

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI  
DOKTORA TEZİ

**OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİNİN  
MÜŞTERİLER VE YÖNETİCİLER AÇISINDAN ÖLÇÜLMESİ:  
İZMİR ÖRNEĞİ**

**İbrahim YILMAZ**

Danışman

**Yrd. Doç. Dr. Burcu Selin YILMAZ**

2007

## YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “**Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Müşteriler ve Yöneticiler Açısından Ölçülmesi: İzmir Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

18/06/2007

İbrahim YILMAZ

## DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI

### Öğrencinin

**Adı ve Soyadı** : İbrahim YILMAZ  
**Anabilim Dalı** : Turizm İşletmeciliği  
**Programı** : Turizm İşletmeciliği  
**Tez Konusu** : Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Müşteriler ve Yöneticiler Açısından Ölçülmesi: İzmir Örneği

**Sınav Tarihi ve Saati** :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ..... tarih ve ..... Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 30.maddesi gereğince doktora tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini .... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	O	OY BİRLİĞİ ile	O
DÜZELTME	O*	OY ÇOKLUĞU	O
RED edilmesine	O**	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O\*\*\*  
Öğrenci sınava gelmemiştir. O\*\*

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.  
\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.  
\*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	Evet
Tez, mevcut hali ile basılabilir.	O
Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir.	O
Tezin, basımı gerekliliği yoktur.	O

### JÜRİ ÜYELERİ

### İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde önce tez danışmanım sonra tez izleme jüri üyesi olarak görüş ve eleştirileriyle desteklerini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. İge PIRNAR'a teşekkür ederim. Değişik bakış açıları ve yol gösterici değerlendirmeleriyle çalışmaya katkıda bulunan değerli hocam Prof. Dr. Öcal Usta'ya teşekkürlerimi sunarım. Çalışmanın son aşamasında tez danışmanım olarak görev yapan ve tezin tamamlanmasında önemli katkısı olan Yrd. Doç. Dr. Burcu Selin YILMAZ'a teşekkür ederim.

Doktora öğrenimim boyunca yaşadığım her şeyi paylaştığım, bana her zaman destek olan sevgili eşim Sevda'ya çok teşekkür ederim. Hayatımızdaki en değerli varlıklar olan canım oğullarım Onur Emre ve Melih Ege'ye sağlıklı ve mutlu bir hayat dileğiyle...

## **ÖZET**

### **Doktora Tezi**

### **Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Müşteriler ve Yöneticiler Açısından Ölçülmesi: İzmir Örneği**

**İbrahim YILMAZ**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**

Günümüzün artan rekabet ortamında otel işletmeleri müşterilerinin beklentileri doğrultusunda bir hizmet kalitesi anlayışı benimsemek zorundadır. Hizmet kalitesi otel işletmeleri için vazgeçilmez bir rekabet aracıdır. Sunulan hizmetin belirli bir kalite düzeyinin üzerinde olması otellerin başarısı ve sürekliliği için son derece önemlidir.

Otel işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik çalışmalarda genellikle müşterilerin bakış açısına yer verildiği, yöneticilerin bakış açısının göz ardı edildiği görülmektedir. Yapılan ayrıntılı literatür taramasında da her iki tarafın otellerdeki hizmet kalitesine ilişkin değerlendirmelerini bir arada analiz eden çalışma sayısının oldukça az olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmada, İzmir'deki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde sunulan hizmet kalitesi müşteri ve yöneticilerin bakış açısından analiz edilmiştir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölümde araştırma konusuyla ilgili ikincil veriler incelenmiş, üçüncü bölümde ise alan araştırması ile toplanan birincil veriler analiz edilmiştir.

Alan araştırması sonucunda, otellerde kalite yönetimine yönelik olarak yürütülen çalışmaların yetersiz olduğu belirlenmiştir. Otel yöneticileri müşteri beklentileri konusunda yanlış algılamalara sahip olduğundan, müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin beklentileri karşılanamamıştır. Ayrıca, otellerdeki hizmetin genel kalitesine ilişkin yönetici ve müşteri algılamaları arasında anlamlı farklar çıkmıştır.

### **Anahtar Kelimeler**

- 1) Hizmet Kalitesi
- 2) Hizmet Kalitesi Modeli
- 3) Hizmet Kalitesi lm
- 4) SERVQUAL leği
- 5) Otel İşletmeleri

## **ABSTRACT**

### **Doctorate Dissertation**

### **Measuring Service Quality in Hotel Establishments based on Customers' and Hotel Managers' Perspectives: Case of İzmir**

**İbrahim YILMAZ**

**Dokuz Eylül University**

**Institute of Social Sciences**

**Department of Tourism Management**

In today's increasingly competitive environment hotel establishments have to adopt a service quality notion building on the customers' expectations. Service quality is a vital tool of competition for the hotels. It is very important for the hotels to keep service quality over a predetermined quality level in order to guarantee sustainability and success.

Generally, it is seen that the studies on service quality measurement at the hotels are focused on the customers' perspectives of the subject and hotel managers' perspectives are ignored. The detailed literature review has also shown that there existed very few studies in the literature which analyzes the both sides' perspectives on service quality simultaneously.

In this study, the service quality of three, four and five star hotels in İzmir is analyzed based on customers' and hotel managers' perspectives. The study consists of three chapters. In the first and second chapters of the study, secondary data are examined. In the third chapter, the primary data collected through field study are analyzed.

As a result of the field study, it is determined that studies on quality management in the hotels are not sufficient. Since hotel managers have had incorrect perceptions on customer expectations, expectations of the customers on service quality have not been met. Moreover, significant differences between customers' and managers' perceptions on overall service quality have been determined.

**Key Words**

- 1) Service Quality
- 2) Service Quality Model
- 3) Service Quality Measurement
- 4) SERVQUAL Scale
- 5) Hotel Establishments



## İÇİNDEKİLER

### OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİNİN MÜŞTERİLER VE YÖNETİCİLER AÇISINDAN ÖLÇÜLMESİ: İZMİR ÖRNEĞİ

YEMİN METNİ.....	ii
DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ.....	xvii

## BİRİNCİ BÖLÜM

### OTEL, HİZMET, KALİTE VE HİZMET KALİTESİ KAVRAMLARI, ÖZELLİKLERİ VE OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİNİN ÖNEMİ VE YÖNETİMİ

1.1. Otel İşletmelerinin Konaklama Sektörü İçindeki Yeri ve Önemi.....	1
1.1.1. Konaklama Sektöründe Ürün ve Özellikleri.....	1
1.1.2. Otel Kavramı.....	4
1.1.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	5
1.1.4. Otel İşletmelerinin Özellikleri.....	6
1.2. Hizmet Kavramı ve Hizmetin Genel Özellikleri.....	10
1.2.1. Hizmetin Tanımı.....	10
1.2.2. Hizmetin Genel Özellikleri.....	11
1.2.2.1. Soyutluk.....	12
1.2.2.2. Ayrılmazlık.....	13

1.2.2.3. Değişkenlik.....	14
1.2.2.4. Dayanaksızlık ve Stoklanamazlık.....	16
1.3. Kalitenin Tanımı, Özellikleri ve Boyutları.....	17
1.3.1. Kalite Kavramı.....	17
1.3.2. Kalitenin Özellikleri.....	20
1.3.3. Kalitenin Boyutları.....	23
1.3.3.1. Teknik Kalite.....	23
1.3.3.2. Fonksiyonel Kalite.....	24
1.3.3.3. Sosyal Kalite.....	25
1.4. Hizmet Kalitesi, Özellikleri ve Boyutları.....	26
1.4.1. Hizmet Kalitesi Kavramı.....	26
1.4.2. Beklenen Hizmet Kalitesi.....	27
1.4.3. Algılanan Hizmet Kalitesi.....	28
1.4.4. Hizmet Kalitesinin Boyutları.....	29
1.5. Hizmet Sektöründe ve Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi.....	32
1.5.1. Hizmet Sektöründe Kalite Anlayışının Gelişimi.....	32
1.5.2. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Önemi.....	33
1.5.3. Otel Müşterilerinin Otellerde Aradıkları Özellikler.....	37
1.5.4. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Yönetimi.....	43

## İKİNCİ BÖLÜM

### HİZMET KALİTESİ MODELLERİ, HİZMET SEKTÖRÜNDE VE TURİZM İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER

2.1. Hizmet Sektöründe Kalite Ölçümünün Yeri ve Önemi.....	48
2.2. Kavramsal Hizmet Kalitesi Modelleri.....	51
2.2.1. Model Kavramı ve İşlevleri.....	51
2.2.2. Hizmet Kalitesi Fark Modeli (Beş Fark Modeli).....	52
2.2.3. Diğer Hizmet Kalitesi Modelleri.....	58

2.2.3.1. Grönroos'un Hizmet Kalitesi Modeli.....	58
2.2.3.2. Algılanan Hizmet Kalitesi Modeli.....	59
2.2.3.3. Dahili Hizmet Kalitesi Modeli.....	60
2.3. Hizmet Kalitesi Ölçümünde Kullanılan Ölçekler.....	61
2.3.1. SERVQUAL Ölçeği.....	62
2.3.2. SERVQUAL Ölçeği'nin Üstün ve Zayıf Yönleri.....	67
2.3.2.1. SERVQUAL'in Üstün Yönleri.....	67
2.3.2.2. SERVQUAL'in Zayıf Yönleri.....	68
2.4. Hizmet Sektöründe ve Turizm İşletmelerinde SERVQUAL Uygulamaları.....	72
2.4.1. Hizmet Sektöründe SERVQUAL Uygulamaları.....	72
2.4.2. Turizm (Otel) İşletmelerinde SERVQUAL Uygulamaları.....	75
2.5. Hizmet Kalitesi Ölçümünde Kullanılan Diğer Ölçekler.....	88

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HİZMET KALİTESİNİN OTEL MÜŞTERİLERİNİN VE YÖNETİCİLERİNİN BAKIŞ AÇILARINA GÖRE ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı.....	95
3.2. Araştırmanın Önemi.....	96
3.3. Veri Toplama Yöntemi.....	97
3.4. Anket Sorularının Hazırlanması Süreci ve Anketlerin İçerikleri.....	98
3.5. Yönetici ve Müşterilere Yönelik Anket Formları.....	99
3.5.1. Yöneticilere Yönelik Anket Formu.....	99
3.5.2. Müşterilere Yönelik Anket Formu.....	100
3.6. Araştırma Modeli.....	100
3.7. Evren ve Örneklem Seçimi.....	102
3.8. Anket Sorularının Test Edilmesi (Ön Uygulama).....	104
3.9. Verilerin Analize Hazırlanması.....	105
3.10. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler.....	107
3.11. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	107

3.12. Araştırma Verilerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	108
3.12.1. Demografik Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	109
3.12.1.1. Otellere ve Yöneticilere İlişkin Bilgilerin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	109
3.12.1.2. Müşterilere Ait Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi....	116
3.13. Araştırma Verilerinin Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Değerlendirilmesi.....	119
3.13.1. Güvenilirlik.....	120
3.13.2. Geçerlilik.....	121
3.14. Farkların Tespit Edilmesine Yönelik Analiz Bulguları.....	122
3.14.1. Müşteri Beklentileri ile Yöneticilerin Müşteri Beklentilerine İlişkin Algılamaları Arasındaki Farkların Analizi.....	125
3.14.2. Yöneticilerin Müşteri Beklentilerine ve Otellerin Bu Beklentileri Karşılıyıp Karşılıyamadıklarına İlişkin Algılamaları Arasındaki Farkların Analizi.....	129
3.14.3. Müşteri ve Yönetici Algılamaları Arasındaki Farkların Analizi.....	132
3.14.4. Müşteri Algılamaları İle Beklentileri Arasındaki Farkların Analizi.....	135
3.15. Otellerdeki Genel Hizmet Kalitesine ve Genel Müşteri Memnuniyetine İlişkin Analiz Bulguları.....	139
3.15.1. Genel Hizmet Kalitesine İlişkin Müşteri ve Yönetici Algılamaları..	139
3.15.2. Genel Müşteri Memnuniyetine İlişkin Müşteri ve Yönetici Algılamaları.....	143
3.16. Genel Hizmet Kalitesinin Müşterilerin Demografik ve Diğer Bazı Özelliklerine Göre Değişiminin Analizi.....	145
3.17. Genel Hizmet Kalitesinin Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Göre Değişiminin Analizi.....	149
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	151
KAYNAKLAR.....	166
EKLER.....	189

EK 1: ALAN ARAŞTIRMASINDA KULLANILAN MÜŞTERİ	
ANKET FORMU.....	189
EK 2: ALAN ARAŞTIRMASINDA KULLANILAN YÖNETİCİ	
ANKET FORMU.....	193
EK 3: MÜŞTERİ ANKETİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ ÇIKTILARI.....	197
EK 4: YÖNETİCİ ANKETİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ ÇIKTILARI.....	199

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	6
Tablo 2: Otel İşletmelerinin Hukuki Özellikleri.....	8
Tablo 3: Mal ve Hizmet Arasındaki Farklılıklar.....	12
Tablo 4: Farklı Kalite Tanımları.....	17
Tablo 5: Tatil Amaçlı Müşterilerin Otellerde Aradıkları Nitelikler.....	41
Tablo 6: Müşterilerin Otellerde Aradıkları Özellikler.....	42
Tablo 7: Klasik Yönetim Anlayışı ile TKY Arasındaki Temel Farklılıklar.....	44
Tablo 8: SERVQUAL'deki Önermelerin Hizmet Kalitesi Boyutlarına Göre Dağılımı.....	63
Tablo 9: Anket Formlarının Dağıtım Şekillerine Göre Geri Dönüş Oranları.....	108
Tablo 10: Turizm İşletme Belgeli Otellerin İlçelere Göre Dağılımı.....	109
Tablo 11: Uygulamanın Yapıldığı Otellerin İlçelere Göre Dağılımı.....	110
Tablo 12: Otellere İlişkin Diğer Bilgiler.....	111
Tablo 13: Otel Yöneticilerine İlişkin Bilgiler.....	115
Tablo 14: Müşterilere İlişkin Bilgiler.....	118
Tablo 15: Müşteri Beklentileri ile Yöneticilerin Müşteri Beklentilerine İlişkin Algılamaları Arasındaki Farklar.....	127
Tablo 16: Yöneticilerin Otellerdeki Hizmet Kalitesine ve Müşteri Beklentilerine İlişkin Algılamaları Arasındaki Farklar.....	130
Tablo 17: Otellerdeki Hizmet Kalitesine İlişkin Müşteri ve Yönetici Algılamaları Arasındaki Farklar.....	133
Tablo 18: Müşterilerin Hizmet Kalitesine İlişkin Algılama ve Beklentileri Arasındaki Farklar.....	137
Tablo 19: Müşterilere Göre Otellerdeki Hizmetin Genel Kalitesi.....	140
Tablo 20: Yöneticilere Göre Otellerin Türk Müşterilere Sunduğu Hizmetin Genel Kalitesi.....	140
Tablo 21: Yönetici ve Müşterilerin Genel Hizmet Kalitesi Algılamalarına İlişkin t Testi.....	142
Tablo 22: Genel Hizmet Kalitesinin Otellerin Yıldız Sayılarına Göre Durumu.....	143

Tablo 23: Müşterilerin Otellerde Sunulan Hizmetten Memnun Kalma Durumu.....	143
Tablo 24: Yöneticilere Göre Türk Müşterilerin Hizmetten Memnun Kalma Durumu.....	144
Tablo 25: Müşteri Memnuniyeti Konusundaki Yönetici ve Müşteri Algılamalarına İlişkin t Testi.....	145
Tablo 26: Genel Hizmet Kalitesi ile Daha Önce Aynı Otelde Kalma Durumu Arasındaki t Testi.....	146
Tablo 27: Genel Hizmet Kalitesi ile Otele Kaçınıcı Kez Gelindiği Arasındaki t Testi.....	147
Tablo 28: Genel Hizmet Kalitesi ile Tekrar Tercih Niyeti Arasındaki t Testi.....	148
Tablo 29: Genel Hizmet Kalitesi ile Başkalarına Tavsiye Niyeti Arasındaki t Testi.....	148
Tablo 30: Genel Hizmet Kalitesi ile Yöneticilerin Otellerdeki Çalışma Süreleri Arasındaki ANOVA Testi.....	150

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Otel İşletmelerinde Kalite Yönetimine İlişkin Proaktif Bir Yaklaşım.....	46
Şekil 2: Hizmet Kalitesi Modeli.....	53
Şekil 3: Hizmet Kalitesi Fark Modeli (Beş Fark Modeli).....	57
Şekil 4: Grönroos'un Hizmet Kalitesi Modeli.....	59
Şekil 5: Algılanan Hizmet Kalitesi Modeli.....	60
Şekil 6: Dahili Hizmet Kalitesi Modeli.....	61
Şekil 7: Araştırmada İncelenecek Olan Hizmet Kalitesi Farkları.....	102
Şekil 8: Hizmet Kalitesinin Sürekli Ölçülmesi ve Geliştirilmesi İçin Süreç Modeli.....	164



## GİRİŞ

Müşterilerin kalite konusundaki beklentilerinin değişmesi ve gelişmesi sonucunda kalite otel işletmeleri açısından da vazgeçilmez bir rekabet unsuru ve stratejik bir kavram haline gelmiştir. Yoğun rekabet ortamında otel işletmeleri müşterilerinin beklentileri doğrultusunda bir kalite anlayışı benimsemek durumundadır. Çünkü; sunulan hizmetin belirli bir kalite düzeyinin üzerinde olması işletmelerin başarısı ve sürekliliği için son derece önemli hale gelmiştir. Ayrıca, mevcut müşterilerinin beklentilerine uygun hizmet veren otellerin potansiyel tüketicilerin gerçek müşteriye dönüşmesi açısından rakiplerine göre daha avantajlı olacağı da açıktır.

Hizmet kalitesini iyileştirmek isteyen bir otel işletmesi öncelikle mevcut kalite düzeyini belirlemek durumundadır. Daha sonra, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi için neler yapılması ve ne tür önlemlerin alınması gerektiğine karar verilir. Alınan kararlar uygulandıktan belli bir süre sonra ulaşılan kalite düzeyi tekrar ölçülür. Bu nedenle, ölçüm işletme için yaşamsal önem taşımaktadır. Hizmet kalitesinin ölçülmesi, hizmeti oluşturan unsurların hizmetten yararlananları ne derece memnun ettiğinin tespit edilmesidir. Çünkü; hizmet kalitesi tüketicilerin hizmete yönelik beklentileri ile hizmet aldıktan sonraki algılamaları arasındaki farktan oluşmaktadır. Otel işletmeleri tarafından müşteri beklentilerine uygun hizmet sunulabilmesi için bu algılamaların en azından beklentilere eşit olması gerekir.

Otel işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik çalışmalarda genellikle müşterilerin beklenti ve algılamaları üzerinde durulduğu görülmektedir. Ancak, müşterilerin bekledikleri hizmet ile aldıkları gerçek hizmet arasındaki farkın en önemli nedenlerinden biri; şüphesiz yöneticilerin müşteri beklentileri konusundaki yanlış algılamalarıdır. Bu nedenle, müşteri beklentilerine ilişkin yönetici algılamalarının tespit edilmesi önemli hale gelmektedir. Ayrıca, otellerin sunduğu hizmetin kalitesi (otellerin performansı) konusunda da yönetici ve müşteri algılamaları farklılıklar gösterebilmektedir. Bu farkların hangi noktalarda ortaya çıktığının belirlenmesi sonucu hizmet kalitesi konusunda otellerde öncelikle önem

verilmesi gereken faktörler ortaya konulabilir. Böylece, sunulan hizmetin müşteri beklentileri ile uyumu gerçekleşeceği gibi, otellerde hizmet kalitesi aksaklıklarının yaşandığı alanlarda sürekli iyileştirmelerin yapılması da mümkün olur.

Yukarıda belirtildiği gibi, otel işletmeleri yöneticileri ile müşterilerinin otellerdeki hizmet kalitesine ilişkin değerlendirmelerini bir arada analiz eden çalışma sayısı oldukça azdır. Yapılan ayrıntılı literatür taraması sonucunda iki tarafın bakış açısını birlikte ele alan birkaç çalışma dışında çalışmaya rastlanamamıştır. Ayrıca, olaya Türk müşteriler ve yöneticiler açısından bakıldığında, bu iki grubun algılamaları arasındaki farkları inceleyen çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Dolayısıyla, araştırmanın bu alanda gelecekte yapılacak benzer çalışmalara da örnek olacağı düşünülmektedir.

Üç bölüm olarak hazırlanan çalışmanın ilk iki bölümünde çalışmanın teorik çerçevesini oluşturan kavramların açıklanması, özelliklerinin vurgulanması ve teorik çerçevenin ortaya konulması için literatür taraması yoluyla ikincil veriler elde edilmiştir. Üçüncü bölümde ise, ilk iki bölümde elde edilen bulgular ışığında ankete dayalı bir alan araştırması gerçekleştirilerek birincil verilerin analizi ve yorumu yapılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### OTEL, HİZMET, KALİTE VE HİZMET KALİTESİ KAVRAMLARI, ÖZELLİKLERİ VE OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİNİN ÖNEMİ VE YÖNETİMİ

Bu bölüm, tezin uygulama alanına özgü özelliklerin vurgulanması ve teorik çerçeveyi oluşturan kavramların açıklanması bakımından önemlidir. Bu bölümde konaklama sektöründe sunulan ürünün genel özellikleri ele alınmakta ve ağırlıklı olarak otel, hizmet, kalite, hizmet kalitesi kavramları ve bu kavramların özellikleri üzerinde durulmaktadır. Otel işletmelerinde hizmet kalitesinin önemi konusuna yer verilmektedir. Bu bağlamda, otel işletmeleri açısından hizmet kalitesinin önemi, müşterilerin hizmete ilişkin beklentileri ve otellerde bulunmasını istedikleri özellikler konularında yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar açıklanmaktadır. Bu bölümde son olarak, geçmişten günümüze kalite yönetimi anlayışına değinilerek, otellerde hizmet kalitesi yönetimi konusunda ortaya konan görüşlere yer verilmektedir.

#### 1.1. Otel İşletmelerinin Konaklama Sektörü İçindeki Yeri ve Önemi

##### 1.1.1. Konaklama Sektöründe Ürün ve Özellikleri

Farklı araştırmacılar tarafından konaklama hizmetinin özellikleri ve konaklama işletmelerince sunulan mal ve hizmetlerin yapısı hakkında öne sürülen çeşitli görüşler vardır. Diğer hizmet işletmeleri için geçerli olan özelliklerin çoğu konaklama işletmeleri için de geçerli olmasına rağmen, konaklama sektörünün şu temel özelliklerinden bahsedilebilir (Mullins, 1997; Hsu ve Powers, 2002 ):

- Emek-yoğun olma,
- Soyutluk,
- Performans ölçümünün zor olması,
- Standartların oluşturulmasındaki zorluklar,
- Hizmetin satın alınmasıyla mülkiyetin el değiştirmemesi,

- Müşterinin üretim sürecinde yer alması,
- Üretim ve tüketimin eş zamanlı olması,
- Kapasitenin kaybolabilirliği,
- Talepteki belirsizlik ve dalgalanmalar,
- Dağıtımda, somut mallardan farklı olarak tüketicinin üretim yerine gelmesi ve devreye bazı araçların (seyahat acentası, tur operatörü gibi) girmesi.

Konaklama işletmeleri tarafından sunulan mal ve hizmetler, müşterilerin istek ve gereksinimlerini karşılamak amacıyla bir araya getirilmiş somut ve soyut unsurlardan oluşan bir ürün paketi özelliği taşımaktadır. Sunulan bu ürün paketi fiziksel unsurlar, hissedilen ya da duygusal faydalar ve psikolojik faydalar olmak üzere üç farklı bileşenden oluşmaktadır (Akbaba, 2003; Uyguç, 1998; İçöz, 2005) Aşağıda söz konusu bileşenler kısaca açıklanmaktadır.

- Fiziksel unsurlar; sunulan kişisel hizmetlere dahil edilmiş olan ve ürünleri destekleyen maddi unsurlardır. Ancak, konaklama ürünü içerisinde sunulan her bir fiziksel ürün bir şekilde hizmet ile ilişkilidir. Örneğin; kahvaltıda müşteriye sunulan bir yiyecek-içecek sadece fiziksel bir unsur olmaktan uzaktır ve tedarik, hazırlama ve sunum nedeniyle bünyesinde hizmet unsurunu da barındırmaktadır. Diğer fiziksel bileşenlere örnek olarak aydınlatma, dekor, uniformalar, masa düzeni, araba park yeri gibi özellikler de bileşik ürünün bir parçasını teşkil etmektedir.
- Duygusal faydalar; bunlar beş duyardan birine ya da bir kaçına hitap eden soyut unsurlar olarak kabul edilir. Konaklama sektörü müşterilerin beş duyusuna yönelik olarak faaliyette bulunan bir sektör olduğundan, sunulan ürün müşterinin duyularını tatmin edici nitelikte olmalıdır. Sözelimi, görme duyusu açısından temiz bir ortam, güzel bir çevre düzenlemesi, göze hoş gelen iç ve dış tasarım konuları önemlidir. Dokunma duyusu açısından, bina içinde sıcaklığın uygun derecede tutulması, yerdeki halının sunulan hizmet düzeyine uygun seçilmiş olması, koku alma duyusu açısından odaların, koridorların ve restoranların bu duyu üzerinde olumsuz

etki yapmayacak şekilde pis kokulardan arındırılmış olması önem taşımaktadır. İşitme duyusu açısından, gürültünün engellenmesi yanında, işletmede merkezi müzik yayınının olması, tat alma duyusu açısından ise restoran ve barlarda sunulan yiyecek-içeceklerin müşterilerin damak tadına ve zevkine uygun olması gibi özellikler konaklama ürününü oluşturan bileşenler arasında sayılabilir.

- Psikolojik faydalar; bunlar açık ve net olarak tanımlanamayan ve tüketici tarafından nesnel olarak belirlenemeyen faydalardır. Şüphesiz yaşanan psikolojik deneyim olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilmektedir. Müşterilerin yaşadığı bu deneyimin bütününe etki eden etkenlerden biri olan ilk izlenim son derece önemlidir. Müşterinin işletme hakkında edindiği ilk izlenim onun tüm konaklama deneyimi boyunca etkili olabilmektedir. Psikolojik deneyimi etkileyen diğer etkenler güvenlik, statü, konfor, samimiyet gibi etkenlerdir.

Powers (1997;209) farklı bir yaklaşımla konaklama ürününün temel fayda, kolaylaştırıcı hizmetler ve destekleyici hizmetler olmak üzere üç ayrı unsurdan oluştuğunu belirtmektedir. Bu unsurları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

- Temel fayda; ürünün müşteriye sağladığı genel faydadır. Daha açık bir ifade ile, işletmenin varlık sebebi, pazarda bulunma gereğesidir. Bir otel işletmesi için temel yarar, otel tanımında da vurgulandığı gibi, müşterilerine geceleme imkânı sağlamaktır.
- Kolaylaştırıcı hizmetler; işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için zorunlu olan hizmetlerdir. Bu hizmetlerin eksikliği temel faydanın sağlanmasını olanaksız hale getirir. Örneğin; bir otelde ön büro veya kat hizmetleri departmanının bulunmaması otelin faaliyette bulunma imkânını ortadan kaldırmaktadır.
- Destekleyici hizmetler; temel faydanın sağlanması bakımından zorunlu olmamakla birlikte, ürünün pazarlanabilmesi için zorunlu olan

hizmetlerdir. Destekleyici hizmetler işletmenin rakip işletmelerden farklılaşmasını sağlarlar. Örneğin; her otelde restoran, kapalı yüzme havuzu, sık seyahat eden müşterilere yönelik uygulamalar gibi hizmetler zorunlu olmayabilir, ancak bunların varlığı otellerin rakip otellere göre farklılık yaratabilmesi için oldukça önemli hususlar olabilir.

Konaklama işletmelerinin sahip olduğu özelliklerin pek çoğu şüphesiz oteller için de geçerlidir. Öte yandan, otel işletmelerinin özellikleri incelenirken farklı araştırmacılarca dikkat çekilen söz konusu özellikleri yanında, otellerin hukuki bakımdan sahip olması zorunlu olan nitelikleri de incelenebilir. Türkiye’de otel işletmelerinin sınıflandırılması ve otellerin taşıması gereken özellikler yasal düzenlemeler ile gerçekleştirilmiştir.

### **1.1.2. Otel Kavramı**

Oteller konaklama endüstrisi için son derece önemli fonksiyonları yerine getiren tesislerdir. Konaklama endüstrisi ile ilgili kaynaklara bakıldığında, otel kavramının çeşitli tanımlarının olduğu görülmektedir. Geliştirilen bu tanımların önemli ölçüde benzerlikler taşıdığı ancak bazı tanımların diğerlerinden oldukça farklı olduğu ve otel işletmelerinin farklı özellikleri üzerinde yoğunlaştığı söylenebilir. Dolayısıyla, oteli tanımlarken belli bir fikir birliğinden söz etmek olanaksızdır.

Usta (2002;165) tarafından otel kısaca konaklama, yeme-içme ve diğer ihtiyaçları karşılayan ekonomik ve sosyal bir işletme olarak tanımlanmaktadır. Olalı ve Korzay (1993) ise oteli daha geniş kapsamlı olarak şu şekilde tanımlanmaktadır: Otel; yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin sunduğu hizmetin kalitesi gibi moral unsurlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını belirli bir ücret karşılığında temin eden ekonomik, sosyal ve hukuki bakımdan disiplin altına alınmış bir işletme olarak tanımlanmaktadır. Şener’e (1997) göre oteller insanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu öncelikle konaklama daha sonra yeme-içme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten,

aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına da hitap eden ticari işletmelerdir.

2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nu uyarınca hazırlanan ve 2005 yılında yayınlanan Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik'e göre oteller; asli fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını karşılamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir (Resmi Gazete, 2005).

### 1.1.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

İlgili literatürde otellerin sınıflandırılması konusu geniş yer bulmakta, otel işletmeleri araştırmacıların farklı bakış açıları ve yaklaşımları nedeniyle değişik şekillerde sınıflandırılabilir. Ancak, birbirine oldukça yakın sınıflandırmalar yapıldığı da görülmektedir. Başlıca sınıflandırma şekilleri Tablo 1'de yer almaktadır.

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik'te turizm işletme belgeli oteller bir yıldızlı oteller, iki yıldızlı oteller, üç yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller ve beş yıldızlı oteller şeklinde beş gruba ayrılmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2005).

**Tablo 1:Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Sınıflandırmada Esas Alınan Kriter	Sınıflandırma Kapsamındaki Oteller
Kuruluş yeri (Konum)	Şehir otelleri Tatil bölgesi (resort) otelleri Havaalanı otelleri Karayolu kavşak otelleri

Faaliyet süresi	Mevsimlik oteller Devamlı oteller
Hukuki durum	Turizm işletme belgeli oteller Belediye belgeli oteller
Mülkiyet durumu	Bağımsız oteller Zincir oteller
Fiyat düzeyi	Ekonomik oteller Orta düzey fiyatlı oteller Lüks (pahalı) oteller
Ölçek (Büyüklik)	Büyük ölçekli oteller Orta ölçekli oteller Küçük ölçekli oteller

Kaynak:İçöz, 2001; Kozak vd., 2000; Olalı ve Korzay, 1993; Oral, 2001; Şener, 1997'den faydalanılmıştır.

#### 1.1.4. Otel İşletmelerinin Özellikleri

Yapılan çalışmalarda otellerin çeşitli özellikleri üzerinde durulduğu görülmektedir (Olalı ve Timur, 1988;197; Olalı ve Korzay, 1993; Usal ve Kurgun, 2003;8). Söz konusu çalışmalarda otellere özgü başlıca şu özelliklere dikkat çekilmektedir:

- Otel işletmeleri kuruluş aşamasında ve faaliyet döneminde büyük sermaye gerektirir.
- Bina, donanım, makineler, aletler vb. bu işletmelerin fiziksel yapılarında ve işlevlerinde önemli bir yer tutar.
- Turizm talebi çevresel etkenlerden hızlı bir şekilde ve büyük boyutta etkilendiği için otel işletmelerinde risk olasılığı çok yüksektir.
- Otel işletmelerine yönelik talep sezonluk bir özellik gösterir ve önceden kesin bir şekilde belirlenmesi zordur.
- Otel işletmelerindeki bölümler ve çalışanlar arasında iyi bir işbölümü ve dayanışma olması da gerekir.
- Oteller haftanın yedi günü ve yirmi dört saat hizmet sunarak müşteri ihtiyaçlarını her zaman karşılamak durumunda olan işletmelerdir.

Otel işletmelerinin yukarıda bahsi geçen özellikleri yanında hukuki bakımdan



taşıması gereken özellikler de söz konusudur. Türkiye’de otellerin hukuki bakımdan taşıması gereken özelliklere ilişkin olarak yapılan ilk düzenleme 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu uyarınca 1993 yılında hazırlanmış olan Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği’dir. Söz konusu Yönetmelik 2000 yılında değiştirilerek Turizm Tesisleri Yönetmeliği olarak yürürlüğe konmuştur. Bu Yönetmelik de uygulamadan kaldırılarak 2005 yılında yukarıda adı geçen Yönetmelik kabul edilmiştir. Daha sonra Yönetmelik’in uygulanmasına ilişkin yeni bir Tebliğ de yürürlüğe konmuştur (Resmi Gazete, 2005). Yönetmelik’in amacı; yeni turizm tesisi türlerinin gelişmesine olanak sağlanması, mevcut turizm yatırım ve işletmelerine ait tesislerin geliştirilmesi, turizm tesislerinin asgari niteliklerinin belirlenmesi, bu tesisler arasında standart birliğinin sağlanması ve kalitenin yükseltilmesi olarak açıklanmaktadır. Tablo 2’de görüldüğü gibi, bu Yönetmelik’te daha ziyade otellerin hukuki bakımdan taşıması gereken fiziksel özellikler üzerinde durulmaktadır.

**Tablo 2: Otel İşletmelerinin Hukuki Özellikleri**

<b>Bir Yıldızlı Otel İşletmelerinin Özellikleri</b>	
1	En az on oda
2	Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere, girişte rüzgârlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme
3	Resepsiyon ve kapasiteye yeterli, rahat oturma imkânının sağlandığı lobiden oluşan kabul holü (Yeterli büyüklükte ayrı bir oturma salonu bulunması durumunda, belirtilen imkânın lobide sağlanması şartı aranmaz.)
4	Yönetim odası

5	Kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu, yeterli büyüklükte oturma salonu veya lokanta bulunması durumunda bu mahaller kahvaltı verme amaçlı da kullanılabilir, yazlık tesislerde bu amaçla kullanılan salonun bir kısmı açık olabilir
6	Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü
7	06:00-24:00 saatleri arasında büfe hizmeti
8	İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap
9	Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon hizmeti
10	Oda sayısının en az %25'ine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasası
11	Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan halı, seramik, parke gibi nitelikli malzeme
<b>İki Yıldızlı Otel İşletmelerinin Özellikleri</b> (Bir yıldızlı oteller için aranılan şartlara ilave olarak)	
1	İklim koşullarına göre genel mahallerde klima sistemi
2	Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap
3	Odalarda saç kurutma makinesi
4	Odalara içecek hizmeti
<b>Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinin Özellikleri</b> (İki yıldızlı oteller için aranılan şartlara ilave olarak)	
1	İklim koşullarına göre odalarda klima sistemi
2	Yatak sayısının yüzde yirmi beşi oranında oturma imkânı olan, lobiden ayrı düzenlenmiş oturma salonu,
3	İlave bir yönetim odası
4	Odalarda televizyon
5	Odalarda yüzde ellisinde mini bar ile mevcut yiyecek ve içecek türlerine uygun servis malzemesi bulundurulması,
6	Yüzme havuzu veya ikinci sınıf lokanta veya kafeterya veya kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az elli kişilik çok amaçlı salon
7	Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti
8	Rezervasyon işlemlerinin bilgisayarla yapılması
9	Yirmi dört saat büfe hizmeti

Tablo 2'nin devamı	
<b>Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinin Özellikleri</b> (Üç yıldızlı oteller için aranılan şartlara ilave olarak)	
1	Kabul holünde telefon kabinleri
2	Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı, müşteri asansörü
3	Odalarda ve genel mahallerde klima
4	Odalarda; yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasası
5	06:00-24:00 saatleri arasında oda servisi

6	Kuru temizleme ile terzi hizmeti
7	Her katta kat ofisi düzenlemesi (Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir.)
8	Satış mağazası
9	Çeşitli dillerde; süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalli
10	Kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitenin yüzde ellisine hizmet veren birinci sınıf lokanta
11	Sürekli doktor hizmeti ve revir, müşterilerin bu konuda bilgilendirilmesi
12	Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti
13	Servis merdiveni veya asansörü (ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar Bakanlıkça belirlenir.)
14	Personel sayısının en az yüzde on beşi oranında konusunda eğitim almış personel
15	İdari personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması
16	Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro hizmetlerine yönelik çalışma ofisi
17	Odalara; mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi
18	Ayrıca:
	Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi,
	Kapalı yüzme havuzu,
	Açık yüzme havuzu,
	En az yüz kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,
	Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, en az yüz kişilik konferans salonu, fuayesi, salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası, sekreterlik ve anında tercüme hizmetleri,
	Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence imkanı veren ayrı bir salon,
	En az kırk metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, trambolin, bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkânlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi,
	Pasta ve içki servisi verilen en az yüz kişilik salon,
	Türk mutfağından en az beşer adet sıcak ve soğuk yemekler ile tatlı çeşitlerinin de sunulduğu alakart hizmet verilen ayrı bir lokanta,
	Kafeterya ve snack bar ünitelerinden en az üç adedi.
Tablo 2'nin devamı	
<b>Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Özellikleri</b>	
(Dört yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri de taşıyan en az 120 odalı otellerdir)	
1	Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü
2	Odalarda; çalışma masası, yatak başucunda merkezi aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası

3	Odalarda; bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kâğıt mendil, şemsiye gibi en az on adet amblemli malzeme
4	Banyolarda; küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon, büyüteçli ayna
5	Altı odadan az olmamak üzere oda kapasitesinin asgari yüzde beşi oranında tütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi
7	Yirmi dört saat oda servisi
8	Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmi dört saat görevli personel
9	Odalarda; uydu veya video yayınları ile oda sayısının yüzde onu oranında internet imkânı sağlanması
10	Bay ve bayan kuaförü
11	Satış mağazaları
12	Personel sayısının en az yüzde yirmi beşi oranında konusunda eğitim almış personel
13	Alakart lokanta
14	Resepsiyondan ayrı bir mahalde müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli personel tarafından sağlanması
15	Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2005.

## 1.2. Hizmet Kavramı ve Hizmetin Genel Özellikleri

### 1.2.1. Hizmetin Tanımı

İnsan hayatının vazgeçilmez unsurlarından biri olan hizmetlerin önemi insan ile doğrudan ya da dolaylı ilgili olan her alanda gün geçtikçe artmaktadır. Literatürde hizmete ilişkin çeşitli tanımlar yer almakta ve bu tanımların ortak bazı noktaları yanında farklı noktaları da bulunmaktadır. Bu nedenle, hizmet kavramı ile ilgili genel kabul görmüş bir tanım yapma imkânı yoktur.

Hizmetler tüketicilere fayda sağlayan eylemler, süreçler ve performanslardır. Bir başka ifade ile hizmetler, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanıp yerine getirilen soyut faaliyetlerdir (Kuşluyan, 1999;2). Bir başka tanıma göre hizmetler, doğrudan satışa sunulan veya malların satışıyla birlikte yerine getirilen eylemler, yararlar ya da doyunluklardır (Cemalcılar, 1999;90). Hizmeti zaman, yer, biçim ve psikolojik yararlar sağlayan ekonomik faaliyet olarak tanımlamak

mümkündür (Gözlü, 1995;86). Hizmet, insanların ve/veya insan gruplarının gereksinimlerini karşılamak amacı ile belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum oluşturan soyut faaliyetler bütünü olarak ele alınabilir (Doğan ve Tütüncü, 2003;1). Kotler vd., (1999;646) hizmeti, bir grubun diğerine sağlayabileceği genellikle soyut ve herhangi bir şeyin mülkiyetini gerektirmeyen aktivite ya da fayda olarak tanımlamaktadır.

### 1.2.2. Hizmetin Genel Özellikleri

Hizmet kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için hizmetlerin sahip olduğu birtakım özelliklerden bahsetmek gerekir. Tablo 3'te görüldüğü gibi, hizmetlerin somut mallardan farklı özellikleri çok geniş kapsamlı olarak ele alınmaktadır. Ancak, en fazla üzerinde durulan hizmet özellikleri ise soyutluk, değişkenlik, ayrılmazlık, dayanıksızlık ve stoklanamazlık özellikleridir (Kotler vd., 1999;647-650). Aşağıda bu özellikler üzerinde durulmaktadır.

**Tablo 3:Mal ve Hizmet Arasındaki Farklılıklar**

<b>Mal</b>	<b>Hizmet</b>
Somut, elle tutulabilir, stoklanabilir.	Soyut, elle tutulamaz, stoklanamaz.
Mülkiyet genelde satış yapıldığında transfer edilebilir.	Mülkiyet hakkının transferi zordur, bedelini ödeyerek hizmetten geçici bir süre faydalanmak söz konusudur.
Üretimde amaç standardizasyonu sağlamak, aynı biçimde üretmektir.	Üretimde amaç eşsizlik ve benzersizliktir.
Sermaye-yoğun üretim söz konusudur.	Emek-yoğun üretim söz konusudur.

Tüketim üretimi izler.	Üretim ve tüketim eş zamanlıdır.
Müşteri üretim sürecinde yer almaz ve üretici ile dolaylı iletişim mümkündür.	Müşteri üretim sürecinde yer alır ve üretici ile doğrudan iletişim içindedir.
Kalitenin ölçülmesi kolaydır.	Kalitenin ölçülmesi daha zordur.
Dağıtım olayı üreticiler-aracılar-tüketiciler şeklinde gerçekleşir.	Dağıtım olayı tam tersidir, yani müşteri üretim yerine gelmek durumundadır.
Üretimi gerçekleştiren personelin morali önemlidir.	Üretimi gerçekleştiren personelin morali son derece önem taşımaktadır.
Üretimde hata oluşmuş ise ürün geri çekilebilir.	Hizmet iyi sunulmamışsa müşteriden özür dilemek ve hatayı telafi etmek en iyi yoldur.
Duygusal ve irrasyonel satın alma sınırlıdır.	Daha duygusal ve irrasyonel satın alma söz konusudur.
Genellikle yeniden satılabilir.	Yeniden satış imkânsızdır.

Kaynak: Buyruk, 1999;36, Doğan ve Tütüncü, 2003;14, Mercer, 1996;196-199.

### 1.2.2.1. Soyutluk

Hizmetleri satın almadan önce görme, dokunma, tatma ve test etme imkânı yoktur. Bir başka deyişle, ortada fiziksel bir mal olmamasından dolayı hizmetleri değerlendirme ölçütleri oldukça sınırlıdır. Hizmetlerin bu özelliğinden dolayı tüketiciler hizmet hakkında fikir sahibi olabilmek için somut ipuçları bulmaya çalışırlar. Bu amaçla, tüketiciler hizmetin verileceği ortamın fiziksel şartları, hizmeti verecek personelin dış görünüşü, hizmet vermede kullanılan araç-gereçler ve mevcut müşteriler gibi unsurlardan yararlanırlar.

Ghobadian vd. (1994), hizmetlerin soyut olma özelliğine ilişkin olarak farklı görüşlere yer vermektedir: “Hizmetlerin somut olmaması demek üreticiler için hizmeti tanımlamanın, tüketiciler açısından ise hizmeti satın almanın avantajlı olup olmadığına karar vermenin zor olması demektir. Bu nedenle, tüketiciler çoğunlukla ulaşılabilirlik, imaj, iletişim, fiziksel ortam ve ağızdan ağıza duyurum gibi belirtiler

üzerinde yoğunlaşırlar. Dolayısıyla, hizmetlerin satın alma kararlarında soyut özellikler somut ürün özelliklerine kıyasla daha önemlidir. Bu durum, işletmelerin neyi vaat etmişlerse ona sadık kalmaları konusundaki sorumluluklarını arttırmaktadır.

### **1.2.2.2. Ayrılmazlık**

Hizmetler somut malların tersine önce satın alınır, sonra üretilir ve üretildiği anda (ve yerde) da tüketilir. Hizmeti sunan ve bu hizmetten yararlanan yakın ilişki içerisinde. Bu ilişki ayrılmazlık (inseparability) kavramıyla açıklanmaktadır. Gerçekten de müşteri ile sürekli temas halinde olan personel ürünün bir parçası durumundadır. Bu nedenle, personel verilen hizmetin kalitesini etkileyen önemli bir faktördür. Bu durumu bir örnekle açıklamak gerekirse; akşam yemeği için otelin restoranında yerini alan bir müşteri, yemeklerden ve yemek sırasındaki canlı müzik dinletisinden hoşnut olabilir. Ancak servis personelinin dikkatsiz ve gelişigüzel servis yapması ve dahası kaba ve kötü giyimli olması müşterinin bütün olumlu izlenimlerini silerek memnuniyetsizliğine neden olabilir.

Hizmet üretim sürecinin önemli ölçüde tüketicinin gözü önünde olması hizmet ile ilgili eksiklikleri gizleme olanağını da ortadan kaldırmaktadır. Hizmetin sunumu sırasında doğabilecek aksaklıkların giderilerek hizmetin yeniden yaratılması da güçtür. Tüketici bizzat üretim sürecinde yer aldığından ve sunulan hizmetin kalitesi onun subjektif değerlendirmelerine bağlı olduğundan işletme yönetimi kalite konusunda sınırlı kontrol imkânına sahiptir.

### **1.2.2.3. Değişkenlik**

Hizmeti hatasız ve istikrarlı bir şekilde yeniden meydana getirmek çoğunlukla zordur. Bunun birkaç nedeni vardır: Birincisi, hizmetin sunumu tüketici

ile hizmeti veren arasında bir iletişim gerektirir ve bu iletişim sırasında hizmeti verenin davranışı tüketicinin kalite algılamasını etkiler. Söz konusu davranışın istikrarını ve aynılığını sağlamak da imkânsızdır. İkincisi, hizmet eylemlerinin başarısı tüketicinin ihtiyaçlarına uygunluğuna ve satın almadan önce hizmet ile ilgili sahip olduğu bilgilere bağlıdır. Hizmet sağlayıcısının bu bilgileri doğru yorumlayabilme yeteneği tüketicinin kalite algılamasında önemli bir etkiye sahiptir. Üçüncüsü, tüketicinin belki de hizmetten yararlandığı her seferde önceliklerinin ve beklentilerinin değişmesidir. Bu öncelik ve beklentiler hizmetin sunumu sırasında bile değişebilir. Dolayısıyla, işletmeler büyük ölçüde personelinin tüketici ihtiyaçlarını anlama ve buna uygun davranma konusundaki yeteneklerine güvenmek zorunda kalmaktadır (Ghobadian vd., 1994).

Hizmetin değişkenliği işgörenin performansı ve ruh haliyle de yakından ilişkilidir. Örneğin; bir restoran müşterisi bir gün mükemmel bir hizmetle karşılaşırken ertesi gün ya da birkaç gün sonra aynı işgörenin verdiği hizmetten memnun kalmayabilir. Bu durum büyük bir olasılıkla işgörenin kendini iyi hissetmemesi ya da bazı ruhsal problemlerinin olmasından kaynaklanmaktadır (Kotler vd., 1996).

Hizmetlerin çoğu için standardizasyondan bahsetmek oldukça güçtür. Hizmetlerin değişkenlik göstermesine neden olabilecek diğer hususlardan bazıları şunlar olabilir (Akmel, 1995; Kotler vd., 1999):

- Hizmeti verenin değişkenliği,
- Hizmetten yararlananın değişkenliği,
- Hizmetin sunulduğu fiziksel çevrenin değişkenliği,
- Hizmetin sunulduğu zamanın değişkenliği,
- Hizmeti veren ile alan arasındaki etkileşimin değişkenliği,
- Hizmeti verenin ya da hizmetten faydalananın imkânlarının değişkenliği.

Bütün hizmet alanlarında standartlaşmadan bahsetmek mümkün değildir.



Bunun en önemli nedeni, daha önce hizmetin özelliklerinden bahsederken de vurgulandığı gibi, insan davranışlarının standartlaştırılmaması ve hizmeti sunan kişilerin farklı özellikler taşıması nedeniyle zaman zaman farklı tutum ve davranışlar göstermeleridir. Ancak, hizmet standartlarının oluşturulup geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması artık bir zorunluluk haline gelmiştir (Selvi, 1997;106-109). Örneğin; günümüzde birçok otel tarafından yaygın bir şekilde uygulanan birtakım standartlar vardır. Birçok otelde oda servisi hizmetinin azami ne kadar sürede gerçekleştirileceği, menülerin hazırlanması, telefonlara cevap verilmesi gereken makul süreler, odaların ve yatakların temizlik süreleri gibi konularda standartlar mevcuttur.

Hizmet işletmeleri her zaman ve farklı tüketicilere istikrarlı bir şekilde kaliteli hizmet sunma konusunda gereken özeni göstermek durumundadır. Bu nedenle, hizmette heterojenliği gidermek ve belirli bir standart yakalamak için personelin titizlikle seçilmesi, eğitilmesi, kaliteli hizmet vermeye motive edilmesi, etkili bir denetim sisteminin kurulması ve zaman zaman kalite konusunda geribildirim alınması gerekir (Mucuk, 1998).

#### **1.2.2.4. Dayanıksızlık ve Stoklanamazlık**

Hizmetlerin çoğunun yararı kısa sürelidir. Bir başka deyişle, belirli bir zaman diliminde kullanılmayan hizmet kapasitesi bir daha geri gelmeyecek olan o zaman dilimi için değerlendirilememiş olur. Dolayısıyla, çoğu hizmet işletmesi arz ve talebi dengeleme hususunda büyük sorunlarla karşılaşır (Tekeli, 2001;38). Turizm işletmelerinde de arz ile talebin uyum sağlayamaması, bu işletmelerin arz ve talep açısından bazı önlemler almalarını gerekli kılmaktadır. Alınan bu önlemler ile arzın talebe uyarlanması yanında talebin de arza uyarlanması mümkün olabilmektedir. Talebin arza uyarlanması için alınabilecek önlemlerin başında farklı fiyat uygulaması, yeni hizmetlerin geliştirilmesi ve sezon dışı talebin geliştirilmesi gelmektedir. Arzın talebe uyarlanması bakımından alınabilecek önlemler ise yarı zamanlı (part time) personel istihdamı, esnek çalışma saatleri uygulaması ya da

işletmenin temel çalışma alanı dışındaki hizmetlerden vazgeçilerek işletme etkinliğinin artırılması ve müşterilerin hizmet üretim sürecine katılımının sağlanması şeklinde sıralanabilir (İçöz, 2001).

Hizmetleri üretip belli bir süre saklamak mümkün değildir. Hizmetler üretildiği anda tüketilmez ise geri kazanım mümkün olmadığından bu önemli bir kayıptır. Örneğin; 45 yolcu taşıma kapasitesi olan bir otobüsün 25 kişi ile hareket ettiği düşünülüğünde, yaklaşık %50 oranında bir arz fazlası söz konusudur. Bir sonraki seferde aynı otobüsün tamamıyla dolu olacağı varsayılsa bile ilk seferde boş olan 20 koltuğun yarattığı gelir kaybının telafisi imkânsızdır.

Hizmetin bu özelliğine otelcilik sektöründen benzer bir örnek verilecek olursa; 100 odası bulunan bir otel herhangi bir günde yalnız 60 odasını satabilmiş ise, satamadığı 40 odanın alternatif maliyetini hiçbir zaman karşılayamaz. Çünkü; ertesi gün 140 oda satması söz konusu değildir ve bu 40 odanın sağlayacağı gelir sonsuza tek kaybolmuştur (Kotler vd., 1996;84).

### **1.3. Kalitenin Tanımı, Özellikleri ve Boyutları**

#### **1.3.1. Kalite Kavramı**

İlk zamanlar kalitenin tanımlanması ve ölçülmesine yönelik çalışmalarda kalite kavramı daha ziyade malların özellikleri dikkate alınarak tanımlanmıştır. Juran birçok işletmenin kaliteyi standartlara ya da şartnamelere uygunluk olarak tanımladığını, bu tanımın operasyonel düzeyde geçerli olduğunu ve üst yönetim kademelerinde bu tanımın yetersiz kaldığını vurgulamaktadır. Juran'a göre işletme yönetimi standart ya da şartnamelere uygunluğun hizmet kalitesini sağlamada gerekli olan pek çok ölçüden yalnızca biri olduğunu iyi bilmelidir. Ayrıca, kalitenin müşteri ihtiyaçlarının değişmesine neden olan bir hedef olduğu da unutulmamalıdır. İşletme bu değişime uygun hizmetler tasarlamalı, sunduğu ürün ve hizmetlerde müşterilerin şimdiki ve gelecekteki beklenti ve isteklerine göre gerekli değişiklikleri yapmalıdır

(Olsen vd., 1998). Tablo 4’te kalite ile ilgili çalışmaların öncüsü olan ve kalite guruları olarak bilinen araştırmacılar tarafından geliştirilen kalite tanımları bir arada görölmektedir.

**Tablo 4: Farklı Kalite Tanımları**

<b>Yazar Adı</b>	<b>Kalite Tanımı</b>
Feigenbaum	Değer
İshikawa	Üründe aranan özelliklerin mevcut olması
Juran	Kullanıma uygunluk
Levitt	Spesifikasyonlara uygunluk
Crosby	İstek ve gereksinimlere uygunluk
Deming	Müşteri memnuniyeti sağlayacak şekilde hizmet sunma

Kaynak: Akbaba, 2003;22; Reeves ve Bednar, 1994; Tavmergen, 2002;29.

Kalite kısaca, hatalardan arınma olarak tanımlanmaktadır. Ancak, çoğu tüketici odaklı işletmeler bu tanımın dışına çıkarak kaliteyi tüketici tatmini açısından ele alırlar. Bu tanımlar kaliteyi tüketici gereksinimleri ile başlayan ve bu gereksinimlerin tatmini ile sona eren bir süreç olarak değerlendirir (İçöz, 2001;8).

Amerikan Kalite Kontrol Derneği kaliteyi “bir mal veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama yeteneğini taşıması için sahip olması gereken özelliklerin tümü” olarak tanımlamaktadır (Buyruk, 1999;42).

Kalite, amaca uygunluk ve tüketici beklentilerinin karşılanması olarak ifade edilebilir. Günümüzde işletmelerin içinde buldukları yoğun rekabet ortamı, eğitimli ve bilinçli tüketicileri göz önüne alındığında bu tanımın yetersiz kalabileceği dahi düşünölebilir. Bu nedenle, kalitenin sunulan mal ve hizmetlerde müşteri beklentilerinin üzerinde tatmin sağlayacak özelliklerin bir araya getirilmesi şeklinde tanımlanması yerinde olacaktır (Taner, 1997).

Özgen ve Savaş'a (1997) göre kalite denince, müşterinin kabul edebileceği fiyatlar ile sınırlı, ürünün bütün özelliklerinin müşteri ihtiyaç ve isteklerinin tamamına uygunluk derecesi akla gelmektedir. Bu nedenle, kalite çok boyutlu bir kavramdır ve bu boyutlar kalitenin tanımlanmasındaki alt faktörleri oluşturmaktadır.

Farklı araştırmacılar tarafından yapılan kalite tanımlarının beş değişik yaklaşımla ele alındığı kategoriler aşağıda yer almaktadır (Akbaba, 2003; Ghobadian vd., 1994, İçöz, 2005).

- 1. Olağan sınırları aşan (mükemmellik bildiren) kalite yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre kalite, yalnızca deneyimler ile anlaşılabilen ve doğal olarak gelişen bir mükemmelliktir. Bir başka ifade ile, kalite görüldüğünde anlaşılabilen ancak tanımlanamayan bir olgudur. Mal veya hizmetin eşsiz özelliklere sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır. Ancak, bu yaklaşımda kaliteyi belirleyen unsurlar tanımlanmamış olduğundan sınırlı uygulama alanına sahiptir.
- 2. Ürün odaklı kalite yaklaşımı:** Burada kalite bir mal veya hizmet paketi içerisindeki faydalı (işe yarar) birimler olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, hizmetteki faydalı birimlerin miktarına (sayısına) ya da hizmetin somut özelliklerine dayanmaktadır. Bu nedenle, kaliteli bir hizmet daha düşük kaliteli bir hizmete göre daha fazla faydalı birime sahiptir. Ancak, ürüne dayalı kalite yaklaşımlarının iki temel dezavantajı vardır. Birincisi; kalitenin nesnel değerlendirmeler ile tanımlanması, ikincisi; her müşterinin aynı hizmeti isteyeceğinin varsayılmasıdır. Müşteriler genellikle farklı zevk ve tercihlere sahip olduğundan kaliteye ilişkin beklentileri de farklı olmaktadır.
- 3. Süreç veya arz odaklı kalite yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre kalite gereksinimlere uygunluktur. Bu tanım, daha ziyade standart mal ya da hizmet üreten işletmeler (posta hizmetleri, toplu taşımacılık, finansal

hizmetler ve hızlı yemek hizmeti gibi) için geçerlidir. Burada, ürün olarak elde edilen sonucun istenilen özelliklere ne derece uygun olduğu konusu önemlidir. Örneğin; bir havayolu firmasının uçuşlarında gidilecek yere zamanında varış özelliğini ön plana çıkarması durumunda, bu hizmetin kalitesi havayolu firmasının belirttiği varış saatleri ile gerçek varış saatlerinin karşılaştırılması ile belirlenebilir.

**4. Müşteri odaklı kalite yaklaşımı:** Bu yaklaşımda kalite müşteri gereksinimlerinin karşılanması veya amaca uygunluk şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım, işletmenin müşteri gereksinimlerini belirleme ve bu gereksinimleri karşılama yeteneğine odaklanmaktadır. Müşteri odaklı kalite tanımı, sağlık, eğitim, danışmanlık, eğlence ve konaklama işletmeleri gibi müşteri ile yüksek düzeyde ilişki gerektiren, beceri ve bilgi temeline dayanan, emek-yoğun hizmetler sunan işletmeler için oldukça uygundur.

**5. Değer odaklı kalite yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre kalite, üreticiye maliyet ve müşterinin ödediği fiyat olarak tanımlanmaktadır. Ya da kalite, fiyat ve kullanıma hazır olma (availability) bakımından müşteri gereksinimlerinin karşılanması şeklinde ele alınmaktadır. Müşteriler karar verme sürecinde kalite, fiyat ve kullanıma hazır olma unsurlarına göre değerlendirme yapmaktadır.

Reeves ve Bednar (1994) tarafından yapılan bir araştırmada farklı kalite tanımlarının ölçüm, geliştirilebilme, yönetsel fayda ve müşteriye uygunluk bakımından güçlü ve zayıf yönleri üzerinde durulmaktadır. Her duruma uygun en iyi kalite tanımı olmadığı vurgulanarak, yönetici ve araştırmacıların çalışmalarına uygun kalite tanımını adapte ederken her bir tanımın üstün ve zayıf yönlerini göz önünde bulundurmaları gerektiğine işaret edilmektedir.

### **1.3.2. Kalitenin Özellikleri**

Kalite üzerine yapılan araştırmalardan elde edilen bilgiler ışığında, birbirinden farklı sekiz kalite özelliği şu şekilde belirlenmiştir (Doğan, 2000; Doğan ve Tütüncü, 2003; Tavmergen, 2002):

1. Performans: Ürünün temel özelliklerini ve ürün veya hizmetin işlevini yerine getirebilme kabiliyetini ifade eder. Örneğin; otomobil için hız, konfor; televizyon için görüntü ve ses performans özellikleridir. Hizmet işletmelerinde ise performans, servis hızı ve bekleme süresi gibi özellikleri ifade eder. Ürünün performans özellikleri genellikle ölçülebilen özellikler olduğu için benzer ürünler arasında performans açısından nesnel bir sınıflandırma yapılabilmektedir.
2. Diğer Unsurlar (Özellikler):Ürünün veya hizmetin çekiciliğini sağlayan diğer özelliklerdir. Dolayısıyla, ürün veya hizmetin temel fonksiyonunu tamamlayan unsurları içermektedir.
3. Uygunluk: Uygunluk ürünün tasarımının ve işleyiş özelliklerinin önceden belirlenmiş belgelere ve standartlara uyup uymama derecesidir ve tüketici ya da kullanıcıya kalitenin teknik boyutu hakkında fikir vermektedir.
4. Güvenilirlik: Ürünün kullanım süresi içerisinde tüm fonksiyonlarını tam olarak yerine getirip getirmediğinin ölçüsüdür. Dolayısıyla, güvenilirlik ürünün bu süre boyunca performansının ve tamamlayıcı özelliklerinin sürekliliği anlamına gelmektedir.
5. Dayanıklılık: Ürün veya hizmetin kullanım ömrünün uzunluğu ile ilgilidir. Genellikle alıcılar ürün dayanıklılığının belli koşullarda test edilerek yazılı olarak onaylanmasını istemektedirler.
6. Hizmet Görürlük: Ürüne ilişkin sorun ve şikâyetlerin kolay çözülebilirliği

anlamındadır. Ürün ile ilgili sorunlara doğru çözümler bulunamaması, işletmenin şikâyetleri ele alma tarzı ve süresi tüketicilerin ürün kalitesini değerlendirmelerinde etkili olmaktadır.

7. Estetik: Kısaca, ürünün albenisi ve tüketicilerin beş duyusuna hitap edebilme yeteneğidir. Renk, biçim gibi özellikler ürünün performansını doğrudan etkilememekle birlikte, tüketici beğenisine yönelik estetik özellikler olarak nitelendirilebilir.
8. İtibar (algılanan kalite):Ürünün geçmiş performansı ile ilgilidir. Tüketiciler her zaman ürünün tüm özelliklerine ilişkin ayrıntılı bilgiye sahip olmadıklarından, böyle durumlarda karar vermelerinde dolaylı birtakım ölçütler önemli rol oynamaktadır. Örneğin; ürün ya da marka imajı gibi faktörler ürünün kalitesinin tüketici tarafından olumlu veya olumsuz algılanmasında son derece önemlidir.

Yukarıdaki özelliklerden hangilerinin daha önemli olduğu ve beklenen kalitenin tanımına hangi özelliğin uygun olduğu farklı tüketiciler tarafından farklı algılanabilmektedir. Her farklı koşula uygun bir kalite tanımı ve özelliğinin ortaya çıkmasından dolayı, kaliteli hizmet sunmak için işletme yöneticileri ürün veya hizmette aranan özellikleri belirleyerek uygun ürün veya hizmet sunmaya çalışmalıdırlar. Zira, kalite bir anlamda bir ürün veya hizmet hakkında müşterilerin ya da kullanıcıların yargısı olup, beklentilerin ve gereksinimlerin karşılanmasına olan inançların bir ölçüsüdür (Tavmergen, 2002;24).

Kullanım açısından kalitenin beş temel özelliğinden bahsedilebilir. Bunlar; teknolojik açı (sağlamlık), psikolojik açı (statü), zaman-uygunluk açısı (güvenilirlik, erişilebilirlik), sözleşme açısı (garantiler) ve etik açı (dürüstlük, samimiyet) olarak adlandırılabilir. Özellikle hizmet sektöründe sunulan ürünün tüm bu açılardan tüketicilerin beklentilerini karşılaması gerekir (Schroeder, 1993). Hizmetlerde karşılaşılan kalite özellikleri ölçülebilir özellikler, gözlenebilir etki ve şartlar, gözlenebilir davranış ve alışkanlıklar şeklinde üç gruba ayrılabilir (Akbaba ve Kılınç,

2001; Tavmergen, 2002):

- Ölçülebilir Özellikler: Zaman, fiyat, maliyet gibi özelliklerdir.
- Gözlenebilir Etki ve Şartlar: Hizmet ile ilgili herhangi bir sorunun (düşük yemek kalitesi, yiyeceklerin hijyenik olmaması, ekipmanın arızalı olması, hizmette gecikme vb.) giderilememesi şeklinde ortaya çıkan yetersiz performans ve kötü hizmet göstergeleridir.
- Gözlenebilir Davranış ve Alışkanlıklar: Nezaket, hoşgörü, yardımseverlik, doğruluk, güvenilirlik, müşteriye anlama, dakik olma gibi özelliklerdir. Bu özellikler olumlu ise kaliteye katkıda bulunurlar, olumsuz ise gerekli kalite düzeyine ulaşmada önemli sorunlar yaşanabilir.

### **1.3.3. Kalitenin Boyutları**

Kalite konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında, genellikle teknik ve fonksiyonel kalite boyutları üzerinde durulduğu görülmektedir. Örneğin; Grönroos (1984), kaliteyi teknik kalite ve fonksiyonel kalite olarak ele almıştır. Aynı şekilde Kotler vd. (2003), kaliteyi ele alırken teknik kalite ve fonksiyonel kaliteden bahsetmiş, bunun yanında sosyal kalite kavramına da yer vermişlerdir. Ghobadian vd. (1994) tarafından kalite boyutları incelenirken hizmet dağıtım sürecinin kalitesi (fonksiyonel kalite) ile hizmet sonucuna işaret eden kalite (teknik kalite) arasındaki farkın ortaya konması gerektiği vurgulanmaktadır. Powers (1997;179) da, otel işletmelerinde gerçekleştirdiği araştırmasında hizmet kalitesi boyutlarını teknik kalite ve kişiler arası ilişki kalitesi (fonksiyonel kalite) boyutları şeklinde ikiye ayırmaktadır. Schroeder (1993) ise bu konuda değişik bir yaklaşım geliştirmiştir. Şöyle ki; Schroeder'e göre ister mal ister hizmet üretimi söz konusu olsun kalite denince akla dört boyut gelmekte ve bu boyutların hepsi işletme faaliyetlerinin başarısında genellikle eşit düzeyde önem taşımaktadır. Bu boyutlar; tasarım kalitesi (üretim öncesi kalite), uygunluk kalitesi (ihtiyaca cevap verebilme), ürün özellikleri ve satış sonrası hizmetler (alan hizmeti) şeklinde ifade edilebilir.

#### **1.3.3.1. Teknik Kalite**



Teknik kalite, sonuç kalitesini hedef almakta ve hizmet alıcısının ne elde ettiği sorusunun yanıtını teşkil etmektedir. Burada söz konusu olan, sunulan hizmetin teknik özelliklerine dayanan ölçülebilir verilerdir (Yüksel, 2002). Örneğin; bir otel işletmesinde verilen hizmetin teknik kalitesi denildiğinde ilk akla gelen müşterinin yararlandığı oda, banyo, havuz vb. alanların somut özellikleridir.

### **1.3.3.2. Fonksiyonel Kalite**

Fonksiyonel kalite, hizmetin sunumu sürecini kapsamakta ve burada önemli olan husus; teknik kalitenin nasıl sunulduğudur. Hizmetin sunumu esnasında müşteri ile işletme personeli arasında yaşanan çeşitli etkileşimler fonksiyonel kalite kapsamında değerlendirilebilir. Örneğin; otele gelen müşterinin karşılanması, arabasının park edilmesi, bagajının alınması, giriş işleminden sonra odasına çıkarılması sırasında karşılıklı etkileşimler yaşanır. Tüm bu etkileşimler ise fonksiyonel kalite ile ilgilidir. Fonksiyonel kalite o kadar önemlidir ki; yüksek teknik kaliteye sahip bir otel odası bile eğer fonksiyonel kalite yetersiz ise müşterinin tatminsizliğini engelleyemez.

Fonksiyonel kalite, yalnızca hizmet personelinin müşteriler ile olan etkileşiminden ibaret olmayıp, aynı zamanda hizmet sürecinin müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tasarlanmasını da kapsamaktadır. Çünkü; müşterilere dostça davranan, samimi ve güler yüzlü hizmet personeli kötü tasarlanmış hizmet sistemini düzeltemez. Eğer müşteri beklentilerinden biri uygun zaman ise ve sistem zaman açısından uygun ise müşteri olumlu kalite algılamasına sahip olur. Dolayısıyla, kalitenin bu boyutu müşterinin hizmeti nasıl değerlendirdiği esasına dayanan sübjektif kararına bağlı olduğundan ölçülmesi daha zor olabilmektedir (Olsen vd., 1998).

Hizmetin fonksiyonel kalitesinin teknik kalitesine kıyasla algılanan kalite üzerinde çok daha fazla etkide bulunduğu vurgulanmaktadır. Buna gerekçe olarak da, müşterinin birçok durumda aldığı hizmetin teknik kalitesini değerlendirmek için

gerekli teknik ya da mekanik bilgi birikimine sahip olmadığı gösterilmektedir (Patrick, 1996;12).

### **1.3.3.3. Sosyal Kalite**

Modern pazarlama uygulamalarındaki aksaklıklar karşısında tüketicilerin ve toplumun korunması gereği ortaya çıkmış, sosyal pazarlama anlayışının önemi daha da artmıştır (İslamoğlu, 2002). Böylece, işletme faaliyetlerinin toplum sağlığı ve çıkarları üzerindeki etkileri konusuna olan ilgi de artmıştır. Usal ve Oral (2001;232) turizm işletmelerinin bir taraftan tüketicilerin istek ve gereksinimlerini karşılamaya çalışırken diğer taraftan toplumun refahını, çıkarlarını ve içinde bulunduğu çevreyi gözetmek durumunda olduklarını vurgulamaktadır. Öte yandan, turistik tüketicilerin taleplerinde de bu yönde bir değişim yaşanmaktadır. Örneğin; içinde sağlığa zararlı katkı maddeleri bulunmayan doğal yiyecek-iceceklere olan ilgi artışı bu değişimin önemli bir göstergesidir. Bu açıklamalar ışığında, sosyal kalitenin sosyal pazarlama anlayışının bir sonucu olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

Bazı ürün ve hizmetler kısa vadede memnun edici (faydalı, tatmin edici) olmalarına rağmen, uzun vadede kullanıcıları için olumsuz birtakım etkileri olabilmektedir. Bu nedenle, işletmeler ürün ve hizmetlerini geliştirirken kullanıcıları için zararlı olabilecek özellikleri ortadan kaldırmalıdır. Bu, sosyal kalite anlayışının gereğidir. Çünkü; sosyal kalite müşteri ve toplum için güvenli ürün ve hizmetlerin tasarımı ve dağıtımıyla ilgilidir ve işletmelerin topluma karşı sosyal kaliteyi sağlama sorumluluğu vardır. Bu durumu bir örnek ile açıklamak gerekirse; McDonal's kızartmaları tereyağıyla kızartıldıkları için oldukça lezzetli ve dünya çapında üne sahipti. Ancak, toplum zamanla hayvansal yağların sağlığa zararlı olduğunu öğrendiğinde, McDonald's kızartmalarını tercih etmemeye başladı. Bunun üzerine, söz konusu kızartmalarda kullanılan yağ değiştirilerek uzun vadede tüketicilerin sağlığı açısından sorun teşkil edebilecek ürün özelliği ortadan kaldırılmış oldu (Kotler vd., 2003).

## **1.4. Hizmet Kalitesi, Özellikleri ve Boyutları**

### 1.4.1. Hizmet Kalitesi Kavramı

Hizmetleri mallardan ayıran özellikleri dikkate alındığında, mallar için yapılmış kalite tanımlarının hizmetlerin kalitesini açıklamakta yetersiz kaldığı görülmektedir. Dahası, bu özellikler hizmet kalitesinin tanımlanmasını zorlaştırmaktadır (Mei vd., 1999).

Kalite konusundaki gelişmelere paralel olarak son dönemlerde hizmet kalitesi kavramı da üzerinde en fazla durulan kavramlardan biri haline gelmiştir. Çünkü; işletmeler sundukları hizmetlerin kalitesini arttırarak pazar paylarını büyütebilmekte, daha yüksek karlılık ve verimlilik sağlayabilmekte, sadık (işletmeye bağlı) müşteriler yaratabilmekte ve rakip işletmelere göre farklılık oluşturarak fiyat rekabetinden korunabilmektedirler (Zeithaml vd., 1990;2).

Hizmet kalitesi ile ilgili literatür incelendiğinde, hizmet kalitesi konusunda çok sayıda ve birbirlerinden farklı tanım yapıldığı anlaşılmaktadır. Hizmet kalitesi kavramını açıklayan bu tanımlar hizmet endüstrisine ve sunulan hizmetin niteliğine göre farklılıklar göstermektedir (Uyguç, 1998;26). Hizmet kalitesi, tanımlanması zor bir kavramdır ve bu kavramın tanımlanmasına yönelik olarak araştırmacılar tarafından yoğun çaba gösterildiği görülmektedir (Philip ve Hazlett, 1997). Ancak, tüm hizmet sektörünü kapsayan bir tanım üzerinde görüş birliği sağlandığını söylemek mümkün değildir.

Hizmet kalitesinin daha iyi anlaşılması bakımından farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen hizmet kalitesi tanımlarına yer verilmesi gerekir. Ancak, bu noktada beklenti kavramına ilişkin şu hususu belirtmek gerekir. Hizmet kalitesi literatüründe kullanılan “beklenti” kavramı müşteri tatmini literatüründekinden farklıdır. Çünkü; müşteri tatmini literatüründeki beklentiler tüketicilerin herhangi bir işletmenin kendilerine ne sunabileceğine ilişkin tahminleri iken, hizmet kalitesi literatüründeki beklentiler müşterilerin arzu ve istekleri olarak değerlendirilmektedir.

Örneğin; müşterilerin bir işletmenin ne sunacağından çok ne sunması gerektiği ile ilgili düşünceleri (Parasuraman vd., 1988;17).

Hizmet kalitesi konusunda çok sayıda araştırma yapan Zeithaml vd. (1990; 20), hizmet kalitesini müşterilerin beklentileri ile algılamaları arasındaki fark olarak tanımlamaktadır. Parasuraman vd. (1988) tarafından hizmet kalitesi, işletmenin müşteri beklentilerini karşılama veya bu beklentileri aşma yeteneği şeklinde ifade etmektedir. Besterfield vd. hizmet boyutunu da dikkate alarak kaliteyi, mal veya hizmetin sağladığı mükemmelliğin derecesi olarak tanımlamaktadırlar (Akbaba, 2003). Ghobadian vd. (1994) ise, hizmet kalitesini sunulan hizmetlerin müşterilerin beklentilerini karşılama derecesi şeklinde tanımlamaktadırlar.

Kalite, herhangi bir mal veya hizmet ile ilgili müşteri beklentilerinin karşılanması ve hatta bu beklentileri de aşan bir tatmin sağlanması ise hizmet kalitesi, sunulan hizmet ile ilgili olarak gerçek ve potansiyel müşteri beklentilerinin karşılanması ve aşılması şeklinde tanımlanabilir. Zira yukarıda yer verilen tanımlardan da anlaşıldığı gibi, tüketiciler hizmetin kalitesine ilişkin değerlendirmelerini o hizmet ile ilgili beklentileri ve gerçekte aldıkları hizmeti karşılaştırarak yapmaktadırlar. Buradan hareketle, hizmet kalitesini beklenen ve algılanan (gerçekleşen) hizmet kalitesi olarak ikiye ayırmak mümkündür.

#### **1.4.2. Beklenen Hizmet Kalitesi**

Beklenen hizmet kalitesi, müşterilerin hizmete ilişkin beklentilerini ve memnun kalmaları için hizmette bulunmasını istedikleri özellikleri ifade etmektedir. Dolayısıyla, müşterilerin kendilerine sunulan hizmetten memnun kalıp kalmayacakları beklentilerinin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği ile çok yakından ilişkilidir. Örneğin; bir müşterinin konaklayacağı otelin sunduğu hizmet ile ilgili en önemli beklentilerinden biri kahvaltı ve yemeklerin açık büfe verilmesi ise, müşteri otele gittiğinde bu beklentisi karşılanırsa memnun kalacak, aksi halde memnuniyetsizlik yaşayacaktır.

### 1.4.3. Algılanan Hizmet Kalitesi

Algılanan hizmet kalitesini kısaca, müşterilerin gerçekte aldıkları hizmetin kalitesi olarak ifade etmek mümkündür. Hizmet kalitesi üzerine araştırmalar yapan araştırmacıların birçoğu (Gilbert ve Joshi, 1992; Ghobadian vd., 1994, Parasuraman vd., 1988, Zeithaml vd., 1990) müşterilerin algıladığı hizmet kalitesinin, hizmeti sağlayandan beklentileri ve istekleri ile aldıkları hizmet arasındaki kıyaslamadan oluştuğuna işaret etmektedir. Buyruk (1999) da, hizmet kalitesinin müşteri beklentileriyle sunulan hizmetin bu beklentilere uygunluk düzeyinin bir ölçütü olduğunu, kaliteli hizmet sağlamanın müşteri beklentilerinin arzulanandan daha iyi bir şekilde karşılanması olacağını belirtmektedir.

Parasuraman vd. (1988;16) algılanan hizmet kalitesini, “hizmetin üstünlüğü ile ilgili genel yargı ya da tutum” şeklinde tanımlamaktadır. Hizmet kalitesini müşterilerin, işletmelerin ne sunmaları gerektiğine ilişkin beklentileri/inançları ile işletmelerin performanslarına ilişkin algılamalarının karşılaştırılması belirler. Dolayısıyla algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin algılamaları ile beklentileri arasındaki farkın derecesi ve yönü ile ilgilidir (Gronroos, 1984;37; Parasuraman vd., 1988;17; Zeithaml vd., 1990;19). Müşterilerin hizmete ilişkin beklentileri (BH) algıladıkları hizmetten (AH) yüksek olursa (BH>AH) algılanan hizmet kalitesi tatmin edici olmaz. Beklenen hizmetin algılanan hizmete eşit olması durumunda (BH=AH) algılanan kalite tatmin edici olur. Algılanan hizmet beklenen hizmetten yüksek olursa (AH>BH) algılanan kalite ideal olur (Parasuraman vd., 1985;48-49). Kısaca, beklentilerin algılamalardan çıkarılması sonucunda sıfır ve pozitif değerler elde ediliyorsa, hizmet kaliteli olarak nitelendirilmekte, değerlerin negatif çıkması durumunda ise hizmet kalitesiz olarak nitelendirilmektedir.

### 1.4.4. Hizmet Kalitesinin Boyutları

Hizmet kalitesi literatürü incelendiğinde, hizmet kalitesinin değişik boyutları üzerinde durulduğu görülmektedir. Ancak, bu konuda en fazla kabul gören çalışma Parasuraman vd. (1988) tarafından yapılmış, pek çok çalışmaya ışık tutmuş ve çok

sayıda araştırmanın temelini oluşturmuş olan çalışmadır. Söz konusu çalışmada hizmet kalitesi önce on boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar fiziksel varlıklar, güvenilirlik, heveslilik (isteklilik), yeterlilik, nezaket, inanılrlık, güvenlik, ulaşılabilirlik, iletişim ve müşteriyi anlama boyutlarıdır. Daha sonra, Parasuraman ve diğerleri yaptıkları istatistiksel analizler sonucunda bazı boyutlar arasında dikkate değer korelasyon olduğunu görmüşler ve hizmet kalitesiyle ilgili on boyutu beş boyut içerisinde ele almışlardır (Acuner, 2004;6). Bu boyutlar:

- 1. Güvenilirlik (Reliability):** Hizmetin söz verildiği zaman ve şekilde tam olarak yerine getirilmesi.
- 2. Güven telkin etme (Assurance):** Personelin yeterli bilgiye sahip olması ve müşteriye güven vermesi.
- 3. Anında hizmet (Responsiveness):** Müşteriye yardımda istekli olma ve hizmetin en kısa sürede yerine getirilmesi.
- 4. Fiziksel zellikler (Tangibles):** Fiziksel olanaklar, donanım ve personelin dış görünüşü.
- 5. Empati (Empathy):** Müşterilere önem verme, onlar ile yakından ve kişisel olarak ilgilenme, personelin kendini müşterinin yerine koyması.

Sasser vd. hizmet kalitesini belirleyen yedi boyut üzerinde durmaktadır. Bu boyutlardan güvenli olma boyutu; işletmenin sözlerini yerine getireceğine olan güvene ilave olarak fiziki anlamda güvenli olmayı da ifade etmektedir. Tutarlılık boyutu; her defasında aynı kalitede ürünün sunulmasını, davranış boyutu; nezaket ve sosyal ilişkileri, bütünlük boyutu; gereksinim duyulan tamamlayıcı hizmetlerin de mevcut olmasını, tesislerin durumu boyutu; ürünün üretildiği ve sunulduğu fiziki tesislerin durumunu, olanaklılık boyutu; işletmeye ulaşabilme ve hizmetlerine erişebilme durumunu, eğitim boyutu ise işletmenin işgörenlerinin eğitim durumlarını ifade etmektedir (Akbaba, 2003;12).

Hizmet kalitesini oluşturan iki farklı bileşenden birincisi; “zorunlu kalite”, ikincisi de “ekici kalite”dir. Zorunlu kalite, güvenlik ve kullanım kolaylığı gibi ürünlerin tüketicisi beklentilerini karşılayan kısmını oluşturur. Zorunlu kalitenin

olmaması tüketicide büyük bir tatminsizliği neden olur. Çekici kalite ise, tüketicilerin ürünlere ilişkin bugünkü beklentilerini aşan kısmıdır. Ürünlerin çekici kalite özelliklerine sahip olmaması tüketicide büyük bir tatminsizliğe neden olmaz. Ancak, zaman içinde birçok çekici kalite bileşeninin zorunlu kalite bileşeni haline geleceği unutulmamalıdır (Oral, 2001;233-234).

Ghobadian vd. (1994) tarafından yapılan çalışmada hizmet kalitesinin fiziki kalite, birleşik kalite ve etkileşim kalitesi olmak üzere üç boyuttan oluştuğuna işaret edilmektedir. Fiziki kalite işletme binasının dış görünüşü, araç-gereçler vb. ile ilgili iken, birleşik kalite işletme imajı ile ilgilidir. Etkileşim kalitesi ise, tüketicilerin birbirleri ile olan etkileşimleri yanında işletme personeli ile olan etkileşimlerinden doğmaktadır.

Lehtinen ve Lehtinen (1991) hizmet kalitesini üç boyutlu olarak ele almışlardır. Bu boyutlar; fiziksel kalite, etkileşim kalitesi ve işletme kalitesi ve etkileşim kalitesi boyutlarıdır. Fiziksel kalite boyutu, binaların ve hizmet üretimini olanaklı kılan ekipmanların durumu gibi konuları kapsamaktadır. Etkileşim kalitesi boyutu, ürünün üretim ve sunum sürecinde müşterilerin kendi aralarında ve işgörenler ile gerçekleşen etkileşimlerinin kalitesi anlamına gelmektedir. İşletme kalitesi boyutu ise, işletmenin sahip olduğu imajı simgelemektedir. İşletmenin imajı sunulan ürün paketinin bir parçasını oluşturmakta ve bu paketin müşteriler tarafından değerlendirilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Tekeli (2001;142), hizmet kalitesine ilişkin sınıflandırmanın üç şekilde yapılabileceğini belirtmektedir. Bunlar; teknik kalite, fonksiyonel kalite ve toplumsal kalitedir. Toplumsal (etik) kalitenin alıcılar tarafından değerlendirilmesi oldukça zordur. Hizmet kalitesinin boyut yapısının incelendiği bir başka araştırmada (Walker, 2002;59) hizmet kalitesinin, genellikle etkileşim kalitesi ve somut unsurların kalitesi olmak üzere iki boyutlu bir yapı oluşturduğu belirlenmiştir.

Hizmetlerin özelliklerine bağlı olarak tüm hizmet sektörü için geçerli bir hizmet kalitesi tanımı yapılamamaktadır. Ayrıca, hizmetin sahip olduğu özelliklerden dolayı, sunduğu hizmetin kalitesini ölçmek veya iyileştirmek isteyen hizmet

işletmeleri birtakım zorluklarla karşılaşmaktadır (Akbaba, 2003 ). Bu zorlukların aşılması ve hizmet kalitesinin sağlanması için ilk adım olarak hizmet kalitesinin tanımlanması ve işletmede kararlı bir yönetimin olması gerekir (Philip ve Hazlett, 1997)

Hizmet kalitesi tanımlarının büyük bir çoğunluğu müşteri odaklı olma düşüncesine dayanmaktadır (Ghobadian vd., 1994). Bu düşünce, rekabet gücünün ancak tüketici ihtiyaç ve isteklerinin karşılanarak korunabileceği fikrini savunmaktadır. Çünkü; değişim ortamının koşulları tüketicilerin yalnızca mevcut ihtiyaçlarını bilmeye ve anlamaya yönelik yaklaşımları yetersiz kılmakta, onların gelecekteki ihtiyaç ve isteklerini de karşılamayı zorunlu hale getirmektedir (Erdoğan, 1999). Öte yandan, müşteri odaklılık anlayışı dış müşteriler kadar iç müşterilere de odaklanarak onların memnuniyetine yönelik çabaları da kapsamakta ve her iki grubun ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasına aynı derecede önem vermektedir. Çünkü; hizmet kalitesini sağlamada dış müşteri memnuniyeti kadar iç müşteri memnuniyeti de önemlidir (Çatak, 1996).

Otel işletmelerinde her bir personelin vereceği hizmetin kalitesi, hizmetin üretildiği süreç boyunca bir önceki iç müşterinin performansından fazlasıyla etkilenmektedir. Bu nedenle, her iç müşteri bu süreçte sırası geldiğinde üzerine düşeni yaparak diğer iç müşterileri memnun etmelidir (Çatak, 1996). Örneğin; bir otelin önbüro çalışanı ile kat hizmetleri çalışanı arasında iş arkadaşı olmanın ötesinde müşteri ve tedarikçi ilişkisi vardır. Şöyle ki; önbüro çalışanı herhangi bir günde boşalacak odaları zamanında ve hatasız olarak kat hizmetleri çalışanına bildirmek durumundadır. Aynı şekilde, kat hizmetleri çalışanı da o gün boşalan odaları önbüro çalışanına bildirmek durumundadır (Bolat ve Seymen, 1996).

## **1.5. Hizmet Sektöründe ve Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**

### **1.5.1. Hizmet Sektöründe Kalite Anlayışının Gelişimi**

Bilindiği gibi, kalite ile ilgili çalışmaların temeli Deming ve Juran'a dayanmaktadır. Bu iki araştırmacı 1950'li yıllarda kalite konusunda konferans ve



seminerler vermeye başlamışlardır. 1960'lı yılların sonlarına doğru Amerika'da oteller, çeşitli banka ve diğer kamu kuruluşlarında "hizmet sektöründe kalite güvencesi" uygulamaları başlatılmıştır (Gürbüz, 2000). 1970'li yıllarda gerek uluslararası rekabetin artması gerekse tüketicilerin kalite olgusuna daha fazla önem vermeye başlamaları ve Japonya'nın otomotiv ve elektronik sanayii ürünleri üretiminden elde ettiği yüksek kalite uygun fiyat avantajı Amerika'da kaliteye ilişkin çalışmaların yoğunluk kazanmasına yol açmıştır. 1980'ler kalite programlarının uygulandığı ülkelerde kalitenin yalnızca imalat sürecinden ziyade işletmedeki bütün yönetim süreçlerinde, işletmenin yönetsel anlayış ve felsefesinde, organizasyon yapısında, uyguladığı yöntem ve sistemlerde değişim gerektiren bir kavram haline geldiği yıllardır (Bolat ve Seymen, 1996). 1990'lı yıllardan günümüze kadar olan dönemde ise, işletmeler tüketici ihtiyaç ve isteklerinin ön plana çıktığı, tüketicilerin satın alacakları ürün ve hizmetlerde bulunması gereken özelliklere bizzat kendilerinin karar verdiği, işlev, hız ve maliyet üçlüsünün daha da önem kazandığı yoğun rekabet ortamında mal ve hizmet üretmektedir. Bu nedenle, kalite lüks olmaktan çıkarak işletmeler tarafından uyulması zorunlu olan bir uygulama haline gelmiştir (Gürbüz, 2000).

Modern kalite anlayışının temeli ABD sanayi sektörüne dayanmaktadır ve üretimde kaliteyi arttırmaya yöneliktir. Kalitenin üretim süreçlerinde sistematik olarak kontrol edilmesi amacıyla yöntemler geliştirilerek üretim hataları ve aksaklıklarının maliyetleri düşürülmüştür. Ayrıca, kalite gerekleri ve işletme içi standartlar oluşturulmuştur. Daha sonraları ise, üretim ve işletme içi koşulların iyileştirilmesi yerine müşteri istek ve beklentileri üzerinde yoğunlaşan bir kalite anlayışı benimsenmiştir. Ancak bu, üretimdeki hata ve aksaklıkları bir tarafa bırakmak anlamına gelmemektedir. Aksine kalite kavramına daha fazla önem verilmeye başlandığı anlamına gelmektedir. Zira, yeni kalite anlayışında kalite yalnızca üretim mühendislerinin ilgilendiği bir konu olmaktan çıkmış, işletme ve yönetim için stratejik bir kavram haline gelmiştir (Edvardsson vd., 1994:18-19).

Kaliteli hizmet kavramı, günümüzde işletmelerin başarı ölçütünü gösteren önemli bir ölçüt olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle uzun dönemde, kaynaklarını iyi

kullanamayan ve kaliteli hizmet üretemeyen işletmeler müşteri memnuniyetini sağlamada ve kar amaçlarına ulaşmada zorlanmaktadır. Geçmişte hizmet sektöründe iyi bir iş yapmak için geçerli olan işin yerine getirilmesi, bir başka ifade ile hizmetin bir şekilde müşteriye sunulması günümüzde müşteri memnuniyeti için yeterli değildir. Sunulan hizmetin belirli bir kalite düzeyinde olması hizmet işletmelerinin başarısı ve sürekliliği için önşart haline gelmiştir (Tavmergen, 2002;19).

### **1.5.2. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Önemi**

Konaklama işletmeleri açısından hizmet kalitesi kabul edilebilir standartların hedef kitleye ulaştırılması olarak tanımlanabileceği gibi, hizmetlerin tüketiciler tarafından nasıl algılandığının saptanması ve bu algılamaya uygun politikaların üretilmesi olarak da tanımlanabilir (İçöz ve Tavmergen, 1998;128).

Otel işletmelerinde hizmet kalitesi genel anlamda, “tüketici istek, ihtiyaç ve beklentilerine uygun turistik mal ve hizmet özelliklerinin işletme tarafından önceden belirlenmiş standartlara sürekli ve tutarlı bir biçimde uyumu” şeklinde tanımlanabilir. Ancak, oteller açısından kalitenin tanımlanması için turistik mal ve hizmet çıktılarının yapılarının dikkate alınması gerekir. Otel işletmelerindeki çıktılar ikiye ayrılabilir (Oral, 2001; 236):

- Somut ve Standartlaştırılmış Çıktılar: Otel restoranında sunulan yiyecek- içeceklerde, malzemelerde, müşteri odalarında, lobide ve müşterilerin kullanımına sunulan diğer fiziksel olanaklarda bu tür çıktılardan söz edilebilir. Çünkü; otel odaları ya da lobi standart ölçü ve niteliklere sahiptir. Önbüro işlemlerinde genellikle belirli bir prosedür uygulanmaktadır. Giriş-çıkış ve rezervasyon işlemleri belirli ilkeler çerçevesinde yürütülmektedir. Restoranda yiyecekler standart reçetelere göre hazırlanırken, siparişlerin alınması ve bekleme süresi gibi konularda da standartlar uygulanabilmektedir. Bu yapıda olan çıktılar açısından kalite, “belirlenen özellikleri karşılama” şeklinde tanımlanabilir.

- Soyut ve Turistik Tüketicinin İsteğine Bağlı Olarak Düzenlenen Çıktılar: Turistlerin özel isteklerine göre biçimlendirilen mal ve hizmetler için kalitenin tanımlanması çok daha zordur. Çünkü; bu çıktılarının yapısında ne somut ne de standardize olmalarından kaynaklanan belirgin özellikler yoktur. Soyut ürün ya da hizmet üretim sürecinde turistin de yer alması nedeniyle yapı daha da karmaşık bir hal almaktadır. Söz konusu zorluklar nedeniyle bu yapıdaki turistik hizmetler için kalite, “tüketicinin isteklerinin karşılanması ve/veya aşılması” olarak tanımlanabilir.

Otelcilik sektörü açısından hizmet kalitesinin tanımlanması diğer hizmet endüstrilerine göre daha karmaşık ve zordur (Mei vd., 1999; Oral, 2001). Bu karmaşıklık ve zorluk önemli ölçüde sektörde sunulan hizmetlerin, çalışmanın önceki bölümlerinde yer verilen kendine özgü özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Ancak, Lanquar, konaklama sektöründe kalitenin belirlenmesi ve tanımlanmasının zor olduğunu belirterek bu zorluğu özellikle iki farklı nedene bağlamaktadır: İlki, müşterinin istek ve beklentilerinin ne derece karşılanmış olduğunun tespit edilmesinde yaşanan zorluktur. Güncel pazarlama teknikleri müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin ölçülmesine yönelik bilgiler sağlamasına karşın, sektör uzmanları müşterinin istedikleri ile istemediklerini ayırmakta ve neye razı olduklarını belirlemede yetersiz ve bilgisiz kalabilmektedir. İkincisi ise, müşterinin her zaman sunulandan daha fazlasını istemesi ve sonuçta kalite algılamasının sunulan hizmete kıyasla oldukça farklı olabilmesidir (Tavmergen, 2002;24).

Otel müşterilerinin hizmet kalitesi algılamaları, müşterilerin otelin sunması gerektiğine inandığı şeylere ait duyguları ile otelin gösterdiği performansla ilgili algılamalarının karşılaştırılmasının bir sonucudur. Bu algılama aynı zamanda müşterilerin beklenti ve algılamaları arasındaki farkın yönü ve derecesi ile ilişkilidir. Beklenti müşteri tatmini açısından hizmetten yararlanma sürecinde karşılaşılabilecek durumun tahmini iken, hizmet kalitesi açısından müşterilerin arzu ve istekleridir. Dolayısıyla, hizmet kalitesi açısından önemli olan konu; otelin ne sunacağından çok ne sunması gerektiğidir (Demirer, 1996).

Müşterilerin kaliteye ilişkin tercih ve beklentilerinin değişmesi ve gelişmesi kaliteyi otel işletmeleri açısından vazgeçilmez bir rekabet unsuru haline getirmiştir. Otel işletmeleri müşterilerinin beklentileri doğrultusunda bir kalite anlayışı benimsemek durumundadır. Bu anlayışa sahip olan oteller, müşteri memnuniyetini sağlayarak işletmenin karlılığı ve sürekliliği bakımından rakiplerine kıyasla daha avantajlı olur. Ayrıca, mevcut müşterilerinin beklentilerine uygun mal ve hizmet sunan oteller potansiyel tüketicilerinin fiili (efektif) müşteriye dönüşmesi bakımından da daha şanslı olacaktır.

Otel işletmelerinin kaliteye önem vermelerini zorunlu kılan en önemli nedenlerden biri; turist davranışları ve tercihlerindeki muhtemel değişimlerdir. Bu değişimler şu şekilde sıralanabilir (Kahraman, 1996;180; Tavmergen ve Meriç, 2002):

- Her şeyden önce, turistler daha kaliteli turizm ürünleri tercih etmekte, çevreye duyarlılık, kaliteli ürün ve hizmete verilen önem artmaktadır.
- Çevre kirliliğinin gelecek kuşakları önemli ölçüde tehdit etmesi nedeniyle bu konuya önem veren tüketici sayısı artmış, bunun sonucunda çevreye zarar vermeyecek şekilde üretim yapan işletme sayısında da önemli ölçüde artış yaşanmıştır.
- Turistler seyahat organizasyonları hakkında daha ayrıntılı, daha sağlıklı ve daha kısa sürede ulaşabilecekleri bilgiler talep etmektedir.
- Turistler gidilecek turizm mahallinin seçiminde daha titiz davranmakta ve zor beğenen tüketici kimliğine bürünmektedirler.
- Turistik bölgeler ve destinasyonlar arasında yoğun rekabet artarak devam edecek ve sağlıklı büyüme artık rakiplerden pay kazanmak yoluyla sağlanabilecektir.
- İşletmeler değer kavramının tüketiciler için ne anlam ifade ettiğini bilmek zorundadır. Çünkü; bazı tüketiciler mal veya hizmetin ucuz olmasına önem verirken bazıları kaliteli olmasına özen göstermektedir.

Konaklama endüstrisindeki gelişmelere bakıldığında, kalite olgusunun

rekabet üstünlüğü sağlamada faydalı bir araç olarak ele alınması gerektiği açıktır. Her geçen gün daha çok insanın seyahate çıkması ve yaşanan şiddetli rekabet kalitenin önemini ve kalite uygulamaları arttırmıştır. Kalite olgusunun bu derece önemli hale gelmesine neden olan diğer faktörler ise şunlardır (Buyruk, 1999;69):

- Turistik talebin yoğunlaştığı ülkelere olan ilgi doyma noktasına gelmiş ve talep durağanlaşmıştır.
- Boş zaman değerlendirme ve iş amaçlı seyahat edenler fiyat/kalite ilişkisine daha fazla önem verir olmuşlardır.
- Yeni turistik destinasyonlar geleneksel destinasyonlara benzer çekicilikler sunmaktadırlar.
- Yeni turistik talep kalite konusunda daha duyarlıdır.

### **1.5.3. Otel Müşterilerinin Otellerde Aradıkları Özellikler**

Hizmet kalitesi sübjektif bir kavram olduğundan, müşterilerin kendilerine sunulan hizmetin kalitesi hakkında ne düşündüklerini anlamak etkin bir hizmet kalitesi uygulamasının temelini teşkil etmektedir. Kalite, müşterilerin ihtiyaç ve istekleri ile ilişkili olduğundan otel işletmelerinde de kaliteye ilişkin standartlar büyük ölçüde müşterilerin talepleri göz önünde bulundurularak oluşturulur. Ancak, bu noktada yöneticilerin karşılaşılabileceği temel sorunlardan biri; müşterilerin otellerden ne beklediklerinin belirlenmesidir (Buyruk, 1999;72). Son dönemlerde yapılan çeşitli araştırmalar müşterilerin otellerde bulunmasını istedikleri özellikler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Örneğin; müşterilerin, otellerde kendilerine sunulan mal ve hizmetlerden tatmin olma düzeyini etkileyen beş ayrı faktör vardır. Bu faktörler (Teare vd., 1994;9):

1. Konum: Coğrafi uygunluk, ulaşılabilirlik, çevre kalitesi, trafik gürültüsü gibi rahatsız edici etkenlerden uzak olma.
2. İmkanlar: Odalar, restoranlar, barlar, toplantı ve seminer odaları, çeşitli boş zaman ve rekreasyon olanakları.
3. Hizmet: Otelde verilen hizmetlerin otelin imkânları ile ne derece uyumlu olduğu ve bu imkânların resmiliği/gayri resmiliği, bireysel ilgi derecesi,

hız ve etkinlik bakımından durumu ve kalitesi.

4. İmaj: Otel birey ya da grup tarafından nasıl algılanıyorsa imaj ona göre şekillenmektedir. Bu, bir bakıma otelin konumu, imkânları ve sunduğu hizmetin bir fonksiyonudur. İmaj aynı zamanda, otelin adı, ünü, fiziksel görünümü, atmosferi ve diğer özelliklerinden de etkilenmektedir.
5. Fiyat: Ödenen paranın tam karşılığını alma. Bu, müşterilerin otelin konumu, imkânları, sunduğu hizmet, imaj ve diğer ürün bileşenleri için ödedikleri bedel ile ilgilidir.

Avustralya'daki üç, dört ve beş yıldızlı otellerde yapılan bir araştırmada (Wei vd., 1999;200-212) müşteri ve pazarlama müdürlerinin otellere ait yedi özelliğin görece önemi konusundaki algılamaları değerlendirilmiştir. Bu özellikler; fiyat, otelin konumu, araç-gereçler, restorandaki yemekler, odaların dekorasyonu, önbüro işlemlerinin etkinliği, personelin tutum ve davranışlarıdır. Müşteri ve pazarlama müdürlerinin en önemli özellik olarak “otel araç-gereçlerini” algıladıkları, ikinci sırada ise “odaların dekorasyonunun” geldiği tespit edilmiştir. Müşteriler açısından “fiyat”, pazarlama müdürleri açısından “restoranda sunulan yemekler” üçüncü en önemli özelliktir. “Önbüro işlemlerinin etkinliği” ise hem müşteriler hem de pazarlama müdürleri açısından son sırada yer almaktadır.

Lockyer (2002;294-300) tarafından Yeni Zelanda'daki otellerde yapılan araştırmada, iş amacıyla seyahat eden müşterilerin konaklama tesisi seçiminde etkili olan faktörlerin önem düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, 274 müşteri ve 204 yöneticinin otellere ilişkin on özelliği önem düzeyine göre sıralamaları istenmiştir. İş amaçlı müşteriler ve yöneticiler, konaklama tercihinde etkili olan en önemli özelliğin “otelin temizliği” olduğunu belirtmişlerdir. Müşteriler ikinci sırada “banyo ve duş kalitesine”, üçüncü sırada “yatak odasının tamir-bakım standartlarına” ve “yastık ve şiltelerin rahatlığına” yer vermişlerdir. Yöneticiler ise ikinci sırada “kibar ve saygılı personel”, üçüncü sırada “istekli ve sorumlu personel” özelliklerine yer vermişlerdir. Kalan özelliklerin sıralanmasında da iki grup açısından önemli farklılıklar olmasından dolayı, otel yöneticilerinin müşterileri yeterince tanımadığı, beklentilerini doğru tahmin edemediği vurgulanmaktadır.

Chu ve Choi (2000) tarafından Hong Kong'ta yapılan bir araştırmada iş ve tatil amaçlı seyahat eden turistlerin otel seçiminde etkili olan faktörler (otellerden beklentileri) belirlenmiştir. Söz konusu faktörler hizmet kalitesi, işletme imkanları, değer, oda ve önbüro, yiyecek ve rekreasyon imkanları, güvenlik şeklinde altı grup altında toplanmış ve bu altı faktör grubuna ait toplam 26 otel özelliği tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, iş amaçlı seyahat eden turistlerin otel seçiminde etkili olan en önemli faktör oda ve önbüro; tatil amaçlı seyahat eden turistlerin ise güvenlik olduğu ortaya çıkmıştır.

Chu ve Choi (2000) yukarıda bahsedilen çalışmalarında ayrıca müşterilerin kalacakları oteli seğerken dikkate aldıkları faktörleri belirlemeye yönelik araştırmalar da incelenmiştir. Lewis (1984, 1985) tarafından yapılan iki araştırmada iş ve tatil amaçlı seyahat eden turistlerin otel seğimini belirleyen en önemli özellikler otelin konumu ve fiyatı çıkmıştır. Barsky ve Labagh (1992) tarafından geręekleřtirilen benzer bir araştırmada, iş ve tatil amacıyla seyahat eden turistlerin otel seğimini etkileyen üç temel özellik olduğu sonucuna varılmıştır. Bu özellikler; personel davranışları, otelin konumu ve otel odalarının sahip olduğu özellikler şeklinde sıralanmıştır. Bir başka araştırmada (Knutson, 1988) ise iş ve tatil amaçlı müşterilerin ilk kez kalacakları ya da sürekli müşterisi oldukları oteli seğerken şu beş faktörü dikkate aldıkları belirlenmiştir:

1. Temiz ve konforlu odalar,
1. Uygun konum,
2. Hızlı ve saygılı hizmet,
3. Güvenli çevre,
4. Cana yakın ve kibar personel.

Cadotte ve Turgeon (1988) tarafından yapılan bir çalışmada otel müşterilerinin otele ilişkin memnun edici özellikler olarak şu beş faktörü sıraladıkları ortaya konmuştur:

1. Yardımsever personel davranışları,
2. İşletmenin temizliği,
3. İşletmenin düzenli olması,
4. Hizmet kalitesi,
5. Hizmet hakkında bilgi sahibi personel

Diñçer (1996;28) tarafından yapılan çalışmada ise, otel işletmelerinde hizmet kalitesini belirleyen üç faktör (boyut) üzerinde durulmaktadır. Bu faktörler; somut özellikler, güvenilirlik ve insan ilişkileridir. Somut özellikler üniforma, araç gereçler, cazip fiziki görünüm gibi fiziksel unsurları içermektedir. Güvenilirlik faturalar, kayıt işlemleri, siparişlerin alınması vb. konularla ilgilidir. İnsan ilişkileri ise güler yüzlü olma, anlama ve dinleme yeteneği, sorun çözebilme, ilgi gösterme gibi hususları kapsamaktadır.

İş amaçlı seyahat eden müşterilerin otellerden memnun kalmalarında etkili olan faktörlerin araştırıldığı bir çalışmada (Gundersen vd., 1996) otel müşterilerinin memnuniyetinde etkili olan en önemli değişkenlerin resepsiyon, housekeeping ve yiyecek-içecek departmanlarının soyut ve somut yönlerinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, müşterilerin genel memnuniyetinde en güçlü etkiyi yaratan faktörler housekeeping departmanının somut ve resepsiyonun soyut yönleri olarak belirlenmiştir.

Müşterilerin otel işletmelerinden beklentileri ya da otel işletmelerinde bulunmasını istedikleri özellikler bir pazar bölümünden diğerine farklılık gösterebilir. Bu nedenle, yöneticiler müşterilerin beklentilerini tespit ederken seyahate çıkış nedeni gibi, beklentileri etkileyen birtakım faktörleri de dikkate almalıdırlar (Çakıcı, 1998;89). Öte yandan, beklentileri etkileyen çok sayıda faktör vardır. Bu faktörlerden en önemlileri; ağızdan ağıza duyurum, kişisel ihtiyaçlar, geçmiş deneyimler ve reklâm gibi dışsal iletişim araçlarıdır (Kuşlvan, 1999; Acuner, 2004; Augustyn ve Ho, 1998):



**Tablo 5: Tatil Amaçlı Müşterilerin Otellerde Aradıkları Nitelikler**

1. Çarşaf ve havluların temizliği
2. Personelin saygısı
3. Yiyecek-içecek kalitesi
4. Genel alanların temizliği
5. Ödenen paranın tam karşılığını alma
6. Otel odasında ısı kontrol sistemi olması
7. Yüzme havuzu
8. Otelin yerinin uygun olması
9. Odaların ses geçirmemesi
10. Güvenlik hizmeti
11. Konaklama fiyatının uygunluğu
12. Yiyecek-içeceklerin fiyatının uygun olması
13. Tıbbi olanaklar
14. Açık büfe restoran
15. Havaalanı, garaj vb. yerlere ücretsiz ulaşım
16. Hızlı check-in
17. Çamaşırhane hizmeti
18. Bilgi verici levha ve işaretler
19. Yangın alarm sistemi
20. Yeterli ışıklandırma
21. Eğlence olanakları
22. Geniş yataklar
23. Hızlı check-out
24. Rezervasyonda kolaylık
25. Olumlu imaj
26. Ergonomik yataklar
27. Otel binasının dış görünüşü

Kaynak: Çakıcı, 1998;94

Tatil amaçlı seyahat eden müşterilerin otellerde aradıkları niteliklerin belirlenmesine yönelik bir araştırmada (Çakıcı, 1998) elde edilen özellikler listesi Tablo 5'te yer almaktadır.

Tüketicilerin otel seçiminde etkili olan faktörlerin belirlenmesine yönelik olarak Sakarya'da yapılan bir araştırmanın (Konuk vd., 2006) sonuçları şu şekilde özetlenebilir: Tüketicilerin otel seçiminde etkili olan temel faktörler tüketicilerin demografik özellikleri, seyahat amaçları, otel seçiminde kullandıkları bilgi

kaynakları ve son olarak da otellerin sahip olduğu özelliklerdir.

**Tablo 6: Müşterilerin Otellerde Aradıkları Özellikler**

1. Temiz odalar
2. Yatakların rahatlığı
3. Gürültü olmaması
4. Otelin güvenli olması
5. Otelin konumu (yeri)
6. Hızlı servis
7. Profesyonellik
8. Restoran
9. Yiyecekler
10. Personelin dostça davranışı
11. Uygun park yeri
12. Özel ihtiyaçların karşılanması
13. Uyandırma hizmeti
14. Yeterli aydınlatma
15. Otelin iç dekorasyonu
16. Otelin imajı
17. Geniş odalar
18. Titiz ve temiz personel
19. Oda servisi
20. Bireysel ilgi
21. Otelin dış görünüşü
22. Çamaşırhane hizmeti
23. Park görevlisi
24. Jimnastik aletleri
25. Mağazaların çeşitliliği

Kaynak: Saleh ve Ryan, 1991;58

Saleh ve Ryan (1991;58) tarafından gerçekleştirilen ve daha önce benzer çalışmalarda elde edilen sonuçların da dikkate alındığı araştırmada, otel hizmetlerinin kalitesi konusunda müşterilerin en önemli ve belirleyici olarak gördükleri özellikler önem sırasına göre Tablo 6'daki gibi belirlenmiştir.

#### **1.5.4. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Yönetimi**

Kalite yönetimi anlayışı günümüze kadar olan dönemde kalite muayeneden kalite kontrolüne, kalite güvencesine ve Toplam Kalite Yönetimi'ne (TKY) doğru bir süreç izlemiştir (Lockwood, 1996). Bu nedenle, çalışmanın bu bölümünde öncelikle

TKY ile ilgili özet bilgi verilerek devamında, otel işletmelerinde hizmet kalitesi yönetimi konusu işlenmiştir.

Günümüzde işletmeler tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerinin ön plana çıktığı, tüketicilerin satın alacakları mal ve hizmetlerde bulunması gereken özelliklere bizzat kendilerinin karar verdiği bir ortamda faaliyet göstermektedir. Bu nedenle, yoğun rekabet ortamında kaliteli mal ve hizmet sunumu, işletmeler açısından geçmişe oranla çok daha önemli bir konu haline gelmiştir (Gürbüz, 2000). Zira, artık klasik kalite kontrol sistemlerindeki gibi, kalite kontrol yetkilisinin ürün ve hizmetleri kontrol ederek uygun olmayanları ayıklaması ya da düzeltici önlem önermesi başarılı bir işletme olmak için yeterli olmamaktadır. Bu ihtiyaca cevap verebilen sistem Toplam Kalite Yönetimi'dir. Çünkü; TKY sıfır hata, kusursuz hizmet ve sonuçta müşteri memnuniyetini hedeflemektedir (Tavmergen, 2002). Toplam Kalite Yönetimi, klasik yönetim anlayışının yetersizlikleri karşısında yeni bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır. TKY anlayışı ile klasik yönetim anlayışı arasındaki temel farklar Tablo 7'de görülmektedir.

**Tablo 7: Klasik Yönetim Anlayışı ile TKY Arasındaki Temel Farklılıklar**

<b>Klasik Yönetim Anlayışı</b>	<b>Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı</b>
Muayeneye dayalı kalite	Önlemeye dayalı kalite
Yüksek kalite ile artan maliyet	Yüksek kalite ile düşen maliyet
Optimum stok	Sıfır stok
Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim	Olası sorunları düşünüp önleyen yönetim

Fonksiyonların kesin ayırımına dayanan organizasyon	İşin ideal biçimde yürütülmesine dayanan esnek organizasyon
Kabul edilebilir hata düzeyini hedef alan mal ve hizmet sunumu	Sıfır hatayı hedef alan mal ve hizmet sunumu
Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	Onurlu çalışmanın takdir edilmesine dayanan motivasyon
Hiyerarşiye dayalı öncelikler	Müşteri memnuniyetine dayalı öncelikler
Kar maksimizasyonunu hedef alan güdülenme	Yüksek kaliteyi sağlamayı hedef alan güdülenme
Kalite kontrol fonksiyonunun sorumluluğunda mal ve hizmet tasarımı	Bütün işletme çalışanlarının ve yönetimin sorumluluğunda kalite güvencesi
Optimum fire	Sıfır fire
Tecrübe ve inisiyatife dayanan yönetim kararları	İstatistik ve analizlere dayanan yönetim kararları

Kaynak: Efil, 1996;59-60.

TKY, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kalite özelliklerini tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde barındıran bir yönetim biçimidir (Takan, 1998). TKY, yalnızca üretilen mal ve hizmetlerin değil bir bütün olarak işletme yönetiminin kalitesini arttırmayı amaçlamaktadır. Tüm faaliyetlerin verimli ve bilimsel olmalarını sağlamak, müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerini tespit etmek, bu beklentileri zamanında, ekonomik bir şekilde ve istenen şekliyle karşılamak gibi bir iş anlayışı ve yönetim tarzı söz konusudur. TKY, işletmelerin var olmalarını sağlayan karlılık ve rekabet gücü unsurlarını kalitenin sürekli geliştirilmesini sağlayarak arttırabilen çağdaş yönetim anlayışıdır (Özgen ve Savaş, 1997).

Oteller hizmet kalitesi yönetiminde pasif (reaktif) yaklaşım ve stratejik (proaktif) yaklaşım olmak üzere iki temel yaklaşım benimseyebilir (Ghobadian vd., 1994): Pasif yaklaşımda kalite, hizmet farklılaştırmasının ve müşteri memnuniyetinin asıl kaynağı olarak görülmemektedir. Pasif kalite planlaması ve kontrolünün en önemli unsuru; müşteri memnuniyetinin sağlanmasından ziyade müşteri sorunlarının en aza indirilmesidir. Bu yaklaşımda bütün çabalar müşterilerce önemli görülen

hiyjen faktörlerine yoğunlaşmaktadır. Bu faktörler restorandaki masaların ve diğer araçların, oda ve yatakların temizliği ve oda servisinin başlama saati gibi faktörler olabilir. Arzulanan kalite düzeyine ulaşmak için yalnızca söz konusu faktörlere özen göstermek yeterli değildir. Bununla birlikte, bu faktörler ile ilgili beklentilerin karşılanmaması müşteri memnuniyetsizliğiyle sonuçlanmaktadır.

Stratejik ya da proaktif yaklaşımda kalite, işletmenin sunduğu hizmeti farklılaştırmasının ve rekabet üstünlüğü elde etme stratejisinin en önemli aracı konumundadır. Kalite, genellikle işletmenin en önemli itici güçlerinden biri olarak görülmekte ve temel amaç müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Bu amaca ulaşabilmek için hizmet kalitesinin tanımlanması, işletmenin kalite vizyonunun oluşturulması, müşteri beklentilerinin, algılanan hizmet kalitesi kavramının ve kalite boyutlarının en iyi şekilde anlaşılması şarttır. Öte yandan, işletme imajı da bu kalite anlayışı çerçevesinde şekillenmektedir. Daha sonra, işletmenin kaliteli hizmet sunumunda yetersiz kaldığı alanlar belirlenerek bu alanlarda iyileştirme yapmak için gerekli önlemler alınmalıdır. Yapılan araştırmalar stratejik kalite yönetimi yaklaşımını benimseyen hizmet işletmelerinin rekabet güçlerini arttırmada önemli başarılar elde ettiklerini göstermektedir.

Motwani vd. (1996) tarafından yapılan bir çalışmada ise literatür taraması sonucunda otel işletmelerinde kalite yönetimi uygulamalarına yönelik proaktif bir yaklaşım geliştirilmiştir. Araştırmacılar bu yaklaşımı beş aşamadan oluşan bir model (Şekil 1) ile ortaya koymuşlardır. Şekil'den de anlaşıldığı üzere, modelin son aşamasında kalite yönetimi programının başarısı ya da başarısızlığına ilişkin yıllık değerlendirme yapılmaktadır. Bu değerlendirme sonucunda eğer programın amacına ulaşmadığı ortaya çıkarsa yeniden tasarlanması gündeme gelmektedir.

### Şekil 1: Otel İşletmelerinde Kalite Yönetimine İlişkin Proaktif Bir Yaklaşım



Kaynak: Motwani vd., 1996;11.

Bu bölümde, ağırlıklı olarak çalışmanın teorik çerçevesini oluşturan temel kavramlar ve uygulama alanına özgü özellikler üzerinde durulmuştur. Ayrıca, otel işletmeleri açısından hizmet kalitesinin önemi ve otellerde hizmet kalitesi yönetimine ilişkin yaklaşımlar ele alınmıştır. Alan araştırmasının temelini oluşturan olan teorik çerçevenin ortaya konması ve araştırma konusuyla ilgili önceki araştırmaların incelenmesi gerekmektedir. Bu iki konu tezin izleyen (ikinci) bölümünde geniş kapsamlı olarak ele alınmaktadır.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **HİZMET KALİTESİ MODELLERİ, HİZMET SEKTÖRÜNDE VE TURİZM İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER**

Bu bölümün temel amacı; tezin uygulama kısmına rehberlik edecek teorik çatının ortaya konulmasıdır. Bu amaç çerçevesinde, öncelikle kalitenin ölçülmesinin

hizmet işletmeleri için önemine değinilmektedir. Bunun yanı sıra, hizmet işletmelerinde kalite ölçme faaliyetlerinde en sık faydalanılan ve SERVQUAL Tekniğı'nin de temelini teşkil eden Hizmet Kalitesi Modeli'ne ağırlık verilmektedir. SERVQUAL'in avantaj ve dezavantajları üzerinde durularak, hizmet sektöründe kalite ölçme faaliyetlerinde SERVQUAL'in ve benzer tekniklerin kullanıldığı araştırmalara yer verilmektedir. Bölümün son kısmında ise, özellikle otel işletmelerinde kalite ölçmeye yönelik araştırmalar ve bu araştırmalardan elde edilen bulgular ele alınmaktadır.

## **2.1. Hizmet Sektöründe Kalite Ölçümünün Yeri ve Önemi**

Değişkenler hakkında bilgi elde etme yollarının başında ölçme işlemi gelmektedir. Ölçme; objelere, durumlara ya da bireylere belirli bir niteliğe sahip olma derecelerini belirlemek için, belirli kurallar çerçevesinde sembolik değerler verme işlemidir. Ölçme işlemi, aynı zamanda bilinmeyen bir büyüklüğün bilinen bir büyüklük ile ya da belirli bir standartla kıyaslanması olarak da tanımlanabilir (Tavmergen, 2002;124). Altunışık vd. (2002;97) ise ölçmeyi, önceden belirlenen bir kurala göre nesnelerin ve kişilerin özelliklerine sayılar ya da semboller atamak olarak tanımlamaktadır.

İşletmede yürütülen her türlü faaliyetin sonucunun değerlendirilebilmesinin büyük ölçüde sonucun ölçülebilirliğine bağlı olduğu söylenebilir. Ancak, daha önce de belirtildiği gibi, söz konusu hizmetlerse hizmet sunmadaki başarıyı ölçmek zorlaşmaktadır. Ölçüm kolay olmasa da, işletmelerin geleceklerini görebilmeleri ve performanslarını arttırmaları için ölçümün gerekli olduğu açıktır. Öte yandan, hizmet kalitesinin ölçülmesi hizmeti oluşturan unsurların hizmetten yararlananları ne derece memnun ettiğinin tespit edilmesidir. Çünkü; daha önce de değinildiği üzere hizmet kalitesi tüketicilerin hizmetten beklentileri ile hizmet aldıktan sonraki algılamaları arasındaki farktan oluşmaktadır. Dolayısıyla, hizmet kalitesinin ölçülmesi bir bakıma hizmet kalitesinin sayısallaştırılması anlamına gelmektedir (Zengin vd., 1998;50).

Kaliteli hizmet sunmak isteyen işletme yönetimi için hizmet kalitesinin



tanımını ve kapsamını bilmek kadar nasıl ölçüldüğünü bilmek de önemlidir. Hizmet kalitesini iyileştirmek isteyen bir işletme öncelikle mevcut kalite düzeyini belirlemek durumundadır. Daha sonra, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi için neler yapılması ve ne tür önlemlerin alınması gerektiğine karar verilir. Alınan kararlar uygulandıktan belirli bir süre sonra ulaşılan kalite düzeyi tekrar ölçülür. Dolayısıyla, geçerli ve güvenilir bir ölçüm işletme için yaşamsal önem taşımaktadır (Akbaba ve Kılınc, 2001;164).

Hizmet işletmelerinde kalitenin ölçülmesi çalışmalarının birkaç amaca yönelik olması gerekmektedir. Bu amaçlardan ilki yapılan ölçümlerin kaliteyi geliştirmek için bazı kurallar ortaya koymasındır ki bu, yönetici ve personele kaliteye ilişkin sorunların nedenleri ve çözüm yolları konusunda ipucu vermelidir. Ayrıca, bu ölçümler en önemli kalite aksaklıklarının nerelerde meydana geldiğini belirlemeye yaramalıdır. Böylece kalite iyileştirme programları ve yapılacak yatırımlar açısından öncelikli alanlar belirlenmiş olur. Kaliteyi ölçmedeki diğer bir amaç; yapılan değişikliklerin sonuçlarını görmek ve personele kalite iyileştirmede yaptığı katkı konusunda geribildirim sunmaktır (Edvardsson vd., 1994;207-208).

Edvardsson (1998) tarafından yapılan çalışmada, hizmet işletmelerinde kalite ölçülürken göz önünde bulundurulması gereken hususlar şu şekilde belirlenmiştir:

- Ölçülmesi gereken şey (kalite) açık bir şekilde tanımlanmalıdır.
- Ölçülmesi gereken şeye (kaliteye) uygun yöntemler seçilmelidir. Hem niteliksel hem de niceliksel yöntemlerin kullanılması daha faydalı olabilir.
- Ölçümlerden sorumlu olacak, yapılacak analizlerle ilgili olarak yöneticiler ile sorumluluk paylaşacak, ölçümden elde edilen sonuçları yorumlayacak ve bu sonuçları kalite iyileştirmede sistemli bir şekilde kullanacak yönetici tayin edilmelidir.

- İşe küçük bir ölçekle başlamak, dolayısıyla her şeyi bir anda ölçmeye çalışmamak gerekmektedir. Çünkü; karmaşık ölçekler katkı sağlamaktan çok maliyeti arttırabilir.
- Ölçüm sonuçları müşteriler ve personel için görsel olmalı ve sonuçları gösteren grafikler düzenli olarak güncellenmelidir. Sonuçlar basit, anlaşılır ama kapsamlı bir şekilde sunulmalıdır. Mod, medyan, anlamlılık düzeyi gibi istatistiksel değerlerden bahsetmek yerine, “müşterilerin üçte ikisi bu konuda şöyle düşünmektedir” gibi daha anlaşılır ifadeler kullanılmalıdır.
- İlgili herkese ölçümün neden yapıldığı açıklanmalı, böylece ölçümde kullanılan yöntemlerin kabul edilebilirliği arttırılmalıdır. Aksi halde, ölçümler yönetici ve personel için kalite aksaklıklarını önlemek amacıyla kullanılan bir araç olarak görülmekten çok, yönetimin personeli kontrol etmek (denetlemek) üzere yararlandığı bir araç olarak algılanabilir.
- Elde edilen bilgi ve verilerin güncelliğini koruması için düzenli aralıklarla ölçüm yapılmalıdır. Örneğin; ünlü bir restoranlar zincirinin müşterilerinin algıladığı kaliteyi haftada bir ölçmesi gibi. Benzer şekilde, bir oteller zincirindeki tüm otellerde sunulan hizmetin kalitesine ilişkin her gün en az beş müşteri ile görüşme yapılması gibi.

## **2.2. Kavramsal Hizmet Kalitesi Modelleri**

### **2.2.1. Model Kavramı ve İşlevleri**

Bir sistemin değişen koşullar altındaki davranışlarını incelemek, kontrol etmek ve sistemin geleceği hakkında çeşitli varsayımlarda bulunmak amacı ile sistem elemanları arasındaki bağlantıları kelimeler ya da matematiksel terimler ile belirleyen ifadeler bütününe model adı verilmektedir. Modeller genellikle incelenen sistemin ya da sorunun temel yapısının ya da özünün soyutlanmış şeklidir. Bir başka ifade ile; modeller anlaşılması güç ve karmaşık nitelikteki sistemlerin ya da sorunların basitleştirilmiş ve soyut temsilcileridir (Doğan, 1986).

Ortaya konulan bir modelin niteliğinin ve temel amacının belirlenmesi gerekir. Özel amaçlarına bakılmaksızın tüm modellerin kuruluş amacı; belirli bir sistemi yönetmekle görevli kişi ya da kişilerin olası karar seçeneklerini ve bunların sonuçlarını belirlemek ve karşılaştırmalar yapmalarına yardımcı olmaktır. Dolayısıyla, modeller karar verme sürecinin yardımcı elemanlarıdır. Modellerin temel işlevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (İçöz vd., 2002;89-90):

- Bir model kurma girişimi, ele alınan sorun ile ilgili önemli karşılıklı ilişkilerin tamamının dikkate alınmasını ve değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu da, bir olayın nasıl oluştuğunu anlamaya yardımcı olur ve karmaşık bir olayın kavranmasını sağlar.
- Model üzerinde çalışılması sistemin yapısı, elemanları arasındaki ilişkiler ve sistemde meydana gelebilecek değişimlerin, sistemin işleyişine olan etkilerinin tahminlenmesine imkân verir.
- Tanımlama, verilerin toplanması ve bilginin düzenlenmesi için bir çerçeve oluştururlar.
- Bazı yeni olayların ve gelişmelerin daha fazla bilinen olay ve gelişmeler ile karşılaştırılmasına olanak sağlarlar.
- Sistemlerin geliştirilmesine, etkinliklerin artırılmasına, hedeflere daha iyi ulaşılmasına ve sorunların ve engellerin azaltılmasına yardımcı olurlar (Gunn, 1998;187).
- Öncelikle tanımlayıcı, açıklayıcı ve son olarak varsayımlara dayalı doğaları ile kuramların oluşturulmasında kilometre taşlarını oluştururlar.

Hizmet işletmesi yönetimi tarafından hizmet kalitesi ölçülerek kalite aksaklıklarının belirlenmesi ve kalite iyileştirme programının düzenlenmesinde rehberlik edecek kavramsal hizmet kalitesi modellerinin uygulamaya konulması gerekir. Çünkü; bu modeller işletme yönetimine, verdiği hizmetin kalite düzeyini belirleme ve gerektiğinde kaliteyi sistematik bir şekilde iyileştirme olanağı tanımaktadır (Ghobadian vd., 1994).

Hizmet kalitesi literatürü incelendiğinde, birçok kavramsal hizmet kalitesi modelinin geliştirildiği görülmektedir. Ancak, Parasuraman vd. (1985) tarafından ortaya konulan “Beş Fark Modeli” (The Five Gap Model) en fazla ilgi çeken, daha uygulamaya dönük olması nedeniyle pek çok araştırmaya temel oluşturan ve dolayısıyla en sık kullanılan Model’dir. Bu nedenle, tezin bu bölümünde ağırlıklı olarak “Beş Fark Modeli” üzerinde durulmuş, diğer modellere ise çok az yer verilmiştir.

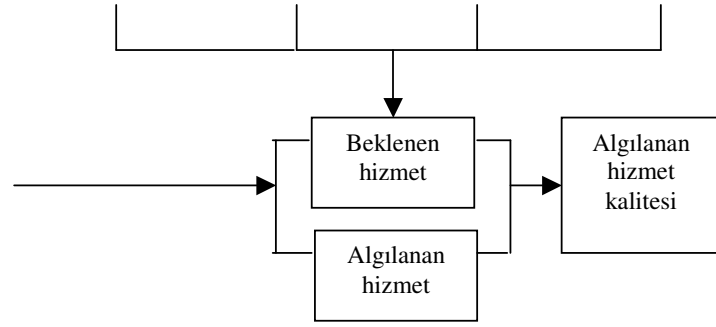
### 2.2.2. Hizmet Kalitesi Fark Modeli (Beş Fark Modeli)

Parasuraman vd. (1985) hizmet kalitesi kavramına daha geniş bir bakış açısı getirebilmek ve kavramsal bir hizmet kalitesi modeli geliştirebilmek amacıyla bir dizi çalışma gerçekleştirmişlerdir. Aynı araştırmacılar, hizmet kalitesi literatüründe müşterilerin hizmet kalitesini nasıl değerlendirdikleri, değerlendirmede kullandıkları boyutların neler olduğu, bu boyutların farklı müşteri grupları açısından değişip değişmediği ve müşterilerin beklentilerini etkileyen faktörler konularında tatmin edici bilgiler bulunmadığını belirtmektedirler. Bu nedenle, öncelikle kavramsal bir hizmet kalitesi modeli geliştirebilmek için ihtiyaç duydukları verileri toplamak üzere hizmet sektörü yöneticileri ve tüketicilerini kapsayan keşfe dayalı araştırmalara yönelmişlerdir. Hizmet sektörünün çeşitli alanlarında yaptıkları odak grup görüşmeleri sonucunda hizmet kalitesini tanımlamışlar, hizmet kalitesinin boyutlarını ve müşteri beklentilerini etkileyen faktörleri tespit etmişlerdir (Devebakan ve Aksaraylı, 2003;41).

Parasuraman vd. öncelikle müşterilerin hizmet kalitesiyle ilgili değerlendirmelerini nasıl yaptıklarına ilişkin düşüncelerini açıkladıkları bir model (Şekil 2) geliştirmişlerdir (Acuner, 2004;6). Daha sonra beklenen ve algılanan hizmet arasındaki farkları da gösteren daha kapsamlı bir model (Beş Fark Modeli) ortaya koymuşlardır (Şekil 3).

#### Şekil 2: Hizmet Kalitesi Modeli

<b>Hizmet Kalitesi Boyutları</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fiziksel özellikler</li><li>• Güvenilirlik</li><li>• Heveslilik</li><li>• Yeterlilik</li><li>• Nezaket</li><li>• İnanılrlık</li><li>• Güvenlik</li><li>• Ulaşılabilirlik</li></ul>	Söylentiler	Kişisel ihtiyaçlar	Geçmiş deneyim	Dış etkileşim 50
---	-------------	--------------------	----------------	------------------



Kaynak: Acuner, 2004;6.

Parasuraman vd. (1985) yöneticiler ile yaptıkları görüşmeler sonucunda hizmet kalitesine ilişkin kavramsal bir modelin geliştirilebileceği düşüncesine ulaşmıştır. Ayrıca, hem hizmet işletmelerinin kalite anlayışları ile uygulamaları arasında hem de müşterilerin hizmetten beklentileri ile aldıkları gerçek hizmet arasında bazı farklar ortaya çıkmıştır. Model'e göre beklenen ve algılanan hizmet arasındaki farklar beşe ayrılmaktadır. Bu farklardan ilk dördü hizmet sunan işletme ile ilgili iken, beşincisi hizmetten faydalanan müşterinin kendisi ile ilgilidir. Öte yandan, Model'deki birinci ve ikinci fark tasarım, üçüncü fark dağıtım, dördüncü fark ise pazarlama faaliyetleri ile ilgilidir. Bu dört fark işletme tarafından kontrol edilebilir özellik taşımaktadır. Beşinci fark ise söz konusu dört farkın fonksiyonudur (Dotchin ve Oakland, 1994;33; Douglas ve Connor, 2003;168).

Beş Fark Modeli'nde açıklanan ve yukarıda değinilen farklara ilişkin değerlendirmelere aşağıda yer verilmektedir:

### **1. Müşteri Beklentileri ile Yönetimin Müşteri Beklentilerine İlişkin Algılamaları Arasındaki Fark (Gap 1)**

Hizmet işletmesi yöneticileri her zaman, tüketiciler açısından yüksek kaliteli hizmetin ne anlama geldiğini, hizmetin tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini

karşılabilmesi için hangi özellikleri taşıması gerektiğini ve yüksek kaliteli hizmet sunmak için söz konusu özellikler açısından nasıl bir performans gösterilmesi gerektiğini bilemeyebilir (Parasuraman vd., 1985;44). Dolayısıyla, yöneticiler müşterinin hizmetten gerçekte ne beklediği konusunda yanlış algılamalara da sahip olabilir. Beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki bu farkın temel nedeni; pazara ya da müşteriye yeterince odaklanamamaktır. Çünkü; işletmede pazarlama departmanının bulunması, pazara yeterince odaklanabilmenin garantisi değildir (Ghobadian vd., 1994;57).

Birçok yönetici müşterilerden ve onlarla birebir iletişim içinde olan personelden uzaktadır. Bu yöneticiler genellikle kişisel deneyimlerine ve gözlemlerine güvenirlir ve müşteri ihtiyaç ve istekleri konusunda araştırma yapma gereği duymazlar. Bunun sonucu olarak da maliyet gibi faktörler üzerine aşırı eğilerek müşteriler açısından oldukça önemli olan diğer bazı faktörleri göz ardı ederler. Örneğin; Continental Havayolları'nın yöneticileri sırf maliyeti düşürmek ve yılda yaklaşık 20.000\$ tasarruf yapabilmek için uçuşlarda aspirin buldurmaya son vermişlerdir. Bunun üzerine müşteri şikâyetleri o derece artmıştır ki yöneticiler bu uygulamadan vazgeçmek zorunda kalmışlardır (İçöz, 2001;42).

Daha önce de belirtildiği gibi, tüketici beklentileri bireysel ihtiyaç ve istekler, geçmiş deneyim, dışsal iletişim gibi kaynaklara bağlı olarak şekillenmektedir. Bu nedenle, Beş Fark Modeli'ndeki bu farkın nedeni; aynı zamanda işletme yönetiminin tüketici beklentilerinin hangi kaynaklara bağlı olarak oluştuğunu tam olarak anlayamamasıdır (Kuşlvan, 1999;9). Öte yandan, mallara göre hizmetler için daha az sayıda somut ve açıkça tanımlanmış özellik bulunduğundan müşteri beklentileri ile yönetimin bu beklentileri algılaması arasındaki fark hizmet işletmelerinde daha büyüktür (Zeithaml vd., 1988).

## **2. Yönetimin Müşteri Beklentilerine İlişkin Algılamaları ile Bu Algılamaları Hizmet Kalitesi Özelliklerine Yansıtabilmesi Arasındaki Fark (Gap 2)**

Müşteri beklentileri doğru belirlenmiş olsa da bu beklentilerin karşılanmasını sağlayacak doğru hizmetlerin tasarlanması ve standartlarının oluşturulması gerekir. Ancak, yöneticiler genellikle müşterilerin beklentilerini karşılama ve bu beklentilerin de üzerine çıkmada güçlükler ile karşılaşmaktadır. Bu ikinci farkın olduğu durumda, yönetim müşterinin ne beklediğini bilmekte ancak sunduğu hizmetlere müşterinin bu beklentilerini tam olarak karşılayabilen özellikleri yansıtamamaktadır. Bunun en önemli nedenleri; kaynak yetersizliği, kısa dönem kar amacı, piyasa şartları ve işletme yönetiminin ilgisiz ve kararsız olmasıdır (Zeithaml vd., 1988).

### **3. Hizmetin Belirlenen Özellikleri ile Sunulan Gerçek Hizmet Arasındaki Fark (Gap 3)**

Beklenen ve algılanan hizmet arasındaki üçüncü farka “hizmet performansı farkı” da denilebilir ki; hizmet personelinin yönetimin arzu ettiği kalite düzeyinde hizmet veremediği anlamına gelmektedir (Kuşluvan, 1999). Zira, bu fark müşteri beklentilerine uygun olarak işletme yönetimince belirlenen hizmet kalitesi standartları ile bu standartların müşteriye sağlanması arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Daha önce yer verilen ve temel hizmet özellikleri arasında bulunan emek-yoğun olma, değişkenlik ve üretim ile tüketimin aynı anda ve yerde gerçekleşmesi bu farkın en önemli nedenleri olarak sıralanabilir.

### **4. Hizmet Sunumu ile Dış İletişim Arasındaki Fark (Gap 4)**

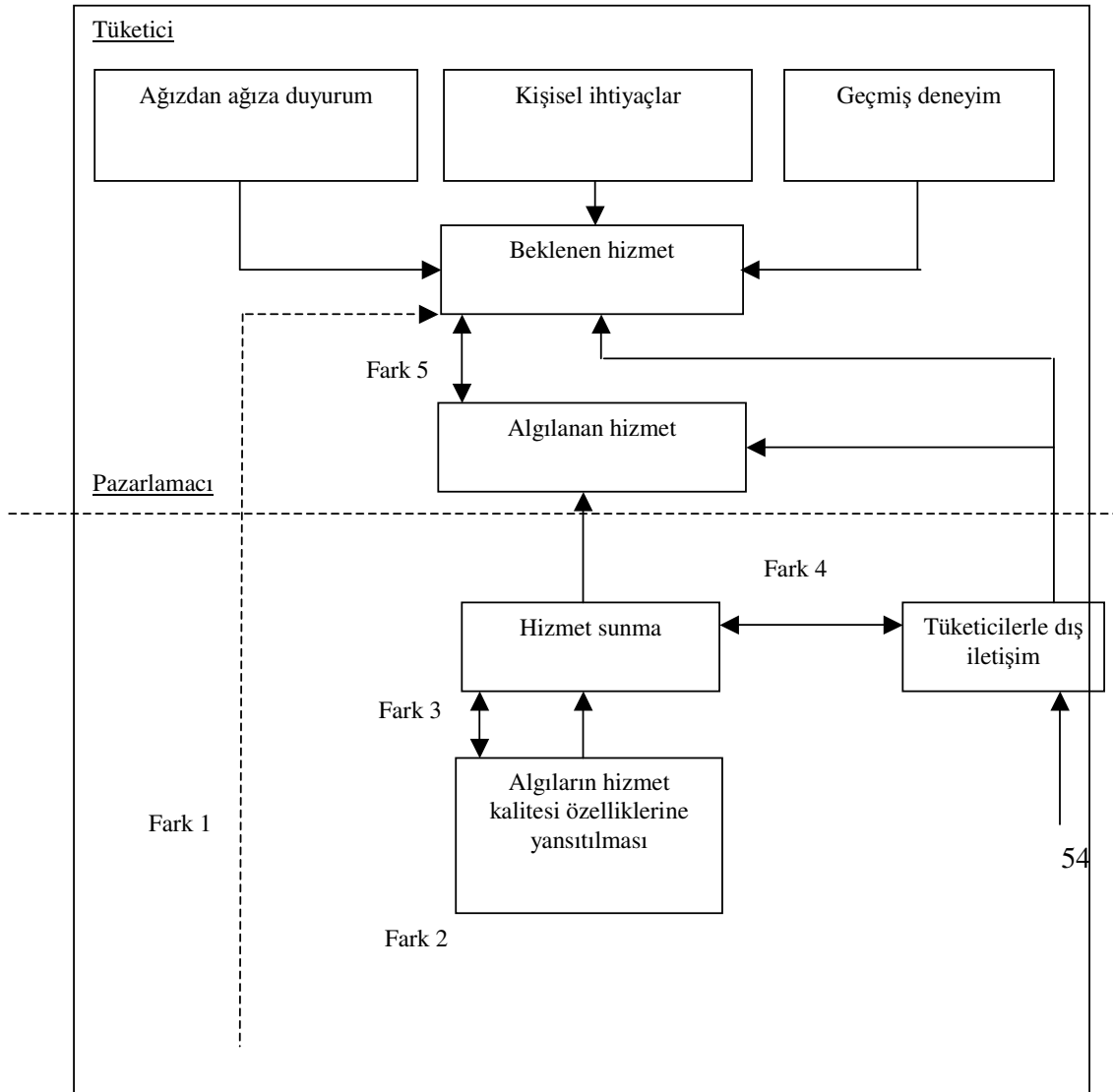
Bu fark özetle, işletmenin müşteriye vereceği hizmet hakkında gerçekleştirebileceğinin üzerinde vaatlerde bulunmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin; balkonlu ve deniz manzaralı bir oda için rezervasyon yaptıran bir müşteri otele geldiğinde bu vaatler gerçekleşmemişse beklentileri karşılanmadığından büyük hayal kırıklığına uğrar ve hoşnutsuzluk yaşar. Bu nedenle, işletmeler neleri yapacaklarına dair söz vermişlerse onları gerçekleştirmek durumundadır. Aksi halde, beklentileri karşılanmadığından müşteriler olumsuz kalite algılamasına sahip olurlar.

İşletme tarafından kullanılan medya reklâmcılığı ve diğer iletişim teknikleri

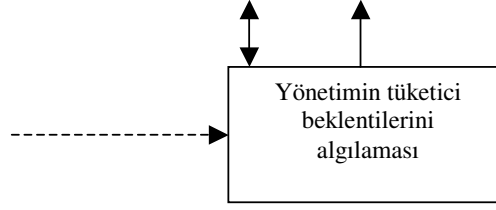
müşteri beklentilerini etkilemektedir. Ayrıca, sunulan hizmet ile hizmet hakkında tüketicilere verilen bilgiler arasında çelişki olması, aşırı vaatlerde bulunulması ve kaliteli hizmet sunulabilmesi için dikkat edilmesi gereken hususlardaki bilgi eksikliği müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarını olumsuz etkilemektedir (Zeithaml vd., 1988).

Gerçekçi bir beklenti normalde pozitif kalite algılamasına yardımcı olur. Hizmet işletmesi kullandığı pazarlama ve tutundurma araçlarının sunulan hizmeti ve dağıtım şeklini doğru olarak tanıttığından emin olmalıdır. İşletme faaliyetlerini pazarlama fonksiyonlarından ayrı yürütmek hizmet kalitesini azaltıcı etki yapmaktadır (Ghobadian vd., 1994).

**Şekil 3: Hizmet Kalitesi Fark Modeli (Beş Fark Modeli)**







Kaynak:Parasuraman vd., 1988;35.

## 5. Beklenen Hizmet ile Algılanan Hizmet Arasındaki Fark (Gap 5)

Algılanan hizmet kalitesi Model'deki beşinci farkın büyüklüğüne ve yönüne bağlıdır. Hizmet alma verme sürecinde yukarıdaki dört farktan herhangi birinin oluşması sonucunda beşinci fark meydana gelmektedir. Dolayısıyla, bu fark sözü edilen dört farkın doğal sonucu ve fonksiyonudur.

### 2.2.3. Diğer Hizmet Kalitesi Modelleri

Beş Fark Modeli dışında hizmet sektöründe kalitenin ölçülmesine yönelik çalışmalarda temel alınan çok sayıda model bulunmaktadır. Ancak, Beş Fark Modeli daha uygulamaya dönük olması nedeniyle söz konusu çalışmalarda en sık kullanılan modeldir. Model hizmet kalitesini, hizmete ilişkin algılama ve beklentiler arasındaki fark şeklinde ele alarak, bir bakıma hizmet kalitesini basit bir şekilde formüle etmektedir. Çalışmanın bu bölümünde hizmet kalitesini, Beş Fark Modeli'ne benzer şekilde ele alan modellere ağırlık verilmiş, bunların dışındaki modellerden çok kısa olarak bahsedilmiştir.

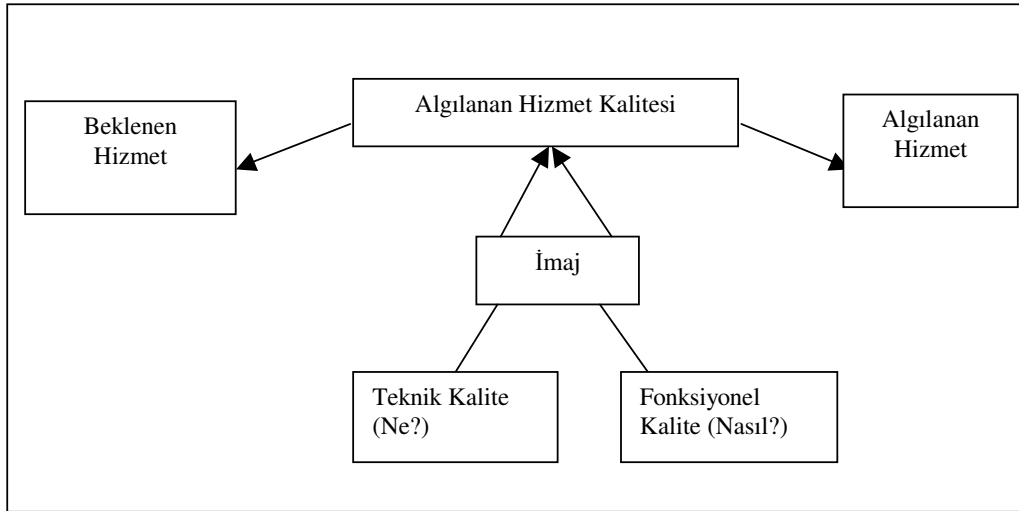
#### 2.2.3.1. Grönroos'un Hizmet Kalitesi Modeli

Bu model hizmet kalitesi literatürüne önemli katkılarda bulunan Grönroos (1984) tarafından henüz Beş Fark Modeli ortaya konulmadan önce geliştirilmiş bir Model'dir. Model büyük ölçüde imaj kavramına dayanmakta ve beklenen ve algılanan hizmet arasındaki farka dikkat çekmektedir (Gilbert ve Joshi, 1992;154). Algılanan hizmet kalitesinin beklenen ve gerçekleşen hizmete ya da bu ikisi ile ilgili

değerlendirmenin sonucuna bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Model'e göre, müşteri hizmet kalitesini değerlendirirken işletmenin imajı filtre görevi görmektedir. Eğer işletmenin pozitif bir imajı varsa hizmet sunumu sırasındaki küçük aksaklıklar müşteri tarafından önemsenmeden göz ardı edilebilmektedir.

Şekil 4'te görüldüğü gibi, hizmet kalitesi temelde teknik kalite ve fonksiyonel kalite şeklinde ikiye ayrılmakla birlikte, işletme imajı da algılanan hizmet kalitesini etkileyen üçüncü bir kalite boyutu olarak ön plana çıkmaktadır. Daha önce de bahsedildiği gibi, teknik kalite müşterinin hizmetten gerçekte ne elde ettiğini, fonksiyonel kalite ise hizmetin dağıtım (sunum) tarzını ifade etmektedir. İşletme imajı ise, müşterilerin işletmeyi nasıl gördükleri ve algıladıkları ile ilişkili olduğundan büyük ölçüde teknik ve fonksiyonel kaliteden oluşmaktadır (Grönroos, 1984;39).

**Şekil 4: Grönroos'un Hizmet Kalitesi Modeli**



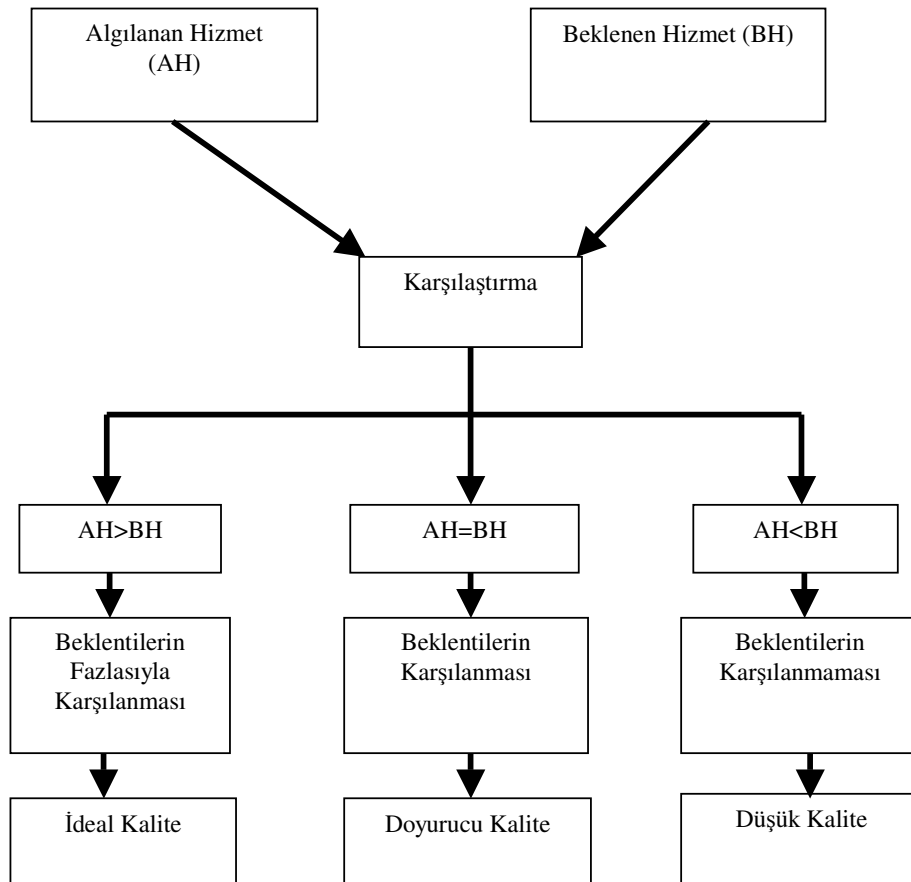
Kaynak: Grönroos, 1984;40.

### 2.2.3.2. Algılanan Hizmet Kalitesi Modeli

Uyguç (1998) tarafından yapılan çalışmada hizmetlerin soyut nitelikte olmaları nedeniyle, hizmet kalitesi literatüründe hizmet kalitesi yerine genellikle algılanan hizmet kalitesi kavramının kullanıldığına dikkat çekilmektedir. Söz konusu çalışmada, algılanan hizmet kalitesi modeli olarak adlandırılan ve esasında Beş Fark

Modeli'ndeki düşüncelerin ortaya konulduğu bir modele yer verilmektedir (Şekil 5). Şekil'den de anlaşıldığı gibi, beklenen hizmetin algılanan hizmetten büyük olması durumunda kalite kabul edilemez düzeydedir. Beklenen hizmetin algılanan hizmete eşit olması durumunda doyurucu kalite düzeyine ulaşılır. Son olarak, beklenen hizmetin algılanan hizmetten düşük olması durumunda ise ideal kalite gerçekleşmiş demektir.

**Şekil 5: Algılanan Hizmet Kalitesi Modeli**

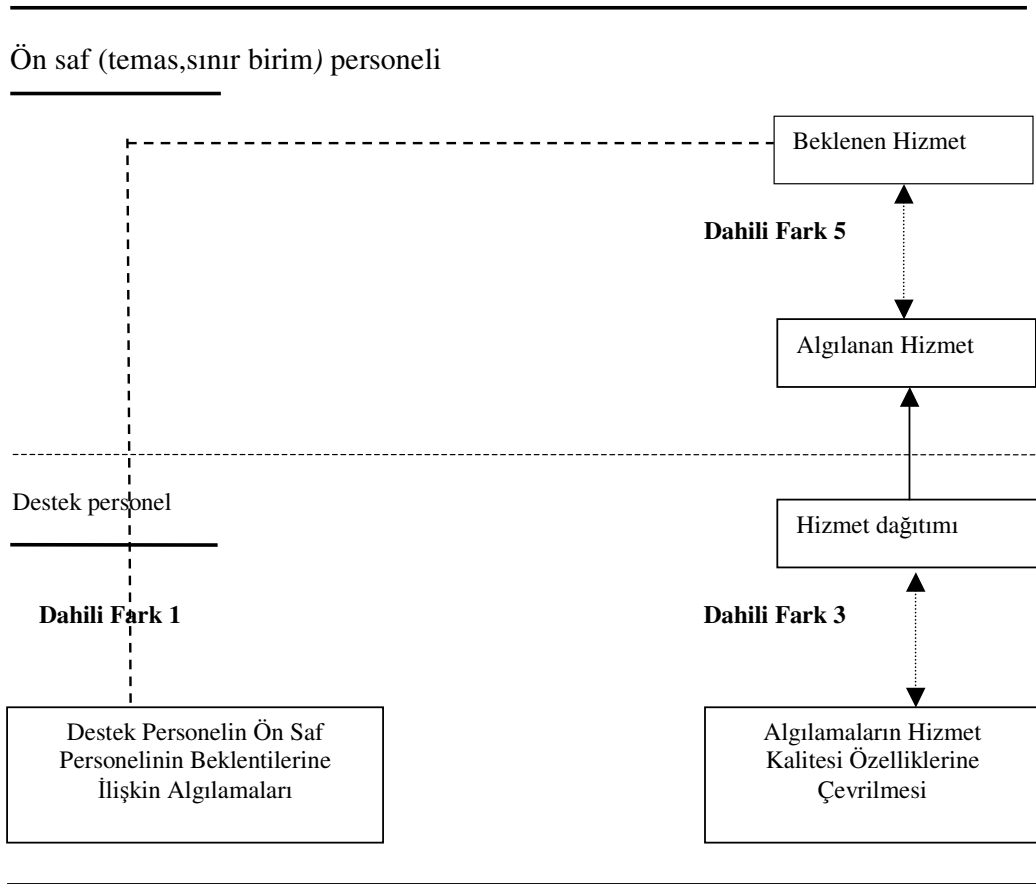


Kaynak: Uyguç, 1998;29.

### 2.2.3.3. Dahili Hizmet Kalitesi Modeli

Bu model Parasuraman vd. (1985, 1988) tarafından geliştirilen ve yukarıda yer verilen Hizmet Kalitesi Fark Modeli'ne dayanmaktadır (Şekil 6). Model, destek personelinin (dahili tedarikçi) müşteri ile doğrudan temasta bulunan personelin beklentilerine yönelik algılamaları ile müşteri ile doğrudan temasta bulunan personelin (dahili müşteri) gerçek beklentileri arasındaki farka odaklanmaktadır. Şekil'den de anlaşıldığı üzere, dahili fark 5 dahili fark 3'ün ve dahili fark 1'in fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır.

**Şekil 6: Dahili Hizmet Kalitesi Modeli**



Kaynak: Frost ve Kumar, 2000;366.

## 2.3. Hizmet Kalitesi Ölçümünde Kullanılan Ölçekler

Hizmet kalitesini ölçmek amacıyla en sık kullanılan ölçek SERVQUAL Ölçeği'dir. Ölçek, sahip olduğu avantajlar sayesinde geniş uygulama olanağı bulmuş, kendisine belirli ölçüde benzeyen veya tamamen farklı olan yeni ölçüm araçlarının geliştirilmesine önemli katkılarda bulunmuştur. Bunun yanında, yapılan çalışmalar sonucu SERVQUAL'in zayıf yönlerinin olduğu ortaya konulmuş ve Ölçek yoğun eleştirilerle de karşılaşmıştır.

### 2.3.1. SERVQUAL Ölçeği

Parasuraman vd. (1988) tarafından geliştirilen Ölçek, yine Parasuraman ve diğerleri tarafından geliştirilen ve yukarıda yer verilen Beş Fark Modeli'ne dayanmaktadır. SERVQUAL'in geliştirilmesi ile birlikte Model uygulamaya geçirilmiştir. Algılanan hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik olarak geliştirilen SERVQUAL'de öncelikle müşterilerin herhangi bir hizmete ilişkin beklentileri, sonra belirli bir hizmet işletmesinin sunduğu hizmete ilişkin algılamaları ölçülmektedir. Beklentiler ile algılamalar arasındaki fark da hizmetin kalite düzeyini göstermektedir. Dolayısıyla, SERVQUAL Ölçeği hizmet kalitesini algılama ve beklenti değerleri arasındaki matematiksel farka göre ölçmekte ve değerlendirmektedir.

Parasuraman vd. (1988) bankacılık, kredi kartı hizmetleri, uzun mesafeli telefon hizmetleri ve tamir-bakım hizmetleri alanında faaliyet gösteren işletmeler ile odak grup görüşmeleri yapmışlardır. Bu görüşmeler sonunda elde ettikleri bilgilere dayanarak müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmede kullandıkları 10 temel hizmet kalitesi boyutu olduğunu ortaya koymuşlardır. Söz konusu boyutlar; fiziksel unsurlar, güvenilirlik, heveslilik (isteklilik), yeterlilik, nezaket, inanılabilirlik, güvenlik, ulaşılabilirlik, iletişim ve müşteriye anlama boyutlarıdır. Müşteriler hizmete ilişkin beklentileri ile gerçekleşen performansı bu 10 boyut üzerinden kıyaslayarak hizmet kalitesini değerlendirmektedir. Bu bulgular ışığında keşif araştırması aşamasında bu

10 boyutu kapsayacak şekilde 97 önerme oluşturulmuştur. Daha sonra her bir önerme, biri hizmet kalitesi ölçülen işletme ile ilgili beklentileri diğeri ise aynı işletme ile ilgili algılamaları ölçmeye yönelik bir çift önerme haline dönüştürülmüştür (Zeithaml vd., 1990).

SERVQUAL'in yapılandırılmasıyla ilgili istatistiksel analizler ve sadeleştirme çalışmaları sonucu hizmet kalitesine ilişkin 10 boyut 5 boyuta, bu boyutlara ait 97 önerme de 22'ye indirgenmiştir. Ölçek'te yer alan önerme sayısının boyutlara göre dağılımı Tablo 8'de görülmektedir. Öte yandan, Ölçek'te müşteriler açısından kalite boyutlarının önem sırasını belirlemek için de bir bölüm bulunmaktadır (Acuner, 2004). Bu bölümde boyutların göreceli önemini ortaya koymak amacıyla müşterilerden, 100 puanı beş hizmet kalitesi boyutuna paylaşmalarını istenmiştir. Müşterilerin, Ölçek'teki beş boyutun kendilerine göre önem sırasını göz önüne alarak yaptıkları bu değerlendirme sonucunda ortaya çıkan en önemli boyut güvenilirliktir. Sonra sırasıyla anında hizmet, güvence, empati ve fiziksel özellikler boyutları gelmektedir (Parasuraman vd., 1991a;431).

**Tablo 8: Önermelerin Hizmet Kalitesi Boyutlarına Göre Dağılımı**

Boyut	Önerme Sayısı
Fiziksel özellikler	4
Güvenilirlik	5
Anında hizmet	4
Güvence	4
Empati	5

Parasuraman vd. (1991a), yaptıkları yeniden değerlendirme sonucunda Ölçek'te bir dizi değişiklikler yapmışlardır. Öncelikle, Ölçek'teki beklenti ifadelerinin ortalamasının çok yüksek çıkması nedeniyle, bu yüksek beklenti değerlerini düşürmek için beklenti ifadelerini yeniden yapılandırma yoluna gitmişlerdir. Örneğin; “işletme personeli müşterilere bireysel ilgi göstermelidir” ifadesi “üstün işletmenin personeli müşterilere bireysel ilgi gösterir” şeklinde değiştirilmiştir.

Ölçek maddelerinin bir kısmı pozitif, bir kısmı ise negatif olarak

yapılandırılmıştır. Yapılan testler sonucunda negatif ifadelerin üç nedenden dolayı sorunlu olduğu ortaya çıkmıştır: Birincisi; negatif beklenti ifadelerinin standart sapmalarının pozitiflere oranla yüksek çıkması, ikincisi; negatif ifadelerin belirsizliği ve pozitifler kadar anlamlı olmamaları, üçüncü neden ise; bütün negatif ifadelerin yer aldığı “anında hizmet (isteklilik)” ve “empati” boyutlarının güvenilirlik katsayılarının düşük çıkmasıdır. Bu nedenlerden dolayı, Ölçek’teki negatif ifadelerin tamamı pozitif olarak değiştirilmiştir (Parasuraman vd., 1991a:422-423).

Ölçek’te yapılan değişiklikler sonucunda Ölçek’in güvenilirliği, faktör yapısı ve geçerliliği yeniden değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmede, her bir boyut için elde edilen güvenilirlik katsayıları SERVQUAL’in ilk şekline göre daha yüksek çıkmıştır. Bunun üzerine, Parasuraman vd. (1991a:424) yapılan değişikliklerin boyutlarda yer alan ifadeleri daha uyumlu hale getirdiğini belirtmişlerdir.

SERVQUAL’e yönelik eleştirilerin bir kısmının beklentilerin kavramsallaştırılmasına yönelik olması nedeniyle, Parasuraman vd. (1991b:42) müşteri beklentilerini daha iyi anlayabilmek için hizmet sektörünün altı farklı alanında bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırma sonucunda, müşterilerin hizmetle ilgili beklentilerinin iki ayrı seviyede olabileceği sonucuna varmışlardır. Bunlar; “arzulanan” ve “yeterli görülen” hizmet seviyeleridir. Arzulanan hizmet seviyesi, kısaca müşterilerin almayı umdukları hizmet iken, yeterli görülen hizmet, müşterilerin kabul edilebilir buldukları ve alacaklarını tahmin ettikleri hizmet seviyesidir. Tolerans bölgesi kavramı ise, arzu edilen ve yeterli görülen hizmet seviyesini birbirinden ayırmaktadır. Dolayısıyla, tolerans bölgesi müşterilerin tatmin edici olarak nitelendirdikleri hizmet seviyesidir. Müşteriler, bu seviyenin altındaki hizmetlerden tatmin olmayacaklardır. Öte yandan, Parasuraman vd. algılanan ve arzu edilen beklenti arasındaki farkı hizmet üstünlüğünün ölçümü; algılanan ve minimum beklenti arasındaki farkı da hizmet yeterliliğinin ölçümü olarak ifade etmektedir (Caruana vd., 2000:59).

Parasuraman vd. (1994:204), yukarıdaki çalışmalarının (Parasuraman vd., 1991b) devamı niteliğindeki çalışmalarında üç alternatif SERVQUAL formatı

geliştirmişlerdir. Bunlar tek sütunlu, iki sütunlu ve üç sütunlu formatlardır. Bu formatlardan ilk ikisi hizmet kalitesini doğrudan ölçerken, üçüncüsü fark puanlarını alarak ölçmektedir. Hizmet kalitesinin doğrudan ve fark değerleri alınarak ölçülmesinden elde edilen sonuçların farklı çıkması sonucu hangi yöntemin daha güvenilir olduğu tartışması da artmıştır. Üç formatta da güvenilirlik ve içsel tutarlılık bakımından sorun olmamakla birlikte, anında hizmet (isteklilik), güvence ve empati (duyarlılık) boyutları arasında yüksek etkileşim vardır. Çünkü; bu üç boyutu oluşturan ifadeler tek bir boyut altında toplanmaktadır. Öte yandan, üç sütunlu format diğer iki formata göre daha ayrıntılı ve daha doğru sonuç vermektedir. Üç sütunlu format performans skorlarını arzu edilen ve yeterli görülen hizmet seviyeleri ile karşılaştırma olanağı vermekte, hizmet kalitesi aksaklıklarının yaşandığı noktaları belirlemekte ve böylece öncelikli iyileştirme çabalarının yoğunlaşması gereken alanları ortaya koymaktadır (Parasuraman vd., 1994;215-221). Stafford vd. (1999;27) tarafından yapılan araştırmada da SERVQUAL’de olduğu gibi üç farklı yöntemle göre ölçüm yapılmış, hizmet kalitesinin ölçülmesinde fark değerlerinin alınmasının diğer yöntemlere göre daha iyi sonuç verdiği yargısına ulaşılmıştır.

Parasuraman vd.’nin (1991a), SERVQUAL’deki beklenti ifadelerini yukarıda bahsedildiği şekilde değiştirmesi ile ilgili bazı eleştiriler de yapılmıştır. Örneğin; Robinson (1999;26), beklentilerde yapılan değişikliğin kaliteyi gereksinimlere uygunluktan çok üstünlük ile bağdaştırdığı için küçük ölçekli hizmet işletmelerini göz ardı ettiğini belirtmektedir. Smith (1995;262) ise, beklenti ifadelerinde yapılan değişikliğin beklenti değerlerini amaçlandığı gibi düşüremediğini vurgulamaktadır. Öte andan, cevaplayıcıların arzu edilen ile yeterli görülen beklentiler arasındaki farkı anlayıp anlayamadıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma (Caruana vd., 2000;63) sonunda, cevaplayıcıların bu iki kavram arasındaki gerçek farkı anlayamadıkları ve iki kavramı birbirinden ayıramadıkları ortaya çıkmıştır.

Bazı araştırmacılar (Akan, 1995; Chen vd., 2001; Ekinci ve Riley, 1999; Getty ve Getty, 2003; Juwaheer, 2004; Unutulmaz ve Varinli, 1995) hizmet sektörünün çeşitli alanlarında yaptıkları çalışmalar sonunda Ölçek’teki boyutlara yeni boyutlar eklenmesi gerektiği görüşünü ortaya atmışlardır. Öte yandan, başta



Cronin ve Taylor (1992) olmak üzere, hizmet kalitesinin yalnızca performansa dayalı olarak ölçülmesinin daha uygun olabileceğini ileri süren araştırmacılar da vardır.

SERVQUAL'in boyut yapısı ile ilgili yapılan bir çalışmada (Llosa vd., 1998) faktör analizi yerine başka bir yöntem kullanılmıştır. Şöyle ki; ilk olarak cevaplayıcılardan birbiriyle ilgili olduklarını düşündükleri SERVQUAL maddelerini bir arada gruplandırmaları istenmiş ve grup (boyut) kısıtlamasına gidilmemiştir. İkinci aşamada, SERVQUAL'in beş boyutu açıklanarak (tanımlanarak) cevaplayıcılardan Ölçek'i oluşturan 22 ifadeyi bu boyutlara dağıtmaları istenmiştir. Cevaplayıcılar en fazla beş boyutlu yapı oluşturmakla birlikte, boyut sayısının iki ile on üç arasında değiştiği ve hiçbir cevaplayıcının ifadeleri tam doğru bir şekilde boyutlara dağıtamadığı tespit edilmiştir. Ancak, cevaplayıcıların en kolay ayırt edebildikleri boyut fiziksel özellikler çıkmış, ikinci sırada empati (duyarlılık) boyutu yer almıştır. Kalan üç boyutun (güvenilirlik, güvence ve anında hizmet ya da isteklilik) cevaplayıcıların zihinlerinde tek bir boyutmuş gibi canlandığı ve aralarında net bir ayırım yapamadıkları ortaya çıkmıştır. Daha önce değinildiği gibi, SERVQUAL'in bu üç boyutu arasında yüksek etkileşim olduğu Parasuraman vd.(1994) tarafından ortaya konulmuştur.

Yukarıda yer verilen çalışmalardan da anlaşıldığı üzere, SERVQUAL Ölçeği'nin kullanıldığı çalışmalarda beş boyuta ulaşılabilirdiği gibi ortaya daha az ya da daha fazla sayıda boyut da çıkabilmektedir. Ayrıca, bazı çalışmalarda beş boyuta ulaşılsa da boyutları oluşturan ifadelerin her zaman ait olmaları gereken (ilgili oldukları) boyutlara yüklenmedikleri görülmektedir. Yapılan araştırmalarda boyutların SERVQUAL'den farklı çıkmasının çeşitli nedenleri olduğu vurgulanmaktadır. Şöyle ki; Babakus ve Boller (1992), söz konusu çalışmalarda farklı boyutlar ortaya çıkmasını çalışmaların hizmet sektörünün farklı alanlarında yapılmasına bağlamışlardır. Bu nedenle, bütün hizmet işletmeleri için tek bir ölçme aracı kullanmak yerine, ilgili alana göre yapılandırılan farklı ölçüm araçlarının kullanılması gerektiğini vurgulamışlardır. Lam (2002) farklı amaç, ihtiyaç ve kültürel geçmişe sahip insanların kalite algılamalarının da farklı olabileceğine, Stafford vd. (1999) ise beklentilerin cevaplayıcılar tarafından farklı yorumlanabilme ihtimaline

dikkat çekmektedirler. Öte yandan, aynı boyutlara ulaşamamasının kullanılan ölçeklerdeki yapısal geçerlilik sorununun bir göstergesi olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, SERVQUAL Ölçeği'nden faydalanılarak farklı hizmet işletmelerine yönelik olarak yapılan araştırmada, Ölçek'te yer alan bazı ifadelerin hizmet türüne göre uyarlanması gerektiği ifade edilmektedir. Ayrıca, oteller gibi çoklu hizmet fonksiyonlarını yerine getiren işletmelerde gerçekleştirilecek kalite ölçme faaliyetlerinde ölçüm aracının her bir fonksiyon için ayrı ayrı tasarlanması gerektiği önerisinde bulunmaktadır (Carman, 1990;50-51).

### **2.3.2. SERVQUAL Ölçeği'nin Üstün ve Zayıf Yönleri**

SERVQUAL, hizmet sektöründe kalitenin ölçülmesi çalışmalarında en yaygın olarak kullanılan ölçek olmuştur. İlk zamanlar yapılan çeşitli araştırmalarda hizmetin türü ne olursa olsun müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirirken birbirine oldukça yakın ölçütler kullandıkları belirlenmiştir. Bu nedenle, SERVQUAL bütün hizmet işletmelerinde uygulanabilecek standart bir ölçek olarak görülmüştür. Ancak, zamanla hizmet sektörünün çeşitli alanlarında yapılan ampirik araştırmalar sonucunda Ölçek'e yönelik çeşitli eleştiriler yapılmaya başlanmıştır. Birçok araştırma sonunda, Ölçek'in hizmet kalitesinin ölçülmesinde önemli bir araç olmasına karşın, bütün hizmet işletmelerinde uygulanabilecek standart bir ölçek olamayacağı sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, SERVQUAL avantajları yanında dezavantajları da olan bir Ölçek olarak nitelendirilebilir.

#### **2.3.2.1. SERVQUAL'in Üstün Yönleri**

- SERVQUAL Ölçeği, önceden belirlenmiş beş boyut bazında beklenen ve algılanan hizmet kalitesi hakkında sistematik veri sağlayabilen ve elde edilen sonuçların genellenebileceği bir Teknik'tir (Kavak ve Yılmaz, 2003).
- SERVQUAL'in en önemli avantajlarından biri; müşterilerin hizmetten beklentileri ile gerçekte aldıkları hizmet arasındaki farkları tespit ederek

sunulan hizmetin kalite düzeyini müşterilerin bakış açısından ortaya koymasıdır. Ölçek, müşterilerin beklentileri ile işletmenin hizmet performansı arasındaki farkları belirleyerek basit ve anlaşılır sonuçlara ulaşmaktadır. SERVQUAL uygulanma kolaylığını ve esnekliğini basit bir kuram ile birleştirdiği için araştırmacılar ve işletme yöneticileri tarafından geniş kabul görmektedir (Asubonteng vd., 1996;80). Ölçek'in diğer avantajlı yönleri ise şu şekilde sıralanabilir (Demirer, 1996).

- SERVQUAL eski ve yeni müşterilere belirli zaman aralıklarıyla kolaylıkla uygulanabilir. Böylece, zamanla müşteri beklentilerinde meydana gelen değişiklikler izlenebileceği gibi, işletmenin hizmet kalitesini geliştirmeye yönelik çabalarının ne derece etkili olduğunu da tespit edilebilir.
- Ölçek, müşteri beklentilerinin elde edilen kalite tanımlarıyla en gerçekçi şekilde oluşturulması ve işletme ile ilgili reklâm ve tanıtımlarda boş ve abartılı vaatlerde bulunulmaması bakımından önemli katkı sağlayabilmektedir.
- Ölçek'i uygulayan işletme ölçüm sonucunda hizmet kalitesi açısından rakiplerine kıyasla hangi boyutlarda güçlü, hangi boyutlarda zayıf olduğunu bilecek ve buna uygun pazarlama stratejileri geliştirebilecektir.
- SERVQUAL'in işletmeye sağladığı faydalar göz önünde bulundurulduğunda fazla masraflı bir ölçek olmadığı söylenebilir.

#### **2.3.2.2. SERVQUAL'in Zayıf Yönleri**

- SERVQUAL'e yönelik eleştirilerin önemli bir kısmı; beklentilerin kavramsallaştırılma şekli, fark puanlarının alınması ve Ölçek'in boyutlarıyla ilgilidir (Caruana vd., 2000;57). Diğer eleştiri konuları; Ölçek'in kullanıldığı her çalışmada beş boyut ortaya çıkmaması,

boyutların altında bulunan ifadelerin her zaman beklenen boyutlara yüklenmemeleri ve boyutlar arasında yüksek etkileşim olmasıdır (Buttle, 1996;16).

- Tamamen farklı hizmetler için standart bir ölçek kullanmanın doğru olup olmadığı sorgulanmaktadır. Ölçek'i farklı hizmet alanlarında uygulamadan önce Ölçek'te yer verilen ifadelerin o alana uyarlanması ve gerekirse tüketici açısından önemli olan boyutların alt boyutlara ayrılması gerektiğine işaret edilmektedir. Ayrıca, Ölçek'te yer alan boyutların istikrarlı olmasına karşılık mevcut durumu tam anlamıyla yansıtmadığı şeklinde eleştiriler yapılmaktadır (Öztürk, 2000;58).
- Ölçek'teki soruları cevaplayan kişilerin kalite deneyimlerini açıklama biçimleri açısından sorunlar olduğu vurgulanmaktadır. Örneğin; SERVQUAL'in bir bankada hizmet kalitesinin ölçülmesi amacıyla uygulandığı varsayıldığında, bir banka müşterisinin davranış ve tutumları farklı birkaç personel ile etkileşimde bulunabileceği açıktır. Ancak, Ölçek'te "x bankasının çalışanı naziktir ya da müşteriye özel ilgi göstermektedir" şeklindeki ifadeler hakkında 7'li bir ölçekte işaretlemeler yapılmaktadır. Müşteri birden fazla çalışan ile etkileşimde bulunabileceği için bu değerlendirmeleri yaparken zorlanacağı öne sürülmektedir (Asubonteng vd., 1996; Stauss ve Weinlich, 1997;34).
- SERVQUAL kullanılarak toplanan veriler müşterilerin kalite algılarını tam anlamıyla yansıtmaz. Çünkü; bütün kalite unsurlarının kapsamlı bir şekilde listelenmesi normal bir müşterinin isteyerek yanıtlayabileceği bir anketten daha geniş olacaktır. Bu nedenle, müşteri aldığı hizmet ile ilgili birçok olumlu ve olumsuz deneyimini aktaramamaktadır (Oh ve Parks, 1997; Stauss ve Weinlich, 1997).
- SERVQUAL'de kalite boyutlarının soyut bir biçimde ifade edilmesinden dolayı araştırma sonuçlarının da soyut olduğu şeklinde eleştiriler yapılmaktadır. Örneğin; müşterinin "personelin dostça davranışları"

konusundaki beklentileri ile algılamaları arasında önemli bir fark var ise bu durum kalitenin düşük olduğunu göstermektedir. Ancak, Ölçek personelin hangi davranışlarının dostça olmadığı hususunda ipucu vermemektedir. Bu nedenle, SERVQUAL kullanılarak gerçekleştirilen bir çalışmadan elde edilen sonuçların kalite yönetiminde yol gösterip göstermediği tartışılabilir (Oh ve Parks, 1997; Öztürk, 2000;59).

- SERVQUAL'deki 22 çift önermenin değerlendirilmesinde yedi dereceli bir Likert Ölçeği kullanılmakta ve bu ölçekte sadece 1 ve 7 rakamlarının üzerinde neye karşılık geldiklerine ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Arada kalan rakamları tanımlayıcı ifadelerin kullanılmamış olması hem katılımcılar hem de araştırmacılar için yanlış yorumlamalara neden olabilir (Buttle, 1996).
- Brown vd. (1993) tarafından yapılan çalışmada hizmet kalitesinin ölçülmesinde performans-beklenti farkını kullanan çalışmalarda karşılaşılan üç temel sorun olduğu ileri sürülmektedir. İki güvenilirlikle ilgili sorun, ikincisi ayırım geçerliliği sorunu ve üçüncüsü varyans kısıtlaması (sınırlı varyans) sorunudur. Dolayısıyla, bu üç sorun SERVQUAL için de geçerlidir. Ölçek'te müşterilerin bir hizmete yönelik beklentileri ve sunulan hizmetin performansı arasındaki farktan oluşan bir puan elde edilmektedir. İnsanlar hizmetle ilgili beklentilerini aldıkları hizmetin performans düzeyinden daha yüksek gösterme eğilimindedir. Böyle bir eğilimin varlığı, elde edilen fark puanlarının güvenilirliği konusunda soru işaretleri oluşturmaktadır (Akbaba ve Kılınç, 2001; Asubonteng vd., 1996). Fark puanlarının alınmasının güvenilirliği azalttığı ve düşük güvenilirliğin ayırım geçerliliği varmış gibi sonuç verdiği ifade edilmektedir. Ayırım geçerliliği olan farklı yapılar arasında yüksek etkileşim olmaması gerekirken, pratikte fark puanları arasında yüksek etkileşim görülmektedir. Fark puanlarının hesaplanmasında bir değişkenin değerinin diğerinden yüksek olmasının varyans kısıtlamasına yol açtığı vurgulanmaktadır. Ayrıca, beklenen ya

da arzu edilen hizmet seviyesi çoğu zaman hizmetle ilgili algılamadan yüksektir. Bu da, hizmeti kaliteli olarak nitelendiren cevaplayıcılar için fark değerlerinin çok az değişkenlik göstermesi anlamına gelmektedir. Öte yandan, cevaplayıcılara genel hizmet kalitesi ve tatmin düzeyi ile ilgili düşünceleri tek bir soru ile sorulduğunda verdikleri cevaplar ile fark puanları arasındaki ilişkinin tutarsız olduğu ifade edilmektedir. Örneğin; SERVQUAL kullanılarak yapılan çalışmalarda fark puanlarının genellikle negatif çıkmasına karşın, cevaplayıcıların “size göre, genel anlamda bu işletmenin hizmet kalitesi nasıl” sorusuna “çok iyi” şeklinde cevap verebildikleri yönünde eleştiri yapılmaktadır (Smith, 1995;264-265).

- Ölçek’teki önermelerden 13 tanesinin pozitif (olumlu) 9 tanesinin ise negatif (olumsuz) ifadeler şeklinde yapılandırılmış olması diğer bir eleştiri konusu olmuştur. Örneğin; Buttle (1996), anket sorularını oluşturmada izlenen bu yolun iyi bir normatif araştırma uygulaması olmakla birlikte, cevaplayıcıların daha fazla zamanını aldığını ve soruları yanlış yorumlamalarına neden olduğunu belirtmektedir. Zira, Parasuraman vd. (1991), orijinal SERVQUAL’i tekrar ele almışlar ve bu durumun gerçekten de sorunlar yaratabildiğini tespit ederek tüm önermeleri olumlu ifadeler şeklinde yapılandırma yoluna gitmişlerdir.
- SERVQUAL’e yönelik eleştirilerde bulunan araştırmacılardan biri olan Teas (1994), Ölçek’te beklentilerin kavramsallaştırılması ve ölçülmesi bakımından sorun olduğunu, Parasuraman ve diğerlerinin beklentiler ile ilgili açıklamalarının da karmaşık olduğunu belirtmektedir.

#### **2.4. Hizmet Sektöründe ve Turizm İşletmelerinde SERVQUAL Uygulamaları**

SERVQUAL Ölçeği’nin bütün eleştirilere rağmen, hizmet sektöründe kalitenin ölçülmesi çalışmalarında kullanılan en yaygın Ölçek olması, birer hizmet işletmesi olan turizm işletmeleri tarafından da aynı amaçla sıkça kullanılması

sonucunu doğurmuştur. Çalışmanın bu bölümünde çeşitli hizmet işletmelerinde gerçekleştirilen ve SERVQUAL ya da benzeri ölçüm tekniklerinin kullanıldığı çalışmalara değinilmektedir. İzleyen aşamada ise turizm işletmelerinde ve özellikle otellerde hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik yapılan araştırmalar incelenerek, bu araştırmalardan elde edilen temel bulgulara ve yapılan değerlendirmelere yer verilmektedir.

#### **2.4.1. Hizmet Sektöründe SERVQUAL Uygulamaları**

Saat (1999) tarafından yapılan teorik bir çalışmada Parasuraman ve diğerleri tarafından ortaya konulan ve yukarıda yer verilen Kavramsal Hizmet Modeli'nin (Beş Fark Modeli) ve bu Model'e dayanılarak geliştirilen SERVQUAL'in öneminden bahsedilmektedir. Aynı çalışmada, adı geçen Model'deki faktörlerin nedenleri üzerinde durulmuş ve SERVQUAL'e yöneltilen temel eleştirilere de yer verilmiştir.

Biri özel diğeri kamu bankası olan iki bankada algılanan hizmet kalitesinin SERVQUAL Ölçeği ile ölçüldüğü bir araştırmada (Altan ve Atan, 2004), kamu bankasındaki algılanan hizmet kalitesinin daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, banka müşterilerinin en fazla güvenilirlik boyutuna önem verdikleri saptanmıştır. Araslı vd. (2005;508) tarafından Kıbrıs'taki (Kuzey ve Güney kesiminde) bankalardaki hizmet kalitesinin karşılaştırmalı olarak ölçülmesi amacıyla bir araştırma yapılmıştır. SERVQUAL'in kullanıldığı araştırmada, 138'i kuzey kesiminde ve 130'u güney kesiminde olmak üzere toplam 268 banka müşterisine anket uygulanmıştır. Yapılan analiz sonunda "anında hizmet verebilme" boyutu güvenilir çıkmamıştır. İki kesimden banka müşterilerinin beklentilerinin karşılanamadığı saptanmış, algılamalar ile beklentiler arasındaki en büyük farkın "empati" boyutunda ortaya çıktığı görülmüştür. İki kesimden müşterilerin genel tatminini en fazla etkileyen boyut "güvence" boyutudur ve müşterilerin ağızdan ağıza olumlu duyurumda bulunmaları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Chen ve Lee (2006) tarafından Tayvan'daki üniversite yurtlarında kalan

öğrencilerin yurtlardaki hizmet kalitesini değerlendirdikleri ve SERVQUAL'den de faydalanılan araştırmada özetle şu sonuçlara ulaşılmıştır: Kız öğrenciler erkeklere kıyasla ve sosyal bilimler alanında okuyan öğrenciler diğerlerine göre hizmet kalitesini daha az tatmin edici bulmaktadır. Ayrıca, beklenildiği gibi yurt ücretinin düşürülmesi öğrencilerin yurtlardaki hizmetlerden tatmin olma düzeylerini arttırmaktadır.

Gençtürk ve Karakaş (2002) tarafından İstanbul'daki bir vakıf üniversitesi öğrencilerinin kütüphane hizmet kalitesi algılamalarının ölçüldüğü araştırmada 39 ifade ve yedi faktörden (boyuttan) oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda belirlenen kalite boyutları; elektronik hizmetler, altyapı/destek hizmetleri, görsel/işitsel kaynaklar, personel, fiziksel özellikler, basılı kaynaklar ve elektronik kaynaklar şeklinde sıralanmıştır. Araştırmada, öğrencilerin kütüphane hizmetinden memnun kalmasının ya da memnun olmamasının büyük ölçüde görsel/işitsel kaynakların kalitesine bağlı olduğu ortaya çıkmıştır.

Devebakan ve Aksaraylı (2003) tarafından SERVQUAL ile özel bir hastanede algılanan hizmet kalitesi düzeyinin ölçülmesi amacıyla yapılan araştırmada özetle şu sonuçlara ulaşılmıştır: Araştırmaya katılan hastaların yaklaşık %65'i hizmet kalitesini iyi şeklinde değerlendirirken, %29'u çok iyi şeklinde değerlendirmiştir. Hastaların en önemli buldukları hizmet kalitesi boyutları sırayla; güvenilirlik, güvence, anında hizmet, fiziksel özellikler ve empatidir.

Güllülü ve Özer (2000) tarafından Erzurum'da gerçekleştirilen ve SERVQUAL kullanılarak cep telefonu operatör hizmet kalitesinin ölçüldüğü araştırmada özetle şu sonuçlara ulaşılmıştır: Müşteriler aldıkları hizmeti genel olarak kalitesiz şeklinde değerlendirmişlerdir. En kalitesiz olarak değerlendirilen “bekletmeden hızlı hizmet sunmak” ifadesidir. Personele ilişkin konularda hizmet kalitesiz olarak değerlendirilmiştir. Bu konuda en fazla şikâyetçi olunan husus; “personelin düzgün ve güzel ifadeler kullanmaması” olmuştur. Müşterilerin yarısı telefon hizmetlerinden şikâyetçi olup, en fazla “telefon hattının her yerde çalışmaması” şikâyet konusu olmuştur.



Tayvan Havayolları'ndaki uçuş ve yer hizmetlerinin kalitesinin incelendiği bir araştırmada (Chen ve Chang, 2004) elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Havayolu müşterilerinin hizmet ile ilgili beklentileri ile aldıkları gerçek hizmet arasında önemli farklılıklar çıkmıştır. Aynı şekilde, müşterilerin hizmet ile ilgili beklentileri ile temas yöneticileri ve temas personelinin (müşteriler ile doğrudan temasta bulunan yönetici ve personel) bu beklentileri algılamaları arasında da farklar bulunmuştur. Müşterilerin havayolu personelinin beklentileri ağırlıklı olarak anında hizmet verebilme ve güvence boyutları ile ilişkili çıkmıştır. Müşteriler uçuş hizmetlerini değerlendirirken yer hizmetlerine kıyasla fiziksel olanaklara (somut özellikler) daha fazla önem vermişlerdir.

Kassim ve Bojei (2002) tarafından SERVQUAL ile Malezya tele pazarlama endüstrisindeki hizmet kalitesinin müşterilerin bakış açısından değerlendirildiği bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada, bütün boyutlar açısından müşteri beklentilerinin algılamalarının üzerinde olduğu ortaya çıkmıştır. Beklentiler ile algılamalar arasındaki en büyük fark ise "güvenilirlik" boyutunda gerçekleşmiştir.

SERVQUAL'den faydalanılarak otomobil servis hizmetlerinin kalitesinin ölçülmesine yönelik ölçüm aracının geliştirilmesi amacıyla bir çalışma (Bouman ve Wiele, 1992) gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonunda üç boyutlu (müşteri nezaketi, hizmetin somut unsurları ve müşteriye güven verme) ve 48 ifadeden oluşan bir ölçüm aracı geliştirilmiştir. Şeker kaya (2004) tarafından İstanbul'da yapılan benzer bir çalışmada da otomobil servis istasyonlarında müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesi ölçülmüştür. Yapılan analizler sonucunda, beş boyut ve 16 ifadeden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Söz konusu beş boyut şu şekilde isimlendirilmiştir: Oto servis istasyonlarına yönelik genel eğilim, ulaşım ve tamir süresi, tamir-bakım tutarına yönelik güven, tamir-bakım sırasında dinlenme ve detaylı fatura ve ödeme esnekliği.

Nowacki (2005) tarafından Polonya'daki bir müzede gerçekleştirilen ve 36 ifadelik SERVQUAL'e benzer bir ölçüm aracının kullanıldığı araştırmada elde

edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir: Ziyaretçilerin büyük bir çoğunluğunun müzedeki hizmet kalitesine ilişkin algılamaları beklentilerinden düşüktür. Algılamalar ile beklentiler arasındaki en büyük farklar yaşlı ve özürülülerin girişi, çocuklara yönelik bilgi ve personelin yeterliliği ile ilgilidir. En düşük farklar ise sergi, ürün kalitesi ve müzenin dış görünüşü konularında ortaya çıkmıştır.

#### **2.4.2. Turizm (Otel) İşletmelerinde SERVQUAL Uygulamaları**

Akbaba (2003;209-211) tarafından bir iş otelinde sunulan hizmet kalitesinin SERVQUAL'e benzer bir ölçekle ölçüldüğü araştırmada beş boyut belirlenmiştir. Bu boyutlar fiziki yeterlilik, hizmet sunumunda yeterlilik, anlayış ve ilgi, teminkarlık ve erişim olarak adlandırılmıştır. Müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin algılamaları beklentilerinin altında gerçekleşmiştir.

Armstrong vd., (1997) tarafından SERVQUAL kullanılarak Hong Kong'daki otellerde yapılan araştırmada, farklı kültürlerden müşterilerin hizmet kalitesini algılamalarında beklentilerin önemi araştırılmıştır. Araştırma sonunda, farklı kültürel gruplar arasında önemli beklenti farklılıkları olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, beklentilerin SERVQUAL'in geçerliliğini arttırmadığı da ortaya konulmuştur.

Otel işletmelerinin kalite ölçme tekniklerini kabullenmesi yavaş olmuştur. İlk zamanlar yöneticilerin çoğu hizmet kalitesini soyut ve ölçülmesi zor bir kavram olarak nitelendirmekteydi (Luchars ve Hinkin, 1996;35). Bazı yöneticiler de, kalitenin ölçülmesi ya da iyileştirilmesi söz konusu olduğunda ağırlıklı olarak konaklama ürün paketinin somut yönünü oluşturan fiziksel unsurlara yönelik girişimlerde bulunmaktaydı. Ancak, rekabet koşullarının her geçen gün biraz daha ağırlaşması ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik arayışların büyük ölçüde hizmet kalitesi üzerinde yoğunlaşması, otel işletmelerinin kalite konusuna daha fazla önem vermelerini zorunlu hale getirmiştir (Ingram ve Daskalakis, 1999; Partlow, 1993). Özellikle 1980'li yıllarda TKY'nin gelişmesiyle birlikte otel işletmelerinin büyük çoğunluğu hizmet kalitesine odaklanma ve sundukları hizmetin kalitesini geliştirmek için müşteri istek ve beklentilerini dikkate alma yoluna

gitmişlerdir (Paraskevas, 2001).

Turizm sektöründe kalite geliştirmenin önemine de işaret edilen bir çalışmada (Augustyn ve Ho, 1998), hizmet kalitesinin ölçülmesinde SERVQUAL Ölçeği'nin çok faydalı bir araç olduğu vurgulanmaktadır.

SERVQUAL kullanılarak beş yıldızlı bir otel işletmesindeki hizmet kalitesinin ölçüldüğu araştırmada (Avcıkurt ve Aymankey, 2006) beş boyut açısından da müşteri algılamalarının beklentilerinin altında kaldığı tespit edilmiştir. Algılamalar ile beklentiler arasındaki en büyük fark “somut özellikler” boyutunda ortaya çıkmıştır.

Otel müşterilerinin hizmet kalitesine ilişkin değerlendirmelerinde kullandıkları tolerans bölgesini belirlemek amacıyla Kuzey Kıbrıs'taki dört ve beş yıldızlı oteller ile resort otellerde bir araştırma (Nadiri ve Hussain, 2005) yapılmıştır. Araştırma sonunda, müşterilerin otellerde kendilerine sunulan hizmetleri değerlendirirken, “arzulanan” ve “yeterli görülen” beklentiler olmak üzere iki farklı beklenti çeşidini dikkate aldıkları görülmüştür. Müşterilerin dar (sınırlı) tolerans bölgesine sahip oldukları belirlenmiştir. Kullanılan ölçüm aracının somut özellikler ve soyut özellikler olmak üzere iki boyutlu olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, hizmetlerin kalitesine ilişkin algılamalar ile beklentiler arasındaki en büyük farkın “soyut özellikler” boyutunda olduğu tespit edilmiştir.

SERVQUAL'deki beş boyutun geçerliliğinin test edilmesi ve otellerdeki hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde beklentilerin oynadığı rolün belirlenmesi amacıyla Seul'deki otel işletmelerinde bir araştırma (Yoon ve Ekinci, 2003) gerçekleştirilmiştir. Araştırmada “güvence” boyutu dışındaki dört boyut geçerlilik testini geçmiştir. Otel müşterilerinin karşılaştırma standardı olarak dört farklı beklenti çeşidini kullandıkları tespit edilmiştir: Söz konusu beklentiler arzulanan (desired), tahmin edilen (anticipated), layık olunan (deserved) ve yeterli görülen (adequate) beklentilerdir.

Santos (2002) tarafından yapılan bir araştırmada, hizmete ilişkin somut ve soyut unsurların sigorta şirketi, havayolu, üniversite, restoran müşterilerinin hizmet kalitesi algılamalarına olan etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonunda, hizmet ile ilgili somut unsurların düzeyinin müşterilerin somut özellikler boyutunun önemine ilişkin algılamaları üzerinde pozitif etkide bulunduğu ortaya konulmuştur. Buna karşın, araştırmanın yapıldığı dört hizmet endüstrisindeki yöneticilerin hizmet kalitesinin somut özellikler boyutunu dikkate almadıkları (ihmal ettikleri) ortaya çıkmıştır.

Witkowski ve Wolfenbarger (2002) tarafından Almanya ve A.B.D.'deki bankalar, sağlık hizmetleri, ticari giyim mağazaları, posta hizmetleri ve restoranlar üzerine gerçekleştirilen bir araştırmada, hizmet kalitesi karşılaştırılmal olarak değerlendirilmiştir. Araştırmada SERVQUAL'deki boyutlar kullanılmakla birlikte, orijinal SERVQUAL'de yer alan ifadelerden yalnızca 13 tanesi kullanılmıştır. Bu ifadelerden üçer tanesi güvenilirlik, empati ve güvence boyutlarına ait iken, ikişer tanesi ise anında hizmet verebilme ve somut özellikler boyutları altında yer almaktadır. Araştırma sonunda, Alman müşterilerin hizmete ilişkin beklentilerinin ve kalite algılamalarının A.B.D.'li müşterilere kıyasla düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Güvence boyutunda her iki milliyetten müşterilerin algılamalarının beklentilerinin üzerinde çıkması dikkat çekicidir. Kalan dört kalite boyutu açısından hem Alman hem de A.B.D.'li müşterilerin algılamaları beklentilerinin altında gerçekleşmiştir.

Bigne' vd. (2003) tarafından SERVQUAL'in seyahat acentalarındaki güvenilirlik ve geçerliliğinin test edildiği bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Söz konusu araştırmada, SERVQUAL'deki ifadeler Delphi Tekniği ile seyahat acentalarına uyarlanmıştır. Araştırma sonunda, SERVQUAL'in seyahat acentalarında hizmet kalitesinin ölçülmesinde kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir araç olduğu sonucuna varılmıştır. Lam ve Zhang (1999) tarafından Hong Kong'da faaliyet gösteren seyahat acentalarının müşterilerine yönelik olarak SERVQUAL Ölçeği'ne benzer bir ölçeğin uygulandığı bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın en önemli bulgusu; beş kalite boyutunda da müşterilerin algılamalarının hizmete ilişkin beklentilerinin altında kalmasıdır. Algılamalar ile beklentiler arasındaki en büyük fark güvenilirlik boyutunda yaşanmış, en küçük fark

ise empati boyutunda gerçekleşmiştir.

Chen vd. (2001) tarafından A.B.D.’deki oteller ve moteller üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, Norveçli turistlerin hizmet ile ilgili algılamaları incelenmiştir. Norveçli turistlerin genel hizmet kalitesi algılamalarını etkileyen en önemli özellikler; kalınabilecek güvenli bir yer, cana yakın ve yetenekli personel ile odalarda sunulan olanaklar şeklinde belirlenmiştir.

Konaklama işletmelerinin hizmet kalitesinin, müşteriler ve yöneticilerin bakış açısından incelendiği bir çalışmada (Coyle ve Dale, 1993), yöneticilerin müşteriler ile en alt düzeyde ilişki içerisinde olmaları nedeniyle, müşterilerin istek ve beklentileri konusunda sağlıklı bilgi sahibi olamayacakları ve bu istek ve beklentileri doğru bir şekilde değerlendiremeyecekleri belirtilmektedir. Buna karşın, işletmenin üst düzey yöneticilerinin müşteri istek ve beklentilerinin ne olduğu konusunda belirleyici konumda bulduklarına işaret edilmektedir. Çalışma sonunda, yönetici ve müşterilerin verilen hizmete ilişkin algılamaları arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, yöneticiler hizmet sunumu sürecince personelin anahtar faktör olduğuna inanmakta iken, bu görüş müşteriler tarafından kabul görmemektedir. Öte yandan, yöneticilerin müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi hususunda daha fazla çaba harcaması gerektiği vurgulanmaktadır.

Otellerin verdiği hizmetin kalitesinin ölçüldüğu bir araştırmada, altı kalite boyutu ve bu boyutlara ait 29 ifadeden oluşan bir ölçüm aracı geliştirilmiştir (Ekinci ve Riley, 1999). Teknik’in, geliştirilen ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik sorunlarını ortadan kaldırmada ve özellikle ölçek geliştirme sürecinin ilk aşamalarında kullanılabilecek faydalı bir metodolojik yaklaşım olduğu vurgulanmaktadır. Araştırmada belirlenen kalite boyutları aşağıdaki gibi isimlendirilmiştir:

1. Fiziksel kalite
2. Personelin tutum ve davranışları
3. ıktı kalitesi
4. Ulaşılabilirlik

## 5. Zamanlama

## 6. Güvenilirlik

Ekinci ve Riley (2001), yukarıdaki araştırmanın devamı niteliğindeki araştırmalarında belirledikleri söz konusu altı boyuttan yalnızca üçünün (fiziksel kalite, personel tutum ve davranışları ile çıktı kalitesi) geçerli olduğunu ortaya koymuşlardır.

SERVQUAL kullanılarak Kuzey İrlanda'daki üç yıldızlı oteller üzerinde yapılan bir araştırmada (Douglas ve Connor, 2003) yönetici ve hizmet personelinin müşteri beklentilerine ilişkin algılamaları ile gerçek müşteri beklentileri incelenmiştir. Araştırma sonunda, somut özellikler boyutu dışındaki dört boyut ağıısından yöneticilerin müşteri beklentilerine ilişkin algılamalarının, müşterilerin gerçek beklentilerinin altında kaldığı görülmüştür. Hizmet personelinin müşteri beklentilerine ilişkin algılamaları ile müşterilerin gerçek beklentileri arasında ise bütün boyutlarda farklar çıkmıştır. Ancak, bu fark değerleri yöneticilere kıyasla çok daha düşük seviyededir.

Gabbie ve O'Neill (1996), Kuzey İrlanda otelcilik sektörü üzerine yaptıkları çalışmada, SERVQUAL'in otel işletmelerinde uygulanması ve elde edilen sonuçlardan yararlanılması bakımından taşıdığı öneme işaret etmektedirler. Bu iki araştırmacı, bir yıl sonraki çalışmalarında (Gabbie ve O'Neill, 1997) ise özetle şu konulara dikkat çekmektedirler:

- Çalışmadan elde edilen bulgular, bazı otellerin hala hizmet demeti içindeki somut unsurlara daha fazla önem verdiklerini, bunun da hizmet kalitesine odaklanmayı engellediğini ortaya koymaktadır.
- Etkili pazar araştırması tüketicilerin hizmete ilişkin beklenti ve algılamalarının anlaşılmasında anahtar rolü oynamaktadır. Ayrıca, yönetimin pazar araştırmasında resmi ya da gayri resmi veri toplama yöntemleriyle elde ettiği bilgileri bütün personel ile paylaşması da son

derece önemlidir.

- Hizmetin tutarlı bir şekilde kalite olarak sunulabilmesi için işletmedeki yatay ve dikey bilgi akışının önemi unutulmamalıdır. Ayrıca, personelin çok önemli bir müşteri geribildirim kaynağı olduğu gözardı edilmemeli, yönetim ile personel arasında daha açık ve esnek bir iletişim yolu olmalıdır.

Fick ve Ritchie (1991) tarafından havayolu işletmeleri, oteller, restoranlar ve kayak merkezleri müşterilerinin hizmet kalitesi algılamalarını ölçmek amacıyla SERVQUAL Ölçeği kullanılmıştır. Müşterilerin hizmetle ilgili beklentilerinin dört grup hizmet işletmesi açısından farklı olduğu anlaşılmış, hatta aynı türden işletmelerde bile (farklı iki havayolu gibi) müşteri beklentilerinin oldukça farklı olabileceği sonucuna varılmıştır. Öte yandan, çalışmanın sonunda kısaca şu görüşlere yer verilmektedir: SERVQUAL Ölçeği çeşitli hizmet işletmeleri müşterilerinin algıladığı hizmeti ölçme bakımından çok önemli ve faydalı bir araçtır. Ancak, Ölçek'in daha geniş çerçevede kabul görmesi ve geçerli olabilmesi için Ölçek ile ilgili eksikliklerin giderilmesi gerekir.

İngiliz turistlerin hizmet kalitesi algılamalarını ölçmek amacıyla yapılan bir araştırmada (Ekinci vd., 2003) SERVQUAL Ölçeği'ne benzeyen fakat somut özellikler ve soyut özellikler olmak üzere yalnızca iki boyuttan oluşan bir ölçüm aracı kullanılmıştır. Ayrıca, söz konusu ölçüm aracı SERVQUAL'den farklı olarak 15 değişkenden oluşmaktadır. Araştırma sonunda, İngiliz turistlerin somut özellikler boyutuna kıyasla soyut özellikler boyutuna daha fazla önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Öte yandan, İngiliz turistlerin hizmet kalitesi algılamalarının cinsiyetlerine ve konaklama işletmesinin sınıfına (kategori) göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Johns vd. (2004:82) tarafından Kuzey Kıbrıs'taki seyahat acentalarının müşterileri üzerinde yapılan bir araştırmada SERVQUAL kullanılmıştır. Müşterilerin en fazla sunulan hizmetin yeterliliği, en az ise hizmetin kişiselleştirilmesi ile ilgilendikleri ortaya çıkmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda, orijinal SERVQUAL'in aksine kullanılan ölçeğin tek boyutlu olduğu görülmüştür. En büyük algılama-beklenti farkları "hizmetin ve hizmetin sunulduğu ortamın modern

görüntüsü” ile ilgili iken, en küçük fark “hizmetin kişiler-arası kalitesi” ile ilgili çıkmıştır.

Lau vd. (2005;46) tarafından Malezya’daki dört ve beş yıldızlı oteller üzerinde yapılan bir araştırmada SERVQUAL Ölçeği’ne benzer bir ölçek kullanılmıştır. Müşteri beklentileri ile algılamaları arasında anlamlı farklar bulunmuş, otel müşterilerinin hizmete ilişkin beklentilerinin karşılanamadığı ortaya konulmuştur.

Juwaheer ve Ross (2003) tarafından Mauriti’deki otellerde gerçekleştirilen araştırmada, orijinal SERVQUAL’deki boyutları da içeren 39 ifadeden oluşan bir ölçüm aracı geliştirilmiştir. Araştırma sonunda, otel müşterilerinin hizmet kalitesi beklentilerinin karşılanamadığı ortaya çıkmış, yöneticilerin müşteri beklentilerine ilişkin algılamaları ile müşterilerin gerçek beklentileri arasında da farklar bulunmuştur. Araştırma kapsamındaki otellerdeki genel hizmet kalitesini belirleyen en önemli iki faktör (boyut); güvence ve güvenilirlik çıkmıştır. Ayrıca, beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki en büyük fark empati boyutunda ortaya çıkmıştır. Juwaheer (2004) yukarıda sözü geçen ölçüm aracını kullanarak yine Mauriti’deki otellerde bir araştırma yapmıştır. Yapılan analizler sonucunda, otel müşterilerince verilen öneme göre dokuz hizmet kalitesi boyutu (faktörü) aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

1. Güvenilirlik
2. Güvence
3. Ekstra oda özelliği (faydası)
4. Personelin iletişim becerileri ve diğer özellikleri
5. Odaların çekiciliği ve dekoru
6. Empati
7. Personelin dış görünüşü ve doğru (hatasız) faturalama
8. Yiyecek ve hizmete ilişkin faktörler
9. Otelin çevresi ve diğer çevresel faktörler



Akan (1995) tarafından İstanbul'da gerçekleştirilen ve Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı otel müşterilerinin hizmet kalitesi algılamalarının ölçüldüğü bir araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda yer almaktadır:

- SERVQUAL Ölçeği'nde yer alan boyutların aynen geçerli olmadığı ortaya konulmuş ve SERVQUAL'deki boyutları da kapsayan yedi kalite boyutu tespit edilmiştir. Bu boyutlar şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Personelin nezaketi ve yeteneği
2. İletişim ve işlemler
3. Somut özellikler
4. Müşteriyi tanıma ve anlama
5. Hizmetin doğruluğu ve hızı
6. Sorunları çözme
7. Otel rezervasyonlarının doğru/hatasız olması

- Kalite boyutlarına ilişkin yukarıdaki sıralamadan da anlaşılacağı gibi, personelin sahip olduğu özellikler müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarını etkileyen en önemli etkidir.

- Otel müşterileri, personelin kendilerini anlamasına, dostça davranmasına ve saygılı olmasına büyük önem vermelerine karşın, personelden özel ilgi beklememektedir. Bu nedenle, araştırmadan elde edilen bu sonuç SERVQUAL'deki empati boyutunu nispeten önemsiz hale getirmektedir.

- Personelin davranışsal ve teknik özelliklerinin müşterilerce birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmemiş olması SERVQUAL ile benzerlik göstermektedir. Şöyle ki; SERVQUAL'de nezaket ve yetenek boyutları inanılabilirlik ve güvenlik boyutları ile birlikte güvence (güven telkin etme) boyutu altında yer almaktadır.

- SERVQUAL'in aksine somut özellikler boyutu oldukça önemli çıkmış ve SERVQUAL'de bulunmayan temizlik, somut özellikler altındaki önemli bir etken olarak ortaya çıkmıştır.
- Hizmet kalitesine ilişkin yeni ve önemli bir özellik de otelin sağladığı sosyal etkileşimdir. Diğer müşteriler ile iletişimin ve ortamın kalitesi, duygusal atmosfer ve yeni bir çevre edinme otelin hizmet kalitesini değerlendirmede önemli faktörlerdir. Ayrıca, dört ve beş yıldızlı otellerin faaliyetlerine katılmak hem daha kozmopolit bir yaşam tarzının hem de uluslararası bir çevreye girmenin aracıdır.
- SERVQUAL'den ve hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik pek çok araştırmadan farklı olarak, müşterilerin elde ettikleri fayda/ödedikleri bedel ilişkisine de son derece önem verdikleri tespit edilmiştir. Şüphesiz, bu sonuç otellerin fiyatlandırma stratejileri ve uygun ürün/hizmet geliştirme politikaları açısından önemlidir.

Çalışmanın sonuç bölümünde ise şu görüşlere yer verilmektedir: SERVQUAL, hizmet kalitesi araştırmalarına önemli katkılarda bulunmuş olmakla birlikte, evrensel olduğunu söylemek mümkün değildir. Çünkü; SERVQUAL'in daha faydalı bir araç olması için Ölçek'te özel hizmet durumları, çevresel koşullar ve hizmet alanlarına göre gerekli değişikliklerin yapılması şarttır.

Konaklama endüstrisindeki hizmet kalitesinin müşteri ve yöneticilerin bakış açısından analiz edildiği bir araştırmada (Saleh ve Ryan, 1991), 33 ifadeden oluşan ancak SERVQUAL'deki beş kalite boyutunun aynen kullanıldığı bir ölçek geliştirilmiştir. Söz konusu araştırmada elde edilen bulguları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin algılamaları ile beklentileri arasında farklar vardır.
- Yönetimin müşteri beklentilerine ilişkin algılaması ile müşterilerin gerçek beklentileri arasında farklar ortaya çıkmıştır.
- Sunulan hizmetin kalitesine ilişkin olarak, yönetim ile müşterilerin algılamaları arasında farklar bulunmuştur.
- Yönetimin hizmet kalitesi algılaması ile müşterilerin beklentileri arasında farklar vardır.

Tsang ve Qu (2000) tarafından Çin’de yapılan ve 35 ifadeden oluşan SERVQUAL’e benzer bir ölçüm aracının kullanıldığı araştırmada otel işletmelerinin sunduğu hizmetin kalitesi turistler ve otel yöneticilerinin bakış açısından değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda turistlerin hizmet kalitesine ilişkin algılamalarının beklentilerinin gerisinde kaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, yöneticilerin sunulan hizmetin kalitesine ilişkin algılamalarının turistlerin gerçekte aldıkları hizmetin kalitesine ilişkin algılamalarına kıyasla yüksek olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, yöneticiler otellerin sunduğu hizmetin kalite düzeyini yüksek görmekle birlikte, bu durum hizmetten yararlanan turistlerce aynı şekilde değerlendirilmemektedir.

Unutulmaz ve Varinli (1995) tarafından Kapadokya Bölgesi’ndeki otellerde benzer bir araştırma yapılmış, SERVQUAL’e benzer bir ölçek kullanılarak yönetici ve müşterilerin kaliteye ilişkin değerlendirmeleri karşılaştırılmıştır. Söz konusu araştırmadan elde edilen başlıca bulgulara gelince:

- Hizmet kalitesi şu beş boyuttan oluşmaktadır:
  1. Gözle görülür olanaklar (somut özellikler)
  2. Doğru ve güvenilir hizmet
  3. Anında (zamanında) hizmet
  4. Güven telkin etme
  5. Müşteriyi tanıma-anlama

- Araştırmaya katılan yöneticiler yalnızca “güven telkin etme” boyutunda müşteri beklentilerini karşılamada yetersiz kaldıklarını düşünmektedir. Müşteriler açısından bakıldığında ise, araştırmaya katılan müşterilerin tamamının beş boyut açısından algılamalarının beklentilerinin altında gerçekleştiği görülmektedir. Dolayısıyla, beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı hususunda müşteriler yöneticiler ile aynı şekilde düşünmemektedir.
- Beş hizmet kalitesi boyutunu oluşturan 67 değişkenin (ifade) her biri yönetici ve müşteriler açısından ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; yöneticilerin bu 67 değişkenden yalnızca 26’sında müşteri beklentilerinin karşılanmadığını ifade ettikleri anlaşılmaktadır. Önceki paragrafta da belirtildiği üzere, müşteriler ölçekteki değişkenlerin tamamında olumsuz görüş bildirmişlerdir.

Nevşehir’deki üç, dört ve beş yıldızlı otellerde yapılan ve SERVQUAL’deki boyutların kullanıldığı araştırmada (Buyruk, 1999) yöneticiler ile diğer işgörenlerin hizmet kalitesini algılamaları araştırılmıştır. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yöneticiler ile diğer işgörenlerin hizmet kalitesi boyutlarından empatiyi algılamaları arasında belirgin farklar vardır. Kalan dört hizmet kalitesi boyutu açısından bu iki grubun algılamaları arasında önemli fark olmadığı tespit edilmiştir.
- Otel işgörenlerinin hizmet kalitesi algılamaları cinsiyetlerine, hizmet kalitesi eğitimi ve turizm eğitimi alıp almamalarına göre farklılık göstermemektedir.

- Yapılan analizler sonucu elde edilen farkların tamamı yöneticiler lehine çıkmıştır. Özellikle empati boyutunda yöneticiler lehine çıkan fark daha anlamlıdır. Dolayısıyla, yöneticilerin hizmet kalitesinin davranışsal boyutu olan empatiyi algılamaları diğer işgörelere kıyasla daha güçlüdür.

SERVQUAL Ölçeği ile hizmet kalitesinin dört ve beş yıldızlı otel yöneticileri ve müşterilerinin bakış açısından ölçüldüğü bir araştırmada (Ingram ve Daskalakis, 1999) elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Otel yöneticilerinin müşterilerin beklentilerine ilişkin algılamaları ile müşterilerin gerçek beklentileri arasındaki en büyük farklar somut özellikler ve empati boyutlarında gerçekleşmiştir. Şöyle ki; yönetici algılamalarının aksine, müşterilerin somut özellikler boyutuna ilişkin beklentileri oldukça yüksek çıkmış, buna karşın empati boyutunda müşteri beklentileri yönetici algılamalarının gerisinde kalmıştır. En küçük fark ise güvenilirlik boyutunda gerçekleşmiştir.
- Otel yöneticilerinin ve müşterilerinin hizmet kalitesi algılamaları arasındaki en önemli farklar da yine somut özellikler ve empati boyutlarında ortaya çıkmıştır. Somut özellikler boyutunda yöneticilerin hizmete ilişkin algılamaları, müşterilerin algılamalarının altında gerçekleşmiştir. Buna karşın, yöneticilerin empati boyutuna ilişkin algılamaları müşteri algılamalarının üzerinde gerçekleşmiştir. En küçük fark ise yine güvenilirlik boyutunda gerçekleşmiştir.
- Otel müşterilerinin beklentileri ile algılamaları arasında yalnızca güvenilirlik boyutunda çok küçük bir fark bulunmuştur. Dolayısıyla, genel anlamda müşterilerin hizmete ilişkin beklentilerinin karşılandığı söylenebilir.
- Anında hizmet, güvence ve somut özellikler boyutları bakımından dört

yıldızlı otel müşterilerinin beklentileri beş yıldızlı otel müşterilerine kıyasla yüksektir. Empati boyutunda beş yıldızlı otel müşterilerinin beklentileri daha yüksek iken, güvenilirlik boyutunda iki grubun beklentileri eşit çıkmıştır.

- Dört yıldızlı otel müşterileri beş yıldızlı otel müşterilerine kıyasla, aldıkları hizmetten daha memnun kalmışlardır. Dört yıldızlı otel müşterilerinin memnuniyetinde güvenilirlik daha önemli iken, beş yıldızlı otel müşterileri empatiyi daha önemli görmektedir.

İspanya'daki oteller üzerinde yapılan bir araştırmada, sınıflandırma sisteminin otellerin kalitesinin iyi bir göstergesi olup olmadığı incelenmiştir (Fernandez ve Bedia, 2004). Araştırma sonunda, önemli kalite farklılıklarının farklı kategorideki otellerde görüldüğü ve otelleri kalite bakımından sıralamanın kategoriden bağımsız olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçtan yola çıkılarak, kalitenin otellerin kategorisinden çok müşteri beklentilerine göre hizmet sunumuyla ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

İngiltere'de aynı zincire bağlı altı oteldeki hizmet kalitesinin değerlendirildiği ve SERVQUAL'e benzer bir ölçüm aracının kullanıldığı bir çalışma yapılmıştır (Antony vd., 2004). Oteller aynı zincire bağlı olmakla birlikte, verdikleri hizmet açısından aralarında farklılıklar olduğu görülmüştür. Ayrıca, otel müşterilerinin anında hizmet verebilme boyutunu en önemli kalite boyutu olarak algıladıkları ortaya çıkmıştır. Müşterilerin en düşük düzeyde önem atfettikleri boyut ise empati olmuştur.

Antalya'daki beş yıldızlı oteller ve birinci sınıf tatil köylerinde sunulan hizmet kalitesinin SERVQUAL ile ölçüldüğü bir çalışmada (Öztürk ve Seyhan 2005a) Türk, Alman, Rus ve İngiliz turistlerin tüm departmanlar bakımından hizmet kalitesi algılamaları beklentilerinden düşük çıkmıştır. Araştırmacılar aynı çalışmadaki verileri kullanarak gerçekleştirdikleri bir başka çalışmada ise (Öztürk ve Seyhan, 2005b) hizmet kalitesine ilişkin beklenti ve algılamaların müşterilerin milliyetleri bakımından önemli farklılıklar gösterdiği ortaya konulmuştur.

## 2.5. Hizmet Kalitesi Ölçümünde Kullanılan Diğer Ölçekler

Bu başlık altında özellikle SERVQUAL'den faydalanılarak geliştirilen ve turizm işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçülmesi amacıyla kullanılan ölçüm araçlarına kısaca yer verilmiştir. Ancak, SERVQUAL'den faydalanılmamakla birlikte hizmet kalitesinin ölçülmesi amacıyla geliştirilen diğer bazı ölçeklere (tekniklere) de yer verilmiştir.

LODGSERV Ölçeği, Knutson vd. (1991) tarafından konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin tanımlanması ve ölçülmesi amacıyla geliştirilmiştir. SERVQUAL Ölçeği'ndeki beş boyut aynen kullanılmış ve bu boyutlara ilişkin 26 ifadeye yer verilmiştir. LODGSERV'de de SERVQUAL'de olduğu gibi en önemli boyut "güvenilirlik" boyutudur. Sonra sırasıyla güvence, anında hizmet verebilme, somut özellikler ve empati gelmektedir. Bu boyutların önem sırasının ekonomik (alt düzey), orta düzey ve lüks otel işletmelerinde değişmediği tespit edilmiştir. Araştırma ile ilgili önemli bir bulgu; fiyatlar arttıkça müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin beklentilerinin de artış göstermesidir. Öte yandan, araştırmada kullanılan ölçek aynı araştırmacılarca farklı dillere çevrilerek test edilmiş ve ölçeğin farklı kültürler için de geçerli olduğu sonucuna varılmıştır.

DINESERV, Stevens vd. (1995) tarafından SERVQUAL'in restoran endüstrisine uygulanması sonucu geliştirilmiştir. Ölçek'te restoranların kaliteli hizmet sunabilmek için taşıması gereken özelliklere ilişkin 29 ifade bulunmaktadır. DINESERV'de de en önemli boyut güvenilirdir. Restoran müşterilerinin önem verdikleri diğer boyutlar somut özellikler, güven telkin etme, hızlı hizmet verebilme ve empati şeklinde sıralanmaktadır.

Tribe ve Snait (1998) Küba'da yaptıkları bir araştırmada SERVQUAL Ölçeği'nin hizmet kalitesi ölçümünde çok faydalı bir araç olmakla birlikte, turistik destinasyonlardaki tatilden sağlanan tatmini ölçmede yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Bu düşünceden yola çıkarak, HOLSAT adında yeni bir teknik

geliştirmişlerdir. HOLSAT kısaca, tatilden sağlanan tatmini ölçmek amacıyla kullanılan bir teknik olarak tanımlanabilir. Araştırmacılar bu tekniği geliştirirken yine SERVQUAL'i ve turistik destinasyonların özelliklerini dikkate almışlardır.

HOLSERV, SERVQUAL'deki bazı ifadelerin konaklama sektörüne uyarlanması sonucu geliştirilen bir tekniktir. HOLSERV'de, beklenti ve algılama ölçmeye yönelik ifadeler tek bir sütunda değerlendirilmektedir. Bu ölçek kullanılarak Avustralya'daki orta düzey ve lüks otellerde yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir (Mei vd., 1999): Otelcilik sektöründe hizmet kalitesinin en önemli üç boyutu personel, somut özellikler ve güvenilirliktir. Hizmet kalitesinin en önemli göstergeleri olan anında hizmet verebilme, güven telkin etme ve empati boyutlarının üçü de personel ile ilgilidir. Dolayısıyla, personel boyutu genel hizmet kalitesinin en iyi göstergesidir. Ayrıca, HOLSERV otel yöneticilerinin kullanması için de uygundur. Yöneticiler hizmet stratejilerini müşterilerin beklentilerini karşılayacak şekilde tasarlarlarken HOLSERV'i güvenle kullanabilirler.

Cronin ve Taylor (1992) hizmet kalitesinin performans ile beklenti arasındaki fark yerine yalnızca performans tarafından belirlendiğini ileri sürerek performansa dayalı alternatif bir ölçüm aracı olan SERPERF'i geliştirmişlerdir. SERPERF, hizmet kalitesini yalnızca performansa dayalı olarak ölçtüğü için SERVQUAL'den ayrılmaktadır. Fakat, SERPERF'te SERVQUAL'deki beş boyut aynen kullanıldığı gibi, SERPERF orijinal SERVQUAL'de yer alan 22 ifadeden oluşmaktadır. Bu iki araştırmacı yaptıkları ampirik çalışmada SERVQUAL'in, çalışmayı gerçekleştirdikleri dört endüstriden (bankacılık, haşere kontrolü, kuru temizleme ve fast food) yalnızca ikisi (bankacılık ve fast food) için uygun olduğunu, buna karşın SERPERF'in dört endüstriye de çok daha iyi uyum gösterdiğini ortaya koymuşlardır.

Frochot ve Hughes (2000) SERVQUAL'den de faydalanarak turistik amaçlı hizmet veren tarihi binalardaki hizmet kalitesini ölçmek amacıyla HISTOQUAL adını verdikleri yeni bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu Ölçek'in geliştirilmesinde SERVQUAL'in geliştirilmesindeki metodoloji adım adım uygulanmış, SERVQUAL'deki empati, somut özellikler ve anında hizmet verebilme boyutları aynen kullanılmış, iletişim ve yararlanılabilirlik boyutları da yeni boyutlar olarak



belirlenmiştir.

Emek-yoğun üretimin söz konusu olduğu hizmet işletmelerinde gerekli kalite düzeyine ulaşmak kolay olmamaktadır. Çünkü; personel hizmetin ayrılmaz bir parçasıdır ve onun müşteriler ile etkileşim halindeyken sergilediği tutum ve davranışlar, müşterilerin hizmet kalitesini algılamaları üzerinde önemli etkiye sahiptir. Dolayısıyla, hizmet alma verme sürecindeki bu etkileşim anlarının, algılanan kalitenin oluşmasındaki rolü ve müşterilerin işletmeden memnun ya da memnun olmadan ayrılmalarına olan etkisi nedeniyle analiz edilmesi gerekir (Bitner vd., 1990; Bejou vd., 1996; Edvardsson, 1992; Değermen, 2005). Bu analiz ile birlikte, müşterilerin hizmet işletmesinden memnun kalmalarının ya da kalmamalarının altında yatan nedenler tespit edilerek, olumlu ya da olumsuz kalite algılamasının gerçek nedenleri de ortaya konulmuş olur. Böylece, işletmenin hizmet kalitesini sağlamada başarılı ve başarısız olduğu alanlar bizzat hizmetten yararlanan müşterilerce belirlenmiş olur. Bu noktada, özellikle son yıllarda hizmet kalitesi araştırmalarında sıkça kullanılmaya başlanan Kritik Olaylar Tekniği (Critical Incident Technique) önemli katkılar sağlayabilir (Yılmaz, 2003a).

Kritik Olaylar Tekniği'nin, algılanan hizmet kalitesinin ölçülmesinde bir araç olarak ele alınması Bitner, Booms ve Tetreault'un çalışmalarına dayanmaktadır. Bu araştırmacılar 1990'da yaptıkları bir çalışmada Kritik Olaylar Tekniği'ni otel, restoran ve havayolu müşterilerinin çok memnun edici ve çok memnuniyetsizlik yaratıcı buldukları hizmetleri birbirinden ayıran personel davranışlarını tespit etmek için kullanılmışlardır. 1994 yılında Bitner, Booms ve Mohr'un yaptığı bir diğer çalışmada ise, hizmet personeli tarafından algılanan kritik olaylar analiz edilmiştir. Bu iki çalışma sonucunda, Kritik Olaylar Tekniği'nin kullanım alanı genişlemiş ve çeşitli ülkelerde farklı hizmet işletmelerinde kalitenin ölçülmesi ve geliştirilmesi amacıyla kullanılmıştır (Öztürk, 2000). Örneğin; sağlık endüstrisinde tüketicilerin hizmet kalitesi algılamaları incelenirken (Burns vd., 2000) bankacılık, lokantacılık, sağlık-bakım, halk taşımacılığı, akademik eğitim gibi alanlarda hizmet kalitesinin kritik boyutları belirlenirken (Johnston, 1997; Lips vd., 1998) otel işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçülmesi ve iyileştirilmesinde (Yılmaz, 2003b) Kritik Olaylar

Tekniği'nin kullanıldığı gör÷lmektedir.

Getty ve Getty (2003) tarafından konaklama sektörüne özgü kalite ölçüm aracı geliştirmek amacıyla yapılan çalışmada, büyük ölçüde SERVQUAL'deki ölçek geliştirme prosedürü izlenmiş ve LODGING QUALITY INDEX (LQI) adıyla yeni bir ölçüm aracı geliştirilmiştir. Başlangıçta 10 boyut ve bu boyutlara ait 63 ifadeden oluşan ölçek yapılan sadeleştirme işlemi sonunda 26 ifadeye indirgenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, ölçekte orijinal SERVQUAL'deki dört hizmet kalitesi boyutu aynen yer almış, empati boyutu yerine ise iletişim boyutu kullanılmıştır.

Khan (1996) tarafından yapılan bir çalışmada eko-turistlerin hizmet kalitesi beklentilerinin belirlenmesi amacıyla SERVQUAL'in uyarlanmış versiyonu olan ve ECOSERV olarak adlandırılan yeni bir ölçek geliştirilmiştir. Yine aynı araştırmacı tarafından yapılan benzer bir araştırmada (Khan, 2003) eko-turistler açasından taşıdıkları önem sırasına göre eko-somut özellikler, güvence, güvenilirlik, anında hizmet verebilme, empati ve somut özellikler olmak üzere altı kalite boyutu tespit edilmiştir. Eko-turistlerin işletmelerin çevre dostu olmalarını bekledikleri, nazik, bilgi verici (öğretici) ve güvenilir hizmetleri tercih ettikleri ortaya konulmuştur. Ayrıca, çevreye uyumlu fiziksel olanaklar ve çevre kirliliğini azaltıcı araç-gereçler (teçhizat, donanım) eko-turistlerce daha önemli bulunmuştur.

INTSERVQUAL, Dahili Hizmet Kalitesi Modeli'ni geliştiren Frost ve Kumar (2000) tarafından ortaya konulmuştur. İki araştırmacı Model'i Singapur Havayolları'nda deneyerek, doğrudan müşteri ile temasta bulunan personelin destek hizmetlerinden beklentilerini ve destek personelinin performans düzeyine ilişkin algılamalarını ölçmüşlerdir. Söz konusu çalışmada şu temel sonuçlara ulaşılmıştır: Dahili müşterilerin ve dahili tedarikçilerin beklenti ve algılamaları, algılanan dahili hizmet kalitesi düzeyinin belirlenmesinde çok önemli role sahiptir. Dahili müşterilerin, dahili tedarikçilerden bekledikleri hizmet ile gerçekte aldıkları hizmet

arasında fark çıkmıştır. Bir başka ifade ile, dahili müşterilerin beklentileri karşılanamamıştır. Dahili hizmet kalitesini en fazla etkileyen boyut güvence boyutudur. Frost ve Kumar (2001) yaptıkları benzer bir çalışmada INTSERVQUAL'in geçerlilik ve güvenilirliğini test etmişler, ölçeğin müşteri ile doğrudan temasta bulunan personelin algılamaları ile beklentileri arasındaki farkları değerlendirmede rahatlıkla kullanılabilceği sonucuna varmışlardır.

LibQUAL akademik kütüphanelerdeki hizmet kalitesinin ölçülmesi amacıyla uygulamaya konulan bir pilot proje kapsamında geliştirilmiş bir ölçüm aracıdır. LibQual de hizmet kalitesini SERVQUAL'deki gibi performans beklenti farkına dayalı olarak ölçmektedir. Ölçek'in üniversite kütüphanelerindeki hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik çeşitli araştırmalarda (Cook vd., 2003; Dole, 2002; Guidry, 2002; Kyrrillidou ve Persson, 2006; McCord ve Nofsinger, 2002) kullanıldığı görülmektedir.

Sonuç olarak, Parasuraman ve diğerleri tarafından Beş Fark Modeli'ne uygun olarak geliştirilen SERVQUAL Ölçeği bütün eleştirilere rağmen, hizmet kalitesinin ölçülmesinde kullanılan en yaygın yöntem olarak dikkat çekmektedir. Hizmet sektöründe kalitenin ölçülmesine yönelik çalışmaların büyük bir bölümünde Ölçek'in ya aynen kullanıldığı ya da Ölçek'te araştırmanın yapıldığı alana göre birtakım değişikliklerin yapıldığı görülmektedir. Ölçek'e tamamen alternatif olarak geliştirilen SERPERF'te bile orijinal SERVQUAL'deki beş boyut ve bu boyutlara ait ifadeler aynen kullanılmış, yalnızca beklentilere ilişkin bölüme yer verilmemiştir.

Jain ve Gupta (2004) tarafından Delhi'deki fast food restoranları üzerinde yapılan araştırmada SERVQUAL ve SERPERF ölçeklerinin tanısız (teşhis edici) güçleri karşılaştırılmıştır. Ayrıca, iki ölçeğin geçerliliği ve metodolojik açıdan sağlamlığı da sorgulanmıştır. Yapılan araştırma ile, SERPERF'in hizmet kalitesinin yapısını daha iyi açıklamakla birlikte, Ölçek'in tanısız güç bakımından etkili olmadığı ortaya konulmuştur. Buna karşın SERVQUAL'in, işletme yönetiminin giderilmesi gereken hizmet kalitesi aksaklıklarının yaşandığı alanların tespit edilmesi noktasında oldukça etkili bir tanısız güce sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular

ışığında araştırmanın sonunda şu görüşlere yer verilmektedir: Eğer yapılacak çalışmada herhangi bir işletmenin genel hizmet kalitesi değerlendirilecekse ya da hizmet sektörünün farklı kollarında (alanlarında) faaliyet gösteren işletmelerdeki hizmet kalitesi karşılaştırılacaksa SERPERF'i kullanmak daha uygun olabilir. Fakat, yapılacak çalışmanın amacı; işletme yönetimi tarafından iyileştirmeler yapılması gereken hizmet kalitesi aksaklıklarının yaşandığı alanların belirlenmesi ise SERVQUAL tercih edilmelidir.

Parasuraman vd. (1994;119-120) gerek teorisyenler gerekse uygulamacılar tarafından dile getirilen eleştiriler doğrultusunda Ölçek'te önemli değişiklikler yapmışlardır. Fakat, Ölçek'in hizmet kalitesinin ölçülmesinde kullanılamayacağını ileri süren araştırmacılara da tepkilerini dile getirmişlerdir. Örneğin; özellikle Ölçek'e yönelik yoğun eleştirilerde bulunan Carman, Cronin, Taylor ve Teas'in metodolojik ve analitik bakımdan yaptıkları eleştirilerin geçersiz olduğunu vurgulamışlardır.

SERVQUAL'e yönelik görüş ve eleştirilerin gerek Teknik'e gerekse hizmet kalitesi ölçümü ile ilgili literatüre çeşitli katkıları olmaktadır. Çünkü; Teknik'in teorik kısmına yönelik itirazlar alternatif ölçüm araçlarının gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Uygulamaya yönelik olarak yapılan itirazlar ise SERVQUAL'i kullanan araştırmacılara, araştırma sorularının hazırlanmasında ve araştırma sonuçlarının yorumlanmasında daha geniş ve farklı bakış açıları kazandırmaktadır (Değermen, 2005;29).

Bu bölümde ankete dayalı alan araştırmasına ışık tutacak teorik çerçeve ortaya konulmuş ve otel işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik araştırmaların bulguları ana hatlarıyla ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise müşteri ve yöneticilere yönelik anket formlarının kullanıldığı alan araştırmasından elde edilen bulguların analizi ve yorumu yapılmaktadır. Söz konusu araştırmada, otel işletmeleri

tarafından sunulan hizmetin kalitesi otel müşterilerinin ve yöneticilerinin bakış açısından ölçülmektedir. SERVQUAL'in hizmet kalitesi ölçümünde kullanılan en yaygın yöntem ve hizmet kalitesi aksaklıklarının belirlenmesinde etkili bir araç olması nedeniyle araştırmada SERVQUAL'e benzer bir ölçüm aracı tercih edilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HİZMET KALİTESİNİN OTEL MÜŞTERİLERİNİN VE YÖNETİCİLERİNİN BAKIŞ AÇILARINA GÖRE ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümün amacı, ankete dayalı alan araştırmasından elde edilen bulguların analizi ve değerlendirilmesidir. Bu amaçla, alan araştırmasının amacı, önemi, yöntemi, kapsamı ve ölçüm araçlarının içeriği gibi konulara yer verildikten sonra, tanımlayıcı istatistikler çerçevesinde değerlendirmeler yapılmaktadır. Veriler analize hazır hale getirilerek geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden geçirilmektedir. Müşteri ve yönetici verileri arasındaki farklılıkların analizi amacıyla t testi uygulanmaktadır. Müşteri ve yönetici verileri çeşitli değişkenlere göre ayrı ayrı analiz edilirken de yine t testi ve ANOVA testi uygulanmaktadır. Yapılan analizlerden elde edilen sonuçlara göre değerlendirmeler yapılmaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı; İzmir'de faaliyet gösteren otel işletmelerindeki hizmet kalitesinin bu hizmetten faydalanan (müşteri) ve hizmeti sağlayan (yönetici) tarafların bakış açısından karşılaştırmalı olarak ölçülmesidir. Bu nedenle, aşağıdaki dört konuya ilişkin analizler araştırmanın en önemli bölümünü oluşturmaktadır:

- Otel müşterilerinin hizmet kalitesine ilişkin beklentileri ile otel yöneticilerinin bu beklentiler ile ilgili algılamaları arasındaki farkların belirlenmesi,
- Otel yöneticilerinin, otellerde konaklayan müşterilerin hizmet kalitesi beklentilerine ilişkin algılamaları ile otellerin söz konusu beklentileri karşılayıp karşılayamadıklarına ilişkin algılamalarının karşılaştırılması,
- Otellerin sunduğu hizmetin kalitesine (otellerin gerçek performansı) ilişkin müşteri ve yönetici algılamalarının karşılaştırılması,
- Otel müşterilerinin, otellerin sunduğu hizmetin kalitesine ilişkin beklenti ve algılamalarının karşılaştırılması

### **3.2. Araştırmanın Önemi**

Otel işletmelerinin müşteri beklentilerine uygun hizmet sunabilmeleri için yöneticilerin bu beklentilerini iyi bilmeleri ve sunulan hizmetin bu beklentilere uygun olmasını sağlamaları gerekir. Otellerin sunduğu hizmetin kalitesi (otellerin performansı) konusundaki yönetici ve müşteri algılamaları da farklılıklar gösterebilmektedir. Bu farkların hangi boyutlarda ortaya çıktığının belirlenmesi sonucunda hizmet kalitesi konusunda otellerde öncelikle önem verilmesi gereken faktörler ortaya konulabilir. Böylece, sunulan hizmetin müşteri beklentileri ile uyumu gerçekleşeceği gibi, otellerde hizmet kalitesi aksaklıklarının yaşandığı alanlarda gerekli iyileştirmelerin yapılması da mümkün olacaktır.

Otel işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik çalışmalarda bugüne kadar daha çok müşterilerin beklenti ve algılamaları üzerinde durulmuş, hizmeti sunan işletmelerin yöneticilerinin görüş ve düşüncelerine ilgi gösterilmemiştir. Oysa, müşterilerin bekledikleri hizmet ile kendilerine sunulan hizmet arasındaki farkın en önemli nedenlerinden biri; şüphesiz yöneticilerin müşteri

beklentileri ve bu beklentilerin karşılanması konusundaki yanlış algılamalarıdır. Bu nedenle, yöneticilerin hizmet kalitesine yönelik değerlendirmelerinin incelenmesi önemli hale gelmektedir.

Otel işletmeleri yöneticileri ile müşterilerinin otellerdeki hizmet kalitesine ilişkin değerlendirmelerini bir arada analiz eden çalışma sayısı oldukça azdır. Svensson (2006) tarafından da vurgulandığı gibi, hizmet kalitesini ölçmeye yönelik çoğu araştırmada hizmeti verenin bakış açısı ihmal edilmektedir. Yapılan ayrıntılı literatür taraması sonucunda her iki tarafın bakış açısını birlikte ele alan birkaç çalışma (söz konusu çalışmalara ikinci bölümde yer verilmişti) dışında çalışmaya rastlanamamıştır. Ayrıca, olaya Türk müşteriler ve yöneticiler açısından bakıldığında, bu iki grubun algılamaları arasındaki farkları inceleyen çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Dolayısıyla, araştırmanın bu bakımdan ilgili alanda daha sonra yapılacak olan benzer çalışmalara da örnek olacağı düşünülmektedir.

### **3.3. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmanın amaçlarına ulaşabilmek için öncelikle ilgili literatür taranarak araştırma konusuyla ilgili ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bilgilere dayanılarak tezin kuramsal çerçevesi oluşturulmuş ve araştırma konusuyla ilgili çalışmalar özetlenmiştir. Böylece, tezin ilk iki bölümü kaleme alınmıştır. Araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, kapsam ve sınırlılıkları belirlendikten sonra gerek yok verilerin toplanması aşamasına geçilmiştir.

Bilindiği üzere, verilerin toplanması amacıyla anket, gözlem, deney vb. yöntemler kullanılabilir. Bu çalışmada, veri toplama yöntemi olarak yapılandırılmış anket formunun kullanılmasına karar verilmiştir. Anket veri toplamada kullanılan en etkili yöntemlerden biri olmasının yanında, ulaşılmak istenen bilgilere kısa sürede ulaşılmasına olanak vermektedir (Tütüncü, 2001;84).

Anketler mümkün oldukça karşılıklı görüşme yoluyla uygulanmaya çalışılmış ancak, bazı yöneticiler çeşitli bahanelerle görüşme talebini kabul etmemiştir. Bu

nedenle, özellikle yönetici anketlerinin uygulanmasında alternatif yöntemlere başvurulmuştur. Baş'ın (2005;34) da belirttiği gibi araştırma şartları karma anket yöntemini kullanmayı zorunlu hale getirebilmektedir. Birden fazla anket yönteminin kullanılmasındaki strateji; mümkün olan en yüksek cevaplanma oranına en düşük maliyetle ulaştıracak yöntem ile başlamak, gerek duyuldukça da diğer yöntemlere başvurmaktır.

Araştırmada Likert tipi ölçek kullanılmasına karar verilmiştir. Bilindiği gibi Likert tipi ölçek maddeleri üç, beş ve yedi seçenekli olarak kullanılabilir. Ortalama seçenek sayısı ise özgün biçimde olduğu gibi beştir (Tezbaşaran, 1997;18). Bazı araştırmalarda özellikle yedi seçenekli Likert ölçeğinin anlaşılmasında sorun yaşanabildiği belirtilmektedir. Örneğin; SERVQUAL'e yönelik eleştirilerden bir kısmı yedili Likert ölçeğinin kullanılması ile ilgilidir. Ölçekte sadece bir ve yedi rakamlarının üzerinde neye karşılık geldiklerine ilişkin ifadelerin olması, arada kalan rakamları tanımlayıcı ifadelerin kullanılmamış olması hem katılımcılar hem de araştırmacılar için yanlış yorumlamalara neden olabilmektedir (Buttle, 1996). Ayrıca, Karatepe ve Avcı (2002;23) tarafından yapılan çalışmada, yedili Likert ölçeğinin özellikle Türk cevaplayıcılar açısından anlama ve cevaplama güçlüğü yarattığı görüşü dile getirilmektedir. Bu gerekçeler de göz önünde bulundurularak araştırmada beşli Likert ölçeği tercih edilmiştir.

### **3.4. Anket Sorularının Hazırlanması Süreci ve Anketlerin İçerikleri**

Tezin kuramsal çerçevesine uygun olarak, birincil verilerin elde edilmesi amacıyla yönetici ve müşterilere yönelik anket formları kullanılmıştır. Anket sorularının hazırlanması sırasında başta SERVQUAL olmak üzere, ilgili literatürde yer alan benzer ölçeklerin kullanıldığı araştırmalardan faydalanılmıştır. Ağırlıklı olarak faydalanılan ve tezin ikinci bölümünde yer verilen başlıca çalışmaları Cronin ve Taylor (1992); Fick ve Ritche (1992); Getty ve Getty (2003); Ingram ve Daskalakis, 1999; Juwaheer ve Ross (2003); Lau vd. (2005); Parasuraman vd. (1985, 1988, 1991); Saleh ve Ryan (1991); Tsang ve Qu (2000); Zeithaml vd. (1990) şeklinde sıralamak mümkündür. Ayrıca, başta tez danışmanı öğretim üyesi ve tez



izleme komitesinde bulunan öğretim üyeleri olmak üzere akademisyenlerin görüş ve önerileri doğrultusunda anketlerin ön hazırlığı tamamlanmıştır.

### **3.5. Yönetici ve Müşterilere Yönelik Anket Formları**

Yukarıda bahsedildiği şekilde hazırlanan, yönetici ve müşteriler için ayrı ayrı geliştirilen anket formlarının içeriklerine geçmeden önce birkaç konuyu belirtmek yararlı olacaktır. İkinci bölümde ayrıntılı olarak üzerinde durulduğu gibi, SERVQUAL'e yönelik eleştirilerden sonra Parasuraman ve diğerleri tarafından Ölçek'te birtakım değişiklikler yapılmıştır. Ancak, yapılan bu değişikliklerden sonra da eleştiriler devam etmiştir. Örneğin; hatırlanacağı üzere beklenti ifadelerindeki değişikliğin kaliteyi yalnızca üstünlük ile bağdaştırdığı için küçük ölçekli hizmet işletmelerinin ihmal edildiği belirtilmiştir (Robinson, 1999). Ayrıca, müşterilerin "arzulanan" ve "yeterli görülen" beklentiler olmak üzere iki farklı beklenti çeşidini dikkate aldıklarını gösteren çalışmalar (Nadiri ve Hussain, 2005) olduğu gibi, müşterilerin bu iki kavram arasında ayırım yapamadıklarını ortaya koyan çalışmalar da (Caruana vd., 2000) mevcuttur. Öte yandan, bir araştırmada da müşterilerin karşılaştırma standardı olarak arzulanan (desired), tahmin edilen (anticipated), layık olunan (deserved) ve yeterli görülen (adequate) beklentiler olmak üzere dört farklı beklenti çeşidini kullandıkları tespit edilmiştir (Yoon ve Ekinci, 2003). Anketlerin yapılandırılması sırasında araştırmanın temel amacı yanında tüm bu eleştiriler de dikkate alınmıştır.

#### **3.5.1. Yöneticilere Yönelik Anket Formu**

Üç sayfa ve iki bölüm halinde tasarlanan anketin ilk sayfası genel açıklamalara ayrılmıştır. Bu çerçevede, araştırmanın amacından kısaca bahsedilmiş, araştırmanın yalnızca bilimsel amaçlı olduğu ve araştırma sonunda elde edilen bilgilerin kesinlikle gizli tutulacağı belirtilmiştir. Ayrıca, anketin nasıl

doldurulacağına ilişkin bilgilere de yer verilmiştir.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, müşterilerin otellerden beklentilerine ilişkin yönetici algılamalarının tespitine ve yöneticilerin görev yaptıkları otellerin bu beklentileri ne derece karşılayabildiklerine (otellerin performans düzeyi) ilişkin algılamalarını ölçmeye yönelik 30 ifadeden oluşan ölçüm aracı bulunmaktadır. Ayrıca, bu bölümde yöneticilerin otellerdeki hizmetin genel kalitesi ile ilgili düşünceleri ve müşterilerin otellerdeki hizmetten memnun olup olmadıkları konusundaki değerlendirmeleri alınmıştır. İkinci bölümde, yöneticilerin çalıştıkları otellere ilişkin sorular sorulmuş ve bölüm sonunda yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin sorulara yer verilmiştir.

### **3.5.2. Müşterilere Yönelik Anket Formu**

Müşteri anketi, yöneticilere yönelik anket ile benzerlikler taşımaktadır. Bu anket de üç sayfadan ve iki bölümden oluşmaktadır. İlk sayfada yöneticilere yönelik anket formundakine benzer açıklamalara yer verilmiştir.

İlk bölümde, yöneticilere yönelik ölçüm aracı müşterilere yönelik olarak kullanılmıştır. Ancak, ölçüm aracı müşterilerin otellerde sunulan hizmetin kalitesine ilişkin beklenti düzeylerinin ve bu beklentilerinin oteller tarafından ne düzeyde karşılanabildiğine ilişkin algılamalarının (otellerin performans düzeyinin) ölçülmesine yönelik olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, yönetici anketine benzer şekilde bu bölümde müşterilerin otellerdeki hizmetin genel kalitesi ile ilgili düşünceleri ve otellerdeki hizmetten memnun olup olmadıkları konusundaki değerlendirmeleri alınmıştır. İkinci bölümde, müşterilerin seyahat amacı, daha önce aynı otelde kalıp kalmadıkları, tekrar aynı oteli tercih edip etmeyecekleri gibi sorular yanında, demografik özelliklerine ilişkin sorulara da yer verilmiştir.

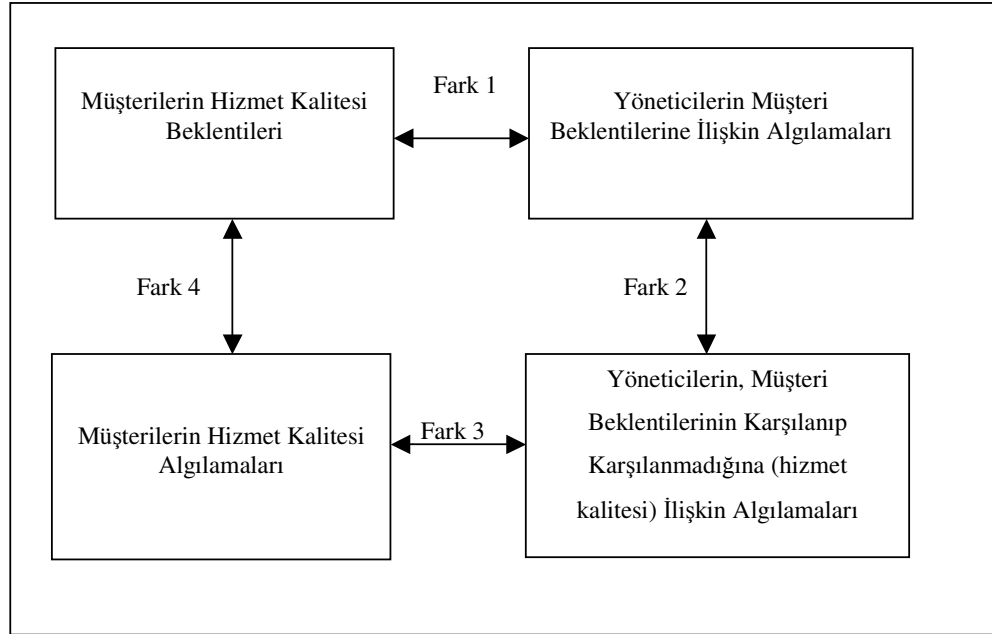
### **3.6. Araştırma Modeli**

Araştırmada, Parasuraman vd. (1988) tarafından geliştirilen ve literatürde

geniş kabul gören Hizmet Kalitesi Modeli esas alınmıştır. Model'deki beşinci fark (müşterilerin hizmetten beklentileri ile kendilerine sunulan hizmetin kalitesi arasındaki fark) diğer dört farkın fonksiyonudur. Model'deki ilk fark, müşteri beklentileri ile işletme yönetiminin bu beklentilere ilişkin algılamaları arasındaki farktır. İkinci fark ise işletme yönetiminin söz konusu beklentileri karşılayamamasından kaynaklanmaktadır. Bu iki farkın incelenmesi, beşinci farkın oluşmasına neden olan ve işletme yönetiminin yanlış algılamalarından kaynaklanan iki temel farkın analiz edilmesi anlamına gelmektedir. Bunun yanında, sunulan hizmetin kalitesine (işletmenin hizmet kalitesi performansı) ilişkin müşteri ve yönetici algılamaları karşılaştırılmakta ve beşinci farkın analizi de gerçekleştirilmektedir. Böylece, araştırmada üçü Model'de bulunan toplam dört hizmet kalitesi farkı analiz edilmektedir. Söz konusu farkları daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse:

1. İzmir'deki üç, dört ve beş yıldızlı otellerde görev yapan yöneticilerin, bu otellerde konaklayan Türk müşterilerin hizmet kalitesi beklentilerine ilişkin algılamaları ile müşteri beklentileri arasındaki fark (Gap 1).
2. İzmir'deki üç, dört ve beş yıldızlı otellerde görev yapan yöneticilerin, bu otellerde konaklayan Türk müşterilerin hizmet kalitesi beklentilerine ilişkin algılamaları ile yöneticilerin, görev yaptıkları otellerin söz konusu beklentileri karşılayıp karşılayamadıklarına ilişkin algılamaları (yöneticilerin hizmet kalitesi algılamaları) arasındaki fark (Gap 2),
3. İzmir'deki üç, dört ve beş yıldızlı otellerde konaklayan Türk müşterilerin otellerdeki hizmet kalitesine ilişkin algılamaları ile bu otellerde görev yapan yöneticilerin hizmet kalitesi algılamaları (otellerin performansına ilişkin algılamaları) arasındaki fark,
4. İzmir'deki üç, dört ve beş yıldızlı otellerde konaklayan Türk müşterilerin otellerdeki hizmet kalitesine ilişkin algılamaları ile beklentileri arasındaki fark (Gap 5).

**Şekil 7: Araştırmada İncelenecek Olan Hizmet Kalitesi Farkları**



### 3.7. Evren ve Örneklem Seçimi

Evren, araştırmacının çalışma alanını oluşturan ve içinden örnek seçerek elde ettiği sonuçları genelleştireceği grup olarak tanımlanabilir (Altunışık vd., 2002;56). Benzer bir tanıma göre (Düzakın, 2005;62) evren, elde edilecek verilerle ulaşılabilecek bilgilerin genelleneceği kümedir. Tanımlanmış bir evren kendisini diğer gruplardan ayıran en az bir özelliğe sahiptir. Evren çok geniş bir coğrafi alanı kapsayabileceği gibi, çok dar kapsamlı olarak da düşünülebilir (Altunışık vd., 2002;56).

Örnekleme, evrenden örneklem alma işi (Düzakın, 2005;62), araştırmada kullanılmak üzere evrenin bir parçasının seçilmesi ya da evreni temsil edebilecek sayıda elemanı seçme yöntemi (Tütüncü, 2001;88) şeklinde tanımlanmaktadır. Örneklem ise, evrenden belirli kurallar dahilinde alınmış ve alındığı evreni temsil ettiği kabul edilen küçük bir küme (Karasar, 1999), ya da kısaca, evrenin daha küçük

bir parçası olarak düşünülebilir.

Bilimsel araştırmalarda evrenin bütün elemanlarına ulaşmak oldukça güç olduğundan, araştırma çoğunlukla evrenin daha küçük bir parçası üzerinde yapılmaktadır. Bu nedenle, evreni temsil edebilecek özellikte ve büyüklükte bir grubun belirlenmesi önem taşımaktadır. Yeterli örneklem büyüklüğünün belirlenmesine ilişkin çeşitli görüşler vardır. Bu görüşler şu şekilde özetlenebilir:

- Çoğu araştırma için 30'un üzerinde ve 500'ün altında örneklem uygundur. Örneklem erkek/bayan gibi alt kategorilere (alt örneklem) ayrıldığında ise, her bir alt kategori için örneklem sayısı en az 30 olmalıdır (Sekaran, 2003;295).
- Genel bir kural olarak, örneklem sayısının ölçüm aracındaki ifade sayısının en az 4 katı olması gerekir, daha kabul edilebilir bir örneklem sayısı için ise bu oranın 10 katına kadar çıkarılması daha uygundur (Hair vd., 2006:112; Rummel, (1970) ve Schwab, (1980)'den aktaran Luk ve Layton, (2004;262)).
- Araştırmada ele alınan her bir bağımsız değişken (faktör) için yapılması gereken gözlem sayısı 5'in altında olmamalıdır. Her bir bağımsız değişken için yapılması önerilen gözlem sayısı ise 15-20 arasındadır. Bu orana ulaşıldığında (örneklem evreni temsil etmesi koşuluyla) sonuçlar genellenebilir (Hair vd., 2006).
- 50'nin altında kalan gözleme faktör analizi uygulanmamalı, faktör analizi için tercih edilen gözlem sayısı 100 ve üzerinde olmalıdır (Hair vd., 2006;112).

Örneklem belirlemeye ilişkin yukarıdaki kriterler dikkate alınarak, anketler İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden bizzat alınan ve il merkezi ile Çeşme, Foça, Menderes, Selçuk gibi ilçelerde bulunan üç, dört ve beş yıldızlı otel listelerinde yer alan otellerin yöneticilerine ve Türk müşterilerine tesadüfi örneklem çerçevesinde uygulanmıştır. Uygulama sonucu 163 yönetici anketi ve 174 müşteri

anketi geri alınmıştır. Anketlerin bir kısmı eksik ve hatalı doldurma, bir kısmı da uç değerlerin oldukça fazla olması nedeniyle devre dışı bırakılmıştır. Sonuçta, analize hazır yönetici anketi sayısı 155, müşteri anketi sayısı ise 169 olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla, hem yönetici hem de müşteri anketi sayıları ideal rakamlar olmamakla birlikte, örneklem büyüklüğü konusunda yukarıda yer verilen görüşlerde dile getirilen ölçütlerin karşılandığını söylemek mümkündür.

### **3.8. Anket Sorularının Test Edilmesi (Ön Uygulama)**

Anketler 25 Nisan 2006-23 Mayıs 2006 tarihleri arasında ön uygulamaya (pilot çalışma) tabi tutulmuştur. Anketler imkânlar elverdiği ölçüde karşılıklı görüşme yoluyla uygulanarak, yönetici ve müşterilerin ayrıntılı değerlendirmeleri alınmıştır. Pilot çalışma sırasında, anketlerdeki soruların içeriği, anlaşılabilirliği gibi konularda herhangi bir sorun olmadığı anlaşılmıştır. Böylece, anket formunun geçerliliği sınanarak, toplanacak olan verilerin geçerli olduğu sonucuna varılmıştır. Anketler ile toplanan verilerin güvenilirliğini test etmede ise SPSS 13.0 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) adlı istatistik programından faydalanılmıştır. Güvenilirlik analizi sonunda, yönetici anketlerinin alpha değeri 0,892 ve müşteri anketlerinin alpha değeri 0,912 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla, her iki anket formunun da güvenilirlik testi sonucunda elde edilen genel Cronbach alpha değerleri Nunnally (1978) tarafından belirtilen asgari düzeyin (0,70) üzerinde gerçekleşmiştir. Bu iki sonuç, anketler ile toplanan verilerin güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Bir başka deyişle, anket formlarının iç uyumu kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğundan, anketler ile elde edilen veriler kullanılabilir durumdadır.

Ön uygulamadan sonra 28 Mayıs 2006-03 Ekim 2006 dönemini kapsayan yaklaşık dört aylık dönemde, asıl uygulama için anketlerin İzmir'deki üç, dört ve beş yıldızlı otel yöneticilerine ve Tük müşterilerine dağıtılmasına devam edilmiştir.

### 3.9. Verilerin Analize Hazırlanması

Anketlerde işaretlenmemiş ya da yanlış işaretlenmiş soruların fazlalığı sorun yaratabilmektedir. Özellikle eksik veri oranının %10'un üzerinde olması durumunda sorun daha fazla ciddiye alınmalıdır (Altunışık vd., 2002;137). Cevaplayıcıdan kaynaklanan eksik verilerin incelenmesi sırasında şu iki noktaya dikkat edilmesi gerekir: Birincisi; eksik verilerin gözlemlere rasgele mi saçıldığı ya da belirgin bir yapıda mı olduğunun belirlenmesidir. İkincisi ise; eksik verilerin ne kadar sıklıkla ortaya çıktığının araştırılmasıdır. Öte yandan, çok fazla sayıda eksik veri içeren gözlemlerin veri grubundan çıkarılması gözlem sayısında önemli bir azalmaya neden oluyorsa, eksik verilerin birkaç değişik yöntemle tamamlanması mümkündür. Söz konusu yöntemlerden bazıları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Karaatlı, 2005;15-27):

- Veri serisinin ortalaması alınarak eksik verilerin yerlerine bu ortalamanın konulması,
- Ortalama hesaplamasında kullanılan eksik verilerin altındaki ve üstündeki tam gözlem değerlerinin ortalamasının alınarak eksik verilerin yerine bu değerlerin yazılması,
- Medyan hesaplamasında kullanılan eksik değerlerin altındaki ve üzerindeki tam gözlem değerlerinden yararlanılarak hesaplanan medyan değerinin eksik gözlemlerin yerine yazılması.

Veri temizleme aşamasında ele alınan bir diğer konu da uç değerlerin (outliers) analiz edilmesidir. Uç değerler her zaman sorun olmamakla birlikte, bazı sorunların işaretçisi de olabilirler (Altunışık vd., 2002;137). Örneğin; hatalı veri girişi, yanlış kodlama veya nadir gözlemlenen bir durumun olması halinde uç değerler ortaya çıkabilir. Bu gibi durumlarda, uç değerler normal sonuçlar elde edilmesini önleyeceği için veri setinden çıkarılabilir. Uç değerlerin aynı zamanda birer bilgi kaynağı olduğu unutulmamalıdır. Dolayısıyla, tespit edilip nedenleri açıklanmaya çalışılır, tespit edilemeyen bir sebeple ortaya çıkan uç değerler de veri setinden çıkarılabilir (Karaatlı, 2005;10-11).

Verilerin analizine başlamadan önce verilerin dağılımının incelenmesi

oldukça önemlidir. Çünkü; istatistiksel araştırmalarda kullanılan birçok testin uygulanabilmesi için, verilerin normal ya da normale yakın dağılıma sahip olması gerekir. Çünkü; verilerin normalden uzaklaşması analiz sonuçlarının yanlış çıkmasına ve yapılan yorumların hatalı olmasına neden olmaktadır (Çiçek, 2005;53-54). Verilerin normal dağılıma sahip olması şartı özellikle bütün parametrik testler için mutlak önkoşul olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak, bazı parametrik testler (t testi gibi) bir dereceye kadar normal dağılımdan sapmaya izin verebilmektedir (Altunışık vd., 2002;142). Öte yandan, veri setinin normal dağılıma sahip olup olmadığı değişik yöntemlerle anlaşılabilir: Bu yöntemler arasında aritmetik ortalama, medyan ve mod gibi tanımlayıcı istatistiklerin karşılaştırılması, basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) katsayılarının ve normal dağılım grafiğinin incelenmesi sayılabilir (Büyüköztürk, 2005; Karaatlı, 2005). Ayrıca, normal dağılıma sahip olmayan verilerin normale yakınlştırılması için geliştirilmiş bazı yöntemler de bulunmaktadır.

Anket yoluyla elde edilen verilerin analize hazırlanması amacıyla şu işlemler yapılmıştır: Çok sayıda eksik veri içeren, yönetici görevi olmayan çalışanlar tarafından doldurulan ve aşırı uç değerler bulunan yönetici anketleri devre dışı bırakılmıştır. Çok sayıda eksik veri barındıran ve aşırı uç değerler içeren müşteri anketleri de değerlendirme dışı tutulmuştur. Herhangi bir kodlama hatası yapıp yapılmadığı tekrar gözden geçirilmiş, önemli derecede eksik veriye sahip anket kalıp kalmadığı da tekrar kontrol edilmiştir. Yönetici ve müşteri anketlerinde kalan eksik verilerin rasgele dağılıp dağılmadığının tespiti için yapılan kayıp değer analizi (missing value analysis) sonunda eksik veri yapısının rasgele olduğu belirlenmiştir. Tam olan gözlemler (listwise) dikkate alınarak hesaplanan aritmetik ortalamalar ile tüm değerler (all values) dikkate alınarak hesaplanan aritmetik ortalamalar arasında önemli bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Ayrıca, eksik verilerin nadiren ortaya çıktığı da tespit edilmiştir. Öte yandan, yapılan normallik testi sonucunda verilerin standart bir normal dağılım özelliği göstermemekle birlikte, normale yakın bir dağılım gösterdikleri görülmüştür. Uygulamada mükemmel bir normal dağılıma sahip veri seti elde etmek oldukça güçtür.



### **3.10.Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler**

Veriler analize hazır hale geldikten sonra tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistikler çerçevesinde değerlendirmeler yapılmıştır. Bu amaçla, demografik verilerin frekans ve yüzde (%) dağılımlarına yer verilmiştir. Verilerin güvenilir olup olmadığı güvenilirlik analizi ile test edilmiştir. Algılama ve beklenti puanları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla t testi yapılmıştır. Müşterilerin genel hizmet kalitesi ve memnuniyet konusundaki algılamaları ile yöneticilerin bu iki konuya ilişkin algılamalarının karşılaştırılması için de t testi kullanılmıştır. Ayrıca, yönetici ve müşterilerin demografik özelliklerine göre otellerdeki genel hizmet kalitesine ilişkin algılamalarının değişimini analiz etmek amacıyla t testi ve ANOVA testi uygulanmıştır.

### **3.11. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırmanın kapsamı, hem coğrafi hem de işletme türü açısından sınırlandırılmış ve müşterilerin milliyetleri bakımından da sınırlama getirilmiştir. Bu nedenle, araştırma İzmir'deki üç, dört ve beş yıldızlı turizm işletme belgeli otellerin yöneticilerine ve bu otellerde konaklayan Türk müşterilere yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın İzmir'de yapılmasının nedenlerinden biri de; adı geçen ilin Türkiye'nin önemli turizm merkezlerinden biri olması ve özellikle yerli turist konaklamaları açısından önemli bir yere sahip olmasıdır. Öte yandan, Svensson (2001;268) ideal olarak, hizmet kalitesi ölçülürken beklentilerin hizmetten yararlanmadan (deneyim gerçekleşmeden) önce, algılamaların ise hizmetten yararlandıktan sonra ölçülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ancak, bunun zaman kısıtlaması, cevaplayıcılara ulaşma sorunu, kaynakların sınırlı olması ve soruların cevaplanmama olasılığının artması gibi nedenlerden dolayı her zaman mümkün olmadığına işaret etmektedir. Bu araştırmada da aynı nedenlerden dolayı hem müşteri hem de yöneticilere yönelik anketlerde beklenti ve algılamalar aynı anda ölçülmüştür.

### 3.12. Araştırma Verilerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

Yönetici ve müşteri anketlerinin geri dönüş oranlarına ilişkin bilgiler Tablo 9’da yer almaktadır. Geri dönüş oranlarına ilişkin genel bir değerlendirme yapıldığında; dağıtılan 212 yönetici anketinin 155’inin ve dağıtılan 215 müşteri anketinin 169’unun kullanılabilir şekilde geri alındığı görülmektedir. Dolayısıyla, yönetici anketlerinin geri dönüş oranı %73, müşteri anketlerinin geri dönüş oranı ise %78 olarak gerçekleşmiştir. Anketlerin dağıtım şekline göre geri dönüş oranları incelendiğinde ise şu sonuçlara ulaşılmaktadır: Yönetici anketlerinin yaklaşık üçte ikisi (%63) otele bırakıp belirli bir süre sonra geri alma şeklinde uygulanmıştır. Yaklaşık üçte biri (%31) karşılıklı görüşme yoluyla ve çok az bir oranı (%6) da faks yoluyla geri alınmıştır. Müşteri anketlerinin büyük bir kısmı (%72) karşılıklı görüşme yoluyla, kalan kısmı (%28) ise otele bırakılıp belirli bir süre sonra alma şeklinde toplanmıştır.

**Tablo 9: Anket Formlarının Dağıtım Şekillerine Göre Geri Dönüş Oranları**

Dağıtım şekli	Dağıtılan anket				Geri dönen kullanılabilir anket			
	Yönetici		Müşteri		Yönetici		Müşteri	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Karşılıklı görüşme	53	25	143	67	48	31	121	72
Otele bırakma	145	68	72	33	97	63	48	28
Faks	14	7	--	--	10	6	--	--
Toplam	212	100	215	100	155	100	169	100

#### 3.12.1. Demografik Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Uygulamanın yapıldığı otellere, otellerin yöneticilerine ve bu otellerde konaklayan yerli müşterilere ilişkin bilgiler, tanımlayıcı istatistikler yardımıyla analiz edilerek değerlendirilmiştir. Bu çerçevede, öncelikle söz konusu otel ve yöneticilerine sonra da müşterilere ait bilgiler ele alınmaktadır.

##### 3.12.1.1. Otelere ve Yöneticilere İlişkin Bilgilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Tablo 10 ile ilgili genel bir değerlendirme yapıldığında, Turizm İşletme Belgesi'ne sahip 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin yarısına yakınının (%47) merkez ilçede bulunduğu görülmektedir. Merkez ilçeden sonra Çeşme ve Menderes ilçeleri gelmektedir. Çeşme'deki 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin toplam içindeki oranı %19, Menderes'teki otellerin oranı ise %10'dur. Dolayısıyla, İzmir'deki 3,4 ve 5 yıldızlı otellerin büyük bir kısmı (%76) bu üç ilçede bulunmaktadır.

**Tablo 10: Turizm İşletme Belgeli Otellerin İlçelere Göre Dağılımı**

İlçe	Otel Sınıfı						Toplam	
	3 yıldızlı		4 yıldızlı		5 yıldızlı		Sayı	%
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
Merkez	20	58	7	35	3	33,3	30	47
Bergama	2	6	--	--	--	--	2	3
Çeşme	6	18	3	15	3	33,3	12	19
Dikili	--	--	1	5	--	--	1	2
Foça	3	9	1	5	--	--	4	6
Karaburun	1	3	--	--	--	--	1	2
Menderes	--	--	6	30	--	--	6	10
Seferihisar	1	3	1	5	--	--	2	3
Selçuk	1	3	1	5	3	33,3	5	8
Toplam	34	100	20	100	9	100	63	100

Anket uygulamasının gerçekleştirildiği 3,4 ve 5 yıldızlı otellerin ilçelere göre dağılımı Tablo 11'de yer almaktadır. Tablo'dan da anlaşıldığı üzere, uygulama yapılan otellerin dağılımı bu otellerin buldukları ilçelere göre gösterdiği dağılım ile paralellik göstermektedir. Merkez ilçe, Çeşme ve Menderes'in yine ilk üç sırada yer aldığı görülmektedir. Merkez ilçede uygulamaya konu olan otellerin oranı %51, Çeşme'deki otellerin %19 ve Menderes'teki otellerin oranı da %13'tür. Bu üç ilçenin uygulamanın yapıldığı oteller içindeki toplam payı %83'e ulaşmaktadır.

**Tablo 11: Uygulamanın Yapıldığı Otellerin İlçelere Göre Dağılımı**

İlçe	Otel Sınıfı			Toplam
	3 yıldızlı	4 yıldızlı	5 yıldızlı	

	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Merkez	14	63	7	44	3	33,3	24	51
Bergama	1	5	--	--	--	--	1	2
Çeşme	4	18	2	13	3	33,3	9	19
Dikili	--	--	--	--	--	--	--	--
Foça	2	9	--	--	--	--	2	4
Karaburun	--	--	--	--	--	--	--	--
Menderes	--	--	6	37	--	--	6	13
Seferihisar	1	5	--	--	--	--	1	2
Selçuk	--	--	1	6	3	33,3	4	9
Toplam	22	100	16	100	9	100	47	100

Araştırmanın yapıldığı otellere ilişkin diğer bilgiler Tablo 12’de görülmektedir. Söz konusu soruların bazıları yöneticiler tarafından cevaplanmadığı (kayıp değer) için bu sorularda “toplam” satırı araştırmanın yapıldığı otel sayısı olan 47’nin atındadır. Tablo 12’deki bilgileri şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Otellerin %47’si üç yıldızlı, %34’ü dört yıldızlı ve %19’u da beş yıldızlıdır.
- Otellerin %55’i şehir oteli iken, kalan %45’lik oranı kıyı otelidir.
- Otellerin statülerine ilişkin bilgilere bakıldığında, yaklaşık yarısının (%51) yerli bağımsız işletme olduğu, %32’sinin yerli bir zincire bağlı olduğu anlaşılmaktadır.
- Otellerin büyük bir bölümü (%70) tüm yıl boyu açıkken, %30’u sezonluk faaliyet göstermektedir.
- Otellerin %43’ü oda-kahvaltı, %29’u yarım pansiyon ve %18’i her şey dahil sisteminde faaliyet göstermektedir.

**Tablo 12: Otelere İlişkin Diğer Bilgiler**

Yıldız Sayısı	Sayı	Yüzde (%)
Üç Yıldızlı	22	47
Dört Yıldızlı	16	34
Beş Yıldızlı	9	19
Toplam	47	100
Konum	Sayı	Yüzde (%)
Şehir Oteli	26	55
Kıyı Oteli	21	45
Toplam	47	100
Statü	Sayı	Yüzde (%)
Yerli Bağımsız	24	51
Yerli Zincir	15	32
Yabancı Bağımsız	2	4
Yabancı Zincir	5	11
Üniversite Oteli	1	2
Toplam	47	100
Faaliyet Dönemi	Sayı	Yüzde (%)
Sezonluk	14	30
Tüm Yıl Açık	33	70
Toplam	47	100
Pansiyon Tipi	Sayı	Yüzde (%)
Oda-Kahvaltı	19	43
Yarım Pansiyon	13	29
Tam Pansiyon	2	5
Her Şey Dahil	8	18
Diğer	2	5
Toplam	44	100
Kalite Yönetim Çalışması	Sayı	Yüzde (%)
Var	12	28
Yok	31	72
Toplam	43	100

Tablo 12'nin son satırında görüldüğü üzere, otel yöneticilerine görev yaptıkları otellerde kalite yönetimine (ISO 9001, TKY gibi) ilişkin herhangi bir çalışma olup olmadığı sorusu yöneltilmiş ve "evet" seçeneğini işaretleyenlerin kısaca bilgi verebilecekleri boş bir alan bırakılmıştır. Yöneticilerin ifadelerine göre araştırmanın yapıldığı otellerin 31'inde bu yönde bir çalışma yokken, yalnızca 12'sinde vardır. Bunun anlamı, otellerin çok büyük bir bölümünde (%72) kalite yönetimine ilişkin herhangi bir çalışma yapılmadığı, yalnızca %28'inde bu yönde bir çalışma olduğudur. Kalite yönetim çalışmalarının otellerin yıldız sayılarına göre

değişimine bakıldığında, bu yönde çalışması olan dört yıldızlı otel sayısı dört, beş yıldızlı otel sayısı sekizdir. Araştırma kapsamındaki üç yıldızlı otellerde kalite yönetimine yönelik herhangi bir çalışma olmaması ise dikkat çekicidir. Öte yandan, yöneticilerin kalite yönetimi çerçevesinde otellerde yapılan çalışmalara ilişkin verdikleri bilgilere kısaca yer vermek gerekirse; otellerden bir kısmı ISO 9001 belgesine sahipken, bir kısmı ISO 9001 belgesi almak için başvuruda bulunmuştur. Bazı otellerde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kapsamında çeşitli faaliyetlerin sürdürüldüğü belirtilmiştir. Birkaç otelde gıda güvenliği konusundaki HACCP sistemi uygulanmaktadır. İki otelin mavi bayrak ödülü bulunmaktadır. Son olarak, bir otel de otelin marka adını taşıyan hizmet standartlarına sahiptir.

Bu noktada, Gürbüz (2000;12-20) tarafından Türkiye'deki beş yıldızlı otellerin yöneticilerine yönelik olarak gerçekleştirilen ve kalite çalışmaları hususunda çok daha kapsamlı soruların sorulduğu benzer bir araştırmanın sonuçlarına yer verilebilir. Adı geçen araştırmanın en çarpıcı bulguları şu şekilde sıralanmaktadır:

- Yöneticilerin ifadelerine göre, araştırmanın yapıldığı otellerin yaklaşık %77'sinde kalite yönetimi ekiplerinin olmadığı, sadece kalan %23'lük kısmında bulunduğu anlaşılmaktadır. Kalite yönetimi ekiplerinin olmamasına gerekçe olarak, yöneticilerin %63'ü işletme ortamının kalite ekibi oluşturmaya elverişli olmadığını, %22'si ise işletmelerinde kalite ekibi oluşturmaya gerek olmadığını belirtmişlerdir.
- Kalite yönetim programı bulunan işletme yöneticilerinin %59'una göre, kalite yönetim programlarının başarısız olmasının en önemli nedeni "üst düzey yöneticilerin bu programları benimsememesidir". Yöneticilerin %27'si ise "üst düzey yönetimin bu tür programların getireceği faydaları alt kademelere iyi anlatamaması" seçeneğini işaretlemişlerdir.
- Yöneticilerin %33'ü kalite yönetimi ekiplerinin işletmeye sağladığı en

önemli katkının müşteri memnuniyeti olduğunu beyan ederken, %28'si bu ekipler sayesinde kalitede iyileşme sağlandığını ve %17'si de mal ve hizmet sunumundaki hataların azaldığını ifade etmiştir.

- Yöneticilerin %55'i geleceğe yönelik öncelikli kalite hedefi olarak hizmet kalitesinin iyileştirilmesini, %15'i ise maliyetlerin düşürülmesini göstermiştir.

Otel yöneticilerine ait bilgiler Tablo 13'te görülmektedir. Bilgilerin elde edilmesine yönelik soruların bazıları yöneticiler tarafından cevapsız bırakıldığı (kayıp değer) için "toplam" satırı geri alınan yönetici anketi sayısına (155) eşit değildir. Tablo 13'teki bilgiler ışığında şu değerlendirmeler yapılabilir:

- Anket uygulamasına katılan yöneticilerin görev dağılımına bakıldığında, %22'sinin önbüro müdürü, %14'ünün kat hizmetleri müdürü ve %12'sinin yiyecek-içecek müdürü olduğu görülmektedir. Genel müdürlerin oranı %7 iken, önbüro şeflerinin oranı %5'tir. "Diğer" seçeneği toplam içerisinde %26 oranında bir paya sahiptir ve gece müdürü, teknik müdür, bilgi işlem müdürü ve muhasebe şefi gibi otellerin çeşitli departmanlarında çalışan yöneticilerden oluşmaktadır.
- Yöneticilerin otellerde çalışma süreleri bakımından birinci sırada yaklaşık %33'lük pay ile beş yıl ve üzeri aynı otelde çalışmakta olan yöneticilerin bulunduğu görülmektedir. İki yıldır aynı otelde çalışan yöneticiler %20 ile ikinci, bir yıldır aynı otelde çalışmakta olan yöneticiler ise yaklaşık %14'lük pay ile üçüncü sırada yer almaktadır. Aynı otelde bir yıldan az bir süredir çalışmakta olan yöneticilerin oranı yaklaşık %12, üç yıldır aynı otelde çalışan yöneticilerin oranı %11 ve son olarak dört yıldır aynı otelde çalışan yöneticilerin oranı da %10'dur.
- Anket uygulamasına katılan 155 yöneticinin ağırlıklı olarak erkek yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Yöneticilerin %65'i erkek iken,

kalan %35'i ise bayan yöneticilerdir.

- Yöneticilerin yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde, yoğunlaşmanın “34-41” ve “26-33” yaş aralığında olduğu göze çarpmaktadır. Çünkü; 34-41 yaş aralığında bulunan yöneticilerin oranı %40, 26-33 yaş aralığındaki yöneticilerin oranı ise %38'dir. Bu iki grubu, sahip olduğu %10'luk pay ile “18-25” yaş aralığındaki yöneticiler ve %9'luk pay ile “42-49” yaş aralığındaki yöneticiler izlemektedir.
- Yöneticilerin öğrenim durumlarına göre dağılımında ilk sırada %40 ile lisans mezunları, ikinci sırada %32 ile lise mezunları ve üçüncü sırada %18 pay ile önlisans mezunları bulunmaktadır. Ortaokul ve yüksek lisans mezunu yöneticilerin oranı ise %5 ile birbirine eşittir.

**Tablo 13: Otel Yöneticilerine İlişkin Bilgiler**

Görev	Sayı	Yüzde (%)
Genel Müdür	10	7
Genel Müdür Yardımcısı	3	2
Önbüro Müdürü	33	22
Yiyecek-İçecek Müdürü	18	12
Kat Hizmetleri Müdürü	21	14
İnsan Kaynakları Müdürü	4	3
Satış-Pazarlama Müdürü	5	3
Yiyecek-İçecek Mdr. Yrd.	4	3
Önbüro Şefi	8	5
Kat Hizmetleri Şefi	4	3
Diğer	38	26
Toplam	148	100



Otelde Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde (%)
Bir Yıldan Az	18	12
Bir Yıl	21	14
İki Yıl	31	20
Üç Yıl	17	11
Dört Yıl	15	10
Beş Yıl ve Üzeri	52	33
Toplam	154	100
Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)
Bay	100	65
Bayan	55	35
Toplam	155	100
Yaş	Sayı	Yüzde (%)
18-25	15	10
26-33	59	38
34-41	63	40
42-49	14	9
50-57	3	2
58-65	1	1
Toplam	155	100
Öğrenim Durumu	Sayı	Yüzde (%)
Ortaokul	7	5
Lise	50	32
Önlisans	28	18
Lisans	62	40
Yüksek Lisans	7	5
Toplam	154	100

### 3.12.1.2. Müşterilere Yönelik Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Anket uygulamasının gerçekleştirildiği otellerde konaklayan yerli müşterilere ilişkin bilgiler Tablo 14'de görülmektedir. Tablo'da yer alan bilgilere aşağıda yer verilmektedir:

- Türk müşterilerin önemli bir bölümünün bağımsız olarak seyahat ettikleri görülmektedir. Çünkü; seyahat şekline göre yapılan sınıflandırmada herhangi bir aracıya bağlı olmaksızın otele gelen yerli müşterilerin toplam içindeki payı %66 civarında gözükmetedir. İkinci sırada yaklaşık %34'lük payı ile

paket tur ile gelen müşteriler bulunmaktadır.

- Seyahat amacı bakımından yapılan sınıflandırmaya göre, “tatil-eğlence” ve “iş” amacıyla seyahat eden Türk müşteriler birbirine yakın oranlara sahiptir. Tatil-eğlence amacıyla seyahat edenlerin oranı yaklaşık %47, iş amacıyla seyahat edenlerin oranı ise yaklaşık %46’dır. Bu iki grubun toplam içindeki payı %93 olmaktadır ve dolayısıyla anket uygulamasına katılan Türk müşterilerin çok büyük bir bölümü bu iki amaçla tatile çıkmışlardır.
- Türk müşterilerin %61’inin kaldıkları otele ilk kez geldikleri görülmektedir. Kalan %39 oranındaki müşteri ise daha önce aynı otelde kaldığını beyan etmiştir.
- Daha önce aynı otelde kaldığını belirten Türk müşterilerin %65’i otelde ikinci kez kalmakta olduğunu beyan etmiştir. Aynı otelde üçüncü kez kaldığını söyleyen müşterilerin oranı %21’dir.
- Türk müşterilerin otellerde konakladıkları süreler bakımından yapılan sınıflandırmaya göre ilk sırada otelde beş gün ve üzeri süre kalan müşteriler (%43), ikinci sırada otelde üç gün kalan müşteriler (%22), üçüncü sırada otelde dört gün kalan müşteriler (%17) ve dördüncü sırada ise otelde iki gün kalan müşteriler (%14) bulunmaktadır.
- Müşterilere kaldıkları oteli tekrar tercih edip etmeyecekleri konusundaki düşünceleri sorulduğunda, müşterilerin yaklaşık yarısı (%53) İzmir’e gelmeleri durumunda tekrar aynı otelde kalabileceklerini, %44’ü ise tekrar aynı oteli tercih etmeyeceklerini belirtmişlerdir.
- Müşterilerin yaklaşık yarısı (%53) tatil dönüşünde, kaldıkları oteli dost, arkadaş vb. çevrelerine tavsiye edeceklerini, %47’si etmeyeceklerini ifade etmişlerdir.

- Anket uygulamasına katılan Türk müşterilerin ağırlıklı olarak erkeklerden oluştuğu göze çarpmaktadır. Çünkü; erkek müşteriler %59 paya sahipken, %41 oranındaki müşteri ise bayanlardan oluşmaktadır.
- Müşterilerin yaklaşık üçte biri (%32) “26-33” yaş grubunda, %27’si “34-41” yaş grubunda, %17’si “18-25” yaş grubunda ve %15’i de “42-49” yaş grubunda yer almaktadır. Kalan %9 oranındaki müşteri ise “50-57” yaş grubunda bulunmaktadır.
- Müşterilerin öğrenim durumlarına göre dağılımında %35’lik pay ile lise mezunları ilk sırada, %34’lük pay ile lisans mezunları ikinci sırada, önlisans mezunları ise %17 oranındaki pay ile üçüncü sırada bulunmaktadır.
- Türk müşterilerin meslek gruplarına göre dağılımında ilk sırada serbest meslek sahipleri (%31), ikinci ve üçüncü sırada memurlar (%23) ve işçiler (%23) bulunmaktadır. Dördüncü sırada emekliler (%7) gelmektedir. Öte yandan, %16 oranında paya sahip olan “diğer” başlığı kapsamında ise öğrenci, öğretmen, yayınevi sahibi, organizatör gibi çeşitli meslek gruplarından müşteriler yer almaktadır.

**Tablo 14:Müşterilere İlişkin Bilgiler**

Seyahat Şekli	Sayı	Yüzde (%)
Bağımsız	111	66
Paket tur	57	34
Toplam	168	100
Seyahat Amacı	Sayı	Yüzde (%)
Tatil-eğlence	80	47
İş	78	46
Kültür	5	3
Sağlık	5	3
Ziyaret	1	1
Toplam	169	100
Daha Önce Aynı Otelde Kalma	Sayı	Yüzde (%)
Evet	66	39
Hayır	102	61
Toplam	168	100
Otele Kaçınıcı Geliş	Sayı	Yüzde (%)
İkinci	43	65
Üçüncü	14	21
Dördüncü	4	6
Beşinci ve Üzeri	5	8
Toplam	66	100
Otelde Kalınan Süre	Sayı	Yüzde (%)
Bir Gün	7	4
İki Gün	24	14
Üç Gün	37	22
Dört Gün	28	17
Beş Gün ve üzeri	72	43
Toplam	168	100
Tekrar Aynı Oteli Tercih	Sayı	Yüzde (%)
Evet	89	53
Hayır	75	44
Emin değilim	5	3
Toplam	169	100
Oteli Tavsiye Etme	Sayı	Yüzde (%)
Evet	89	53
Hayır	79	47
Toplam	168	100

Tablo 14'ün devamı		
Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)
Bay	99	59
Bayan	70	41
Toplam	169	100
Yaş	Sayı	Yüzde (%)
18-25	28	17
26-33	55	32
34-41	45	27
42-49	26	15
50-57	15	9
Toplam	169	100
Öğrenim Durumu	Sayı	Yüzde (%)
Ortaokul	10	6
Lise	59	35
Önlisans	28	17
Lisans	57	34
Yüksek Lisans	11	6
Doktora	4	2
Toplam	169	100
Meslek	Sayı	Yüzde (%)
İşçi	38	23
Memur	39	23
Emekli	12	7
Serbest Meslek	52	31
Diğer	26	16
Toplam	167	100

### 3.13. Araştırma Verilerinin Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Değerlendirilmesi

Güvenilirlik ve geçerlilik bilimsel bir araştırmanın iki temel ölçütüdür. Araştırma verilerinin analizinde kullanılan yöntemlerin ve araştırma sonucunda elde edilen bulguların güvenilirliği ve geçerliliği araştırmanın başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, her araştırmacıdan güvenilirlik ve geçerliliği test etmesi ve sonuçlarını rapor etmesi beklenmektedir (Riley vd., 2000'den ve Yıldırım ve Şimşek 2000'den aktaran Yüksel ve Yüksel, 2004;71). Öte yandan, iki konuyu belirtmek gerekmektedir. Birincisi; güvenilirliğin geçerliliğe göre daha tarafsız ve daha kolay değerlendirilebilmesidir. İkincisi ise; güvenilirliği olmayan bir anketin

geçerliliğinin de olamayacağıdır (Vavra, 1997'den aktaran Tütüncü, 2001;80).

### 3.13.1. Güvenilirlik

Güvenilirlik, bir test ya da ankette bulunan soruların birbirleriyle olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade etmektedir (Kayış, 2005;403). Baş'a (2005;187) göre güvenilirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılıktır. Altunışık vd. (2002;106) ise güvenilirliği bir ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesi olarak tanımlamaktadır. Bir ölçme aracının güvenilirliği için aranılan iki temel ölçüt, aynı zamanda elde edilen cevaplar (puanlar) arasındaki tutarlılık ve değişik zamanlarda elde edilen cevaplar arasındaki tutarlılıktır (Büyüköztürk, 2005;170).

Bilindiği üzere, güvenilirlik analizinde veriler SPSS programı ile güvenilirlik testine tabi tutulmakta ve Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği hususunda şu değerlendirmeler yapılmaktadır (Kayış, 2005;405):

- 0,00 <0,40 ise ölçek güvenilir değil,
- 0,40 <0,60 ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- 0,60 <0,80 ise ölçek oldukça güvenilir,
- 0,80 <1,00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir.

Araştırmada kullanılan ölçekteki veriler SPSS 13.0 programı kullanılarak güvenilirlik testinden (Cronbach alpha) geçirilmiştir. Türk müşterilerin otellerdeki hizmet kalitesine ilişkin algılamaları ile beklentileri arasındaki fark değerlerine yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,915 çıkmıştır. Bu değer Nunnally (1978) tarafından belirtilen asgari düzeyin (0,70) üzerinde olduğundan, ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Otel yöneticilerinin müşteri beklentilerine ilişkin algılamaları ile otellerin bu beklentileri ne derece karşılayabildikleri (otellerde sunulan hizmet kalitesine ilişkin algılamaları) ile ilgili algılamaları arasındaki fark değerlerinin güvenilirlik katsayısı 0,889'dur. Dolayısıyla, yönetici ölçeğinin güvenilirliği de yüksektir.

### 3.13.2. Geçerlilik

Geçerlilik, ölçülmek istenen şeyin ölçülebilmiş olma derecesi ya da ölçülmek istenen şeyin başka şeylerle karıştırılmadan ölçülebilmesidir (Baş, 2005;189). Değişik geçerlilik türleri bulunmakla birlikte geçerlilik testlerini içerik geçerliliği, yapı geçerliliği ve ölçüt bağlantılı (criterion-related) geçerlilik olmak üzere üç temel kategoriye ayırmak mümkündür. İçerik geçerliliği, ölçüm aracının ölçülmek istenen kavramı temsil edebilecek sayıda ifade setini barındırması anlamına gelmektedir. Ölçüm aracında fazla sayıda ifade bulunması, ölçülen kavramın ilgi alanını ya da evrenini daha iyi temsil ederek ölçeğin içerik geçerliliğini artırır. İçerik geçerliliği aynı zamanda, ölçülmeye çalışılan kavramın boyutlarının ve unsurlarının ne derece iyi açıklandığının fonksiyonudur. Konuyla ilgili uzmanların görüşlerine başvurulması ölçüm aracının içerik geçerliliğine sahip olduğunun kanıtıdır. Yapı geçerliliği, kullanılan ölçüm aracı ile elde edilen sonuçların konuyla ilgili teorilerle ne derece uyumlu olduğunu ve örtüştüğünü teyit etmektedir. Ölçüt bağlantılı (criterion-related) geçerlilik ise, ölçüm aracının bir kriter (ölçüm) değişkeni tahmin etmeye yardımcı olacak şekilde ayırt edici (farklılaştırıcı) olup olmadığını ifade etmektedir (Sekaran, 2003;206-207).

Yüksek güvenilirlik ve içsel tutarlılık ölçeğin yapısal geçerliliğinin ön şartı olmakla birlikte, tek başına yeterli değildir. Yapısal geçerlilikle ilgili temel kuramsal kriter ise içerik geçerliliğidir. İçerik geçerliliğinde ölçeğin öngörülen konuları ölçüp ölçmediği, soruların ölçülen kavramın anahtar yönlerini kapsayıp kapsamadığı araştırılır. İçerik geçerliliği, “ölçek haline getirilen kavram ve onun açıklanmasındaki eksiksizlik” ve “ölçekteki tutum cümlelerinin kavramı temsil etme derecesi” olmak üzere iki konunun incelenmesini içermektedir. İçerik geçerliliği için kullanılan en yaygın yöntem, konu ile ilgili uzman kişilerin görüşlerinin alınmasıdır (Baş, 2005;190).

Bu araştırmada kullanılan ölçüm aracının yüksek güvenilirliğe sahip olması yapısal geçerliliğin ön şartının yerine getirildiğini göstermektedir. Bunun yanında,

hizmet kalitesinin ilgili literatürde yaygın kabul gören teoriye (modele) uygun şekilde ölçülmesi yapısal geçerliliğin önemli bir göstergesidir. Anket sorularının hazırlanması sürecinde öğretim üyelerinin görüş ve düşüncelerinin alınması ve pilot çalışma sırasında anketlerin içeriği ve anlaşılabilirliği konusunda herhangi bir sorun olmadığının tespit edilmesi de anketlerin içerik geçerliliğinin işaretleridir. Bu nedenle, ölçüm aracının yapı geçerliliğinin sınanması amacıyla ayrıca faktör analizi yapılmamıştır. Faktör analizi yapılmamasının önemli bir nedeni de; kullanılan ölçekteki bazı ifadelerin beklenen boyutlara yüklenmemeleri, aynı anda birden fazla boyuta yüklenmeleri ve dolayısıyla boyutlar arasında yüksek etkileşim çıkmasıdır. Hatırlanacağı üzere SERVQUAL'in temel eleştiri konularından biri de budur. Gerçi, araştırmada bu sorunun üstesinden gelebilmek için, SERVQUAL Ölçeği aynen kullanılmamış, ilgili literatürden faydalanılarak ölçüm aracı 30 ifadeye çıkarılmıştır. Ancak, yapılan faktör analizi sınaması ile bu sorunun önemli ölçüde devam ettiği görüldüğünden analizden vazgeçilmiştir. Öte yandan, temel amacı yönetici ve müşteri algılamalarının karşılaştırılması olan ve ikinci bölümde yer verilen benzer birkaç araştırmada (Ingram ve Daskalakis, 1999; Tsang ve Qu, 2000) da faktör analizine gerek duyulmadığı tespit edilmiştir.

### **3.14. Farkların Tespit Edilmesine Yönelik Analiz Bulguları**

Müşterilere ait verilerin yönetici verileri ile karşılaştırılmasına yönelik ve aynı zamanda her iki gruba ilişkin verilerin kendi aralarında yapılan analiz sonuçlarına ve bulgularına geçmeden önce, söz konusu analizlerde kullanılan istatistiksel yöntemler hakkında kısaca bilgi vermek gerekmektedir.

Bilindiği üzere, t testi iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır. t testi, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirlemektedir. Tek grup t-testi (one-sample t-test), bağımlı-eşleştirilmiş iki grup t-testi (paired-samples t-test) ve bağımsız iki grup t testi (independent-samples t-test) olmak üzere üç farklı t testi alternatifi bulunmaktadır (Ak, 2005; Altunışık vd, 2002; Büyüköztürk, 2005).



Tek grup (örnek) t testinde herhangi bir örneklem grubuna ait ortalamasının önceden belirlenmiş bir değerden önemli derecede farklı olup olmadığı belirlenir. Analizi yapacak kişinin grup ortalamasına ilişkin belirlediği değerle grubun ortalaması karşılaştırılır. Örneğin; müşterilerin kaldıkları otellerdeki hizmet kalitesi düzeyine ilişkin algılama ortalamalarının beklenenden farklı olup olmadığının belirlenmesi. Bağımlı iki grup t testinde de yine grup ortalamaları karşılaştırılmaktadır. Ancak, burada iki ayrı grup yoktur. Tek bir örneklem grubu üzerinde analizler yapılmaktadır. Örneğin; önce müşterilerin kaldıkları otellerdeki hizmet kalitesine ilişkin beklentilerinin sonra algılamalarının ölçülmesi ve beklenti ve algılama ortalamalarının karşılaştırılması. Uygulamada en çok kullanılan bağımsız iki grup t testinde, iki farklı örneklem grubunun ortalamaları karşılaştırılır. Ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı belirlenir. Örneğin; bayan ve erkek müşterilerin kaldıkları otellerdeki hizmet kalitesi düzeyine ilişkin algılama ortalamalarının karşılaştırılması.

Bağımsız iki örneklem için t testinde analiz sonuçları yorumlanırken “Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi” kısmı “varyanslar eşit” ve “varyanslar eşit değil” seçeneklerine göre yapılmalıdır. Bu amaçla ilk significance (önem düzeyi) değerine bakılır. Sig. değerinin 0,005’ten büyük olması dağılımlar arasında önemli derecede farklılık olduğunu gösterir ve “varyanslar eşit değil” varsayımının kullanılması gerekir. Sig. değerinin 0,005’ten küçük olması ise dağılımlar arasında önemli derecede farklılık olmadığı gösterir ve “varyanslar eşit” varsayımının kullanılması daha doğru olur. Ancak, analizde asıl önemli olan sig. (2 uçlu) kısmıdır. Öte yandan, “varyanslar eşit” ve “varyanslar eşit değil” seçeneklerine göre sig. (2 uçlu) değeri değişmiyorsa analizin yorumu iki seçenek için de değişmeyecektir (Ak, 2005;77).

T testi yalnızca iki grup ortalamaları arasındaki farkların incelenmesi için uygundur. Ancak, uygulamada ikiden fazla grubun ortalamalarının karşılaştırılması gerekebilir. Bu gibi durumlarda uygun analiz varyans analizidir (Altunışık vd., 2002;167). Varyans analizi (ANOVA-analysis of variance) iki ya da daha fazla

ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılır. Tek yönlü ANOVA en basit varyans analizidir. Biri kategorik özellik gösteren bağımsız değişken, diğeri metrik özellik gösteren bağımlı değişken olmak üzere iki değişken vardır. Bağımsız değişken içerisinde iki ya da daha fazla grup olabilir. Tek yönlü ANOVA bu gruplara göre bağımlı değişkendeki ortalamalar arasında fark olup olmadığını test eder. Tek yönlü ANOVA'nın iki temel varsayımından birincisi; her bir grubun normal dağılımdan gelmesi ikincisi; grup varyanslarının homojen olmasıdır. Analizin geçerliliği, varyansların homojenliği testinden elde edilecek sonuçtan anlaşılır. Post Hoc testi ise varyans analizi sonucunda gruplar arasında fark çıkmışsa, farkın hangi gruplardan kaynaklandığını gösterir. Post Hoc testinde temel işlevleri aynı olan çok sayıda seçenek bulunmakla birlikte, en yaygın olarak kullanılanlar Tukey ve Benferroni testleridir. Bunlardan yalnızca birini seçmek yeterlidir. Öte yandan, tek bir bağımlı değişken ve tek bir bağımsız değişken varsa listwise seçeneğinin bir anlamı yoktur. Birden fazla bağımlı değişken olması durumunda ise bütün analizlerde eksik olan değerlerin kullanılmaması için bu seçenek işaretlenir (Antalyalı, 2005;133).

### **3.14.1. Müşteri Beklentileri ile Yöneticilerin Müşteri Beklentilerine**

#### **İlişkin Algılamaları Arasındaki Farkların Analizi (Gap 1)**

Müşterilerin gerçek beklentileri ile otel yöneticilerinin bu beklentilere ilişkin algılamaları arasındaki farkın analizine yönelik hipotezler ve analiz sonuçları aşağıdaki gibidir:

$H_0$ =Müşteri beklentileri ile yöneticilerin bu beklentilere ilişkin algılamaları arasında fark yoktur.

$H_1$ = Müşteri beklentileri ile yöneticilerin bu beklentilere ilişkin algılamaları arasında fark vardır.

Tablo 15'te müşterilerin otellerdeki hizmet kalitesine ilişkin beklenti ortalamaları ve otel yöneticilerinin bu beklentiler ile ilgili algılama ortalamaları arasındaki farkların analizine yönelik t testi sonuçları yer almaktadır. Müşterilerin en yüksek beklenti ortalamasına sahip oldukları ifade 4,39 ile "hizmetin taahhüt edildiği

şekilde verilmesi” iken, en düşük beklenti ortalamasına sahip oldukları ifade ise 3,26 ile “personelin müşterilere isimleriyle hitap etmesi” ifadesidir. Yöneticilerin müşteri beklentilerinin en yüksek olduğunu düşündükleri ifade “personelin kibar ve saygılı olması” (4,47) iken; en düşük beklenti değerine sahip olduğunu düşündükleri ifade “personelin kararsız müşterilere çeşitli tavsiyelerde bulunması” (3,35) ifadesidir.

Müşteri beklentileri ile yöneticilerin bu beklentilere ilişkin algılamaları arasındaki en büyük farkın -0,33 ile “personelin müşterilere güven vermesi” ve “personelin müşterileri başından atma izlenimi yaratmaması” ifadelerinde olduğu görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda bu farkın anlamlı ( $p \leq 0,005$ ) olduğu belirlenmiştir. Müşteri beklentileri ile yöneticilerin bu beklentilere ilişkin algılamaları arasındaki en düşük fark ise -0,01 ile “hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi” ve “odalardaki araç gereçlerin düzenli olarak çalışması” ifadelerinde bulunmaktadır. Ancak, anlamlılık düzeyine bakıldığında ( $p > 0,05$ ) söz konusu farkın anlamlı olmadığı göze çarpmaktadır. Bu nedenle, alternatif hipotez kısmen kabul edilmektedir.

Müşteri beklentileri ile yöneticilerin bu beklentilere ilişkin algılamaları arasındaki farkların büyük bir çoğunluğu (24 tanesi) anlamlı sonuçlar vermemesine rağmen, söz konusu farkların çok yüksek olmaması dikkat çekmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin müşteri beklentileri konusunda doğru algılamalara sahip oldukları söylenebilir. Ancak yöneticilerin, çalıştıkları otellerde konaklayan yerli müşterilerin bu beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığına ilişkin görüşlerinin alınması da önem taşımaktadır. Bu nedenle, aşağıda bu konuya ilişkin analiz sonuçları ele alınmaktadır.

**Tablo 15: Müşteri Beklentileri ile Yöneticilerin Müşteri Beklentilerine İlişkin Algılamaları Arasındaki Farklar**

No	İfadeler	Müşteri Bekl. Ort. (2)	Yönetici Bekl. Alg. Ort. (2)	Ort. Farkı (1-2)	t değeri	Anlaml. düzeyi
1	Otel binasının çekici olması	3,59	3,69	-0,10	0,86	0,39
2	Otel çevresindeki yeşil alanların bakımı ve korunması	3,62	3,58	0,04	-0,33	0,74
3	Otelde kongre, seminer vb. için gerekli donanımın olması	3,35	3,44	-0,09	0,69	0,48
4	Personelin temiz ve bakımlı olması	4,12	4,20	-0,08	0,89	0,37
5	Personelin işini yaparken gülümsemesi	4,16	4,19	-0,03	0,37	0,70
6	Otelin ve yakın çevresinin iyi aydınlatılmış olması	3,76	3,65	0,11	-1,03	0,30
7	Otelde sigara içilebilecek yeterli alan bulunması	3,80	3,59	0,21	-1,82	0,06*
8	Otelin güvenilir bir işletme olması	4,35	4,37	-0,02	0,26	0,79
9	Hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi	4,39	4,40	-0,01	0,16	0,87
10	Hizmetin ilk seferde doğru verilmesi	4,30	4,25	0,05	-0,49	0,62
11	Odalardaki araç-gereçlerin düzeni	4,28	4,29	-0,01	0,09	0,91
12	Kayıtların doğru tutulması ve muhafaza edilmesi	4,22	4,15	0,07	-0,68	0,49
13	Güvenilir mesaj ve uyandırma servisi	3,97	4,09	-0,12	1,11	0,26
14	Hizmetin zamanında sunulması	4,28	4,34	-0,06	0,71	0,47
15	Hizmetin hızlı sunulması	4,21	4,20	0,01	-0,07	0,94

Tablo 15'in devamı						
16	Personelin hizmet vermeye istekli olması	3,97	3,83	0,14	-1,15	0,24
17	Personelin müşteri sorunlarını çözmek için hızlı hareket etmesi	3,88	4,10	-0,22	1,77	0,07*
18	Personelin müşterileri otel aktiviteleri hakkında bilgilendirmesi	3,53	3,60	-0,07	0,49	0,61
19	Personelin kararsız müşterilere çeşitli tavsiyelerde bulunması	3,27	3,35	-0,08	0,55	0,57
20	Personelin müşterilere güven vermesi	3,95	4,28	-0,33	2,85	0,05*
21	Personelin müşteri sorunlarına cevap için gerekli bilgi birikimi	3,60	3,69	-0,09	0,65	0,51
22	Personelin müşterileri başından atma izlenimi yaratmaması	3,85	4,18	-0,33	2,79	0,05*
23	Personelin bilgi ve uzmanlığı	3,59	3,70	-0,11	0,85	0,39
24	Personelin müşterileri çekicilikler ve alışveriş imkânları konusunda bilgilendirmesi	3,27	3,45	-0,18	1,25	0,20
25	Personelin müşterilere bireysel ilgi göstermesi	3,60	3,83	-0,23	1,60	0,11
26	Personelin müşterilere isimleriyle hitap etmesi	3,26	3,38	-0,12	0,76	0,44
27	Personelin kibar ve saygılı olması	4,32	4,47	-0,15	1,83	0,06*
28	Personelin müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlaması	3,68	3,52	0,16	-1,35	0,17
29	Otelin stres ve yorgunluğu unutturması	4,27	4,11	0,16	-1,73	0,08*
30	Müşterilerin kendilerini rahat ve huzurlu hissetmeleri	4,36	4,31	0,05	-0,60	0,54

### **3.14.2.Yöneticilerin Müşteri Beklentilerine ve Otellerin Bu Beklentileri Karşılıyıp Karşılıyamadıklarına İlişkin Algılamaları Arasındaki Farkların Analizi (Gap 2)**

Otel yöneticilerinin otellerin performanslarına ve müşteri beklentilerine ilişkin algılamaları (yöneticilerin müşteri beklentilerine ve otellerin bu beklentileri karşılıyıp karşılıyamadıklarına ilişkin algılamaları) arasındaki farkın analizi amacıyla geliştirilen hipotezler ve test sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir:

$H_0$ =Yöneticilerin otellerdeki hizmet kalitesine ilişkin algılamaları ile müşteri beklentilerine ilişkin algılamaları arasında fark yoktur.

$H_2$ =Yöneticilerin otellerdeki hizmet kalitesine ilişkin algılamaları ile müşteri beklentilerine ilişkin algılamaları arasında fark vardır.

Tablo 16’da yöneticilerin oteldeki hizmet kalitesine ve müşteri beklentilerine ilişkin algılama ortalamaları arasındaki farkların analizine yönelik t testi sonuçları yer almaktadır. Yöneticilere göre otelin performansına ilişkin en yüksek algılama ortalamasına sahip ifade “otelin güvenilir bir işletme olması” (4,51), en düşük algılama ortalamasına sahip ifade ise “personelin müşterilere isimleriyle hitap etmesi” (3,53) ifadesidir. Hatırlanacağı üzere, yöneticilerin müşteri beklentileri konusunda en yüksek algılamaya sahip oldukları ifade “personelin kibar ve saygılı olması” (4,47) iken; en düşük beklenti algılamasına sahip oldukları ifade “personelin kararsız müşterilere çeşitli tavsiyelerde bulunması” (3,35) ifadesiydi.

Analiz sonuçları, 30 ifadenin 17’sindeki farkların anlamlı olduğunu göstermektedir. Yöneticiler 30 ifadeden yalnızca 11’inde müşteri beklentilerinin karşılanamadığını, kalan 19 ifadede bu beklentilerin aşıldığını düşünmektedir. Yöneticilerin algılamaları arasındaki en büyük fark -0,32 ile “personelin müşterileri başından atma izlenimi yaratmaması” ifadesinde bulunmaktadır ve anlamlıdır. En düşük fark ise -0,02 ile “hizmetin ilk seferde hatasız verilmesi” ifadesinde bulunmakla birlikte anlamlı değildir. Dolayısıyla,  $H_2$  kısmen desteklenmektedir.

**Tablo 16:Yöneticilerin Otellerdeki Hizmet Kalitesine ve Müşteri Beklentilerine İlişkin Algılamaları Arasındaki Farklar**

No	İfadeler	Yönetici Alg. Ort. (1)	Yönetici Bekl. Alg. Ort. (2)	Ort. Farkı (1-2)	t değeri	Anlaml. düzeyi
1	Otel binasının çekici olması	3,66	3,69	-0,03	0,25	0,79
2	Yeşil alanların bakımı ve korunması	3,70	3,58	0,12	-1,16	0,24
3	Otelde kongre, seminer vb. için gerekli donanımın olması	3,68	3,44	0,24	-2,78	0,00
4	Personelin temiz ve bakımlı olması	4,23	4,20	0,03	-0,56	0,57
5	Personelin işini yaparken gülümsemesi	4,25	4,19	0,06	-0,62	0,53
6	Otelin ve yakın çevresinin iyi aydınlatılmış olması	4,11	3,65	0,46	-5,04	0,00
7	Otelde sigara içilebilecek yeterli alan bulunması	4,07	3,59	0,48	-5,72	0,00
8	Otelin güvenilir bir işletme olması	4,51	4,37	0,14	-1,69	0,09
9	Hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi	4,32	4,40	-0,08	0,98	0,32
10	Hizmetin ilk seferde doğru verilmesi	4,23	4,25	-0,02	0,43	0,66
11	Odalardaki araç-gereçlerin düzeni	4,23	4,29	-0,06	0,85	0,39
12	Kayıtların doğru tutulması ve muhafaza edilmesi	4,29	4,15	0,14	-1,78	0,07
13	Güvenilir mesaj ve uyandırma servisi	4,28	4,09	0,19	-2,02	0,04
14	Hizmetin zamanında sunulması	4,47	4,34	0,13	-0,38	0,70
15	Hizmetin hızlı sunulması	3,96	4,20	-0,24	2,61	0,01

Tablo 16'nın devamı						
16	Personelin hizmet vermeye istekli olması	4,00	3,83	0,17	-2,00	0,04
17	Personelin müşteri sorunlarını çözmek için hızlı hareket etmesi	4,00	4,10	-0,10	1,19	0,23
18	Personelin müşterileri otel aktiviteleri hakkında bilgilendirmesi	3,95	3,60	0,35	-3,87	0,00
19	Personelin kararsız müşterilere çeşitli tavsiyelerde bulunması	3,66	3,35	0,31	-3,44	0,00
20	Personelin müşterilere güven vermesi	4,20	4,28	-0,08	1,01	0,31
21	Personelin müşteri sorunlarına cevap için gerekli bilgi birikimi	3,88	3,69	0,19	-1,96	0,05
22	Personelin müşterileri başından atma izlenimi yaratmaması	3,86	4,18	-0,32	3,14	0,00
23	Personelin bilgi ve uzmanlığı	3,89	3,70	0,19	-1,97	0,05
24	Personelin müşterileri çekicilikler ve alışveriş imkânları konusunda bilgilendirmesi	3,88	3,45	0,43	-4,38	0,00
25	Personelin müşterilere bireysel ilgi göstermesi	4,00	3,83	0,17	-1,71	0,08
26	Personelin müşterilere isimleriyle hitap etmesi	3,53	3,38	0,15	-1,44	0,15
27	Personelin kibar ve saygılı olması	4,39	4,47	-0,08	1,05	0,29
28	Personelin müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlaması	3,62	3,52	0,10	-1,01	0,31
29	Otelin stres ve yorgunluğu unutturması	3,96	4,11	-0,15	1,69	0,09
30	Müşterilerin kendilerini rahat ve huzurlu hissetmeleri	4,16	4,31	-0,15	2,13	0,03



### 3.14.3. Otellerdeki Hizmet Kalitesine İlişkin Müşteri ve Yönetici Algılamaları Arasındaki Farkların Analizi

Otellerin hizmet kalitesi performansına ilişkin müşteri ve yönetici algılamaları arasındaki farkın tespitine yönelik hipotezler ve ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

$H_0$ = Otellerin hizmet kalitesi performansına ilişkin müşteri ve yönetici algılamaları arasında fark yoktur.

$H_3$ = Otellerin hizmet kalitesi performansına ilişkin müşteri ve yönetici algılamaları arasında fark vardır.

Otellerde sunulan hizmetin kalitesine (otelin performansına) ilişkin müşteri ve yönetici algılama ortalamaları, ortalamalar arasındaki farklar ve tüm bu farkların anlamlı ( $p \leq 0,005$ ) olduğunu gösteren t testi sonuçları Tablo 17’de görülmektedir. Müşterilerin en yüksek algılama ortalamasına sahip oldukları ifade 3,85 ile “otelin güvenilir bir işletme olması”, en düşük algılama ortalamasına sahip oldukları ifade ise 3,00 ile “personelin müşterilere isimleriyle hitap etmesi” ifadesidir. Yöneticiler de müşterilere paralel olarak en yüksek ve en düşük algılama değerini bu iki ifadeye vermişlerdir. Ancak, yöneticilerin algılamaları müşterilere kıyasla yüksektir. Hatırlanacağı üzere yöneticilere göre “otelin güvenilir bir işletme olması” ifadesi 4,51; “personelin müşterilere isimleriyle hitap etmesi” ifadesi 3,53 ortalamaya sahiptir.

Bütün ifadeler açısından müşteri algılamaları yönetici algılamalarından düşüktür. Dolayısıyla, yerli müşterilerin otellerin performansı konusunda otel yöneticileri kadar olumlu algılamaya sahip olmadıkları sonucuna varılabilir. Müşteri ve yönetici algılamaları arasındaki en büyük fark -0,86 ile “personelin müşterileri otel aktiviteleri hakkında bilgilendirmesi” ifadesinde görülürken; en düşük fark -0,28 ile “otel binasının dış görünüşünün çekici olması” ifadesinde görülmektedir. Neticede, alternatif hipotez desteklenmektedir.

**Tablo 17: Otellerdeki Hizmet Kalitesine İlişkin Müşteri ve Yönetici Algılamaları Arasındaki Farklar**

No	İfadeler	Müşteri Alg. Ort. (1)	Yönetici Alg. Ort. (2)	Ort. Farkı (1-2)	t	Anlaml. düzeyi
1	Otel binasının çekici olması	3,38	3,66	-0,28	2,93	0,04*
2	Otel çevresindeki yeşil alanların bakımı ve korunması	3,28	3,70	-0,42	3,82	0,00*
3	Otelde kongre, seminer vb. için gerekli donanımın olması	3,37	3,68	-0,31	2,77	0,06*
4	Personelin temiz ve bakımlı olması	3,56	4,23	-0,67	6,96	0,00*
5	Personelin işini yaparken gülümsemesi	3,63	4,25	-0,62	6,40	0,00*
6	Otelin ve yakın çevresinin iyi aydınlatılmış olması	3,58	4,11	-0,53	5,15	0,00*
7	Otelde sigara içilebilecek yeterli alan bulunması	3,68	4,07	-0,39	3,75	0,00*
8	Otelin güvenilir bir işletme olması	3,85	4,51	-0,76	6,62	0,00*
9	Hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi	3,60	4,32	-0,72	6,76	0,00*
10	Hizmetin ilk seferde doğru verilmesi	3,57	4,23	-0,66	6,56	0,00*
11	Odalardaki araç-gereçlerin düzeni	3,55	4,23	-0,68	6,67	0,00*
12	Kayıtların doğru tutulması ve muhafaza edilmesi	3,66	4,29	-0,73	6,18	0,00*
13	Güvenilir mesaj ve uyandırma servisi	3,65	4,28	-0,63	5,89	0,00*
14	Hizmetin zamanında sunulması	3,64	4,47	-0,83	2,42	0,01*
15	Hizmetin hızlı sunulması	3,38	3,96	-0,58	4,53	0,00*
16	Personelin hizmet vermeye istekli olması	3,28	4,00	-0,72	6,13	0,00*

Tablo 17'nin devamı						
17	Personelin müşteri sorunlarını çözmek için hızlı hareket etmesi	3,22	4,00	-0,78	6,48	0,00*
18	Personelin müşterileri otel aktiviteleri hakkında bilgilendirmesi	3,09	3,95	-0,86	7,11	0,00*
19	Personelin kararsız müşterilere çeşitli tavsiyelerde bulunması	3,05	3,66	-0,61	4,64	0,00*
20	Personelin müşterilere güven vermesi	3,60	4,20	-0,60	5,29	0,00*
21	Personelin müşteri sorunlarına cevap için gerekli bilgi birikimi	3,22	3,88	-0,66	5,30	0,00*
22	Personelin müşterileri başından atma izlenimi yaratmaması	3,17	3,86	-0,69	5,06	0,00*
23	Personelin bilgi ve uzmanlığı	3,38	3,89	-0,51	4,64	0,00*
24	Personelin müşterileri çekicilikler ve alışveriş imkânları konusunda bilgilendirmesi	3,17	3,88	-0,71	5,96	0,00*
25	Personelin müşterilere bireysel ilgi göstermesi	3,49	4,00	-0,51	4,80	0,00*
26	Personelin müşterilere isimleriyle hitap etmesi	3,00	3,53	-0,53	3,84	0,00*
27	Personelin kibar ve saygılı olması	3,76	4,39	-0,63	5,69	0,00*
28	Personelin müşterilerin bazı ihtiyaçlarını önceden anlaması	3,05	3,62	-0,57	4,58	0,00*
29	Otelin stres ve yorgunluğu unutturması	3,50	3,96	-0,46	4,00	0,00*
30	Müşterilerin kendilerini rahat ve huzurlu hissetmeleri	3,66	4,16	-0,50	4,36	0,00*

### 3.14.4. Müşteri Algılamaları İle Beklentileri Arasındaki Farkların Analizi

#### (Gap 5)

Hizmet Kalitesi Fark Modeli'nde yer alan ve müşteri algılamaları ile beklentileri arasında uyumsuzluğa neden olan iki temel farkın analizinden sonra sıra müşteri algılamaları ile beklentileri arasındaki farkın analizine gelmiştir. Müşterilerin, kaldıkları otellerdeki hizmet kalitesine ilişkin algılamaları ile beklentileri arasındaki farkın test edilmesine yönelik hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

$H_0$ =Müşterilerin hizmet kalitesi algılamaları ile beklentileri arasında fark yoktur.

$H_4$ = Müşterilerin hizmet kalitesi algılamaları ile beklentileri arasında fark vardır.

Türk müşterilerin kaldıkları otellerdeki hizmet kalitesine ilişkin ortalama algılama ve ortalama beklenti değerleri, bu değerler arasındaki farklar ve söz konusu farkların analizine yönelik t testi sonuçları Tablo 18'de yer almaktadır. Müşterilerin en yüksek beklenti ortalamasına sahip oldukları ifade 4,39 ile "hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi" iken, en düşük beklenti ortalamasına sahip oldukları ifade ise 3,26 ile "personelin müşterilere isimleriyle hitap etmesi" idi. Müşterilerin en yüksek algılama ortalamasına sahip oldukları ifade 3,85 ile "otelin güvenilir bir işletme olması", en düşük algılama ortalamasına sahip oldukları ifade ise 3,00 ile "personelin müşterilere isimleriyle hitap etmesi" ifadesiydi.

Algılama ve beklenti ortalamaları arasındaki farklara ilişkin genel bir değerlendirme yapıldığında, 30 ifadenin 29'unda müşteri algılamalarının beklentilerinin altında kaldığı görülmektedir. En büyük fark "hizmetin hızlı sunulması" ifadesinde (-0,83), en düşük fark ise "personelin müşterileri çekicilikler ve alışveriş imkânları gibi konularda bilgilendirmesi" ifadesinde (-0,10) gerçekleşmiştir. Müşteri beklentilerinin karşılandığı tek ifade "otelde kongre, seminer vb. için gerekli donanımın bulunması" ifadesidir. Öte yandan, algılama ve beklentiler arasındaki farkların bir ifade dışında anlamlı ( $p \leq 0,005$ ) olduğu

görülmektedir. Bu nedenle, sıfır hipotezi reddedilerek alternatif hipotez kabul edilmektedir.

**Tablo 18: Müşterilerin Hizmet Kalitesine İlişkin Algılama ve Beklentileri Arasındaki Farklar**

No	İfadeler	Müşteri Alg. Ort. (1)	Müşteri Bekl.Ort (2)	Ort. Farkı (1-2)	t değeri	Anlaml. Düzeyi
1	Otel binasının çekici olması	3,38	3,59	-0,21	-2,40	0,05*
2	Yeşil alanların bakımı ve korunması	3,28	3,62	-0,34	-3,62	0,00*
3	Otelde kongre, seminer vb. için gerekli donanımın olması	3,37	3,35	0,02	0,18	0,01*
4	Personelin temiz ve bakımlı olması	3,56	4,12	-0,56	-6,63	0,00*
5	Personelin işini yaparken gülümsemesi	3,63	4,16	-0,52	-6,14	0,00*
6	Otelin ve yakın çevresinin iyi aydınlatılmış olması	3,58	3,76	-0,17	-1,73	0,00*
7	Otelde sigara içilebilecek yeterli alan bulunması	3,68	3,80	-0,12	-1,12	0,26
8	Otelin güvenilir bir işletme olması	3,85	4,35	-0,49	-4,95	0,00*
9	Hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi	3,60	4,39	-0,79	-7,81	0,00*
10	Hizmetin ilk seferde doğru verilmesi	3,57	4,30	-0,72	-7,55	0,00*
11	Odalardaki araç-gereçlerin düzeni	3,55	4,28	-0,73	-7,27	0,00*
12	Kayıtların doğru tutulması ve muhafaza edilmesi	3,66	4,22	-0,55	-6,00	0,00*
13	Güvenilir mesaj ve uyandırma servisi	3,65	3,97	-0,31	-2,88	0,00*
14	Hizmetin zamanında sunulması	3,64	4,28	-0,64	-7,05	0,01*

Tablo 18'in devamı						
15	Hizmetin hızlı sunulması	3,38	4,21	-0,83	-7,96	0,00*
16	Personelin hizmet vermeye istekli olması	3,28	3,97	-0,68	-6,05	0,00*
17	Personelin müşteri sorunlarını çözmek için hızlı hareket etmesi	3,22	3,88	-0,65	-5,25	0,00*
18	Personelin müşterileri otel aktiviteleri hakkında bilgilendirmesi	3,09	3,53	-0,44	-3,44	0,00*
19	Personelin kararsız müşterilere çeşitli tavsiyelerde bulunması	3,05	3,27	-0,22	-1,66	0,00*
20	Personelin müşterilere güven vermesi	3,60	3,95	-0,34	-3,04	0,00*
21	Personelin müşteri sorunlarına cevap için gerekli bilgi birikimi	3,22	3,60	-0,38	-3,00	0,00*
22	Personelin müşterileri başından atma izlenimi yaratmaması	3,17	3,85	-0,67	-5,43	0,00*
23	Personelin bilgi ve uzmanlığı	3,38	3,59	-0,20	-1,73	0,00*
24	Personelin müşterileri çekicilikler ve alışveriş imkânları konusunda bilgilendirmesi	3,17	3,27	-0,10	-0,79	0,00*
25	Personelin müşterilere bireysel ilgi göstermesi	3,49	3,60	-0,11	-0,95	0,00*
26	Personelin müşterilere isimleriyle hitap etmesi	3,00	3,26	-0,26	-1,85	0,06*
27	Personelin kibar ve saygılı olması	3,76	4,32	-0,56	-5,38	0,00*
28	Personelin müşterilerin bazı ihtiyaçlarını önceden anlaması	3,05	3,68	-0,62	-4,87	0,00*
29	Otelin stres ve yorgunluğu unutturması	3,50	4,27	-0,77	-8,17	0,00*
30	Müşterilerin kendilerini rahat ve huzurlu hissetmeleri	3,66	4,36	-0,70	-6,91	0,00*

Müşterilerin SERVQUAL ya da benzeri ölçeklerdeki ifadelerine verdikleri cevaplar ile genel olarak hizmetin kalite düzeyi ve hizmetten memnun kalıp kalmama durumu gibi tek sorulara verdikleri cevaplar arasında çelişki olabildiği belirtilmektedir (Smith, 1995;265). Aynı çelişkinin yöneticiler için de söz konusu olabileceği açıktır. Bu nedenle, aşağıda genel hizmet kalitesi ve genel müşteri memnuniyetine ilişkin yönetici ve müşteri algılamaları karşılaştırılarak, sözü edilen çelişkinin var olup olmadığı da belirlenmiştir.

### **3.15. Otellerdeki Genel Hizmet Kalitesine ve Genel Müşteri Memnuniyetine İlişkin Analiz Bulguları**

#### **3.15.1. Genel Hizmet Kalitesine İlişkin Müşteri ve Yönetici Algılamaları**

Türk müşterilerin kaldıkları otellerde kendilerine sunulan hizmetin genel kalitesine ilişkin değerlendirmeleri incelendiğinde (Tablo 19), yarısına yakınının (%46) aldığı hizmeti “orta” düzeyde değerlendirdiği görülmektedir. Müşterilerin %34 gibi önemli bir kesimi ise hizmeti “iyi” şeklinde değerlendirmiştir. Otellerin kendilerine sunduğu hizmetin “kötü” olduğunu söyleyen müşterilerin oranı ise %11’dir.

Müşteriler açısından, yukarıda bahsedilen çelişkinin tipik bir örneğinin geçerli olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü; hatırlanacağı gibi, 30 ifadenin 29’unda müşterilerin hizmet kalitesi algılamaları beklentilerinin altında gerçekleşmişti. Ancak, müşterilerin genel hizmet kalitesine ilişkin soruya verdikleri cevaplar bu duruma uymamaktadır. Şöyle ki; müşterilerin toplam %40 gibi önemli bir bölümü kaldıkları otellerdeki genel hizmet kalitesi düzeyini “iyi” ve “çok iyi” şeklinde değerlendirmiştir.

**Tablo 19: Müşterilere Göre Otellerdeki Hizmetin Genel Kalitesi**

Genel Kalite	Frekans	Yüzde (%)
Çok kötü	5	3
Kötü	19	11
Orta	78	46
İyi	57	34
Çok iyi	10	6
Total	169	100

Tablo 20'ye göre, otel yöneticilerinin otel tarafından Türk müşterilere sunulan hizmetin genel kalitesine ilişkin değerlendirmeleri “iyi” ve “çok iyi” seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır. Yöneticilerin yaklaşık %60'ına göre çalıştıkları otel Türk müşterilere iyi düzeyde hizmet verirken, %26'sına göre çok iyi hizmet vermektedir. Bu iki seçeneğin toplam oranı %85'tir. Öte yandan, çalıştıkları otelin Türk müşterilere “orta” düzeyde hizmet verdiğini belirten yöneticilerin oranı ise %14'tür. Bu rakamlardan hareketle, oteldeki hizmetin genel kalitesi konusunda yönetici ve müşterilerin kesinlikle aynı fikirde olmadıklarını söylemek mümkündür. Aşağıda, iki tarafın algılamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığının tespitine yönelik t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 20:Yöneticilere Göre Otellerin Türk Müşterilere Sunduğu Hizmetin Genel Kalitesi**

Genel Kalite	Frekans	Yüzde (%)
Kötü	1	1
Orta	22	14
İyi	92	59
Çok iyi	40	26
Toplam	155	100

Smith (1995) tarafından belirtilen çelişkinin yöneticiler açısından geçerli olmadığı anlaşılmaktadır. Çünkü; yöneticiler 30 ifadeden yalnızca 11'inde müşterilerin hizmet kalitesi beklentilerinin karşılanmadığını, kalan 19 ifadede bu beklentilerin aşıldığını düşünmektedir ve bu sonuç, yöneticilerin müşterilere sunulan hizmetin genel kalitesine ilişkin soruya verdikleri cevaplar ile paralellik göstermektedir. Yöneticilerin toplam %85'i müşterilere “iyi” ve “çok iyi” düzeyde hizmet verildiğini ifade etmişlerdir.



Oteller tarafından sunulan hizmetin genel kalite düzeyine ilişkin yönetici ve müşteri algılamalarının karşılaştırılmasına yönelik hipotezler ise şu şekildedir:

$H_0$ =Yönetici ve müşterilerin genel hizmet kalitesi algılamaları arasında fark yoktur.

$H_5$ =Yönetici ve müşterilerin genel hizmet kalitesi algılamaları arasında fark vardır.

Hizmetin genel kalite düzeyine ilişkin yönetici ve müşteri algılamalarının karşılaştırılmasına yönelik bağımsız iki örneklem için t testi sonuçları Tablo 21’de görülmektedir. Yönetici algılamalarının müşteri algılamalarına göre yüksek olduğu görülmektedir. Hem varyansların eşit olması hem de eşit olmaması varsayımları için iki uçlu sig. değeri ,000 olduğundan analiz yorumları iki seçenek için de aynıdır. Müşteri ve yöneticilerin otellerdeki genel hizmet kalitesine ilişkin algılama ortalamaları arasında anlamlı fark vardır. Sıfır hipotezi ( $H_0$ ) reddedilerek alternatif hipotez ( $H_5$ ) kabul edilmektedir.

**Tablo 21: Yönetici ve Müşterilerin Genel Hizmet Kalitesi Algılamalarına İlişkin t Testi**

				Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi			Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi		
	Kim	Sayı	Ort.		F	Sig.	t	Sig. (iki uçlu)	Ort. farkı
Oteldeki hizmetin genel kalitesi*	Müşteri	169	3,28	Varyanslar	17,532	,000	-9,673	,000	-0,82
	Yönetici	155	4,10	eşit Varyanslar eşit değil			-9,787	,000	-0,82

\*1:Çok düşük, 2:Düşük, 3.Orta, 4:Yüksek,5:Çok yüksek

Hizmetin genel kalite düzeyine ilişkin yönetici ve müşteri algılamaları araştırmanın yapıldığı otellerin yıldız sayıları bakımından da farklılık göstermektedir. Tablo 22’de görüldüğü gibi, müşterilere göre dört ve beş yıldızlı otellerdeki hizmet kalitesi üç yıldızlı otellere göre daha yüksektir. Dört ve beş yıldızlı oteller arasında genel hizmet kalitesi düzeyi bakımından önemli bir fark yoktur. Ancak, bu noktada dikkate değer bir konu; müşterilerin dört yıldızlı otellerdeki hizmet kalitesi

algılamalarının (3,50) beş yıldızlı otellerdeki hizmet kalitesine ilişkin algılamalarından (3,35) daha yüksek olmasıdır. Yöneticilere göre de dört ve beş yıldızlı otellerdeki hizmet kalitesi üç yıldızlı otellere göre daha yüksektir. Dört ve beş yıldızlı oteller arasında genel hizmet kalitesi düzeyi bakımından fark yoktur. Müşterilere benzer şekilde yöneticilerin de dört yıldızlı otellerdeki hizmet kalitesi algılamaları beş yıldızlı otellerdeki hizmet kalitesine ilişkin algılamalarından yüksektir. Ancak, buradaki fark 0,01 gibi çok küçük bir orandadır. Tablo 22’de görüldüğü gibi, yöneticilere göre dört yıldızlı otellerdeki genel kalite ortalaması 4,22 iken, beş yıldızlı otellerdeki genel kalite ortalaması 4,21’dir. Sonuç olarak, hizmetin genel kalitesine ilişkin müşteri ve yönetici algılamaları otellerin yıldız sayıları bakımından paralellik göstermekle birlikte, yönetici algılamaları müşteri algılamalarına göre oldukça yüksektir.

**Tablo 22: Genel Hizmet Kalitesinin Otellerin Yıldız Sayılarına Göre Durumu**

Yönetici			Müşteri		
Otelin Yıldız Sayısı	Anket Sayısı	Genel Kalite Ortalaması	Otelin Yıldız Sayısı	Anket Sayısı	Genel Kalite Ortalaması
Üç Yıldızlı	45	3,82	Üç Yıldızlı	52	2,94
Dört Yıldızlı	59	4,22	Dört Yıldızlı	61	3,50
Beş Yıldızlı	51	4,21	Beş Yıldızlı	56	3,35

### 3.15.2. Genel Müşteri Memnuniyetine İlişkin Müşteri ve Yönetici Algılamaları

Türk müşterilerin kaldıkları otellerde kendilerine sunulan hizmetten memnun kalıp kalmadıklarına ilişkin düşünceleri incelendiğinde (Tablo 23), yarısına yakınının (%47) memnun kaldığı, yaklaşık %28 gibi önemli bir kısmının ise memnun kalmadığı anlaşılmaktadır. Müşterilerin %10’u kararsız olduğunu, %8’i hizmetten kesinlikle memnun kalmadığını ifade ederken, kesinlikle memnun olduğunu belirten müşterilerin oranı da %7’dir.

**Tablo 23: Müşterilerin Otellerde Sunulan Hizmetten Memnun Kalma Durumu**

<b>Memnuniyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kesinlikle Memnun Kalmadım	14	8
Memnun Kalmadım	48	28
Kararsızım	16	10
Memnun Kaldım	80	47
Kesinlikle Memnun Kaldım	11	7
Toplam	169	100

Tablo 24'teki bilgilerden hareketle, yöneticilere göre Türk müşterilerin büyük bir kısmı kaldıkları otelden memnun ayrılmaktadır. Çünkü; yöneticilerin yarısından fazlası (%56) bu soruya “memnun kaldılar” şeklinde yanıt verirken, %27'si ise “kesinlikle memnun kaldılar” şeklinde yanıt vermiştir. Bu iki seçeneğin toplam içindeki payı %83'tür ve yöneticilere göre Türk müşterilerin büyük bir kısmının kaldıkları otelden memnun ayrıldıkları anlamına gelmektedir. Oysa, Tablo 23 ve Tablo 24'teki bilgiler birlikte değerlendirildiğinde, iki grubun algılamaları arasında farklar olduğu dikkat çekmektedir. Söz konusu farkın anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik hipotezler ve t testi sonuçları aşağıdadır.

**Tablo 24: Yöneticilere Göre Türk Müşterilerin Hizmetten Memnun Kalma Durumu**

<b>Memnuniyet Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kesinlikle Memnun Kalmadılar	4	3
Memnun Kalmadılar	10	6
Kararsızım	12	8
Memnun Kaldılar	87	56
Kesinlikle Memnun Kaldılar	42	27
Toplam	155	100,0

$H_0$ =Müşteri memnuniyeti konusundaki yönetici ve müşteri algılamaları arasında fark yoktur.

$H_6$ = Müşteri memnuniyeti konusundaki yönetici ve müşteri algılamaları arasında fark vardır.

Tablo 25'ten anlaşıldığı gibi, genel müşteri memnuniyeti konusundaki yönetici ve müşteri algılama ortalamaları arasında da anlamlı fark vardır. Çünkü, müşteri algılamaları ile yönetici algılamaları arasında -0,83 oranında bir fark çıkmıştır. Yöneticiler genel hizmet kalitesi algılamalarında olduğu gibi, müşterilerin aksine müşteri memnuniyetinin daha yüksek olduğunu düşünmektedirler. Bu sonuçtan hareketle, alternatif hipotez kabul edilmektedir.

**Tablo 25:Müşteri Memnuniyeti Konusundaki Yönetici ve Müşteri Algılamalarına İlişkin t Testi**

				Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi			Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi		
	Kim	Sayı	Ort.		F	Sig.	t	Sig. (iki uçlu)	Ort. farkı
Otelde memnun kalma düzeyi*	Müşteri	169	3,15	Varyanslar	48,965	,000	-7,146	,000	-0,83
	Yönetici	155	3,98	eşit Varyanslar eşit değil			-7,216	,000	-0,83

\*1:Çok düşük, 2:Düşük, 3.Orta, 4:Yüksek,5:Çok yüksek

### 3.16. Otel İşletmelerindeki Hizmet Kalitesinin Müşterilerin Demografik ve Diğer Bazı Özelliklerine Göre Değişiminin Analizi

Bu kapsamda, otellerdeki genel hizmet kalitesi düzeyi bağımlı değişken, seyahat amacı, daha önce aynı otelde kalıp kalmama, aynı oteli tekrar tercih etme niyeti gibi değişkenler ile müşterilerin demografik özellikleri bağımsız değişken olarak alınmıştır. Dolayısıyla, müşterilerin bağımlı değişkene verdikleri cevapların bağımsız değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Ancak, yalnızca anlamlı sonuç çıkan analizlere yer verilmiştir. Söz konusu analizlere yönelik olarak geliştirilen hipotezler ile analiz sonuçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

H<sub>0</sub>=Müşterilerin genel hizmet kalitesine ilişkin algılamaları daha önce aynı otelde kalıp kalmadıklarına göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>7</sub>=Müşterilerin genel hizmet kalitesine ilişkin algılamaları daha önce aynı otelde kalıp kalmadıklarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 26’da müşterilerin daha önce aynı otelde kalma durumları ile otellerde sunulan hizmetin genel kalitesi arasındaki ilişkiyi gösteren t testi sonuçları görülmektedir. Ortalamalar arasında anlamlı fark olduğundan (sig. 0,010) H<sub>7</sub> hipotezi (alternatif hipotez) kabul edilmektedir. Daha önce aynı otelde kaldığını beyan eden müşterilerin genel hizmet kalitesi algılamaları (3,50), otele ilk kez gelen müşterilerin algılamalarından (3,15) yüksektir.

**Tablo 26: Genel Hizmet Kalitesi ile Daha Önce Aynı Otelde Kalma Durumu Arasındaki t Testi**

				Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi			Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi		
	Daha önce otelde kalma	Sayı	Ort.		F	Sig.	t	Sig. (iki uçlu)	Ort. farkı
Oteldeki hizmetin genel kalitesi	Evet	66	3,50	Varyanslar eşit	0,124	0,726	2,599	0,010	0,35
	Hayır	102	3,15	Varyanslar eşit değil			2,629	0,010	0,35

H<sub>0</sub>=Müşterilerin genel hizmet kalitesine ilişkin algılamaları otele kaçınıcı kez geldiklerine göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>8</sub>= Müşterilerin genel hizmet kalitesine ilişkin algılamaları otele kaçınıcı kez geldiklerine göre farklılık göstermektedir.

Müşterilerin genel hizmet kalitesine ilişkin algılamaları ile otele kaçınıcı kez geldikleri arasındaki ilişkiye yönelik t testi sonuçları Tablo 27’de görülmektedir. Sig. değeri 0,012 olduğundan ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. Bu nedenle  $H_8$  hipotezi kabul edilmektedir. Ortalamalar incelendiğinde aynı otelde üçüncü ve üzeri kez kalan müşterilerin algılamalarının (3,82) ikinci kez kalanların algılamalarına (3,27) göre daha olumlu olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 27: Genel Hizmet Kalitesi ile Otele Kaçınıcı Kez Gelindiği Arasındaki t Testi**

				Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi			Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi		
	Otele kaçınıcı geliş	Sayı	Ort.		F	Sig.	t	Sig. (iki uçlu)	Ort. farkı
Oteldeki hizmetin genel kalitesi	İkinci	43	3,27	Varyanslar eşit	0,283	0,587	-2,68	0,009	-0,55
	Üçüncü ve üzeri	23	3,82	Varyanslar eşit değil			-2,611	0,012	-0,55

$H_0$ =Müşterilerin genel hizmet kalitesine ilişkin algılamaları oteli tekrar tercih niyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

$H_9$ =Müşterilerin genel hizmet kalitesine ilişkin algılamaları oteli tekrar tercih niyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Müşterilerin genel hizmet kalitesine ilişkin algılamaları ile aynı oteli tekrar tercih edip etmeyeceklerine ilişkin t testi sonuçları Tablo 28’de görülmektedir. Tablo’dan anlaşıldığı üzere, müşterilerin genel hizmet kalitesine ilişkin düşünceleri tekrar tercih niyetlerine göre anlamlı farklılık (sig. 0,000) göstermektedir. Dolayısıyla,  $H_0$  hipotezi reddedilerek  $H_9$  hipotezi kabul edilmektedir. Aynı oteli tekrar tercih etme niyetinde olan müşteriler, tekrar tercih etmeyi düşünmeyenlere göre daha yüksek algılamaya sahiptir ve iki grubun ortalamaları arasında önemli fark (1,09) bulunmaktadır.

**Tablo 28: Genel Hizmet Kalitesi ile Tekrar Tercih Niyeti Arasındaki t Testi**

				Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi			Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi		
	Tekrar tercih	Sayı	Ort.		F	Sig.	t	Sig. (iki uçlu)	Ort. farkı
Oteldeki hizmetin genel kalitesi	Evet	89	3,78	Varyanslar eşit	0,079	0,779	10,397	0,000	1,09
	Hayır	75	2,69	Varyanslar eşit değil			10,381	0,000	1,09

$H_0$ =Müşterilerin genel hizmet kalitesine ilişkin algılamaları oteli başkalarına tavsiye etme niyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

$H_{10}$ =Müşterilerin genel hizmet kalitesine ilişkin algılamaları oteli başkalarına tavsiye etme niyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 29'daki bilgilerden hareketle, genel hizmet kalitesi ile başkalarına tavsiye niyeti arasında anlamlı bir fark (sig. 0,000) olduğu söylenebilir. Bu nedenle,  $H_0$  hipotezi reddedilerek  $H_{10}$  hipotezi kabul edilmektedir. Tatil dönüsünde oteli çevresine tavsiye edeceğini ifade eden müşterilerin kalite algılamaları (3,76) tavsiye etmeyi düşünmeyen müşterilerin algılamalarına (2,73) göre oldukça yüksektir.

**Tablo 29: Genel Hizmet Kalitesi ile Başkalarına Tavsiye Niyeti Arasındaki t Testi**

				Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi			Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi		
	Oteli tavsiye etme	Sayı	Ort.		F	Sig.	t	Sig. (iki uçlu)	Ort. farkı
Oteldeki hizmetin genel kalitesi	Evet	89	3,76	Varyanslar eşit	0,013	0,909	9,753	0,000	1,03
	Hayır	79	2,73	Varyanslar eşit değil			9,758	0,000	1,03

### 3.17.Otellerdeki Genel Hizmet Kalitesinin Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Göre Değişiminin Analizi

Otellerdeki genel hizmet kalitesi düzeyi bağımlı değişken, yöneticilerin demografik özellikleri (cinsiyet, öğrenim durumu gibi) bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Yapılan analizler sonunda yalnızca genel hizmet kalitesi ile yöneticilerin otellerdeki çalışma süreleri arasında anlamlı ilişki çıkmıştır. Bu nedenle, söz konusu analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Geliştirilen hipotezler ile analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

$H_0$ =Yöneticilerin genel hizmet kalitesine ilişkin algılamaları otellerdeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

$H_{11}$ =Yöneticilerin genel hizmet kalitesine ilişkin algılamaları otellerdeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Genel hizmet kalitesi ile yöneticilerin otellerde çalışma süreleri arasındaki ilişkiyi gösteren tek yönlü ANOVA testi sonuçları Tablo 30'da bir arada yer almaktadır. Varyansların homojenliği testine göre sig. değeri 0,05'ten büyük (0,370) olduğu için varyanslar homojendir. Tablo'da "ANOVA" kısmındaki sig. değeri 0,05'ten küçük (0,00) olduğu için ise gruplar arasında anlamlı fark vardır. Bu nedenle, alternatif hipotez ( $H_{11}$ ) kabul edilmektedir. Tablo'daki "çoklu karşılaştırmalar" kısmına bakıldığında farkın hangi gruplardan kaynaklandığı konusunda şu sonuçlara ulaşılmaktadır:

- Aynı otelde bir yıldan az süredir çalışmakta olduğunu beyan eden yöneticilerin genel kalite algılamaları, beş yıl ve daha uzun süredir çalışmakta olduğunu beyan eden yöneticilere göre daha düşüktür. Aynı otelde bir yıldan beri görev yapmakta olduğunu söyleyen yöneticilerin algılamaları otelde beş yıl ve daha uzun zamandır görev yapan yöneticilere kıyasla düşüktür. Aynı otelde iki yıldır görev yapmakta olduğunu ifade eden yöneticilerin algılamaları da aynı şekilde beş yıl ve daha uzun süredir görev yapanlara göre



düşüktür.

**Tablo 30: Genel Hizmet Kalitesi ile Yöneticilerin Otellerdeki Çalışma Süreleri Arasındaki ANOVA Testi**

Genel Kalite	Tanımlayıcı İstatistikler		
	Otelde Çalışma Süresi	Sayı	Ortalama
Genel Kalite	Bir Yıldan Az	18	3,72
	Bir Yıl	21	3,85
	İki Yıl	31	3,96
	Üç Yıl	17	4,05
	Dört Yıl	15	4,06
	Beş Yıl ve Üzeri	52	4,44
	Genel Kalite	Varyansların Homojenliği Testi	
Levene İstatistiği		Sig.	
1,087		0,370	
Genel Kalite	ANOVA		
		F	Sig.
		5,764	0,000
Çoklu Karşılaştırmalar			
Genel Kalite			
Tukey HSD			
(I) Otelde çalışma süresi	(J) Otelde çalışma süresi	Ort. Farkı (I-J)	Sig.
Bir yıldan az	beş yıl ve üzeri	-0,72*	0,000
Bir yıl	beş yıl ve üzeri	-0,59*	0,003
İki yıl	beş yıl ve üzeri	-0,48*	0,009
Beş yıl ve üzeri	bir yıldan az	0,72*	0,000
	bir yıl	0,59*	0,003
	iki yıl	0,48*	0,009

\*:Ortalama farkı 0,05 düzeyinde anlamlı.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İzmir'deki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki hizmet kalitesinin Türk müşterilerin ve yöneticilerin bakış açısından değerlendirilmesi amacıyla hazırlanan bu çalışma iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, çalışmanın teorik çerçevesini oluşturan kavramların açıklanması, özelliklerinin vurgulanması ve teorik çerçevenin ortaya konması için literatür taraması yoluyla ikincil veriler elde edilmiştir. Böylece, çalışmanın ilk iki bölümü kaleme alınmıştır. İkinci aşamada, ilk aşamada elde edilen bulgular ışığında alan araştırması yapılmış, birincil verilerin analizi gerçekleştirilerek çalışmanın üçüncü bölümü yazılmıştır.

Alan araştırmasında müşteri ve yöneticilere ilişkin veriler yapılandırılmış anket formları (ölçüm aracı) kullanılarak toplanmıştır. Ölçüm aracı temel olarak SERVQUAL Ölçeği'ne benzemekle birlikte, aralarında önemli farklılıklar vardır. Örneğin; ölçüm aracı otel işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik benzer ölçeklerden faydalanılarak 30 ifadeye çıkarılmıştır. Ayrıca, SERVQUAL'e yöneltile eleştirilere cevap vermek amacıyla Parasuraman vd. (1991a, 1991b, 1994) tarafından Ölçek'te gerçekleştirilen ve ikinci bölümde ayrıntılı olarak üzerinde durulan değişikliklere yer verilmemiştir. Bu çerçevede, beklenti ifadelerinde yapılan değişiklik hizmet kalitesini yalnızca büyük ölçekli işletmeler ile özdeşleştirdiği (Robinson, 1999) için dikkate alınmamıştır. Yeterli görülen ve arzu edilen hizmet arasındaki farkın cevaplayıcılar tarafından tam anlamıyla anlaşılabilmesi (Caruana vd. 2000) ve otel müşterilerinin karşılaştırma standardı olarak dört farklı beklenti çeşidi kullanabilmeleri (Yoon ve Ekinci, 2003) nedeniyle de beklentiler ile ilgili ayırıma yer verilmemiştir.

Anket uygulaması önemli ölçüde karşılıklı görüşme yoluyla bizzat araştırmacı tarafından yürütülerek anket sorularının içeriği, anlaşılabilirliği gibi konularda sorun olup olmadığı tespit edilmeye ve olası sorunlar zamanında giderilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, anket verileri ön testten geçirilerek (pilot çalışma) kullanılan ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirliği sorgulanmıştır. Ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirliği bakımından sorun olmadığı sonucuna varılmıştır. Birincil verilerin

analizi aşamasında, öncelikle tanımlayıcı istatistikler bazında demografik verilerin frekans ve yüzde (%) dağılımları incelenmiştir. Sonra, uygun istatistiksel teknikler (güvenirlilik analizi, t testi, varyans analizi gibi) kullanılarak elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Aşağıda, alan araştırmasına ilişkin genel bilgiler ile yönetici ve müşteri verilerinin analizi sonucu elde edilen bulgular özetlenmektedir. Söz konusu bulgular ışığında otel işletmelerine ve gelecekteki benzer araştırmalara yönelik öneriler sunulmaktadır.

- Bulguların kalitesi açısından bir ve iki yıldızlı otel işletmeleri uygulama dışında bırakılmıştır. Araştırmanın yapıldığı dönemde İzmir il merkezi ile Çeşme, Menderes, Selçuk gibi ilçelerde bulunan üç, dört ve beş yıldızlı otel sayısı toplamı 63'tür. Bu otellerden 34'ü üç yıldızlı, 20'si dört yıldızlı ve 9'u da beş yıldızlıdır.
- Araştırma, uygulamayı kabul eden toplam 47 otelde gerçekleştirilmiştir. Bu otellerin 22'si üç yıldızlı, 16'sı dört yıldızlı ve 9'u da beş yıldızlıdır. Bu otellerde toplam 212 yönetici anketi ve 215 müşteri anketi uygulanmıştır. Yönetici anketlerinin 155'i, müşteri anketlerinin ise 169'u kullanılabilir şekilde geri alınmıştır. Dolayısıyla, yönetici anketlerinin geri dönüş oranı %73, müşteri anketlerinin geri dönüş oranı %78 olarak gerçekleşmiştir.
- Alan araştırmasında özellikle yeterli yönetici anketi elde edebilmek için veri toplama sürecinde değişik yöntemler kullanılmıştır. Yönetici anketlerinin yaklaşık üçte ikisi (%63) otele bırakıp belirli bir süre sonra geri alma şeklinde uygulanmıştır. Yaklaşık üçte biri (%31) karşılıklı görüşme yoluyla ve çok az bir oranı (%6) da faks yoluyla geri alınmıştır. Müşteri anketlerinin büyük bir kısmı (%72) karşılıklı görüşme yoluyla, kalan kısmı (%28) ise otele bırakıp belirli bir süre sonra alma şeklinde toplanmıştır.

- Anket uygulamasına katılan yöneticilerin %22'si önbüro müdürü, %14'ü kat hizmetleri müdürü ve %12'si yiyecek-içecek müdürüdür. Genel müdürlerin oranı %7 iken, önbüro şeflerinin oranı %5'tir. "Diğer" seçeneği toplam içerisinde %26'luk bir paya sahiptir ve otellerin çeşitli departmanlarında çalışan yöneticilerden oluşmaktadır.
- Yöneticilerin otellerde çalışma süreleri bakımından birinci sırada yaklaşık %33'lük pay ile beş yıl ve üzeri otelde çalışmakta olan yöneticiler gelmektedir. İki yıldır aynı otelde çalışan yöneticiler %20 ile ikinci, bir yıldır aynı otelde çalışmakta olan yöneticiler ise yaklaşık %14'lük pay ile üçüncü sırada yer almaktadır.
- Anket uygulamasına katılan yöneticilerin ağırlıklı olarak erkek yöneticilerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Yöneticilerin %65'i erkek iken, kalan %35'i ise bayan yöneticilerdir.
- Yöneticilerin yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde, 34-41 yaş grubunda bulunan yöneticilerin oranı %40, 26-33 yaş grubundaki yöneticilerin oranı ise %38'dir. Bu iki grubun toplam içindeki payı %78 olduğundan, yoğunlaşmanın bu iki grupta olduğu görülmektedir.
- Yöneticilerin öğrenim durumlarına göre dağılımında ilk sırada %40 ile lisans mezunları, ikinci sırada %32 ile lise mezunları ve üçüncü sırada %18 ile önlisans mezunları bulunmaktadır.
- Otel yöneticilerine göre, araştırmanın yapıldığı otellerin 31'inde (%72) kalite yönetimine (ISO 9001, TKY gibi) ilişkin herhangi bir çalışma yokken, yalnızca 12'sinde (%28) vardır. Kalite yönetim çalışmalarının otellerin yıldız sayılarına göre değişimine bakıldığında, bu yönde çalışması olan dört yıldızlı otel sayısı dört, beş yıldızlı otel sayısı sekizdir. Araştırma kapsamındaki üç yıldızlı otellerde kalite yönetimine yönelik herhangi bir çalışma olmaması ise dikkat çekicidir.

- Bu sonuçlar beş yıldızlı oteller açısından son derece olumlu olmakla birlikte, dört ve özellikle üç yıldızlı oteller açısından aynı şeyi söylemek mümkün değildir. Günümüzün yoğun rekabet ortamında müşteri beklentilerine uygun kalitede hizmet vermek isteyen otel işletmeleri için bu tür uygulamalar son derece önemlidir. Bu nedenle, otellerin kısa vadeli çıkarları bir kenara bırakıp bu uygulamaların önemini kavramaları ve en kısa sürede hizmet kalitesi yönetimine yönelik çalışmalara başlamaları gerekmektedir.
- Müşterilerin önemli bir bölümünün (%66) bağımsız olarak seyahat ettikleri görülmektedir. Seyahatlerinde paket turu tercih eden Türk müşterilerin oranı ise %34'tür.
- Tatil-eğlence amacıyla seyahat eden müşterilerin oranı yaklaşık %47, iş amacıyla seyahat eden müşterilerin oranı ise yaklaşık %46'dır. Bu iki grubun toplam içindeki payı %93'e ulaşmaktadır. Dolayısıyla, anket uygulamasına katılan müşterilerin çok büyük bir bölümü bu iki amaçla tatile çıkmışlardır.
- Müşterilerin %61'inin kaldıkları otele ilk kez geldikleri görülmektedir. Kalan %39 oranındaki müşteri ise daha önce aynı otelde kaldıklarını belirtmiştir. Daha önce aynı otelde kaldığını söyleyen müşterilerin %65'i otelde ikinci kez kalmakta olduğunu belirtmiştir. Aynı otelde üçüncü kez kaldığını belirten müşterilerin oranı %21'dir.
- Müşterilerin otellerde konakladıkları süreler bakımından yapılan sınıflandırmaya göre ilk sırada otelde beş gün ve üzeri süre kalan müşteriler (%43), ikinci sırada otelde üç gün kalan müşteriler (%22), üçüncü sırada otelde dört gün kalan müşteriler (%17) bulunmaktadır.
- Müşterilerin yaklaşık yarısı (%53) İzmir'e gelmesi durumunda tekrar aynı otelde kalabileceğini, %44'ü ise tekrar aynı oteli tercih etmeyi

düşünmediğini ifade etmiştir.

- Müşterilerin yaklaşık yarısı (%53) tatil dönüşünde kaldıkları oteli dost, arkadaş vb. çevrelerine tavsiye etmeyi düşünürken, %47'si tavsiye etmeyi düşünmemektedir.
- Müşterilerin ağırlıklı olarak erkeklerden oluştuğu göze çarpmaktadır. Erkek müşteriler %59 paya sahipken, müşterilerin %41'i bayanlardan oluşmaktadır.
- Müşterilerin yaklaşık üçte biri (%32) "26-33" yaş grubunda, %27'si "34-41" yaş grubunda, %17'si "18-25" yaş grubunda ve %15'i de "42-49" yaş grubunda yer almaktadır.
- Müşterilerin %35'i lise mezunu, %34'ü lisans mezunu ve %17'si de önlisans mezunudur.
- Müşterilerin %31'i serbest meslek sahibi, %23'ü memur ve %23'ü işçilerden oluşmaktadır. Öte yandan, %16 oranında paya sahip olan "diğer" başlığı kapsamında ise öğrenci, öğretmen, yayınevi sahibi, organizatör gibi çeşitli meslek gruplarından müşteriler bulunmaktadır.

Yönetici ve müşterilere yönelik ölçeklerdeki veriler SPSS 13.0 programı kullanılarak ayrı ayrı güvenilirlik testinden geçirilmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Otel yöneticilerinin müşteri beklentilerine ilişkin algılamaları ile otellerin bu beklentileri ne derece karşılayabildikleri (otellerde sunulan hizmet kalitesine ilişkin algılamaları) ile ilgili algılamaları arasındaki fark değerlerinin güvenilirlik katsayısı 0,889 çıkmıştır. Dolayısıyla, yönetici ölçeğinin oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

- Otel müşterilerinin otellerdeki hizmet kalitesine ilişkin algılamaları ile beklentileri arasındaki fark değerlerine yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,915 çıkmıştır. Bu nedenle, müşteri ölçeği de yüksek güvenilirliğe sahiptir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde belirtilen nedenlerden dolayı, ölçüm araçlarının yapı geçerliliğinin sınanması amacıyla ayrıca faktör analizi yapılmamıştır. Söz konusu nedenler kısaca; bazı ifadelerin beklenen boyutlara yüklenmemeleri, aynı anda birden fazla boyuta yüklenmeleri ve dolayısıyla boyutlar arasında yüksek etkileşim çıkmasıdır. Ayrıca, asıl amacı yönetici ve müşteri algılamalarının karşılaştırılması olan benzer bazı araştırmalarda da faktör analizine gerek duyulmadığı belirlenmiştir.

Farklılıkların incelenmesine yönelik analizlerde tek bir grubun (müşteri ya da yönetici) ortalamaları arasında fark olup olmadığını araştırmak için bağımlı-eleştirilmiş grup t-testi (paired-samples t-test) ve iki grup (yönetici ve müşteri) arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için, bağımsız iki grup t testi (independent-samples t-test) uygulanmıştır. İki'den fazla grup (üç, dört ve beş yıldızlı oteller) arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için ise varyans analizi (ANOVA-analysis of variance) kullanılmıştır.

- Müşterilerin en yüksek beklenti ortalamasına sahip oldukları ifade 4,39 ile “hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi”, en düşük beklenti ortalamasına sahip oldukları ifade ise 3,26 ile “personelin müşterilere isimleriyle hitap etmesidir”. Müşterilerin en yüksek algılama ortalamasına sahip oldukları ifade 3,85 ile “otelin güvenilir bir işletme olması”, en düşük algılama ortalamasına sahip oldukları ifade ise 3,00 ile “personelin müşterilere isimleriyle hitap etmesidir”. Buradan şu sonuca ulaşılabilir: Müşteriler kendilerine sunulan hizmetin güvenilirliği ile ilgili yüksek beklentilere sahipken, kendilerine özel ilgi gösterilmesine fazla önem vermemektedirler. Müşterilerin en yüksek algılama ortalamasına sahip oldukları ifadenin güvenilirlik ile ilgili olması, en düşük algılama

ortalamasına sahip oldukları ifadenin de kendilerine özel ilgi gösterilmesi ile ilgili olması oteller açısından olumlu bir sonuçtur. Ancak, algılamaların beklentilerden düşük düzeyde kalması müşteri beklentilerinin istenen düzeyde karşılanamadığını göstermektedir.

- Ölçeği oluşturan 30 ifadenin 29’unda müşterilerin hizmet kalitesi algılamaları beklentilerinin altında kalmıştır. Dolayısıyla, İzmir’deki üç, dört ve beş yıldızlı otellerde konaklayan Türk müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin beklentileri karşılanamamıştır. En büyük fark “hizmetin hızlı sunulması” ifadesinde (-0,83), en düşük fark ise “personelin müşterileri çekicilikler ve alışveriş imkânları gibi konularda bilgilendirmesi” ifadesinde (-0,10) gerçekleşmiştir. Dolayısıyla, müşterilerin otellerde kaldıkları süre boyunca kendilerine sunulan hizmetin kalitesine ilişkin yaşadıkları en önemli sorun hizmetin zamanında sunulamamasıdır. Müşteri beklentilerinin karşılandığı tek ifade ise “otelde kongre, seminer vb. için gerekli donanımın bulunması” ifadesidir.
- Yöneticilerin müşteri beklentilerinin en yüksek olduğunu düşündükleri ifade “personelin kibar ve saygılı olması” (4,47) iken; en düşük beklenti değerine sahip olduğunu düşündükleri ifade “personelin kararsız müşterilere çeşitli tavsiyelerde bulunması” (3,35) ifadesidir. Dolayısıyla, müşterilerin en düşük beklenti ortalamasına sahip oldukları ifade empati (duyarlılık) ile ilgili iken, yöneticiler tam tersine empati ile ilgili müşteri beklentilerinin çok yüksek olduğunu düşünmektedirler. Şüphesiz, otel yöneticilerinin müşteri beklentilerine ilişkin algılamaları ile müşterilerin gerçek beklentileri arasındaki bu fark, müşterilerin olumsuz kalite algılamalarının önemli nedenlerinden biridir. Çünkü; oteller tarafından verilen hizmet büyük ölçüde yöneticilerin söz konusu yanlış algılamalarına göre şekillenmektedir.



- Müşteri beklentileri ile yöneticilerin bu beklentilere ilişkin algılamaları arasındaki farkların büyük bir çoğunluğu (24 tanesi) anlamlı sonuçlar vermemesine rağmen, söz konusu farkların çok yüksek olmaması dikkat çekmektedir. Bu sonuç, yöneticilerin müşteri beklentileri konusunda kısmen doğru algılamalara sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Müşteri beklentileri ile yöneticilerin bu beklentilere ilişkin algılamaları arasındaki en büyük fark -0,33 ile “personelin müşterilere güven vermesi” ve “personelin müşterileri başından atma izlenimi yaratmaması” ifadelerindedir. Müşteri beklentileri ile yöneticilerin bu beklentilere ilişkin algılamaları arasındaki en düşük fark ise -0,01 ile “hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi” ve “odalardaki araç gereçlerin düzenli olarak çalışması” ifadelerinde bulunmaktadır. Ancak, söz konusu fark anlamlı çıkmamıştır.
- Otel yöneticilerinin müşteri beklentilerine ilişkin algılamaları ile otellerin bu beklentileri karşılayıp karşılayamadıklarına ilişkin algılamaları arasındaki farklar 30 ifadenin 17’sinde anlamlı çıkmıştır. Yöneticiler 30 ifadeden yalnızca 11’inde müşteri beklentilerinin karşılanamadığını, kalan 19 ifadede bu beklentilerin aşıldığını düşünmektedir. Hatırlanacağı gibi, 29 ifade açısından müşteri algılamaları beklentilerinin altında gerçekleşmişti. Dolayısıyla, yöneticiler müşteri beklentilerinin karşılanıp karşılanamadığı konusunda müşterilerin aksine oldukça iyimserdir.
- Otel yöneticilerinin müşteri beklentilerine ve otellerin bu beklentileri karşılayıp karşılayamadıklarına (otellerin performanslarına) ilişkin algılamaları arasındaki en büyük fark -0,32 ile “personelin müşterileri başından atma izlenimi yaratmaması” ifadesinde bulunmaktadır ve anlamlıdır. En düşük fark ise -0,02 ile “hizmetin ilk seferde hatasız verilmesi” ifadesinde bulunmakla birlikte anlamlı çıkmamıştır.

- Bütün ifadeler açısından müşterilerin otellerdeki hizmet kalitesine ilişkin algılamaları yönetici algılamalarından düşüktür. Dolayısıyla, Türk müşteriler otellerin performansı konusunda otel yöneticileri kadar olumlu algılamaya sahip değildir. Bu sonuç, müşteri beklentilerinin algılamalarından düşük olması sonucunu destekler niteliktedir.
- Yöneticiler müşterilere paralel olarak hizmetin kalitesine yönelik en yüksek ve en düşük algılama değerini aynı iki ifadeye vermişlerdir. Ancak, yöneticilerin algılamaları müşterilere kıyasla yüksektir. Yöneticilere göre “otelin güvenilir bir işletme olması” ifadesi 4,51; “personelin müşterilere isimleriyle hitap etmesi” ifadesi 3,53 ortalamaya sahiptir.
- Müşteri ve yöneticilerin otellerin sunduğu hizmetin kalitesine ilişkin algılamaları arasındaki en büyük fark -0,86 ile “personelin müşterileri otel aktiviteleri hakkında bilgilendirmesi” ifadesinde gerçekleşmiştir. Dolayısıyla, müşteriler yöneticilerin aksine, otel personelinin kendilerini otel aktiviteleri hakkında yeterince bilgilendirmediğini düşünmektedir. En düşük farkın ise -0,28 ile “otel binasının dış görünüşünün çekici olması” ifadesinde olduğu belirlenmiştir. Bu farkın çok yüksek olmaması oteller açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Çünkü; otellerin bu konudaki (fiziksel özellikler) müşteri algılamalarını olumlu yönde değiştirmek için çok fazla seçenekleri bulunmamaktadır.
- Otellerdeki hizmetin genel kalite düzeyine ilişkin yönetici algılamaları müşteri algılamalarına göre yüksek çıkmıştır. Müşteriler kendilerine sunulan hizmetin genel kalitesini “orta” düzeyde değerlendirirken, yöneticiler otellerin sunduğu hizmetin kalitesinin “iyi” düzeyinde olduğunu düşünmektedir. İki tarafın genel müşteri memnuniyeti konusundaki algılamaları da birbirinden farklıdır. Genel hizmet kalitesinde olduğu gibi müşteriler, yöneticilerin görüşlerinin aksine kendilerine sunulan hizmetten daha düşük düzeyde memnun kalmışlardır.

- Yöneticilere göre üç yıldızlı otellerdeki genel hizmet kalitesi dört ve beş yıldızlı otellerdeki hizmet kalitesine kıyasla daha düşüktür. Yöneticilere göre üç yıldızlı otellerdeki hizmetin genel kalitesi “orta”, dört ve beş yıldızlı otellerdeki hizmetin genel kalitesi ise “iyi” düzeydedir. Yöneticilerin dört yıldızlı otellerdeki hizmet kalitesi algılamaları ile beş yıldızlı otellerdeki algılamaları arasında anlamlı fark yoktur. Müşterilere göre de dört ve beş yıldızlı otellerdeki genel hizmet kalitesi üç yıldızlı otellere göre daha yüksektir. Müşterilere göre dört ve beş yıldızlı otellerde sunulan hizmetin genel kalitesi “iyi”, üç yıldızlı otellerde sunulan hizmetin genel kalitesi “orta” düzeydedir. Müşterilerin dört yıldızlı otellerdeki hizmet kalitesi algılamalarının beş yıldızlı otellerdeki algılamalarından yüksek olması dikkat çekicidir. Ancak, bu fark anlamlı çıkmamıştır.

Müşterilerin genel hizmet kalitesine ilişkin soruya verdikleri cevaplar çeşitli özellikler bakımından farklılık göstermektedir. Bu farklılıklara kısaca yer verilecek olursa:

- Daha önce aynı otelde kaldığını belirten müşterilerin algılamaları otele ilk kez gelen müşterilerin algılamalarından yüksektir. Aynı otelde üçüncü ve üzeri kez kalan müşteri algılamaları ikinci kez kalanların algılamalarına göre daha olumludur.
- Aynı oteli tekrar tercih etme niyetinde olan müşteriler, tekrar tercih etmeyi düşünmeyenlere göre daha yüksek algılamaya sahiptir.
- Tatil dönüşünde oteli çevresine tavsiye edeceğini ifade eden müşterilerin algılamaları, tavsiye etmeyi düşünmeyen müşterilerin algılamalarına göre oldukça yüksektir.

- Aynı otelde bir yıldan az, bir yıldan beri ve iki yıldır görev yapmakta olduğunu ifade eden yöneticilerin hizmet kalitesi algılamaları, beş yıl ve daha uzun süredir çalışmakta olduğunu belirten yöneticilere göre daha düşüktür.

Hizmet Kalitesi Modeli'nde (Beş Fark Modeli) müşterilerin hizmet kalitesi ile ilgili değerlendirmeleri beklemedikleri hizmet ile kendilerine sunulan hizmet arasındaki farka dayalı olarak incelenmektedir. Model'e göre beklenen ve algılanan hizmet arasındaki farklar beşe ayrılmaktadır. Bu farklardan ilk dördü hizmet sunan işletme ile ilgilidir ve işletme tarafından kontrol edilebilir özellik taşımaktadır. Beşinci fark ise hizmetten faydalanan müşterinin kendisi ile ilgilidir ve söz konusu dört farkın fonksiyonudur. Bu farkların nedenleri analiz edilerek beşinci farkın azaltılması ya da tamamen ortadan kaldırılması için otel işletmeleri tarafından gerekli adımlar atılmalıdır. Müşteri beklentilerinin de üzerinde bir hizmet kalitesi algılaması sağlamak için otellerin hizmet kalitesi yönetimi programlarını uygulamaya geçirmeleri gerekmektedir.

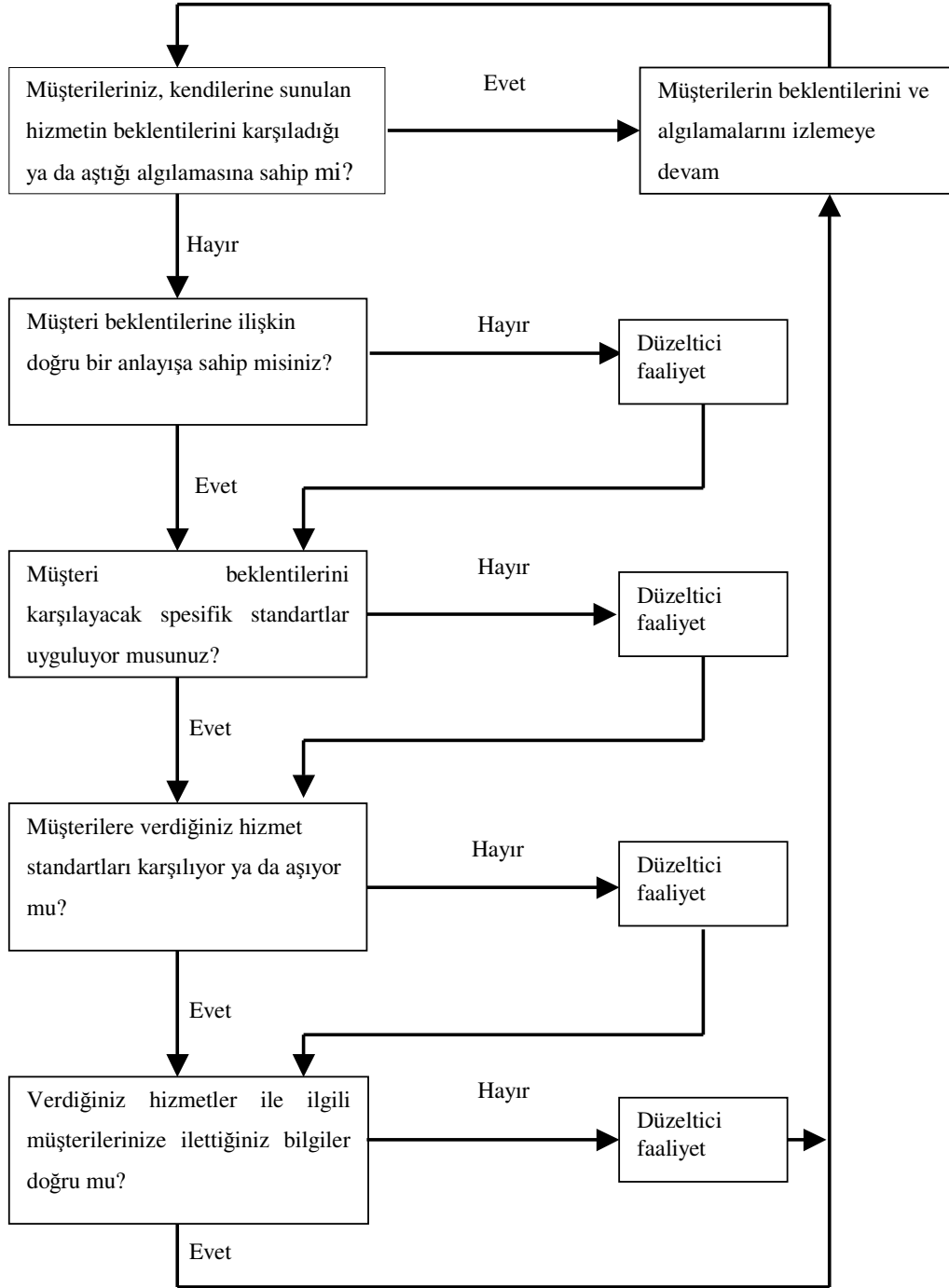
Hizmet kalitesini yönetmek bir bakıma müşterilerin hizmetten beklentileri ile hizmete ilişkin algılamalarının uyumlaştırılmasıdır. Bunun için öncelikle hizmet kalitesi ölçülerek söz konusu farkların belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca, müşterilerin hizmet kalitesi beklentilerinin ve algılamalarının anlaşılması otel yönetimine şu avantajları sağlamaktadır: İlki; müşteri beklentileri ile yöneticilerin bu beklentilere ilişkin algılamaları arasındaki farklılıklar belirlenebilir. İkincisi; müşterilerin ve yöneticilerin hizmet kalitesi algılamaları karşılaştırılabilir. Üçüncü olarak ise; otellerin müşteri beklentilerini karşılayıp karşılayamadıklarına (otellerin performanslarına) ilişkin müşteri ve yönetici algılamaları karşılaştırılabilir. Böylece, hizmet kalitesinde yaşanan aksaklıkların nedenleri somut bir şekilde ortaya konularak işletme içinde iyileştirme yapılması gereken alanlar belirlenmiş olur. Şüphesiz bu, otel yöneticilerinin uygun kalite yönetim programları geliştirmelerine önemli katkılarda bulunur.

Hizmet Kalitesi Modeli işletme yönetimine, verdiği hizmetin kalite düzeyini saptama ve gerektiğinde kaliteyi sistematik bir şekilde iyileştirme imkânı vermektedir. Ancak bu, işletmedeki en üst kademedan en alt kademeye kadar bütün birimlerin uyumlu bir şekilde çalışmaları ile mümkündür. Bu amaçla, işletmedeki her bölüm ve çalışanın kalite iyileştirmedeki görev, yetki ve sorumlulukları açıkça belirlenmeli, ekip çalışmasına işlerlik kazandırılmalı, kalite için sürekli eğitime önem verilmeli, çalışanların motivasyonu sağlanmalıdır. Öte yandan, iyi yönetilen ve kaliteli hizmet sunan hizmet işletmelerinin ortak birtakım uygulamaları vardır (Kotler, 1994'ten aktaran Kuşluvan, 1999 ve Üzerem, 1997). Bu uygulamaların kaliteli hizmet sunmak isteyen oteller tarafından da hayata geçirilmesi gerekir. Söz konusu uygulamalardan bazıları; müşteri odaklı olma, hizmet kalitesi konusunda kararlı olma, yüksek kalite standartları belirleme, hizmet performansını/kalitesini izlemeye yönelik sistem oluşturma, şikâyet eden müşteriyi memnun etme, müşteriler kadar işletme çalışanlarını da memnun etme şeklinde sıralanabilir.

Zeithaml vd. (1990) tarafından hizmet işletmelerinde kalitenin ölçülmesi ve iyileştirilmesi amacıyla kullanılabilecek sürece dayalı bir Model (Şekil 8) önerilmiştir. Model incelendiğinde, yine aynı araştırmacılarca (Parasuraman vd., 1985) geliştirilen Hizmet Kalitesi Modeli'ndeki farkların giderilmesine yönelik olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle, söz konusu Model hizmet kalitesini ölçerek hizmet kalitesindeki aksayan yönleri sürekli iyileştirmek isteyen otel işletmelerine önemli faydalar sağlayabilir.

Hizmet kalitesinin sürekli geliştirilebilmesi için öncelikle ölçülmesi gerekmektedir. Hizmet kalitesinin SERVQUAL ya da SERVQUAL'den faydalanılarak geliştirilen ölçüm araçları gibi geçerli ve güvenilir yöntemlerle ölçülmesi hizmet kalitesi yönetimi için son derece önemlidir. Çünkü; böyle bir ölçüm işletmelerin kalite yönetimi uygulamalarında kullanabilecekleri somut verilerin elde edilmesine olanak sağlamaktadır. Elde edilen somut veriler ışığında işletme içinde hizmet kalitesinin geliştirilmesine yönelik tedbirler alınabilir. Belirli bir süre sonra, hizmet kalitesi tekrar ölçülerek alınan tedbirlerin amacına ulaşip ulaşmadığı belirlenebilir.

Şekil 8: Hizmet Kalitesinin Sürekli Ölçülmesi ve Geliştirilmesi İçin Süreç Modeli



Kaynak: Zeithaml vd., 1990:47

Bütün eleştirilere rağmen, SERVQUAL otel işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik araştırmalarda kullanılabilecek en etkili yöntemlerin başında gelmektedir. Çünkü; SERVQUAL hizmet işletmelerinde kalite konusunda yaşanan sorunların belirlenmesinde önemli faydalar sağlamaktadır. Bu nedenle, araştırmada SERVQUAL benzeri bir ölçek kullanılarak otel müşterilerinin hizmet kalitesine ilişkin algılamaları ile beklentileri arasında farklara yol açan ve otel yöneticilerinden kaynaklanan nedenler belirlenmiştir. Bu, bir bakıma otel işletmelerinde hizmet kalitesi konusunda yaşanan aksaklıkların önemli bir bölümünün belirlenmesi anlamına gelmektedir. Hizmet kalitesini geliştirmek isteyen oteller söz konusu aksaklıkların giderilmesi için gerekli tedbirleri almak zorundadır.

İzmir'deki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen alan araştırmasının yerel düzeyde bir araştırma olduğu unutulmamalıdır. Araştırma daha geniş kapsamlı bir örneklem ile Türkiye çapındaki otel işletmelerine genişletilerek araştırmadan elde edilen sonuçlar genellenebilir. Ayrıca, otel işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesi farklı milliyetlerden turistler ile otel yöneticileri açısından ölçülebilir. Öte yandan, bu araştırma ile Hizmet Kalitesi Modeli'nde yer verilen ve müşteri algılamaları ile beklentileri arasında uyumsuzluğa neden olan dört farktan (gap) yalnızca ikisi incelenmiştir. Bu nedenle, gelecekteki benzer araştırmalarda Model'deki diğer iki fark incelenebilir.

## KAYNAKLAR

Acuner, Ş. Akın. (2004). Bir Hizmet Kalitesi Ölçüm Metodu Olarak SERVQUAL. *Anahtar*, Ağustos, ss.6-7.

Ak, Belma. (2005). Parametrik Hipotez Testleri, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (Editör: Şeref Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım: Ankara.

Akan, Perran. (1995). Dimensions of Service Quality:A Study in İstanbul. *Managing Service Quality*, 5 (6), pp.39-43.

Akbaba, Atilla. (2003). *Konaklama İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Akbaba, A. & Kılınç, İ. (2001). Hizmet Kalitesi ve Turizm İşletmelerinde SERVQUAL Uygulamaları. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12, Güz, ss.162-168.

Akmel, Jale. (1991). Hizmet Değişkenliğine Kültürün Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Yayın*, Ağustos, ss.167-175.

Altan, Ş. & Atan, M. (2004). Bankacılık Sektöründe Toplam Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Analizi ile Ölçümü. *G.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, ss.17-32.

Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E. & Bayraktaroğlu, S. (2002). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya Kitabevi: Sakarya.



Antalyalı, Ömer L. (2005). Varyans Analizi, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (Editör: Şeref Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Antony, J., Antony, F. J. & Ghosh, S. (2004). Evaluating Service Quality in a UK Hotel Chain: A Case Study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (6), pp.380-384.

Araslı, H., Smadi, S. M. & Katırcıoğlu, S. T. (2005). Customer Service Quality in the Greek Cypriot Banking Industry. *Managing Service Quality*, 15 (1), pp. 41-56.

Armstrong, R. W., Mok, C., Go, F. M. & Chan, A. (1997). The Importance of Cross-Cultural Expectations in the Measurement of Service Quality Perceptions in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 16 (2), pp. 181-190.

Asubonteng, P., McCleary, K. J. & Swan, J. E. (1996). SERVQUAL Revisited: A Critical Review of Service Quality. *The Journal of Services Marketing*, 10 (6), pp.62-81.

Augustyn, M. & Ho, S. K. (1998). Service Quality and Tourism. *Journal of Travel Research*, 37 (1), pp. 1-8.

Avcıkurt, C. & Aymankuy, Ş. (2006). Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ölçümü ve Bir Uygulama, *II. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi*, Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Balıkesir.

Babakus, E. & Boller, G. W. (1992). An Empirical Assesment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Business Research*, 24 (3), pp.253-268.

Barsky, J. & Labagh, R. (1992). A Strategy for Customer Satisfaction. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35 (5), pp. 32-40.

Baş, Türker. (2005). *Anket*. Seçkin Yayınları: Ankara.

Bejou, D., Edvardsson, B. & Rakowski, J. P. (1996). A Critical Incident Approach to Examining the Effects of Service Failures on Customer Relationships: The Case of Swedish and U.S. Airlines. *Journal of Travel Research*, pp.35-40.

Bigne, J. E., Martinez, C., Miquel, M. J. & Andreu, L. (2003). SERVQUAL Reliability and Validity in Travel Agencies. *Annals of Tourism Research*, 30 (1), pp.258-262.

Bitner, M. J., Booms, B. H. & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54, pp.75-84.

Bitner, M. J., Booms, B. H. & Mohr, L. A. (1994). Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. *Journal of Marketing*, 58, pp.95-106.

Bolat, T. & Seymen, O. A. (1996). Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. *Turizmde Seçme Makaleler*, TUGEV Yayını, 39, ss.30-46.

Bouman, M, & Wiele, T. (1992). Measuring Service Quality in the Car Service Industry: Building and Testing an Instrument. *International Journal of Service Industry Management*, 3 (4), pp.4-16.

Brown, T. J., Gilbert, A. C. & Peter, J. P. (1993). Improving the Measurement of Service Quality. *Journal of Retailing*, 69 (1), pp. 127-139.

Burns, A. C., Williams, L. A. & Maxham, J. T. (2000). Narrative Text Biases Attending the Critical Incidents Technique. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 4, ss.178-186.

Buttle, Francis. (1996). SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda. *European Journal of Marketing*, 30 (1), pp.8-32.

Buyruk, Lütfi. (1999). *Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Otel İşgörenlerinin Hizmet Kalitesini Algılamaları Konusunda Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Büyüköztürk, Şener. (2005). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Pegem Yayıncılık: Ankara.

Cadotte, E. R. & Turgeon, N. (1988). Key Factors in Guest Satisfaction. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February, pp.45-51.

Carman, James M. (1990). Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions. *Journal of Retailing*, 66 (1), pp.33-55.

Caruana, A., Ewing, M. T. & Ramaseshan, B. (2000). Assessment of the Three-Column Format SERVQUAL: An Experimental Approach. *Journal of Business Research*, 49, pp.57-65.

Cemalcılar, İlhan. (1999). *Pazarlama Kavramlar Kararlar*. Beta Yayınları: İstanbul.

Chen, J. S., Ekinci, Y., Riley, M., Yoon, Y. & Tjelflaat, S. (2001). What Do Norwegians Think of US Lodging Services?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (6), pp.280-284.

Chen, F. & Chang, Y. (2004) Examining Airline Service Quality from a Process Perspective. *Journal of Air Transport Management*, pp.1-9.

Chen, T. & Lee, Y. (2006). Kano Two-Dimensional Quality Model and Importance-Performance Analysis in the Student's Dormitory Service Quality Evaluation in Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, 9 (2), pp.324-329.

Chu, R. K. S & Choi T. (2000). An Importance-Performance Analysis of Hotel Selection Factors in the Hong Kong Hotel Industry: A Comparison of Business and Leisure Travellers. *Tourism Management*, 21, pp. 363-377.

Cook, C., Heath, F., Thompson, B. & Webster, D. (2003). LibQUAL<sup>TM</sup>: Preliminary Results from 2002. *Performance Measurement and Metrics*, 4 (1), pp.38-47.

Coyle, M. P. & Dale, B. G. (1993). Quality in the Hospitality Industry: A Study. *International Journal of Hospitality Management*, 12 (2), pp. 141-153.

Cronin, J. J. & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, July, pp.55-68.

Çakıcı, A. Celil. (1998). Tatil Amaçlı Müşterilerin Otellerde Aradıkları Özellikler, *III. Uluslar arası & IX. Ulusal Turizm Kongreleri*, Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Aydın.

Çatak, Selda. (1996). Konaklama İşletmelerinde Etkin Bir Hizmet Kalitesi İçin Toplam Kalite Yönetimi, *I. Uluslar arası & VII. Ulusal Turizm Kongresi*, Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Aydın.

Çiçek, Eda U. (2005). Tanımlayıcı İstatistikler. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (Editör: Şeref. Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım: Ankara.

Değermen, Aml. (2005). Hizmet Kalitesi Ölçüm Modellerinden SERVQUAL'in Zayıf Olduğu İleri Sürülen Teorik ve Uygulama Yönlerine Yönelik Değerlendirmeler. *Pazarlama Dünyası*, 5, Eylül-Ekim, ss.24-29.

Demirer, Halil. (1996). Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ölçümü, *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi*, Haftasonu Semineri III, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir.

Devebakan, N. & Aksaraylı, M. (2003). Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçümünde SERVQUAL Skorlarının Kullanımı ve Özel Altınordu Hastanesi Uygulaması. *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (1), ss.38-54.

Diñçer, F. İstanbullu. (1996). Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi, *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi*, Haftasonu Semineri III, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir.

Doğan, Muammer (1986) İşletmelerde Karar Verme Teknikleri. Bilgehan Basımevi: İzmir.

Doğan, Ö. İpekçil. (2000). Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi. *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (1), ss.1-228.

Doğan, Ö. İ. & Tütüncü, Ö. (2003). *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001:2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama*. D.E.Ü. Rektörlük Matbaası: İzmir.

Dole, Wanda. (2002). LibQUAL<sup>+</sup>™ and the Small Academic Library. *Performance Measurement and Metrics*, 3 (2), pp.85-95.

Dotchin, J. A. & Oakland, J. S. (1994). Total Quality Management in Services Part 2: Service Quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11 (3), pp.27-42.

Douglas, L. & Connor, R. (2003). Attitudes to Service Quality-The Expectation Gap. *Nutrition & Food Science*, 33 (4), pp.165-172.

Düzakın, Erkut. (2005). Bilimsel Araştırmalarda Örneklem Büyüklüğü Belirleme. *Pazarlama Dünyası*, 19 (1), ss. 62-65.

Edvardsson, Bo. (1992). Service Breakdowns:A Study of critical Incidents in an Airline. *International Journal of Service Industry Management*, 4, pp. 17-29.

Edvardsson, Bo. (1998). Service Quality Improvement, *Managing Service Quality*, 8 (2), pp.142-149.

Edvardsson, B., Thomasson, B., ve Qvretreit, J. (1994). Quality of Service-Making it Really Work. (Editör: Barrie Dale), Quality Measurement, McGraw-Hill Book Company: England.

Efil, İsmail. (1996). *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi*. Uludağ Üniversitesi: Bursa.

Ekinci, Y. & Riley, M. (1999). Measuring Hotel Quality: Back to Basics. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (6), pp.287-293.

Ekinci, Y. & Riley, M. (2001). Validating Quality Dimensions. *Annals of Tourism Research*, 28 (1), pp.202-223.

Ekinci, Y., Prokopaki, P. & Çobanoğlu, C. (2003). Service Quality in Cretan Accommodations: Marketing Strategies for the UK Holiday Market. *Hospitality Management*, 22, pp. 47-66.

Erdoğan, G. Yenersoy. (1999). Yerel Yönetimler ve Toplam Kalite Yönetimi. *Önce Kalite Dergisi*, 29, ss. 35-39.

Fernandez, M. C. L. & Bedia, A. M. S. (2004). Is the Hotel Classification System is a Good Indicator of Hotel Quality? An Application in Spain. *Tourism Management*, 25, pp.771-775.

Fick, G. R. & Ritchie, J. R.B. (1991). Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, Fall, pp.2-9.

Frochot, I. & Hughes, H. (2000). HISTOQUAL: The Development of a Historic Houses Assessment Scale. *Tourism Management*, 21, pp.157-167.

Frost, F. A. & Kumar, M. (2000). INTSERVQUAL-An Internal Adaptation of the GAP Model in a Large Service Organisation. *Journal of Services Marketing*, 14 (5), pp. 358-377.

Frost, F. A. & Kumar, M. (2001). Service Quality between Internal Customers and Internal Suppliers in an International Airline. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (4), pp.371-386.

Gabbie, O. & O'Neil, M. A. (1996). SERVQUAL and the Northern Ireland Hotel Sector: A Comparative Analysis–Part 1. *Managing Service Quality*, 6 (6), pp.25-32.

Gabbie, O. & O'Neil, M. (1997). SERVQUAL and the Northern Ireland Hotel Sector: A Comparative Analysis–Part 2. *Managing Service Quality*, 7 (1), pp.43-49.

Gençtürk, E. & Karakaş, F. (2002). Kar Amaçsız Kuruluşlarda Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Müşteri Odaklılık: Bir Kütüphane Uygulaması. *Pazarlama Dünyası*, 2, Mart-Nisan, 52-56.

Getty, J. M. & Getty, R. L. (2003). Lodging Quality Index (LQI): Assessing Customers' Perceptions of Quality Delivery. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (2), pp.94-104.

Ghobadian, A., Speller, S. & Jones, M. (1994). Service Quality Concept and Models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(9), pp.43-66.

Gilbert, D. C. ve Joshi, I. (1992). Quality Management and the Tourism and Hospitality Industry. (Editörler: C. P. Cooper ve A. Lockwood), *Progress in Tourism Recreation and Hospitality Management*, Belhaven Pres:London.

Gözlü, Sıtkı. (1995). Hizmet Kalitesinin Kontrolünde İstatistiksel Yöntemler. *Verimlilik Dergisi*, 2, ss.85-89.

Grönroos, Christian. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), pp.36-44.

Guidry, Julie A. (2002). LibQUAL<sup>+</sup>™ Spring 2001 Comments: A Qualitative Analysis Using Atlas.ti. *Performance Measurement and Metrics*, 3 (2), pp.100-107.

Gundersen, M. G., Heide, M. & Olsson, U. H. (1996). Hotel Guest Satisfaction Among Business Travelers What are the Important Factors?. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37 (2), pp.72-81.

Gunn, Glare A. (1988) *Tourism Planning*. Second Edition, Taylor & Francis:New York.

Güllülü, U. & Özer, S. (2000). SERVQUAL Yöntemi ile GSM Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi Erzurum'da Bir Alan Araştırması. *Pazarlama Dünyası*, 2, Mart-Nisan, ss.4-8.



Gürbüz, Ahmet. (2000). Konaklama İşletmelerinde Kalite İyileştirmenin Önemi. *Turizm Akademik*, 1, ss.12-21.

Hair, J.F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Sixth Edition, Prentice Hall: New Jersey.

Hsu, C. H. C. & Powers, T. (2002) *Marketing Hospitality*. Third Edition, John Wiley & Sons: New Jersey.

Ingram, H. & Daskalakis, G. (1999). Measuring Quality Gaps in Hotels: The Case of Crete. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (1), pp.24-30.

İçöz, Orhan. (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar*. Turhan Kitabevi: Ankara.

İçöz, Orhan. (2005). *Hizmet Pazarlaması*. Turhan Kitabevi: Ankara.

İçöz, O. & Tavmergen, İ.P. (1998). Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları. *21. Yüzyılın Eşiğinde Türkiye Turizm Sempozyumu*, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Ankara.

İçöz, O., Var, T. ve İlhan, İ. (2002). *Turizm Planlaması*. Turhan Kitabevi: Ankara.

İslamoğlu, A. Hamdi. (2002). *Pazarlama İlkeleri*. Beta Yayınları: İstanbul.

Jain, S. K. & Gupta, G. (2004). Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales. *Vikalpa*, 29 (2), pp.25-37.

Johns, N., Avcı, T. & Karatepe, O. M. (2004). Measuring Service Quality of Travel Agents: Evidence from Northern Cyprus. *The Service Industries Journal*, 24 (3), pp.82-100.

Johnston, Robert. (1997). Identifying the Critical Determinants of Service Quality in Retail Banking: Importance and Effect. *International Journal of Bank Marketing*, 15 (4), pp.111-116.

Juwaheer, Thanica D. (2004). Exploring International Tourists' Perceptions of Hotel Operations by Using a Modified SERVQUAL Approach-A Case Study of Mauritius. *Managing Service Quality*, 14 (5), pp.350-364.

Juwaheer, T. D. & Ross, D. L. (2003). A Study of Hotel Guest Perceptions in Mauritius. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (2), pp.105-115.

Kahraman, Nüzhet. (1996). Toplam Kalite Yönetimi'nin Turizm Sektöründe Önemi. *Hecettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, ss.179-184.

Karaatlı, Meltem. (2005). Verilerin Düzenlenmesi ve Gösterimi, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (Editör: Şeref. Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım: Ankara.

Karasar, Niyazi. (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

Karatepe, O. M. ve Avcı, T. (2002). Measuring Service Quality in The Hotel Industry: Evidences From Northern Cyprus. *Anotolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 13 (1), pp. 19-32.

Kassim, N. M. & Bojei, J. (2002). Service Quality: Gaps in the Malaysian Telemarketing Industry. *Journal of Business Research*, 55, pp.845-852.

Kavak, B. & Yılmaz, İ. (2003). Kritik Olaylar Tekniği'nin (KOT) Otel İşletmelerindeki Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve İyileştirilmesinde Kullanılabilirliği: SERVQUAL Tekniği ile Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme. *DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4 (1-2), Bahar-Güz, ss.13-35.

Kayış, Aliye. (2005). Güvenilirlik Analizi, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (Editör: Şeref. Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım: Ankara.

Khan, Maryam. (1996). *ECOSERV: An Examination of Service Quality Expectations of the Ecotourists*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Virginia State University, Hospitality and Tourism Management Virginia Polytechnic Institute, Virginia.

Khan, Maryam. (2003). ECOSERV: Ecotourists' Quality Expectations. *Annals of Tourism Research*, 30 (1), pp. 109-124.

Knutson, B. J. (1988). Frequent Travellers: Making them Happy and Bringing them Back. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29 (1), pp. 83-87.

Knutson, B. J., Stevens, B., Wullaert, C. & Patton, M. (1991). LODGSERV: A Service Quality Index for the Lodging Industry. *Hospitality Research Journal*, 14 (2), pp. 277-284.

Konuk, F. A., Sarıkaya, N. & Sütütemiz, N. (2006). Tüketicilerin Otel Seçiminde Etkili Olan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *III. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Kongresi*. Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (1996). *Principles of Marketing*. First European Edition, Prentice Hall: New Jersey.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*. Second European Edition, Prentice Hall: New Jersey.

Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. (2003). *Marketing For Hospitality and Tourism*. Third Edition, Prentice Hall: New Jersey.

Kozak, N., Kozak, M. A. & Kozak, M. (2000). Genel Turizm:İlkeler Kavramlar, Turhan Kitabevi: Ankara.

Kuşlivan, Salih. (1999). Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Yönetimi. *Milli Prodüktivite Merkezi Semineri*, Kapadokya Lodge Oteli, Nevşehir.

Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2005). *Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik*'in Uygulanmasına Dair Tebliğ, Erişim: 05.12.2005, <http://kulturturizm.gov.tr>.

Kyrillidou, M. & Persson, A. (2006). The New Library User in Sweden A LibQUAL<sup>+</sup>™ Study at Lund University. *Performance Measurement and Metrics*, 7 (1), pp.45-53.

Lam, T. K. P. (2002). Making Sense of SERVQUAL's Dimensions to the Chinese Customers in Macau. *Journal of Market-Focused Management*, 18 (2), pp. 43-58.

Lam, T. & Zhang, H. Q. (1999). Service Quality of Travel Agents:The Case of Travel Agents in Hong Kong. *Tourism Management*, 20, pp. 341-349.

Lau, P. M., Akbar, A. K. & Fie, Y. G. (2005). Service Quality: A Study of the Luxury Hotels in Malaysia. *The Journal of American Academy of Business*, 7 (2), pp.46-55.

Lehtinen, U. & Lehtinen, J. R. (1991). Two Approaches to Service Quality Dimensions. *The Service Industries Journal*, 11 (3), pp.287-303.

Lewis, R. C. (1984). Getting the Most from Marketing Research: The Basis of Hotel Selection. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 25 (3), pp. 54-69.

Lewis, R. C. (1985). Getting the Most from Marketing Research: Predicting Hotel Choice: The Factors Underlying Perception. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 26 (3), pp. 82-96.

Lips, I. W., Ven, M. V. D. & Pieters, R. (1998). Critical Services Dimensions: An Empirical Investigation Across Six Industries. *International Journal of Service Industry Management*, 9 (3), ss.286-309.

Llosa, S., Chandon, J. & Orshinger, C. (1998). An Empirical Study of SERVQUAL's Dimensionality. *The Services Industries Journal*, 18 (2), pp. 16-44.

Lockwood, A. (1996). A Systematic Approach to Quality, (Editörler: A Lockwood, M. Baker & A. Ghillye), *Quality Management in Hospitality*, Cassell, New York.

Lockyer, Tim. (2002). Business Guests' Accommodation Seection: The View from Both Sides. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14 (6), pp.294-300.

Luchars, J. Y. & Hinkin, T. R. (1996). The Service Quality-Audit A Hotel Case Study. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February, pp.34-41.

Luk, S. T. K. & Layton, R. (2004). Managing Both Outcome and Process Quality is Critical to Quality of Hotel Service. *Total Quality Management*, 15 (3), pp. 259-278.

McCord, S. K. & Nofsinger, M. M. (2002). Continuous Assessment at Washington State University Libraries: A Case Study. *Performance Measurement and Metrics*, 3 (2), pp. 68-73.

Mei, A. W. O., Dean, A. M. & White, C. J. (1999). Analysing Service Quality in the Hospitality Industry. *Managing Service Quality*, 9 (2), pp.136-143.

Mercer, David. (1996). *Marketing*. Second Edition. Blackwell Publishers: UK.

Motwani, J., Kumar, A. & Youssef, M. A. (1996). Implementing Quality Management in the Hospitality Industry. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 3 (4), pp.4-16.

Mucuk, İsmet. (1998). *Pazarlama İlkeleri*. Türkmen Kitabevi: İstanbul.

Mullins, Laurie. (1997). *Hospitality Management: A Human Resources Approach*. Second Edition, Longman: England.

Nadiri, H. & Hussain, K. (2005). Diagnosing the Zone of Tolerance for Hotel Services. *Managing Service Quality*, 15 (3), pp.259-277.

Nowacki, M. M. (2005). Evaluating a Museum as a Tourist Product Using the SERVQUAL Method. *Museum Management and Curatorship*, 20, pp.235-250.

Nunnally, Jum C. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw Hill: New York.

Oh, H. & Parks C. S. (1997). Customer Satisfaction and Service Quality:A Critical Review of the Literature and Research Implications for the Hospitality Industry. *Hospitality Research Journal*, 20 (3), ss.36-64.

Olahı, H. & Timur, A. (1988).*Turizm Ekonomisi*. Ofis Ticaret Matbaacılık: İzmir.

Olahı, H. & Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş: İstanbul.

Olsen, M., West, J. ve Tse, E. Ching-Yick. (1998). *Managing Service Quality, Strategic Management in the Hospitality Industry*. Second Edition, John Wiley & Sons: Canada.

Oral, Saime. (2001). *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*. Dördüncü Baskı, Kanyılmaz Matbaası: İzmir.

Özgen, H. & Savaş, H. (1997) Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Analizi. *Standart*, 422, Şubat, ss.80-89.

Öztürk, Sevgi Ayşe. (2000). Hizmet Kalitesi Ölçümünde Yeni Bir Yaklaşım: Kritik Olaylar Tekniği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, (Hasan Olalı Özel Sayısı), Eylül-Aralık, ss.57-68.

Öztürk, Y. & Seyhan, K. (2005a). Turistlerin Otel İşletmelerinde Sunulan Hizmetlerden Tatmin Olma Düzeyleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi (SOİD)*, 2 (3), ss.44-49.

Öztürk, Y. & Seyhan, K. (2005b). Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Yöntemi ile Ölçülmesi. *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (2), ss.170-182.

Paraskevas, Alexandros. (2001). Exploring Hotel Internal Service Chains: A Theoretical Approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (5), pp. 251-258.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, Fall, pp.41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), pp.12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1991a). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67 (4), pp. 420-450.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1991b). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, 32 (3), pp. 39-48.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1994). Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing*, 70 (3), pp. 201-230.

Partlow, Charles G. (1993). How Ritz-Carlton Applies TQM. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34 (4), pp. 16-24.

Patrick, M. L. (1996). *The Measurement and Understanding of the Zone of Tolerance in Expected Service Quality: An Application in the Tourism Industry*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kent State University Graduate School of Management, USA.



Philip, G. & Hazlet, S. (1997). The Measurement of Service Quality: A new P-C-P Attributes Model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (3), pp.260-286.

Powers, Tom. (1997). *Marketing Hospitality*. John Wiley & Sons: New York.

Reeves, C. A. & Bednar, D. A. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *Academy of Management Review*, 19 (3), pp.419-445.

Resmi Gazete (2005), *Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik*, Erişim: 06.10.2005, <http://rega.basbakanlik.gov.tr>.

Robinson, Stewart. (1999). Measuring Service Quality: Current Thinking and Future Requirements. *Marketing Intelligence & Planning*, 17 (1), pp.21-32.

Saat, Mesiha. (1999). Kavramsal Hizmet Modeli ve Hizmet Kalitesini Ölçme Aracı Olarak SERVQUAL Analizi. *G.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (99), ss.107-118.

Saleh, F. & Ryan, C. (1991). Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the SERVQUAL Model. *The Service Industries Journal*, 11 (3), pp.324-343.

Santos, Jessica. (2002). From Intangibility to Tangibility on Service Quality Perceptions: A Comparison Study Between Consumers and Service Providers in Four Service Industries. *Managing Service Quality*, 12 (5), pp.292-302.

Schroeder, Roger G. (1993). *Operations Management: Decision Making in the Operations Function*. McGraw-Hill: New York.

Sekaran, Uma. (2003). *Research Methods For Business*. Fourth Edition, John Wiley & Sons: New York.

Selvi, Murat Selim. (1997). Hizmet Sektöründe Turizm-Kalite İlişkisi. *Standart*, 422, Şubat, ss.106.109.

Smith, A. M. (1995). Measuring Service Quality: Is SERVQUAL Now Redundant?. *Journal of Marketing Management*, 11(1-3), pp. 17-32

Stafford, M. R., Prybutok, V., Wells, B. P. & Kappelman, L. (1999). Assessing the Fit and Stability of Alternative Measures of Service Quality. *The Journal of Applied Business Research*, 15 (2), pp.13-30.

Stauss, Bernd & Weinlich, B. (1997). Process-Oriented Measurement of Service Quality. *European Journal of Marketing*, 31 (1), pp.33-55.

Stevens, P., Knutson, B. & Patton, M. (1995). DINESERV:A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (2), pp.56-59.

Svensson, Goran. (2001). The Direction of Change in Multi-Item Measures of Service Quality. *Managing Service Quality*, 11 (4), pp. 262-271.

Svensson, Goran. (2006). New Aspects of Research into Service Encounters and Service Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 17 (3), pp. 245-257.

Şeker kaya, Ahmet. (2004). Hizmet Kalitesinin Ölçümüne Yönelik Bir Yaklaşım: Otomobil Servis İstasyonlarında Müşterilerin Algıladıkları Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Bir Ölçek Önerisi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 33 (2), ss.7-28.

Şener, Burhan. (1997). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Gazi Kitabevi: Ankara.

Takan, Mehmet. (1998). Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Önemi. *Banka ve Ekonomik Yorumlar*, 8, ss.47-52.

Taner, Bahar. (1997). Konaklama İşletmelerinde Çalışanlarda Hizmet Kalitesi Bilincinin Değerlendirilmesi ve Kaliteli Bir Hizmet Yönetimine İlişkin Öneriler. *Turizmde Seçme Makaleler*, TUGEY Yayını, 43, ss.1-19.

Tavmergen, İge Pınar. (2002). *Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi*. Seçkin Yayınları: Ankara.

Tavmergen, İ. P. & Meriç, P. Ö. (2002), *Turizmde Tanıtma ve Halkla İlişkiler*. Turhan Kitabevi: Ankara.

Teare, R., Mazanec, J. A., Welch, S. & Calver, S. (1994). *Marketing in Hospitality and Tourism-A Consumer Focus*. Redwook Books:Great Britain.

Teas, R. Kenneth. (1994) Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment. *Journal of Marketing*, 58, January, pp.132-139.

Tekeli, Hasan. (2001). *Turizm Pazarlaması ve Planlaması*. Detay Yayıncılık:Ankara.

Tezbaşaran, A. Ata. (1997). *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*. Türk Psikologlar Derneği Yayınları: Ankara.

Tribe, J. & Snait, T. (1998). From SERVQUAL to HOLSAT: Holiday Satisfaction in Varadero, Cuba. *Tourism Management*, 19 (1), pp.25-34.

Tsang, N. & Qu, H. (2000). Service Quality in China's Hotel Industry: A Perspective from Tourists and Hotel Managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (5), pp.316-326.

Tütüncü, Özkan. (2001). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatminin Ölçülmesi*. Turhan Kitabevi: Ankara.

Unutulmaz, O. & Varinli, İ. (1995). Kapadokya Bölgesi'ndeki Otel İşletmelerinin Hizmet Kalitesi Yönünden Değerlendirilmesi, Kapadokya'nın Turistik-Kültürel Potansiyeli ve Pazarlama Sorunları, *Haftasonu Semineri II*, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir.

Usal, A. & Kurgun, O. A. (2003). *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri*. İkinci Baskı, Detay Yayıncılık: Ankara.

Usal, A. & Oral, S. (2001). *Turizm Pazarlaması*. Kanyılmaz Matbaası: İzmir.

Usta, Öcal. (2002). *Genel Turizm*. Anadolu Matbaacılık: İzmir.

Uyguç, Nermin. (1998). *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. D.E.Ü. Yayınları: İzmir.

Üzerem, Nevin. (1997). Hizmet Kalitesinin Yönetimi. *Pazarlama Dünyası*, 63, Mayıs-Haziran, ss.34-36.

Walker, L. J. Harrison. (2002). Examination of the Factorial Structure of Service Quality: A Multi Firm Analysis. *The Service Industries Journal*, 22 (2), pp. 59-72.

Witkowski, T. H. & Wolfenbarger, M. F. (2002). Comparative Service Quality: German and American Ratings Across Service Settings. *Journal of Business Research*, 55, pp.875-881.

Yılmaz, İbrahim. (2003a). *Hizmet Kalitesini Ölçme ve İyileştirmede Yeni Bir Yaklaşım: Kritik Olaylar Tekniği (KOT) ve Nevşehir'de Faaliyet Gösteren Üç, Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yılmaz, İbrahim. (2003b). Kritik Olaylar Tekniği'nin (KOT) Hizmet Kalitesini Ölçme ve İyileştirmede Kullanılmasına Yönelik Bir Tartışma. *Pazarlama Dünyası*, 2, Mart-Nisan, ss.56-63.

Yoon, T. & Ekinci, Y. (2003). An Examination of the SERVQUAL Dimensions Using the Guttman Scaling Procedure. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27 (1), pp.3-23.

Yüksel, Ülkü. (2002). Türk Turizminin Temel Sorunu:Hizmet Kalitesi. *Pazarlama Dünyası*, 3, Mayıs-Haziran, ss.38-49.

Yüksel, A. & Yüksel, F. (2004). *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Turhan Kitabevi: Ankara.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 52, April, pp.35-48.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1990). Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. Free Pres: USA.

Zengin, B., Gümüş, İ. & Topal, B. (1998). Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Arttırılması ve Bir Saha Araştırması, *III. Uluslar arası & IX. Ulusal Turizm Kongresi*, Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Aydın.

## EKLER

### EK 1: ALAN ARAŞTIRMASINDA KULLANILAN MÜŞTERİ ANKET FORMU

Sayın konuk,

Bu anket, otel işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçülmesi amacıyla yapılan bir çalışma için hazırlanmıştır. Şüphesiz, hizmet kalitesinin ölçülmesinde en geçerli yol; hizmetten faydalanan müşterilerin görüş ve düşüncelerine başvurmaktır. Çalışmanın amacına ulaşması ancak sizlerin değerli katkılarıyla mümkün olacaktır. Bu nedenle, birkaç dakikanızı ayırarak bu anketi doldurmanız son derece önemlidir. Verdiğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlı olarak kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Lütfen, bütün soruların işaretlenmesine özen gösteriniz. Anketin doldurulması ile ilgili açıklamalar aşağıda verilmiştir. Yardımınız için şimdiden teşekkür ederim.

Arş. Gör. İbrahim YILMAZ

(Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü)

Aşağıda üç sütundan oluşan bir değerlendirme formu yer almaktadır. Formun ortasındaki sütunda müşterilerin bir otel işletmesinden olası beklentilerini içeren ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerin solunda ve sağında 1'den 5'e kadar rakamlar ve bu rakamların ne anlama geldikleri belirtilmiştir. Sol taraftaki sütun, kaldığınız oteli dikkate aldığınızda, bu ifadelere ilişkin beklentilerinizin düzeyini belirlemeye yöneliktir. Sağ taraftaki sütun ise, bu beklentiler bakımından kaldığınız otelin performansını nasıl değerlendirdiğinizi (otelin beklentilerinizi ne derece karşılayabildiğini) belirlemeye yöneliktir. Lütfen, sözkonusu beklentiler ile ilgili düşüncelerinizi, sütunlardaki ilgili kutucukları işaretleyerek belirtiniz.

<b><u>Kaldığınız oteli dikkate aldığımızda, otelden beklentileriniz ne düzeydedir?</u></b>						<b><u>Size göre, <u>kaldığımız otel bu beklentilerinizi ne düzeyde karşılayabilmistir?</u></u></b>				
<b>Çok düşük</b>	<b>Düşük</b>	<b>Orta</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Çok yüksek</b>	<b>MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ</b>	<b>Çok düşük</b>	<b>Düşük</b>	<b>Orta</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Çok yüksek</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
					Otel binasının dış görünüşünün çekici (albenisi yüksek) olması					
					Otel çevresindeki yeşil alanların düzenli olarak bakımı ve korunması					
					Otelde kongre, seminer, sempozyum vb. organizasyonlar için gerekli donanımın olması					
					Personelin temiz ve bakımlı bir dış görünüşe sahip olması					
					Personelin işini yaparken gülümsemesi					
					Otelin ve yakın çevresinin iyi aydınlatılmış olması					
					Otelde sigara içilebilecek yeterli alan bulunması					
					Otelin güvenilir bir işletme olması					
					Hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi					
					Hizmetin ilk seferde doğru (hatasız) verilmesi					
					Otel odasındaki araç-gereçlerin (telefon, televizyon, klima vb.) düzenli olarak çalışması ve kullanım kolaylığı					
					Oteldeki kayıtların (rezervasyon, fatura vb.) doğru (hatasız) tutulması ve muhafaza edilmesi					
					Otelde güvenilir mesaj ve uyandırma servisinin olması					
					Hizmetin zamanında sunulması					
					Hizmetin hızlı bir şekilde sunulması					
					Personelin hizmet vermeye istekli olması					
					Personelin, müşteri sorunlarını çözmek için hızlı hareket etmesi					
					Müşteriye otelin aktiviteleri hakkında gerekli bilginin zamanında verilmesi					
					Personelin, kararsız müşterilere çeşitli tavsiyelerde (önerilerde) bulunması					
					Personelin, müşterilerde güven duygusu uyandırması					

				Personelin, müşterilerin sorularına cevap verebilmek için gerekli bilgi birikimine sahip olması					
				Personelin, müşteriler soru sorduğunda onları başından atmak istiyormuş izlenimi yaratmaması					
				Personelin, işiyle ilgili alanlarda gerekli bilgiye ve uzmanlığa sahip olması					
				Personelin, yerel çekicilikler ve alışveriş imkânları gibi konularda müşterilere doğru bilgi vermesi					
				Personelin, müşterilere kendilerini özel hissetmelerini sağlayacak şekilde bireysel ilgi göstermesi					
				Personelin, müşterilere isimleriyle hitap etmesi					
				Personelin, müşterilere karşı kibar ve saygılı olması					
				Personelin, müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlayabilmesi					
				Otelin, çalışma hayatının stres ve yorgunluğunu unutturması					
				Müşterilerin kendilerini rahat ve huzurlu hissetmeleri					

(Lütfen, aşağıdaki her soru için verilen cevap seçeneklerinden size uygun olanını işaretleyiniz)

1. Seyahatinizin şekli

( ) Bağımsız (bireysel) ( ) Paket tur ( ) Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

2. Seyahatinizin amacı

( ) Tatil-eğlence ( ) İş ( ) Kültür ( ) Sağlık ( ) Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

3. Daha önce bu otelde kaldığımız mı?

( ) Evet ( ) Hayır (Cevabınız "hayır" ise 5. soruya geçiniz.)

4. Bu otele kaçınıcı gelişiniz?

( ) İkinci ( ) Üçüncü ( ) Dördüncü ( ) Beşinci ve üzeri

5. Bu otelde kaldığımız süre

( ) Bir günden az ( ) Bir gün ( ) İki gün ( ) Üç gün ( ) Dört gün ( ) Beş gün ve üzeri

6. Otelde kaldığımız süre boyunca size sunulan hizmetlerin genel kalitesini nasıl değerlendirirsiniz?

( ) Çok kötü ( ) Kötü ( ) Orta ( ) İyi ( ) Çok iyi



7. Otelde size sunulan hizmetlerden memnun kaldınız mı?

Kesinlikle memnun kalmadım  Memnun kalmadım  Kararsızım

Memnun kaldım  Kesinlikle memnun kaldım

8. İzmir'e tekrar gelmeniz halinde yine bu oteli tercih eder misiniz?

Evet  Hayır  Emin değilim

9. Bu oteli çevrenize (arkadaş, akraba vb.) tavsiye edip etmeme konusundaki düşünceniz nedir?

Evet, tavsiye edeceğim  Hayır, tavsiye etmeyeceğim  Fikrim yok

10. Cinsiyetiniz

Bay  Bayan

11. Yaşınız

18-25  26-33  34-41  42-49  50-57  58-65  66 ve üzeri

12. Öğrenim durumunuz

İlkokul  Ortaokul  Lise  Önlisans  Lisans

Yüksek lisans  Doktora

13. Mesleğiniz

İşçi  Memur  Emekli  Serbest meslek  Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

## EK 2: ALAN ARAŞTIRMASINDA KULLANILAN YÖNETİCİ ANKET FORMU

Sayın yönetici,

Bu anket, otel işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçülmesi amacıyla yapılan bir çalışma için hazırlanmıştır. Şüphesiz, hizmet kalitesinin ölçülmesinde en geçerli yollardan biri; hizmeti sunan işletmelerin yöneticilerinin görüş ve düşüncelerine başvurmaktır. Çalışmanın amacına ulaşması ancak sizlerin değerli katkılarıyla mümkün olacaktır. Bu nedenle, birkaç dakikanızı ayırarak bu anketi doldurmanız son derece önemlidir. Verdiğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlı olarak kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Anketin doldurulması ile ilgili açıklamalar aşağıda verilmiştir. Lütfen, bütün soruların işaretlenmesine özen gösteriniz. Yardımınız için şimdiden teşekkür ederim.

Arş. Gör. İbrahim YILMAZ

(Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü)

Aşağıda üç sütundan oluşan bir değerlendirme formu yer almaktadır. Formun ortasındaki sütunda müşterilerin bir otel işletmesinden olası beklentilerini içeren ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerin solunda ve sağında 1'den 5'e kadar rakamlar ve bu rakamların ne anlama geldikleri belirtilmiştir. Sol taraftaki sütun, size göre Türk müşterilerin bu ifadelere ilişkin beklentilerinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye yöneliktir. Sağ taraftaki sütun ise, size göre otelin, Türk müşterilerin bu beklentilerini ne derece karşılayabildiğini (otelin performans düzeyini) belirlemeye yöneliktir. Lütfen, düşüncelerinizi sütunlardaki ilgili kutucukları işaretleyerek belirtiniz.

Size, <b>Türk</b> müşterilerin bu otelden beklentileri ne düzeydedir?						Size göre, <b>otel Türk</b> müşterilerin bu beklentilerini ne düzeyde karşılayabilmistir?				
Çok düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok yüksek	MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ	Çok düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok yüksek
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					Otel binasının dış görünüşünün çekici (albenisi yüksek) olması					
					Otel çevresindeki yeşil alanların düzenli olarak bakımı ve korunması					
					Otelde kongre, seminer, sempozyum vb. organizasyonlar için gerekli donanımın olması					
					Personelin temiz ve bakımlı bir dış görünüşe sahip olması					
					Personelin işini yaparken gülümsemesi					
					Otelin ve yakın çevresinin iyi aydınlatılmış olması					
					Otelde sigara içilebilecek yeterli alan bulunması					
					Otelin güvenilir bir işletme olması					
					Hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi					
					Hizmetin ilk seferde doğru (hatasız) verilmesi					
					Otel odasındaki araç-gereçlerin (telefon, televizyon, klima vb.) düzenli olarak çalışması ve kullanım kolaylığı					
					Oteldeki kayıtların (rezervasyon, fatura vb.) doğru (hatasız) tutulması ve muhafaza edilmesi					
					Otelde güvenilir mesaj ve uyandırma servisinin olması					
					Hizmetin zamanında sunulması					
					Hizmetin hızlı bir şekilde sunulması					
					Personelin hizmet vermeye istekli olması					
					Personelin, müşteri sorunlarını çözmek için hızlı hareket etmesi					
					Müşteriye otelin aktiviteleri hakkında gerekli bilginin zamanında verilmesi					
					Personelin, kararsız müşterilere çeşitli tavsiyelerde (önerilerde) bulunması					
					Personelin, müşterilerde güven duygusu uyandırması					

				Personelin, müşterilerin sorularına cevap verebilmek için gerekli bilgi birikimine sahip olması					
				Personelin, müşteriler soru sorduğunda onları başından atmak istiyormuş izlenimi yaratmaması					
				Personelin, işiyle ilgili alanlarda gerekli bilgiye ve uzmanlığa sahip olması					
				Personelin, yerel çekicilikler ve alışveriş imkânları gibi konularda müşterilere doğru bilgi vermesi					
				Personelin, müşterilere kendilerini özel hissetmelerini sağlayacak şekilde bireysel ilgi göstermesi					
				Personelin, müşterilere isimleriyle hitap etmesi					
				Personelin, müşterilere karşı kibar ve saygılı olması					
				Personelin, müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlayabilmesi					
				Otelin, çalışma hayatının stres ve yorgunluğunu unutturması					
				Müşterilerin kendilerini rahat ve huzurlu hissetmeleri					

*(Lütfen, aşağıdaki her soru için verilen cevap seçeneklerinden size uygun olanını işaretleyiniz)*

1.Otel tarafından Türk müşterilere sunulan hizmetlerin genel kalitesini nasıl değerlendirirsiniz?

( ) Çok kötü                      ( ) Kötü                      ( ) Orta                      ( ) İyi                      ( ) Çok iyi

2. Size göre, Türk müşteriler otelde kendilerine sunulan hizmetlerden memnun kaldılar mı?

( ) Kesinlikle memnun kalmadılar                      ( ) Memnun kalmadılar                      ( ) Kararsızım

( ) Memnun kaldılar                      ( ) Kesinlikle memnun kaldılar

3.Otelin sahiplik (mülkiyet) durumu

( ) Yerli bağımsız                      ( ) Yabancı bağımsız                      ( ) Yerli zincir

( ) Yabancı zincir                      ( ) Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

4.Otelin pansiyon tipi

( ) Herşey dahil                      ( ) Yarım pansiyon                      ( ) Tam pansiyon                      ( ) Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

5.Otelin konumu

( ) Şehir oteli                      ( ) Kıyı oteli                      ( ) Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

6.Otelin faaliyet dönemi

( ) Sezonluk                      ( ) Yıl boyu açık

7. Otelde, kalite yönetimine ilişkin çalışmalarınız (Toplam Kalite Yönetimi, ISO 9001 gibi) var mı?

Evet (Lütfen, aşağıda kısaca bilgi veriniz)

Hayır

.....  
.....  
.....  
.....

8.Oteldeki göreviniz

Genel mdr

Önbüro mdr

Yiyecek-içecek mdr

Kat hizmetleri mdr

Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

9.Kaç yıldır bu otelde çalışıyorsunuz?

Bir yıldan az

Bir yıl

İki yıl

Üç yıl

Dört yıl

Beş yıl ve üzeri

10.Cinsiyetiniz

Bay

Bayan

11.Yaşınız

18-25

26-33

34-41

42-49

50-57

58-65

66 ve üzeri

12.Öğrenim durumunuz

İlkokul

Ortaokul

Lise

Önlisans

Lisans

Yüksek lisans

Doktora

### EK 3:MÜŞTERİ ANKETİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ ÇIKTILARI

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,915	,918	30

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
oteldisgör	-14,2143	494,183	,505	,546	,912
yesilalann	-14,1104	491,027	,528	,636	,912
kongresem	-14,4416	493,137	,476	,478	,912
perstemizligi	-13,8636	488,759	,623	,609	,911
persgulumsemesi	-13,9351	489,238	,601	,562	,911
otelisikland	-14,2597	486,481	,532	,582	,911
sigaralan	-14,3052	500,357	,287	,356	,915
otelguvenilir	-13,9545	488,462	,511	,691	,912
taahhut	-13,6558	486,123	,538	,721	,911
ilkseferdhizm	-13,7078	494,600	,437	,578	,913
odaracgerec	-13,6948	492,423	,445	,482	,913
otelkayitdogru	-13,8701	498,205	,383	,601	,913
guvenilirmesajuy	-14,1299	498,153	,310	,526	,915
zamnindahizmet	-13,7662	492,520	,514	,596	,912
hizlihitmet	-13,5844	495,839	,393	,631	,913
personelistekli	-13,7662	485,501	,508	,645	,912
pershezlihareket	-13,7468	486,674	,451	,605	,913
aktivitebilgi	-14,0000	482,732	,491	,729	,912
kararsizmustavsiye	-14,1948	475,112	,546	,713	,911
persmusguvenverme	-14,0909	484,580	,500	,540	,912
persmussorubilgi	-14,0779	474,896	,585	,709	,910
persmusbireyselilgi	-14,2792	485,562	,477	,621	,912
persmusisimlehitap	-14,1104	476,164	,522	,680	,912
persmussaygili	-13,8636	486,981	,517	,503	,912
persmusihtiyacanla	-13,7662	485,278	,453	,453	,913
stresyorgunluk	-13,6299	485,921	,615	,514	,910
rahathuzur	-13,7143	480,310	,648	,562	,910
persmusbasatmaizl	-13,7662	490,076	,381	,447	,914
persbilgiuzmanlik	-14,2078	475,068	,622	,622	,910
persalisverisbilgilend	-14,2857	479,539	,509	,585	,912

**ANOVA with Friedman's Test and Tukey's Test for Nonadditivity**

		Sum of Squares	df	Mean Square	Friedman's Chi-Square	Sig
Between People		2652,669	153	17,338		
Within People	Between Items	261,092	29	9,003	6,088	,000
	Residual	2,896 <sup>a</sup>	1	2,896	1,958	,162
		6558,779	4436	1,479		
		6561,675	4437	1,479		
Total		6822,767	4466	1,528		
Total		9475,436	4619	2,051		

Grand Mean = -,4816

- a. Tukey's estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 1,067.
- b. The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

**Hotelling's T-Squared Test**

Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
187,678	5,287	29	125	,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

## EK 4:YÖNETİCİ ANKETİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ ÇIKTILARI

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,889	,890	30

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
disgorunus	-3,1066	238,311	,462	,537	,885
yesilalan	-2,9344	241,963	,375	,565	,887
kongresem	-2,8033	241,994	,401	,371	,886
perstemizlik	-2,9918	240,950	,481	,663	,884
persgulumseme	-3,0000	237,603	,504	,745	,884
otelaydinlatma	-2,5574	239,769	,448	,605	,885
sigaricalan	-2,6557	247,699	,274	,403	,888
güvenilirotel	-2,9836	247,438	,324	,641	,887
tahhüt	-3,1721	239,416	,555	,694	,883
ilkseferdhizmet	-3,1311	243,768	,435	,619	,885
odaracgerec	-3,1475	245,333	,389	,465	,886
otelkayitdogru	-2,8607	245,890	,304	,524	,888
mesajuyand	-2,8443	242,843	,350	,601	,887
zamanýndahizmet	-3,2131	241,128	,391	,748	,886
hýzlyhizmet	-3,2295	237,666	,504	,670	,884
peristekliolm	-2,9344	238,376	,522	,645	,883
persmussoruhizlih	-3,2049	238,941	,553	,601	,883
aktivitebilgi	-2,7951	241,520	,457	,452	,885
karasmustavs	-2,7787	243,248	,432	,564	,885
persmusguvenv	-3,0902	243,934	,394	,575	,886
persbigibirikim	-2,8770	234,919	,584	,592	,882
persmusbasatmaizl	-3,3852	240,107	,395	,545	,886
persipbilgiuzm	-2,9016	236,370	,501	,639	,884
persckicilikbilg	-2,6803	240,500	,405	,577	,886
persbireysilgi	-2,8689	240,594	,411	,594	,886
persisimhitap	-2,8525	240,259	,400	,439	,886
perskibarsaygili	-3,1803	245,703	,396	,563	,886
persihtiyacanal	-2,9754	236,999	,531	,579	,883
stresyorgunluk	-3,2131	241,971	,418	,591	,886
rahathuzur	-3,2459	245,146	,397	,527	,886



**ANOVA with Friedman's Test and Tukey's Test for Nonadditivity**

		Sum of Squares	df	Mean Square	Friedman's Chi-Square	Sig
Between People		1037,734	121	8,576		
Within People	Between Items	143,142	29	4,936	5,171	,000
	Residual	,005 <sup>a</sup>	1	,005	,005	,943
		3349,286	3508	,955		
		3349,291	3509	,954		
	Total	3492,433	3538	,987		
Total		4530,167	3659	1,238		

Grand Mean = -,1030

- a. Tukey's estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 1,001.
- b. The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

**Hotelling's T-Squared Test**

Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
172,354	4,568	29	93	,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.