

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Eda ATILGAN

103947

HİZMET KALİTESİ YÖNETİMİ VE SEYAHAT SEKTÖRÜNE YÖNELİK  
BİR UYGULAMA

103947

Danışman

Prof.Dr. Ahmet AKTAŞ

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2001

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,**

Bu çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ OLARAK kabul edilmiştir.

İmza  
Başkan: ..... Prof. Dr. Ahmet A  
Üye (Danışman): ..... Prof. Dr. Ahmet ALTAY  
Üye: ..... Doç. Dr. Cevdet AVCIKURT  
Üye: ..... Prof. Dr. Ayşe KURUÖZÜM  
Üye: .....

**Onay:** Yukarıdaki imzaların, adigeçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / ....

İmza  
Prof. Dr. Orhan KURUÖZÜM  
MÜDÜR

Müdür

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	ix
ÖZET .....	xi
ABSTRACT.....	xii
ÖNSÖZ .....	xiii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### SEYAHAT KAVRAMININ DOĞUŞU, GELİŞİMİ VE SEYAHAT ACENTALARININ TARİHÇESİ

<b>1.1. SEYAHAT KAVRAMININ DOĞUŞU .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. SEYAHAT NEDENLERİ .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. SEYAHAT ACENTALARININ TARİHÇESİ .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4. SEYAHAT ACENTALARININ GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....</b>	<b>10</b>
1.4.1. Ulaşım Olanakları .....	10
1.4.1.1. Denizyolu Ulaşımı .....	10
1.4.1.2. Karayolu Ulaşımı .....	12
1.4.1.3. Havayolu Ulaşım.....	12
1.4.1.4. Demiryolu Ulaşımı .....	13
1.4.2. Teknoloji .....	13
1.4.3. Boş Zaman Ve Harcanabilir Gelir Artışı .....	14
1.4.4. Hizmetler Sektörünün Gelişmesi .....	15
<b>1.5. TÜRKİYE'DE SEYAHAT ACENTACILIĞININ TARİHÇESİ .....</b>	<b>15</b>
1.5.1. Cumhuriyet Öncesi .....	15
1.5.2. Cumhuriyet Dönemi .....	16

## İKİNCİ BÖLÜM

### HİZMET KALİTESİ YÖNETİMİ

<b>2.1. HİZMETİN TANIMI, ÖNEMİ VE HİZMET İŞLETMELERİNİN AYIRT EDİCİ ÖZELLİKLERİ</b> .....	20
2.1.1. Hizmetin Tanımı ve Önemi .....	20
2.1.2. Hizmet İşletmelerinin Ayırt Edici Özellikleri .....	21
2.1.2.1. Müşterinin Hizmet Sürecindeki Katılımcı Rolü .....	23
2.1.2.2. Soyut Olma .....	24
2.1.2.3. Standartlaştırılmama .....	25
2.1.2.4. Dayanıksızlık .....	25
2.1.2.5. Eşzamanlılık .....	26
<b>2.2. HİZMET KALİTESİNİN TANIMI</b> .....	26
<b>2.3. HİZMET KALİTESİ YÖNETİMİ</b> .....	28
<b>2.4. HİZMET KALİTESİNİN UNSURLARI</b> .....	31
<b>2.5. HİZMET KALİTESİNİ BELİRLEYEN KRİTERLER</b> .....	33
<b>2.6. HİZMET KALİTESİNİN SAĞLANMASI, ÖLÇÜMÜ VE DEĞERLENDİRİLMESİ</b> .....	35
2.6.1. İşletme Yöneticilerinin Müşteri Beklentilerini Doğru Olarak Algılamamasından Kaynaklanan Hizmet Kalitesi Boşluğu (Fark 1) .....	37
2.6.1.1. Pazarlama Araştırmaları .....	37
2.6.1.2. Aşağıdan Yukarıya İletişim .....	39
2.6.2. İşletme Yönetiminin Müşteri Beklentilerini Algılaması ve Hizmet Kalite Standartları Arasındaki Farktan Kaynaklanan Hizmet Kalitesi Boşluğu (Fark 2) .....	39
2.6.2.1. Yönetimin Katılımı .....	40
2.6.2.2. Hedef Belirlenmesi .....	40
2.6.2.3. Hizmet Standartlarının Oluşturulması .....	41
2.6.2.4. Yapılabilirlik Algısı .....	42
2.6.3. Hizmet Kalite Standartları ve Hizmet Sunumu Arasındaki Farktan Kaynaklanan Hizmet Kalitesi Boşluğu (Fark 3) .....	42
2.6.3.1. İş-İşgören Uyumu .....	43
2.6.3.2. İşgören Rollerinin Belirsizliği ve Rol Çatışması .....	43
2.6.3.3. Ekip Çalışması .....	44
2.6.3.4. Performans Değerleme .....	46

2.6.4. Hizmet Sunumu ve Müşteriye İletilen Mesajlar Arasındaki Farktan Kaynaklanan Hizmet Kalitesi Boşluğu (Fark 4) .....	47
2.6.4.1. Yanıltıcı Tutundurma Politikaları .....	47
2.6.4.2. Yatay İletişim .....	49
2.6.5. Müşteri Beklentileri ve Müşterinin Algıladığı Hizmet Kalitesi Arasındaki Farktan Kaynaklanan Hizmet Kalitesi Boşluğu (Fark 5) .....	49
2.6.5.1. SERVQUAL Ölçeğinin Gelişim Süreci .....	54
2.6.5.2. SERVQUAL Ölçeğinin Kullanım Alanları .....	58
2.6.5.3. Hizmet Kalitesi Ölçümünde Kullanılan Diğer Yöntemler .....	62
2.6.5.3.1. SERVPERF .....	62
2.6.5.3.2. HOLSERV .....	63
2.6.5.3.3. Önem – Performans Analizi .....	64
2.6.5.3.4. Rasyo Logaritması .....	65
<b>2.7. ALGILANAN HİZMET KALİTESİNİN BELİRLENMESİNDE YER ALAN UNSURLAR .....</b>	<b>66</b>
2.7.1. Müşteri Beklentileri .....	67
2.7.1.1. Beklenti Tanımı .....	67
2.7.1.2. Beklenti Yaratıcı Faktörler .....	68
2.7.1.3. Beklenti Sürecinin Özellikleri .....	71
2.7.2. Algılanan Kalite Performansı .....	73
<b>2.8. MÜŞTERİ TATMİNİ .....</b>	<b>73</b>
2.8.1. Tatminin Tanımı .....	73
2.8.2. Tatminin Önemi .....	74
2.8.2.1. Müşteri Tatmini İle İşgören İlişkisi .....	76
2.8.2.2. Müşteri Tatmini İle Rekabet Gücü ve Karlılık İlişkisi .....	78
2.8.2.3. Müşteri Tatmini İle Müşteri Sadakati İlişkisi .....	79
2.8.3. Müşteri Tatmininin Oluşum Süreci .....	80
2.8.4. Müşteri Tatmini Konusunda Başlıca Teoriler .....	85
2.8.4.1. Benzeşim – Zıtlık Teorisi .....	85
2.8.4.2. Zıtlık Teorisi .....	86
2.8.4.3. Çelişki Teorisi .....	86
2.8.4.4. Kıyaslama Düzeyi Teorisi .....	86
2.8.4.5. Hipotezin Testi Teorisi .....	87
<b>2.9. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ .....</b>	<b>89</b>

<b>2.10. HİZMET KALİTESİNİN DAVRANIŞSAL VE FİNANSAL SONUÇLARI VE HİZMET TELAFİSİ STRATEJİLERİ</b> .....	92
2.10.1. Hizmet Kalitesinin Davranışsal ve Finansal Sonuçları .....	92
2.10.1.1. Müşteri Sadakati .....	93
2.10.1.2. Hizmet İşletmesini Değiştirme .....	97
2.10.1.3. Fazlasını Ödeme .....	99
2.10.1.4. Dışsal Tepki .....	99
2.10.1.5. İçsel Tepki .....	99
2.10.2. Hizmet Telafisi Stratejileri .....	100
2.10.2.1. İlk Seferinde Doğru Yap .....	102
2.10.2.2. Şikayetleri Hoş Karşıla ve Cesaretlendir .....	102
2.10.2.3. Hızlı Hareket Et .....	103
2.10.2.4. Müşterilere Adil Davran .....	103
2.10.2.5. Telafi Deneyimlerinden Öğren .....	103
2.10.2.6. Kaybedilen Müşterilerden Öğren .....	104
<b>2.11. HİZMET KALİTESİ BİLGİ SİSTEMİ</b> .....	104
2.11.1. Etkin Bir Hizmet Kalitesi Bilgi Sisteminin Geliştirilmesi .....	106
2.11.2. Hizmet Beklentilerinin Ölçülmesi .....	106
2.11.3. Bilginin Kalitesini Vurgulamak .....	107
2.11.4. Müşterilerin Sözlerine Yer Vermek .....	108
2.11.5. İşletme Performansını Hizmet Sonuçlarına Bağlamak .....	109
2.11.6. Her İşgörene Ulaşmak .....	110

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALMAN VE RUS TURİSTLERİN HİZMET ALDIĞI BİR SEYAHAT ACENTASININ HİZMET KALİTESİNİ DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK SERVQUAL ÖLÇEĞİ UYGULAMASI

<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ</b> .....	112
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	112
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları .....	113
3.1.3. Araştırmanın Yöntemi .....	113
3.1.3.1. Araştırmanın Örnekleme .....	113
3.1.3.2. Veri Toplama Araçları .....	114
3.1.3.3. Veri Analiz Teknikleri .....	115
3.1.3.4. Araştırmanın Uygulama Evreleri .....	115
<b>3.2. GÜVENİRLİK VE GEÇERLİLİK ANALİZLERİ</b> .....	116
3.2.1. Güvenirlilik Analizleri .....	116
3.2.2. Geçerlilik Analizleri .....	118
<b>3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI</b> .....	121
3.3.1. Demografik Özellikler .....	121
3.3.2. Hizmet Kalitesi, Turist Tatmini ve Aynı Seyahat Acentasını Tekrar Talep Etme Dağılımları .....	126
3.3.3. Demografik Faktörlerin Algılanan ve Beklenen Hizmet Kalitesi, Turistlerin Tatmin Düzeyleri ve Geleceğe İlişkin Tercihleri Üzerindeki Belirleyici Etkileri .....	129
3.3.4. Beklenen ve Algılanan Hizmet Kalitesinde Boşluk Modeli Analizleri .....	136
3.3.4.1. Hizmet Kalitesi Kriterlerinin Alman Turistler Açısından Analizleri .....	136
3.3.4.2. Hizmet Kalitesi Kriterlerinin Rus Turistler Açısından Analizleri .....	143
3.3.4.3. Hizmet Kalitesi Kriterlerinin Alman ve Rus Turistler Açısından Karşılaştırılması .....	149
3.3.5. Regresyon Analizleri .....	152
<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER</b> .....	155
<b>KAYNAKÇA</b> .....	159
<b>EKLER</b> .....	169
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	185

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1 Maslow Piramidinin Turizm İle İlişkisi .....	6
Şekil 1.2 Türkiye'deki Seyahat Acentalarının Gruplara Göre Dağılımı .....	19
Şekil 2.1 Ekonominin İnteraktif Yapısı İçinde Hizmet Sektörünün Rolü .....	21
Şekil 2.2 Soyutluk Skalası .....	25
Şekil 2.3 Hizmet Kalitesi Yönetimi Sistemi .....	29
Şekil 2.4 Turizmde Toplam Kalite Birliği .....	31
Şekil 2.5 Hizmet Kalitesinin Unsurları .....	32
Şekil 2.6 Hizmet Kalitesi Modeli (GAP Modeli) .....	36
Şekil 2.7 Etkin Bir Hizmet Araştırması Programının Kriterleri .....	38
Şekil 2.8 İmaja Etki Eden Faktörler .....	48
Şekil 2.9 Hizmet Kalitesi Kriterleri ve İlgili SERVQUAL Soruları .....	51
Şekil 2.10 Beklenen ve Algılanan Hizmet Kalitesi İlişkisi .....	53
Şekil 2.11 3-Sütun Formatı .....	56
Şekil 2.12 2-Sütun Formatı .....	56
Şekil 2.13 Tek-Sütun Formatı .....	56
Şekil 2.14 Hizmet Kalitesi Kriterleri Açısından Tolerans Bölgeleri .....	57
Şekil 2.15 Departmanlar Açısından Tolerans Bölgeleri .....	57
Şekil 2.16 Algılanan Hizmet Kalitesi Süreci .....	66
Şekil 2.17 Müşteri Tatmini Ölçümleri Harcamaları .....	75
Şekil 2.18 İyi Hizmet Çevrimi Modeli .....	76
Şekil 2.19 ACSI Tatmin Modeli .....	81
Şekil 2.20 Belirsizlik Modeli .....	82
Şekil 2.21 Tatmin ve Memnuniyet Dağılımı .....	89
Şekil 2.22 Memnuniyet ve Tatmin Modeli .....	90
Şekil 2.23 Algılanan Hizmet Kalitesi Müşteri Davranışları Arasındaki İlişki .....	93
Şekil 2.24 Müşteri Sadakat Dağılımı .....	94
Şekil 2.25 Müşteri Sadakati Modeli .....	95
Şekil 2.26 Müşteri Sadakati Programları ve Sadakat İlişkisi .....	96
Şekil 2.27 Hizmet İşletmesinin Değiştirilme Nedenleri .....	98
Şekil 2.28 Hizmet Hatalarına Karşı Müşteri Tepkileri .....	100
Şekil 2.29 Hizmet Telafisi Stratejileri .....	101
Şekil 2.30 Etkin Bir Hizmet Kalitesi Bilgi Sisteminin Asıl Yararları .....	105



Şekil 3.1	Alman Turistlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	121
Şekil 3.2	Rus Turistlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	121
Şekil 3.3	Alman Turistlerin Yaşlarına Göre Dağılımı .....	122
Şekil 3.4	Rus Turistlerin Yaşlarına Göre Dağılımı .....	122
Şekil 3.5	Alman Turistlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı .....	123
Şekil 3.6	Rus Turistlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı .....	123
Şekil 3.7	Alman Turistlerin Konaklama Yaptıkları İşletmelere Göre Dağılımı .....	124
Şekil 3.8	Rus Turistlerin Konaklama Yaptıkları İşletmelere Göre Dağılımı .....	124
Şekil 3.9	Alman Turistlerin Tatil Sürelerine Göre Dağılımı .....	125
Şekil 3.10	Rus Turistlerin Tatil Sürelerine Göre Dağılımı .....	125
Şekil 3.11	Alman Turistlerin Hizmet Kalitesi ve Tatmin Düzeylerine Göre Dağılımı .....	126
Şekil 3.12	Rus Turistlerin Hizmet Kalitesi ve Tatmin Düzeylerine Göre Dağılımı .....	127
Şekil 3.13	Alman Turistlerin Aynı Acentayı Tekrar Talep Etme Düzeylerine Göre Dağılımı .....	127
Şekil 3.14	Rus Turistlerin Aynı Acentayı Tekrar Talep Etme Düzeylerine Göre Dağılımı .....	128
Şekil 3.15	Yetkinlik Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Kıyaslaması (Alman Turistler).....	137
Şekil 3.16	Duyarlılık Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Kıyaslaması (Alman Turistler).....	138
Şekil 3.17	Güvenirlilik Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Kıyaslaması (Alman Turistler).....	140
Şekil 3.18	Anlayış Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Kıyaslaması (Alman Turistler).....	141
Şekil 3.19	Alman Turistlere İlişkin Boşluk Modeli Analizi .....	143
Şekil 3.20	Güvenirlilik Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Kıyaslaması (Rus Turistler) .....	144
Şekil 3.21	Duyarlılık Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Kıyaslaması (Rus Turistler) .....	145
Şekil 3.22	Yetkinlik Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Kıyaslaması (Rus Turistler) .....	146
Şekil 3.23	Somut Unsurlar Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Kıyaslaması (Rus Turistler) .....	147
Şekil 3.24	Anlayış Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Kıyaslaması (Rus Turistler) .....	148

Şekil 3.25 Rus Turistlere İlişkin Boşluk Modeli Analizi .....	149
Şekil 3.26 Alman ve Rus Turistlerin Beklentilerinin Karşılaştırılması .....	150
Şekil 3.27 Alman ve Rus Turistlerin Beklentilerinin Karşılaştırılması .....	151



## TABLOLAR LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
Tablo 1.1 Ülkemize Gelen Turistlerin Seyahat Nedenleri .....	8
Tablo 1.2 Vatandaşlarımızın Ülke Dışına Seyahat Nedenleri .....	8
Tablo 1.3 Ülkemize Gelen Turistlerin Ulaşım Yolları .....	12
Tablo 2.1 Hizmet Ayrımı Matrisi .....	22
Tablo 2.2 SERVQUAL Ölçeğinin Kullanıldığı Araştırmalar .....	60-61
Tablo 2.3 Başlıca Müşteri Tatmini Teorileri .....	88
Tablo 2.4 Hizmet Kalitesi Bilgi Sistemi Kullanıcılarına Yönelik Sorular .....	111
Tablo 3.1 SERVQUAL Ölçeğinin Uygulandığı Ampirik Çalışmalara Ait Cronbach's Alfa Değerleri .....	116
Tablo 3.2 Hizmet Kalitesi Kriterlerine Ait Cronbach's Alfa Değerleri .....	117
Tablo 3.3 Alman ve Rus Turistlere Uygulanan Ölçeklere Ait Cronbach's Alfa Değerleri .....	117
Tablo 3.4 Beklenti Ölçeğine İlişkin Korelasyon Değerleri .....	119
Tablo 3.5 Algı Ölçeğine İlişkin Korelasyon Değerleri .....	120
Tablo 3.6 Alman Turistlere İlişkin Demografik Faktörler ve Bağımlı Değişkenler Arasındaki ANOVA Bulguları .....	129
Tablo 3.7 Rus Turistlere İlişkin Demografik Faktörler ve Bağımlı Değişkenler Arasındaki ANOVA Bulguları .....	131
Tablo 3.8 Yetkinlik Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları (Alman Turistler) .....	136
Tablo 3.9 Duyarlılık Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları (Alman Turistler) .....	138
Tablo 3.10 Güvenirlilik Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları (Alman Turistler) .....	139
Tablo 3.11 Anlayış Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları (Alman Turistler) .....	140
Tablo 3.12 Somut Unsurlar Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları (Alman Turistler) .....	142
Tablo 3.13 Beklenen ve Algılanan Hizmet Kalitesine İlişkin T-Testi Bulguları (Alman Turistler) .....	142
Tablo 3.14 Güvenirlilik Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları (Rus Turistler).....	143
Tablo 3.15 Duyarlılık Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları (Rus Turistler).....	144
Tablo 3.16 Yetkinlik Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları (Rus Turistler).....	145
Tablo 3.17 Somut Unsurlar Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları (Rus Turistler).....	146
Tablo 3.18 Anlayış Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları (Rus Turistler).....	148
Tablo 3.19 Alman Turistler Açısından Hizmet Kalitesi ve Algılamalara Yönelik Hizmet Kalitesi Kriterleri Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları .....	152

<b>Tablo 3.20 Alman Turistler Açısından Tatmin ve Hizmet Kalitesi Kriterleri Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları .....</b>	<b>152</b>
<b>Tablo 3.21 Alman Turistler Açısından Hizmet Kalitesi ve Beklentilere Yönelik Hizmet Kalitesi Kriterleri Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları .....</b>	<b>153</b>
<b>Tablo 3.22 Rus Turistler Açısından Hizmet Kalitesi ve Hizmet Kalitesi Kriterleri Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları .....</b>	<b>153</b>
<b>Tablo 3.23 Rus Turistler Açısından Tatmin ve Hizmet Kalitesi Kriterleri Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları .....</b>	<b>154</b>



## ÖZET

Gerek ulusal gerekse uluslararası arenada, ekonomik gelişmeler ve yaşam standartlarının artmasıyla birlikte hem maddi ürün sunan işletmeler hem de ürünü hizmet olan işletmeler açısından hizmet kavramı artan oranda önem kazanmaktadır. Bugünün değişen ve gelişen küresel ortamında, birçok sektör ve işletme rekabet avantajı ve verimlilik elde edebilmek için ayırt edici farklı yollar ve stratejiler aramaktadırlar. Özellikle ulusal ve uluslararası anlamda yoğun rekabet yaşanan günlerde üstün hizmet kalitesi sunmak başarı getiren bir strateji olarak uygulanırken işletmeler faaliyetlerinin devamını sağlayabilmek için uluslararası standartlarda kaliteli ürün üretmenin ve hizmet sunmanın gerekliliğini kavramışlardır. Bu çerçevede hizmet kalitesi kavramı birçok işletme stratejisine, araştırmalara ve uygulamalara konu olmuştur.

Hizmet kalitesinin bu derece kabul edilen önemi kendisine birçok sektör ve işletmede uygulama alanı bulurken hizmet sektörü içinde ayrı bir yeri ve önemi olan turizmde özellikle de seyahat acentaları üzerinde yapılmış ve uygulanmış oldukça az sayıda araştırma göze çarpmaktadır.

Bu noktadan hareketle hizmet kalitesi yönetimi çerçevesinde öncelikle müşterilerin bir hizmet işletmesinden beklentileri ve hizmet sunumu sonucunda işletmenin hizmet kalitesini ve performansını değerlendirmeleri bu çalışmanın odak noktasını oluşturmuştur. Bu anlamda işletme stratejilerine ışık tutmak ve yön vermek amacı ile hizmet kalitesini belirleyen kriterler, hizmet kalitesinin ölçümü ve değerlendirilmesi araştırma konusu içerisinde yer almaktadır. Ayrıca hizmet işletmeleri için hayati rolü olan müşteri tatmini ve memnuniyeti konuları ele alınmaktadır. Aynı çerçeve içerisinde hizmet kalitesinin davranışsal ve finansal sonuçları ile hizmet telafisi stratejileri ayrıntılı olarak incelenmektedir.

Bu doğrultuda, hizmet kalitesi ve müşteri tatmini ölçme teknikleri arasında en yaygın, geçerli ve genel kabul görmüş SERVQUAL ölçeğinin konuya yönelik uygulama örnekleri yer almaktadır. Alman ve Rus turistlerin hizmet aldıkları seyahat acentalarına yönelik hizmet kalitesi değerlendirmeleri ve bu yöndeki beklentileri kıyaslanarak her iki acentanın da müşteri beklentilerinin altında hizmet sundukları belirlenmiştir. Hangi hizmet kalitesi kriterinde ve ne derecede hizmet kalitesine yönelik alguların müşteri beklentilerinin gerisinde kaldığı detaylı olarak sunulmuştur.

## **SERVICE QUALITY MANAGEMENT AND AN APPLICATION IN TRAVEL INDUSTRY**

### **ABSTRACT**

Both in domestic and international arena, service concept for tangible products and service industry itself is taking on increasing importance in line with economic developments and increase in standards of lifestyles. In today's changing and developing global environment, many companies and industries are facing intensifying competition and in order to achieve competitive advantage and efficiency, businesses have to seek profitable ways to differentiate themselves. Especially during times of intensive competition both domestically and internationally, one strategy that has been related to success is the delivery of high service quality. In this aspect, service concept has been the subject of many company strategies, conceptual and empirical studies.

However, despite the generally accepted importance of service quality and positive implications in many industries and companies, service quality related issues have received little research attention within the tourism industry especially in travel agencies.

In the service quality management framework, the service quality expectations of customers from companies and their perceptions related to the service performance of the specific company are the focal points of this study. In this aspect, dimensions of service quality, service quality measurements and evaluations are discussed in order to highlight and refine upon business strategies of service companies. Moreover the concepts of customer loyalty and delight that have vital roles for service companies are also included. In the same context, the behavioral and financial consequences of service quality and service recovery strategies are discussed.

Within the measurement scales of service quality and customer loyalty, the mostly used, valid and generally accepted SERVQUAL scale is applied. The discrepancies between the expectations of German and Russian tourists from the travel agencies and their perceptions of the service quality performance of the agency are measured and it is found that the service quality expectations from both of the agencies are not met and the performances of the agencies are below the tourists' expectations. The dimensions and the degree of the discrepancies of service quality are also detailed within this study.

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada desteğini ve güvenini esirgemeyerek her türlü imkanı sunan tez danışmanım ve okul müdürümüz hocam sayın Prof.Dr.Ahmet AKTAŞ ve çalışmamın her aşamasında yakın ilgi ve yardımlarını her an hissettiğim, zamanını, bilgi ve deneyimlerini sınırsızca paylaşarak desteğini esirgemeyen değerli hocam Prof.Dr.Ayşe KURUÜZÜM başta olmak üzere, değerli fikirlerinden yararlandığım Prof.Dr.Hasan TEKELİ'ye, Dr.Metin Kozak'a ve her konuda her türlü desteklerini ve güvenlerini yanı başımda hissettiğim sevgili aileme,

Yaptıkları katkılardan dolayı çok teşekkür ederim.

Eda ATILGAN

## GİRİŞ

Global rekabetin, hiç bitmeyen değişimin, müşteri beklentilerinin yükselmesinin ve sürekli maliyet baskılarının egemen olduğu günümüz ortamında, Hizmet Kalitesi Yönetimi, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için karlılık, verimlilik ve istikrarlı büyümeyi kısa ve uzun vadede beraberinde getiren vazgeçilmez bir yönetim sistemi haline gelmiştir. Bu anlamda, Hizmet Kalitesi Yönetimi işletmeler için, kendi şirket kültürlerine göre özgün bir şekilde geliştirilerek başarı ile uygulanması gereken strateji ve plan dışı bir süreç değil, minimum bir gereksinimdir.

İşletmeler geçmişte, genel anlamı ile ürün ve somut unsurlarla rekabet eder iken, kalite devrimlerinin gerçekleşmesi ile kalite yönetim sistemleri ile rekabet eder duruma geldiler. Gelecekte ise global rekabette en büyük avantaj unsuru müşteri beklentilerinin değişimlerini ve yükselmesini temel alarak Hizmet Kalitesi Yönetiminin zamanla yarışarcasına güncellenmesi, iyileştirilmesi ve başarı ile uygulanması olarak görülmektedir. Dolayısı ile günümüzdeki işletme kavramı bir varlıklar portföyü değil aynı zamanda hizmeti keşfetmek, geliştirmek, iyileştirmek, ilk seferinde ve her zaman doğru ve hatasız olarak sunmak için birlikte çalışan insanlar topluluğu olarak nitelenebilir. Bu anlayışla yüksek performansı yakalamış işletmeler yalnızca müşteri beklentilerini en kısa zamanda ve kaliteli biçimde karşılamaya yönelmezler, daha da ötesinde hem işletme çalışanlarını hem de müşterilerini memnun etmeye odaklanırlar.

Hizmet Kalitesi Yönetimi, işletmeler için, istikrarlı büyüme ve gerçek anlamda karlılık sağlayan güçlü bir silahtır. Hizmet kalitesine odaklı işletme kültüründen yoksun ve kalite yaklaşımını sadece şartnameye uygun hizmetler, ürünler ve yeterlilik belgeleri olarak gören işletmelerin verimliliği ve istikrarlı büyümeyi hedeflemeleri yersizdir. İşletmelerin bu kültürü temel alarak özgün bir şekilde geliştirecekleri Hizmet Kalitesi Yönetim sistemleri ve buna bağlı oluşturacakları vizyonları verimlilik ve başarıda en ciddi etmen olacaktır. Dolayısıyla bir gemi için rota ne demek ise, günümüzdeki hizmet işletmeleri için de Hizmet Kalitesi Yönetimi aynı şey demektir.



Hizmet Kalitesi Yönetimi karşılaştırılmalı ve dinamik bir sistem olup sürekli olarak güncellenmek ve geliştirilmek ister. Bununla beraber müşteriler mevcut kalitenin asla bozulmamasını kesin bir şart olarak ararlarken bu noktayı göz ardı etmeyen hizmet işletmeleri müşteri gereksinimleri ve memnuniyetini sürekli olarak değişen hedefler olarak algılamalıdır. Bu hedeflerin belirlenmesinde yararlanılacak olan, verimliliği, kaliteyi ve performansı nasıl artıracamız sorusunun cevabı, Hizmet Kalitesi Yönetimi yaklaşımına temel oluşturur ve bu sorunun cevabı sistematik ve analitik yöntemler ile müşterilerden ve hizmeti sunan kişilerden alınmalıdır.

İşletme çalışanlarının tatmininin yanı sıra hizmetleri ve sunulan ürünleri satın alan ve bunlardan tatmin olması amaçlanan müşteriler olduğu için, hizmet kalitesi sistemi geliştirme ve pazarlama projelerinde, onların gereksinim, beklenti ve istekleri temel girdiler olarak düşünölmeli ve hizmetler bunları karşılayacak biçimde tasarlanarak geliştirilmelidirler. Unutulmamalıdır ki, işletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri müşteri ile başlar, aksi durumda ise çoğu zaman yine müşteri ile sona erer. Hizmet Kalitesi Yönetimi ile müşteri memnuniyetinin ötesinde, müşterilerin beklentilerinin aşılması ve iyi hizmet aldıklarını algılamaları hedeflenmektedir. Bu çerçevede müşterilerin ve potansiyel müşterilerin tutum ve davranışlarında belirleyici rol oynayan müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerin tespiti işletmeler açısından odak noktayı oluşturmaktadır. Bu unsurların müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesi üzerinde etkili olduğunun bilincinde olan işletmeler, belirli bir hizmetin hangi yönlerinin onun kalitesi üzerinde belirleyici olduğunu kolaylıkla tespit etme şansına da sahiptirler.

Bu görüşlerden yola çıkılarak hazırlanan bu tez çalışması, üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölüm seyahat kavramının doğuşu, kişilerin seyahat etme nedenleri, seyahat acentalarının gelişimini etkileyen faktörler ve seyahat acentalarının tarihçesi konularını içermektedir.

Hizmet kalitesi yönetiminin tartışıldığı ikinci bölümde öncelikle hizmet ve hizmet kalitesine ilişkin kavramlar açıklanmaktadır. Tek başına değerlendirilen bir kavramdan çok, farklı birçok bileşenden oluşan hizmet kalitesinin unsurları ve hizmet kalitesini belirleyen kriterler yine bu bölüm içerisinde yer almaktadır. Bir hizmetin hangi yönlerinin onun kalitesi üzerinde belirleyici olduğuna dair bilgileri elde etmek ve bu doğrultuda geliştirilecek işletme stratejilerine ışık tutmak ve yön vermek amacı ile hizmet kalitesinin ölçümü ve

değerlendirilmesi bu bölüm içerisinde tartışılmaktadır. Bu kapsamda hizmet kalitesi literatüründe genel kabul görmüş SERVQUAL ölçeğinin konuya yönelik uygulama örnekleri yer almaktadır. Müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesinin oluşumunda büyük rol oynayan müşteri beklentileri ve algılanan kalite performansına değinilerek algılanan hizmet kalitesinin değerlendirilmesi sonucu ulaşılamaya çalışılan müşteri tatmini ve müşteri memnuniyeti konularına yer verilmektedir. Aynı çerçevede hizmet kalitesinin davranışsal ve finansal sonuçları ile hizmet telafisi stratejileri ayrıntılı olarak incelenmektedir. Tüm bu değerlendirmeler ışığında oluşturulan hizmet kalitesi bilgi sistemi yine ikinci bölüm içeriğinde yer almaktadır.

Üçüncü bölümde ise hizmet kalitesine yönelik SERVQUAL ölçeği uygulaması, Alman ve Rus turistlerin hizmet aldığı seyahat acentasının hizmet kalitesini değerlendirmeleri kapsamında incelenmektedir. Araştırmaya ait detaylı bulgular ve yorumlar yine bu bölümde yer almaktadır. Buradan elde edilen bulgular çerçevesinde genel yorum ve önerilere ise sonuç ve öneriler bölümünde yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### SEYAHAT KAVRAMININ DOĞUŞU, GELİŞİMİ VE SEYAHAT ACENTALARININ TARİHÇESİ

#### 1.1. Seyahat Kavramının Doğuşu

Turizmin temelini oluşturan “*seyahat*” kavramı, insanlık tarihinin ilk dönemlerinden günümüze kadar çeşitli nedenlerle tarih skalasında yerini almış ve insanlığa hizmet için basamak taşı olmuştur.

Seyahatin ilk dönemlerdeki anlamı günümüzdeki zevk, boş zaman değerlendirme ve dinlenme anlamlarından çok, zorluk ve sıkıntı ifade etmekte kullanılırdı. Bu noktada, “seyahat” anlamının değişimindeki asıl neden, *temel insan ihtiyaçlarındaki* değişim ve gelişim olarak görülmelidir. Bu doğrultuda, *insan ihtiyaçlarının turizmle ilişkisi*, tarih sürecinde seyahat ve turizmi incelerken akıldan çıkarılmaması gereken bir unsurdur.

Kuraklık, deprem, hastalık gibi tabii ve sosyal felaketler insanları seyahat etme mecburiyetinde bırakırken, avlanma ve barınma gibi yaşam sürdürme faktörleri insanlık için en önemli seyahat güdüleri olmuştur.

Ticaretin gelişimiyle kendini yeniden tarih sahnesine sokan seyahat, M.Ö. 3000’li yıllarda batı Avrupa’dan Kuzey Afrika’ya ve buradan da Hindistan ve Çin’e kadar uzanan meşhur kervan yolları ile anılmıştır (İçöz, 1998, s.1).

Eski Yunanlılar döneminde ise gezen, gören ve yaşadıklarını yazan insanlar, seyahat kavramını günümüze daha yakın hale getirmişlerdir. “M.Ö. 850 yıllarında yaşayan ve İliyada ve Odesseia adlı destanın yazarı Yunanlı Hemeros, M.Ö. 484-420 yıllarında yaşayan ünlü tarihçi ve coğrafyacı Herodotus belki de o dönemde en fazla gezen turist özelliğine sahiptir.”(Boyacı, 1996, s.3).

Karayolu ile ilk geniş boyutlu seyahati yapan Romalılar, kültürel, sosyal ve askeri alanlarda özellikle imparatorluk sınırlarını geliştirerek, bu sınırlar içinde yayılmacı ve birleştirici bir politika ile seyahati ön plana çıkarmışlardır. İlk önemli karayolunu inşa eden Romalılar, “Via Appia” denilen bu yol üzerinde yolcuların gereksinimlerine cevap veren yapılar da inşa etmeyi ihmal etmemişlerdir (İçöz, 1998, s. 1).

İsa'nın doğumundan yüzlerce yıl öncesine dayanan Olimpiyat Oyunları seyahat etmek için bir eğlence ve merak sebebi iken sıcak su kaynakları ve kaplıcalar sağlık açısından seyahat nedeni olmuştur.

Dinsel güçlerin ve otoritelerin önem kazandığı dönemlerde ise seyahat kendine farklı bir güdü bulmuş, kimi zaman Mekke ve Kudüs gibi dinsel kutsallığı bulunan mekanlara, kimi zaman ise dinsel inançları yayma amacı ile uzak diyarlara, bireysel ve kitlesel seyahatler düzenlenmiştir.

“14. ve 15. yüzyıllarda da kıtaların haritalarının çıkarılması ve iki, üç direkli gemilerin yapımı okyanusların seyahatlere açılmasını ve bu sayede birçok bölgenin keşfedilmesini sağlamıştır.”(Boyacı, 1996, s.6).

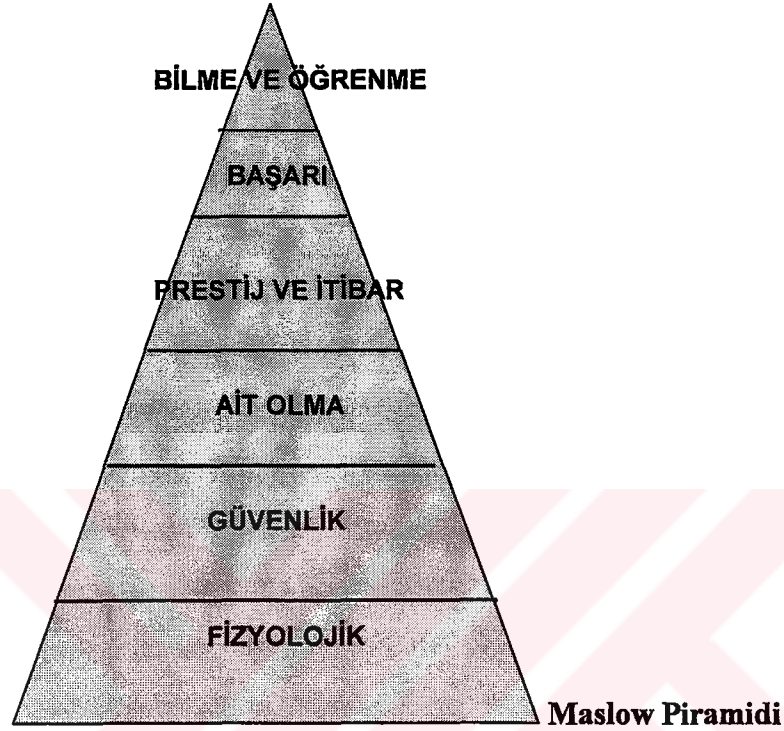
Cristopher Columbus, Vasco de Gama gibi kaşiflerin insanlık için yeni yaşam yerleri keşfetmeleri ile “seyahatler”, artık bilinmeyen bulma, yenilikler öğrenme gibi gizemli dünyalara açılma fırsatı olmuştur. Evliya Çelebi ise döneminin en önemli seyyahı olurken, eseri Seyahatname ile gezip gördüklerini derlemiş, daha birçok seyyahlara kaynak olmuştur.

İnsan hayatında ve insanlık tarihinde kendine böylesine yer bulan seyahatin tarihsel gelişimine daha detaylı geçmeden önce, insanları seyahate yönelten nedenlerin incelenmesinde yarar vardır.

## **1.2. Seyahat Nedenleri**

Seyahat etme nedenleri, insan ihtiyaçlarının değişimi ve gelişimi ile aynı paralellikte değişmiştir. Maslow'un ihtiyaçlar sıralamasını temel alarak turizmdeki seyahat güdülerini

ortaya koyan ilişkiye göre (Şekil 1.1), en alt ve başlangıç basamağı olan fizyolojik gereksinimler öncelikle karşılanmalı, daha sonra diğer ihtiyaç türleri yerine getirilmelidir (İçöz,1998, s.6). Bu doğrultuda, stresten uzaklaşma, düşünsel gerginliği azaltma gibi fizyolojik ihtiyaçlar karşılanmadan etnik bağları koruma ya da kitlesel öğrenme gibi faktörler seyahat etmek için bir neden teşkil edemez.



**Şekil 1.1 Maslow Piramidinin Turizm İle İlişkisi**

Tarih sürecinde açıkça gözlemlendiğimiz insan ihtiyaçları ve seyahat nedenlerindeki paralel değişimler bu ilişkiye kanıt olacak niteliktedir. İnsan hayatının devamlılığını sağlamak için avlanma ve kuraklık gibi fizyolojik ihtiyaçlarla başlayan seyahatler, güvenlik nedenleri ile savaş ve göç olarak kendini göstermiştir. Seyahatler, Olimpiyat gibi etkinliklerle insanları bir araya getirirken, dinsel ve sosyal olaylar etnik bağları koruma açısından insan ihtiyaçlarını karşılamıştır.

Ayrıca, alışveriş, kumar, spor, iş, sağlık gibi unsurlar da seyahat nedenleri olarak yerlerini alırlar.

Tüm bu ihtiyaç ve beklentiler, aşağıda belirtilen turizm türlerinin belirlenmesi bakımından temel oluşturmuştur (Boyacı, 1996, s.16):

- Doğa turizmi
- Kültürel turizm
- Dini turizm
- Spor turizmi
- Rekreasyon amaçlı turizm
- Özel ilgi turizmi
- Etnik turizm

Ülkemize yurtdışından gelenlerin seyahat nedenleri ise büyük ölçüde tatil amaçlıdır. Son yıllarda ülkemizin tatil imkanları dışında sahip olduğu diğer olanaklar çerçevesinde kültürel turizm, inanç (dini) turizmi ve kongre turizmi de ülkemize yapılan seyahatlerin nedenleri arasında artan oranda yer almaya başlamıştır (Tablo1.1).

**Tablo 1.1 Ülkemize Gelen Turistlerin Seyahat Nedenleri**

Neden?	1998 (%)	1997 (%)	1996 (%)	1993 (%)
Tatil	49.79 (1)	56.12	50	60
Kültürel	9.86 (2)	10.45	13	9
Top./Konf.	2.17	1.49	1.5	1
İş İlişkileri	8.90 (3)	5.51	10	6
Alışveriş	5.73	5.94	4.4	11
Sağlık	0.55	*	*	*
Dini	0.25	*	*	*
Spor	1.03	*	*	*
Ticaret	6.10	6.7	4.8	3.5
Ziyaret	5.91	6.28	4.5	4
Eğitim	1.06	*	*	*
Kamu Hizm.	0.40	*	*	*
Transit	0.71	*	*	*
Çalışma	4.81	3.91	4.3	2
Diğer	2,74	*	*	*

(Kaynak: [www.tursab.org.tr](http://www.tursab.org.tr); erişim tarihi:13/09/2000)

Yurtdışından ülkemize gelenlere benzer olarak, ülkemiz vatandaşlarının ülke dışına seyahat nedenleri de büyük ölçüde tatil amaçlıdır (Tablo 1.2). Akraba ve tanıdık ziyaretleri ikinci neden olarak gözlenirken, dini turizm olarak nitelendirilen Hac ziyaretleri üçüncü sıradaki seyahat nedenidir.

**Tablo 1.2 Vatandaşlarımızın Ülke Dışına Seyahat Nedenleri**

Neden?	Yüzde
Tatil (1)	37
Kültür	6
Ziyaret (2)	25
İş (3)	16
Alışveriş	5
Öğrenim	1
Hac	10

(Kaynak: [www.tursab.org.tr](http://www.tursab.org.tr); erişim tarihi:13/09/2000 -1997 yılı verileri esas alınmıştır.)

### 1.3. Seyahat Acentalarının Tarihçesi

Seyahat alanındaki tüm bu gelişmelerle birlikte teknolojik ilerlemeler ve keşifler seyahat acentacılığı sektörünün oluşumunu sağladı. Gerçek anlamda ilk organize tur, 1841 yılında Thomas Cook tarafından düzenlenirken, seyahat acentacılığı açısından bir başlangıç noktası oldu. Thomas Cook'un düzenlediği bu tur, her hangi bir kar amacı olmaksızın 570 İngiltere Yeşilay Derneği üyesinin bir toplantıya gidiş dönüşünü sağlamıştır (İçöz, 1998, s. 10-11). Ancak, Cook, insanların düzenlenen bu gezi ve turlara katılımını sağlayarak bu faaliyetlerden para kazanılabileceğini düşünmüş ve bu inancı doğrultusunda birçok gezi programı hazırlamıştır.

1860 yılında ilk seyahat acentasını açan Cook, bu alanda başka ilklere de imza attı. Bunlardan en önemlisi, seyahat acentacılığında seyahat sözleşmesi sonucu voucher diye bilinen ve kıymetli evrak niteliği taşıyan seyahat kuponlarını geliştirmesidir (Boyacı, 1996, s.17).

Traveller's Cheque'lerin başlangıcı olan ve seyahat acentasında ulaşım aracı parasını ödeyen ve otel rezervasyonu yaptıran müşterinin gezisinin de ücretsiz organize edilme hizmeti yine Cook'un ilkleridir (Öner, 1997, s.87).

Orhan İçöz'e (1998, s.11) göre ise Cook'un turizm faaliyetlerine getirdiği yenilikler:

- Yol, otel ve bütün masrafları kapsayan toplu geziler,
- Taksitle ödeme kolaylığı,
- Gençler için öğretici geziler,
- İşçiler için geziler,
- Deniz aşırı ilk düzenli turlar,
- Döviz ve kambiyo işlemleri.

Cook'un tüm bu yenilikleri, teknolojik gelişmeler ve yeni girişimcilerle seyahat acentacılığını daha da ileri götürmüştür. 19. yüzyıl sonlarında kültürel ve sosyal değişimler turizm potansiyelini arttırmış, ancak, 1. Dünya Savaşı ile turizm tamamen durmuştur. Savaşın



kazandırdıkları ise 1919 yılında uçakların sivil havacılıkta kullanılmaları ve ilk kez Londra-Paris arasındaki tarifeli seferlerle hizmet vermeleridir.

The American Express Company ise seyahat acentacılığı sektöründe dünyada ayrı bir rol oynamış, 1968 yılına kadar seyahat ve finans devi haline gelmiştir. Seyahat alanındaki hizmetlerinde ise sadece tur düzenlemekle sınırlı kalmamış, ayrıca, seyahat çekleri ve dergileri, kredi kartları da hizmete sunmuştur (İçöz, 1998, s. 11).

2. Dünya Savaşı'ndan sonra ise charter uçuşlar artmış ve bunun da etkisiyle paket turlar ucuzlayarak hızla sunumu yaygınlaşmıştır. 1960'ların sonlarına kadar seyahat acentaları klasik görevlerini yerine getirmişler, bu dönemden sonra ise tur operatörleri ve seyahat acentaları arasındaki fark belirginleşerek, perakendeci olarak görevlerini sürdürmüşlerdir.

Halen, seyahat acentacılığı, insan ihtiyaçlarından doğrudan etkilenerek, ekonomik gelişme ve/ya krizlerle, sosyal ve kültürel etmenlerle aynı paralellikte devamlılığını artan oranda sürdürmektedir.

#### **1.4. Seyahat Acentalarının Gelişimini Etkileyen Faktörler**

Genel anlamda insan ihtiyaçlarının değişimi turizmi geliştirmiş, buna paralel olarak da seyahat acentacılığı gelişmiştir. Küreselleşme ve rekabet koşullarının da etkisi ile bu gelişimi etkileyen belirli faktörler, boş zaman ve harcanabilir gelir artışı, teknolojik ilerlemeler, hizmetler sektörünün gelişmesi ve ulaşım olanaklarının artması olarak sıralanabilir.

##### **1.4.1. Ulaşım Olanakları**

###### **1.4.1.1. Denizyolu Ulaşımı**

Toplu taşıma araçlarının en önemlilerinden biri olarak kendini Amerika Birleşik Devletleri'nde göçler sırasında gösteren gemi taşımacılığı, bugün kendini kitle taşımacılığının yanında turistik tatillerde kruvaziyer seferlerde göstermektedir.

Denizyolları ulaşımının önemi şu başlıklar altında toplanabilir (Boyacı, 1996, s.24):

- Konfor bakımından ulaştırma türlerine göre daha üstündür.
- Deniz ulaşım araçlarında seyahat esnasında yolcuların dinlenebilme olanakları diğer ulaşım araçlarına göre fazladır. Diğer bir ifade ile ulaşım araçları ile seyahat ederken insanlar dinlenmenin ötesinde yolculuk nedeniyle yorgun düşerler.
- Deniz ulaşım araçları seyahatin ötesinde insanlara bir lüks otelde bulunan konforu sağladıkları için dinlenme, bir tatil köyünde bulunan bazı olanaklara sahip oldukları için spor yapma imkanını da birlikte sunarlar.
- Deniz ulaşım araçları ile yapılan bir gezide aynı zamanda birden fazla ülkenin bir tatil döneminde gezilip görülmesi mümkündür.

Son yıllarda önemi gittikçe artan kruvaziyer turlar, bir limandan hareketle belirlenmiş bir programı uygulayarak turistik amaçlı gemi seyahatleri olarak nitelendirilirken, yüzer oteller olarak eğlenme ve dinlenme açısından oldukça cazip olanaklar sunmaktadırlar (Öner, 1997, s.48).

Geminin ziyaret edeceği limanlar, bir limanda kalacağı süre piyasa araştırmaları doğrultusunda, mevsime ve geminin özelliklerine aynı zamanda da turistik seyahatin amacına göre belirlenir (Bülbul, 1993, s.122). Kruvaziyer seferlerin uğradıkları limanlara ve/ya ülkelere ödedikleri vergiler, limandan aldıkları pilotaj, römork, çöp hizmetleri, katı / sıvı atık gibi hizmetleri içeren ekonomik katkıları vardır. Ayrıca, maddi gücü yüksek kişilere hizmet veren kruvaziyer turlar, uğrak yerlerindeki alış-veriş potansiyelleri, yerel acentaların sundukları tur potansiyelleri dahilinde de ekonomik girdi yaratırlar.

Kruvaziyer gemilerden boyut ve yolcu kapasitesi bakımından farklı olarak gezi, spor ve eğlence amacı ile az sayıda kişinin hizmetine sunulan yatçılık faaliyetleri de, yatların teknik özelliklerinin gelişmesi, hizmeti ve olanakları yeterli limanların artması ile gerek ülkemizde gerekse yurtdışında artan oranda talep görmektedir.

### 1.4.1.2. Karayolu Ulaşımı

Otomobillerin yaygınlaşması ile bireysel ve kitlesel ulaşım hızla dünya genelinde yaygınlaştı. Hareket olanakları artan insanlar, yeni turizm hareketlerinin doğmasına sebebiyet verirken, karayollarının gelişimini kitle taşımacılığı, yöresel turların artması ve karayolu araçlarının kiralanması gibi gelişmeler sağladı.

Karayollarının doldurulamaz yerleri, başka ulaşım yolları ile gidilmesi mümkün olmayan yerlere geçiş vermeleri, kısa mesafeli yerler ve yolcu transferleri için tek ulaşım alternatifi olmalarından kaynaklanmaktadır.

Ancak, diğer ulaşım olanaklarının yanında karayolu ulaşımı, turizm amaçlı seyahatlerde daha az tercih edilmektedir (Tablo 1.3). Uzak mesafeler arasında, kısa sürede erişim sağlayan havayolu ulaşımından sonra çoğunlukla ikinci sırada tercih edilir.

**Tablo 1.3 Ülkemize Gelen Turistlerin Ulaşım Yolları**

Araçlar	1998 (%)
Havayolu	68,69
Denizyolu	11,39
Karayolu	18,75
Demiryolu	1,17

(Kaynak: [www.tursab.org.tr](http://www.tursab.org.tr); erişim tarihi:13/09/2000)

### 1.4.1.3. Havayolu Ulaşımı

Günümüzün vazgeçilmez gereksinimi olan sürat ve konforun temeli, 1919 yılında ilk ticari uçuşun Londra-Paris arasında başlaması ile atıldı. Ancak bu seferler posta dağıtımı için kullanılıyordu. Havayolu ile ilk turistik geziler ise 1939 yılında Thomas Cook tarafından New York ve Chicago arasında düzenlenmiştir (İçöz, 1998, s.17).

Charter uçuşlarla seyahat acentacılığına yeni boyutlar getiren havayolu ulaşımı, bu şirketler için çok farklı mesafe ve destinasyonlarda düşük fiyatlarla hizmet sunma ve her türlü müşteri profiline hitap etme olanağı da sunmaktadır. Bu seferlerin daha düşük fiyatta hizmet

sunmasının asıl nedenleri, bu seferlerin tarifeli seferlerin prestij, kamu yararı gibi hizmet sunma nedenlerinin aksine rantabl hatlarda, turistik talebe göre çalışmaları, doluluk oranlarının yüksek olması ve genel masraflarının oldukça düşük seviyelerde yer almasıdır.

Havayolu ulaşımında, grup seyahatlerinde özel tarifeler uygulanması, uzun yolculuklardaki konfor ve zaman kazanımı üçüncü yaş turizmini de global bir alana yaymıştır.

Havayolu hizmetlerinde yer alan şirketlerin global ortamda sektördeki farklı alanlarda da hizmet vermeleri seyahat acentalarını da bu hızla gelişen, rekabetçi, milletlerarası sınırların kalktığı dünyada kendilerine yeni misyonlar edinme gereksiniminde bırakmıştır.

#### **1.4.1.4. Demiryolu Ulaşımı**

Demiryolları ve buharlı trenler kitlesele seyahatlerin ilk ulaşım araçlarıdır. Buharlı lokomotifin icadı ise bu tür ulaşımı daha da yaygınlaştırmıştır. İlk geziler ki bunlar daha önce belirtildiği gibi Thomas Cook tarafından düzenlenmiştir ve yine demiryolu ile gerçekleştirilmiştir.

Diğer ulaşım araçlarına göre daha güvenilir olması, son yıllarda artan sayıda hızlı trenlerin hizmete girmesi ile seyahatlerde tercih sebebi olmaktadır.

Ancak, Türkiye’de en az gelişme gösteren ulaşım türü olarak dikkat çekmektedir. Bunun en büyük sebebi ise mevcut demiryollarının modernize edilmemesi ve coğrafi engelleri aşıcı çalışmaların yapılmamasıdır. Ancak, ekonomik ve çevreyi az kirletici olmaları ve güvenilirlik ve konfor bakımından tercih edilmeleri ülkemizdeki yatırım gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır.

#### **1.4.2. Teknoloji**

Teknolojinin bu sektöre katkısı ilk olarak ulaştırma alanında olmuştur. Hız ve kapasite artışları yüksek konforla birleşerek ulaştırma sektöründe hizmette kalitenin artmasını sağlamıştır.

Haberleşme alanındaki gelişmeler ise merkezi rezervasyon sistemini yaygınlaştırmış ve merkezi biletleme sistemleri acentalara büyük avantajlar sağlamıştır. Bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin kullanımı, ilgili her hizmetin ve ürünün bilgisayar ağları ile bağlanmasını banka, finans ve kredi kartı kuruluşlarına ait iletişim sistemlerinin turizmde kullanılan bilgisayarlı rezervasyon sistemlerine dahil olması endüstriyi globalleştirmiştir. Elektronik iletişim araçları, görsel-işitsel araç ve gereçler, telefon, uydu kanal ve benzeri iletişim araçlarının teknolojik gelişimi ve kullanımının yaygınlaşması turizmle ilgili tüm kesimleri bütünleştirmiştir (Yarcan, 1994, s. 107).

Diğer taraftan, internet olanaklarının hızla yaygınlaşması rezervasyon işlemlerinin bu yolla yapılmasını beraberinde getirmektedir. Bu eğilimin bir göstergesi olarak dünyada halka arz olan online seyahat şirketlerinin sayısı hızla artmaktadır. Geçen yıl sayıları bir elin parmaklarını geçmeyen bu şirketlerin sayısı bugün dünya çapında 25'e ulaşmıştır. Bir haftada 31 yeni online seyahat şirketi analistlerle görüşerek Amerikan borsasına girmektedir. Müşterilerin online seyahate bakış açılarında yaşanan değişim, pazarın hacmi üzerinde de olumlu etkilerde bulunmaktadır. 1999 yılında pazarın hacmi 7 milyar dolarken, 2001 yılında bu rakamın 21.2 milyar dolara yükselmesi beklenmektedir. Geçtiğimiz yıl 15 milyon Amerikalı seyahatlerini online üzerinden satın almışlardır ([www.turizm gazetes i .com](http://www.turizm gazetes i .com); erişim tarihi:03/05/2000).

#### 1.4.3. Boş Zaman ve Harcanabilir Gelir Artışı

İnsanların çalışma saatlerinin gittikçe kısalması ve buna bağlı olarak boş zamanların gittikçe artması turistik faaliyetlerle birlikte seyahat acentalarının da gelişmesinde önemli rol oynamıştır.

“1950 ve 1960’larda yaklaşık 48 saat haftalık çalışma süresi, günümüzde bazı ülkelerde 35 saate kadar inmiştir ve ülkelerin büyük bir çoğunluğunda haftalık tatiller iki güne yükselmiştir. ...Bu durum kuşkusuz kısa mesafeli hafta sonu gezi ve turların artışını sağlamaktadır.” (İçöz, 1998, s.19).

Gelir ise seyahatler açısından vazgeçilmez bir etkidir. Seyahatlerin türünü, zamanını ve

içeriğini direk etkileyen bu faktör, çoğu zaman bir ülke içindeki kişi başına düşen harcanabilir gelir ile ölçülür. Gerek ülke içinde gerekse ülkelerarası ekonomik krizle ve/ya gelişmelerle, seyahat acentalarının kar ve pazar payları doğru orantılıdır.

#### **1.4.4. Hizmetler Sektörünün Gelişmesi**

Günümüzde ülkelerin kalkınmışlık ve gelişmişlik düzeyini belirten en önemli göstergelerden birisi, hizmetler sektörünün ekonomideki payıdır. Seyahat acentalarının ise kendilerinin yanı sıra ilişki ve koordinasyon dahilinde çalıştıkları diğer işletmeler de hizmetler sektörünün vazgeçilmez birimleridir. Bu açıdan, gerek seyahat acentalarının gerekse diğer hizmet işletmelerinin gelişimi bu çarkın verimini ve kalitesini arttırmaktadır.

Özellikle bankacılık ve sigortacılık sektörlerinin ürün yelpazelerine seyahat faaliyetlerine ilişkin hizmetleri de eklemeleri seyahat acentacılığı hizmetlerinin gelişimini ve verimliliğini etkileyen faktörler arasında yer almalarını sağlamıştır (Türsab, 1998, s.28).

### **1.5. Türkiye’de Seyahat Acentacılığının Tarihçesi**

#### **1.5.1. Cumhuriyet Öncesi**

Türkiye’de seyahat acentacılığının ilk adımları 1841 yılında Hotel d’Angleterre’i açan Mösyö Jacques Missirie’nin 1863 yılında “Avrupa’nın başlıca şehirlerini görmek isteyen zevat için seyru seyahat etmek üzere” bir de şirket kurması ile atılmıştır (Öner, 1997, s.88).

Mösyö Misiri’nin kurduğu bu şirket turistler için günlük turlar düzenleyen tek şirket olma özelliğini yıllar boyu sürdürdü. 1841’de Türkiye’nin ilk oteli olma sıfatını taşıyan Hotel d’Angleterre’i 1892 yılında açılan Büyük Londra Oteli takip etti.

Orient Express ise 1919 yılından itibaren Paris ile İstanbul arasında gerçekleştirdiği sefer ile İstanbul’u doğu ve batı arasında önemli bir destinasyon yaparken İstanbul’un sloganını da “Where the East meets West” (Doğu’nun Batı ile buuştuğu yer) yapmıştır (Akçura, 1993,s.2).

Taşımacılıkta meydana gelen bu tür gelişmeler yabancı şirketlerin Türkiye’de yatırım yapmasını hızlandırdı. Wagon Lits’in 1924 yılında Türkiye’de yataklı vagon sözleşmesi yapması ile aynı yılın temmuz ayında Türkiye’de ilk yataklı vagon seferleri başladı. Orient Express, 1962 yılında son seferine çıkarken, uçak sanayisinin gelişimi ve seyahatlerde kullanımı demiryollarının bir ölçüde güç yitirmesine neden oldu. Wagon Lits 1972 yılında tesis ve vagonlarını DDY’ye devrederek Türkiye’den ayrıldı (Akçura, 1993,s.4).

### 1.5.2. Cumhuriyet Dönemi

Cumhuriyetin kuruluşu ile birlikte seyahat acentacılığı da gelişme sürecine girmiştir. Yabancı firmaların Türkiye’ye gelişleri ile paralel bir gelişim kaydeden yerel acenta ve firmalar ilk olarak bilet satışları ve pasaport işlemleri gibi faaliyetlerle turizme adım attılar. NATTA, PASSRAPIDE, TUTTA,İTA gibi seyahat acentaları bu dönemde tarihi rol oynayarak hizmet vermişlerdir.

O dönemlerde turizm ve acentacılık faaliyetlerinde adı geçen ilk kuruluş, 18 Ekim 1923 tarihinde Beyoğlu Pera Palas otelinde faaliyete geçen Milli Türk Seyahat Acentacılığı Ziya ve Şükerası (NATTA)’dır. NATTA bilet satışlarıyla birlikte otomobil kiralama, broşür basma ve iç ve dış seyahatler düzenleme gibi faaliyetlerde bulunuyordu.

NATTA’nın yanında anılan diğer bir kuruluş da PASSRAPIDE (Milli Türk Seyahat Şirketi)’dir. 1927-1937 yılları arasında hizmet veren bu kuruluşun faaliyetleri arasında yurtdışından gelen ve yurt dışına gidenlerin pasaport işlemleri, gelenlere rehber sağlama, otel ve pansiyon kiralama, vapur ve tren biletleri satma gibi hizmetler yer almaktadır (Öner, 1997, s.89).

Ayrıca, cumhuriyet döneminin hükümet içinde ilk ciddi turizm hamlesi denemesi olan, Türkiye’nin ilk afişleri, yol haritaları, otel rehberleri ve büroşürleri gibi ilklere imza atan Türkiye Seyyahın Cemiyeti (bugünkü Turing Otomobil Kurumu) Türkiye turizminin ilkleri arasında tohumlarını attı. Seyyahın Cemiyeti ilk olarak kruvaziyerlerle gelenlerin girişlerini kolaylaştırmak için faaliyetlerde bulundu. Bu dönemde Cemiyet, Şirketi Hayriye ve Seyri Sefain idarelerini bir araya getirerek turistlerin vapurlarla taşınma ilkelerinin belirlenmesinde

ana rol üstlendi. Şehremaneti ile yapılan çalışmalarda ise taksi, kayıkçı ve hamal tarifeleri belirlendi. Cemiyet, rehberlik kurumunun düzenlenmesi ve ruhsat verilmesi, vize işlemlerinin kolaylaştırılması gibi faaliyetlerde de etkin görev üstlendi (Köfteoğlu ve Karabulut, 1997, s.23-26).

Diğer önemli gelişmeler ise denizcilik alanında Seyir Sefain İdaresinin ve THY'nin temelini atan ve 1933 yılında Türk Havayolları İşletme İdaresi adını alan Türkiye Teyyare Cemiyeti'nin kurulması olmuştur.

1930'lu yıllara gelirken Türkiye'ye gelen turist sayısı 45-50 bin dolayına çıktı ve turizm sektörü hükümetler düzeyinde de dikkate alınmaya başladı. Bu yılın önemli olayları İstanbul Belediyesinde İktisat İşleri Müdüriyetine bağlı bir turizm şubesinin kurulması ve İstanbul'da Uluslararası Turizm Birliği (AIT) Kongresi'nin yapılmasıdır.

1937 Celal Bayar hükümetinde, İktisat Bakanlığı içinde bir Turizm Müdürlüğü kuruldu. Bu müdürlüğün gerçekleştirdiği birkaç faaliyet arasında turist girişlerine ilişkin yasal düzenlemeler kayda değer ilk çalışma olarak nitelendirilir.

1940 yılının başında devlet içi turizm kurumları bir çok değişiklik geçirdi. 1940 başlangıcında turizm dairesinin, Matbuat Umum Müdürlüğü'ne 1943 yılında da Basın ve Yayın Genel Müdürlüğü'ne bağlanması Türkiye turizminin Turizm Bakanlığı'na ulaşmasındaki önemli adımlardan birini oluşturdu. Çünkü bu gelişmelerle turizmin bir merkezi yönetim biçimi olmadığı, dolayısıyla ülkemizin gelişimi için reklam, tanıtım ve tutundurma faaliyetlerinin yapılması gerektiği kabul edilmeye başlandı.

Türkiye'de devlet sektörünün ağırlığının azaltılması çalışmaları 1950'li yılların başında somut girişimlerde kendini gösterdi. Türkiye'de ilk defa düzenlenen Turizm Danışma Kurulu ve bu kurulda alınan kararlar Türkiye turizminde özel sektörün ağırlığını koymaya başladığı dönemi başlattı. Devlet turizmde düzenleyici ve teşvik edici kurum niteliğine bürünmeye başladı. Teşvik önlemlerinin yanı sıra turizmde alt ve üst yapı yatırımlarına kaynaklık etmek amacı ile 1954 yılında Türkiye Turizm Bankası kuruldu (Köfteoğlu ve Karabulut, 1997, s.21-24).



1940'lı yıllardan 50'li yıllara dünya turizminde yaşanan örgütlenme faaliyetlerinden etkilenen Türkiye, Türkiye Milli Talebe Federasyonu (TMTF) adı altında gençlik turizminin yapılandığı bir kuruma kavuştu. Bu kuruluş Türkiye turizmi ve acentacılığı için bir eğitim okulu oldu. Tamamen gönüllü insanların çalıştığı bu federasyon, yurt dışından öğrenci getirilmesi ve bu insanları Türkiye içinde turlarla gezdirme işinde yoğunlaşıyordu. Folklor, tiyatro, gezi ve rehber kursları gibi bir dizi faaliyeti bağrında barındıran bu kurum Türkiye turizminde ortaya ilk ciddi örgütlenme hareketidir. 1950-1960 yılları arasında bu kurslardan yaklaşık olarak 500 kadar rehberin yetiştirildiği tahmin ediliyor. 1955-1960 döneminde ise yılda ortalama 1500 öğrenciye Türkiye'de gezi olanakları sundu.

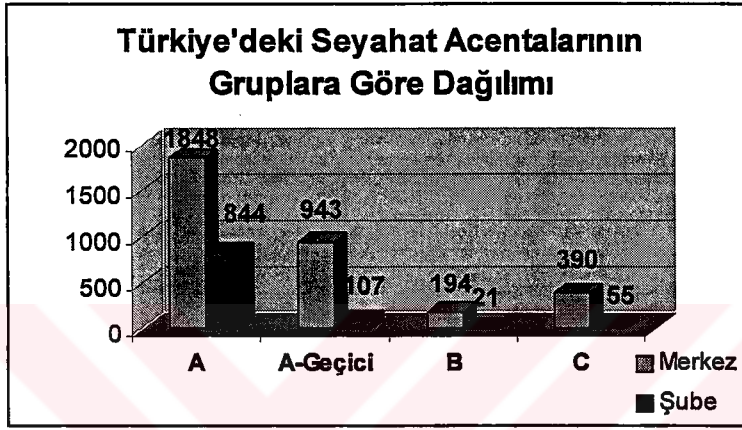
Türkiye Milli Talebe Federasyonu (TMTF)'nin devamı niteliğinde olan Türkiye Milli Gençlik Teşkilatı (TMGT) de folklerden trafik eğitimine, izcilikten rehber kurslarına kadar bir dizi alanda faaliyet gösterdi. TMGT'nin katkılarının bir örneği 1977 yılında Türkiye'nin her yerinde aynı anda 66 otobüsle her biri 30-40 kişilik gruptan oluşan turlar düzenlenmesiydi.

TMGT ve TMTF Türkiye turizmine hem sayısal hem de niteliksel bir dizi değişim getirdi. O dönemde getirilen yeniliklerden biri şu anda bütün dünyada uygulanan vadeli ödeme olanaklarına ilişkindi. TMGT'nin başlattığı bu uygulamada peşin ödeme yerine kupon usulü ödeme gerçekleştiriliyor, otel ve diğer turistik birimlere ödenen paralar vadeye bağlanıyordu (Köfteoğlu ve Karabulut, 1997, s.23-26).

Tüm bu gelişmelerle birlikte, belirttiği üzere, seyahat acentacılığı faaliyetinin İstanbul dışında da gelişimini takiben Türk Seyahat Acentaları Cemiyeti'nin ardından Ege Seyahat Acentaları Derneği kurulmuş, 1972 yılında ise Türk Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB) faaliyete geçmiştir. TÜRSAB ülkesel ve uluslararası düzeyde seyahat acentaları arasındaki ve kamu kuruluşları ile ilişkileri düzenlemekte ve aynı zamanda turizm politikasını oluştururken ülkemizi de yabancı ülkelerde seyahat acentaları adına temsil etmektedir.

Yıllarca devlet kademesinden destek göremeyen kurumlar artık bir ortak çatı altında toplanarak sektörün asıl sahipleri olarak sektör üzerinde söz sahibi olmaya başladılar.

Geçmişin deneyimleri 1618 sayılı yasa ile yasal bir zemin kazanırken seyahat acentacılığı sektörü de geçmiş dönem yapılanmasının yanında yasal zeminin verdiği destekle de ciddi bir yapılanma içine girdi. Yaşama 100 dolayında üye ile başlayan TÜRSAB bugün merkez ve şubeleri ile birlikte 4000'i aşkın üyesi ile (Şekil 1.2) dünyanın en büyük seyahat acentaları birlikleri arasında yer almayı başardı. TÜRSAB şu anda dünyanın en büyük 4. Birliği konumundadır.



(Kaynak: Türsab Ar-Ge, Eylül-2000)

**Şekil 1.2 Türkiye'deki Seyahat Acentalarının Gruplara Göre Dağılımı**

## İKİNCİ BÖLÜM

### HİZMET KALİTESİ YÖNETİMİ

#### 2.1. Hizmetin Tanımı, Önemi ve Hizmet İşletmelerinin Ayırt Edici Özellikleri

##### 2.1.1. Hizmetin Tanımı ve Önemi

Hizmet kavramının günümüzde her alanda çok değişik türde ve nitelikte yer alması bu kavramın çok değişik şekillerde tanımlanmasına neden olmuştur.

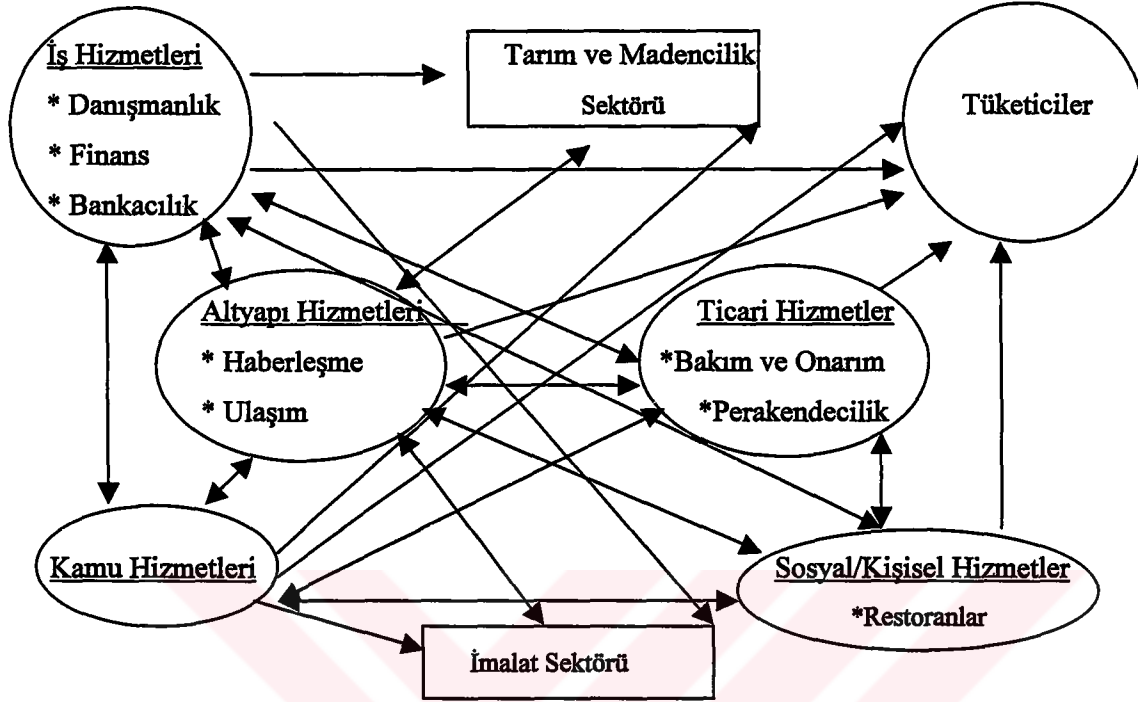
Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) hizmeti, önemli ölçüde müşteri katılımı sağlayan, soyut, aynı anda gerçekleşen sunum ve tüketim esnasında ortaya çıkan, mülkiyet devri gerektirmeyen işler olarak tanımlarken, Boone ve Kurtz bu tanımları genelleştirerek hizmeti, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayan soyut işler olarak nitelendirmişlerdir (Boone ve Kurtz, 1995, s.435).

Stanton'ın (1984, s.676), ayrı ayrı tanımlanabilen, başka bir mal veya hizmetin satışına bağlı olmaksızın ve ihtiyaç giderici olarak sunulan soyut etkinlikler şeklinde tanımladığı hizmet, Kotler (1980, s.370) tarafından, bir grubun değerine sunabileceği özellikle soyut ve herhangi bir şeyin mülkiyetini gerektirmeyen bir faaliyet ve yarar olarak tanımlanmıştır (Dinçer, 1997, s.285).

Bitner ve Zeithaml (2000, s.3) ise hizmeti, çıktısı fiziksel bir ürün olmaksızın, üretildiği zamanda tüketilen ve uygunluk, zaman ve konfor gibi artı değer sunan tüm ekonomik faaliyetler olarak tanımlarlar.

Dinamik bir yapı içinde sürekli değişim gösteren hayat koşulları, ihtiyaç ve isteklerdeki değişimleri de beraberinde getirmektedir. Bu yapı içinde, değişimlerden direkt etkilenen hizmet sektörünün ise gerek sosyal gerekse ekonomik yapı içerisinde hayati yeri ve önemi vardır. Riddle (1986, s.27) imalat, üretim ve hizmet sektörleri arasındaki ilişki içerisinde (Şekil 2.1) hizmet sektörünün rolünün sadece kendi alanı ile sınırlı kalmayıp birleştirici

rolünün diğer sektörlerin işlevlerine ve gelişimlerine de önemli katkısının olduğunu savunmuştur.



**Şekil 2.1 Ekonominin İnteraktif Yapısı İçinde Hizmet Sektörünün Rolü**  
(Kaynak: Riddle, 1986, s.27)

Gayri safi hasılların yarıdan fazlasının hizmet sektöründe üretildiği ekonomilere hizmet ekonomisi dendiği göz önüne alınırsa, istatistikler bize gelişmiş batı ülkelerinin birer hizmet ekonomisine dönüştüğünü göstermektedir (Öztürk, 1998, s.12). 1996 verilerine göre, A.B.D gayri safi hasıllarının %76'sını hizmet sektörü oluştururken, toplam işgücü istihdamının %79'u yine bu sektörde yer almaktadır (Bitner ve Zeithaml, 2000, s.6).

### 2.1.2. Hizmet İşletmelerinin Ayırt Edici Özellikleri

Hizmet işletmeleri müşterinin katılımı, soyut olma, eşzamanlılık, dayanıksızlık ve standartlaştırılmama gibi ayırt edici özelliklere sahiptirler. Ancak, her hizmet işletmesinin aynı ölçüde benzer özelliklere sahip olduğunu düşünmek de yanıltıcı olur. Bu görüş doğrultusunda, Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) hizmet işletmelerini 10 farklı kategoride sınıflandırmaktadır. Bunlar (Grove, Fisk ve Kangun, 1996, s.59):

- Sağlık hizmetleri,
  - Finansal hizmetler,
  - Profesyonel hizmetler (avukatlık, muhasebecilik, mimarlık gibi),
  - Konaklama, seyahat ve turizm hizmetleri,
  - Spor, sanat ve eğlendirme hizmetleri,
  - Kamusal, yarı kamusal ve kar amacı gütmeyen hizmetler,
  - Fiziksel dağıtım ve kiralama hizmetleri,
  - Eğitim ve araştırma hizmetleri,
  - Telekomünikasyon hizmetleri,
  - Bakım / onarım hizmetleri
- şeklinde sıralanabilir.

Bu sınıflandırmadan farklı olarak, müşterilerin hizmet sunumuna katılım dereceleri ve işgören yoğunluk derecesi, hizmet işletmelerinin kendi aralarında, özelliklerine göre ayırt edilmelerini sağlar (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1994, s.22).

**Tablo 2.1 Hizmet Ayrımı Matrisi**  
**Hizmet Sunumuna Katılım Ve Kişiselleştirme**

**İşgören**  
**Yoğunluk**  
**Derecesi**

*Düşük*

*Yüksek*

<i>Düşük</i>	<u><i>Hizmet Fabrikası:</i></u> Havayolları Oteller Kamyon taşımacılığı	<u><i>Hizmet Dükkanları:</i></u> Hastaneler Araba servisleri Diğer tamir hizmetleri
	<u><i>Kitle Hizmetleri:</i></u> Perakendecilik Toptancılık Okullar Bankalar	<u><i>Profesyonel Hizmetler:</i></u> Doktorlar Avukatlar Muhasebeciler Mimarlar

(Kaynak: Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1994, s.22)

Bu matriste (Tablo 2.1) hizmet işletmeleri, hizmet sunumu özelliklerini etkileyen iki kritere göre hizmetler sınıflandırılır. Yatay olarak değerlendirilen işgören yoğunluk derecesi kriteri, işgören maliyetlerinin sermaye maliyetlerine oranı olarak tanımlanır. Buna göre, sermaye-yoğun olarak değerlendirilen havayolları ve hastaneler, işgörelere oranla makine, bina ve ekipmanlara yapılan yüklü yatırım miktarlarından dolayı üst satırda yer almaktadırlar.

Dikey olarak değerlendirilen kriter ise müşterilerin hizmet sunumuna katılım derecesini ve kişiselleştirilmeyi belirler. Hizmet standartlaştırılmaktan çok kişiselleştiriliyorsa, müşteri ve hizmet sunan arasında etkileşim olduğu söylenebilir. Örneğin, McDonald's da hazırlanan bir yiyecek sunumu kişiselleştirilme açısından düşük seviyede iken, doktor ve hastası arasındaki yakın etkileşim yüksek seviyede kişiselleştirilme olarak nitelendirilir.

Bu sınıflandırmaların aksine, tüm hizmet işletmeleri, müşterinin katılımı, soyut olma, eşzamanlılık, dayanaksızlık ve standartlaştırılmama gibi ortak özelliklere sahiptirler.

#### **2.1.2.1. Müşterinin Hizmet Sürecindeki Katılımcı Rolü**

Hizmeti talep eden müşterilerin hizmet sürecindeki rolü oldukça önemli olup hizmet kalitesine ve hizmetin artı değerine katkısı tartışılmazdır (Dye ve Groth, 1999(a), s.276).

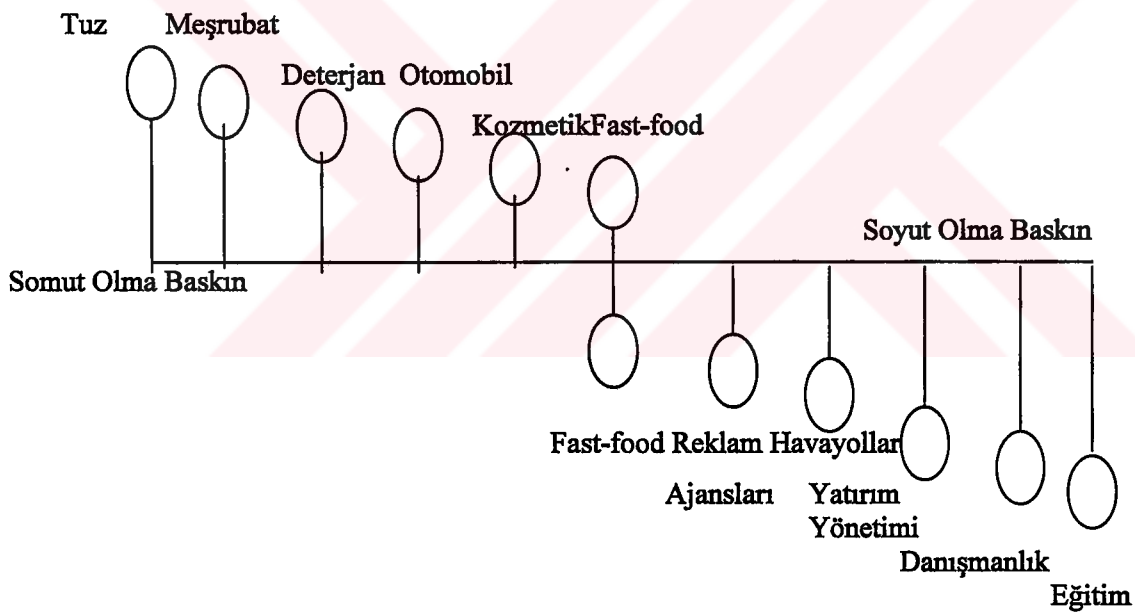
Hizmet sunumu sürecinde, müşterilerin işletme çalışanları ile direk temasta olmalarından dolayı bu işletmeler sürekli müşteri odaklı çalışırlar. Sunulan hizmetin gerekliliklerini yerine getirmenin yanı sıra, hizmeti sunanların pozitif ilişki kurabilme yetisine ve kişileri psikolojik olarak tanıma becerisine sahip olmaları gerekmektedir. Örneğin, bir tur rehberinin tarihi ve arkeolojik bilgiye sahip olması gerektiği kadar turistlerin ilgileri doğrultusunda bir anlatım yolu seçmesi de önemlidir (Dinçer, 1996, s.24 ).

Hizmet sunulan yerin özelliği de müşterinin hizmet sürecindeki varlığından dolayı ayrı bir önem kazanır. Örneğin, arabaların kirli, sıcak ve gürültülü fabrikalarda üretilmesinin, onları sadece satış noktalarında gören bir müşteri açısından önemi yoktur. Diğer taraftan, bir turiste, sıcak, kirli ve gürültülü bir otelde konaklama hizmeti vermek düşünülemez. Bu açıdan, hizmetin sunulduğu yerler, müşterinin gözündeki hizmetin kalitesi üzerinde belirleyici rol oynar. Bazı işletmeler ise, hizmet sunumundaki arka mekanları müşteriye göstermeyi tercih ederek (mutfağı açık restoranlar gibi), işletmeye olan güveni arttırmayı amaçlarlar.

Son olarak da, hizmet işletmesi ve müşteri arasındaki ilişki yakın çerçevede ve uzun sürelidir. Hizmetlerin bu özelliği hizmet sunan işletme ve müşteri arasında bir bağ oluşturmaktadır. Hizmet işletmesi, müşterilerin devamlılığını sağlamak ve rakip işletmelerden gerek farklı olmak ve gerekse müşteri çekebilmek için varolan ilişki ve süreyi iyi değerlendirmelidir.

### 2.1.2.2. Soyut Olma

Hizmetler, fiziksel malı tanımlamada kullanılan ve ürünün araştırma özellikleri olarak tanımlanan renk, stil, ambalaj, tat, dayanıklılık, koku vb. mala bağlı özelliklerle tanımlanamazlar (Özer, 1998, s.53). Bu doğrultuda, fiziksel mallar ve hizmetler soyutluk skalasında farklı kategori ve derecede yer alırlar (Şekil 2.2).



Şekil 2.2 Soyutluk Skalası

(Kaynak: Shostack, 1977, s.77)

Hizmet işletmeleri belirli bir somut ürün üretmeksizin, ekonomik değer yaratırlar. Hizmet belirli bir nesneden çok performans olarak değerlendirilir. Bu açıdan, hizmet sunan işletmeler için, müşterilerin hizmeti nasıl tanımladığını, hizmet kalitesini nasıl değerlendirmek gerektiğini bilmek ve hatta kaliteyi garanti etmek oldukça güçtür (Avcı ve Nadiri, 2000, s.2).

Hizmetin soyut olma özelliği müşteriler için de bazı sorunlar doğurur. Somut bir ürünü almadan önce, müşterinin ürünü görme, hissetme ve performansını test etme olanağı varken, hizmet alımı sırasında işletmenin imajı gibi farklı faktörler, müşteri tarafından değerlendirilir. Ayrıca, hizmet alan bir müşteri somut olarak da bir şeyin sahibi olamaz.

### 2.1.2.3. Standartlaştırılmama

Hizmet özü, kalitesi, kapasite ve kapsamı itibari ile değişkenlik gösterir. Bu değişkenlik zamandan zamana, alıcıdan alıcıya, üreticiden üreticiye, üretici ile tüketici arasındaki ilişkiye, içinde bulunulan duruma göre oluşabilir (Dinçer, 1997, s.287). Örneğin, bir turizm acentasına giren her müşteri farklı bir yapıya ve isteğe sahiptir. Hatta aynı acentaya değişik zamanlarda değişik amaçlarla giren müşterinin arzuları ve ihtiyaçları her seferinde farklıdır. Aynı günde üç değişik acentaya giren kişinin her bir acentadaki tutumu da farklı olabilir. Burada müşteri kadar ilişkide olduğu işletme çalışanının da rolü büyüktür (Dinçer, 1996, s.24).

Özellikle, hizmet sürecindeki insan faktörünün oldukça etkin olması, hizmette bir standart oluşturulamamasına sebep olurken, üretim sektörünün aksine verimlilik ölçümlerinde ve kalite standartlarında güçlüklerle karşılaşmaktadır.

### 2.1.2.4. Dayanıksızlık

Hizmet stoklanamadığından dolayı, sunulmayan her hizmet kaybedilmiş fırsat demektir. Müşteri taleplerinin değişim göstermesi ve üretim sektöründe olduğu gibi talep fazlası ürünün stoklanamaması, hizmet kapasitelerinin tamamen kullanımı açısından bir yönetim güçlüğüdür. Hizmete olan talebin düşük (kapasitenin altında) olduğu durumlarda, atıl kapasite fırsat maliyeti doğururken, talebin yüksek (kapasitenin üstünde) olduğu durumlarda ise, işgücü yetersizliği, kalite zayıflıkları, müşteri tatminsizliği ve olumsuz firma imajı oraya çıkar.

Değişken talep ve dayanıksız (stoklanamayan) kapasite ile çalışan hizmet işletmeleri açısından iki temel alternatif vardır (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1994, s.28):

- I. Dengelenmiş talep için:
  - a. Rezervasyon veya randevular.
  - b. Fiyat teşvikleri (hafta sonu indirimleri gibi).



- c. Sezon öncesi pazarlama teşvik çalışmaları (pazarlamama: “Bayram yoğunluğundan kaçının” gibi).

## II. Hizmet kapasitesinin ayarlanması için:

- a. Sezonsal artış dönemlerinde part-time işgören alımları.
- b. Talebe göre ayarlanabilen işgören vardiya sistemi.
- c. Hizmet sürecinde müşterinin sorumluluğunu arttırmak.

### 2.1.2.5. Eşzamanlılık

Somut ürünlerin aksine, hizmet sunumu ve tüketimi aynı zamanda ve mekanda gerçekleşmektedir. Önceden sunuma hazırlanma özelliği olmamasından dolayı da, tüketim sırasında, müşterinin gözleri önünde, sunulacak hizmet hazırlanır.

Hizmetin taşınabilirlik özelliği de yoktur. Bu yüzden, ya müşteri hizmet sunum sistemine gidecek ya da sistem müşterinin olduğu yerde hizmet sunacaktır. Tüm bu açılardan dolayı, gerek hizmetin sunumunun yapıldığı fiziksel ortam ve olanaklar gerekse müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilecek işgörenler hizmet işletmeleri için hayati rol oynar.

Ayrıca, hizmet sunumu ve tüketiminin aynı anda olması, kalite kontrol fırsatlarının da kaybolmasına neden olur. Mamul üretiminde ürün, kalite kontrol aşamalarından geçmesine karşın, hizmet sunumlarında kaliteye yönelik aksaklıkların önceden tespit edilip, düzeltilme olanağı oldukça az hatta hiç yoktur.

## 2.2. Hizmet Kalitesinin Tanımı

Kalite tanımları farklı uzmanlar ve kuruluşlar tarafından değişik şekillerde ifade edilmiştir (Türkel, 1998, s.10-11):

J.M. Juran’a göre, kalite, kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır. Kalite, kullanıma uygunluktur.

P. Crosby’ye göre, kalite, bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir.

Uluslararası Standartlar Organizasyonu'na göre (ISO 8402) bir ürün ya da hizmetin, tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.

Amerikan Kalite Kontrol Derneği'ne göre ise (ASQC) kalite, bir ürün ya da hizmetin, belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür.

Kalitenin bu geleneksel tanımları hizmet kalitesinin ifade edilmesinde yetersiz bulunurken (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988, s.13), hizmetin kendine özgü özellikleri nedeni ile, birçok kişi "hizmet kalitesi"nin evrensel bir tanımı olmadığını belirtir. Bunun en önemli nedeni, hizmet kalitesinin büyük ölçüde "müşterinin söylediğidir" görüşünün oldukça yaygın olması (Peters, 1999, s.6) ve müşteri davranışlarına odaklanmasıdır (Kandampully, 1998, s.431).

Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985, s.42), hizmet kalitesini, beklenen hizmet ve algılanan hizmet performansının karşılaştırılması olarak tanımlamışlar ve hizmet kalitesini, hizmetin üstünlüğüne dair global karar ve tutumlar olarak değerlendirmişlerdir.

Edvardsson (1998, s.142) tarafından ise hizmet kalitesi, müşteri beklentilerini karşılayabilme ve ihtiyaç ve gereksinimlerini belirleyebilme derecesi olarak tanımlanırken, Kandampully (1998, s.433), müşteri beklentilerinin sunulan hizmet ile karşılanması olarak benzer bir tanım yapmıştır.

Daha farklı bir yaklaşım ile Teas (1993, s.27), hizmet kalitesini, performans ve ideal standartlar arasındaki kıyaslama olarak tanımlamışlardır.

Görüldüğü gibi hizmet kalitesi tanımları çoğunlukla müşteri odaklıdır; ancak müşterinin söylediğinin her zaman yeterli olduğu da anlaşılmamalıdır. Dile getirilmeyen ve sözel olarak ifade edilemeyen müşteri ihtiyaç ve beklentilerini de ortaya çıkarmak ve tespit edebilmek gerekmektedir.

### 2.3. Hizmet Kalitesi Yönetimi

Hizmet Kalitesi Yönetimi, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda işletmelerin hizmet sunmalarını temel alarak bu faktörlerdeki değişkenliği vurgulayan ve müşteri algılarının hizmet sunumunu ölçmenin anahtarı olduğunu savunan anlayıştır. Bu doğrultuda, hizmet kalitesi yönetimi, müşteriye yönelik hizmet stratejileri geliştirmeye, müşteri memnuniyeti yaratmaya, her türlü olasılığa duyarlı bir süreç geliştirmeye, doğru hizmeti ilk seferinde sunmaya, etkin hizmet telafisi stratejileri geliştirmeye ve müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda sürekli ilerlemeye odaklı bir sistemdir (Peters, 1999, s.6-7).

Hizmet Kalitesi Yönetimi'nin asıl odak noktası insandır. Bu doğrultuda, işletme stratejileri geliştirilirken müşteri odaklı işletme kültürü temel alınarak işgörenlerin de bu yönde eğitilmesi, cesaretlendirilmesi, davranış ve ilişkilerine eğilimi hizmet kalitesi yönetimi kapsamında incelenmektedir. Ancak, gerek hizmet sektöründe gerekse diğer sektörlerde, işletmelerin genellikle ISO 9000 standartlarının teknik gerekliliklerine ve sadece kaliteye yönelik ilgili sertifikalara ulaşmak için gerekli süreçlere odaklandıkları görülmektedir. Ancak, özellikle hizmet işletmelerinde, "teknik" gerekliliklerin yanı sıra "teknik olmayan" gerekliliklerin de göz önünde bulundurulması zorunludur; hatta hizmet işletmelerinin yapısı gereği "teknik olmayan" gereklilikler ve özellikler, müşteri tarafından algılanan kalite düzeyi üzerinde belirleyici rol oynar (Pheng, 1998, s.34-35).

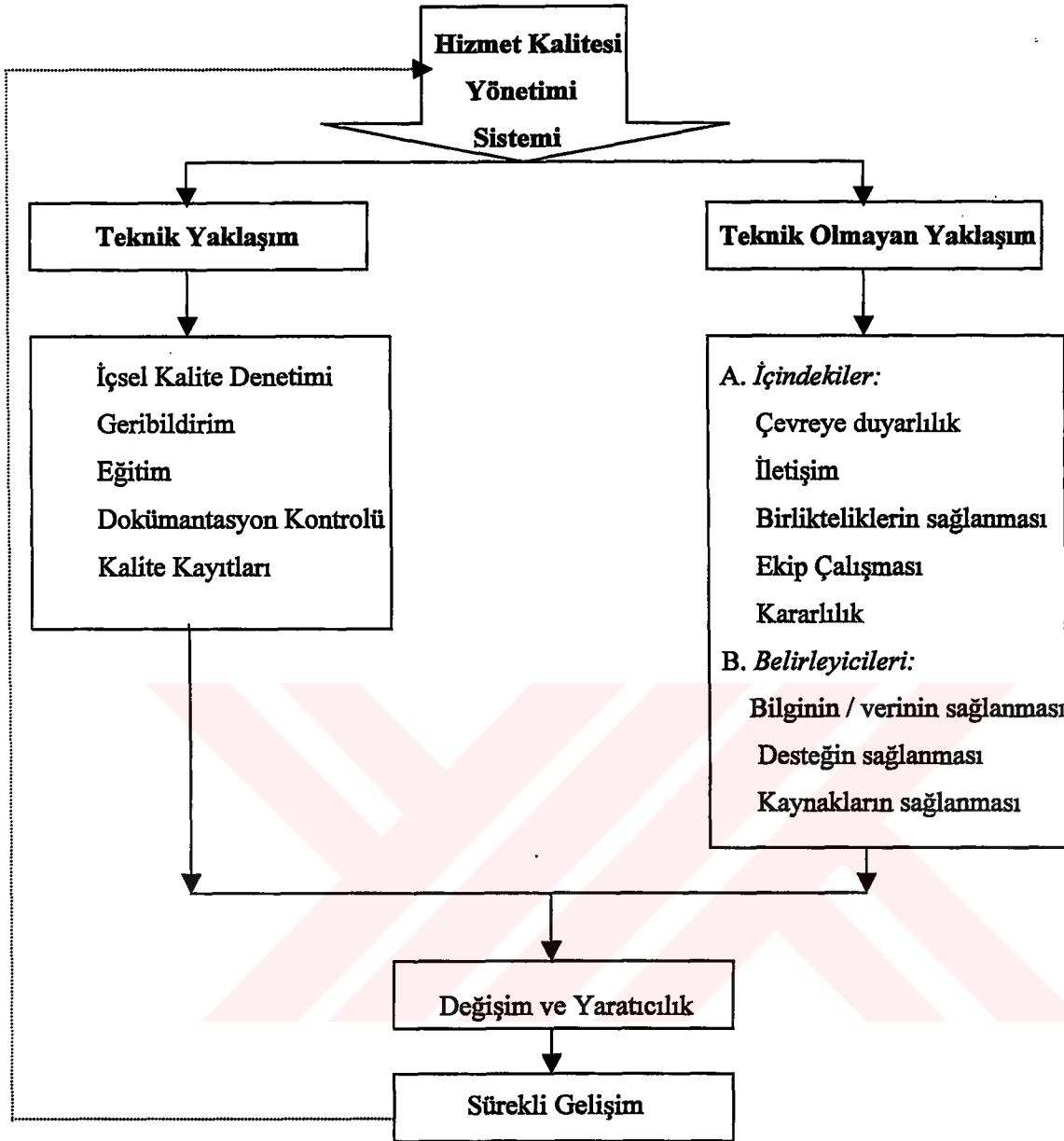
İşletme içindeki politika ve yönetim şekilleri, işgörenlerin gerek kendi aralarında gerekse yöneticileri ile iletişimleri ve hizmet kalitesine yönelik kararlılıkları gibi birçok faktörü içinde barındıran teknik olmayan özellikler (Şekil 2.3), müşteri ile direk temasta olan işgörenler tarafından müşteriye yansıtılır.

### 2.3. Hizmet Kalitesi Yönetimi

Hizmet Kalitesi Yönetimi, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda işletmelerin hizmet sunmalarını temel alarak bu faktörlerdeki değişkenliği vurgulayan ve müşteri algılarının hizmet sunumunu ölçmenin anahtarı olduğunu savunan anlayıştır. Bu doğrultuda, hizmet kalitesi yönetimi, müşteriye yönelik hizmet stratejileri geliştirmeye, müşteri memnuniyeti yaratmaya, her türlü olasılığa duyarlı bir süreç geliştirmeye, doğru hizmeti ilk seferinde sunmaya, etkin hizmet telafisi stratejileri geliştirmeye ve müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda sürekli ilerlemeye odaklı bir sistemdir (Peters, 1999, s.6-7).

Hizmet Kalitesi Yönetimi'nin asıl odak noktası insandır. Bu doğrultuda, işletme stratejileri geliştirilirken müşteri odaklı işletme kültürü temel alınarak işgörenlerin de bu yönde eğitilmesi, cesaretlendirilmesi, davranış ve ilişkilerine eğilimesi hizmet kalitesi yönetimi kapsamında incelenmektedir. Ancak, gerek hizmet sektöründe gerekse diğer sektörlerde, işletmelerin genellikle ISO 9000 standartlarının teknik gerekliliklerine ve sadece kaliteye yönelik ilgili sertifikalara ulaşmak için gerekli süreçlere odaklandıkları görülmektedir. Ancak, özellikle hizmet işletmelerinde, “teknik” gerekliliklerin yanı sıra “teknik olmayan” gerekliliklerin de göz önünde bulundurulması zorunludur; hatta hizmet işletmelerinin yapısı gereği “teknik olmayan” gereklilikler ve özellikler, müşteri tarafından algılanan kalite düzeyi üzerinde belirleyici rol oynar (Pheng, 1998, s.34-35).

İşletme içindeki politika ve yönetim şekilleri, işgörenlerin gerek kendi aralarında gerekse yöneticileri ile iletişimleri ve hizmet kalitesine yönelik kararlılıkları gibi birçok faktörü içinde barındıran teknik olmayan özellikler (Şekil 2.3), müşteri ile direk temasta olan işgörenler tarafından müşteriye yansıtılır.



**Şekil 2.3 Hizmet Kalitesi Yönetimi Sistemi**

(Kaynak: Pheng, 1998, s.42)

Peters'a (1999, s.7) göre teknik gerekliliklere odaklanan önceki kalite sistemlerinin günümüz hizmet kalitesi sistemi içinde halen geçerli olan yönleri şunlardır:

-Kişilerin hizmetten beklentilerini belirlemek ve o ihtiyaçlar doğrultusunda hizmeti sunmak (amaca uygunluk).

-Belirlenen müşteri ihtiyaçları doğrultusunda belirli standartların oluşturulması ve dikkatlice müşteriye sunulması (belirli standartlara uygunluk).

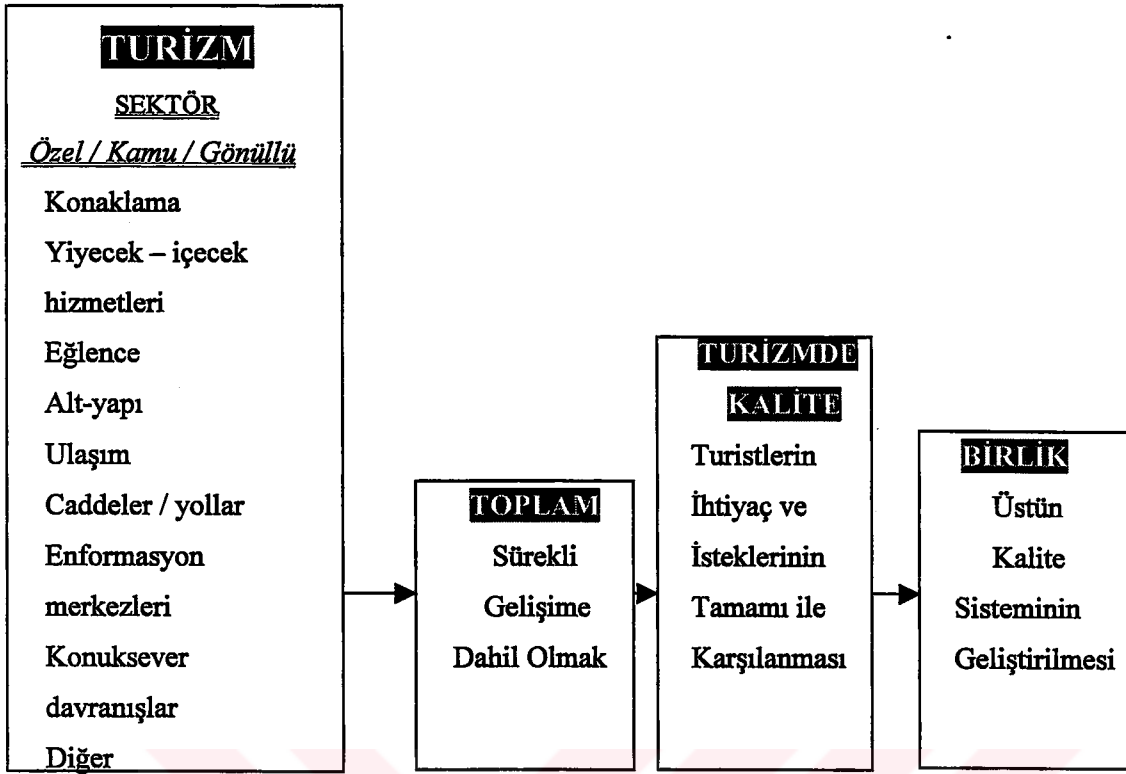
-Hizmet sunum süresince standartlardan sapmaya neden olabilecek değişikliklerin belirlenmesi ve yönetimi (süreç kontrolü).

-Sapmaların takibini ve düzeltilmesini sağlayan süreç kayıtlarının tutulması (hizmet kalitesi denetimi).

Ancak, Hizmet Kalitesi Yönetimi Sistemi'nin döngüsü içindeki asıl prensip, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını sürekli sorgulamaktır. Müşterinin almak istediği hizmet nedir? Beklenti ve ihtiyaçların sürekli aynı kalmadığı göz önünde tutulacak olursa, Hizmet Kalitesi Yönetimi Sistemi, kaizen olarak da nitelendirilen sürekli gelişimin bir uygulayıcısıdır.

Bu çerçevede sadece teknik yaklaşımlara odaklanmakla, sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik değişimlere ayak uydurmak oldukça zordur. İşletme dışındaki ve içindeki çevreye duyarlı olmak, sağlıklı iletişim ve bilgi ağı kurmak ve her şeyden önemlisi insana odaklanmak Hizmet Kalitesi Yönetimi Sistemi'nin temel taşlarıdır (Pheng, 1998, s.43).

Diğer taraftan, Hizmet Kalitesi Yönetimi'nin sadece belirli işletmeler bazında uygulanması, ilgili işletmelerin hizmet kalite düzeylerinde olumlu katkı yaratırken; konaklama, ulaşım, eğlence gibi farklı birçok sektöründe bulunduran turizm, gerek ulusal gerekse uluslararası arenada, hizmet kalitesinin sağlanması ve sürekli kılınması açısından *kendi yelpazesi altındaki tüm faaliyetler genelinde* değerlendirilir. Bu açılarından, sadece belirli işletmeler ve faaliyet alanlarında yürütülen kalite çalışmaları turizmin genel çerçevesi içerisinde yetersiz kalmakta, müşteri (turist) tatminsizliği engellenememektedir. Çözüm olarak ise, gerek kamu gerekse özel işletmelerin bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeylerde, turizmde kaliteli hizmet sunmak amacı ile ortak ve koordineli bir şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. Bu ilişki zinciri, Augustyn'in Turizmde Toplam Kalite Birliği Modeli'nin (Şekil 2.4) de odak noktasıdır.



**Şekil 2.4 Turizmde Toplam Kalite Birliği**

(Kaynak:Augustyn, 1998, s.155)

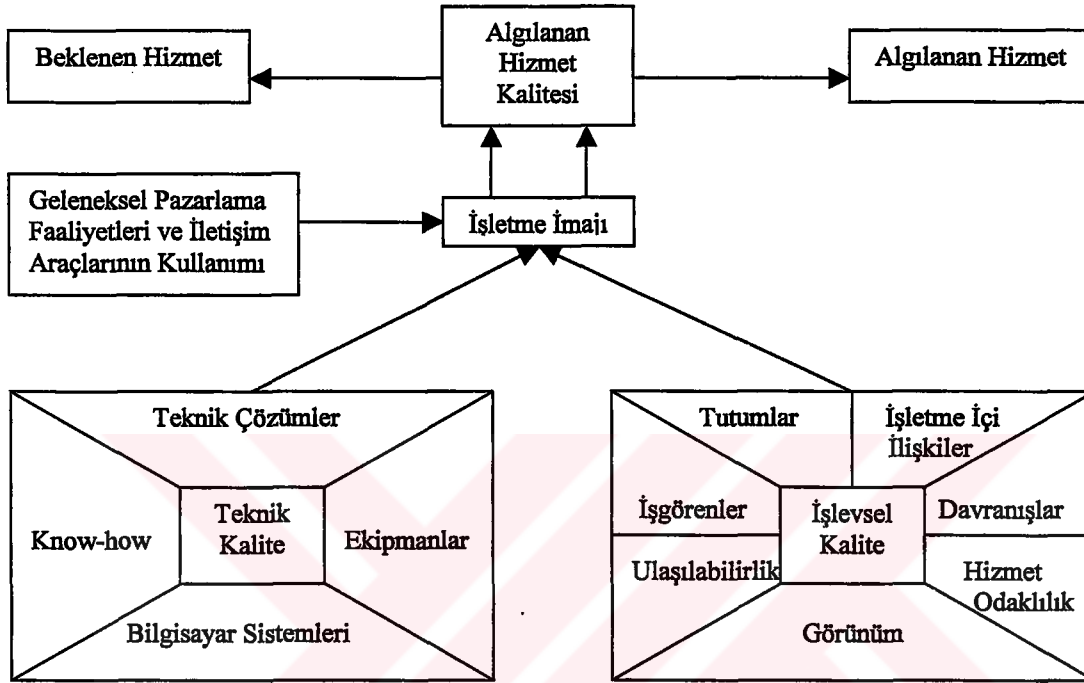
## 2.4. Hizmet Kalitesinin Unsurları

Hizmet kalitesi, tek başına değerlendirilen bir kavramdan çok, farklı birçok bileşenden oluşabilir. Bu durumda, bütünün kalitesi, bileşenlerin gösterdiği performansa bağlı olacaktır. Bir başka ifade ile, sunulan bir hizmetin herhangi bir boyutunda meydana gelebilecek kalite artış ya da azalışı tüm hizmetin kalitesinde mutlak bir etkiye sahiptir. Hizmet kalitesini oluşturan unsurlar ise çeşitli araştırmacılar tarafından farklı kategorilerde incelenmiştir (Öztürk, 1996, s.70-71):

Sasser, Olsen ve Wyckoff (1978) hizmet kalitesinin, hizmetin sonucundan daha fazla şeyi içerdiğini, hizmetin ulaştırma biçiminin önemini vurgulamışlar ve hizmet kalitesi boyutlarını materyal düzeyi, tesisler ve personel olarak üçe ayırmışlardır.

Grönroos (1982) bir hizmetin kalitesinin teknik kalite, işlevsel kalite ve firma imajı olmak üzere üç bileşenden oluştuğunu açıklamıştır (Şekil 2.5). Teknik kalite, müşterinin hizmetten ne elde ettiği, işlevsel kalite ise müşteriye nasıl hizmet edildiği anlamında kullanılmaktadır.

Örneğin, bir seyahat acentasının yeni ulaştırma araçları, rezervasyon programları alması teknik kalitenin artırılmasına yöneliktir. Diğer taraftan, seyahat acentası elemanlarının müşterilerle etkileşimi işlevsel kaliteye örnek teşkil eder. Bir hizmetin teknik kalitesi uygun düzeyde, ancak işlevsel kalitesi yetersiz düzeyde ise, teknik performansın müşteriye tatmin etme düzeyinden bağımsız olarak genellikle tatminsizlik hakim olmaktadır.



**Şekil 2.5 Hizmet Kalitesinin Unsurları**

(Kaynak: Lovelock, 1991, s.435'den Grönross 1982, s.79)

Grönroos'un bu yaklaşımına paralel olarak, Mels, Boshoff ve Nell (1997) yaptıkları bir araştırma ile işlevsel ve teknik kaliteye eşdeğer olarak hizmet kalitesinin sırası ile "içsel" ve "dışsal" olarak iki unsurdan oluştuğunu iddia etmişlerdir (Robinson, 1999, s.25).

Jarmo Lehtinen (1983) hizmet kalitesini süreç kalitesi ve çıktı kalitesi olarak ele almıştır. Süreç kalitesi, müşteri tarafından hizmetin elde edilişi sırasında değerlendirilen kalite olarak açıklanırken, çıktı kalitesi hizmet yerine getirildikten sonra değerlendirilen kalitedir.

Lehtinen ve Lehtinen ise çalışmalarında, firma kalitesi, fiziksel kalite ve etkileşimci kalite olmak üzere üç farklı kalite unsuru kullanmışlardır. Fiziksel kalite, hizmetin donanım, tesisler gibi fiziksel yönlerini; firma kalitesi, işletmenin imajını ya da profilini; etkileşimci kalite ise müşterilerin diğer müşterilerle ve işletme çalışanları ile iletişimlerini kapsamaktadır.



Townsend ve Gebhart'a (1986) göre ise, hizmette kalitenin unsurları "gerçek kalite" ve "algılanan kalite"dir. Gerçek kalite belirlenen standartlara ulaşılma düzeyi olarak tanımlanırken algılanan kalite ise müşterinin beklediği hizmeti alma düzeyidir (Edvardsson, 1998, s.144).

## 2.5. Hizmet Kalitesini Belirleyen Kriterler

Müşterilerin hizmet kalitesini hangi kriterleri temel alarak değerlendirdikleri birçok araştırmaya konu olmuş ancak literatürde kabul gören kriterler Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin araştırmaları yönünde gelişmiştir (Ryan, 1999, s.270).

Parasuraman, Zeithaml ve Berry odak grup müşteri mülakatları ve dört ayrı hizmet işletmesi yöneticileri ile derin mülakatlar yolu ile aşağıdaki sorulara yanıt aramışlardır: (O'Connor ve Bowers, 1990, s.203):

- Hizmet işletmeleri yöneticileri, hizmet kalitesinin anahtar kriterlerini nasıl tanımlarlar? Üstün kalitede hizmet sunumu sırasında ne tür problemlerle karşı karşıya kalırlar?
- Müşteriler hizmet kalitesinin anahtar kriterlerini nasıl tanımlarlar?
- Hizmet kalitesine yönelik müşteri algıları ve işletme algıları arasında fark var mıdır?
- Müşterilerin bakış açıları doğrultusunda, müşterilerin ve hizmet işletmesinin algıları genel bir modelde birleştirilebilir mi?

Bu süreç sonunda, hizmet kalitesini belirleyen on farklı kriter saptanmıştır :

*Güvenirlilik:* Hem işletme hem de işletme çalışanlarına yönelik performans tutarlılığı ve müşteriye karşı taahhütleri yerine getirme boyutudur.

*Duyarlılık:* Müşteri tatmininin sağlanabilmesi için, bir hizmet hatasını hızlı bir şekilde yok etmek, süratli hizmet vermek gibi, işgörenlerin, müşteriye hizmet sunma konusundaki hazır olma ve istekliliğinin yanı sıra hizmetin süratliliğini kapsamaktadır.

*Yeterlilik:* İşgörenlerin talep edilen hizmeti üretip işletmenin hizmet kalitesi anlayışı doğrultusunda müşterilere sunabilmesi için yeterli bilgi ve beceri düzeyinde olmalarını öngören boyuttur.

*Ulaşılabilirlik:* Müşterilere istenen düzeyde hizmet sunabilmek amacı ile mekansal yerleşim ve hizmet zamanlarının uygunluğunu içeren boyuttur.

*Nezaket:* Müşteriler ile direk temasta olan işgörenlerin müşteriye önem vermesi, kibar ve saygılı davranmasıdır.

*İletişim:* Sunulan hizmetin içeriği, maliyetleri ve müşteri için gereken bilgilerin, müşterinin anlayabileceği bir dille anlatılması ve dinlenebilmesi için gereken özellikte dil kullanımının sağlanması ve müşterilerle açık ve net iletişim kurulmasıdır.

*İnanılabilirlik:* İşletmenin ismi, imajı, personel özellikleri gibi konularda müşteriye karşı inanılabilirlik ve doğruluğa sahip olmasıdır.

*Güvenlik:* Fiziksel, finansal güvenlik ve müşteri bilgilerinin gizli kalması gibi konularda, sunulan hizmetin tehlikeden, risk ve şüpheden uzak olmasını sağlamaktır.

*Anlamak ve farkında olmak:* Müşterinin kişisel ihtiyaçlarını anlamak, sadık müşterileri tanımak ve müşteriye özel dikkat ve önem vermek gibi, müşteri ihtiyaçlarını anlamaya yönelik faaliyetlerdir.

*Hizmetin somut unsurları:* Fiziksel özellikler, personelin görünüşü, hizmet sunumunda kullanılan ekipman v.b gibi hizmetin somut yönlerini kapsar.

Parasuraman, Zeithaml ve Berry daha sonraki çalışmalarında, bu on kriteri, somut unsurlar, güvenilirlik, duyarlılık, anlayış (empati) ve yetkinlik olmak üzere beş boyuta indirmişlerdir. Bu kriterlerin ilk üçü daha önceki çalışmalarında da aynen kullanılan kriterlerdir. Anlayış (empati) ve yetkinlik ise daha önceki çalışmalarında belirtilen iletişim, inanılabilirlik, güvenlik, yeterlilik, nezaket, anlama ve farkında olma ve ulaşılabilirlik kriterlerini içermektedir.

Hizmet kalitesi literatüründe genel kabul görmüş bu kriterler doğrultusunda farklı araştırmacılarca, sekiz ayrı hizmet kalitesi kriteri daha tespit edilmiştir (Winsted, 2000, 402-403) : *samimiyet* (Deighton, 1992; Grove ve Fisk, 1983; Hochschild, 1983; Romm, 1989; Lockwood ve Jones, 1989), *önem verme* (Bitran ve Hoech, 1990; Brown ve Swartz, 1989; Goodwin ve Frame, 1989; Surprenant ve Solomon, 1987; Bitran ve Hoech, 1990), *algılanan kontrol* (Bateson, 1985; Bateson ve Hui, 1992; Bitran ve Hoech, 1990; Klaus, 1984; Silpakit ve Fisk, 1985), *nezaket* (Bateson ve Langeard, 1982; Bolton ve Drew, 1991; Goodwin ve Smith, 1990; Carman, 1990), *resmiyet* (Goodwin ve Frame, 1989; Houston ve Gassenheimer, 1987; Goodwin ve Smith, 1990), *içtenlik* (Goodwin ve Frame, 1989; Goodwin ve Smith, 1990; Ostrom ve Iacobucci, 1995), *kişiselleştirme* (Brown ve Swartz, 1989; Schneider, 1980; Surprenant ve Solomon, 1987; Chandon, 1997), *dakiklik* (Bateson ve Langeard, 1982; Taylor, 1994; Lovelock, 1983; Mars ve Nicod, 1984).

## 2.6. Hizmet Kalitesinin Sağlanması, Ölçümü ve Değerlendirilmesi

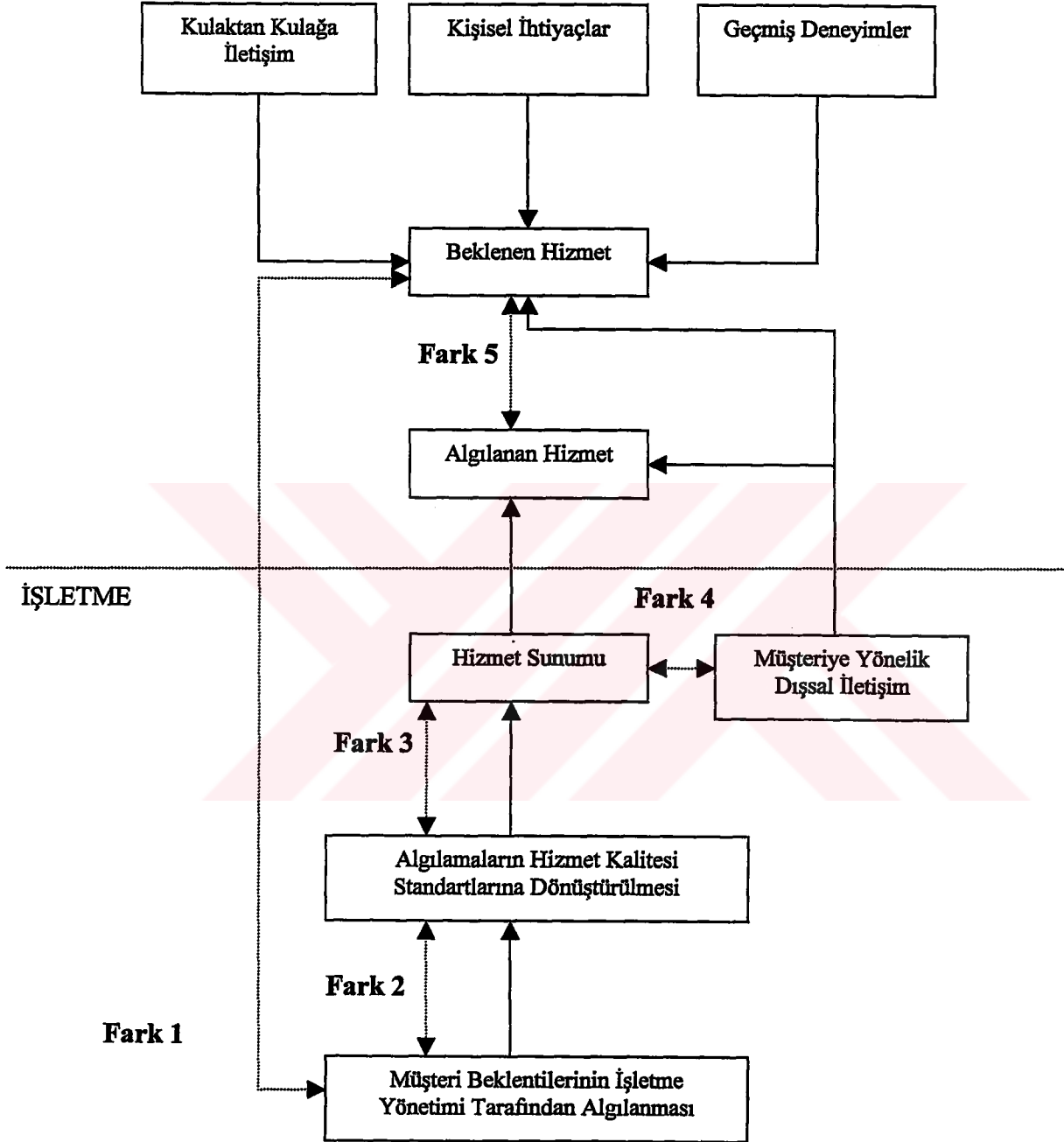
Hizmet kalitesi kavramının hızla yaygınlaşması ve hizmet işletmesi yöneticilerinin konuya olan yakın ilgisi, araştırmacıların hizmet kalitesi ölçümü ve hizmet kalitesinin değerlendirilmesine yönelik daha somut yöntem ve metotları ortaya koymalarını gerekli kılmıştır. Bu doğrultuda geliştirilen Boşluk (fark) teorisi hizmet literatüründe kabul edilen modellerin en iyisi ve en değerli katkıyı sağlayanı olarak kabul edilir (Brown ve Bond, 1995, s.26).

Yöneticilerin hizmet kalitesini nasıl ölçeceklerini, belirli bir hizmetin hangi yönlerinin onun kalitesi üzerinde belirleyici olduğunu bilmelerini sağlayan ve bu doğrultuda geliştirilecek işletme stratejilerine ışık tutan ve yön veren bu teoride (Şekil 2.6),

- İşletme yöneticilerinin müşteri beklentilerini doğru olarak algılamamasından kaynaklanan fark,
- İşletme yönetiminin müşteri beklentilerini algılaması ve hizmet kalite standartları arasındaki fark,
- Hizmet kalite standartları ve hizmet sunumu arasındaki fark,
- Hizmet sunumu ve müşteriye iletilen mesajlar arasındaki fark,
- Müşteri beklentileri ve müşterinin algıladığı hizmet kalitesi arasındaki fark

hizmet kalitesine yönelik birer engel olarak görülürken, aynı zamanda kalitedeki *boşluklar* olarak da nitelendirilirler.

## MÜŞTERİ



**Şekil 2.6 Hizmet Kalitesi Modeli (GAP Modeli)**

(Kaynak: Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985, s.44)

Bu modeli oluşturan hizmet kalitesine yönelik birinci ve ikinci boşlukların (farkların) oluşumu ve derecesi hizmet işletmesi yöneticilerine bağlı iken, üçüncü ve dördüncü boşluk müşteri ile direkt ilişkide olan işçönlere bağlıdır (Baker ve Fesenmaier, 1997, s.17).

### 2.6.1. İşletme Yöneticilerinin Müşteri Beklentilerini Doğru Olarak Algılamamasından Kaynaklanan Hizmet Kalitesi Boşluğu (Fark 1)

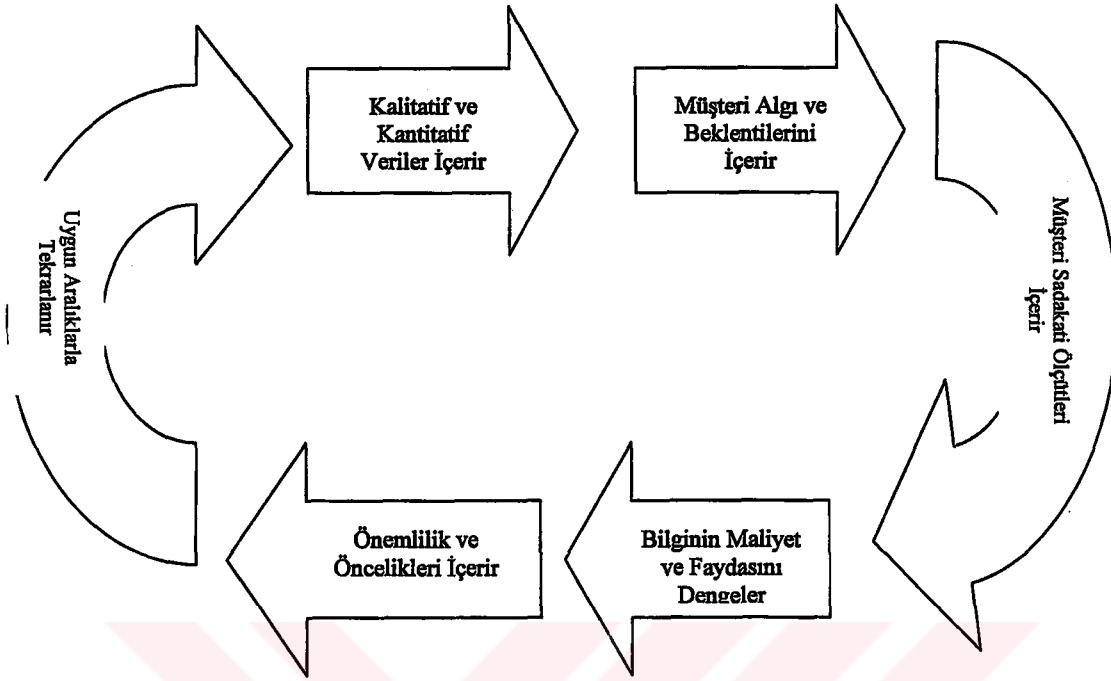
İşletmelerin istenilen kalitede hizmet sunmalarını engelleyen ilk unsur, müşteri beklentilerini anlamamaları ya da yanlış anlamalarıdır. İşletme yöneticileri müşteri beklentilerini doğru algıladıklarını düşünerek hizmetlerini ve personellerini kendi görüşleri doğrultusunda yönlendirir ve geliştirirler. Ancak çoğu zaman, üst yönetimin görüş ve inanışları müşterilerin gerçek beklentilerinden farklı olabilir. Üstün hizmet kalitesinin sağlanmasına daha başta engel olan bu farkın tespiti ve giderilmesi için etkin ve verimli pazarlama araştırmalarının ve aşağıdan yukarıya iletişimin sağlanması gereklidir.

#### 2.6.1.1. Pazarlama Araştırmaları

Pazarlama araştırmaları, pazarlama fırsatlarının ve problemlerinin tespitinde, pazarlama faaliyetlerinin oluşturulmasında ve değerlendirilmesinde, pazarlama performansının izlenmesinde ve bir süreç olarak pazarlama anlayışının geliştirilmesinde kullanılan verileri toplama, bilgiye dönüştürme ve sonuçlarını değerlendirme fonksiyonu olarak tanımlanabilir (Boone ve Kurtz, 1995, s.206).

İşletme yöneticilerinin müşteri beklentilerini doğru olarak algılamamasının nedenlerinden birisi, *müşteri beklentilerine yönelik* pazarlama araştırmalarının yapılmaması, yapıldığı halde yetersiz kalması ya da verilerin etkin kullanılmamasıdır. Diğer taraftan, pazarlama araştırmaları yapan, ancak, müşteri beklentilerine odaklanmayan işletmeler ise sürekli değişme eğiliminde olan müşteri beklentilerine ayak uydurmakta zorlanırlar. Pazarlama araştırmaları, müşterilerin önemli gördükleri hizmet alanlarını ve kriterlerine, bu kriterlerin müşteriler açısından önem derecelerine ve hizmet sürecindeki olası kusurları işletmenin nasıl çözümlenmesi gerektiğine yönelik müşteri beklentilerinin tespitine odaklanmalıdır.

Çoğu işletme ise müşteri beklentilerine odaklı pazarlama araştırması yapmalarına rağmen, ihtiyaç ve beklentilerin tespitinde, bu faktörlerdeki değişimlerin fark edilmesinde oldukça yetersiz kalmaktadırlar. Bu başarısızlığın ve/veya yetersizliğin nedeni ise etkin bir hizmet araştırması programının uygulanmamasıdır (Şekil 2.7).



**Şekil 2.7 Etkin Bir Hizmet Araştırması Programının Kriterleri**

(Kaynak: Bitner ve Zeithaml, 2000, s.110)

Sadece müşterilerin beklentilerine yönelik pazarlama araştırmaları değil, tüm pazarlama araştırmaları kalitatif ve kantitatif veri ve bilgileri içermelidir. Kantitatif verilerin daha hassas ve doğru olarak değerlendirilmesi ancak derinlemesine bir bakış açısı sağlayan kalitatif bilgilerle mümkündür. Her iki çeşit verinin elde edilmesinde kullanılacak yöntemler (yüz yüze mülakat, posta yolu ile anket v.b.) ise verilerin işletmeye sağlayacağı faydaya karşı maliyetleri de göz önüne alınarak seçilmelidir. Maliyetler sadece parasal olmayıp, verilerin elde edilme ve kullanıma sunulma süresinde işgörenlere ait zaman kaybı gibi faktörleri de içerir. Tüm bu maliyet unsurları, pazarlama araştırmaları ile elde edilen verilerin yönetimin karar verme aşamalarına, müşteri sadakati sağlamaya ve hizmet sunumunun iyileştirilmesine ve geliştirilmesine katkısı göz önünde bulundurularak yapılır. Ancak, müşteri beklentilerine yönelik her veri işletmeye aynı ölçüde katkı sağlamaz. Müşterilerin hizmet sunumundan birçok beklentileri vardır; ancak kendileri için hepsi aynı derecede önemli değildir. Yöneticilerin yaptıkları en önemli hata, tüm beklenti faktörlerinin eşit değerlendirip, hizmet iyileştirme ve geliştirme çabalarını da bu doğrultuda yönlendirmeleridir. Müşterilerin önceliklerini doğru olarak tespit etmek, işletme kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde ilgili hizmet faktörlerine kanalize edilmesini sağlar. Beklentiler arasındaki göreceli farklılıkların tespiti ise yine de yeterli değildir. Beklentilerin dinamik bir özelliğe sahip olduğu gerçeği,

pazarlama araştırmalarının belirli aralıklarla ve s¼rekli kendini yenileyerek uygulanmasını zorunlu kılar.

### 2.6.1.2. Aşağıdan Yukarıya İletişim

Aşağıdan yukarıya iletişim, işgörenden düşüncelerini, beklentilerini, tutumlarını, önerilerini, sorunlarını ve tepkilerini üst kademelere iletmesini içeren bir süreçtir. Bu tür iletişimde, işgörenden işletmenin üst yönetimine, onları bilgilendirmek ve etkilemek amacı ile bilgi aktarmaları söz konusudur. Burada temel bilgi kaynağını üst ve alt kademe yöneticiler oluşturmaktadır (Dündar, 1998, s.432).

Müşteri beklentilerinin işletme tarafından doğru olarak algılanamamasından kaynaklanan farkın ortadan kaldırılabilmesi için hizmet pazarlaması literatürünün önerdiği diğer bir çözüm de, hizmet işletmelerinde aşağıdan yukarıya iletişimin uygulanması ve işletme içinde işgörenden yönetici ilişkisinin geliştirilmesi yönündedir (Karatepe, 1997, s.95). Aşağıdan yukarıya iletişim mekanizmasının işletme içinde işlemesi, müşterilerden gelen istek ve şikayetlerin işgörenden tarafından bağlı buldukları yöneticilere ulaştırılmasını sağlar. Özellikle geniş bir hizmet ağına sahip işletmelerin, yöneticileri ve müşteri arasındaki bağ aşağıdan yukarıya iletişimin etkinliğine bağlıdır (Hodgetts ve Luthans, 1997, s.277).

Hizmet sunumunu asıl olarak gerçekleştiren ve müşteri ile direk temasta olan işgörenden müşterilerin beklentilerini en doğru şekilde tespit etme olanağına sahiptirler. Bu bilgi ve görüşlerini yönetim düzeyine aktardıkları takdirde ise işletmenin müşteri beklentilerine yönelik çalışmaları daha doğru yönlere kanalize edilir. Bu doğrultuda, yöneticilerle yapılan yüz yüze iletişimin, yazılı iletişime oranla daha etkili olduğu kanıtlanmıştır (Grapentine, 1999, s.18). İşgörenden çalıştığı bölüm bünyesinde düzenlenen haftalık, aylık grup toplantıları işgörenden yöneticilere sorunların çözümleri ve hizmetin iyileştirilmesi ile ilgili bilgi ve görüşlerini aktarmakta etkin olmaktadır (Karatepe, 1997, s.95).

### 2.6.2. İşletme Yönetiminin Müşteri Beklentilerini Algılaması ve Hizmet Kalite Standartları Arasındaki Farktan Kaynaklanan Hizmet Kalitesi Boşluğu – (Fark 2)

Yöneticiler, hizmet kalitesi hakkında müşteri beklentilerini doğru olarak algılasalar bile, müşterinin beklediği kalite ile sunulan hizmetin kalite özellikleri arasında farklılıklar olabilir. “İşletmelerin hizmet spesifikasyonları ve hatta bazen birtakım standartlar, her zaman müşteri

tarafından önemli bulunan veya kabul edilen nitelikleri kapsamayabilir. Bu durum, bazen işletmenin hizmetin bazı kalite unsurlarına müşteri kadar önem vermemesinden ve bazen de eldeki imkanların yetersizliğinden kaynaklanmaktadır.” (Özer, 1998, s.84). İşletme yönetiminin müşteri beklentilerini algılaması ve hizmet kalite standartları arasındaki farktan kaynaklanan hizmet kalitesi boşluğunu gidermek için hizmet kalitesi iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerine yönetimin katılımı, bu yönde hedeflerin belirlenmesi, hizmet kalitesi standartlarının oluşturulması ve yapılabilirlik algısı gibi faktörler göz önüne alınmalıdır.

### **2.6.2.1. Yönetimin Katılımı**

Çoğu yöneticinin mevcut kaynaklarla istenilen standartta hizmet kalitesinin sunulabileceğine inanmamaları ve üst yönetimin hizmet kalitesine olan ilgisizliği müşteri beklentilerini karşılamayan hizmet kalitesi standartlarının oluşturulması konusunda göze çarpan sebeplerdendir. Bazı yöneticilerin hizmet kalitesine inancı ve ilgisi ise sürekli olmamaktadır. Bu durumlarda sadece müşteri şikayetleri yolu ile işletme yöneticilerinin konuya ilgisi çekilmektedir. Hizmet pazarlaması literatürünün bu sorunlara getirdiği çözümlerden biri işletme bünyesinde kalite kültürünün oluşturulmasıdır. İşgörenlerden başlayarak üst yöneticilere kadar olan hiyerarşik yapıda kaliteye olan inançsızlık başlarsa, ne hizmet kalitesinin oluşumu ne de verimli bir şekilde icra edilmesi söz konusu değildir (Karatepe, 1997, s.97).

Yönetimin katılımı ve hizmet kalitesine bağlılığı, bir işletmede çalışan herkesin işini daha iyi yapabilmesi ve müşterilerin talep ve beklentilerini karşılayabilmesi için karar alma gücünün yaygın ve etkin paylaşımını sağlar (Budak, Akat ve Budak, 1999, s.395).

### **2.6.2.2. Hedef Belirleme**

Üstün hizmet kalitesi sunan başarılı işletmelerin ortak özelliklerinden birisi, hizmet kalitesine yönelik belirli hedeflerinin olmasıdır. Bu hedefler zamanla somut faaliyetler olarak müşterilere döner. Bu süreçte hizmet kalitesi tanımı ve üstün kaliteli hizmetin müşterilere nasıl sunulması gerektiği somut hale gelir.



Hizmet kalitesine yönelik hedefler belirlenirken aşağıdaki göz önünde bulundurulmalıdır (İslamoğlu, 1999, s.62):

- Hedefler kabul edilebilir olmalıdır,
- Hedefler ulaşılabilir olmalıdır,
- Hedefler tanımlanabilir olmalıdır,
- Hedefler motive edici olmalıdır,
- Hedefler birbirleri ile uyumlu ,
- Hedefler doğru olmalıdır,
- Hedeflerin fırsat maliyetleri dikkate alınmalıdır.

### 2.6.2.3. Hizmet Standartlarının Oluşturulması

Müşteri beklentilerinin belirli hizmet kalitesi standartlarına çevrilmesi, işlerin ve davranışların ne derece standart olarak gerçekleşebileceğine bağlıdır. Çoğu hizmet işletmesi yöneticisi, işleri standartlaştırmanın müşteri beklentilerini hizmet kalitesinden uzaklaştırdığını, müşteri odaklılığı ortadan kaldırdığını düşünmekte ve müşterilerin yararına olmadığını savunmaktadır (Bitner ve Zeithaml, 2000, s.224). Ayrıca işlerdeki standartlaşmanın işgöreni yetkilendirme ile zıtlık oluşturduğu da bir diğer eleştiri konusudur. Diğer taraftan, bazı durumlarda, insan faktörünün etkili olduğu hizmet sürecinde, bu kavramın özelliklerinden olan standartlaştırılmama hizmet kalitesinin istenilen düzeyde sunulması için bir engel teşkil eder. Bu anlamda, hizmet sürecindeki belirli işlerin müşteri beklentileri doğrultusunda standartlara oturtulması işgörenleri yönlendirir ve hizmet kalitesinden sapmaları engeller (Gabbie ve O'Neill, 1997, s.45). Ayrıca, gerek işgören gerekse işletme performanslarının bu standartlar doğrultusunda ölçülmesi, etkin hizmet kalitesi denetimini sağlayan bir unsurdur.

Hizmetlerin standartlaştırılması üç şekilde gerçekleşir:

- İnsan faktörü yerine teknolojinin kullanılması
- İş metotlarındaki gelişmeler
- İlk iki aşamanın birleşimi

Teknolojinin kullanılmasına, otomatik araba yıkama makineleri, havaalanlarındaki güvenlik sistemleri örnek teşkil ederken, restoranlardaki salata barları, otellerdeki kontrol listeleri, vergi ve muhasebe sistemleri iş metotlarındaki gelişmelere örnektir.

Hizmet standartlarının oluşturulması sürecinde göz önünde bulundurulması gereken bir diğer unsur, *işletme tarafından tanımlanan* hizmet standartlarının kullanılmasının, işletme yönetiminin müşteri beklentilerini algılaması ve hizmet kalitesi standartları arasındaki farkın kapanmasını engelleyici nitelikte olmasıdır. İşletme tarafından tanımlanan standartlar üretim, verimlilik, maliyet gibi işletmenin içsel şirket hedeflerine ulaşmasına odaklanır. Diğer taraftan, *müşteri tarafından tanımlanan* standartlar, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine odaklanır ve müşteri tarafından gözlemlenebilir. Üstün hizmet kalitesine yönelik bu farkın kapanması için, müşteri tarafından tanımlanan standartların kullanılması ve bunlara odaklanması hizmet işletmeleri için hayati rol oynar.

Hizmet sunumlarındaki standartlaştırmanın hizmetlerdeki kati zorunluluklar ve mekanik yöntemler olduğu düşünülmemelidir. Müşteri beklentileri doğrultusunda oluşturulan standartlaştırmalar müşterilerin önemli gördükleri hizmet unsurlarının beklentileri doğrultusunda gerçekleştirilmesidir. Her hizmet adımının her koşulda aynı atılması demek değildir. Bu çerçevede içinde, müşteri beklentileri doğrultusunda oluşturulan standartlaştırma ve işgörenleri yetkilendirme birlikte gerçekleşebilen faaliyetler olmaktadır.

#### 2.6.2.4. Yapılabilirlik Algısı

Yapılabilirlik algısı işletme yöneticilerinin müşteri beklentilerini karşılayabileceklerine inanma derecesidir. Yapılabilirlik algısı ne derece kuvvetli ise, yönetimin hizmet kalitesine sadakati ve bu yönde faaliyete geçme oranı da o kadar yüksektir. Bu algıyı etkileyen en önemli faktörler ise işletmenin kapasitesi ve ekonomik yeterliliğidir.

#### 2.6.3. Hizmet Kalite Standartları Ve Hizmet Sunumu Arasındaki Farktan Kaynaklanan Hizmet Kalitesi Boşluğu – (Fark 3)

Hizmet kalitesine yönelik üçüncü boşluğun nedenleri ise, bir hizmet işletmesinde ekip çalışmasının olmaması, buna bağlı olarak işgörenlerin nitelik açısından yetersizliği, performans değerlendirme metotlarının yanlış uygulanması ve işgören rolünün belirsizliği ve rol çatışmasının yaratılmasıdır.

Üçüncü boşluğun büyüklüğünü belirleyen bu faktörler içinde direk olarak en fazla etkiye sahip olanlar ise, iş-işgören uyumu, işgören rolünün belirsizliği, rol çatışması ve ekip çalışmasıdır. Diğer taraftan, iş-teknoloji uyumunun hizmet kalitesine pozitif ancak dolaylı bir etkisi vardır. Adil performans değerlendirme çalışmaları ise işgören güvenini artırıcı etkiye sahipken, iş-işgören uyumu ile birlikte hizmet kalitesini artırıcı somut faktörler olarak nitelendirilirler (Chenet, Money ve Tynan, 2000, s.487).

### 2.6.3.1. İş-İşgören Uyumu

İş-işgören uyumu, işin kısımlarına ve elemanlarına ayrılarak esaslı bir şekilde analiz edilerek, bu doğrultuda işgörenin nitelik ve yeteneklerinden hareketle bu nitelik ve yeteneklere uygun iş bulmadır (Eren, 2000, s.303).

İşgören seçimi ve yerleştirmesi, işin gerektirdiği niteliklere paralel olarak yapıldığı takdirde, iş-işgören uyumu büyük ölçüde sağlanmış olmaktadır. Bu amaca yönelik ilk adım, işin tanımının gerektirdiği teknik donanımın, çalışma koşullarının, görev ve sorumluluklarının ve ücretinin belirlenmesini içeren iş analizlerinin doğru ve gerçekçi olarak yapılmasıdır. İkinci adım ise, iş analizlerinde belirlenen nitelik ve yeteneklere en uygun işgörenin seçimidir. Seçim sürecinde işgörenler, kişilik testleri, zeka testleri, yetenek testleri gibi seçim aşamalarından geçerek iş ile uyumları sınanır (Davis ve Werther, 1993, s.133).

Diğer taraftan, işin işgören ile uygunluğunun sağlanması, işi yapan kişinin rahat ve etkili bir şekilde çalışmasını olanaklı kılacak, zaman ve kaynak kaybına olanak vermeyecek koşulların varlığına da bağlıdır. Bu doğrultuda, iş ve çabaların en az zaman ve kaynak harcamasını gerektirecek şekilde ve işyerinin ve/veya aletlerinin insan unsurunun özelliklerine en uygun şekilde düzenlenmesi gerekmektedir (Eren, 2000, s.304). Bu anlamda işgörenin hizmet sunumuna ilişkin işlerini yapabilmesi için işin özelliklere yönelik teknolojik imkanlara ve ekipmanlara sahip olması ise *iş-teknoloji uyumu* olarak nitelendirilir.

### 2.6.3.2. İşgören Rollerinin Belirsizliği ve Rol Çatışması

İşgörenlerin hangi görev ve sorumlulukları yerine getireceklerini bilmemeleri, karar almalarına yetecek kadar bilginin kendilerine aktarılmaması, işletme içindeki rollerin belirsizliğinden kaynaklanmaktadır.

Rol belirsizliği bireyin tutum ve davranışlarında rehber edineceği kişilere ulaşmasını engeller. Bu belirsizlik, işgörenin yavaş hareket etmesine ve işini geç yapmasına neden olur. Bu anlamda rol belirsizliği işgörenin işine olan güvenini kaybetmesine neden olur (Budak, Akat ve Budak, 1999, s.343).

İşgören rollerinin belirsizliğinden kaynaklanan olumsuzlukların giderilmesi için, yöneticilerin iş tanımlarını işgörelere aktarıp, görev ve sorumlulukların hizmet içi eğitim programları dışında da iyi anlaşılmasını sağlamaları gerekmektedir.

Diğer taraftan, rol çatışması işgörenin kendisinden beklenen ve yerine getirmesi gereken bir rolü, kendisinden beklenen ancak birbiri ile çatışan diğer rolü nedeni ile yapmakta zorlanması ya da yapamamasıdır (Robbins, 1993, s.297). Örneğin, bağlı bulunan yönetici işgörelere yapamayacağı işi verirse veya bir orta kademe yöneticisi kararların uygulanması açısından üst ve alt kademe yöneticileri arasında kalırsa, rol çatışması kaçınılmaz olacaktır. Bireylerarası sürtüşmeleri arttıran rol çatışmalarının iş doyumunu azalttığı ve işletmeye olan güveni azalttığı savunulmaktadır (Budak, Akat ve Budak, 1999, s.343).

İşgören, yerine getirmesi gereken görevleri açık ve kabul edilebilir olarak algıladığı sürece rol çatışması ortaya çıkmamaktadır. Rol çatışmasını önlemek amacı ile işletmeler kişilere göre pozisyon yaratmayıp, ihtiyaç duyulan pozisyonlara göre nitelikli işgörelere istihdam etmelidir.

### **2.6.3.3. Ekip Çalışması**

Ekipler, genel olarak, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluklar olarak tanımlanırken, işletmelerde belirli işleri yapmak ve görevleri yerine getirmek üzere işletmeler tarafından oluşturulan topluluklara biçimsel ekipler denir. Biçimsel ekiplerin aksine, sosyal iletişim ihtiyacını karşılamak üzere iş çevresinde oluşan doğal yapılanmalara biçimsel olmayan ekipler denir (Eren, 2000, s.462-463). Hizmet kalitesine yönelik hizmet kalite standartları ve hizmet sunumu arasındaki farktan kaynaklanan hizmet kalite boşluğu incelenirken, ekip kavramı biçimsel ekipler kastedilerek kullanılmaktadır.

Sürekli değişim ve gelişim gösteren müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin en süratli şekilde karşılanması, hizmet sunumuna yönelik yaratıcılık ve yeniliklerin artması, daha ekonomik ve aynı zamanda kaliteli hizmet sunumları için başarı hedefleri ve standartları belirlenmiş, birbirlerine kenetlenmiş, destek ve cesaret veren, yaratıcılığı yüksek, birbirlerine çeşitli bilgi, yetenek, tecrübe ve uzmanlık alanları ile tamamlayan ekiplere ihtiyaç vardır. Ancak, hizmet işletmeleri içindeki her ekibin etkin ve faydalı olduğu söylenemez. Bu çerçevede, ekiplerin etkinliğinde rol oynayan faktörlerin sağlanması gerekmektedir (Eren, 2000, s.462-463):

- Üyelerce açıkça bilinen ekip hedefleri: Etkinliği fazla olan takımlar hem ulaşılacak hedefi iyi anlamış, hem de hedefin ulaşmaya değer olduğuna inanmış ekiplerdir. Etkin ekiplerde, üyeler kendilerini ekibin amaçlarına adanmışlar, yapmaları gereken işleri iyice öğrenmişler ve hedefe ulaşmak için nasıl çalışmalarını gerektiğini anlamışlardır.
- Amaçlara uygun becerilere sahip ekip üyeleri: Etkin ekipler yetenekli üyelerden oluşmuşlardır. Bu üyeler hem ekibin amaçlarına ulaşması için gerekli teknik bilgi ve becerilere hem de diğer üyelerle uyum içinde çalışmak için gerekli kişisel özelliklere sahip üyelerdir. Sosyal becerilere sıklıkla ihtiyaç duyulan özellikle hizmet işletmelerinde bu ikinci faktör oldukça önemlidir.
- Karşılıklı olarak birbirine güven duyan üyeler: Ekip çalışması anlayışının temel özelliklerinden birisi de üyeler arasında güvenin yüksek olmasıdır. Oluşumu zaman alan ancak kaybedilmesi çabuk olan güven duygusu, adil olma, destek olma, saygılı olma ve açık iletişim gibi unsurların yardımı ile sürekli kılınabilir.
- Ekip amaç, misyon ve üyelerine tam bağlılık: Etkin bir ekiplerde, üyelerin kendi ekiplerine her yönü ile bağlılıkları oldukça büyüktür. Ekipler hedeflerine ulaşarak başarıyı yakalamaları için her türlü fedakarlığa katlanmaya, ellerinden gelen her şeyi yapmaya daima hazırdırlar. Tam bağlılık olarak nitelendirilen bu sadakat, başarısızlık durumlarında ise üyeleri birbirleriyle kenetleyerek sorunların çözümünde kolaylaştırıcı rol oynar.
- Üyeler arasında açık iletişim: Başarılı ekiplerin hepsinde üyeler arasında iyi bir iletişim olduğu gözlemlenmiştir. Üyeler her türlü bilgiyi hiçbir kuşkuyla yer bırakmayacak şekilde, açık ve anlaşılır olarak birbirlerine iletmektedirler. Bu iletişim

sözlü ya da yazılı olabilmektedir. İyi iletişim için ekip elemanlarının ve yöneticilerinin geri beslemede bulunmaları da bir diğer önemli unsurdur.

Ekiplerin etkinliğini sağlayıcı bu unsurların gerek ekibin kendisine ve üyelerine gerekse tüm işletmeye sağladığı birçok faydaları vardır (Eren, 2000, s.456-457):

- İşgören tatmini: Ekip ruhunun yaratıldığı işletmelerde ve oluşturulan ekipler içerisinde, herkes bir topluluğun parçası olduğunu ve bir gruba ait olduğunu hisseder. Böyle bir atmosferde çalışan üyeler sorunlarla daha kolay başa çıkabilmekte ve yaptıkları işten zevk alabilmektedirler.
- Mesleki bilgide artış: Üyeler ekibin yaptığı görevlerin hepsi hakkında bilgi sahibi olurlar. Ekipler, aynı zamanda, alınan kararlar için alternatif öneriler ve bu alternatiflerin uygulanmasını sağlayan ortamları yaratarak bilgi ortamı ve değişimini sağlarlar.
- Örgütsel esneklik: Sürekli olarak değişen müşteri taleplerine daha kolay uyum sağlayabilmek ve hizmetleri daha büyük bir esneklikle sunabilmek için işte yeni bir düzenleme, üyeler arasında yeni bir bölümü gerçekleştirebilir.
- Hızlı karar verme: Ekipler kendi işleri ile karşılaşılan sorunlara üst düzey yöneticilerden daha yakındırlar ve çözüm yollarına da daha kolay ulaşırlar. Bu doğrultuda, ekip bilinci ile çalışan işletmeler, karar alma sürecinde oldukça hızlıdırlar.

#### 2.6.3.4. Performans Değerleme

İşletmelerde performans değerlendirme veya işgören değerlendirme, yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlarla, işgörene ilişkin sonuç raporlarından aldığı bilgilere dayanarak, onun iş davranışlarını analiz ederek performansını ölçme ve değerlendirme olgusudur (Erdoğan, 1991, s.153)

İşletmelerde performans değerlendirme çalışmaları resmi ve resmi olmayan şekillerde yapılabilir. Resmi değerlendirme sistemi, işletme tarafından işgörenin başarı seviyesini düzenli ve sistematik bir biçimde değerlendirmek amacı ile oluşturulmuş bir yapıdır. Resmi olmayan performans değerlendirme ise yöneticilerin takdirine göre yapılan bir değerlendirmedir

ve yöneticilerin astları hakkındaki düşüncelerinden meydana gelir (Mathis ve Jackson, 1994 s.329).

Performans değerlendirme çalışmaları iki genel amaca yönelik olarak yapılmaktadır. Bunlardan birincisi, işgöreni değerlendirme amacıdır. Burada performans değerlendirme ücret artışı, terfi ve işten çıkarma gibi konularda işgörenler hakkında karar verebilmek için kullanılır. İkincisi ise, işgöreni geliştirmeye yönelik amaçtır. Yapılacak performans değerlendirme çalışması ile işgören kendi hatalarını ve eksikliklerini görebilecek ve amirlerinden sağlayacağı geri besleme ile kendini geliştirme imkanına kavuşacaktır.

Hizmet kalitesi standartları ve hizmet sunumu arasındaki farkı kapatmada etkin olan performans değerlendirme için kontrol kriterlerinin oluşturulması, değerlendirme sürecinin en önemli konusudur. İster davranışlara ve/veya birçok sonuçlara yönelik olsun, ister bir veya birçok kriter belirlensin, bütün kriterler özenle seçilmelidir. Kalite, miktar, iş bilgisi, devamlılık, inisiyatif, işbirliği, güvenilirlik, nezaket ihtiyacı ve yenilikçilik bu alanda en çok kullanılan kriterlerdir. Performans değerlendirme çalışmaları genellikle kıdemli işgörenler için yılda bir veya iki yılda bir, işe yeni giren işgörenler içinse yılda en az iki kere tekrarlanır (Dinçer ve Fidan, 1996, s.271).

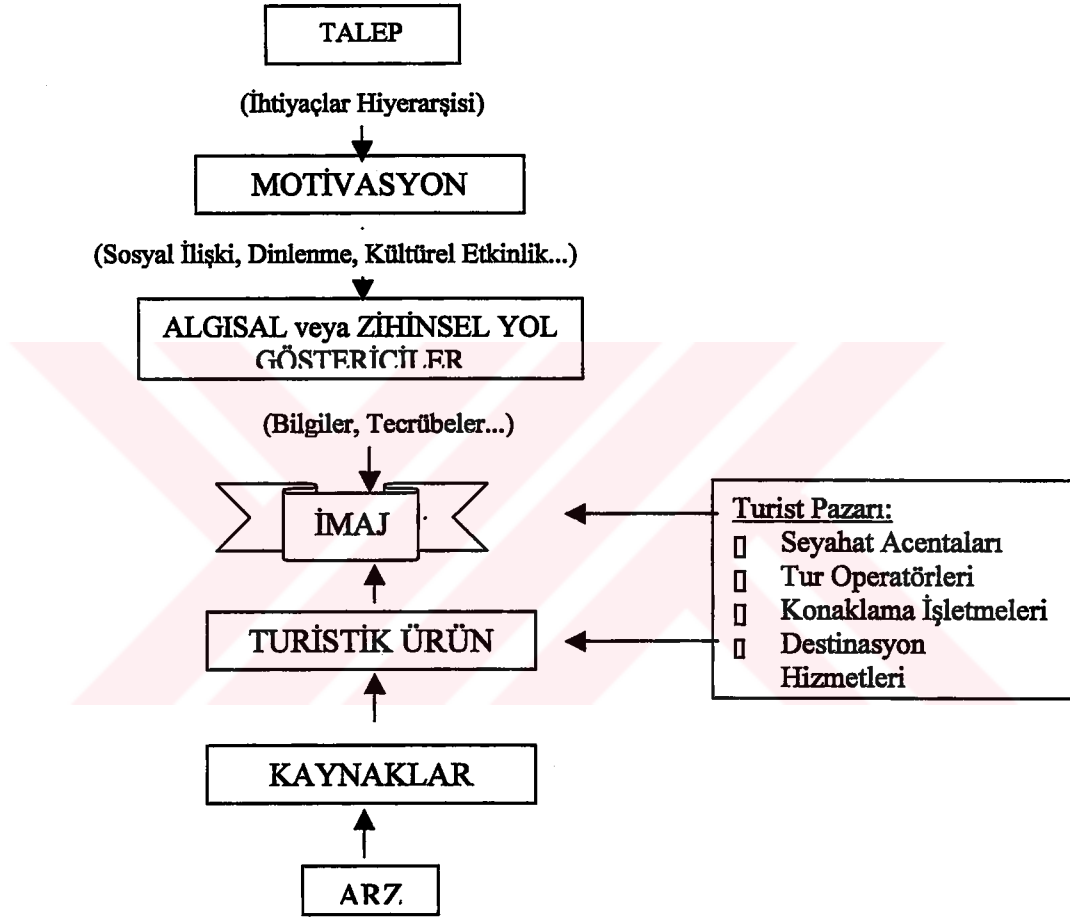
#### **2.6.4. Hizmet Sunumu Ve Müşteriye İletilen Mesajlar Arasındaki Farktan Kaynaklanan Hizmet Kalitesi Boşluğu – (Fark 4)**

##### **2.6.4.1. Yanıltıcı Tutundurma Politikaları**

Müşterilerin bir hizmeti talep etme girişimlerini etkileyen unsurların başında hizmet sunan işletmelerin müşterilerin gözündeki imajı bulunmaktadır. Talebi doğrudan etkileyen ve yaratan, temel pazarlama değişkeni olarak *imaj; bir yer, işletme ya da ürün hakkında kişi ve/veya grupların bilgileri, izlenimleri, önyargıları ve görüşleri* olarak tanımlanabilir. İmaj yaratılmasının temel amacı ise, potansiyel müşterilere farkında olmadıkları turistik ürünün özelliklerini yansıtmak, var olan eksik ya da yanlış görüşleri hakkında bilgilendirmek, bir başka deyişle pozitif görüş ve hisler oluşturmaktır (Mountinho ve Witt, 1989, s.557).

Müşterilerin gözündeki işletme imajını belirleyen temel faktörlerden birisi de, müşteri özelliklerinin yanı sıra *hizmet işletmesinin tutundurma çabalarıdır* (Şekil 2.8). Müşterilerin talepleri ve hizmet talep etme güdüleri doğrultusunda edinilen algısal ve zihinsel yol

göstericilere karşı, işletmeler kendi ürün / hizmetlerinin üstünlüklerini müşteriye aktarmaya çalışırlar. Aynı doğrultuda, daha önceden edinilen tecrübe, reklamlar, kulaktan kulağa iletişim gibi faktörler vasıtası ile gelen bilgi, müşteri talebini olumlu ya da olumsuz etkileyecektir. Pazarda yarattıkları imajları doğrultusunda hizmet sunumunu tamamlayan işletmeler, taahhütlerini yerine getirmenin yanı sıra olumlu işletme imajının da faaliyet gösterilen pazarda yaygınlaşmasını sağlayabileceklerdir (Karatepe, 1997, s.102).



Şekil 2.8 İmaja Etki Eden Faktörler

(Kaynak: Goodall ve Ashworth, 1992, s.135)

Ne var ki, kimi zaman tutundurma çalışmaları ile yaratılan işletme imajı ve hizmet sunumu sürecinde gözlenen işletme performansı (vaat edilen ve gerçekleşen performans) birbirinden farklı olabilir. Satış ve pazarlama faaliyetleri doğrultusunda hizmet işletmelerinin verdikleri sözler, müşterilerin beklentilerini gerçeğin üzerinde arttırarak, sunulabilecek işletme performansı ile aralarındaki farkı oldukça açmaktadır. Bu farkın azaltılabilmesi ve kapatılabilmesi ancak işletmenin gerçek düzeyde ve nitelikte sunabileceği hizmeti müşteriye



aktarması ve sunulamayacak nicelik ve nitelikteki hiçbir hizmet vaat edilmemesidir (Bitner ve Zeithaml, 2000, 488)

#### **2.6.4.2. Yatay İletişim**

Yatay iletişim, bir işletmede birbirine eşit miktarlarda yetkiye sahip olan işgörenler ve departmanlar arasındaki iletişimidir. Diğer bir deyişle, yatay iletişim, aynı örgütsel düzeydeki kişi ve birimler arasında yapılan iletişimidir. Yatay iletişim hem bölümler içinde, hem de bölümler dışında diğer örgütsel bölümlerde sürekli olarak meydana gelir. Aynı bölümde çalışanlar işle ilgili konularda ya da kişisel sorunlarla ilgili olarak birbirleriyle konuştukları zaman bölüm içi yatay iletişim; aynı düzeyde bulunan ancak farklı bölümlerde çalışanlar arasında mesaj alışverişi ise bölüm dışı yatay iletişim olarak nitelendirilir (Budak, Akat ve Budak, 1999, s.290).

İşletme içi yatay iletişim mekanizmasının devreye sokulup güçlendirilmesi, hizmet sunumu ve müşteriye iletilen mesajlar arasındaki farktan kaynaklanan hizmet kalite boşluğunun kapatılması için bir çözüm yoludur. Yatay iletişimin uygulanması sayesinde işletme bölümleri faaliyetlerinin eşgüdümlemesi sağlanacaktır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi, insan kaynakları, finansman, pazarlama ve üretim gibi bölümlerin işbirliği ve etkin eşgüdümüne bağlıdır. Yatay iletişimin etkin olması için ise bölümlerarası rekabetin en alt düzeyde olması bir gerekliliktir (Karatepe, 1997, s.103).

#### **2.6.5. Müşteri Beklentileri Ve Müşterinin Algıladığı Hizmet Kalitesi Arasındaki Farktan Kaynaklanan Hizmet Kalitesi Boşluğu (Fark 5)**

Müşterilerin, belirli bir hizmet türünden beklentileri ve belirli bir hizmet işletmesinden gerçekte aldıkları hizmeti değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan 5. Boşluk, müşteriler tarafından algılanan hizmet kalitesi düzeyinin belirleyicisi olduğu varsayımına dayanır. Bu anlamda Fark 5, hizmet sürecindeki diğer dört boşluğun büyüklüğü ve yönüne bağlıdır. (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1994, s.198). Diğer taraftan, yukarıda değinilen dört boşluk müşterinin hizmet kalitesi hakkındaki genel algısını etkilediği halde, algılanan hizmet kalitesi, genellikle müşterinin hizmeti aldığı ilk andaki beklentilerinden farklı olabilir (Augustyn ve Ho, 1998, s.73).

Müşteri beklentileri ve müşterinin algıladığı hizmet kalitesi arasındaki farktan kaynaklanan bu hizmet kalitesi boşluğunun belirlenmesi amacı ile Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1988) tarafından, 22 maddeden oluşan bir ölçek, "SERVQUAL" adı ile literatüre kazandırılmıştır. Müşteri, işletmenin sunduğu hizmetleri almaya başlamadan önce hizmet ile ilgili genel "beklentilerini" belirlemek amacı ile ölçeğin 22 sorudan oluşan ilk anketi kendisine cevaplandırılmak üzere verilir (Ek-1). Hizmet süreci sonunda ise hizmeti sunan işletme ile ilgili "algılanan kalite performansını" belirlemek amacı ile ölçeğin yine 22 sorudan oluşan ikinci anketi kendisine verilir (Ek-2).

Boşluk modelini esas alarak müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesini ölçmeyi amaçlayan SERVQUAL ölçeğinde, hizmet kalitesinin belirleyicisi olan 5 kriterini de bu ölçüme dahil edilmiştir. Bu kriterler;

*Somut Unsurlar:* Fiziksel olanakların, ekipmanların, personel ve iletişim araçlarının görüntümü,

*Güvenirlilik:* Vaad edilen hizmeti, doğru ve güvenilir şekilde sunabilme becerisi,

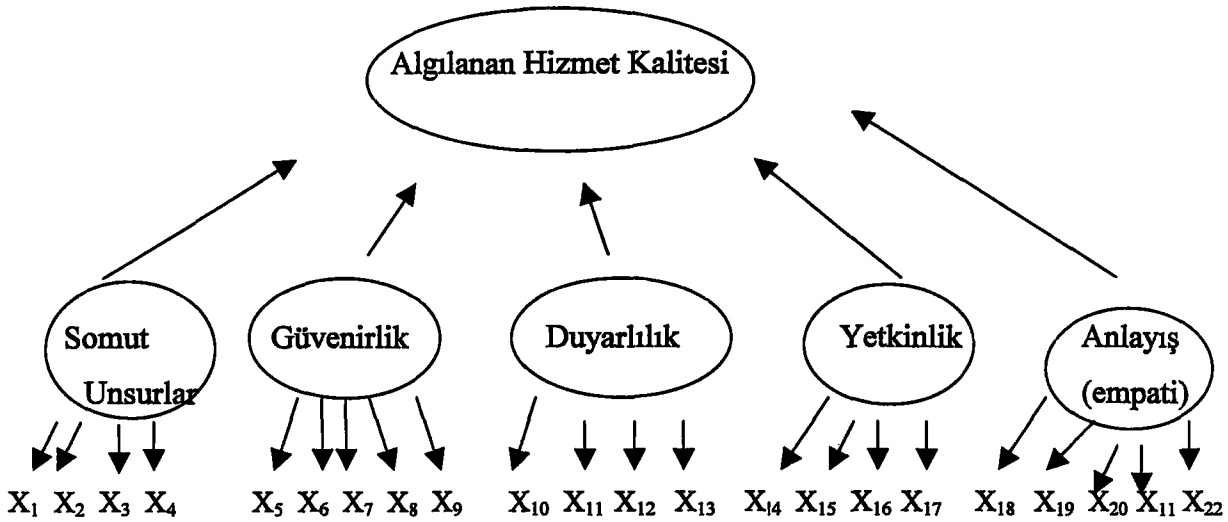
*Anlayış (empati):* Müşterilere kişisel ilgi ve anlayış gösterebilme,

*Duyarlılık:* Müşterilere yardım etme ve zamanında hizmet sunma isteği,

*Yetkinlik:* İşletme çalışanlarının, bilgi ve nezaketi, güven ve emniyet verebilme becerileri.

olarak ifade edilirken, bu kriterlerin ölçümüne yönelik ilgili sorular ve ifadeler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

<u>Hizmet Kalite Kriterleri</u>	<u>Ölçek Soru No</u>
Somut Unsurlar	1, 2, 3, 4
Güvenirlilik	5, 6, 7, 8, 9
Duyarlılık	10, 11, 12, 13
Yetkinlik	14, 15, 16, 17
Anlayış (empati)	18, 19, 20, 21, 22



**Şekil 2.9 Hizmet Kalitesi Kriterleri ve İlgili SERVQUAL Soruları**

(Kaynak: Cronin ve Taylor, 1992, s.58)

Bu kriterlerin ölçeğe dahil edilmesi sürecinde, beş farklı hizmet işletmesinde (banka, bakım ve onarım, sigorta, kredi kartı ve uzun mesafeli telefon hizmetlerinde) yürütülen çalışmalar dahilinde, hizmet kalitesinin belirleyicisi olarak literatürdeki 10 kriterinden yola çıkılıp, birçok yönetici ve odak grupları ile yoğun mülakatlar yapılmıştır. Ölçeğin gelişimine 97 çift soru (bir tane algı, bir tane beklenti için) ile başlanıp, soru sayısı, Cronbach's alfa katsayısına göre önce 54, daha sonra ise 34 soru çiftine düşürülmüştür. Verilerin tekrar değerlendirilmesi ve tanımların yeniden yapılandırılması sonucunda 22 çift madde ve 5 kriter ile SERVQUAL ölçeği oluşturulmuştur (Dyke, Kappelman ve Prybutok, 1997, s.237).

Her ne kadar hizmet kalitesinin 5 kriteri SERVQUAL ölçeğinde birçok araştırmacı tarafından değerlendirilmiş ise de, bu kriterlerin her hizmet sektörü için geçerli olmadığı da göz önünde bulundurulmalıdır (Masoud ve Strong, 1994, s.28). Örneğin Finn ve Lamb 10 temel hizmet kalitesi kriterinden 7 ve 8'inin dört değişik hizmet sektöründe kullanılabilirliğini savunmuşlardır. Brown, Churchill ve Peter (1993) ise bankacılık sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmada, SERVQUAL ölçeğindeki 5 hizmet kalitesi kriterine ulaşamamışlar ve değişik sektörlerin tamamında aynı kriterleri kullanmanın sakıncalı olacağını savunmuşlardır. Bu doğrultuda, her işletmenin, ölçeği, kendi hizmet sektörüne göre uyarlayarak kullanması tavsiye edilmektedir (Stafford, 1999, s.19).

Ölçek cevapları işaretlenirken yedili Likert ölçeğinin kullanılması ölçümün hassasiyeti açısından uygun görülürken, SERVQUAL verilerinin değerlendirilmesi birçok yolla gerçekleştirilebilir (Buttle, 1996, s.19):

- Sorular (maddeler) bazında analiz ((Algı.1 – Beklenti.1, Algı.2 – Beklenti.2,... Algı.22 – Beklenti.22))
- Kriterler bazında analiz ( Algı.1-Algı.4 ve Beklenti.1-Beklenti.4 arası tek bir kriteri temsil edecek şekilde: ((Algı.1 + Algı.2 +...+ Algı.4) / 4) – (( Beklenti.1+ Beklenti.2 + ...+ Beklenti.4) / 4 ) )
- Tek değer bazında ((Algı.1 + Algı.2 +...+ Algı.22 ) / 22 – (Beklenti.1+ Beklenti.2+...+Beklenti.22) / 22))

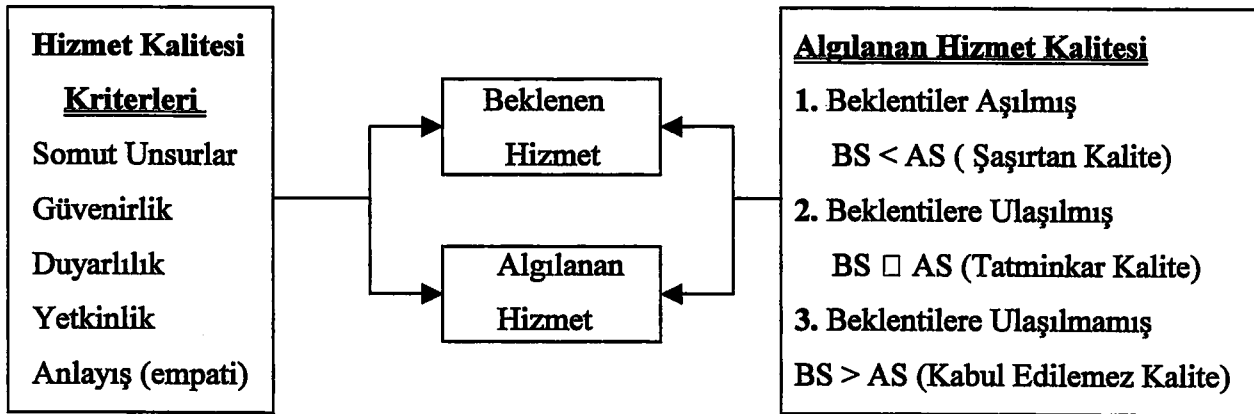
Bu değerlendirmeler ışığında fark skorları saptanarak, müşteri beklentileri ve algıları arasındaki farklar belirlenir.

SERVQUAL ölçeğine göre, *algılanan hizmet kalitesi*, müşterinin hizmet sunan işletme performansını algılaması ve işletmenin ne sunması gerektiğine ilişkin müşteri beklentilerinin karşılaştırılması sonucunun yönü ve derecesi olarak ifade edilir.(Özer, 1998, s.82). Masoud ve Strong (1994, s.30) tarafından ise, bu yöntem hizmet kalitesini,

$$- \text{Hizmet Kalitesi} = f(\text{Performans} - \text{Beklenti}) \quad -$$

işletme performansı ve müşteri beklentilerinin farkı olarak formüle edilmiştir.

Eğer müşterinin hizmet sunumu gerçekleşmeden önceki beklentileri ve gerçekleşen işletme performansı eşit ise hizmetin kalitesi müşteri için tatminkardır (Öztürk, 1996, s.69). Bir başka ifade ile müşteri tatmini gerçekleşir (Buttle, 1996, s.27). Eğer gerçekleşen işletme performansı müşteri beklentilerini aşarsa, müşteri memnuniyeti, beklentilerin altında kalır ise müşteri tatminsizliği gerçekleşir (Buttle, 1996, s.27).



**Şekil 2.10 Beklenen ve Algılanan Hizmet Kalitesi İlişkisi**

(Kaynak: Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985, s.48)

SERVQUAL sonuçlarının değerlendirilmesi hizmet kalitesi ile farklı birçok bulguya ulaşılmasını sağlar. Bunlar:

- Hizmet kalitesi kriterlerinin müşteri gözü ile önem dereceleri saptanır.
- Müşterilerin, hizmet alınan işletme ile ilgili deneyimleri sonucu, her bir hizmet kalitesi kriterini nasıl değerlendirdikleri saptanır. Sonuç olarak da, müşteri tarafından en önemli görülen kriterde işletme performansının nasıl olduğu belirlenir.
- Periyodik olarak, müşteri beklentileri doğrultusunda işletme performansı değerlendirilir. Böylelikle, yönetimin hizmet kalitesi üzerine geliştirdiği politikalar gözlenir ve değerlendirilir. Müşteri beklentilerindeki değişme ve gelişmeleri anlamak, sunulan hizmet özelliklerini etkileyici önemli bilgiler sağlar.

Sonuç olarak, müşteri beklentileri ve müşteriler tarafından algılanan işletme performansı arasındaki boşluğu saptayarak kantitatif sonuçlara ulaşmak, gelecekte sunulacak hizmetlere işletmenin öncelik sırasına göre odaklaşmasını sağlar.

SERVQUAL, günümüzde işletmelerin kullanım ihtiyaçları bazındaki küçük değişiklikler ve uyarlamalar dahilinde, işletmelerin hizmet kalitesinin kuvvetli ve zayıf olduğu alanların teşhisi bakımından oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır (Kettinger ve Lee, 1997, s.228).

SERVQUAL'ın bu denli geniş kullanım nedenleri :

- İşletmenin kendi SERVQUAL değerlerini / skorlarını aynı sektördeki diğer işletmeler ile karşılaştırması sonucu bir kıyaslama aracı (benchmarking) olarak kullanılabilmesidir (Kettinger ve Lee, 1997, s.230; Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1994, s.191).
- Hizmet sektöründeki problemlili alanların, periyodik ölçümler ile skorların karşılaştırılması sonucu teşhis edilmesini sağlaması ve durum analizinin belirleyicisi olmasıdır (Kettinger ve Lee, 1997, s.230).
- Farklı bölgelerde hizmet sunan işletmelerin birimleri arasındaki hizmet kalitesi farkının tespit edilmesi için kullanılmasıdır (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1994, s.191)

#### 2.6.5.1. SERVQUAL Ölçeğinin Gelişim Süreci

SERVQUAL ölçeğinin yaratıcıları olarak bilinen Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin birlikte yürüttükleri akademik çalışmaları, 1983 yılına dayanmaktadır. Ölçeğin detaylandırıldığı 1988 yılında, Journal of Retailing'de yayınlanan makaleden önce, 1985 yılında, hizmet kalitesindeki boşlukların tanımlandığı ve irdelendiği makaleleri yayımlanmıştır. Bu makalede çizilen çerçeve, başta hizmet sektörü olmak üzere, pazarlama dahil, literatüre büyük katkıda bulunurken, Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin gelecek 13 yılda gerçekleştirilecek çalışmalarının temelini oluşturmuştur (Grapentine, 1999, s.18).

Ölçekle ilgili ilk eleştirisel görüşler negatif anlamı sorularda yoğunlaşmıştır. 1988 yılındaki SERVQUAL ölçeğinin, 22 sorusundan 13 tanesi pozitif anlam taşıırken, “duyarlılık” ve “empati” kriterlerinin içerdiği 9 soru negatif anlam taşımaktaydı. Ancak, negatif ifadelerin istatistiksel anlamda geçerlik gibi bazı problemler doğurabileceği tartışılmış ve Parasuraman, Zeithaml ve Berry de sonraki çalışmalarında tamamı pozitif ifadelerden oluşan ölçeği tercih etmişlerdir (Buttle, 1996, s.14).

Süreç içerisinde, farklı görüş ve araştırmalar ölçeğin gelişimine değişik bakış açıları kazandırmıştır. Oliver (1980), beklenti ve algı değerlerinin rasyolarının alınarak yapılan bir değerlendirmenin tercih edilip edilmeyeceğini sorgularken, SERVQUAL ölçeğinin gelişimine etki eden temel görüşler “beklenti” kavramı üzerinde yoğunlaşmıştır. Teas (1993, s.30)’e göre “beklenti” tanımları aşağıdaki şekillerde olabilir:

- Tahmin edilen performans: Ölçeğin yardımı ile müşteriler, beklmeleri gereken hizmeti tahmin ederler.
- İdeal performans: Optimal performans; performansın “ne olduğu”.
- Arzulanan performans: Müşterinin, yatırımları ışığında performansın “ne olması gerektiğine dair hisleri”.
- Minimum tolere edilebilir performans: Performansın zorunlu olarak “ne olması gerektiği”.

Iacobucci, Grayson ve Ostrom (1994) ise hizmet kalitesi literatürünün aksine, beklenti kavramı yerine “standart” kavramını araştırmalarında kullanırken, “standart”ın birçok anlamının aynı doğrultuda hizmet verebileceğini iddia etmektedir. Bunlardan bazıları; “idealler”, “sektör standartları”, “marka standartları” gibi kavramlardır (Buttle, 1996, s.17)

Bu farklı görüşler dahilinde, 1990’lı yıllarda, Parasuraman, Zeithaml ve Berry, hizmet kalitesi ölçümüne dair kendi modellerini geliştirmeye devam etmişlerdir. Bu çabaları, 1993 yılında, Journal of the Academy of Marketing Science’da yayımlanan “The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service” adlı makaleleri ile meyvesini vermiştir. Bu makalenin hizmet sektörüne en önemli katkısı, “tolerans bölgesi” (zone of tolerance) kavramının literatüre kazandırılmasıdır.

Tolerans bölgesi,

- müşterinin yeterli gördüğü hizmet düzeyi (müşterinin kabul edebileceği minimum düzeydeki hizmet ) ile

- arzu duyduğu hizmet düzeyi (müşterinin “olabilir” ve “olmalı” şeklinde tanımladığı hizmet düzeyi)

arasındaki fark olarak tanımlanır.

Bu kavramlar doğrultusunda geliştirilen ölçekler Şekil 2.11, Şekil 2.12 ve Şekil 2.13'te gösterildiği formatlardadır.

	Arzulanan Hizmet Düzeyi			Yeterli Görülen Hizmet Düzeyi			XYZ'nin Algılanan Performansı		
	D	Y	D	D	Y	D	D	Y	
1. Modern görünümlü ekipmanlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9

**Şekil 2.11 3-Sütun Formatı**

(Kaynak: Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1994, s.222)

	XYZ'nin Performansı Arzuladığım Hizmet Düzeyine Göre:			XYZ'nin Performansı Yeterli Gördüğüm Hizmet Düzeyine Göre:					
	Çok Düşük	Aynı	Çok Yüksek	Çok Düşük	Aynı	Çok Yüksek			
1. Modern görünümlü ekipmanlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9

**Şekil 2.12 2-Sütun Formatı**

(Kaynak: Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1994, s.223)

	XYZ'nin Performansı;								
	Arzuladığım Hizmet Düzeyinin Çok Altında			Arzuladığım Hizmet Düzeyinde			Arzuladığım Hizmet Düzeyinin Çok Üstünde		
1. Modern görünümlü ekipmanlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9

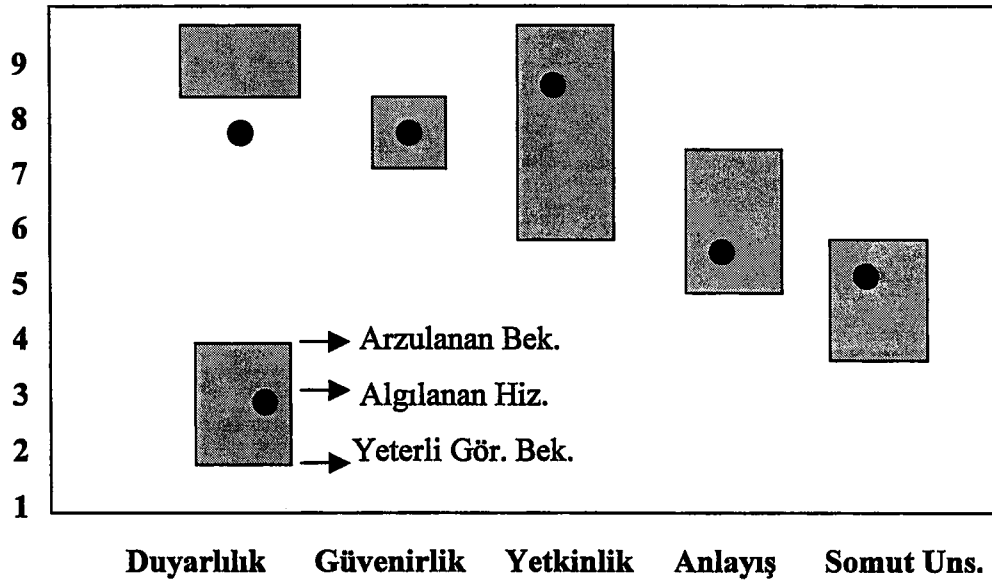
**Şekil 2.13 Tek-Sütun Formatı**

(Kaynak: Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1994, s.223)

Bu ölçek formatlarının kullanılması ile elde edilen sonuçlar, gerek hizmet kalitesi kriterleri (Şekil 2.14) bazında gerekse bu doğrultuda değişik departmanların sorgulanması (Şekil 2.15) ile değerlendirilir.

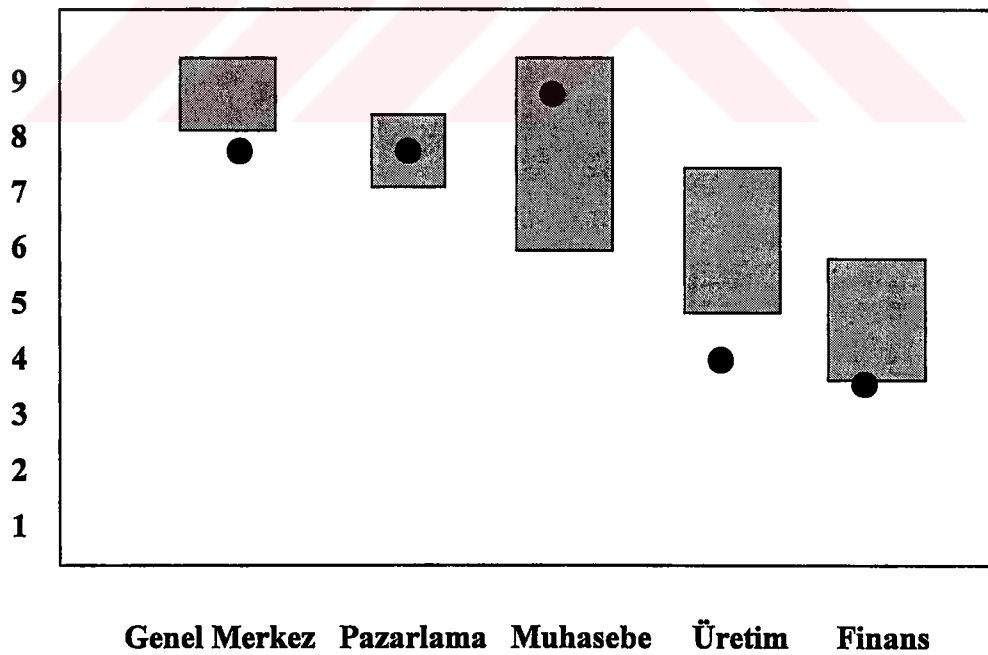


### A İşletmesi



**Şekil 2.14 Hizmet Kalitesi Kriterleri Açısından Tolerans Bölgeleri**  
(Kaynak: Kettinger ve Lee, 1997, s.237)

### Duyarlılık Kriteri Bazında Farklı Departmanlar



**Şekil 2.15 Departmanlar Açısından Tolerans Bölgeleri**  
(Kaynak: Kettinger ve Lee, 1997, s.237)

Parasuraman, hizmet kalitesindeki boşlukların irdelenmesinin ve SERVQUAL sonuçlarının değerlendirilmesinin işletmelere hizmet kalitesi hakkında yeterli bilgiyi verdiğini, ancak daha detaylı araştırmalar ve gözden kaçabilecek noktalar içinse tolerans bölgelerinin araştırılmasının yararlı olacağını savunmuştur (Grapentine, 1999, s.18).

Hizmet kalitesinin ölçümü ve değerlendirilmesindeki gelişmeler bunlarla sınırlı kalmayıp, ilgili hizmet sektörüne ve tipine bağlı olarak farklı uygulamalardan yararlanılabilir. Ancak, tüm bu farklı görüş ve düşüncelere rağmen, SERVQUAL ölçeği geçerli bir yöntem olarak oldukça yaygın bir şekilde kabul görmüş ve kullanılmıştır (Carman, 1990; Clark ve diğerleri, 1992; Finn ve Lamb, 1991; Fisk ve diğerleri 1993) (Kandampully, 1998, s.437).

### 2.6.5.2. SERVQUAL Ölçeğinin Kullanım Alanları

SERVQUAL ölçeği, hizmet kalitesi ölçümünde oldukça etkin olarak kullanılmış, farklı sektörlerde birçok araştırmada yaygın olarak kullanılmıştır. Bu yayımlanmış çalışmalardan bazıları: otel işletmeleri (Saleh ve Ryan, 1992), seyahat ve turizm (Fick ve Ritchie, 1991), araba kiralama hizmetleri (Bouman and van der Wiele, 1992), işletme okulları (Rigotti ve Pitt, 1992), konaklama işletmeciliği (Johns, 1993), muhasebe firmaları (Freeman ve Dart, 1993), mimari hizmetler (Baker ve Lamb, 1993), havayolu yiyecek-İçecek hizmetleri (Babakus ve diğerleri, 1993), bankacılık sektörüdür (Kwon ve Lee, 1994; Wong ve Perry, 1991) (Buttle, 1996, s.16).

SERVQUAL genel olarak, sağlık hizmetlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Gerek sağlık işletmeleri personeli ve yöneticilerinin, gerekse hasta ve hasta yakınlarının görüşleri doğrultusunda bu işletmelerde hizmet kalitesi ölçümü ve değerlendirilmesi oldukça başarılı sonuçlar vermiştir. SERVQUAL'ın sağlık hizmetlerinin ayırt edici özelliklerine ve şartlarına uygun olarak esnek bir kullanım kolaylığı sunduğu da savunulmuştur. Bu doğrultuda Headley ve Miller (1993, s.32-42) yaptıkları araştırmada, SERVQUAL'da önerilen beş hizmet kalitesi kriterine ilaveten "sunum" faktörünün de eklenmesi ile altı hizmet kalitesi kriterinin varlığı saptanmışlardır.

Turizm işletmelerinde ise Baker ve Fesenmaier (1997) hizmet kalitesini SERVQUAL ölçeği yardımı ile müşteriler, çalışanlar ve yöneticiler bazında araştırmışlardır. Birçok turizm işletmesinin gün geçtikçe müşteri beklentilerine daha çok ayak uydurmakta olduğunu belirten Baker ve Fesenmaier (1997, s.18), müşteri, işletme çalışanları ve yöneticilerin beklentileri

arasındaki farkı tespit etmeyi amaçlamıştır. Bir eğlence parkında, 156 müşteri, 9 yönetici ve 109 çalışan arasında yapılan araştırma sonunda genel olarak işletme yöneticilerinin ve çalışanlarının, müşteri beklentilerini müşterilerden daha yüksek görmekte oldukları saptanmış, hizmet kalitesinin bazı hususlarına gereğinden fazla önem verilmesinin kaynak kaybına neden olduğu belirtilmiştir. İşletme çalışanları ve müşteriler arasındaki en belirgin farkın ise empati ve duyarlılık kriterlerinden kaynaklanmakta olduğu vurgulanmıştır.

Seyahat acentalarında ise turistler ile direkt iletişim içinde olan işletme çalışanları (tur rehberleri, transferden sorumlu çalışanlar, ...), algılanan hizmet kalitesinde belirleyici rol oynamaktadır (Luk, 1997, s.13). Luk, SERVQUAL ölçeği ile ülkedeki ilk üç seyahat acentasından hizmet alan turistlerden, bu acentaların hizmet kalitesini değerlendirici bilgileri toplayıp işletme çalışanlarından aldığı verilerle karşılaştırması sonucu, pazarlama kültürü ve hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi açıklamıştır. Seyahat acentalarındaki pazarlama kültürü ne kadar yüksek ve çalışanlar arasında yaygın ise acentanın hizmet kalitesi de o derece yüksektir. Bu doğrultuda, rekabetin oldukça yoğun olduğu acentacılık sektöründe üstün hizmet kalitesi, ancak acentaların hizmet kalitesine odaklanmış kişilerarası iletişim yolu ile müşteri odaklı pazarlama kültürünü başarı ile uygulamalarına bağlıdır (Luk, 1997, s.13-17).

Konaklama işletmelerinde de hizmet kalitesi ölçümlerinde, Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin yolundan gidilmiş, önce işletmeye odaklı hizmet boşlukları saptanmaya çalışılmış ve bu süreç sonunda işletme performansı müşteri beklentileri ile karşılaştırılmıştır. Gabbie ve O'Neill (1996, s.25-32) iki otelde yaptıkları karşılaştırmalı araştırmada SERVQUAL ölçek sorularını otel işletmelerine uyarlayarak kullanmışlardır. Araştırma öncesinde kalite iyileştirme programları uygulamış olan otelin, aksi nitelikteki diğerine göre somut unsurlar haricinde tüm hizmet kalitesi kriterlerinde üstün geldiği saptanmış ve müşteri beklentilerini fazlası ile karşıladığı belirlenmiştir. Bu anlamda, işletme yönetiminin ve çalışanlarının, hizmet kalitesi iyileştirme çalışmalarına bağlılıklarının ve çabalarının etkisi de bir kez daha vurgulanmıştır.

SERVQUAL ölçeğinin esas alındığı diğer araştırmalar ve kıyaslamaları Tablo 2.2'de gösterilmektedir:

Tablo 2.2 SERVQUAL Ölçeğinin Kullanıldığı Araştırmalar

Araştırma	Parasuraman ve diğerleri (1985;1988)	Carman (1990)	Finn ve Lamb (1991)	Babakus ve Boller (1992)	Bowers ve diğerleri (1994)
Örneklem verilerinin toplanması	Banka, bakım ve onarım, sigorta, kredi kartı, telefon hizmetleri müşterileri	Diş kliniği hastaları, lastik merkezi, iş okulu yerleştirme merkezi ve hastane	4 hipermarket müşterileri	Elektrik ve gaz işletmeleri müşterileri	Ordu hastanesi hastaları
Örneklem Büyüklüğü	298 – 487	74 – 600+	58 – 69	689	298
Anket formatı	PZB (1988) benzeri	PZB (1988) benzeri	PZB (1988) benzeri	PZB (1988) benzeri	PZB (1988) benzeri
Ana kelime-lerde değişiklik	Negatif sorular	İşletmelere ve işe özel maddeler ilave edildi.	Önemli değişiklik yok	Önemli değişiklik yok	Önemli değişiklik yok
Orjinal SERVQUAL maddeleri	22 madde	10 – 17 madde	22 madde	22 madde	22 madde
Ölçek	7'li Likert	7'li Likert	5'li Likert	7'li Likert	7'li Likert
Anket Yöntemi	Posta	Yerinde mülakat	Telefon	Posta	Posta
Kriter sayısı	5	6 – 8	5 (zayıf)	Açık Değil	5

(Kaynak: Asubonteng, McCleary ve Swan, 1996, s.68-73)

Tablo 2.2'nin devamı

Araştırma	Babakus ve Mangold (1992)	Headley ve Miller (1993)	Brensinger ve Lambert (1990)	O'Connor ve Diğerleri (1992)
Örneklem verilerinin toplanması	Hastane	Tıbbi hizmet müşterileri	Motorlu taşıma hizmetleri müşterileri	Kliniğin tüm operasyonel ve idari personeli, çalışanlar ve hastalar
Örneklem büyüklüğü	443	159	170	775
Anket formatı	PZB (1988) benzeri	PZB (1988) benzeri	PZB (1988) benzeri	PZB (1988) benzeri
Ana kelime-lerde değişiklik	Negatif sorular	İşletmelere ve işe uygun kelimeler kullanıldı.	Önemli değişiklik yok	Önemli değişiklik yok
Orjinal SERVQUAL maddeleri	15 madde	22 madde	22 madde	22 madde
Ölçek	5'li Likert	7'li Likert	7'li Likert	7'li Likert
Anket Yöntemi	Posta	Posta	Posta	Posta
Kriter sayısı	5 (zayıf)	6	5	5

(Kaynak: Asubonteng, McCleary ve Swan, 1996, s.68-73)

### 2.6.5.3. Hizmet Kalitesi Ölçümünde Kullanılan Diğer Yöntemler

#### 2.6.5.3.1. SERVPERF

Cronin ve Taylor (1992), hizmet kalitesi ölçümlerinde “performansa dayalı” ölçüm yöntemi olarak adlandırılan SERVPERF’i literatüre kazandırmışlardır. Bu yöntem, SERVQUAL ölçeğindeki fark değerlerini kullanmak yerine, buradaki beklenti skorlarını değerlendirmelere katmamıştır. Cronin ve Taylor, SERVQUAL’ın aksine tek taraflı ölçek kullanarak, algılanan hizmet kalitesinin belirleyicisi olarak sadece algılanan işletme performansını esas almışlardır.

Bu doğrultuda, dört farklı hizmet işletmesinde (bankacılık, kuru temizleme, fast food, sağlık işletmesi), 660 kişi üzerinde yapılan çalışmalarında, hizmet kalitesi ölçümlerinde kullanılabilir alternatif yöntemleri test etmişlerdir:

Hizmet Kalitesi = ( Performans – Beklenti )	→	SERVQUAL
Hizmet Kalitesi = Önemlilik ( Performans – Beklenti )	→	Ağırlıklı SERVQUAL
Hizmet Kalitesi = ( Performans )	→	SERVPERF
Hizmet Kalitesi = Önemlilik * ( Performans )	→	Ağırlıklı SERVPERF

Çalışmalarının ilk aşamasında ağırlıklı SERVQUAL ve SERVPERF’in hizmet kalitesi ölçümlerinde yetersiz olduğunu saptamışlar, araştırmalarının diğer aşamasını SERVQUAL ve SERVPERF üzerinde yoğunlaştırmışlardır. SERVQUAL ölçeği dört hizmet işletmesinin ikisinde (banka ve fast food) istatistiksel anlamda üstün gelirken, performansa dayalı SERVPERF’in dört hizmet işletmesinin tamamında üstün olduğu kanıtlanmıştır. Bu sonuçlara dayanarak Cronin ve Taylor hizmet kalitesi ölçümlerinde SERVPERF’i önermişlerdir (Cronin ve Taylor, 1992, s.5-68).

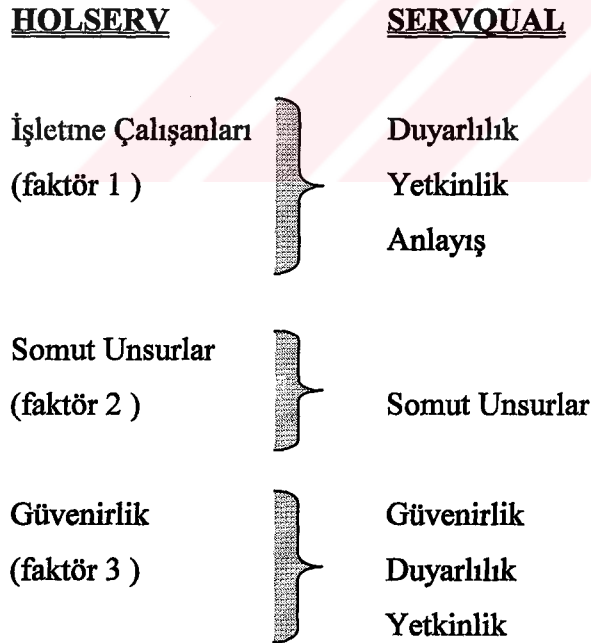
Ancak, Parasuraman, Zeithalm ve Berry beklenti skorlarının, müşterilerin *neden işletme performansını düşük bulduğuna* dair en iyi şekilde açıklayıcı bilgiyi sunduğunu belirtmişlerdir. Her ne kadar ortalama üstü performans olumlu hizmet kalitesinin bir

göstergesi ise de, müşteri beklentilerinin bu değerin üstünde olduğu durumlarda “performansa dayalı” ölçüm yöntemi algılanan hizmet kalitesi için doğru gösterge değildir.

### 2.6.5.3.2. HOLSERV

Konaklama işletmeleri, hizmet kalitesi belirleme çalışmalarında kendi ihtiyaç ve hizmet nitelikleri dolayısı ile SERVQUAL ile yetinmeyip farklı ölçüm metodları geliştirmişlerdir. HOLSERV, Mei, Dean ve White tarafından 5 tane üç ve dört yıldızlı otelde 150 kişiye uygulanmış olup otel işletmeleri için SERVQUAL’den uyarlanmış 27 soruyu içerir.

HOLSERV, otel müşterilerinden, hizmet sunumu sonrası tek ankette, beklenti ve otel performansını kıyaslamalarını bekler. Bu kıyaslama sonucunda ise, otel müşterileri tarafından belirlenen, hizmet kalitesinin belirleyicisi olarak temel beş kriterin aksine üç faktörü göz önüne çıkarır. Bu faktörlerin, otel işletmeleri açısından, algılanan hizmet kalitesi değerlendirmesinde diğer beş kriteri de kapsadığı savunulmuştur (Mei, Dean ve White, 1999, s.138-140):



Konaklama işletmelerinde, hizmet kalitesinin belirleyicisi oldukları iddia edilen bu kriterlerden, “işletme çalışanları” en önemli faktör olarak tespit edilmiştir. Bu anlamda, işletme içi eğitimlerin ve yetki-güçlendirmenin otel işletmelerindeki yeri ve önemi Mei, Dean ve White tarafından da vurgulanmıştır.

Ayrıca, tek sütun formatında uygulanan HOLSERV'in, daha kısa olması dolayısı ile zaman kazanımı sağlamasının yanı sıra, aynı ölçüde de turistleri tatilleri sırasında fazla meşgul etmemesi diğer bir ayırt edici özelliğidir.

### 2.6.5.3.3. Önem-Performans Analizi

Önem-Performans Analizi, hizmet kalitesini, SERVQUAL'da olduğu gibi müşterinin algıladığı işletme performansına ilaveten bu tutumların "önemine" bağlar. Ancak, müşteri beklentilerinin her zaman yüksek olacağı varsayımı ile, "beklentiler" bu analize dahil edilmemiştir. Bu anlamda, müşteri beklentileri yerine, müşterilerin ilgili tutuma verdiği önem, Önem-Performans Analizi'nin temelini oluşturmaktadır. Analizdeki diğer ikinci kriter ise işletme performansıdır. Bu kriter, SERVQUAL ve SERVPERF'teki anlamından farklı bir anlam taşımamaktadır.

Önem-Performans Analizi, emeklilik sigortası hizmetleri (Hawes, Kiser, ve Rao, 1982), bankacılık (Swinyard, 1980) ve sağlık hizmetleri (Hawes ve Rao, 1985) dahil pazarlama literatüründe ve birçok değişik hizmet işletmesinde kullanılmış ve hizmet kalitesi ölçümlerinde kullanılabilir geçerli ve güçlü bir teknik olduğu savunulmuştur (Masoud ve Strong, 1994, s.28).

X-ekseni üzerinde genellikle 22 maddeden oluşan önemlilik kriterleri değerlendirilirken Y-ekseni üzerinde ise işletme performans skorları değerlendirilir. Bu doğrultuda:

- Müşterilerin oldukça önem verdikleri noktalara işletmenin sadece yeterli düzeyde hizmet sunduğu alanlar,
- İşletmenin yeterli düzeyde hizmet sunduğu ancak müşterilerin diğer kriterlere göre daha az önem verdikleri noktalar,
- İşletmenin oldukça iyi düzeyde hizmet sunduğu ancak müşterilerin diğer kriterlere göre daha az önem verdikleri noktalar,
- Müşterilerin oldukça önem verdikleri noktalarda, işletmenin mükemmel hizmet kalitesi sunduğu alanlar,



saptanır. Böylece, işletmenin odaklanması gereken noktalar ile iyileştirme ve geliştirme çabalarının gerekli olduğu alanlar belirlenir.

Önem-Performans Analizi'nin sunduğu bu faydalara rağmen turizm sektöründe hizmet kalitesi ve turist tatmini ölçümlerinde yeterli bilgiyi verdiği düşünülmemektedir (Tribe ve Snaith, 1998, s.28). Örneğin, turistlerin kendi ulusal yemeklerini tatil süresince bulmaları onlar için önemli sayılırken, böyle bir beklenti içinde olmayabilirler. Bu anlamda turistlerin önemli gördükleri bir kriterin düşük düzeyde değerlendirilmesi aslında algılanan hizmet kalitesi ve tatil tatmini açısından belirleyici değildir (Tribe ve Snaith, 1998, s.26)

#### 2.6.5.3.4. Rasyo Logaritması (Lnr)

Rasyo Logaritması çerçevesinde müşteri beklentilerinin algıları geçmesi hizmet kalitesi açısından kabul edilen bir gerçektir. Diğer taraftan, doğal olarak, başarılı işletmelerin performansları müşteri beklentilerini belirli bir süre için aşar. Ancak, uzun vadede bu işletmelerin performansları müşteri beklentilerini yükseltir. Bu döngü içerisinde, SERVPERF'ten farklı olarak Rasyo Logaritması'nda, algı ve beklenti hizmet kalitesinin belirleyicileri olarak kabul edilir.

SERVQUAL'a alternatif olarak Rasyo Logaritması ise, algı ve beklenti arasındaki kıyaslamayı bu iki faktörün rasyosunu alarak yapmayı amaçlamıştır. Ancak sadece iki faktörün rasyosunun alınması ile doğabilecek istatistiksel problemlere karşın aynı soruya ait beklenti ve algı değerlerinin rasyosunun logaritmasının alınması tavsiye edilmiştir (Stafford, 1999, s.17):

$$Y = \text{Performans} / \text{Beklenti} \quad \text{veya} \quad P / B$$

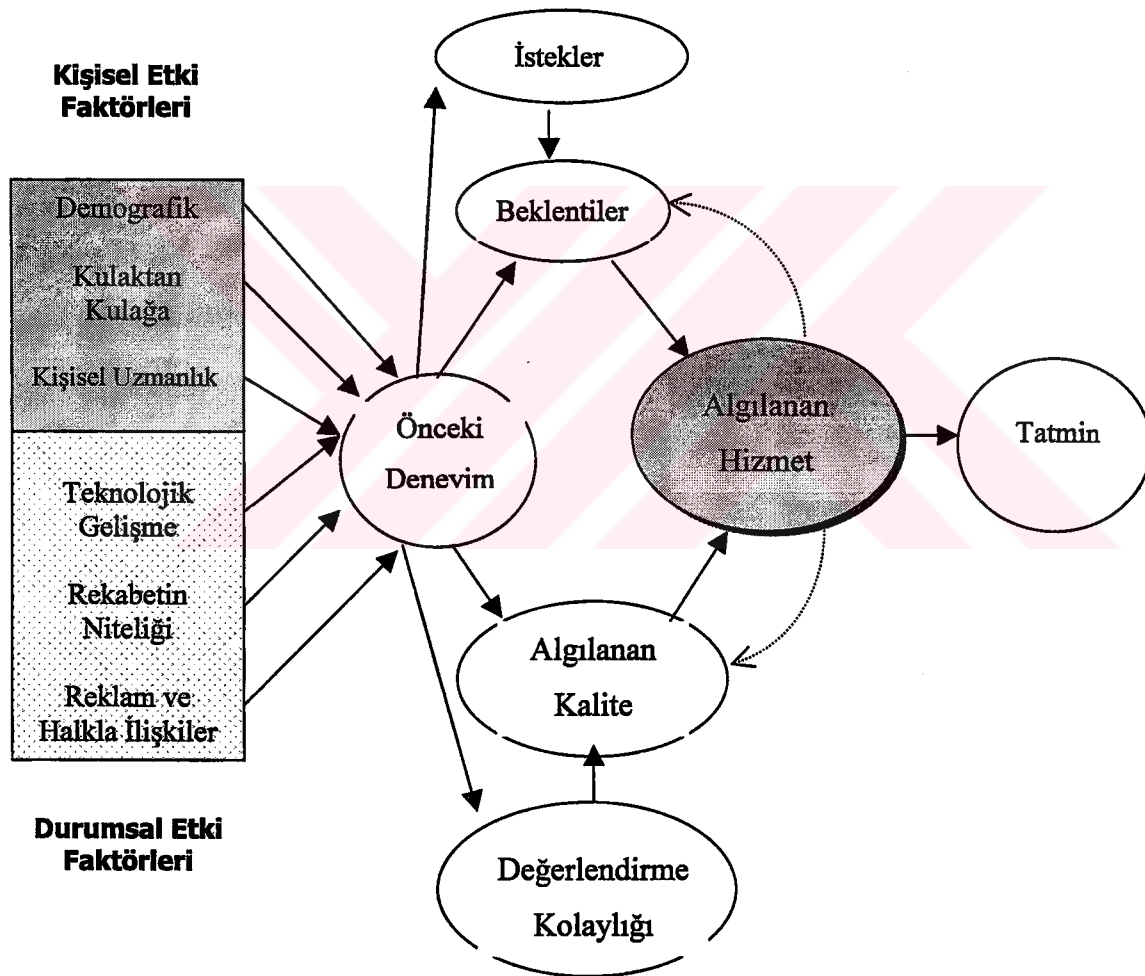
$$Y' = \log [\text{sup } y, \text{sub } n] = \log [\text{sub } n] (P / B)$$

$$Y' = \log [\text{sup } P, \text{sub } n] - \log [\text{sup } E, \text{sub } n]$$

Rasyo Logaritması, SERVQUAL kadar yaygın kullanılmamakla birlikte özellikle sigorta işletmelerinin hizmet kalitesi ölçümlerinde alternatif bir yöntem olarak kullanılmaktadır.

## 2.7. Algılanan Hizmet Kalitesinin Belirlenmesinde Yer Alan Unsurlar

Algılanan hizmet kalitesinin belirlenmesinde temel olarak “müşteri beklentileri” ve müşteri tarafından “algılanan kalite performansı” önemli rol oynar. Bu iki değişkenin müşteri tarafından kıyaslanması sonucunda, sunulan hizmetin kalitesi hakkında müşteri bir algı ve değerlendirme süreci yaşar. Bu süreçte belirlenen hizmet kalitesi, uzun dönemli değerlendirmeleri içeren tutumlar olarak nitelendirilir (Taylor ve Cronin, 1994, s.38) Algılanan hizmet kalitesinin belirlenmesi neticesinde ise olaya özel olarak kısa vadeli değerlendirmeler sonucu doğan müşteri memnuniyeti, tatmini ya da tatminsizliği yaşanır (Taylor ve Cronin, 1994, s.38).



Şekil 2.16 Algılanan Hizmet Kalitesi Süreci

(Kaynak: Vavra, 1999, s.53)

### 2.7.1. Müşteri Beklentileri

Rekabetin küresel ortama taşındığı günümüzde yeni ve potansiyel müşteri kazanım yolları, eldeki müşterileri sürekli kılma çalışmaları sadece müşteri istek ve ihtiyaçları dahilinde müşterilerin beklentilerinin karşılanması ile başarıya ulaşabilmektedir. Diğer taraftan, sadece beklentilerin karşılanması yeterli görülmezken müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığının sağlanması ve sürekli kılınması açısından müşteri beklentilerinin üstünde hizmet sunumu gerekli görülmektedir. Bu doğrultuda, hizmette kaliteyi müşteri beklentilerinin en az maliyetle aşılması olarak da tanımlamak mümkündür (Taylor, 1995, s.12)

Müşteri beklentilerinin karşılanması ve bu beklentilerin üstünde hizmet sunmak için öncelikli koşul ise müşteri gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasıdır. Hayes 'e (1997, s.7) göre beklentileri anlamının iki önemli nedeni vardır (Pizam ve Ellis, 1999, s.326):

- Müşterinin ürün / hizmet kalitesini nasıl tanımladığını ve değerlendirdiğini öğrenmek,
- Müşteri tatmini ve hizmet kalitesi ölçüm yöntemlerinin geliştirilmesini sağlamak.

#### 2.7.1.1. Beklenti Tanımı

Beklenti kavramı birçok araştırmacı tarafından, *tahmin edilen işletme performansı, ideal performans, arzulanmış performans, minimum tolere edilebilir performans* gibi çok değişik ifadelerle tanımlanmış ve birbirinden farklı tanımlarla araştırmalara konu olmuştur (Teas, 1994, s.134).

Tatmin literatüründe beklenti, müşterinin belirli bir hizmet sunumunda ne ile karşılaşacağına dair tahminleri olarak tanımlanırken (Oliver, 1981, s.27), hizmet kalitesi literatüründe beklenti, müşterinin hizmet sunumundan arzuları ve istekleri olarak tanımlanır (Robinson, 1999, s.26).

Boulding ve arkadaşları (1993) bu doğrultuda, tatmin ve hizmet kalitesi çerçevesinde bir ayrım gözetmeksizin, müşterilerin gözünde beklentileri “olması beklenen” ve “olması gereken” şeklinde sınıflandırmışlardır. “Olması beklenen” hizmet sunumuna göre şekillendirilen müşteri beklentileri, algılanan hizmet kalitesini olumlu yönde etkilerken, “olması gereken” hizmet sunumuna göre şekillendirilen müşteri beklentileri ise algılanan hizmet kalitesini olumsuz yönde etkiler. Bu görüş aynı hizmeti alan farklı müşterilerin

beklentilerinde de farklılıklar olabileceğine dikkat çekmektedir (Johnson ve Mathews, 1997, s.292). Bu bilinçteki bazı işletmeler ise müşteri beklentilerini bu doğrultuda yönlendirmeyi bir rekabet stratejisi olarak kullanırlar. Örneğin, kontrol edilemeyen bazı faktörlerden dolayı zamanında varışı garanti edemeyeceğini müşterilerine açıklayan bir havayolu işletmesi, “olması gereken” hizmete ilişkin beklentilerin olumsuz etkilerini azaltırken; sözü edilen güçlüklerle rağmen işletmelerinin zamanında varış konusunda en iyi olduklarını açıklaması “olması beklenen” hizmete ilişkin beklentilerin olumlu etkilerini arttırmak yönündedir (Robinson, 1999, s.26-27).

Yi (1991), beklentileri genel ve kuramsal bir perspektiften değerlendirmiş ve beklentilerin ürün ya da hizmetin genel performansına ilişkin olarak önceki deneyim; kuruluşun iddiaları; ürün bilgisi ya da kulaktan kulağa sözlerle önceden oluşturulan inançlar olduklarını belirtmiştir (Vavra, 1999, s.55).

Pizam ve Ellis’ e (1999, s.328) göre ise beklentiler, ihtiyaçlar, hedefler, aynı işletme ya da benzer işletmeler ile önceden yaşanmış kişisel deneyimler ve mevcut diğer alternatifler gibi birçok faktöre bağlı olarak değişebilen içsel standartlardır.

### **2.7.1.2. Beklenti Yaratan Faktörler**

Beklentiler, ilk izlenimler gibi, oldukça kolay oluşurlar ve etkileri uzun süre devam eder. Bu sebepten dolayı beklenti oluşturan faktörlerin ve beklentileri zaman içinde etkileyen etmenlerin bilinmesi işletmeler için hayati rol oynar (Noe, 1999, s.8).

Müşterilerin hizmet kalitesi değerlendirmelerinde, hizmet sunumu öncesi beklentilerinden etkilendiklerinin saptanması, hizmet işletmeleri yöneticileri açısından bu beklentilerin yönlendirilmesi bakımından da bir fırsattır. Müşteri beklentilerini yaratan faktörlerin saptanması ile çeşitli pazar bölümlendirme stratejileri doğrultusunda aynı beklentilere sahip müşteri gruplarına beklenen kalitede hizmet sunma olanağı doğar ve böylelikle doğru kalitedeki hizmetin doğru müşteriye sunulması garanti edilir (Johnson ve Mathews, 1997, s.290).

Müşteri beklentilerini yaratan ve etkileyen faktörler genel bir çerçeve içinde dört ayrı başlık altında toplanabilir (Augustyn ve Ho, 1998, s. 74). Bunlar:

- Geçmiş deneyimler
- Kişisel ihtiyaçlar ve istekler
- Kulaktan kulağa iletişim
- Dış iletişim kanalları (reklam, fiyat, ...)

Bu faktörler göz önüne alındığında, kişilerin, bir işletmenin hizmetlerinden ne kadar sık yararlanırlarsa, içsel bilgi kaynaklarına (kişisel hafıza, deneyimler) dışsal kaynaklara (reklamlar, kulaktan kulağa iletişim gibi) oranla daha çok başvurdukları ve güvendikleri saptanmıştır. Bu anlamda, beklentilerin oluşumunda, müşterinin *hizmetten yararlanma sıklığı (frekans)* ve bu doğrultuda önceden hafızasında yer eden faktörlerin etkisi göz ardı edilemez. Bu bilginin kullanılması, müşterinin “olması gereken” ve “olması beklenen” hizmete ilişkin beklentilerini de doğrudan etkiler. İşletmenin hizmetlerinden sıklıkla yararlanan bir müşteri beklentilerini “olması beklenen” hizmet sunumu doğrultusunda yönlendirir ve algılanan performans ve müşteri beklentileri arasında oluşabilecek farklılığın bu doğrultuda en aza indiği gözlenir (Johnson ve Mathews, 1997, s.293).

Bir işletmenin hizmetlerinden yararlanma sıklığının yanı sıra, yakın geçmişte olup olmadığı da önemlidir. Bir olayın hatırlanmasında ya da beklentilerin oluşumunda bellekteki bilgilerin önemi inkar edilemez. Bu anlamda, bellekten ilk çağrılan bilgi ve deneyimler her zaman için yakın geçmişte yer alanlardır. Diğer deneyimlerinin aksine, son olarak yaşanan olumlu bir deneyimin müşterinin beklentilerini olumlu yönde etkileyeceği beklenirken yakın geçmişteki olumsuz bir deneyim yeni oluşturulacak beklentileri aşağı çektiği de bir gerçektir (Johnson ve Mathews, 1997, s.294).

Dış iletişim kanalları göz önüne alındığında ise oldukça gelişmiş modellerin varlığına rağmen, tekrarlanan reklamların müşteriler tarafından işletmenin algılanmasında ve reklamlar doğrultusunda beklentilerin artmasında etkin rol oynadığı kanıtlanmıştır (Johnson ve Mathews, 1997, s.291).

Daha detaylandırılmış bir çalışma ile Vavra (1999, s.52-54) müşteri beklentilerini yaratan ve etkileyen temel faktörleri “önceki deneyim” ve “istekler” kategorileri altında toplamıştır.

Önceki deneyim, ürün ya da hizmet ile ilgili olarak daha önce yaşanan tüm deneyimlerin yer aldığı bir “hafıza bankası” niteliğindedir. Burada, yaşanan deneyimler arasında göreceli bir kıyaslama yapılır. Önceki deneyimler, *kişisel etki faktörleri* ve *durumsal etki faktörleri* çerçevesinde beklentileri yönlendirirler. Kişisel etki faktörleri müşterilerin özellikleri ile ilgilidir ve bunlar arasında en önemlisi müşterinin yaşı, eğitim düzeyi, geliri gibi özellikleri kapsayan demografik faktörlerdir. Diğerleri ise kişisel uzmanlık ya da yeterlilik olarak adlandırılmıştır. Kişisel etki faktörleri arasında yakın çevreden alınan ve önceki deneyimi değiştirme gücü olan olumlu ya da olumsuz duyumlara (kulaktan kulağa iletişim) da yer verilmiştir. Diğer taraftan, durumsal etki faktörleri arasında ürün / hizmet kategorisindeki *teknolojik gelişme*, yine ürün / hizmet kategorisindeki *rekabetin niteliği* ve yoğunluğu ile *reklam ve halkla ilişkiler* faaliyetleri bulunur. Bu faktörlerden her birinin bir müşterinin önceki deneyimini ve hizmetten beklentilerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyeceğine inanılmaktadır.

Vavra'ya (1999, s.56) göre müşteri beklentilerini yaratan ve etkileyen faktörlerden bir diğeri olan müşteri istekleri, bir özelliğin yararının ya da sonucunun ne ölçüde istenebilir olduğunun değerlendirilmesi yani o özelliğin yararının ya da sonucunun müşteri değerlerine ne derece uygun olduğudur. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi müşteri istekleri çerçevesinde beklentilerin derecesi tayin edilir.

İşletmeler açısından ise müşteri beklentilerini yaratan faktörler, “işletmenin kontrol edebildiği beklenti faktörleri” ve “işletmenin kontrol edemediği beklenti faktörleri” olmak üzere farklı bir şekilde sınıflandırılmıştır (Barsky, 1995, s.20-23):

#### *İşletmenin Kontrol Edebildiği Beklenti Faktörleri*

Ürün / hizmetin özellikleri ve sunumu, başlangıçtaki pazarlama ve tutundurma faaliyetleri, fiyat-kalite ilişkisi, uzun dönemli işletme politikaları gibi unsurlardan oluşan “*ürün / hizmet deneyimi*” ve “*kısa-uzun dönem pazarlama stratejileri*” işletmenin kontrol edebildiği beklenti yaratan faktörler olarak değerlendirilir.

Diğer taraftan ürün ya da hizmet alımının yapıldığı ortam da müşteri beklentilerinin belirlenmesine katkıda bulunur. Özellikle hizmetlerin sunulduğu fiziksel ortamları oluşturan üç unsur işletmelerin kontrol edebildiği faktörler arasında sıralanır (Vavra, 1999, s.399-400):

- Çevre faktörleri: Hemen fark edilme düzeyinin altındaki fon koşullarıdır ve özellikle olumsuz olduklarında dikkat çekerler. Bu tür faktörler arasında kulağı rahatsız edici müzik ya da gürültü sayılabilir.
- Görsel faktörler: Müşteriler tarafından fark edilen görsel uyarıcılardır. Örneğin bekleme salonundaki mobilyaların rahatlığı ya da ofisin mimarisi gibi.
- Toplumsal faktörler: Müşteriler ve çalışanlar dahil olmak üzere çevrede bulunan insanlardır. Bir işletmenin imajı yalnızca çalışanlar tarafından değil, aynı hizmetten yararlanan müşteri tipinin yarattığı atmosferden de büyük ölçüde etkilenir.

### *İşletmenin Kontrol Edemediği Beklenti Yaratan Faktörler*

Rakiplerin tutundurma ve fiyatlama politikaları, müşterinin kişisel tercihleri ve kulaktan kulağa iletişim, işletmenin kontrol edemediği beklenti yaratan faktörler olarak değerlendirilir.

Ayrıca, müşterinin ortamındaki ve yaşam tarzındaki değişiklikler yeni beklentilerinin oluşumunda işletmenin kontrolü dışındaki faktörlerdir. Ailenin genişlemesi, boşanma, evlenme, üniversiteye başlama gibi olaylar müşteri gereksinim ve beklentilerini ister istemez etkileyen unsurlardır.

#### **2.7.1.3. Beklenti Sürecinin Özellikleri**

Hizmetin özelliklerinden soyutluk unsuru beklenti sürecini önemli ölçüde etkileyecek niteliğe sahiptir. Hizmet sürecinin ve sonucunun müşteri tarafından önceden bilinmemesi ve bu anlamda müşterinin aldığı risk hizmet kalitesi hakkındaki müşteri beklentilerini arttırıcı bir etkiye sahiptir. Sunulacak hizmet müşteriler gözünde ne kadar soyut olarak değerlendirilirse, müşteri beklentileri de aynı oranda yüksek olacaktır. Hizmet sunumu sürecince, hizmet hakkında bilgilenen ve bilinçlenen müşterilerin beklenti sürecinde de benzer eğilim gözlenir. Hizmet işletmeleri, müşterinin aldığı riske karşı gelişen beklentileri yönlendirmek amacı ile önceden hazırlanmış olan işletme ve sunduğu hizmete ilişkin açıklayıcı broşür ve dokümanları müşterilerine sunmayı tercih ederler (Bebko, 2000, s.18-26).

Beklentiler sürekli değişme eğilimindedirler. Beklentilerdeki değişimler, ihtiyaçların değişmesinden (yorgun / dinlenmiş olma gibi), amaçların değişiminden (tatil / iş seyahati

gibi), yakın geçmişte yaşanmış deneyimlerden (farklı bir işletmeden alınan tatminkar hizmet gibi) ve algılanan kaliteyi etkileyecek diğer faktörlerden (hava sıcak olmasına karşın otelin klimasının çalışmaması gibi) kaynaklanır (Pizam ve Ellis, 1999, s.329).

İşletmelerin sundukları hizmetteki performansları da beklentilerdeki değişimin bir diğer sebebidir. Beklentiler sürekli aşıldığı zaman (beklentinin üstünde hizmet performansı), müşteri yeni bir beklenti kriterine odaklanır. Bir başka ifade ile, beklenti çıtası sunulan her üstün performansta müşteri tarafından biraz daha yükseltilir. Örneğin, bir müşteriye normal şartlarda, üç günde ulaşan bir kargo, iki gün içerisinde müşteriye ulaşırsa, bu müşteriye “memnun” kılar. Ancak, onuncu seferden sonra artık müşteri memnun olmaktan çok “alışık” olmuştur ve beklenti standartları yükselmiştir. Önceden üç günde ulaşan bir kargodan tatmin olan müşteri için artık bu süre tatminsizlik yaratacaktır. Geline bu nokta hizmet işletmeleri için oldukça önemli olup “kalite yaratmak” ve “kalitesiz hizmetten kaçınmak” arasındaki farkı vurgular. Örnekte belirtilen kargo şirketi kalite yaratan bir hizmet sunduğunu düşünürken bir aşamadan sonra yeni bir standart haline gelen müşteriye sunduğu hizmetteki kaliteyi korumaya çalışmaktadır (Peters, 1999, s.7-8).

Havayolu işletmeleri için de farklı bir açıdan durum benzerdir. Tatil merkezine sağlıklı ve tüm eşyaları ile varmak tüm müşterilerin beklentileridir. Ancak bu durum gerçekleştiğinde, turistler beklentilerinin karşılandığını ve uçuşun kaliteli olduğunu belirtmezler. Diğer taraftan, uçağın motorlarında meydana gelebilecek bir aksaklık müşteriler tarafında oldukça olumsuz değerlendirilir. Havayolu işletmeleri açısından turistin aldığı hizmet kalitesini etkileyen beklentiler check-in kolaylıkları, yiyecek içecek hizmetleri, film gösterileri, telefon hizmetleri gibi yenilikler ile karşılanır. Bu noktada unutulmaması gereken müşteriler için standartlaşmış olan kalite beklentilerini korurken aynı zamanda da kalite yaratan faktörlere odaklanarak müşteri beklentilerinin üstünde hizmet sunmaktır (Peters, 1999, s.7-8).

Müşteri beklentilerinin oluşumuna dair bilgilerin elde edilmesinde ise Carman (1990) oluşabilecek bazı yanlışlara dikkat çekmektedir; beklenti ve algı değerlendirmelerinin hizmet sunumu sonrasında yapıldığı durumlarda, müşteriler, beklentilerini tecrübeleri doğrultusunda yönlendirirler. Bu doğrultuda yapılan araştırmalarda, olumsuz deneyimlerin müşteri beklentilerini aşırı yukarı çektiği, olumlu deneyimlerin ise beklentilerde bir düşüş meydana getirdiği saptanmıştır. Sonuç olarak ise, müşterilerin beklentilerinin saptanmasında, hizmet sunumu öncesi yapılan ölçümlerin ve değerlendirmelerin daha gerçekçi olacağı vurgulanmıştır (Robinson, 1999, s.26).



## 2.7.2. Algılanan Kalite Performansı

Hizmet pazarlaması literatüründe algılar, satın alınan veya denenilen bir hizmete ilişkin müşteri inanışları olarak tanımlanmaktadır (Parasuraman, Bitner ve Zeithaml, 1988, s.12). Algılanan kalite performansı ise, müşterinin hizmet sunumu sonunda, hizmet işletmesinin kalitesine yönelik performansına olan inancıdır.

Algılanan kalite performansı ilk olarak önceki deneyimlerden etkilenir. Bunun nedeni, önceki deneyimin bir ürün ya da hizmetin belirli özelliklerini daha göze çarpar hale getirmesidir (Vavra, 1999, s.57). Özellikle, olumsuz hizmet deneyimleri müşterilerin o hizmetle ilgisi olan ya da olmayan diğer hizmet sunumlarına karşı algılarını da etkiler. Örneğin, uçak yolculuğu sırasında olumsuz bir deneyim yaşayan bir turist konaklama yapacağı işletmenin hizmetlerine ilişkin algısı da olumsuz olabilmektedir (Dye ve Groth, 1999(b), s.340).

Performansın değerlendirilmesinin kolaylığı da algılanan kalite performansını ve dolayısıyla algılanan hizmet kalitesini etkileyen bir diğer unsurdur. Bir hizmetin performansının değerlendirilmesi müşteriler açısından daha zor olduğu zaman, algılanan performansın beklentilere doğru yaklaştığı gözlenir. Performans hakkında bir karar vermenin daha kolay olduğu durumlarda ise algılanan kalite performansının beklentilerden uzaklaştığı gözlenir (Anderson ve Sullivan, 1993, s.130)

## 2.8. Müşteri Tatmini

### 2.8.1. Tatminin Tanımı

Müşteri tatmini, ürün ya da hizmet tüketimi boyunca, müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin bir sonraki ürün veya hizmet talebini ve ürün / hizmete bağlılığını etkileyen karşılama derecesidir (Choi ve Chu, 2000, s.119).

Yi tarafından 1993 yılında gerçekleştirilen kapsamlı bir araştırmaya göre ise, müşteri tatmini iki ana biçimde tanımlanmıştır (Vavra, 1999, s.18):

- Müşteri tatmini bir "sonuçtur". Tatminin tüketim deneyimlerinden kaynaklanan nihai bir durum olduğuna inanılır.

Ürün ve/veya hizmeti satın alanın bunun için yaptığı fedakarlıkların karşılığını yeterli ya da yetersiz bir biçimde almış olduğuna ilişkin düşünceleridir (Howard ve Sheth, 1969, s.145);

Ürün ve/veya hizmeti satın alan üzerinde belirli ürün ya da hizmetlerin yarattığı etkiler ile birlikte yaşanan deneyimlere verilen duygusal tepkiler, hatta pazarın tümü kadar satın alma ve alıcı davranışlarının müşteri üzerinde bıraktığı etkilerdir (Westbrook ve Reilly, 1983, s.256);

Ürün ve/veya hizmeti satın alanın, bu alışverişten beklediği sonuçlara ilişkin olarak aldığı karşılık ile harcadıklarını karşılaştırmasından doğan bir sonuçtur (Churchill ve Suprenant, 1982, s.493).

- Müşteri tatmini bir “süreçtir”: tatmin düzeyine katkıda bulunan düşünceler, değerlendirmeler ve psikolojik süreçler üzerinde durulmuştur.

Yaşanan deneyimin az olması gerektiği kadar iyi olduğu şeklinde bir değerlendirmedir (Hunt, 1977, s.459);

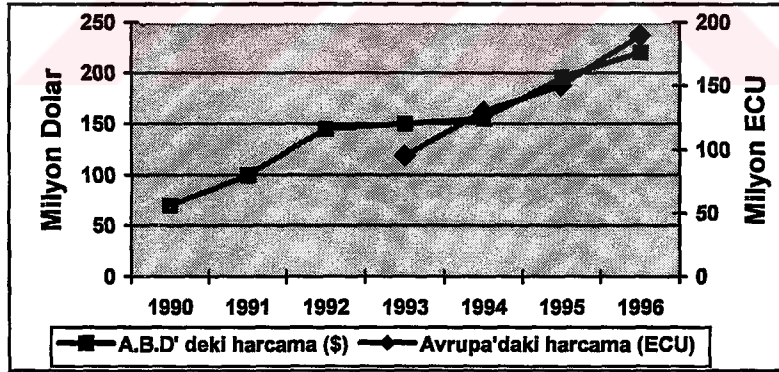
Tercih edilen seçeneğin o seçeneklerle ilgili önceden sahip olunan inançlarla uyum içinde olmasıdır (Engel ve Blackwell, 1982, s.501).

### 2.8.2. Tatminin Önemi

Müşteriye sunulan ürün / hizmetlerin ve bunlara eşlik eden hizmet verme yöntemlerinin gerçek kalitesinin saptanmasında müşteri tatmini başı çeken kriter olmaktadır. Müşteri tatminin önemi, gerek araştırmacılar gerekse işletmeler tarafından somut bir şekilde oraya koyulmaktadır. Bu anlamda yapılan bazı araştırmalar (Vavra, 1999, s.21):

- 1994 yılında Juran Institute tarafından yapılan bir araştırma, Amerika'nın 200'den fazla en büyük şirketinin tepe yöneticilerinin yüzde 90'ının “Müşteri tatminini en üst düzeye çıkarmanın karlılığı ve pazar payını da en üst düzeye çıkaracağını” anlamış olduklarını ortaya koymuştur. Bu şirketlerin yaklaşık yüzde 90'ı da böyle düşündüklerini müşteri tatmini göstergelerini sistematik biçimde izlemeye ve iyileştirmeye yönelik çalışmalara finansman sağlayarak kanıtlamışlardır (Fay 1994).

- Yine 1994 yılında Mentzer ve meslektaşları (1995) 124 büyük Amerikan şirketi üzerinde yaptıkları bir araştırma ile, bu şirketlerin yüzde 75'inin misyon bildirimlerinde müşteri tatmini konusuna yer verdiklerini ortaya çıkarmışlardır. Her ne kadar ikisi birbirinde ayrılamazsa da ürün/hizmet kalitesi misyon bildirimlerinin yüzde 65'inde yerini almaktadır. Bu araştırma gösteriyor ki, misyon bildirimlerinin yarıdan fazlası müşteri hizmetine ve müşteriye yönelik çalışmalara yer vermektedir.
- A.B.D pazarlama araştırmaları sektöründe gözlemler yapan Jack Honomichl ise, müşteri tatmini ölçümlerine harcanan paralar konusunda bir endeks oluşturmuştur. Bunu yaparken A.B.D'nin en büyük 14 pazarlama araştırması yapan firmasının, yaptıkları müşteri tatmini projeleri çalışmalarından kaynaklanan brüt gelirlerinin dökümünü çıkarmış, aynı şeyi Avrupa Birliği'ni temsil eden 15 Avrupa firması için de yapmıştır (Şekil 2.17). Honomichl'in çalışması, 1990 yılı ile 1995 yılları arasında bu firmaların yürüttüğü müşteri tatmini ölçümleri çalışmalarında çok etkileyici bir artış olduğunu ortaya koymaktadır.



**Şekil 2.17 Müşteri Tatmini Ölçümleri Harcamaları**

(Kaynak: Vavra, 1999, s.22)

Müşteri tatmininin turizm, seyahat ve konaklama alanlarındaki farklı boyutları da literatürde gün geçtikçe artan oranda yer almaktadır. Reisinger ve Waryszak (1995) tur rehberlerinden tatmini, Hughes (1991) kültür turlarından tatmini, Ross ve Iso-Ahola (1991) günlük turlardan tatmini, Hsieh, O'Leary ve Morrison (1994) paket ve paket olmayan turlardan tatmini, Saleh ve Ryan (1992) otel müşterilerinin tatminlerini ve Pearce (1980) turist

tatmini ve yerel halk arasındaki ilişkiyi araştırmalarına konu etmişlerdir (Rimington ve Kozak, 2000, s.261).

Bir çok işletme, günümüzde, müşteri tatminini, işletmelere rekabet avantajı, talep tekrarı ve olumlu ağızdan ağıza iletişim sağlayan, ürün / hizmet kalitesinin ayrılmaz bir parçası olarak görmekte (Choi ve Chu, 2000, s.116) ve ürün ya da hizmetin kalitesini belirleyen en önemli kriterin müşteri tatmini olduğunu kabul etmektedirler (Pizam ve Ellis, 1999, s.330).

### 2.8.2.1. Müşteri Tatmini İle İşgören İlişkisi

Müşteri tatmini, işletmelerin sürekliliğini önemli ölçüde etkilerken, iyi ve etkin müşteri hizmetleri ve müşteriye sürekli kılma programları sadece yetkili ve yetenekli kişilerce sağlanabilir.

Schlesinger ve Heskitt (1991), iyi hizmet çevrimi adını verdikleri bir kavramı kullanarak müşteri tatmini ile işgören tatmini arasındaki ilişkiyi göstermişlerdir (Şekil 2.18). Bu kavram ile açıklanan görüşe göre; tatmin düzeyi yüksek müşteriler kuruluşa daha yüksek kar marjları ile çalışma fırsatı tanımakta, bu da işgörelere daha yüksek ücretler ödeme olanağını doğurmaktadır. Bu durumda işgörelenin morali son derece yükselmekte, personel devir hızı azalmaktadır. Sonuçta müşteri tatmin düzeyinin daha da yükseldiği ve sürecin bu döngü içinde devam ettiği görülmektedir (Vavra, 1999, s.23).



Şekil 2.18 İyi Hizmet Çevrimi Modeli

(Kaynak: Vavra, 1999, s.23)

Tatmin düzeyi yüksek müşteriler ile bu döngünün sürekli kılınması için, müşteri tatminini, yalnızca şirketin yüce amaçlarında biri olmanın ötesinde, her işgörenin yakından ilgilenmesi gereken bir konu haline getirmek gerekmektedir. Giderek artan sayıda kuruluşun tatmin puanlarını işgören değerlendirmeleri ile birleştirmeleri “işgörenlerin ücretlendirilmelerinin” müşteri tatminine bağlanması eğiliminin bir göstergesi niteliğindedir (Vavra, 1999, s.455):

- A.B.D.’de ülke çapında 453 orta ve büyük ölçekli şirketin satış gücünü kısmen müşteri tatminine bakarak ödüllendirdiği saptanmıştır. Aynı araştırmada kalan yüzde 10 ise bir yıl içinde çalışanlarının değerlendirilmesi sürecine bir de müşteri tatmini unsurunu eklemeyi planladıkları belirlenmiştir. Bunun yapılmasında birinci neden olarak müşteri ilişkilerindeki bozulmaların azaltılması isteği gösterilmektedir.
- Mentzer, Bienstock ve Kahn (1995) ise 1994 yılında 124 büyük A.B.D. şirketinin yöneticileri arasında yaptıkları bir araştırmada, işletmelerin yüzde 41’inin tepe yönetimin performans değerlendirmelerini müşteri tatmin ölçüm sonuçlarına bağladıklarını ortaya çıkarmışlardır.

Tatmin ile ücretlendirme arasındaki bağlantıyı başarı ile kurabilmek için atılması gereken dört adım şunlardır (Vavra, 1999, s.456):

- Müşteri tatmini sürecine ilişkin bilinç yaratılması ve böylece işgörenlerin, kendilerinin ya da departmanlarının nasıl değerlendirildiklerini bilmelerinin sağlanması gerekmektedir.
- Müşteri tatmini ölçümü için şirket içi etkilerden arınmış objektif bir uygulama sürecinin geliştirilmesi gerekmektedir.
- Her bir ölçüm dönemi sonunda sonuçları duyurmak için iyi bir iletişim sürecinin oluşturulması gerekmektedir.
- İşgörenlerin bir kalite iyileştirme planının hazırlanmasına ve geliştirilmesine katılmalarının sağlanması gerekmektedir.

Müşteri tatmini konusunu ücretlendirme ve teşvik programlarına eklemek, işgörenlerin uzun vadeye ve kaybedilme riski olan müşterilere odaklanmalarını sağlayabilecek yolların başında gelmektedir.

### 2.8.2.2. Müşteri Tatmini İle Rekabet Gücü Ve Karlılık İlişkisi

Bugün kaliteye yönelik diğer ekonomilerle ve işletmelerle rekabet edebilmek için doğru verileri toplamak ve pazara ilişkin doğru göstergeleri izlemek kesinlikle gereklidir. Kalitenin geliştirilmesine yönelik bir dünyada gösterge ise müşteri tatminidir.

Müşteri tatmini yüksek işletmelerde, aynı ürün / hizmeti tekrar talep eden müşteri sayısının yüksek olması nedeni ile müşterileri elde tutma maliyetleri oldukça düşük olur. Aynı doğrultuda, şirketler müşteriyi en çok tatmin eden işletmelerin yalnızca müşterinin sadakatini kazanmakla kalmadığını, ağızdan ağıza yapılan reklamlarla ve medya mesajlarının daha etkin hale gelmesi ile yeni müşteriler de getirdiğini fark etmektedirler. Bu açıdan da, yeni müşteri kazanma maliyetleri, müşteri tatmini sağlayan işletmeler açısından daha az seviyelerdedir (Anderson, Lehmann ve Fornell, 1994, 63).

Bu nedenlerden dolayı, müşteri tatmin düzeyinin yükselmesi ile işletmelerin karlılığının artması arasında doğrudan bir ilişki olduğu konusunda hem sezgisel bir inanç hem de giderek sayıları artan kanıtlar bulunmaktadır (Vavra, 1999, s.24):

- Larcker'ın yaptığı bir araştırmaya göre, Amerikan Müşteri Tatmin Endeksi'nde en üst sırada yer alan şirketlerin hisse senetleri değer artışlarının, S&P'un tüm 500 şirketinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
- Buzzell ve Gale'in araştırmaları ise hizmet kalitesi ve karlılık arasındaki ilişkiye odaklanırken yatırım gelirleri en üst düzeyde olan şirketlerin aynı zamanda en kaliteli hizmet sunan işletmeler olduğunu saptamışlardır.
- Müşterilerin yaşayabilecekleri sorunların azaltılmasının kar üzerindeki etkisini gösteren Reichheld ve Sasser'in araştırması, bu tür sorunlarda yalnızca yüzde 5 oranında bir azalma bile söz konusu hizmet alanının özelliklerine bağlı olarak karlılık rakamlarında +yüzde 25 ile +yüzde 85 arasında değişen bir etki gösterdiğini kanıtlamışlardır.

Genel olarak, müşteri tatmininin asıl getirileri, yüksek müşteri sadakati, diğer rakip çabalardan izole edilmiş mevcut müşteriler, yeni müşteriler kazanmanın düşük maliyeti ve artan işletme imajı olarak sıralanırken, tüm bu faktörlerin beraberinde ekonomik kazançlar getireceği kaçınılmazdır (Fornell, 1992, 18) .

### 2.8.2.3. Müşteri Tatmini İle Müşteri Sadakati İlişkisi

Tatmin müşterilerin işletme ile iş yapma sürelerini uzatır. Ürün ya da hizmetten tatmin olmuş bir müşteri aynı ürün / hizmeti tekrar talep etme arzusunda bulunurken, bu olumlu deneyimlerini diğer kişilere aktarır. Eğer müşteri tatmin olmamış ise, bir sonraki talebinde rakip işletmeleri tercih eder ve bu olumsuz deneyimlerini diğer kişilere şikayet niteliğinde aktarır (Pizam ve Ellis, 1999, s.332).

Bu doğrultuda, tatmin konusuna odaklanmak mutsuz müşterilerin çevrelerine olumsuz düşüncelerini yaymalarına engel olur. Araştırmalar göstermiştir ki, mutsuz müşterilerin yüzde 90'ından fazlası şikayetini dile getirmek üzere işletmeye başvurmak için herhangi bir çaba harcamayıp, rakip kuruluşlarla iş yapmaya başlamakta ve mutsuzluklarını diğer potansiyel müşterilere aktarmaktadırlar. Tek bir müşterinin kaybedilmesi sanıldığından çok daha vahim sonuçlar doğurmakta, bir mutsuz müşteri dokuz diğer müşteri ile konuşmaktadır. Bu da onun yaşadığı mutsuzluğun dokuz ile çarpımı anlamına gelir.

Diğer taraftan, ürün / hizmetten memnun kalmış ya da şikayetleri giderilmiş müşteriler, bu olumlu tecrübelerini yaklaşık üç ya da beş kişiye aktarırlar. Bu nedenle tatmin olmamış her bir müşteri için üç ya da beş müşteriyi daha tatmin etmeniz gerekir (Talya Oteli, 1998, s.18).

Sonuç olarak, bir çok araştırma yeni müşteri kazanmanın zaman, para ve kaynak bakımından eski müşterileri elde tutmanın 5 katı olduğunu ispat etmiştir. Bu bağlamda, müşteri tatmini işletmelerin devamlılığı için hayati rol oynamaktadır (Pizam ve Ellis, 1999, s.334).

### 2.8.3. Müşteri Tatmininin Oluşum Süreci

Tatmin araştırmalarının bugüne kadar asıl olarak odaklandıkları noktalar, ürün / hizmet alımı öncesi performans beklentileri ve bu süreç sonundaki asıl performans arasındaki ilişkidir. Bu çerçevede yapılan teorik ve ampirik çalışmaların çoğu beklenti ve tatmin arasındaki pozitif ilişkiyi desteklemekte iken (Anderson, Fornell ve Lehmann, 1994; Cadotte, Woodruff ve Jenkins, 1987; Churchill ve Surprenant, 1982; Oliver, 1980; Tse ve Wilton 1988), bazı araştırmalarda bu iki değişken arasında bir ilişki bulunamamıştır (Spreng ve Olshavsky, 1993) (Voss, Parasuraman ve Grewal, 1998, s.46).

Tatmin araştırmalarının çerçevesini çizen ve bu konuda geliştirilmiş birçok görüş ve araştırmalara temel oluşturan Richard Oliver özellikle beklentilerin karşılanmaması (onaylanma/onaylanmama) üzerinde durmuştur. Oliver'e (1980) göre beklentiler, müşterinin bir ürün ya da hizmeti satın almasından önce oluşur. Ürün ya da hizmetin tüketilmesi veya ürün ya da hizmete ilişkin deneyim ise, beklentilerin etkilediği bir algılanan kalite düzeyini ortaya çıkarmaktadır. Tatmin ise, bu deneyimin "onaylanmamasının" büyüklüğü ve yönü ile ilgidir (Vavra, 1999, s.58-59):

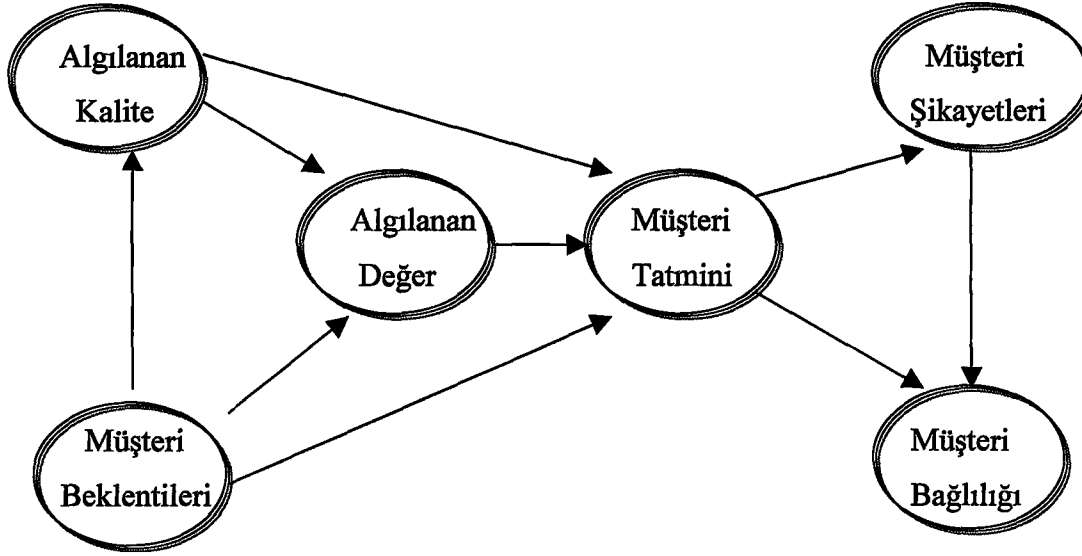
- Algılanan performans beklentileri *karşılıyorsa* beklentiler ile performans arasında *uyum* olduğu düşünülecektir.
- Algılanan performans beklentileri *aşıyorsa* beklentilerin *onaylanmadığı* (olumlu onaylanmama) düşünülecektir.
- Algılanan performans beklentilerin *gerisinde kalıyorsa* beklentiler ile performans arasında *onaylanmama* (olumsuz onaylanmama) olduğu düşünülecektir.

Bu noktada, olumlu onaylanmama ve uyum tatminin göstergesi iken, olumsuz onaylanmama tatminsizliği vurgular.

Amerikan Kalite Kontrol Derneği ve Michigan Üniversitesi tarafından hayata geçirilen ve her üç ayda bir yayınlanan Amerikan Müşteri Tatmin Endeksi (ACSI) de müşteri tatmini oluşumunda benzer bir yaklaşım sergilemiştir (Şekil 2.19). Algılanan kalite, beklentiler ve algılanan değerden oluşan üç unsurun müşteri tatminini belirlediği görüşü ile gerek endüstri dalları bazında gerekse işletmeler bazında müşteri tatmini puanları sıralanabilmekte ve



kalitenin GSMH, iç rekabet gücü ve ABD yaşam standardı üzerindeki etkisi anlaşılmaktadır (Vavra, 1999, s.40).

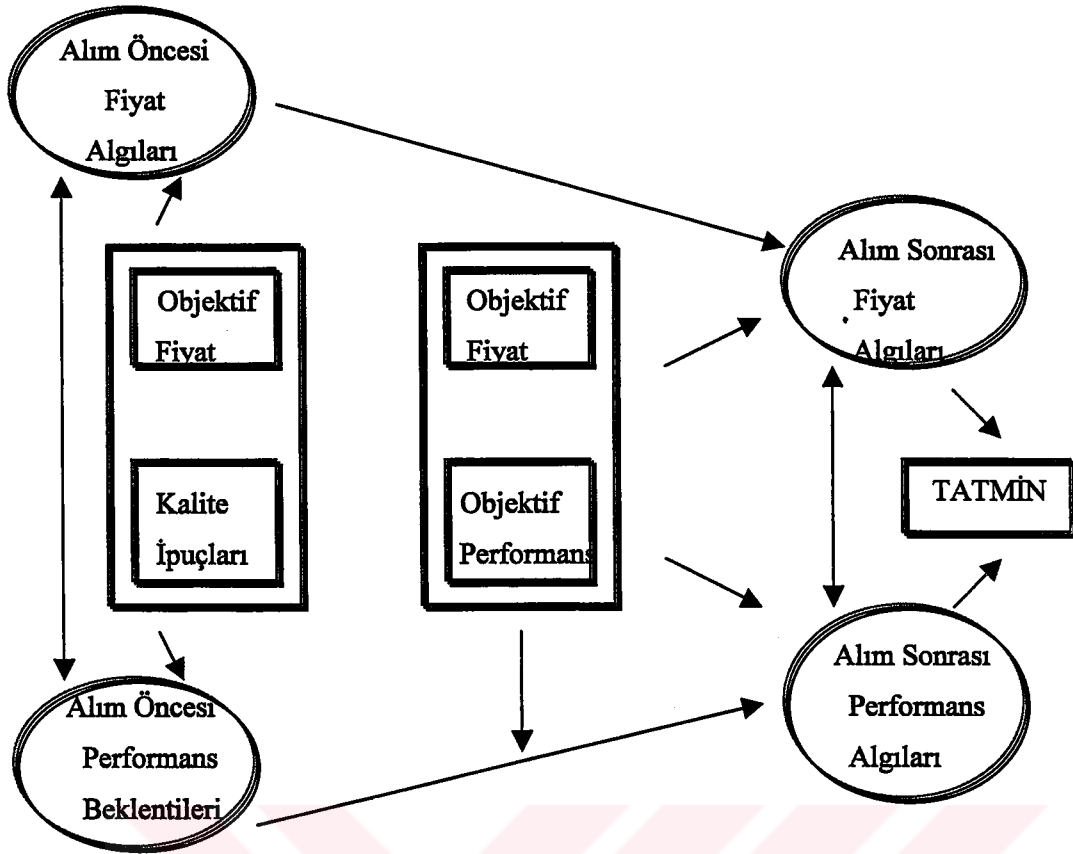


**Şekil 2.19 ACSI Tatmin Modeli**

(Kaynak: Vavra, 1999, s.41)

Her ne kadar tatmin değerlendirmeleri birçok kritere bağlı olsa da, “bedel” (karşılık) kriterini de müşteri tatmini araştırmalarına dahil etme gerekliliği duyulmuş ve müşteri tatmini, müşterinin kendi girdi/çıktılarını başka kişilerin girdi/çıktıları ile karşılaştırması olarak tanımlanan “eşitlik ilkesi” ile ilişkilendirilmiştir (Oliver ve DeSarbo, 1988; Oliver ve Swan, 1989; Fisk ve Young, 1985) (Voss, Parasuraman ve Grewal, 1998, s.49). Ancak algılanan eşitliğin genel anlamda araştırılmasına karşın fiyat gibi farklı bileşenler göz ardı edilmiştir. Bu faktörü dikkate alan Voss, Parasuraman ve Grewal, hizmet süreçlerinde, müşteri tatmini üzerinde fiyat, performans ve beklentilerin ilişkisini araştırmışlardır.

Bu doğrultuda açıklanan “fiyat-performans ilişki düzeyi”, hizmet süreçlerindeki performans beklentileri, gerçekleşen performans ve tatmin kararları arasındaki ilişkiyi belirlemektedir. Eğer fiyat ve performans uyumlu ise, beklentilerin algılanan performans ve tatmin düzeyi üzerindeki etkisinden söz edilirken fiyat ve performansın uyumlu olmadığı durumlarda beklentilerin performans ve tatmin üzerinde bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Bir başka ifade ile, performansın yeterli bulunduğu durumlarda, müşteriler beklentilerini fiyata göre yönlendirme eğilimindedirler (Dodds, Monroe ve Grewal, 1991; Grewal, 1995; Rao ve Monroe, 1988, 1989) (Voss, Parasuraman ve Grewal, 1998, s.46).



**Şekil 2.20 Belirsizlik Modeli**

(Kaynak: Voss, Parasuraman ve Grewal, 1998, s.48)

Şekil 2.20’de açıklanan “Belirsizlik Modeli” (Contingency Model), ürün / hizmet alımı öncesi beklentilerin, ürün / hizmet alımı sonrası değerlendirmeleri, ancak müşterinin yüksek - (düşük)- ücret ödeyip, yüksek -(düşük)- performansta hizmet aldığı durumlarda etkilediğini savunur. Eğer yüksek ücret ödenen bir ürün ya da hizmetin performansı düşük ise veya düşük ücretli ürün ya da hizmetin performansı yüksek ise ürün / hizmet alımı öncesi beklentilerin algılanan performans ve tatmin değerlendirmeleri üzerinde bir etkisi yoktur.

Bu modelin doğurduğu bir diğer sonuç ise, müşteri memnuniyeti sağlamak için üstün hizmeti, ortalamanın altında bir fiyata sunmanın müşteri tatmini üzerinde hiçbir etkisinin olmamasıdır. Diğer taraftan, yüksek müşteri beklentileri doğrultusunda ortalama üstü fiyata üstün hizmet sunan işletmeler, algılanan performans ve müşteri tatminini artırırlar.

Müşteri tatmini sağlamak amacı ile işletmelerin izlemesi gereken yollar şu şekilde sıralanmıştır (Noe, 1999, s.21):

- Sadece alt ve orta düzey yöneticiler değil, üst düzey yönetimin de müşteri tatmini programlarına dahil edilmesi gerekmektedir.
- İç ve dış müşterilerin öğrenilmesi ve onlar için önemli olan noktaların bilinmesi gerekmektedir.
- Müşterilerin, işletmenin sunabileceği hizmetler ile ilgili önemli buldukları tutumları tanımlamalarının sağlanması gerekmektedir.
- Müşterilerin, gerekli ihtiyaçlarının, gerçekçi olarak beklentilerinin, ve aslında işletmeden beklemedikleri isteklerinin bilinmesi gerekmektedir.
- Genel hizmet deneyimleri boyunca önemli görülen kriterlerin göreceli önemlilikleri belirlenmelidir.
- Geçerli ve güvenilir müşteri verilerinin toplanması gerekmektedir.
- Sektördeki diğer rakiplerle işletmenin kendisini kıyaslanmalıdır.
- Müşteri tatminini daha iyi sağlayabilmek için toplanan verilere dayanarak hazırlanan planların uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir.
- Tüm bölümlerdeki işgörenlere yetki ve sorumluluk devri için, sonuçların işletme genelince bilinmesi gerekmektedir.

Müşteri tatmini programlarının başarılı olabilmesi için bu programın işletme kültürü içinde oluşturulması ve uygulanması gerekmektedir. Bugünkü rekabet ortamı düşünüldüğünde şu anki ve geçmişteki müşterilerin tatmini işletme kültürlerinin en önemli hedeflerinden biri olarak görülür. Ancak tecrübeler, bu hedefe sadece “müşteri odaklı” işletmelerin ulaşabileceklerini göstermektedir. Bu işletmeler hedef gruplarının ihtiyaç ve isteklerine odaklanarak tatmin derecelerini maksimuma çıkarmak için çalışırlar (Pizam ve Ellis, 1999, s.330). Müşterilerin tatmin olmadıkları durumları öğrenmek için ise şikayetleri

beklemek yerine, “müsteri odaklı” işletme kültürü, tekrarlanan müsteri tatmin ölçümleri ile hizmet verdiği kişilerden sürekli geri-bildirim alır.

Ne var ki, tüm bu unsurların, bir işletme bazında uygulanması, müsteri tatminini beraberinde getirdiği halde, turizm gibi içinde birçok alt-sektörü (konaklama, ulaşım, ...) barındıran hizmet alanlarında, turist, seyahat süresince aldığı hizmeti bir bütün olarak değerlendirir. Çoğu ürün ve hizmetin aksine, seyahat işletmeciliğinde tatmin, bu süreç boyunca ayrı ayrı hizmet elemanlarının verdikleri tatminin toplamından oluşur (Pizam ve Ellis, 1999, s.329).

Ayrıca birçok kriterin de turist tatmininde değişik ölçülerde belirleyici rol oynadığı araştırmacılarca kanıtlanmıştır. Fiyat ve kalite her çeşit turist kategorisi için en önemli tatmin faktörü olarak görülürken (Choi ve Chu, 2000, s.120), mevsimselliğin de önemli derecede belirleyici olduğu savunulmuştur (Rimington ve Kozak, 2000, s.263). Turizm sezonu dışında bir bölgeyi ziyaret edenlerin tatil tatmin düzeylerinin en alt seviyede olduğu saptanmıştır.

Turistlerin belirli bir işletmenin aksine genel olarak tatil deneyimleri hakkındaki tatminlerini belirlemek amacı ile HOLSAT (Holiday Satisfaction) araştırma yöntemi önerilmiştir. Bu yöntem dahilinde yapılan araştırmalara ilgili tatil yöresinin:

- ambiyansının,
- restoranlarının, barlarının, alışveriş mekanlarının ve gece hayatının,
- transfer olanaklarının,
- tarihi özellikleri ve kültürünün,
- konaklama olanaklarının,

konu edilmesi ve bu kriterler dahilinde oluşturulacak anketler yardımı ile turist beklentileri ve algılarının ölçülmesi yolu ile turist tatminin belirlenmesi önerilmiştir (Tribe ve Snaith, 1998, 26-30).

#### 2.8.4. Müşteri Tatmini Konusunda Başlıca Teoriler

Müşteri tatmini konusundaki birçok teori konaklama ve turizm sektöründe araştırmacılar tarafından uygulanmıştır. Bunlardan bazıları arasında restoranlar (Bojanic ve Rosen, 1994; Lee ve Hing, 1995; Oh ve Jeong, 1996), yiyecek hizmetleri ( Almanza ve diğerleri, 1994) ve turizm sektöründeki diğer araştırmalar ( Pizam ve Milman, 1993; Ryan ve Cliff, 1997; Hudson ve Shepard, 1998) yer alır (Pizam ve Ellis, 1999, s.328).

Müşteri tatmini konusunda araştırmacılarca en sık kullanılan teoriler şunlardır (Vavra, 1999, s.61-64):

- Benzeşim - Zıtlık Teorisi
- Zıtlık Teorisi
- Çelişki Teorisi
- Kıyaslama Düzeyi Teorisi
- Hipotezin Testi Teorisi.

##### 2.8.4.1. Benzeşim - Zıtlık Teorisi

Sherif'in Sosyal Yargı Yasası mantığına göre, müşterilerin zihninde kabul edilebilir performans "bölgeleri" olduğu düşünülür; bir müşterinin kayıtsız kalabileceği performans da vardır, kabul edilemez bulup reddedeceği performans da vardır. Ancak bu bölgelerin tümü de müşterinin gerçek beklenti düzeyi çevresinde yer alırlar. Benzeşim - Zıtlık Teorisi, performansın bir müşterinin kabul bölgesi içinde kalması durumunda, beklentilerinin gerisinde kalmış olsa bile bu uyumsuzluğun göz ardı edileceğini, benzeşim sürecinin işleyeceğini ve performansın kabul edilebilir bulunacağını ileri sürer. Eğer performans red bölgesi içinde ise (beklentilere ne kadar yakın olursa olsun), zıtlık öne çıkacaktır ve farklılık abartılacak ve ürün / hizmet kabul edilemez bulunacaktır.

Voss, Parasuraman ve Grewal (1998, s.47) ise hizmet sonrası oluşabilecek bu iki durumu şu şekilde ifade etmişlerdir:

- I. Eğer gerçek performans beklentilere yakınsa, benzeşim meydana gelir ve tatmin gibi kararlar bu beklentilerden olumlu yönde etkilenir.

- II. Eğer gerçek performans, hizmet sunumu öncesindeki beklentilerden yeteri derecede farklı ise, benzeşim meydana gelmez ve beklentilerin tatmin gibi kararlar üzerinde ya hiç etkisi yoktur ya da etkisi olumsuzdur.

#### 2.8.4.2. Zıtlık Teorisi

Zıtlık Teorisi'ne göre beklentilerle deneyimler arasındaki her farklılık, farklılığın yönünde abartılacaktır. Eğer bir işletme, yaptığı reklamlarla müşterilerinin ürün / hizmetten beklentilerini yükseltirse, bir müşterinin ürüne ilişkin deneyimi söz verilenden yalnızca çok az geride kalsa bile ürün / hizmet tümüyle kabul edilemez bulunacaktır. Bunun tersine, reklamlarda belirtilenin aksine daha üstün bir ürün / hizmet sunmak yaşanan olumlu çelişkinin abartılmasına neden olacaktır.

#### 2.8.4.3. Çelişki Teorisi

Bilişsel Uyumsuzluk olarak da isimlendirilen, Festinger'ın Bilişsel Çelişki Teorisi'nin uygulanması ile farklı bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Festinger'ın düşüncelerinin tatmin konusunda beklentilerin onaylanmasına ve çelişki teorisinin uygulanması ile varılacak sonuç, müşterilerin her türlü çelişkili deneyimi (beklentilerin gerisinde kaldığı açıkça belli ürün / hizmetleri satın alma durumunda kaldıklarında) ortadan kaldırmaya çalışabilecekleridir. Çelişki Teorisine göre, onaylanmamış bir tüketim sonrasında birey tarafından kabul edilen uyumsuzluğu azaltma stratejisi, alternatif azaltma stratejilerinin psikolojik maliyetlerine bağlıdır. Beklediğinden daha düşük bir performans ile karşılaşan bir müşterinin, eğer söz konusu ürün ya da hizmete psikolojik bir yatırım yapmış ise, zihninde bu çelişkiyi en aza indirmeye çalışacağı düşünülür. Bu ya olay gerçekleştikten sonra beklentilerin düzeyini düşürerek ya da performansın daha olumlu bir şekilde algılanması ile olur.

#### 2.8.4.4. Kıyaslama Düzeyi Teorisi

Thibout ve Kelley tarafından geliştirilen Kıyaslama Düzeyi Teorisine göre, tatmin belirli bir kıyaslama düzeyi ve çıktılar arasındaki farktan oluşmaktadır. Bugünkü deneyimin çıktılarını kullanarak, gelecekte göz önüne alınacak kıyaslama düzeyini değiştiren bir dinamik bakış açısı sunan bu teori, yüksek seviyedeki tatminin, ürünü / hizmeti yeniden satın almak için yüksek niyetin oluştuğu kıyaslama düzeyi ile çıktılar arasındaki farktan ortaya çıkacağını savunur (Özer, 1998, s.50).

#### 2.8.4.5. Hipotezin Testi Teorisi

Deighton, tatminin oluşumu için iki adımlı bir model önermiştir. Bu hipoteze göre, birinci adım satın alma öncesindeki bilgilerin ürün ya da hizmete ilişkin müşteri beklentilerinin oluşmasında önemli rol oynar. Müşteriler ürünlerle / hizmetlerle ilgili deneyimlerinden beklentilerini test etmek amacı ile yararlanırlar. Deighton ikinci olarak, müşterilerin beklentilerinin doğrulanmasına çalıştıklarına (beklentilerinin karşılanmadığını öne sürmek yerine) inanır. Bu teoriye göre, müşteriler ürünlere / hizmetlere ilişkin deneyimlerini olumlu değerlendirme eğilimindedirler.



**Tablo 2.3 Başlıca Müşteri Tatmini Teorileri**

Teori	Ürün / Hizmet Deneyimi	Algılanan Ürün / Hizmet Performansı Üzerindeki Etkisi	Hafifletici Koşullar	Etki
Zıtlık	olumlu uyum olumsuz çelişki	algılanan performans yükseir algılanan performans düşer		
Benzeşim / Zıtlık	küçük ölçüde uyum ya da çelişki büyük ölçüde uyum ya da çelişki	algılanan performans ile beklentiler arasında benzeşim görülür algılanan performans ile beklentiler arasında zıtlık görülür	müşterinin benliği ile satın alma eylemi birbirine karışmış durumdadır	performans farklılıkları abartılır
Çelişki	olumsuz çelişki	algılanan performans beklentilere uyacak şekilde değiştirilir	satın alma eylemi beirsizlik koşullarında performans gerçekleşmiştir	algılanan performans daha az değişir
Hipotezin Testi	uyum ya da çelişki	algılanan performans beklentilere uyacak şekilde değiştirilir gerçekleşmiştir	satın alma eylemi beirsizlik koşullarında daha fazla	algılanan performans değişir

(Kaynak: Vavra, 1999, s.63)

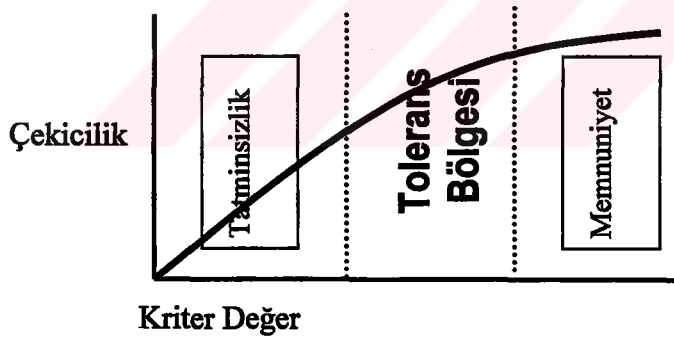


## 2.9. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti, hizmet sunumundan yararlanan kişinin beklentilerini aşacaktır derecede aşmaktan oluşan olumlu hislerdir. Müşteride memnuniyet yaratan unsurlar, kişiyi beklenmeyen ve şaşırtıcı derecede mutlu kılan veya hizmet sunumundan beklenmeyen derecede fayda sağlayan özelliklere sahiptir (Oliver ve Rust, 2000, s.86).

Plutchik (1980), Gross (1994) ve Pardee (1996) gibi araştırmacılar da müşteri memnuniyetini, mutlu olma ve şaşırmanın birleşimi veya şaşırtan mutluluk olarak tanımlarlar (Oliver ve Rust, 2000, s.86).

Galloway (1999, s.365) ise müşteri memnuniyetini, tolerans bölgesinin (arzulanan performans ve yeterli görülen performans düzeyi arasındaki bölge) üstündeki algılanan performans düzeyinin bir sonucu olarak tanımlar (Şekil 2.21). Tolerans bölgesi içindeki algılanan performans düzeyi müşteriler için tatminkar nitelikteyken bu bölgenin altındaki değerler tatminsizlikle sonuçlanır.



Şekil 2.21 Tatmin ve Memnuniyet Dağılımı

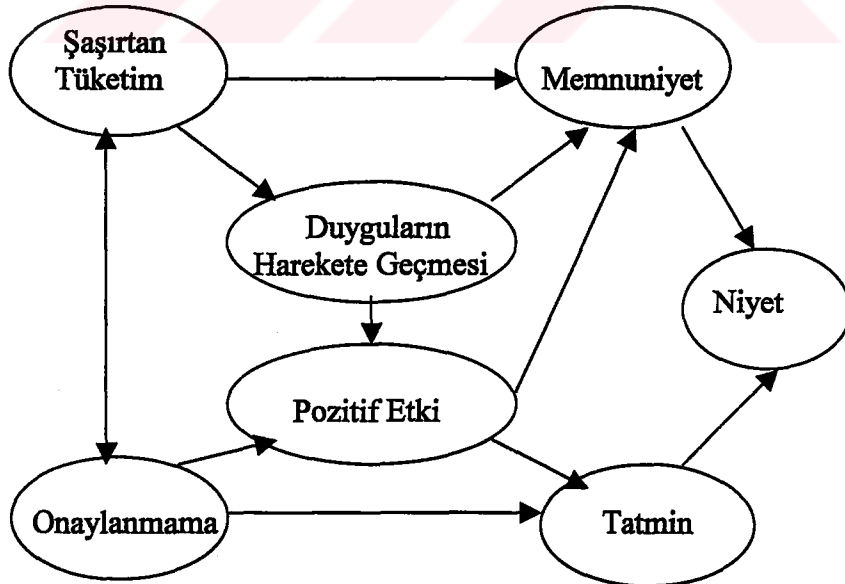
(Kaynak: Galloway, 1999, s.365)

Müşteri memnuniyeti, dinamik, sürekli ileriye dönük olarak ve bilinmeyen bir ortam içinde şekillenir. Diğer taraftan müşteri tatmini, statik, bugüne odaklı olarak ve bilinen ortamda ve bilinen değişkenler çerçevesinde şekillenir (Oliver, Rust ve Varki, 1997, s.322).

Müşteri tatmininin artık başarıya ulaşmak için geçerli bir odak noktası olmadığı gerçeği, tatminin yerine müşteri memnuniyetini hizmet işletmeleri için asıl hedef noktası haline getirmiştir. Çoğu araştırma bulgularına göre, 1990'larda hizmet işletmelerinin başarıya

ulaşmasında sadece müşteri ihtiyaçlarını karşılamak yeterli olmamıştır (Antonacopolou ve Kandampully, 2000, s.15). Bugünün rekabet ortamında, müşteri beklentileri ve teknolojik değişimler, hizmet işletmelerinin müşterilerini memnun kılarak rakiplerinden ayırt edilebilecekleri gerçeğini su yüzüne çıkarmıştır. Umulmadık hizmet ya da müşteriye memnun kılan hizmet, işletmeleri, sadece “ne” sunulduğuna değil, hizmetin “nasıl” sunulduğuna dair de sürekli bir yenilenmeye zorlar. Bu doğrultuda, hizmet işletmeleri müşterilerini olumlu derecede şaşırtan bir performans ortaya koyamazlarsa ve bunun için ilave bir çaba göstermezlerse müşteri memnuniyeti yaratamazlar.

Müşteri memnuniyeti, şaşırtan tüketim, duyguların harekete geçmesi ve pozitif etki olarak tanımlanan üç farklı faktörün etkisi altındadır (Şekil 2.22). Müşterilerin hizmet sunumundan beklentileri ve bu süreç sonundaki algıları arasındaki fark onaylanmama (beklentilerin onaylanmaması) olarak ifade edilirken, bu onaylanmama düzeyi ile hizmet tüketimindeki beklenmedik (şaşırtan) olaylar arasında karşılıklı etkileşimleri söz konusudur. Beklentilerin şaşırtan derecede aşılması, kişide sevinç, kabullenme, zevk, şaşkınlık gibi duyguların ortaya çıkmasına neden olur. Müşteri memnuniyetini direk etkileyen bu faktörler gelecekte kişinin hangi performans düzeyini tercih edeceğine dair niyetini belirler (Oliver, Rust ve Varki, 1997, s.327).



**Şekil 2.22 Memnuniyet ve Tatmin Modeli**

(Kaynak: Oliver, Rust ve Varki, 1997, s.330).

Müşteri memnuniyeti üç farklı boyutta incelenebilir (Oliver ve Rust, 2000, s.86). Bunlar:

- Birinci durumda, müşteriler hizmet sunumundaki memnuniyet yaratan unsurları unutmazlar ve bu unsurları zamanla normal hatta zaruri olarak kabul ederler. Bu durum, hizmet işletmeleri açısından beklenti ölçütlerinin yükseldiği ve artık bu düzey üzerinde rekabet etmek zorunda oldukları anlamına gelir. Bu boyuttaki memnuniyet, “özümsemiş memnuniyet” (assimilated delight) olarak nitelendirilir.
- İkinci durumdaki memnuniyet, etkisi azalmış ancak hatırası halen devam eden müşteri memnuniyetidir. Hizmet sunumundan yararlanan müşteriler, memnuniyet yaratan unsurları nadir ve ileride elde edilmesi güç faktörler olarak değerlendirirler. Ancak mümkün olduğunda tekrar tecrübe etme istegindedirler. Bu boyuttaki memnuniyet, “tekrar ortaya çıkan memnuniyet” (reenacted delight) olarak nitelendirilir.
- Son olarak ise, müşteri hizmet deneyiminden duyduğu memnuniyeti tamamı ile unuttur ve bu tecrübenin sonraki hizmet taleplerine bir etkisi olmaz. Bu durum çok farklı şekillerde ortaya çıkabilir ve memnuniyet şansa, kadere, tesadüfe bağlanabilir. Bu boyuttaki memnuniyet, “geçici memnuniyet” (transitory delight) olarak nitelendirilir. Hizmet işletmelerine çok az fayda sağlayan bu boyuttaki memnuniyeti, hatırlanabilir ve sürekli kılmak amacı ile bu işletmeler geçici memnuniyet yaratan faktörleri arkaya sürekli olarak sunmaya çalışmalıdırlar.

Müşteri memnuniyeti boyutu ne olursa olsun, memnuniyet yaratmanın “müşteri beklenti ölçütlerini” yükselttiği görüşü ise konuya yönelik en önemli eleştiri noktasıdır (Grewal ve Parasuraman, 2000(b), s.14). Bu durum işletmelerin sonraki hizmet sunumlarında müşterilerini tatmin etme güçlüğü çekecekleri endişesini doğurmuştur. Diğer taraftan, müşterileri memnun etmenin, müşteri beklentilerini yükseltmesine ve de gelecekte müşterileri tatmin etme güçlüğü yaratmasına rağmen müşterilerin kendilerini memnun eden işletmeleri tercih ettikleri de unutulmamalıdır (Grewal ve Parasuraman, 2000(b), s.14).

Konunun bir diğer yönünü ise rakip işletmeler oluşturmaktadır. Müşteri memnuniyetine yönelik çalışmaları olmayan ya da bu çalışmalarında yetersiz kalan rakip işletmeler, müşteri memnuniyet programları ile müşterilerini ileride tatmin etme güçlüğü çekeceğine inanılan asıl işletmeden çok daha fazla etkilenirler. Bunun en önemli nedeni, beklentilerin pazarda sunulan en iyi kalitede hizmete göre şekillendirilmesi ve rakip işletme müşterilerinin hizmet sunumu

aldıkları işletmenin yetersizliklerini ve eksikliklerini daha net ayırt etmeleridir. Tüm bu faktörler göz önüne alındığında ise, müşteri memnuniyeti ile beklentilerin yükseltilmesi ilerideki hizmet süreçlerinde müşteri tatmini güçlüğü yaratmasına karşın, rakip işletmelerden gelen yeni müşteriler işletmeyi avantajlı konuma sokar. Diğer taraftan, rakip işletmelerin, müşteri memnuniyeti faaliyetlerini başarı ile yürütmeleri hizmet sunulan pazarda sonu gelmeyen ve oldukça yoğun bir rekabet ortamını beraberinde getirir. Bu açıdan, , müşteri memnuniyeti çalışmaları, rakip işletmeler tarafından taklit edilemez ya da edilmesi güç olan kalite faktörlerine odaklanmalıdır.

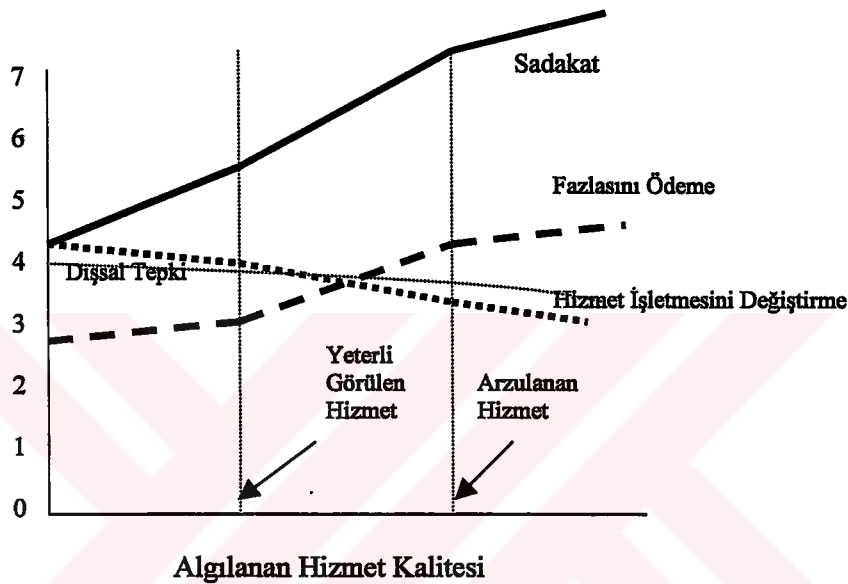
Müşteri memnuniyeti konusunda, işletmelerin karşılaştığı maliyet-fayda ikilemi de göz ardı edilmemesi gereken bir diğer noktadır. Mevcut müşterilere ilaveten yeni müşterilerin işletmeye olan sadakatleri, memnuniyet yaratan hizmet unsurlarının tasarım, uygulama ve pazarlama maliyetlerini karşılayacak mı? Diğer taraftan rakip işletmelerin müşterileri bu yeni hizmet unsurlarına önem vermezlerse ne yapılabilir? Bu son olasılık pazarın kesin çizgiler ile bölümlendirilmesi halinde, müşterilerin, memnuniyet yaratacak hizmet unsurlarına rağmen alternatif işletmeleri tercih etmemeleri halinde gerçekleşebilecek bir durumdur. Son olarak da, ne müşteri sadakati ne de müşterilerin olumlu bir tepkisi gözlenmezse, memnuniyet yaratacağı düşünülen hizmet unsurlarından vazgeçilmelidir (Oliver ve Rust, 2000, s.93).

## **2.10. Hizmet Kalitesinin Davranışsal Ve Finansal Sonuçları ve Hizmet Telafisi Stratejileri**

### **2.10.1. Hizmet Kalitesinin Davranışsal Ve Finansal Sonuçları**

İşletmelerin hizmet kalitesinin müşteriler üzerinde yarattığı tatmin ya da memnuniyet derecesi bir yandan müşterilerin tutum ve davranışlarını etkilerken diğer yandan da bu tutum ve davranışlar parasal sonuçlar olarak işletmelere yansır. Müşterilerce olumlu olarak nitelendirilen hizmet kalitesi, hizmete karşı övgü ve hizmeti tekrar talep etme gibi sonuçlar doğururken, olumsuz olarak nitelendirilen hizmet kalitesi şikayet, rakip işletmeyi tercih ve hizmeti tekrar talep etmeme gibi sonuçlar doğurur (Headley ve Miller, 1993, s.35). Hizmet sunum süreci sonunda gözlenen tüm bu davranışsal ve finansal sonuçlar müşteri sadakati, hizmet işletmesini değiştirme, fazlasını ödeme, dışsal tepki ve içsel tepki olarak sınıflandırılmıştır.

Algılanan hizmet kalitesi ve davranışsal ve finansal sonuçlar arasındaki bu ilişki içerisinde, işletmeye olan sadakat ve olumlu hizmet için fazlasını ödeme gibi sonuçlarda hizmet kalitesindeki artışa paralel bir artış, dışsal tepki ve hizmet işletmesini değiştirme gibi sonuçlarda ise bir azalış saptanmıştır. Bu ilişkinin en yoğun ve belirgin olduğu noktalar ise, yeterli görülen hizmet ve arzulanan hizmet performansı arasındaki tolerans bölgesindedir (Şekil 2.23).



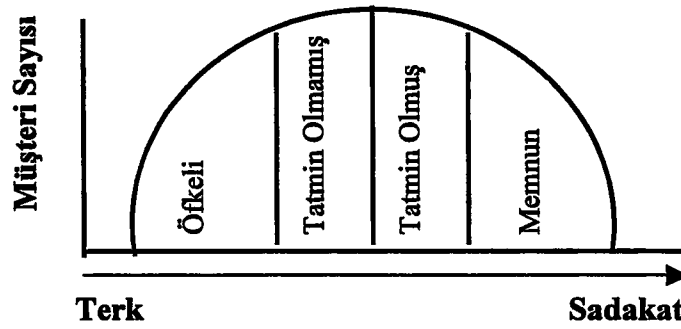
Şekil 2.23 Algılanan Hizmet Kalitesi Müşteri Davranışları Arasındaki İlişki

(Kaynak: Parasuraman, 1998, s.310)

### 2.10.1.1. Müşteri Sadakati

Bir hizmet işletmesinden beklentileri düzeyinde ya da beklentilerinin üzerinde hizmet alan müşteri sırası ile tatminkar ya da memnun olarak nitelendirilirken, hizmet sunumu sonunda müşterinin edindiği bu olumlu görüşler, müşterinin belirli bir işletmenin hizmetlerini talep etme ve hizmetlerinden yararlanma sıklığını artırır (Bolton, Bramlett ve Kannan, 2000, s.96).

Müşterilerin belirli bir hizmet işletmesine olan sadakatleri, o işletmenin hizmet sunumlarından doğan tatmin derecelerine göre değişir (Şekil 2.24). Tatmin olma düzeylerindeki artışa paralel olarak sadakat düzeyleri de aynı doğrultuda artar (Bowen ve Schneider, 1999, s.36).



**Şekil 2.24 Müşteri Sadakat Dağılımı**

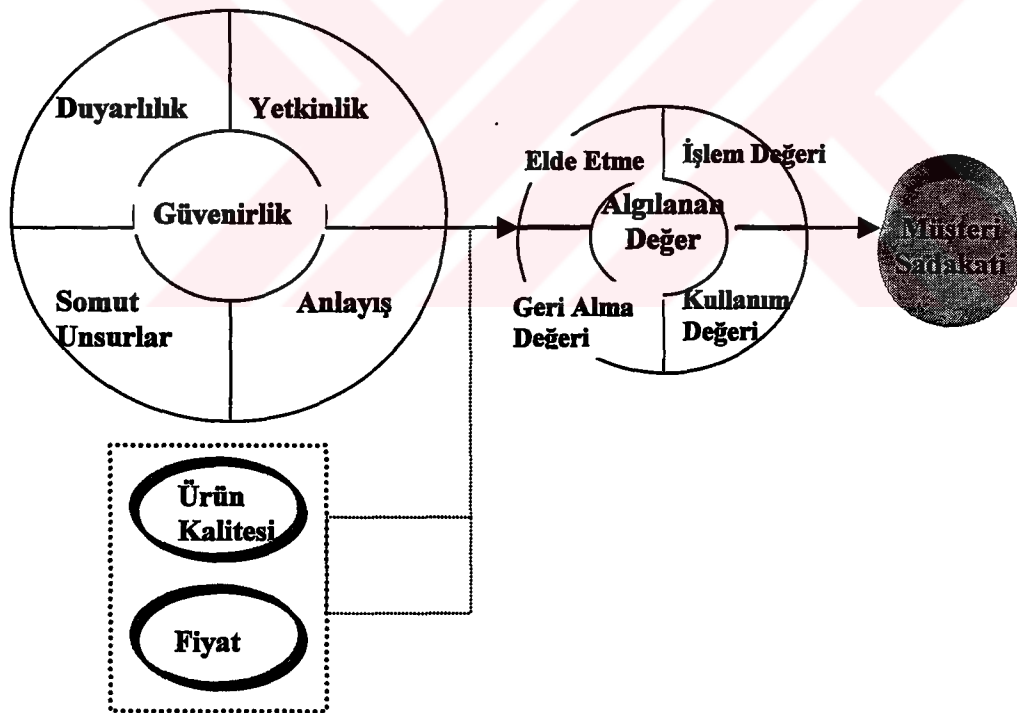
(Kaynak: Bowen ve Schneider, 1999, s.36)

Müşterilerin belirli bir işletmeye olan sadakatleri bazı değişkenlere bağlıdır (IBC UK Conferences Ltd., 1996):

- İşletmenin asıl müşterilerini dolayısıyla hedef pazarını kesin olarak bilmesi. Sadakat, müşteri gruplarının özelliklerine göre değişir. Bu anlamda, herkesi memnun kılmanın imkansız olduğu düşünülürse, hedef müşteriye memnun etmeye odaklanmak asıl prensip olmalıdır.
- Hedef müşterileri memnun eden faktörlerin saptanması. İşletmeye karşı olumlu tutum ve davranış yaratacak, müşterilerin değer verdiği ve takdir ettiği faktörlere odaklanmak gerekmektedir.
- İşletme çalışanlarının işletmeye olan sadakatlerinin sağlanması. İşgören sadakatinin önemini göz ardı etmek, müşteri sadakatini tehlikeye sokmak demektir.
- Müşterilerin beklentilerinin saptanması ve bu beklentilerin aşılması.

Parasuraman ve Grewal (2000(a), s.170) Müşteri Sadakatinin Belirleyicilerini Şekil 2.25'te gösterildiği üzere algılanan değer ve hizmet kalitesi değişkenleri ile açıklamışlardır. Müşteri sadakatinin asıl belirleyicilerinden olan algılanan değer, "alınan" değer – hizmet sunumu sonunda elde edilen fayda- ve "verilen" değer –hizmeti elde etmek için müşteriye ait parasal ve parasal olmayan maliyetler- olarak iki değişkenden oluşur. Geçmişte yapılan birçok araştırma, algılanan değer konusunda, ürün kalitesini "alınan" değer olarak, fiyatı ise

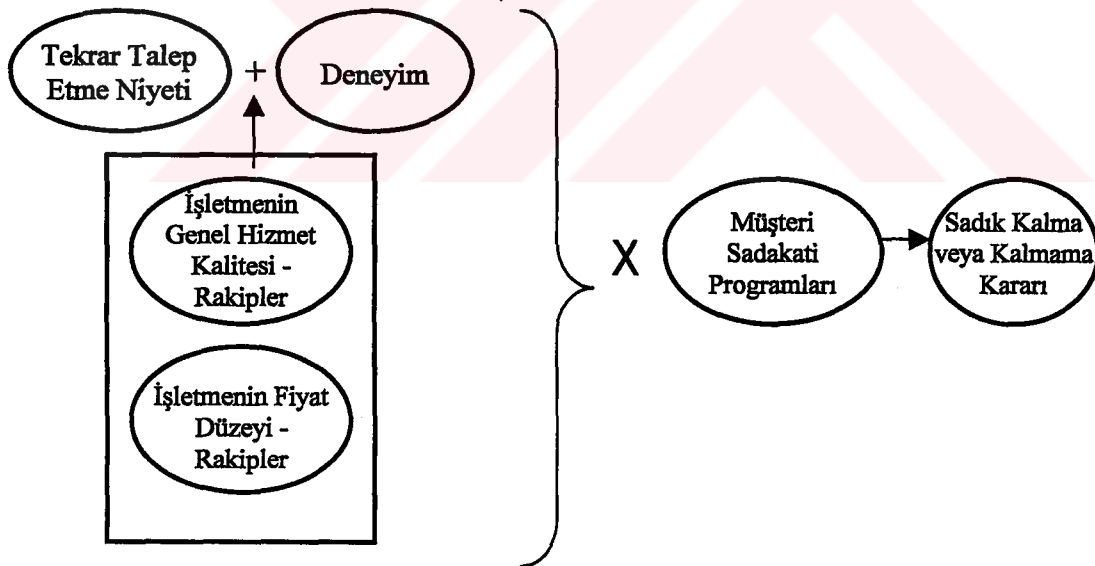
“verilen” değer olarak kabul etmiştir (Voss, Parasuraman ve Grewal, 1998, s.48). Ancak daha sonra açıkça görüldü ki hizmet kalitesi algılanan değerın asıl temelini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, gerek somut ürünlerin sunumunda gerekse ürün ve hizmetin iç içe olarak nitelendirildiği hizmet sunumlarında sadece üstün ürün / hizmet ve uygun fiyatlarla rekabet üstünlüğü sağlanması düşünülemez. Üstün hizmet kalitesi, diğer rakiplerce taklit edilemez olma özelliğinden dolayı ile de algılanan değer ve müşteri sadakatının temelini oluşturan faktör olarak görülür. Parasuraman ve Grewal (2000(a), s.169) tarafından açıklanan modelde, algılanan değer, elde etme değeri (müşterinin, parasal maliyet karşılığında ürün / hizmeti aldıklarında elde edeceklerine inandıkları fayda), işlem değeri (iyi bir alışveriş yapmış olmaktan duyulan memnuniyet), kullanım değeri (ürün / hizmeti elde etmekten duyulan fayda), geri alma ya da kullanım sonu değeri (ürün hayatı ya da hizmet sunumu bitiminde kalan değer) olarak sınıflandırılmıştır. Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi algılanan değer, dinamik özelliklere sahip, zaman ve koşullara bağlı olarak değişebilen kriterlerden oluşmaktadır.



**Şekil 2.25 Müşteri Sadakati Modeli**

(Kaynak:Parasuraman ve Grewal, 2000(a), s.170)

Müşterilerin beklentileri ve algıladıkları hizmet kalitesi doğrultusunda müşteri tatmini ve memnuniyeti yaratan işletmeler, müşterileri ile ilişkilerini sürekli kılmak amacı ile Müşteri Sadakati Programları uygularlar. Bu programlardan en sık rastlananları ulaştırma ve konaklama işletmelerinde yürütülen hizmetlerdir. Belirli bir işletmenin hizmetlerinden yararlanma (kullanım) sıklığını temel alan bu uygulamalar, işletmeye sadık müşterilere fiyatlarda indirimler, bazı hizmetlerden ücretsiz yararlanma olanakları, hizmetten yararlananların yakınlarına yönelik ayrıcalıklar sunarlar (Bolton, Bramlett ve Kannan, 2000, s.96). Birçok araştırma bulgusuna göre (Bolton, 1998; Bolton ve Lemon, 1999; Jones ve Sassaer, 1995), Müşteri Sadakati Programları (Şekil 2.26), müşterilerin hizmet işletmesi ile ilgili önceden bir deneyimleri olduğu durumlarda ve ancak bu deneyimin sonucunda olumlu bir izlenime sahiplerse oldukça başarılı sonuçlar vermektedir (Bolton, Bramlett ve Kannan, 2000, s.96).



**Şekil 2.26 Müşteri Sadakati Programları ve Sadakat İlişkisi**

(Kaynak: Bolton, Bramlett ve Kannan, 2000, s.98)

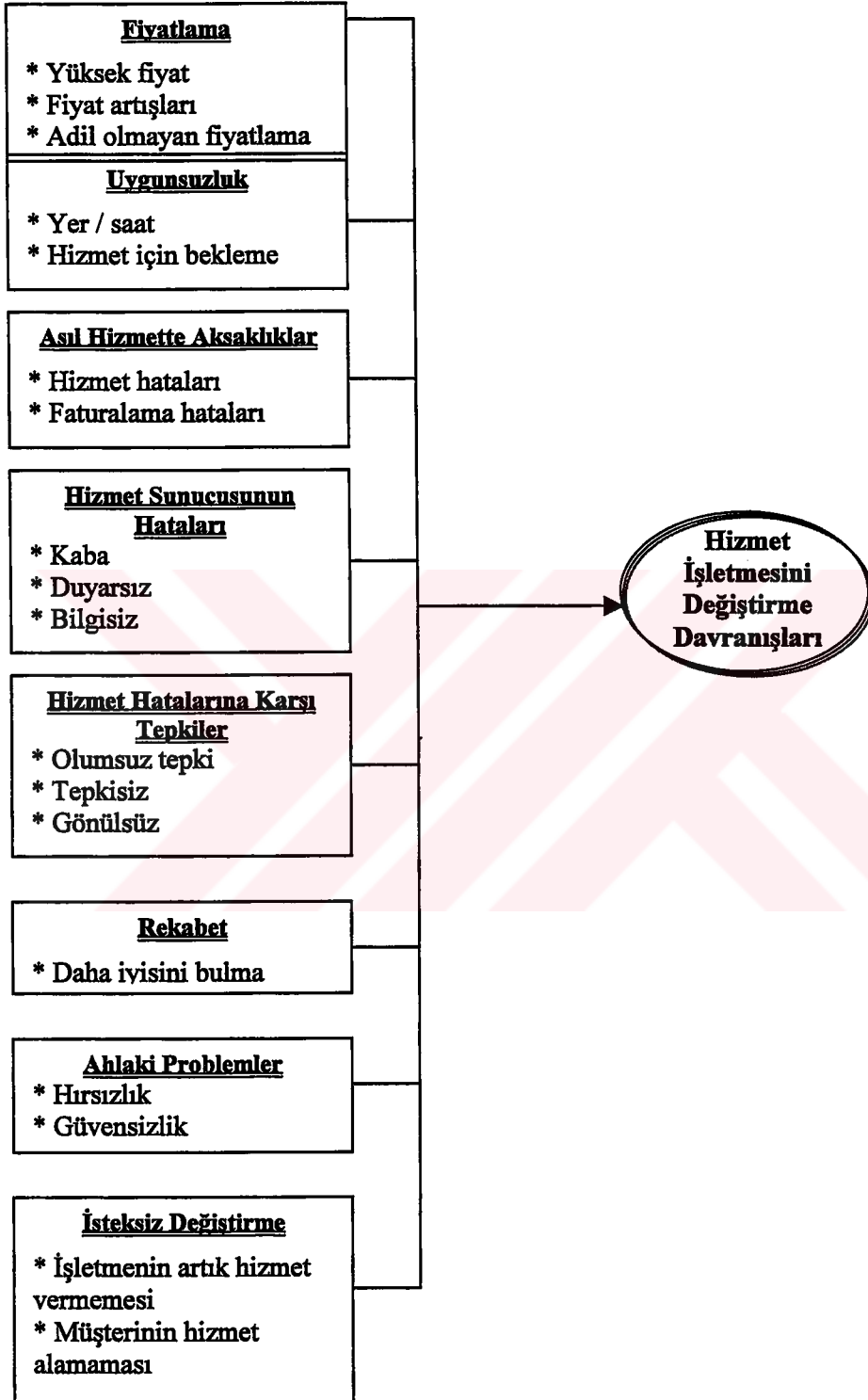


Müşteri sadakatinin karlılık açısından işletmelere sağladığı rekabet avantajı da oldukça büyük boyutlardadır. Bain & Co'nun araştırma bulgularına göre bir işletmeye sadık müşterilerdeki %5'lik bir artış, ilgili sektöre bağlı olarak %125'lere varan karlılık artışlarına sebep olmaktadır. Yine aynı doğrultuda PricewaterhouseCoopers'ın elde ettiği araştırma bulguları, %2'lik müşteri sadakatindeki artışın, genel maliyetlerde %10'luk azalmaya neden olduğunu göstermektedir (IBC UK Conferences Ltd., 1996). İşletmeye sadık bu müşterilerin oranındaki artış işletmelere karlılık artışları gibi maddi faydalar sunarken, olumlu ağızdan ağıza iletişim gibi manevi faydaları da işletmeler açısından hayati rol oynar.

#### **2.10.1.2. Hizmet İşletmesini Değiştirme**

Hizmet kalitesinin bir diğer sonucu ise, müşterinin hizmetinden yararlandığı işletmeden gelecekte daha az hizmet talep etmesi ya da rakip işletmelerin hizmetlerini tercih etmesidir.

Belirli bir işletmenin hizmetlerinden yararlanan kişilerin daha sonra farklı bir işletmenin hizmetlerini talep etmelerinin birçok nedeni vardır (Şekil 2.27): fiyat, asıl hizmet kriterlerinde yaşanan aksaklıklar, işletmenin aksaklıklar karşısındaki tutumu, rekabet, ahlaki değer ve davranışlar bunların başında gelir (Bolton, Bramlett ve Kannan, 2000, s.96).



**Şekil 2.27 Hizmet İşletmesinin Değiştirilme Nedenleri**

(Kaynak: Keaveney, 1995, s.77)

### 2.10.1.3. Fazlasını Ödeme

Belirli bir işletmenin hizmetlerindeki fiyat artışlarına rağmen müşterinin aynı işletmeden hizmet talep etmeye devam etmesi, hizmet kalitesinin işletme açısından olumlu sonuçlarından bir diğeridir.

Rekabetin oldukça yoğun olarak yaşandığı küresel arenada hizmet işletmeleri açısından kaliteli hizmet için fazla fiyat ödemek çok sık rastlanmayan bir sonuçtur. Bu anlamda, mükemmel hizmet sunumu yakalamak isteyen işletmelerin maliyetler açısından oldukça dikkatli davranmaları gerekmektedir (Grapentine, 1999, s.10).

### 2.10.1.4. Dışsal Tepki

Hizmet sunumunda yaşanan aksaklık ve problemlerden dolayı müşterinin memnuniyetsizliğini başkalarına söylemesi, işletmeyi işletme dışı üçüncü şahıslara şikayet etmesi hizmet kalitesi hakkındaki olumsuzluklara verilen dışsal tepki olarak nitelendirilir.

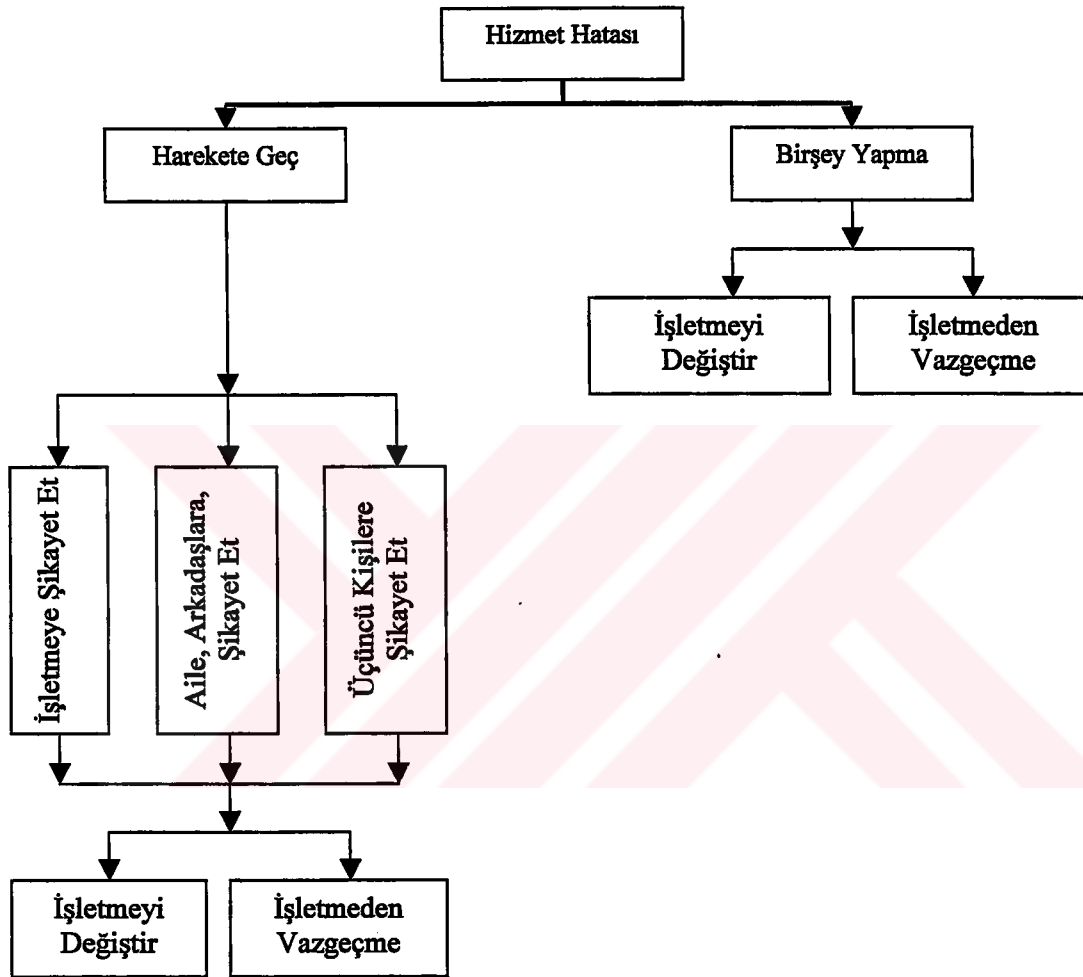
Dışsal tepkinin bir diğer ortaya çıkış nedeni ise, bir önceki durumun tam tersi olarak, hizmet sunumunda yaşanan tatmin ve/veya memnuniyetin işletme dışı üçüncü şahıslara aktarılmasıdır.

### 2.10.1.5. İçsel Tepki

Hizmet sunumunda yaşanan tatmin ve/veya memnuniyetin ya da aksaklık ve/veya problemleri, müşterinin, işletme dışı üçüncü şahıslar yerine işletme çalışanları ya da yöneticilerine iletmesi ya da şikayet etmesi hizmet kalitesi hakkındaki olumlu görüşlere ya da olumsuzluklara verilen içsel tepki olarak nitelendirilir.

## 2.10.2. Hizmet Telifisi Stratejileri

Müşterilerin hizmet sunumu sonrasındaki olumlu veya olumsuz tepkilerinin ayrımının yanı sıra, hizmet sunumu sürecindeki yanlışlık, aksaklık ve/veya eksikliklere karşı müşterilerin tutum ve davranışları da Şekil 2.28’de gösterildiği gibi farklılık gösterir (Bitner ve Zeithalm, 2000, s. 168).



**Şekil 2.28 Hizmet Hatalarına Karşı Müşteri Tepkileri**

(Kaynak: Bitner ve Zeithalm, 2000, s. 168)

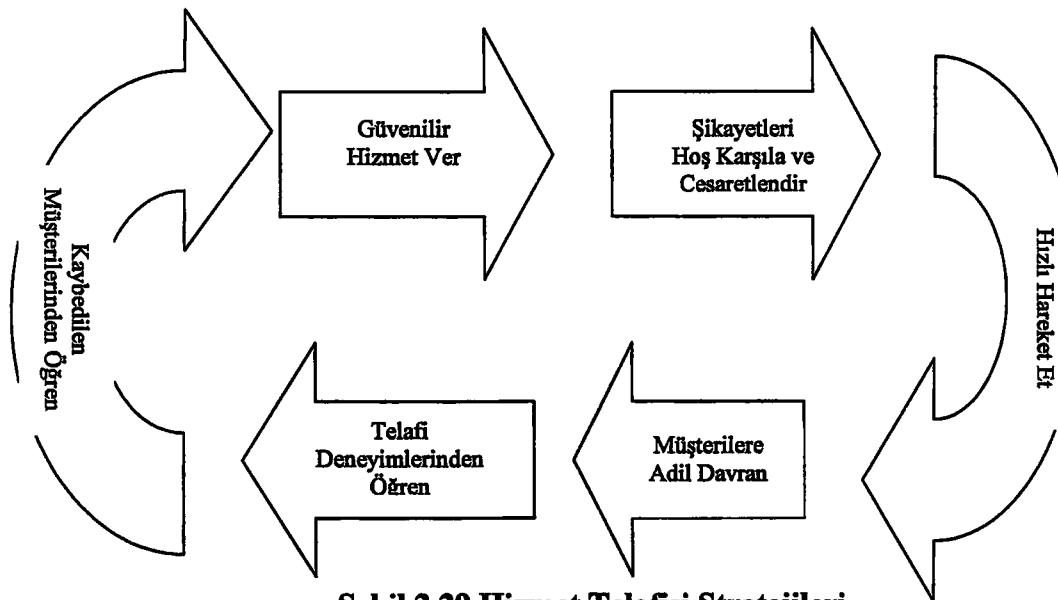
Hizmet sunumu sürecindeki yanlışlık, aksaklık ve/veya eksikliklere karşı müşteriler öncelikle ya harekete geçerler ya da hiç birşey yapmazlar. Çoğu müşteri hizmetten kaynaklanan tatminsizlikleri hakkında oldukça pasiftir, her hangi birşey yapmazlar ya da söylemezler. Ancak, harekete geçseler de geçmeseler de, bir noktadan sonra müşteri artık aynı işletmenin hizmetlerinden yararlanma ya da rakip işletmeye geçme kararını verir. Hizmet işletmeleri açısından memnuniyetsiz olup da pasif davranan müşteriler gelecek için birer tehdit unsurudur.

Hizmet hatalarına karşı harekete geçen müşterilerin tepkileri ise çeşitli olur. Tatminsizliğini o anda hizmeti sunan kişiye ileten müşteri, hizmet işletmesine anında tepki verme fırsatı sunar. Bu durum hizmet işletmeleri açısından, müşterileri tatmin etme, müşteri sadakati sağlama ve potansiyel olan olumsuz ağızdan ağıza iletişimi önleme fırsatını o anda sağlayan ikinci bir şanstır. Müşterilerin o anda şikayetlerini ilgili hizmet işletmesine iletmeyip, daha sonra yazılı olarak veya telefonla iletmeleri de hizmet işletmelerine sunulan bir diğer telafi imkanındır (Bitner ve Zeithalm, 2000, s. 168).

Direk olarak hizmet işletmesine şikayetlerini iletmeyen bazı müşteriler ise dostlarına, akrabalarına, çalışma arkadaşlarına bu olumsuz tecrübelerini aktarırlar. Artan oranda yayılan bu olumsuz ağızdan ağıza iletişim, hizmet işletmesine ulaşmadığı sürece, işletmenin hiçbir telafi imkanı yoktur.

Son olarak ise, müşteriler şikayetlerini çeşitli devlet organları, sosyal kurumlar ve örgütler gibi üçüncü kişilere iletirler.

Mevcut müşterilerini elde tutmanın ve işletmeye olan sadakatlerinin sürekli kılınmasının önemini ve de yeni müşterileri işletmeye kazandırmanın güçlüğü ve maliyetini bilen çoğu hizmet işletmesi, hizmet sunumlarından kaynaklanan hata, eksiklik ve aksaklıkları telafi etmek amacı ile çeşitli stratejiler geliştirmişlerdir. Hizmet telafisini en mükemmel şekilde yerine getirmek için hizmet işletmeleri tüm stratejileri birlikte kullanarak (Şekil 2.29) maksimum faydayı sağlamaya odaklanırlar (Bitner ve Zeithaml, 2000, s.175-181).



### 2.10.2.1. İlk Seferinde Doğru Yap

Hizmet kalitesinin ilk kuralı, hizmeti ilk seferinde doğru olarak sunmaktır. Bu yolla, hizmet telafisine gerek kalmadan müşterilerin beklentileri yerine getirilir ve hizmeti tekrar sunma ya da telafi etme maliyetlerinden kaçınılmış olur. Bu anlamda, her hizmet kategorisinde ve sektöründe, güvenilirlik – ilk seferinde doğru yapmak, hizmet kalitesinin en önemli kriteri olarak kabul edilir (Bitner ve Zeithaml, 2000, s.176). Şekil 2.25’te de gösterildiği gibi hizmet telafisi stratejileri döngüsünün ilk ve temel elemanı hizmet güvenirligidir.

### 2.10.2.2. Şikayetleri Hoş Karşıla ve Cesaretlendir

Yüzde yüz hizmet kalitesi için sıfır hata prensibine odaklanan hizmet işletmelerinde dahi, hata ve aksaklıklar gözlenir. Bu anlamda, bir hizmet telafi stratejisinin en kritik elemanı şikayetleri hoş karşılamak ve cesaretlendirmektir. Şikayetler tahmin ve takip edilerek, şikayetçi müşteriler samimi olarak, bir dost gibi karşılanmalıdırlar.

Şikayetçi müşterileri cesaretlendirmenin ve şikayetleri takip etmenin birçok yolu vardır. Bu amaca yönelik, tatmin araştırmaları, örnek olay çalışmaları, kaybedilmiş müşteri araştırmaları gibi yöntemlerden yararlanmanın yanı sıra, müşteri ile direk temasta olan işgörenlerden müşteri tatminsizliği nedenleri ve hizmet hataları hakkında gereken bilgiler elde edilebilir. Bu noktada ise, işgörenler ilgili durumları bildirmeleri yönünde motive edilmelidir. Örneğin, Ritz-Carlton Otellerinde, her çalışan hizmet hatalarını anında kaydetmek ve harekete çekmek amacı ile “anında müdahale formu” olarak adlandırılan hizmet telafi formlarını her an yanlarında taşırlar. Her işgören kendisine iletilen bir hizmet hatasını sahiplenir ve hizmet telafisinin oluşumu için kendini sorumlu görerek, hizmet hata kaynaklarını ve çarelerini rapor eder. Benzer durumlarda aynı hizmet hataları gözlenirse, hizmet sürecinde veya politikalarında gereken düzenlemeler yapılır.

Şikayetleri cesaretlendirmenin büyük bölümünü, müşterilere nasıl şikayette bulunacaklarını öğretmek oluşturur. Çoğu zaman, müşterilerin şikayetlerini nasıl dile getireceklerine, ne tür bir yol izleneceğine dair hiçbir fikirleri yoktur. İşletmelerin yapması gereken en iyi şey ise bu süreci mümkün olduğunca basitleştirmektir. Çünkü, hizmet sunumundan tatmin olmayan müşterilerin, en son istedikleri şey, şikayetleri için oldukça

karışık ve zor bir süreçle karşılaşmaktır. Bu sürecin basitleştirilmesinde son zamanlarda teknolojinin rolü oldukça çoktur. 800'lü ücretsiz telefon servisleri, elektronik posta hizmetleri gibi kolaylıklar, müşterileri cesaretlendirmede ve şikayetlerin takibinde oldukça etkindir (Shaffer, 1999, 204).

### **2.10.2.3. Hızlı Hareket Et**

Hizmet sunumdan şikayetçi müşteriler, şikayetlerine oldukça çabuk cevap almak isterler. Hizmet işletmeleri, şikayetleri ne kadar hoş karşılasalar ve hatta cesaretlendirseler de, zamanında ve çabuk harekete geçmeye hazırlıklı olmalılar. Bu ise ancak, hızlı harekete izin veren sistem ve prosedürler ve yetkilendirilmiş işgörenler ile mümkündür.

Müşteriler şikayetlerini ilettikleri kişinin – o konu ile ilgili olsun ya da olmasın- problemlerini çözmelerini isterler. Ritz-Carlton örneğinde olduğu gibi, şikayeti ilk duyan işgörenin problem çözümüne kadar şikayeti sahiplenmesi beklenir. Bu doğrultuda, problemin çözümü işgörenlerin kendi işlerini bırakmalarını da gerektirse, önceliğin müşteri şikayetleri olduğu görüşü hakimdir.

### **2.10.2.4. Müşterilere Adil Davran**

Hizmet kusurlarına cevap vermede, müşterilere eşit ve adil davranmak kritik konulardan bir diğeridir. Müşteriler hizmet süresi boyunca, hizmet sunumunun sonunda ve kişisel ilişkilerde eşit muamele görmeyi beklerler.

### **2.10.2.5. Telafi Deneyimlerinden Öğren**

Problemlerle karşılaşılan durumlar, hizmet telafisi ve müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi için bir fırsat olmanın yanı sıra, müşterilere sunulan hizmetlerdeki kusurların giderilmesi ve hizmetlerin iyileştirilmesi açısından da oldukça yararlıdır. Yöneticiler, hizmet telafi çaba ve çözümlerini takip ederek, hizmet sürecindeki iyileştirme gerektirecek sistematik problemleri tespit edebilirler. Bu sayede, belirli bir alanda tekrarlanan problemlere karşı kesin çözümler geliştirilmiş olunur.

Ayrıca, bir müşterinin yaşadığı rahatsızlık ve problem, o müşterinin kişisel bilgi dosyasına aktarıldığı takdirde, müşterinin daha sonraki hizmet tecrübelerinde bu tür rahatsızlık ve problemlerden önceden kaçınılması imkanı da doğar.

#### **2.10.2.6. Kaybedilen Müşterilerden Öğren**

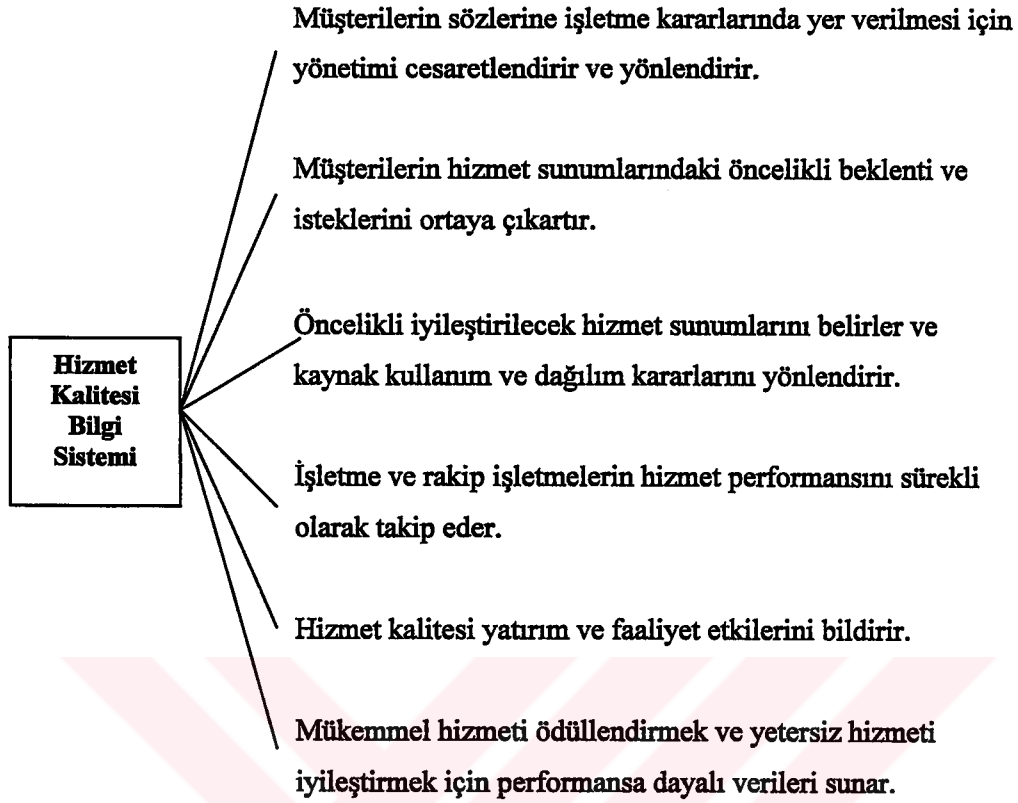
Hizmet telafisi stratejilerinin bir diğeri ise, artık işletmenin hizmetlerini talep etmeyen veya etmemeye karar veren müşterilerden, hizmet sunumunu iyileştirmek ve geliştirmek için görüş ve öneriler almaktır. Bu tür müşterilere odaklanan pazarlama araştırmaları, işletmelerin gelecekte aynı hatalarla müşteri kayıplarını önlemeyi amaçlarlar.

#### **2.11. Hizmet Kalitesi Bilgi Sistemi**

Hizmet Kalitesi Bilgi Sistemi, birçok yaklaşımı sistematik olarak kullanarak, verileri toplamayı, sınıflandırmayı, karar almaya hazır hale getirmek için veri bankaları oluşturmayı ve hizmette kaliteyi esas alan plan ve stratejilerin belirlenmesini temel alan bir bilgi sistemidir (Berry ve Parasuraman, 1997, s.65). Sürekli olarak veri toplamak ve bu verileri bilgiye dönüştürmek, işletmenin karar verme organlarını, müşteri önceliklerindeki farklılaşmalar, işletmenin veya rakiplerin performanslarındaki artış ve azalmalar gibi meydana gelen ve gelebilecek değişimler ile ilgili olarak eğitir.

Etkin bir Hizmet Kalitesi Bilgi Sistemi işletme yöneticilerine birçok küçük kesitin bir araya gelerek oluşturduğu geniş bir bakış açısı sunar (Şekil 2.30). Müşterilerin değer verdiği hizmet unsurları, hizmet sürecinde iyi işleyen ve/veya aksayan yönler, hizmet kalite yatırımlarının geri dönüşü gibi konular yöneticilerce açıklığa kavuşturulur. Hizmet geliştirme planlamalarına ve bu yönde kaynakları yönlendirmeye odaklanılır. Ayrıca, etkin bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasına da temel teşkil eder (Berry ve Parasuraman, 1997, s.65).





**Şekil 2.30 Etkin Bir Hizmet Kalitesi Bilgi Sisteminin Asıl Yararları**

(Kaynak: Berry, 1995, s.34)

Hizmet kalitesini geliştirmek isteyen işletmeler bu sistem dahilinde üç grup müşteriye sürekli olarak dinlemek zorundadırlar. Bunlar;

- işletmenin hizmetlerinden yararlanan dış müşteriler,
- işletmenin kendi müşterisi yapmaya çalıştığı rakip işletmenin müşterileri,
- işletme çalışanlarının oluşturduğu iç müşterilerdir.

Bu grupların görüş, tutum ve davranışları bilinmeksizin, bir işletmenin kalite geliştirme ve iyileştirme yatırımlarını yönlendirmesi ve Hizmet Kalitesi Bilgi Sisteminin temelini oluşturması mümkün değildir.

### 2.11.1. Etkin Bir Hizmet Kalitesi Bilgi Sisteminin Geliştirilmesi

Hizmeti geliştirici bilgilendirme ve karar alma aşamalarının geliştirilmesi Hizmet Kalitesi Bilgi Sisteminin asıl görevlerindedir. İşletme yöneticilerini ve çalışanlarını kalite geliştirme ve iyileştirme yönünde motive etmesi ise bir diğer görevi olarak nitelendirilir. Bu amaçlara ulaşmak için bir Hizmet Kalitesi Bilgi Sisteminde şu aşamalar izlenir (Berry ve Parasuraman, 1997, s.65):

- Hizmet beklentilerinin ölçülmesi
- Bilgi kalitesini vurgulamak
- Müşterilerin sözlerine yer vermek
- İşletme performansını hizmet sonuçlarına bağlamak
- Her işgörene ulaşmak

Asıl başarı ise, iç ve dış müşteriler ve rakiplerin müşterini, sürekli ölçüm ve değerlendirme ile bu sisteme dahil etmekle mümkündür.

### 2.11.2. Hizmet Beklentilerinin Ölçülmesi

Müşteri beklentilerini esas alan performans ölçümleri göz ardı edilerek, sadece hizmet performansı ölçümlerine güvenmek işletmeler açısından anlam ve yarar taşımamaktadır. Müşterilerin hizmetten beklentileri, hizmeti nasıl değerlendirdiklerinin çerçevesini çizer.

Berry ve Parasuraman (1997, s.69) müşteri beklentilerinin önemini yaptıkları bir araştırma ile ortaya koymuşlardır. Araştırmaya konu olan işletme, müşteriler tarafından yapılan performans değerlendirmesinden 9 üzerinden 7,3 değerini almıştır. Araştırmacılar tarafından, bu değer yöneticilerce nasıl değerlendirileceği, iyi ya da kötü bir skor olup olmadığı soru konusu olmuştur. Elbette ki, müşterilerin ne bekledikleri bilinmeksizin bu sorulara cevap verebilmenin bir olanağı yoktur. Bu doğrultuda, ortalama beklenti değeri 7,0 yerine 8,2 olan bir müşterinin 7,3 değerindeki bir performans skoru ile hizmet kalitesini olumlu değerlendirdiğini iddia etmek söz konusu değildir (Berry ve Parasuraman, 1997, s.69).

Sonuç olarak, müşterilerin beklentileri bilinmeksizin işletmenin hizmet performansının müşteri tarafından nasıl değerlendirildiğinin ve yatırım ve iyileştirme çalışmalarının hangi alanlara odaklanması gerektiğinin bilinmesi mümkün değildir.

### 2.11.3. Bilginin Kalitesini Vurgulamak

Hizmet Kalitesi Bilgi Sisteminin temellerinde, bilginin sayısından çok bilginin kalitesi yatmaktadır. Bilginin kaliteli olarak nitelendirilebilmesi için şu özelliklere sahip olması beklenir (Berry ve Parasuraman, 1997, s.70):

- Uygunluk
- Doğruluk
- Yararlılık
- Güvenirlik
- Anlaşılabilirlik
- Zamanlılık

*Uygun hizmet kalitesi bilgisi, işletmenin karar organlarını, dış müşteri beklentilerini karşılamak, aşmak ve çalışanları hizmet kalitesini geliştirmeye yönlendirmek için en önemli noktalara odaklar. Bir Hizmet Kalitesi Bilgi Sistemi müşterilerinin hizmet önceliklerine ne kadar çok odaklanırsa, işletme yöneticileri de o kadar çok olumlu fark yaratacak uygun faktörlere ve alanlara yatırım yaparlar.*

*Bilginin doğruluğu ve yararlılığı aynı paralellikte seyreder. Oldukça kapsamlı ve genel olan bilgiler aslında yararlı değildirler. Bilgi, yöneticilerin karar verebileceği, öncelikleri saptayabilecekleri, programları uygulayabilecekleri ve hatta projeleri iptal edebilecekleri düzeyde belirli olmalıdır. Başka bir deyişle, hizmeti geliştirmeye yönelik ne yapılması gerektiğine dair bilgiler yararlıdır.*

Bir Hizmet Kalitesi Bilgi Sistemi güvenilir olmadığı sürece gerek yöneticileri gerekse de çalışanları motive edemez. Bu sistem tarafından olumsuz değerlendirilen birimlerin çalışanları, sistemin sonuçlarından rahatsız olabilir ve finansal açıdan zarar görebilirler ve dolayısıyla sistemin geçerliliğini sorgularlar. İşletmeler, bilginin güvenirliliğini, araştırmanın oluşum aşamasında ve belirli soruların oluşturulmasında verileri operasyonel birimlerden alarak sağlayabilirler. Araştırmanın amacını, yaklaşımlarını ve aşamalarını işletme çalışanlarına açıklayıcı toplantıların yapılması soru ve cevaplar için iyi bir fırsat olurken oldukça fayda sağlar. Araştırma metot ve kapsamının açıkça anlatılması sonuçların yayılmasına yardımcı olur. Ayrıca, işletme dışından bir araştırma şirketinden yararlanmak da tarafsızlığı artırıcı bir diğer çözümdür.

Bilginin kalitesi, ayrıca, hedeflenen kullanıcıların bilgiyi ne derece anlayıp anlamadıklarına da bağlıdır. Uygunluk, yararlılık ve güvenilirliğin tümü kolayca anlaşılabilir araştırma bulgularına bağlıdır. Anlaşılamayan teknik diller ve semboller kullanıcının aklını karıştırır, gözünü korkutur, motivasyonunu kırar ve sistem bulgularının yanlış değerlendirilmesine sebebiyet verir.

Bilginin *zamanlılığı* da kalitesini etkiler. Bilginin kalitesini belirleyen tüm diğer faktörler, eğer bilgi karar verme organlarının ihtiyaç duyduğu zamanda mevcut değilse, yetersizdir. İşletmeler aylık yönetim toplantıları için aylık bulguları, yıllık planlamalar ve bütçe yönetimi için toplam pazar sonuçlarını ve daha birçok veriyi doğal karar verme aşamalarında ve planlama süreçleri içerisinde toplarlar. Tüm bu veriler ve bulgular ise dönemsel ve genel pazar ve işletme performansı eğilimlerini yansıtır.

Bilginin uygunluğu, doğruluğu, yararlılığı, güvenilirliği, anlaşılabilirliği ve zamanlılığı bilginin kalitesini belirleyen mutlak unsurlar değildir. Bilginin kalitesini arttırmak deneme-yanılma aşamalarını, tecrübe birikimlerini ve kullanıcı altyapısını gerektirir. Etkin bir bilgi sistemini oluşturmak sonu olmayan bir süreçtir.

#### 2.11.4. Müşterilerin Sözlerine Yer Vermek

En iyi Hizmet Kalitesi Bilgi Sistemi, sadece sayısal veri tabanlarına odaklanmanın aksine kalitatif ve kantitatif veri tabanlarının bir arada kullanılması ile sağlanabilir. Kantitatif veriler, analiz, dönemsel kıyaslama ve gelecek kararlar için varsayım kolaylıkları sunar. Sunmadıkları ise, müşterilerin hisleri, duygularının gücüdür.

Bir hizmet kalitesi raporunda yer alan, hizmetten memnun kalmayan % 4'lük bir müşteri kesimi ve daha az memnun % 13'lük bir diğer kesim, işletme yönetiminin dikkatini çok da fazla çekmeyebilir. Ancak, eğer raporda müşterilerin sitemkar eleştirilerine kelimesi kelimesine yer verilirse, yönetimin konuya bakış açısı çok daha farklı olur. Araştırma sonuçlarının şekil, tablo ve rakamlarla ifade edilmesi, müşterilerin bakış açısından, gelişmesi uygun görülen belirli noktaları açığa vurur. Diğer taraftan, müşterilerin söz ve yorumları, özellikle işletme yöneticilerine yön vermede ve yöneticileri motive etmede oldukça etkin bir güce sahiptir.

Hizmet Kalitesi Bilgi Sisteminde müşterilerin sözlerine yer vermenin önemi yönetimce kabul edildikten sonra, hangi şekilde en etkin faydanın sağlanabileceğine karar verilmelidir. Bu anlamda, yazılı ifadelerin aksine, müşterilerin görüş ve düşüncelerini kameralara açıklamalarının çok daha etkileyici bir yöntem olduğu araştırmacılarca kabul edilmiştir. İşletme çalışanlarını, özellikle müşterilerin duygu yoğunluklarını izlemek kadar hiç bir şey etkileyemez. Bu açıdan çoğu işletme, çalışanlarına hizmet kalitesi üzerine verdiği eğitimlerde, bu görsel kasetlere yer verir. Bu kasetlerde yer alan müşterilerin, işletme ve çalışanlar hakkındaki gerek olumlu sözleri ve takdirleri gerekse de olumsuz eleştirileri ve kızgın ifadeleri çalışanlar üzerinde oldukça etkileyici bir güce sahiptir.

Müşterilerin sözlerini, araştırmalardan elde edilen sayılarla birleştirmek işletmeler açısından sinerji etkisi yaratır. Bu birliktelik iyi yönetildiği takdirde, sadece bilgilendirmekle kalmayıp ayrıca eğiten; sadece yön vermekle kalmayıp, aynı zamanda motive eden, gerçeğin tam olarak kendisini gözler önüne serer.

#### **2.11.5. İşletme Performansını Hizmet Sonuçlarına Bağlamak**

Mükemmel hizmet kalitesinin müşteri bağlılığını ve pazar payını arttırdığı kanıtlanmıştır. Ancak, işletmelerin dışsal kanıtlara güvenmeye çok da fazla ihtiyaçları yoktur. İşletmeler, yatırımlarının güvenilirliğini ölçmek, plan ve bütçelerinin gerçekliğini saptamak amacı ile hizmet kalitesinden doğan kendi kar göstergelerini geliştirebilirler.

Bir Hizmet Kalitesi Bilgi Sistemi hizmet sonuçlarına bağlı olarak işletme performansını sürekli olarak ölçmelidir. Yeni, azalan ve kaybedilen müşteriler üzerinde yapılan araştırmalar, hizmet kalitesine bağlı kazanç ve kayıpların ölçülmesi anlamına gelir. Bu araştırmalar, hizmet kalitesine güvenerek işletmeyi seçen yeni müşterilerin sayı ve yüzdelerini ortaya çıkarır. Azalan ve kaybedilen müşteriler üzerinde yapılan araştırmalar, müşterilerin neden az olarak ya da hiçbir zaman, ilgili işletmenin hizmetlerinden yararlanmadıklarını hizmete bağlı kazanç kaybı olarak ilişkilendirir. Hizmet kalitesinden dolayı tatminsizliğe bağlı kaybedilen gelirlerin hesaplanması ve bunların belirli kategorilere ayrılması, yönetimi, hizmet kalitesini iyileştirmeye odaklar. Kaybedilen gelirlerin ve artan maliyetlerin hesaplanması, yönetimin normalde tahmininden uzak sonuçları gözler önüne serer.

Tüm bunlara ilaveten, hizmet işletmeleri, müşteri şikayetlerine karşı geliştirdikleri çözüm yollarının etkinliğinin kara etkisini de tespit edebilirler.

Hizmet kalitesinin işletmenin pazar performansına olan etkisini ölçmenin bir diğer yolu da, müşterilerin işletmenin sunduğu hizmetleri tekrar talep etme oranlarını ve diğer davranışsal tepkilerini saptamaktır. Bu bağlamda yapılan araştırmalar, müşterilere, işletmeyi başkalarına tavsiye etme oranlarını, gelecek dönemlerde de işletmenin hizmetlerini talep etme arzularını ya da rakip işletmeleri tercih etme niyetlerini ortaya çıkarmayı amaçlar. Müşterilerin bu niyetleri, işletmenin hizmet kalitesini algılamaları ile ilişkilendirilerek, hizmet kalitesinin davranışsal sonuçlarının finansal etkileri tespit edilmiş olur.

### 2.11.6. Her İşgörene Ulaşmak

Bir Hizmet Kalitesi Bilgi Sistemi ancak işletmenin karar organları tarafından kullanılırsa yararlı olabilir. Ayrıca, bir veri toplama sisteminden çok, bir iletişim sistemi olarak kullanılmalıdır. Ne zaman ve hangi formatta, kimin hangi bilgiyi alması gerektiğine karar vermek kritik bir konudur.

Her işgören, sürekli olarak, kendi işlerinin verimliliğini etkileyecek karar aldığı için aslında birer karar organıdır. Bu sebepten dolayı, bir Hizmet Kalitesi Bilgi Sistemi uygun verileri işletmedeki herkese dağıtmalı ve aktarmalıdır. Örneğin, müşteri ile direkt temasta çalışanlar, hizmet sundukları kişilerin beklentileri ve algıları ile ilgili verileri ve bilgilere sahip olmalıdırlar. Bu kişilerin edindiği bilgiler, yöneticilerin aldığı bilgilerden farklı türde ve şekilde olabilir (eğitim seminerleri ve bilgi aktarım formları gibi) ancak sistem içinde bulunmaları mutlaklıdır. Hizmet işletmeleri, alt kademe çalışanları ile, ilgili hizmet bilgilerini paylaşmadıkları zamanlarda, öğretme, teşvik etme ve işletme kültürünü oluşturma ve geliştirme fırsatlarını kaçırmış olurlar.

Her yeni ürün tasarımında olduğu gibi, bilgiyi kullanacak olan kişilerin ihtiyaçlarını bilmek, Hizmet Kalitesi Bilgi Sistemi'nin tasarlanmasında oldukça önemlidir. Farklı işgörenlerin en iyi şekilde karar vermelerini ve bilgi alış-verişinde bulunmalarını sağlayacak bir sistem kurulmalıdır. Bu doğrultuda Hizmet Kalitesi Bilgi Sistemi kullanıcıları için geliştirilen sorular Tablo 2.4'te gösterilmektedir.

**Tablo 2.4 Hizmet Kalitesi Bilgi Sistemi Kullanıcılarına Yönelik Sorular****Sistem Kuruluşunda Önce**

- Hizmet verdiğiniz müşteriler hakkında neler bilmek istersiniz?
- İşletmenizde sunulan hizmetlerin iyileştirilmesi için ne tür bilgiler size yardımcı olur?
- Kendi hizmet performansınızla / biriminizle / işletmenizle / rakiplerinize ilgili ne tür bilgilere sahip olmak istersiniz?
- Müşteri hizmetleri ile ilgili bilgi almış olsanız, ne tür bilgi sizin için en değerli olanıdır? Neden? En az değerli olan hangisidir? Neden?
- Müşteri hizmetleri hakkında sahip olmak istediğiniz bilgiyi hangi yollardan almayı tercih edersiniz? Bu bilgiyi hangi sıklıkla elde etmek istersiniz?

**Uygulamadan Sonra**

- İşletmenin sunduğu hizmetleri iyileştirmek için ihtiyacınız olan bilgileri alıyor musunuz? (yöneticiler için)
- Müşterilerinize en iyi hizmet sunmak için ihtiyacınız olan bilgileri alıyor musunuz? (işgörenler için)
- Müşteri hizmetleri ile ilgili almadığınız ne tür bilgileri almak istersiniz?
- Müşteri hizmetleri ile ilgili almış olduğunuz bilgilerden hangisi sizin için en değerli olanıdır? Neden? En az değerli olan hangisidir? Neden?
- Düzenli ve periyodik olarak müşteri hizmetleri ile ilgili bilgi alıyor musunuz? Lütfen açıklayınız.
- Size sunulan müşteri hizmetleri ile ilgili bilgilerin yararlılığının artırılması için işletmeniz neler yapabilir?

(Kaynak: Berry ve Parasuraman, 1997, s.75)

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALMAN VE RUS TURİSTLERİN HİZMET ALDIĞI BİR SEYAHAT ACENTASININ HİZMET KALİTESİNİ DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK SERVQUAL ÖLÇEĞİ UYGULAMASI

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amaçları:

- Müşterilerin beklentileri doğrultusunda hizmet kalitelerini sürekli iyileştirmek isteyen seyahat acentaları açısından müşterilerin önem verdikleri hizmet kalitesi kriterlerini saptamak,
- Müşteri beklentileri ve sunulan hizmete yönelik müşteri algıları arasındaki hizmet kalite boşluklarının (farklılıklarının) derecesi ve yönünü saptamak,
- Türkiye’de seyahat acentaları üzerinde uygulanmamış olan SERVQUAL ölçeğinin bu amaçlar doğrultusunda örnek seyahat acentalarında uygulanmasının sonuçlarından yararlanmaktır.

Bu genel amaçlar doğrultusunda, örnek uygulama için seyahat acentalarının sundukları hizmetler çerçevesinde turistlerin hizmet kalitesi değerlendirmelerine yönelik değişkenler ve faktörler belirlenerek, bunların SERVQUAL ölçeği kapsamına dahil edilmesi ve ölçeğin genel amaçlara hizmet edecek şekilde yeniden yapılandırılması amaçlanmıştır. Bu ölçeğin uygulanması müşterilerin beklentileri ve algıları doğrultusunda şekillenen hizmet kalitesi değerlendirmelerinin, hizmet kalitesi kriterlerinin bu değerlendirmeler üzerindeki göreceli önemlerinin belirlenmesinin yanı sıra, bu faktörlerin müşteri tatmini ve müşterilerin geleceğe yönelik talepleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesi açısından da önemlidir.



### 3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Bu araştırmanın uygulanması için Antalya yöresinde faaliyet gösteren, müşteri portföyünün büyük çoğunluğunu Alman turistlerin oluşturduğu Diana acentası ve müşteri portföyünün büyük çoğunluğunu Rus turistlerin oluşturduğu Tez Tur acentası seçilmiş, 01/07/2000 ve 31/08/2000 tarihleri arasında anket formları acenta hizmetlerinden yararlanan örneklem kapsamındaki turistlerce yanıtlanmıştır.

Diana ve Tez Tur acentalarının araştırmaya dahil edilme nedenleri, her iki acentanın da (A) Grubu seyahat acentası olup bütün acentacılık faaliyetlerini yerine getirme hakkına sahip acentalar olmaları ve en geniş kapsamlı faaliyet gösterebilen acentalar sınıfında yer almalarıdır. Gerek Alman turistlerin gerekse Rus turistlerin ülkemizde en çok tercih ettikleri bölgenin Antalya yöresi olması ve her iki seyahat acentasının da milliyetler açısından en çok turist getiren acentalar arasında yer almaları araştırma kapsamı açısından belirleyici rol oynamıştır. Her iki milliyetten turistlere hizmet sunan diğer seyahat acentalarının araştırmaya dahil edilmemesinin başında zaman kısıtlılığı, maliyet fazlalığı ve düşük seviyelerdeki cevaplama oranları gibi sınırlayıcılar vardır.

Diana ve Tez Tur acentalarının belirtilen müşteri gruplarına odaklı çalışmalarına rağmen müşterilerinin hizmet kalitesi değerlendirmelerini belirlemeye ve ölçmeye yönelik herhangi bir çalışmalarının olmaması ve bu yönde bir araştırmanın yapılması konusunda destek vermeye hazır olmaları, bu iki acentanın araştırma kapsamında yer almalarındaki bir diğer belirleyici unsurdur.

### 3.1.3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1.3.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma evrenini, Diana acentasından hizmet alan Alman turistler ve Tez Tur acentasından hizmet alan Rus turistler oluşturmaktadır.

Evreni oluşturan tüm turistlere ulaşılması ve her iki anket sorularının da tüm turistlere cevaplatılabilmesi mümkün olmadığından, 200'er Alman ve Rus turiste hizmet kalitesine

yönelik beklenti anketi, 200'er de seyahat acentalarının hizmet kalitesini algılamalarına yönelik algı anketleri dağıtılmıştır. Alman turistlerin 107'si beklenti anketlerini (Ek-5), 148'i ise algı anketlerini cevaplarken (Ek-6), Rus turistlerin 102'si beklenti anketlerini (Ek-7), 114'ü ise algı anketlerini (Ek-8) cevaplamışlardır. Ancak SERVQUAL ölçeğinin özelliği gereği, aynı turist hem beklenti hem de algı anketini cevaplaması gerektiğinden, 100 Alman ve 100 Rus turist için 200 beklenti ve aynı kişiler tarafından toplam 200 algı anketi araştırma için geçerli kabul edilmiştir.

### 3.1.3.2. Veri Toplama Araçları

Veri toplama araçları, turistlerin genel olarak seyahat acentalarının hizmet kalitesine yönelik *beklentilerini* belirlemek amacı için uygulanan *ilk anket* ve aynı turist hizmet aldığı acentanın hizmet kalitesine yönelik *algılarını* belirlemek amacı için uygulanan *ikinci ankettir*.

Anket formlarındaki sorular çeşitli acenta yöneticileriyle yapılan kişisel görüşmeler ışığında SERVQUAL ölçeğinin literatürdeki temel değişkenlerinin seyahat acentalarının faaliyetleri ve hizmet alanları çerçevesinde ölçeğe uyarlanması yoluyla oluşturulmuştur. Orijinali 22 sorudan oluşan SERVQUAL ölçeği bu araştırmanın amacı ve uygulanan sektörün yapısı gereği 26 sorudan oluşmuş, bu değişkenler yine literatürde hizmet kalitesi kriterleri olarak tanımlanan güvenilirlik, yetkinlik, duyarlılık, somut unsurlar ve anlayış faktörlerine dayanılarak seyahat acentaları kapsamında incelenmiştir.

Aynı turiste seyahati başlangıcında uygulanan beklenti ölçeğini oluşturan sorular ile seyahati bitiminde uygulanan algı ölçeğini oluşturan sorular aynı olup iki değişken arasındaki kıyaslanmanın sağlıklı yapılabilmesi ve oluşabilecek farkların ve bu farkların derecelerinin belirlenebilmesi amacı ile ölçek sorularında hiçbir değişiklik yapılmamıştır. Bu değişkenlere ilişkin değerlendirmeler diğer ölçek tiplerine kıyasla daha hassas sonuçlar veren 7 puanlı Likert tipi ölçekle ölçülmüştür (Maddox, 1985, s.1).

SERVQUAL ölçeği kapsamındaki sorulara ilaveten algı anketlerinde turistlerin hizmet kalitesine yönelik genel değerlendirmelerini ve tatmin düzeylerini ve aynı acentanın hizmetlerinden tekrar yararlanma isteklerini belirlemeye yönelik kapalı uçlu 3 soru ile, hem algı hem de beklenti anketlerinde, anketi cevaplayanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 5 tane kapalı uçlu soru yer almaktadır.

### 3.1.3.3. Veri Analiz Teknikleri

Anket verilerinin analizlerinde istatistik paket programlarından SPSS 9.0 (Statistical Package of Social Sciences) kullanılmıştır.

Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, konaklama yapılan işletme ve tatil sürelerini kapsayan demografik özelliklerin dağılımı frekans analizleri ortaya konulmuştur. Bu özellikler ile bu özelliklerin etki edebileceği düşünülen hizmet kalitesine ilişkin genel değerlendirmeler, tatmin düzeyleri, beklenen ve algılanan hizmet kalitesine yönelik görüşler arasındaki ilişkiler ANOVA testleri ile ortaya konulmuş, hangi değişken grubunun bu ilişkide rol oynadığı ise Bonferroni ve Scheffe testleri ile belirlenmiştir. Boşluk modeli analizleri kapsamında, her iki turist grubu için de seyahat acentalarının hizmet kalitelerine yönelik beklenti ve algı değerleri tespit edilip aralarındaki farklar (boşluklar) ve bu farkların dereceleri t-testleri (eşleştirilmiş örnekler testleri) ile belirlenmiştir. Bu analizler hizmet kalitesi kriterleri temelinde uygulanmış ve farklı milliyetlere ait bulgular karşılaştırılmıştır. Hizmet kalitesi kriterlerinin hizmet kalitesine yönelik genel değerlendirmeler ve tatmin üzerindeki etkileri ise regresyon analizleri ile araştırmaya dahil edilmiştir.

### 3.1.3.4. Araştırmanın Uygulama Evreleri

Araştırmanın konusu belirlendikten sonra konu ile ilgili literatür incelenmiş, SERVQUAL ölçeği kapsamındaki soruların saptanması amacıyla çeşitli seyahat acentaları yöneticileri ile ön görüşmeler yapılmıştır. Literatüre ve ön görüşmelere dayanılarak hazırlanan soru formları bazı acenta yöneticileri ile tekrar gözden geçirilmiştir. Yeniden değerlendirmeler sonrasında, turistlerin genel olarak seyahat acentalarından beklentilerinin ölçüldüğü ilk anketler, turistlerin Antalya'ya inişlerinden sonra havalimanından konaklama tesislerine transferleri sırasında uygulanmıştır. Örneklem kapsamında yer alan turistlerin tatil dönüşlerinde konaklama tesislerinden havalimanına transferleri sırasında ise tatil süreleri boyunca hizmet aldıkları seyahat acentalarının hizmet kalitelerine yönelik algılamalarını ölçen ikinci anket uygulanmıştır.

### 3.2. Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri

#### 3.2.1. Güvenirlilik Analizleri

Güvenirlilik bir kavram ölçeğinin tutarlılığını belirtir. Tutarlılık ise, ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlamasına uyma anlamında kullanılmaktadır (Erdoğan, 1998, s.118). Bir ölçeğin güvenirliliği, aynı zamanda, ilgili ölçeğin değişik zaman aralıklarında aynı örnekleme uygulandığında tutarlı ve dengeli sonuçları verebilme derecesi olarak da ifade edilebilir. Güvenirliliği hesaplamamanın en yaygın yöntemi ise, içsel tutarlılık kapsamında hesaplanan Cronbach's Alfa değeridir. Bu değer, bir korelasyon katsayısı olarak yorumlanmasından dolayı sıfır ve bir arasında değişir.

Her hizmet sektöründe, SERVQUAL ölçeğinin sektörel ayrılıklardan dolayı aynı değişkenler ile uygulanması mümkün değildir. Bu doğrultuda, turistlerin, seyahat acentalarının hizmet kalitelerine yönelik beklentilerinin ve algılarının araştırılması amacıyla orijinal SERVQUAL ölçeğinde seyahat acentalarına yönelik sektörel farklılıkları yansıtan sorular uygulanmıştır. Bu nedenden dolayı, uygulanan ölçeğin güvenirliliği araştırılmış, güvenirliliğinin oldukça yüksek olduğu (0.94 – 0.98) görülmüştür. Konu ile ilgili gerek aynı sektörde yapılan uygulamalar (Lam ve Zhang, Ryan ve Cliff) gerekse de farklı sektörlerde yapılan uygulamalar kıyaslandığında (sağlık sektörü: Clow, Fischer ve O'Bryan, Headly ve Miller; restoran: Bojanic ve Rosen), bu çalışmaya ait güvenirlilik bulgularının memnun edici düzeyde olduğu belirlenmiştir (Tablo 3.1).

**Tablo 3.1 SERVQUAL Ölçeğinin Uygulandığı Ampirik Çalışmalara Ait Cronbach's Alfa Değerleri**

Yazarlar / Çalışmalar	Bu Çalışmada Uygulanan SERVQUAL Ölçeği	Lam ve Zhang (1999)	Ryan ve Cliff (1997)	Clow, Fischer ve O'Bryan (1995)	Bojanic ve Rosen (1994)	Headley ve Miller (1993)
Cronbach's Alfa	0,94 – 0,98	0,67 - 0,88	0,91 - 0,97	0,72 - 0,89	0,44 - 0,81	0,58 - 0,77

(Kaynak: Karatepe, 1999, s.55-56)

Uygulanan SERVQUAL ölçeğinin güvenilirlik, duyarlılık, anlayış, somut unsurlar ve yetkinlikten oluşan hizmet kalitesi kriterleri çerçevesinde de içsel tutarlılığının oldukça memnun edici düzeyde olduğu belirlenmiş (alfa değerleri > 0,70) ve orijinal SERVQUAL ölçeği değerlerine yakın sonuçlar elde edilmiştir (Tablo 3.2).

**Tablo 3.2 Hizmet Kalitesi Kriterlerine Ait Cronbach's Alfa Değerleri**

Hizmet Kalitesi Kriterleri	Orijinal SERVQUAL Ölçeği (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988)	Bu Çalışmada Uygulanan SERVQUAL Ölçeği
Somut Unsurlar	0,72	0,76
Güvenirlik	0,83	0,84
Duyarlılık	0,82	0,85
Yetkinlik	0,81	0,79
Anlayış	0,86	0,70
<i>Genel</i>	<i>0.87-0.90</i>	<i>0.94-0.98</i>

Uygulanan SERVQUAL ölçeğinin farklı sosyal ve kültürel yapıdaki turistler tarafından cevaplanması ise güvenilirlik değerlerinde bir azalmaya sebep olmadığı gibi ölçeğin güvenilirliğini etkileyici bir unsur olmadığı belirlenmiştir. Alman ve Rus turistlere uygulanan ölçeğin güvenilirliğinin 0,95 ile 0,98 arasında değişmekte olduğu görülmektedir (Tablo 3.3).

**Tablo 3.3 Alman ve Rus Turistlere Uygulanan Ölçeklere Ait Cronbach's Alfa Değerleri**

Hizmet Kalitesi Kriterleri	Alman Turistler	Rus Turistler
Somut Unsurlar	0,73	0,81
Güvenirlik	0,85	0,96
Duyarlılık	0,88	0,95
Yetkinlik	0,81	0,96
Anlayış	0,74	0,73
<i>Genel</i>	<i>0.95-0.98</i>	<i>0.97-0.98</i>

### 3.2.2. Geçerlilik Analizleri

Bir ölçeğin geçerliliği, uygulanan ölçeğin gerçekte ölçmesi istenen değişkeni ne derece ölçebildiğini veya ölçemediğini ifade etmektedir. Bir ölçeğin geçerliliğini gösteren farklı geçerlilik testleri yapılabilir.

Geçerlilik testlerinden biri olan *yüzeysel geçerlilik*, bir veya birden fazla uzmanın görüşüne başvurularak ölçme aracının kullanılacağı araştırma sorunları için gerekli nitelikte veri toplayacak durumda olup olmadığı yönünde alınan bilgilerdir (Goode ve Hatt, 1973, s.333). Bu araştırmada uygulanan SERVQUAL ölçeğinin oluşumu ve uygulanması öncesinde farklı seyahat acentası yöneticilerinin görüşleri ve tavsiyelerinden yararlanılması ve ölçeğin bu yönde geliştirilmesi yüzeysel geçerliliğin göstergesidir.

Geçerlilik testlerinin diğer çeşitlerinden olan *yakınsama (convergent) geçerliliği*, bir yapıyı temsil ettiği varsayılan soruların gerçekte aynı yapı üzerine düşmesi ile ilgili iken, *ayırım (diskriminant) geçerliliği* ölçülmek istenen değişkenin kuramsal olarak ilişkili olduğu varsayılan diğer değişken veya değişkenlerle ilişkisinin ne derece sağlandığını dikkate alan bir geçerlilik testidir.

Beklenti ölçeği kapsamında, her bir değişken ile bu değişkene ait alt ölçeğe bakıldığında yüksek korelasyon olduğu görülmektedir. Bu da yakınsama geçerliliğini doğrulamaktır (Tablo 3.4). Yine aynı tabloya bakıldığında, farklı alt ölçekleri (kriterleri) oluşturan değişkenler ile kriterler arasında korelasyonun düşük olduğu görülmektedir. Örneğin, yetkinlik kriterine ilişkin 18. değişken ile somut unsurlar kriteri arasındaki korelasyonun 0.43 olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan güvenilirlik kriteri için aynı durumun geçerli olmadığı görülmektedir. Yetkinlik değişkenleri ile güvenilirlik kriteri arasında yüksek korelasyon olduğu belirlenmiştir. Örneğin, yetkinlik kriterine ilişkin 18. değişken ile güvenilirlik kriteri arasındaki korelasyonun 0.66 olduğu görülmektedir. Beklenti ölçeği için faktör analizi yapıldığında ise 4 farklı kriter oluşmakta, bu boyutlarda güvenilirlik ve yetkinliğin iç içe girdiği görülmektedir. Bu durumda beklenti ölçeği için ayırım geçerliliğinin kısmen sağlandığı söylenebilir.

Algı ölçeği kapsamında ise duyarlılık, güvenilirlik ve yetkinlik kriterleri arasında korelasyonun oldukça yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 3.5). Faktör analizi yapıldığında ise 2 kriter oluşmakta ve bu kriterler arasında tam bir ayırım sağlanamamaktadır. Bu

durumda algı ölçeği açısından yakınsama ve ayırım geçerliliğinin tam olarak sağlanamadığı söylenebilir. SERVQUAL ölçeğinin uygulandığı farklı birçok araştırmayı derleyen ve kritiğini yapan Asubonteng, Mc Cleary ve Swan'e (1996, s.62-81) göre uygulanan SERVQUAL ölçeklerinde, özellikle duyarlılık ve yetkinlik olmak üzere alt ölçekler (kriterler) arasında tam bir ayırımın sağlanamadığı, farklı çalışmalarda iki kriterden (Babakus ve Boller, 1992) sekiz kritere (Carman, 1990) kadar farklı bulgulara ulaşıldığı belirlenmiştir. Dolayısıyla, bu çalışmaya ait geçerlilik değerleri ilgili literatür kapsamında karşılaşılan kabul edilebilir bulgulardır.

**Tablo 3.4 Beklenti Ölçeğine İlişkin Korelasyon Değerleri**

	<i>Somut Unsurlar</i>	<i>Anlayış</i>	<i>Duyarlılık</i>	<i>Yetkinlik</i>	<i>Güvenirlilik</i>
<i>Gvn/1</i>	0,51	0,39	0,35	0,36	<b>0,61</b>
<i>Gvn/3</i>	0,49	0,49	0,67	0,61	<b>0,69</b>
<i>Gvn/9</i>	0,40	0,45	0,45	0,63	<b>0,68</b>
<i>Gvn/10</i>	0,33	0,45	0,62	0,60	<b>0,70</b>
<i>Gvn/11</i>	0,42	0,40	0,65	0,57	<b>0,73</b>
<i>Gvn/21</i>	0,51	0,60	0,69	0,75	<b>0,80</b>
<i>Gvn/23</i>	0,59	0,52	0,43	0,51	<b>0,63</b>
<i>Gvn/24</i>	0,52	0,58	0,52	0,66	<b>0,72</b>
<i>S.U./2</i>	<b>0,72</b>	0,52	0,43	0,48	0,60
<i>S.U./6</i>	<b>0,59</b>	0,42	0,56	0,43	0,47
<i>S.U./7</i>	<b>0,78</b>	0,43	0,34	0,38	0,42
<i>S.U./8</i>	<b>0,75</b>	0,57	0,42	0,45	0,49
<i>S.U./15</i>	<b>0,75</b>	0,52	0,45	0,47	0,55
<i>Ytk/4</i>	0,46	0,43	0,67	<b>0,78</b>	0,71
<i>Ytk/18</i>	0,43	0,59	0,63	<b>0,83</b>	0,66
<i>Ytk/19</i>	0,52	0,58	0,45	<b>0,69</b>	0,65
<i>Ytk/22</i>	0,52	0,62	0,58	<b>0,83</b>	0,61
<i>Duy/5</i>	0,45	0,55	<b>0,76</b>	0,67	0,71
<i>Duy/12</i>	0,42	0,44	<b>0,72</b>	0,54	0,66
<i>Duy/13</i>	0,41	0,49	<b>0,83</b>	0,63	0,66
<i>Duy/16</i>	0,48	0,46	<b>0,75</b>	0,44	0,48
<i>Duy/17</i>	0,46	0,60	<b>0,75</b>	0,72	0,62
<i>Duy/26</i>	0,48	0,60	<b>0,77</b>	0,49	0,50
<i>Anş/14</i>	0,63	<b>0,73</b>	0,50	0,61	0,64
<i>Anş/20</i>	0,52	<b>0,80</b>	0,58	0,63	0,57
<i>Anş/25</i>	0,47	<b>0,84</b>	0,53	0,46	0,47

Tabloda yer alan veriler 0,01 güven aralığı içerisinde korelasyon anlamlıdır.

Tablo 3.5 Algı Ölçeğine İlişkin Korelasyon Değerleri

	Somut Unsurlar	Anlayış	Duyarlılık	Yetkinlik	Güvenirlilik
Gvn/1	0,69	0,55	0,64	0,69	<b>0,78</b>
Gvn/3	0,77	0,70	0,77	0,80	<b>0,84</b>
Gvn/9	0,78	0,70	0,79	0,81	<b>0,87</b>
Gvn/10	0,76	0,62	0,74	0,74	<b>0,85</b>
Gvn/11	0,79	0,73	0,85	0,86	<b>0,90</b>
Gvn/21	0,82	0,81	0,90	0,93	<b>0,90</b>
Gvn/23	0,72	0,74	0,73	0,74	<b>0,79</b>
Gvn/24	0,66	0,69	0,67	0,67	<b>0,74</b>
S.U./2	<b>0,78</b>	0,57	0,69	0,71	0,78
S.U./6	<b>0,63</b>	0,50	0,42	0,42	0,42
S.U./7	<b>0,88</b>	0,69	0,81	0,84	0,85
S.U./8	<b>0,86</b>	0,74	0,79	0,80	0,82
S.U./15	<b>0,63</b>	0,57	0,45	0,43	0,43
Ytk/4	0,80	0,69	0,79	<b>0,87</b>	0,82
Ytk/18	0,81	0,83	0,92	<b>0,92</b>	0,88
Ytk/19	0,80	0,82	0,89	<b>0,95</b>	0,89
Ytk/22	0,76	0,74	0,79	<b>0,89</b>	0,80
Duy/5	0,68	0,72	<b>0,85</b>	0,80	0,76
Duy/12	0,77	0,73	<b>0,89</b>	0,83	0,84
Duy/13	0,73	0,73	<b>0,87</b>	0,81	0,81
Duy/16	0,76	0,75	<b>0,86</b>	0,79	0,74
Duy/17	0,81	0,78	<b>0,90</b>	0,87	0,86
Duy/26	0,72	0,81	<b>0,83</b>	0,76	0,75
Anş/14	0,65	<b>0,80</b>	0,60	0,59	0,59
Anş/20	0,81	<b>0,86</b>	0,88	0,89	0,87
Anş/25	0,53	<b>0,84</b>	0,63	0,58	0,54

Tabloda yer alan veriler 0,01 güven aralığı içerisinde korelasyon anlamlıdır.

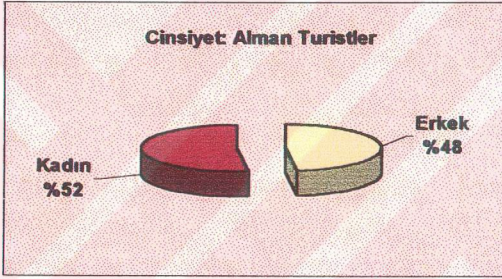


### 3.3. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

#### 3.3.1. Demografik Özellikler

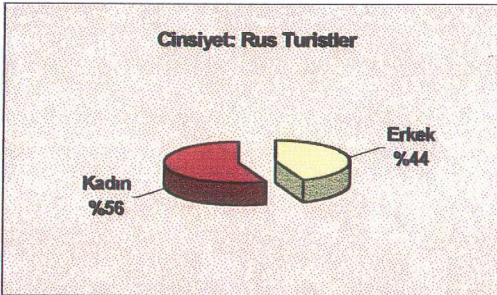
Örneklem kapsamında yer alan turistlerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyleri, konaklama yaptıkları işletme ve tatil süreleri, anketlerin sonunda yer alan beş ayrı soru yolu ile belirlenmiştir. Bu çerçevede, ankete katılan 100 Alman ve 100 Rus turiste ait demografik özelliklerin dağılımı aşağıdaki gibidir. Her turist için, ilgili sorulara ait belirsiz ya da cevaplanmayan soru olmamasından dolayı, yüzde oranları ile gösterilen dağılımlar, aynı zamanda kişi sayılarına eşittir.

*Cinsiyet:*



Şekil 3.1 Alman Turistlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

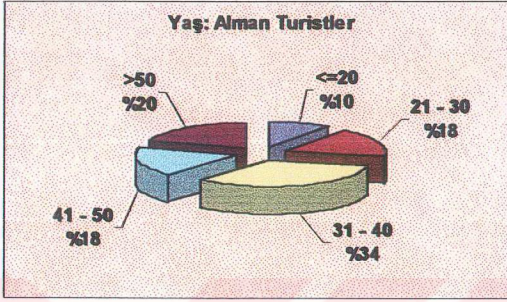
Diana Acentası'ndan hizmet alan, örneklem kapsamındaki Alman turistlerin %52'sini kadınlar oluştururken, %48'i erkek turistlerden oluşmaktadır.



Şekil 3.2 Rus Turistlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

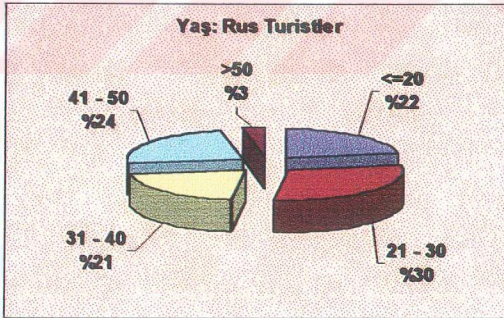
Tez Tur Acentası'ndan hizmet alan, örneklem kapsamındaki Rus turistlerin %56'sını kadınlar oluştururken, %44'ü erkek turistlerden oluşmaktadır.

Yaş:



Şekil 3.3 Alman Turistlerin Yaşlarına Göre Dağılımı

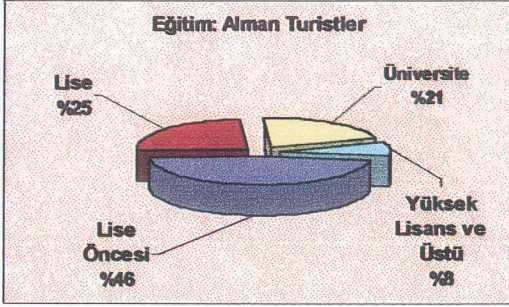
Diana Acentası'ndan hizmet alan, örneklem kapsamındaki Alman turistlerin %34'ünü 31-40 yaş arasındaki turistler oluştururken, %20'sini 50 yaş üzeri turistler, %18'ini 21-30 yaş ve 41-50 yaş arasındaki turistler oluşturmaktadır. En az sayıdaki yaş grubunu ise 20 ve 20 yaşından küçük Alman turistler oluşturmaktadır.



Şekil 3.4 Rus Turistlerin Yaşlarına Göre Dağılımı

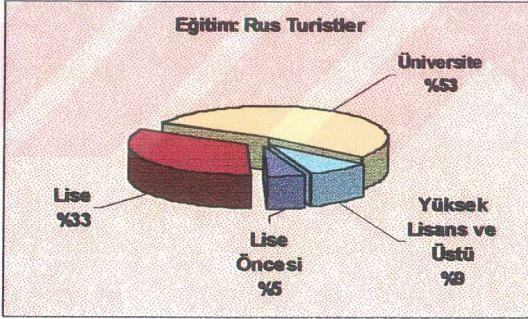
Tez Tur Acentası'ndan hizmet alan, örneklem kapsamındaki Rus turistlerin %30'unu 21-30 yaş arasındaki turistler oluştururken, %24'ünü 41-50 yaş arasındaki turistler, %22'sini 20 ve 20 yaşından küçük Rus turistler, %21'ini ise 31-40 yaş arasındaki turistler oluşturmaktadır. En az sayıdaki yaş grubunu ise 50 yaşından büyük Rus turistler oluşturmaktadır.

### Eğitim Düzeyi:



**Şekil 3.5 Alman Turistlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı**

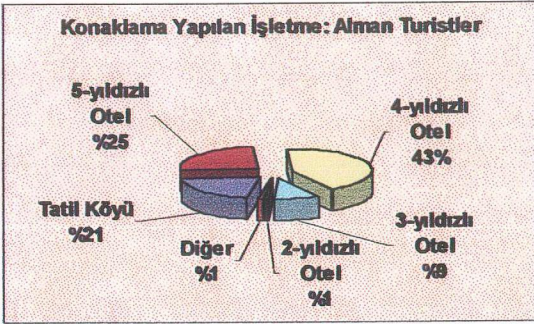
Alman turistlerin büyük çoğunluğunu (%46) lise düzeyinin altında eğitim almış kişiler oluştururken, lise mezunları %25, üniversite mezunları %21 ve üniversite üzeri eğitim almış kişiler %8 oranındadır.



**Şekil 3.6 Rus Turistlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı**

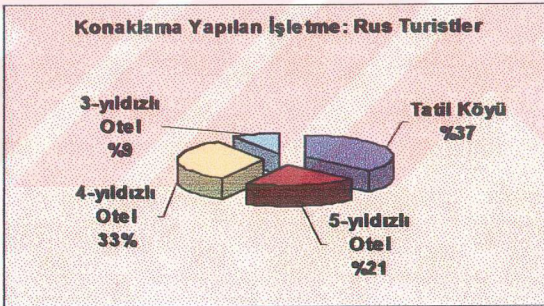
Rus turistlerin ise büyük çoğunluğunu (%53) üniversite mezunu kişiler oluştururken, lise mezunları %33, üniversite üzeri eğitim almış kişiler %9 ve lise düzeyinin altında eğitim almış kişiler %5 oranındadır.

*Konaklama Yapılan İşletme:*



**Şekil 3.7 Alman Turistlerin Konaklama Yaptıkları İşletmelere Göre Dağılımı**

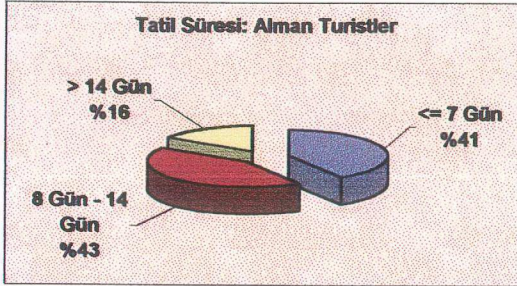
Örnekleme kapsamındaki Alman turistlerin büyük çoğunluğu dört yıldızlı otellerde konaklama yaparken, turistlerin %25'i beş yıldızlı otellerde, %21'i tatil köylerinde ve %9'u üç yıldızlı otellerde konaklamışlardır.



**Şekil 3.8 Rus Turistlerin Konaklama Yaptıkları İşletmelere Göre Dağılımı**

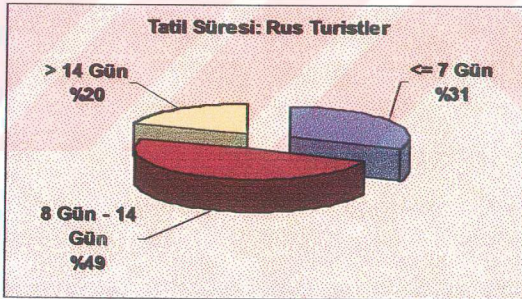
Rus turistlerin ise büyük çoğunluğu tatil köylerinde konaklamayı tercih etmişler (%37), dört yıldızlı otellerde %33'ü, beş yıldızlı otellerde %21'i ve üç yıldızlı otellerde %9'u konaklamıştır. Diğer konaklama işletmelerinde tatillerini geçiren Rus turist ise yoktur.

*Tatil Süresi:*



**Şekil 3.9 Alman Turistlerin Tatil Sürelerine Göre Dağılımı**

Alman turistlerin %43'ü 8-14 gün arasında tatil yapmayı tercih ederken, yine bu orana yakın sayıdaki turist (%41) 7 gün ve 7 günden az tatil yapmayı tercih etmişlerdir. Alman turistlerin sadece %16'sı 14 günden fazla tatil süresince ülkemizde bulunmuşlardır.



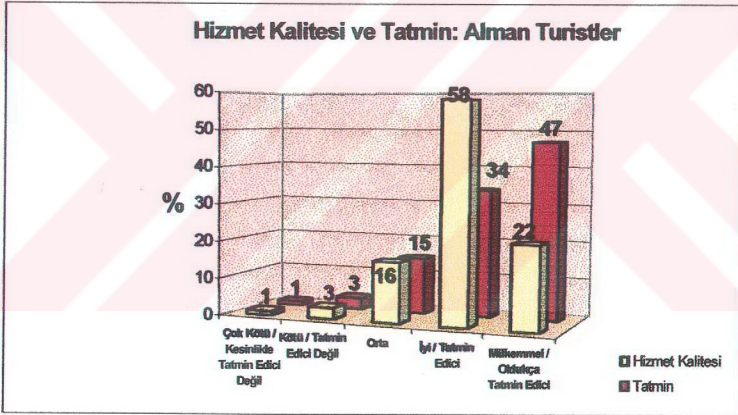
**Şekil 3.10 Rus Turistlerin Tatil Sürelerine Göre Dağılımı**

Rus turistlerin de büyük çoğunluğu (%49) 8-14 gün arasında tatil yapmayı tercih ederken, yine bu orana yakın sayıdaki turist (%31) 7 gün ve 7 günden az tatil yapmayı tercih etmişlerdir. Rus turistlerin sadece %20'si 14 günden fazla tatil süresince ülkemizde bulunmuşlardır.

### 3.3.2. Hizmet Kalitesi, Turist Tatmini ve Aynı Seyahat Acentasını Tekrar Talep Etme Dağılımları

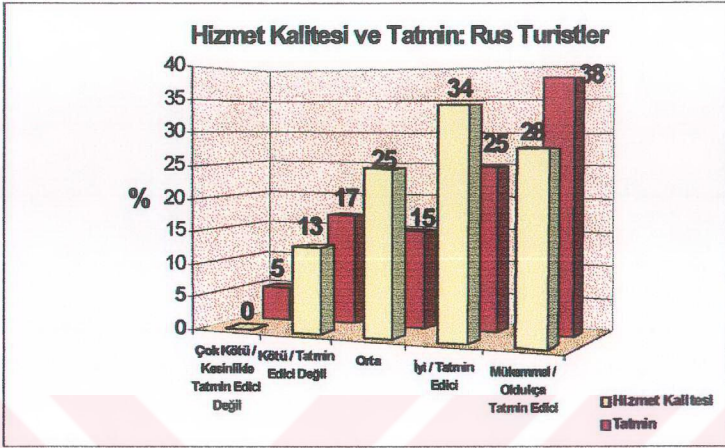
Hizmet sunumu sonrasında, hizmet alınan acentanın hizmet kalitesine yönelik görüşler ve ilgili acentanın hizmetlerinden duyulan tatmin, ikinci anket kapsamında Alman ve Rus turistler açısından incelenmiştir.

Alman turistler açısından hizmet kalitesi ve tatmin düzeyleri benzer dağılım göstermiş, aralarındaki ilişkinin aynı doğrultuda değişim gösterdiği saptanmıştır (korelasyon katsayısı=0.75). Alman turistlerin büyük bir kısmı (%58) Diana Acentası'nın hizmet kalitesini iyi ve mükemmel (%22) olarak ifade ederken, aynı doğrultuda hizmetlerden duyulan tatmin düzeyleri de %34 oranında tatmin edici, %47 oranında ise oldukça tatmin edici boyuttur (Şekil 3.11).



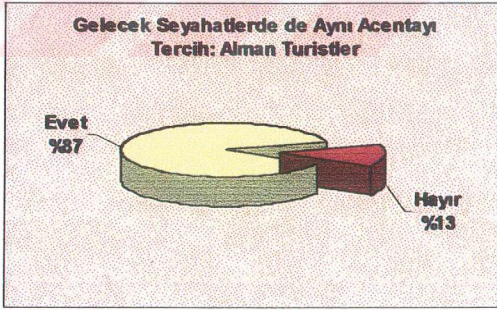
Şekil 3.11 Alman Turistlerin Hizmet Kalitesi ve Tatmin Düzeylerine Göre Dağılımı

Alman turistlere benzer bir dağılım da Rus turistlerin hizmet kalitesine yönelik algıları ve tatmin düzeyleri göstermiştir. Rus turistlerin büyük bir kısmı (%34) Tez Tur Acentası'nın hizmet kalitesini iyi ve mükemmel (%28) olarak ifade ederken, aynı doğrultuda hizmetlerden duyulan tatmin düzeyleri de %25 oranında tatmin edici, %38 oranında ise oldukça tatmin edici boyuttur (Şekil 3.12). Alman turistlerden farklı olarak ise, hizmet kalitesini kötü olarak değerlendiren turistlerin (%13) ve acentanın hizmetlerini tatmin edici bulmayan turistlerin (%17) oranlarındaki fazlalıktır.



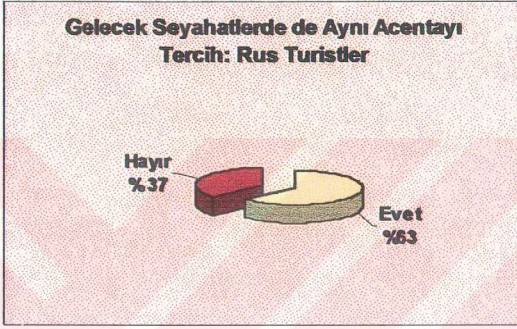
Şekil 3.12 Rus Turistlerin Hizmet Kalitesi ve Tatmin Düzeylerine Göre Dağılımı

Genel olarak, gerek Diana Acentası'ndan hizmet alan Alman turistlerin ve gerekse Tez Tur Acentası'ndan hizmet alan Rus turistlerin, hizmet kalitesine yönelik genel değerlendirmeleri olumludur ve alınan hizmetlerden tatmin duyulmuştur. Bu doğrultuda, Alman turistlerin %87'si gelecek seyahatlerinde de aynı acentanın hizmetlerinden yararlanmak istemektedirler.



Şekil 3.13. Alman Turistlerin Aynı Acentayı Tekrar Talep Etme Düzeylerine Göre Dağılımı

Rus turistlerin ise %63'ü gelecek seyahatlerinde de aynı acentanın hizmetlerinden yararlanmak istemektedirler. Bu oranın Alman turistlerden daha düşük olma nedeni ise, hizmet kalitesini kötü olarak değerlendiren ve tatmin edici bulmayan turistlerin oranının Alman turistlere kıyasla fazla olmasıdır.



**Şekil 3.14. Rus Turistlerin Aynı Acentayı Tekrar Talep Etme Düzeylerine Göre Dağılımı**



### 3.3.3. Demografik Faktörlerin Algılanan ve Beklenen Hizmet Kalitesi, Turistlerin Tatmin Düzeyleri ve Geleceğe İlişkin Tercihleri Üzerindeki Belirleyici Etkileri

Beklenen ve algılanan hizmet kalitesi, hizmet kalitesine ilişkin genel değerlendirmeler ve tatmin düzeyleri bağımlı değişkenler olarak kabul edilirken, bu değişkenlere etki edebileceği düşünülen demografik özellikler bağımsız değişkenler olarak kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin varyansları arasındaki ilişkiler ANOVA testleri sonucu ortaya konulmuştur (Tablo 3.6, Tablo 3.7).

**Tablo 3.6 Alman Turistlere İlişkin Demografik Faktörler ve Bağımlı Değişkenler Arasındaki ANOVA Bulguları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	F Değeri	Anlamlılık
Hizmet Kalitesi (Genel)	Cinsiyet	0,44	0,51
	Yaş	1,01	0,41
	Eğitim	0,91	0,44
	Tatil Süresi	3,15	0,05
	Konaklama Yapılan İşletme	0,38	0,86
Tatmin	Cinsiyet	0,83	0,36
	Yaş	0,66	0,62
	Eğitim	2,15	0,09
	Tatil Süresi	3,24	<b>0,04</b>
	Konaklama Yapılan İşletme	0,35	0,88
Beklenen Hizmet Kalitesi	Cinsiyet	0,45	0,51
	Yaş	3,20	<b>0,02</b>
	Eğitim	2,93	<b>0,04</b>
	Tatil Süresi	2,09	0,13
	Konaklama Yapılan İşletme	0,97	0,44
Algılanan Hizmet Kalitesi	Cinsiyet	2,56	0,11
	Yaş	1,12	0,35
	Eğitim	2,06	0,11
	Tatil Süresi	2,22	0,11
	Konaklama Yapılan İşletme	0,81	0,55
Geleceğe İlişkin Tercih	Cinsiyet	0,20	0,66
	Yaş	0,41	0,80
	Eğitim	0,53	0,66
	Tatil Süresi	1,28	0,28
	Konaklama Yapılan İşletme	0,33	0,89

Alman turistlere ilişkin demografik faktörlerden sadece, yaş ve beklenen hizmet kalitesi, eğitim ve beklenen hizmet kalitesi, tatil süresi ve tatmin, değişkenleri arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir (anlamlılık  $< 0.05$ ). Yaş ve eğitim düzeyi, beklenen hizmet kalitesi üzerinde belirleyici olurken, tatil süresi tatmin üzerinde etkili olmuştur. Buna karşın, algılanan hizmet kalitesi ve hizmet kalitesine ilişkin genel değerlendirmeler üzerinde demografik faktörlerin herhangi bir belirleyici etkisinin olmadığı saptanmıştır (anlamlılıklar  $> 0.05$ ).

Tatil süresi değişkeni, “7 ve 7 günden az”, “8 – 14 gün arası” ve “14 günden fazla” gruplarından oluşmaktadır. Bu gruplardan hangisi(leri)nin tatmin üzerinde etkili olduğunu saptamak amacı ile posthoc analiz yapılmış ve Bonferroni ile Scheffe testleri kullanılmıştır. Bu analizler sonucu, tatil süreleri 8-14 gün arasındaki turistler ve tatil süreleri 14 günden fazla olan turistler arasında tatmin düzeyi açısından anlamlı farklılıklar olduğu, en belirleyici faktörün, 8-14 gün arasındaki tatil periyodu olduğu, diğer bir ifade ile, bu süre içerisinde tatillerini geçiren turistlerin seyahat acentasına yönelik tatminlerinin diğerlerine kıyasla daha fazla (ortalama=4.40) olduğu söylenebilir.

Yaş değişkeni ise “20 ve 20’den küçük”, “21-30”, “31-40”, “41-50” ve “50’den büyük” olarak gruplandırılmıştır. Beklenen hizmet kalitesi açısından, yaşları 20 ve 20’den küçük turistler ile yaşları 41-50 arasındaki ve 50’den büyük turistler arasında anlamlı farklılıklar olduğu, yaşları 41-50 arasındaki ve 50’den büyük olan turistlerin beklentilerinin diğerlerine oranla daha yüksek olduğu (sırasıyla, ortalama=4.73 ve 4.72) söylenebilir.

Eğitim değişkeni “lise öncesi”, “lise”, “üniversite” ve “yüksek lisans ve üstü” gruplarından oluşmaktadır. Eğitimin beklenen hizmet kalitesi üzerindeki belirleyici etkisi araştırıldığında ise, lise ve üniversite mezunlarının beklentileri arasında anlamlı farklılıklar olduğu, üniversite mezunlarının beklentilerinin diğerlerine kıyasla daha fazla olduğu (ortalama=4.83) söylenebilir. Bu bulgular Avcı ve Nadiri’nin (2000) turistlerin eğitim düzeyleri ve yaşları arttıkça beklentileri de artar görüşleri ile benzer niteliktedir.

Rus turistlere ilişkin demografik özelliklerin ise, Alman turistlere kıyasla daha belirleyici oldukları saptanmıştır (Tablo 3.7). Bağımlı değişkenler olarak kabul edilen beklenen ve algılanan hizmet kalitesi, hizmet kalitesine ilişkin genel değerlendirmeler ve tatmin düzeyleri ile bağımsız değişkenler olarak kabul edilen bağımlı değişkenlere etki edebileceği düşünülen demografik özellikler arasında sadece tatil süresi, konaklama yapılan işletme ve cinsiyet ile beklenen hizmet kalitesi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (anlamlılıklar>0.05).

**Tablo 3.7 Rus Turistlere İlişkin Demografik Faktörler ve Bağımlı Değişkenler Arasındaki ANOVA Bulguları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	F Değeri	Anlamlılık
Hizmet Kalitesi (Genel)	Cinsiyet	18,79	<b>0,00</b>
	Yaş	19,60	<b>0,00</b>
	Eğitim	7,07	<b>0,00</b>
	Tatil Süresi	9,52	<b>0,00</b>
	Konaklama Yapılan İşletme	5,93	<b>0,00</b>
Tatmin	Cinsiyet	14,61	<b>0,00</b>
	Yaş	22,62	<b>0,00</b>
	Eğitim	6,25	<b>0,00</b>
	Tatil Süresi	8,89	<b>0,00</b>
	Konaklama Yapılan İşletme	7,05	<b>0,00</b>
Beklenen Hizmet Kalitesi	Cinsiyet	4,11	0,05
	Yaş	4,17	<b>0,00</b>
	Eğitim	2,25	0,09
	Tatil Süresi	0,28	0,75
	Konaklama Yapılan İşletme	1,66	0,18
Algılanan Hizmet Kalitesi	Cinsiyet	15,37	<b>0,00</b>
	Yaş	25,58	<b>0,00</b>
	Eğitim	9,74	<b>0,00</b>
	Tatil Süresi	17,74	<b>0,00</b>
	Konaklama Yapılan İşletme	9,14	<b>0,00</b>
Geleceğe İlişkin Tercih	Cinsiyet	11,43	<b>0,00</b>
	Yaş	20,04	<b>0,00</b>
	Eğitim	8,22	<b>0,00</b>
	Tatil Süresi	12,21	<b>0,00</b>
	Konaklama Yapılan İşletme	3,87	<b>0,01</b>

Posthoc analizi yapılarak, Bonferroni ve Scheffe testleri ile, hizmet kalitesine ilişkin genel değerlendirmeler üzerinde “kadın” ve “erkek” gruplarında oluşan cinsiyet değişkeninin; “20 ve 20’den küçük”, “21-30”, “31-40”, “41-50” ve “50’den büyük” gruplarında oluşan yaş değişkeninin; “lise öncesi”, “lise”, “üniversite” ve “yüksek lisans ve üstü” gruplarından oluşan eğitim düzeyi değişkeninin; “7 ve 7 günden az”, “8 – 14 gün arası” ve “14 günden fazla” gruplarından oluşan tatil süresi değişkeninin ve “tatil köyü”, “5 yıldızlı otel”, “4 yıldızlı otel”, “3 yıldızlı otel”, “2 yıldızlı otel” ve “diğer” gruplarında oluşan konaklama yapılan işletme değişkeninin hangi gruplarının belirleyici olduğu araştırılmıştır:

Rus bayanların hizmet kalitesine ilişkin genel değerlendirmelerinin (ortalama=4.12) erkeklere oranla (ortalama=3.31) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tüm yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar olduğu; yaşı 20 ve 20’den küçük olanların hizmet kalitesi değerlendirmelerinin en yüksek olduğu grubu oluşturdukları ve yaş arttıkça olumlu görüşlerin azaldığı söylenebilir(<=20 yaş grubu ortalaması=4.59, 21-30 yaş grubu ortalaması=4.17, 31-40 yaş grubu ortalaması=3.57, 41-50 yaş grubu ortalaması=2.83 ve >50 yaş grubu ortalaması=2.66’dır).

Eğitim düzeyinde ise, lise ve üniversite mezunlarının hizmet kalitesi değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiş, lise mezunlarının kalite değerlendirmelerinin (ortalama=4.36) üniversite ve üstünden mezun olanlara kıyasla daha yüksek (olumlu) olduğu saptanmıştır (sırasıyla, ortalama=3.43 ve 3.55).

Konaklama yapılan işletmeler açısından, tatil köyleri ve 5 yıldızlı otellerde konaklayan turistlerin acentanın hizmet kalitesine yönelik değerlendirmeleri benzer iken (sırasıyla, ortalamalar=3.32 ve 3.71), üç ve dört yıldızlı otellerde konaklayan turistlerle anlamlı farklılıklar yaratmaktadırlar ve daha düşük seviyelerdedirler (sırasıyla, ortalamalar=4.12 ve 4.44).

Tatil süreleri açısından ise, her grubun hizmet kalitesi değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılıklar olup, tatil süresi arttıkça hizmet kalitesi değerlendirmelerinin düşük seviyelere indiği gözlenmiştir (<=7 gün ortalaması=4.29, 8-14 gün ortalaması=3.69, >14 gün ortalaması=3.15).

Tatmin üzerinde de cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, tatil süresi ve konaklama yapılan işletmenin belirleyici olduğu saptanmıştır:

Rus bayanların tatmin düzeylerinin (ortalama=4.14) erkeklere oranla (ortalama=3.22) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tüm yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar olduğu; yaşı 20 ve 20'den küçük olanların tatmin düzeylerinin en yüksek olduğu grubu oluşturdukları ve yaş arttıkça acentaya yönelik tatminin azaldığı görülmüştür ( $\leq 20$  yaş grubu ortalaması=4.63, 21-30 yaş grubu ortalaması=4.43, 31-40 yaş grubu ortalaması=3.42, 41-50 yaş grubu ortalaması=2.57 ve  $>50$  yaş grubu ortalaması=2.00'dir).

Eğitim düzeyinde ise, lise ve üniversite mezunlarının tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiş, lise mezunlarının düzeylerinin (ortalama=4.42) üniversite ve üstünden mezun olanlara kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır (sırasıyla, ortalama=3.30 ve 3.66).

Konaklama yapılan işletmeler açısından, tatil köyleri ve 5 yıldızlı otellerde konaklayan turistlerin acentaya yönelik tatmin düzeyleri benzer iken (sırasıyla, ortalamalar=3.13 ve 3.67), üç ve dört yıldızlı otellerde konaklayan turistlerle anlamlı farklılıklar yaratmaktadır ve daha düşük seviyelerdedirler (sırasıyla, ortalamalar=4.21 ve 4.67).

Tatil süreleri açısından ise, her grubun tatmin değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılıklar olup, tatil süresi arttıkça tatmin düzeyinin düşük seviyelere indiği gözlenmiştir ( $\leq 7$  gün ortalaması=4.33, 8-14 gün ortalaması=3.71,  $>14$  gün ortalaması=2.90).

Rus turistlerin gelecek seyahatlerinde de, hizmet aldıkları aynı acentayı seçme ya da seçmeme görüşlerini belirleyen faktörler arasında tatmin düzeyleri ve hizmet kalitesi değerlendirmelerini belirleyen demografik kriterler yer almaktadır:

"1" tercih etme, "2" tercih etmeme olmak üzere, Rus bayanların aynı acentayı tercih etme ortalamalarının (ortalama=1,23) erkeklere oranla (ortalama=1,56) daha fazla olduğu görülmüştür.

Tüm yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar olduğu; yaşı 20 ve 20'den küçük olanların aynı acentayı gelecek seyahatlerinde de tercih etmek istediklerini ve yaş arttıkça acentaya yönelik talebin azaldığı görülmüştür ( $\leq 20$  yaş grubu ortalaması=1, 21-30 yaş grubu ortalaması=1,17, 31-40 yaş grubu ortalaması=1.43, 41-50 yaş grubu ortalaması=1,83 ve  $>50$  yaş grubu ortalaması=2.00'dır).

Eğitim düzeyinde ise, lise ve üniversite mezunlarının geleceğe yönelik aynı acentayı tercihleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiş, lise mezunlarının aynı acentayı taleplerinin (ortalama=1,09) üniversite mezunlarına kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır (ortalama=1,57).

Konaklama yapılan işletmeler açısından, tatil köyleri ve 5 yıldızlı otellerde konaklayan turistlerin geleceğe yönelik tercihleri benzer iken (sırasıyla, ortalamalar=1,54 ve 1,43), dört yıldızlı otellerde konaklayan turistler ile tatil köylerinde konaklayanların tercihleri arasında anlamlı farklılıklar vardır; dört yıldızlı otellerde konaklayan turistler aynı acentayı daha çok tercih etmektedirler (ortalama=1,18).

Tatil süreleri açısından ise, her grubun aynı acentayı gelecekte talep etmeleri arasında anlamlı farklılıklar olup, tatil süresi arttıkça acentaya olan talep düzeyinin düşük seviyelere indiği gözlenmiştir ( $\leq 7$  gün ortalaması=1,13, 8-14 gün ortalaması=1,37,  $>14$  gün ortalaması=1,75).

Hizmet kalitesine yönelik beklentileri belirleyen tek demografik faktörün yaş olduğu (anlamlılık $<0,05$ ) ve yaş ilerledikçe hizmet kalitesine yönelik beklentilerin arttığı tespit edilmiştir ( $\leq 20$  yaş grubu ortalaması=4,48, 21-30 yaş grubu ortalaması=4,68, 31-40 yaş grubu ortalaması=4,87, 41-50 yaş grubu ortalaması=4,89 ve  $>50$  yaş grubu ortalaması=5.00'dır).

Hizmet kalitesine yönelik algılamaları belirleyen demografik faktörler ise, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, tatil süresi ve konaklama yapılan işletmedir:

Rus bayanların hizmet kalitesine ilişkin algılarının (ortalama=4.52) erkeklere oranla (ortalama=3.76) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tüm yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar olduğu; yaşı 20 ve 20'den küçük olanların hizmet kalitesi algılarının en yüksek olduğu grubu oluşturdukları ve yaş arttıkça hizmet kalitesine yönelik olumlu algıların azaldığı görülmüştür ( $\leq 20$  yaş grubu ortalaması=4.97, 21-30 yaş grubu ortalaması=4.64, 31-40 yaş grubu ortalaması=4.15, 41-50 yaş grubu ortalaması=3,10 ve  $>50$  yaş grubu ortalaması=2.86'dır).

Eğitim düzeyinde ise, lise ve üniversite mezunlarının hizmet kalitesi algıları arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiş, lise mezunlarının kalite algılarının (ortalama=4.80) üniversite mezunlarına kıyasla daha yüksek (olumlu) olduğu saptanmıştır (ortalama=3.75).

Konaklama yapılan işletmeler açısından, tatil köyleri ile üç ve dört yıldızlı otellerde konaklayan turistlerin hizmet kalitesine yönelik algıları arasında anlamlı farklılıklar olduğu ve tatil köylerinde konaklayanların algılarının daha düşük seviyelerde bulunduğu tespit edilmiştir (tatil köyleri ortalama=3,60, üç yıldızlı otel ortalama=4,58, dört yıldızlı otel ortalama=4,71).

Tatil süreleri açısından ise, her grubun hizmet kalitesi algıları arasında anlamlı farklılıklar olup, tatil süresi arttıkça hizmet kalitesi algılarının düşük seviyelere indiği gözlenmiştir ( $\leq 7$  gün ortalaması=4,70, 8-14 gün ortalaması=4,22,  $>14$  gün ortalaması=3.30).

### 3.3.4. Beklenen Ve Algılanan Hizmet Kalitesinde Boşluk Modeli Analizleri

Hizmet kalitesinin ölçümü ve değerlendirilmesinde en belirleyici rolü üstlenen, müşterilerin beklentileri ve işletmenin kalite performansına dayanan algıladıkları hizmet kalitesi arasındaki farktan kaynaklanan hizmet kalitesi boşluğunun (Fark 5) belirlenmesi ve değerlendirilmesi bu analizlerin temelini oluşturmaktadır. Bu çerçevede, Alman ve Rus turistlerin seyahat acentalarından beklentileri, hizmet aldıkları acentaların hizmet kalitesine dayanan algıları ve bu iki değişken arasındaki farktan kaynaklanan kalite boşlukları ve dereceleri araştırılmıştır.

Analizler hizmet kalitesi literatüründe kabul edilen beş kriter çerçevesinde yapılarak, her bir kriterin turistlerin beklenti ve algı cevaplarına dayalı ortalamaları “*t*-testleri (eşleştirilmiş örnekler testleri)” ile analizlere temel oluşturmuştur.

#### 3.3.4.1. Hizmet Kalitesi Kriterlerinin Alman Turistler Açısından Analizleri

Ankette yer alan, SERVQUAL ölçeği kapsamındaki;

- Uygun personel tarafından hizmet görmek (Soru 4),
- Tur üyelerinin güvenini arttırmak (Soru 18),
- Tecrübeli ve yetenekli tur ve otel rehberleri (Soru 19),
- Akıcı ve anlaşılır iletişim kurabilme (Soru 22),

soruları, acenta personelinin bilgi, beceri ve müşterilere güven ve emniyet hissi verebilme becerilerinin sorgulandığı, hizmet kalitesi kriterlerinden “*yetkinlik*” başlığı altında toplanmıştır. Örneklem kapsamında yer alan Alman turistlerin, *yetkinlik* kriterine yönelik seyahat acentalarından beklentileri ve bu hizmeti aldıkları Diana Acentasının performansını aynı kriter kapsamında algılama dereceleri ve iki değişken arasındaki fark araştırılmıştır.

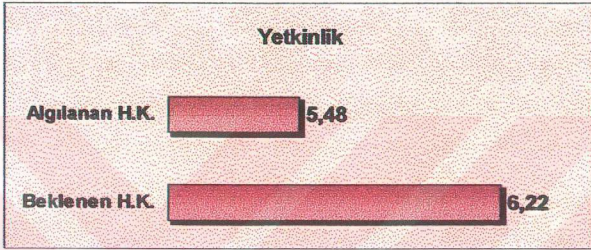
**Tablo 3.8 Yetkinlik Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

<i>Değişkenler</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>
Beklenen Yetkinlik	100	6,22
Algılanan Yetkinlik	100	5,48

<i>Eşler Farkı</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>t - değeri</i>	<i>Df</i>	<i>Anlamlılık</i>
Algılanan Yetkinlik - Beklenen Yetkinlik	-0,74	1,6	-4,6	99	0,000



Hizmet sunumu öncesi ilk anket çerçevesinde değerlendirilen *beklenen yetkinlik* ortalaması ve hizmet sunumu sonrasında ikinci anket çerçevesinde değerlendirilen *algılanan yetkinlik* ortalaması karşılaştırıldığında, %95 güven aralığı içerisinde sıfır hipotezi olarak sunulan “iki değişken ortalamaları birbirine eşittir” hipotezi red edilmiştir (anlamlılık  $< 0,05$ ). Bu durum, Alman turistlerin yetkinlik kriteri kapsamındaki beklentileri ve algıları arasında anlamlı bir fark olduğunun kanıtı olduğu gibi, anlamlılık değerinin oldukça düşük olması da bu farkın oldukça belirgin olduğunun bir göstergesidir. Diğer bir ifade ile, hizmet sunumunu veren seyahat acentasının Alman turistlerin yetkinlik beklentilerini karşılayamadığı tespit edilmiştir.



**Şekil 3.15 Yetkinlik Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Kıyaslaması**

7’li ölçekle cevaplandırılan sorular kapsamında, yetkinlik kriterinin beklenen ortalaması 6,22 iken algılanan hizmet kalitesi ortalaması 5,48 olarak tespit edilmiş; bu doğrultuda ortalamalar arasındaki fark (boşluk) ise 0,74’tür. Bu fark, Alman turistler açısından, hizmet kalitesi kriterleri arasında en yüksek fark değeri olup, Alman turistlerin hizmet aldıkları acentadan beklentilerinin en çok “yetkinlik” kriteri açısından sağlanamadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile, ilgili acenta personelinin bilgi, beceri ve müşterilere güven ve emniyet hissi verebilme becerilerinin diğer kriterlere oranla beklentilerin çok gerisinde kaldığı saptanmıştır.

Ankette yer alan, SERVQUAL ölçeği kapsamındaki;

- Problem çözümünde yakın ve samimi ilgi (Soru 5),
- Sunulacak hizmet ile ilgili yeterli açıklama (Soru 12),
- Tur üyelerinin isteklerini zamanında karşılamak (Soru 13),
- Yerel eğlence ve aktiviteler hakkında bilgi sunmak (Soru 16),
- Tur üyelerine her zaman yardım etme isteğinde olmak (Soru 17),
- Boş zaman değerlendirme konusunda tavsiyelerde bulunmak (Soru 26),

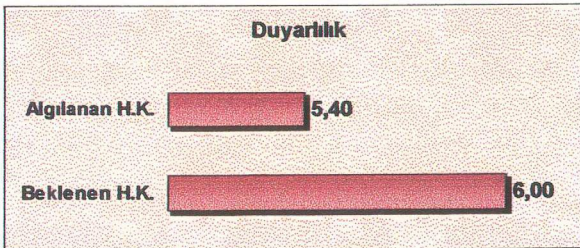
soruları, acenta personelinin müşterilere yardım etme ve zamanında hizmet sunma isteklerinin sorgulandığı, hizmet kalitesi kriterlerinden “duyarlılık” başlığı altında toplanmıştır. Örneklem kapsamında yer alan Alman turistlerin, *duyarlılık* kriterine yönelik seyahat acentalarından beklentileri ve bu hizmeti aldıkları Diana Acentasının performansını aynı kriter kapsamında algılama dereceleri ve iki değişken arasındaki fark araştırılmıştır.

**Tablo 3.9 Duyarlılık Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

<i>Değişkenler</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>
Beklenen Duyarlılık	100	6,00
Algılanan Duyarlılık	100	5,40

<i>Eşler Farkı</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>t - değeri</i>	<i>Df</i>	<i>Anlamlılık</i>
Algılanan Duyarlılık – Beklenen Duyarlılık	-0,6	1,71	-3,5	99	0,001

Hizmet sunumu öncesi ilk anket çerçevesinde değerlendirilen *beklenen duyarlılık* ortalaması ve hizmet sunumu sonrasında ikinci anket çerçevesinde değerlendirilen *algılanan duyarlılık* ortalaması karşılaştırıldığında, %95 güven aralığı içerisinde sıfır hipotezi olarak sunulan “iki değişken ortalamaları birbirine eşittir” hipotezi red edilmiştir (anlamlılık < 0,05). Bu durum, Alman turistlerin *duyarlılık* kriteri kapsamındaki beklentileri ve algıları arasında anlamlı bir fark olduğunun bir göstergesidir. Diğer bir ifade ile, hizmet sunumunu veren seyahat acentasının Alman turistlerin *duyarlılık* beklentilerini karşılayamadığı tespit edilmiştir.



**Şekil 3.16 Duyarlılık Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Kıyaslaması**

Duyarlılık kriterinin beklenen ortalaması 6,00 iken algılanan hizmet kalitesi ortalaması 5,40 olarak tespit edilmiş; bu doğrultuda ortalamalar arasındaki fark (boşluk) ise 0,60'tır.

Beklenen ve algılanan değerler arasındaki bu boşluk, Alman turistler açısından, hizmet kalitesi kriterleri arasında ikinci en yüksek fark değeridir.

Ankette yer alan, SERVQUAL ölçeği kapsamındaki;

- Havalimanında rahat karşılama, yeterli görevliler (Soru 1),
- Tur ve otel rehberlerine rahat ulaşılma (Soru 3),
- İlk seferinde doğru ve hatasız hizmet (Soru 9),
- Hizmeti tam zamanında sunmak (Soru 10),
- Sözünde / vaadinde durmak (Soru 11),
- Hatasız hizmette kararlı olmak (Soru 21),
- Tur programına uymak (Soru 23),
- Tur fiyatlarında hiçbir ani artış olmaması (Soru 24),

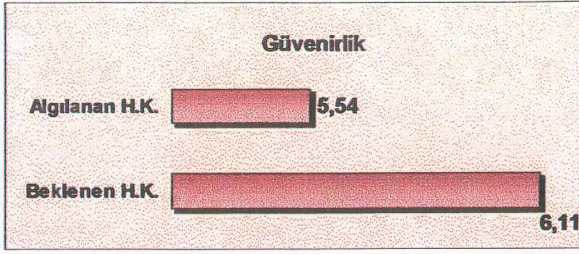
soruları, hizmet kalitesi kriterlerinden “güvenirlilik” başlığı altında toplanmıştır. Örneklem kapsamında yer alan Alman turistlerin, *güvenirlilik* kriterine yönelik seyahat acentalarından beklentileri ve bu hizmeti aldıkları Diana Acentasının performansını aynı kriter kapsamında algılama dereceleri ve iki değişken arasındaki fark araştırılmıştır.

**Tablo 3.10 Güvenirlilik Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

<i>Değişkenler</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>
Beklenen Güvenirlilik	100	6,11
Algılanan Güvenirlilik	100	5,54

<i>Eşler Farkı</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>t - değeri</i>	<i>Df</i>	<i>Anlamlılık</i>
Algılanan Güvenirlilik - Beklenen Güvenirlilik	-0,57	1,59	-3,56	99	0,001

Hizmet sunumu öncesi ilk anket çerçevesinde değerlendirilen beklenen güvenirlilik ortalaması ve hizmet sunumu sonrasında ikinci anket çerçevesinde değerlendirilen algılanan güvenirlilik ortalaması karşılaştırıldığında, %95 güven aralığı içerisinde sıfır hipotezi olarak sunulan “iki değişken ortalamaları birbirine eşittir” hipotezi red edilmiştir (anlamlılık < 0,05). Bu durum, Alman turistlerin güvenirlilik kriteri kapsamındaki beklentileri ve algıları arasında anlamlı bir fark olduğunun bir kanıtıdır. Diğer bir ifade ile, hizmet sunumunu veren seyahat acentasının Alman turistlerin güvenirlilik beklentilerini karşılayamadığı tespit edilmiştir.



**Şekil 3.17 Güvenirlilik Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Kıyaslaması**

7’li ölçekle cevaplandırılan sorular kapsamında, güvenirlilik kriterinin beklenen ortalaması 6,11 iken algılanan hizmet kalitesi ortalaması 5,54 olarak tespit edilmiş; bu doğrultuda ortalamalar arasındaki fark ise 0,57’dir.

Ankette yer alan, SERVQUAL ölçeği kapsamındaki, müşterilere kişisel ilgi ve anlayış gösterebilmenin sorgulandığı,

- Samimi, güler yüzlü tur ve otel rehberleri (Soru 14),
- Özel ve belirli ihtiyaçları anlayabilmek (Soru 20),
- Dostça ilişkiler geliştirmek (Soru 25),

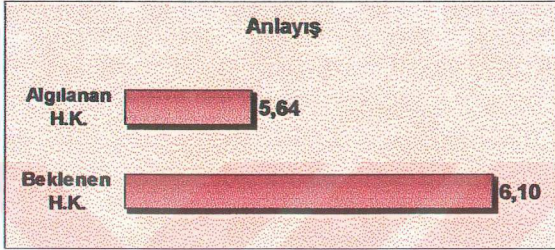
soruları, hizmet kalitesi kriterlerinden “*anlayış*” başlığı altında toplanmıştır. Örneklem kapsamında yer alan Alman turistlerin, *anlayış* kriterine yönelik seyahat acentalarından beklentileri ve bu hizmeti aldıkları Diana Acentasının performansını aynı kriter kapsamında algılama dereceleri ve iki değişken arasındaki fark araştırılmıştır.

**Tablo 3.11 Anlayış Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

<i>Değişkenler</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>
Beklenen Anlayış	100	6,10
Algılanan Anlayış	100	5,64

<i>Eşler Farkı</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>t - değeri</i>	<i>Df</i>	<i>Anlamlılık</i>
Algılanan Anlayış - Beklenen Anlayış	-0,46	1,63	-2,8	99	0,006

Hizmet sunumu öncesi ilk anket çerçevesinde değerlendirilen beklenen anlayış ortalaması ve hizmet sunumu sonrasında ikinci anket çerçevesinde değerlendirilen algılanan anlayış ortalaması karşılaştırıldığında, %95 güven aralığı içerisinde sıfır hipotezi olarak sunulan “iki değişken ortalamaları birbirine eşittir” hipotezi red edilmiştir (anamlılık  $< 0,05$ ). Bu durum, Alman turistlerin anlayış kriteri kapsamındaki beklentileri ve algıları arasında anlamlı bir fark olduğunun bir kanıtıdır. Diğer bir ifade ile, hizmet sunumunu veren seyahat acentasının Alman turistlerin anlayış beklentilerini karşılayamadığı tespit edilmiştir.



Şekil 3.18 Anlayış Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Kıyaslaması

Anlayış kriterinin beklenen ortalaması 6,10 iken algılanan hizmet kalitesi ortalaması 5,64 olarak tespit edilmiş; bu doğrultuda ortalamalar arasındaki fark (boşluk) ise 0,46'dır. Ancak, beklenen ve algılanan değerler arasındaki bu boşluk, Alman turistler açısından, hizmet kalitesi kriterleri arasında en düşük fark değeridir.

Ankette yer alan, SERVQUAL ölçeği kapsamındaki;

- Modern, uygun donanım ve teknolojiye sahip araçlar (Soru 2),
- Cazip ve yeterli özelliğe sahip konaklama olanakları (Soru 6),
- Her zaman mevcut ve ulaşılabilir, bilgilendirici broşür ve notlar (Soru 7),
- Görünümü (üniforma, ...) zarif ve muntazam tur ve otel rehberleri (Soru 8),
- Kaliteli yiyecekler (Soru 15),

soruları, hizmet kalitesi kriterlerinden “somut unsurlar” başlığı altında toplanmıştır. Örneklem kapsamında yer alan Alman turistlerin, somut unsurlar kriterine yönelik seyahat acentalarından beklentileri ve bu hizmeti aldıkları Diana Acentasının performansını aynı kriter kapsamında algılama dereceleri ve iki değişken arasındaki fark araştırılmıştır.

**Tablo 3.12 Somut Unsurlar Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

<i>Değişkenler</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>
Beklenen Somut Unsurlar	100	5,71
Algılanan Somut Unsurlar	100	5,47

<i>Eşler Farkı</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>t - değeri</i>	<i>Df</i>	<i>Anlamlılık</i>
Algılanan Somut Unsurlar - Beklenen Somut Unsurlar	-0,24	1,53	-1,54	99	0,126

Hizmet sunumu öncesi ilk anket çerçevesinde değerlendirilen beklenen somut unsurlar ortalaması ve hizmet sunumu sonrasında ikinci anket çerçevesinde değerlendirilen algılanan somut unsurlar ortalaması karşılaştırıldığında, %95 güven aralığı içerisinde sıfır hipotezi olarak sunulan “iki değişken ortalamaları birbirine eşittir” hipotezi kabul edilmiştir (anlamlılık > 0,05). Bu durum, Alman turistlerin somut unsurlar kriteri kapsamındaki beklentileri ve algıları arasında anlamlı bir fark olmadığını bir kanıttır. Diğer bir ifade ile, hizmet sunumunu veren seyahat acentasının Alman turistlerin somut unsurlara yönelik beklentilerini karşıladığı tespit edilmiştir.

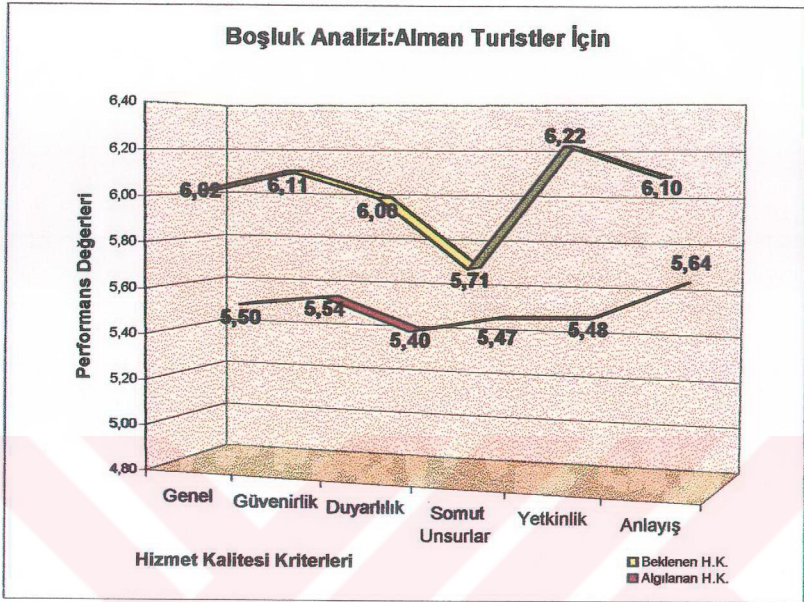
Alman turistler açısından beklenen ve algılanan hizmet kalitesi arasındaki farka (boşluk) genel olarak bakıldığında ise, yine %95 güven aralığı içerisinde, algılar ve beklentiler arasında anlamlı bir fark olduğu ve algılanan kalite performansının beklentilerin altında kaldığı saptanmıştır.

**Tablo 3.13 Beklenen ve Algılanan Hizmet Kalitesine İlişkin T-Testi Bulguları**

<i>Değişkenler</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>
Beklentiler Toplamı	100	6,02
Algılar Toplamı	100	5,5

<i>Eşler Farkı</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>t - değeri</i>	<i>Df</i>	<i>Anlamlılık</i>
Algılar Toplamı - Beklentiler Toplamı	-0,5231	1,51	-3,462	99	0,001

Sonuç olarak, örneklem kapsamındaki Alman turistlerin, Diana acentasının hizmet kalitesi performansına yönelik algıları, gerek genel kapsamda gerekse de hizmet kalitesi kriterleri çerçevesinde beklentilerin gerisinde kalmaktadır. En yüksek değerdeki hizmet kalitesi boşluğu yetkinlik kriterinde saptanırken, en düşük değerdeki boşluk anlayış kriterinde tespit edilmiştir. Somut unsurlara yönelik hizmet kalitesi boşluğunun ise anlamlı bir fark oluşturmadığı ve acenta performansının Alman turistlerin beklentilerini karşılayacak düzeyde olduğu saptanmıştır.



Şekil 3.19 Alman Turistlere İlişkin Boşluk Modeli Analizi

### 3.3.4.2. Hizmet Kalitesi Kriterlerinin Rus Turistler Açısından Analizleri

Örneklem kapsamında yer alan Rus turistlerin, *güvenirlilik* kriterine yönelik seyahat acentalarından beklentileri ve bu hizmeti aldıkları Tez Tur Acentasının performansını aynı kriter kapsamında algılamaya derecelerinden kaynaklanan hizmet kalitesi boşluğu araştırılmıştır.

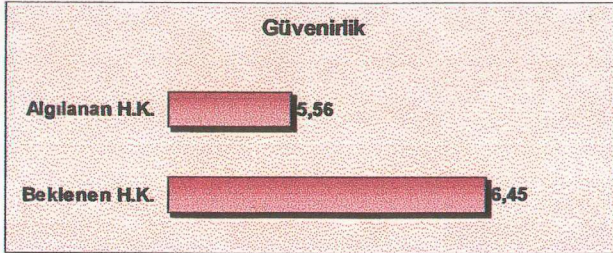
Tablo 3.14 Güvenirlilik Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları

Değişkenler	N	Ortalama
Beklenen Güvenirlilik	100	6,45
Algılanan Güvenirlilik	100	5,56

Eşler Farkı	Ortalama	Std. Sapma	t - değeri	Df	Anlamlılık
Algılanan Güvenirlilik - Beklenen Güvenirlilik	-0,89	1,78	-4,99	99	0,000

Hizmet sunumu öncesi ilk anket çerçevesinde değerlendirilen beklenen *güvenirlilik* ortalaması ve hizmet sunumu sonrasında ikinci anket çerçevesinde değerlendirilen algılanan *güvenirlilik* ortalaması karşılaştırıldığında, %95 güven aralığı içerisinde sıfır hipotezi olarak

sunulan “iki değişken ortalamaları birbirine eşittir” hipotezi red edilmiştir (anlamlılık  $< 0,05$ ). Bu durum, Rus turistlerin güvenilirlik kriteri kapsamındaki beklentileri ve algıları arasında anlamlı bir fark olduğunun bir kanıtıdır. Diğer bir ifade ile, hizmet sunumunu veren seyahat acentasının Rus turistlerin güvenilirlik beklentilerini karşılayamadığı tespit edilmiştir.



**Şekil 3.20 Güvenirlilik Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Kıyaslaması**

Güvenirlilik kriterinin beklenen ortalaması 6,45 iken algılanan hizmet kalitesi ortalaması 5,56 olarak tespit edilmiş; bu doğrultuda ortalamalar arasındaki fark ise 0,89'dur. Bu fark, Rus turistler açısından, hizmet kalitesi kriterleri arasında en yüksek fark değeri olup, Rus turistlerin hizmet aldıkları acentadan beklentilerinin en çok “güvenirlilik” kriteri açısından sağlanamadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile, ilgili acentanın vaad ettiği doğru ve güvenilir şekilde sunabilme becerisinin diğer kriterlere oranla beklentilerin çok gerisinde kaldığı saptanmıştır.

Rus turistlerin hizmet kalitesi değerlendirmelerinde beklentiler ve algılar arasındaki ikinci büyük farkı oluşturan kriter duyarlılıktır.

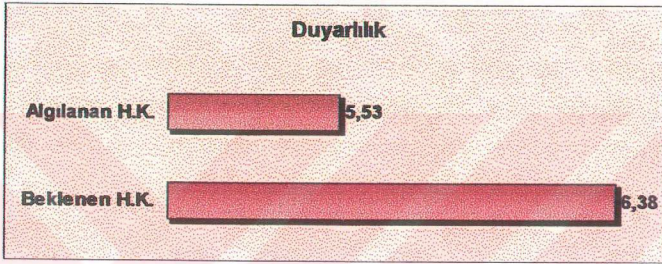
**Tablo 3.15 Duyarlılık Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

<i>Değişkenler</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>
Beklenen Duyarlılık	100	6,38
Algılanan Duyarlılık	100	5,53

<i>Eşler Farkı</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>t - değeri</i>	<i>Df</i>	<i>Anlamlılık</i>
Algılanan Duyarlılık - Beklenen Duyarlılık	-0,85	1,89	-4,48	99	0,000



Hizmet sunumu öncesi ilk anket çerçevesinde değerlendirilen *beklenen duyarlılık* ortalaması ve hizmet sunumu sonrasında ikinci anket çerçevesinde değerlendirilen *algılanan duyarlılık* ortalaması karşılaştırıldığında, %95 güven aralığı içerisinde sıfır hipotezi olarak sunulan “*iki değişken ortalamaları birbirine eşittir*” hipotezi red edilmiştir (anlamlılık < 0,05). Bu durum, Rus turistlerin *duyarlılık* kriteri kapsamındaki beklentileri ve algıları arasında anlamlı bir fark olduğunu bir göstergesidir. Diğer bir ifade ile, hizmet sunumunu veren seyahat acentasının Rus turistlerin *duyarlılık* beklentilerini karşılayamadığı tespit edilmiştir.



Şekil 3.21 Duyarlılık Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Kıyaslaması

Duyarlılık kriterinin beklenen ortalaması 6,38 iken algılanan hizmet kalitesi ortalaması 5,53 olarak tespit edilmiş; bu doğrultuda ortalamalar arasındaki fark (boşluk) ise 0,85'tir. Beklenen ve algılanan değerler arasındaki bu boşluk, Alman turistlerde olduğu gibi, Rus turistler açısından da, hizmet kalitesi kriterleri arasında ikinci en yüksek fark değeridir.

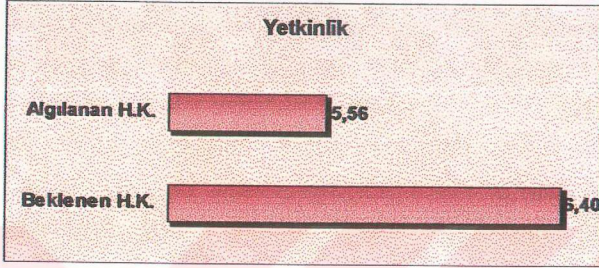
Yetkinlik, Rus tursitlerin hizmet kalitesi değerlendirmelerinde beklentiler ve algılar arasındaki bir diğer farkı oluşturan hizmet kalitesi kriteridir.

Tablo 3.16 Yetkinlik Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları

Değişkenler	N	Ortalama
Beklenen Yetkinlik	100	6,40
Algılanan Yetkinlik	100	5,56

Eşler Farkı	Ortalama	Std. Sapma	t - değeri	Df	Anlamlılık
Algılanan Yetkinlik - Beklenen Yetkinlik	-0,84	1,87	-4,49	99	0,000

Yetkinlik kriteri için, %95 güven aralığı içerisinde sıfır hipotezi olarak sunulan “iki değişken ortalamaları birbirine eşittir” hipotezi red edilerek (anlamlılık  $< 0,05$ ), Rus turistlerin yetkinlik kriteri kapsamındaki beklentileri ve algıları arasında anlamlı bir fark olduğu, diğer bir ifade ile, hizmet sunumunu veren seyahat acentasının Rus turistlerin yetkinlik beklentilerini karşılayamadığı tespit edilmiştir.



Şekil 3.22 Yetkinlik Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Kıyaslaması

7’li ölçekle cevaplandırılan sorular kapsamında, yetkinlik kriterinin beklenen ortalaması 6,40 iken algılanan hizmet kalitesi ortalaması 5,56 olarak tespit edilmiş; bu doğrultuda ortalamalar arasındaki fark (boşluk) ise 0,84’tür.

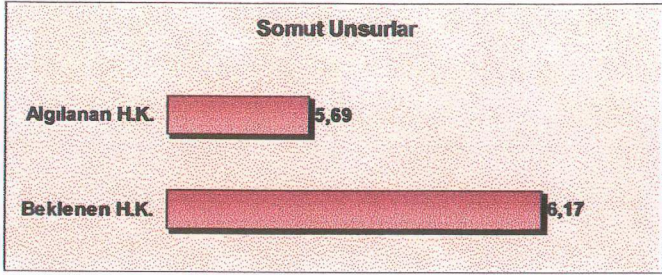
Somut unsurlar, Rus tursitlerin hizmet kalitesi değerlendirmelerinde beklentiler ve algılar arasındaki bir diğer farkı oluşturan hizmet kalitesi kriteridir.

Tablo 3.17 Somut Unsurlar Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları

<i>Değişkenler</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>
Beklenen Somut Unsurlar	100	6,17
Algılanan Somut Unsurlar	100	5,69

<i>Eşler Farkı</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>t - değeri</i>	<i>Df</i>	<i>Anlamlılık</i>
Algılanan Somut Unsurlar - Beklenen Somut Unsurlar	-0,48	1,62	-2,97	99	0,004

Somut unsurlar çerçevesinde, %95 güven aralığı içerisinde sıfır hipotezi olarak sunulan “iki değişken ortalamaları birbirine eşittir” hipotezi red edilerek (anlamlılık  $> 0,05$ ), Rus turistlerin somut unsurlar kriteri kapsamındaki beklentileri ve algıları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.



**Şekil 3.23 Somut Unsurlar Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Kıyaslaması**

Somut unsurlar kriterinin beklenen ortalaması 6,17 iken algılanan hizmet kalitesi ortalaması 5,69 olarak tespit edilmiş; bu doğrultuda ortalamalar arasındaki fark (boşluk) ise 0,48'dir.

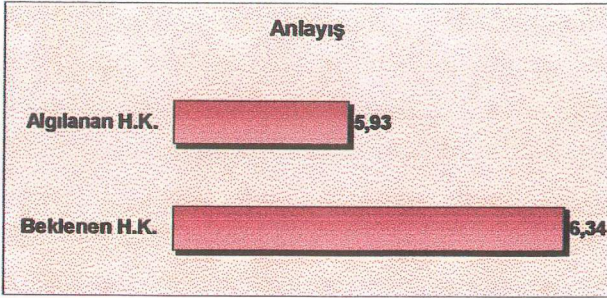
Rus tursitlerin hizmet kalitesi değerlendirmelerinde beklentiler ve algılar arasındaki sonuncu ve en düşük seviyedeki farkı oluşturan hizmet kalitesi kriteri anlayıştır.

**Tablo 3.18 Anlayış Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

<i>Değişkenler</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>
Beklenen Anlayış	100	6,34
Algılanan Anlayış	100	5,93

<i>Eşler Farkı</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>t - değeri</i>	<i>Df</i>	<i>Anlamlılık</i>
Algılanan Anlayış - Beklenen Anlayış	-0,42	1,59	-2,63	99	0,01

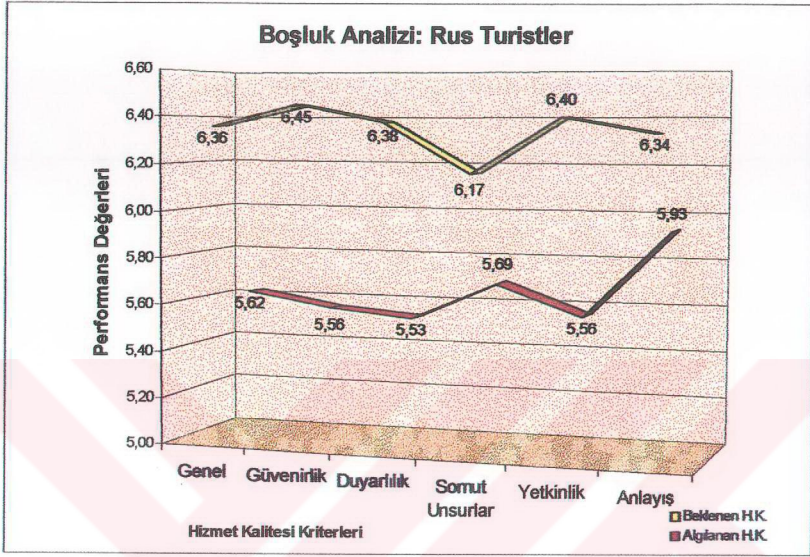
Müşterilere kişisel ilgi ve anlayış gösterebilmenin sorgulandığı anlayış kriteri çerçevesinde, %95 güven aralığı içerisinde sıfır hipotezi olarak sunulan “iki değişken ortalamaları birbirine eşittir” hipotezi red edilerek (anlamlılık > 0,05), Rus turistlerin anlayış kriteri kapsamındaki beklentileri ve algıları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.



**Şekil 3.24 Anlayış Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Kıyaslaması**

Anlayış kriterinin beklenen ortalaması 6,34 iken algılanan hizmet kalitesi ortalaması 5,93 olarak tespit edilmiş; bu doğrultuda ortalamalar arasındaki fark ise 0,42'dir. Bu fark, Rus turistler açısından, hizmet kalitesi kriterleri arasında en düşük fark değeri olup, Rus turistlerin hizmet aldıkları acentadan beklentilerinin en az "anlayış" kriteri açısından sağlanamadığı tespit edilmiştir.

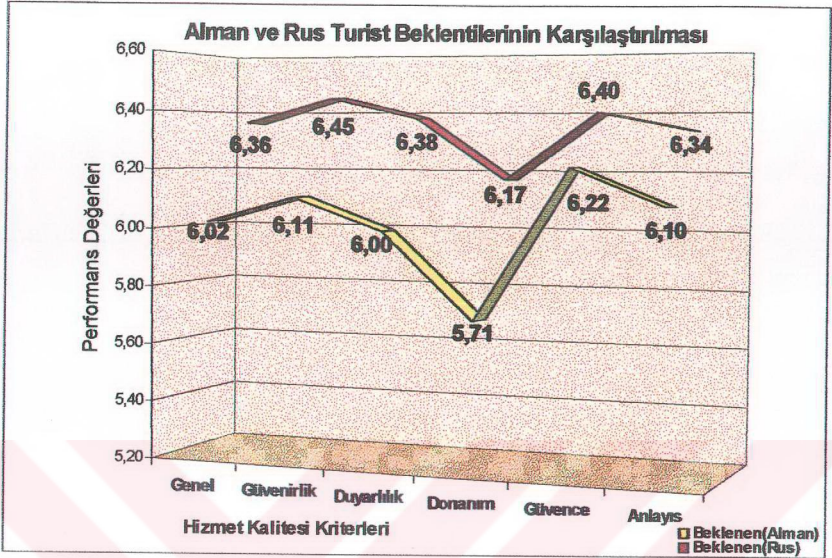
Rus turistler açısından beklenen ve algılanan hizmet kalitesi arasındaki farka (boşluk) genel olarak bakıldığında ise, yine %95 güven aralığı içerisinde, algılar ve beklentiler arasında anlamlı bir fark olduğu (ortalamalar farkı=0,74,  $t=4,33$ , anlamlılık=0,000) ve algılanan kalite performansının beklentilerin altında kaldığı saptanmıştır. Sonuç olarak, örneklem kapsamındaki Rus turistlerin, Tez Tur acentasının hizmet kalitesi performansına yönelik algıları, gerek genel kapsamda gerekse de hizmet kalitesi kriterleri çerçevesinde beklentilerin gerisinde kalmaktadır. En yüksek değerdeki hizmet kalitesi boşluğu güvenilirlik kriterinde saptanırken, en düşük değerdeki boşluk anlayış kriterinde tespit edilmiştir.



**Şekil 3.25 Rus Turistlere İlişkin Boşluk Modeli Analizi**

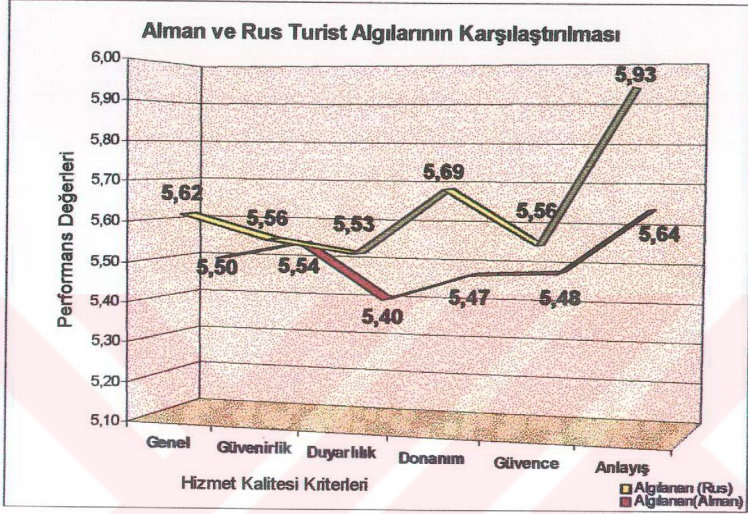
### 3.3.4.3. Hizmet Kalitesi Kriterlerinin Alman ve Rus Turistler Açısından Karşılaştırılması

Alman ve Rus turistlerin seyahat acentalarından beklentileri, “t-testi” ile ölçülmüş ve kıyaslanmış olup, farklı milliyetlerdeki bu turistlerin seyahat acentalarına yönelik hizmet kalitesi beklentileri arasında anlamlı farklar olduğu tespit edilmiştir (genel ortalamalar farkı=0.34,  $t=3.11$ , anlamlılık=0.002). Hizmet kalitesi kriterlerine dayalı bu beklenti farklılıkları her kriter için geçerli olup, farklılıklarının (boşlukların) en çok *somut unsurlar* (ortalamalar farkı = 0.46,  $t=3.37$ , anlamlılık=0.01), *duyarlılık* (ortalamalar farkı = 0.38,  $t=3.17$ , anlamlılık=0.002) ve *güvenirlilik* (ortalamalar farkı = 0.34,  $t=3.24$ , anlamlılık=0.002) kriterlerinde belirginleştiği tespit edilmiştir.



**Şekil 3.26 Alman ve Rus Turistlerin Beklentilerinin Karşılaştırılması**

Alman ve Rus turistlerin hizmet aldıkları seyahat acentalarına yönelik algılanan hizmet kalitesi boşlukları, “t-testi” ile tespit edilmiş olup, farklı milliyetlerdeki bu turistlerin hizmet aldıkları seyahat acentalarına yönelik hizmet kalitesi algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (genel ortalamalar farkı=0.12,  $t=0.68$ , anlamlılık=0.49). Hizmet kalitesi kriterlerine dayalı algılama benzerlikleri (boşlukların) her kriter için geçerli olup, benzerliğin en çok *güvenirlilik* (ortalamalar farkı = 0.02,  $t=0.09$ , anlamlılık=0.93), *yetkinlik* (ortalamalar farkı=0.08,  $t=0.42$ , anlamlılık=0.67) ve *duyarlılık* (ortalamalar farkı=0.13,  $t=0.62$ , anlamlılık=0.54) kriterlerinde belirginleştiği tespit edilmiştir.



Şekil 3.27 Alman ve Rus Turistlerin Algılarının Karşılaştırılması

### 3.3.5. Regresyon Analizleri

Alman ve Rus turistlerin, hizmet aldıkları seyahat acentalarına yönelik hizmet kalitesi görüşleri ve tatmin düzeyleri ile hizmet kalitesi kriterleri arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacı ile regresyon analizleri uygulamaya dahil edilmiştir.

Öncelikle, Alman turistler için, bağımlı değişken olarak “Diana Acentasına yönelik hizmet kalitesi görüşleri” kabul edilirken; bağımsız değişkenler olarak algılamalara yönelik somut unsurlar, güvenilirlik, duyarlılık, yetkinlik ve anlayıştan oluşan hizmet kalitesi kriterleri, analize dahil edilmiştir. Bağımlı değişkene etki eden tek faktörün güvenilirlik kriteri olduğu (anlamlılık<0,05) belirlenmiştir (Tablo 3.19) .

Bağımlı değişken olarak seyahat acentasına yönelik tatmin değerleri kullanıldığında ise yine güvenilirlik kriterinin turist tatminine etki eden tek faktör olduğu ve hizmet kalitesi algıları ile aynı oranda (%39) artış sağladığı saptanmıştır (Tablo 3.20).

**Tablo 3.19 Alman Turistler Açısından Hizmet Kalitesi ve Algılamalara Yönelik Hizmet Kalitesi Kriterleri Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta Katsayısı	t - değeri	Anlamlılık
Hizmet Kalitesi	Algılanan Güvenirlik	0,39	9,89	0,000
R= 0,71;		R <sup>2</sup> = 0,50;	F=97,765;	Anlamlılık F=0,000

**Tablo 3.20 Alman Turistler Açısından Tatmin ve Hizmet Kalitesi Kriterleri Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta Katsayısı	t - değeri	Anlamlılık
Tatmin	Algılanan Güvenirlik	0,39	7,72	0,000
R= 0,62;		R <sup>2</sup> = 0,38;	F=59,602;	Anlamlılık F=0,000



Hizmet kalitesine yönelik beklenti kriterleri ile Alman turistlerin hizmet aldıkları seyahat acentasına yönelik hizmet kalitesi görüşleri arasındaki ilişki incelendiğinde ise “Diana Acentasına yönelik hizmet kalitesi görüşleri”, bağımlı değişken olarak kabul edilirken; bağımsız değişkenler olarak somut unsurlar, güvenilirlik, duyarlılık, yetkinlik ve anlayıştan oluşan hizmet kalitesi kriterleri, analize dahil edilmiştir. Somut unsurların, bağımlı değişkene etki eden tek beklenti kriteri olduğu (anlamlılık<0,05) ancak bu etkinin çok güçlü olmadığı görülmüştür (Tablo 3.21).

**Tablo 3.21 Alman Turistler Açısından Hizmet Kalitesi ve Beklentilere Yönelik Hizmet Kalitesi Kriterleri Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta Katsayısı	t - değeri	Anlamlılık
Hizmet Kalitesi	Beklenen Somut Unsurlar	0,25	2,5	0,014
R= 0,25;	R <sup>2</sup> = 0,06;	F=6,26;	Anlamlılık F=0,014	

Rus turistlerin Tez Tur acentasına yönelik hizmet kalitesi görüşleri ve tatmin değerleri ile somut unsurlar, güvenilirlik, duyarlılık, yetkinlik ve anlayıştan oluşan hizmet kalitesi kriterleri arasındaki ilişki araştırıldığında ise Alman turistlerden daha farklı bulgular elde edilmiştir. Öncelikle, “Tez Tur Acentasına yönelik hizmet kalitesi görüşleri”, bağımlı değişken olarak kabul edilirken; bağımsız değişkenler hizmet kalitesi kriterleri olmuştur. Gerek hizmet kalitesi gerekse de tatmini etkileyen hizmet kalitesi kriterleri, algılanan yetkinlik ve anlayıştır (anlamlılık<0.05). Bu iki bağımsız değişken hizmet kalitesi görüşlerindeki varyansın/değişiminin %73’ünü açıklarken, tatmini açıklama oranları ise % 79’dur (Tablo 3.22 ve Tablo 3.23).

**Tablo 3.22 Rus Turistler Açısından Hizmet Kalitesi ve Hizmet Kalitesi Kriterleri Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta Katsayısı	t - değeri	Anlamlılık
Hizmet Kalitesi	Algılanan Yetkinlik	0,38	5,29	0,000
Hizmet Kalitesi	Algılanan Anlayış	0,26	2,72	0,008
R= 0,86;	R <sup>2</sup> = 0,73;	F=133,2;	Anlamlılık F=0,000	

**Tablo 3.23 Rus Turistler Açısından Tatmin ve Hizmet Kalitesi Kriterleri Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta Katsayısı	t - değeri	Anlamlılık
Tatmin	Algılanan Yetkinlik	0,46	5,74	0,000
Tatmin	Algılanan Anlayış	0,39	3,59	0,001
R= 0,89;		R <sup>2</sup> = 0,79;	F=180,5;	Anlamlılık F=0,000

Hizmet kalitesi ve tatmin bağımlı değişkenlerine, beklenti kriterlerinin etkisi araştırıldığında ise, turistlerin gerek hizmet kalitesi görüşlerini gerekse de tatmin değerlerini güvenilirlik kriterine yönelik beklentilerinin etkilediği saptanmıştır (anlamlılık<0.05).

## SONUÇ VE ONERİLER

Hizmet Kalitesi Yönetimi, işletme yöneticilerini müşteri istek, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda yönlendiren, bu doğrultuda işletme stratejileri ve hizmet standartları oluşturan, aynı amaç ve hedefle işletme çalışanlarının müşteri odaklı hizmet sunmalarını sağlayan bir sistemdir. Bu çerçevede, müşterilerin beklentileri ve işletmenin performansına yönelik müşterilerin gözünden algılanan kalite hizmet kalitesinin temel belirleyicileridir. İşletme yöneticilerinin görüş ve faaliyetleri, hizmet standartları ve hizmet sunumu arasındaki uyuma rağmen, müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesinin beklentileri karşılayamadığı durumlarda, müşteri tatminsizliği gözlenir. İşletmelerin gerek faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gerekse de rekabet üstünlüğü yaratabilmeleri için müşteri beklenti ve algılarını belirleyen ve etkileyen faktörleri tespit etmeleri gereklidir. Bu faktörlerin müşteriler gözündeki önem dereceleri ve bu çerçevede işletme performansının nasıl değerlendirildiği belirlenerek işletmenin hizmet sunumlarındaki aksaklık ve eksiklikleri, geliştirilmesi gereken hizmet noktaları tespit edilir. Bu kapsamda sürekli gelişmeye ve ilerlemeye odaklanan hizmet kalitesi yönetimi, müşteri beklentilerinin üzerinde hizmet sunumu ile müşteri memnuniyeti yaratmayı hedefleyen dinamik bir süreçtir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, örneklem kapsamındaki seyahat acentaları müşterilerinin beklenti ve algılarını ve her iki kavramın karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan değerlendirmeleri kapsayan araştırma çerçevesinde elde edilen genel sonuçlar ve öneriler şu şekilde sıralanabilir:

Turizm sektörünün en önemli parçalarından biri olan seyahat acentalarının sundukları hizmetlerin yapısı gereği faaliyet gösterdikleri hizmet gruplarına yönelik yeterli pazarlama araştırmaları yapmadıkları, hizmet sundukları turistlerin acentaya yönelik beklentilerini tespit etmedikleri gözlenmiştir. Bu hususta işletme yöneticilerinin müşterilerin kalite görüşlerini ve beklentilerini farklı algılamaları ve bu yönde yanlış planlar ve stratejiler geliştirmeleri hizmet işletmelerinin faaliyetlerini devam ettirmeleri açısından olumsuz birer göstergedir.

Algılanan hizmet kalitesinin müşteri tatmininden hemen önce olduğu kabul edildiğinden, hizmet sektöründe müşteri tatminini açıklamak açısından bir aşama olarak alınmıştır. Hizmet kalitesi ve turist tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde hizmet kalitesinin olumlu / olumsuz olarak değerlendirildiği durumlarda hizmete yönelik tatminin / tatminsizliğin olduğu söylenebilmektedir. Bu çerçevede gerek Alman gerekse de Rus turistlerin hizmet aldıkları acentalara yönelik hizmet kalitesi değerlendirmelerinin ve tatmin ifadelerinin aynı doğrultuda olduğu gözlenmiştir. Hizmet kalitesine yönelik bu olumlu algıların ve değerlendirmelerin sonucunda ise aynı hizmet işletmesini tekrar talep etme ve müşteri sadakati sağlanmaktadır. Bu bağlamda yapılan analizler sonucunda, araştırma kapsamındaki Alman ve Rus turistlerin hizmet kalitesine yönelik olumlu değerlendirmeleri ve hizmetlerden duydukları tatminin aynı acentayı gelecekte de tercih etmelerine sebep olduğu belirlenmiştir.

Demografik faktörlerin algılanan ve beklenen hizmet kalitesi, turistlerin tatmin düzeyleri ve geleceğe ilişkin tercihleri üzerindeki belirleyici etkileri bu araştırma kapsamında tespit edilmeye çalışılmıştır. Alman turistler açısından yaş ve eğitim düzeyinin beklenen hizmet kalitesi üzerinde belirleyici olduğu, tatil süresinin ise tatmin üzerinde belirleyici olduğu gözlenmiştir. Rus turistler açısından ise cinsiyet, eğitim, tatil süresi ve konaklama yapılan işletmenin beklenen hizmet kalitesi üzerinde belirleyici olmadığı halde diğer tüm faktörlerin algılanan ve beklenen hizmet kalitesi, turistlerin tatmin düzeyleri ve geleceğe ilişkin tercihleri üzerindeki belirleyici etkileri gözlenmiştir. Eğitim düzeyleri yüksek ve yaşları büyük müşterilerin beklentilerinin de yüksek olacağı, bu kişilerin geçmiş deneyimlerinin bugünkü beklentilerini arttırdığı tespit edilmiştir. Konaklama yapılan işletmeler açısından tatil köyleri ve beş yıldızlı otellerde konaklayan turistlerin benzer değerlendirmeleri olduğu ancak üç ve dört yıldızlı otellerde konaklayan turistlerin değerlendirmelerinden daha düşük seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun tatil sürecini bir bütün olarak değerlendiren turistlerin konaklama işletmelerinden duydukları tatminsizlikten kaynaklandığı söylenebilir. Tatil süreleri açısından ise tatil süresi arttıkça hizmet kalitesi ve tatmine yönelik değerlendirmelerin daha düşük seviyelere indiği gözlenmiştir.

Hizmet kalitesinin sağlanması, ölçümü ve değerlendirilmesinde belirleyici faktör müşterilerin hizmet sunumuna ait beklentileri ve hizmet aldıkları işletmeye ilişkin algıladıkları kalite performansı arasındaki farktır. Bu farkın tespiti amacıyla yetkinlik, güvenirlilik, duyarlılık, somut unsurlar ve anlayış faktörlerinden oluşan hizmet kalitesi kriterleri esas alınmıştır. Alman turistler açısından yapılan değerlendirmede hizmet sunan

acentanın performansına yönelik algıları gerek genel kapsamda gerekse de hizmet kalitesi kriterleri çerçevesinde Alman turistlerin beklentilerinin gerisinde kaldığı gözlenmiştir. Algı ve beklentiler arasındaki en büyük farkın acenta personelinin bilgi, beceri ve müşterilere güven ve emniyet verebilme becerilerini kapsayan yetkinlik kriterinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu farkın en aza indirilmesi, tamamıyla kapatılması ve hatta beklentilerin üzerine çıkılması amacıyla işletme yöneticilerinin acenta personelinin bilgi, beceri ve güven ve emniyet verebilme becerilerini engelleyen faktörleri ortadan kaldırmaya, yetkinlik kriterine ilişkin yeteneklerini geliştirmeye ve iyileştirmeye yönelik plan ve stratejiler geliştirmeye odaklanmaları gerekmektedir. Alman turistlerin beklentilerini karşılamayan diğer hizmet kalitesi kriterleri ise sırasıyla duyarlılık, güvenilirlik ve anlayıştır. Somut unsurlara yönelik hizmet kalitesi kriteri açısından ise acenta performansının Alman turistlerin beklentilerini karşılayacak düzeyde olduğu saptanmıştır. Rus turistler açısından da, hizmet alınan seyahat acentasına yönelik algılar gerek genel kapsamda gerekse de hizmet kalitesi kriterleri çerçevesinde Rus turistlerin beklentilerinin gerisinde kaldığı gözlenmiştir. Bu farkın en yüksek olduğu hizmet kalitesi boşluğunun güvenilirlik kriterinde olduğu gözlenirken en düşük değerdeki boşluğun anlayış kriterinde olduğu tespit edilmiştir. Hizmeti tam zamanında sunmak, hatasız hizmette kararlı olmak, tur programına uymak gibi faktörleri kapsayan güvenilirlik kriteri ilgili seyahat acentasının öncelikli odaklanması gereken noktadır. Müşteri tatmininin ve memnuniyetinin sağlanması açısından işletme stratejileri ve planlarının bu farkları ortadan kaldıracak hatta beklentilerin ötesine geçip olumlu farklar yaratacak seviyeye çıkartılması işletmeler için faaliyetlerinin devamı açısından hayati rol oynamaktadır.

Hizmet kalitesi kriterlerine ilişkin Alman ve Rus turistlerin hizmet alınan seyahat acentasına yönelik algıları kıyaslandığında herhangi bir fark belirlenemezken Rus turistlerin beklentilerinin Alman turistlerden daha yüksek olduğu, en büyük farkın ise sırasıyla somut unsurlar, duyarlılık ve güvenilirlik kriterlerinde yoğunlaştığı gözlenmiştir. Rus turistlerin eğitim düzeylerinin Alman turistlere kıyasla yüksek olması bu sonuca etki eden bir faktör olarak görülürken Rus turistlere hizmet veren acentanın pazarlama faaliyetlerinin turist beklentilerini arttırıcı rol oynamaması ve işletmenin hizmet kalitesini yansıtıcı beklentiler geliştirmeye odaklanması işletmenin önem vermesi gereken faktörlerdir. Bu açıdan her iki acentanın da turist beklentilerini daha gerçekçi seviyelere çekme faaliyetleri işletmeler açısından olumlu birer adım olacaktır.

Alman ve Rus turistlerin hizmet aldıkları seyahat acentasının hizmet kalitesine yönelik değerlendirmelerine etki eden faktörlerin Alman turistler açısından somut unsurlara ilişkin beklentiler ve güvenilirlik kriterine ilişkin algılar olduğu tespit edilmiştir. Rus turistler açısından ise güvenilirlik kriterine ilişkin beklentiler ve hizmet sunumu sonunda yetkinlik ve anlayış kriterlerine ilişkin algılar olduğu görülmüştür. Hizmet kalitesine yönelik genel değerlendirmelere benzer olarak, hizmet sunumundan duyulan tatmine ilişkin değerlendirmelere etki eden faktörlerin de yine Alman turistler açısından güvenirlige ilişkin algılar, Rus turistler açısından da güvenilirlik kriterine ilişkin beklentiler ve hizmet sunumu sonunda yetkinlik ve anlayış kriterlerine ilişkin algılar olduğu görülmüştür.

Etkin bir hizmet kalitesi yönetimi için hizmet işletmelerinin müşterilerin beklenti ve algılarına etki eden ve onların hizmete ve işletmeye yönelik tatmin ve memnuniyetlerini belirleyen hizmet kalitesi kriterlerini tespit edebilmeleri, müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerinin ötesinde hizmet sunmaya odaklanmaları sadece bir rekabet avantajı olmayıp artık günümüzde hizmet işletmelerinin faaliyetlerinin devamı açısından da bir gerekliliktir. Bu noktadan hareketle işletme yöneticilerinin etkin olarak işleyen pazarlama araştırmaları ve aşağıdan yukarıya iletişim kanallarıyla müşteri beklentilerini doğru olarak algılaması, bu yönde hizmet kalitesi standartlarının oluşturulması, kaliteye odaklı işletme kültürü içerisinde işgörenlerin hizmet kalitesi standartlarında hizmet sunmaları ve bu yöndeki işletme performansının müşteriye doğru olarak iletilmesi hizmet kalitesinin sağlanması açısından vazgeçilmez adımlardır.

## KAYNAKÇA

Akat İ., Budak G. ve Budak G., İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1999.

Akçura G., "Seyahat Acentaları Tarihi", Seyahat Yönetimi, der. Yarcan Ş., 1-6, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, İstanbul, 1993.

Anderson W., Lehmann D. and Fornell C., "Customer Satisfaction, Market Share, And Profitability: Findings From Sweden", Journal of Marketing, Vol.58, No.3, (July, 1994), 53-67.

Anderson E.W., Sullivan M., "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms", Marketing Science, (Spring, 1993), 125-143.

Antonacopolou E., Kandampully J., "Alchemy: The Transformation to Service Excellence", The Learning Organization, Vol.7, No.1, (2000), 13-22.

Asubonteng P., McCleary K.J. and Swan J., "SERVQUAL Revisited: A Critical Review of Service Quality", Journal of Services Marketing, Vol.10, No.6, (1996), 62-81.

Augustyn M., "The Road to Quality Enhancement in Tourism", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.10, No.4, (1998), 145-158.

Augustyn M., Ho S.K., "Service Quality and Tourism", Journal of Travel Research, Vol.37, No.1, (August, 1998), 71-76.

Avcı T., Nadiri H., "Comparison of Service Quality Expectations and Perceptions of Tourists' in North Cyprus Accommodation Establishments Interms of Demographic Factors", First International Joint Symposium on Business Administration, Çanakkale, (June, 2000).

Baker D.A., Fesenmaier D.R., "Effects of Service Climate on Managers' and Employees' Rating of Visitors' Service Quality Expectations", Journal of Travel Research, Vol.36, No.1, (Summer, 1997), 15-23.

Barsky J.D., *World-Class Customer Satisfaction*, Irwin Professional Publishing, U.S.A., 1995.

Bebko C.P., "Service Intangibility and Its Impact on Consumer Expectations of Service Quality", Journal of Services Marketing, Vol.14, No.1, (2000), 9-26.

Berry L.L., *On Great Service: A Framework for Action*, Free Press, New York, 1995.

Bitner M., Zeithaml V.A., *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw Hill International, U.S.A., 2000.

Bolton R., Bramlett M., and Kannan P.K., "Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.28, No.1, (Winter, 2000), 95-108.

Boone L., Kurtz D., *Contemporary Marketing*, Dryden Press, U.S.A., 1995.

Bowen D.E., Schneider B., "Understanding Customer Delight and Outrage", Sloan Management Review, (Fall, 1999), 35-45.

Boyacı C., *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1996.

Brown S.W., Bond E.U., "The Internal and External Framework and Service Quality: Toward Theory in Services Marketing", Journal of Marketing Management, Vol.23, (1995), 25-39.

Buttle F., "SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda", European Journal of Marketing, Vol.30, No.1, (1996), 8-33.



Bülbül S., "Cruising", Seyahat Yönetimi, der. Yarcan Ş., 117-128, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, İstanbul, 1993.

Chenet P., Money A. and Tynan C., "The Service Performance Gap: Testing the Redeveloped Causal Model", European Journal of Marketing, Vol.34, No.3/4, (2000), 472-495.

Choi T., Chu R., "Levels of Satisfaction Among Asian and Western Travellers", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol.17, No.2, (2000), 116-131.

Cronin J.J., Taylor S.A., "Modeling Patient Satisfaction And Service Quality", Journal of Health Care Marketing, Vol. 14, No.1, (Spring, 1994), 34-45.

Cronin J.J, Taylor S.A., "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", Journal of Marketing, Vol.56, (July, 1992), 5-68.

Davis K., Werther W., Human Resources and Personnel Management, McGraw Hill International, U.S.A., 1993.

Dean A.M., Mei W.O. and White C.J., "Analysing Service Quality in Hospitality Industry", Managing Service Quality, Vol.9, No.2, (1999), 136-143.

Dinçer F., "Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi", Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi: Hafta Sonu Semineri 3, Nevşehir, (1996), 14-38.

Dinçer Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997.

Dinçer Ö, Fidan Y., İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.

Dündar G., “Çalışanların İş Ortamına Uyumlaştırılması”, İnsan Kaynakları Yönetimi, der. Kaynak T., Ataalp İ. ve diğerleri, 428-440, Dönence Basın ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998.

Dye R., Groth J.C., “Service Quality: Perceived Value, Expectations, Shortfalls and Bonuses”, Managing Service Quality, Vol.9, No.4, (1999(a)), 274-285.

Dye R., Groth J.C., “Service Quality: Guidelines for Marketers”, Managing Service Quality, Vol.9, No.5, (1999(b)), 337-351.

Dyke V.P., Kappelman L.A. and Prybutok V.R., “Measuring Information Systems Service Quality: Concerns on the Use of the SERVQUAL Questionnaire”, MIS Quarterly, Vol. 21, No. 2, (June, 1997), 223-241.

Edvardsson B., “Service Quality Improvement”, Managing Service Quality, Vol.8, No.2, (1998), 142-149.

Erdoğan İ., İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, Küre Ajans, İstanbul, 1991.

Eren E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000.

Fitzsimmons J., Fitzsimmons M.J., Service Management for Competitive Advantage, McGraw Hill Inc., New York, 1994.

Fornell, C., “A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience”, Journal of Marketing, Vol.55, (January, 1992), 1-21.

Gabbie O., O’Neill M., “SERVQUAL and the Northern Ireland Hotel Sector: A Comparative Analysis-part2”, Managing Service Quality, Vol.7, No.1, (1997), 43-49.

Gabbie O., O’Neill M., “SERVQUAL and the Northern Ireland Hotel Sector: A Comparative Analysis-part1”, Managing Service Quality, Vol.6, No.6, (1996), 25-32.

Galloway L., "Hysteresis: A Model of Customer Behavior?", Managing Service Quality, Vol.9, No.5, (1999), 360-370.

Goodall B., Ashworth G., Marketing in the Tourism Industry, Routledge, U.K., 1992.

Goode W., Hatt P.K., Sosyal Bilimlerde Araştırma Metodları, Çev.Ruşen Keleş, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No.137, Ankara, 1973.

Grapentine T., "The History and Future of Service Quality Assessment", Marketing Research, Vol.10, No.4, (Spring, 1999), 4-21.

Grove S.J., Fisk R.P. and Kangun N., "Going Green in the Service Sector", European Journal of Marketing, Vol.30, No.5, (1996), 48-69.

Headley D.E., Miller S.J., "Measuring Service Quality and Its Relationship to Future Consumer Behavior", Journal of Health Care Marketing, Vol.13, No. 4, (Winter, 1993), 32-42.

Hodgetts R., Luthans F., International Management, Mc Graw-Hill, U.S.A., 1997.

[http:// www.turizm gazetesi.com](http://www.turizm gazetesi.com)

[http:// www.tursab.org.tr](http://www.tursab.org.tr)

IBC UK Conferences Ltd, Customer Loyalty, The Royal Lancaster, London, 1996.

İçöz O., Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 1998.

İslamoğlu A.H., Pazarlama Yönetimi: Stratejik ve Global Yaklaşım, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999.

Johnson C., Mathews B.P., "The Influence of Experience on Service Expectations", International Journal of Service Industry Management, Vol.8, No.4, (1997), 290-305.

Kandampully J., "Service Quality to Service Loyalty: A Relationship Which Goes Beyond Customer Services", Total Quality Management, Vol. 9, No.6, (August, 1998), 431-444.

Karatepe O., "Hizmet Kalitesi Ölçeği İle Yapılan Ampirik Çalışmaların Güvenilirlik ve Geçerlilik Boyutlarına Yönelik Bir Değerlendirme", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, No.54, (Ekim-Aralık, 1999), 47-66.

Karatepe O., "Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi Oluşumuna Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.15, Sayı.2, (1997), 85-111.

Keaveney S., "Customer Switching Behaviour in Services Industries: An Exploratory Study", Journal of Marketing, Vol.59, (1995), 71-82. (ilkkitap s.182)

Kettinger W.J., Lee C.C., "Pragmatic Perspectives on the Measurement of Information Systems Service Quality", MIS Quarterly, Vol. 21, No. 2, (June, 1997), 223-241.

Köfteoğlu F., Karabulut E., 25. Yılında TÜRSAB, Stampa, İstanbul, 1997.

Leblanc G., "Müşterilerin Seyahat Acentalarının Hizmet Kalitesini Değerlendirmesini Etkileyen Faktörler: Müşteri İzlenimleri Üzerine Bir Araştırma", Turizmde Seçme Makaleler, No.18, (1993), 56-78.

Lovelock C.H., Services Marketing, 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice-Hall International, New Jersey, 1991.

Luk S., "An Examination of the Role of Marketing Culture in Service Quality", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.9, No.1, (1997), 13-20.

Masoud H., Strong K.C., "Measuring Service Quality for Strategic Planning and Analysis in Service Firms", Journal of Applied Business Research, Vol.10, No.4, (Fall, 1994), 24-35.

Mathis J.A., Jackson R.D., Human Resource Management, West Publishing Company, U.S.A, 1994.

Mountinho L., Witt S., Tourism Marketing and Management Handbook, Prentice Hall, U.S.A., 1989.

Noe F., Tourist Service Satisfaction: Hotel, Transportation and Recreation, Sagamore Publishing, U.S.A., 1999.

O'Connor S.J., Bowers M.R., "An Integrative Overview Of The Quality Dimension: Marketing Implications For The Consumer-Oriented Health Care Organization" Medical Care Research & Review, Vol.47, No.2, (Summer, 1990), 193-220.

Oliver R., "Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings", Journal of Retailing, Vol.57, (Fall, 1981), 25-48.

Oliver R., Rust R., "Should We Delight The Customer?", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.28, No.1, (Winter, 2000), 86-95.

Oliver R., Rust R. and Varki S., "Customer Delight: Foundations, Findings and Managerial Insight", Journal of Retailing, Vol.73, No.3, (Fall, 1997), 311-337.

Öner, Ç., Seyahat Ticareti, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 1997.

Özer L., "Hizmet Sektöründe Müşteri Tatmini: Rusya Federasyonu Vatandaşlarının Türkiye'ye Seyahatlerine İlişkin Algılanan Hizmet Kalitesi ve Müşteri Tatmini Ölçümü", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi: S.B.E., Ankara, 1998.

Öztürk S.A., Hizmet Pazarlaması, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998.

Öztürk S.A., "Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması", Verimlilik Dergisi, No. 2, (1996), 61-80.

Parasuraman A., "Customer Service in Business-to-Business Markets: An Agenda for Research", Journal of Business and Industrial Marketing, Vol.13, No.4/5, (1998), 309-321.

Parasuraman A., Berry L.L., "Listening to the Customer-The Concept of Service Quality Information System", Sloan Management Review, (Spring, 1997), 65-76.

Parasuraman A., Grewal D., "The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.28, No.1, (Winter, 2000(a)), 168-174.

Parasuraman A., Grewal D., "Serving Customers and Consumers Effectively in the Twenty-First Century: A Conceptual Framework and Overview", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.28, No.1, (Winter, 2000(b)), 9-17.

Parasuraman A., Zeithaml V., and Berry L.L., "Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria", Journal of Retailing, Vol.70, No.3, (1994), 201-230.

Parasuraman A., Zeithaml V., and Berry L.L., "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality", Journal of Retailing, Vol.64, No.1, (1988), 12-43.

Parasuraman A., Zeithaml V., and Berry L.L., "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", Journal of Marketing, Vol.49, (Fall, 1985), 41-50.

Peters J.V., "Total Service Quality Management", Managing Service Quality, Vol.29, No.1, (1999), 6-12.

Pheng L.S., "Managing Total Service Quality", Managing Service Quality, Vol.8, No.1, (1998), 34-45.

Pizam A., Ellis T., "Customer Satisfaction and Its Measurement in Hospitality Enterprises", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.11, No.7, (1999), 326-339.

Riddle D., *Services-Led Growth*, Praeger, New York, 1986.

Rimmington M., Kozak M., "Tourist Satisfaction with Mallorca, Spain, as an Off-Season Holiday Destination", Journal of Travel Research, Vol.38, (February, 2000), 260-269.

Robbins S.P., *Organizational Behavior*, Prentice Hall International Editions, U.S.A., 1993.

Robinson S., "Measuring Service Quality: Current Thinking and Future Requirements", Marketing Intelligence and Planning, Vol.17, No.1, (1999), 21-32.

Rust R.T., Oliver R., "Should We Delight the Customer", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.28, No.1, (Winter, 2000), 86-94.

Ryan C., "From the Psychometrics of SERVQUAL to Sex: Measurements of Tourist Satisfaction", Consumer Behaviour in Travel and Tourism, ed. Pizam A., Mansfeld Y., 267-286, The Haworth Hospitality Press, New York, 1999.

Shaffer R.A., "Handling Customer Service on the Web", Fortune, (March, 1999), 204-208.

Shostack L., "Breaking Free From Product Marketing", Journal of Marketing, Vol.41, No.2, (1977), 73-80.

Stafford M.R., "Assessing the Fit and Stability of Alternative Measures of Service Quality", Journal of Applied Business Research, Vol.15, No.2, (Spring, 1999), 13-31.

Talya Oteli, *Hizmet Kalitesi Eğitim Notları*, Antalya, 1998.

Taylor C., "The Case of Customer Satisfaction", Managing Service Quality, Vol.5, No.1, (1995), 11-14.

Teas R.K., "Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment", Journal of Marketing, Vol.58, No.1, (1994), 132-139.

Teas R.K., "Expectations, Performance Evaluation and Consumers' Perceptions of Quality", Journal of Marketing, Vol.57, No.4, (1993), 18-34.

Tribe J., Snaith T., "From SERVQUAL to HOLSAT: Holiday Satisfaction in Varadero, Cuba", Tourism Management, Vol.19, No.1, (1998), 25-34.

Türkel A., İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998.

TÜRSAB, Türkiye Seyahat Acentaları Birliği Aylık Yayın Organı, Ekin Yazım Merkezi, Sayı 172, Mayıs-1998.

TÜRSAB, Ar-Ge Departmanı, Eylül-2000.

Winsted K.F., "Service Behaviors That Lead to Satisfied Customers", European Journal of Marketing, Vol. 34, No.3, (2000), 399-417.

Vavra T.G., Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları, KalDer Yayınları, No.28, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., İstanbul, 1999.

Voss G., Parasuraman A. and Grewal D., "The Roles of Price, Performance and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges", Journal of Marketing, Vol.62, (October, 1998), 46-61.



**EK-1**  
**(ORİJİNAL SERVQUAL ÖLÇEĞİ BEKLENTİ ANKETİ)**

Bu araştırma sizin \_\_\_\_\_ hizmetleri hakkındaki fikirlerinizi içerir. Lütfen, her bir maddede belirtilen özelliklere, \_\_\_\_\_ hizmeti veren işletmelerin ne derece sahip olmaları gerektiğini belirtiniz. Her bir maddenin yanındaki 7 sayıdan birini seçerek bunu yapınız. Örneğin, eğer \_\_\_\_\_ hizmeti veren işletmelerin o özelliğe kesinlikle sahip *olmaları* gerektiğine inanıyorsanız *7'yi*; eğer o özelliğe kesinlikle sahip *olmamaları* gerektiğine inanıyorsanız *1'i* işaretleyiniz. Eğer fikirleriniz kesin değil ise 1 ve 7 arasında bir sayı işaretleyiniz.

Bu anketin doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Tek ilgilendiğimiz sizin \_\_\_\_\_ hizmeti veren işletmelerden *Beklentilerinizdir*.

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| B1. Günün şartlarına uygun ekipman ve teknolojiye sahip olmalılar.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| B2. Fiziksel olanaklar görsel çekiciliğe sahip olmalı.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| B3. Çalışanlar iyi giyimli olmalı.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| B4. Bu işletmelerin fiziksel olanakları sundukları hizmet türü ile aynı doğrultuda olmalı.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| B5. Bu işletmeler, bir hizmeti belirli bir zamanda yapmayı vaat etmişler ise, vaatlerini yerine getirirler.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| B6. Bu işletmeler, müşterilerin problemleri olduğu zaman, problemlerle ilgilenmeli ve çözümüne ilişkin güven vermeliler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| B7. Bu işletmeler, güvenilir olmalı.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| B8. Vaat edilen zamanda hizmeti sunmalılar.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| B9. Kayıtlarını doğru tutmalılar.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| B10. Hizmetin ne zaman sunulacağını, kesin olarak müşteriye söylemeleri beklenemez.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| B11. İşletme çalışanlarından, zamanında hizmet beklemek müşteriler açısından gerçekçi olmaz.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| B12. İşletme çalışanları, müşterilere her zaman yardım etme isteğinde olmayabilir.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- B13. İşletme çalışanları, çok yoğun olduklarında, müşteri isteklerine zamanında karşılık veremeyebilirler. 1 2 3 4 5 6 7
- B14. Müşteriler, işletme çalışanlarına güvenebilmeliler. 1 2 3 4 5 6 7
- B15. Müşteriler, işletme çalışanları ile ilişkilerinde kendilerini güvende hissetmeliler. 1 2 3 4 5 6 7
- B16. İşletme çalışanları, kibar olmalı. 1 2 3 4 5 6 7
- B17. İşletme çalışanları, işlerini iyi yapabilmek için, işletmeden gerekli desteği alabilmeliler. 1 2 3 4 5 6 7
- B18. Bu tür hizmeti sunan işletmelerden, müşterilere kişisel ilgi göstermeleri beklenemez. 1 2 3 4 5 6 7
- B19. İşletme çalışanlarından, müşterilere kişisel ilgi göstermeleri beklenemez. 1 2 3 4 5 6 7
- B20. İşletme çalışanlarından, müşteri ihtiyaçlarını bilmeleri beklenemez. 1 2 3 4 5 6 7
- B21. Bu tür hizmeti sunan işletmelerden, müşteri yararını götülden istemelerini beklemek gerçekçi olmaz. 1 2 3 4 5 6 7
- B22. Bu işletmelerden, tüm müşterilere uygun çalışma saatlerinde hizmet sunmaları beklenemez. 1 2 3 4 5 6 7

**EK-2**  
**(ORİJİNAL SERVQUAL ÖLÇEĞİ ALGI ANKETİ)**

Bu araştırma sizin XYZ işletmesi hakkındaki fikirlerinizi içerir. Lütfen, her bir maddede belirtilen özelliklere, XYZ işletmesinin ne derece sahip olduğunu belirtiniz. Her bir maddenin yanındaki 7 sayıdan birini seçerek bunu yapınız. Örneğin, eğer XYZ işletmesinin, o özelliğe kesinlikle sahip *olduğuna* inanıyorsanız *7'yi*; eğer o özelliğe kesinlikle sahip *olmadığına* inanıyorsanız *1'i* işaretleyiniz. Eğer fikirleriniz kesin değil ise 1 ve 7 arasında bir sayı işaretleyiniz.

Bu anketin doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Tek ilgilendiğimiz sizin XYZ işletmesi ile ilgili görüşlerinizdir.

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| B1. XYZ işletmesi, günün şartlarına uygun ekipman ve teknolojiye sahip.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| B2. XYZ işletmesinin fiziksel olanakları, görsel çekiciliğe sahip.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| B3. XYZ işletmesinin çalışanları iyi giyimli.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| B4. XYZ işletmesinin fiziksel olanakları sunduğu hizmet türü ile aynı doğrultuda.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| B5. XYZ işletmesi, bir hizmeti belirli bir zamanda yapmayı vaat etmiş ise, vaadini yerine getirir.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| B6. XYZ işletmesi, müşterilerin problemleri olduğu zaman, problemle ilgilenir ve çözümüne ilişkin güven verir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| B7. XYZ işletmesi güvenilirdir.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| B8. Vaat edilen zamanda hizmeti sunar.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| B9. Kayıtlarını doğru tutar.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| B10. XYZ işletmesi, hizmetin ne zaman sunulacağını, kesin olarak müşteriye söylemez.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| B11. Müşteriler, XYZ işletmesinin çalışanlarından, zamanında hizmet alırlar.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| B12. XYZ işletmesinin çalışanları, müşterilere her zaman yardım etme isteğinde olmazlar.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| B13. XYZ işletmesinin çalışanları, çok yoğun olduklarından, müşteri isteklerine zamanında karşılık veremezler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- B14. Müşteriler, XYZ işletmesinin çalışanlarına güvenirlir. 1 2 3 4 5 6 7
- B15. Müşteriler, XYZ işletmesinin çalışanları ile ilişkilerinde kendilerini güvende hissederler. 1 2 3 4 5 6 7
- B16. XYZ işletmesinin çalışanları, kibardır. 1 2 3 4 5 6 7
- B17. XYZ işletmesinin çalışanları, işlerini iyi yapabilmek için, işletmeden gerekli desteği alırlar. 1 2 3 4 5 6 7
- B18. XYZ işletmesi, müşterilere kişisel ilgi göstermez. 1 2 3 4 5 6 7
- B19. XYZ işletmesinin çalışanları, müşterilere kişisel ilgi göstermez. 1 2 3 4 5 6 7
- B20. XYZ işletmesinin çalışanları, müşteri ihtiyaçlarını bilmezler. 1 2 3 4 5 6 7
- B21. XYZ işletmesi, müşteri yararını gönülden istemezler. 1 2 3 4 5 6 7
- B22. XYZ işletmesi, tüm müşterilere uygun çalışma saatlerinde hizmet sunmaz. 1 2 3 4 5 6 7



**EK-3**  
**(ALMAN VE RUS TURİSTLERE UYGULANAN BEKLENTİ ANKETİNİN**  
**TÜRKÇESİ)**

Bu araştırma sizin seyahat acentaları hakkındaki fikirlerinizi içerir. Lütfen, her bir maddede belirtilen özelliklere, seyahat acentalarının ne derece sahip olmaları gerektiğini belirtiniz. Her bir maddenin yanındaki 7 sayıdan birini seçerek bunu yapınız. Örneğin, eğer seyahat acentalarının o özelliğe kesinlikle sahip *olmaları* gerektiğine inanıyorsanız *7'yi*; eğer o özelliğe kesinlikle sahip *olmamaları* gerektiğine inanıyorsanız *1'i* işaretleyiniz. Eğer fikirleriniz kesin değil ise 1 ve 7 arasında bir sayı işaretleyiniz.

Bu anketin doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Tek ilgilendiğimiz sizin seyahat acentalarından *Beklentilerinizdir*.

Havalimanında rahat karşılama, yeterli görevliler	1	2	3	4	5	6	7
Modern, uygun donanım ve teknolojiye sahip araçlar	1	2	3	4	5	6	7
Tur ve otel rehberlerine rahat ulaşabilme, iletişim kurabilme	1	2	3	4	5	6	7
Uygun personel tarafından hizmet görmek	1	2	3	4	5	6	7
Problem çözümünde yakın ve samimi ilgi	1	2	3	4	5	6	7
Cazip ve yeterli özelliğe sahip konaklama olanakları	1	2	3	4	5	6	7
Her zaman mevcut ve ulaşılabilir, bilgilendirici broşür ve notlar	1	2	3	4	5	6	7
Görünümü (üniforma..) zarif ve muntazam tur ve otel rehberleri	1	2	3	4	5	6	7
İlk seferinde doğru ve hatasız hizmet	1	2	3	4	5	6	7
Hizmeti tam zamanında sunmak	1	2	3	4	5	6	7
Sözünde / vaadinde durmak	1	2	3	4	5	6	7
Sunulacak hizmet ile ilgili yeterli açıklama	1	2	3	4	5	6	7
Tur üyelerinin isteklerini zamanında karşılamak	1	2	3	4	5	6	7
Samimi, güler yüzlü tur ve otel rehberleri	1	2	3	4	5	6	7
Kaliteli yiyecekler sunmak	1	2	3	4	5	6	7
Yerel eğlence ve aktiviteler hakkında bilgi sunmak	1	2	3	4	5	6	7
Tur üyelerine her zaman yardım etme isteğinde olmak	1	2	3	4	5	6	7
Tur üyelerinin güvenini arttırmak	1	2	3	4	5	6	7

Tecrübeli ve yetenekli tur ve otel rehberleri	1	2	3	4	5	6	7
Özel ve belirli ihtiyaçları anlayabilme	1	2	3	4	5	6	7
Hatasız hizmette, kararlı olma	1	2	3	4	5	6	7
Akıcı ve anlaşılır iletişim kurabilme	1	2	3	4	5	6	7
Tur programına uyma	1	2	3	4	5	6	7
Tur fiyatlarında hiçbir ani artış olmaması	1	2	3	4	5	6	7
Dostça ilişkiler geliştirmek	1	2	3	4	5	6	7
Boş zaman değerlendirme konusunda tavsiyelerde bulunmak	1	2	3	4	5	6	7

Milliyet: .....

Cinsiyet: .....

Yaş:  ≤20  21 - 30  31 - 40  41 - 50  >51

Eğitim:  Lise öncesi

Lise

Üniversite

Yüksek lisans ve üstü

Tatil Süresi:  ≤ 7gün  8gün - 14 gün  > 14 gün

Konaklama Yapılan İşletme:  Tatil Köyü

5 yıldızlı otel

4 yıldızlı otel

3 yıldızlı otel

2 yıldızlı otel

Diğer

Ad / Soyad: .....

## EK-4

## (ALMAN VE RUS TURİSTLERE UYGULANAN ALGI ANKETİNİN TÜRKÇESİ)

Bu araştırma sizin ..... acentası hakkındaki fikirlerinizi içerir. Lütfen, her bir maddede belirtilen özelliklere, .....acentasının ne derece sahip olduğunu belirtiniz. Her bir maddenin yanındaki 7 sayıdan birini seçerek bunu yapınız. Örneğin, eğer ..... acentasının o özelliğe kesinlikle sahip *olduğuna* inanıyorsanız *7'yi*; eğer o özelliğe kesinlikle sahip *olmadığına* inanıyorsanız *1'i* işaretleyiniz. Eğer fikirleriniz kesin değil ise 1 ve 7 arasında bir sayı işaretleyiniz.

Bu anketin doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Tek ilgilendiğimiz sizin .....acentası ile ilgili görüşlerinizdir.

Havalimanında rahat karşılama, yeterli görevliler	1	2	3	4	5	6	7
Modern, uygun donanım ve teknolojiye sahip araçlar	1	2	3	4	5	6	7
Tur ve otel rehberlerine rahat ulaşabilme, iletişim kurabilme	1	2	3	4	5	6	7
Uygun personel tarafından hizmet görmek	1	2	3	4	5	6	7
Problem çözümünde yakın ve samimi ilgi	1	2	3	4	5	6	7
Cazip ve yeterli özelliğe sahip konaklama olanakları	1	2	3	4	5	6	7
Her zaman mevcut ve ulaşılabilir, bilgilendirici broşür ve notlar	1	2	3	4	5	6	7
Görünümü (üniforma..) zarif ve muntazam tur ve otel rehberleri	1	2	3	4	5	6	7
İlk seferinde doğru ve hatasız hizmet	1	2	3	4	5	6	7
Hizmeti tam zamanında sunmak	1	2	3	4	5	6	7
Sözünde / vaadinde durmak	1	2	3	4	5	6	7
Sunulacak hizmet ile ilgili yeterli açıklama	1	2	3	4	5	6	7
Tur üyelerinin isteklerini zamanında karşılamak	1	2	3	4	5	6	7
Samimi, güler yüzlü tur ve otel rehberleri	1	2	3	4	5	6	7
Kaliteli yiyecekler sunmak	1	2	3	4	5	6	7
Yerel eğlence ve aktiviteler hakkında bilgi sunmak	1	2	3	4	5	6	7
Tur üyelerine her zaman yardım etme isteğinde olmak	1	2	3	4	5	6	7
Tur üyelerinin güvenini arttırmak	1	2	3	4	5	6	7
Tecrübeli ve yetenekli tur ve otel rehberleri	1	2	3	4	5	6	7
Özel ve belirli ihtiyaçları anlayabilme	1	2	3	4	5	6	7
Hatasız hizmette, kararlı olma	1	2	3	4	5	6	7
Akıcı ve anlaşılır iletişim kurabilme	1	2	3	4	5	6	7

Tur programına uyma	1	2	3	4	5	6	7
Tur fiyatlarında hiçbir ani artış olmaması	1	2	3	4	5	6	7
Dostça ilişkiler geliştirmek	1	2	3	4	5	6	7
Boş zaman değerlendirme konusunda tavsiyelerde bulunmak	1	2	3	4	5	6	7

..... Acentasının hizmet kalitesi bence;

Çok kötü  Kötü  Orta  İyi  Mükemmel

..... Acentası hakkındaki görüşlerimi en iyi şu şekilde tanımlayabilirim;

Kesinlikle Tatmin Edici Değil  Tatmin Edici Değil  Orta  Tatmin Edici  Oldukça

Tatmin Edici

Gelecek seyahatlerimde de ..... Acentasının hizmetlerinden yararlanmak isterim.

Evet  Hayır

Milliyet: .....

Cinsiyet: .....

Yaş:  <=20  21 - 30  31 - 40  41 - 50  >51

Eğitim:  Lise öncesi

Lise

Üniversite

Yüksek lisans ve üstü

Konaklama Yapılan İşletme:  Tatil Köyü

5 yıldızlı otel

4 yıldızlı otel

3 yıldızlı otel

2 yıldızlı otel

Diğer

Tatil Süresi:  <= 7gün  8gün - 14 gün  > 14 gün

Ad / Soyad:



**EK-5**  
**(ALMAN TURİSTLERE UYGULANAN BEKLENTİ ANKETİ)**

Mit Hilfe dieses Fragebogens können Sie Ihre allgemeine Meinung über die Reiseagentur ausdrücken. Bitte bewerten die untenstehenden Kriterien, die eine Reiseagentur haben sollte, indem Sie für jedes Kriterium eine Bewertungsnote von 1 bis 7 geben. Zum Beispiel, wenn Sie glauben, daß eine Reiseagentur einem Kriterium **völlig entsprechen** sollte, dann geben Sie die Note **7**. Wenn Sie glauben, daß eine Reiseagentur einem Kriterium **gar nicht entsprechen** sollte, dann geben Sie die Note **1**.

Wenn Sie keine definitive Antwort haben dann kreuzen Sie bitte die Nummer an(von 1-7), die Ihrer Meinung am nächsten entspricht.

Diese Umfrage hat keine richtige oder falsche Antwort. Wir interessieren uns nur für Ihre Meinungen über eine Reiseagentur.

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Guter Empfang am Flughafen, dabei ausreichende Anzahl von Mitarbeitern der Reiseagentur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Moderne Fahrzeuge mit passender Ausstattung und Technologie                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Leichte Kontaktaufnahme und Kommunikationsmöglichkeit mit den Reiseführern              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Bedienung durch qualifiziertes Personal   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Interesse bei der Problemlösung   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Gaststätte mit anziehenden und ausreichenden Eigenschaften                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Jederzeit vorhandene und erreichbare Broschüren und Informationsblätter                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Reiseführer mit passender und korrekter Verkleidung                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Richtiger und tadelloser Service gleich beim ersten Mal                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Pünktlicher Service   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Halten der Versprechungen und keine falsche Hoffnungen wecken                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Ausreichende Erläuterungen über den angebotenen Service                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Rechtzeitiges Erfüllen der Kundenwünsche  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Nette und freundliche Reiseführer   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Qualität des Essens   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Information über lokale Aktivitäten   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Ständige Hilfsbereitschaft gegenüber den Reisenden                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Vertrauen schaffen gegenüber den Reisenden  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Erfahrene und talentierte Reiseführer   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Verständnis für spezielle Wünsche der Reisenden   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Zielstrebigkeit bei der Erfüllung tadellosen Service                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Fließende und verständliche Kommunikation   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Einhalten des Reiseprogramms  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Keine plötzliche Erhöhungen bei den angegebenen Preisen                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- Entwicklung der freundschaftlichen Beziehungen 1 2 3 4 5 6 7
- Hinweise und Tips für die Freizeitgestaltung 1 2 3 4 5 6 7

Staatsangehörigkeit:.....

Geschlecht :.....

Alter:  ≤ 20  21 - 30  31 - 40  41 – 50  ≥ 51

Ausbildung:  Volks- bzw. Mittelschule

Gymnasium

Hochschule bzw. Universität

Akademischer Titel

Urlaubsdauer:  ≤ 7 Tage  8 Tage – 14 Tage  > 14 Tage

Art des Urlaubbetriebes  Feriendorf

5 Sterne – Hotel

4 Sterne – Hotel

3 Sterne – Hotel

2 Sterne – Hotel

Andere

Vorname / Name:

**EK-6**  
**(ALMAN TURİSTLERE UYGULANAN ALGI ANKETİ)**

Mit Hilfe dieses Fragebogens können Sie Ihre Meinung über die Reiseagentur .....  
.....ausdrücken. Bitte bewerten Sie die Reiseagentur nach den untenstehenden  
Kriterien, indem Sie für jedes Kriterium eine Bewertungsnote von 1 bis 7 geben. Zum Beispiel, wenn Sie  
glauben, daß die Reiseagentur dem Kriterium **völlig entspricht**, dann geben Sie die Note **7**. Wenn Sie  
glauben, daß die Reiseagentur dem Kriterium **gar nicht entspricht**, dann geben Sie die Note **1**.

Wenn Sie keine definitive Antwort haben dann kreuzen Sie bitte die Nummer an(von 1-7), die Ihrer  
Meinung am nächsten entspricht.

Diese Umfrage hat keine richtige oder falsche Antwort. Wir interessieren uns nur für Ihre Meinungen  
über unsere ..... Reiseagentur.

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Guter Empfang am Flughafen, dabei ausreichende Anzahl von Mitarbeitern der Reiseagentur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Moderne Fahrzeuge mit passender Ausstattung und Technologie                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Leichte Kontaktaufnahme und Kommunikationsmöglichkeit mit den Reiseführern              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Bedienung durch qualifiziertes Personal   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Interesse bei der Problemlösung   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Gaststätte mit anziehenden und ausreichenden Eigenschaften                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Jederzeit vorhandene und erreichbare Broschüren und Informationsblätter                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Reiseführer mit passender und korrekter Verkleidung                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Richtiger und tadelloser Service gleich beim ersten Mal                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Pünktlicher Service   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Halten der Versprechungen und keine falsche Hoffnungen wecken                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Ausreichende Erläuterungen über den angebotenen Service                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Rechtzeitiges Erfüllen der Kundenwünsche  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Nette und freundliche Reiseführer   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Qualität des Essens   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Information über lokale Aktivitäten   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Ständige Hilfebereitschaft gegenüber den Reisenden                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Vertrauen schaffen gegenüber den Reisenden  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Erfahrene und talentierte Reiseführer   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Verständnis für spezielle Wünsche der Reisenden   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Zielstrebigkeit bei der Erfüllung tadellosen Service                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Fließende und verständliche Kommunikation   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Einhalten des Reiseprogramms  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Keine plötzliche Erhöhungen bei den angegebenen Preisen                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Entwicklung der freundschaftlichen Beziehungen  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> Hinweise und Tips für die Freizeitgestaltung  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- Die Servicequalität der Reiseagentur..... ist meiner Meinung nach;
- Sehr schlecht     Schlecht     Genügend     Gut     Tadellos
- Ich kann meine Meinung über die Reiseagentur..... am besten folgendermaßen ausdrücken;
- Absolut nicht befriedigend     Nicht befriedigend     Genügend     Befriedigend     Ziemlich befriedigend
- Ich möchte meine zukünftige Reisen mit der ..... Reiseagentur vornehmen.
- Ja     Nein
- Staatsangehörigkeit:.....
- Geschlecht: .....
- Alter:     ≤ 20     21 - 30     31 - 40     41 - 50     ≥ 51
- Ausbildung:  Volks- bzw. Mittelschule
- Gymnasium
- Hochschule bzw. Universität
- Akademischer Titel
- Urlaubsdauer:  ≤ 7 Tage     8 Tage – 14 Tage     > 14 Tage
- Art des Urlaubbetriebes
- Feriendorf
- 5 Sterne – Hotel
- 4 Sterne – Hotel
- 3 Sterne – Hotel
- 2 Sterne – Hotel
- Andere
- Vorname / Name:

**ЕК-7**  
**(RUS TURİSTLERE UYGULANAN BEKLENTİ ANKETİ)**

Данная анкета даст нам возможность узнать Ваши общие мнения о туристических фирмах. Просим Вас оценить работу турфирмы по нижеследующим пунктам. Установите, пожалуйста, уровень качества обслуживания по семибальной системе. Если Вы считаете, что данное положение обязательно для туристических фирм, то выберите цифру 7; если Вы полагаете, что данный пункт не обязателен, то выберите цифру 1. Если Вы не уверены в ответе, то укажите любую цифру между 1 и 7.

В этой анкете нет правильного или не правильного ответа.  
Напишите Ваши ответы и пожелания:

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| * Хорошая встреча в аэропорту, достаточность персонала      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| * Современный, качественно- оборудованный транспорт         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| * Быстрая связь с тур операторами и гидами в отеле          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| * Обслуживание квалифицированным персоналом                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| * Особое внимание при возникшей проблеме                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| * Качественное условия проживания                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| * Возможность всегда найти каталоги и брошюры               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| * Аккуратный внешний вид (униформа) гида                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| * Первая задача - правильная услуга                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| * Предоставление услуги вовремя                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| * Выполнение данного слова                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| * Достаточная информация по услугам                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| * Выполнение требования туристов                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| * Приветливые тур операторы и гиды в отеле                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| * Предоставлять качественное питание                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| * Проинформировать о развлекательных программах             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| * Обратится к тур оператору в любое время по любому вопросу | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| * Повышение доверия туристов                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| * Квалифицированные тур операторы и гиды                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| * Понимание личных и определенных вопросов                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| * Уверенность в безошибочной работе                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| * Грамотное и четкое обращение                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| * Работа соответственно программе                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| * Не допускать никаких внезапных повышении цен на туры      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| * Дружелюбные отношения                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| * Советы , как провести свободное время                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- **Национальность:** .....
- **Род:** .....
- **Возраст:**       $\leq 20$     21-30    31-40    41-50     $\geq 51$
- **Образование**    ученик (ца)  
                           Лицей  
                           Студент (ка)  
                           Аспирантура
- **Срок отдыха :**     $\leq 7$  дней    8 – 14 дней     $> 14$  дней
- **Гостиница в которой отдыхал (а)**  
                           Клубный  
                           5х звездочный отель  
                           4х звездочный отель  
                           3х звездочный отель  
                           2х звездочный отель  
                           другое

**Ф.И.О. ТУРИСТА :** .....

## ЕК-8

## (RUS TURİSTLERE UYGULANAN ALGI ANKETİ)

Данная анкета даст нам возможность узнать Ваши мысли о туристической фирме. Укажите, пожалуйста Вашу оценку о фирме TEZ TOUR на против каждого пункта, где даны баллы для оценки. Вы можете это сделать, выбрав одну из цифр указанных до 7. Например, если Вы уверены, что фирма подходит к указанному пункту, то выберите цифру 7, если Вы думаете, что фирма не подходит к данному пункту, выберите цифру 1. Если Вы не уверены в ответе, то укажите любую цифру между 1 и 7.

В этой анкете нет правильного или не правильного ответа.

Одно, что нас интересует, это Ваши мысли о фирме ...TEZ TOUR.....

* Хорошая встреча в аэропорту, достаточность персонала	1	2	3	4	5	6	7
* Современный, качественно- оборудованный транспорт	1	2	3	4	5	6	7
* Быстрая связь с тур операторами и гидами в отеле	1	2	3	4	5	6	7
* Обслуживание квалифицированным персоналом	1	2	3	4	5	6	7
* Особое внимание при возникшей проблеме	1	2	3	4	5	6	7
* Качественное условия проживания	1	2	3	4	5	6	7
* Возможность всегда найти каталоги и брошюры	1	2	3	4	5	6	7
* Аккуратный внешний вид (униформа) гида	1	2	3	4	5	6	7
* Первая задача - правильная услуга	1	2	3	4	5	6	7
* Предоставление услуги вовремя	1	2	3	4	5	6	7
* Выполнение данного слова	1	2	3	4	5	6	7
* Достаточная информация по услугам	1	2	3	4	5	6	7
* Выполнение требования туристов	1	2	3	4	5	6	7
* Приветливые тур операторы и гиды в отеле	1	2	3	4	5	6	7
* Предоставлять качественное питание	1	2	3	4	5	6	7
* Проинформировать о развлекательных программах	1	2	3	4	5	6	7
* Обратится к тур оператору в любое время по любому вопросу	1	2	3	4	5	6	7
* Повышение доверия туристов	1	2	3	4	5	6	7
* Квалифицированные тур операторы и гиды	1	2	3	4	5	6	7
* Понимание личных и определенных вопросов	1	2	3	4	5	6	7
* Уверенность в безошибочной работе	1	2	3	4	5	6	7
* Грамотное и четкое обращение	1	2	3	4	5	6	7
* Работа соответственно программе	1	2	3	4	5	6	7
* Не допускать никаких внезапных повышении цен на туры	1	2	3	4	5	6	7
* Дружелюбные отношения	1	2	3	4	5	6	7
* Советы , как провести свободное время	1	2	3	4	5	6	7

- По моему, качество фирмы ..... TEZ TOUR .....

очень плохо     плохо     средне     хорошо     отлично

- Свое мнение по поводу фирмы..... TEZ TOUR ..... могу описать следующим образом :

совершенно не удовлетворительно

не удовлетворительно

средне

удовлетворительно

очень удовлетворительно

- В следующий раз хочу воспользоваться услугами вашей фирмы:

Да     Нет

- Национальность: .....

- Род: .....

- Возраст     <= 20     21-30     31-40     41-50     >=51

- Образование     ученик (ца)

Лицей

Студент (ка)

Аспирантура

- Срок отдыха :     <= 7 дней     8 – 14 дней     > 14 дней

- Гостиница в которой отдыхал (а)

5х звездочный отель     3х звездочный отель     Клубный

4х звездочный отель     2х звездочный отель     другое

Ф.И.О. ТУРИСТА : .....



## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve SOYADI** : Eda ATILGAN  
**Doğum Tarihi ve Yeri** : 18/08/1976 - Antalya  
**Medeni Durumu** : Bekar

### Eğitim Durumu

**Mezun Olduğu Lise** : Özel Antalya Koleji  
**Lisans Diploması** : Ortadoğu Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü  
**Yabancı Dil / Diller** : İngilizce, Almanca

### Bilimsel Faaliyetler

**Toplantı Ve Seminerlerde Sunulan Bildiriler:**

ATILGAN Eda, TARCAN Ebru, “2000 Yılına Doğru Türkiye'nin İnanç Turizmi Açısından Önemi ve Antalya'da Faaliyet Gösteren Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma”, Altıncı Haftasonu Semineri, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, (26-28 Kasım 1999).

BOYACI Cemil, AKSU Akın, ATILGAN Eda, TARCAN Ebru, “İşletme İçi Haberleşmenin Önemi ve Antalya'da Faaliyet Gösteren (A) Grubu Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma, “Yeni Bin Yılda Turizm ve Türkiye”, Turizm Haftası Seminerleri II, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Safranbolu Meslek Yüksekokulu, (22-23 Nisan 2000).

BOYACI Cemil, ATILGAN Eda, AKSU Akın, TARCAN Ebru, “Importance of Communication Within Organizations: A Research On Two 5 Star Hotels in Antalya Region, “Challenges For Business Administrators in The New Millennium”, First International Joint Symposium on Business Administration, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Gökçeada Meslek Yüksekokulu, (1-3 Haziran 2000).

ATILGAN Eda, AKSU Akın, TARCAN Ebru, “İşgören Devrinin Otel İşletmelerine Olan Maliyetinin Hesaplanması: Antalya Yöresinde Bir Araştırma”, Yedinci Haftasonu Semineri, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, (24-26 Kasım 2000).

ATILGAN Eda, AKSU Akın, TARCAN Ebru, “Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Personel Motivasyonunun Önemi: Antalya Yöresinde Bir Araştırma”, Yedinci Haftasonu Semineri, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, (24-26 Kasım 2000).

## **İş Deneyimi**

- Stajlar** : Finansbank A.Ş., Antalya, (Ağustos 1997).
- Çalıştığı Kurumlar** : Bayındır Holding, Antalya Uluslararası Dışhatlar Terminali,  
(Temmuz 1998-Haziran 1999).
- Adres** : Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik  
Yüksekokulu, 07058 Kampüs, Antalya.
- Tel. No** : (242) 227 45 51

