

HİZMET TASARIM SÜRECİNDE KATILIMCILIK: BİR OTEL İŞLETMESİ  
ÖRNEĞİ

Dilek ACAR GÜREL

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof.Dr.Mehmet ŞAHİN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mart 2010

**DOKTORA TEZ ÖZÜ****HİZMET TASARIM SÜRECİNDE KATILIMCILIK: BİR OTEL İŞLETMESİ  
ÖRNEĞİ****Dilek ACAR GÜREL****İşletme Anabilim Dalı****Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü****Danışman: Prof.Dr.Mehmet ŞAHİN**

Hizmet tasarımı son yıllarda giderek ilgi görmektedir. Hizmet tasarımında çalışanlar ve müşterilerin katılımı, teknik ve işlevsel açıdan daha başarılı hizmet sunumu açısından önemlidir. Çalışanlar ve müşterilerin katılımı ile hizmet tasarımında teknik ve işlevsel açıdan daha başarılı hizmet sunumuna ulaşmak mümkündür. Hizmet tasarımının temel hedefi hizmet paketini ortaya çıkarmaktır. Hizmet paketinin temelini ise hizmet ürünü ve dağıtımının ayrıntılarını oluşturan hizmet bileşenleri oluşturur. Hizmet tasarım sürecinde katılımcılığın araştırılması için Ankara’da yer alan beş yıldızlı bir otel işletmesi seçilmiştir. Çalışanlarla yürütülecek çalışmada otelin hizmet bileşenleri belirlenmiştir. Bu bileşenlerle ilgili olarak daha sonra müşteri beklentileri ölçülmüştür. Müşteri beklentilerinin boyutları, araştırmada ulaşılmak istenen hizmet paketi yapısı olarak ele alınmıştır. Araştırmanın nitel ağırlıklı ilk kısmı, otelin 14 üst düzey yöneticisinin katılımıyla Delphi çalışması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Görüşme yöntemiyle yürütülen bu çalışma üç turda tamamlanmıştır. Delphi çalışmasında güvenilirlik ve geçerliliği arttırmak amacıyla veri kaynakları ve yöntem çeşitliliğine gidilmiştir. Bu amaçla yöneticilerden elde edilen veriler, Delphi çalışmasının ikinci ve üçüncü turlarında 8 akademik uzmanın görüşlerine sunulmuştur. Akademik uzmanlardan veri elde etmek amacıyla anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bu turlarda uzman grupların kendi aralarında ve karşılıklı olarak uzlaşmaları aranmıştır. Nitel verilerin analizinde içerik analizi ve merkezi eğilim ölçüleri ile uzlaşma ve tutarlık analizleri yapılmıştır. Böylece otelin mevcut hizmet sunumu derinlemesine incelenerek,

hizmet bileşenleri belirlenmiştir. Daha sonra bu bileşenlerle ilgili beklentilerin incelenmesi otelin müşterilerinin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmanın bu kısmına 134 müşteri katılmıştır. Veri toplamada anket tekniği kullanılmıştır. Müşterilerin hizmet bileşenleriyle ilgili beklentilerinin boyutlarını belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Bu kısımda veri analizinde ayrıca merkezi eğilim analizleri ile ANOVA ve T-Testinden yararlanılmıştır. Müşterilere uygulanan anketin ölçek güvenilirliği Cronbach alpha değeri ile ölçülmüştür. Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, hizmet tasarım sürecinde katılımıcılığın uygulanabilir olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırma sonucunda ortaya atılan hizmet paketinin yapısı, alanyazından farklılık göstermektedir.

**ABSTRACT****PARTICIPATION IN SERVICE DESIGN PROCESS: AN EMPIRICAL  
RESEARCH ON A HOTEL****Dilek ACAR GÜREL****Department of Business Administration****Anadolu University Graduate School of Social Sciences****Supervisor: Prof.Dr.Mehmet ŞAHİN**

Service design draws considerable interest in recent years. Employees and customers participation in service design is important in service success, both in technical and functional terms. The main goal of service design is to compose the service package. Service package is a function of features in service product and service delivery. A five star hotel in Ankara was chosen to examine the participation in service design process. Service features of the hotel were explored with employees, thereafter customers expectations were measured on those features. The underlying dimensions of expectations was held as the participatory service package. A qualitative research carried out with 14 managers by Delphi method. This study conducted through three panels and data collected by interview technique. In order to increase reliability and validity of Delphi study, various data resources and methods was used. So that 8 academic experts were involved within second and third panels. Data are gathered by questionnaire method from academic experts. Consensus was searched both in experts groups itself and also mutually. Qualitative data analyzed by content analysis, mean score, standard deviations and also consensus and consistency analysis. Within Delphi process the current hotel service deeply questioned and basic features of hotel service were determined. In the second part of the field research a survey was conducted in the same hotel to seek the customers expectations of those service components. In this section, data gathered by questionnaire method, where 134 customers responded. The main dimensions of customer expectations are analyzed by factor analysis. Also

descriptive analysis, ANOVA and T-Test were used to analyze quantitative data. The reliability of the scale used in customer survey analyzed with Cronbach alpha coefficients. Findings showed that the participation in service design process can be effectively conducted. The service package proposal revealed in this study also have some different aspects than literature.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Dilek ACAR GÜREL'in "Hizmet Tasarım Sürecinde Katılımcılık: Bir Otel İşletmesi Örneği" başlıklı tezi 24 Mart 2010 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

### İmza

- Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Mehmet ŞAHİN  
Üye : Prof.Dr.Meryem AKOĞLAN KOZAK  
Üye : Doç.Dr.Zümrüt TONUS  
Üye : Yard.Doç.Dr.Ferhan KUYUCAK  
Üye : Yard.Doç.Dr.Erkan ERDEMİR

Doç.Dr.Banu UCKAN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür Vekili

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	vi
ÖZGEÇMİŞ .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ .....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xviii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM HİZMET KAVRAMI

1. HİZMETLERİN GELİŞİMİ VE KÜRESEL EKONOMİDEKİ YERİ .....	3
2. HİZMET KAVRAMI .....	6
2.1. Hizmetin Tanımlanmasında Farklı Yaklaşımlar .....	9
2.2. Hizmet Kavramı ile Mal Kavramının Karşılaştırılması .....	11
3. HİZMETLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	13
3.1. Soyutluk .....	14
3.2. Eşzamanlılık .....	15
3.3. Ortak Üretim.....	16
3.4. Dayanıksızlık .....	17
3.5. Değişkenlik .....	17
4. HİZMETLERİN SINIFLANDIRILMASI .....	18
5. HİZMET ÜRETİM SÜRECİ AÇISINDAN HİZMET TASARIMININ ÖNEMİ .....	22
5.1. Hizmet Üretim Süreci.....	23

5.2. Hizmet Tasarımının Önemi .....	30
-------------------------------------	----

## İKİNCİ BÖLÜM

### HİZMET TASARIM SÜRECİNDE KATILIMCILIK

<b>1. HİZMET TASARIMININ GELİŞİMİ VE TANIMLANMASI.....</b>	<b>36</b>
1.1. Hizmet Tasarımının Gelişimi.....	37
1.2. Tasarım Teorisinin Hizmet Tasarımına Etkileri .....	39
1.3. Hizmet Tasarımı Kavramı .....	40
1.4. Hizmet Tasarımı ile Mal Tasarımının Karşılaştırılması.....	44
1.5. Hizmet Tasarımında Temel Belirleyiciler .....	46
1.5.1. Zaman Temeline Göre Hizmet Tasarımı.....	47
1.5.1.1. Aralıklı Hizmet Tasarımı .....	48
1.5.1.2. Sürekli Hizmet Tasarımı .....	48
1.5.2. Teknoloji Temelli Hizmet Tasarımı .....	49
1.5.3. Katılımcılık Temelli Hizmet Tasarımı .....	50
<b>2. HİZMET TASARIMINDA KATILIMCILIKIN GELİŞİMİ VE ÖNEMİ.....</b>	<b>51</b>
2.1. Hizmet Tasarımında Çalışan ve Müşteri Katılımı.....	55
2.1.1. Hizmet Tasarımında Çalışanların Katılımı.....	56
2.1.2. Hizmet Tasarımında Müşterilerin Katılımı .....	59
<b>3. KATILIMCILIK ÇERÇEVESİNDE HİZMET TASARIM SÜRECİ .....</b>	<b>60</b>
3.1. Müşteri Beklentilerinin Belirlenmesi .....	66
3.2. Hizmet Paketinin Oluşturulması.....	67
3.2.1. Fiziksel Göstergeler .....	69
3.2.1.1. Atmosfer .....	70
3.2.1.2. Fiziksel Yerleşim ve İşlevsellik .....	70
3.2.1.3. Somut Hizmet Göstergeleri.....	71
3.2.2. Duyusal Bileşenler.....	71
3.2.3. Psikolojik Bileşenler .....	73
3.2.4. Kolaylaştırıcılar .....	74



3.3. Hizmetin Dağıtılması .....	74
3.3.1. Hizmet Süreci Türleri.....	75
3.3.1.1. Yüksek Etkileşimli Süreçler.....	77
3.3.1.2. Düşük Etkileşimli Süreçler .....	77
3.3.2. Hizmet Dağıtımında Çalışanların Rolü .....	78
3.3.3. Hizmet Dağıtımında Teknolojinin Rolü .....	80
<b>4. HİZMET TASARIM SÜRECİNDE KATILIMCILIKLA İLGİLİ ÖNEMLİ KONULAR.....</b>	<b>81</b>
4.1. Tasarlanacak Olan Hizmetin Yenilik Türü.....	82
4.2. Hizmet Tasarımında Katılımcıların Belirlenmesi .....	83
4.3. Katılımın Düzeyi ve Katılımın Sağlanacağı Aşamalar .....	84
4.4. Katılımcıların Buldukları Ortam.....	84
4.5. Katılımcılardan Bilgi Sağlama Yöntemi.....	85
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>HİZMET TASARIM SÜRECİNDE KATILIMCILIKIN BİR OTEL ÖRNEĞİNDE ARAŞTIRILMASI</b>	
<b>1. OTEL İŞLETMECİLİĞİNİN TANITIMI.....</b>	<b>86</b>
<b>2. İLGİLİ ALANYAZIN .....</b>	<b>90</b>
<b>3. UYGULAMA OTELİNİN TANITILMASI.....</b>	<b>96</b>
3.1. Uygulama Otelindeki Hizmet Türleri ve Örgütlenmesi .....	98
3.1.1. Temel Hizmetler.....	99
3.1.1.1. Önbüro Hizmetleri.....	99
3.1.1.2. Kat Hizmetleri.....	100
3.1.1.3. Yiyecek-İçecek Hizmetleri .....	100
3.2. Destek Hizmetler .....	100
3.2.1. Mali İşler.....	101
3.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	101

3.2.3. Pazarlama .....	101
3.2.4. Müşteri Hizmetleri.....	102
3.2.5. Güvenlik.....	102
3.2.6. Teknik Servis.....	102
<b>4. ARAŞTIRMA.....</b>	<b>103</b>
4.1. Araştırmanın Konusu.....	103
4.2. Araştırmanın Amacı .....	104
4.3. Araştırmanın Önemi.....	105
4.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	107
4.5. Araştırma Yöntemi .....	107
4.5.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	110
4.5.2. Delphi Tekniği .....	113
4.5.2.1. Delphi Tekniğinin Planlanması .....	115
4.5.3. Veri Analizinde Yararlanılan Yöntemler .....	117
4.5.3.1. İçerik Analizi.....	117
4.5.3.2. Kendall's W Testi .....	119
4.5.3.3. Wilcoxon Testi.....	120
4.5.3.4. Faktör Analizi .....	120
4.5.3.5. Kolmogorov-Smirnov Testi.....	121
4.5.3.6. Levene Testi.....	122
4.5.3.7. T-Testi .....	122
4.5.3.8. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) .....	122
<b>5. ARAŞTIRMA SÜRECİ.....</b>	<b>123</b>
5.1. Veri Toplama Yöntemleri .....	125
5.1.1. Nitel Veri Toplama Süreci .....	125
5.1.1.1. Delphi Sürecinde Hazırlık Aşaması .....	127
5.1.1.2. Araştırma Sorularının Belirlenmesi .....	128
5.1.1.3. Katılımcıların Belirlenmesi.....	130
5.1.1.4. Çalışma Zamanı ve Yerinin Belirlenmesi.....	136
5.1.1.5. I.Tur Aşaması.....	136

5.1.1.5.1. İçerik Analizinin Yapılması .....	136
5.1.1.5.2. I. Tur Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	170
5.1.1.6. II. Tur Aşaması .....	171
5.1.1.6.1. II. Tur Sonuçlarının Değerlendirilmesi .....	172
5.1.1.6.2. II. Turda Verilerin İndirgenmesi .....	175
5.1.1.7. III. Tur Aşaması.....	179
5.1.1.7.1. III.Tur Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	180
5.1.1.7. 2. III. Turda Uzlaşmanın Değerlendirilmesi ..	183
5.1.2. Nicel Veri Toplama Süreci .....	184
5.1.2.1. Veri Toplama Aracının Hazırlanması .....	184
5.1.2.2. Verilerin Analizi.....	186
5.1.2.3. Bulgular .....	187
5.1.2.3.1. Betimsel Analizlerle İlgili Bulgular .....	187
5.1.2.3.2. Müşteri Beklentileriyle İlgili Bulgular .....	192
5.1.2.3.3. Müşteri Beklentilerinin Hizmet Algılamalarına Göre Farklılaşması ile İlgili Bulgular .....	199
6. TARTIŞMA .....	207
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	219
EKLER.....	226
KAYNAKLAR.....	236

## ÇİZELGELER LİSTESİ

<b>Çizelge 1. Hizmet Araştırmalarının Gelişimi .....</b>	<b>8</b>
<b>Çizelge 2. Lovelock'un Geliştirdiği Hizmet Sınıfları.....</b>	<b>21</b>
<b>Çizelge 3. Yeni Hizmet Türleri.....</b>	<b>32</b>
<b>Çizelge 4. Hizmet Öncülleri.....</b>	<b>33</b>
<b>Çizelge 5. Hizmet Tasarım Süreci Yaklaşımları.....</b>	<b>63</b>
<b>Çizelge 6. Araştırma Yönteminin Tanıtılması. ....</b>	<b>108</b>
<b>Çizelge 7. Schmidt'in W Değeri Yorumuna Getirdiği Öneri.....</b>	<b>119</b>
<b>Çizelge 8. Yöneticilere Birinci Görüşmede Yöneltilen Sorular .....</b>	<b>129</b>
<b>Çizelge 9. Uygulama Oteli Yöneticilerinin Profili.....</b>	<b>133</b>
<b>Çizelge 10. Akademik Uzmanların Profili.....</b>	<b>135</b>
<b>Çizelge 11. Soru 1 “Sizce Müşterilerinizin Otelinizden Temel Beklentileri Nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçerik Analizi.....</b>	<b>138</b>
<b>Çizelge 11a. 1. Soru 1“Sizce Müşterilerinizin Otelinizden Temel Beklentileri Nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtların Özet İçerik Analizi.....</b>	<b>140</b>
<b>Çizelge 12. Soru 2“Temel beklentileri karşılanan müşterilerinizin, karşılanması halinde memnuniyetlerini arttıracak olan diğer beklentileri nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçerik Analizi .....</b>	<b>142</b>
<b>Çizelge 12a. Soru 2“Temel beklentileri karşılanan müşterilerinizin, karşılanması halinde memnuniyetlerini arttıracak olan diğer beklentileri nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtların Özet İçerik Analizi .....</b>	<b>144</b>
<b>Çizelge 13. Soru 3“Sizce otelinizde müşterilerinize sunulan öncelikli (temel) hizmetler nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçerik Analizi .....</b>	<b>145</b>
<b>Çizelge 13a. Soru 3“Sizce otelinizde müşterilerinize sunulan öncelikli (temel) hizmetler nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtların Özet İçerik Analizi ...</b>	<b>147</b>
<b>Çizelge 14. Soru 4“Sizce otelinizin temel hizmetlerinin iyi bir şekilde yerine getirilmesine yardımcı olan diğer unsurlar ya da hizmetler nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçerik Analizi .....</b>	<b>148</b>
<b>Çizelge 14a. Soru 4“Sizce otelinizin temel hizmetlerinin iyi bir şekilde yerine getirilmesine yardımcı olan diğer unsurlar ya da hizmetler nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtların Özet İçerik Analizi .....</b>	<b>149</b>

<b>Çizelge 15. Soru 5“Hizmet sunumunun gerçekleştiği mekânlarda dikkat edilmesi gereken ana faktörler nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçerik Analizi.....</b>	<b>150</b>
<b>Çizelge 15a. Soru 5“Hizmet sunumunun gerçekleştiği mekânlarda dikkat edilmesi gereken ana faktörler nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtların Özet İçerik Analizi.....</b>	<b>152</b>
<b>Çizelge 16. Soru 6“Müşterileriniz otel hizmetlerini öncelikle beş duyusuyla algılar. Bu anlamda hizmetlerinizde öne çıkan unsurlar nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçerik Analizi .....</b>	<b>153</b>
<b>Çizelge 16a. Soru 6“Müşterileriniz otel hizmetlerini öncelikle beş duyusuyla algılar. Bu anlamda hizmetlerinizde öne çıkan unsurlar nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtların Özet İçerik Analizi .....</b>	<b>154</b>
<b>Çizelge 17. Soru 7“Müşterilerinizin kendilerini iyi hissetmeleri için nelerden yararlanırsınız?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçerik Analizi.....</b>	<b>155</b>
<b>Çizelge 17a. Soru 7“Müşterilerinizin kendilerini iyi hissetmeleri için nelerden yararlanırsınız?” Sorusuna Verilen Yanıtların Özet İçerik Analizi.....</b>	<b>157</b>
<b>Çizelge 18. Soru 8“Hizmetlerinizin sunumu sırasında yararlanılan kolaylaştırıcı ürünler ya da hizmetler nelerdir? (Örneğin kuru temizleme, bebek bezi, yöresel sabun gibi özel buklet malzemeleri gibi)” Sorusuna Verilen Yanıtların İçerik Analizi .....</b>	<b>158</b>
<b>Çizelge 18a. Soru 8“Hizmetlerinizin sunumu sırasında yararlanılan kolaylaştırıcı ürünler ya da hizmetler nelerdir? (Örneğin kuru temizleme, bebek bezi, yöresel sabun gibi özel buklet malzemeleri gibi)” Sorusuna Verilen Yanıtların Özet İçerik Analizi.....</b>	<b>159</b>
<b>Çizelge 19. Soru 9“Otelinizdeki hizmetlerin yerine getirilmesinde çalışanlar nasıl bir rol oynamaktadır?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçerik Analizi.....</b>	<b>161</b>
<b>Çizelge 19a. Soru 9“Otelinizdeki hizmetlerin yerine getirilmesinde çalışanlar nasıl bir rol oynamaktadır?” Sorusuna Verilen Yanıtların Özet İçerik Analizi.....</b>	<b>162</b>
<b>Çizelge 20. Soru 10“Hizmetlerinizin müşterilerinize ulaştırılmasında teknolojiyi nasıl değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçerik Analizi.....</b>	<b>163</b>

<b>Çizelge 20a. Soru 10“Hizmetlerinizin müşterilerinize ulaştırılmasında teknolojiyi nasıl değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna Verilen Yanıtların Özet İçerik Analizi.....</b>	<b>164</b>
<b>Çizelge 21. Soru 11“Hizmetlerinizin müşterilere ulaştırılmasında yaşanan sorunlar nelerdir? Hem müşterilerinizin şikâyetinde bulunduğu hem de onların göremediği ama sizin farkettiğiniz sorunlar açısından düşününüz.” Sorusuna Verilen Yanıtların İçerik Analizi .....</b>	<b>165</b>
<b>Çizelge 21a. Soru 11“Hizmetlerinizin müşterilere ulaştırılmasında yaşanan sorunlar nelerdir? Hem müşterilerinizin şikâyetinde bulunduğu hem de onların göremediği ama sizin farkettiğiniz sorunlar açısından düşününüz.” Sorusuna Verilen Yanıtların Özet İçerik Analizi .....</b>	<b>168</b>
<b>Çizelge 22. İçerik Analizinin Genel Sonuçları.....</b>	<b>170</b>
<b>Çizelge 23. İkinci Turda Uygulama Oteli Yöneticileri Arasında Uzlaşma Durumu.....</b>	<b>172</b>
<b>Çizelge 24. İkinci Turda Akademik Uzmanlar Arasında Uzlaşma Durumu .....</b>	<b>173</b>
<b>Çizelge 25. İkinci Turda Uygulama Oteli Yöneticilerinden Elde Edilen Yanıtların Değerlendirilmesi.....</b>	<b>173</b>
<b>Çizelge 26. İkinci Turda Akademik Uzmanlardan Elde Edilen Yanıtların Değerlendirilmesi.....</b>	<b>174</b>
<b>Çizelge 27. Otuzdört Maddenin Birinci Çeyrek Aralığı .....</b>	<b>176</b>
<b>Çizelge 28. Interpolasyon Hesaplama Yöntemi .....</b>	<b>177</b>
<b>Çizelge 29. Uygulama Oteli Yöneticileri ile Akademik Uzmanların Görüşlerine Göre Yapılan Sıralamada Uyuşmazlık Durumu .....</b>	<b>178</b>
<b>Çizelge 30. Üçüncü Turda Uygulama Oteli Yöneticileri Arasında Uzlaşma Durumu.....</b>	<b>180</b>
<b>Çizelge 31. Üçüncü Turda Akademik Uzmanlar Arasında Uzlaşma Durumu .....</b>	<b>180</b>
<b>Çizelge 32. Üçüncü Turda Uygulama Oteli Yöneticilerinden Elde Edilen Yanıtların Değerlendirilmesi.....</b>	<b>181</b>
<b>Çizelge 33. Üçüncü Turda Akademik Uzmanlardan Elde Edilen Yanıtların Değerlendirilmesi.....</b>	<b>182</b>
<b>Çizelge 34. İki Tur Arasında Uygulama Oteli Yöneticilerinin Görüşlerinin Tutarlılığının İncelenmesi .....</b>	<b>183</b>

<b>Çizelge 35. İki Tur Arasında Akademik Uzmanların Görüşlerinin Tutarlılığının İncelenmesi .....</b>	<b>183</b>
<b>Çizelge 36. Müşterilerin Demografik Bilgileri .....</b>	<b>188</b>
<b>Çizelge 37. Müşterilerin Uygulama Otelinden Memnuniyet Düzeyleri.....</b>	<b>189</b>
<b>Çizelge 38. Müşterilerin Uygulama Otelinde Görüşlerine Önem Verilmesine Yönelik Görüşleri .....</b>	<b>190</b>
<b>Çizelge 39. Müşterilerin Uygulama Otelinde Yenilik İhtiyacına Yönelik Görüşleri.....</b>	<b>190</b>
<b>Çizelge 40. Müşterilerin Uygulama Otelinde Konaklama Sayıları.....</b>	<b>191</b>
<b>Çizelge 41. Müşterilerin Uygulama Otelinde Konaklama Amaçları .....</b>	<b>191</b>
<b>Çizelge 42. Müşteri Beklentilerine Yönelik Faktör Analizi .....</b>	<b>193</b>
<b>Çizelge 43. Elde Edilen Faktörlerin Güvenilirlik Analizleri ve Ortalama Değerleri .....</b>	<b>194</b>
<b>Çizelge 44. Müşteri Beklentilerinin Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları.....</b>	<b>199</b>
<b>Çizelge 45. Müşterilerin Uygulama Otelinde Yenilik İhtiyacına Yönelik Görüşleriyle İlgili Kolmogorov-Smirnov Testi Sonucu .....</b>	<b>200</b>
<b>Çizelge 46. Müşterilerin Uygulama Otelinde Yenilik İhtiyacına Yönelik Görüşleriyle İlgili Levene Testi Sonucu.....</b>	<b>200</b>
<b>Çizelge 47. Müşteri Beklentileri ile Uygulama Otelinde Yenilik İhtiyacı Görüşlerinin Farklılaşmasına Yönelik ANOVA Testi Sonucu.....</b>	<b>201</b>
<b>Çizelge 48. Müşterilerin Konaklama Sayısı ile İlgili Kolmogorov-Smirnov Testi Sonucu.....</b>	<b>201</b>
<b>Çizelge 49. Müşterilerin Konaklama Sayısı ile İlgili Levene Testi Sonucu .....</b>	<b>201</b>
<b>Çizelge 50. Müşteri Beklentilerinin Konaklama Sayısına Göre Farklılaşmasına Yönelik ANOVA Testi Sonucu .....</b>	<b>202</b>
<b>Çizelge 51. Müşteri Beklentilerin Konaklama Sayısına Göre Farklılaşmasına Yönelik LSD Testi Sonucu .....</b>	<b>203</b>
<b>Çizelge 52. Konaklama Sayısına Göre Müşterilerin Dağılımı .....</b>	<b>203</b>
<b>Çizelge 53. Hizmet Paketi Bileşenleri ile Müşterilerin Konaklama Sayısı Arasındaki Farklılıklar .....</b>	<b>204</b>
<b>Çizelge 54. Müşterilerin Uygulama Otelinde Konaklama Amacı ile İlgili Kolmogorov-Smirnov Testi Sonucu.....</b>	<b>205</b>

<b>Çizelge 55. Müşterilerin Uygulama Otelinde Konaklama Amacı ile İlgili Levene Testi Sonucu .....</b>	<b>205</b>
<b>Çizelge 56. Müşteri Beklentilerinin Konaklama Amacına Göre Farklaşmasına Yönelik ANOVA Testi Sonucu .....</b>	<b>205</b>
<b>Çizelge 57. Konaklama Amacına Göre Müşterilerin Dağılımı .....</b>	<b>206</b>
<b>Çizelge 60. Hizmet Paketi Yapısı ile Müşterilerin Konaklama Amacı Arasındaki Farklılıklar .....</b>	<b>206</b>



**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1. Soyutluk Özelliğinin Yoğunluğuna Göre Hizmetler .....</b>	<b>20</b>
<b>Şekil 2. Hizmet Üretim Süreci .....</b>	<b>25</b>
<b>Şekil 3.Hizmet Sistemi .....</b>	<b>28</b>
<b>Şekil 4. Hizmet Tasarımı Modeli .....</b>	<b>43</b>
<b>Şekil 5. Hizmet Karşılığı .....</b>	<b>56</b>
<b>Şekil 6. Müşteri Beklentileri ile Hizmet Türleri İlişkisi .....</b>	<b>66</b>
<b>Şekil 7. Uygulama Otelinin Ait Olduğu Zincirin Türkiye'deki Otelleri .....</b>	<b>.97</b>
<b>Şekil 8. Delphi Süreci .....</b>	<b>105</b>
<b>Şekil 9. Araştırma Modeli .....</b>	<b>124</b>

## Giriş

Hizmetlerin önemi giderek artarken, temelleri atılmakta olan hizmet bilimi, hizmet yönetiminin de işlevini değiştirmektedir. Hizmetlerde rekabet yarışının şartları üretim yeteneklerinin iyileştirilmesinden geçmektedir. Bu noktada hizmet yönetimi de içe dönük sonuçlardan ziyade müşteriyle ortak üretim özelliğine odaklanmaktadır. Hizmet yöneticilerine düşen görev, sürekli daha iyi hizmet sunum ortamı yaratmaktır. Ancak dinamik bir yapısı olan hizmeti bütünleşik halde ele alarak geliştirmek ve bu sırada müşteri memnuniyeti sağlamak oldukça zorlayıcı olabilmektedir. Bu durum, hizmet yöneticilerinin karşılaştıkları başlıca zorluklardan biridir.

Hizmet odaklı işletmelere bakıldığında hizmet sürecini daha bütünleşik ele almanın yanısıra, bunu öğrenme fırsatına dönüştürerek, başarılı olabildikleri görülmektedir. Bu durumun, hizmetin geleneksel olarak *zayıf yönleri* olarak gösterilen soyutluk, eşzamanlılık, ortak üretim gibi özelliklerinin artık *üstünlüğe* çevirmeye yönelik çabalar anlamına geldiğini söylemek mümkündür.. Bu noktada, önemli çözümlerden biri hizmet tasarımıdır.

Hizmet tasarımı, tüm hizmet yöneticilerinin kendilerini geliştirmeleri gereken bir yetenek haline gelmiştir. Hizmet tasarımının ana girdisi, müşteri beklentileridir ve bunların doğru şekilde öğrenilmesi ve değerlendirilmesi için tasarım sürecinde yer alabilecek nitelikli çalışanların olması gerekmektedir. Böylece hizmette ortak yaratılan değer, yine birlikte tasarlanmış olacaktır.

Hizmet işletmelerinde çalışanlar müşterilerin dile getirdiği ya da getirmediği beklentilerle ilgili izlenimler oluştururlar ve bu şekilde hizmet deneyimlerini arttıırırlar. Müşteriler ise daha hizmetten bekledikleri değerini daha iyi tanımlanmasında rol oynarlar. Bu boyutların bir araya getirildiği katılımcılık anlayışıyla hizmet tasarımında daha başarılı hizmet sunumunu ulaşmak mümkündür.

Hizmet tasarım sürecinde katılımcılığın araştırıldığı bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, günümüzdeki gelişmelerin nedenlerini daha iyi ortaya koyabilmek için hizmet sektöründe yaşanan gelişmeler, hizmet kavramı, özellikleri, sınıflandırılması ile hizmet üretim süreci ve hizmet tasarımının önemi ele alınmaktadır.

İkinci bölümde, hizmet tasarımı kavramı ve türleri incelenerek, araştırmanın ana konusu olan hizmet tasarım sürecinde katılımcılığın önemi, katılımcıların oynadığı roller, hizmet tasarım süreci ve uygulamada dikkat edilmesi gereken konularla birlikte ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

Üçüncü bölümde, bir otel işletmesinde hizmet tasarım sürecinde katılımcılığın araştırılmasına yer verilmektedir. Bu kısımda önce otel işletmelerinin özellikleri ve bu alanda yakın dönem gelişmeleri ele alınarak, hizmet tasarımının bu alandaki önemi üzerinde durulmaktadır. Daha sonra araştırma ile ilgili ayrıntılara ve sonuçlara yer verilmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM HİZMET KAVRAMI

### 1. HİZMETLERİN GELİŞİMİ VE KÜRESEL EKONOMİDEKİ YERİ

Küresel ekonomi bugün bir hizmet ekonomisine dönüşmekte ve (Metters ve Maruchek, 2007, s.195) hizmet sektörü, ekonomik liderliğin kaynağı haline gelmektedir (Chuang, 2007, s.91). Hizmet sektörü, özellikle gelişmiş ülkelerde önemli bir rol üstlenerek, ekonominin itici gücünü oluşturmaktadır. Ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre önemli farklılıklar gösterse de hizmet sektörü, genel bir eğilim olarak tüm dünyada büyümeye devam etmektedir (Gilmore, 2003, s.3; Desmet, Looy ve Dierdonck, 2003, s.5). Gelişmiş ülkelerdeki bazı sonuçlara bakınca, hizmetlerin ne denli önem kazandığı daha iyi görülmektedir. Örneğin hizmetler, toplam üretim içinde olağanüstü bir orana sahiptir (ABD %78, Birleşik Krallık %76, Fransa %72, Japonya %67, İspanya %64). Aynı şekilde, hizmet sektörü istihdamda da oldukça büyük bir payı kapsamaktadır (ortalama %70). İmalât işletmeleri, üretimlerine giderek daha fazla hizmet bileşeni dahil etmektedir (tipik bir imalât işletmesinde hizmet bileşeninin sağladığı katma değer %30-70 arasında değişmektedir) (Machuca, Gonzales-Zamora ve Aguilar-Escobar, 2007, s.586).

Bilindiği gibi, ülkelerin gelişmişlik düzeyini belirlemede ekonomik faaliyetler temel olarak şu şekilde sıralanır: *tarım ve madencilik* birincil sektör, *imalât ve endüstri* ikincil sektör, *hizmetler* ise üçüncül sektördür. Kimi yazarlar hizmetleri kendi içinde de ayırarak *sosyal hizmetleri* üçüncül, *entelektüel hizmetleri* dördüncül sektör olarak gösterse de, bu konuda kesin bir görüşbirliği bulunmamaktadır. Günümüzdeki öneminin aksine, geçmişe bakıldığında ekonomik faaliyetler içinde hizmet etkinlikleri uzunca bir süre ilgi görmemiştir. Oysa hizmet etkinliklerinin geçmişi sağlık-tedavi veya hancılık gibi örneklerle çok eskiye dayanmaktadır. Ancak yakın geçmişe kadar, üretim

faaliyetlerinde “hizmet” ve “mal” şeklinde bir ayrım söz konusu olmamıştır. Hizmet, endüstri sonrası dönemde belirleyici bir sektör haline gelmeye başlasa da, 20.yy.’a kadar “önem verilmeyen etkinlikler” arasındaki yerini sürdürmüştür. Hatta 20.yy.’a kadar yaygın olan görüş, endüstri ekonomisinden hizmet ekonomisine geçişin bir duraklamaya neden olacağı yönünde olmuştur (Desmet, Looy ve Dierdonck, 2003, s.4-5).

Hizmetlerin gelişmesiyle ilgili olarak alanyazında sıklıkla ABD örneğine atıf yapıldığı görülür. Bunun nedeni hizmetlerde en hızlı ilerlemenin burada kaydedilmesidir. ABD ekonomisinin 19.yy.’daki hızlı büyümesinde iletişim, bankacılık gibi hizmetler birincil faktörler olarak gösterilir (Chase ve Apte, 2007, s.375). ABD’de 1900’lerin başında her 10 çalışandan 3’ü hizmet sektöründe çalışmaktaydı. Bu oran 1950’lerde 10’da 5’e, günümüzde ise 10’da 8’e kadar yükselmiştir (Fitzimmons ve Fitzimmons, 2003, s.5). ABD’nin GSMH’sı içindeki payının %76’ya ulaştığı hizmetler, diğer sektörler üzerinde belirleyici bir konuma gelmiştir. Bu oran, endüstri sektörünün en yüksek olduğu % 30’un oldukça üstündedir (Metters ve Marucheck, 2007, s.197).

Hizmetlerin gelişimine bakıldığında, öncelikle endüstriyi destekleme rolünden ötürü, endüstri döneminde doğal bir büyüme kaydettiği görülür. Örneğin mal üretimindeki artış, perakende ticaretini geliştirerek bankacılık, sigorta ve gayrimenkul hizmetlerinin gelişmesini sağlamıştır (Fitzimmons ve Fitzimmons, 2004, s.8). Heineke ve Davis (2007, s. 366)’e göre, hizmetler birbirini destekleyen şu sırayı izleyerek gelişmiştir:

- *Altyapı hizmetleri*: Ulaştırma, eğitim, sağlık
- *Destek hizmetler*: Banka, perakende, otel
- *Rekreasyon ve boş zaman hizmetleri*: Restoran, eğlence, tatil amaçlı konaklama
- *Eğitim hizmetleri*: Özellikle yüksek öğrenim veren kamu kuruluşları ve özel kuruluşlar
- *Zaman tasarrufu sağlayan hizmetler*: Posta yoluyla sipariş, çocuk bakımı, kuru temizleme
- *Bilişim hizmetleri*: Bilişim teknolojileri ve Internet’ten yararlanan hizmetler

20.yy.'ın özellikle ikinci yarısından itibaren ise hizmet sektörü oldukça hızlı biçimde gelişmeye başlamıştır (Heineke ve Davis, 2007, s.365). Bunun ardında yatan başlıca faktörler şunlardır (Desmet, Looy ve Dierdonck, 2003, s.8):

- *Gelir düzeyindeki artışlar ve sosyolojik-demografik değişiklikler:* Harcanabilir gelir temel ihtiyaçlardan ziyade hizmetlere ayrılmıştır. Kadının istihdam içindeki oranının artmasıyla birlikte hane geliri yükselmiştir. Eğitim düzeyinin yükselmesi, alışkanlıkların değişmesi ve yaşam sürelerinin uzaması hizmetlere olan talebi artırmıştır.
- *İşletmelerde uzmanlaşmanın artması:* Reklamcılık, danışmanlık, hukuk hizmetleri veren hizmet işletmelerinin gelişmesiyle, hem imalât hem de hizmet işletmeleri bu hizmetleri talep etmeye başlamıştır.
- *Teknolojik gelişmeler:* Özellikle bilişim ve mikroelektronik teknolojileri, hizmetlerin gelişmesinde önemlidir.
- *Uluslararası ticaretin ve serbestleşmenin artması:* Başta ABD olmak üzere, pazarlarda serbestleşmeyle birlikte uluslararası ticaret de artmıştır. Uluslararasılaşma, rekabeti yoğunlaştırırken, hizmetler rekabet üstünlüğünün sağlanmasında öne çıkmıştır (Zeithaml ve Bitner, 1996, s.11; Haksever ve diğerleri, 2000, s.11)

Hizmetlerin gelişiminde diğer unsurlar bir yana, teknolojiye ilerlemenin ayrı bir yeri vardır. Nitekim, tarih içindeki seyrine bakıldığında, hizmetlerdeki gelişmeler teknoloji ile paralel bir seyir izlediği görülür. Örneğin ulaştırma teknolojilerindeki gelişmeler taşımacılık, seyahat ve konaklama hizmetlerinin gelişmesini sağlamıştır. Teknoloji, sayısız yeni hizmetin ortaya çıkmasında rol oynamaya ve bir yandan da hizmetlerin doğasını çarpıcı biçimde değiştirmeye devam etmektedir. Özellikle bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, hizmet sektörünü en çok etkileyen teknoloji alanıdır. Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, hizmetlerin sunum ve dağıtım biçimlerini değiştirmekte, müşteriler ve çalışanlar için daha iyi ve etkili hizmetleri mümkün kılmaktadır. Bilişim teknolojilerine bağlı olarak, hizmet işletmelerinin geçmişten beri yerele bağlı kalma özelliği de kırılmış, küresel erişim kolaylaşmıştır (Bitner, 2001, s. 375; Haksever ve diğerleri, 2000, s.152). Bugün bilişim teknolojilerinin yüzde 80'i

hizmet işletmelerince satın alınmaktadır (Fitzimmons ve Fitzimmons, 2004, s.341; Vuorinen, Jarvinen ve Lehtinen. 1998, s. 377). Burada, bilişim teknolojilerinin esas olarak hizmetlerin öneminin artmasında doğrudan bir etkisinin olmadığını da belirtmek gerekmektedir. Bu teknolojiler daha çok hizmetlerin erişimini artırma, erişilebilir hizmetleri çeşitlendirme ve yeni hizmetlerin ortaya çıkmasında önemli katkılar sağlamaktadır (Desmet, Looy ve Dierdonck, 2003, s.4).

Hizmetlerin gelişmesinde rol oynayan bazı itici güçler, aynı zamanda hizmetler için önemli baskı unsurları haline gelebilmektedir. Bugün, hizmet işletmeleri oldukça zor bir ekonomik çevrede rekabet etmektedir (Oral ve Yüksel, 2006, s.41). Küresel çapta artan rekabet, pazarların serbestleşmesi, teknolojik gelişmeler, hizmet işletmelerinin uluslararasılaşması ve sürekli değişen tüketici tercihleri gibi faktörler hizmet işletmelerinde rekabeti arttırmaya devam etmektedir. Hizmet işletmelerinin rekabetçi konumun güçlendirilmesine yönelik başlıca çözümlerden biri de yeni hizmet sunumudur (Smith, Fiscbacher ve Wilson, 2007, s.370; Stevens ve Dimitriadis, 2005, s. 175; Menor, Tatikonda ve Sampson, 2002, s.135; Cooper ve Edget, 1999, s.7; Weissenberger-Eibl ve Koch, 2007, s.98). Yenilik, bir sektördeki en önemli yıkıcı güç olarak kabul edilmektedir (Debackere ve Looy, 2003, s.405). Bu noktada hizmet işletmelerinin müşteri beklentilerine daha iyi yanıtlar veren yenilikleri hızla tasarlayarak hayata geçirmesi son derece önem kazanmaktadır. Ürün eksenli yeniliğin yolu ise hizmet tasarımıdır. Hizmet tasarımı, hizmet yöneticilerinin temel yeteneklerinden biri haline gelmektedir. Bu yeteneği doğru algılayıp, başarılı sonuçlara ulaşmak için öncelikle hizmetle ilgili temel konuların ve hizmet üretim sürecinin iyi anlaşılması gerektiği düşünülmektedir. İzleyen bölümlerde bu konulara yer verilmektedir.

## **2. HİZMET KAVRAMI**

Hizmet, çok farklı anlamlarda kullanılan bir kavramdır. Bunun başlıca nedeni hizmet kavramının, endüstri işletmeleri ile zamanla değişen karmaşık ilişkilerinin olmasıdır. Buna bağlı olarak, hizmet kavramının ele alınmasında uzun yıllar boyunca mal üretimi paradigması hakim olmuştur. Bu durum, uzun süre hizmet kuramının

oluşturulamamasının da nedenlerinden biridir. Günümüzde halâ üzerinde görüşbirliğine varılmış genel bir hizmet kuramı bulunmamaktadır. Bu ihtiyaca yanıt vermek üzere, günümüzde “hizmet bilimi” geliştirmeye yönelik çabalarla karşılaşmaktadır. Hizmet bilimi açılımının, ardında yatan nedenleri de ortaya koyması açısından, öncelikle hizmet kavramının gelişmesine kısaca göz atmanın yararlı olduğu düşünülmektedir.

Hizmet, daha önce de vurgulandığı gibi, adı konmamakla birlikte, eski çağlardan beri var olan bir etkinliktir. Hizmet kavramının akademik yazında ilk olarak yer aldığı eser, Adam Smith’in *Ulusların Zenginliği* (1776)’dir. Smith burada ilk kez soyut ve somut çıktıları olan üretimi birbirinden ayırmaktadır. Smith, üretim sonucu elde edilen soyut çıktıları “hizmetler” olarak adlandırmıştır. Ona göre bunlar “üretken olmayan ekonomik faaliyetler”dir ve bir değer yaratmamaktadır (Chase ve Apte, 2007, s.375). 19.yy.’da

Jean Baptiste Say (1803) ise ilk kez *soyut* ürün kavramını ortaya atmıştır. Bir doktorun hastasına verdiği hizmeti örnek göstererek Say, soyutluk ile birlikte *eşzamanlı üretim ve tüketim*den söz ederek hizmetin bu iki temel özelliğini ilk olarak dile getirmiştir. Say’ın bu yaklaşımı o dönemde yaygın biçimde benimsenmiştir (Lovelock ve Gummesson, 2004, s.25). Ancak Marx ve Lenin’in öğretilerinde de geçtiği gibi, hizmetler halâ üretken olmayan etkinliklerdir ve mal üretiminin devamındaki işlemleri ifade etmektedir (Heineke ve Davis, 2007, s.365). Bu görüşlerden farklı olarak Alfred Marshall (1890) ise mal üretimi ve tüketiminde yararlanılan hizmetler olmazsa, mal üretiminin de olmayacağını ifade ederek (Özer ve Özdemir, 2007, s.4), hizmetin önemine değinen ilk yazarlardan olmuştur. Görüldüğü gibi, hizmet kavramı önce ekonomistler tarafından incelenmiştir. Marshall gibi hizmetlerin önemine değinen bir başka yazar da Converse (1930)’dir. Ancak Converse, hizmetlerin pazarlama açısından önemini dile getirir (Svensson, 2006, s.245).

Yönetim alanına bakıldığında ise hizmet konusunun 20.yy.’ın başında, Bilimsel Yönetim’in geliştirilmesinin ardından ele alınmaya başlandığı görülür. Bu konuda yapılmış az sayıdaki çalışmalar, Bilimsel Yönetim ilkelerinin hizmet işletmelerinde uygulanmasına dayalıdır. Bunların içinde Lefingwell (1917)’in çalışması öne çıkmaktadır. Banka, sigorta, muhasebe ve posta yoluyla alışveriş gibi hizmet



işletmelerinde yürüttüğü araştırmalarda Lefingwell, Bilimsel Yönetim ilkelerinin başarılı sonuçlara ulaştırmadığını ortaya koymuştur. Yazar bu çalışmalarında hizmet işletmelerinin, müşterilerin “beklenmeyen” isteklerine uyum gösterme zorunlulukları olduğunu saptamıştır. Lefingwell elde ettiği diğer bulgulardan da yola çıkarak, Bilimsel Yönetim ilkelerinin hizmet işletmelerinde imalât işletmelerindeki gibi başarılı sonuçlara ulaşmadığını savunmuştur. Lefingwell’in ulaştığı sonuçlar, hizmet üretiminin ve özellikle hizmet üretiminde müşteri etkileşimine değinmesi açısından dikkat çekicidir. Ancak Bilimsel Yönetim ilkelerinin hizmet işletmelerinde uygulanmasının tamamen başarısızlığa götürdüğünü söylemek yanlış olur. Örneğin 1960’lı yıllarda McDonald’s, bu ilkelerden biri olan “üretim hattı” ilkelerini başarıyla uygulamıştır (Chase ve Apte, 2007, s. 365, 376-377).

**Çizelge 1. Hizmet Araştırmalarının Gelişimi**

Zaman Aralığı	Teori ve Uygulama
1900-1950’ler	Bilimsel yönetim ilkelerinin hizmetlerde uygulanması Walt Disney: müşteri deneyimi gibi hizmet faaliyetlerinin geliştirilmesi
1960’lar	McDonald’s: hizmetlerde üretim hattı yaklaşımı Hizmet ekonomisi ve sağlık alanında hizmet faaliyetleriyle ilgili çalışmalar
1970’ler	Hizmetlerin sektörleşmesi Hizmetlerde arz-talep eşitliği Müşteri-ilişki modeli
1980’ler	Pazarlama ve üretim faaliyetleri bakışıyla hizmetlerin sınıflandırılması SERVQUAL – hizmet kalitesi modeli Kuyruk psikolojisi Getiri yönetimi
1990’lar	Hizmet kâr zinciri Hizmet sistemlerinde hata önleme yöntemlerinin geliştirilmesi Bilişim-yoğun hizmetlerin küreselleşmesi Deneyim ekonomisinin ortaya çıkışı
2000’ler	Hizmet faaliyetlerinde davranış bilimlerinin kullanılması Bilişim-yoğun hizmetlerde faaliyet yönetimi Hizmetlerde bilişim teknolojileri ve e-hizmetler Küresel iş süreçlerinde dış kaynaklardan yararlanma Hizmet tasarımı

Chase ve Apte (2007).

İmalât işletmelerindeki ilkelerin hizmet işletmelerinde uygulanmasına yönelik çalışmaların ardından, 1960’lı ve 70’li yıllarda hizmet kuramını oluşturmaya yönelik ilk adımlar atılmıştır. Bu çalışmaların, “hizmet yönetimi”nin de temelini oluşturduğu söylenebilir. Bu dönem boyunca hizmetlerin tanımlanması, mallardan farkları ve hizmetin kendine özgü özelliklerinin belirlenmesi gibi konular üzerinde durulmuştur.

1970'lerin sonundan itibaren ise hizmetler yavaş yavaş kendi başına bir araştırma alanı olmaya başlamıştır (Gilmore, 2003, s.7). Çizelge 1'de 20.yy. boyunca hizmet araştırmalarında öne çıkan konu başlıklarının gelişimi görülmektedir.

Çizelge 1'de görüldüğü gibi, 1980'li yıllardan itibaren hizmet alanında hızlı gelişmeler kaydedilmiştir. Bu dönemde hizmet, öncelikle pazarlama ve üretim yönetimi açısından ele alınmıştır. Bu iki disiplin, hizmet ile mal arasındaki farklılıkların ortaya konması ve hizmetle ilgili kavram çerçevesinin oluşturulması gibi önemli katkılar sağlamıştır. 1985-1995 yılları ise hizmet yönetiminin gelişmeye başladığı dönemdir. Ancak hizmet yönetimindeki çalışmaların sayısı çok fazla olmamıştır ve mevcut çalışmaların da alana yeni katkılar sağladığını söylemek zordur (Johnston, 2005, s.1283).

1990'lı yıllarda küresel çapta yaşanan değişiklikler, hizmet çalışmalarının çeşitlenmesini ve artmasını sağlamıştır. Bu dönemde hizmet işletmelerinde bilişim teknolojilerinin etkileri, rekabet ve rekabetüstünlüğü gibi konular başlıca araştırma alanları olmuştur. Farklı işletme disiplinleri hizmeti kendi bakış açılarıyla araştırmaya başlarken, sağlık, finans, turizm gibi alt çalışma dallarında da hızlı gelişmeler kaydedilmiştir. Hizmette alt çalışma alanlarının ortaya çıkmasının başlıca nedeni, hizmetin kendi içinde pek çok benzersiz işlemlerden oluşan faaliyet alanlarına ayrılmasıdır ("Johnston 1999": Johnston, 2005, s.1286). Bunun bir başka nedeni de hizmetle ilgili genel kabul görmüş bir paradigmanın olmamasıdır (Heineke ve Davis, 2007, s.370). Gerçekten de, hizmet kavramının ortaya konmasına yönelik çabalara bakıldığında, pek çok farklı yaklaşımla karşılaşılmaktadır. Aşağıdaki bölümde, kısaca hizmet kavramı üzerindeki tartışmalara yer verilmektedir.

## 2.1. Hizmetin Tanımlanmasında Farklı Yaklaşımlar

Hizmet, karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. Kişisel hizmetten (psikolog hizmeti gibi), müşterinin tüm beklentilerini birebir karşılayan somut bir ürün üretimine (terzilik gibi) kadar geniş bir üretim etkinliğini kapsayabilir (Grönroos, 2007, s.51). İlk tanımlama çabalarından beri hizmet kavramı, mallarla karşılaştırılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu tanımlarda genellikle hizmetin *ne olmadığı* gösterilir ve hizmeti açıklamada "*işlemler, sözleşmeler, süreçler ve etkileşimler*" ifadelerinden yararlanılır (Edvardsson,

Gustaffson ve Roos, 2005, s.108). Örneğin Lovelock (1991)'a göre hizmet “*bir nesneden ziyade bir süreç ya da performanstır*” (İçinde: Vargo ve Lusch, 2004, s. 325).

Daha yakın dönemde yapılan tanımlara bakıldığında ise “müşteri” kavramının ağırlık kazandığı görülür. Örneğin Fitzimmons ve Fitzimmons (2004, s.4)'a göre hizmet, “*Ortak-üretici rolü oynayan müşteri için yerine getirilen, zamana karşı dayanıksız, soyut bir deneyimdir.*” Grönroos (2007, s.52) hizmetin “*...müşteri sorunlarına çözümler*” olduğunu vurgular. Vargo ve Lusch (2008, s.26)'a göre ise hizmet, *beceri ve bilgi gibi uzmanlaşmış yeteneklerin sözleşmeler, süreçler ve performanslar yoluyla bir başka kişinin yararı için uygulanmasıdır*. Bu tanımın içine *kişinin bizzat kendi kendine hizmet uygulaması* da girmektedir. Yazarlar ayrıca hizmet kavramı ile ilgili olarak halâ genel kabul gören bir tanıma ulaşılmadığını da belirtirler.

Hizmet kavramı ile ilgili tartışmalar devam ederken, bu konuya bir nevi toplubakış imkânı veren Edvardsson, Gustaffson ve Roos (2005)'un çalışması dikkat çekicidir. Yazarlar, hizmet alanında önde gelen onaltı akademisyene, hizmeti nasıl tanımladıklarını sormuşlardır. Akademisyenlerin çoğu, önceki tanımlardan farklı olarak, hizmette *müşteri ve değer (değerin yaratılmasını)* kavramlarını vurgulamışlardır. Yazarlar, onaltı akademisyenin görüşleriyle destekleri çalışmalarında ilginç savlar ortaya atarlar. Hizmetin genel-geçer bir tanımını yapmak çok zordur. Hizmet daha çok “bakış açısı” ile ilgilidir. Bu nedenle belli bir zamanda, belli bir işletmede, belli bir bakış açısıyla ve belli bir hizmet için betimlenmelidir. Daha alt ve soyut düzeyde bir hizmet tanımı yoktur. Ancak kesin olan, hizmetin odak noktasında “değer yaratmak” olmasıdır. Hizmet kavramı uzun süre, işletme (pazarlama, üretim) açısından incelenmiştir. Yazarlara göre artık hizmete, müşteri açısından yaklaşılmalıdır. Hizmet sonucunda ortaya çıkarılacak olan değeri en iyi tanımlayacak olan kişi müşteridir (Edvardsson, Gustaffson ve Roos, 2005, s.114, 118-119).

Yukarıdaki yaklaşıma benzer biçimde, Gemmel, Looy ve Ossel (2003, s.29-30) de hizmet yaklaşımında “işletme türü”nü diğer bir deyişle, durumsal bir anlayışı önermektedir. Yazarların bu görüşlerinin dayandığı bir kaç nokta vardır; bunların başında bugün çok farklı hizmet türlerinin olması gelmektedir. Hepsini kapsayıcı bir

hizmet tanımı ortaya atmak oldukça güçtür. Öte yandan rekabet koşulları, teknoloji gibi faktörler hergün yeni hizmetlerin ortaya çıkmasına veya hizmetin kapsamının değişmesine neden olmaktadır. Böylece hizmet yaklaşımı da çok boyutlu hale gelmektedir.

Bu çalışmada benimsenen hizmet yaklaşımına göre hizmet, müşteriyle birlikte değer yaratma sürecidir. Hangi hizmet türü olursa olsun bu temel aynıdır. Hizmetin alt çalışma alanlarına bakıldığında farklı disiplinler, hizmeti farklı biçimde ele alsa da, hizmetin müşteriyle birlikte değer yaratma süreci tüm hizmet etkinlikleri için geçerlidir.

## **2.2. Hizmet Kavramı ile Mal Kavramının Karşılaştırılması**

Hizmetin ayrı bir disiplin olduğunu savunabilmek için, geçmişte sıkça başvurulan yol, mallardan farklarının ortaya konması olmuştur. Günümüzde ise böyle bir savunmaya gerek kalmamıştır ve hizmet disiplini tek başına ilerlemeye devam etmektedir. Ancak günümüzde hizmet ve mal kavramlarının sıklıkla bir arada kullanıldığı görülür. Bunun başlıca nedeni hizmet ve mal kavramları arasında net bir ayırım yapmanın güç olmasıdır. Bazı mal üretimi yapan işletmeler faaliyetlerinde hizmet bileşenlerini arttırıp, kendini hizmet işletmesi olarak konumlandırmaya çalışırken, pek çok hizmet üretimi de mallar ya da somut varlıklar olmaksızın gerçekleşmemektedir. Somut unsurlar, hizmet kalitesinin önemli boyutları arasında yer alır. Bu nedenle bu iki kavramın ayrışmaktan ziyade, giderek içiçe geçtiği söylenebilir (Edvardsson, Gustaffson ve Roos, 2005, s.118). Buradan yola çıkarak, bu kısımda hizmet ve mal ayırımının daha çok geleneksel üretim anlayışı ile çağdaş üretim anlayışı arasındaki fark olarak da görülebilir. Böylece, hizmet üretiminin geleneksel üretim bakış açısından neden farklı olduğu daha net ortaya koyulabilir.

Vargo ve Lusch (2008b, s.85)'a göre günümüzde ekonominin nihai amacı hizmet elde etmektir. Yazarlar mal ve hizmeti, birbirini dışlayan iki farklı kavram olarak görmeyi doğru olmadığını savunurlar. Bu yaklaşım, hem hizmet kavramının zenginliğini hem de hizmetlerde malların rolünü anlamayı engellemektedir. Yazarlara göre mallar, *dolaylı hizmet sunumu* sağlayan araçlardır. Buna paralel bir yaklaşımla Abe (2005, s.64) şu

örneği verir; Japonya’da demiryolu, havayolu gibi kamu taşımacılığında, yönetim daha çok sistemin teknik açıdan işleyişine odaklanır. Ulaştırımayı sağlayan araçlar ve sistemle ilgili konulara odaklanma eğilimi, sistemin gerçek amacı olan ulaştırma hizmetini gölgede bırakmaktadır. Abe’ye göre bu durum, hizmet kavramının oldukça daraltılmasının ve bir disiplin olarak gelişmemesinin en önemli nedenidir.

Abe (2005)’nin verdiği örnekteki gibi hizmetin teknik yapısına ağırlık verilmesi, günümüzde pek çok hizmet işletmesinin karşılaştığı başarısızlığın temel nedenlerinden biridir. Aslında hizmetin teknik altyapısıyla ilgili işlemlerin yerine getirilmesiyle “hizmet üretimi”nden söz edilemez. Hizmet, müşteriyle ortak üretim sonucunda ortaya çıkan bir performanstır (Williams, 2007, s.593). Mal üretiminde, işletme ürünü üretir, müşteri için erişilebilir hale getirir. Malın tüketilmesiyle elde edilen değer, ürünü satın alan müşteri tarafından tek başına yaratılır. Hizmette ise değer, işletme ve müşteri tarafından birlikte yaratılır. Bu yönüyle hizmette süreç ve ürün ayrılmazlığı vardır. Buna bağlı olarak (sanal ya da gerçek) hizmet ortamı ile müşterinin ayrılmazlığından da söz edilebilir. Bu nedenle hizmet işletmesi hizmet süreçlerini kolaylaştırmaktan sorumludur ve mallarda olduğu gibi, müşteriye hizmet sunumu ile tek başına bırakamaz (Grönroos, 2007, s.56-57; Ueda, Takenaka, 2007, s.1).

Görüldüğü gibi, hizmet ve mal ayrımında en önemli unsurlardan biri müşterinin oynadığı roldür. Hizmet üretiminde müşteri, bir “dış üretim faktörü” olarak kabul edilir. Buna karşın imalât sürecinde müşteri girdisi tasarım için fikir vermek gibi daha sınırlı boyuttadır. Müşteriler daha çok mal seçimi ve tüketiminde rol alırlar (Sampson ve Froehle, 2006, s.331). Mal üretiminde müşteriler çıktıyı tüketirken hizmetlerde tüketilen ise sürecin kendisidir. Bununla birlikte mallar hizmetin müşteriye ulaştırılmasında doğrudan ya da dolaylı olarak yer aldığından önemini korumaya da devam eder (Vargo ve Lusch, 2008, s.85; Vargo ve Lusch, 2004, s.331).

Sonuç olarak, hizmet ve mal kavramları arasında kesin bir sınır belirlemenin zor olduğu ve tüketiciler açısından birinin diğersinden daha önemli olduğunu ileri sürmenin yanlış olduğu söylenebilir. Hizmetlerle malların ele alınış biçimi, ürünün türüne ve işletmenin ürünle ilgili vizyonuna göre değişir. Öte yandan, bu ayrımı daha da belirsiz hale getiren

müşteri beklentileri boyutundan da söz edilebilir. Örneğin cep telefonunu sadece iletişim aracı olarak düşünen bir müşteri için kısmen dayanıklı bir üründür. Bunu bir imaj olarak düşünen müşteri için ise sürekli çıkan yeni modeller nedeniyle dayanıksız, hatta ağırlıkla soyut nitelikli bir ürün haline dönüşebilir.

Mallarla olan ilişkisine değindikten sonra hizmetin farklı kılan asıl özelliklerinden söz edilebilir. İzleyen bölümde hizmet kavramı bu özellikleri çerçevesinde incelenmektedir.

### **3. HİZMETLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ**

Hizmetin temel özellikleri daha çok mallarla karşılaştırılarak ortaya atılmıştır. Zeithaml, Parasuraman ve Berry (1985) tarafından ortaya atılan dört temel hizmet özelliği (soyutluk, eşzamanlılık, dayanıksızlık ve değişkenlik) literatürde en çok atıf yapılan özelliklerdir (Lovelock ve Gummesson, 2004, s.23; Vargo ve Lusch, 2004, s.326). Bazı çalışmalarda beşinci bir özellik olarak “ortak üretim”den de bahsedilmektedir (Fitzimmons ve Fitzimmons, 2004, s.21). Hizmet üretiminde, müşteri bir dış üretim faktörü olduğundan, hizmetlerin bu beş temel özellik çerçevesinde incelenmesinin yararlı olduğu düşünülmektedir.

Daha çok üreticinin bakış açısını yansıtan temel hizmet özelliklerinin kökeni, hizmet kavramında da olduğu gibi, iktisat bilimine dayanmaktadır. Daha önce belirtildiği gibi hizmetler, ilk iktisatçılar tarafından değer yaratmayan faaliyetler olarak ele alınmaktaydı. Bu dönemde, ekonomik faaliyetlerde amaç sermaye oluşumuyken, refahın göstergesi olarak mal mülkiyeti esas alınmıştır. Buna bağlı olarak üretimle ilgili temel varsayım; standart hale getirilmiş ve somut çıktı üreten bir imalat modeli olmuştur. Bu modele göre üretim çıktısı, imalât ile katma değer yaratılarak, müşteri müdahalesi olmadan üretilir, talep gelinceye kadar stoklanır ve daha sonra satılır (Lovelock ve Gummesson, 2004, s.24; Vargo ve Lusch, 2004, s.332). Hizmetin temel özelliklerinden soyutluk, dayanıksızlık ve eşzamanlılık işte bu dönemdeki varsayımlara dayanırken, değişkenlik (Lovelock ve Gummesson, 2004, s.24) ve ortak üretim 20.yy.’da ortaya atılmış özelliklerdir.

Hizmetlerin incelenmesinde sıkça atf yapılan temel özelliklerinden ne şekilde yararlanılacağı önemli bir konudur. Öncelikle bu özelliklerin tüm hizmetler için aynı şekilde geçerli ve genellenebilir olmadığı dikkate alınmalıdır. Örneğin bilişim hizmetleri için depolanabilirlik mümkün iken, avukatlık hizmetinde böyle bir durum mümkün değildir. Hizmetin temel özellikleri özünde, “müşteri girdilerinin” göstergeleridir (Sampson ve Froehle, 2006, s.335). Bu özellikler, mal üretimi tekniklerinin hizmetlerde uygulanmasının sınırlı olduğunu gösterir (Prajogo, 2006, s.1375). Ancak bu özellikler kısmen mal üretiminde de görülebilir. Kişiyeye özel imalat, stoksuz üretim bu duruma örnektir.

Hizmetlerin temel özellikleri farklı hizmetlerde farklı yoğunlukta olabilir. Bu özelliklerin, inceleme konusu olan hizmet bağlamında değerlendirilmesi daha doğru olur. Aşağıda hizmetin başlıca özellikleri ile ilgili açıklamalara yer verilmektedir.

### 3.1. Soyutluk

Dokunulmazlık olarak da geçmektedir. Özellikle hizmet-mal ayrımında ve hizmet tanımlarında en çok atf yapılan özelliktir ve hizmetin diğer temel özelliklerinin de çıkış noktasıdır (Lovelock ve Gummesson, 2004, s.25). Hizmetlerin fiziki varlığının olmaması, satın almadan önce, hatta satın almadan sonra dahi değerlendirilmesini zorlaştırır. Çok farklı beklentileri olan müşteriler için hizmet satın almak daha riskli hale gelmektedir (Şahin, 2008, s.53). Örneğin yangın sigortası gibi bir hizmetin değerlendirilmesi uzun zaman alabilir ya da hiç gerçekleşmeyebilir. Gerçekte malların tamamen somut unsurlardan oluşmaması gibi, hizmetler de tamamen soyut unsurlardan oluşmaz (Desmet, Looy ve Dierdonck, 2003, s.12).

Hizmetlerin soyutluk özelliği, “duyularla hissedilmeyen” anlamında düşünülmemelidir. Nitekim hizmet sürecinde duyularla hissedilen unsurlar bulunur (Sampson ve Froehle, 2006, s.335). Müşteriler için gerçek ya da sanal hizmet ortamlarında yer alan fiziksel göstergeler hizmet kalitesi algısının da kritik boyutlarından birini oluşturur (Lovelock ve Gummesson, 2004, s.25). Soyutluk özelliği ile kastedilen aslında hizmet performansıdır ve hizmet çıktısının müşterinin zihninde bir sembol, deneyim veya

düşünce olarak kalmasını ifade eder Gilmore, 2003, s.10). Bu özellik, hizmet ölçümlerinin geliştirilmesini, hizmet tasarımını ve hizmetin patentinin alınmasını zorlaştırırken, taklit edilmesini de kolaylaştırmaktadır (Şahin, 2008, s.53; Fitzimmons ve Fitzimmons, 2004, s.24; Edvardsson, Gustaffson ve Roos, 2005, s.115).

### 3.2. Eşzamanlılık

Müşterinin, hizmeti üretim esnasında tüketmesini ifade etmektedir. Pek çok hizmetin üretimi için müşterinin üretim sürecinde yer alması gerekir. Bunun için hizmetin üretildiği yere gelebilir, iletişim araçları gibi bir kanaldan ulaşabilir ya da hizmet çalışanı müşterinin yanına gelir. Eşzamanlılık, hizmet yönetiminde son derece önemli bir konudur. Bunun nedeni hizmetin açık sistem şeklinde bir işleyişe sahip olmasıdır. Eşzamanlı üretim-tüketim sırasında meydana gelen talep değişiklikleri sistemi ve izleyen hizmet sürecini bütünüyle etkiler. Bu özellik, diğer yandan hizmet çalışanın önemine de işaret etmektedir (Desmet, Looy ve Dierdonck, 2003, s.14; Fitzimmons ve Fitzimmons, 2004, s.22). Hizmet çalışanı, müşteri ile etkileşime girerek hizmetin ortak üretiminde rol alır. Diğer yandan hizmet çalışanı üretimdeki hataları yine üretim sürecinde tanımlayıp, düzeltmek durumundadır, bu anlamda kalite kontrol denetimini de üstlenir. Soyutluk özelliğine de bağlı olarak hizmetlerde, aynı hataların çözümü mal üretiminde olduğu gibi hep aynı biçimde olmayabilir. Bu özelliğe bağlı olarak, hizmet çalışanın konusunda yetkin olması son derece önemlidir (Bowen ve Ford, 2002, s.452).

Lovelock (2000) eşzamanlılık özelliğinin aşırı basitleştirmeye ve yanlış değerlendirmeye müsait olduğunu ileri sürer. Yazara göre eşzamanlılık özelliği zaten tüm hizmetlerde aynı ölçüde geçerli değildir ve bütünüyle uygulanması imkansızdır (Vargo ve Lusch, 2004, s.329). Eşzamanlılık ile vurgulanmak istenen, üretimin işletme tarafından tek başına gerçekleştirildiği yönündeki yanlış algının önlenmesidir. Hizmet işletmesi genellikle üretim süreci için önceden hazırlık yapmış durumdadır. Ancak üretim, müşteri girdilerinin müşteri tarafından sunulmasına kadar başlamaz. Diğer yandan tüketimin ise bazı boyutları üretim sürecinde başlayıp, daha sonra da devam edebilir (Sampson ve Froehle, 2006, s.335).



### 3.3. Ortak Üretim

Hizmet işletmesi, hizmet üretimini belli bir ortam içinde müşteri ile birlikte gerçekleştirir. Hizmet işletmesi, çalışan veya web sitesi gibi bir arayüz tarafından temsil edilir. Müşterinin üretim sürecinde yer alması aslında hizmetin verimliliğini azaltabilen bir özelliktir. Ancak bu etkileşim, müşterinin gelecekte elde tutulması, yeni müşteri kazandırma gibi yararların yanısıra, hizmet tasarımında önemli bir girdi rolü de oynayabilir (Şahin, 2008, s.54). Hizmet tasarımı için öncelikle müşteri beklentilerinin öğrenilmesi gerekmektedir. Bu bilgiler, ortak üretim sayesinde çalışanlar tarafından çeşitli şekillerde öğrenilir. Böylece eşzamanlılık ve ortak üretim özellikleri, hizmet tasarımı için önemli fırsatlar olarak görülebilir.

Ortak üretim, hizmet işletmelerinde ön-alan ve arka-alan şeklinde bir ayrımı getirir. Ön-alan, müşteri etkileşiminin gerçekleştiği ve müşteriler tarafından doğrudan deneyimlenen etkinliklerin yer aldığı alanlardır. Arka-alan ise müşterinin görmediği veya müşteriden uzaktaki etkinliklerin gerçekleştiği ve ön-alandaki işlemleri destekleyen faaliyet birimlerinden oluşur (Zomerdijsk ve Vries, 2007, s.110). Hizmet, esas olarak ön-alanlarda gerçekleşen bir deneyimdir. Müşteri bakış açısıyla tasarlanmış ön-alanlar hizmet kalitesini de olumlu yönde etkiler (Fitzimmons ve Fitzimmons, 2004, s. 21-23). Bu durum aynı zamanda ön-alan çalışanlarının hizmet sürecinde öne çıkmasını sağlar. Bu çalışanların iş bilgi ve becerileriyle ilgili yeterlikleri kadar, kişisel özellikleri de önem kazanır.

Üretim sürecinde müşterinin yer alması, hizmet yönetimini zorlaştıran bir faktördür. Müşterinin varlığı tüm hizmet sürecini etkiler. Müşterilerin üretime dahil olma yoğunluğu, süresi ve karmaşıklığı ne kadar çoksa, onlara süreçlerde yer vermeye daha çok özen gösterilmelidir. Öte yandan işletmenin yeri, tasarımı ve görünümü hizmetin başarısında önem kazanır. İşletme sadece “son hizmetleri” değil, ayrıca o hizmetleri yerine getiren, müşteriye ulaştıran süreçlere de özen göstermelidir (Prajogo, 2006, s. 1375; Bowen ve Ford, 2002, 456-458.) Ortak üretim iyi değerlendirildiğinde, değerli bir fırsata dönüşebilir. Özellikle hizmet tasarımında daha fazla fikire ulaşmada ortak üretimden yararlanılabilir (Agrawal, 2006, s.42).

### 3.4. Dayanıksızlık

Hizmetler sadece soyutluk özelliğine bağlı olarak değil, eşzamanlılığa da bağlı olarak depolanamaz ya da bekletilemez. Talepteki değişiklikler hizmet kapasitesinin tam olarak kullanımını engeller. Bu nedenle kullanılmayan kapasite israf edilmiş olur (Desmet, Looy ve Dierdonck, 2003, s.16). Dayanıksızlık, esas olarak hizmetlerin zamana duyarlı olmasından kaynaklanmaktadır. Aslında dayanıksız olan hizmetin kendisi değil, kapasitedir (Sampson ve Froehle, 2006, s.35).

Dayanıksızlık özelliğinin getirdiği sorun, müşteriden ziyade daha çok üretici açısından önemlidir. Müşteri için bu durum “dayanıksız deneyim” ile aynı anlama gelmemektedir. Örneğin bir sağlık hizmetinin değeri uzun yıllar zihininde tutulabilir. Dayanıksızlık özelliğiyle ilgili olarak dikkat edilecek husus hizmetin değeri olmalıdır. Çoğu hizmet performansı zaten geçici deneyimlerdir, ancak dayanıksız oldukları şeklinde düşünülmemelidir. Üretici açısından önemli olan zaman dilimi, “üretimden satışa kadar geçen süre”yken, müşteri için önemli olan zaman dilimi, “sunum elde edildikten sonra yarar sağlayabildiği zaman”dır. Dayanıksızlığa bağlı olarak hizmet envanterinin tutulmasının genelde olumsuz bir özellik olarak algılandığı görülür. Esas olarak envanter, mallar için bir sorundur ve bir amaçtan ziyade, belirsizliğe karşı geliştirilen bir yanıtıdır (Lovelock ve Gummesson, 2004, s. 29; Vargo ve Lusch, 2004, s.331).

### 3.5. Değişkenlik

Heterojenlik olarak da geçen bu özellik, hizmet çıktılarının birbirinin aynı olmamasını ifade eder. Değişkenliğin nedenleri arasında hizmet sürecinde başka müşterilerin yer alması, çalışanların özellikleri, üretim ortamı ve üretim zamanı sayılabilir. Hizmet çıktılarındaki değişkenlik, kalite değerlendirmesini hem müşteri hem de işletme için zorlaştırmaktadır. Müşterilerin kaliteyi doğru algılamalarını ve kalitede sürekliliği sağlamak, hizmetler açısından önemli bir sorundur (Desmet, Looy ve Dierdonck, 2003, s.16). Değişkenlik, hizmetin öznellik boyutuyla ilgilidir. Soyutluk ile birlikte düşünüldüğünde, hizmet üretiminin ve sonuçlarının daha özenli değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Hizmetin değişkenlik özelliğinin odak noktasında aslında standartlaştırma konusu yatmaktadır. Hizmetler ağırlıkla insana dayalı olduğundan, standartlaştırılması da zordur. Kitle üretiminin varsayımı olan standartlaştırma esas olarak ulaşılmak istenen bir amaç olarak ortaya atılmıştır, bir zorunluluk değildir. Kalite kavramı ile ilişkisi ise daha yenidir. İmalât bakışaçasına dayalı bir kavram olan standartlaştırma konusunda müşterinin görüşü ise daha farklıdır. Bir üründe standartlaşma sağlansa dahi, tüketiciler tarafından bu durum, değişken kalite algılamaları ile sonuçlanabilmektedir. Bu nedenle değişkenlik, bir olumsuzluk olarak değerlendirilmemeli, hizmet işletmeleri bunun getirdiği esneklikten yararlanarak, bu özelliği bir üstünlüğe çevirme yolları aramalıdır. Nitekim hizmet odaklı yaklaşımlara bakıldığında bunların, kişiye özel üretimde olduğu gibi, değişkenlik kavramını özellikle vurguladığı görülür (Vargo ve Lusch, 2004, s.329). Diğer yandan hizmet işletmelerinde arka-alanlar gibi hizmet üretiminde ön hazırlık süreçlerinin standartlaştırılması hem daha kolay hem de faydalıdır.

#### **4. HİZMETLERİN SINIFLANDIRILMASI**

Hizmetleri incelerken, temel özelliklerinin yanısıra yararlanılabilecek diğer boyut, hizmetin sınıflandırılmasıdır. Hizmet sınıflandırma yaklaşımları, hizmetlerin kendi bağlamları içinde ele alınmasını ve birbiriyle karşılaştırılmasını da kolaylaştırmaktadır. Alanyazına bakıldığında, pek çok hizmet sınıflandırma önerisi ile karşılaşılacaktır. Bunlar genellikle imalât süreç modelleri (kitle, yığın, proje gibi) kadar güçlü değildir. Hizmetlerde sınıflandırma çabaları daha çok teorik varsayımlara dayanır ve son yıllara kadar pek çoğu da deneysel olarak test edilmemiştir (Verma, 2000, s.8).

Hizmetleri sınıflandırmada genel eğilimlerden ilki sağlık, eğitim, turizm gibi sektör temelli ayrımıdır. Böyle bir ayrımla daha çok devlet istatistiklerinde karşılaşılacaktır. Ekonomik veriler derlemek için uygun olan bu sınıflandırma yaklaşımı, hizmet üretim sürecini göstermezken daha çok ilgili alt hizmet sektörlerinin belirgin özelliklerini ortaya koymada yararlıdır (Mettters ve Maruchek, 2007, s.201; Chase, Jacobs ve Aquilano, 2006, s.266). Akademik alanda hizmeti ele alan çalışmalarda ise daha çok hizmet üretim sürecine dayalı sınıflandırma yaklaşımları benimsenmektedir. Bu anlamda hizmetleri birbirinden ayırmada pek çok boyuttan yararlanıldığı görülür. Bu

boyutlardan bazıları şunlardır (Prajogo, 2006, s.1376; Kasper, Helsdingen ve Gabbott, 2006, s.65):

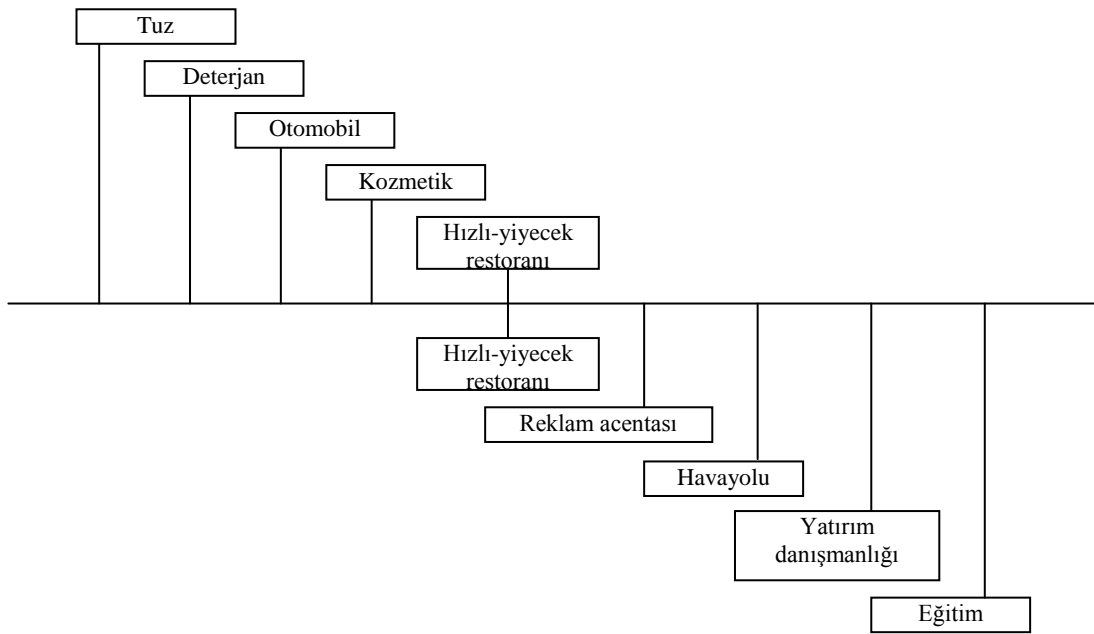
- Soyutluk
- Emek yoğunluğu
- Müşterinin hizmeti resmi sahiplik düzeyi
- Müşteri ile işletme arasındaki ilişki türü
- Kişiyeye uyarlama derecesi
- Kişiyeye uyarlama kapsamı
- Sunulan hizmetlerin çeşitliliği ve esnekliği
- Müşteri temas süresinin uzunluğu
- Hizmet sürecinin yapısı
- Hizmet işletmesinin yetenek, bilgi ve kapasitesi
- Katma değerin kaynağı: Ön-alan faaliyetleri/arka-alan faaliyetleri
- Hizmet çalışanının müşterinin bireysel ihtiyaçlarını karşılamada karar verme derecesi.

Bu boyutlardan biri veya birkaçından yararlanarak, hizmetler çeşitli başlıklar altında incelenebilir. Müşterinin fiziksel olarak hizmet sürecindeki varlığına ve sağladığı girdilere göre yapılan bir başka sınıflandırmada hizmetler üçe ayrılır (Lovelock ve Yip, 1996, s.68):

- *İnsanlarla ilgili hizmetler*: Hastane hizmetleri, yeme-içme
- *Mülkiyetle ilgili hizmetler*: Araba tamiri, kuru temizleme
- *Bilgiye dayalı hizmetler*: Eğitim, avukatlık hizmeti

Bir başka hizmet sınıflandırma yaklaşımı Schmenner'in 1986'da geliştirdiği hizmet süreç matrisidir. Schmenner burada hizmetleri *emek yoğunluğu düzeyi* ile *hizmetlerde müşteriyle etkileşim ve kişiyeye uyarlama düzeyi* boyutlarına göre inceleyerek hizmetleri şu dört gruba ayırır: Hizmet fabrikası, hizmet atölyesi, kitle hizmeti ve profesyonel hizmet (Schmenner, 2004, s.338). Verma (2000), Schmenner'in geliştirdiği matrisi deneysel bir çalışma ile de incelemiştir. Bu çalışmada hizmet yönetimini zorlayıcı unsurların gerçekten de dört hizmet grubuna göre farklı olduğu ve kendi içinde benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Hizmetlerin temel özellikleri, daha önce de belirtildiği gibi, farklı hizmetleri incelemede dikkate alınan başlıca boyutlardır. Buna bağlı olarak hizmetler, temel özelliklerinin yoğunluğuna göre de sınıflandırılabilir (Desmet, Looy ve Dierdonck, 2003, s.13). Örneğin Lovelock “soyutluk” özelliğini ele alarak saf hizmetten karmaşık hizmete doğru bir sınıflandırma yapmıştır. Burada karmaşıklığı belirleyen hizmette yer alan somut(dokunulur) unsurların yoğunluğudur. Şekil 1’de bu sınıflandırma görülmektedir.



Şekil 1. Soyutluk Özelliğinin Yoğunluğuna Göre Hizmetler

Botten ve MacManus, 1999.

Lovelock (1983) ayrıca kapsamlı bir hizmet sınıflandırması da geliştirmiştir. Bu sınıflandırmada yararlandığı başlıca ölçütler şunlardır: Müşterinin hizmetten etkilenme biçimi, hizmet işletmesi ile müşteri arasındaki ilişkinin türü, hizmet talep ve arz ilişkileri, hizmetin kişiye uyarlanabilme düzeyi ve hizmet işletmesi ile müşteri etkileşiminin doğası. Günümüzde en çok yararlanılan sınıflandırma yaklaşımlarından biri olan Lovelock’un yaklaşımı Çizelge 2’de sunulmaktadır.

**Çizelge 2. Lovelock'un Geliştirdiği Hizmet Sınıfları**

Ölçüt	Sınıflar	Örnekler
Hizmetten doğrudan etkilenme biçimine ve hizmet faaliyetinin doğasına göre	Müşterilerin doğrudan bedenine yönelik somut faaliyetler	Sağlık, güzellik hizmetleri
	Müşterilerin bireysel ürünlerine yönelik somut faaliyetler	Çamaşırhane, oto tamir hizmetleri
	Müşterilerin zihinlerine yönelik somut faaliyetler	Eğlence, eğitim hizmetleri
	Müşterilerin soyut değerlerine yönelik soyut faaliyetler	Banka, hukuk hizmetleri
Hizmet işletmesi ile müşterileri arasındaki ilişkinin türü ve hizmet sunumu doğasına göre	Hizmet işletmesi ve müşterileri arasında üyelik ilişkisinin olduğu sürekli hizmetler	Sigorta, telefon hizmetleri
	Hizmet işletmesi ve müşterileri arasında üyelik ilişkisinin olduğu süresi sınırlı hizmetler	Eğitim-öğretim, devremülk hizmetleri
	Hizmet işletmesi ve müşterileri arasında resmi bir ilişkinin olmadığı sürekli hizmetler	Belediye hizmetleri, medya
	Hizmet işletmesi ve müşterileri arasında resmi bir ilişkinin olmadığı süresi sınırlı hizmetler	Kuaför hizmeti, toplu ulaştırma hizmeti
Talep değişkenliğinin düzeyine ve arzın durumuna göre	Talep değişkenliğinin fazla olduğu ve talepteki artışların önemli gecikmeler olmadan karşılanabildiği hizmetler	Doğal gaz, elektrik hizmetleri
	Talep değişkenliğinin az olduğu, talepteki artışların önemli gecikmeler olmadan karşılanabildiği hizmetler	Banka, kuru temizleme hizmetleri
	Talep değişkenliğinin fazla olduğu ve talepteki artışların kapasiteyi düzenli olarak aştığı hizmetler	Oteller, ulaştırma hizmetleri
	Talep değişkenliğinin az olduğu ve talepteki artışların kapasiteyi düzenli olarak aştığı hizmetler	Hızlı-yiyecek restoranları, benzin istasyonu
Hizmeti sunan çalışanın insiyatif kullanma derecesine ve hizmetin kişiye uyarlanabilme düzeyine göre	Hizmeti sunan çalışanın insiyatif kullanma derecesinin yüksek ve hizmetin kişiye uyarlanabilme düzeyinin yüksek olduğu hizmetler	Psikolog hizmeti, mimarlık hizmeti
	Hizmeti sunan çalışanın insiyatif kullanma derecesinin yüksek ve hizmetin kişiye uyarlanabilme düzeyinin düşük olduğu hizmetler	Lokantalar, ilköğretim hizmeti
	Hizmeti sunan çalışanın insiyatif kullanma derecesinin düşük, hizmetin kişiye uyarlanabilme düzeyinin yüksek olduğu hizmetler	Banka kredi hizmeti, cep telefonu abonelik hizmeti
	Hizmeti sunan çalışanın insiyatif kullanma derecesinin düşük, hizmetin kişiye uyarlanabilme düzeyinin düşük olduğu hizmetler	Sinema salonu, toplu ulaştırma hizmeti
Müşteri ve hizmet işletmesinin arasındaki etkileşimin doğası ve hizmet işletmelerinin tek bir bölgede veya	Müşteri hizmet işletmesine gitmekte ve hizmet işletmesi tek bir bölgede bulunmaktadır	Otel, kreş hizmeti
	Müşteri hizmet işletmesine gitmekte ve hizmet işletmesi farklı bölgelerde bulunmaktadır.	Banka, hızlı-yiyecek restoran zinciri
	Hizmet, müşterinin bulunduğu yere gitmekte	İtfaiye, kanalizasyon hizmeti

çok bölgede bulunmasına göre	ve hizmet işletmesi tek bir bölgede bulunmaktadır.	
	Hizmet, müşterinin bulunduğu yere gitmekte ve hizmet işletmesi farklı bölgelerde bulunmaktadır.	Kargo taşımacılığı, halı yıkama hizmetleri
	Hizmet, müşteriye çok yakın bir mesafededir ve hizmet işletmesi tek bir bölgededir.	Web-arama hizmeti, e-devlet hizmeti
	Hizmet, müşteriye çok yakın bir mesafededir ve hizmet işletmesi farklı bölgelerde bulunmaktadır.	Cep-telefonu istasyonları, kablolu televizyon hizmetleri

“Lovelock, 1983”: Oral ve Yüksel, 2006.

Hizmetleri bu şekilde belli sınıflarda incelemenin esas amacı, benzer hizmetlerde benzer sorunları ve çözümleri ortaya koyabilmektir. Hizmet sınıfları farklı hizmet üretim süreçlerinin ve hizmet bileşenlerinin anlaşılmasını sağlayarak, yönetimin önceliklerini daha iyi belirlemesine yardımcı olur. Ancak hizmetlerde imalâta görüldüğü gibi üretim sürecine dayalı net bir ayırım yapmak kolay değildir. Hizmet sınıflarının incelenmesi, bu çalışmanın da ana konusunu oluşturan hizmet tasarımında yararlanılacak hizmet bileşenlerinin belirlenmesi açısından önemlidir. İzleyen kısımda bu konular ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

## 5. HİZMET ÜRETİM SÜRECİ AÇISINDAN HİZMET TASARIMININ ÖNEMİ

Günümüzde pek çok yazar ayrı bir disiplin olarak hizmet biliminin gelişmekte olduğundan söz etmektedir (Siegl ve diğerleri, 2008, s.3; Larson, 2008, s.11; Stauss, 2008, s.57). Hizmetin ayrı bir bilim olarak gelişmesinde en önemli etken, farklı üretim özelliğidir. Günümüzde hizmet işletmelerinin karşılaştığı pek çok sorun mevcut paradigmalara çözülememektedir. Öte yandan akademik eğitim sürecinde de hizmete gereken önem verilmemektedir. Bu nedenle hizmetin karmaşık yapısını incelemeyi ve çözümler ortaya koymayı amaçlayan hizmet bilimi gelişmeye başlamıştır. (Stauss ve diğerleri, 2008, s.1).

Hizmet biliminin temel dayanağı, hizmetin kendine özgü üretim yapısıdır. Soyutluk ve ortak üretim başta olmak üzere, hizmetin temel özellikleri, hizmetin karmaşık yapısının kaynağıdır (Stauss, 2008, s.67). Stauss (2008, s.67-68) hizmet yönetimi yerine hizmet yönetim bilimi kavramını kullanarak, bu bilimin hizmetin ön hazırlıklarının yanısıra, başarılı etkileşimler için çalışanların beklentileri, algılamaları ve davranışları ile

müşterilerin beklentileri, algılamaları ve davranışlarının incelenmesi gerektiğinden söz eder. Stauss'a göre sadece bu odak noktası dahi, hizmet bilimine duyulan ihtiyacı göstermektedir. Buna göre, müşteri artık pazarlama işlevinin sınırlarından çıkmaktadır.

Hizmet ile ilgili olarak yeni bir paradigma ihtiyacının şiddetle hissedildiği, hizmetlerin gelişmesinden söz ederken vurgulanmıştır. Yukarıdaki açıklamalardan, bugün böyle bir paradigmanın oluşmasından söz edilebilir. Bu dayanak, hizmetlerin bu yeni paradigmaya uygun şekilde ele alınmasını gerektirmektedir. Bu nedenle, hizmet tasarımının öneminin artması, hizmet biliminin gelişmesinin doğal bir sonucu olarak kabul edilmektedir (Holmlid ve Evenson, 2008, s.342; Evenson, 2008, s.27). Buraya kadar ana hatları çizilen hizmet üretim süreci ve hizmet tasarımının önemi izleyen bölümlerde ele alınmaktadır.

### 5.1. Hizmet Üretim Süreci

Bir dönüşüm süreci olarak tanımlanan üretimin amacı, girdilerin toplam değerinden çok daha büyük bir çıktı değerini gerçekleştirmektir (Şahin, 2008, s.2). Bu durum hem hizmet hem de mal üretimi için geçerlidir. Ancak hizmetler dönüşüm sürecinin girdi, süreç ve çıktı aşamalarında mallardan bazı farklı özellikler gösterir. Hizmet işletmelerinin üretim kaynakları arasında çalışanlar, fiziksel girdiler ve teknolojinin yanısıra müşteri de önemli rol üstlenirler (Grönroos, 2001, s.150).

Hizmet üretiminin farklı yapısının kaynağı olarak, müşteri hizmet üretim sürecinde iki biçimde yer alır; ilkinde müşterinin kendisi, dönüşüm sürecinin ana hedefidir (örneğin sinemaya giden izleyici), ikincisinde ise hizmet sürecinde yer alan belli görevlerin yerine getirilmesini sağlayarak doğrudan üretim sistemi kaynağı rolünü üstlenir (örneğin bir kurumda eğitim alan öğrenci) (Abramovici ve Bancel-Charensol, 2004, s.57). Müşteri, bu şekilde müşteri, hizmet üretim sürecine farklı biçimlerde girdiler sunar. Müşteri girdileri arasında müşterinin *kendisi*, sağladığı *bilgi* veya *eşyaları* olabilir. Bazı durumlarda bu girdilere müşterinin *hakları* (avukatlık hizmetlerinde olduğu gibi) ile müşterilerin “kısımî çalışan” olması halinde *insan kaynağı* olarak girdi

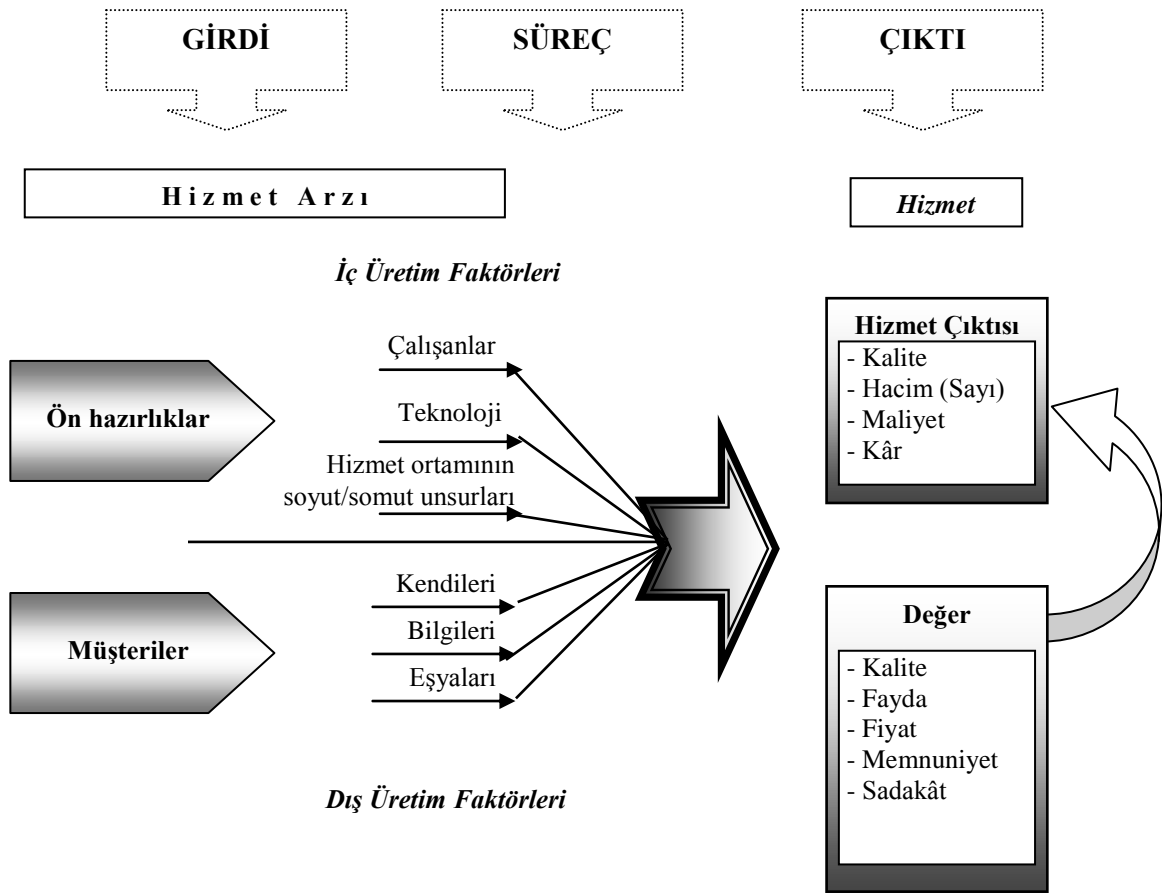


sağlaması da eklenebilir (müşterinin ATM kullanarak işlemleri kendi yapması gibi) (Sampson ve Froehle (2006, s.337).

Sampson ve Froehle (2006, s.337)'ye göre bu tür girdilerin varlığı, bir üretim sürecini “hizmet” olarak tanımlamak için gerekli ve yeterli bir koşuldur. Müşteri girdileri olmadan hizmet üretiminden söz etmek mümkün değildir. İşletme, bu üretimin gerçekleşebilmesi için hizmet ortamını daha önceden hazırlamış olmalıdır. Hizmet arzı, bu hazırlıkları yerine getirmek için vardır, ancak bu sırada yerine getirilen etkinlikler “hizmet” değil, “ön hazırlıklar”dır. Hizmet üretim sürecinde oynadığı önemli rolü nedeniyle müşteri, hizmet işletmesi için bir dış üretim faktörüdür (Fließ ve Kleinaltenkamp, 2004, s.394). Hizmet işletmesinin sağladığı iç üretim faktörleri ile dış üretim faktörü olarak müşteri, üretim süreci içinde etkileşime girerek hizmet çıktısını birlikte ortaya çıkarırlar (Şekil 2).

Hizmet üretim sürecinin iç faktörlerini çalışanların kişisel nitelikleri, bilgi ve becerileri, hizmet dağıtımında kullanılan teknoloji ile hizmet ortamlarında bulunan somut ve soyut unsurlar oluşturur. Bu faktörler, İkinci Bölümde ayrıntılarıyla ele alınacağından, burada kısaca değinilmektedir. Bir üretimde yer alan faktörler ve bunların alt bileşenleri o üretimin bileşenleri olarak ifade edilir (Şahin, 2008, s.11). Buna göre, hizmet üretim sürecinde yer alan tüm iç ve dış üretim faktörleri ve bunları oluşturan alt bileşenler ile hizmet üretiminin alt süreçlerini “hizmet bileşenleri” şeklinde ifade etmek mümkündür.

Hizmet süreci, iç ve dış üretim faktörlerinin bir araya geldiği *hizmet ortamı* (servicescape)nda gerçekleşir. Hizmet ortamı atmosfer, işevsellik, mimarî ve ergonomik tasarım, içinde yer alan malzemeler, diğer müşteriler ve hizmet çalışanları gibi unsurları kapsar. Hizmet ortamı müşterinin hizmeti değerlendirmesinde son derece önemli rol oynar (Lovelock ve Gummesson, 2004, s.26). Hizmet ortamı, işletmenin web sayfası, ya da telefon iletişiminin kendisi olabileceği gibi, fiziksel olması halinde bunlar *müşteri mekânları* olarak da adlandırılır.



Şekil 2. Hizmet Üretim Süreci

Fließ ve Kleinaltenkamp, 2004'ten uyarlanmıştır.

Daha önce de vurgulandığı gibi hizmet üretim sürecini, imalât süreci gibi açıkça tanımlamak zordur (Robbins ve Coulter, 2007, s.565). Bunun nedenini, müşterinin ve müşteri-çalışan etkileşiminin bu sürece getirdiği belirsizlik ve öznellik boyutuna bağlamak mümkündür. Müşteri girdileri, üretim sürecini ve çıktısını doğrudan etkiler. Hizmet üretim çıktısının değişken ve soyut özelliği de buradan kaynaklanır. Hizmet üretimi sonucunda, müşteri algısına bağlı bir değer ortaya çıkar. Hizmetin değerini, müşterinin ödemeye istekli olduğu bir “fiyat”tan satın aldığı hizmetin, amaçladığı istek ya da ihtiyacını, diğer bir deyişe beklentisini karşılama ölçüsü belirler. Bunların başında fiyattan bağımsız olarak, hizmetin müşteriye doygunluğa ulaştırma düzeyi olan “fayda” gelir (Şahin, 2008, s.28). Üretim çıktısının müşterinin beklentisine uygunluğunu belirleyen hizmet “kalite”si ise hizmetin zamanında olması, nezaket, tutarlılık, doğruluk, uygunluk, sorumluluk gibi öznel değerlendirmelere dayalıdır. Buna göre

kalite değerlendirmesi tamamen müşteri tarafından gerçekleştirilir (Krajewski, Ritzman ve Malhotra, 2007, s.208). Müşteri kalite değerlendirmesini genellikle ödediği fiyatı göz önüne alarak yapar (Prugsamatz, Pentecost ve Ofstad, 2006, s.134). Müşteri, bu boyutlara dayalı olarak hizmetle ilgili belli düzeyde memnuniyet ve buna bağlı olarak hizmet işletmesine karşı sadakât duygusu geliştirir. Tüm bu faktörler bir araya gelerek, hizmetin değerini oluşturur.

İşletme açısından bakıldığında, varlığını sürdürebilmesi için hizmet faaliyetiyle ilgili olarak maliyet ve kâr çıktılarını dikkate alır. Bu değerlendirmeleri yaparken genellikle, üretim hacimi birimi olarak üretimin gerçekleştirildiği “müşteri sayısı” (Silvestro ve diğerleri, 1992, s.68) ya da bu sayıyı gösteren başka bir birim, örneğin otel işletmelerinde dolu oda sayısı, temel alınır. Hizmet faaliyetinin başarısında önemli ölçütlerden biri hizmetin kalitesidir. Hizmet kalitesinin nihaî değerlendirmesi üretimden sonra, müşteri tarafından yapılır (Svensson, 2004, s.279). Ancak burada, hizmetin ön hazırlıkları aşamasında yararlanılabilecek pek çok kalite kontrol sisteminin olduğunu ve bu kontrollerin üretimden önce işletme tarafından tamamlamış olması gerektiğini belirtmek gerekir. Şekil 2’de işletmenin hizmet çıktıları arasında yer alan “kalite” bu kapsamdaki değerlendirmeleri kapsar. Hizmet odaklı işletmeler, sadece hizmetin maliyet, kâr, hacim gibi, içe dönük çıktılarını değil, müşteriden doğrudan ya da dolaylı olarak gelen tüm geribildirimleri dikkate almalıdır. Bu durumda, hizmetin toplam değeri, müşteri Şekil 2’de de açıkça görüldüğü gibi, müşterinin belirlediği değere bağlıdır.

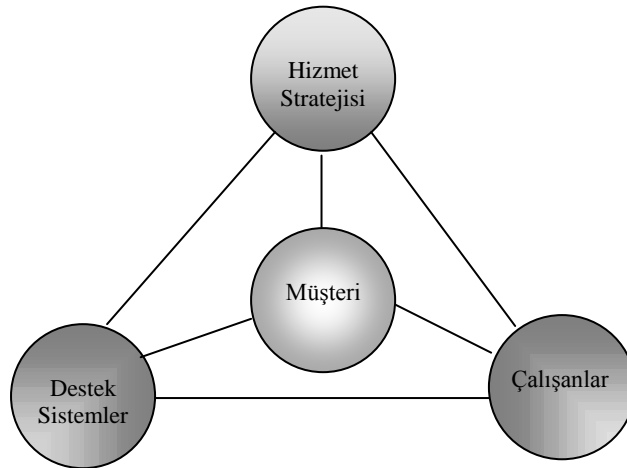
Hizmet üretim süreci, Şekil 2’de görüldüğü gibi çok yönlü ve öznel boyutu da olan bileşenlerden oluşmaktadır. Hizmet üretimi, mal üretimi gibi müşteriden uzakta veya müşterinin görmediği bir alanda gerçekleşmemektedir. Hizmet üretim sürecinin etkin ve verimli biçimde gerçekleştirilmesinde müşterinin istekli olması son derece önemlidir. Müşteri aslında hizmet sürecinde belirsizlik yaratan bir faktördür (Abramovici ve Bancel-Charensol, 2004, s.57). Bu durum hem girdi ve çıktının ölçümünü, hem de üretim sürecinin denetimini zorlaştırmaktadır. Hizmet üretim sürecinin yapısı, müşteri deneyiminin öncesi, deneyim süreci ve sonrasının öngörülebilmesini gerektirir. Ancak hizmet üretiminin “insan” ağırlıklı olması, hizmet yönetiminin temel zorlayıcı yönünü

oluşturur (Solnet, 2006, s.576; Gilmore, 2003, s.12; Bowen ve Ford, 2002, s.452). Hizmet yönetiminin bir anlamda müşteri beklentileri yönetimi olduğu söylenebilir (Zehrer, 2009, s.336).

Hizmet üretim sürecinin başarısı, üretimde yer alan tüm faktörlerin uyumlu bir biçimde bütünleştirilmesine bağlıdır. Bu yaklaşım, hizmetin bütüncül şekilde ele alınması gereğine işaret eder. Hizmet işletmelerinde, imalât işletmelerindeki gibi, “üretim müdürü” kavramının kullanılmamasının nedeni de budur. Hizmet işlevlerinin yöneticileri, aynı zamanda üretim yöneticileridir.

Ortak üretici olarak müşteriler, hizmet yönetimini zorlaştırıcı bir faktör olsa da, diğer yandan rekabette yeni bir yetenek temeli haline gelmektedir. Bu yeteneğin özü müşterilerin işletmeye getirdiği bilgiler, beceriler, öğrenme isteği gibi becerilerinin elde edilip değerlendirilmesiyle ilgilidir (Pralhad ve Ramaswamy, 2000, s.80-82). Prahalad ve Ramaswamy (2000)’e göre yöneticiler işletmeyi, çeşitli iş birimlerinden ziyade yetenekler bütünü olarak görmeye başlamıştır. Bu yeteneğin kaynaklarından biri de müşterilerin erişilebilen bilgi ve becerileridir. Bu nedenle hizmetin eşzamanlılık özelliği iyi bir fırsat sunar.

Yukarıda bahsedilen, hizmet işletmelerinde yeni yeteneğin temeli *hizmet üçgeni* kavramı ile ortaya koyulabilir. Üretiminin merkezinde müşterinin yer aldığını gösteren hizmet üçgeni yaklaşımı, hizmet işletmelerince giderek daha çok benimsenmektedir (Chase, Jacobs ve Aquilano, 2006, s.266). Şekil 3’de görüldüğü gibi hizmet, hizmet süreci, çalışanlar, destekleyici sistemler ve müşteri ile ortaya çıkarılmaktadır. Hizmet stratejisi, diğer bileşenleri bütünleştirici bir rol oynar. Hizmet stratejisine yönlendirilmiş çalışanların odak noktasında ise müşterilerle kurulan etkileşim ve beklentilerini karşılama vardır. Destekleyici sistemler ise hizmet dağıtım sistemlerini içerir. Burada politikalar, yordamlar, yöntemler, donanım, fiziksel kolaylaştırıcılar, iletişim süreçleri gibi alt bileşenler yer alır (Dessler, 2003, s.416-417).



Şekil 3. Hizmet Sistemi

---

Richard, Jacobs ve Aquilano, 2006.

Yukarıda anlatılan yaklaşım pek çok kaynakta müşteri odaklılık yaklaşımı olarak geçmektedir. Bu yaklaşım önceleri olduğu gibi sadece pazarlama veya üretim değil, tüm işletme çapına yerleşmiş bir müşteri odağını ifade etmektedir (“Zeithaml ve diğerleri, 2006”: Brown ve Bitner, 2008, s.41). Mello (2005, s.4)’ya göre üst düzey yöneticilerin müşterilere stratejik yaklaşımı ile işletme uygulamaları arasında farklılıklar vardır. Bu farklılığın kapatılması, müşteri odaklı ürün tanımlaması ile başlar. İşletme daha sonra yapısını, işleyişini, rolünü ve tüm üretim etkinliklerini müşterinin dinamik beklentilerine uyarlamalıdır (Mello, 2005, s.14). Bu anlayışı benimseyen hizmet işletmeleri için müşteriler birer talep kaynağı olmanın çok ötesinde bir anlam taşır (Prahalad ve Ramaswamy, 2000, s. 80). Müşteri odaklı bir işletme, tüm işlevleriyle sürekli olarak daha iyi değer yaratmaya odaklanır. Bunu da müşterinin dile getirdiği ve getirmediği beklentilerini keşfederek gerçekleştirir. Bu anlayışı benimseyen işletmeler daha yüksek kalite ve daha fazla memnuniyet sunmakta da daha başarılı olur (Alam ve Perry, 2002, s.518).

Vargo ve Lusch (2004a, s.6), müşteri odaklılık anlayışını daha da genişleterek “hizmet-odaklılık” yaklaşımından bahsederler. Bu yaklaşımda “değer”, üretim çıktısının içinde yerleşik olarak gelmez. Değer, müşteriyle birlikte yaratılır ve onun tarafından tanımlanır. Hizmet üretimi sonuçları, sayısı en çoklanacak birimler olarak değil, daha iyi hizmet için birer *öğrenme verileri* olarak görülür. Yazarlara göre “hizmet odaklılık”

yaklaşımı, müşteri beklentilerinin karşılanmasının yanısıra, daha yüksek değere ulaşmak için, müşterilerin de içinde yer aldığı bütün hizmet sürecine odaklanılmalıdır.

Hizmet odaklılık anlayışına göre sadece müşteri beklentilerini karşılamak yeterli değildir, işletmenin müşterileri aracılığı ile öğrenmesi ve onlarla işbirliği yaparak gelişmesi vardır. Müşteri geribildirimleri, hizmet faaliyetlerinin geliştirilmesi için gerekli veriler olarak alınmalıdır. Ayrıca hizmet odaklı işletmelerde hizmet işletmesinin tüm işlevleri, hizmet üretime sağladıkları doğrudan ve dolaylı katkılar düzeyinde değerlendirilir.

Yönetim kavramı, diğer üretim faktörlerini kullanarak çalışanların, işletme amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlama sanatı olarak düşünüldüğünde (Şahin, 2005, s.129), hizmet yönetiminde dış üretim faktörleri olarak müşterilerin önemi daha net görülebilir. Başarılı bir hizmet yönetimi için, hizmet üretiminin bu yapısı iyi anlaşılmalıdır. Hizmet, özünde deneyime dayalıdır ve bu özelliği gereği sürekli gelişme ve yenilik ihtiyacı ortaya çıkar (Zolfagharian ve Paswan, 2008, s.338). Hizmet yönetimine düşen görev, beklentileri doğru analiz ederek karşılanabilir beklentileri saptamak ve buna uygun hizmet üretim ortamını oluşturmaktır. Tüm bu açıklamalardan sonra, hizmet yönetiminde içe odaklı yaklaşımların yetersiz kaldığını söylemek mümkündür. Hizmetin altyapısını oluşturan teknik boyutu bir yana, artık soyut bir çıktı üretimine dayalı etkileşimli doğasına odaklanmak gerekmektedir.

Hizmet yöneticileri bu yönetim anlayışında başarılı olabilmek için yeni yeteneklere ihtiyaç duymaktadırlar. Bunların başında hizmet tasarımı gelmektedir. Hizmet yöneticileri öncelikle sundukları hizmeti, üretim yapısının gerektirdiği bütüncül bakışaçısıyla, doğru analiz edip tasarlayabilmeli ve bu bakışaçısıyla hizmet tasarımında sürekliliği sağlamalıdır. Hizmet tasarımı ile hizmet bileşenleri doğru analiz edilerek, müşteri beklentilerine daha çok odaklanmış hizmet sunumlarına dönüştürülebilir. Hizmet tasarımının önemi aşağıdaki bölümde ele alınmaktadır.

## 5.2. Hizmet Tasarımının Önemi

Hizmet tasarımının önemi, hizmet işletmeleri tarafından giderek daha fazla kabul edilmektedir. Hizmet işletmeleri bu yönde bazı çabalarda bulunsa da, yeni hizmetlerde başarısızlığa uğrama oranı nispeten yüksektir (%50, bakınız: Cooper ve Edgett, 1999, s.7). Bunun nedeni, hizmet işletmelerinin yenilik (Weissenberger-Eibl ve Koch, 2007, s.96) ve hizmet tasarımı konusunda yeterince bilgi sahibi olmaması ve bu konuya stratejik biçimde odaklanmamasıdır (Alam ve Perry, 2002, s.516). Mevcut hizmet tasarımı çabalarının çoğunlukla deneme-yanılma, kişisel yargılar veya geçmiş deneyimlere dayandığı bilinmektedir (Ramaswamy, 1996, s.16).

Aslında hizmet işletmeleri biçimsel bir hizmet tasarımı yürütmese de, hizmetler evrimsel olarak değişmeye devam etmektedir. Kontrol altında olmayan bu tür değişimde hizmet bütüncül olarak ele alınmaz. Bu tür değişimin daha çok kısa vadeli ve rakipleri taklit etmek şeklinde yürütüldüğü söylenebilir. Hizmet tasarımı aslında, işletmelerin çevrelerindeki değişime verdikleri yanıtlardan biridir. İşletmeleri etkileyen çevre koşullarını değiştirmek zor olduğundan, mevcutu iyileştirme anlamında aşamalı ve sürekli temelde uygulanan hizmet tasarımına ihtiyaç duyulmaktadır (ITIL, 2007, s.4).

Hizmet tasarımı her ne kadar yenilik kavramını çağırırsa da, tasarım sonucunda bütünüyle yeni (radikal) bir hizmet ortaya koyma zorunluluğu yoktur (Bitner ve Brown, 2008, s.42; Güleş ve Bülbül, 2004, s.125; Sundbo, 1997, s.437). Mevcut üretimde farklı yetenekler gerektiren, hizmet kavramındaki her türlü değişiklik *yeni hizmet* olarak düşünülebilir (Menor, Tatikonda ve Sampson, 2002, s.138). Müşteri açısından ise yenilik, müşteriye etkileyen ya da müşteri tarafından fark edilen bir değişimdir (Cooper ve Edgett, 1999, s. 11). Burada yenilik kavramına oldukça geniş kapsamlı ele alınmıştır.

Hizmet işletmesi, karar verdiği yenilik türüne göre farklı yararlar elde eder. Yeni hizmet, küçük bir değişiklikten, sektör dönüşümüne neden olacak kadar geniş bir alanda olabilir (Güleş ve Bülbül, 2004, s.130). Bu anlamda yeni hizmetler temel olarak *radikal* ve *aşamalı* yenilikler olmak üzere iki gruba ayrılır. Bunlara yüksek düzeyli (radikal) ve

düşük düzeyli (aşamalı) yenilikler de denebilir. Bu iki yenilik türünün özellikleri aşağıda açıklanmaktadır (Kumar ve Phrommathed, 2005, s.8; Stevenson, 2007, s. 137):

- **Radikal yenilikler:** Genellikle müşteriler tarafından daha önce tanımlanmamış bir talep yaratır. Bu yeni talep, yeni rakiplerle birlikte yeni sektörlerin de ortaya çıkmasını sağlar. Radikal nitelikli yeni hizmet üretimine geçiş nispeten zor ve yavaş olur. Müşteri tarafından da kabul edilmesi zor olabilir. Yüksek maliyet ve bununla birlikte yüksek kâr getirme olasılığı taşır. Çoğunlukla bu yeniliğin kaynağı teknolojik gelişmelerdir (Fitzimmons ve Fitzimmons, 2004, s.69). Ancak bu olmazsa olmaz bir koşul değildir, hizmet tasarımında teknoloji boyutu imalât alanındaki yenilikler kadar önem taşımayabilir (Gallouj, 2002, s.149; Sundbo, 1997, s.449).
- **Aşamalı yenilikler:** Radikal yeniliklerin aşamalı olarak gerçekleştirilmesi olarak da görülebilir (Güleş ve Bülbül, 2004, s.130). Mevcut hizmet veya hizmet dağıtım sistemlerinde uyarılma, sadeleştirme ve zenginleştirme faaliyetlerini içerir. Aşamalı yeni hizmetlerde mevcut teknolojinin yeni özelliklerinden yararlanmak mümkündür. Bu tür yeni hizmetlerin gerektirdiği yeni üretim sürecine geçiş daha hızlıdır ve müşteriler tarafından kabul edilmesi de daha kolaydır. Ancak kârlılığı da daha düşük olur.

Yukarıdaki temel gruplandırmaya dayalı olarak, yenilik türleri kendi içlerinde de sınıflara ayrılır. Bunlar Çizelge 3’de görülmektedir (Fitzimmons ve Fitzimmons, 2004, s.69):

Farklı yenilik türleri, farklı riskler getirdiğinden, belirlenen stratejiye uygun bir hizmet tasarımı yaklaşımının belirlenmesi önemlidir. Genel olarak radikal yeniliklerin daha uzun süreli üstünlükler getirdiği kabul edilmektedir. Ancak farklı araştırma sonuçlarına göre, işletmeler daha az riskli bulduklarından genellikle düşük maliyetli ve aşamalı yenilikleri tercih etmektedir (Oke, 2007, s.582; Alam, 2006, s.237). Nitekim, hizmet sektöründe aşamalı yenilikler, radikal yeniliklere oranla daha yaygındır.



**Çizelge 3. Yeni Hizmet Türleri**

Yeni hizmet türü	Tanım
<b>Radikal Yenilikler</b>	
Köklü yenilik Yeni iş kurmak Hizmet edilen pazara yeni hizmetler	Yeni hizmet – Yeni pazar Yeni hizmet – Mevcut pazar Yeni hizmet – Mevcut müşteriler (Yeni hizmet başka işletmelerden temin edilebilir)
<b>Aşamalı Yenilikler</b>	
Hizmet çeşidinde genişlemeler Hizmette iyileştirmeler Tarz değişiklikleri	Yeni hizmet bileşenleri Hizmet özelliklerinde değişiklikler Hizmetin özünde değil, görüntüsündeki değişiklikler (En sık karşılaşılan “yeni hizmet” türü)

Fitzimmons ve Fitzimmons, 2004.

Hizmet sektörüne genel olarak bakıldığında yenilik ihtiyacının hissedilmesiyle birlikte, bunu tasarlayacak araç ve yöntemlere duyulan ihtiyaç da artmaktadır. Hizmetin dünya çapında önemi artarken pek çok hizmet sunumu da daha iyi hale gelmiştir. Ancak müşterilerin genel hizmet kalitesi algılamalarında düşüşler gözlenmektedir. Bunun pek çok olası nedeni arasında, sunulan hizmetlerin müşteri beklentilerini tam olarak karşılamaması ve hizmetlerin iyi biçimde yapılandırılmaması gibi etkenler bulunmaktadır (Zeithaml ve Bitner, 2003, s.13-14). Buna dayanarak, hizmet tasarımından etkin şekilde yararlanılmadığı söylenebilir.

Hizmet tasarımı şu iki stratejiden birine bağlı olarak gerçekleştirilebilir: Hizmetlerde verimliliği arttırmak amacıyla ya da hizmetleri daha çekici hale getirmek amacıyla yenilik yapmak (Bitner ve Brown, 2008, s.41). Bu stratejiler temelde maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi seçimi ile ilgilidir. Bilindiği gibi, maliyet liderliği stratejisiyle aynı ürünün daha az maliyetle üretilip müşteriye düşük fiyat üzerinden değer yaratılmasıyla ilgilidir. Farklılaştırma stratejisi ise müşterinin, değer verdiği bir farklılığın yaratılması ve buna karşın yüksek fiyata katlanmasına dayanır (Ülgen ve Mirze, 2004, s.123). Bu çalışmada hizmet tasarımı, daha çok değişen müşteri ihtiyaç ve isteklerini dikkate alarak işletmenin rekabetçi gücünü artırması, diğer bir deyişle farklılaştırma boyutuyla ele alınmaktadır.

Hizmet işletmelerinin hizmet odaklı olmaları, bir tercihten ziyade zorunluluk haline gelmektedir. Bu zorunluluk, günümüzde hizmet işletmelerinin sundukları hizmeti yeniden ele almalarını gerektirmektedir. Müşteri açısından seçenekler eskiye oranla daha fazladır. Bu nedenle satın aldığı hizmeti karşılaştırmada ve değerlendirmede pek çok faktörü göz önüne alır. Çizelge 4’de bu faktörlerden bazıları sıralanmaktadır. Hizmet işletmeleri bu faktörlerden farklı şekillerde yararlanabilir. Bunlar öncelikle hizmet işletmeleri için rekabet yarışında yararlanılacak temel öncülleri oluşturur. Diğer yandan günümüz koşullarında başarılı hizmet sunabilmek için hizmetlerin bu özellikler dikkate alarak tasarlanması gerekir (Botten ve McManus, 1999, s.36). Bu yönüyle hizmet öncüllerinin, hizmet tasarımının hem gerekçesi hem de rehberi olduğu söylenebilir.

**Çizelge 4. Hizmet Öncülleri**

<b>HİZMET ÖNCÜLLERİ</b>	<b>AÇIKLAMA</b>
<b>Erişebilirlik</b>	Hizmet işletmesine ve işletmede çalışanlara ya da teknolojik araçlarla kolayca erişim imkânlarının olması ile ilgilidir.
<b>Güvenilirlik</b>	Hizmetin ilk seferde doğru şekilde yerine getirilmesi ve hizmetle ilgili doğru bilgi verilmesini kapsar.
<b>Kişiyeye Uyarlama</b>	Hizmetin müşterinin özel beklentilerine göre uyarlanabilmesi ve müşterinin özel hissettirilmesidir.
<b>Kalite</b>	Müşterinin beklentileri ile hizmet süreci sırasında ve sonrasında deneyimleri arasındaki ilişkinin fonksiyonudur.
<b>İtibar</b>	Hizmet işletmesinin kurumsal itibarının olmasıdır.
<b>Güvenlik</b>	Hizmetin müşterinin güvenliğini ve emniyetini sağlaması gerekir.
<b>Hız</b>	Hizmetin müşterinin istediği zamanda yerine getirilmesidir.
<b>Fiziksel Göstergeler</b>	Hizmet ortamının atmosferi, kullanılan malzemeler gibi unsurları kapsar.
<b>Fiyat</b>	Rutin hizmetler dışında hizmet fiyatının etkisi mallardaki kadar önemli değildir. Ancak kalite göstergesi olarak hizmetleri karşılaştırmada yararlanılır
<b>Nezaket</b>	Müşteriyle etkileşim kuran çalışanların kişisel yaklaşımlarını kapsar.
<b>Müşterinin anlaşılması ve tanınması</b>	Müşterinin beklentilerinin doğru anlaşılması ve sürekli müşterilerin tanınması ile ilgilidir.

Fitzimmons ve Fitzimmons, 2004 ile Botten ve McManus, 1999’dan uyarlanmıştır.

Hizmet tasarımı ile amaçlanan hizmette yenilik yapmaktır. Hizmet tasarımı sayesinde üretim kaynakları, amaçlara daha uygun şekilde bir araya getirilir. Hizmet tasarımından etkili biçimde yararlanamayan işletmeleri daha yüksek maliyetler, hizmette hata yapma eğilimi, kaynak israfı ve işletme amaçlarını karşılamayan ve müşterileri memnun etmeyen hizmet sunumu gibi olumsuzluklar beklemektedir (ITIL, 2007, s.4). Buna karşın hizmet tasarımı ile müşteri memnuniyetini etkin bir şekilde karşılayan hizmet

sunumu sağlamak mümkündür. Buradan yola çıkarak, bu çalışmada ele alınacak hizmet tasarımı yaklaşımının bir işletmeye getireceği başlıca üstünlükler şu şekilde sıralanabilir (Raturi ve Evans, 2005, s.65; “Storey ve Easingwood, 1999”: Menor, Tatikonda ve Sampson, 2002, s.135; Young, 2008, s.146):

- Rakipler için giriş engelleri yaratır,
- İşletmenin kaynak kullanımını iyileştirir,
- Yeni hizmet heyecanı ve tasarlama çabaları işletmeye olumlu katkılar sağlar,
- Yenilikçilik ve öğrenme kültürünün oluşmasına katkı sağlar,
- Hizmet kültürünün ve hizmet odaklılık anlayışının gelişmesine katkı sağlar,
- Hizmet yöneticilerinin hizmet üretim ve yönetim yeteneklerini geliştirir,
- Çalışanların işlerine bakışını ve iş tatminini olumlu yönde etkiler,
- Mevcut sunumların kârlılığını artırır,
- Eski hizmetler, yenileriyle değiştirilerek hizmet portföyü dengelenir,
- Müşteri memnuniyeti artırılır,
- Yeni müşteriler işletmeye çekilir,
- Mevcut müşterilerin bağlılığı sağlanır.

Hizmet tasarımının günümüzde bu denli önemli bir faaliyet haline gelmesinin nedenlerinden biri de, hizmet ürünü ile bunun müşteriye ulaştırılmasını ifade eden hizmet dağıtımının uyumlu şekilde bir araya getirilmemesine bağlı sorunlardır. Bu durumda, hizmet olarak vaad edilen ile sunum arasında farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Hizmet işletmesi çok iyi “hizmet ürünü” fikirleri geliştirebilir. Ancak bunun için hizmet sistemini iyi analiz edemez ve gerekli üretim ortamını oluşturamazsa, tek başına ürün tanımlaması ile başarılı olması mümkün değildir (Gummesson, 1994: Zehrer, 2009, s.337). Bu bir önceki bölümde ele alınan hizmet üretimi yaklaşımı doğrultusunda, hizmet tasarımında da bütüncül yaklaşımın önemli olduğu söylenebilir.

Hangi yenilik amacıyla olursa olsun, hizmet tasarımında başarılı olmak için sistematik ve özenli bir çaba gereklidir. Çağdaş hizmet tasarımı anlayışında işletme çalışanları, müşteriler, tedarikçiler, ilgili uzmanların bir arada yer aldığı katılımcı yaklaşımla tasarım anlayışı öne çıkmaktadır. Katılımcı yaklaşım, hizmet sürecinin bütün olarak ele

alınması ve tasarlanması açısından önemlidir. Böylece, her bir katılımcının hizmetle ilgili olarak, kendi rolünden kaynaklanan “uzman” değerlendirmesiyle, tasarım sürecine katkıda bulunur. Bu şekilde çok yönlü hizmet tasarımı ile müşteri beklentilerinin karşılanması amacına daha uygun hizmet sunumları sağlamak mümkündür. İkinci Bölümde katılımcılık çerçevesinde hizmet tasarımı ayrıntılarıyla ele alınacaktır.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **HİZMET TASARIM SÜRECİNDE KATILIMCILIK**

#### **1. HİZMET TASARIMININ GELİŞİMİ VE TANIMLANMASI**

Hizmet tasarımının önem kazanmasıyla birlikte, hizmet yöneticilerinin hizmet tasarımcısına dönüşmeleri gerektiğinden söz edilmektedir. Aslında hizmet yöneticilerinin, hizmetin önhazırlıkları adı verilen hizmet altyapısının tasarımında ve bir o kadar da verimlilik amaçlı tasarımda daha deneyimli olduğu söylenebilir. Ancak çağdaş hizmet yönetimi anlayışının gerektirdiği hizmet odaklılık çerçevesinde, hizmet yöneticilerinin daha çok hizmet üretim sürecini bütüncül olarak ele alacak hizmet tasarımını gerçekleştirebilmeleri önem kazanmaktadır. Burada bütüncül kavramıyla, bazı soyut ve somut bileşenlerin yanısıra, hizmet ortamında yer alan çalışanlar ve müşterilerin, üretimin ön hazırlıkları ile hep birlikte ele alındığı hizmet süreci ifade edilmektedir. Hizmet süreci bu şekilde ele alındığında, hizmet çıktısının bu yönde değerlendirilmesi de daha doğru olacaktır. Bu yaklaşım, çağdaş hizmet tasarımının temel dayanağıdır.

Hizmet tasarımının yukarıdaki şekilde ele alınması daha çok yakın döneme ait bir anlayıştır. İzleyen bölümlerde öncelikle hizmet tasarımının geldiği noktanın ardındaki gelişmeler, tanımı ve türlerine yer verilerek, katılımcılık çerçevesinde ayrıntılı olarak incelenecektir.

### 1.1. Hizmet Tasarımının Gelişimi

Hizmet tasarımı 1990'lı yıllardan itibaren giderek ilgi çeken bir konu olmuştur. Hizmet tasarımının gelişiminde yenilikçilik akımı bir yana, başlıca iki etkenden söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki hizmetle ilgili sektör ve akademik çevrelerdeki gelişmeler, diğeri genel tasarım teorisindeki gelişmelerdir.

Hizmet tasarımının gelişimine bakıldığında verimlilik, estetik gibi tek yönlü çabalara dayalı geçmişinin daha eski olduğu görülür. Yakın geçmişe kadar hizmet tasarımı, müşteri deneyimi ve memnuniyetinden ziyade daha çok estetik, teknoloji, verimlilik gibi teknik boyutlara odaklanmıştır. Bu durum, hizmet tasarımının işletmedeki işlevinin de farklı anlaşılmasına neden olmuştur. Örneğin bazı işletmelerde hizmet tasarımı sadece müşteri ilişkilerini kolaylaştırmada yararlanılan bir araç olarak ele alınmaktadır (Young, 2008, s.43).

Hizmetle ilgili akademik alandaki gelişmelerin dolaylı etkileri bir yana, hizmet tasarımını doğrudan etkileyen gelişmelerin başında, 1980'lerde yürütülen *hizmet kalitesi* ve *hizmet iyileştirme* çalışmaları gelir. Bu çalışmalar müşterinin memnun kalacağı hizmet deneyimlerinin araştırılmasına dayalıdır. Bu dönem içinde yer alan Shostack (1984)'in geliştirdiği "hizmet haritalama" tekniği, hizmet tasarımındaki ilk önemli çalışmalardan biri olarak kabul edilmektedir. Hizmet haritalamanın getirdiği yenilik, hizmet üretim ve dağıtım sürecini bir bütün olarak görsel şekilde ortaya koymasıdır. Bu şekilde müşteri etkileşim noktaları, temel ve destek hizmetler, hizmet üretiminde ön-alan ve arka-alanlar, yönetim birimleri ve tüm hizmet işlemlerinin akışı görülebilmektedir (Slack, Chambers ve Johnston, 2004, s.102; Fließ ve Kleinaltenkamp, 2002, s.396).

Hizmet tasarımı yukarıdaki gelişmelerden beslenerek, 1990'lardan itibaren tek başına çalışma alanı haline gelmeye başlamıştır. Hizmet odaklılık anlayışının gelişmesi de bunu desteklemiştir. Günümüzde ise çağdaş tasarımın bütüncül yaklaşımına dayalı olarak (Eraslan ve Örucü, 2009, s.1-2; Junginger, 2005, s.59), hizmet tasarımı kendi ilkeleri, araç ve teknikleri ile ayrı bir disiplin haline gelmektedir (Zehrer, 2009, s.333).

Öte yandan günümüzde gelişmeye devam eden *hizmet bilimi* (Siegl ve diğerleri, 2008, s.3), hizmet tasarımının önem kazanmasında ve ayrı bir uzmanlık alanı haline gelmesinde önemli rol oynamaktadır (Holmlid ve Evenson, 2008, s.342; Evenson, 2008, s.27).

Henüz yeni gelişmekte olduğundan, hizmet tasarımı ile ilgili çalışmalar erken bir aşamadır (Drejer, 2004, s.551). Mevcut çalışmalar çoğunlukla hizmet tasarımının nasıl olması gerektiğine odaklanmaktadır (Örneğin; Golstein vd., 2002) ve çok azı deneysel araştırmalarla test edilmiştir.

Sektöre bakıldığında ise hizmet tasarımından yararlanan işletmelerin sayısının oldukça az olduğu görülür. Larsen, Tonge ve Lewis (2007)'in orta ölçekli çeşitli hizmet işletmelerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, işletmelerin sadece dörtte birinden daha azı hizmet tasarımından yararlanmaktadır. Hizmet tasarımından yararlanma çabası içinde olan işletmelerde ise başarısızlık oranının nispeten yüksektir. Yeni hizmetlerde karşılaşılan başarısızlık nedenleri arasında müşteri beklentilerinin yeterince dikkate alınmamasının da önemli bir payı vardır (Alam ve Perry, 2002, s.516; George ve Jones, 2006, s.650).

İngiltere'de yürütülen bir araştırmada, rekabetçilikte yararlanılan temel dinamikler açısından imalât ve hizmet işletmeleri karşılaştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, imalât işletmelerinin rekabetçilikte odaklandığı konular arasında ürün tasarımının oranı oldukça yüksektir. Buna karşın hizmet işletmeleri rekabetçilikte daha çok finans, üretim, iletişim ve insan kaynakları gibi işlevlere odaklanmakta ve ürün tasarımından çok düşük düzeyde yararlanmaktadır. Ürün tasarımından yararlanma oranı imalât işletmelerinde %50'nin üstündeyken, hizmet işletmelerinde %10 civarındadır (Tether, 2008, s.6).

Günümüzdeki yaklaşımla hizmet tasarımında ya da yeni hizmet konusunda müşteri etkileşiminin önemine sıklıkla değinildiği görülür (Bitner ve Brown, 2008, s.43; Oke, 2007, s.566; Weissenberger-Eibl ve Koch, 2007, s.96; Alam, 2006, s.248; Hipp ve Grupp, 2005, s. 520; Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 2004, s. 71; Debackere ve Looy,

2003, s.405). Ancak bu durum daha çok son yıllardaki gelişmelerin bir sonucudur. Hizmet tasarımında müşteriden yararlanmaya yönelik ilk çalışmalarda müşteri kavramı daha çok pazarlama anlayışı içindeki anlamıyla ele alınmıştır (Martin ve Horne, 1995, s.45).

## 1.2. Tasarım Teorisinin Hizmet Tasarımına Etkileri

Genel anlamda tasarım kavramı 1960'lardan beri kullanılmaktadır. Daha çok mallar bağlamında kullanılan ürün tasarımı, diğer adıyla endüstriyel tasarımının geçmişi de yine bu döneme dayanır. 1990'larda bilişim teknolojileri ve Internet'in gelişmesiyle birlikte yeni etkileşim türleri araştırılmaya başlamış ve bu arayış *etkileşim tasarımı* kavramının doğmasına neden olmuştur. Etkileşim tasarımı, hizmet tasarımının öncülü olarak kabul edilmektedir. Bu yeni tasarım anlayışı da genel tasarım teorisi gibi, geçmişteki yaklaşımlardan daha çok "kullanıcı" odaklı olmasıyla ayrılmıştır (Holmlid, 2007, s.2; Maffei, Mager ve Sangiorgi, 2005, s.5).

Tasarım ya da dizayn kelimesi, İngilizce "design" kelimesinden gelmektedir. Çoğunlukla dekorasyon ve çizim kelimeleri ile eşanlamlı olarak kullanılsa da, tasarım farklı bir kavramdır. Tasarım en genel ifadeyle bir eserin, ürünün ya da yapının ilk taslağını ifade eder. Tasarımda esas olarak tasarıma konu olan objeler belirlenir ve bunlar uyumlu biçimde bir araya getirilir. Burada bahsedilen "uyum"un belirlenmesinde estetik, biçim, işlevsellik, çevre duyarlılığı, ekonomiklik ve teknoloji gibi çeşitli boyutlar dikkate alınabilir. Çağdaş tasarım anlayışında ise tüm bu boyutların bir "bütün" olarak ele alındığı ve daha çok "kullanıcı" odaklı anlayışın hakim olduğu görülür (Eraslan ve Örücü, 2009, s.1-2; Junginger, 2005, s.59).

Tasarım, bir fikirle başlar ve hem tasarım sürecini hem de bu sürecin çıktısını kapsar. Tasarım daima, bir *plan* ya da *amaç* doğrultusunda, bir fikrin *model* ya da *çizim* ile biçimlendirilmesini gerektirir. Bu yönüyle tasarım, planlı bir faaliyettir. Tasarım süreci sonucunda ortaya "yeni" olanın çıkması nedeniyle, tasarım ve yenilik kavramları oldukça yakın ilişkilidir. Buna karşın tasarım ile yaratıcılık kavramları arasında önemli bir fark vardır. Yaratıcılık, öngörülmesi ve planlanması zor bir süreçtir ve daha çok



yeniliğin “kavramsal” düzeyi ile ilgilidir. Yaratıcılık sonucu ortaya atılan kavram, tasarım süreci ile hayata geçirilebilir. Böylece bir “yenilik” ortaya çıkar. Tasarımda yaratıcılık zorunlu değil, fakat yararlıdır (De Mozata, 2005, s.14,35,37; Güleş ve Bülbül, 2004, s.12-126).

Tung ve Yuan (2008, s.229), tüketim amaçlı sanat eseri tasarım sürecinin hizmet tasarımının temel ilkeleri olarak yararlanılabileceğini ileri sürerler. Yazarların bu amaçla işaret ettikleri tasarım süreci ile izleyen bölümlerde ele alınacak olan hizmet tasarım süreci arasında gerçekten de benzerlik olduğu görülebilir. Tüketim amaçlı sanat eseri tasarım süreci şu aşamalardan oluşmaktadır:

- Müşteri beklentilerinin belirlenmesi
- Ulaşılmak istenen amacın ayrıntılarının oluşturulması
- Ürünün kavramsal tanımlamasının geliştirilmesi
- Ürünün kavramsal tanımlamasının kesinleşmesi ve
- Ürünle ilgili ayrıntılarda gerekli değişikliklerin yapılması.

Yaşam kalitesinin artmasıyla birlikte, tasarımın insan hayatındaki yeri de önem kazanmaktadır. Önceleri tasarım deyince daha çok mal, mimarî gibi somut varlıkların tasarımı akla gelirken, soyut kavramlarda tasarımdan söz edilmesi daha yenidir. Bu anlamda sıkça kullanılmaya başlanan kavramlardan biri de hizmet tasarımıdır. Hizmet, içinde somut unsurları barındırır da, üretim çıktısı itibarıyla soyut nitelikli bir kavramdır. Bu nedenle hizmet tasarımının, soyut ve somut bileşenlerin uyumlu şekilde bütünleştirilmesiyle, uygun hizmet ortamının yaratılmasıyla ilgili olduğu söylenebilir. Aşağıda, hizmet tasarımı kavramının incelenmesiyle ilgili açıklamalar yer almaktadır.

### **1.3. Hizmet Tasarımı Kavramı**

Hizmet tasarımında hareket noktası tasarım teorisidir. Tasarım ise özünde bir “çözüm”dür (Koskinen, 2009, s.27). Yukarıda vurgulandığı gibi, çağdaş tasarımda daha çok “kullanıcı odaklı” yaklaşım benimsenmektedir. Buna göre genel olarak tasarım ile ortaya koyulacak çözümün yolu, tasarımdan yararlanacak kişilerden geçmektedir de

denebilir. Yapılan tanımlara bakıldığında da, hizmet tasarımının kullanıcıya yönelik çözüm geliştirme çabalarıyla ilgili olduğu görülebilir. Hizmet tasarımı ile ilgili bazı tanımlar şöyle sıralanabilir:

- Hizmet tasarımı fikirler, çözümler ve amaçların belirli bir yapıya ya da donanım, mekân ya da diğer kaynakların belirli bir düzene dönüştürülmesini içerir (Williams ve Buswell, 2003, s.94).
- Hizmet tasarımı, hizmet işletmesinin müşterilerle etkileşim kurarken izleyeceği standart faaliyet yordamı ya da modelidir (Raturi ve Evans, 2005, s.80).
- Hizmetin fiziksel, duyuşsal ve psikolojik yararlarının ayrıntılarının oluşturulmasıdır (Reid ve Sanders, 2005, s.43).
- Hizmet tasarımı *hizmet iletişiminin* tasarımıdır. Hizmet iletişimi ise hizmet ortamı, hizmet süreci ve hizmet çalışanını kapsar (Koskinen, 2009, s.22).
- Üretilirken tüketilen soyut bir doygunluktan, müşterinin beklediği duyuşsal ve psikolojik yararı tanımlama ve bu tanıma uygun araç ve eylemleri oluşturma yönündeki çalışmalardır (Şahin, 2008, s.55).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak hizmet tasarımında şu hususların öne çıktığı söylenebilir:

1. Hizmet tasarımı için, hizmet bileşenlerinin belirlenmesi gerekmektedir.
2. Hizmet tasarımında hem soyut hem de somut unsurlar tasarlanır.
3. Hizmet tasarımının etkileşim tasarımı gibi, insanî yönü de vardır.
4. Hizmet tasarımının süreç tasarımı ile ilgilidir.
5. Hizmet tasarımı için müşterinin hizmetten beklediği yararların belirlenmesi gerekir.
6. Hizmet tasarımı bu tasarım ile ortaya koyulacak hizmet sürecinde yer alacak olan müşterileri ve çalışanları dikkate almalıdır.

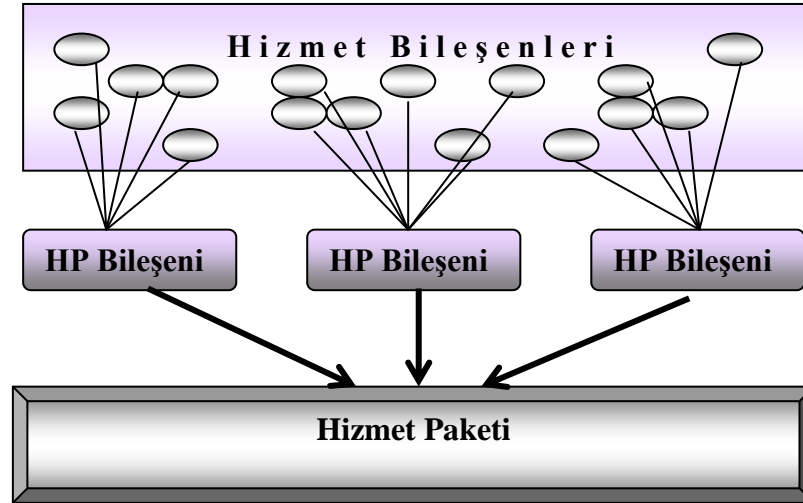
Günümüzde hizmet odaklılık anlayışının giderek daha fazla benimsenmesiyle birlikte, hizmet yönetiminin işlevi de yeniden tanımlanırken, bu kavram içinde hizmet tasarımına daha çok yer verilmektedir (Zehrer, 2009, s.333). Önceki uygulamalardan farklı olarak, bu yöndeki hizmet tasarımı anlayışı, daha fazla insan odaklı bir nitelik

kazanmaktadır (Holmlid, 2007, s.1) Hizmet tasarımı sadece somut unsurların tasarımından uzaklaşıp birlikte yaratılan değerın tasarımına dönüşmektedir (Ramirez ve Mannervik 2008, s.35). Bu yönüyle günümüzdeki anlamıyla hizmet tasarımı daha insan merkezli ve dıştan (*örneğin, müşteriler, tedarikçiler*) içe (*örneğin, hizmet süreçleri, hizmet türleri*) odaklı bir süreçtir (Zolfagharian ve Paswan, 2008, s.339; Holmlid ve Evenson, 2008, s.341). Bu açıdan bakıldığında çağdaş hizmet tasarımı anlayışının, yine çağdaş tasarım teorisinin kullanıcı odaklılık eğilimi ile tutarlı olduğu görülmektedir.

İlgili alanyazına bakıldığında, hizmet tasarımı kavramı ile benzer anlamlarda kullanılan başlıca iki kavram daha bulunmaktadır. Bunlar *hizmet geliştirme* ve *hizmet yenilikçiliğidir*. Hizmet geliştirme kavramı, strateji geliştirme ve fikir araştırmasından, hizmetin pazar sunumu ve test edilmesine, iş analizi ve çalışanların eğitimine kadar çok aşamalı etkinlikleri içerir. Hizmet geliştirme, hizmet tasarımından daha geniş bir kavramdır (*Örnek bir hizmet geliştirme süreci için dipnota bakınız<sup>1</sup>*). Hizmet yenilikçiliği ise girişimcilik, teknolojik yenilik gibi kavramlardan doğar ve daha çok soyut düzeydeki yeniliği ifade eder (Goldstein, 2002, s. 122; Menor, Tatikonda ve Sampson, 2002, s.139). Bu yönü ile hizmet yenilikçiliği daha çok yeniliğin hizmet tasarımı ile hayata geçmeden önceki düzeyi ile ilgilidir denebilir.

Hizmet tasarımının özünde hizmet paketinin oluşturulması vardır. Hizmet paketi bir ürün olarak hizmet ve bunun sunumuyla ilgili ayrıntıları içeren hizmet dağıtımını kapsar (Thukral, 1995, içinde: Agrawal, 2006, s.47). Hizmet paketi, müşteri beklentilerini hatasız olarak karşılamak için oluşturulur (Şahin, 2008, s.55). Hizmet paketinde önce, müşteri beklentilerini karşılayacak olan hizmet ürünü ve dağıtımıyla ilgili “hizmet bileşenleri” (Şekil 4’de dairelerle temsil edilmektedir) belirlenir. Hizmet bileşenleri, kendi içinde uyumlu, yönetilebilir şekilde bir araya getirilir. Bunlar da hizmet paketinin ana bileşenlerini oluşturur (Şekil 4’te dörtgenlerle temsil edilmektedir). Thukral (1995)’dan uyarlanan Şekil 4’teki hizmet tasarımı modelinin, bu çalışmada benimsenen hizmet tasarımı yaklaşımının teknik boyutunu oluşturduğu söylenebilir.

<sup>1</sup> Örnek bir hizmet geliştirme süreci: Strateji oluşturma, fikir geliştirme, fikir araştırma, kavram geliştirme ve test etme, işletme analizi, proje yetkilendirme, hizmet tasarımı ve test edilmesi, süreçlerin tasarımı ve test edilmesi, pazarlama programı ve test edilmesi, çalışanların eğitimi, hizmetin test edilmesi, deneme sunum, pazarın test edilmesi, sunumu piyasaya sürme ve sunum sonrası değerlendirme (Haksever ve diğerleri, 2000, s.94).



Şekil 4. Hizmet Tasarımı Modeli

“Thukral, 1995”: Agrawal, 2006’den uyarlanmıştır.

Hizmet tasarımı ile ilgili öneriler işletmenin tüm birimlerinden ve dışarıdan gelebilir. Bu önerilerin dikkate alınması, hizmet tasarımında katılımıcılığın temelini oluşturur. Stratejik düzeyde önemli bir karar olan hizmet tasarımı kararlarında üst yönetimin katılımı ve kontrol sağlaması çok önemlidir (Sundbo, 1997, s.436). Hizmet işletmesinin temel üretimiyle ilgili olduğundan hizmet tasarımı, işletmenin stratejik kararları arasında yer alır (Raturi ve Evans, 2005, s.65). Hizmet tasarımı ile hizmetler daha çekici hale getirilerek farklılaştırılabilir. Hizmetin etkin biçimde nasıl yürütüleceği, müşterilerin süreçlerde nasıl yer alacağı ve hizmetin fiyatı gibi konular doğru biçimde belirlenebilir (Daft, 2006, s.584). İşletmenin hemen her işlevi ve işletme başarısı da hizmet tasarımından etkilenir. Bu yönüyle hizmet tasarımı, yöneticinin karar alması gereken temel konulardan biridir (Stevenson, 2007, s.126).

Hizmette yenilik, üstün bir değer sunmak için “müşteriye yönelik düşünmek” anlamına gelmektedir (Kandampully, 2006, s.95). Bu anlayışa göre müşterilerden gelecek bilgiler, yeni hizmetler için önemli bir kaynaktır (Lundkvist ve Yakhlef, 2004, s.250). Bu kaynaktan yararlanmanın etkili yollarından biri, hizmetin ortak üretim ve eşzamanlılık özelliklerinden yararlanmaktır. Hizmetin bu özellikleri sayesinde müşteriye ulaşmak oldukça kolaydır. Bu nedenle çalışanlar, müşteriden doğrudan ya da dolaylı şekilde edindikleri izlenimlerle önemli kaynaklar haline gelir. Çalışanlar, bu bilgilerini, hizmet sistemi çerçevesinde değerlendirebilirler.

Hizmet tasarımının önemi, her ne kadar genel olarak kabul görse de, bunun zor bir süreç olduğu da vurgulanmaktadır. Hizmet tasarımının zorlayıcı yönü, hangi hizmetin sunulacağı (değer) ve nerede ne zaman sunulacağı (hizmet üretim ve dağıtım süreci) aynı anda tasarlanması gereğinden ileri gelir (Şahin, 2008, s.54). Bilindiği gibi, hizmetlerde süreç ve ürün aynı anlama gelmektedir (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 2004, s. 71) ve hizmet tasarımı bir anlamda süreç tasarımıdır (Davis ve Heineke, 2005, s.162; Gallouj, 2002, s.149). Ancak hizmet sistemi içinde yer alan çeşitli bileşenlerin bütünleştirilmesi, yöneticiler açısından oldukça zorlayıcı bir süreç olarak görülmektedir (Kingman-Brundage, George ve Bowen, 1993, s. 27).

Hizmet tasarımı konusunda karşılaşılan zorluğun bir nedeni de yukarıda vurgulandığı gibi, hizmet üretiminin yeterince anlaşılabilmesi ile ilgilidir. Hizmet kavramının mal paradigmasıyla ele alınması gibi, hizmet tasarımında da karşılaşılan bazı sorunların mal tasarımı yaklaşımlarının hizmete uyarlanmadan yararlanılmasıyla ilgili olduğu söylenebilir. Aslında süreç ağırlıklı yapısı nedeniyle, mal tasarımı yaklaşımları önemli açılımlar da sunabilmektedir. Aşağıdaki bölümde hizmet tasarımı ile mal tasarımının benzer ve farklı yönleri ele alınmaktadır.

#### **1.4. Hizmet Tasarımı ile Mal Tasarımının Karşılaştırılması**

İşletmeler farklılaşma stratejisi ile başarı yakalamak için, ürün tasarımına önem verir. Başarılı ürün tasarımını gerçekleştirebilen hizmet ve imalât işletmeleri arasında bazı ortak noktalar bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Nijssen ve diğerleri, 2006, s.242):

- Yenilikçiliğe odaklılık,
- Yenilik çabalarının iyi yapılandırılmış ve öngörücü olması,
- Bu çabalara üst yönetimin yüksek düzeyde katılımı,
- Konuyla ilgili uzun vadeli stratejik amaçların varlığı,
- Gerekli kaynakların tahsis edilmiş olması,
- Örgüt kültürünün ve sistemlerinin yenilik sürecine yönlendirilmiş olması,

- Çalışanların örgütün yeni ürünle ilgili amaçlarını açıkça anlamış olmaları ve yenilik sürecine katılmaları,
- Yeniliği gerçekleştirebilen yüksek nitelikli çalışanların varlığı.

Yenilikçilik anlayışının gelişmesi aslında mal odaklı çabalarla sağlanmıştır. Ancak imalâta yenilikçiliğin kapsamının daha dar olması nedeniyle, bu yaklaşımlar hizmetlere uygulandığında başarısızlıkla karşılaşmıştır (Alam, 2005, s.236; Weissenberger-Eibl ve Koch, 2007, s.96). Hizmet işletmelerinde yenilik daha yakın döneme ait bir konudur.

Ürün tasarım sürecine bakıldığında, mal ve hizmet arasında bazı ortak yönler bulunmaktadır. Örneğin müşteri beklentilerini öğrenme, yeni ürünü tanımlama ve üretim sürecini tasarlama gibi temel konular hizmet tasarımı için de geçerlidir. Ancak iki tasarım türü arasında uygulamada ortaya çıkan ve hizmetin temel özelliklerinden ileri gelen önemli bir farklılık söz konusudur (Şahin, 2008, s.53; Reid ve Sanders, 2005, s.66; Sundbo, 1997, s.449); hizmet tasarımında, üretim ve dağıtım süreci birbirinden ayrı düşünülemez ve birlikte tasarlanır.

Bu nedenle hizmet sürecindeki yenilikler, hizmet örgütlenmesinde de değişiklik yapılmasını gerektirebilir (Davis ve Heineke, 2005, s.158; Stevens ve Dimitriadis, 2005, s.24). Bu nedenle, hizmet tasarımı mal tasarımından daha titiz bir çalışma gerektirmektedir. Bununla birlikte, hizmet tasarımının mal tasarımında olduğu gibi, sıfır hata ile yapılıp yapılamayacağı da tartışmaya açıktır (Şahin, 2008, s.53). Nitekim hizmet süreci içinde beklenmeyen durumlar ortaya çıkabilir ve bunlar hizmet çıktısını etkileyebilir. Bunun nedeni müşterinin hizmet süreci içinde yer almasıdır ve bu durum aynı zamanda mal ve hizmet tasarımı arasındaki temel farklılığın kaynağıdır (Alam ve Perry, 2002, s.515). Buna bağlı olarak hizmet tasarımında aslında hizmetin daha çok “ön-hazırlıkları”nın tasarlanmasıyla (Nijssen ve diğerleri, s.242), olumlu bir hizmet üretim süreci için gerekli ortamın yaratılmasına çalışıldığı söylenebilir.

Hizmet tasarımında ihtiyaç duyulan müşteri beklentilerinin öğrenilmesi açısından aslında hizmet işletmeleri daha üstün özelliklere sahiptir. Ancak hizmet çıktısının mal çıktısı kadar net ve somut olarak tanımlanmasını engelleyen de yine hizmetin etkileşim

özelliğidir (Raturi ve Evans, 2005, s. 76). Bu nedenle hizmet tasarımında daha çok güvenilirlik ve müşteriye uygunluk konuları öne çıkmaktadır (Şahin, 2008, s.54).

Ürün tasarımı olarak düşünüldüğünde, AR-GE faaliyetlerinden yararlanma konusuna da değinmek gerekmektedir. Hizmet işletmelerinde imalât işletmelerinde olduğu gibi AR-GE birimi bulunmamakta ya da bilişim hizmetlerindeki gibi sınırlı oranda yararlanılmaktadır. Aslında hizmet işletmelerinde de AR-GE benzeri yapılanmalardan yararlanılabilir. İmalât işletmelerinde, harcamalarının önemli bir kısmı AR-GE'ye ayrılırken, hizmet işletmelerinde aynı harcama oranının çok az ya da hiç olmadığı görülür. Ürün tasarımında AR-GE faaliyetleri genellikle teknoloji odaklıdır. Hizmet işletmelerinde ise yeni yöntemler ve kavramlar geliştirmeyi kapsar (Nijssen ve diğerleri, 2006, s.242; De Bono, 2000, s.181). Hizmet işletmeleri, AR-GE faaliyetleri kapsamında hizmet tasarımından daha biçimsel ve bilinçli şekilde yararlanarak pek çok üstünlük elde edebilir. Bu ayrıca, hizmet tasarımının sürekliliğini de sağlar.

Hizmet tasarımının mal tasarımından önemli farklarından son olarak değinilecek konu, tasarım sürecinin hızıdır. Hizmet tasarımı mal tasarımından daha hızlı şekilde gerçekleştirilebilmektedir (Davis ve Heineke, 2005, s. 162). Hizmet tasarım sürecinin daha hızlı olması aynı zamanda bir gerekliliktir. Daha önce vurgulandığı gibi, hizmet işletmelerinde yeni hizmetlere olan ihtiyaç ve bunları hızlı şekilde hayata geçirmek, önemli bir baskı unsurudur. Hızla değişen koşullara hızla yanıt vermek, hizmet işletmeleri için bir zorunluluktur. Ancak işletmeler bu zorunluluğa farklı şekillerde yanıt verirler. İzleyen bölümde bu konu üzerinde durulacaktır.

### **1.5. Hizmet Tasarımında Temel Belirleyiciler**

Hizmet tasarımı daha önce belirtildiği gibi yeni bir faaliyet değildir. Hizmette yenilik yapma fikri iyileştirme, düzeltme, değiştirme, buluşçuluk gibi farklı isimler altında süregelen bir uygulama olmuştur. Hizmet tasarımında temel belirleyiciler, işletmenin bu faaliyeti stratejik olarak nasıl ele aldığı ve üretimde teknolojiden yararlanma yoğunluğu ile ilgilidir.

Hizmet işletmeleri geçmişten beri çevrelerindeki değişime hizmetlerinde öngörücü (proaktif) ya da tepki verici (reaktif) değişikliklerle yanıt vermeye çalışmaktadır. Bu açıdan hizmet tasarımının temel belirleyicileri şu üç başlıkta incenebilir; aralıklı ve sürekli olmak üzere zaman temeline göre hizmet tasarımı, teknoloji temelli hizmet tasarımı ve hizmet tasarımında katılımcılık. Aralıklı ve sürekli hizmet tasarımı anlayışları, hizmet tasarımında temel stratejik odaklanma ile ilgilidir. Teknoloji ve katılımcılık belirleyicileri ise birbirini dışlamaktan ziyade, başta hizmet türü olmak üzere, hizmete stratejik yaklaşım ile ilgilidir.

### **1.5.1. Zaman Temeline Göre Hizmet Tasarımı**

İşletmeleri etkileyen çevresel koşullar hızla değişmektedir. Ürünlerin ömürleri kısaltmakta, eskiye oranla yeni ürünler daha çabuk tüketilmektedir. Zaman baskısı hizmet işletmelerinde daha fazla hissedilmektedir. Hizmetin kolay taklit edilebilir olması ve patentinin alınmasının da zor olması bu baskının başlıca nedenleridir. Bu nedenle hizmet tasarımında hızlı olmak açısından zaman konusu çok önemlidir (Cooper ve Edget, 1999, s.15).

Zaman faktörü işletmenin içe dönük sonuçları açısından da önemlidir. Tahmin edileceği gibi hizmet tasarımının bir maliyeti vardır ve işletme bunun karşılığını etkili bir şekilde almayı bekler. Ancak hizmet tasarımı sonuçlarını, bunların müşteri tatminine ve kâra katkılarını değerlendirmek kolay olmayabilir (Ottenbacher ve Gnoth, 2005, s.205, 206). Tasarım aşaması ile kârın gerçekleşmesi arasında ciddi bir zaman farkı olabilir. Bu nedenle, hizmet tasarımının değerlendirilmesi için daha somut ölçütlere ihtiyaç duyulur ve bunların başında da hizmet tasarımına ayrılan süre gelmektedir (Stevenson, 2007, s.129). İşletmeler hizmet tasarımına harcanan zamanı, tasarımın başarısında önemli bir ölçüt olarak dikkate alırlar. Zaman temeline göre hizmet tasarımı aralıklı ve sürekli olmak üzere iki temelde incelenebilir.



### 1.5.1.1. Aralıklı Hizmet Tasarımı

Aralıklı hizmet tasarımı, hizmet tasarımının göreceli olarak uzun zaman aralıkları ile gerçekleştirilmesini ifade eder. Bu yaklaşımda hizmet tasarımı, belli bir zaman dilimi içinde ve belli aralıklarla gerçekleştirilen bir proje olarak ele alındığı gibi (Alam ve Perry, 2002, s.519), böyle biçimsel bir yapıdan uzak çabalar halinde de yürütülebilir. Aralıklı hizmet tasarımı, daha uzun zaman aralıklarında gerçekleştirilen radikal yenilik kavramı ile karıştırmamak gerekir. Aralıklı hizmet tasarımı, daha çok tasarıma bakış açısıyla ilgilidir ve daha çok tasarımın “bir kere” yapılan bir faaliyet olarak görülmesini ifade eder. Değişim ve sürekliliğin bir değer olarak kabul edildiği günümüzde, hiçbir yenilikçilik ya da tasarım yaklaşımında bu tür bir anlayışın yeri kalmamıştır. Bu tür bir anlayışla ele alınan çabaların başarı şansı da fazla değildir. Bu nedenle, hemen tüm alanyazında önerilen sürekli hizmet tasarımı yaklaşımı aşağıda daha ayrıntılı ele alınacaktır.

### 1.5.1.2. Sürekli Hizmet Tasarımı

Sürekli değişen çevre koşulları, “hızlı” olmayı yaşamsal derecede önemli hale getirmektedir (Raturi ve Evans, 2005, s.68). Pek çok yeni hizmet türü ortaya çıkarken, bir yandan geleneksel hizmetler de değişen müşteri beklentilerinden etkilenmektedir. İşletmeler hizmetlerini etkileyen bu değişikliklere radikal ya da aşamalı yeniliklerle yanıt vermeye çalışırlar. Hız konusunun daha çok aşamalı yeniliklerle ilgili olduğu düşünülse de, radikal yenilikleri de kapsar. Nitekim, sürekli hizmet tasarımı anlayışı aslında hizmetlerde sürekli yenilik yapmayı zorunlu kılmamaktadır. Bu yaklaşım daha çok, bunun bir strateji olarak benimsenmesi ve hizmetlerin sürekli olarak bu açıdan değerlendirilmesiyle ilgilidir. Bu şekilde hizmet tasarımı bir *proje* değil, bir *program* olarak ele alınmış olur (George ve Jones, 2006, s.649; Alam ve Perry, 2002, s.519). Böylece hizmet tasarımı işletme stratejisinin yön verdiği ve işletmeyle daha bütünleşik bir faaliyet olarak ele alınır (Sundbo, 1997, s.435). Bu anlamda sürekli hizmet tasarımı anlayışının bir tercihten ziyade başarı için zorunluluk olduğu söylenebilir.

Sürekli hizmet tasarımının getireceği üstünlüklerin başında, tasarıma ayrılan toplam sürenin oldukça kısılması gelir. Bu ise, daha önce de vurgulandığı gibi, başarılı hizmet tasarımı uygulamasının temel ölçütlerinden biridir (Stevenson, 2007, s.129). Sürekli hizmet tasarımı, döngüsel şekilde ve aşamalı ilerlemelerle devam eder. Bu, özellikle hizmetlerin sürekli geliştirilmesi açısından önemlidir (ITIL, 2007, s.4). Sürekli hizmet tasarımı ile mevcut hizmetlerin eskimeye başlaması beklenmeden yenileri sunulabilir. Nitekim, öngörücü işletmelere bakıldığında yeni hizmet henüz pazara sunulurken, bir sonraki ürünle ilgili arayışları da başlattıkları görülür (Raturi ve Evans, 2005, s.68-69).

Sürekli hizmet tasarımının öğrenen organizasyon kavramı ile yakın ilişkisi olduğu söylenebilir. İşletmeye bu anlamda da katkı sağlayan bu yaklaşım, bir tasarım kültürünün oluşmasının önünü açar (Alam ve Perry, 2002, s.519). Sürekli hizmet tasarımı anlayışı ile her düzeyden çalışanın bilinçlenmesi sağlanır ve çalışanlar tasarıma önemli katkılarda bulunabilirler. Özellikle müşteriyle etkileşim halinde olan, diğer bir deyişle ön-alan çalışanlarının, hizmet tasarımı konusunda bilinçlenmesinin, tasarım sürecine önemli katkılar sağlayabileceğini söylemek mümkündür. Böylece süreklilik anlayışı ile katılımcılık anlayışının birbirini desteklediği söylenebilir. Süreklilik temelinde ele alındığında, hizmet tasarımında katılımcı anlayışın örgütün tüm kademelerinde benimsenmesi ve uygulanması kolaylaşır. Müşteri ve tedarikçiler gibi diğer katılımcılardan da daha etkin şekilde yararlanmak mümkündür.

### **1.5.2. Teknoloji Temelli Hizmet Tasarımı**

Teknoloji temelli hizmet tasarımının temel girdisi teknolojik yeniliklerdir. Özellikle 1990'lı yıllarda yeni hizmetlerin ortaya çıkmasında en önemli faktör teknoloji olmuştur (Cooper ve Edget, 1999, s.4-5). Teknoloji güdümlü hizmet tasarımı anlayışını benimseyen işletmeler ileri teknolojilere ve bunların geliştirilmesine odaklanır. Bu yönüyle bu işletmeler, öngörücü bir rol üstlenerek genellikle radikal yenilikler sunar (Schroeder, 2007, s.35). Teknoloji üstünlüğü stratejisinden yararlanan bu işletmeler ayrıca, daha sonra gerek duyulacak olan aşamalı yenilikleri de gerçekleştirerek rekabetçi gücünü korumaya devam eder (Kumar ve Phrommed, 2005, s.13). İnternet

bankacılığı, elektronik öğrenme gibi hizmetler, bu yaklaşıma dayalı olarak tasarlanmış örneklerdir.

Teknoloji temelli hizmet tasarımı, işletmeye önemli üstünlükler getirir. Bunların başında pazarda ilk olmak ve ürün fiyatında belirleyici olmak gelir. Böylece uzun dönemli büyüme ve müşteri sadakatini sağlamaları da kolaylaşır. Bu üstün yönlerine karşın, teknoloji temelli hizmet tasarımının bazı olumsuzlukları da vardır. Henüz alıcısı olmayan yeniliklerle ilgili olduğu zaman, teknoloji güdümlü hizmetlerin pazarda kabul edilmesi zor olabilir. Bu yönüyle yüksek risk taşımaktadır. Ayrıca ileri teknolojilerin araştırılması, yüksek düzeyde sermaye gereksinimi gerektirir. Yeni hizmetlerin pazarda kabul görmesi halinde ise çoğunlukla hizmetin taklit edilme sürecinin başlaması da bu yaklaşımın bir başka olumsuzluğudur (Raturi ve Evans, 2005, s.74; Kumar ve Phrommated, 2005, s.16). Ancak tüm risklerine rağmen başarılı sonuçlar elde edildiğinde, işletmenin uzun vadede sektöre yön verici konumunu sürdürmesi mümkün olacaktır.

### **1.5.3. Katılımcılık Temelli Hizmet Tasarımı**

Hizmet tasarımında katılımcılık anlayışına göre, tasarım sürecinin temel girdisi müşteri beklentileridir. Müşterilerden alınan geribildirimler ile beklentiler öğrenilir, bunlar uygun hizmet bileşenlerine dönüştürülerek yeni hizmet paketi oluşturulur. Bu şekilde hizmet tasarımı daha çok *tepki verici* (reaktif) stratejiye dayalıdır. Bu yaklaşıma dayalı hizmet tasarımı çabaları çoğunlukla evrimsel niteliklidir ve aşamalı yeniliklerle yürütülür. Bu yönüyle teknoloji temelli hizmet tasarımına oranla daha az riskli ve getirisi de daha düşüktür. Ancak “ürün” ekseninden bakıldığında, bu yaklaşımı benimseyen işletmelerin teknoloji liderliği stratejisine oranla tasarladıkları ürünlerle müşteri beklentilerini karşılamada daha başarılı oldukları görülmektedir. Hizmet işletmelerinin katılımcılığa dayalı hizmet tasarımını benimseyerek başarılı olabilmeleri için hizmet tasarımında hızlı olma becerileri son derece önemlidir (Kumar ve Phrommated, 2005, s.11; Raturi Evans, 2005, s.74).

Günümüzde hizmet tasarımı katılımları sadece işletme ve müşteriler düzeyinde değil, tedarik zinciri kapsamında ele alan yaklaşımlarla da karşılaşmaktadır. Tedarikçiler, hem hizmetin ön hazırlıkları, hem de hizmet üretim süreciyle ilgili uzmanlıklarına dayalı görüş ve önerileriyle tasarım sürecine önemli katkılar sağlayabilir. Tedarikçilerden yararlanarak, hizmet tasarımı yararlanarak maliyetleri azaltmak ve tasarım sürecini kısaltmak mümkündür (“Rothwell, 1994”: Melton, 2007, s.6).

Tedarikçilerin yanısıra, ihtiyaç duyulması halinde hizmet tasarımı bu konuda uzmanlaşmış kişilere de yer verilmesi mümkündür. Hizmet tasarımı uzmanları hizmet işletmesinin yapısı, özellikleri, tasarıma konu olan hizmet ya da hizmetlerin türü ile uygun yenilik türünü dikkate alarak, tasarım sürecinin yapı ve işleyişine katkılar sağlayabilir.

Son olarak, yine hizmet tasarımı konusu özel uzmanların katılımını gerektirebilir. Bu konuda konusunda uzman sektörde ya da akademik çevrelerden kişiler de hizmet tasarımı sürecine katkıda bulunabilirler. Örneğin çevre duyarlılığı ve mevzuatın hassas olduğu bir hizmet tasarımı çevre mühendisi ve hukuk uzmanı da görüşleriyle hizmet tasarımına destek verebilir.

Bu çalışmada hizmet tasarımı katılımcılık, çalışanlar ve müşteriler kapsamında ele alınmaktadır. İzleyen bölümde hizmet tasarımı bu katılımcılar çerçevesinde ayrıntılı olarak incelenecektir.

## **2. HİZMET TASARIMINDA KATILIMCILIKIN GELİŞİMİ VE ÖNEMİ**

Bir işletmenin ayakta kalması ve rekabetçiliğinde, müşteri beklentilerindeki değişikliklerin işletme tarafından nasıl algılandığı önemli rol oynar (Haksever ve diğerleri, 2000, s.178). Hizmet işletmesi açısından müşteri, hizmet üretiminin başlamasını belirleyen kişidir (“Sampson, 2001”: Sampson ve Froehle, 2006, s.332). İstek ve ihtiyaçlar anlamında kullanılan beklentiler ise insanın duyduğu bir eksikliği tanımlar. Beklentiler ve bunların doyumunu insan eylem ve davranışlarının itici gücünü oluşturur. Beklenti-eylem-amaç süreci bütün insanlarda aynıdır. İnsanlar eksikliğini

duydıkları konularda doyuma ulaşmayı amaçlar ve bunun için eyleme geçerler. Ancak beklenti, eylem ve amaçların çeşidi ve şiddeti insandan insana farklılık gösterir (Şahin, 2005, s.3).

Beklentilerin çeşidi ve şiddetinde zamanda dayalı olarak da farklılıklar ortaya çıkabilir. Müşteri beklentilerinin böyle çeşitli ve değişken olması, işletmeler için başlıca zorlayıcılardan biridir. İşletmelerin tüm müşteri beklentilerine yanıt vermesi güç olduğundan, yetenekleri, kaynakları ve politikaları doğrultusunda belli düzeyde ve “ortak” kabul edilebilecek beklentileri gidermeye çalışırlar. Bu nedenle, müşteri beklentileri ifadesi çoğunlukla, kıvamlı (optimal) düzeyde karşılanabilecek beklentiler anlamında kullanılmaktadır.

Hizmet tasarımında katılımcılık anlayışının ardında esas olarak müşteri ile işletmenin hizmete bakışaçıları arasında farklılık olabileceği düşüncesi yatmaktadır. Bu düşünce Zeithaml, Parasuraman ve Berry (1990) tarafından geliştirilen *Hizmet Kalitesinde Fark Analizi Modeli* ile de benzerlik gösterir. Model, müşteriler ile işletme çalışanlarının algılamaları arasında farklılık olması muhtemel konuları göstermektedir. Modelin hizmet tasarımı ile ilgili kısmına göre işletme ile müşteri arasında şu boyutlar arasında farklılıklar vardır: Müşterilerin gerçek beklentileri ile işletme yönetiminin müşteri beklentilerine yönelik algıları arasında; müşteri beklentileri ile hizmet tasarımı ve standartları arasında; müşteri beklentileri ile hizmet dağıtımı arasında farklılıklar bulunur. İşletme kaliteli hizmet sunabilmek için bu farkları kapatmaya çalışmalıdır (Zeithaml ve Bitner, 2003, s.532).

Yukarıdaki modelde belirtilen farklılıkların, katılımcı hizmet tasarımına işaret ettiği söylenebilir. Hizmet işletmesi, bu şekilde “hizmet odağı”nda yer alan müşteri beklentilerini daha doğru değerlendirerek, bunları daha iyi karşılayan hizmetler sunabilir.

Yapılan araştırmalara bakıldığında hizmet odaklı işletmelerin daha başarılı olduğu görülmektedir. Bu işletmelerin ortak özellikleri arasında düşük fiyat stratejisinden ziyade, ürün değerine ve katma değere odaklanmaları; müşteri beklentilerine önem

vermeleri ve bu beklentilere hızlı ve esnek yanıt vermeleri bulunmaktadır (Larsen, Tonge ve Lewis, 2007, s.182). Hizmet kalitesini ve hizmet stratejisini hizmet odaklı anlayışla belirleyen hizmet işletmeleri, maliyet odaklı işletmelere oranla gelirlerini daha fazla arttırmaktadır (“Rust, Moorman ve Dickson, 2002”: Bitner ve Brown, 2008, s.42,43).

Hizmet tasarımında katılımcılığın incelendiği az sayıdaki deneysel çalışmalara bakıldığında, pek çoğunda müşteri katılımının incelendiği görülür. Öneminin bu denli farkında olunmasına karşın, alanda yapılmış çalışma sayısı, özellikle deneysel çalışmaların azlığı dikkat çekicidir (Matthing, Sanden ve Edvardsson, 2004, s.482). Alam (2002, s.257), bu konuda ciddi bir teori geliştirme çabasının da olmadığından söz eder. Mevcut araştırmalarda genellikle tasarım sürecinin önemi ve yöneticilerin bu konudaki algılamaları incelenmektedir. Özellikle hizmet yöneticilerinin bu konunun önemli olduğunu düşünmesi, ancak başarılı uygulama örneklerinin azlığı, ulaşılan önemli sonuçlardan biridir. Bu sonuç, hizmet tasarımında bilgi yetersizliğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Martin Jr. ve Horne (1995) tarafından gerçekleştirilen araştırmaya göre hizmet tasarımında müşteri katılımı, yeni hizmetin farklılaştırılmasında önemli bir faktördür. Bununla birlikte, müşterilerin gözardı edilmesi, yeni hizmette hata yapma riskini doğurmaktadır.

Martin, Horne ve Schultz (1999) müşterilerin dahil olduğu hizmet yenileştirme sürecine yönelik çalışmalarında, müşterilerin sürece sağladıkları girdilerin belirsizliğini araştırmışlardır. Sonuç olarak, bu belirsizliğin bir risk oluşturduğu görülmüştür. Yazarlar bu riskin işletme tarafından değerlendirilmesini ve belirsizliklerin azaltılması için müşteri eğitimi gibi yöntemlerden yararlanılmasını önerirler. Müşteri girdilerinin hizmet tasarım sürecinde yarattığı belirsizlik, ayrıca müşteriden bilgi sağlama yöntemiyle de ilgilidir.

Alam ve Perry (2002, s.523)'nin gerçekleştirdikleri araştırmaya göre, hizmet işletmeleri yöneticileri daha yüksek bir değer sunumuna imkan verdiği için, hizmet tasarımında müşteri katılımının çok önemli olduğunu düşünmektedirler.

Alam (2002, s.257), araştırmasında yeni hizmet geliştirmede müşteri katılımı ile ilgili olarak şu hususları ortaya koyar: Müşterinin dahil olmasıyla daha iyi, farklılaştırılmış ve müşterinin istek ve ihtiyaçlarıyla örtüşen hizmetlerin geliştirilmesi kolaylaşmaktadır. Yöneticiler bu sayede, hizmet geliştirme süresini kısaltabilmektedir. Müşterinin yeni hizmetleri öğrenmesi de daha kolay olmaktadır. Böylece yeniliklerin müşteriler tarafından kabul edilirliliği de artmaktadır. Bu çalışma sonuçlarına dayanarak Alam'ın yöneticilere getirdiği bazı öneriler şunlardır: Yöneticiler yeni hizmetlerde müşterilerle işbirliği yapmada daha öngörülü olmalıdır. Bu yaklaşımın getirdiği yararların farkında olunmalıdır. Müşteri katılımının tasarımın hangi aşamalarında olacağına karar verilmelidir. Örneğin müşteriler yeni hizmet kavramı oluşturma aşamasında son derece yararlıdır.

Magnusson (2003)'un gerçekleştirdiği araştırmada müşteri fikirlerinin daha yenilikçi ve özgün olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Müşteri katılımı ile tasarlanan hizmetler ayrıca, müşteriler için daha fazla değer anlamına gelmektedir. Ancak bazı fikirler “üretilebilir” olmakla birlikte, “yapılabilir” olmayabilmektedir. Ancak yazar müşterilerin fikirlerinin hizmet tasarımında yapılabilirlik açısından değerlendirilecek olan önemli girdiler olduğunu savunur. Müşteriler sınırsız istek ve ihtiyaçlar talep edebilir, ancak işletme burada dikkatli davranmalı ve bunları yapılabilirlik çerçevesinde değerlendirerek ele almalıdır. Öte yandan, müşterilerin fikirlerinden onları daha iyi anlamak için birer öğrenme aracı olarak yararlanılabilir (Magnusson, 2003, s.234,235,237).

Hizmet tasarımında müşteri katılımının incelendiği bir başka çalışma örneği olan Matthing, Sanden ve Edvardsson (2004) da, çalışmalarından elde ettikleri sonuçlarda müşterilerin yeni hizmet fikirlerinin daha yenilikçi olduğunu desteklerler. Yazarlar yeni hizmet geliştirme sürecine dahil olmasının oldukça yararlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Morelli (2009, s.580-583), hizmet tasarımında müşterilerin katılımını, görsel olarak ortaya incelemede yararlı olabilecek araç ve teknikleri bir araya getirmektedir. Bu araç ve teknikler analitik, tasarım ve sunum olmak üzere üç başlıkta toplanmıştır. Yazar bu teknikleri örnek olaylarla açıklamaktadır.

Hizmet tasarımı hem çalışan hem de müşteri katılımına yönelik deneysel çalışmaların eksikliğinden yola çıkan Melton (2007)'un çalışması oldukça dikkat çekicidir. Melton (2007, s.91,95) çalışmasında ön-alan çalışanları ile müşterilerin katılımı ile yeni fikirlere ulaşma ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda, bu şekilde katılımcılık anlayışının, yeni hizmet fikirlerini oldukça olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Araştırmaya göre, müşteriler yeni fikirlerin üretilmesinde daha etkin rol oynarken, ön-alan çalışanları yeni hizmet fikirleri üretmekten ziyade, bunların uygulamaya dönüştürülmesinde daha etkin rol oynamaktadırlar. Yazara göre, farklı roller üstlenen bu katılımcılardan yararlanarak, hizmet tasarımı daha etkili sonuçlara ulaşmak mümkündür.

Yukarıdaki açıklamalardan da görülebileceği gibi, hizmet tasarımı katılımcı çalışmaları inceleyen çalışmaların sayısı oldukça azdır. Mevcut çalışmalar ise ağırlıklı müşteri katılımını incelemektedir. Bu çalışma kapsamında ele alınan şekliyle, hizmet yeniliğinde sadece çalışanların katılımına dayalı çalışmalara rastlanmamış olmak doğal karşılanabilir. Buna karşın müşteri ve çalışanların birlikte katılımına dayalı olarak Melton (2007)'un çalışması dışında önemli bir çalışmaya rastlanmamıştır. İzleyen bölümlerde, hizmet tasarımı yer alan katılımcılar, tasarım sürecine ve sonuçlarına sağladığı katkılar gibi konular ele alınmaktadır.

## **2.1. Hizmet Tasarımında Çalışan ve Müşteri Katılımı**

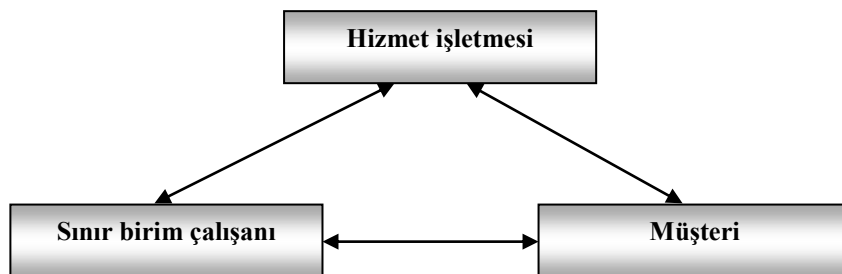
Hizmet tasarımı katılımcılık, bu çalışmada hizmet işletmesinin çalışanları ve müşterileri boyutuyla incelenmektedir. Aşağıda sırasıyla bu katılımcıların hizmet tasarımıdaki rolü ve önemi incelenmektedir.



### 2.1.1. Hizmet Tasarımında Çalışanların Katılımı

Zeithaml ve Bitner (2003, s.532) Fark Analizi modeli, işletme çalışanları ile müşteriler arasında hizmet algılamaları arasında, hizmet kalitesini olumsuz etkileyebilecek farklılıkların incelenmesine dayanır. Diğer yandan yapılan bazı çalışmalarda, çalışanlar ile müşterilerin hizmet kalitesiyle ilgili tutum ve algılamaları arasında güçlü ilişkiler olduğu ortaya koyulmaktadır. Örneğin hizmet kalitesiyle ilgili olarak çalışanların algılamaları ile müşterilerin rakiplere yönelme eğilimleri öngörülebilmektedir. Aynı şekilde, müşterilerin hizmet kalitesiyle ilgili algılamalarından çalışanların işgücü devir oranı da öngörülebilmektedir (“Lovelock ve Wright, 2002”: Varoğlu ve Eser, 2006, s.30).

Hizmet işletmelerinde çalışanların önemi Birinci Bölüm’de yer verilen “hizmet üçgeni” kavramından da hatırlanabilir. Çalışanlar içinde ise, daha çok müşteriyle temas kuran (ön-alan) çalışanları öne çıkılmaktadır. Hizmet işletmelerinde müşteri ile etkileşim kurarak, olumlu bir hizmet deneyiminin yaratılmasından sorumlu olan çalışanlar *sınır birim çalışanları* olarak da adlandırılmaktadır (Reid ve Bojanik, 2001, s.33). Bu kapsamda çalışan-müşteri etkileşimi, yeni bir kavramın doğmasına neden olmuştur. Hizmet karşılaşması (*service encounter*) (Oral ve Yüksel, 2006, s.19) olarak geçen bu kavram, çalışan ve müşterinin karşılaştığı her bir noktayı ifade etmektedir (Kotler, Bowen ve Makens, 2006, s.57). Bu durum, Şekil 5’de görülmektedir. Olumlu bir hizmet karşılaşması için, bu üç tarafın birlikte hareket etmesi önemlidir (Cook ve diğerleri, 2002, s.160).



Şekil 5. Hizmet Karşılaşması

Cook ve diğerleri, 2002.

Hizmet işletmesinin, bir hizmetin üretim ve dağıtımına gerçek anlamda başlayabilmesi için, öncelikle müşteri beklentilerini kesin olarak bilmesi gerekir. Bu nedenle hizmet işletmesi her zaman müşteriden gelecek bilgilere bağlıdır (Fließ ve Kleinaltenkamp, 2002, s.392). Beklentiler aslında müşterinin hizmetten beklediği değer ortaya konmasıyla ilgilidir. Örneğin bir banka müşterisinin kredi ödemesini “üç ayda bir ödeme yapmak istiyorum” şeklindeki beklentisinin işaret ettiği değer, gerçekten “üç ayda bir ödeme yapmak” olabildiği gibi “sabit olmayan miktarlarda ödeme yapmak, esnek sürelerle ödeme yapmak” da olabilir. Bu nedenle müşterinin gerçekten ne istediğinin öğrenilmesi son derece önemlidir. Buna bağlı olarak, müşteri beklentilerinin öğrenilmesinde müşterilerin kendisi kadar, çalışanların gözlemleri de önemli rol oynar. Hizmet işletmelerinde ön-alan çalışanları genellikle müşteriyle empatiye dayalı etkileşim kurarlar ve müşterinin ne istediği, niçin istediği ve bunların en iyi şekilde nasıl karşılanacağı ile ilgili olarak izlenimler geliştirirler.

Yukarıdaki örnekte olduğu gibi, müşteriler beklentilerini öneri, şikâyet, istek, takdir gibi farklı şekillerde dile getirebildiği gibi, sözlü olmayan davranış ve tutumlarla da ortaya koyabilir. Çalışanlar ise dile getirilen ifadelerin yanısıra sözlü olmayan davranış ve tutumları gözleyerek müşterilerin hizmetle ilgili görüş ve beklentilerini anlayabilirler. Müşterilerin beklentilerini açıkça ifade etmekte zorlanması halinde de deneyimli çalışanların gözlem ve yorum gücü önem kazanır. Bu tür gözlemler, hizmet tasarımı için değerli girdiler sunabilir (Martin Jr. ve Horne, 1994, s.52).

Çalışanların hizmet tasarımına katılmasıyla, tasarım sürecinin sonuçlarını benimseyerek uygulamaları da kolaylaşır. Çalışanların katılımı, hizmet tasarımının özellikle teknik kalitesini arttırmada önemli rol oynar. Müşteri beklentilerinin karşılanmasıyla ilgili çözümlere yönelik bilgi ve deneyimleri bu anlamda önemlidir. Müşterilerden herhangi bir talepte bulunmasa da, çalışanlar hizmet sürecinde algıladıkları bazı gerçeklere dayanarak, hizmet tasarımı ile ilgili kararlar ortaya atabilirler. Bu yaklaşım, çalışanların deneyimini de artırır (Şahin, 2008, s.54).

Hizmet tasarımında çalışanların katılımı söz konusu olduğunda, genellikle ön-alan çalışanlarının katılımından bahsedilir. Müşteriyle doğrudan temasta olduklarından ve

hizmetin teknik işleyişini iyi bildiklerinden, bu çalışanlar tasarım sürecinde önemli rol üstlenebilirler. Ancak bir o kadar da, hizmetle ilgili kavramsal becerileri ile hizmet sürecini bütün olarak değerlendirme becerilerinin daha yüksek olduğu varsayılan yöneticiler de tasarım sürecinde önemli rol oynayabilirler. Hizmet işletmelerinde farklı birim yöneticileri, hizmetin kendi bölümleriyle ilgili kısımlarını değerlendirmenin yanısıra, tüm işletme düzeyinde hizmet sürecini ve çıktısını da daha net değerlendirebilirler. Hizmet tasarımında yöneticilerin uzmanlıklarından gelen bu görüşlerinin bütünleştirilerek, bileşenleri içsel olarak tutarlı ve belirli bir müşteri kesiminin beklentilerinin karşılanması amaçlanmalıdır (Raturi ve Evans, 2005, s. 79; Goldstein ve diğerleri, 2002, s.121).

Hizmet tasarımında çalışanların katılımı moralinin yüksek olmasını (Melton, 2007, s.18) ve hizmet kültürünün gelişmesini sağlar. Hizmet kültürü, çalışanların bu yönde daha etkili biçimde gözlemde bulunmasını da teşvik eder. Ancak, hizmet işletmelerinin çalışanlardan bu yönde çok fazla yararlanmadıkları görülmektedir (Kotler, Bowen ve Makens, 2006, s.324). Hizmet kültürü ile hizmet odaklılık anlayışının benimsenmesi arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Hizmetin zorlayıcı yönlerini oluşturmakla birlikte, katılımcı hizmet tasarımı için önemli fırsatlar sunan ortak üretim ve eşzamanlılık özellikleri, hizmet çalışanlarının önemini arttırmıştır. Ancak bunları doğru şekilde öğrenip değerlendirebilen ve uygun hizmet bileşenlerine dönüştürebilen çalışanların olmaması halinde, beklentilerin öğrenilmesinin anlamlı olmayacağı söylenebilir. Bu nedenle hizmet tasarımına katılacak olan çalışanların nitelikleri de önem kazanmaktadır.

Müşteriyle etkileşim kurarak, hizmet algılamasını doğrudan etkilemesi nedeniyle, çalışanlar “değerli kaynaklar” olarak görülmelidir. Gerekli eğitim eksiklikleri giderilmeli ve güçlendirilmelidir, motivasyon için gerekli ödül-teşvik sistemi sağlanmalıdır, yönetim ve çalışanlar uyum içinde çalışmalıdır. Bu özelliklere sahip çalışanların ise hizmette yeniliklerle ilgili olarak görüşlerine başvurulmalıdır. Çalışanların katılımı, yüksek hizmet kalitesinin yolunu açan faktördür (Varoğlu ve Eser, 2006, s.30; Herstein ve Mitki, 2008, s.22).

### 2.1.2. Hizmet Tasarımında Müşterilerin Katılımı

Hizmet tasarımı katılımcılık anlayışının temel dayanağı ortak üretimdir. Hizmette değer, ortak üretim ile yaratılıyorsa, bu değer artırılmasında iki taraf birlikte hareket etmelidir (Tung ve Yuan, 2008, s.229). Hizmet tasarımının en önemli girdisi müşteri beklentileridir. Müşteriler beklentilerini ne şekilde ifade ederse etsin, önemli olan bu ifadelerin ardında yatan değer anlaşılmasıdır. Buna göre hizmet, bazı soyut ve somut bileşenlerin belli bir düzen içinde bir araya getirilmesi olarak değil, müşterinin beklediği nihaî değer açısından görülebilmelidir.

Müşteriler hizmeti tek başına bir “sonuç” olarak görebilir. Müşteri beklentilerine bu şekilde bir yaklaşım, aslında hizmet tasarım sürecini daha öngörülür ve bütünleştirici hale getirmektedir (Goldstein ve diğerleri, 2002, s.121-122; Ulwick, 2002, s.92). Geçmişte hizmetler müşterilerden pek fazla geribildirim alınmadan tasarlanmaktaydı. Bugün, kaliteli hizmet sunumundan, müşteri memnuniyetine ve rekabet gücünün artırılmasına kadar pek çok amaca yönelik olarak hizmet tasarımı müşteri katılımının önemine değinilmektedir. Gelecekte ise müşteri katılımına verilen önemin artarak, yaşam kalitesi açısından zorunluluk haline geleceği ileri sürülmektedir (Bitner ve Brown, 2008, s.43,44).

Her hizmet işletmesinin biçimsel olsun ya da olmasın, tüm örgüt tarafından paylaşılan ve hizmet üretimine yön veren hizmet stratejisi vardır. Bu aynı zamanda, sunduğu hizmeti nasıl tanımladığının, diğer bir deyişle müşteriye sunulan değeri hangi bakış açısıyla tanımladığının göstergesidir. Daha önce de belirtildiği gibi, bu bakış açısı işletme, müşteri ya da her ikisi açısından olabilir. Ancak üretim sonucunda yaratılacak olan değer belirlenmesinde en önemli rol yine müşteriye aittir (Edvardsson, Gustaffson ve Roos, 2005, s.118-119; Magnusson, 2003, s.235).

Müşteri beklentileri ile işletme yönetiminin bu beklentilerle ilgili algılamaları arasında farklılıklar olabileceği, daha önce ele alınmıştır. Bu farklılığın azaltılmasının başlıca yollarından biri hizmet tasarımı müşteri katılımının da sağlanmasıdır. Müşteriler

hizmet tasarımı yalnızca bir gereklilik değil, fırsat olarak görülmelidir (Edvardsson ve Olsson, 1996, s.142; Matthing, Sanden ve Edvardsson, 2004, s.481).

Yapılan çalışmalarda müşteri fikirlerinin daha yenilikçi olduğu görülmektedir. Bu durum, hem alt hem de üst düzey çalışanlarının bu konudaki görüşlerinin gerçekten de sınırlı olduğunun bir göstergesi olarak da düşünülebilir. Yöneticilerin hizmetlere müşteri gözüyle yaklaşmaması, müşteri beklentilerini gerektiği gibi öğrenememesi, bilinçli bir hizmet tasarımı yöntemi geliştirememeleri gibi faktörler hizmet tasarımı karşılaşılan başarısızlıkların başlıca nedenleri olarak gösterilebilir. Bu olumsuzlukları önleyebilmek için hizmet tasarımı özenli ve sistematik bir yaklaşımın önemi açıktır. Aşağıdaki bölümde bu konulara değinilmektedir.

### **3. KATILIMCILIK ÇERÇEVESİNDE HİZMET TASARIM SÜRECİ**

Hizmet işletmesinin temel üretimi ile ilgili olduğundan hizmet tasarımı, bugün başlıbaşına bir uzmanlık haline gelmiştir (Holmlid ve Evenson, 2008, s.342). Bu nedenle, hizmet yöneticilerinin kendilerini geliştirmeleri gereken temel yeteneklerden biri olduğu söylenebilir. Yöneticiler, hizmeti hem her bir soyut ve somut bileşen açısından tek tek, hem de bunların uyumlu biçimde bir araya getirildiği bir bütün olarak görebilmelidir. Bu, daha önce ele alınan hizmet üretim sürecinin daha doğru anlaşılması ve hizmet çıktısının yalnızca içe dönük sonuçlarıyla değil, müşteri değeri bağlamında da değerlendirilmesi ile ilgilidir.

Stevenson (2007, s.153)'a göre hizmet tasarımı iki önemli konu bulunmaktadır. Bunlardan ilki müşterilerin beklentilerinin çeşitliliği, ikincisi de hizmet sürecinde müşteri etkileşiminin düzeyidir. Hizmet beklentilerindeki çeşitlilik, hizmetin ne derecede standartlaştırılacağı veya kişiye uyarlanacağına karar verilmesiyle ilgilidir. Müşteri etkileşimi ise daha çok hizmet dağıtım sürecinin tasarlanmasında önemlidir. Müşteri etkileşim düzeyi, aynı zamanda hizmet türü ile de ilgilidir. Stevenson, müşteri etkileşimi olmayan veya çok az olan hizmetlerin, mallara benzer şekilde tasarlanabileceğini de ileri sürer.

Hizmet tasarımının nasıl gerçekleştirileceği ve biçimsel bir tasarım sürecinin izlenip izlenmemesi konusunda tartışmalar devam etmektedir. Biçimsel hizmet tasarımı yaklaşımları, başarı şansını arttırmasına rağmen bazı araştırma sonuçlarına göre, hizmet işletmeleri bunlardan yararlanmamaktadır (Smith, Fischbacher ve Wilson, 2007, s,115). Bitner ve Brown (2008, s.43)'a göre ise hizmet tasarımında önemli olan sürecin biçimsel olmasından ziyade, tasarım sürecinde müşteri katılımının sağlanmasıdır.

Sürekli hizmet tasarımı anlayışının bir gereği olarak, tasarım süreci öncelikle kolay uygulanabilir, hızlı ve esnek olmalıdır. İşletmelerin hizmet tasarımıyla ilgili yetersizlikleri veya başarısızlıkları (Cooper ve Edget, 1999, s.7) dikkate alındığında, hizmet tasarımında sürekliliğin önemi de görülebilir. Nitekim hizmet, çok boyutlu, karmaşık ve sosyal bir süreçtir. Hizmet tasarımı sürekli bir faaliyet olarak görüldüğünde, tüm bu boyutlar sürekli olarak tasarım açısından kontrol altında olur. Nitekim sürekli hizmet tasarımı, sürekli olarak tüm hizmet bileşenlerinin tasarlanmasını gerektirmemektedir. Ancak tüm hizmet bileşenlerinin bu açıdan gözden geçirilmesini sağlamaktadır. Bu anlamda, aşamalı yeniliklerin en alt düzeyi olan “tarz” değişiklikleri, bütün hizmet sürecinde oynadığı rol dikkate alınarak daha doğru şekilde hayata geçirilebilir.

Hizmet tasarım süreciyle ilgili alanyazına bakıldığında, farklı disiplinler altında çeşitli önerilere rastlanmaktadır. Bu önerilerin ortak özelliği ise çok azının deneysel testlere dayanmasıdır. Hizmet tasarımı sürecine yönelik model önerileri arasında Kalite Fonksiyonu Göçerimi, Six Sigma (Yang, 2005, s.12, 101) gibi mühendislik kökenli modeller de bulunmaktadır. Başarılı bir hizmet tasarım sürecinin tek bir modeli bulunmasa da (Reid ve Sanders, 2005, s.86), hizmet tasarımının genellikle çalışanların rolleri, teknoloji, fiziksel imkanlar, donanım ve hizmetin yaratıldığı ve dağıtıldığı belli süreçleri kapsadığı söylenebilir (Goldstein ve diğerleri, 2002, s.125). Bu şekilde çok yönlü bileşenlerin bir araya getirilmesiyle ilgili olduğundan katılımcılığın benimsenmesi halinde hizmet tasarımında daha etkili sonuçlara ulaşmanın mümkün olduğu söylenebilir.

Haksever vd. (2000, s.178)'e göre hizmet tasarımı, işletmenin sunduğu temel hizmeti nasıl gördüğünü ifade eden *hizmet kavramının* geliştirilmesi ile bunu gerçekleştirecek *hizmet dağıtım sistemi* veya *sürecinin* tasarlanmasını içerir. Hizmet tasarımında hizmet kavramı ve hizmet dağıtım süreci birbirinden ayrılamaz. Bu yaklaşımda savunulan, müşterilerin sadece yeni hizmeti değil, bunun dağıtım sürecini de kabul etmeleri gerektiğidir. Müşteri yeni hizmet ürünü kadar, sunumuyla ilgili detayları da kabul etmelidir (Hipp ve Grupp, 2005, s.98).

Bu çalışmada normatif anlayışa dayalı katılımcı hizmet tasarım süreci ortaya koyulmaktadır. Normatif yaklaşım, alanyazında yer alan farklı hizmet tasarım süreci önerilerinin ortak yönlerini bir araya getirerek yararlı bir temel sunar (Abromovici ve Bancel-Charensol, 2004, s.59). Normatif yaklaşımda söz konusu ortak yönler hem eleştirel hem de bütünleştirici şekilde bir araya getirilir. Bu şekilde ortaya koyulacak hizmet tasarım süreci, karar vericiler [yöneticiler] için bir rehber işlevi görecektir (Giloni, Seshadri ve Kamesam, 2003, s.65). Alanyazında yer alan belli başlı hizmet tasarımı önerileri Çizelge 5’de sıralanmaktadır.

Hizmet tasarımı önerilerine bakıldığında, bazı ortak noktaların olmasına karşın, yazarların sayısı kadar farklı yaklaşım olduğu görülmektedir. Bunun nedenlerinden başında, hizmet kavramında henüz kesin görüşbirliğinin olmaması gelmektedir. Öte yandan, yazarların uzmanlık disiplinlerinin de burada etkili olduğu düşünülmektedir. Örneğin Slack, Chambers ve Johnston (2004)’ın önerisi, hizmetlerle malların aynı aşamaları izleyerek, ancak hizmetlerde bunları farklı uygulayarak tasarlamaya dayalıdır. Kendisini profesyonel hizmet tasarımcısı olarak nitelendiren Koskinen (2009) ise hizmet tasarımının aslında “iletişim tasarımı” olduğunu ileri sürer. Davis ve Heineke (2005)’nin ileri sürdüğü önerinin, hizmet geliştirme sürecinin kısaltılmış bir örneği olduğu söylenebilir. Raturi ve Evans (2005) ise diğerlerinden farklı olarak daha çok hizmetin sosyal bağlamda tasarımına daha çok vurgu yapmaktadır. Şahin (2006), Slack, Chambers ve Johnston (2004) ve Stevenson (2007)’un yaklaşımları daha çok üretim yönetimi disiplinine dayanmaktadır.

Hizmet tasarımının aşamaları veya kapsadığı başlıca konular olarak ele alınabilecek olan aşağıdaki öneriler incelendiğinde, bir kaç ortak noktaları olduğu görülmektedir.

### Çizelge 5. Hizmet Tasarım Süreci Yaklaşımları

<b>Slack, Chambers ve Johnston (2004)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kavram oluşturma</li> <li>▪ Kavram tarama</li> <li>▪ İlk tasarım</li> <li>▪ Değerlendirme ve iyileştirme</li> <li>▪ İlk-örnekleme ve test etme <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kavram</li> <li>- Paket</li> <li>- Süreç</li> </ul> </li> </ul>
<b>Davis ve Heineke (2005)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tasarım</li> <li>▪ Analiz</li> <li>▪ Geliştirme</li> <li>▪ Tam olarak piyasaya sürme</li> </ul>
<b>Raturi ve Evans (2005)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fiziksel imkânlar, süreçler, yordamlar</li> <li>▪ Çalışanların davranışları</li> <li>▪ Çalışanların profesyonel değerlendirmeleri</li> </ul>
<b>Şahin (2006)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hizmet kavramı</li> <li>▪ Hizmet içeriği (hizmet paketi)</li> <li>▪ Mükemmellik koşulları</li> <li>▪ Tasarım koşulları</li> <li>▪ Sunum koşulları</li> </ul>
<b>Stevenson (2007)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kavramlaştırma <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fikir oluşturma</li> <li>- Müşteri beklentilerinin değerlendirilmesi</li> <li>- Talep potansiyelinin değerlendirilmesi</li> </ul> </li> <li>▪ Hizmet paketindeki bileşenlerinin belirlenmesi</li> <li>▪ Performans özelliklerinin belirlenmesi</li> <li>▪ Performans özelliklerinin tasarım özelliklerine dönüştürülmesi</li> <li>▪ Tasarım özelliklerinin dağıtım özelliklerine dönüştürülmesi</li> </ul>
<b>Young (2008)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analiz: İşletme arka planı ve alıcı analizi</li> <li>▪ Fikir geliştirme</li> <li>▪ İşletme ölçütleri doğrultusunda fikirlerde öncelik sıralaması</li> <li>▪ Hizmet bileşenlerinin ayrıntılı tasarımı</li> <li>▪ Değerin belirlenmesi</li> </ul>
<b>Koskinen (2009)</b>	<p><i>Hizmet tasarımı = Hizmet iletişimi tasarımı</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hizmet ortamıyla ilgili ayrıntıların belirlenmesi</li> <li>▪ Hizmet süreciyle ilgili ayrıntıların belirlenmesi</li> <li>▪ Hizmet çalışanıyla ilgili ayrıntıların belirlenmesi</li> </ul>

Yukarıdaki önerilerin başında, kaynaklarda genellikle "hizmet kavramı" şeklinde geçen, yeni hizmetin kavramsal tanımlaması yer almaktadır. Bunun ardından, bu tanımlamaya uygun olarak sunulacak ürünün (hizmet paketinin) belirlenmesi ve bunun sunumuyla ilgili ayrıntıların oluşturulması (hizmet dağıtımı) gelmektedir.



Aslında tasarım süreciyle ilgili olarak yeni ürünün kavramsal tanımı, paketin oluşturulması ve üretim sürecinin tasarlanması aşamaları, ürün tasarım sürecinde de geçerlidir. Ancak bunlar hizmetlere uyarlandığında, hizmetin özellikleri gereği farklılık gösterir. Bu farklılıkları ilk olarak Bowers (1986, 1989) deneysel olarak ortaya koymuştur (Melton, 2007, s.7).

Hizmet tasarımında öncelikle yeni hizmetin tanımlanması gerekir. Hizmetin tanımlanması, işletmenin hizmet stratejisi ile ilgilidir. Hizmet tanımının ortaya koyulmasında işletmenin sunmak istediği hizmetin odak noktasının ne olduğu, hedef müşterilerin kimler olduğu ve hizmet işlevlerinin neler olduğu gibi sorular yardımcı olacaktır (Grönroos, 2007, s.184; Schroeder, 2007, s.35; Şahin, 2008, s.55; Heizer ve Render, 2006, 177; Raturi ve Evans, 2005, s.7; Goldstein ve diğerleri, 2002, s.123; Edvardsson ve Olsson, 1996, s.149). Bunlar aynı zamanda, beklentileri öğrenilecek müşteri kitlesinin belirlenmesi için önemlidir. Önceki bölümde ele alındığı gibi hizmet tasarımının temel girdileri müşteri beklentileridir.

Hizmet tasarımında, hizmetin tanımlanmasını kolaylaştırırken, tüm tasarım sürecine rehberlik edecek şu iki sorunun yanıtlanması gerekir (Edwardssoon ve Olsson, 1996, s.149; Goldstein ve diğerleri, 2002, s.123):

- Müşteri için *ne* yapılacak (müşterilerin hangi beklentileri karşılanacak-hizmet paketi),
- Bu *nasıl* yapılacak (hizmet dağıtımı).

Bu iki soru, hizmetin iki temel boyutunun belirlenmesini sağlar, bunlar hizmetin teknik kalitesi (*ne sunulacak*) ve işlevsel kalitesi (*nasıl sunulacak*)dir (Grönroos, 2007, s.184). Hizmet, bu iki boyut açısından ayrıntılarıyla tanımlandığında hizmet paketi ve hizmet dağıtımının yapısı ortaya konmuş olur. Hizmet paketi, hizmet tasarımı sonucunda ulaşılmaya hedeflenen asıl odak noktasıdır. Hizmet paketi, hizmet dağıtımı ile ilgili ayrıntıları da kapsmalıdır (“Thukral (1995)”:Agrawal, 2006, s.47, 60; Chase, Jacobs, Aquilano, s.268). Buradan yola çıkarak müşteriye yalnızca *ne* sunulacağı sorusunun yanıtlarını içeren hizmet paketi tanımının yeterli olmadığı söylenebilir. Aksi halde

sadece “ürün tanımlaması” yapılarak, *nasıl* sunulacağı ile ilgili etkin bir planlama olmadığından, ortaya da yeni bir hizmet konmuş olmaz. İyi bir hizmet paketi, hizmet dağıtımı ile ilgili ayrıntıları da içermelidir. Bu konuya özen gösterilmemesinin, tasarım sürecinde sıkça yapılan bir hata olduğu söylenebilir.

Hizmette ürün ve süreç içiçe geçmiş olduğundan, *ne* ve *nasıl* sorularının yanıtlarını da birbirinden kesin çizgilerle ayırmanın kolay olmadığını da belirtmek gerekir (Davis ve Heineke, 2005, 158). Bu durum, hizmetin eşzamanlılık özelliğinden kaynaklanır. Bilindiği gibi, hizmette ürün ve üretim süreci bir arada bulunur. Bu nedenle sözü edilen *ne* ve *nasıl* sorularının yanıtlanmasında iç tutarlığın sağlanması önemlidir. Diğer bir deyişle, sadece *ne* ve *nasıl* sorularına yanıt vermek yeterli değildir, bu ikisinin uyumlu şekilde bütünleştirilmesi gerekir. Bu noktada işletmenin hizmet tanımı önemli rol oynar (Goldstein ve diğerleri, 2002, s.124).

Yukarıdaki açıklamalardan sonra, hizmet tasarımında normatif yaklaşımla ortaya koyulan hizmet tasarımında şu üç aşamadan söz etmek mümkündür:

- Müşteri beklentilerinin belirlenmesi
- Hizmet paketinin oluşturulması
- Hizmetin dağıtılması

Hizmet tasarım süreci, sürecin en önemli girdisi olarak kabul edilen müşteri beklentilerinin belirlenmesiyle başlar. İşletme hizmet stratejisi, kaynakları ve yetenekleri doğrultusunda bu beklentileri değerlendirir. Beklentileri karşılayacak hizmet yeniliği düzeyine karar verilerek bunlar uygun hizmet bileşenleri haline dönüştürülür. Hizmet bileşenleri hizmet paketi içinde yapılandırılırken, hizmet dağıtımının ayrıntıları da ortaya konur. İzleyen bölümlerde hizmet tasarım sürecinin aşamaları ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

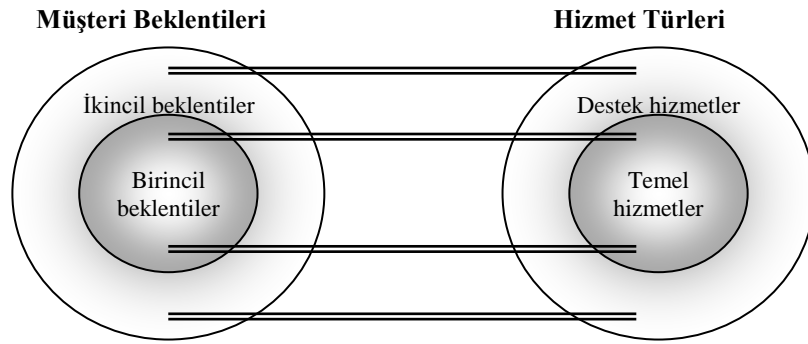
### 3.1. Müşteri Beklentilerinin Belirlenmesi

Hizmetin doğası gereği, hizmeti inceleyen yazarların hemen hepsi müşteri beklentilerinden söz eder. Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti kavramlarında da hareket noktası müşteri beklentileridir. Beklenti kavramı, farklı anlamlarda ele alınabilir. Örneğin müşterinin hizmette karşılaşması muhtemel olaylarla ilgili düşünceleri, beklenti olarak kabul edilebilir. Bir diğer açıdan müşterinin, hizmetle ilgili ideal istek ve ihtiyaçlarını kapsayabilir (Coye, 2004, s.54-55). Bu çalışmada hizmet tasarımında girdi oluşturma eksininde ele alınan beklenti kavramı, her iki anlamda da kullanılmaktadır.

Müşteri beklentileri, hizmet yönetiminin temel dinamiklerden biridir. Hatırlanacağı gibi, hizmet yönetimi bir anlamda bu beklentilerin yönetimidir (Zehrer, 2009, s.336). Zayıf bir hizmet performansının nedenleri arasında işletmenin stratejik amaçları ile müşteri beklentilerinin birbiriyle örtüşmemesinin önemi büyüktür (Goldstein ve diğerleri, 2002, s.122). Bu nedenle, müşteri beklentilerinin doğru biçimde öğrenilmesi, gerek işletme stratejileri, gerek hizmet tasarımı açısından son derece önemlidir. Katılımcılık anlayışının benimsenmesi halinde, müşteri beklentileri hem doğrudan müşterilerden hem de çalışanların gözlemlerinden çok yönlü değerlendirmeyle ortaya konabilir.

Müşteri beklentileri, birincil beklentiler ve ikincil beklentiler olmak üzere iki grupta incelenir (Şekil 6). Birincil beklentiler, müşteriyi belli bir ihtiyacını karşılamak için harekete geçiren beklentilerdir. Bu beklentiler o hizmetin neden seçildiği ile ilgilidir ve işletmenin var olma amacıyla ilgilidir. Bunlar daha sonra ikincil beklentileri belirler (Edvardsson ve Olsson, 1996, s.149). İkincil beklentiler birincil beklentilerin ne şekilde yerine getirileceği ve bunların en iyi şekilde olmasıyla ilgili ayrıntılarla ilgilidir. Bunlar birincil beklentilerden ayrı tatmin edilir. Örneğin, bir kişinin yemek yeme isteği birincil beklenti ise bunu deniz ürünleri veya sebze ile karşılama isteği ikincil beklentilerini oluşturur.

Müşteri beklentileri belirlendikten sonra, bu beklentilerin nasıl karşılanacağına karar verilir. Beklentiler, bunları karşılayacak hizmet bileşenleri haline getirilir. Bunların bir



Şekil 6. Müşteri Beklentileri ile Hizmet Türleri İlişkisi

Edvardsson ve Olsson, 1996.

kısmı ürün, bir kısmı dağıtım ile ilgili olabilir. Burada işletmenin mevcut hizmet bileşenlerinde değişiklik yapılır ya da yeni bileşenler oluşturulur. Bu doğrultuda müşterilerin birincil ve ikincil beklentilerini karşılayacak olan temel ve destek hizmetler belirlenir. Hizmet işletmesinin, diğer işletmelerden farklılaştırıldığı belirgin özellikleri ile rekabetüstünlüğü sağlayıcı yönleri bu aşamada saptanır (Şahin, 2008, s.55). Daha sonra hizmet bileşenleri birbiriyle uyumlu olarak (Edvardsson ve Olsson, 1996, s.149), yönetilebilir gruplar haline getirilir. Böylece hizmet paketinin ana bileşenleri ortaya konmuş olur. Müşteri beklentilerinin öğrenilmesinde dikkat edilmesi gereken, beklentilerin işaret ettiği hizmet özelliklerinin doğru anlaşılmasıdır. Bunun için, hizmetin teknik özelliklerinden ziyade, bu özellikten beklenen değer anlaşılması daha yararlıdır. Daha sonra teknik özellikler, bu değer doğrultusunda yeniden ele alınabilir.

### 3.2. Hizmet Paketinin Oluşturulması

Müşterinin dahil olduğu üretim süreci sonucunda soyut nitelikli bir çıktıya ulaşılmasını ifade eden hizmet, aslında tanımlanması zor bir kavramdır (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 2004, s.19). Hizmet üretiminin, maddi unsurları, insan/makine gibi etkileşimleri içeren ve psikolojik yönü de olan karmaşık bir yapısı vardır. Bu nedenle, hizmetin tanımlanmasında genellikle hizmet paketi kavramından yararlanılır. Nitekim hizmet tasarımının da başlıca amacı, müşteri beklentilerine uyarlanmış hizmet paketini ayrıntılı şekilde tanımlamaktır (Chase, Jacobs, Aquilano, s.268; Krajewski, Ritzman ve Malhotra, 2007, s.58; Reid ve Sanders, 2005, s.85).

Hizmet paketi, çeşitli soyut ve somut unsurlar ile farklı hizmetler kümesini ifade eder (Grönroos, 2007, s. 184; Agrawal, 2006, s.47). Müşteri beklentilerini hatasız olarak karşılamak için oluşturulan hizmet paketine, hizmetin içeriği de denir (Şahin, 2008, s.55). Müşterinin hizmet kalitesi algısının önemli bir kısmını hizmet paketinin yapısı oluşturur (Stevenson, 2007, s.154). Daha önce belirtildiği gibi, hizmet paketi, bir ürün olarak işletmenin sunduğu hizmet (ürün) ile hizmet dağıtımı ve altyapısı ile ilgili ayrıntılarla ilgilidir (Thukral, 1995, içinde: Agrawal, 2006, s.47).

Hizmet paketi ayrıca işletmenin sunduğu temel ve destek şeklinde farklı hizmet kümelerini de içerir. Temel hizmetin olmaması halinde hizmet paketi ortadan kalkar. Bir hastane, hastanede hasta sağlığıyla ilgili ihmâller varsa, hastenin fiziksel yerleşiminin, doktorlarının nazik yaklaşımının önemi de yoktur. Destek hizmetler ise gücünü temel hizmetlerin iyi bir şekilde yerine getirilmesinden alır (Haksever ve diğerleri, 2000, s.28).

Hizmet tasarımının temeli hizmet paketinin yapılandırılmasıdır. Müşteri beklentilerinin ve hizmetin diğer ayrıntılarının hizmet paketi içinde nasıl yapılandırılacağı sorusuna yanıt vermek için hizmet paketinin temel bileşenlerinden yararlanılabilir. Hizmet paketini oluşturan temel bileşenler müşteriye sunulan *fiziksel*, *duyusal* ve *psikolojik* yararlardır (Şahin, 2008, s.55; Reid ve Sandes, 2005, s.85). Hizmet paketinin bu temel bileşenlerinin yanısıra, kimi yazarların *kolaylaştırıcılar* ya da *destekleyici mallar/ürünler* (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 2004, s. 20, Krajewski, Ritzman ve Malhotra, 2007, s.58) şeklinde ele aldığı bir başka boyutun da hizmet paketini daha ayrıntılı tanımlamada yararlı olduğu düşünülmektedir. Bu dört bileşenin her birinin altında daha önce belirtilen “hizmet bileşenleri” yer alır. Burada, kolaylaştırıcıların destek hizmet kavramının karşılığı olmadığına dikkat çekmek gerekmektedir. Kolaylaştırıcılar, destek hizmetleri içerebilir. Ayrıca hizmetin yerine getirilmesinde gerekli olan soyut ve somut nitelikli alt bileşenleri de içerir.

Hizmet paketinin temel bileşenleri, temel ve destek hizmetlerle birlikte bunları zenginleştiren soyut veya somut unsurları kapsar (Grönroos, 2007, s. 184). Buna göre hizmet paketi şu boyutlar çerçevesinde incelenebilir:

- Fiziksel Göstergeler
- Duyusal Bileşenler
- Psikolojik Bileşenler
- Kolaylaştırıcı Ürün ya da Hizmetler / Kolaylaştırıcılar

Başta da belirtildiği gibi, hizmet tasarımında asıl amaç, hizmet paketinin ayrıntılı biçimde tanımlanmasıdır. Buna bağlı olarak, hizmet paketi bileşenleri, hizmet tasarımının da içeriğini, diğer bir deyişle tasarıma konu olan bileşenleri oluşturur. Bu bileşenlerden bazıları temel, bazıları destekleyici hizmetlerdir. Ayrıca bazı bileşenler hizmetin dağıtılmasında da rol oynar. Hizmet tasarımında bileşenler arasındaki ilişkiler biçimsel bir şekilde ortaya konmalıdır. Farklı nitelikli bileşenlerle farklı hizmet paketleri oluşturulabilir. Hizmet paketinin tanımlanmasında genel bir hata olan, psikolojik hizmetlerin bir yana bırakılıp daha hizmetin çok fiziksel unsurları ile duyusal hizmetlere aşırı vurgu yapma hatasına düşülmemelidir (Schroeder, 2007, s.76). Hizmet paketi, hizmet sunumunun nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili olarak yeterli bilgiyi içermeli ve bunları yeterli açıklıkta ifade etmelidir.

### 3.2.1. Fiziksel Göstergeler

Fiziksel göstergeler, hizmet ortamında yer alan dokunulur ya da hissedilir unsurları ifade eder. İçinde bulunulan ortamların, insan psikolojisini etkileyerek algılamalarını yönlendirdiği bilinmektedir. Bu nedenle başta otel, restoran, hastane, perakendecilik olmak üzere hizmet işletmelerinde fiziksel tasarıma büyük özen gösterildiği görülür. Müşteriler, soyut niteliğinden dolayı hizmeti algılama ve değerlendirmede sorun yaşayabilirler. Bu durumda çoğunlukla fiziksel göstergelerden yararlanırlar. Diğer bir deyişle müşteriler fiziksel unsurları, hizmetle ilgili ipuçları olarak görürler (Hoffman ve Bateson, 2006, s.9; Zeithaml ve Bitner, 2003, s.25).

Fiziksel göstergeler, hizmet işletmesinin yeri, binası ve hizmetlerin gerçekleştiği ortamları ifade müşteri mekânları ya da daha genel ifadeyle hizmet ortamı ve çalışanların giyimleri, tanıtım kartları, web sayfaları ve faturalar bu kapsamda yer alır. Hizmet türüne göre fiziksel göstergelerin miktarı ve bunlara yüklenen anlam değişir

(Zeithaml ve Bitner, 2003, s.282). Fiziksel göstergeler, oldukça önemli işlevler üstlendiğinden giderek dikkat çeken ve özen gösterilen bir konudur. Fiziksel göstergeler öncelikle duyuşal ve psikolojik hizmet bileşenlerinin daha kolay ifade edilmesini veya yerine getirilmesini sağlar (Young, L., 2008, s.155-156). Fiziksel göstergeler ayrıca hizmet dağıtım sürecini kolaylaştırmak, müşteri ve çalışanların bir araya gelmesini sağlamak ve işletmenin rakiplerinden farklılaşmasını sağlamak gibi amaçlara da hizmet eder (Hoffman ve Bateson, 2006, s.10).

Fiziksel göstergeler başlıca şu üç başlıkta incelenebilir: Atmosfer, fiziksel yerleşim ve işlevsellik ile somut hizmet göstergeleri (Kasper, Helsdingen ve Gabbott, 2006, s.391-393; Grönroos, 2007, s. 371). Aşağıda bu göstergeler açıklanmaktadır:

### **3.2.1.1. Atmosfer**

Atmosfer daha çok fiziksel ortamı ifade eden müşteri mekânlarında dikkate alınır. Müşteri mekânının ısı, ışık, ses, koku, renk, estetik gibi özelliklerini kapsar. Bu tür faktörler müşterilerin duyuş ve düşüncelerini etkileyerek hizmete verecekleri tepkileri belirler. Müşteri mekânının atmosferi ile ilgili faktörler aslında uç değerlere ulaştığında dikkati çeker. Örneğin uçak yolculuğunda, kabin ısısı oldukça düşükse, bu durum yolcuların uçuş performansı ile ilgili algılarını büyük oranda etkiler. Ancak, ısının normal koşullarda olması halinde ise bu durum muhtemelen uçuş performansında dikkate alınmayan bir faktör olarak kalacaktır. Yine bu örnekten yola çıkarak müşteri mekânındaki atmosferin ayrıca hizmet çalışanlarının performansları üzerinde de etkili olduğu söylenebilir (Zeithaml ve Bitner, 2003, s.297).

### **3.2.1.2. Fiziksel Yerleşim ve İşlevsellik**

*Fiziksel yerleşim*, hizmet ortamlarında yer alan makine, ekipmanlar, mobilya gibi faktörleri kapsarken, *işlevsellik* de bu unsurların çalışanların ve müşterilerin amaçlarına ne kadar hizmet ettiği ile ilgilidir. Havayolu örneğinde fiziksel yerleşim ve işlevsellik uçak içi ergonomisi ile müşterinin uçuş sırasında uçağın içindeki malzemeleri kolayca kullanabilmesiyle ilgilidir.

Fiziksel yerleşim, işletmenin hizmete bakış açısını yansıtmada ve farklılaştırmasında son derece önemlidir. Fiziksel yerleşim ve işlevsellik, müşterilerin hizmete erişme ve hizmetten yararlanma düzeylerini etkiler. Müşteriler, müşteri mekânlarında rahat ve kolay bir şekilde yer alabilmelidirler. Bu durum özellikle *kendi kendine hizmet* türü sunumlarda daha da önem kazanır (Zeithaml ve Bitner, 2003, s.297; Grönroos, 2007, s.188).

### 3.2.1.3. Somut Hizmet Göstergeleri

Hizmet ortamında yer alan pek çok işaret ve sembol, müşterilere açık ya da örtülü biçimde bir mesaj iletir. Bu mesajların bir kısmı hizmet sürecine yönelik bilgilendirme, yönlendirme ve kurallarla ilgili olabilir. Uçaklarda yer alan acil durum talimatı, örnek olarak verilebilir. Bazı mesajlar da açık ya da örtülü olarak işletme imajını yansıtan göstergelerdir, örneğin; acil durum talimatının güven duygusu oluşturması, uçağın ait olduğu havayolu markası gibi. Özellikle yeni hizmetlerde bu göstergeler, müşteriye hizmetle ilgili ipucu veren önemli bileşenlerdir (Zeithaml ve Bitner, 2003, s.299-300).

### 3.2.2. Duyusal Bileşenler

Bunlar doğrudan hizmetin “özü” ile ilgilidir ve “açık hizmetler” olarak da adlandırılır. Hizmetin duyusal unsurları, hizmet işletmesinin temel var olma amacı ile yakın ilişkilidir (Krajewski, Ritzman ve Malhotra, 2007, s.58; Şahin, 2008, s.55; Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 2004, s.20). Örneğin havayolu ulaşımacılığında, zamanında, huzurlu ve rahat bir uçuş ile varış yerine ulaşmak yani ulaşımın kendisi, hizmetin duyusal yönünü ya da özünü oluşturur. Buradan yola çıkarak duyusal bileşenin çok az olduğu düşünülmemelidir, bir hizmet işletmesinde pek çok duyusal bileşen olabilir (Grönroos, 2007, s.186). Bazı işletmeler, çok çeşitli beklentileri temel alarak, çok çeşitli hizmet sunumu sağlama eğiliminde olabilir.

Çalışanların işleriyle ilgili bilgi ve becerileri, hizmetin duyusal yönü ile ilgiliyken, kişilerarası iletişim becerisi daha çok psikolojik boyutla ilgilidir. Duyusal bileşenler, hizmet tasarımının en fazla zorlukla karşılaşılan boyutudur. Bu durum, hizmet



yöneticilerinin tasarımında daha çok diğer faktörlere yönelmesinin bir nedeni olarak gösterilebilir. Hizmetin duyuşal boyutu, işletmenin “açık hizmetleri” ile ilgili olduğundan, hizmet paketinin diğer bileşenleri üzerinde doğrudan etkilidir. Aynı şekilde burada yapılacak herhangi bir değişiklik, diğer bileşenleri de etkileyecektir (Young, L., 2008, s.155).

Hizmetin duyuşal bileşenlerinde tasarımın zorlayıcı olmasının asıl nedeni, bunun tamamen kavram düzeyinde tasarımının zor bulunmasıdır (De Bono, 2000, s.181). Bir örnekle açıklamak gerekirse; uçak seyahatinin özü “ulaştırma”dır. Ancak tarihi seyrine bakıldığında uçağın, önceleri savaş amaçlı kullanılırken sonradan ulaştırmada kullanıldığı görülür. Burada havayolu ulaştırmacılığı kavramsal bir tasarımla geliştirilmiştir. Bu noktada ulaştırmacılıkta bir sonraki adımın tasarlanması, mevcut teknolojik imkânlarla oldukça zor görünmektedir. Bu durumda duyuşal bileşenler üzerinden ulaştırma hizmetinde yenilik yapmanın zor olduğu düşünülebilir. Bu önyargıya karşı alınabilecek önlemlerden biri, ulaştırma hizmetini kavramsal olarak yeniden ele almak olabilir. Bir havayolu işletmesi örneğinin ulaştırma hizmetini, insanları “en kısa sürede varış noktasına ulaştırmak” olarak tanımlayabilir. Bu durumda hizmet kavramsal olarak yeniden tanımlanmıştır ve “toplam ulaştırma zamanı”nı kısaltacak çözüm arayışına gidilebilir. Aynı işletme daha sonra hizmetini “konforlu bir uçuşla en kısa sürede varış noktasına ulaştırmak” olarak tanımladığında daha farklı seçenekler geliştirecektir. Görüldüğü gibi, ulaştırma aynı kalmakla birlikte, hizmetin kavramsal tanımlaması değişmiştir. Bu durumda müşteriler de hizmetin duyuşal bileşenleriyle ilgili algılamaları da etkilenecektir.

Yukarıdaki örneklerden hizmet paketinin duyuşal bileşenlerini bir kez belirlemiş olmanın yeterli görülmemesi gerektiği, bunların kavramsal açıdan sürekli geliştirilebileceği ve böylece hizmet tasarımında etkin rol alabileceğine dikkat çekilmektedir. Hizmetin duyuşal bileşeni geliştirildikçe, hizmet paketinin diğer bileşenlerinin de geliştirildiği böylece daha kapsamlı hizmet üretiminden söz edileceği söylenebilir.

### 3.2.3. Psikolojik Bileşenler

Hizmetin müşteriye statü, rahatlık ve iyi hissetme ve benzeri duygular açısından sağladığı yararlarıdır. Genellikle tam olarak tanımlanamayabilir ve doğrudan hizmetin kendisiyle ilgili olmayabilir. Bu nedenle “örtük hizmetler” de denir (Krajewski, Ritzman ve Malhotra, 2007, s.58; Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 2004, s.20). Kendini iyi ve önemli hissetme, rahatlık ve dinlenme hissi, konfor, statü hissi gibi duygular, müşteride psikolojik doygunluk sağlayan unsurlardır (Şahin, 2008, s.56). Havayolu ulaştırmacılığı örneğine dönülecek olursa, uçaklarda yer alan iş amaçlı (business) kabinler veya gülümseyen kabin görevlisi bireyde statü ve rahatlık hissi uyandırdığından psikolojik bir hizmet unsuru olarak gösterilebilir. Hizmetin sağladığı psikolojik yararlar, kişiden kişiye değişebileceğinden tam olarak tanımlamak kolay değildir. Öte yandan müşteriler de hizmetin psikolojik boyutu ile ilgili beklentilerini her zaman tam olarak ifade edemeyebilirler.

Psikolojik bileşenlerin hepsini tanımlamak zor olsa da, göreceli olarak daha kolay ölçülebilen ve müşteriler tarafından ifade edilen bazı bileşenler bu kapsamda değerlendirilir. Hizmet kalitesi algılamasında da önemli bir yeri olan fiyat (Prugsamatz, Pentecost ve Ofstad, 2006, s.134), işletmenin marka değeri (Young, L., 2008, s.156), itibarı ve kurumsal güvenilirliği hizmetin psikolojik boyutları ile ilgilidir.

Hizmet işletmelerinde psikolojik doygunluk açısından fiziksel unsurlardan yararlanmanın yeterli olduğu yönünde yanlış bir kanı olduğu görülür (Young, L., 2008, s.156). Oysa hizmetin her zaman sosyal (ilişkiye dayalı) bir boyutu da vardır (Holmlid, 2007, s.5). Çıktısı soyut bir algıya dayalı olan hizmetin sosyal bir bağlamı vardır ve bu bağlam içinde müşterinin kontrol edilemez özellikleri üretim sürecini ve sonucunu etkiler. Buna bağlı olarak çalışanlarla kurulan etkileşimlerin, hizmetin psikolojik yönü ile yoğun ilişkisi olduğu söylenebilir. Hizmet öncülleri arasında yer alan nezaket, sürekli müşterilerin tanınması gibi boyutlar hizmetin psikolojik boyutunu oluşturur. Özellikle profesyonel hizmetlerde daha çok önem kazanan psikolojik yararlar, hizmet tasarımında özen gösterilmesi gereken bir boyuttur.

### 3.2.4. Kolaylaştırıcılar

Bunlar asıl hizmetin yerine getirilmesini mümkün kılan mallar ya da hizmetlerdir. Kolaylaştırıcılar işletmenin temel “hizmeti” içinde yer almaz daha çok yardımcı niteliklidir (Krajewski, Ritzman ve Malhotra, 2007, s.58; Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 2004, s.20). Kolaylaştırıcıların tanımlanması esas olarak hizmet türüne ve kapsamına göre farklılık gösterir. Hizmet işletmesinin hizmet yaklaşımı da kolaylaştırıcıların türü ve sayısını etkiler. Bu nedenle daha çok hizmet bağlamı içinde ele alınmalıdır. Örneğin devlete bağlı telefon hizmetleri kurumunda amacı faturasını ödemek olan bir müşteri için hizmet ortamı daha çok kolaylaştırıcı nitelik taşırken, beş yıldızlı bir otel işletmesinin hizmet ortamı fiziksel göstergeler olarak değerlendirilir. Havayolu taşımacılığı örneğinde, uçakta verilen ikramlar, varış noktasıyla ilgili hava durumu bilgilerinin verilmesi birer kolaylaştırıcı olarak görülebilir. Kolaylaştırıcılar soyut ya da somut hizmet bileşenlerinden oluşabilir.

### 3.3. Hizmetin Dağıtılması

Hizmet dağıtımı, genellikle süreç temelli bir yaklaşımla ele alınır. Buna göre hizmet dağıtımı, hizmet üretiminin gerçekleşmesini sağlayan paralel ya da ardışık etkinlikler zinciri ya da zincirleridir (Edvardsson ve Olsson, 1996, s.152, 155). Hizmet dağıtımı, hizmet paketinin “nasıl” sunulduğu ile ilgilidir. Hizmet dağıtım süreci başlıca rahatlık ve iyi hissettirme, bir sorunun çözümü için bilgi sağlama ve somut ürünlerle ilgilidir (Mene, 1998, s.30.6). Buna göre hizmet üretimi ve dağıtımında rol oynayan kişiler (*çalışanlar ve müşteriler*), teknoloji, fiziksel kolaylaştırıcılar, malzemeler ve alt süreçleri kapsar (Stevenson, 2007, s.153; Goldstein ve diğerleri, 2002, s.126; Haksever ve diğerleri, 2000, s.19).

Çoğu hizmette hizmet dağıtımı ile hizmet paketini birbirinden ayırabilmek oldukça zordur. Aslında hizmet paketi ile hizmet dağıtımı arasında net bir ayırım yapma çabasına gerek olmadığı da söylenebilir. Hizmette ürün ve sürecin içiçe olması nedeniyle, hizmet dağıtımını daha çok müşterinin hizmet ortamında nerede, ne zaman, nasıl yer alacağı gibi ayrıntıların yanısıra, müşterinin görmediği ama hizmet üretimi için gerekli diğer

etkinlikler açısından düşünmek daha doğrudur. Buna göre hizmet tasarımında hizmet dağıtımı ile ilgili olarak karar verilmesi gereken başlıca konular olarak şunlar gösterilebilir (Edvardsson ve Olsson, 1996, s.152; Zomerdijk ve Vries, 2007, s.110):

- Müşteriler arasındaki etkileşimler (bekleme kuyruğu gibi),
- Müşterinin rutin işlemlerle ilgili olarak işletmeyle ilişkileri,
- Müşteri ve çalışan arasındaki etkileşime göre ayrılacak olan etkinlik alanları (ön-alanlar ve arka-alanlar),
- Müşterinin fiziksel/teknik çevre ile etkileşimi ve
- Süreçlerde yer alan çalışanların nasıl gruplandırılacağı.

Yukarıdaki açıklamalardan görüldüğü gibi, hizmet dağıtımı müşterinin hizmet sürecinde ne şekilde yer alacağı, hizmet işletmesiyle kuracağı etkileşimin yoğunluğu ile ilgili konuları kapsar. Burada hizmet sürecini oluşturan alt süreçlerin özellikleri ile etkileşimin gerçekleşmesinde öne çıkan çalışanlar ve teknoloji konuları ele alınacaktır.

### 3.3.1. Hizmet Süreci Türleri

Hizmet süreçleri genellikle müşterinin hizmet işletmesiyle kurduğu etkileşim düzeylerine göre incelenir. Süreçlerin müşteri etkileşimine göre incelenmesinde temel ölçü, müşterinin sistemde fiziksel olarak bulunduğu toplam süredir (Schroeder, 2007, s.82). Diğer bir deyişle, müşterinin hizmet ortamında bulunurken sadece çalışanla etkileşim kurduğu süre değil, hizmet ortamında bulunduğu toplam süre dikkate alınır. Burada etkileşim yoğunluğunu belirleyen, müşteri ve çalışanın her an etkileşim kurma olasılığının (yüzyüze ya da bir kanal üzerinden) olmasıdır (Zomerdijk ve Vries, 2007, s.114).

Müşteri hizmetten yararlanmak için uzun süre süreçte yer alırken, çalışanla düşük düzeyde etkileşim kurabilir. Böyle süreçler düşük etkileşimli süreçler içinde yer almaz. Örneğin bir otel müşterisi tüm gününü otelde geçirirken, çalışanlarla çok az etkileşimde bulunabilir. Ancak teorik olarak, oteldeki müşteri istediği anda bir çalışanla etkileşim kurabilir. Hizmet işletmesini, imalât işletmelerinden ayıran başlıca farklardan biri olması nedeniyle hizmet sürecinin tasarlanması ve yönetimi daha fazla özen

gösterilmesi gereken bir konudur. Bu çalışma kapsamında hizmet süreci, alanyazında da sıkça ele alındığı gibi verimlilik açısından değil, müşteri beklentilerini karşılama açısından ele alınmaktadır.

Müşteri, hizmet sistemi ile çeşitli biçimlerde etkileşim kurabilir. Bu etkileşim yüzyüze veya bir iletişim kanalı üzerinden hizmet çalışanı ile olabildiği gibi, web gibi bir hizmet arayüzü aracılığı ile müşterinin kendi kendine hizmet uygulaması şeklinde olabilir. Son örnekte de görüldüğü gibi, müşteri hizmet çalışanı olmaksızın da işletme ile etkileşim kurabilir.

Hizmet sürecinde müşteri etkileşiminin ne zaman, nerede ve nasıl gerçekleştirileceği kesin olarak belirlenmesi gerekir. Hizmet alt süreçleri, müşterilerin beklentilerini karşılayacak yeterlikte olmalıdır (Fließ ve Kleinaltenkamp, 2002, s.392). Müşteri, hizmet sürecine kolayca ve etkin şekilde katılabilmelidir. Bunun için süreç, kolay öğrenilir olmalıdır. Müşteriye gerekli bilgilendirme ve yönlendirme sunulmuş olmalıdır. Hizmet sürecinde yer alan müşteri, kendisiyle ilgili işlemi yürütürken hata yapmasına neden olan faktörler önlenmiş olmalıdır (Edvardsson ve Olsson, 1996, s.152). Ayrıca hizmet sürecinin müşterinin süreçte yer aldığı sırada ortaya çıkan farklı beklenti ve önerilerine yanıt verecek şekilde esnek olması da yararlı olacaktır.

Hizmet süreçlerinin incelenmesinde, öncelikle hizmet türü dikkate alınır. Örneğin müşteri hizmeti satın almak için işletmeye gelmek zorunda mıdır, yoksa hizmet müşterinin olduğu yere ulaştırılabilir mi, buna göre hizmet süreçleri de farklılık gösterir. Bu açıklamalar doğrultusunda hizmet süreçleri temel olarak yüksek etkileşimli ve düşük etkileşimli süreçler olmak üzere iki başlıkta incelenir. Bu ayrım, hizmet işletmesinin ön-alan ve arka-alanlarını da belirlemektedir. Genellikle yüksek etkileşimli süreçler ön-alanları, düşük etkileşimli süreçler de arka-alanları oluşturur. Ön ve arka-alanların kendine özgü farklı amaçları, faaliyet yöntemleri ve çalışan seçimi politikaları bulunmaktadır (Zomerdiijk ve Vries, 2007, s.111-113). Aşağıda bu süreç türleriyle ilgili açıklamalar bulunmaktadır.

### 3.3.1.1. Yüksek Etkileşimli Süreçler

Bu süreçlerde müşterilerle hizmet süreci arasında yüksek düzeyde etkileşim kurulur. Müşteri hizmet sürecinde fiziksel olarak bulunarak ya da bulunmadan yer alabilir. Bu açıdan iletişim araçları ile kurulan etkileşimin düzeyi yüksek ise yine bu kapsamda ele alınır. Yüksek etkileşimli süreçlerin yönetimi, kontrolü ve süreçte rasyonel bir düzenin sağlanması, düşük etkileşimli süreçlere oranla göreceli olarak daha zordur (Zomerdijk ve Vries, 2007, s.110; Davis ve Heineke, 2005, s. 159).

Yüksek etkileşimli süreçler hizmetin etkinliği, diğer bir deyişle amacına ulaşmasıyla ilgilidir. İşletmenin ürün olarak sattığı hizmetin büyük kısmı yüksek etkileşimli süreçleri kapsar. Bu süreçler müşteri tarafından harekete geçirilir. Müşteri etkileşimine bağlı olarak bu süreçlerde belirsizlik de fazladır. Hizmet süreçlerinde yüksek olan etkileşim miktarının mümkün olduğunca azaltılması ve standartlaştırılması, yönetimini kolaylaştırmak açısından önerilse de, bu yaklaşım her hizmet süreci için doğru olmayabilir. (Bowen ve Ford, 2002, s.450). Doğrudan hizmet ürünü ile ilgili olduğundan, yüksek etkileşimli süreçlerin tasarımına özen gösterilmelidir. Ancak bahsedilen özelliklerine bağlı olarak bu süreçlerde hizmet tasarımının daha zor olduğu söylenebilir.

### 3.3.1.2. Düşük Etkileşimli Süreçler

Bu süreçler, hizmetin “teknik boyutu”nu oluşturur (Zomerdijk ve Vries, 2007, s.110). Müşteri etkileşiminin düşük olduğu, ancak yüksek etkileşimli süreçleri destekleyen etkinlikler burada yer alır. Müşteri ile etkileşimin bulunmadığı süreçler de bu kapsamda düşünülebilir. Düşük etkileşimli süreçlerin tasarımında ve yerleşiminde daha çok verimlilik boyutu dikkate alınır. Bu tür süreçlerde görülebilecek belirsizlikler daha çok iş akışı ve görev çeşitliliğine bağlı olarak ortaya çıkar. Bu yönleri ile düşük etkileşimli süreçler daha çok imalâta benzer özellikler gösterir. Çalışan özelliklerinde ise teknik bilgi ve beceriler öne çıkar (Schroeder, 2007, s.82).

Düşük etkileşimli süreçlerde yer alan çalışanlar da hizmet tasarım sürecindeki kararları destekleyici rol oynar. Bu çalışanlar hizmet tasarımının içe dönük sonuçlarının ve gerekli kaynakların değerlendirilmesine yönelik fikirleri ile katkıda bulunurlar (Martin Jr. ve Horne, 1995, s.52). Yüksek etkileşimli süreçlere oranla bu süreçler daha kolay tasarlanabilir. Ancak düşük etkileşimli süreçlerin taşıdığı önemli bir risk de bulunmaktadır. Müşteriyle doğrudan iletişim kurulmadığından bu tür süreçlerde işletmenin temel hizmet sürecinden kopma eğilimi ortaya çıkabilir ve hizmet odaklılık göz ardı edilebilir. Bu durum ise yüksek etkileşimli süreçleri ve toplam hizmet çıktısını olumsuz yönde etkileyecektir.

### 3.3.2. Hizmet Dağıtımında Çalışanların Rolü

Hizmet üretiminde bilindiği gibi, çalışanlar hizmet üretiminin iç faktörleri içinde yer alırlar. Burada çalışanların, hizmet üretim sürecinde ve müşteri açısından taşıdıkları önem üzerinde durulacaktır.

Çalışanlar, hizmet üretim sisteminin iç üretim faktörleri içinde yer alırlar. Çalışanların iş bilgisi ve becerisi, deneyimi, müşteriye yaklaşımı ve fiziksel görünümü, hizmet bileşeninin bir parçasıdır. Çalışanlar, müşteri tarafından işletmenin temsilcisi olarak görülürler ve hizmet kalite algılamasını etkilerler.

Hizmet işletmelerinde yüksek etkileşimli süreçlerde çalışanların iyi görünümlü, yaptığı iş ve müşteriyle iletişim kurmak için istekli, sosyal becerilerinin yüksek olması beklenir. Buna karşın düşük etkileşimli süreçlerde teknik bilgi ve becerileri yüksek çalışanlar öne çıkar (Schroeder, 2007, s.82). Özellikle ön-alanlarda çalışanların rollerini etkin biçimde yerine getirmeleri, müşteri için değer yaratılmasında olmazsa olmaz bir koşuldur.

Hizmet üretimine bağlı olarak, hizmet örgütlenmesi de diğer işletmelerden farklıdır. Müşterilerin hizmet süreci içinde ortaya çıkan farklı beklentilerinin karşılanabilmesi için sürecin belli düzeyde esnek olması gerekir. Bu durum, hizmet işletmelerinde çalışanların rollerinin yeniden ele alınmasını sağlamıştır (Cook ve diğerleri, s.167). Hizmet örgütü, ön-alan çalışanlarını güçlendirecek biçimde yapılandırılmalıdır.

Çalışanların etkinliklerinin merkezinde müşteri olmalıdır. Hizmet sürecinde müşteri deneyimi yönetilirken, müşteri üzerindeki stres ve zihinsel yükün azaltılmasına çalışılmalıdır. Ayrıca müşteri, hizmet üretimi sırasında kendisine özel bir ilgi olduğunu hissetmelidir (Cook ve diğerleri, 2002, s.172). Bunun gerçekleştirilebilmesinde çalışanların sorumluluğu büyüktür.

Çalışanlar, müşterilerin beklentilerini doğru şekilde anlamaktan ve bunları karşılamaktan sorumludur. Çalışanların hizmet sürecinde müşteriyle etkin biçimde rol alabilmeleri için gerekli koşullar sağlanmış olmalıdır. Örneğin çalışanların güçlendirilmesinde merkezi olmayan bir karar verme yapısının benimsenmesi yararlı olacaktır. Yöneticiler çalışanları teşvik etmeye ve desteklemeye odaklanmalıdır (Cook ve diğerleri, s.167; Williams, 2007, s.594,596; Mullins, 2001, 27). Müşteriyle etkileşim kuran çalışanların güçlendirilmesi, müşterilerin farklı beklentilerinin karşılanmasında olduğu kadar, olası şikâyetlerini ve süreç içinde ortaya çıkan sisteme bağlı hataların önlenmesini de sağlayabilir (Reid ve Bojanik, 2001, s.49).

Hizmet yönetim stratejileri, buna eşlik eden “hizmet kültürü”nün olması halinde başarıya ulaşır. Hizmet kültürü üst yönetim tarafından başlatılır ve diğer düzeylerde de benimsenmesine çalışılır Bu kültürün kaynağı ise işletmenin hizmet odaklılık anlayışını benimsemesi ile ilgilidir. Hizmet kültürü müşteri beklentilerinin doğru şekilde öğrenilmesini ve karşılanmasını kolaylaştırır. (Mullins, 2001, s.28).

Müşteriyle etkileşim kuran çalışanların güçlendirilmesiyle müşteri memnuniyetinin artırılması da sağlanabilir. Aslında müşteri memnuniyetinin sağlanması, çalışanların memnuniyetine bağlıdır. Çalışanların memnuniyeti de tıpkı müşterilerde olduğu gibi, beklentilerinin karşılanması ile ilgilidir (Varoğlu ve Eser, 2006, s.30; Williams, 2007, s.594). Bazı kaynaklarda çalışanların memnun edilmesi iç hizmet kalitesinin sonuçlarından biri olarak görülür (Schroeder, 2007, s.86; Williams, 2007, s.594). Bu nedenle, işletme çalışan memnuniyetine de özen göstermelidir. Bunun için çalışanların elde tutulması ve işgücü devir oranının düşük olmasından, işyeri tasarımı, ödüllendirme ve çalışanlara yardımcı olacak araç-gereç ve teknolojik donanım kadar pek çok faktör



dikkate alınmalıdır (Schroeder, 2007, s.85-86). Hizmet tasarımı da katılımcılığın benimsenmesi, çalışanların teşvik edilmesi açısından son derece yararlıdır.

### 3.3.3. Hizmet Dağıtımında Teknolojinin Rolü

Hizmetleri etkileyen teknoloji türlerinin başında bilişim teknolojileri gelmektedir. 1990'lerden beri bilişim teknolojileri yoğun biçimde hizmetleri etkilemekte ve geliştirmektedir. Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, hizmetlerde çeşitli yeniliklerin de önünü açmıştır. Öte yandan bu teknolojiler hizmet çalışanları ile müşteriler arasında daha etkili bir iletişim imkanı ile hizmetlere erişimi kolaylaştırmaktadır (Grönross, 2007, s.53, 191). Teknolojinin hizmetler üzerindeki etkileri kısaca şu şekilde sıralanabilir (Zeithaml ve Bitner, 2003, s.18):

- Yeni hizmet türlerinin gelişmesi,
- Hizmet dağıtımında yeni seçeneklerin ortaya çıkması,
- Müşteri ve çalışanların daha fazla ve farklı biçimlerde iletişim kurması,
- Hizmetlere küresel erişim imkânlarının artması ve
- Son olarak İnternetin başlıbaşına büyük bir hizmet olarak ortaya çıkması.

Teknoloji, hizmet sunum hızının artmasını, müşteri ve çalışanın bilgiye doğrudan erişmesini sağlar. Müşteri teknoloji sayesinde hizmetin bir kısmını ya da tamamını tek başına yürütebilir, işlemleri izler, değişiklik yapabilir. Ancak bunlar kapsar. Böylece çalışanların iş yükü azalabilir. Ancak bu durum daha çok bilgi temelli ya da hizmetin bilgilendirme kısmıyla ilgili etkinlikleri kapsar.

Teknolojik gelişmeler, hizmet tasarımı etkili olmakla birlikte, imalâttaki kadar önemli değildir (Sundbo, 1997, s.30). Diğer bir deyişle, teknoloji, yeni hizmetlerin olmazsa olmaz bir koşulu değildir (Gallouj, 2002, s.149). Örneğin, bir restoranda müşterinin masasına eşlik edilmesi, menü ile ilgili detay ve önerilerin sunulması, yemek servisinin yapılması ve bu işlemler sırasında servis görevlisinin güler yüzlü ve özenli davranışı, restoran hizmetinin bir bileşeni olarak değerlendirilir. Aynı hizmetin, hiç insanla karşılaşmadan makinelerle yürütülmesi halinde restoran hizmetinin kolay ve

hızlı yapılacağı söylenemez. Bu şekilde başka türlü bir yemek hizmetinden söz edilebilir.

Yukarıdaki örnekte de görüleceği gibi, hizmetlerde teknolojik yeniliklerden yararlanma kararı dikkatli değerlendirilmelidir. Bazı müşteriler, hizmette teknolojik arayüzlerden ziyade insan etkileşimini tercih edebilir. Öte yandan müşterilerin teknoloji kullanma becerileri de dikkate alınması gereken önemli bir faktördür (Kasper, Helsdingen ve Gabbott, 2006, s.383). Hizmet tasarımında teknoloji ile ilgili kararlarda müşterinin bunları kolaylıkla anlayıp uygulayabileceği araçlardan yararlanmaya dikkat edilmelidir. Ayrıca, teknoloji kullanım oranının, hizmet değerini ne derecede olumlu etkileyeceği de önemli bir konudur.

#### **4. HİZMET TASARIM SÜRECİNDE KATILIMCILIKLA İLGİLİ ÖNEMLİ KONULAR**

Hizmet tasarımında katılımcılığın sağlanması, bir amaç olarak görülmemelidir. Katılımcılardan gelen öneri ve bilgilerin koşulsuz olarak uygulanması da beklenemez. Bu bilgilerin hepsinin olgunlaşmış ve uygulamaya hazır olduğunda düşünülmemelidir. Bunlar özellikle müşteri beklentileri için geçerlidir. Buradan gelen bilgiler hizmet paketi ve dağıtımını kapsamında uygunluğu değerlendirilecek olan “fikirler” olarak görülmelidir (Magnusson, 2003, 237).

Hizmet tasarımı, bir işletmede yeni faaliyetlerin mevcut sistemlerle bütünleşmesini gerektirir. Ayrıca, arka ve ön-büro faaliyetleri, aralarındaki amaç ve zaman dilimi farklılıklarına çözümler geliştirilerek bu bütünleşme sağlanmalıdır. Bunun için esnek bir örgütlenme gerekir. Örgütsel katılımın olumsuz etkisi, hizmet işletmelerinde daha fazla görülür (Nijssen ve diğerleri, 2006, s.242). Genel olarak iyi bir hizmet tasarımı şu özellikleri taşımalıdır (Stevenson, 2007, s.156; Davis ve Heineke, 2005, s.166):

- Kolayca sürdürülebilir olmalıdır,
- Uygun maliyetli olmalıdır,
- İşletmenin üretim yetenekleri ile uyumlu olmalıdır,

- Ön-alan ve arka-alan faaliyetlerini bütünleştirici bağlar kurabilmelidir,
- Sağlam bir altyapısı bulunmalıdır ve değişen koşullara uyum sağlayabilmelidir,
- Çok yönlü değerlendirme temeline dayanmalıdır,
- Güvenilir ve yüksek kaliteli hizmet tasarlama özelliklerine sahip olmalıdır,
- Müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve uzmanlar gibi katılımcıların kolayca tasarım sürecinde yer almasını sağlamalıdır,
- Tek ve bütünleştirici bir temaya dayanmalıdır örneğin (hızlı hizmet sunumu gibi).

Hizmet tasarımı ile ilgili öneriler işletme stratejisi, kaynakları, yetenekleri ve ürün özellikleri doğrultusunda uygulanabilirliği açısından değerlendirilir. Katılımcılık anlayışının üstünlüğü ancak doğru ve amacına uygun kullanılmasına bağlıdır. Hizmet tasarımında çalışanların katılımı nispeten daha kolay sağlanabilirken, özellikle müşteri katılımının kavramlaştırılması ve uygulanmasının çok kolay olmadığı da bilinmektedir. İşletme, hizmet tasarımında yer alacak tüm katılımcıları öncelikle meşru ve etkin birer katılımcı olarak görmelidir (Lundkvist ve Yakhlef, 2004, s.251, 253). Bu konuda dikkat edilmesi gereken diğer temel hususlar şu şekilde sıralanabilir:

#### **4.1. Tasarlanacak Olan Hizmetin Yenilik Türü**

Öncelikle hizmet tasarımında hangi tür yeniliğin amaçlandığına karar verilmelidir. Hizmet tasarımında yöneticilerin en çok yaptıkları hataların başında, bir kerede çok fazla yenilik arayışına girmeleri gelmektedir. Genellikle bunun için gerekli kaynak ve üretim altyapısı eksikleri nedeniyle, başarılı bir sonuca ulaşılmamaktadır. Bu nedenle, yöneticiler öncelikle yeni hizmet fikirlerini çeşitli açılardan değerlendirmelidir (George ve Jones, 2006, s.653). Bu karar, tasarımın amacına göre, müşteri beklentileri öğrenilmeden önce yapılabilir. Sonrasında yapıldığında, yenilik türüne müşteri karar vermiş olur. Genellikle müşterilerin henüz yaşamadığı bir deneyimle ilgili olarak fikir geliştirmekte zorlanabileceği kabul edilir. Bu durum ise tasarım çabasına gerek olmadığı yönünde riskli bir algılamaya doğurabilir (Ulwick, 2002, s.92). Bu nedenle radikal yeniliklerde müşterilerin rolünün dışlanmamakla birlikte, daha sınırlı olduğunu söylemek mümkündür. Bu tür yenilikler yaratıcılık ve yenilikçilik yetenekleri yüksek çalışanların katılımı ile gerçekleştirilebilir. Müşteri katılımı ise ağırlıklı aşamalı ve

sürekli tasarım faaliyeti ile birlikte düşünülen bir yaklaşımdır (Lundkvist ve Yakhlef, 2004, s.251).

#### **4.2. Hizmet Tasarımında Katılımcıların Belirlenmesi**

Hizmet tasarımında katılacak çalışanların belirlenmesinde çeşitli örgüt düzeylerinden yararlanılabilir. Katılımcılar yönetici seviyesinde ya da çalışanlar seviyesinde belirlenebilir. Örgüt kademeleri dikkate alınarak üst-orta-alt düzey çalışanlar şeklinde olabilir. Hizmet süreci dikkate alınarak ön-alan arka-alan çalışanları ya da hizmet tasarımının doğrudan ilgili olduğu işlevlerde çalışanlar şeklinde de belirlenebilir. Bu düzeylerden biri, ya da birkaçının bir araya gelerek çapraz takım oluşturmasıyla da katılım sağlanabilir.

Hizmet tasarımında müşteri katılımı sağlamanın işletmeye getireceği bir maliyet bulunmaktadır. Doğru kitlenin seçilmemesi, işletmeyi yanlış yönlendirir. Bu nedenle müşterilerin seçimine, buldukları yere ve onları teşvik edici etmenlere dikkat edilmelidir (“Nambisan, 2002”: Lundkvist ve Yakhlef, 2004, s.251). Müşterilerin tasarım sürecine etkili şekilde katılmasıyla, tasarım sonucundaki yenilikten yarar sağlayıp sağlamayacakları, yarar elde edeceklerse bunun ne zaman nasıl olacağı konusu açıklık kazanmalı ve bu konularda müşterilere gerekli bilgiler verilmelidir (Evenson, 2008, s.29). Seçilen müşteriler hedef kitleyi iyi bir şekilde temsil edebilmelidir. İşletmenin hitap ettiği farklı pazar kesimlerinin ortalama nitelikli müşterilerinden oluşan grupların en iyi sonucu vereceği düşünülmektedir (Kaulio, 1998, s.145).

Kaulio (1998, s.148), hizmet tasarımında müşteri katılımını; tasarım sürecinde müşteri ile etkileşim kurulması olarak tanımlamaktadır. Matthing, Sanden ve Edvardsson (2004, s.487) ise müşteri katılımını, hizmet işletmesi ile mevcut ya da olası müşterilerin, sözleşme veya işbirliği yapması şeklinde daha biçimsel bir yapı olarak ele alırlar.

### 4.3. Katılımın Düzeyi ve Katılımın Sağlanacağı Aşamalar

Hizmet tasarımında katılımcıların hangi aşamalarda tasarım sürecine katılacağı önemlidir. Hizmet tasarımında çalışanların katılım düzeyi ve katılımının sağlanacağı aşamaları belirlemek ve kontrol etmek nispeten daha kolaydır. Katılımın düzeyi tamamen açık ya da yapılandırılmış olarak yürütülmesiyle kontrol edilebilir.

Katılımlar, hizmet tasarımının her aşamasında sağlanabileceği gibi, belli aşamalarında da sağlanabilir. Burada hizmet işletmesinin tasarım yaklaşımına göre karar verilir. Örneğin müşteri beklentilerinin belirlenmesi aşamasında ya da her aşamada katılımın sağlanması kararı hizmet tasarım sürecinin işleyişini, sürece katılacak müşteri sayısını, müşterilerle kurulacak etkileşim teknikleri, müşterinin katkısından ötürü sağlanacak fayda gibi faktörleri etkileyecektir.

### 4.4. Katılımcıların Buldukları Ortam

Bu konu daha çok müşteriler açısından önemlidir. Müşterilerin görüşleri, buldukları ortamdan etkilenir. Sağlıklı verilere ulaşabilmek için yapay ortamlardan ziyade, kendi doğal ortamlarında bulunan müşterilerin beklentilerinin daha iyi bir şekilde ortaya çıkarıldığı belirtilmektedir (“Leonard ve Barton, 1995”: Lundkvist ve Yakhlef, 2004, s.251). Buna göre hizmet tasarımında müşteri katılımı, kendi çevrelerinde veya hizmet sürecine dahil olmuş haldeyken sağlanmasını daha uygun olduğu düşünülmektedir (Matthing, Sanden ve Edvardsson, 2004, s.481). Müşterinin hizmet sürecine dahil olmasına, işletme tarafından yapılan gözlemler de dahildir. Müşterinin işletme ile her teması bir gözlem noktası olarak alınabilir.

Hizmet tasarımının amacına göre ön-alan çalışanlarının hizmet sürecinde, yenilik fikirlerini test etmesi söz konusu olduğunda, buldukları ortam önem kazanmaktadır. Bununla birlikte, beyin fırtınasına dayalı katılımlara ihtiyaç duyuluyorsa uygun bir mekân sağlanmalıdır.

#### 4.5. Katılımcılardan Bilgi Sağlama Yöntemi

Hizmet tasarımında katılımcılardan bilgi sağlamada, özellikle müşteri katılımı için bu bu sırada kurulacak iletişim tekniği oldukça önemlidir (Şahin, 2008, s.54). Müşteriden doğru ve yararlı bilgi sağlanabilmesi için veri toplama aracına dikkat edilmelidir. Müşteri beklentilerinin iyi bir şekilde anlaşılabilmesi için anketten yararlanılabilir. Böyle bir araştırma ağırlıklı olarak müşterinin hizmet sunumuyla ilgili işlevsellik, performans ve sunumun değeriyle ilgili görüşlerinin öğrenilmesine dayanmalıdır (“Anderson ve Narus, 1998”: Victorino ve diğerleri, 2005, s.558). Veri toplama aracının nasıl yapılandırılacağı önemlidir. Genellikle tam yapılandırılmış araçların, özellikle radikal yeniliklerde başarı şansını azalttığı ileri sürülmektedir. (“Nambisan, 2002”: Lundkvist ve Yakhlef, 2004, s.251, 255). Anket daha çok, aşamalı yeniliklerde yararlanılabilecek bir araç olarak düşünülür. Yukarıda belirtildiği gibi, henüz deneyimlenmemiş yenilik fikirlerinde ise müşterilerin görüşleri de sınırlı olabileceğinden, bu konu özenle değerlendirilmelidir. Radikal yeniliklerde ise serbest düşünme, yaratıcı oyunlar ya da odak grup görüşmesi gibi yöntemlerden yararlanılabilir.

Hizmet tasarımında gerekli bilgilerin sağlanmasında kullanılan terminoloji daha çok müşteri açısından önemlidir. Hizmetle ilgili olarak müşterilerle ortak bir dilin kullanılması, müşteri beklentilerinin doğru çözümlenmesi ve yeniliğin doğru saptanması açısından önemlidir (Lundkvist ve Yakhlef, 2004, s.251). Müşterilerin dile getirdikleri beklentileri değerlendirilirken, asıl odak noktası hizmette aradıkları teknik özelliklerden ziyade, hizmetten bekledikleri nihaî değer olmalıdır (Ulwick, 2002, s.92). Hizmette geçen teknik terimler ve kavramlar müşterinin anlayabileceği ifadelerle dönüştürebilmelidir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HİZMET TASARIM SÜRECİNDE KATILIMCILIĞIN BİR OTEL ÖRNEĞİNDE ARAŞTIRILMASI

#### 1. OTEL İŞLETMECİLİĞİNİN TANITIMI

Hizmet tasarımında katılımcılığın araştırılması için, hizmet sektöründe önemli bir yeri bulunan otel işletmeleri seçilmiştir. Otel işletmeleri, ağırlama sektörünün konaklama alt sektörü içinde yer alan hizmet işletmeleridir (Mullins, 2001, s.17). Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın ilgili mevzuatında yer alan tanımda otel işletmelerinin temel işlevinin *konaklama* olduğunu belirtirse de<sup>2</sup>, akademik çevredeki ortak görüşe göre *konaklama* ve *yiyecek-içecek* hizmetleri, bir otelin temel hizmetleri olarak kabul edilmektedir.

Otel işletmeleri, ürettikleri hizmetin özelliği ve bu özellikten kaynaklanan yapı ve işleyişiyle pek çok hizmet işletmesinden farklıdır. Bu anlamda sektör içinde daha çok büyük ölçekli otel işletmeleri öne çıkmakta ve konaklama yönetimi teorilerinin pek çoğu bu otelleri kapsayan çalışmaları temel almaktadır (Powers ve Barrows, 2003, s.21).

Otel işletmelerinin özelliklerine bakıldığında öncelikle çok yüksek sermaye yatırımı gerektirdiği görülür (Chen ve Dimou, 2005, s.1730). Otelin yönetimi ve mülkiyet sahipliği birbirinden ayrı olabilir. Yönetim ve mülkiyet sahipliğinden hangisine öncelik

---

<sup>2</sup> Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın ilgili mevzuatında otel işletmesi şu şekilde tanımlanmaktadır: “Asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir” (Resmi Gazete, Sayı: 25849, 2005).

verildiği, strateji ve hedef belirlemesini, pazarın yeni ihtiyaçlarına yanıt veriş biçimi gibi pek çok temel faaliyeti doğrudan etkiler (Go ve Pine 1995, s.25,10). Mülkiyet yapısı kadar zincir veya bağımsız olma özelliği de otel yönetimi yaklaşımını etkiler.

Oteller, sunulan hizmetinin özelliği gereği, ihtiyaç duyulan çok çeşitli çalışanlara ihtiyaç duyulmasıyla, ağırlama sektörünün diğer birimlerinden ayrılır (Mullins, 2001, s.17). Otel işletmelerinde müşteriler ve çalışanların bir arada bulunduğu pek çok ortam (ön-alanlar) bulunur. Bu alanlarda çalışanların iş bilgisi ve becerisi kadar, morali ve fizikî görünüşü de hizmetin çıktısını büyük ölçüde etkiler. (Kozak, 2002, s.10).

Otel işletmelerinde sunulan hizmetlerin niteliğini birkaç açıdan incelemek mümkündür. 7 gün 24 saat kesintisiz devam eden hizmet, ağırlıklı emek-yoğun şekilde yerine getirilir. Otel işletmelerinde sunulan hizmetin birleşik halde (tam/yarım pansiyon gibi) pazarlanması yaygın bir uygulamadır (Kozak, 2002, s.9-10). Otel işletmelerinde sunulan hizmetler için düzenli sınıflandırmaların olması, hizmet sektöründe sık rastlanmayan bir uygulamadır.<sup>3</sup> Otel sınıfları çok boyutlu hizmet üretim özelliğinin göstergesi olarak (Orfila-Sintes ve Crespi-Cladera ve Ros, 2004, s.853) otel çeşitliliğini arttıran önemli bir faktördür (Stutts ve Wortman, 2006, s.7).

Otel hizmeti, hizmetin temel özelliklerinin (soyutluk, eşzamanlılık, ortak üretim, değişkenlik ve dayanıksızlık) hepsinin yoğun şekilde görüldüğü hizmet işletmeleridir. Otel işletmesinde konaklayan müşterinin zihninde konaklamaya dayalı bir deneyim oluşur. Bazı hizmet işletmelerinin sunumlarında eşzamanlı üretimden sonra, tüketim devam etse de otel işletmelerinde bu durum söz konusu değildir. Otel hizmetinin üretilebilmesi için, müşterinin otele gelerek üretimi başlatması gerekir. Otel hizmetinin deneyime dayalı olması, çıktısının da değişken olmasına neden olur. Otel işletmesinde satılmayan oda depolanamaz, bir maliyet oluşturur.

---

<sup>3</sup> Pek çok sınıflandırma yaklaşımı ile karşılaşılabılır, örneğin konaklama amacına göre (sayfiye, kongre oteli gibi), faaliyet süresine göre (sürekli açık, mevsimlik), fiyat düzeyine göre (ucuz, orta ölçekli, lüks) gibi sınıflandırmalar yer almaktadır. Büyüklükleri bakımından oteller; küçük (100 ve daha az odalı), orta (101-300 odalı) ve büyük (301 ve daha fazla odalı) oteller şeklinde ayrılır (Kozak, 2002, s.6,8). Türkiye’de otel işletmeleri resmi olarak turizm işletme belgeli ve belediye işletme belgeli olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Belediye belgeli otel işletmeleri birinci sınıf ve ikinci sınıf olarak ikiye ayrılır. Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın denetimindeki turizm işletme belgeli otel işletmeleri ise dünya standartlarına uygun olarak birden beşe kadar olan yıldız sayısı ile değerlendirilir. (Kozak, 2002, s.15-17).



Hangi tür olursa olsun, otel işletmesinde hizmet süreci yüksek etkileşime dayalıdır. Teknik servis gibi, bazı alt süreçler düşük etkileşimli olsa da, müşterilerin konaklama boyunca her zaman bir çalışana ulaşma imkânının olması beklendiğinden, otel hizmeti genel itibariyle yüksek etkileşimli bir hizmettir.

Sunulan hizmetin çok yönlü olması ve profesyonel hizmetlerde müşteri beklentilerinin yükselmesi otel işletmeciliğini etkileyen önemli etkenlerdir. Bu nedenle hizmet paketini oluşturan bileşenlerin her birini aynı derecede önemli kılan hizmet özelliğine sahiptir. Lovelock'un (1983) hizmet sınıflandırma yaklaşımı temel alındığında otel hizmeti şu şekilde ele alınabilir:

- Otel hizmeti temelde müşterilerin zihinlerine yöneliktir. Ancak spor gibi bedenine, çamaşır hizmeti gibi eşyalarına yönelik hizmetler de sunulabilir.
- Müşteri ile otel işletmesi arasında resmi bir ilişki olmayıp, sınırlı sürede hizmet verilir.
- Otel arzı, talep değişkenliğine karşı hassastır. Talebin arzdan fazla olması halinde arz arttırılamaz.
- Bireysel ihtiyaçlarla karşılaşılması halinde otel çalışanının, hizmeti kişiye uyarlama yetkisi ve kaynakları genellikle fazla değildir. Ancak günlük faaliyetler sırasında müşterinin örneğin fazladan istediği yastığın verilmesi gibi basit uygulamalarla, hizmet paketinde yer almayan bazı *küçük* istekler karşılanabilir. Buna karşın çok yönlü hizmet sunumu özelliğine bağlı olarak, hizmetlerde kişiye uyarlama imkânı daha fazladır. Bu daha çok fiyat üzerinden yapılır. Fiyat ve hizmet paketi çeşitlendirmesi ile kişiye uyarlama olanakları yaratılır.
- Otel hizmetinde dağıtım kanalı tersine işler. Müşterinin üründen yararlanmak için otelin bulunduğu yere gelmesi gerekir (Kozak, 2002, s.9-10).

Otel hizmetleri çok çeşitli müşteri mekânları denen ön-alanlarda, arka-alanlarda ve pek çok malzeme yardımıyla gerçekleştirilir. Bilindiği gibi fiziksel göstergeler, müşterilerin hizmetleri değerlendirmelerinde önemli rol oynar ve durumun en çok önem taşıdığı işletmelerin başında otellerin geldiği söylenebilir. Otel işletmelerinde, hizmet

ortamlarında yer alan her türlü somut ve soyut unsurdan, otelin mimarî tasarımına kadar pek çok göstergeye özen gösterilmesi beklenir. Müşteri mekânları, müşterilerin otel hizmetlerinden yer almak amacıyla yer aldıkları tüm mekânlardır, örneğin oda, restoranlar, lobi, toplantı salonları, spor ve eğlence mekânları gibi (Yolcu 2006, s.71). Bu tanımlamaya müşterileri bu mekânlara ulaşmak için kullandıkları koridor ve hol gibi alanlar da eklenebilir. Müşterilerin hizmet algılamasını etkileyen otelin teknik özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Eraslan ve Örucü, 2009, s.189-190):

- *Görünüş:* Otelin renk, dekorasyon ve eşyalarının düzenlenmesi, dış görünüşüyle olduğu kadar iç görünüşüyle de tatmin edici olmalıdır.
- *Koku:* Otelin yetersiz havalandırma sisteminden veya mutfaktan salonlara ve odalara yayılmış yemek kokularından kaynaklanan rahatsız edici etkileri olmamalıdır.
- *Estetik:* Müşteri mekânlarında estetik düzenlemeye önem verilmelidir.
- *Dokuma:* Müşteri mekânlarında kullanılan mobilyaların rahatlığında dokuma türü, temizliği ve zarifliğine özen gösterilmelidir.
- *Ses:* Modern hayatla içiçe geçmiş gürültünün olmadığı, aksine yatıştırıcı bir ses düzeyinin olması sağlanmalıdır.
- *Güven:* Bina yapısının sağlam ve güvenilir olduğunun hissettirilmesi gerekir.
- *Aydınlatma:* Otelin iç ve dış aydınlatması yeterli düzeyde sağlanmalıdır.

Teknik tasarımına bakıldığında otelin dış mimarîsinin konuklarda geceleme isteği yaratma açısından önemli bir etkisinin olmadığı, ancak iç mekân tasarımının daha güçlü etkisinin olduğu saptanmıştır (Eraslan ve Örucü, 2009, s.190). Mekânlar insanların beklenti ve eğilimlerine, mekânı kullanım düzeylerine, beğenilerine ve alışkanlıklarına uygun bir şekilde düzenlenmelidir. Otelde yer alan mekânlar, kullanıcıların fiziksel ve psikolojik beklentilerini, farklı kültür anlayışları, ortak değer yargıları ve sosyal yapıları düşünülerek tasarlanmalıdır. Mekân tasarımında kullanılan her detay, müşteriye hizmetle ilgili bir mesaj iletir. Bu şekilde otelin mimarî kimliği oluşturulur. Bazı oteller bu şekilde mimarî kimliği ile imaj oluştururken, bazı kurumlar da markaları ile imaj oluşturur. Zincir otellere bakıldığında daha çok marka imajının vurgulandığı, mimarî kimliğin daha az önemsendiği görülür (İldeniz, 1991: Aytıs, 2007, s.108,117)

## 2. İLGİLİ ALANYAZIN

1970'lere kadar otel işletmeleri daha çok iç çevre güdümlü stratejiler geliştirmiştir. Büyüme amaçlarını gerçekleştirmek için zincire ait yeni bir birimi faaliyete geçirmek veya basit pazar bölümlenme gibi stratejiler yeterli olmaktadır. 1980'lerde küresel çapta yaşanan ekonomik-sosyal değişikliklerle birlikte, değerler ve beklentiler de çeşitlenip çoğalmaya başlamıştır. Bu gelişmeler otel işletmelerine, müşteri beklentileri, rakipler gibi dikkate alınmaları gereken dış çevre etkenleri olduğunu göstermiştir. Bu dış etkenler otellerde işletme stratejisi, ürünler, kalite ve fiyatlandırma stratejileri gibi önemli konularda köklü değişikliklerin önünü açmıştır (Nyikel, 2005, s.16-17). 1980'li yılların en önemli gelişmesi olan dünyada hizmet arzının hızla artması, beklendiği gibi olumlu sonuçlanmamıştır. Bu gelişmenin en önemli sonucu, otel işletmeleri arasındaki rekabetin o döneme kadar görülmemiş biçimde yoğunlaşmaya başlamasıdır. Arz fazlalığı ve artan rekabete çözüm olarak otel işletmeleri genellikle fiyat kırma stratejilerine yönelmiştir (Go ve Pine, 1995, s.27; Powers ve Barrows, 2003, s. 336).

1990'lardan sonra uluslararası otel sektörüne artık çokuluslu otel zincirleri hakimdir (Claver, Tari ve Pereira, 2006, s.350). Geçmişte olduğu gibi genişlemeye dayalı stratejileri uygulamaları giderek zorlaşsa da (Go ve Pine, 1995, s.29), uluslararası zincirlerin genişlemeye devam ettiği görülmektedir. Bu durum, tüm sektördeki rekabeti yoğunlaştırmaktadır (Yarcan, 1998, s.86; Frehse 2005, s.130). Öte yandan küresel dağıtım ağları, getiri yönetimi, müşteri ilişkileri yönetim, yönetim bilgi sistemleri gibi bilişim teknolojilerine dayalı uygulamalar otel işletmelerinde ürünlerin, süreçlerin, işletmelerin ve rekabetin doğasını değiştiren bir başka etkidir (Law ve Jogaratnam, 2005, s.171). Bu gelişmelerin sonucunda 21.yy. başına gelindiğinde otel işletmeleri, müşteri istek ve ihtiyaçlarında değişiklikler, şiddetli rekabet, küreselleşme ve teknolojik yeniliklere bağlı olarak istikrarsız ve dalgalı bir iş ortamı ile karşılaştılar (Ottenbacher ve Gray, 2004, s.59).

Hizmet sektöründe başarılı olmanın yolu müşteri memnuniyetinden geçmektedir. Müşteri memnuniyeti ise hizmet deneyimine bağlıdır. Bu durumun en çok hissedildiği sektörlerden biri turizmdir (Zehrer, 2009, s.333). Turizm sektörünün temel

yapıtaşlarından olan otel işletmeciliğinde, geçmiş dönemlerin iş modellerinin günümüzde artık yeterli olmadığı, yeni paradigmalara ihtiyaç duyulduğu görülmektedir (Kandampully, 2006, s.173; Go ve Pine, 1995, s.21). Otel işletmeleri yüksek hizmet kalitesi ve düşük maliyetin korunmasının yanısıra, müşterilere uyarlanmış bir rekabet üstünlüğü yaratmak zorundadır (Go ve Pine, 1995, s.21). Hizmet odaklılık ve bunun doğrultusunda hizmet ürünü, otel işletmeciliğinin temel yeteneğine dönüşmüştür. Artık otel işletmesinin hemen her etkinliği, sunulan hizmetler açısından ele alınmalıdır (Kandampully ve Kandampully, 2006, s.94). Eren (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, konaklama işletmelerinde örgütsel hizmet odaklılığın, işletme performansına olumlu katkılar sağladığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Otel işletmelerine hizmet odaklılık anlayışını benimseme zorunluluğunu getiren etkenlerin başında müşteri beklentilerinin giderek artması ve artık sadece fiyata odaklanmamaları gelir (Claver, Tari ve Pereira, 2006, s.350). Marka sadakâti geçmişe oranla azalmaktadır, müşteriler kendilerine en iyi değeri sunan seçenekleri tercih etmektedirler (Victorino ve diğerleri, 2005, s.555). Bu değer ise daha çok yenilik ve farklılık arayışında yatmaktadır. Bu arayışın yanıtı bugün hizmet odaklı seçeneklerin geliştirilmesidir. Farklı seçenekler arayan müşterilerin bu beklentilerini geçmişte olduğu gibi sadece fiyat çekiciliği ile karşılamak kolay değildir. Düşük maliyet ve düşük fiyat stratejisi sadece kısa vadede ve özellikle arz fazlalığı olması halinde yararlıdır (Powers ve Barrows, 2003, s.336). Hizmetlerde farklılaşma yaratacak faktör hizmetin fiyatı değil, bizzat kendisidir (Moutinho, 2000, s.327). Bugün ekonomik otellerde, hizmetin temel belirleyicisi olarak halâ fiyat vurgulanırken, lüks otellerde daha çok sunulan hizmetler, pazar kesimi ve imaj konularını vurgulandığı görülmektedir (Page, 2003, s.167).

Görüldüğü gibi, otel işletmeciliğindeki son gelişmelerde hizmet ve müşteri konuları sıklıkla vurgulanmaktadır. Bunun nedeni, tüm turizm faaliyetlerinde müşterinin hizmet sürecindeki baskın rolünden kaynaklanmaktadır. Bunu durumu farkedenden müşterinin beklentileri de daha fazla olmaktadır (Fache, 2000, s.356). Bu gelişmeler otel yönetimi anlayışını da etkilemektedir. Otel yönetimi önceden olduğu gibi hizmetin içe dönük sonuçlarının yönetimi ile sınırlı kalmamalıdır. Yöneticiler, öncelikli sorumluluklarının

müşteriye hizmet sunmak olduğunun farkında olmalıdır. Hizmet odaklılık anlayışı, otel faaliyetlerinin buna uygun biçimde yeni bir yaklaşımla ele alınmasını gerektirmektedir (Kandampully, 2006, s.174,176).

2000’li yıllara kadar otel işletmelerini çevreleyen koşullar, çoğunlukla homojen nitelikli hizmet paketinin sunulmasına neden olmuştur. Ancak müşteriler benzersiz özellikler sunan otel arayışındadırlar (Frehse, 2005, s.130). Ürün yaşam eğrisi olgunlaştıkça tasarım, müşteriye uyarılma ve kalite boyutlu hizmet yenilikleri gibi fiyatla ilgili olmayan faktörler önem kazanmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinde hizmet yeniliği ile başarı arasında doğrudan bir ilişki vardır (Hassanien ve Eid, 2006, s.34). Otel işletmelerinin amaçlarına ulaşabilmesinin yollarından biri başarılı hizmet tasarımından geçmektedir (Ottenbacher, Shaw ve Lockwood, 2005, s.115). Öte yandan, hizmet odaklılık anlayışının doğal bir sonucu olarak otel işletmelerinde de hizmet tasarımına verilen önem artmaktadır (Zehrer, 2009, s.333).

Otel işletmelerinde hizmet tasarımının önem kazanmasının bir başka nedeni müşterilerin gözünde bu sektörün pek çok benzer ve çoğunlukla birbirinin ikâmesi olabilen hizmet sunumlarının çokça yer aldığı şeklinde algılanmasıdır (Victorino ve diğerleri, 2005, s.555; Peters ve Pikkemaat, 2005, s.1). Müşteriler benzer sınıflardaki oteller arasında çok az farklılık görmektedir. Hizmete dayalı rekabet üstünlüğü bu noktada öne çıkmaktadır. Hatırlanacağı gibi, hizmet tasarımında ne sunulacak (teknik kalite) ve nasıl sunulacak (işlevsel kalite) sorularına yanıt aranır. Kandampully ve Kandampully (2006, s.94) otel işletmeleri bu denli benzerlik gösterirken (teknik kalite), hizmet sunumunun “nasıl” olacağı noktasında farklılık yakalanabileceğini belirtir. Öte yandan müşterilerinin hem birincil hem de ikincil beklentilerini karşılamada özellikle destek hizmetlere daha çok önem vermek de bir diğer çözüm olarak görülmektedir (Kandampully, 2006, s.174).

Otel işletmelerinin yapısı; mülkiyet durumu, sınıfı, büyüklüğü, türü gibi özellikleri, hizmet tasarımı eğilimlerini etkileyen başlıca faktörlerdir. Örneğin 4 ve 5 yıldızlı otellerde, hizmet tasarımına konu olacak daha fazla hizmet, donanım ve örgütsel boyut

bulunur ve aralarında çok yönlü ilişkiler vardır (Orfila-Sintes ve Crespi-Cladera ve Ros, 2004, s.853). Ayrıca müşterilerin beklentileri de sınıflara göre farklılık gösterir.

Yapılan araştırmalara göre otel işletmeleri, yeni hizmetlerin öneminin farkındadır ancak nasıl tasarlanacağı konusunda yetersizlikler bulunmaktadır. Hizmet tasarımı çoğunlukla mevcut hizmetlerin iyileştirilmesi (aşamalı yenilikler) şeklindedir (Ottenbacher ve Gray, 2004, s.60), ki bu durumun hizmet sektöründe yaygın şekilde uygulandığı daha önce de belirtilmiştir. Otel işletmelerinde hizmet tasarımı konusunda yaşanan zorlukların asıl nedeni, hizmet tasarımının yakın döneme kadar daha çok iç etkinliklere odaklı ve verimlilik boyutuyla düşünülen bir konu olmasıdır.

Genel olarak turizm alanına bakıldığında, hizmet tasarımının yiyecek-içecek hizmetlerinde eskiden beri uygulanmakta olduğu görülür. Yiyecek-içecek işletmeleri ya da otellerin yiyecek-içecek bölümleri özellikle “menü planlama” adıyla yapılan çalışmalarda, menülerini müşteri geribildirimlerine göre tasarlamasının geçmişi eskidir. Otel işletmelerinde ise hizmet tasarımı “fiziksel planlama” adıyla hizmetin daha çok içe dönük boyutuyla ele alınmıştır. Hizmet tasarımında hizmet sürecine ve müşteriye yönelmek daha yeni bir konudur.

Günümüzde hangi tür otel olursa olsun, mevcut ve yeni ürünlerin sunumunda büyük ölçüde esneklik sağlamasını gerektiren bir döneme gelinmiştir. Bu durum otel işletmelerinde sunulan hizmetlerin kapsamalarını etkili ve verimli bir şekilde değiştirecek yolların araştırılmasını gerektirmektedir (Ransley ve Ingram, 2004, s.10). Bu nedenle otellerde hizmet tasarımı (Go ve Pine, 1995, s.31), yüksek hizmet kalitesi ve farklılaşma (Claver, Tari ve Pereira, 2006, s.350) gibi ürün temelli stratejilerin önemli bir yeri bulunmaktadır.

Frehse (2005, s.134), otel işletmelerinde yeni hizmeti pazar yeniliği ve faaliyet yeniliği olarak ayırmaktadır. Pazar yeniliği daha çok radikal yeniliklere karşılık gelmektedir. Faaliyet yeniliği ise genellikle rakiplerin hizmetlerini taklit etmek şeklinde olmaktadır. Yazara göre otel sektöründe “örnek edinme (*benchmarking*)” yolu ile iyi fikirleri benimseme yaklaşımı, neredeyse standart bir uygulama haline gelmiştir. Aygen (2006,

s.216) ise otel işletmelerinde hizmet tasarımında genellikle taklit etme stratejisinin yaygın olduğunu ileri sürer.

Otel işletmeciliğinde örnek edinme ya da taklidin yaygın olmasının nedeni aslında yeni hizmet konusunun otel yöneticileri için oldukça zorlayıcı olmasıdır (Fache, 2000, s.359). Frehse (2005, s.130)'ye göre uluslararası otel işletmelerinin yeni hizmetlerde karşılaşacağı başlıca zorluklar şunlardır; otel işletmeleri sürekli değişen müşteri beklentilerini dikkate almak ve karşılamak zorundadır, sürekli olarak yenilikçi sunumlarla müşterileri otele çekecek yeni yollar bulunmalıdır. Bu yollar aynı zamanda müşterilerin kısa süreli olan konaklamalarında yaşam kalitelerini yükseltmelidir. Bunların yanısıra sürekli hizmet tasarımı anlayışının geliştirilmesinin ve bu konuda uzmanlaşmanın da bir diğer zorlayıcı faktör olduğu ve bunların tüm oteller için geçerli olduğunu söylemek mümkündür.

Gelecekte otel işletmelerinin “müşteriye daha yakın” olmayı sağlayacak yaklaşımları benimseyeceği ileri sürülmektedir. Otel hizmetlerinin müşteri beklentilerine uyarlanması, daha da önem kazanacaktır. Oteller çok kesimli pazarlara hitap edebilecek yeterli esneklikte hizmetler sunabilmelidir. Bunu gerçekleştirebilmek için otellerde hizmet tasarımının önem kazanacağı ve bu alana yapılan yatırımların artacağı öngörülmektedir (Moutinho, 2000, s. 332,327).

Akademik çevrede otel işletmelerinde hizmet tasarımıyla ilgili araştırmalara bakıldığında bu konunun oldukça ihmal edildiği görülür (Hassanien ve Eid, 2006, s.34; Ottenbacher ve Gnoth, 2005, s.206). Otel işletmelerinde hizmet tasarımı ve hizmet tasarımında katılımcılığın incelendiği uygulamaya dayalı çalışmaların sayısı oldukça azdır. Mevcut çalışmalar genellikle işletmelerin yeni hizmet konusundaki görüşleri veya yeni hizmet çabasının bulunup bulunmadığı gibi betimsel ya da tek değişkenli araştırmalara dayanmaktadır. Aşağıda bu araştırmalardan örnekler verilmektedir.

Orfila-Sintes ve Crespi-Cladera ve Ros (2004) tarafından yapılan araştırmada Balerik Adaları (İspanya)'nda otel işletmelerinde teknolojik ağırlıklı yenilikler araştırılmıştır. Sonuçlara göre, daha çok 3, 4 ve 5 yıldızlı oteller yenilik çalışmalarında bulunmaktadır.

Bir zincire ait veya yönetim sözleşmesi altında bulunan oteller, ortalamanın üstünde yenilikçilik özelliği göstermektedir. Ayrıca yenilik yapan otellerden %41,7'si hizmet farklılaştırma, %13,6'sı maliyet liderliği stratejilerinden yararlanmaktadır. Hizmet işletmelerinin genel olarak farklılaşma stratejisinden yararlanma oranlarının düşük olduğu göz önüne alındığında (Tether, 2008, s.6), otel işletmelerinde bu stratejiye daha fazla önem verdiği söylenebilir.

Ottenbacher ve Gray (2004), herhangi bir şekilde yeni hizmet geliştirmiş olan 185 otel üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, yeni hizmet geliştirme süreci ile başarı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yazarlar pazar-yönelimli ve biçimsel süreçler izleyen otellerin daha başarılı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu işletmeler ayrıca hizmet geliştirme sürecine müşteri beklentileri ile rakiplerin stratejilerini dahil ederek, çalışanların da katılımını sağlamıştır. Hizmet geliştirme sürecine rehberlik eden açık ve iyi iletilmiş bir strateji ve vizyon bulunmaktadır. Bu çalışma, otel işletmesinin hizmet tasarımında müşteri ve çalışanların katılımının olumlu sonuçlarını göstermesi açısından dikkat çekicidir.

Ottenbacher, Shaw ve Lockwood (2005) zincir ve bağımsız oteller arasında yeni hizmet tasarımı eğilimlerini karşılaştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, bu oteller arasında yeni hizmet tasarımıyla ilgili olarak iki ortak başarı koşulu bulunmaktadır, bunlar: çekicilik ve çalışanların güçlendirilmesidir. Öte yandan önemli farklılıklardan biri zincir oteller hizmet tasarımında daha yapılandırılmış süreçlerden yararlanması ve araştırmasına tüm pazarı dahil etmesidir. Buna karşın bağımsız oteller daha az yapılandırılmış süreçlerden ve sadece mevcut müşterilerden yararlanmaktadır. Yazarlar bu iki farklı grupta yer alan otellerin yeni hizmet tasarım sürecinde pazar, örgüt ve tasarım süreciyle ilgili olarak farklı öncelikleri olması gerektiğini ifade etmektedirler.

Hassanien ve Eid'in (2006) Mısır otellerinde gerçekleştirdiği araştırmaya göre, hizmet geliştirme faaliyeti ile daha çok 5 yıldızlı otellerde karşılaşılmakta, 3 ve 4 yıldızlı otellerde pek fazla görülmemektedir. Araştırmanın diğer önemli sonuçları arasında hizmet geliştirmenin daha çok pazarlama ile bütünleşik olarak ele alınması



bulunmaktadır. Müşteri beklentilerinin tatmin edilmesi konusu, işletmelerin farklı düzeylerinde yaygınlaştırılmamaktadır.

Aygen (2006), çalışmasında hizmet sektöründeki işletmelerin yenilik kültürü ve yenilik yönetimini gerçekleştirebilmeleri için, örgüt yapılarındaki değişimleri araştırmıştır. Antalya ilinde yer alan 5 yıldızlı otel ve tatil köylerini kapsayan çalışmanın bazı sonuçları otellerde hizmet tasarımı uygulamaları konusunda fikir vermektedir. Yöneticilerin %59.5'i yeni hizmetler için işletmede ayrı bir bölüm olması gerektiğini söylemektedir (%40.5'i gerekli görmemektedir). Otel yöneticilerine göre hizmet tasarımında kullanılması gereken başlıca stratejiler yenilikçilik, müşteri değeri, hizmet farklılığı ve promosyon-reklamdır. Buna karşın fiyat liderliği en az tercih edilen stratejidir. Otel yöneticileri hizmet tasarımı uygulamalarının önündeki başlıca engeller olarak şunları göstermektedir: finansman maliyetinin yüksek olması (%41.9), ortak vizyonun eksikliği (%41.9), örgüt yapısının uygun olmaması (%36.5), yetenekli ve yaratıcı düşünce yapısına sahip işgücü eksikliği (%32.4), teknolojik altyapı eksikliği (%32.4) ve müşteri talebinin eksikliği (%29.7). Müşteri talebinin eksikliğinin en az engel olarak görülmesi, müşterinin hizmet tasarımı konusundaki beklentilerinin nispeten mevcut olduğunun göstergesi olarak alınabilir.

Kim (2007, s.106) tarafından yürütülen çalışmada, otel işletmelerinde fiziksel göstergelerin hizmet kalitesi üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre müşterilerin toplam hizmet kalitesi algılamalarında fiziksel göstergeler oldukça önemli bir yere sahiptir.

### **3. UYGULAMA OTELİNİN TANITILMASI**

Bu çalışmanın uygulamasının yürütüldüğü Uygulama Oteli'nin bağlı olduğu zincirin geçmişi 1918 yılına dayanmaktadır. Farklı alanlarda faaliyet gösteren şirket, 1966 yılında turizme adım atarak İstanbul'da ilk otelini açmıştır. 1980'li yıllarda anonim şirkete dönüşerek turizm alanındaki yatırımlarını arttırmaya devam etmiştir. Böylece turizm, ana faaliyet alanı haline gelmiştir. Eğlence ve kongre merkezlerinin yanısıra daha çok otelcilik faaliyetlerine ağırlık verilmiştir. 1998 yılında şirket, holding yapısına

geçmiştir. 2001 yılında da turizm yatırımları, ayrı bir anonim şirket altında birleştirilmiştir. 2002 ise yılında yönetim ve franchise anlaşmaları ile bünyesine yeni oteller katılmıştır. Otelcilikte uluslararasılaşması da bu döneme rastlamaktadır. Moldova ve Özbekistan'da yapılan anlaşmalarla toplam otel sayısı 15 olmuştur. Böylece kendi markasıyla uluslararası çapta faaliyet gösteren tek Türk otel zinciri olmuştur.

Günümüzde Uygulama Otelinin bağlı olduğu şirket, ana faaliyet alanlarını otelcilik ve madencilik olarak belirlemiştir. Bugün yurtiçinde 22 otel ve resort işletme ve yurtdışında 4 ülkede toplam 7 otel işletmesi bulunmakta olup 3 yerli otelin yanısıra iki ülkede daha birer otel işletmesinin açılış hazırlıkları devam etmektedir. Şekil 7'de zincirin Türkiye'de yer alan otel işletmeleri gösterilmektedir.



Şekil 7. Uygulama Otelinin Ait Olduğu Zincirin Türkiye'deki Otelleri

Bu çalışma için zincirin Ankara'da bulunan oteli seçilmiştir. Ankara'da yer alan otel şirketin açtığı ilk oteldir ve 119 odayla 1966 yılında kurulmuştur. Günümüzde 299 odası bulunan otelin oda çeşitleri şunlardır:

▪ Standart oda	281
▪ Corner suit	8
▪ Deluxe suit	7
▪ Junior suit	2
▪ Kral dairesi	1

- Engelliye özel oda 2
- Sigara içilmeyen oda 43

Odalarda standart olarak yer alan malzemeler telefon, minibar, elektronik kasa, elektronik kapı kilit sistemi, oda servisi, kablosuz internet erişimi, interaktif TV, Pay TV, merkezi ısıtma-soğutma, saç kurutma makinesi, duman-yangın detektörü, müzik yayını ve kral dairesinde jakuzi bulunmaktadır.

Otelde üç restoran bir kafe ve bir bar bulunmaktadır. Spor ve dinlenme etkinlikleri içinde kapalı yüzme havuzu, çocuk havuzu, suana, Türk hamamı, solayum, masaj ve spor salonu yer almaktadır. Uygulama Otelinin verdiği diğer hizmetlerden bazıları şunlardır; kuru temizleme-çamaşır yıkama, resepsiyonda kasa, kuaför-berber, mesaj servisi, uyandırma servisi, bagaj odası, doktor, çocuk bakımı, otopark, döviz bozdurma, genel alanlarda kablosuz internet, güvenlik kamera sistemi, oto liralama, lostra ve hediyelik eşya mağazası. Otelde ayrıca kongre, toplantı ve banket hizmetlerinde kullanılmak üzere üç büyük, iki küçük salon bulunmaktadır. Bir şehir oteli olarak sürekli faaliyet göstermektedir. Ortalama doluluk oranı %55'tir ve müşterilerinin yüzde %80'i Türkler'den oluşmaktadır.

### **3.1. Uygulama Otelindeki Hizmet Türleri ve Örgütlenmesi**

Otel işletmelerinin temel varolma amacı daha önce de belirtildiği gibi, konaklama ve yiyecek-içecek hizmeti sunmaktır. Yakın geçmişten beri otel işletmeleri, sosyal yaşamın önemli bir bileşeni haline gelmiştir. Daha fazlasını isteyen otel müşteriler için de konaklama ve yiyecek-içecek gibi temel hizmetler tek başına yeterli değildir (Kandampully, 2006, s.174). Bu nedenle otel işletmeleri müşterilerin eğlence, dinlenme, sağlık gibi çeşitli beklentilerini karşılayan farklı destek hizmetler sunmaktadır. Destek hizmetler arasında, otelin temel faaliyetlerini destekleyen diğer birimler de bulunmaktadır. Uygulama Oteli'nde temel ve destek hizmetler 10 hizmet biriminde toplam 14 hizmet birim yöneticisinin sorumluluğunda bulunmaktadır. Hizmet birimlerinin dağılımı şöyledir:

- Önbüro
  - Gece Hizmeti
- Kat Hizmetleri
- Yiyecek-İçecek
  - Servis
  - Banket
- Mutfak
- Mali İşler
- İnsan kaynakları yönetimi
- Satış ve Pazarlama
- Müşteri hizmetleri
- Güvenlik
- Bilgi-İşlem
- Teknik Servis

Aşağıda Uygulama Otelindeki hizmetler, ilgili kuram çerçevesinde kısaca açıklanmaktadır.

### **3.1.1. Temel Hizmetler**

Temel hizmetler önbüro hizmetleri, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek hizmetlerinden oluşmaktadır.

#### **3.1.1.1. Önbüro Hizmetleri**

Otel işletmesinin en göz önünde olan ve çalışan-müşteri etkileşiminin en yoğun olduğu bölümlerden biri önbürodur. Müşteriler bir otel işletmesinde ilk ve son teması önbüroyla kurarlar. Önbüro bölümünün görevleri arasında müşterilerin karşılanması, kayıtlarının yapılması, odaya yönlendirilmesi, hesaplarının izlenmesi, otelle ilgili olarak bilgilendirme gibi işlemler yer alır (Sökmen, 2002, s.19-20; Walker, 1996, s.97). Uygulama Oteli'nin önbüro bölümü, şu birimlerden oluşmaktadır: Gece hizmeti (night audit), Resepsiyon, rezervasyon, ön kasa, ve santral/iletişim. Ayrıca kapı görevlileri ve

bagaj taşıyıcıları gibi çalışanların yer aldığı “üniformalı hizmetler” de önbüroya bağlıdır.

### **3.1.1.2. Kat Hizmetleri**

Uluslararası otelcilik alanyazınında *housekeeping* olarak ifade edilen kat hizmetleri, otel işletmeleri için çok önemli bir bölümdür. Yapılan araştırmalara göre, müşterilerin otel işletmelerinden beklentilerinde ilk sırada temizlik yer almaktadır (Walker, 1996, s.116). Mutfak dışında kalan tüm alanların temizliği, dekorasyonu, düzeni ve bakımı gibi görevler kat hizmetleri tarafından yürütülür. Müşterilerin geceleyerek veya dinlenerek bir otelde en uzun süreyle kullandıkları bölüm, kat hizmetleridir (Akoğlan Kozak, 2005, s.2-3). Uygulama Oteli’nde kat hizmetlerine bağlı olarak oda görevlileri, kat şefleri ve genel alan görevlileri bulunmaktadır.

### **3.1.1.3. Yiyecek-İçecek Hizmetleri**

Bu bölüm, yiyecek-içecek hizmetleri ile ilgili ürünlerin hazırlanması ve servise sunulmasından sorumludur. Otel işletmelerinde yiyecek-içecek bölümünün yeri ve önemi otel işletmesinin büyüklüğünü ve niteliğine göre farklılık gösterir. (Denizer, 2002, s.7; Sökmen, 2002, s.100). Uygulama Oteli’nde yiyecek-içecek hizmetlerinin yerine getirilmesinde şu birimler görev almaktadır: Servis, banket (ziyafet) hizmetleri ve mutfak.

## **3.2. Destek Hizmetler**

Otel işletmelerinde müşteriye hoşça vakit geçirmek ve diğer otel hizmetlerinin amacına uygun olarak yerine getirilmesini sağlayan hizmetler destek hizmetler olarak tanımlanmaktadır. Bu hizmetler hem temel hizmetlerin sunumunu hem de işletme işlevlerinin yerine getirilmesini kolaylaştıran birimlerden oluşmaktadır. Destek hizmetler bir otelin büyüklüğüne, özelliklerine ve yönetim yaklaşımına göre farklılık gösterir. Uygulama Oteli’nde destek hizmetlerin her birinin yöneticisi vardır ve bu

yöneticiler üst yöneticiye (Genel Müdür) bağlıdır. Uygulama Oteli'nde yer alan destek hizmetler şunlardır:

### **3.2.1. Mali İşler**

Mali işler ya da muhasebe bölümünün geleneksel rolü bir yana, otel işletmelerinde öne çıkan iki önemli görevi bulunmaktadır, bunlar maliyet muhasebesi ve maliyet kontrolüdür. Bu nedenle mali işler bölümü önbüro, kat hizmetleri ve yiyecek içecek bölümleri ile yakın işbirliği içinde çalışır. Önbüroda yer alan önbüro kasiyeri muhasebeye bağlı olarak görev yapar ve sürekli güncel tutulması gereken müşteri hesaplarından sorumludur (Stutts ve Wortman, 2006, s.36). Uygulama Oteli'nde mali işler zaman zaman otel fiyatlarının belirlenmesinde görüş de bildirmektedir. Müşteri ile en az etkileşim kuran birimlerden biridir.

### **3.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi**

Otel işletmeleri faaliyetleri emek-yoğun ve müşteri ilişkileri-yoğun özellik gösterir. Pek çok işlem müşteri etkileşimi ile gerçekleştirilir. Tatil ve dinlenme psikolojisindeki müşterilerin ağırlanması, çalışanların moral seviyelerinin yüksek olması önemlidir (Akoğlan Kozak, 2002, s.26-29). İnsan kaynakları bölümü, müşteri ile neredeyse hiç etkileşimde bulunmaz.

### **3.2.3. Pazarlama**

Pazarlama bölümü, uzun vadeli müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve müşteri bağlılığının sağlanması görevini üstlenir. Otellerde dağıtım kanalı tersine çalıştığından, diğer bir deyişle müşterinin hizmeti satın almak için otelin bulunduğu yere gelmesi gerektiğinden, pazarlama bölümü önemli bir rol üstlenir (Çakıcı, 2002, s.281). Uygulama Oteli'nin en yoğun faaliyet gösteren birimlerinden biri olan pazarlama, daha çok otelin ağırlıklı müşteri profilini oluşturan şirketlerle çalışmaktadır.

### 3.2.4. Müşteri Hizmetleri

Müşteri hizmetleri, Müşteri İlişkileri Yönetiminin önemli bir boyutudur. Otel işletmesinin müşterilerini daha iyi tanımak, müşterilerin hizmetlere yönelik algılamalarını öğrenmek, sorunlarını çözmek ve müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurulması gibi faaliyetler müşteri hizmetlerinin sorumluluğundadır. Müşteri hizmetleri, satış, servis, pazarlama ve çağrı merkezleri için tek bir arayüz oluşturur (Maviş, 2002, s.222,224). Uygulama Oteli'nde müşterilerle yakın ilişki kurulması amacıyla, önbüronun hemen yanında müşteri hizmetleri birimine yer verilmiştir.

### 3.2.5. Güvenlik

Güvenlik bölümü, otelde konaklayan müşterilerin huzurlu ve güvenli bir ortamda bulunmalarını sağlamakla yükümlüdür. Bir otel işletmesinde güvenlik bölümünün temel sorumlulukları şunlardır: Acil durum planları, müşteri odası güvenliği, oda anahtar sisteminin oluşturulması, alarm sistemleri, lobi ve ön kasa gibi önemli noktaların kapalı devre kamerayla takibi, otel çevresinin izlenmesi, ışıklandırma, hırsızlık ve kayıp önleme planları (Walker, 1996, s.123). Uygulama otelinde de güvenlik bölümü burada sıralanan faaliyetleri yerine getirmektedir.

### 3.2.6. Teknik Servis

Teknik servis ya da mühendislik bölümü, sorumluluğu altında bulunan otel donanımıyla ilgili olarak önleyici bakım, tamir, tasarruf, iyileştirilme ve gaz, elektrik ve kaynaklarının kesintisiz akışının sağlanması gibi işlemleri yerine getirir (Maviş, 2006a, s.2; Stutts ve Wortman, 2006, s. 33). Uygulama Oteli'nde teknik servis bu görevleri yerine getirirken, müşteriyle en az etkileşim kuran bir başka birimi oluşturmaktadır.

## 4. ARAŞTIRMA

Uygulama Otelinde hizmet tasarım sürecinde katılımcılığın incelenmesine dayalı bir araştırma planlanmıştır. İzleyen bölümlerde bu araştırmanın aşamaları ayrıntılıyla ele alınmaktadır.

### 4.1. Araştırmanın Konusu

Hizmet işletmelerinin rekabetin itici gücü olan yeniliği, hızla gerçekleştirecek çözümler üretmeleri gerekmektedir. Sektör uygulamalarına bakıldığında, yöneticilerin bu konuda oldukça zorlandıkları ve mevcut çabalarında da pek başarılı olmadıkları görülmektedir. Hizmet işletmeleri için yeniliğin başlıca kaynağı müşteri beklentileridir. Müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılayacak hizmetler hızla tasarlanıp sunulmalıdır. Bunu gerçekleştirmenin etkili çözümlerinden biri, hizmet tasarımında katılımcılığın benimsenmesidir. Hizmet üretiminin ortak üreticileri olarak çalışanlar ve müşterilerin hizmet tasarımı kararlarına katılmaları sağlanmalıdır. Böylece çok yönlü değerlendirmeye dayalı ve müşteri beklentilerini daha iyi karşılayan hizmet sunumları sağlamak mümkündür.

Bu çalışmada hizmet tasarım sürecinde katılımcılığın sonuçları ortaya koyulacaktır. Araştırma alanı olarak beş yıldızlı bir otel işletmesi seçilmiştir. Araştırma konusu, otel işletmelerinde daha fazla uygulama alanı olan *aşamalı yenilikler* kapsamında ele alınacaktır. Bu nedenle araştırma, aşamalı yeniliklerin tasarlanmasına uygun olarak desenlenmiştir. *Radikal yenilikler*, henüz talebi olmadığından, yoğun yaratıcı düşünceye dayalı farklı bir tasarım konusudur. Aşamalı yeniliklerde ise mevcut hizmet sunumundan yola çıkılır. Müşteri beklentilerinin öğrenilerek bunların daha iyi karşılanmasına çalışılır. Bu amaçla, müşteri beklentilerinin öğrenilmesi için anket tekniğinden yararlanmak mümkündür. Ancak bu esnada, radikal yenilik fikirleriyle karşılaşamayacağını söylemek de yanlış olur.

Katılımcı bir anlayışla yürütüldüğünde hizmet tasarımı, hem işlevsel hem de teknik açıdan daha doğru bir şekilde gerçekleştirilebilir. Bu nedenle katılımın kimlerden ve



hangi düzeylerde olacağı ve hizmet tasarımının hangi aşamalarında olacağına karar verilmelidir. Hizmet tasarımında amaçlanan yenilik türü de bu konuda önemlidir. Katılımcılar, hizmet tasarımının her aşamasında ya da belli aşamalarında yer alabilir. Bu çalışmada hizmet tasarım sürecine katılacak olan çalışanlar şu şekilde belirlenmiştir:

- **Çalışanlar** : Uygulama Otelinin bölüm yöneticileri
- **Müşteriler** : Uygulama Otelinin müşterileri

Çalışanların “yöneticiler” olarak belirlenmesinin nedenleri arasında şunlar sayılabilir: üst düzey yöneticilerin hizmet sürecini bütüncül olarak görebilmeleri için gerekli kavramsal yeteneklerinin daha yüksek olduğu, teknik becerilerinin ise bu araştırmanın konusu itibarıyla yeterli düzeyde olduğu düşünülmektedir. Otel işletmelerine özgü olarak bu yöneticiler, sık sık müşteriyle karşılaşmakta, müşteriden ya da çalışanlardan sürekli geribildirimler almaktadırlar. Müşteri katılımında ise tüm müşterilerin katılımı amaçlanmıştır.

#### 4.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın ana amacı hizmet tasarım sürecinde katılımcılığın nasıl gerçekleştirileceğini ve bunun sonuçlarını ortaya koymaktır. Bu amaç, hizmet tasarımının temel hedefi olan *hizmet paketinin* belirlenmesiyle gerçekleştirilecektir. Hizmet paketi, müşteri beklentileri doğrultusunda ortaya çıkarılacaktır. Hizmet paketini oluşturan ana bileşenlerin ortaya koyulabilmesi için, önce alt bileşenler olan “hizmet bileşenleri”nin belirlenmesi gerekmektedir.

Araştırmanın iki aşamada gerçekleştirilmesi planlanmıştır. Önce Uygulama Otelinin üst düzey yöneticileriyle (*bundan sonra Uygulama Oteli yöneticileri olarak geçecektir*) yürütülecek kapsamlı bir nitel çalışmayla, Uygulama Otelinin “hizmet bileşenleri” belirlenecektir. Araştırmanın ikinci kısmında ise nicel ağırlıklı araştırmayla, müşterilerin “hizmet bileşenleri”ne yönelik beklentilerinden yola çıkarak, buna uygun hizmet paketi yapısı ortaya koyulacaktır.

Hizmet tasarımı, işletmenin ve müşterinin özelliklerine uygun hizmet sunumu sağlanmasını amaçlıya yapılır. Bu noktada Uygulama Otelinin bir önceki bölümde yer verilen bazı özellikleri ile müşteri profili bu araştırmada alt araştırma amaçlarının şekillenmesinde rol oynamıştır.

Yukarıdaki açıklamalardan sonra, hizmet tasarım sürecinde katılımıcılığın uygulanması olarak belirlenen ana amaç doğrultusunda, araştırmanın alt amaçları şunlardır:

1. Uygulama Oteli yöneticileriyle yürütülecek olan nitel çalışmayla Uygulama Otelinin hizmet bileşenlerini belirlemek.
2. Hizmet bileşenleriyle ilgili olarak müşterilerin beklentilerini ölçerek şu sonuçlara ulaşmak:
  - a. Müşteri beklentilerine göre hizmet paketi bileşenlerini belirlemek.
  - b. Müşteri beklentileri ile müşteri özelliklerinin şu konularda farklılık gösterip göstermediğini araştırmak:
    - i. Müşteri beklentileri ile yenilik ihtiyacına yönelik düşünceleri arasındaki farklılığı incelemek.
    - ii. Müşteri beklentileri ile konaklama sayısı arasındaki farklılıkları incelemek.
    - iii. Müşteri beklentileri ile konaklama amacı arasındaki farklılıkları incelemek.
    - iv. Müşteri beklentileri ile demografik özellikleri arasındaki farklılıkları incelemek.

### 4.3. Araştırmanın Önemi

Hizmet işletmelerinin başarısı müşteri memnuniyetine bağlıdır. Müşteri memnuniyeti ise beklentilerinin karşılandığı hizmetlerin sunulmasına bağlıdır. Bu durum, hizmet işletmelerinin hizmet üretiminin içe dönük sonuçlarından çok hizmet üretiminin doğasını anlamasını ve geliştirmesini gerektirmektedir. Bunu kolay ve hızla sağlamanın yollarından biri sürekli temelde hizmet tasarımı uygulamak ve bunu katılımcı anlayışla yürütmektir.

Araştırma alanı olarak seçilen otel işletmesinin içinde yer aldığı otel sektörü, teknik olarak çoğunlukla benzer hizmetlerin sunulduğu ve hizmet tasarımına gereken özenin gösterilmediği işletmeler olarak bilinmektedir. Bu araştırmanın önemini daha iyi ortaya koyabilmek için, hem hizmet sektörünün genelinde hem de otel işletmeciliğindeki gelişmelere, karşılaşılan sorunlara ve hizmet tasarımında katılımcılığın önemine ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Araştırmanın, araştırma yöntemi ve araştırma konusu olmak üzere iki açıdan alanyazına katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- I. *Araştırma yönteminin getireceği katkılar:*
  - a. Araştırma, ilgili alanyazında sık rastlanmayan nitel ve nicel yöntemlerin üstün özelliklerinden yararlanmaya yönelik bir örnek sunmaktadır.
  - b. Araştırmanın nitel kısmı, ilgili alanyazında sık rastlanmayan şekilde çeşitlemeye dayalı veri toplama ve derinlemesine veri analizi örneği sunmaktadır.
- II. *Araştırma konusunun getireceği katkılar:*
  - a. Hizmet yönetiminin işlevi yeniden tanımlanırken, önemli bir yetenek haline gelen hizmet tasarımı ve hizmet tasarım sürecinde katılımcılık konusunda kapsamlı bir araştırma yapılmıştır.
  - b. Hizmet yönetiminde yararlanılabilecek bütüncül bir hizmet tasarımı yaklaşımı geliştirilmiştir.
  - c. Ortaya atılan hizmet tasarımı yaklaşımı, başka işletmelerde farklı ve çapraz katılımcılarla uygulanabilecek niteliktedir.
  - d. Bu araştırmayla otel işletmelerinde yaygın bir sorunun önemine dikkat çekilmekte ve çözüm önerisi getirmektedir.
  - e. Yukarıda bahsedilen katkılara dayanarak, hem genel olarak hizmet, hem de otel işletmeciliğiyle ilgili alanyazına katkı sağlamaktadır.

#### 4.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Hizmet tasarımı katılımcılardan farklı şekillerde yararlanılabilir. Bu araştırmada, çalışanların katılımı “hizmet paketi bileşenlerinin belirlenmesi”, müşterilerin katılımı ise “hizmet paketiyle ilgili beklentilerinin ölçülmesi” ile sınırlıdır. Delphi çalışmasının uygulanmasına dayalı gerekler ile özellikle geribildirimli ve tekrarlı çalışmanın getirdiği kısıtlara dayanarak, hizmet paketi bileşenlerinin belirlenmesi aşamasında müşteri görüşlerine başvurulmaması, araştırmanın kısıtları arasındadır.

Araştırmacının otel işletmeciliği alanına yakınlığı, diğer yandan nitel araştırmanın oldukça kapsamlı şekilde yürütülmesiyle, hizmet paketinin belirlenmesi için gerekli olan “hizmet bileşenleri”nin yeterli doygunlukta belirlendiği düşünülmüştür. Bu nedenle hizmet tasarım sürecinde yer verilen hizmet paketi ve hizmet dağıtımıyla ilgili ayrıntıların bir kez daha incelenmesine gerek duyulmamıştır.

Araştırma, zincire bağlı bir otel işletmesinde yürütülmüştü ve bunun gerekçesi yukarıda ifade edilmiştir. Zincire bağlı işletmelerde merkezi olan ve olmayan karar alma uygulamalarına rastlanır. Bu durum dikkate alındığında, uygulamaya dayalı bazı kısıtlardan dolayı araştırmanın zincirin tek bir otelinde yürütülmesi de araştırmanın bir diğer sınırlılığını oluşturur. Öte yandan araştırma sonuçları, araştırmaya katılan kişilerin görüşleri ile sınırlıdır. Çalışanlarla yürütülen araştırmaya Uygulama Oteli'nin 14 yöneticisi katılmıştır (toplam yönetici sayısı 15'tir). Uygulama Oteli'nin müşterilerinin %80'inin Türk olması ve hizmet politikalarında Türk müşterilerin önemli yeri olması nedeniyle, müşterilerle yürütülen araştırma, Uygulama Oteli'nin anketi yanıtlamayı kabul eden 134 Türk müşterisi ile sınırlıdır. Yöneticilerle yürütülen çalışma 22 Ocak–25 Haziran 2009, müşterilerle yürütülen çalışma 25 Haziran–15 Ekim 2009 tarihleri arasındadır.

#### 4.5. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada öncelikle ikincil verilerden elde edilen bilgiler analiz edilerek, çalışmanın kuramsal temeli oluşturulmuştur. Araştırmanın temel amacı hizmet tasarımı

katılımcılığın uygulanmasıdır. Bunun için öncelikle hizmet bileşenleri belirlenecektir. Bu bileşenler, müşterilerle yürütülecek olan araştırmanın temel değişkenleri olacaktır. Bunun sonucunda hizmet paketinin yapısı belirlenecektir. Bu doğrultuda nitel ve nicel ağırlıklı olmak üzere iki aşamalı araştırma yürütülecektir. Çizelge 6’da araştırma yönteminin özeti görülebilir.

Araştırma Ankara’da faaliyet gösteren beş yıldızlı Uygulama Otelinde yürütülmüştür. Bu seçimde rol oynayan faktörlerden ilki, Uygulama Oteli’inin beş yıldızlı, uluslararası bir zincir olmasıdır.

**Çizelge 6. Araştırma Yönteminin Tanıtılması**

	<b>Yöneticilerle Yapılan Araştırma</b>	<b>Müşterilere Yönelik Araştırma</b>
<b>Araştırma stratejisi</b>	Nitel Tümdengelim	Nicel Tümevarım
<b>Araştırma amacı</b>	Keşfedici	Tanımlayıcı
<b>Temel araştırma yöntemi</b>	Alan araştırması Delphi tekniği	Alan araştırması
<b>Araştırma verilerinin kapsadığı süre</b>	Sürelili	Anlık
<b>Veri toplama yöntemi</b>	Görüşme Anket	Anket
<b>Veri toplama aracı</b>	Soru formu	Soru formu
<b>Veri analiz yöntemi</b>	İçerik analizi Temel istatistik analizleri Kendall’s W Wilcoxon	Temel istatistik analizleri Faktör analizi Dağılım analizleri ANOVA T-Testi

Bu tür otellerin daha profesyonel hizmet anlayışına sahip olduğu kabul edilir. Uygulama Oteli’nin sezonluk bir işletme olmaması, araştırmanın yürütülmesinde zamanlama açısından elverişlidir. Öte yandan daha önce de vurgulandığı gibi, hizmet tasarımının girdisi olan müşteri beklentilerinin belirlenmesinde müşteri kitlesinin doğru belirlenmesi son derece önemlidir (“Nambisan, 2002”: Lundkvist ve Yakhlef, 2004, s.251; Kaulio, 1998, s.145). Başkent’te yer alan ve bir şehir oteli olan Uygulama

Otelinin müşteri profilinin büyük kısmının sık ve iş amaçlı seyahat eden kişilerden oluştuğu bilinmektedir. Bu nitelikteki kişilerin otel hizmetleri ve beklentileri konusunda daha deneyimli oldukları ve beklentileriyle ilgili olarak daha net görüşleri olduğu düşünülmektedir.

Uygulama Oteli'nin seçilmesinde etkili olan bir diğer faktör ise iki aşamada gerçekleştirilecek olan uzun soluklu bir çalışmanın hem zincir merkezi hem de otel yönetimi tarafından olumlu karşılanmasıdır. Yoğun çalışma ortamlarında faaliyet gösteren otel işletmelerinin akademik nitelikli çalışmalara istenen ölçüde katılmadığı bilinen bir gerçektir. Son olarak, araştırmacı açısından ulaşılabilirliğinin kolay olması da alanın uygunluğunda rol oynayan bir diğer etkidir.

Araştırmanın ilk kısmında beş yıldızlı bir otel işletmesinin hizmet bileşenlerini ortaya koyabilmek için Uygulama Otelinin yöneticileri ile Delphi çalışması gerçekleştirilmiştir. Keşfedici araştırmalar için oldukça uygun bir teknik olan Delphi tekniğinin, özellikle geribildirime dayalı olmasıyla bu araştırmaya önemli katkıları olacağı düşünülmektedir. Delphi tekniği sayesinde, çok yönlü hizmet üretim özelliklerinin yer aldığı otel işletmesinde farklı uzmanlık bakışaçılarının bir araya getirilmesi imkânı elde edilecektir. Böylece hizmet üretim süreci, alt süreçleriyle birlikte, pek çok bileşen etrafında değerlendirilebilecektir. Bu şekilde, araştırma konusuna uygun olan bütüncül yaklaşımın sağlanacağı düşünülmektedir. Bu değerlendirmeler, Delphi'nin geribildirim ve veri indirgeme özelliği sayesinde gözden geçirilerek öne çıkan maddelerin belirlenmesi sağlanacaktır.

Araştırmanın amacına uygun olarak daha etkili veri toplama olanağı sağlayacağı düşünüldüğünden Delphi çalışmasının, görüşme yöntemiyle yürütülmesine karar verilmiştir. Görüşme, görüşülen kişinin ilgi, görüş, tutum ve davranışlarını ortaya çıkarmak üzere iki kişi arasında serbest bilgi değişimini sağlayan sosyal ortamın yaratılmasıdır (Balcı, 2001, s.180). Delphi çalışmasının keşfedici nitelikli olması ve katılımcılardan olabildiğince çok yanıt alabilmek için, görüşme oldukça uygun bir yöntemdir.

Görüşme yönetiminin getirdiği kişisel ilişki kurma üstünlüğün hem bu noktada, hem de Delphi'nin izleyen turlarında oldukça yararlı olacağı düşünülmüştür. Delphi çalışmasının ilk turu açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Açık uçlu sorular, araştırmacıya incelemek istediği olguyu esnek ve açık uçlu bir yaklaşımla ele alma olanağı sağlar. Bu tür sorular özellikle kuramsal alanyazının yetersiz olduğu durumlarda oldukça yararlıdır. Araştırma sorununa ilişkin temel değişkenlerin henüz tam bir açıklık kazanmamış olduğu varsayımından hareketle, araştırma sürecini yönlendirebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s.59).

Delphi çalışmasının ikinci ve üçüncü turları ile nicel araştırmada yer alan değişkenlerin ölçülmesinde 6'lı tip Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmalarda genellikle tek sayılı ölçek kullanılması önerilir. Ancak, araştırmada katılımcıların kararsızlıktan uzaklaştırılıp taraf olmaları isteniyorsa ölçekte "ara nokta" atanmaz (Altunışık, 2007, s.111). Bu araştırmada 6'lı tip Likert ölçek kullanılarak ortalaması 4-6 arasında olan maddelerin "birincil", 1-3 arasında olan maddelerin "ikincil" nitelikli olarak değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

#### 4.5.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Geçerlilik, bir testin veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir. Gerçek anlamda geçerliliği değerlendirmede kesin bir çözüm bulunmamakla birlikte (De Vaus, 2002, s.27), sıkça kullanılan şu geçerlilik analizleri bu konuda yardımcı olur (Altunışık ve diğerleri, 2007, s.113):

- ***İç geçerlilik:*** Anketin yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek soruları içermesiyle ilgilidir.
- ***Dış geçerlilik:*** Ölçeğin hangi kavram veya özellikleri ölçtüğünün belirlenmesini inceler. Burada araştırmacı, ölçeğin neden doğru olduğunu ortaya koymaya çalışır.

Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir (Altunışık ve diğerleri, 2007, s.115). Genellikle şu güvenilirlik

boyutları üzerinde durulur (LeCompte ve Goetz, 1982, içinde: Yıldırım ve Şimşek, 2000, s.76):

- **İç güvenilirlik:** Başka araştırmacıların aynı veriyi kullanarak aynı sonuçlara ulaşip ulaşamayacağı ile ilgilidir.
- **Dış güvenilirlik:** Araştırma sonuçlarının benzer ortamlarda aynı şekilde elde edilip edilemeyeceği ile ilgilidir.

Bu çalışmada, bilindiği gibi nicel ve nitel olmak üzere iki aşamalı araştırma süreci yürütülecektir. Müşterilerle yürütülecek olan araştırmada kullanılacak veri toplama aracı, çalışanlarla yürütülecek olan nitel ağırlıklı çalışma ile ortaya çıkarılacaktır. Burada nitel araştırma, nicel araştırmaya da temel oluşturacağı için geçerlilik ve güvenilirliği üzerinde ayrıntılı şekilde durulması gerektiği düşünülmektedir.

Nitel araştırmada nicelden farklı biçimde ele alınan geçerlilik ve güvenilirlik, araştırmacının elde ettiği bulgu ve yorumlarının gerçek hayattaki grubun ya da kişinin gerçekleri ile örtüşmesi derecesine bağlıdır. Nitel araştırmalarda, araştırmanın tekrarlanmasıyla aynı sonuçlara ulaşılması beklenemez. Bu nedenle güvenilirliğin ölçüsü, araştırmacının aynı araştırmayı tekrarlamayı düşünen kişilere sağlam bir araştırma zemini sunmasına bağlıdır (Şencan, 2005, s.500, 502).

Nitel araştırmalarda *istatistiksel genellenebilirlik* hem zor hem de istenen bir özellik değildir. Burada daha çok *analitik aktarım* kavramı öne çıkar. Araştırmacının kendi konumunu, veri kaynağı olan bireyleri, veri toplama sürecindeki sosyal ortamın, bireylerin ve süreçlerin ayrıntılı olarak tanımlaması dış güvenilirlik açısından önemlidir. Veri analizinde kullanılan kavramsal çerçeve ve varsayımlar da net biçimde tanımlanmış olmalıdır. Araştırmanın iç güvenilirliğini arttırmak için ise toplanan veriler ve bu verilere nasıl ulaşıldığı ayrıntılı şekilde ve mümkün olduğunca doğrudan aktarılabilir olarak betimlenmelidir (Decrop, 2004, s.156; Yıldırım ve Şimşek, 2000, s.81-83).

Şencan (Şencan, 2005, s.500-503), nitel araştırmaların güvenilirliği arttırmada, elde edilen verilerin, bunların elde edildiği kaynak kişi ya da kişilerin gözden geçirerek teyit



etmelerinin son derece önemli olduğunu vurgular. Bu araştırmada yararlanılacak olan Delphi tekniğini bu anlamda da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Geçerlilik konusunda nitel araştırmalar aslında bazı üstün özelliklere sahiptir. Araştırmacının esnek olması, süreçte değişiklikler yapabilmesi, yeni sorular ekleyebilmesi, farklı veri toplama yöntem ve kaynaklarına başvurması bunlardan bazılarıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s.77). Nitel araştırmalarda ölçüm aracının, ölçülmesi istenen yapıyı gerçekten ölçüp ölçmediğini ifade eden iç geçerliliğin sağlanması önemlidir. İç geçerliliğin sağlanması, konunun uzmanlarının görüşlerinin alınması ile sağlanabilir. İç geçerlilik aynı zamanda dış geçerliğe kanıt sağlar (Şencan, 2005, s.746).

Dış geçerlilik, bilindiği gibi sonuçların genellenebilirliği ile ilgilidir. Daha önce vurgulandığı gibi, nitel araştırmada sonuçların genellenebilirliğinden ziyade, araştırmanın tekrarlanabilirliğini sağlamak için gerekli tüm açıklamalar yapılmalıdır. Böylece okuyucu, benzer sosyal ortamlarda benzer sonuçlara ulaşılabileceğine dair fikirler, dersler ya da deneyimler çıkarabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s.79-80). Delphi tekniğinin kendisi de dış geçerliliğin sağlanmasında yardımcı bir araçtır (Okoli ve Pawlowski, 2004, s.27).

Nitel araştırmaların geçerlik ve güvenilirliğini arttırmada en önemli ölçütlerden biri “çeşitleme” yapmaktır. Çeşitleme, birden fazla yöntemin ya da veri kaynağının bir arada kullanılması ve karşılaştırılmasıdır. Bu açıdan Uygulama Oteli yöneticileri ile yürütülecek olan çalışmanın temelini güçlendirmek için çeşitleme yöntemlerinden biri olan “farklı veri kaynaklarından yararlanma” (Decrop, 2004, s.162; Yıldırım ve Şimşek, 2000, s.85, 77) yöntemine karar verilmiştir. Bu uygulamanın iç geçerliğe katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Nitel araştırmada kaynak çeşitliğini sağlamak için, Uygulama Oteli yöneticilerinden elde edilen veriler akademik uzmanlardan oluşturulan grubun görüşlerine sunulacaktır. Akademik uzman grubu, Delphi sürecinin ikinci ve üçüncü aşamalarına katılmıştır. Bu gruptan elde edilen veriler anket tekniği ile toplanırken, Uygulama Oteli yöneticileriyle

görüşme yöntemine devam edilmiştir. Böylece “veri toplama yöntemi çeşitliliği” de sağlanarak, nitel veri toplama sürecinde hem kaynak, hem yöntem çeşitliliği ile nitel araştırma sürecinde geçerlilik ve güvenilirliğin arttırılmasına (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s.77) çalışılmıştır.

Bu çalışmada, nicel araştırmaya temel oluşturan ana değişkenler, kapsamlı bir nitel araştırma ile ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmada özen gösterilen bir konu olan nitel araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini arttırma çabasıyla, nicel araştırmanın özellikle iç ve dış geçerliliğinin sağlanmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Nicel araştırmanın güvenilirliği konusunda ise ölçek güvenilirliği farklı şekilde değerlendirilir. Güvenilir bir test ya da ölçek, benzer şartlarda tekrar uygulandığında benzeri sonuçlar verir. Ölçek ne kadar güvenilir ise bununla elde edilen verilerin gerçeğe yakınlığı da o oranda güvenilirdir. İç uyum güvenilirliğinin incelenmesinde en sık kullanılan yöntem Cronbach Alfa değeridir. Bu değer, ölçekte yer alan maddelerin birbiriyle tutarlı olup olmadığını gösterir. Ölçümün güvenilirliğinden bahsedebilmek için Cronbach Alfa değerinin ,70’den yüksek olması beklenir. Ancak ,50’e kadar elde edilen değerler de inceleme türü dikkate alınarak kabul edilebilir (Altunışık ve diğerleri, 2007, s.115). Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısıyla ilgili olarak alanyazında en sık kullanılan değerlendirme ölçütü şu şekildedir:

- $,00 \leq \alpha < ,40$  ise ölçek güvenilir değil,
- $,40 \leq \alpha < ,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $,60 \leq \alpha < ,80$  ise ölçek oldukça güvenilir,
- $,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

#### **4.5.2. Delphi Tekniği**

Uygulama Oteli yöneticileriyle yürütülecek olan çalışmada Delphi tekniğinden yararlanılmıştır. Delphi çalışması sonucunda elde edilen değişkenler, müşterilerle yürütülecek çalışmanın da ana değişkenlerini oluşturmaktadır. Delphi tekniği, karmaşık bir sorunla ilgili olarak uzmanlardan oluşan bir grubun görüşlerinin sistematik olarak

elde edilmesine dayalıdır. Delphi tekniğinde, konuya farklı açılardan bakan bireylerin uzlaşmaları amaçlanmaktadır. Delphi tekniği farklı bakışaçıları kadar, bireylerin yaratıcı görüşlerinden de yararlanma imkânı verir (Şahin, 2001, s.216). Delphi tekniğinde grup oturumunun aksine, uzmanlar görüşlerini bildirme esnasında birbirlerinden etkilenmezler.

Delphi Tekniği, 1950’li yıllarda ABD’de faaliyet gösteren RAND Şirketi çalışanları tarafından askeri konuların ele alınması sırasında geliştirilmiştir. Bu çalışmalar sırasında ortaya atılan “uzmanlardan oluşan bir grubun üzerinde uzlaştığı en uygun görüşe ulaşmak” amacı, bugün de geçerlidir. Delphi’nin savunma amacı dışında kullanılmaya başlaması, 1964’te T.J. Gordon ve Olaf Helmer tarafından yayımlanan “bilim ve teknolojiye ve bunların topluma ve dünyaya olası etkileri ile ilgili uzun vadeli eğilimlerin” araştırıldığı bir makale ile başlamıştır (Linstone ve Turoff, 2002, s.10).

Delphi’nin başlıca özellikleri şunlardır; katılımı gizlilik, tekrarlama (ancak tek turun geçerli olduğu durumlar da olabilir), kontrollü geribildirim ve grup kararının istatistiksel analizi (Rowe ve Wright, 1999, s.354). Çok yönlü ve karmaşık sorunlarla ilgili olarak grup kararının ortaya çıkarılmasında yardımcı olan Delphi tekniği sorunlara, fırsatlara, çözümlere ya da tahminlere odaklanma imkanı verir. Analitik tekniklerle elde edilmesi çok zor olan konularda subjektif yargılara dayalı kolektif sonuçlara ulaşılabilir (Skulmoski, Hartman ve Krahn, 2007, s.2). Ayrıca bir araya gelmesi zaman, mekân, maliyet kısıtları ya da anlaşmazlık ve çatışma olasılığı nedeniyle zor olan uzmanların ortak görüşlerine ulaşılabilir (Şahin, 2001, s.219).

Diğer araştırma yöntemlerinde olduğu gibi, Delphi tekniğinin de bazı risk ve sınırlılıkları bulunmaktadır. Ardışık anketlerin uygulanmasını gerektirdiğinden, katılımcıların süreçte kalmalarının sağlanması son derece önemlidir (Şahin, 2001, s.219). Delphi çalışmasında elde edilen sonuçların, grubu oluşturan uzmanların görüşleri çerçevesinde geçerli olduğu söylenebilir (Nikoleris, Arias ve O’Connor, 2002, s.4). Ancak Delphi’nin özünde, maddelerin bir kaç kez yanıtlayıcılara geri iletilmesi olduğundan yapı geçerliğinin sağlandığını söylemek mümkündür (Okoli ve Pawlowski, 2004, s.19).

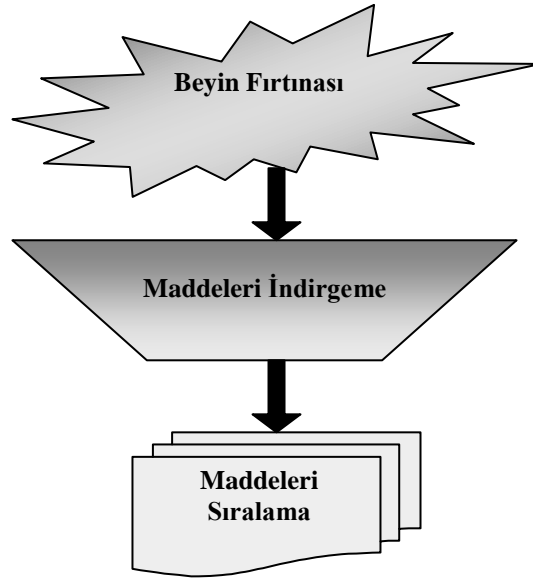
Özellikle keşifsel araştırmalarda etkili bir yöntem olan Delphi, tek başına bir araştırma yöntemi olabildiği gibi, kapsamlı araştırmalarda farklı biçimlerde katkılar sağlayan bir araç haline gelebilir. Kuram geliştirmenin ilk aşamalarında araştırmacıya konuyla ilgili değişkenlerin tanımlanması ve önermelerin oluşturulmasında yardımcı olabilir. Benzer şekilde, bu teknikten araştırma sonucu ulaşılan nihaî kuramın genellenebilirliğinin incelenmesinde yararlanılabilir (Okoli ve Pawlowski, 2004, s.27).

#### 4.5.2.1. Delphi Tekniğinin Planlanması

Delphi çalışması, amacına ulaşıldığı düşünüldüğü noktada tamamlanır, örneğin grupta uzlaşma sağlanabilir, teorik olarak doygunluğa ulaşılabilir ya da yeterli bilgi alış-verişinin yapıldığı düşünülebilir. Araştırma amacına göre bir ya da beş tura kadar uygulama örneklerine rastlansa da, genellikle iki veya üç turda uzlaşmanın sağlandığı görülmektedir. Delphi, bu yönüyle zaman alıcı bir araştırma yöntemidir. (Skulmoski, Hartman ve Krahn, 2007, s.2,6).

Şekil 8’de Delphi sürecinde izlenen yol haritası genel hatlarıyla görülmektedir. Üç aşamalı örnek bir Delphi süreci şu şekilde yürütülür (Hsu ve Sandford, 2007, s.2-3; Skulmoski, Hartman ve Krahn, 2007, s.3-5,10; Şahin, 2001, s.220):

- İlk tur genellikle açık-uçlu soru ya da sorularla başlar. Burada amaç, katılımcıların beyin fırtınası tekniğiyle konuyla ilgili olarak serbestçe bildirecekleri görüşlerini almaktır. Araştırma amacına göre şu iki yoldan biri seçilir katılımcılar araştırma konusuna göre yönlendirilir ya da araştırmaya katılımcıların görüşleri doğrultusunda yön verilir. Katılımcılardan konuyla ilgili görüşlerini ayrıntılı şekilde bildirmeleri istenir. Bu turda alınan yanıtlar uygun yöntemlerle analiz edilerek araştırma konusu çerçevesinde sıralanır ve özetlenir. Bu şekilde yapılandırılmış bir soru formuna dönüştürülür. İlk tura kapsamlı alan yazın taraması sonucu oluşturulmuş kapalı-uçlu sorularla başlamak da mümkündür.



Şekil 8. Delphi Süreci

Okoli ve Pawlowski, 2004.ten uyarlanmıştır.

- İkinci turda katılımcılara yapılandırılmış maddelerden oluşan soru formu ulaştırılır. Bu turda katılımcılardan öncelikle soru formunda yer alan maddelerin kendilerinin ilk turda bildirdikleri görüşlerini yansıtmayı yansıtmadığını bildirmeleri istenir. Delphi süreci boyunca katılımcılardan, kendilerine sunulan ifadelerin geçerliğini sağlamalarını hatırlatmak, sonuçların güvenilirliğini arttıracaktır. Bu turla birleşik olarak ya da mümkün olması halinde sürece bir tur daha ekleyerek, katılımcılardan bu maddeleri puanlama ya da sıralama yöntemiyle değerlendirmeleri istenir. Burada amaç ilk turda elde edilen madde ya da ifadelerin indirgenmesidir. Katılımcılardan değerlendirme gerekçelerini belirtmeleri de istenebilir. Bu turun sonucunda elde edilen verilerin sayısal analizi yapılır. Burada genelde yüzde, frekans gibi basit analizlerden yararlanır. Belirlenen oranda uzlaşma sağlanan maddelerden oluşan bir başka ankete ulaşılır.
- Bu turda, katılımcılara ulaşan ankette yer alan maddelerle ilgili olarak hem kendilerinin hem de grubun genel değerlendirmesiyle ilgili bilgiler ulaştırılır. Katılımcılardan bu bilgiler doğrultusunda bir kez daha anketi değerlendirmeleri

istenir. Üçüncü turda genellikle bir önceki turda ulaşılan uzlaşmadan sadece biraz daha yüksek bir uzlaşmaya ulaşıldığı görülmektedir.

### **4.5.3. Veri Analizinde Yararlanılan Yöntemler**

Araştırma verilerinin analizinde yararlanılan nitel ve nicel veri analiz yöntemleri aşağıda sıralanmaktadır.

#### **4.5.3.1. İçerik Analizi**

İçerik analizi, en basit tanımıyla mesajı oluşturan özelliklerin sistematik, nesnel ve kantitatif analizidir. İletişime dayalı pek çok alanda içerik analizi uygulamaları yapılabilir (Neuendorf, 2002, s.1). İçerik analizi iletişim içeriğinin genellikle önceden belirlenmiş kategoriler çerçevesinde sistematik olarak çözümlenmesidir (Geray, 2006, s.147). Bu tanım, içerik analizinin temel hedefinin metindeki birçok kelimenin daha az sayıda içerik kategorisine indirgenmesi yönündeki görüşle tutarlıdır (Altunışık, 2007, s.269).

İçerik analizi bir mesajla ilgili olarak tüm ayrıntıları ortaya koymak yerine, mesajı özetlemeye dayalıdır (Neuendorf, 2002, s.15). İçerik analizinde toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaya çalışılır. Bu nedenle toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması, daha sonra ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı biçimde organize edilmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir. İçerik analizinde verilerin sunumunu kolaylaştırmak, görece önemli maddeleri belirlemek gibi farklı amaçlarla sayısallaştırma yönteminden yararlanılır. Genellikle nitel verilerde en sık kullanılan sayısallaştırma yöntemi sıklık ve yüzde hesaplarıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s.178).

İçerik analizinde temel olarak tanımlayıcı, çıkarıma dayalı, psikometrik ve kestirimci yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu çalışmada yer alan içerik analizi yaklaşımı daha çok kişilerarası ilişkilerde yararlanılan ve kaynağa yönelik (mesajı verene) çıkarıma dayalı (Neuendorf, 2002, s.54) yaklaşımdır.

1940'lı yıllardan beri kullanılan bir yöntem olan içerik analizi teknikleri başlıca sentaks (metnin biçim açısından incelenmesi), semantik (metinden bağlama yönelik çıkarımların yapılması) ve pragmatik boyutlardan oluşur (Gökçe, 2001, s.30). Bu çalışmanın amacına uygun olarak içerik analizinde semantik boyut kapsamında yer alan "konu analizi"nden yararlanılmıştır. Kimi kaynaklarda kategori analizi olarak da geçen (Bilgin, 2006, s.19) konu analizi, göreceli olarak kolay uygulanabilir olması nedeniyle, içerik analizi çalışmalarının yaklaşık üçte ikisinde yararlanılan bir tekniktir. Konu analizinin üstünlüğü, farklı konuların (içeriklerin) araştırmanın ana sorunu doğrultusunda daha az ve belirli kategoriler altında toparlanmasında yatmaktadır. Burada amaç içeriklerin betimlenmesi değil, içerikleri kaynak ya da ortamlarla ilişkilendirmektir. Konu analizinde "içerik" olarak sunulan hususun gerçekte de böyle olduğu varsayımı geçerlidir (Gökçe, 2001, s.44). İçerik analizinde veriler belirli ifadeler ya da temalar olarak belirlenir. Veri birimi, sözcük ya da cümle şeklinde olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s.79).

Genel olarak içerik analizi ve özel olarak konu analizinin temel taşı sınıflandırma (kategorilendirme) sisteminin oluşturulmasıdır. Sınıflandırmalar açık ve net bir şekilde oluşturulup, soruna ve içeriğe uyarlanmalıdır. Sınıflandırma sistemi oluşturulurken dikkat edilmesi gereken başlıca hususlar şunlardır (Gökçe, 2001, s.49):

1. Sınıflandırmalar homojen olmalıdır; farklı içerikler aynı sınıfta yer almamalıdır.
2. Sınıflandırmalar ya da gruplar karşılıklı olarak birbirini dışlamalıdır. Diğer bir deyişle sınıflandırmalar ayırıcı olmalıdır.
3. Sınıflandırmalar ayrıştırıcı olmalıdır. Sınıflandırılacak tüm nesnelere gruplara yerleştirilmeli, dışarıda herhangi bir birim kalmamalıdır.
4. Sınıflandırmalar nesnel olmalıdır. Farklı kişiler aynı içerikleri aynı sınıflandırmalara yerleştirebilmelidir.
5. Sınıflandırmalar amaca uygun ve anlamlı olmalı, araştırma hedeflerine uygun düşecek biçimde olmalıdır.

Sınıflandırma sistemi temel olarak iki şekilde gerçekleştirilebilir. İlkinde belli bir alanda var olan bir sınıflandırma sistemi ele alınır ve veriler buna göre gruplandırılır. Buna

“kapalı yaklaşım” denir. “Açık yaklaşım” olarak adlandırılan ikinci yaklaşımda ise belirli bir sınıflandırma sistemi saptanmamıştır. Mesaj öğeleri ele alınıp gözden geçirildikçe sınıflar belirlenir (Bilgin, 2006, s.14). Ancak mesajın hangi öğelerinin sınıflandırmaya dahil edileceği önemli bir konudur. Sınıflandırma sistemi oluşturabilmek için öncelikle *varsayımlar* oluşturulmalıdır. Varsayımlar, araştırmanın gideceği ve yanıtların aranacağı ana yönü belirler ve daha çok kuramsal olarak sorunun parçalara ayrılması ile ilgilidir (Gökçe, 2001, s. 158).

#### 4.5.3.2. Kendall’s W Testi

Uzlaşmanın araştırıldığı durumlarda, bazı yazarlar standart sapma değerinden yararlanmayı tercih etse de, bu yaklaşım Delphi çalışmaları için uygun değildir (Schmidt, 1997, s.767). Grup içi uzlaşmayı analiz etmek için başka test ya da yöntemler olsa da, Kendall’s W testi, en yaygın bilinen testtir (Okoli ve Pawlowski, 2004, s.26; Schmidt, 1997, s.767). Kendall’s W testi, katılımcıların bir veya birden fazla değişkenle ilgili olarak yaptıkları değerlendirmelerin birbirine ne kadar benzer olduğunu ortaya koyar. Testin anlamlı çıkması ( $p=,000$ ), katılımcıların değişkenlerle ilgili değerlendirmelerinin benzer olduğunu (Erdoğan, 1998, s.160) ve Delphi çalışmasında uzlaşmanın sağlandığını gösterir.

**Çizelge 7. Schmidt’in W Değeri Yorumuna Getirdiği Öneri**

W	Yorum	Genişliğin güven aralığı
,1	Çok zayıf uzlaşma	Yok
,3	Zayıf uzlaşma	Düşük
,5	Orta derecede uzlaşma	Orta
,7	Yüksek uzlaşma	Yüksek
,9	Olağandışı yüksek uzlaşma	Çok yüksek

Schmidt, 1997.

Uzlaşma düzeyinin yorumlanması için W değerine bakılabilir. 0 ile 1 arasında bir değişen W değerinin yorumlanması için Schmidt (1997, s.767)’in getirdiği öneri Çizelge 7’de görülebilir. Delphi çalışmalarında aslında yüksek uzlaşmalar yakalamak kolay değildir, nitekim Delphi zaten konuyla ilgili farklı bakışaçılarının bir araya getirilmesine dayalıdır. Katılımcıların 10’dan fazla olduğu gruplarda çok düşük W değerleri bile anlamlı olabilir (Schmidt, 1997, s.771).



#### 4.5.3.3. Wilcoxon Testi

İki grup arası ortalamaların test edilmesine yönelik parametrik olmayan bir test türüdür. Eşleştirilmiş T-Testine benzer (Erdoğan, 1998, s.159).

#### 4.5.3.4. Faktör Analizi

Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğidir. Başlıca açıklayıcı ve onaylayıcı olmak üzere iki amaçla yapılır. Açıklayıcı faktör analizi, araştırmacının konuyla ilgili değişkenler arasında bir öngörüsünün olmadığı durumlarda yapılır. Onaylayıcı faktör analizi ise önceden belirlenen bir ilişkinin doğruluğunu test etmek amaçlanır (Altunışık ve diğerleri, 2007, s.222, 224).

Faktör analizi, mutlak düşünme tarzından uzak olarak, ölçüm yapılan olgunun değişik bakışaçılarından değerlendirilmesi imkânı verir. Faktör sayısı azaldıkça kuramsal açıklamalar basitleşir, ancak bu durumun gerçeği çok iyi yansıttığı söylenemez, faktör sayısı arttıkça kuramla veriler arasında daha iyi bir uyuma olduğu düşünülür (Şencan, 2005, s.358).

Faktör analizinde kullanılan başlıca kavramlar şunlardır (Altunışık ve diğerleri, 2007, s.225-226; De Vaus, 2002, s.137):

- **Faktör yükü:** Maddelerin (değişkenlerin) faktörlerle ilişkilerin açıklayan katsayıdır.
- **Açıklanan varyans:** Faktör analizince açıklanan toplam varyansın her bir faktör tarafından açıklanan kısmını gösterir.
- **Anti-image korelasyonu:** Faktör analizinden sonra değişkenler arasındaki kısmî korelasyonun negatif değeridir; sonuçlarda faktörlerinde birbirlerini açıklama derecesini gösterir. Anti-image korelasyon matrisinin diagonalinde yer alan değerler örneklem yeterliliğinin bir göstergesi iken, köşegen dışındaki diğer değerler ise değişkenler arası kısmî korelasyonu gösterir.

- **Bartlett Küresellik Testi:** Korelasyon matrisinde yer alan tüm korelasyonların genel anlamlılıklarını gösteren bir istatistiksel testtir. Değişkenlerin faktör analizine uygunluğu için bu testin anlamlılığına bakılır.
- **Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Testi:** Faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir indekstir. Veri dizisinin faktör analizine uygunluğu için KMO değerinin en az 0,5 olması beklenir. KMO değeriyle ilgili yorumlar şu ölçüte göre yapılır:
  - 0,90 ve üzeri ise mükemmel,
  - $0,80 \leq \text{KMO} < 0,90$  ise çok iyi,
  - $0,70 \leq \text{KMO} < 0,80$  ise iyi,
  - $0,60 \leq \text{KMO} < 0,70$  ise orta,
  - $0,50 \leq \text{KMO} < 0,60$  ise zayıf,
  - $\text{KMO} < 0,50$  ise kabul edilemez.

Faktör analizinde gözlem sayısının, analizine dahil edilen madde sayısının en az 5 katı olması arzu edilir (Altunışık ve diğerleri, 2007, s.228; Duman, Tepeci ve Unur, 2006, s.58). İyi bir faktör analizinde değişken azaltma, üretilen yeni değişken ya da faktörler arasında ilişkisizlik olması ve ulaşılan faktörlerin anlamlı olması beklenir (Büyüköztürk, 2002, s.117). Faktör analizinde güvenilirlik testinin hangi aşamada yapılacağı, araştırmanın amacına göre değişir. Araştırmada geliştirilen ölçeğin çok boyutlu/faktörlü olduğu, alanyazındaki bilgilere dayalı olarak biliniyorsa ve araştırmanın amacı karmaşık kavramsal yapıları ölçmek ve gizli yapıları ortaya çıkarmak ise verilere önce faktör analizi, daha sonra güvenilirlik analizi uygulanmalıdır. Faktör analizinden sonra yapılacak güvenilirlik analizi ayrıca tüm faktörler için tek tek yapılmalıdır (Şencan, 2005, s.360)

#### 4.5.3.5. Kolmogorov-Smirnov Testi

Gözlemlenen dağılım ile normal dağılım arasındaki farkın incelenmesine dayalıdır. Anlamlılık düzeyinin 0,05'ten büyük ya da 0,05'e eşit olması halinde ( $p \geq 0,05$ ) dağılımın normal olduğu kabul edilir (De Vaus, 2002, s.77, 233). Bu durumda

parametrik testlerden yararlanmak mümkündür. Kolmogorov-Smirnov testi herhangi bir örneklem büyüklüğüne uygulanabilir (Şencan, 2004, s.196).

#### **4.5.3.6. Levene Testi**

Levene testi, verilerin varyans analizine (ANOVA) uygunluğunu değerlendirmek için kullanılır. Herbir ölçüm grubundaki ham değerlerin standart sapmalarının (varyanslarının) birbirine benzer çıkması veri dizisinin türdeş olduğunu gösterir. Bunun için Levene testine göre anlamlılık değerinin 0,05'den büyük olması ( $p > 0,05$ ) gerekir (Şencan, 2005, s.313).

#### **4.5.3.7. T-Testi**

T-Testi iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmada kullanılır. Eşleştirilmiş T-Testi, T-Testinin aynı denekler üzerinde yapılan farklı uygulamalar arasında farklılık olup olmadığını incelemesinde yararlanılan türüdür. T-Testi sonucunda anlamlılık derecesinin 0,05'ten ( $p < 0,05$ ) küçük olması halinde iki grup arasında anlamlı bir fark olduğu, 0,05'ten büyük ise ( $p > 0,05$ ) iki grup arasında anlamlı bir farklılığın olmadığına karar verilir (Altunışık ve diğerleri, 2007, s.172, 179).

#### **4.5.3.8. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)**

İkiden fazla grubun ortalamalarının karşılaştırılmasında yararlanılan test türüdür. Normal dağılım şartları gerektirir. ANOVA testi, sadece karşılaştırma yapılan üç ve daha fazla sayıdaki grubun ortalamaları arasında fark olduğunu gösterir ( $p < 0,05$ ). ANOVA, gruplar arasında fark olduğunu, ancak bu farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını göstermez (Altunışık ve diğerleri, 2007, s.172). Bunun için Post-Hoc testerinden yararlanır.

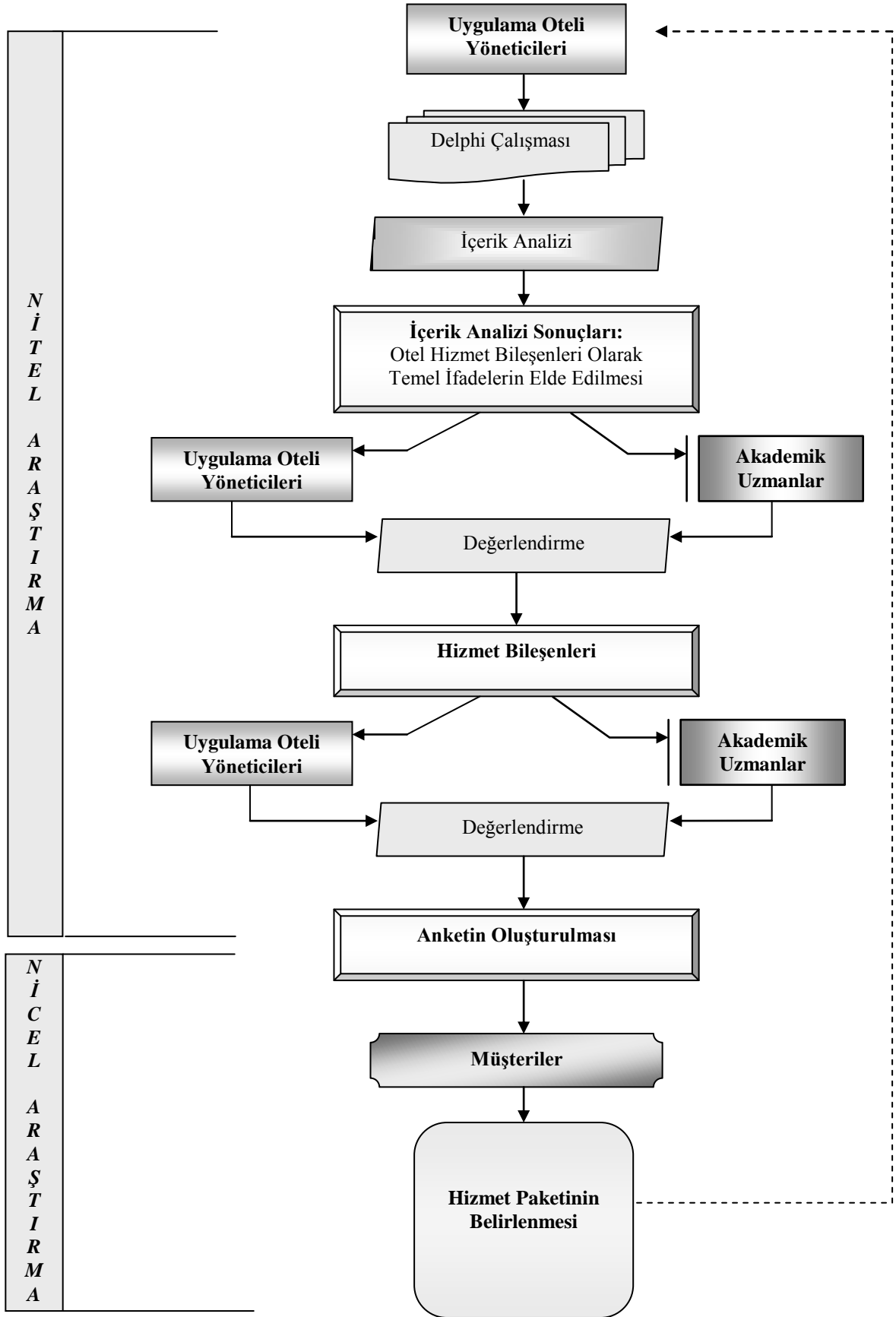
## 5. ARAŞTIRMA SÜRECİ

Araştırmanın kuramsal altyapısının oluşturulabilmesi için ulusal ve uluslararası alanyazında başlıca şu konularla ilgili taramalar yapılmıştır; tasarım teorisi, hizmet yönetimi, hizmet pazarlama, üretim yönetimi, hizmet üretimi ve yönetimi, hizmet geliştirme, hizmet tasarımı, hizmet tasarım sürecinde katılımcılık, hizmet tasarımında çalışan katılımı, hizmet tasarımında müşteri katılımı, hizmet tasarımının önemi ile bunların yanısıra otel yönetimi, otel işletmeciliğinde gelişmeler ile hizmet tasarımında yukarıda sıralanan konular otel işletmeciliği kapsamında da araştırılmıştır. Araştırmanın alanyazın taramasına Mart 2007’de başlanmıştır. Kuramsal bölümlerin oluşturulmasının ardından tez izleme jürisinin görüşü doğrultusunda Aralık 2008’de uygulamaya geçilmesine karar verilmiştir. Alan araştırmasının tarih aralıkları şu şekildedir:

- Nitel araştırmada Delphi süreci:
  - 1. Tur: 22 Ocak-18 Şubat 2009
  - 2. Tur: 10 Mart-11 Mayıs 2009
  - 3. Tur: 06 Haziran-22 Haziran 2009
- Nicel araştırma süreci: 25 Haziran-15 Ekim 2009

Şekil 9’da alan araştırmasında yararlanmak üzere oluşturulan model görülmektedir. Araştırma, Uygulama Oteli yöneticileri ile yürütülecek olan Delphi çalışmasının birinci turuyla başlamaktadır. Açık uçlu sorulardan oluşan bu tur sonucunda elde edilen veriler içerik analizi ile analiz edilerek, Uygulama Otelinin temel hizmet bileşenlerine ulaşılmıştır. Bu bileşenler daha sonra Uygulama Oteli yöneticileri ile paralel olarak akademik uzmanların görüşlerine sunulmuştur.

Şekil 9’da da görüldüğü gibi, iki uzman grubu ile iki ayrı çalışma ve değerlendirme süreci yürütülmüştür. Son turda aranan uzlaşma sağlandığından hizmet bileşenleriyle ilgili maddelerin son hali belirlenmiştir. Şekil 9’daki şekil dikkatle incelenirse, hizmet paketinden yöneticilere ulaşan kesikli çizginin, hizmet tasarım süreci döngüsünü temsil ettiği görülebilir. Müşteri beklentileri öğrenildikçe, bunlar yeni girdiler olarak alınıp tasarım süreci devam ettirilebilir.



Şekil 9. Araştırma Modeli

Hizmet bileşenleriyle ilgili maddeler yardımıyla hazırlanan soru formu daha sonra Uygulama Otelinin müşterilerine anket yöntemiyle uygulanmıştır. Burada müşterilerin hizmet bileşenleri ile ilgili olarak beklentileri araştırılmıştır. Elde edilen verilere faktör analizi uygulanarak, katılımcılık anlayışıyla müşteri beklentilerine uygun Uygulama Oteli'nin hizmet paketi yapısı ortaya konmuştur.

### 5.1. Veri Toplama Yöntemleri

Araştırmanın amacı, hizmet tasarım sürecinde katılımcılığın nasıl uygulanacağını ve bunun sonuçlarını ortaya koymaktır. Bunun için öncelikle hizmet bileşenleri belirlenecektir. Bu amaçla nitel veri toplama süreci izlenmiştir. Bu araştırma sonucunda ortaya çıkarılacak olan hizmet bileşenleri, müşteri araştırmasında yararlanılacak soru formunun da ana değişkenleri olacaktır. Aşağıda nitel veri toplama süreci ayrıntılarıyla açıklanmaktadır.

#### 5.1.1. Nitel Veri Toplama Süreci

Uygulama Otelinin hizmet bileşenlerini ortaya çıkarmak için nitel veri toplama sürecinde Delphi tekniğinden yararlanılmıştır. Delphi çalışması Uygulama Oteli yöneticileriyle yüzyüze görüşme yöntemiyle yürütülmüş, görüşmeler araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Delphi sürecinin ikinci ve üçüncü turlarına katılan akademik uzmanlarda ise veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Nitel veri toplama sürecinin aşamaları şöyle sıralanabilir:

- **I.Tur:**
  - **Uygulama:** Uygulama Oteli yöneticileriyle açık uçlu sorular yardımıyla görüşme yapılmıştır.
  - **Değerlendirme:** Elde edilen verilere içerik analizi uygulanmıştır.
  - **Sonuç:** Hizmet bileşenleri maddelerinden oluşan kapalı uçlu soru formu hazırlanmıştır.
- **II. Tur:**
  - **Uygulama:** Kapalı uçlu soru formu,

- ⇒ Uygulama Oteli yöneticilerine görüşme,
- ⇒ Akademik uzmanlara anket şeklinde uygulanmıştır.
- **Değerlendirme:**
  - ⇒ Elde edilen veriler uygun istatistik yöntemlerle analiz edilmiştir.
  - ⇒ Grup içi sayısal ve gruplararası yoruma dayalı uzlaşma aranmıştır.
  - ⇒ Verilerin birinci çeyreği çıkarılarak indirgeme yapılmıştır.
- **Sonuç:** İndirgenmiş hizmet bileşeni maddelerinden oluşan kapalı uçlu soru formu hazırlanmıştır.
- **III.Tur:**
  - **Uygulama:** Kapalı uçlu soru formu,
    - ⇒ Uygulama Oteli yöneticilerine görüşme,
    - ⇒ Akademik uzmanlara anket şeklinde uygulanmıştır.
  - **Değerlendirme:**
    - ⇒ Elde edilen veriler uygun istatistik yöntemlerle analiz edilmiştir.
    - ⇒ Grup içi sayısal ve gruplararası yoruma dayalı uzlaşma aranmıştır.
    - ⇒ İki grubun verileri, ikinci turda verdikleri yanıtlarla ayrı ayrı karşılaştırılarak tutarlık aranmıştır.
  - **Sonuç:** Grup içi ve gruplararası uzlaşma sağlandığına karar verilerek Delphi süreci tamamlanmıştır.

Delphi çalışmasının birinci turu açık uçlu sorular yardımıyla yarı-yapılandırılmış olarak yürütülmüştür. Biçimsel olarak kapalı uçlu sorulardan oluşan soru formu tam-yapılandırılmış olsa da, Delphi tekniği gereğince tüm katılımcılara çalışmanın amacı ve işleyişi açıklanmış ve maddelerle ilgili öneri/çıkarma/değiştirme şeklindeki görüşlerini bildirebilecekleri belirtmişlerdir. Bu anlamda daha çok akademik uzmanlardan maddelerin ifade biçimleriyle ilgili öneriler gelmiş olup herhangi ekleme/çıkarma önerisi gelmemiştir. İfade biçimleriyle ilgili öneriler değerlendirilerek gerekli değişiklikler yapılmıştır. İzleyen bölümlerde yer alan hizmet bileşeniyle ilgili maddelerin hepsi söz konusu değişikliklerin ardından geldiği son haliyle sunulacaktır.

Delphi sürecinde Uygulama Oteli yöneticileri ile akademik uzmanlardan elde edilen veriler ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmede, öncelikle uzman grupların kendi içlerinde uzlaşıp uzlaşmadıklarına bakılmıştır. Her iki uzman grubun kendi içlerinde uzlaştıkları görülünce, maddeleri indirgemek için iki uzman grubu arasındaki uzlaşma değerlendirilmiştir. Uzlaşma oranı ve müşteri anketinde yer alması düşünülen yaklaşık değişken sayısı dikkate alınarak maddeler indirgenmiştir.

İkinci turla aynı şekilde uygulanan üçüncü tur sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesiyle hem uzman grupların kendi içlerinde hem de karşılıklı olarak uzlaştıkları görülmüştür. Böylece Uygulama Oteli'nin temel hizmet bileşenleri ortaya konmuştur. Bu şekilde Delphi süreci Uygulama Oteli yöneticileri ile üç tur, akademik uzmanlarla iki turda tamamlanmıştır. Aşağıdaki bölümlerde Delphi sürecinin tüm aşamaları ayrıntılarıyla ele alınmaktadır.

#### **5.1.1.1. Delphi Sürecinde Hazırlık Aşaması**

Uygulama Otelinde araştırma talebi, zincirin ait olduğu şirketin yönetim kurulu başkanına 10 Aralık 2008 tarihinde e-posta ile ulaşılarak bildirilmiştir. Yönetim kurulu başkanının zincir merkezinden yönlendirdiği bir başka yetkiliden 13 Aralık 2008 tarihinde bir e-posta alınmıştır. Yetkiliye bildirdiği telefon numarasından ulaşılarak araştırma hakkında görüşmek için randevu istenmiştir. Yetkili iş yoğunluğu nedeniyle telefon görüşmesinin yeterli olduğunu bildirmiştir. Bu görüşme sırasında araştırmanın konusu ve amacı ve uygulama hakkında bilgi verilmiş, tercihen Ankara'da yer alan otellerinde araştırma yapma isteği dile getirilmiştir. Yetkili, araştırmayı ilgiyle karşılamış ve Ankara'da yer alan otelin araştırma için uygun olduğunu belirtmiştir. Böylece prensipte anlaşma sağlanmıştır.

Genel merkezle yapılan görüşmenin ardından Ankara'da yer alan Uygulama Oteli'nin genel müdüründen randevu alınarak 17 Ocak 2009 tarihinde bir ön görüşme gerçekleştirilmiştir. Burada uygulamanın amacı ve işleyişi ile ilgili bilgiler verilmiştir. Özellikle çalışmanın işleyişi ve bu yöndeki beklentiler ayrıntılarıyla açıklanmıştır. Kendilerinin araştırma süreci ve kapsamı ile ilgili bir beklentilerinin olup olmadığı



sorulduğunda, bu konuda herhangi bir talep ya da sınırlama ile karşılaşılmemiştir. Ancak iş tempolarının yoğun olmasından dolayı yöneticilerden randevu almakta zorluk yaşanabileceği, örneğin kendisinin uzun soluklu böyle bir araştırmaya katılmakta zorlanacağı bildirilmiştir. Yöneticilerle yapılacak olan görüşmelerin organizasyonu için araştırmacının, belirlenen bir bölüm yöneticisiyle irtibat kurması istenmiştir.

Yöneticilerle yapılacak görüşmelerin zamanlarının belirlenebilmesi için günlük iş programları öğrenilmiştir. Buna göre Uygulama Otelinde yöneticilerin günlük ortak programları şu şekildedir: Mesai saatleri 08.00 ile 16.00 arasındadır. Her gün saat 09.00’da otelin tüm yöneticileri bir araya gelerek, değerlendirme toplantısı yapmaktadırlar. Bu toplantı 1-1,5 saat sürmektedir. Her gün bir yönetici, saat 16.00’den gece 24.00’e kadar “Nöbetçi Müdür” adı altında, genel yetkili olarak otelde bulunmaktadır. Bu şekilde çizilen zaman çerçevesinin ardından anlaşma sağlanarak ilk tur için randevu alınmıştır.

#### **5.1.1.2. Araştırma Sorularının Belirlenmesi**

Delphi çalışmasının ilk turunda yöneticilerle yapılacak görüşmelerde yararlanılacak açık uçlu sorular araştırma amaçları doğrultusunda belirlenmiştir. Nitel araştırmaların temel özelliklerinden biri, araştırmaya dahil edilen bireylerin önemli veri kaynakları olarak kabul edilmesidir. Bu nedenle verecekleri yanıtlar, önceden oluşturularak sınırlandırılmaz. Bunun yerine açık ve esnek bir tutum izlenmelidir ve mümkün olduğunca ayrıntılı veri toplanmaya çalışılır. Görüşmelerde yararlanılacak açık uçlu sorulardan en çok ve doğru yanıtların alınabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır. Görüşmenin başındaki sorular araştırma konusuyla ilgili genel ve kolay yanıtları olmalıdır. Bu soruların kapsam itibarıyla odaklı olmasıyla görüşme için belli bir altyapı sağlanabilir ve böylece görüşülen kişi ilerleyen sorulara hazırlanabilir. Hassas konularla ilgili soruların sona bırakılması uygundur. Demografik bilgilerle ilgili sorular ise sonda ya da başta sorulmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s.24, 108-109).

Yukarıdaki hususlar dikkate alınarak, ilk tur görüşmelerinde Uygulama Oteli yöneticileriyle yapılacak görüşmede yararlanmak üzere müşteri beklentileri, hizmet

paketi ve hizmet dağıtımını çerçevesinde toplam 11 açık uçlu soru hazırlanmıştır (Çizelge 8), ayrıca “Görüşme Formu” için bakınız EK 1). Soru grupları şu şekildedir:

### Çizelge 8. Yöneticilere Birinci Görüşmede Yöneltilen Sorular

1. Sizce müşterilerinizin otelinizden temel beklentileri nelerdir?
2. Temel beklentileri karşılanan müşterilerinizin, karşılanması halinde memnuniyetlerini arttıracak olan diğer beklentileri nelerdir?
3. Sizce, otelinizde müşterilerinize sunulan öncelikli hizmetler nelerdir?
4. Sizce, otelinizin temel hizmetlerini iyi bir şekilde yerine getirilmesine yardımcı olan diğer hizmetler nelerdir?
5. Hizmet sunumunun gerçekleştiği ortamlarda dikkat edilmesi gereken ana faktörler nelerdir?
6. Müşterileriniz otel hizmetlerini önce beş duyusuyla algılar. Bu anlamda hizmetlerinizde öne çıkan unsurlar nelerdir?
7. Müşterilerinizin otelinizde kendilerini iyi hissetmeleri için nelerden yararlanırsınız?
8. Hizmetlerinizin sunumu sırasında yararlanılan kolaylaştırıcı ürünler ya da hizmetler nelerdir?
9. Otelinizdeki hizmetlerin yerine getirilmesinde çalışanlar nasıl bir rol oynamaktadır?
10. Hizmetlerinizin müşterilerinize ulaştırılmasında teknolojiyi nasıl değerlendiriyorsunuz?
11. Hizmetlerinizin müşterilere ulaştırılmasında yaşanan sorunlar nelerdir? Hem müşterilerinizin şikâyetinde bulunduğu hem de onların göremediği ama sizin farkettiğiniz sorunlar açısından düşününüz.

- 1. ve 2. soru yöneticilerin müşterilerin birincil ve ikincil nitelikli beklentilerine yönelik algılamaları ile ilgili sorulardır. 3. ve 4. soru ise beklentileri karşılamak üzere sunulan hizmet bileşenlerinin öğrenilmesine yöneliktir. Bu dört soruyla, yöneticileri yoğun biçimde müşteri beklentilerine ve hizmet bileşenlerine yönlendirerek diğer sorulara hazırlamak amaçlanmıştır.
- 5., 6., 7. ve 8. soru, hizmet paketi bileşenlerine yönelik sorulardır. Bu şekilde yöneticilerin, hizmetleri farklı açılardan değerlendirmeleri sağlanacaktır.
- 9., 10. ve 11. sorular hizmet dağıtımının temel unsurları ile ilgilidir. İlk ikisinde çalışanların, teknolojinin hizmetlerde oynadığı rolün öğrenilmesi amaçlanmıştır. 11. soru ise yöneticilerin hizmet sürecine tamamen farklı bir açıdan odaklanmalarını sağlamaya yönelik bir sorudur.

- Delphi süreci sorularının haricinde yöneticilere üç adet hizmet tasarımı uygulamaları ile ilgili soru yöneltilmiştir. Bu şekilde araştırma konusuyla ilgili olarak Uygulama Otelindeki durumun ortaya konması amaçlanmıştır.
- Görüşmenin son sorularını ise demografik sorular oluşturmuştur.
- Görüşme sonunda, son olarak eklemek istedikleri görüşlerinin olup olmadığı da sorulmuştur.

### 5.1.1.3. Katılımcıların Belirlenmesi

Bu araştırmanın ana amacı doğrultusunda, hizmet tasarımı katılacak çalışanların belirlenmesine özen göstermek gerekmektedir. Bu çalışanlarda gerekli yeterliliğin olması, çalışmanın sonuçlarını doğrudan etkileyecektir. Çalışanların uzmanlık düzeyleri, Delphi tekniğinin gerektiği gibi uygulanabilmesi için de önemlidir.

Delphi çalışmasına katılacak olan uzmanların seçimine özen gösterilmelidir. Delphi sürecinde katılımcıların uzmanlıkları ve grubun büyüklüğü, çalışma sonuçlarının geçerliliği açısından önemlidir. Katılımcı sayısının belirlenmesiyle ilgili olarak ortak bir görüş bulunmamaktadır. Burada daha çok sorunun niteliği belirleyicidir. Genellikle homojen gruplar için 10-15 kişi yeterli kabul edilmektedir. Az sayıda uzmanlardan oluşan gruplarla yürütülen Delphi çalışmasının, bunu izleyen bir alan araştırması ile desteklenmesi mümkündür. Bu yaklaşım, özellikle doktora tezleri için önerilen bir uygulamadır. Delphi çalışmasına katılacak olan uzmanların genel olarak şu koşulları taşıması gerektiği söylenebilir (Hsu ve Sandford, 2007, s.3; Skulmoski, Hartman ve Krahn, 2007, s.10):

- Katılımcılar konuyla ilgili yeterli uzmanlık düzeyinde olmalıdırlar,
- Delphi çalışmasına katılmaya istekli olmalıdırlar,
- Delphi çalışmasına katılacak yeterli süreye sahip olmalıdırlar,
- Delphi sürecine uyum sağlayabilecek yeterlikte ve gerekli iletişim becerilerine sahip olmalıdırlar.

Bu araştırmada Uygulama Otelinin yöneticileri, birer uzman olarak kabul edilmiştir. Bunun başlıca nedeni Uygulama Otelinin daha önce belirtildiği gibi, profesyonel hizmet sunma ve kurumsallaşma çabasında olan bir zincire ait olmasıdır. Türkiye'nin önde gelen markalarından birine sahip olan otel zincirinin insan kaynakları politikasında "yetiştirme ve uzun süreli istihdam" anlayışının benimsendiği daha önceden bilinmektedir. Bu yaklaşımın, yöneticilerin hem kavramsal hem teknik yeteneklerine olumlu katkılar sağladığı düşünülmektedir. Bu etkenler göz önüne alındığında, yöneticilerin Delphi sürecini yürütmeye yeterli düzeyde uzman oldukları kabul edilmiştir.

Uygulama Oteli, otel işletmelerinde sık rastlanan bir örgütlenme biçimi olan fonksiyonel örgütlenme yapısındadır. Delphi çalışmalarında araştırma konusuyla ilgili olarak en fazla çeşitliliğin sağlanması önemlidir. Çeşitlilik sayesinde ulaşılacak bütüncül yaklaşım, bu araştırmanın konusu itibariyle de önemlidir. Hatırlanacağı gibi, hizmet tasarımının örneğin pazarlama ya da genel müdür gibi tek yönlü sürdürülmeye çalışılması alanyazında sıkça eleştirilmektedir. Oysa hizmet, farklı uzmanlık birikimleri gerektiren çok yönlü ve disiplinlerarası bir konudur. Bir hizmet işletmesinde tüm işlevsel birimler doğrudan ya da dolaylı olarak hizmet üretimini etkilemektedir. Bu nedenle Uygulama Otelindeki tüm bölüm yöneticilerinin Delphi çalışmasına katılmasına karar verilmiştir. Uygulama Oteli'nde bir genel müdür ve 14 bölüm yöneticisi olmak üzere toplam 15 yönetici bulunmaktadır. Genel müdür iş yoğunluğuna bağlı olarak randevu vermekte zorlandığından, araştırma 14 bölüm yöneticisi ile yürütülmüştür. Çizelge 9'da Delphi katılımcılarının profil bilgileri sunulmaktadır.

Uygulama Oteli yöneticilerinin 5'i kadın, 9'u erkektir. 12 kişi lisans mezunuyken, birer kişi nlisans ve ortaöğretim mezunudur. Katılımcıların yönetici olarak çalışma süreleri 3 ile 15 yıl arasında değişmektedir. Mevcut otelde toplam çalışma sürelerine bakıldığında bir yönetici 1 yıldır, bir yönetici 6 yıldır çalışmaktayken, 12 yönetici 10 ile 25 yıl arasında değişen süreyle aynı işletmede çalışmaktadırlar. Son olarak yöneticilerin otel sektöründe toplam çalışma sürelerine bakıldığında, bunun 9 ile 25 yıl arasında değiştiği görülmektedir. Bu verilerden yola çıkarak Uygulama Oteli yöneticilerinin sahip olduğu otelcilik deneyimlerinin, kendilerini uzman olarak kabul edilmesini

desteklediği söylenebilir. Buna ek olarak, çalıştıkları işletmede nispeten uzun süredir yer almalarının Uygulama Otelini tanımlarına ve hizmet sunumuna hakim olmalarına olumlu katkıda bulunduğu düşünülmektedir.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde kendilerine hizmet tasarımı ile ilgili olarak da bazı sorular yöneltilmiştir. Bu kapsamda yapılan değerlendirme şu üç başlıkta sıralanabilir:

**1. Yöneticilerin hizmet tasarımından yararlanma amaçları:** Uygulama Otelinde hizmet tasarımı otel sektöründe sık rastlanan biçimde aşamalı yenilikler kapsamında yürütülmektedir. Bununla birlikte, stratejik açıdan önemli bir faaliyet olarak ele alınmadığı söylenebilir. Hizmet tasarımı çabaları daha çok Önbüro, Servis, Yiyecek-İçecek, Kat hizmetleri ve Banket hizmetleri gibi müşteriyle yoğun ilişki kuran bölümlerde yürütülmektedir.

**2. Benimsenen hizmet tasarımı yaklaşımları:** Uygulama Otelinde sürekli izlenen biçimsel bir hizmet tasarımı uygulaması bulunmamaktadır. Bazı yöneticiler, müşterilerin “küçük” isteklerinin karşılanmasını ya da bazı jestleri “yenilik” olarak değerlendirmektedirler (örneğin acelesi olan müşterinin otele ait bilgisayardan kısa süreli internet erişimine izin verilmesi, uzun yoldan gelen yorgun müşteriye içecek ikram edilmesi gibi). Bu durum, hizmetin kişiye uyarlanabilmesiyle ilgilidir. Bunu hizmet tasarımı çabasından ziyade, hizmet sürecinde belli bir esnekliğin göstergesi olarak almak daha uygundur. Ancak, kapsamlı hizmet tasarımı çabaları da olmaktadır. Bunlar daha çok proje şeklinde yürütülmektedir. Uygulama Otelinde hizmet tasarımı için ayrı bir örgütlenme ya da danışmanlık süreci bulunmamaktadır.

Hizmet tasarımı uygulamaları, yöneticilerin inisiyatifleri doğrultusunda olabildiği gibi, bu konuda zincir merkezinden gelen talimatlar da belirleyici olabilmektedir. Buna bağlı olarak hizmet tasarımından yararlanmada bölümler arasında önemli farklılıklar vardır. İnsan Kaynakları, Mali İşler, Bilgi-İşlem bölümleri, genellikle rutin işler yapmalarını gerekçe göstererek etkin biçimde hizmet tasarımı yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Yiyecek-İçecek, Servis, Kat Hizmetleri ve Önbüro yöneticileri, hizmet tasarımı

**Çizelge 9. Uygulama Oteli Yöneticilerinin Profili**

Katılımcı kod numarası	Cinsiyeti	Yaşı	Öğrenim düzeyi	Yönetici olarak toplam çalışma süresi (yıl)	Uygulama Oteli'nde toplam çalışma süresi (yıl)	Otel sektöründe toplam çalışma süresi (yıl)	Unvanı
Y <sub>1</sub>	Erkek	31	Lisans	6	1	15	İnsan Kaynakları Müdürü
Y <sub>2</sub>	Kadın	38	Lisans	13	13	16	Satış-Pazarlama Müdürü
Y <sub>3</sub>	Kadın	32	Lisans	3	13	13	Gece Müdürü
Y <sub>4</sub>	Kadın	33	Lisans	11	14	15	Banket Müdürü
Y <sub>5</sub>	Erkek	39	Lisans	2	12	18	Mali İşler Müdürü
Y <sub>6</sub>	Erkek	39	Ön Lisans	9	14	18	Servis Müdürü
Y <sub>7</sub>	Kadın	31	Lisans	4	6	9	Basın ve Halkla İlişkiler Müdürü
Y <sub>8</sub>	Erkek	36	Lisans	7	14	15	Önbüro Müdürü
Y <sub>9</sub>	Erkek	39	Lisans	12	12	21	Yiyecek-İçecek Müdürü
Y <sub>10</sub>	Kadın	39	Lisans	11	15	19	Kat Hizmetleri Müdürü
Y <sub>11</sub>	Erkek	43	Lisans	9	16	16	Teknik Servis Müdürü
Y <sub>12</sub>	Erkek	29	Lisans	6	10	10	Bilgi-İşlem Müdürü
Y <sub>13</sub>	Erkek	47	Orta öğretim	15	25	25	Mutfak Şefi
Y <sub>14</sub>	Erkek	52	Lisans	10	10	10	Güvenlik Müdürü

uygulamalarını hem genel merkez talimatları doğrultusunda hem de bağımsız olarak gerçekleştirilebildiklerini belirtmişlerdir. Diğer bölümlerde ise kapsamlı hizmet tasarımı çabaları söz konusu olmadığından ise çoğunlukla bağımsız şekilde basit uygulamalar olduğu öğrenilmiştir.

**3.Hizmet tasarımında katılım:** Çoğu yönetici, hizmet tasarımıyla ilgili “önemli” konuların olması halinde, bunların sabah toplantılarında birlikte değerlendirildiğini belirtmiştir. Hizmet tasarımında kısmî katılımın göstergesi olarak, bu durum olumlu bir yaklaşım olarak alınabilir. Müşterilerle oldukça yakın olduklarını belirten özellikle Önbüro, Mutfak, Yiyecek-İçecek, Servis, Pazarlama ve Banket bölümü yöneticileri, müşterilerin görüşlerine mutlaka başvurduklarını belirtmişlerdir. “Bu görüşlerin nasıl alındığı” şeklinde ek soru yöneltildiğinde, genellikle birebir temasa dayalı geribildirimlerle alındığı öğrenilmiştir. Müşteriyle yoğun etkileşim kuran bölüm çalışanlarının da bu anlamda önemli bilgiler verdikleri belirtilmiştir.

Müşteri ilişkileri bölümü her gün, Uygulama Otelinde konaklayıp en fazla iki gün önce ayrılmış müşterilere telefonla ulaşmaktadır. Bunun için sondajlama tekniği ile günde yaklaşık 20 müşteriyle görüşüldüğü belirtilmiştir. Müşterilerden konaklamalarını değerlendirmeleri istenmektedir. Bu görüşmeler raporlanarak her gün tüm bölüm yöneticilerine ulaştırılmaktadır. Yöneticiler bu sayede, sürekli olarak hizmetle ilgili müşteri geribildirimleri almaktadırlar.

Delphi çalışmasının ikinci ve üçüncü turunda ayrıca akademik uzmanların da görüşlerine başvurulmuştur. Akademik uzmanlara başvurulmasının nedeni, nitel araştırmada hem kaynak, hem de yöntem çeşitliliği sağlamaktır. Bunun için Turizm ve Otel İşletmeciliği alanında akademik faaliyet gösteren, tercihen sektör deneyimi de olan kişiler belirlenmiştir. Bu anlamda 8 kişi belirlenmiştir. Akademik uzmanlara çalışmanın amacı ve işleyişi ile ilgili bilgiler verilerek, çalışmaya katılmaları ricasında bulunulmuştur. Hazırlanan soru formları akademik uzmanlara elden ya da e-posta aracılığı ile ulaştırılarak, aynı şekilde geri alınmıştır.

Çizelge 10'da görüldüğü gibi, Delphi sürecinde görüşlerine başvuru alan akademik uzmanların 5'i kadın, 3'ü erkektir ve yaşları 31 ile 49 arasında değişmektedir. Uzmanların tamamı Turizm ve Otel İşletmeciliği'nin farklı alt disiplinlerinde çalışmaktadırlar.

**Çizelge 10. Akademik Uzmanların Profili**

	Unvanı	Cinsiyeti	Yaşı	Çalışma Alanı ya da Alanları	Turizm/Otel Sektörü Deneyimi (yıl)	Akademisyen Olarak Çalışma Süresi (yıl)
1	Prof.Dr.	Kadın	49	Otel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kat Hizmetleri	8	22
2	Doç.Dr.	Erkek	47	Turizm Pazarlaması	5	13
3	Doç.Dr.	Erkek	45	Otel Yönetimi, Kalite Yönetimi, Hizmet Kalitesi, Sosyal Sorumluluk	4	16
4	Yard.Doç.Dr.	Kadın	41	Otel Yönetimi, Önbüro Yönetimi	7	15
5	Yard.Doç.Dr.	Erkek	43	Seyahat Yönetimi, Sürdürülebilir Turizm	3	20
6	Yard.Doç.Dr.	Kadın	34	Otel Yönetimi, Turizmde Etik	-	14
7	Arş.Gör.	Kadın	31	Otel Yönetimi, Hizmet yönetimi	-	9
8	Arş.Gör.	Kadın	31	Otel Yönetimi, Kat Hizmetleri Yönetimi	5	1

Katılımcılardan 7'sinin akademisyen olarak çalışma süresi 9 yıl ve üzeriyken, bir kişinin bu yöndeki deneyimi bir yıldır. Akademik uzmanlardan 6'sının değişen sürelerle turizmin farklı bir alanında ya da otel sektöründe çalışmış olduğu görülmektedir. Bu durumun kendilerine deneyim zenginliği kazandırdığı düşünülmektedir. Sektör deneyimi olan uzmanların ve farklı unvanlara sahip olan uzmanların yer almasıyla, akademik uzman grubunda profil çeşitliliği sağlanmıştır



#### **5.1.1.4. Çalışma Zamanı ve Yerinin Belirlenmesi**

Uygulama Oteli yöneticileriyle yürütülecek olan Delphi çalışması 22 Ocak 2009 ile 19 Haziran 2009 tarihleri arasında toplam üç turda tamamlanmıştır. Görüşmeler Uygulama Oteli'nin lobi, kafe gibi mekânlarında ya da yöneticilerin ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Randevu almak için daha önce bildirilen bölüm yöneticisiyle iletişime geçilmiş, görüşme için uygun olduğunu belirten yöneticilerin olması halinde Uygulama Oteline gidilerek görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde bir gün içinde 2 ile 4 arasında yönetici ile görüşülebilmektedir. İzleyen kısımlar Delphi çalışmasının turları ile ilgili ayrıntılar yer almaktadır.

#### **5.1.1.5. I.Tur Aşaması**

Delphi çalışması 22 Ocak 2009 tarihinde, üç bölüm yöneticisi ile yapılan görüşmelerle başlamıştır. Daha sonra alınan randevularla diğer yöneticilerle görüşmelere devam edilmiştir. Bu turda yapılan görüşmeler 45-60dakika sürmüştür. Görüşme verileri, araştırmacı tarafından görüşme esnasında görüşme formu üzerine kaydedilmiştir. Uygulama Otelinde 14 bölüm yöneticisiyle yürütülen birinci tur 18 Şubat 2009 tarihinde tamamlanmıştır. Açık uçlu sorulardan oluşan ilk turun analizinde içerik analizinden yararlanılmıştır.

Nitel araştırmada amaç, sayılar yoluyla sonuçlara ulaşmak değil, okuyucuya betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır. Bunun için verilerin derinlemesine ve mümkün olduğunca doğrudan sunulması önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s.28). Aşağıda birinci tur verilerinde yapılan içerik analizi sonuçları yer almaktadır.

##### **5.1.1.5.1. İçerik Analizinin Yapılması**

İçerik analizinin ilk adımı, derlenen verilerde ne arandığı sorusuna yanıt verebilmektir. Beş yıldızlı bir otel işletmesinin temel hizmet bileşenlerinin araştırıldığı bu araştırmada öncelikle temel varsayımlar belirlenmiştir. Varsayımlar, verilerin kodlanmasını kolaylaştıran ve sınıflandırma sisteminin temelini oluşturan kuramsal boyutlardır. Bu

çalışmanın içerik analizinde yararlanılacak varsayımlar, hizmet tasarımı sonucunda ortaya koyulacak olan hizmet paketinin bileşenleri olarak belirlenmiştir. Hizmet paketi bileşenleri daha çok otel hizmetleri bağlamında ele alınmıştır. Buna göre yöneticilerin verdikleri yanıtlar incelenirken şu başlıklar altında olduğu düşünülen ifadeler belirlenmiştir:

1. Hizmetin fiziksel göstergeleri
2. Hizmetin duyuşal bileşenleri
3. Hizmetin psikolojik bileşenleri
4. Hizmet sunumunda yer alan kolaylaştırıcılar

Yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen metinler dikkatle incelenmiş, yukarıda sıralanan varsayımlar doğrultusunda anlamlı ifadeler belirlenmiştir. Elde edilen verileri çözümlenerek, anlamlı ifadelerin ayrıştırılmasında analiz birimi olarak “kelime”, başı ve sonu belli olan “cümle” ya da bir kaç kelimedenden oluşan “cümlecik”ler temel alınmıştır. Yöneticiler çoğu zaman ifadelerini açmak ya da desteklemek için, yanıtlarını farklı biçimlerde tekrarlamışlardır. Örneğin “*müşterinin temel beklentisi nedir?*” sorusuna bir yöneticinin “*Gülyüz.... Müşteri gülyüzle karşılanmak ister, gülyüz iletişimin başıdır...*” şeklinde verdiği yanıt, sadece “*gülyüz=1 kez*” olarak kaydedilmiştir. Bu durum hazırlanan içerik analizi çizelgelerinden de görülebilir. Bu şekilde, varsayımlar doğrultusunda her soruya verilen yanıtlardan ayrıştırılan temalar ve kavramlar sıklık hesaplama ile sayısal hale getirilmiştir. Sıklık, yanıtlayıcılar için değil, kavram ve temalar için hesaplanmıştır. Böylece, kavramlar itibarıyla yoğunlaşmanın belirlenmesinin, araştırma amacına daha uygun olduğu düşünülmüştür. İfadelerin sınıflandırılmasında, diğer bir deyişle, hizmet bileşenlerinin belirlenmesinde, *açık sınıflandırma* yaklaşımı benimsenmiştir. Böylece benzer kavramlar ve temalar bir araya getirilerek uygun hizmet bileşeni tanımlaması yapılmıştır.

Yukarıda açıklandığı gibi, içerik analizi sınıflandırmaları tüm soruların yanıtlarından elde edilen temalar ve kavramların belirlenmesinin ardından yapılmıştır. Ancak okuyuculara kolaylık sağlaması için, her soruyla ilgili içerik analizi çizelgesinde yanıtlardan çözümlenen temalar ve kavramlarla birlikte bunların ait olduğu *sınıflar* da







16	Hizmetlerde yararlanılan malzemelerin kaliteli olması	1
17	Müşteri mekânlarının yeterli olması	1
18	Şirket ve toplantı hizmetleri imkânlarının olması	1

“Müşterilerinizin otelinizden temel beklentileri nedir” sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında, “müşterinin rahat olması”, “çalışanların gülyüzlü olması” maddelerinin ilk iki sırada olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinin temel varoluş amaçları olarak kabul edilen “oda (geceleme)” ve “yiyecek-içecek hizmetleri”nin nispeten az dile getirilmesidir. Bir yönetici bu konuda şu yorumda bulunmuştur:

*“Yiyecek-içecek ve konaklama her otelde var, müşterinin temel beklentileri bunlar değil.” (Y<sub>4</sub>)*

Pek çok yönetici, temel hizmetler açısından Ankara’da benzer özelliklere sahip pek çok otel olduğunu belirtmiştir. Ancak yöneticilere göre, müşteriler Uygulama Oteli’nde “diğer otelerde bulamayacakları”ni düşündükleri beklentiler içindedirler. Bunların başında “rahatlık” gelmektedir. Bu konuda bir yöneticinin yorumu şu şekildedir:

*“Müşterilerimizin çoğu süreklidir. Ankara’da çok beş yıldızlı otel var, oralara da gidebilirler ama bize gelirler, çünkü bizdeki sıcaklık hoşlarına gider. Özellikle yabancı kökenli otelerde bunu pek bulamazlar. Evinize gelen misafire nasıl davranırsınız? Aslında evinde gibi hissettirmek istersiniz, bizim müşteriye yaklaşımımız da böyledir...” (Y<sub>7</sub>)*

Müşterilerin rahat etmeleri ile ilgili yanıtları “çalışanların gülyüzlü olması” izlemektedir. Yöneticiler gülyüzün önemli bir beklenti olduğunu düşünmektedirler. Gülyüzün bu kadar vurgulanması, hizmette etkileşimi kolaylaştıran bir faktör olarak algılanmasından olabilir.

Uygulama Oteli eski bir oteldir. Otelin genel donanımına bakıldığında da bu durum açık bir şekilde gözlemlenebilmektedir. Bazı yöneticilere göre, bu koşullar göz önüne alındığında fiyatlar kısmen yüksek kalmaktadır. Bu nedenle “fiyat ve hizmet kalitesi uygunluğu”, önemli oranda dile getirilen bir diğer maddedir. Bununla birlikte,

müşterileri ilk ve son temas kuran bölüm olarak “resepsiyon hizmetlerinin yeterli olması” da en çok vurgulanan beklentilerden bir diğeri olmuştur.

Uygulama Oteli yöneticilerine ikinci olarak, temel beklentilerinin yanısıra memnuniyetlerini arttıracak olan ikincil beklentilerinin neler olduğu sorulmuştur. Bu soruya alınan yanıtlar Çizelge 12’de görülebilir.

**Çizelge 12. Soru 2:“Temel beklentileri karşılanan müşterilerinizin, karşılanması halinde memnuniyetlerini arttıracak olan diğer beklentileri nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçerik Analizi**

Temalar, Kavramlar ve Sınıflar	Sıklık	Uzmanların Kodları ve İfade Sıklıkları													
		Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>6</sub>	Y <sub>7</sub>	Y <sub>8</sub>	Y <sub>9</sub>	Y <sub>10</sub>	Y <sub>11</sub>	Y <sub>12</sub>	Y <sub>13</sub>	Y <sub>14</sub>
<b>Müşterinin kendini özel hissetmesi</b>	<b>14</b>														
Kendine özel oda (her gelişinde aynı oda)	2	X							X						
Önemsendiğini hissetmek	1		X												
Beklentilerinin ön planda tutulması / Beklentilerinin karşılanması	2		X								X				
Özel günlerinin doğumgünü, evlilik yıldönümü vs. hatırlanması	2			X				X							
Kendini özel hissetmek / Kişiyeye özel hizmet	4			X		X		X		X					
Müşterinin özel durumlarının görülmesi	1				X										
Özel isteklerine özen gösterilmesi ve takip edilmesi	1							X							
Özellikle VIP müşterilerin isteklerine çok dikkat edilmeli	1							X							
<b>Hizmet fiyatı ile hizmet kalitesi kalite uygunluğu</b>	<b>3</b>														
Ödediği ücrete değer hizmeti almak	1		X												
Fiyat uygunluğu	2									X				X	
<b>Müşteriye küçük ikramlar sunulması</b>	<b>3</b>														
Küçük ikramlar / Otelde kalışını devam ettirecek küçük jestler	3			X							X		X		





Müşteri aşırı ilgiden sıkılabilir, ilginin dozu iyi ayarlanmalı	1												X			
<b>Hizmetlerde yararlanılan malzemelerin kaliteli olması</b>	<b>1</b>															
Hizmetlerde kaliteli malzemeler kullanılması	1															X
<b>Müşteri mekânlarının yeterli olması</b>	<b>1</b>															
Müşteri hoş bir ortam ister	1															X

2. sorunun özet içerik analizi aşağıda sunulmaktadır.

**Çizelge 12a. Soru 2: “Temel beklentileri karşılanan müşterilerinizin, karşılanması halinde memnuniyetlerini arttıracak olan diğer beklentileri nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtların Özet İçerik Analizi**

	Sınıflar	Sıklık
<b>1</b>	Müşterinin kendini özel hissetmesi	<b>14</b>
<b>2</b>	Hizmet fiyatı ile hizmet kalitesi kalite uygunluğu	<b>3</b>
<b>3</b>	Müşteriye küçük ikramlar sunulması	<b>3</b>
<b>4</b>	Müşterinin kişisel bilgilerinin otel zinciri düzeyinde kayıtlı olması	<b>2</b>
<b>5</b>	Menüdeki yemek çeşitlerinin yeterli olması	<b>2</b>
<b>6</b>	Hizmetlerde yeni teknolojilerden yararlanılması	<b>2</b>
<b>7</b>	Şirket ve toplantı hizmetleri imkanlarının olması	<b>1</b>
<b>8</b>	Çalışanların güler yüzlü olması	<b>1</b>
<b>9</b>	Yiyecek-içecek kalitesi	<b>1</b>
<b>10</b>	Çalışan-müşteri ilişkilerinin iyi olması	<b>1</b>
<b>11</b>	Müşterinin kendini evinde gibi hissetmesi / Rahat olması	<b>1</b>
<b>12</b>	Hizmetlerde sürekli yenilik yapılması	<b>1</b>
<b>13</b>	Resepsiyon hizmetlerinin yeterli olması	<b>1</b>
<b>14</b>	Çalışanların işleriyle ilgili yeterliğe sahip olması	<b>1</b>
<b>15</b>	Hizmetlerde yararlanılan malzemelerin kaliteli olması	<b>1</b>
<b>16</b>	Müşteri mekânlarının yeterli olması	<b>1</b>

Müşterinin memnuniyetlerini arttıracak olan ikincil beklentilerinin neler olduğu sorusuna alınan yanıtlara bakıldığında, bir kısmının ilk soruya verilen yanıtlarla benzer olduğu görülmektedir. Ancak, ilk soruda alınan yanıtlardan farklı olarak, burada “müşterinin kendini özel hissetmesi”yle ilgili yanıtların ağırlık kazandığı görülmektedir.

*“Artık kaliteli konaklama ve yiyecek-içecek her yerde bulunabilir. Müşteri incelikli şeyler bekliyor, kalışını devam ettirecek ya da kalışından dolayı*





3. sorunun özet içerik analizi aşağıda sunulmaktadır.

**Çizelge 13a. Soru 3: “Sizce otelinizde müşterilerinize sunulan öncelikli (temel) hizmetler nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtların Özet İçerik Analizi**

	Sınıflar	Sıklık
1	Çalışan-müşteri ilişkilerinin iyi olması	6
2	Oda / Geceleme hizmetinin iyi olması	4
3	Yiyecek-içecek kalitesi	4
4	Çalışanların gülyüzlü olması	4
5	Kurumsal standartların olması	4
6	Müşterinin kendini evinde gibi hissetmesi / Rahat olması	3
7	Müşterinin kendini özel hissetmesi	3
8	Sağlık (doktor) hizmeti	1
9	Şirket ve toplantı hizmetleri imkanlarının olması	1
10	Hizmet fiyatı ile hizmet kalitesi kalite uygunluğu	1
11	Çalışanların işleriyle ilgili yeterliğe sahip olması	1
12	Menüdeki yemek çeşitlerinin yeterli olması	1
13	Müşteriye küçük ikramlar sunulması	1
14	Günlük aktivitelerin olması (özelgünler, promosyonlar vs.)	1

Uygulama Oteli yöneticilerinin görüşlerine göre müşterilere yönelik temel sunumların başında “çalışan-müşteri ilişkilerinin iyi olması” gelmektedir. Bu yanıtı, “oda” ve “yiyecek-içecek hizmetleri”, “çalışanların gülyüzlü olması” ve “kurumsal standartların olması” izlemektedir.

*“Müşterilerimize sunduğumuz temel hizmet insan ilişkileridir: Gülyüz, sıcaklık sunarız, birbirimizi tanırız. Tüm bunları yaparken samimi olmak gerekir. Müşteri samimiyetsizliği hemen hisseder. Otel hizmetleri bunlardan sonra gelir” (Y<sub>6</sub>).*

Yukarıdaki açıklamada, hizmetlerin etkileşime dayalı özelliğinin vurgulandığı görülmektedir. “Çalışan-müşteri ilişkilerinin iyi olması”nın en çok vurgulanan ifade olmasıyla çoğu yöneticinin, “müşterilerin temel hizmetlerin ötesinde beklentileri olduğu” görüşüyle tutarlı olduğu söylenebilir. Buna karşın, ilk iki sorudaki oranları daha düşük olan “oda” ve “yiyecek-içecek kalitesi”yle ilgili ifadelerin, burada daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan, bazı yöneticilerin aslında teorik olarak temel hizmetler konusuna hakim olduğu söylenebilir.



Sekreterlik hizmeti	1	X															
<b>Hizmetlerde yeni teknolojilerden yararlanılması</b>	<b>1</b>																
İnternet hizmeti veririz	1				X												
<b>Hizmet fiyatı ile hizmet kalitesi kalite uygunluğu</b>	<b>1</b>																
Fiyatta indirim	1								X								
<b>Hediyelik eşya mağazasının olması</b>	<b>1</b>																
Hediyelik eşya mağazası	1												X				
<b>Sauna ve Türk hamamı</b>	<b>1</b>																
Sauna ve Türk hamamı var ama geliştirilse daha iyi olur	1								X								
<b>Laptop gibi bazı araçların basit tamiratlarının yapılması</b>	<b>1</b>																
Laptop gibi bazı araçların basit tamiratlarını yaparız	1												X				

4. sorunun özet içerik analizi aşağıda sunulmaktadır.

**Çizelge 14a. Soru 4: “Sizce otelinizin temel hizmetlerinin iyi bir şekilde yerine getirilmesine yardımcı olan diğer unsurlar ya da hizmetler nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtların Özet İçerik Analizi**

	Sınıflar	Sıklık
<b>1</b>	Müşterinin kendini özel hissetmesi	<b>3</b>
<b>2</b>	Çalışan-müşteri ilişkilerinin iyi olması	<b>3</b>
<b>3</b>	Müşteriye küçük ikramlar sunulması	<b>3</b>
<b>4</b>	Hizmetlerde kullanılan malzemelerin kaliteli olması	<b>2</b>
<b>5</b>	Otelin güvenli olarak algılanması	<b>1</b>
<b>6</b>	Çalışanların işleriyle ilgili yeterliğe sahip olması	<b>1</b>
<b>7</b>	Ziyafetlerde fotoğraf ve video hizmetinin olması	<b>1</b>
<b>8</b>	Müşteri mekânlarının yeterli olması	<b>1</b>
<b>9</b>	Şirket ve toplantı hizmetleri imkanlarının olması	<b>1</b>
<b>10</b>	Hizmetlerde yeni teknolojilerden yararlanılması	<b>1</b>
<b>11</b>	Hizmet fiyatı ile hizmet kalitesi kalite uygunluğu	<b>1</b>
<b>12</b>	Hediyelik eşya mağazasının olması	<b>1</b>
<b>13</b>	Sauna ve Türk hamamı	<b>1</b>
<b>14</b>	Laptop gibi bazı araçların basit tamiratlarının yapılması	<b>1</b>

Müşterilere sunulan ikincil nitelikli hizmet ya da sunumların neler olduğu sorusuna alınan yanıtların başında “müşterinin kendini özel hissetmesi” ve “çalışan-müşteri ilişkilerinin iyi olması” gelmektedir.

“Aslında müşteri hizmeti bir bütün olarak görür, tek tek ayırmaz” (Y<sub>4</sub>)

“Hizmetleri temel ve ikincil diye ayırmamak lazım, müşteri sayısı kadar beklenti ve öncelikler de değişebilir” (Y<sub>7</sub>)

Yukarıdaki yorumlar, bazı yöneticilerin hizmeti bir bütün olarak görme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bu yorumlar ayrıca bu soruya nispeten daha az yanıt alınmasının da nedeni olabilir.

Yöneticilere yöneltilen ikinci grup sorular hizmet paketi bileşenleri ile ilgilidir. Bunlardan ilki olan “Hizmet sunumunun gerçekleştiği ortamlarda dikkat edilmesi gereken ana faktörler nelerdir?” sorusuna alınan yanıtların içerik analizi Çizelge 15’de görülebilir.

**Çizelge 15. Soru 5:“Hizmet sunumunun gerçekleştiği ortamlarda dikkat edilmesi gereken ana faktörler nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçerik Analizi**

Temalar, Kavramlar ve Sınıflar	Sıklık	Uzmanların Kodları ve İfade Sıklıkları													
		Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>6</sub>	Y <sub>7</sub>	Y <sub>8</sub>	Y <sub>9</sub>	Y <sub>10</sub>	Y <sub>11</sub>	Y <sub>12</sub>	Y <sub>13</sub>	Y <sub>14</sub>
<b>Müşteri mekânlarının yeterli olması</b>	<b>13</b>														
Dekorasyon	4	X	X			X					X				
Soyut unsurlara dikkat edilmeli (sessizlik, hoş koku gibi)	2				X										X
Restoranın manzarası dinlendirici olmalı	1													X	
Estetik / Düzen / İyi bir tasarım	3				X						X				X
Mekânların kontrol altında olduğu hissettirilmeli	1				X										
Atmosfër / Sıcak bir ortam	4						X		X	X		X			
<b>Temizliğin kaliteli olarak algılanması</b>	<b>11</b>														
Hijyen	3		X				X		X						
Temizlik	4					X	X			X	X				
Her yer kesinlikle tozsuz olmalı	1							X							





<b>Otelin konumu / Çevresine bağlı özelliklerin iyi olması</b>	<b>1</b>														
Çevrenin gürültüsünü azaltacak önlemler alınmalı	1														X

5. sorunun özet içerik analizi aşağıda sunulmaktadır.

**Çizelge 15a. Soru 5:“Hizmet sunumunun gerçekleştiği ortamlarda dikkat edilmesi gereken ana faktörler nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtların Özet İçerik Analizi**

	<b>Sınıflar</b>	<b>Sıklık</b>
<b>1</b>	Müşteri mekânlarının yeterli olması	<b>13</b>
<b>2</b>	Temizliğin kaliteli olarak algılanması	<b>11</b>
<b>3</b>	Hizmetlerde yararlanılan malzemelerin kaliteli olması	<b>3</b>
<b>4</b>	Hizmetlerde yeni teknolojilerden yararlanılması	<b>2</b>
<b>5</b>	Çalışanların gülyüzlü olması	<b>2</b>
<b>6</b>	Müşteriye konforlu ortam sunulması	<b>2</b>
<b>7</b>	Çalışanların işleriyle ilgili yeterliğe sahip olması	<b>2</b>
<b>8</b>	Hizmetlerde sürekli yenilik yapılması	<b>1</b>
<b>9</b>	Müşterinin kendini evinde gibi hissetmesi / Rahat olması	<b>1</b>
<b>10</b>	Kurumsal standartların olması	<b>1</b>
<b>11</b>	Hizmetlerin tam zamanında yerine getirilmesi	<b>1</b>
<b>12</b>	Otelin konumu / Çevresine bağlı özelliklerin iyi olması	<b>1</b>

Hizmet sunumunun gerçekleştiği mekânlarda dikkat edilmesi gereken ana faktörlere bakıldığında, “müşteri mekânların yeterli olması” ve “temizliğin kaliteli olarak algılanması” maddelerinin diğerlerinden oldukça büyük farkla ilk iki sırayı aldığı görülmektedir. Burada mekânların yeterliği, görüldüğü gibi daha çok atmosfer ve fiziksel yerleşim-işlevsellik boyutlarıyla ele alınmıştır. İkinci sırada yer alan temizliğin kaliteli olarak algılanması ise aslında müşterinin otelin temizlik hizmetine duyduğu güveni ifade etmektedir. Nitekim temizliği sadece gözle görülür ölçütlerle değerlendirmek doğru değildir. Bu nedenle otelin temizliğinde algılamının daha önemli olduğu düşünülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, Uygulama Oteli eski bir oteldir ve yöneticiler buna bağlı bazı sorunları dile getirmişlerdir. Örneğin:

*“Fiziksel olanaklarımız eskimeye başladı, ama biz de düzenlemeyi sık değiştirerek eldeki imkânlarla en iyisini sunmaya çalışıyoruz” (Y<sub>6</sub>)*

*“Beş yıldızlı otel kalitesi neyi gerektiriyorsa onu sunmamız gerek” (Y<sub>12</sub>)*



<b>Çalışan-müşteri ilişkilerinin iyi olması</b>	<b>4</b>														
Çalışan-müşteri ilişkilerimiz çok iyidir / Biz daha çok çalışanlarımızın yakınlığı nedeniyle tercih ederiz / Çok lüks değiliz, fizikî yetersizliklerimiz var ancak sıcaklık sunarız ve bunun için bize gelirler / Çok yeni olmama dezavantajımızı sıcaklığımızla kapatırız	4	X		X	X					X					
<b>Temizliğin kaliteli olarak algılanması</b>	<b>3</b>														
Temizlik	3	X						X			X				
<b>Oda / Geceleme hizmetinin iyi olması</b>	<b>2</b>														
Geceleme hizmetimiz iyidir / Oda önemlidir	2							X		X					
<b>Otelin konumu / Çevresine bağlı özelliklerin iyi olması</b>	<b>1</b>														
Otelin merkezî olması	1	X													
<b>Müşteri mekânlarının yeterli olması</b>	<b>1</b>														
Sessiz, huzurlu bir ortam sunmaya çalışırız	1		X												
<b>Çalışanların işleriyle ilgili yeterliğe sahip olması</b>	<b>1</b>														
Kahvaltı servisinde çalışanlarımız müşterilerin güne iyi başlamaları gerektiğini bilirler	1					X									

6. sorunun özet içerik analizi aşağıda sunulmaktadır.

**Çizelge 16a. Soru 6: “Müşterileriniz otel hizmetlerini öncelikle beş duyusuyla algılar. Bu anlamda hizmetlerinizde öne çıkan unsurlar nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtların Özet İçerik Analizi**

	<b>Sınıflar</b>	<b>Sıklık</b>
<b>1</b>	Yiyecek-İçecek kalitesi	<b>6</b>
<b>2</b>	Kurumsal standartların olması	<b>5</b>
<b>3</b>	Çalışan-müşteri ilişkilerinin iyi olması	<b>4</b>
<b>4</b>	Temizliğin kaliteli olarak algılanması	<b>3</b>
<b>5</b>	Oda / Geceleme hizmetinin iyi olması	<b>2</b>
<b>6</b>	Otelin konumu / Çevresine bağlı özelliklerin iyi olması	<b>1</b>





Müşterinin rahat hissetmesinde malzemelerin önemi büyüktür	1					X									
<b>Çalışanların güler yüzlü olması</b>	<b>1</b>														
Güler yüze kendilerini iyi hissetmelerini sağlarız	1														X

7. sorunun özet içerik analizi aşağıda sunulmaktadır.

**Çizelge 17a. Soru 7: “Müşterilerinizin kendilerini iyi hissetmeleri için nelerden yararlandırırsınız?” Sorusuna Verilen Yanıtların Özet İçerik Analizi**

	Sınıflar	Sıklık
<b>1</b>	Müşterinin kendini özel hissetmesi	<b>11</b>
<b>2</b>	Müşterinin kendini evinde gibi hissetmesi / Rahat olması	<b>8</b>
<b>3</b>	Çalışanların işleriyle ilgili yeterliğe sahip olması	<b>5</b>
<b>4</b>	Çalışan-müşteri ilişkilerinin iyi olması	<b>4</b>
<b>5</b>	Hizmetlerde yararlanan malzemelerin kaliteli olması	<b>1</b>
<b>6</b>	Çalışanların güler yüzlü olması	<b>1</b>

Müşterilerin Uygulama Otelinde *kendilerini iyi hissetmeleri* için nelerden yararlandıkları sorulduğunda, “müşterinin kendini özel hissetmesi” ile ilgili çabaların ilk sırada geldiği görülmüştür. Bunu yine yüksek oranla “müşterinin kendini evinde gibi hissetmesi / rahat olması” izlemektedir. Uygulama Oteli’nin kurucusunun “*müşteri değil, misafir*” anlayışının temel hizmet anlayışları olduğunu belirten bir yönetici şu açıklamada bulunmuştur:

*“Müşterilerimizin kendilerini evlerinde gibi hissetmelerine çalışırız. Zaten müşteri değil, misafir diye hitap ederiz, Türk misafirperverliği sunarız... Müşterilerimizle aramız gerçekten iyidir. Örneğin sürekli seyahat eden bir müşterimiz var, sık sık haberleşiriz. Başka otellerde karşılaştığı sorunları, yenilikleri ya da ilginç bulduğu konuları bize yazar, bizim için öneriler getirir. Biz müşterimizi ciddiye alırız. Onlar da bunu hisseder.” (Y<sub>8</sub>)*

Yöneticilerin yanıtlarına genel olarak bakıldığında, müşterilerin kendilerini iyi hissetmelerinde daha çok hizmetin etkileşim özelliğinden yararlandıkları söylenebilir. Bir yöneticinin şu açıklaması bu durumu özetlemektedir:



<b>Müşteriye küçük ikramlar sunulması</b>	2																		
Küçük ikramlar	2			X							X								
<b>Kurumsal standartların olması</b>	2																		
Şirket muhasebeleri ile sürekli iletişimde oluruz	1					X													
Zincir kartı veririz	1									X									
<b>Etkileşimli (interaktif) hizmetler / İnteraktif TV uygulamalarının olması</b>	2																		
Etkileşimli televizyon var ama daha iyi olmalı / İnteraktif TV geliştirilebilir	2							X							X				
<b>Basit banket hizmetinin şölen şeklinde yaparız</b>	1																		
Basit banket hizmetini şölen şeklinde yapmaya çalışırız	1				X														
<b>Yiyecek-içecek kalitesi</b>	1																		
Yemeğin içeriği ile ilgili olarak istendiğinde her türlü bilgiyi veririz	1					X													
<b>Müşterinin kendini özel hissetmesi</b>	1																		
Özel günlerinde çiçek-çikolata gibi hediyeler	1										X								
<b>Odalarda bilgi kartlarının olması</b>	1																		
Odalarda bilgi kartı sunarız	1											X							
<b>Otel güvenli olarak algılanması</b>	1																		
Mekânlarda güvenlikle ilgili bilgilendirme yaparız	1																		X

8. sorunun özet içerik analizi aşağıda sunulmaktadır.

**Çizelge 18a. Soru 8: “Hizmetlerinizin sunumu sırasında yararlanılan kolaylaştırıcı ürünler ya da hizmetler nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtların Özet İçerik Analizi**

	Sınıflar	Sıklık
1	Hizmetlerde yeni teknolojilerden yararlanılması	5
2	Menüdeki yemek çeşitlerinin yeterli olması	3
3	Müşteriye küçük ikramlar sunulması	2
4	Kurumsal standartların olması	2
5	Etkileşimli (interaktif) hizmetler / İnteraktif TV uygulamalarının olması	2
6	Yiyecek-içecek kalitesi	1



7	Basit banket hizmetinin şölen şeklinde yaparız	1
8	Müşterinin kendini özel hissetmesi	1
9	Odalarda bilgi kartlarının sunulması	1
10	Otel güvenli olarak algılanması	1

Hizmetlerde yararlanılan kolaylaştırıcı ürün ya da hizmetlerle ilgili yanıtların başında “hizmetlerde yeni teknolojilerden yararlanılması” gelmektedir. Bunun ardından “menüdeki yemek çeşitlerinin yeterli olması” gelmektedir.

Teknoloji ve hizmet birbirini yoğun şekilde etkileyen iki kavramdır. Yeni teknolojilerden yararlanma ile ilgili yanıtların kolaylaştırıcılar içinde ilk sırada gelmesi olağan bir sonuç olarak görülebilir. Bu soruda alınan yanıtlara bakıldığında, aslında otel sektörü için önemli bir bulguya ulaşıldığı görülmektedir. Bilindiği gibi, otel sektörü için temel varsayımlardan biri, hizmetlerde kişiye uyarılma zorluğudur. Bu durum daha çok fiziksel boyutta geçerli olsa da, Uygulama Oteli’nde de örneği görüldüğü gibi, temel hizmetlerden biri olan yiyecek-içecek hizmetinde kişiye uyarılmanın rahatlıkla uygulanabilmesi mümkündür. Aşağıdaki iki açıklama bu konuyla ilgilidir:

*“Müşterilerin yemekle ilgili tüm isteklerini karşılamaya çalışırız, yeter ki zaman ve malzeme olsun.” (Y<sub>6</sub>)*

*“İsteğe özel yemek yapabiliriz. Bizim yemeklerimizde bir değişiklik de olabilir, yeni bir yemek de. Tarifini verirlerse deneriz, beğenilirse menüye bile koyabiliriz... Fiyatı, yemeğin özelliğine bağlı olur. Menü dışında olduğu için farklı değerlendirilir tabii.” (Y<sub>13</sub>)*

Uygulama Oteli’nde müşterilere “küçük ikramlar sunulması”nın oldukça yaygın bir uygulama olduğu öğrenilmiştir. İkramlar için belli standartlar olsa da, müşterilerin özel durumlarına göre durumsal bağlamda da kararlar verilebilmektedir. Kolaylaştırıcı ürün ya da hizmetler arasında “etkileşimli hizmetler/İnteraktif TV” uygulamalarının geliştirilmesi gerektiği dile getirilmiştir. Her ne kadar, yeni teknolojilerle ilgili olsa da, başlıbaşına bir hizmet türü olarak ele alınabileceğinden ayrı değerlendirilmiştir.

Uygulama Oteli yöneticilerine yöneltilen son üç soru, hizmet dağıtımı ile ilgili temel faktörlerin araştırıldığı sorulardır. Bunlardan ilki olan “Otelinizdeki hizmetlerin yerine

getirilmesinde çalışanlar nasıl bir rol oynamaktadır?” sorusuna alınan yanıtların içerik analizi aşağıda sunulmaktadır.

**Çizelge 19. Soru 9:“Otelinizdeki hizmetlerin yerine getirilmesinde çalışanlar nasıl bir rol oynamaktadır?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçerik Analizi**

Temalar, Kavramlar ve Sınıflar	Sıklık	Uzmanların Kodları ve İfade Sıklıkları													
		Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>6</sub>	Y <sub>7</sub>	Y <sub>8</sub>	Y <sub>9</sub>	Y <sub>10</sub>	Y <sub>11</sub>	Y <sub>12</sub>	Y <sub>13</sub>	Y <sub>14</sub>
<b>Çalışanların işleriyle ilgili yeterliğe sahip olması</b>	<b>14</b>														
Çalışanların iş becerileri iyi olmalı / İşlerinde iyi olmalı / Teknik altyapıları iyi olmalı	3		X							X			X		
İletişim becerileri çok önemli / Bizim işimiz insanla, müşteriyle konuşmasını bilmeli / Güzel konuşabilmeliler	3					X	X							X	
Özellikle müşteriyle karşılaşan çalışanların dış görünüşleri iyi olmalı	1					X									
Müşteriyi rahatlatmaları gerekir	1												X		
Hangi bölümde olursa olsun işinde samimi olmalı	1										X				
Çalışanlarımız takipçi olmalı, hafızaları güçlü olmalı	1							X							
Şikâyetleri profesyonel biçimde alabilmeli (dinleme ve çözümüleme becerisi olmalı)	1							X							
Konaklama işinin özünü iyi bilmeliler / Genel olarak otelcilik bilgileri iyi olması gerekir	2							X	X						
Genel kültürleri olmalı	1									X					
Sürekli çözüm üretmeleri gerek	1														X
<b>Çalışan-müşteri ilişkilerinin iyi olması</b>	<b>8</b>														
Tüm çalışanlar müşteriyle yakın temastadır / Müşterilerle birebir temas kurarız / Çalışanlarımız müşteriyle yakın ilişki kurarlar	3	X	X					X							

Müşteri sıcaklık ister ve sıcak olup olmadığını hisseder / Biz aile ortamının sıcaklığını sunarız / Müşterilerimiz bizi sıcak ve samimi olmamız nedeniyle tercih eder	3	X						X					X		
Müşterimiz bizi tanır biz onu tanırız	1	X													
Müşteriyle kişisel ilişkiye çok önem veririz	1		X												
<b>Temizliğin kaliteli olarak algılanması</b>	<b>3</b>														
Kişisel temizlik ve hijyenine dikkat etmeli	2		X											X	
Temizlik ve kişisel hijyenlerine dikkat etmeliler	1						X								
<b>Çalışanların gülyüzlü olması</b>	<b>2</b>														
Müşteri gülyüz bekler / Gülyüzlü olmaları gerekir	2				X					X					
<b>Kurumsal standartların olması</b>	<b>1</b>														
Kurumsal standartları çok iyi bilmeli ama kendi katma değeri de olmalı	1				X										

9. sorunun özet içerik analizi aşağıda sunulmaktadır.

**Çizelge 19a. Soru 9:“Otelinizdeki hizmetlerin yerine getirilmesinde çalışanlar nasıl bir rol oynamaktadır?” Sorusuna Verilen Yanıtların Özet İçerik Analizi**

	Sınıflar	Sıklık
1	Çalışanların işleriyle ilgili yeterliğe sahip olması	14
2	Çalışan-müşteri ilişkilerinin iyi olması	8
3	Temizliğin kaliteli olarak algılanması	3
4	Çalışanların gülyüzlü olması	2
5	Kurumsal standartların olması	1

Çalışanların hizmetlerde nasıl bir rol oynadığı sorusuna alınan yanıtların başında çalışanların işleriyle ilgili yeterliğe sahip olması gelmektedir. Bu madde daha çok çalışanların teknik iş bilgi ve becerilerini kapsamaktadır. Aşağıdaki açıklama, Uygulama Otelinin hizmetlerinde çalışanların önemine örnek olarak verilebilir:



Otelde elektronik yönlendirmeler (günlük aktiviteler vs.) olsa daha iyi olur	1							X							
<b>Etkileşimli (interaktif) hizmetler / İnteraktif TV uygulamalarının olması</b>	<b>8</b>														
Odalardaki interaktif sistemin güçlendirilmesi gerekir / Daha kapsamlı bir interaktif TV sistemi gerekli / Müşteri interaktif sistemden tüm bilgileri alabilmeli	4	X						X					X		X
İnteraktif TV’de eğlenceler de olmalı	2	X											X		
İnteraktif TV’de çocuk eğlencesi olmalı	1												X		
İnteraktif TV’de sanal gerçeklik uygulamaları olmalı	1												X		
<b>Kurumsal standartların olması</b>	<b>1</b>														
Teknoloji hizmet güvenilirliğini artırıyor	1				X										

10. sorunun özet içerik analizi aşağıda sunulmaktadır.

**Çizelge 20a. Soru 10:“Hizmetlerinizin müşterilerinize ulaştırılmasında teknolojiyi nasıl değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna Verilen Yanıtların Özet İçerik Analizi**

	Sınıflar	Sıklık
<b>1</b>	Hizmetlerde yeni teknolojilerden yararlanılması	<b>11</b>
<b>2</b>	Etkileşimli (interaktif) hizmetler / İnteraktif TV uygulamalarının olması	<b>8</b>
<b>3</b>	Kurumsal standartların olması	<b>1</b>

Teknoloji ile ilgili değerlendirmeleri sorulduğunda Y<sub>13</sub> kodlu yönetici kendi bölümlerinde “pek yararlanmadıklarını” yanıtını vermiştir. Y<sub>8</sub> kodlu yönetici ise “teknolojiden ziyade insan unsurunun önemli olduğunu” ifade etmiştir. Diğer yöneticilerin çoğuna göre teknoloji önemlidir ve mevcut teknolojilerinin yenilenmesi gerekmektedir. Yöneticilerin teknolojiyi vurgulama yönündeki eğilimleri daha çok iç faaliyetlere dönük ya da etkileşimli hizmetlerde olduğu gibi müşteriyle yakınlıklarını arttırmaya yöneliktir.









<b>Menüdeki yemek çeşitlerinin yeterli olması</b>	<b>1</b>																		
Çok çeşit olmasına rağmen kahvaltı menümüz yetersiz kalabiliyor	1						X												
<b>Müşterinin otelin tüm yöneticilerine doğrudan ulaşabilmesi</b>	<b>2</b>																		
Müşteri istediği departmana ulaşabilmeli	1							X											
Hepimiz müşteriye yakın olmalıyız	1																	X	
<b>Etkileşimli (interaktif) hizmetler / İnteraktif TV uygulamalarının olması</b>	<b>1</b>																		
İnteraktif sistem güçlendirilmeli	1							X											
<b>İngilizce dışında yabancı dillerin olması</b>	<b>1</b>	X																	
İngilizce dışında yabancı diller olmalı	1	X																	
<b>Oda / Geceleme hizmetinin iyi olması</b>	<b>1</b>																		
Daha fazla oda seçeneğinin olması	1	X																	
<b>Otel güvenli olarak algılanması</b>	<b>1</b>																		
Özellikle oda güvenliğinde daha ileri teknolojilerinden yararlanmak gerek	1																		X

11. sorunun özet içerik analizi aşağıda sunulmaktadır.

**Çizelge 21a. Soru 11: “Hizmetlerinizin müşterilere ulaştırılmasında yaşanan sorunlar nelerdir? Hem müşterilerinizin şikâyetinde bulunduğu hem de onların göremediği ama sizin farkettiğiniz sorunlar açısından düşününüz.” Sorusuna Verilen Yanıtların Özet İçerik Analizi**

	Sınıflar	Sıklık
<b>1</b>	Hizmetlerin tam zamanında yerine getirilmesi	<b>14</b>
<b>2</b>	Hizmetlerde yeni teknolojilerden yararlanılması	<b>9</b>
<b>3</b>	Müşterinin kendini özel hissetmesi	<b>4</b>
<b>4</b>	Hizmetlerde sürekli yenilik yapılması	<b>4</b>
<b>5</b>	Çalışanların işleriyle ilgili yeterliğe sahip olması	<b>3</b>
<b>6</b>	Hizmetlerde kullanılan malzemelerin kaliteli olması	<b>3</b>
<b>7</b>	Otelin konumu / Çevresine bağlı özelliklerin iyi olması	<b>3</b>
<b>8</b>	Müşteri mekânlarının yeterli olması	<b>2</b>
<b>9</b>	Müşteriye konforlu ortam sunulması	<b>2</b>
<b>10</b>	Müşterinin kişisel bilgilerinin otel zinciri düzeyinde kayıtlı olması	<b>2</b>
<b>11</b>	Kurumsal standartların olması	<b>2</b>

12	Müşterinin otelin tüm yöneticilerine doğrudan ulaşabilmesi	2
13	Şirket ve toplantı hizmetleri imkanlarının olması	1
14	Menüdeki yemek çeşitlerinin yeterli olması	1
15	Etkileşimli (interaktif) hizmetler / İnteraktif TV uygulamalarının olması	1
16	İngilizce dışında yabancı dillerin olması	1
17	Oda / Geceleme hizmetinin iyi olması	1
18	Otel güvenli olarak algılanması	1

Uygulama Oteli yöneticilerinin hizmetleriyle ilgili olarak karşılaştıkları sorunların başında hizmetlerin tam zamanında yerine getirilmesine bağlı sorunların diğerlerinden oldukça fazla dile getirildiği görülmektedir. “Hizmetlerin tam zamanında yerine getirilmesi” hizmet sektörünün genel bir sorunudur. Yoğun bir dış ve iç çevrede faaliyet gösteren otel sektöründe de zamanlama sorunu olması beklenir bir durumdur. Buna paralel olarak, yeni teknolojiler konusunun vurgulanmasının da yine hız açısından ağırlık kazandığı görülmektedir.

Yöneticiler her ne kadar “müşterinin kendini özel hissetmesi” yönündeki çabalara önem verse de, bu konuda da bazı sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Aşağıdaki açıklamalar hem bu konu hem de müşteri memnuniyeti konusunda karşılaşılan sorunlar için önemli görülmektedir:

*“Yüzde yüz müşteri memnuniyeti sağlamak çok zor, herkese hitap edememek sorun oluyor. Herkesi aynı şekilde mutlu edemeyiz.” (Y<sub>9</sub>)*

*“Hizmet sektörü hiç bir zaman dört dörtlük olmaz. Yüzde 85-90 civarında bir başarı noktasında çalıştığımızı söyleyebilirim.” (Y<sub>6</sub>)*

Açıklık ve şeffaflık anlayışı kurumsallaşma çabasında olan işletmelerin önem verdiği bir konudur. Gerek bu nedenle, gerek doğrudan iletişimin getirdiği üstünlüklerden yararlanmak amacıyla “müşterinin otel işletmesinde istediği tüm birim yöneticilerine ulaşması” yönündeki görüş de ilginç bir bulgudur.

*“Müşteri istediği departmana ulaşabilmeli. Departmanlarla ilgili sorunlarını kendileriyle halletmeli. Bu işleri geciktirmez, aksine güven ve önemsenme duygusu yaratır. Diğer departmanlar da müşteriyle yakınlaşır.” (Y<sub>7</sub>)*

Uygulama Otelinin ait olduğu zincir kapsamında müşterilere “zincir kartı” verildiği öğrenilmiştir. Bu kart daha çok indirim ve ikram gibi amaçlara dönük olduğundan, bunun kapsamlı bir müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) amacıyla kullanılması yönündeki görüşler bulunmaktadır. Mevcut uygulamada, MİY uygulamasının otel bünyesinde yürütüldüğü öğrenilmiştir. Buna bağlı olarak “kurumsal standartların olması” da vurgulanan diğer maddelerden biridir.

Diğer yanıtlara bakıldığında, yöneticilerin daha önce dile getirdiği aksaklıkların yanısıra, hizmet kalitesini arttırmaya yönelik önerilerin de dile getirildiği görülmektedir. Uygulama Oteli'nin müşterilerinin %80'i Türkler'dir. Özellikle İranlı müşterilerinin artmakta olmasına bağlı olarak İngilizce dışında da yabancı dillerin olması yönündeki görüş dile getirilmiştir. Ayrıca oda türlerinin sayısının artmasının da yararlı olacağı bu soruya alınan bir başka farklı yanıt olmuştur.

#### 5.1.1.5.2. I. Tur Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Uygulama Oteline birinci tur görüşmeleri sonucunda, otelin hizmet bileşenleri olarak toplam 34 madde elde edilmiştir. Çizelge 22'de bu kavramlar sıralanmaktadır.

**Çizelge 22. İçerik Analizinin Genel Sonuçları**

	Hizmet Bileşenleri	n	Sıklık
1	Müşterinin kendini özel hissetmesi	14	36
2	Hizmetlerde yeni teknolojilerden yararlanılması	14	33
3	Çalışanların işleriyle ilgili yeterliğe sahip olması	14	28
4	Çalışan-müşteri ilişkilerinin iyi olması	14	28
5	Müşterilerin kendilerini evinde gibi hissetmesi / Rahat olması	14	20
6	Temizliğin kaliteli olarak algılanması	14	20
7	Müşteri mekânlarının yeterli olması	14	19
8	Kurumsal standartların olması	14	18
9	Hizmetlerin tam zamanında yerine getirilmesi	14	16
10	Çalışanların gülyüzlü olması	14	15
11	Yiyecek-içecek kalitesi	14	15
12	Etkileşimli (interaktif) hizmetler / İnteraktif TV uygulamalarının olması	14	11
13	Müşteriye konforlu ortam sunulması	14	10
14	Oda / Geceleme hizmetinin iyi olması	14	10

15	Hizmet fiyatı ile hizmet kalitesi kalite uygunluğu	14	9
16	Hizmetlerde yararlanılan malzemelerin kaliteli olması	14	8
17	Menüdeki yemek çeşitlerinin yeterli olması	14	7
18	Hizmetlerde sürekli yenilik yapılması	14	7
19	Otelin güvenli olarak algılanması	14	6
20	Müşteriye küçük ikramlar sunulması	14	6
21	Otelin konumu / Çevresine bağlı özelliklerin iyi olması	14	5
22	Resepsiyon hizmetlerinin yeterli olması	14	5
23	Şirket ve toplantı hizmetleri imkanlarının olması	14	4
24	Müşterinin kişisel bilgilerinin otel zinciri düzeyinde kayıtlı olması	14	2
25	Basit banket hizmetinin şölen şeklinde yapılması	14	1
26	Hediyelik eşya mağazası	14	1
27	Günlük aktivitelerin olması	14	1
28	Müşterinin otelin tüm yöneticilerine doğrudan ulaşabilmesi	14	1
29	Sağlık ( <i>doktor</i> ) hizmeti	14	1
30	Sauna ve Türk hamamı	14	1
31	Odada bilgi kartlarının olması	14	1
32	Laptop gibi bazı araçların basit tamiratlarının yapılması	14	1
33	İngilizce dışında yabancı diller	14	1
34	Ziyafetlerde fotoğraf/video hizmetinin olması	14	1

#### 5.1.1.6. II. Tur Aşaması

Delphi sürecinin birinci turu sonucunda elde edilen 34 hizmet bileşeni, kapalı uçlu sorulardan oluşan yapılandırılmış bir soru formu haline getirilmiştir (EK 2). İkinci tura başlarken, yöneticilere bu 34 maddenin nasıl elde edildiği açıklanmıştır. Yöneticilerden her maddeyi şu iki açıdan değerlendirmeleri istenmiştir:

- Maddelerin ifade biçimlerini göz önüne alarak düşüncelerine uygunluğu açısından değerlendirmeleri ve bu konuda varsa görüş ve önerilerini bildirmeleri istenmiştir. Yöneticilerin bu konudaki görüşleri görüşme formunda not olarak kaydedilmiştir.
- Maddeleri ikinci olarak Uygulama Oteli hizmetleri içinde taşıdıkları önem açısından değerlendirmeleri istenmiştir. Bu değerlendirme için “1=Hiç Önemli Değil” ile “6=Çok Önemli” arasında bir puan vermeleri gerektiği belirtilmiştir. Söz konusu hizmet sektörü ve sınırsız beklentiler olduğunda, şüphesiz tüm hizmet bileşenleri çok önemli bulunabilir. Ancak burada yöneticilerden özellikle “hassas” bir değerlendirme yaparak hizmet önceliklerini düşünmeleri dikkate almaları istenmiştir.

Bu tur için hazırlanan soru formu ayrıca akademik uzmanlara da anket olarak uygulanmıştır (EK 3). Akademik uzmanlara 34 maddenin nasıl elde edildiği ve çalışmanın amacı açıkladıktan sonra, maddelerin beş yıldızlı bir şehir oteli hizmeti içindeki önemini değerlendirmeleri istenmiştir. Akademik uzmanlardan ayrıca 34 maddenin terminolojik uygunluğu ile ilgili görüşlerini belirtmeleri de istenmiştir. 10 Mart-11 Mayıs 2009 tarihleri arasında devam eden ikinci turda Uygulama Oteli yöneticileriyle yapılan görüşmeler ortalama 30 dakika sürmüştür. İzleyen kısımda ikinci turun değerlendirmesine yer verilmektedir.

#### 5.1.1.6.1. II. Tur Sonuçlarının Değerlendirilmesi

İkinci turda Uygulama Oteli yöneticilerinden ve akademik uzmanlardan elde edilen verilerin analizi birbirinden bağımsız olarak yapılmıştır. Ancak analizde aynı yöntemden yararlanılmıştır. Önce maddelerin dağılımını ortaya koymak için aritmetik ortalama ve standart sapma hesapları yapılmıştır. Bunun ardından 34 hizmet bileşeniyle ilgili olarak yöneticilerin ve akademik uzmanların kendi içinde uzlaşmaya varıp varmadığının görülebilmesi için Kendall's W testinden yararlanılmıştır.

Daha önce belirtildiği gibi, Delphi çalışmalarında maddelerin standart sapma değerleri, grup içinde “uzlaşma aramak” amacıyla yararlanıldığında, yanlış sonuca götürebilmektedir (Schmidt, 1997, s.767). Bu çalışmada da, standart sapma değerleri uzlaşma ölçüsü olarak değil, sadece “değerin ortalamadan ne kadar uzakta olduğunu” (Erdoğan, 1998, s.126) görmek amacıyla sunulmaktadır. İkinci turda Uygulama Oteli yöneticileri arasında uzlaşma durumunu görmek için yapılan Kendall's W testi yapılmıştır. Test sonuçları aşağıdaki çizelgede görülebilir.

**Çizelge 23. İkinci Turda Uygulama Oteli Yöneticileri Arasında Uzlaşma Durumu**

<b>n</b>	14
<b>Kendall's W</b>	,552
<b>p</b>	,000

Kendall's W testinin anlamlılık düzeyine bakıldığında, yöneticiler arasında uzlaşma sağlandığı görülmektedir ( $p=,000$ ). “W değeri”ne bakıldığında Schmidt'in (1997) önerisine göre, uzlaşmanın düzeyi “orta derecede”dir ( $W=,552$ ).

**Çizelge 24. İkinci Turda Akademik Uzmanlar Arasında Uzlaşma Durumu**

<b>n</b>	8
<b>Kendall's W</b>	,626
<b>p</b>	,000

Yukarıdaki çizelgede görüldüğü gibi, akademik uzmanlardan elde edilen verilerde de uzlaşma sağlanmıştır ( $p=,000$ ) ve bu uzlaşmanın “orta ile yüksek düzey arası”nda olduğu görülmektedir ( $W=,626$ ). Gruplar içinde uzlaşma sağlandığı görüldükten sonra, ikinci turda Uygulama Oteli yöneticilerinin hizmet bileşenleriyle ilgili değerlendirmeleri Çizelge 25’de sunulmaktadır.

Uygulama Oteli yöneticilerinin hizmet bileşenleriyle ilgili değerlendirmelerine göre, en yüksek değeri alan madde “müşterinin kendini özel hissetmesi”dir (Ortalama=5,85). İlk turda nispeten daha az dile getirilen “Temizliğin kaliteli olarak algılanması (Sıklık=20)”, bu turda ikinci sırada yer almaktadır.

**Çizelge 25. İkinci Turda Uygulama Oteli Yöneticilerinden Elde Edilen Yanıtların Değerlendirilmesi**

	<b>Hizmet Bileşenleri</b>	<b>n</b>	<b>Ort.</b>	<b>St.Sap.</b>
1	Müşterinin kendini özel hissetmesi	14	5,85	,36
2	Temizliğin kaliteli olarak algılanması	14	5,78	,42
3	Müşterinin kendini evinde gibi hissetmesi / Rahat olması	14	5,64	,52
4	Çalışanların güler yüzlü olması	14	5,57	,52
5	Yiyecek-içecek kalitesi	14	5,57	,52
6	Çalışan-müşteri ilişkilerinin iyi olması	14	5,50	,51
7	Hizmetlerde yeni teknolojilerden yararlanılması	14	5,50	,67
8	Hizmeti fiyatı ile hizmet kalitesi uygunluğu	14	5,50	,65
9	Hizmetlerin tam zamanında yerine getirilmesi	14	5,42	,64
10	Etkileşimli (interaktif) hizmetler / İnteraktif TV uyg. olması	14	5,42	,68
11	Şirket ve toplantı hizmetleri imkânları	14	5,35	,74
12	Müşteriye küçük ikramlar sunulması	14	5,35	,74
13	Hizmetlerde sürekli yenilik yapılması	14	5,35	,74
14	Otelin güvenli olarak algılanması	14	5,35	,64
15	Kurumsal standartların olması	14	5,28	,61
16	Menüdeki yemek çeşitlerinin yeterli olması	14	5,21	,80
17	Hizmetlerde kullanılan malzemelerin kaliteli olması	14	5,01	,53
18	Müşterinin kişisel bilgilerinin otel zinciri düzeyinde kayıtlı olması	14	5,21	,57
19	Çalışanların işleriyle ilgili yeterliğe sahip olması	14	5,14	,77
20	Müşteri mekânlarının yeterli olması	14	5,14	,53
21	Resepsiyon hizmetlerinin yeterli olması	14	5,07	,61
22	Müşteriye konforlu ortam sunulması	14	5,07	,61
23	Oda / Geceleme hizmetinin iyi olması	14	4,92	,73

24	Otelin konumu / Çevresine bağlı özelliklerin iyi olması	14	4,50	,94
25	Müşterinin otelin tüm yöneticilerine doğrudan ulaşabilmesi	14	4,21	1,12
26	Ziyafetlerde fotoğraf/video hizmetinin olması	14	4,07	1,07
27	Sağlık ( <i>doktor</i> ) hizmeti	14	3,64	1,33
28	Günlük aktivitelerin olması	14	3,57	,85
29	Basit banket hizmetinin şölen şeklinde yapılması	14	3,50	,94
30	Sauna ve Türk hamamı	14	3,42	,93
31	İngilizce dışında yabancı diller	14	3,42	1,39
32	Hediyelik eşya mağazası	14	3,14	,86
33	Odada bilgi kartlarının olması	14	3,07	,82
34	Laptop gibi bazı araçların basit tamiratlarının yapılması	14	3,00	1,03

İlk sıralarda yer alan maddelere bakıldığında yine çoğunun müşteri ile ilişkilerle ilgili maddeler olduğu görülmektedir. Bu durumun, ilk turda elde edilen bulgularla büyük ölçüde tutarlı olduğu söylenebilir. Son sırada yer alan maddelere bakıldığında, bunların ilk turda oldukça az dile getirilen maddelerle ilgili olduğu görülmektedir.

Hatırlanacağı gibi, 6'lı tip Likert ölçeğinden yararlanılmasının nedeni, hizmet bileşenlerini birincil (1-3 arası değer alanlar) ve ikincil (4-6 arası değer alanlar) olarak değerlendirmektir. Buna göre hizmet bileşenlerinin büyük kısmının (1-26.maddeler) birincil nitelikli olmasına karşın son sekiz maddenin (27-34. maddeler) ikincil nitelikli olduğu söylenebilir.

**Çizelge 26. İkinci Turda Akademik Uzmanlardan Elde Edilen Yanıtların Değerlendirilmesi**

	Hizmet Bileşenleri	n	Ort.	St.Sap.
1	Temizliğin kaliteli olarak algılanması	8	5,75	,46
2	Hizmetlerin tam zamanında yerine getirilmesi	8	5,50	,53
3	Hizmetlerde kullanılan malzemelerin kaliteli olması	8	5,37	,74
4	Otelin güvenli olarak algılanması	8	5,37	,51
5	Oda / Geceleme hizmetinin iyi olması	8	5,25	1,03
6	Çalışanların güleryüzlü olması	8	5,25	,70
7	Yiyecek-içecek kalitesi	8	5,12	,99
8	Hizmet fiyatı ile hizmet kalitesi kalite uygunluğu	8	5,12	,99
9	Çalışanların işleriyle ilgili yeterliğe sahip olması	8	5,00	1,30
10	Müşteriye konforlu ortam sunulması	8	5,00	,75
11	Kurumsal standartların olması	8	5,00	,75
12	Müşteri mekânlarının yeterli olması	8	4,87	,64
13	Resepsiyon hizmetlerinin yeterli olması	8	4,87	,99
14	Müşterilerin kendilerini evinde gibi hissetmesi / Rahat olması	8	4,75	1,03
15	Müşterinin kendini özel hissetmesi	8	4,75	,70
16	Hizmetlerde sürekli yenilik yapılması	8	4,75	,88

17	Otelin konumu / Çevresine bağlı özelliklerin iyi olması	8	4,75	,70
18	Çalışan-müşteri ilişkilerinin iyi olması	8	4,62	,91
19	Menüdeki yemek çeşitlerinin yeterli olması	8	4,25	1,03
20	Müşterinin kişisel bilgilerinin otel zinciri düzeyinde kayıtlı olması	8	4,25	,70
21	Sauna ve Türk hamamı	8	4,25	1,28
22	Müşterinin otelin tüm yöneticilerine doğrudan ulaşabilmesi	8	3,87	1,45
23	Müşteriye küçük ikramlar sunulması	8	3,87	,99
24	Hizmetlerde yeni teknolojilerden yararlanılması	8	3,75	1,03
25	İngilizce dışında yabancı diller	8	3,62	1,18
26	Etkileşimli (interaktif) hizmetler / İnteraktif TV uygulamalarının	8	3,37	1,06
27	Günlük aktivitelerin olması	8	3,25	1,03
28	Sağlık ( <i>doktor</i> ) hizmeti	8	3,12	,64
29	Ziyafetlerde fotoğraf/video hizmetinin olması	8	2,87	,83
30	Şirket ve toplantı hizmetleri imkanlarının olması	8	2,62	,74
31	Laptop gibi bazı araçların basit tamiratlarının yapılması	8	2,62	,91
32	Odada bilgi kartlarının olması	8	2,62	,51
33	Hediyelik eşya mağazası	8	2,50	1,06
34	Basit banket hizmetinin şölen şeklinde yapılması	8	2,50	,53

İkinci turda akademik uzmanların hizmet bileşeni ile ilgili değerlendirmelerine bakıldığında ilk sırada “temizliğin kaliteli olarak algılanması” gelmektedir (Ortalama=5,75). Sıralamanın başında yer alan diğer maddelere bakıldığında, hizmetin daha çok “teknik” özelliklerinin öne çıktığı görülmektedir. Madde sıralamasına bakıldığında, son sıralardaki maddelerle ilgili olarak yöneticilerle benzerlik gösterdiği görülmektedir. Ancak hizmet bileşenlerinin birincil ve ikincil nitelikli olarak ayrılmasına bakıldığında, yöneticilerden önemli bir farklılık olduğu görülmektedir.

Akademik uzmanların görüşlerinden elde edilen sonuçlara göre 1-21. maddeler birincil, 22-34. maddeler ikincil niteliklidir. Bu durum ile ilk sırada yer alan maddelerin otelin teknik özellikleri ağırlıklı olmasıyla tutarlılık taşıdığı söylenebilir. Buna göre akademik uzmanların, otel işletmesi öncelikle varoluş amacının gerektirdiği hizmet bileşenlerine daha çok önem vermesi gerektiğini düşündüklerini söylemek mümkündür.

#### 5.1.1.6.2. II. Turda Verilerin İndirgenmesi

Delphi çalışmasının ilk turunda elde edilen 34 maddenin tamamı ikinci tura alınmıştır. Üçüncü tura geçmeden önce verilerin indirgenerek, önem düzeyi daha yüksek olan maddelere ulaşılmasına karar verilmiştir. Delphi çalışmaları sonucunda, yapılacak



sıralama ile ortalama 20-23 civarında maddeye ulaşılması yeterli görülmektedir (Okoli ve Pawlowski, 2004, s.23). Bu doğrultuda, “önem düzeyi daha yüksek” olan ve üzerinde daha çok uzlaşma sağlanan maddelerin belirlenmesi uygun görülmüştür.

Alanyazına bakıldığında, veri indirgeme için kesin bir yöntem bulunmamakla birlikte, daha çok yargısal kararlarla hareket edildiği görülmektedir. Bunun nedeni araştırma amacına, ilk turda sorulan soruların niteliğine, uzman sayısı ve homojenliğine kadar çok çeşitli olabilir. Bu çalışmada da öncelikle her iki uzman grubundan elde edilen verilerin sıralaması dikkate alınmıştır. 34 maddenin ortalama sıralamasına göre baştan %75’inin alınmasıyla yaklaşık olarak 24-25 maddeye ulaşılmasına karar verilmiştir. Diğer bir deyişle, 34 maddenin daha düşük değerler alan birinci çeyreğinin (%25) çıkarılması uygun görülmüştür.

34 sayısının %50’si tam olarak belirlenebilirken, %25’i, 8,5’a karşılık gelmektedir. Bu sonuç, sıralamada aranan değer son 8. ile 9. değerler arasında olduğunu göstermektedir (Çizelge 27). Sıralamanın başından bakıldığında ise aranan değer 26. ile 27. değerler arasında kalmaktadır. Burada doğrudan 26.sıradaki değer %25’lik dilimin referans noktası olarak alınması söz konusu değildir. Çünkü 26.değerin %25’lik dilimin içinde mi, dışında mı kalacağı belli değildir. Bu durumda, %25’lik dilimin hangi ortalama değerinde başladığını kesin olarak belirlemek gerekmektedir.

**Çizelge 27. Otuzdört Maddenin Birinci Çeyrek Aralığı**

%50																	%25 ?																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34

34 maddelik sıralamadan çıkarılacak olan %25’e karşılık gelen değer belirlenmesinde “interpolasyon” yönteminden yararlanılmıştır. Interpolasyon, elde var olan (bilinen) değer noktalarından yola çıkarak, farklı bir yerde ve değeri bilinmeyen bir diğer noktadaki olası değeri bulmaya yarayan yöntemlerin genel adıdır (<http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0nterpolasyon>). Bu çalışmada aşağıdaki interpolasyon hesaplama yöntemi kullanılmıştır:

**Çizelge 28. Interpolasyon Hesaplama Yöntemi**

$(n - 1)p = i + f$	<b>n:</b> Madde sayısı
	<b>p:</b> Aranan yüzde rakamının 100'e oranı
	<b>i:</b> $(n - 1)p$ sonucunda çıkan tam sayı
	<b>f:</b> $(n - 1)p$ sonucunda çıkan kesirli sayı
<b>f = 0</b> ise Aranan değer = $x_{i+1}$	
<b>f &gt; 0</b> ise Aranan değer = $x_{i+1} + f(x_{i+2} - x_{i+1})$	
<b>** Maddeler azdan çoğa sıralanmış olmalıdır</b>	

([http://www.resacorp.com/method\\_5.htm](http://www.resacorp.com/method_5.htm))

Yukarıdaki hesaplamanın ön koşulu maddelerin değerlerine göre düşükten yükseğe doğru sıralanmış olmasıdır. Diğer bir deyişle, sıralamada düşük değerden başlayarak yüzde değerlerinin belirlenmesine dayalıdır. Bu nedenle maddele değerlendirmeleri düşükten yükseğe ele alınacaktır. Bu doğrultuda interpolasyon hesabı şu şekilde yapılmıştır:

$$n = 34$$

$$f = 0,25$$

$$(n - 1)p = (34 - 1) \cdot 0,25 = 8,25$$

$$8,25 = i + f = 8 + 0,25$$

$$f \text{ değeri } (0,25) > 0 \text{ olduğundan yararlanılacak olan formül şudur: } x_{i+1} + f(x_{i+2} - x_{i+1})$$

Bu formülde gerekli değerler şunlardır:

$$x_i = 27. \text{ sırayı ifade ettiğinden;}$$

$$x_{i+1} = 26. \text{ sıradaki değerdir} = 4,07$$

$$x_{i+2} = 25. \text{ sıradaki değerdir} = 4,21$$

Buna göre sıralamada %25'e karşılık gelen yüzde değeri:

$$= 4,07 + 0,25(4,21 - 4,07) = 4,07 + 0,035 = \mathbf{4,105.}$$

Yukarıdaki hesaplama göre, Uygulama Oteli yöneticilerinin görüşlerine göre sıralanan maddeler içinde ortalaması 4,105'in altında olan maddeler çıkarılacaktır. Buna göre 26. ve 25. maddeler çıkarılırken, elde 1 ile 25 arasındaki madde kalacaktır. Akademik uzmanların veri sıralamasına göre yapılan hesaplama ise şu şekildedir:

$$n = 34$$

$$f = 0,25$$

$$(n - 1)p = (34 - 1) \cdot 0,25 = 8,25$$

$$8,25 = i + f = 8 + 0,25$$

f değeri (25) > 0 olduğundan yararlanılacak olan formül şudur:  $x_{i+1} + f(x_{i+2} - x_{i+1})$

Bu formülde gerekli değerler şunlardır:

$$x_i = 27. \text{ sırayı ifade ettiğinden;}$$

$$x_{i+1} = 26. \text{ sıradaki değerdir} = 3,37$$

$$x_{i+2} = 25. \text{ sıradaki değerdir} = 3,62$$

Buna göre sıralamada %25'e karşılık gelen yüzde değeri:

$$= 3,37 + 0,25(3,62 - 3,37) = 3,37 + 0,0625 = \mathbf{3,4325}.$$

Akademik uzmanların görüşlerine göre yapılan sıralamada 3,4325'in altındaki ortalamaları alan maddelerin çıkarılması gerektiği görülmektedir. Buna göre, 26 ile 34. maddeler çıkarıldığında, 1 ile 25. maddeler elde kalacaktır.

Uygulama Oteli yöneticileri ile akademik uzmanların 34 maddeyle ilgili değerlendirmeleri sıralandığında, büyük oranda benzerlik bulunmaktadır. Maddelerin amacıyla yapılan yukarıdaki işlemlerden sonra, her iki grupta da 1-25. maddenin ortalama sıralamasının ilk %75'lik dilimine girdiği görülmektedir.

### **Çizelge 29. Uygulama Oteli Yöneticileri ile Akademik Uzmanların Görüşlerine Göre Yapılan Sıralamada Uyuşmazlık Durumu**

<b>Uyuşmazlığın Saptandığı Maddeler</b>	<b>Uyg. Oteli Yöneticilerinin Görüşlerinden Oluşturulan 25 Madde İçindeki Yeri</b>	<b>Akademik Uzm.nın Görüşlerinden Oluşturulan 25 Madde İçindeki Yeri</b>
Etkileşimli (interaktif) hizmetler / İnteraktif TV uygulamalarının olması	İçerde	Dışarda
Şirket ve toplantı hizmetleri imkanlarının olması	İçerde	Dışarda
Sauna ve Türk hamamı	Dışarda	İçerde
İngilizce dışında yabancı diller	Dışarda	İçerde

Maddeler incelendiğinde, iki uzman grubunun ilk 25 maddesiyle ilgili olarak aşağıdaki maddelerde uyuşmazlık olduğu saptanmıştır. Bu uyuşmazlığın çözülerek üçüncü turda kullanılacak olan soru formunda hangi 25 maddenin kullanılacağına belirlenebilmesi için, araştırmanın amaçları dikkate alınmıştır. Bu çalışmada belli bir otelde hizmet tasarımı sürecinde katılımçılık konusu araştırılmaktadır. Buna göre, Uygulama Oteli'nin özelliklerinin dikkate alınması yararlı olacaktır. Akademik uzmanlara verilen ön bilgide, Uygulama Oteli'nin beş yıldızlı bir şehir oteli olduğu bilgisi verilmiştir. Akademik uzmanların görüşlerine bakıldığında da, kuramsal açıdan beş yıldızlı bir otel işletmesinde öne çıkacağı düşünülen temel hizmet bileşenlerinin öne çıktığı görülmektedir. Daha önce bahsedildiği gibi, Uygulama Oteli Ankara'da faaliyet göstermektedir, müşterilerinin yaklaşık yüzde 80'i Türk'tür ve çoğunlukla iş amaçlı seyahat eden kişilerdir.

Bu faktörler dikkate alındığında, sürekli ve sık seyahat eden, bilişim teknolojilerinden yararlandığı düşünülen iş amaçlı seyahat eden müşteriler için “Etkileşimli (interaktif) hizmetler / İnteraktif TV uygulamalarının olması” ve “Şirket ve toplantı hizmetleri imkanlarının olması” maddelerinin 25 madde içinde yer alması uygun görülmüştür.

Uygulama Oteli'nin müşterilerinin büyük kısmının otelden kısa süreli konaklama amacıyla yararlanması, gününün büyük kısmını otel dışında geçirmesi göz önüne alındığında “sauna ve Türk hamamı”nın 25 maddenin dışında kalmasına karar verilmiştir. Müşterilerin ağırlıkla Türkler'den oluşması ve yapılan görüşmelerde de Uygulama Oteli yöneticilerinin neredeyse tüm yanıtlarını Türk müşteriler üzerinden yapması dikkate alındığında “İngilizce dışındaki yabancı diller” maddesi de 25 madde içine dahil edilmemiştir. Bu durumda, bir anlamda, Uygulama Oteli yöneticilerinin görüşlerine göre yapılan sıralamadan elde edilen 25 madde, üçüncü turda oluşturulacak soru formuna aynen aktarılmış olmaktadır.

### **5.1.1.7. III. Tur Aşaması**

İkinci tur değerlendirmeleri sonucunda elde edilen 25 maddeden oluşan soru formu bir kez daha Uygulama Oteli yöneticilerinin ve akademik uzmanların görüşlerine

sunulmuştur (EK 4-5). Soru formu bu turda da Uygulama Oteli yöneticilerine araştırmacı tarafından yüzyüze görüşme yöntemi ile uygulanmıştır. Akademik uzmanlara ise elden ya da e-posta aracılığı ile ulaştırılarak anket şeklinde uygulanmıştır. Üçüncü tur uygulamaları 06 Haziran-22 Haziran 2009 tarihleri arasında tamamlanmıştır.

### 5.1.1.7.1. III.Tur Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Uygulama Oteli yöneticileri ile üçüncü turda yapılan görüşmelerden elde edilen verilerde önce uyumsuzluk için Kendall's W testi yapılmıştır.

**Çizelge 30. Üçüncü Turda Uygulama Oteli Yöneticileri Arasında Uzlaşma Durumu**

<b>n</b>	14
<b>Kendall's W</b>	,235
<b>P</b>	,000

Kendall's W testi, yöneticilerin üçüncü turda grup içinde uzlaşma sağladığını göstermektedir ( $p=,000$ ). Ancak bu kez Schmidt'in (1997, s.767) önerisine göre ikinci tura oranla daha zayıf bir uzlaşma sağlanmıştır ( $W=,235$ ). Daha önce de belirtildiği gibi, Uygulama Oteli yöneticileri, otel hizmetini oldukça farklı uzmanlık bakışaçılılarıyla ele alan kişilerdir. Üçüncü turun daha odaklanmış sorularla yürütüldüğü ve grubun heterojen özelliği dikkate alındığında, yine Schmidt (1997)'in görüşüne göre, W değerinin düşük olması normal kabul edilebilir.

**Çizelge 31. Üçüncü Turda Akademik Uzmanlar Arasında Uzlaşma Durumu**

<b>n</b>	8
<b>Kendall's W</b>	,409
<b>P</b>	,000

Akademik uzmanlardan elde edilen veriler Kendall's W testi ile analiz edildiğinde, grup içinde uzlaşma sağlandığı ( $p=,000$ ) ve bu uzlaşmanın ikinci tura oranla daha zayıf olduğu görülmektedir. Bu durum, yine farklı uzmanlık alanlarının daha odaklanmış sorularla karşılaşmasına bağlanarak normal kabul edilebilir.

Yukarıdaki değerlendirmelerde görüldüğü gibi, üçüncü turda da uzman grupları içinde uzlaşma sağlanmıştır. Uzman gruplarından elde edilen bulgular ve değerlendirmeler sırasıyla aşağıda sunulmaktadır.

Uygulama Otelinin yöneticileriyle yapılan üçüncü tur görüşmelerinden elde edilen bulgulara bakıldığında, “müşterinin kendini özel hissetmesi” ve “temizliğin kaliteli olarak algılanması” maddelerinin, ikinci turdaki gibi yine ilk iki sırada olduğu görülmektedir. İkinci turla karşılaştırıldığında ilk beş sırada yer alan maddeler yine ilk beş içinde kalmıştır. Diğer yandan bazı maddeler üst sıralara çıkarken bazıları da alt sıralara kaymıştır.

**Çizelge 32. Üçüncü Turda Uygulama Oteli Yöneticilerinden Elde Edilen Yanıtların Değerlendirilmesi**

	<b>Hizmet Bileşenleri</b>	<b>n</b>	<b>Ort.</b>	<b>St.Sap.</b>
1	Müşterinin kendini özel hissetmesi	14	5,90	,26
2	Temizliğin kaliteli olarak algılanması	14	5,78	,42
3	Çalışanların güler yüzlü olması	14	5,78	,42
4	Müşterinin kendini evinde gibi hissetmesi / Rahat olması	14	5,78	,57
5	Yiyecek-içecek kalitesi	14	5,78	,57
6	Çalışan-müşteri ilişkilerinin iyi olması	14	5,64	,49
7	Müşteriye konforlu ortam sunulması	14	5,57	,64
8	Otelin güvenli olarak algılanması	14	5,57	,64
9	Çalışanların işleriyle ilgili yeterliğe sahip olması	14	5,50	,65
10	Hizmetlerde yeni teknolojilerden yararlanılması	14	5,50	,51
11	Müşteriye küçük ikramlar sunulması	14	5,42	,93
12	Hizmetlerin tam zamanında yerine getirilmesi	14	5,37	,63
13	Hizmeti fiyatı ile hizmet kalitesi uygunluğu	14	5,35	1,00
14	Kurumsal standartların olması	14	5,28	1,06
15	Hizmetlerde kullanılan malzemelerin kaliteli olması	14	5,21	,80
16	Menüdeki yemek çeşitlerinin yeterli olması	14	5,21	,80
17	Resepsiyon hizmetlerinin yeterli olması	14	5,21	,80
18	Müşteri mekânlarının yeterli olması	14	5,21	,69
19	Şirket ve toplantı hizmetleri imkânlarının olması	14	5,14	,86
20	Hizmetlerde sürekli yenilik yapılması	14	5,14	1,02
21	Oda / Geceleme hizmetinin iyi olması	14	5,07	,82
22	Müşterinin kişisel bilgilerinin otel zinciri düzeyinde kayıtlı olması	14	5,07	1,14
23	Etkileşimli (interaktif) hizmetler / İnteraktif TV uygulamalarının olması	14	4,92	,82
24	Otelin konumu / Çevresine bağlı özelliklerin iyi olması	14	4,85	1,09
25	Müşterinin otelin tüm yöneticilerine doğrudan ulaşabilmesi	14	3,85	1,09

Örneğin “müşteriye küçük ikramlar sunulması,” “hizmetlerde sürekli yenilik yapılması,” “çalışanların işleriyle ilgili yeterliğe sahip olması,” “müşteriye konforlu ortam sunulması,” “müşteri mekânlarının yeterli olması,” “otelin konumu/çevresine bağlı özelliklerin iyi olması” maddeleri üst sıralara çıkarken, “hizmetlerin tam zamanında yerine getirilmesi,” “menüdeki yemek çeşitlerinin yeterli olması,” “hizmetlerde yeni teknolojilerden yararlanılması,” “oda/geceleme hizmetinin iyi olması,” “etkileşimli (interaktif) hizmetler/interaktif TV uygulamalarının olması” maddeleri de alt sıralara kaymıştır.

**Çizelge 33. Üçüncü Turda Akademik Uzmanlardan Elde Edilen Yanıtların Değerlendirilmesi**

	Hizmet Bileşenleri	n	Ort.	St.Sa
1	Temizliğin kaliteli olarak algılanması	8	5,62	,51
2	Çalışanların güleryüzlü olması	8	5,62	,51
3	Hizmet fiyatı ile hizmet kalitesi kalite uygunluğu	8	5,50	,53
4	Çalışanların işleriyle ilgili yeterliğe sahip olması	8	5,37	,51
5	Hizmetlerin tam zamanında yerine getirilmesi	8	5,37	,74
6	Kurumsal standartların olması	8	5,25	,46
7	Resepsiyon hizmetlerinin yeterli olması	8	5,25	,70
8	Oda / Geceleme hizmetinin iyi olması	8	5,25	,70
9	Hizmetlerde kullanılan malzemelerin kaliteli olması	8	5,25	,70
10	Otelin güvenli olarak algılanması	8	5,25	,88
11	Yiyecek-İçecek kalitesi	8	5,12	,64
12	Müşterilerin kendilerini evinde gibi hissetmesi / Rahat olması	8	4,87	1,12
13	Hizmetlerde yeni teknolojilerden yararlanılması	8	4,75	1,03
14	Müşterinin kendini özel hissetmesi	8	4,75	,70
15	Müşteri mekânlarının yeterli olması	8	4,62	,74
16	Otelin konumu / Çevresine bağlı özelliklerin iyi olması	8	4,62	,51
17	Hizmetlerde sürekli yenilik yapılması	8	4,50	,75
18	Müşteriye konforlu ortam sunulması	8	4,50	,92
19	Menüdeki yemek çeşitlerinin yeterli olması	8	4,50	,92
20	Çalışan-müşteri ilişkilerinin iyi olması	8	4,37	1,06
21	Müşterinin kişisel bilgilerinin otel zinciri düzeyinde kayıtlı olması	8	4,25	,88
22	Müşteriye küçük ikramlar sunulması	8	4,00	1,30
23	Etkileşimli (interaktif) hizmetler / İnteraktif TV uygulamalarının olması	8	3,87	1,12
24	Şirket ve toplantı hizmetleri imkânlarının olması	8	3,75	1,16
25	Müşterinin otelin tüm yöneticilerine doğrudan ulaşabilmesi	8	3,62	1,40

Akademik uzmanlardan elde edilen veriler incelendiğinde, “temizliğin kaliteli olarak algılanması”, ikinci turda olduğu gibi ilk sırada gelmektedir. Ancak “çalışanların güleryüzlü olması” ikinci turun aksine burada ikinci sırada yer almıştır. Bunun dışında,

sıralamadaki yerleri değişse de, genel dağılıma bakıldığında, otel hizmetinin “teknik” altyapısıyla ilgili bileşenlere burada da daha çok önem verildiği söylenebilir.

### 5.1.1.7. 2. III. Turda Uzlaşmanın Değerlendirilmesi

Delphi sürecinin ikinci ve üçüncü turunda uzman grupların 25 maddeyle ilgili olarak görüşlerinin tutarlı olup olmadığını görebilmek için Wilcoxon testinden yararlanılması uygun görülmüştür. İkinci turda ve üçüncü turda ilgili 25 maddeyle ilgili olarak Wilcoxon test sonuçları aşağıdaki çizelgelerde görülmektedir.

**Çizelge 34. İki Tur Arasında Uygulama Oteli Yöneticilerinin Görüşlerinin Tutarlılığının İncelenmesi**

	Z	p
İkinci Tur ve Üçüncü Turda ilgili 25 madde	-409	,683

**Çizelge 35. İki Tur Arasında Akademik Uzmanların Görüşlerinin Tutarlılığının İncelenmesi**

	Z	p
İkinci Tur ve Üçüncü Turda ilgili 25 madde	-911	,362

İkinci tur ve üçüncü tur uygulamaları arasında Uygulama Oteli yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır ( $p = ,683 > ,05$ ). Aynı şekilde, akademik uzmanların görüşleri arasında da anlamlı bir farklılık bulunamaktadır ( $p = ,362 > ,05$ ) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu durumda uzman grupların kendi içlerinde 25 madde üzerinde uzlaştığı söylenebilir. Bu noktada delphi çalışmasının sonlandırılmasına karar verilmiştir. Bu çalışmada elde edilen 25 madde, araştırmanın müşterilerde kullanılacak soru formunun ana değişkenleri olarak belirlenmiştir. İzleyen bölümde nical araştırma süreciyle ilgili ayrıntılara yer verilmektedir.



### 5.1.2. Nicel Veri Toplama Süreci

Müşterilerin hizmet bileşenleri ile ilgili beklentilerini incelemek üzere bir alan araştırması yürütülmüştür. Verileri toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Uygulama Otelini genel merkezi tarafından müşteri anketinin “kısa” olması önerilmiştir. Buna gerekçe olarak, kendilerinin uyguladıkları “memnuniyet anketleri”ne yanıt almakta zorlanmaları gösterilmiştir. Nitekim bu çalışmada da müşteri uygulaması için 2 ay öngörülmüş, ancak geri dönüş oranının düşük olması nedeniyle yaklaşık 2 ay daha beklenmiştir. Bu sürede 134 geçerli anket sayısına ulaşılabilmiş ve bu sayı yapılacak faktör analizi için uygun kabul edildiğinden veri toplama süreci sonlandırılmıştır. Böylece müşteri araştırması 25 Haziran-15 Ekim 2009 tarihlerinde tamamlanmıştır.

Anketlerin uygulanması, Uygulama Otelini’nin uygun gördüğü üzere şu şekilde gerçekleştirilmiştir: Geri dönüş oranını yüksek tutabilmek için anketlerin kahvaltı servisi sırasında, müşterileri salon kapısında karşılayan görevli tarafından dağıtılmıştır. Görevli, müşterileri karşılarırken kendilerine anketle ilgili bilgi vererek doldurmaları ricasında bulunmuştur. Anketler yalnızca doldurmayı kabul eden müşterilere verilmiştir. Bu müşterilerin sayısı 172’dir. Anketi yanıtlamayı kabul eden müşterilerin bir kısmının kahvaltı sırasında doldurup görevliye teslim ettiği, bir kısmının doldurup daha sonra resepsiyona ya da müşteri ilişkileri bölümüne teslim ettiği, bir kısmının da anketi alıp geri vermediği öğrenilmiştir. Geri dönen anketlerin sayısı 151 olmuştur. Yapılan incelemenin ardından 134 tanesinin veri analizine uygun olduğu görülmüştür.

#### 5.1.2.1. Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Müşteri anketi başlıca şu soru gruplarından oluşmaktadır (EK 6):

- **Beklentiler ile ilgili sorular (25 soru):** Nitel araştırma sonucu ortaya çıkarılan bu sorular, Uygulama Otelini’nin hizmetlerinin başlıca hizmet bileşenleridir. Araştırmanın temel amacı doğrultusunda bu sorularla, müşterilerin hizmet bileşenleri ile beklentileri incelenerek, nasıl bir hizmet paketi yapısına ulaşılabileceği belirlenecektir. 25 maddenin ölçülmesinde 6’lı tip Likert ölçeğinden

yararlanılması uygun görülmüştür. Daha önce de belirtildiği gibi, bu araştırmada müşterileri kararsız bırakmamak için çift sayılı ölçekten yararlanması uygun görülmüştür. Daha önce belirlenmiş hizmet bileşenleri maddelerin müşterilere yönelik tasarlanmasında uygun ifade değişiklikleri yapılmıştır.

- **Hizmet algılamaları ile ilgili sorular (5 soru):** Müşterilerin beklentilerinin oluşmasında pek çok etken rol oynayabilir. Burada Uygulama Oteli ile ilgili hizmet algılamalarını ve dolayısıyla beklentilerini etkilediği düşünülen etkenlerden “genel memnuniyet”, “otel tarafından görüşlerine verilen önem”, “otelde yenilik ihtiyacı”, mevcut otelde “konaklama sayısı” ve “konaklama amacı” ile ilgili sorulara yer verilmektedir. Tekli ölçeklerin kullanıldığı bu soruların, müşteri beklentilerini etkileyen başlıca etkenler olduğu düşünülerek, karşılaştırma analizlerinin yapılması planlanmıştır. Bu grupta yer alan sorular şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1. soru “ ..... **Oteli’nin hizmetlerini genel olarak nasıl değerlendiriyorsunuz?**” şeklindedir ve 5’li sıralı ölçek (1=Hiç memnun değilim, 5=Çok memnunum) ile ölçülmüştür. Genel memnuniyetin müşteri beklentilerini etkileyen etkenlerin başında geldiği düşünülmektedir.
- 2. soru “..... **Oteli’nde hizmetlerle ilgili görüş ve önerilerime çok önem verilir” ifadesiyle ilgili düşünceniz nedir?**” şeklindedir ve 5’li sıralı ölçek (1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) ile ölçülmüştür. Müşterilerin önemsendiği hissi, özellikle olası hizmet tasarımı uygulamalarına katılma isteklerini etkileyen önemli bir faktördür.
- 3. soru “**Sizce ..... Oteli’nde herhangi bir yenilik, değişiklik ya da iyileştirmeye ihtiyaç var mı?**” şeklindedir. Burada da 5’li sıralı ölçekten (1=Hiç yok, 5= Çok fazla var) yararlanılmıştır. Bununla hizmet tasarımının müşteri açısından değerlendirilmesi düşünülmektedir. Daha

iyi anlaşılması için “yenilik” kavramının yanısıra “değişiklik, iyileştirme” kavramları da eklenmiştir.

- 4. soru “..... **Oteli’ne kaçınıcı gelişiniz?”** şeklindedir. Bu soruda (1.,2.,3.,4, ve 5.kez ve üstü) şeklinde 5’li mesafeli ölçekten yararlanılmıştır. Müşterilerin konaklama sayısının, beklentilerini doğrudan etkileyen önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Burada özellikle az sayıda konaklama yapanlarla, çok sayıda konaklama yapan müşterilerin beklentileri arasında farklılık olacağı düşünülmektedir.
- 5. soru “..... **Oteli’nde kalış amacınız nedir?”** şeklindedir. Bu soruda alanyazında sıkça yer alan değişkenlerden “iş/toplantı, tatil, kültür, sağlık ve diğer” olmak üzere 5’li nominal ölçeğinden yararlanılmıştır. Konaklama amacının da, konaklama sayısı gibi, müşteri beklentilerini etkileyen önemli bir etken olduğu düşünülmektedir.
- **Demografik sorular (5 soru):** Müşterilerin demografik profilini ortaya koyabilmek için 5 temel soru yöneltilmiştir. Bunlar cinsiyet, yaş, en son bitirilen okul, meslek ve gelinen şehirdir.

Hazırlanan soru formunun hizmet bileşenleri maddeleri, bilindiği gibi nitel araştırma ile elde edilmiştir. Böylece maddelerin hem iç hem de dış geçerliğinin sağlandığı düşünülmektedir. Hizmet algılamaları ve demografik soru grupları ise yine akademik uzmanların görüşlerine başvurulmuş olarak oluşturulmuştur.

#### 5.1.2.2. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde betimsel analizler için ortalama, frekans analizi, yüzde ve standart sapma analizlerinden yararlanılmıştır. Müşteri beklentilerinin analizinde faktör analizinden yararlanılmıştır. Ölçek güvenilirlikleri Cronbach Alfa ile analiz edilmiştir. Parametrik testlerin uygulanabilirliği için ölçek dağılımlarının incelenmesinde Kolomogorov-Smirnov testine başvurulmuştur. Ayrıca varyans eşitliği için Levene

Testi'nden yararlanılmıştır. Müşteri beklentileri ile hizmet algılamaları ve demografik özelliklerinin farklılık analizleri ANOVA ve T-Testi ile incelenmiştir. Veri analizi için SPSS 15.0 paketi programından yararlanılmış ve tüm analizler %95 güvenilirlik seviyesinde yapılmıştır.

### **5.1.2.3. Bulgular**

Araştırmanın bulguları betimsel analizler ve müşteri beklentileri ile ilgili olmak üzere iki bölümde ele alınacaktır.

#### **5.1.2.3.1. Betimsel Analizlerle İlgili Bulgular**

Nicel araştırma süreci, Uygulama Oteli'nde konaklayan 134 müşteriyle gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla ilgili bilgiler Çizelge 36'da görülebilir. Araştırmaya katılanların %39,6'sı kadın, %60,4'ü erkektir. Katılımcılar yaş grupları açısından üçe ayrılmıştır; %50,0'si 36-45 yaş grubunda yer alırken, %24,6'sı 26-35, %25,4'ü 46-55 yaş aralığındadır.

Katılımcıların meslek dağılımına bakıldığında, %32'sinin yönetici konumunda, %21,6'sı ücretli ya da işçi, %19,4'ü diğer, %10,4'ü işveren, ve %8,2'ser serbest meslek sahibi ve memurlardan oluştuğu görülmektedir. Daha sonra yapılacak olan analizlerde kolaylık sağlaması için meslek dağılımı “yöneticiler”, “kendi işinin sahibi olanlar”, “ücretliler” ve “diğer” olarak gruplandırılmıştır.

En son mezun olunan okula göre katılımcıların %30,6'sı ile %5,2'i orta ve ilk öğrenim, %37'si ile %9,0'u lisans ve önlisans, %11,9 ile %3,0'ı yüksek öğrenim düzeyinde eğitim almıştır. Yapılacak olan analizlerde eğitim durumu “ortaöğrenim” ve “yüksek öğrenim” olarak gruplandırılmıştır.

Katılımcıların yaşamakta olduğu şehire göre en fazla grubu %38,8 ile İstanbul oluşturmaktadır. Bunu %25,4 ile diğer iller, %10,4 ile Ankara, %9,7 İzmir, %8,2

Erzurum ve %7,5 ile Kayseri izlemektedir. Daha sonra yapılacak olan analizlerde, katılımcıların yaşadıkları şehirler üç büyük şehir ve diğerleri olarak gruplandırılmıştır.

**Çizelge 36. Müşterilerin Demografik Bilgileri**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	81	60,4
	Kadın	53	39,6
	<b>Toplam</b>	<b>134</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>	36-45	67	50,0
	46-55	34	25,4
	26-35	33	24,6
	<b>Toplam</b>	<b>134</b>	<b>100</b>
<b>Meslek</b>	Yönetici	43	32,1
	Ücretli, İşçi	29	21,6
	Diğer <sup>4</sup>	26	19,4
	İşveren	14	10,4
	Serbest meslek	11	8,2
	Memur	11	8,2
	<b>Toplam</b>	<b>134</b>	<b>100</b>
<b>En son mezun olunan okul</b>	Lisans	50	37,3
	Lise	41	30,6
	Yüksek Lisans	16	11,9
	Önlisans	12	9,0
	İlköğretim	7	5,2
	Doktora	4	3,0
	<b>Toplam</b>	<b>134</b>	<b>100</b>
<b>Yaşadığı Şehir</b>	İstanbul	52	38,8
	Diğer <sup>5</sup>	34	25,4
	Ankara	14	10,4
	İzmir	13	9,7
	Erzurum	11	8,2
	Kayseri	10	7,5
	<b>Toplam</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

<sup>4</sup> “Diğer”leri içinde 7 öğrenci, 2 “çalışmayan” yazılmış ve 15’i “boş” bırakılmıştır.

<sup>5</sup> “Diğer” olarak gruplandırılan şehirler şunlardır: Diyarbakır 8, Bursa 7, Kocaeli 6, Antalya 5, Antep 4, Adana 4 ve 5’i “boş” bırakılmıştır.

Araştırmaya katılan müşterilerin Uygulama Otelinden genel memnuniyet düzeylerinde bakıldığında (Çizelge 37), %64,2'si “Çok Memnunum”, %29,1'i “Memnunum” yanıtını vermiştir. Memnuniyet sorusuna verilen en düşük yanıt “Ne memnunum ne memnun değilim” görüşü ile yalnızca %6,7'dir.

Bu sonuca dayanarak, katılımcıların oldukça yüksek düzeyde memnuniyet içinde oldukları söylenebilir. Bu sonuç araştırmaya daha çok Uygulama Otelinden “memnun” olan müşterilerin katılmaya istekli olmasıyla ilgili olabildiği gibi, Uygulama Oteli müşterilerinin genelde memnuniyet düşüncelerinin olumlu olmasıyla da ilgili olabilir.

**Çizelge 37. Müşterilerin Uygulama Otelinden Memnuniyet Düzeyleri**

	n	%
<b>Çok memnunum</b>	86	64,2
<b>Memnunum</b>	39	29,1
<b>Ne memnunum ne memnun değilim</b>	9	6,7
<b>Memnun değilim</b>	0	0
<b>Hiç memnun değilim</b>	0	0
<b>Total</b>	134	100,0

Müşterilerin Uygulama Otelinde görüş, öneri ve şikâyetlerine önem verilmesiyle ilgili görüşlerinin araştırıldığı soruya alınan yanıtlara bakıldığında (Çizelge 38), yarıdan fazlasının (%53,7) bu görüşe tamamen katıldığı, %22,4'ünün kısmen katıldığı görülmektedir. Bu sonuçların yüksek olması, müşterilerin memnuniyet düzeylerinin yüksek olması ile tutarlı görünmektedir. Ancak görüşlerinin dikkate alınmasıyla ilgili olarak “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” seçeneğini tercih eden müşterilerin oranı (%23,9) küçük bir farkla görüşe kısmen katılanlardan daha fazla çıkmıştır. Müşterilerin dikkate alındıkları hissetmelerinin memnuniyetleri üzerinde etkili olduğu göz önüne alındığında, buradaki sonucun müşterilerin bir görüş geliştireceklerine dair deneyimlerinin olmaması ile ilgili olabilir.

**Çizelge 38. Müşterilerin Uygulama Otelinde Görüşlerine Önem Verilmesine Yönelik Görüşleri**

	n	%
<b>Tamamen katılıyorum</b>	72	53,7
<b>Kısmen katılıyorum</b>	30	22,4
<b>Ne katılıyorum ne katılmıyorum</b>	32	23,9
<b>Kısmen katılmıyorum</b>	0	0
<b>Hiç katılmıyorum</b>	0	0
<b>Total</b>	134	100,0

Müşterilerin Uygulama Otelinde herhangi bir yenilik, değişiklik ya da iyileştirme ihtiyacına yönelik görüşlerinin araştırıldığı soruya alınan yanıtlara bakıldığında, en yüksek oranla “yenilik ihtiyacının biraz” olduğu (%35,8) görülmektedir. Bunu %32,1 ile bu yönde bir ihtiyacın hiç olmadığı yanıtı izlemektedir. Yenilik ihtiyacına “ne çok ne az” yanıtını verenler %17,2 ve yeniliğe oldukça ihtiyaç duyulduğu yanıtını veren müşterilerin oranları %14,2’dir. Bu sonuçlara dayanarak müşterilerin Uygulama Otelinde herhangi bir yenilik ihtiyacı olmadığını düşünenlere oranla belli düzeyde bu ihtiyacın bulunduğunu düşünenlerin oranlarının daha fazla olduğu söylenebilir.

**Çizelge 39. Müşterilerin Uygulama Otelinde Yenilik İhtiyacına Yönelik Görüşleri**

	n	%
<b>Hiç yok</b>	43	32,1
<b>Biraz var</b>	48	35,8
<b>Ne çok ne az var</b>	23	17,2
<b>Oldukça var</b>	20	14,9
<b>Çok fazla var</b>	0	0
<b>Total</b>	134	100,0

Müşterilerin kaçınıcı kez aynı otelde konakladığı sorusu yöneltildiğinde, en fazla alınan yanıt “3.kez” (%26,1) olmuştur (Çizelge 40). Bunu %22,4 ile “4.kez” ve %21 ile “5.kez ve daha fazla” yanıtları izlemektedir. Katılımcıların %19,4’ü “2.kez” konaklarken, Uygulama Otelindeki hizmeti “ilk kez” deneyimleyen müşterilerin oranı %10,4’tür. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan müşterilerin Uygulama Otelindeki hizmetleri birden fazla kez deneyimleyen müşteri sayısının epey yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durumun müşterilerin Uygulama Otelinin hizmetiyle ilgili görüşlerinin daha belirgin olmasını

sağladığı, dolayısıyla araştırmaya oldukça olumlu katkıda bulunacağını söylemek mümkündür.

**Çizelge 40. Müşterilerin Uygulama Otelinde Konaklama Sayıları**

	n	%
<b>3.kez</b>	35	26,1
<b>4.kez</b>	30	22,4
<b>5. kez ve daha fazla</b>	29	21,6
<b>2.kez</b>	26	19,4
<b>1.kez</b>	14	10,4
<b>Total</b>	134	100,0

**Çizelge 41. Müşterilerin Uygulama Otelinde Konaklama Amaçları**

	n	%
<b>İş</b>	78	58,2
<b>Diğer<sup>6</sup></b>	22	16,4
<b>Tatil</b>	17	12,7
<b>Sağlık</b>	16	11,9
<b>Kültür</b>	1	,7
<b>Total</b>	134	100,0

Müşterilerin Uygulama Otelinde konaklama amaçlarıyla ilgili sonuçlar incelendiğinde, %58,2 ile iş amaçlı konaklayanların en yüksek grubu oluşturması beklenen bir sonuçtur. Bunu izleyen diğer amaçlarla konaklayan kişilerin oranı %16,4'tür. Tatil (%12,7) ile sağlık amaçlı konaklayanların (%11,9) oranları birbirine oldukça yakındır. Uygulama Otelinde termal hizmet ya da farklı sağlık hizmeti bulunmadığından, sağlık amacıyla konaklayanların şehirde bulunan sağlık hizmetleri için konakladıkları düşünülmektedir. Kültür amacıyla konaklayan sadece bir kişi olduğu görüldüğünden, yapılacak analizlerde bu değer "diğer" seçeneğine eklenmiştir. Ayrıca dağılımları yakınlaştırmak için tatil ile sağlık amaçlı konaklamalar da birleştirilmiştir.

<sup>6</sup> Burada "diğer" seçeneğini işaretleyenler açıklamada bulunmamışlardır.



### 5.1.2.3.2. Müşteri Beklentileriyle İlgili Bulgular

Müşterilerin 25 değişkenden oluşan hizmet bileşeniyle ilgili beklentilerinin nasıl gruplandığını beklentilerini değerlendirebilmek için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi için gözlem sayısının en az 5 katı olması arzu edilir (Altunışık ve diğerleri, 2007, s.228; Duman, Tepeci ve Unur, 2006, s.58). Bu çalışmada gözlem sayısı 134 olduğundan faktör analizi için uygun bir rakamdır.

Faktör analizinde Temel Bileşenler Analiz tekniği ve Varimax döndürme işleminden yararlanılmıştır. Veri dizisinin faktör analizine uygunluğu incelendiğinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,776 ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun 1016,084 ve anlamlılık değerinin  $p=,000$  olduğu görülmüştür. Elde edilen değerler, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör yüklenme değeri yüksek ( $>0,3$ ) ve özdeğeri (eigenvalue) 1'in üstünde olan faktörler dikkate alınmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda 25 değişkenden üçünün binişik olduğu, diğer bir deyişle faktörlere birbirine yakın değerlerle yüklendiği görülmüştür<sup>7</sup>. 22 değişkenle tekrarlanan faktör analizi sonucunda, özdeğeri 1'in üzerinde olan ve toplam varyansın %58,014'ünü açıklayan 6 faktör elde edilmiştir.

Faktör analiziyle elde edilen korelasyon matrisinde değerlerin 0,3'ten büyük olması beklenir. Analiz sonucunda elde edilen korelasyon matrisi incelendiğinde, en düşük değerin 0,497 olduğu görülmüştür (EK 7). Buna ek olarak Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,758 ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun 832,962 ve anlamlılık değerinin  $p=,000$  olması da veri dizisinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Faktör analizinde toplam varyansın en az %50 olması beklenir. Bu araştırmada, nitel yöntemle ortaya çıkarılan değişkenlerin kullanıldığı düşünüldüğünde, toplam varyansın % 58,014 olmasının oldukça iyi bir sonuç olduğu söylenebilir.

---

<sup>7</sup> Binişik olduğu belirlenip veri setinden çıkarılan maddeler şunlardır: "Konforlu ortam sunulması," "Menüdeki yemek çeşitlerinin yeterli olması," "Otelin tüm yöneticilerine doğrudan ulaşabilmeniz."

**Çizelge 42. Müşteri Beklentilerine Yönelik Faktör Analizi**

	Faktör yükü	Özdeğer	% Varyans	Toplam % Varyans
<b>Faktör 1 – DUYUSAL BİLEŞENLER</b>		5,330	10,630	10,630
Temizliğin kaliteli olarak algılanması	,702			
Yiyecek-içecek kalitesi	,601			
Hizmetlerde yararlanılan malzemelerin kaliteli olması	,516			
Müşterinin kendini özel hissetmesi	,500			
Oda/Geceleme hizmetinin iyi olması	,500			
<b>Faktör 2 – KOLAYLAŞTIRICILAR</b>		1,736	9,946	20,575
Hizmetlerin tam zamanında yerine getirilmesi	,757			
Otelin konumu / Çevresine bağlı özelliklerin iyi olması	,732			
Çalışanların işleriyle ilgili yeterliğe sahip olması	,693			
Şirket ve toplantı hizmetleri imkânlarının olması	,497			
<b>Faktör 3 – KURUMSAL SÜREKLİLİK</b>		1,669	9,555	30,130
Müşterinin kişisel bilgilerinin otel zinciri düzeyinde kayıtlı olması	,737			
Müşteriye küçük ikramlar sunulması	,687			
Kurumsal standartların olması	,598			
<b>Faktör 4 – HİZMETLERDE YENİLİKLER</b>		1,486	9,416	39,547
Hizmetlerde yeni teknolojilerden yararlanılması	,792			
Hizmetlerde sürekli yenilik yapılması	,642			
Etkileşimli (interaktif) hizmetler/İnteraktif TV uygulamalarının olması	,622			
Hizmet fiyatı ile hizmet kalitesi uygunluğu	,567			
<b>Faktör 5 – FİZİKSEL GÖSTERGELER</b>		1,395	9,336	48,882
Müşteri mekânlarının yeterli olması	,714			
Resepsiyon hizmetlerinin yeterli olması	,634			
Otelin güvenli olarak algılanması	,581			
<b>Faktör 6 – PSİKOLOJİK BİLEŞENLER</b>		1,147	9,132	58,014
Müşterinin kendini evinde gibi hissetmesi / Rahat olması	,772			
Çalışan-müşteri ilişkilerinin iyi olması	,644			
Çalışanların güler yüzlü olması	,591			
<b>KMO=,758; Bartlett Küresellik Testi=832,962; p=,000</b>				

Bu araştırmanın ana amacı doğrultusunda, müşteri beklentilerine yönelik hizmet paketinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Dolayısıyla, hizmet paketinin çok faktörlü yapısının olacağı bilinmekte ancak faktör yapıları bilinmemektedir. Buna bağlı olarak

ölçeğin güvenilirlik analizi, bu tür araştırma desenleri için öngörüldüğü üzere, faktör analizinden sonra yapılmıştır (Ayrıntılı bilgi için bakınız: Şencan, 2005, s.360). Faktör analizi sonucu belirlenen 22 maddeye uygulanan güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısının ,842 olduğu görülmüştür. Bu değer, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu, ölçekte yer alan maddeler iç tutarlılık olduğunu göstermektedir. Araştırma modeli göz önüne alındığında, güvenilirlik değerinin aynı zamanda nitel araştırma kısmını da desteklemesi açısından oldukça olumlu bir sonuç olarak söylenebilir. Faktör analizi sonuçları Çizelge 42’de sunulmuştur.

Faktör analizi sonucuna genel olarak bakıldığında öncelikle dikkati çeken konu, faktör yapısının krama dayalı hizmet paketi varsayımlardan farklılıklar taşımasıdır. Müşteri beklentileri olarak ortaya çıkarılan altı faktör “duyusal bileşenler”, “kolaylaştırıcılar”, “kurumsal süreklilik”, “hizmetlerde yenilikler”, “fiziksel göstergeler” ve ”psikolojik bileşenler” olarak belirlenmiştir. Faktör analizinde, açıklanan varyans değerleri, toplam varyansın her bir faktör tarafından açıklanan kısmını gösterir (Altunışık ve diğerleri, 2007, s.225). Bu açıdan bakıldığında, birinci faktör daha yüksek olmakla birlikte, altı faktörün yaklaşık olarak benzer varyans değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Buna göre altı faktörün, müşteri beklentileri içinde birbirine oldukça yakın oranda önem taşıdığı yorumu yapılabilir.

**Çizelge 43. Elde Edilen Faktörlerin Güvenilirlik Analizleri ve Ortalama Değerleri**

Faktörler	Cronbach Alfa ( $\alpha$ )	Ortalama	St.Sapma
Duyusal Bileşenler	,645	5,4179	,46499
Fiziksel Göstergeler	,603	5,3781	,50856
Kolaylaştırıcılar	,654	5,3657	,54640
Psikolojik Bileşenler	,661	5,3035	,58734
Hizmetlerde Yenilikler	,652	5,2929	,54370
Kurumsal Süreklilik	,714	5,0846	,73427

Faktörlerin güvenilirlik analizleri yapıldığında Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değerlerinin Çizelge 43’de görüldüğü gibi ,60 ve üzerindedir. Bu değerler, ölçeğin “oldukça güvenilir” olduğuna işaret etmektedir. Faktör ortalamaları itibariyle oluşan sıralamaya bakıldığında, bu araştırma ile ortaya çıkarılan iki faktörün (hizmetlerde yenilikler,

kurumsal süreklilik) son iki sırada yer aldığı görülmektedir.

En yüksek varyansı açıklayan (%10,630) ilk faktör “**duyusal bileşenler**” 5 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden “Hizmetlerde yararlanılan malzemelerin kaliteli olması” maddesi daha çok fiziksel göstergeler içinde olduğu varsayılırken, “Müşterinin kendini özel hissetmesi” psikolojik bileşenler arasında düşünülmektedir. Ancak maddeler bir arada incelendiğinde, otel işletmesinde sunulan hizmetin özüne yönelik bileşenler olarak görüldüğü söylenebilir. Duyusal bileşenler, otel işletmesinin “açık hizmetleri” ile ilgilidir. Buna göre “temizliğin kaliteli olarak algılanması”, “yiyecek-içecek kalitesi” ile “oda/geceleme hizmetinin iyi olması” beklentilerinin bu grupta yer alması beklenir bir sonuçtur. “Hizmetlerde yararlanılan malzemelerin kaliteli olması”yla ilgili maddenin de burada yer alması, müşterilerin beş yıldızlı bir otelde malzemeye verdikleri önemin göstergesi olabilir. Ayrıca Uygulama Oteli’nin “eski” bir otel olması nedeniyle, müşterilerin bu yöndeki beklentilerinin bir arada değerlendirildiği de düşünülebilir. “Müşterilerin kendilerini özel hissetmesi”yle ilgili maddenin duyusal bileşenler içinde olması, bunun aslında hizmet sektörünün büyük kısmında temel bir beklenti haline gelmesiyle açıklanabilir. Hizmet sektöründe giderek önem kazanan “ayrıcılık hizmet, hizmette kişiye uyarılma” gibi uygulamaların başlıca nedeni, müşterinin kendini özel hissetmesidir.

Toplam varyansın %9,946’sını açıklayan ikinci faktör olan “**kolaylaştırıcılar**” dört maddeden oluşmaktadır. “Şirket ve toplantı hizmetleri imkânlarının olması” ile “Otelin konumu/Çevresine bağlı özelliklerin iyi olması” maddelerin burada yer alması beklenen bir sonuçtur. “Hizmetlerin tam zamanında yerine getirilmesi” ile “Çalışanların işleriyle ilgili yeterliğe sahip olması” maddeleri, müşteri profilinin ağırlıklı iş amaçlı seyahat eden kişilerden oluşmasına bağlanabilir. Müşteriler için hizmetlerin zamanında ya da hızlı olması genellikle çalışanların işlerini ilk seferde doğru olarak yapmalarına bağlıdır. Bu nedenle bu iki konuyla ilgili maddelerin aynı faktör içinde yer alması doğal karşılanabilir. Uygulama Otelinin çevresi, şehir merkezinde olması açısından olumlu, yoğun trafik ve gürültü nedeniyle olumsuz özellikler göstermektedir. Bu nedenle “otelin konumu/çevresine bağlı özelliklerin iyi olması”nın otel hizmetini dolaylı olarak etkileyen bileşenlerden olarak bu grupta yer aldığı görülmektedir.

Üçüncü faktör olan “**kurumsal süreklilik**” toplam faktörün %9,555’ini açıklamakta olup, yeni bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Uygulama Oteli müşterilerinin yaklaşık %65’inin sürekli ya da birden fazla konaklama yapan kişiler olduğu bilinmektedir. Bu araştırmaya katılan müşterilere de bakıldığında, %26,1’i üçüncü kez, %22,4’ü dördüncü kez ve %21,6’sı beş ve daha fazla Uygulam Oteli’nde konaklamışlardır. Faktörü oluşturan maddelerden “Müşterinin kişisel bilgilerinin otel zinciri düzeyinde kayıtlı olması”, Uygulama Oteli yöneticileriyle yapılan görüşmelerden öğrenildiği gibi, aslında böyle bir uygulamanın olmamasıyla ilgilidir. Otelin yer aldığı zincirde daha çok puan toplama ve indirimle yönelik üyelik sistemi bulunmaktadır. Ancak “müşteri ilişkileri yönetimi” kapsamında müşteri bilgilerinin paylaşımından zincir çapında etkin biçimde yararlanılmamaktadır. Bu tür bilgiler daha çok zincire ait otellerde birim temelinde kaydedilmektedir. Uygulama Oteli’nde de bu bilgileri etkin biçimde kullanma çabası olduğu öğrenilmiştir. Müşteriler bu maddeyi daha çok, kendilerinin paylaştığı ve kendileriyle ilgili önemli ayrıntıların tüm zincirde olması yönünde değerlendirmiş olabilirler.

Müşterilerin hizmetlerde tutarlılık ve güvenilirlik algılamaları açısından “kurumsal standartların olması”nın önemli olduğu kabul edilir. Uygulama Oteli’nin zincire ait olması nedeniyle kurumsal standartlarıyla ilgili beklentilerin daha fazla olması mümkündür. Kurumsal süreklilik faktörünün diğer maddesi olan “küçük ikramlar sunulması”, Uygulama Oteli’nin sıkça yararlandığı bir uygulamadır. Tüm bu maddeler bir arada düşünüldüğünde, müşterilerin Uygulama Oteli’nin kurumsal uygulamalara ve bunun sürekliliğine ayrı önem verdiği düşünülebilir.

Dördüncü faktör olan “**hizmetlerde yenilikler**” toplam varyansın %9,416’sını açıklamaktadır ve bu çalışmada ortaya çıkan diğer yeni faktördür. Bu faktör içinde yer alan bileşenlerden yeni teknolojiler ve bir nevi destek hizmet türü olarak değerlendirilebilecek interaktif hizmetlerin olmasıyla ilgili maddelerin kolaylaştırıcılar içinde yer alması beklenmiştir. Müşteri beklentilerine dayanarak ortaya bu şekilde yeni bir faktör çıkmasının başlıca nedeni, müşterilerin yenilik arayışının nispeten fazla olmasına bağlanabilir. Uygulama Oteli temelinde düşünüldüğünde, yeni teknolojilerden etkin şekilde yararlanılmadığı, örneğin kablosuz Internet erişiminde bazı sorunlar

yaşandığı bilinmektedir. Aynı şekilde Interaktif TV sistemine dayalı etkileşimli hizmetlerden de etkin şekilde yararlanılmadığı ve sistemin eski olduğu bilinmektedir. “Hizmet fiyatı ile hizmet kalitesi uygunluğu”, araştırmanın nitel kısmından öğrenildiği gibi, Uygulama Oteli fiyatının nispeten yüksek olması ve müşterinin beklediği kalite fiyat oranını bulamaması ile ilgili olabilir. Uygulama Oteli’nin “eskimekte” olmasına bağlı olarak, müşteri ödediği ücretin karşılığında daha fazla somut ya da soyut yenilik beklentisi geliştirmiş olabilir.

Bu faktör içinde yer alan “hizmetlerde sürekli yenilik yapılması” maddesinde aslında belli bir yenilik alanına yönelme söz konusu olmasa da hem teknolojik hem de diğer boyutlarla ilgili yenilikler şeklinde algılanmış olabilir. Tüm bu etkenler bir arada düşünüldüğünde, müşterilerin bu maddeleri bir arada değerlendirmesinin “hizmetlerde yenilikler” faktörü olarak adlandırılması uygun görülmüştür.

Beşinci faktör olan “**fiziksel göstergeler**” toplam varyansın %9,336’sını açıklamaktadır. Bu faktörü oluşturan maddelerden “müşteri mekânlarının yeterli olması” ilgili kuramda da fiziksel göstergeler içinde değerlendirilir. “Müşteri mekânlarının yeterli olması” maddesinde geçen mekânlar, otel işletmesinde hem bireysel hem de topluca kullanılan mekânlardır. Bu mekânların hem soyut hem de somut özellikleri, fiziksel göstergeler arasında önemli yer tutar. Uygulama Oteli kapsamında bu madde daha çok fiziksel yeterlik kapsamında değerlendirilmiş olabilir.

“Resepsiyon hizmetlerinin yeterli olması” maddesiyle ilgili beklenti pek çok otel işletmesinde yaşanan genel sorun olarak resepsiyonun iş yüküyle ilgili düşünülebilir. Müşteriler giriş-çıkış işlemleri dışında pek çok istek, şikâyet ve önerilerini resepsiyone iletmektedirler. Bu da resepsiyon hizmetlerinin iş yükünü arttırmaktadır. Müşteriler resepsiyonla ilgili sorunlarının bir kısmını da çalışan ya da sistemin görüntülediği bilgisayarların azlığına bağlayabilmektedirler. Uygulama Otelinde de bu sorunu önlemeye yönelik çabalar söz konusudur. Örneğin 15 dakika önce haber vermeleri halinde, müşterilerin çıkış işlemlerine başlanarak resepsiyonda bekleme süresini azaltma uygulaması bulunmaktadır. Son olarak psikolojik bileşenler içinde yer alacağı tahmin edilen “Otelin güvenli olarak algılanması” maddesinin diğer maddelerle birlikte

değerlendirilmesi, güvenlik algılamasında fiziksel göstergelerin öne çıkması şeklinde düşünülebilir. Başkentin merkezinde yer alan Uygulama Otelinin girişinde güvenlik kontrolüne özen gösterildiği görülmüştür. Hatta bazı müşterilerin güvenlik kontrolünü fazla bularak rahatsızlık duydukları öğrenilmiştir. Müşteriler hem bu kontrollerin yanısıra, otel içindeki talimatları da güvenlik göstergeleri olarak değerlendirebilirler.

Altıncı faktör olan “**psikolojik bileşenler,**” varyansın %9,132’sini açıklamaktadır. Müşterinin Uygulama Oteliyle ilgili beklentilerinin psikolojik boyutlarını oluşturan maddelere bakıldığında, “evinde gibi hissetmek”, “çalışanlarla iyi ilişkiler kurmak” ve “çalışanların güler yüzlü olması” maddelerinin bir arada olması doğal karşılanabilir. Müşteriler otellerde uyuma, temizlik, yiyecek-İçecek gibi çeşitli kişisel ihtiyaçlarını karşılar, dinlenir, eğlenir, bazı alışkanlıklarını sürdürmek ister ve tüm bu süreçte özel hayatına saygı bekler. Bu nedenle rahatlığa önem verirler. Ancak otele gelen müşterinin kendini iyi, önemli, özel, rahat veya dinlenmiş hissetmesinde çalışanlarla kurulan açık ya da kapalı iletişim de son derece önemlidir. Bu faktörde yer alan maddelere dayanarak, Uygulama Oteli müşterilerinin hizmetin psikolojik bileşenlerini bu şekilde değerlendirdiği yorumunda bulunmak mümkündür.

Faktörlere genel olarak bakıldığında, büyük ölçüde kuramla tutarlı olduğu, ancak araştırma alanı olan Uygulama Otelinin özel koşullarından kaynaklı farklılıklar taşıdığı görülmektedir. Aslında Uygulama Otelinin sınıfı, bulunduğu yer, kurumsal yapısı ve bunların sonucunda geliştirdiği hizmet yaklaşımı ile müşteri profili göz önüne alındığında ortaya çıkan faktörlerin de kendi içinde uyumlu olduğu da söylenebilir.

Müşteri beklentileriyle ilgili faktör analizinden sonra, müşteri beklentilerinin müşterilerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Cinsiyet, yaş, eğitim, meslek ve yaşanan şehir değişkenlerinin her biriyle ilgili olarak dağılım analizlerinde Kolmogorov-Smirnov, farklılık analizinde T-Testi (cinsiyet değişkeni) ve ANOVA (diğer değişkenler) testlerinden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda müşteri beklentilerinin demografik özelliklere göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür. Aşağıdaki bölümde müşteri beklentileri ile

hizmet algılamalarına arasında yapılan farklılık analizlerinden elde edilen bulgular sunulmaktadır.

### 5.1.2.3.3. Müşteri Beklentilerinin Hizmet Algılamalarına Göre Farklılaşması ile İlgili Bulgular

Araştırmanın alt amaçlarından biri olan müşteri beklentileri ile müşteri özellikleri arasında farklılık olup olmadığının incelenmesidir. Bu kapsamdaki analizlerin yapılabilmesi için öncelikle verilerin dağılımları incelenmiştir. Bu amaçla yararlanılan Kolmogorov-Smirnov testi değerinin  $p \geq 0,05$  olması halinde dağılımın normal olduğu kabul edilmektedir. Normal dağılımın görüldüğü veri dizilerinin ANOVA testine uygunluğunun ölçülmesinde ise Levene testinden yararlanılmıştır. Bu test sonucunun da  $p \geq 0,05$  olması beklenmektedir.

Farklılıkların araştırılacağı testlere geçmeden önce, faktör analizi sonucunda ulaşılan 22 maddeyle ilgili olarak dağılım istatistiği yapılmıştır. Bu analiz sonucunda p değerinin 0,05'den büyük olduğu ve müşteri beklentileri maddelerinin normal bir dağılım gösterdiği görülmüştür (Çizelge 44).

**Çizelge 44. Müşteri Beklentilerinin Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları**

n	Ortalama	St.Sapma	Kolmogorov-Smirnov Z	p
134	5,3192	,37189	,982	,289

Hizmet algılamaları ile ilgili ilk soru hatırlanacağı gibi, müşterilerin Uygulama Otelinden genel memnuniyetlerini ölçmeye yöneliktir. Bu sorudan elde edilen verilerin betimsel analizinden de görüleceği gibi, yanıtlar %64,2'si “çok memnun” , %29,1'i “memnun”, %9'u “ne memnun ne memnun değilim” şeklinde dağılmıştır. Buna göre, müşterilerin büyük kısmının genel olarak memnun olduğu düşünüldüğünden, bu yönde bir farklılık analizi yapmanın anlamlı olmayacağı düşünülmüştür.

Müşterilerin Uygulama Oteli'ndeki hizmetlerle ilgili yenilik ihtiyacına yönelik görüşleri ile beklentileri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelenmesi için önce,



müşterilerin yenilik ihtiyacı yanıtlarıyla ilgili veri setinin dağılım analizi yapılmıştır. Çizelge 45’de Kolmogorov-Smirnov test sonuçları görülmektedir.

Kolmogorov-Smirnov testinin sonucu, veri diziliminin büyük oranda normal olduğu ancak “biraz” seçeneği ile ilgili bir sapma olduğu gözlenmektedir (biraz:  $p=,006$ ). 50’den fazla olan gözlem sayılarında normallikten çok küçük bir sapma olsa da, bunun anlamlılık derecesini düşürdüğü bilinmektedir (De Vaus, 2004, s.77).

**Çizelge 45. Müşterilerin Uygulama Otelinde Yenilik İhtiyacına Yönelik Görüşleriyle İlgili Kolmogorov-Smirnov Testi Sonucu**

Yenilik İhtiyacı	Kolmogorov-Smirnov		
	z	df	p
<b>Oldukca var</b>	,160	20	,192
<b>Ne çok ne az var</b>	,151	23	,191
<b>Biraz</b>	,154	48	,006
<b>Hic yok</b>	,101	43	,200

Genellikle gözlem sayısının fazla ve varyansların eşit olduğu durumlarda dağılım normal kabul edilebilir. Varyans eşitliğini görmek için yapılan Levene Testi sonucunda  $p=,572$  olarak bulunmuştur. Bu değer  $,50$ ’den büyük olması ANOVA testinin yapılabileceğini göstermektedir (Çizelge 46).

**Çizelge 46. Müşterilerin Uygulama Otelinde Yenilik İhtiyacına Yönelik Görüşleriyle İlgili Levene Testi Sonucu**

F	df1	df2	p
,670	3	130	,572

Çizelge 47’de müşteri beklentileri ile Uygulama Oteli’nde herhangi bir yenilik, değişiklik ya da iyileştirme olup olmadığı görüşleri arasında farklılık olup olmadığını görmek için yapılan ANOVA test sonuçları yer almaktadır. Sonuçlara bakıldığında değişkenler arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ( $p=,507$ ). Ancak yenilik ihtiyacı ortalamaları incelendiğinde, küçümsenemeyecek bir yenilik ihtiyacının hissedildiği, bunun beklentileri açısından müşterilere göre farklılık göstermediği söylenebilir.

**Çizelge 47. Müşteri Beklentileri ile Uygulama Otelinde Yenilik İhtiyacı Görüşlerinin Farklaşmasına Yönelik ANOVA Testi Sonucu**

Yenilik İhtiyacı	N	Ortalama	St. Sapma	F	Sig.
Oldukca var	20	5,2182	,33938	,780	,507
Ne çok ne az var	23	5,2925	,49468		
Biraz	48	5,3314	,31126		
Hic yok	43	5,3668	,37619		
<i>Toplam</i>	134	5,3192	,37189		

Müşterilerin Uygulama Otelinde konaklama sayısı ile beklentileri arasındaki farklılığın incelenmesi için öncelikle müşterilerin konaklama sayısı ile ilgili veri setinin dağılımı incelenmiştir. Kolmogorov-Smirnov test sonucu, dağılımda kısmî sapmalar olduğunu göstermektedir (2.kez:  $p=,002$  ve 5.kez ve üstü:  $p=,049$ ). Levene testi ise varyansların eşit olduğunu göstermektedir ( $p=192>0,50$ ). Bu analizlerin sonuçları aşağıdaki çizelgelerde görülebilir.

**Çizelge 48. Müşterilerin Konaklama Sayısı ile İlgili Kolmogorov-Smirnov Testi Sonucu**

Konaklama sayısı	Kolmogorov-Smirnov		
	z	df	p
1.kez	,118	14	,200
2.kez	,224	26	,002
3.kez	,091	35	,200
4.kez	,120	30	,200
5. kez ve üstü	,199	29	,049

**Çizelge 49. Müşterilerin Konaklama Sayısı ile İlgili Levene Testi Sonucu**

F	df1	df2	p
2,030	4	129	,192

Müşterilerin Uygulama Otelinde konaklama sayıları ile beklentileri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır sorusunun incelenmesi için yapılan ANOVA testi, anlamlı bir

farklılığın olduğuna işaret etmektedir ( $F= 2,868$  ve  $p=,026<0,50$ ). Buna göre müşterilerin Uygulama Otel'iyle ilgili beklentileri, bu otelde konaklama sayısına göre farklılık taşımaktadır. Ancak ANOVA testi bu farklılığın olduğunu ancak bunun kaynağını göstermemektedir.

**Çizelge 50. Müşteri Beklentilerinin Konaklama Sayısına Göre Farklılaşmasına Yönelik ANOVA Testi Sonucu**

Konaklama sayısı	N	Ortalama	St. Sapma	F	p
1.kez	14	5,1656	,21880	2,868	,026
2.kez	26	5,2360	,52790		
3.kez	35	5,2468	,34534		
4.kez	30	5,4500	,29683		
5. kez ve üstü	29	5,4201	,31011		
<i>Toplam</i>	134	5,3192	,37189		

Farklılığı tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerden LSD testi yapılmıştır. Bununla ilgili test sonuçları Çizelge 51'de görülebilir.

LSD testi sonuçlarında p değerinin 0,05'ten küçük olduğu çakışmalar incelendiğinde farklılığın kaynağının 4. kez ile 5 ve daha fazla konaklama seçeneklerinde çıktığı görülmektedir. Ortalama farklarına göre, 4. ve 5 ve daha fazla konaklayan müşterilerin beklentileri, 1.2. ve 3. kez konaklayan müşterilerin beklentilerinden daha fazladır. Konaklama sayısı arttıkça müşterilerin beklentileri de artmaktadır. Bu durum, farklılığın en düşük olduğu noktaların 5 ve daha fazla ile 3. kez olmasından da görülebilir (ortalama farkı=,17331). Buna karşın beklentilerle ilgili farklılığın en yüksek olduğu nokta 4.kez ile 1.kez konaklayan müşterilerin beklentileri arasındadır (ortalama farkı=,28442).

Müşterilerin konaklama sayısına göre, müşteri beklentileri doğrultusunda hizmet paketini oluşturan faktörlerin hangi boyutu ya da boyutlarında farklılık olduğunu görebilmek için öncelikle, konaklama sayısı ile ilgili veri dizisi, ortaya çıkan farklılık doğrultusunda yeniden kodlanmıştır. Müşterilerin konaklama sayısı açısından farklılık

kazandığı nokta hatırlanacağı gibi, 3 ve daha az ile 4 ve daha fazla şeklindedir. Buna göre müşteri dağılımı Çizelge 52’de görülebilir.

**Çizelge 51. Müşteri Beklentilerin Konaklama Sayısına Göre Farklılaşmasına Yönelik LSD Testi Sonucu**

LSD Testi				
(I) Konaklama sayısı	(J) Konaklama sayısı	(I-J) Ortalama Farkı	St. Hata	p
1.kez	2.kez	-,07043	,11996	,558
	3.kez	-,08117	,11443	,479
	4.kez	-,28442	,11713	,017
	5. kez ve üstü	-,25448	,11777	,033
2.kez	1.kez	,07043	,11996	,558
	3.kez	-,01074	,09369	,909
	4.kez	-,21399	,09696	,029
	5. kez ve üstü	-,18405	,09773	,048
3.kez	1.kez	,08117	,11443	,479
	2.kez	,01074	,09369	,909
	4.kez	-,20325	,09003	,026
	5. kez ve üstü	-,17331	,09087	,059
4.kez	1.kez	,28442	,11713	,017
	2.kez	,21399	,09696	,029
	3.kez	,20325	,09003	,026
	5. kez ve üstü	,02994	,09424	,751
5. kez ve daha fazla	1.kez	,25448	,11777	,033
	2.kez	,18405	,09773	,062
	3.kez	,17331	,09087	,048
	4.kez	-,02994	,09424	,751

\*. Ortalamalar farkı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

**Çizelge 52. Konaklama Sayısına Göre Müşterilerin Dağılımı**

Konaklama Sayısına Göre Müşteriler	n	%
3 ve daha az Konaklayan Müşteriler	75	56,0
4 ve daha fazla Konaklayan Müşteriler	59	44,0
<b>Toplam</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

Müşteri beklentileri doğrultusunda ortaya çıkan hizmet paketi ile konaklama sayısı arasındaki farklılığın ortaya koyulabilmesi için T-Testinden yararlanılmıştır. Çizelge 52'deki sonuçların incelenmesinde önce Levene testinden varyans eşitliği kontrol edilmiş,  $p > ,05$  ise “Varyanslar eşit”  $p < ,05$  ise “Varyanslar eşit değil” sırasındaki T-Testi anlamlılık değeri dikkate alınmıştır. Buna göre konaklama sayısı ile hizmet paketinin “duyusal bileşenleri” ( $t = -2,390$  ve  $p = ,018 < ,05$ ), “kolaylaştırıcılar” ( $t = -2,492$  ve  $p = ,014 < ,05$ ), “kurumsal süreklilik” ( $t = -2,165$  ve  $p = ,032 < ,05$ ) ve “fiziksel göstergeler” ( $t = -3,155$  ve  $p = ,002 < ,05$ ) boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Farklılığın en yüksek olduğu faktör “fiziksel göstergeler” ( $t = -3,155$ ), en düşük olduğu faktör “kurumsal süreklilik”tir ( $t = -2,165$ ). Buna karşın “hizmetlerde yenilikler” ile “psikolojik bileşenler”de müşterilerin konaklama sayısı açısından farklılığa rastlanmamıştır.

**Çizelge 53. Hizmet Paketi Bileşenleri ile Müşterilerin Konaklama Sayısı Arasındaki Farklılıklar**

Faktörler		Ortalama Değer		Levene Testi		T Testi		
		Üç -	Dört +	F	p	t	df	p (2uclu)
<b>Duyusal Bileşenler</b>	Varyanslar E.	5,3360	5,5220	3,677	,057	-2,337	132	,021
	Varyanslar E.D.					-2,390	131,598	,018
<b>Kolaylaştırıcılar</b>	Varyanslar E.	5,2633	5,4958	,001	,980	-2,492	132	,014
	Varyanslar E.D.					-2,520	129,151	,013
<b>Kurumsal Süreklilik</b>	Varyanslar E.	4,9644	5,2373	2,611	,109	-2,165	132	,032
	Varyanslar E.D.					-2,219	131,860	,028
<b>Hizmetlerde Yenilikler</b>	Varyanslar E.	5,2300	5,3729	,022	,882	-1,518	132	,132
	Varyanslar E.D.					-1,519	125,210	,131
<b>Fiziksel Göstergeler</b>	Varyanslar E.	5,2622	5,5254	4,299	,040	-3,067	132	,003
	Varyanslar E.D.					-3,155	131,999	,002
<b>Psikolojik Bileşenler</b>	Varyanslar E.	5,2267	5,4011	,899	,345	-1,719	132	,088
	Varyanslar E.D.					-1,741	129,440	,084
1=Hiç önemli değil, 6=Çok önemli Varyanslar E.=Varyanslar Eşit, Varyanslar E.D.=Varyanslar Eşit Değil								

Farklılığın saptandığı faktörlerin ortalama değerlerine bakarak da, müşteri beklentilerin konaklama sayısına göre ne yönde farklılık olduğu görülebilir. Ortalama değerleri incelendiğinde, 3 ve daha az konaklayan müşterilerin “kolaylaştırıcılar” ( $5,2633 < 5,4958$ ), “kurumsal süreklilik” ( $4,9644 < 5,2373$ ) ve “fiziksel göstergeler” ( $5,2622 < 5,5254$ )le ilgili beklentilerinin 4 ve daha fazla konaklama yapan müşterilerin beklentilerinden daha düşük olduğu görülmektedir. Buna karşın “duyusal bileşenler”le

ilgili olarak 3 ve daha az konaklama yapan müşterilerin beklentileri 4 ve daha fazla konaklama yapan müşterilerin beklentilerinden daha yüksektir ( $5,3360 < 5,5220$ ).

Müşteri beklentileri ile konaklama amacı arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını araştırmak için önce, konaklama amacı sorusuyla ilgili veri dizisinin dağılımı incelenmiştir (Çizelge 54). Kolmogorov-Smirnov test sonucu, dağılımda nispi sapma olduğunu göstermektedir (iş:  $p = ,006$ ). Levene test sonucuna bakıldığında, varyansların eşit olduğu görüldüğünden ( $p = ,779 > ,05$ )

**Çizelge 54. Müşterilerin Uygulama Otelinde Konaklama Amacı ile İlgili Kolmogorov-Smirnov Testi Sonucu**

Konaklama amacı	Kolmogorov-Smirnov		
	z	df	p
İş	,122	78	,006
Tatil-Sağlık	,184	34	,055
Diğer	,122	22	,200

**Çizelge 55. Müşterilerin Uygulama Otelinde Konaklama Amacı ile İlgili Levene Testi Sonucu**

F	df1	df2	p
,251	2	131	,779

Müşteri beklentileri ile konaklama amacı arasında farklılık olup olmadığını görmek için yapılan ANOVA testi sonucuna bakıldığında, müşteri beklentileri ile konaklama amacı arasında bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p = ,247 > ,05$ ).

**Çizelge 56. Müşteri Beklentilerinin Konaklama Amacına Göre Farklaşmasına Yönelik ANOVA Testi Sonucu**

Konaklama amacı	N	Ortalama	St. Sapma	F	p
İş	78	5,3648	,39977	1,414	,247
Tatil	34	5,2580	,33001		
Sağlık	22	5,2521	,31670		
<i>Toplam</i>	134	5,3192	,37189		

Araştırmanın nitel kısmında vurgulandığı gibi Uygulama Otelinin müşteri profili içinde iş amaçlı seyahat edenlerin önemli bir yeri vardır. Bu araştırmaya katılan müşterilerin de yaklaşık %58'i iş amaçlı konaklayan kişilerdir. Konaklama amacıyla ilgili veri dizisinin “iş amaçlı konaklama” ve “diğer” şeklinde yeniden kodlanarak (Çizelge 57), müşteri beklentilerindeki farklılığın bir kez daha incelenmesine karar verilmiştir. Bu amaçla farklılık analizinde T-Testine başvurulmuştur.

**Çizelge 57. Konaklama Amacına Göre Müşterilerin Dağılımı**

Konaklama Amacına Göre Müşteriler	Sıklık	Yüzde
İş Amacıyla Konaklayan Müşteriler	78	58,2
Diğer Amaçla Konaklayan Müşteriler	56	41,8
<b>Toplam</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

Hizmet paketi bileşenlerine yönelik beklentilerle, iş amaçlı ve diğer amaçla yapılan konaklamalar arasında farklılık olup olmadığını görmek için yapılan T-Testi sonuçları Çizelge 58’de sunulmaktadır. Sonuçlar yukarıda açıklandığı gibi, Levene Testi sonucunun belirlediği varyans eşitlik durumuna göre incelendiğinde, konaklama amacı bakımından, müşterilerin fiziksel göstergelerle ilgili beklentilerinde farklılık olduğu saptanmıştır (Levene Test  $p=,100$ ;  $t=3,664$ ; T-Test  $p=,000<,05$ ).

**Çizelge 58. Hizmet Paketi Yapısı ile Müşterilerin Konaklama Amacı Arasındaki Farklılıklar**

Faktörler		Ortalama Değer		Levene Testi		T Testi		
		İş	Diğer	F	p	t	df	p (2uçlu)
<b>Duyusal Bileşenler</b>	Varyanslar E.	5,4410	5,3857	,012	,912	,678	132	,499
	Varyanslar E.D.					,679	119,608	,498
<b>Kolaylaştırıcılar</b>	Varyanslar E.	5,3462	5,3929	8,791	,004	-,487	132	,627
	Varyanslar E.D.					-,517	131,678	,606
<b>Kurumsal Süreklilik</b>	Varyanslar E.	5,1538	4,9881	,005	,942	1,292	132	,199
	Varyanslar E.D.					1,296	119,910	,197
<b>Hizmetlerde Yenilikler</b>	Varyanslar E.	5,3526	5,2098	,026	,872	1,506	132	,134
	Varyanslar E.D.					1,508	119,139	,134
<b>Fiziksel Göstergeler</b>	Varyanslar E.	5,5085	5,1964	2,748	,100	3,664	132	,000
	Varyanslar E.D.					3,528	101,086	,001
<b>Psikolojik Bileşenler</b>	Varyanslar E.	5,3462	5,2440	,553	,458	,992	132	,323
	Varyanslar E.D.					1,009	125,139	,315

1=Hiç önemli değil, 6=Çok önemli  
Varyanslar E.=Varyanslar Eşit, Varyanslar E.D.=Varyanslar Eşit Değil

Buna göre iş amaçlı konaklayan müşteriler fiziksel göstergeler açısından diğer amaçlı konaklayan müşterilerden farklı beklentilere sahiptir. Buna karşın hizmet paketinin diğer bileşenlerinde anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. Ortalama değerleri incelendiğinde, iş amaçlı konaklama yapan müşterilerin fiziksel göstergelerle ilgili beklentileri (5,5085) diğer amaçlarla konaklama yapan müşterilerin beklentilerinden (5,1964) daha fazladır. “t değeri”ne bakıldığında (3,664) “0” değerinden uzaklığı nedeniyle, bu farklılığın nispeten fazla olduğu söylenebilir.

## 6. TARTIŞMA

Bu araştırmada hizmet tasarım sürecinde katılımcılık incelenmektedir. Bunun için önce Uygulama Oteli yöneticileriyle ve akademik uzmanlarla Delphi çalışması yapılmıştır. Uygulama Oteli'nin yöneticilerinin hemen hepsi alanında uzun süreli deneyim sahibi olan ve mevcut otelde nispeten uzun süredir çalışmakta olan kişilerden oluşmaktadır. Uygulama Otelinin 14 yöneticisiyle başlanan Delphi sürecinin ikinci ve üçüncü turuna 8 akademik uzmanın ayrı bir grup olarak katılmasıyla Uygulama Otelinin başlıca hizmet bileşenleri belirlenmiştir.

Belirlenen hizmet bileşenleri, müşterilerin beklentilerinin araştırılacağı ana değişkenlerdir. Bu değişkenlerin kullanıldığı soru formu, Uygulama Otelinin 134 müşterisine anket tekniği ile uygulanmıştır. Bu araştırma sonucunda, müşterilerin Uygulama Oteli'nden beklentileri doğrultusunda hizmet paketi yapısı ortaya atılmıştır.

Araştırmanın nitel kısmında, araştırmacı tarafından Uygulama Oteli yöneticileriyle üç tur boyunca yoğun görüşmeler gerçekleştirilmiş ve bu süreçte Uygulama Oteli'nde bizzat bulunularak gözlem şansı elde edilmiştir. Araştırmacının araştırma alanı içinde yer alması, elde edilen verilerin değerlendirilmesinde önemli katkılar sağlar. Bu araştırma kapsamında Uygulama Oteli'nde uzun süre yer almanın araştırma verilerini değerlendirmede önemli katkılar sağladığı düşünülmektedir.



Araştırmanın nitel kısmında Uygulama Otelinin hizmet bileşenleri ortaya çıkarılmıştır. Bu kapsamda yapılan görüşmelerden elde edilen veriler aynı zamanda yöneticilerin hizmete ve hizmet tasarımı yaklaşımlarını da göstermektedir. Bu kapsamda yapılan değerlendirmeleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Uygulama Oteli yöneticileriyle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler genel olarak değerlendirildiğinde, hizmet üretiminde ağırlıkla müşterilerle etkileşimin vurgulandığı görülmektedir. Bu etkileşim daha çok kişilerarası ilişkiler anlamındadır. Hatta bu durumun temel hizmetlerin önüne geçtiği de söylenebilir. Öte yandan, müşteri etkileşimine önem verme eğilimi, otel hizmetinin daha çok psikolojik doygunluğu ile ilgili olduğu düşünüldüğünde, aslında hizmet sektöründe bu bileşenlerinin sıklıkla ihmal edilmesiyle karşılaşılır (Schroeder, 2007, s.76). Ancak Uygulama Otelinde müşteri etkileşimine dayalı psikolojik doygunluğa özen gösterme çabasının olduğu söylenebilir. Bu anlayış, Uygulama Otelinde hizmet tasarımında müşteri katılımının sağlanmasını ve uygulanmasını kolaylaştırıcı bir faktör olduğu düşünülmektedir. Bu açıdan, Uygulama Otelinin belli bir üstünlük yakalamış olduğunu söylemek mümkündür. Ancak, beş yıldızlı bir otel işletmesinden beklenen hizmetin sunulabilmesi için fiziksel göstergelerden, duysal hizmetlere kadar pek çok bileşene özen gösterilmesi gerekmektedir.
- Uygulama Oteli yöneticilerinin otel hizmetleri konusunda özellikle vurguladıkları konulara bakıldığında, aslında teknik açıdan kuramsal birikimlerinin olduğu düşünülmektedir. Örneğin, temel hizmetlerin ne olduğu sorulduğunda, oda ve yiyecek-içecek gibi hizmetlerin diğer sorulara alınan yanıtlardan daha fazla dile getirilmesi bunun bir göstergesi olarak alınabilir. Ancak, alınan yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde, örneğin müşterilerle ilişki kurmak, marka ve kurumsal yapıya önem vermek, küçük ikramlar sunmak gibi bazı konularda yöneticiler görüşbirliği halindedir. Bu durum, güçlü bir hizmet politikasının benimsenmiş olduğu izlenimi doğurmaktadır. Ancak yapılan görüşmelerden bunun *hizmet odaklılık* anlayışından ziyade, dar anlamda *memnuniyet odaklılık* anlayışı olduğu düşünülmektedir. Müşterilerin memnuniyeti doğru değerlendirilemediği takdirde hizmet tasarımı ihtiyacı da

farkedilemeyebilir. Müşteriler her zaman tüm görüş ve beklentilerini ifade etmeyebilirler. Bu nedenle memnuniyeti başarı ölçütü olarak değerlendirirken hizmet sürecini bütün şekilde göz önüne alarak ve eleştirel ve öngörücü (proaktif) yaklaşmak gerektiği söylenebilir.

- Uygulama Oteli'nde biçimsel bir hizmet tasarımı uygulaması bulunmamaktadır. Ancak, hizmet yeniliklerinin tamamen biçimsel olmayan bir yapıda yürütüldüğünü söylemek de yanlıştır. Hizmet yenilikleri her ne kadar bu çalışmada ele alındığı şekilde gerçekleştirilmese de, hizmet iyileştirme ya da çeşitlendirme amaçlı dar kapsamlı tasarım çabaları bulunmaktadır. Ancak bunlar süreklilik göstermemektedir. Öte yandan Uygulama Oteli zincire ait bir otel işletmesidir ve bu nedenle, zaman zaman merkezi hizmet tasarımı kararları alınabilmektedir. Bu anlamda hizmet tasarımından çok sınırlı oranda yararlanılmakta olduğu söylenebilir. Bu durum, pek çok hizmet işletmesinde olduğu gibi, özel olarak otel işletmelerinde de yaygın bir uygulama olduğundan (Ottenbacher ve Gray, 2004, s.60), beklenen bir durumdur.
- Bilindiği gibi mülkiyet yapısı, otellerin faaliyetlerine yaklaşımında önemli bir belirleyicidir. Uygulama Oteli'nin bazı kararlarında özerk, bazı kararlarında merkeze bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Hizmet tasarımı konusunda da daha çok önbüro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek gibi müşteriyle yoğun etkileşim kuran bölümlerin zaman zaman insiyatif kullandıkları görülmüştür. Ayrıca hizmet tasarımıyla ilgili bazı kararların günlük toplantılarda görüşüldüğü öğrenilmiştir. Yönetici boyutlu katılımcılık açısından, bu uygulama önemli bir fırsat olabilir.
- Hizmet tasarımında müşteri katılımını sağlayarak, biçimsel süreçler izleyen oteller daha başarılı olmaktadır (Ottenbacher ve Gray (2004). Uygulama Oteli yöneticilerinin müşterilerle etkileşime ve beklentilerine göre hizmette değişiklikler yapabilme eğilimleri önemlidir. Ancak müşteri etkileşimi, hizmet tasarımında yararlanma amacını taşımamaktadır. Öte yandan, hizmetlerde bir yenilik olması halinde bunların günlük toplantılarda görüşüldüğü öğrenilmiştir. Bu çalışmada her ne kadar otel hizmet sürecine bütün olarak yaklaşılsa da, hizmet tasarımı çok daha odaklı hizmetler için yapılabilir. Bu tür uygulamalarda

hizmet tasarımının amacı doğrultusunda ilgili yöneticilerin yoğun ve sürekli katılımının daha uygun olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın nicel kısmı, hizmet bileşenleriyle ilgili olarak müşteri beklentilerinin ölçülmesi ve hizmet paketinin ortaya konmasıyla ilgilidir. Bu kapsamda yapılan değerlendirmeleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Hizmet tasarımının temelinde hizmet paketinin yapılandırılması vardır (Şahin, 2008, s.55; Reid ve Sanders, 2005, s.85; “Thukral, 1995”: Agrawal, 2006, s.60). Hizmet paketi bilindiği gibi, müşteri beklentilerini hatasız olarak karşılamak için oluşturulur. Hizmet paketinde müşterilerin belli düzeyde benzer beklentilerine yönelik ana bileşenler yer alır (fiziksel, duyuşal, psikolojik bileşenler ve kolaylaştırıcılar). Bunlar hemen tüm hizmetler için geçerli olduğu varsayılan, hizmet paketinin ana bileşenleridir. Bu çalışmada Uygulama Oteli bağlamında, öncelikle hizmet bileşenleri ortaya çıkarılmış ve müşterilerin bu bileşenlerle ilgili beklentileri ölçülerek, uygun hizmet paketi yapısı ortaya atılmıştır.
- Müşterilerden elde edilen verilere faktör analizi uygulandığında, altı faktöre (hizmet paketi ana bileşenlerine) ulaşılmıştır. Bu araştırma sonucunda, Uygulama Oteline müşteri beklentilerine dayalı hizmet paketi bileşenlerinin, alanyazında sık rastlanan dört bileşenden (duyuşal, fiziksel, psikolojik bileşenler ve kolaylaştırıcılar) farklı olduğu görülmüştür. Ortaya çıkan iki yeni faktör *kurumsal süreklilik* ve *hizmetlerde yenilik*dir. Faktör analizinde açıklanan toplam varyansın %58,014 olması, araştırma deseni göz önüne alındığında, oldukça iyi bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Faktörler ise varyans değerleri ile birlikte şunlardır: duyuşal bileşenler (%10,630), kolaylaştırıcılar (%9,946), kurumsal süreklilik (%9,555), hizmetlerde yenilikler (%9,416), fiziksel göstergeler (%9,336) ve psikolojik bileşenler (%9,132)dir. Güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa değerlerinin “,603 - ,714” arasında olması, analizin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Buradan, araştırmanın nitel veri toplama sürecinin de güvenilir olduğu yorumun da bulunmak da mümkündür.

- Faktörlerin varyans değerleri, faktörlerin göreceli önemini gösteren değerler olarak alınabilir. Buna göre, müşterilerle yapılan araştırma oldukça önemli bir bulgu sunmaktadır. Müşteriler, faktörlerin her birine birbirine yakın oranlarda önem vermektedirler. Bu durumda, otel hizmetini daha çok “bir bütün” olarak değerlendirdiklerini söylemek mümkündür. Bu sonucun, günümüzde hizmeti bütün olarak değerlendirme, bütüncül hizmet stratejisi oluşturma ve yönetim sürecini bu açıdan ele almanın önemini vurgulayan yaklaşımlarla uyumlu açısından son derece önemli bir sonuçtur (ITIL, 2007, s.4; Stevenson, 2007, s.156; Davis ve Heineke, 2005, s.166; Sundbo, 1997, s.435). Hizmet tasarımında ortaya atılan bütüncül yaklaşımın müşteriler tarafından da onaylandığını söylemek mümkündür.
- Yukarıdaki açıklamaya dayanarak önemli bir noktayı hatırlatmak gerekmektedir. Duyusal bileşenler oda ve yiyecek-içecek şeklindeki temel hizmetleri de içermektedir. Faktörlerin yakın oranlarda dağılmasına dayanarak, bu hizmetlerin diğerleriyle eşdeğer olduğu düşünülmemelidir. Hatırlanacağı gibi, destek hizmetlerin gücü temel hizmetlerden kaynaklanır. Temel hizmetlerde ciddi sorunlar varsa, destek hizmetlerin de anlamı olmaz ve hizmet paketi ortadan kalkar (Haksever ve diğerleri, 2000, s.28). Bu nedenle, tüm faktörlerin yakın değerler almasının nedenini, müşterilerin özellikle temel hizmetlerde ciddi sorunlar olmadığını düşünmelerine bağlamak mümkündür. Temel hizmetlerin belli yeterlikte olduğunu düşünen müşteriler, daha sonra diğer bileşenlerle birlikte bütünlük bir algı oluşturmaktadırlar.
- Müşteriler her ne kadar faktörleri benzer oranlarda değerlendirmiş olsa da, **duyusal bileşenlerin** varyansının ve ortalamasının (%10,630 ve ortalama=5,4179) diğer faktörlerin değerlerinden biraz daha yüksek olması önemli bir bulgudur. Müşterilerin, hangi amaçla olursa olsun, otelin hizmet bileşenleri ile ilgili algılamalarında oda, yiyecek-içecek, temizlik, malzeme kalitesinin yanısıra, profesyonel hizmetten beklenen özel hissetme unsuruna nispeten daha fazla önem verdikleri söylenebilir. Bu sonuç yukarıda yapılan temel-destek hizmetlerle ilgili tartışmayı da destekler niteliktedir.

- Hiç bir otel işletmesi **fiziksel göstergelerden** ayrı düşünülemez. Fiziksel göstergeler, müşterinin toplam kalite algısında, dolayısıyla hizmet algısında son derece önemlidir (Kim, 2007, s.106). Müşteri gerek kullandığı, gerek kullanmadığı malzeme ve eşyaların hepsini otelin hizmet kalitesinin fiziksel göstergeleri olarak değerlendirir. Uygulama Otelinde ise gerek otel içi gerek otel dışına bağlı fiziksel göstergelerle ilgili olarak, müşteri beklentilerini etkileyen önemli etmenler vardır. Bu bağlamda yoğun faaliyet ortamında bulunan bir şehir oteli olarak Uygulama Otelinde müşteri mekânlarının ve resepsiyon hizmetlerinin yeterli olmasının bu kapsamda değerlendirilmesinin aslında “rahatlık ve zaman kaybetmemek” konularıyla ilgili olduğu düşünülmektedir. Otelin güvenli olarak algılanması ise can ve mal güvenliği açısından otel işletmeleri için önemli bir konudur. Uygulama Oteli bağlamında düşünüldüğünde, güvenlik hissini talimatlar, otel girişi güvenlik kontrolleri gibi fiziksel göstergelerin varlığı ile ilişkilendirilmiş olabilir.
- Uygulama Otelinde **kolaylaştırıcılar** olarak değerlendirilen faktörde, hizmetlerin ilk seferde hatasız yerine getirilmesine yönelik hız ve çalışanların yeterliklerine yönelik beklentilerinin yer aldığı görülmektedir. Bunlar aslında Uygulama Otelinde hizmet arzına bağlı olarak, hizmet üretim sürecine kadar gerçekleştirilen “ön hazırlıklar”ın eksiksiz yerine getirilmesi yönündeki beklentilerdir. Çalışanların bu kapsamda yer alması aslında ilginç bir durumdur. Müşteriler, çalışanların teknik anlamda algıladıkları yeterliklerinden ziyade, kendilerine yaklaşımlarına daha fazla önem veriyor olabilirler. Otelin konumu ve çevresine bağlı özelliklerin de müşterilere şehir içinde “hız” kazandırmada katkıda bulunduğu söylenebilir. Öte yandan, şirket ve toplantı hizmetlerinin olmasının da bu grupta yer almasının nedeni, Uygulama Otelinin bir kongre oteli kadar bu hizmete odaklanmamasıyla ilgili olabilir. Buradan yola çıkarak, otel hizmeti ile doğrudan değil, ancak dolaylı olarak bileşen ve hizmetler olarak kolaylaştırıcılarla ilgili bulguların kendi içinde tutarlı olduğunu söylemek mümkündür.

- **Pikolojik bileşenler** faktörünü oluşturan hizmet bileşenlerine bakıldığında, bu araştırma sonucunda ortaya atılan faktörler içinde, içerik olarak kuramla en uyumlu faktör olduğu görülmektedir. Bu kapsamda müşterilerin Uygulama Otelinden rahatlık, çalışanlarla iyi ilişkiler ve güleryüz görme beklentilerinin aslında pek çok hizmet türü için geçerli olabilecek hizmet bileşenleri olduğu söylenebilir. İnsan sosyal bir varlıktır, bu nedenle duygu ve düşüncelerinin oluşmasında çoğu zaman sosyal ilişkilerin etkili olması son derece doğaldır.
- **Kurumsal süreklilik** olarak adlandırılan faktörün temel dayanağının Uygulama Otelinin bir zincire ait olduğu düşünülmektedir. Bu anlamda hizmetlerde kurumsallaşmayla ve bunun doğal sonucu olarak süreklilik ile ilgili beklentilerin önemli olduğuna işaret etmektedir. Genellikle zincir otellerle ilgili olarak müşterilerin kurumsallaşmaya yönelik beklentilerinin daha fazla olmasının nedeni, bunun hizmet kalitesinde bir güvence olarak görülmesiyle ilgilidir. Bu nedenle zincir otellerde bu konuya, gerek müşterilerden gerek otel yönetimi tarafından daha fazla önem verildiği görülür ve yenilik ve hizmet tasarımı çabaları da daha fazladır (Orfila-Sintes ve Crespi-Cladera ve Ros, 2004). Bu yöndeki eğilim ve çabalarının olması nedeniyle, zincir otellerin hizmet tasarım sürecinde katılımcılığı başarıyla uygulamada daha şanslı olduğu söylenebilir. Uygulama oteli kapsamında değerlendirildiğinde bu faktörün, müşterilerin elde ettiklerini düşündükleri yararların ya da değerlerin ve bununla birlikte hizmet güvencesinin sürdürülmesi yönündeki beklentilerinin önemli olduğunu gösterdiğini söylemek mümkündür.
- Faktör analizinde ortaya çıkan bir diğer yeni faktör, **hizmetlerde yeniliklerdir**. Aslında yenilik kavramı tüm hizmet paketi kapsamında düşünülür. Ancak burada ayrı bir faktör oluşturmasının nedeni, Uygulama Otelinde bu anlamda önemli bir ihtiyacın göstergesi olmasına bağlanabilir. Nitekim müşterilerin, Uygulama Otelinde yenilik ihtiyacı olup olmadığının araştırıldığı soruya verdikleri yanıtlara bakıldığında, “hiç yok” (%32,1) diyenlere oranla, “biraz var” (%35,8), “ne çok ne az” (%17,2) ve “oldukça var” (%14,9) şeklindeki dağılımın, önemsenecek düzeyde bir yenilik ihtiyacını dile getirdiği söylenebilir. Hizmetlerde yenilik faktörünün aslında kurumsal süreklilik faktörüyle ilgili

olduğu söylenebilir. Uygulama Oteli müşterilerinin kurumsal çabalarına önem verdiği görülmektedir. Müşterilerin “kurumsal” olduğu düşünülen işletmelerden yenilikle ilgili beklentileri daha fazla olabilir. Uygulama Oteli kapsamında düşünüldüğünde bu yeniliğin hem bazı fizikî yetersizliklerin giderilmesi/değiştirilmesinin yanısıra, teknolojiye dayalı ya da diğer anlamda yeni hizmet türü gibi çeşitli yönlerde yenilik beklentileriyle ilgisi olabilir.

- Araştırmanın alt amaçları arasında, **müşteri beklentileri ile müşterilerin demografik özellikleri** arasında farklılık olup olmadığının incelenmesi bulunmaktadır. Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslek ve gelinen şehir değişkenleri üzerinde yapılan analizlerde bu yönde müşteri beklentilerinde herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu durum, Uygulama Oteli müşterilerinin demografik özellikler açısından oldukça benzer beklentiler içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durumda Uygulama Oteline çok sayıda hizmet paketi oluşturma gereğinin olmadığı da söylenebilir.
- **Müşteri beklentileri ile hizmet algılamaları** arasında farklılıklar incelendiğinde ise müşterilerin Uygulama Oteli tarafından görüşlerinin dikkate alınmasına yönelik algılamaları ve müşterilerin yeni hizmet ihtiyacına yönelik algılamaları arasında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu durumda, müşterilerin söz konusu boyutlar açısından farklılıklar taşısa da, beklentilerinin çoğunlukla benzer olduğunu göstermektedir.
- Müşteri beklentileri ile hizmet algılamasını etkileyen bir unsur olarak Uygulama Oteline **kaçıncı kez konakladığı** incelendiğinde, önemli bir farklılığa rastlanmıştır. Konaklama sayısı 3 ve daha az olan müşterilerin beklentileri ile bu sayının 4 ve daha fazla olan müşterilerin hizmet beklentileri arasında farklılık bulunmaktadır. Bu farklılığın yönü ise konaklama sayısı arttıkça, beklentilerin de genel olarak artma eğiliminde olmasıdır. Uygulama Oteli önbüro yöneticisinin belirttiği gibi, müşterilerinin yaklaşık %65’i sürekli ya da birden fazla konaklayan müşterilerdir. Buna göre “sürekli” müşteri grubunun önemli bir orana sahip olduğu söylenebilir. Bu araştırmaya katılan müşterilere

bakıldığında da, %75'inin 1 ile 3 arasında, %59'unun 4 ve daha fazla bu otelde konakladıkları görülmektedir.

- Müşterilerin konaklama sayısı arttıkça beklentilerinin de artma eğiliminde olmasıyla ilgili bulguların özenle değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Uygulama Oteli'nde ilk kez konaklayan müşteriler diğerlerine oranla daha az beklentilerle gelmektedirler. Bu müşterilerin Uygulama Oteli'nden sınıfına uygun varsayımlara bağlı bazı beklentilerle geldikleri düşünülebilir. Ancak müşterilerin konaklama sayısı arttıkça beklentileri de artmaktadır. 4 kez ve daha fazla konaklayan müşterilerin beklentilerinin daha fazla olması, başlıca iki nedenle ilgili olabilir. Öncelikle bu müşterilerin oteli daha iyi tanıdıkları varsayılabilir. Oteli daha iyi tanıdıkları varsayılan bu müşteriler, otel hizmetinde gördükleri bazı eksikliklerle ilgili daha fazla farkındalık düzeyinde olup, bunların giderilmesine yönelik beklentiler geliştirmiş olabilirler. Ancak diğer yandan bu müşteriler oteli daha iyi tanıyarak her konaklamada aynı hizmeti almak yönünde de beklentilerini arttırmış olabilirler. Örneğin, daha önce belirtildiği gibi, Uygulama Otelinin müşterilerle iyi ilişkiler kurmak, kişisel isteklerini mümkün olduğu ölçüde karşılamak yönündeki çabalarıyla ilgili olarak daha fazla beklenti içinde olabilirler.
- 3 kez ve daha az konaklayan müşterilerle 4 kez ve daha fazla konaklayan müşterilerinin hizmet paketinin hangi bileşenlerinde (faktörlerinde) farklılık gösterdiği sorusunda elde edilen bulgular şu şekilde yorumlanabilir:
  - Uygulama Oteline müşterilerin konaklama sayısı arttıkça genel beklentilerindeki artışla birlikte, duyuşsal bileşenler, kolaylaştırıcılar ve fiziksel göstergeler ve kurumsal süreklilikle ilgili beklentilerindeki artışlar önem kazanmaktadır.
  - Bunlar arasında özellikle *kurumsal süreklilik* ile ilgili beklentilerin artmasının, aynı zamanda bu faktörün bir anlamda geçerliliğini de desteklediği düşünülmektedir. Müşterilerin bu faktörler ilgili olarak



konaklama sayısı arttıkça beklentilerinin de artma eğiliminde olması, elde edilen faydaların sürdürülmesi yönünde olabildiği gibi, elde edilmeyen ancak kurumsal süreklilik bağlamında elde edilmesi istenen faydalara ulaşılması yönünde de olabilir.

- Öte yandan, psikolojik bileşenlerin müşterilerin konaklama sayısından bağımsız olduğu yönündeki bulgu, Uygulama Oteli müşterilerinin kaç kez konaklarsa konaklasın, benzer düzeyde psikolojik yönlü beklentiler içinde olduklarını göstermektedir.
- Müşterilerin konaklama sayısı açısından, hizmetlerde yeniliklerle ilgili bileşenlerde bir farklılık olmasının da önemli bir sonuç olduğu düşünülmektedir. Buna göre, Uygulama Otelinde ilk kez konaklayan ile 5 ve daha fazla konaklayan müşteriler, Uygulama Otelinde yenilik ihtiyacı ile ilgili benzer algılamalara sahiptir. Bunun nedeni daha önce de belirtildiği gibi, Uygulama Otelinde hissedilir düzeyde yenilik ihtiyacının konaklama sayısından bağımsız olarak tüm müşteriler tarafından farkedilmesi ile ilgili olabilir.
- Farklılıkların incelenmesinde son olarak, Uygulama Otelinde konaklayan müşterilerin beklentileri ile bir diğer hizmet algısı faktörü olarak **konaklama amacı** ele alınmıştır. Elde edilen bulgular, iş amaçlı konaklayan müşteriler ile diğer amaçlarla konaklayan müşterilerin beklentileri arasında farklılık olduğu yönündedir. Bu farklılığın sadece fiziksel göstergeler boyutunda anlamlı olduğu görülmüştür. Buna göre iş amaçlı konaklayan müşterilerin fiziksel göstergelerle ilgili beklentileri, diğer amaçlarla konaklayan müşterilerin beklentilerinden daha fazladır.
- İş amaçlı konaklayan müşterilerin fiziksel göstergelerle ilgili beklentilerinin, diğer amaçlarla konaklayan müşterilerden daha fazla olması incelemek için fiziksel göstergeleri oluşturan bileşenler fikir vermektedir. Buna göre iş amaçlı konaklayan müşterilerin beklentilerinin daha fazla olmasının, daha çok fizikî

yerleşimi ile ilgili olduğu söylenebilir. Uygulama Otelinde müşteri mekânlarının yeterli olması, iş amaçlı seyahat eden müşterilerin toplantı ya da diğer amaçlarla bir araya gelmesi açısından oldukça önemlidir. Zaman olgusuna daha çok önem verdikleri düşünülen iş amaçlı müşteriler için resepsiyon hizmetlerinin de fiziksel yeterli olması, burada bekletilmemeleri açısından önem kazanmaktadır. Bu müşteriler son olarak otel güvenliği ile ilgili olarak daha fazla beklenti geliştirmiş olabilirler.

Elde edilen bulgular hizmet tasarımı katılımcılık açısından genel olarak değerlendirildiğinde önemli sonuçlara ulaşıldığı düşünülmektedir:

- Bu araştırma sonucunda, benimsenen hizmet tasarım sürecinde katılımcılığın uygulanabilir olduğu görülmüştür. Hizmet tasarımı Thukral (1995)'dan uyarlanan hizmet tasarımı modelinin yararlı olduğu düşünülmektedir. Buna göre hizmet tasarımının özünü hizmet paketi oluşturmaktadır. Ancak, hizmet paketi eskiden olduğu gibi, yalnızca hizmet ürününü değil, bunun sunumuyla ilgili detayları da içermelidir. Bu yaklaşım başka yazarlar tarafından da savunulmaktadır (Şahin, 2008, s.55; Reid ve Sanders, 2005, s.85; Chase, Jacobs, Aquilano, s.268; Krajewski, Ritzman ve Malhotra, 2007, s.58). Bu çalışmada savunulduğu gibi, katılımcı bir anlayışın benimsenmesiyle hizmet paketinin hem teknik hem de işlevsel kalite açısından etkili biçimde ortaya çıkarıldığı düşünülmektedir. Öte yandan araştırma bulguları incelendiğinde de, yöneticilerle müşterilerin görüşleri arasında belli oranda uyumun olduğu görülmektedir; örneğin yöneticilerin sıklıkla yeniliğe duyulan ihtiyacı vurgulamasıyla, müşterilerle yürütülen çalışmada bunun ayrı bir faktör olarak ortaya çıkması gibi.
- Uygulama Oteli yöneticileriyle yürütülen çalışmalarda hizmet tasarımının teknik ve işlevsel kalitesine yönelik sorgulamalar yapılarak her iki açıdan da hizmetin değerlendirilmesine çalışılmıştır. Müşteri beklentilerinden çıkan sonuçta göre, duygusal bileşenler biraz daha yüksek olmakla birlikte, hizmet paketinin tüm bileşenleri yakın oranlarda değerlendirilmektedir. Bu durumun, bu araştırma ile

ulaşılan önemli sonuçlardan biri olduğu düşünülmektedir. Nitekim bu sonucun ilgili kuramla örtüşen boyutları vardır. Bunlar şöyle açıklanabilir: Müşteriler hizmet paketi ve hizmet dağıtımını oluşturan bileşenleriyle ilgili olarak benzer düzeylerde beklenti içindedirler. Diğer bir deyişle, hizmet tasarımının başlıca soruları olan *ne* ve *nasıl* sorularının (Goldstein ve diğerleri, 2002, s.123) yanıtlarına aynı oranda önem verdikleri söylenebilir. Otelin hizmet üretim çıktısını konaklama, toplantı, çalışanlarla ilişkiler, uygun fiyat gibi tek ya da bir kaç yönlü bileşenlerle değerlendirmekten ziyade, bu bileşenlerin hepsinin bir arada yer aldığı bir hizmet çıktısı algısı oluşturmaktadır. Nitekim, çağdaş tasarım anlayışı da estetik, işlev, teknoloji ve kullanıcı odaklılık boyutlarını bütüncül olarak ele almaktadır (Eraslan ve Örucü, 2009, s.1,2; Junginger, 2005, s.59).

- Bu araştırmada, Uygulama Otelinin hizmeti teknik (ne) boyutu daha fazla olmak üzere yöneticilerin katılımıyla incelenmiştir. Daha sonra müşterilerin katılımıyla daha çok işlevsel (nasıl) boyutu araştırılmıştır. Bu şekilde katılımcı anlayışla belirlenen hizmet paketinin, Uygulama Otelinin mevcut koşullarına da uygun olduğu düşünülmektedir. Buraya kadar yapılan açıklamalardan, araştırmanın ana konusu olan hizmet tasarım sürecinde katılımcılığın öneminin ortaya konduğu ve bu çalışma ile ortaya atılan normatif hizmet tasarımı yaklaşımının da bir anlamda geçerliliğinin sağlanmış olduğu söylenebilir.
- Martin ve Horne (1995), Martin, Horne ve Schultz (1999), Alam ve Perry (2002), Alam (2002), Magnusson (2003), Matthing, Sanden ve Edvarsson (2004) gerçekleştirdikleri çalışmalarında müşterilerin, Melton (2007) ise çalışanların ve müşterilerin hizmet tasarımında yer almaları gerektiğinden bahsetmektedir. Bu çalışma sonucunda da hizmet tasarım sürecinde katılımcı yaklaşımın uygulanabilirliğinin ve öneminin ortaya konduğu düşünülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, hizmet tasarım sürecinde katılımıcılığın araştırılmasıdır. Bunun altında yatan temel varsayım, hizmet üretim sürecinde yer alan ortak üreticiler olarak çalışan ve müşterinin, hizmet değerini birlikte belirlemeleri gerektiğinin düşünülmesidir. İç ve dış üretim faktörleri olarak çalışanlar ve müşteriler, hizmet sürecini farklı açılardan değerlendirirler. Böylece daha bütüncül yaklaşımla hizmet tasarımı gerçekleştirilebilir.

Bu çalışmada benimsenen yaklaşım, günümüzde ve gelecekte hizmet işletmelerinin müşteri beklentilerini daha çok karşılayan hizmet sunumları ile başarısını ve rekabetçi gücünü arttırmasında önemlidir. Hizmet işletmelerinde yöneticiler çoğunlukla, hizmetin ön hazırlıkları için gerekli olan teknik yönüne odaklanmakta, müşteri için yaratılan değere daha az dikkat etmektedirler. Bu yaklaşım, işletmenin verimliliği için önemli olmakla birlikte, uzun vadede müşteri beklentilerinin etkin şekilde karşılayan hizmet sunumu için yeterli değildir. Hizmet yönetiminde yeni paradigma, hizmette daha çok etkileşim özelliğinin vurgulandığı ve çok yönlü bileşenlerin dikkate alındığı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım hizmet üretim sürecinin farklı doğasından kaynaklanmaktadır. Hizmetle ilgili konuların anlaşılmasında, hizmetin kendine özgü yapısının anlaşılması önemlidir. Söz konusu farklılık, diğer yandan hizmet bilimi altında gelişmekte olan yeni bir disiplinin de temel dayanağıdır.

Hizmetle ilgili yeni paradigma, hizmet yöneticilerinin hizmetleri yeniden ele almasını gerektirmektedir. Bunu da yeni bir bakış açısıyla – hizmetin nihaî değerini belirleyen tek taraf olarak müşteri bakış açısından yararlanarak yapmalıdırlar. Bu şekilde hizmet tasarımı ile işletmenin kaynakları ve yetenekleri etkin bir şekilde bütünleştirilebilmelidir. Ancak, müşteri beklentilerinin doğru şekilde değerlendirilip uygun hizmet bileşenlerine dönüştürülmesinde çalışanların rolü önem kazanmaktadır. Müşteri memnuniyetini sadece, üretim sonucunun değerlendirilmesi olarak değil, daha iyi hizmetler sunmak için veri kaynağı olarak alınmalıdır. Bu da daha bilinçli ve katılımcı hizmet tasarımının gereğine işaret etmektedir. Üstelik hızla değişen müşteri

beklentileri ve diğer çevresel faktörler nedeniyle tasarım faaliyeti sürekli olmalıdır. Bu yaklaşımın, günümüzde bir tercihten öte zorunluluk haline geldiği söylenebilir.

Yukarıdaki yaklaşım çerçevesinde bu araştırmada hizmet üretiminin çeşitli bileşenlerini bütünlük biçimde ele alan normatif bir hizmet tasarım süreci, katılımcılık çerçevesinde ayrıntılarıyla ele alınmıştır. Bu yaklaşım, müşteri beklentilerinin belirlenmesi ve buna uygun hizmet paketi ve hizmet dağıtımıyla ilgili ayrıntıların birbiriyle örtüşecek şekilde ortaya konmasına dayanır. Hizmet paketi ve hizmet dağıtımıyla ilgili ayrıntılar çeşitli soyut ve somut unsurlardan oluşan “hizmet bileşenleri” olarak adlandırılmıştır.

Araştırma alanı olarak Türkiye'nin önde gelen zincir otellerinin Ankara'da yer alan beş yıldızlı bir otel işletmesi seçilmiştir. Araştırmada önce Uygulama Oteli'nin hizmet bileşenlerinin ortaya çıkarılması için kapsamlı bir nitel araştırma yürütülmüştür. Bu araştırma Uygulama Oteli yöneticileri ile Delphi çalışması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerin çoğu, alanında uzun yıllara dayalı deneyimi olan kişilerdir ve otelin hizmet sistemini ve müşterileri yakından tanıdıkları varsayılmaktadır. Nitel ağırlıklı araştırmada elde edilen verilerin geçerliliği ve güvenilirliğini arttırmak için veri kaynağı ve veri toplama yöntemlerinde çeşitleme yönteminden yararlanarak, ayrıca akademik uzmanlar da Delphi sürecine dahil edilmiştir. Bu uzmanlardan veri toplamada anket yönteminden yararlanılmıştır. Böylece Delphi süreci ilk tur Uygulama yöneticileriyle, ikinci ve üçüncü tur ise bu yöneticilerin yanısıra akademik uzmanların katılımı ile tamamlanmıştır. Elde edilen veriler ayrı ayrı değerlendirilerek karşılaştırma yapılmıştır. Uzman grupların her ikisinin kendi içlerinde ve karşılıklı uzlaşma sağladıkları görülerek, toplam 25 hizmet bileşeni maddesine ulaşılmıştır.

Yukarıdaki şekilde elde edilen 25 hizmet bileşeni maddesi, Uygulama Oteli'nde müşterilerle yürütülecek olan araştırmada kullanılacak veri toplama aracının ana değişkenlerini oluşturmuştur. 134 müşterinin katılımı ile gerçekleştirilen alan araştırması sonucunda, müşteri beklentilerine dayalı hizmet paketi yapısı ortaya konmuştur. Nicel araştırma kapsamında yapılan analizlerle oldukça güvenilir sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre Uygulama Otelinin hizmet bileşenlerine dayalı hizmet paketi müşterilere göre şu bileşenlerden oluşmalıdır:

- Duyusal bileşenler
- Fiziksel göstergeler
- Kolaylaştırıcılar
- Kurumsal süreklilik
- Hizmetlerde yenilik

Bu faktörlerden son ikisi bu araştırma ile ortaya atılan iki yeni faktördür. Hizmet bileşenlerinin bu şekilde yapılanmasıyla ortaya çıkan hizmet paketi, kuramsal varsayımlardan farklıdır. Bu sonuçlar, hizmet paketinin ana değişkenleri olarak kuramsal varsayımın tek başına ele alınmaması gerektiğini, bunların hizmet işletmesinin özellikleri ve müşterilerin beklentilerine göre uyarlanması gerektiğini göstermektedir. Bu nedenle, hizmet tasarım sürecinde katılımcılığın sonuçlarının ortaya konması şeklinde belirlenen araştırmanın ana amacına ulaşıldığı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın temel dayanaklarından biri olan hizmetin bütüncül olarak ele alınması nedeniyle, Delphi sürecine Uygulama Otelinin tüm bölüm yöneticileri dahil edilmiştir. Bu sinerjinin oluşturulmasıyla, Uygulama Otelinin hizmetinde ihtiyaç duyulan bütüncül yaklaşımın sağlandığı düşünülmektedir. Delphi süreci gereği, yöneticiler başka görüşlerle ve kendi bölümleri dışındaki kavram ve konularla karşılaştıklarında, ilginç saptama, yorum ve öneriler getirmişlerdir. Araştırmanın Delphi sürecinde elde edilen bulgular incelendiğinde de bu durum görülebilir. Böylece, yöneticilerin “ortak akılı”nın etkin ve geribildirimli şekilde ortaya konmasıyla hizmetin çok yönlü bakış açısıyla değerlendirmenin üstün yönünün de ortaya konduğu düşünülmektedir. Buradan hizmet yöneticilerinin faaliyetlerini yalnız kendi etkinlik sınırları içinde değil, işletmenin bütün hizmet süreci içinde de değerlendirebilmeleri gerektiği sonucuna ulaşılabılır.

Uygulama Otelinin mevcut hizmet üretimi ile çalışma sonucunda ulaşılan hizmet paketinin yapılanması arasındaki ilişkiye dikkat çekmek gerekmektedir. Ortaya çıkan hizmet paketi yapısının Uygulama Otelinin mevcut haldeki özelliklerinden kaynaklandığı açıkça görülmektedir. Otelin özelliklerinde ve üretim koşullarında değişiklik olması halinde, hizmet paketinin yapısında değişiklik gerekeceği söylenebilir. Hizmet işletmeleri bu nedenle sürekli olarak hizmet paketini ana ve alt bileşenler

düzeyinde işletme ve müşteriler açısından gözden geçirmelidir. Bu durumun, hizmet tasarımının sürekli ve biçimsel bir temelde ele alınması gereğine işaret eden bir sonuç olduğu düşünülmektedir.

Hizmet tasarımı uygulamalarında olduğu kadar, genel olarak hizmet yönetimi anlayışının geliştirilmesinde de, bu çalışmanın ilk kısmında ele alınan bütüncül hizmet üretim süreci oldukça yardımcı olabilir. Öte yandan bu çalışmada ortaya atılan hizmet tasarım süreci de, yöneticilerin hizmetleri yine bütüncül olarak tasarlama çalışmalarında yardımcı olacak bir araçtır. Bu açıdan alanyazında sıklıkla dile getirilen bu yöndeki eksikliğin kapatılmasına destek sağlayarak, hizmet tasarım sürecinde katılımcılığın uygulanabilirliğini hem çalışanlar temelinde hem de müşteriler temelinde gösterilebildiği düşünülmektedir.

Araştırmanın iki aşaması birlikte değerlendirildiğinde, “müşteriye yakın olma”nın önemli olduğu görülmektedir. Bu anlayış, müşterilerin beklentilerini daha iyi öğrenme fırsatı sağlamaktadır. Nitekim müşterilerle yürütülen çalışmada elde edilen sonuçlarla, bazı yöneticilerin ağırlık verdikleri maddeler arasında dolaylı bağlantılar olduğu söylenebilir (Örneğin: bazı yöneticilerin hizmetlerde yeniliğe duyulan ihtiyaç söylemleri ile *hizmetlerde yenilikler*; müşterilerle iyi ilişkilere önem verilmesi gibi söylemleri ile ve *psikolojik bileşenler*; zincir olma, marka adı, kurumsal güvence algısı gibi söylemleri ile *kurumsal süreklilik* faktörü arasında dolaylı ilişkilerin olması gibi.).

Alanyazında hizmet tasarımı ve hizmet tasarım sürecinde katılımcılık konularında teori oluşturma ve deneysel araştırmalara olan ihtiyaç, pek çok çalışmada vurgulanmaktadır. Mevcut araştırmalar, hizmet tasarımı ve katılımı, genellikle “yenilik düzeyi” ya da yöneticilerin hizmet tasarımı algılamaları çerçevesinde incelemektedir. Bu çalışma için yapılan alanyazın taramasında da aynı durum gözlenmiştir. Hizmet işletmesinin hizmetlerini, katılımcı anlayışla eleştirel biçimde inceleyen deneysel çalışmaların sayısı oldukça azdır. Buradan yola çıkarak, bu araştırmanın ilgili boşluğu doldurmada hem kullandığı yöntem, hem de ulaşılan sonuçları ile katkıda bulunduğu söylenebilir. Araştırmanın nicel ve nitel aşamalarının birbirini destekler nitelikte olduğu ve katılımcılığın etkin biçimde sağlandığı düşünülmektedir. Buraya kadar yapılan

açıklamalardan, hizmet yönetimi açısından ulaşılan üç önemli sonucu şöyle sıralamak mümkündür:

- Otelin hizmetiyle ilgili olarak müşteriler toplam bir değer algılaması geliştirmektedir. Bu sonuç, “bütüncül hizmet yaklaşımını” desteklemektedir.
- Müşteri beklentilerine dayalı hizmet paketinin yapısı, kuramda sıkça yararlanılan hizmet paketi yapısından farklılık göstermektedir. Bu durumda hizmet tasarımında çalışan ve müşteri katılımı sağlanmalıdır.
- Hizmet paketinin yapısı işletme içi ya da dışına bağlı koşullara bağlı olarak değişebilir. Bu nedenle sık sık gözden geçirilmelidir. Bu durumda hizmet tasarımında süreklilik sağlanmalıdır.

Bu araştırmada elde edilen sonuçlara ve araştırma sürecindeki gözlemlere dayanarak, getirilebilecek çeşitli öneriler bulunmaktadır. Bu çalışma akademik amaçlı olduğundan, Uygulama Oteli için sadece belli başlı önerilere yer verilecek, daha sonra alanyazına yönelik öneriler sıralanacaktır. Bu öneriler aşağıda sunulmaktadır.

Uygulama Oteline yönelik öneriler şunlardır:

- Gelenekselliğin vurgulandığı ve zincire bağlı bir işletme olan Uygulama Oteli için ortaya atılan hizmet paketinde “hizmetlerde yenilikler” olarak yeni bir faktör belirlenmiştir. Hizmet tasarımındaki eskiklikler bir yana özellikle bu sonuç, Uygulama Otelinin hizmet tasarımına daha fazla önem verilmesi gereğine işaret etmektedir. Öte yandan Bu araştırmada ortaya çıkarılan bir diğer hizmet paketi bileşeni “kurumsal süreklilik”tir. Uygulama Oteli zincire ait olmasının getirdiği üstünlüklerden daha fazla yararlanmanın yollarını arayabilir.
- Uygulama Oteli yöneticilerinin, hizmetin günümüzde en belirgin özelliği olarak kabul edilen müşteri etkileşimine oldukça önem verdikleri görülmektedir. Ancak ortaya çıkarılan hizmet paketi yapısı, tüm bileşenlere birbirine yakın oranda önem verilmesi gerektiğini göstermektedir. Uygulama Oteli için önerilen hizmet



paketi, aşamalı yenilikler kapsamında bazı değişikliklerle uygulamaya geçirilebilir.

- Uygulama Otelinin bazı yeni hizmet kararlarında, müşteri ve yöneticilerin mevcut rolleri dikkate alındığında, bunun aslında bir fırsat sunduğu, geliştirilmesi halinde daha etkili hizmet tasarımı uygulamalarının gerçekleştirilebileceği söylenebilir.

Alanyazına yönelik öneriler hizmet tasarımı uygulayıcıları ve bu konuda daha sonra yapılacak araştırmalar kapsamında şu şekilde sıralanabilir:

- Yapılan çalışmada, çalışanların ve müşterilerin katılımı ile daha doğru hizmet tasarımı uygulamalarının mümkün olduğu ortaya konmaktadır. Hizmet işletmeleri, daha başarılı hizmet sunumu için katılımcı hizmet tasarımı faaliyetini daha biçimsel bir yapıda sürekli olarak ele almalıdır. Hizmet tasarımının amacına göre sektör ve akademik uzmanların katılımı da sağlanabilir.
- Hizmet tasarımında örgütün tüm seviyelerinden katılım sağlanmalıdır. Bu anlamda hizmet sürecinin çok yönlü faktörlerde oluştuğu düşünülürse, özellikle çapraz takımların yararlı olacağı söylenebilir. Çalışanların hizmet tasarımına katılarak etkili bir rol oynayabilmeleri için, sahip olduğu nitelikler de son derece önemlidir.
- Bu çalışmada ele alınan katılımcı hizmet tasarımı anlayışı aslında, hizmet kültürünün gelişmiş, hizmet odaklı işletmelerde daha kolaylıkla uygulanacağı ve başarılı sonuçların elde edileceğini söylemek mümkündür. Bu nedenle hizmet tasarımı aslında stratejik düzeyde ele alınması ve uygulanması için gerekli ortamın yaratılması gereken bir konudur. Bu nedenle hizmet tasarımına ve katılımcılık anlayışının geliştirilmesine önce üst yönetim düzeyinde önem verilmesi gerektiği söylenebilir.

- Bu çalışma Uygulama Oteli kapsamında ve araştırmaya katılan kişilerin görüşleri ile sınırlıdır. Ancak çalışmada benimsenen hizmet tasarım yaklaşımının diğer otel işletmeleri ve hizmet işletmeleri tarafından da uygulanabilir olduğu düşünülmektedir. Örgüt düzeyinde farklı çalışanlarla ve farklı müşteri gruplarıyla benzer çalışmalar yapılabilir. Öte yandan, hizmet tasarımı, bir zincire bağlı olan tüm otelleri kapsayacak şekilde zincir merkezinde de araştırılabilir.
- Hizmet tasarımı ile amaç müşteri beklentilerini doğru karşılamak ve müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Ancak çalışma sonuçlarında da ortaya koyulduğu gibi, müşterilerin memnuniyeti, hizmet tasarımı kararı için tek başına yeterli bir veri değildir. Nitekim memnuniyetin sağlandığını düşünmek, hizmet tasarımı ihtiyacının da görülmemesi gibi bir risk doğurabilir. Hizmet tasarımı için, müşteri memnuniyeti ve müşteri beklentileri daha çok değerlendirilmek üzere “girdiler” olarak ele alınmalıdır.
- Hizmet tasarımı sürecinde müşteri beklentilerinin öğrenilmesi, hizmet paketinin oluşturulması ve hizmetin dağıtılmasıyla ilgili tüm aşamalarda yoğun katılıma dayalı araştırmalar gerçekleştirilebilir. Ancak böyle bir uygulamanın yürütüleceği işletmenin uygulama için güçlü destek vermesi son derece önemlidir. Nitekim, müşterilerin böyle bir katılım sonucunda bazı yararlar beklemesi ihtimali de söz konusudur.
- Bu çalışma, kapsamı itibarıyla Uygulama Otelinin genel hizmet sunumuna yöneliktir. Burada amaç daha çok hizmet sürecinin nasıl ele alınması gerektiğini, hizmet üretim sürecindeki faktörlerin etkileşimini ve özellikle çalışanların ve müşterilerin hizmet sürecindeki önemine işaret ederek, dolayısıyla tüm bu faktörlerin hizmet tasarımında oynadığı roller ortaya konmuştur. Buradan yola çıkarak, hizmet işletmesinin alt hizmet süreçlerinde ya da diğer deyişle farklı işlevlerinde de de daha derinlemesine araştırmaların gerçekleştirilmesinin mümkün olduğu söylenebilir.

## EKLER

	Sayfa
EK 1 Görüşme Formu (Birinci Tur).....	227
EK 2 Görüşme Formu (İkinci Tur).....	229
EK 3 Akademik Uzman Soru Formu (Birinci Tur).....	230
EK 4 Görüşme Formu (Üçüncü Tur).....	231
EK 5 Akademik Uzman Soru Formu (İkinci Tur).....	232
EK 6 Müşteri Soru Formu.....	233
EK 7 Faktör Analizi Korelasyon Matrisi.....	235

Görüşülen Kişi:.....  
Görüşme Tarihi:.....

**Görüşmeyle ilgili yapılan açıklama:**

Öncelikle bu çalışmaya katılmayı kabul ettiğiniz için teşekkür ederim. Anadolu Üniversitesi'nde Yönetim ve Organizasyon alanında devam etmekte olan doktora teziyle ilgili olarak otelinizde bir çalışma yürüteceğiz. Çalışma iki kısımdan oluşmaktadır. İlki otenilinizin yöneticileriyle, ikincisi ise müşterilerinizle yürütülecektir. Özellikle müşterilerinizle yürüteceğimiz çalışma için sizlerin uzmanlık bilgileriniz son derece önemlidir. Bu nedenle sizlerle üç tur devam edecek olan görüşme yapacağız. Birazdan başlayacağımız ilk görüşme otelinizde sunulan hizmetlerin ayrıntılarıyla ilgilidir. Diğer yöneticilerin görüşleri de alındıktan sonra, bunlar analiz edilerek özlü bir hale getirilecektir. Sizinle yapacağımız diğer görüşmeler özetlenmiş olan görüşlerin değerlendirilmesi ile ilgilidir. Biraz sonra size yönelteceğim sorularda hem kendi bölümünüzü hem de otelinizin genel hizmet sunumunu göz önüne almanızı ve ayrıntılı yanıtlar vermenizi rica ediyorum.  
Hazırsanız başlayabilir miyiz?

**Hizmet Tasarımı ile İlgili Sorular**

1. Sizce müşterilerinizin otelinizden temel beklentileri nelerdir?

2. Temel beklentileri karşılanan müşterilerinizin, karşılanması halinde memnuniyetlerini arttıracak olan diğer beklentileri nelerdir?

3. Sizce, otelinizde müşterilerinize sunulan öncelikli (temel) hizmetler nelerdir?

4. Sizce, otelinizin temel hizmetlerini iyi bir şekilde yerine getirilmesine yardımcı olan diğer hizmetler nelerdir?

5. Hizmet sunumunun gerçekleştiği mekanlarda dikkat edilmesi gereken ana faktörler nelerdir?

6. Müşterileriniz otel hizmetlerini önce beş duyusuyla algılar. Bu anlamda hizmetlerinizde öne çıkan unsurlar nelerdir?

7. Müşterilerinizin otelinizde kendilerini nasıl hissetmelerini istersiniz? Bunun için nelerden yararlanırsınız?
8. Hizmetlerinizin sunumu sırasında yararlanan kolaylaştırıcı ürünler ya da hizmetler nelerdir? (Örneğin kuru temizleme, bebek bezi, yöresel sabun gibi özel buklet malzemeleri gibi)
9. Otelinizdeki hizmetlerin yerine getirilmesinde çalışanlar nasıl bir rol oynamaktadır?
10. Hizmetlerinizin müşterilerinize ulaştırılmasında teknolojiyi nasıl değerlendiriyorsunuz?
11. Hizmetlerinizin müşterilere ulaştırılmasında yaşanan sorunlar nelerdir? Hem müşterilerinizin şikâyetinde bulunduğu hem de onların göremediği ama sizin farkettiğiniz sorunlar açısından düşününüz.

***Hizmet Tasarımı Uygulamaları ile İlgili Sorular***

1. Otelinizde hizmet tasarımı hangi amaçla gerçekleştirilmektedir?
2. Hizmet tasarımı ne şekilde gerçekleştirilmektedir?
3. Hizmet tasarımı uygulama ve kararlarında kimlerin görüşleri alınmaktadır?

***Demografik Sorular***

1. Otelcilik sektöründe toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz?
2. Kaç yıldır yönetici konumunda çalışıyorsunuz?
3. Şu an çalışmakta olduğunuz işletmede toplam çalışma süreniz kaç yıldır?
4. En son tamamladığınız okul nedir?

Benim size yönelteceğim sorular bu kadardır. Zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederim. Görüştüğümüz konularla ilgili olarak eklemek istedikleriniz var mı?

.....  
 .....

Görüşülen Kişi:.....  
Görüşme Tarihi:.....

**Görüşmeyle ilgili yapılan açıklama:**

Sizlerle yürüttüğümüz çalışmanın ikinci aşamasına geçiyoruz. İlk çalışma sonucunda sizlerin yanıtları 34 madde altında toplanmıştır. Maddeler sizlerin dile getirme sıklığınıza göre sıralanmıştır. Bu turda, sizden bu maddelerin otel hizmetiniz içindeki önemini değerlendirmenizi rica ediyorum. Bunun için her bir maddeye “1=Hiç Önemli Değil ile 6=Çok Önemli” arasında bir puan veriniz. Burada maddeleri dikkatle değerlendirip **hassas** bir puanlama yapmanız çok önemlidir. Maddelerle ilgili görüş ve önerilerinizin yanısıra eklemek ya da çıkarmak istedikleriniz varsa bunları öğrenmekten memnuniyet duyacağımı belirtmek isterim.  
Hazırsanız başlayabilir miyiz?

Sıra	Hizmet Bileşenleri	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL					ÇOK ÖNEMLİ
		1	2	3	4	5	6
1	Müşterinin kendini özel hissetmesi	1	2	3	4	5	6
2	Hizmetlerde yeni teknolojilerden yararlanılması	1	2	3	4	5	6
3	Çalışanların işleriyle ilgili yeterliğe sahip olması	1	2	3	4	5	6
4	Çalışan-müşteri ilişkilerinin iyi olması	1	2	3	4	5	6
5	Müşterilerin kendilerini evinde gibi hissetmesi / Rahat olması	1	2	3	4	5	6
6	Temizliğin kaliteli olarak algılanması	1	2	3	4	5	6
7	Müşteri mekânlarının yeterli olması	1	2	3	4	5	6
8	Kurumsal standartların olması	1	2	3	4	5	6
9	Hizmetlerin tam zamanında yerine getirilmesi	1	2	3	4	5	6
10	Çalışanların güler yüzlü olması	1	2	3	4	5	6
11	Yiyecek-içecek kalitesi	1	2	3	4	5	6
12	Etkileşimli (interaktif) hizmetler / İnteraktif TV uygulamalarının olması	1	2	3	4	5	6
13	Müşteriye konforlu ortam sunulması	1	2	3	4	5	6
14	Oda / Geceleme hizmetinin iyi olması	1	2	3	4	5	6
15	Hizmet fiyatı ile hizmet kalitesi kalite uygunluğu	1	2	3	4	5	6
16	Hizmetlerde kullanılan malzemelerin kaliteli olması	1	2	3	4	5	6
17	Menüdeki yemek çeşitlerinin yeterli olması	1	2	3	4	5	6
18	Hizmetlerde sürekli yenilik yapılması	1	2	3	4	5	6
19	Otelin güvenli olarak algılanması	1	2	3	4	5	6
20	Müşteriye küçük ikramlar sunulması	1	2	3	4	5	6
21	Otelin konumu / Çevresine bağlı özelliklerin iyi olması	1	2	3	4	5	6
22	Resepsiyon hizmetlerinin yeterli olması	1	2	3	4	5	6
23	Şirket ve toplantı hizmetleri imkanlarının olması	1	2	3	4	5	6
24	Müşterinin kişisel bilgilerinin otel zinciri düzeyinde kayıtlı olması	1	2	3	4	5	6
25	Basit banket hizmetinin şölen şeklinde yapılması	1	2	3	4	5	6
26	Hediyelik eşya mağazası	1	2	3	4	5	6
27	Günlük aktivitelerin olması	1	2	3	4	5	6
28	Müşterinin otelin tüm yöneticilerine doğrudan ulaşabilmesi	1	2	3	4	5	6
29	Sağlık (doktor) hizmeti	1	2	3	4	5	6
30	Sauna ve Türk hamamı	1	2	3	4	5	6
31	Odada bilgi kartlarının olması	1	2	3	4	5	6
32	Laptop gibi bazı araçların basit tamiratlarının yapılması	1	2	3	4	5	6
33	İngilizce dışında yabancı diller	1	2	3	4	5	6
34	Ziyafetlerde fotoğraf/video hizmetinin olması	1	2	3	4	5	6

Görüşmeye katıldığınız için çok teşekkür ederim, konuyla ilgili olarak eklemek istedikleriniz var mı?

.....  
.....

Sayın .....,

Beş yıldızlı bir otel işletmesinin hizmet bileşenleri ile ilgili olarak bir Delphi çalışması yürütmekteyiz. Otelin yöneticileriyle açık uçlu sorularla yaptığımız görüşmelerde aşağıdaki 34 maddeye ulaşılmıştır. Sizden bu maddeleri beş yıldızlı bir şehir otelinde taşıdığı önem açısından değerlendirmenizi rica ediyoruz. **Hassas** bir şekilde yapmanızı rica ettiğimiz bu değerlendirmede lütfen her bir maddeye “1 = Hiç Önemli Değil” ile “6 = Çok Önemli” arasında bir puan veriniz. Bunun için her maddenin karşısında yer alan puanın yanına X işareti koyunuz. Maddelerin kuramsal açıdan uygunluğu ile ilgili görüş ve önerilerinizin yanısıra eklemek ya da çıkarmak istedikleriniz varsa bunları öğrenmekten memnuniyet duyarız.  
Değerli katkılarınız için çok teşekkür ederiz.

Prof.Dr.Mehmet Şahin  
Anadolu Üniversitesi İktisadi ve  
İdari Bilimler Fakültesi

Arş.Gör.Dilek Acar Gürel  
Anadolu Üniversitesi Eskişehir  
Meslek Yüksekokulu

	Hizmet Bileşenleri	HİÇ					ÇOK	
		ÖNEMLİ					ÖNEMLİ	
		DEĞİL	1	2	3	4	5	6
1	Müşterinin kendini özel hissetmesi	1	2	3	4	5	6	
2	Hizmetlerde yeni teknolojilerden yararlanılması	1	2	3	4	5	6	
3	Çalışanların işleriyle ilgili yeterliğe sahip olması	1	2	3	4	5	6	
4	Çalışan-müşteri ilişkilerinin iyi olması	1	2	3	4	5	6	
5	Müşterilerin kendilerini evinde gibi hissetmesi / Rahat olması	1	2	3	4	5	6	
6	Temizliğin kaliteli olarak algılanması	1	2	3	4	5	6	
7	Müşteri mekânlarının yeterli olması	1	2	3	4	5	6	
8	Kurumsal standartların olması	1	2	3	4	5	6	
9	Hizmetlerin tam zamanında yerine getirilmesi	1	2	3	4	5	6	
10	Çalışanların güler yüzlü olması	1	2	3	4	5	6	
11	Yiyecek-içecek kalitesi	1	2	3	4	5	6	
12	Etkileşimli (interaktif) hizmetler / İnteraktif TV uygulamalarının olması	1	2	3	4	5	6	
13	Müşteriye konforlu ortam sunulması	1	2	3	4	5	6	
14	Oda / Geceleme hizmetinin iyi olması	1	2	3	4	5	6	
15	Hizmet fiyatı ile hizmet kalitesi kalite uygunluğu	1	2	3	4	5	6	
16	Hizmetlerde kullanılan malzemelerin kaliteli olması	1	2	3	4	5	6	
17	Menüdeki yemek çeşitlerinin yeterli olması	1	2	3	4	5	6	
18	Hizmetlerde sürekli yenilik yapılması	1	2	3	4	5	6	
19	Otelin güvenli olarak algılanması	1	2	3	4	5	6	
20	Müşteriye küçük ikramlar sunulması	1	2	3	4	5	6	
21	Otelin konumu / Çevresine bağlı özelliklerin iyi olması	1	2	3	4	5	6	
22	Resepsiyon hizmetlerinin yeterli olması	1	2	3	4	5	6	
23	Şirket ve toplantı hizmetleri imkanlarının olması	1	2	3	4	5	6	
24	Müşterinin kişisel bilgilerinin otel zinciri düzeyinde kayıtlı olması	1	2	3	4	5	6	
25	Basit banket hizmetinin şölen şeklinde yapılması	1	2	3	4	5	6	
26	Hediyelik eşya mağazası	1	2	3	4	5	6	
27	Günlük aktivitelerin olması	1	2	3	4	5	6	
28	Müşterinin otelin tüm yöneticilerine doğrudan ulaşabilmesi	1	2	3	4	5	6	
29	Sağlık (doktor) hizmeti	1	2	3	4	5	6	
30	Sauna ve Türk hamamı	1	2	3	4	5	6	
31	Odada bilgi kartlarının olması	1	2	3	4	5	6	
32	Laptop gibi bazı araçların basit tamiratlarının yapılması	1	2	3	4	5	6	
33	İngilizce dışında yabancı diller	1	2	3	4	5	6	
34	Ziyafetlerde fotoğraf/video hizmetinin olması	1	2	3	4	5	6	
	<b>Yaşınız.....</b>							
	<b>Akademisyen olarak toplam çalışma süreniz (yıl).....</b>							
	<b>Varsa sektör tecrübenizin süresi (yıl).....</b>							

Anketi yanıtladığınız için çok teşekkür ederiz, eklemek istedikleriniz varsa bu kısma yazabilirsiniz.

.....  
.....

Görüşülen Kişi:.....  
Görüşme Tarihi:.....

**Görüşmeyle ilgili yapılan açıklama:**

Sizlerle yürüttüğümüz çalışmanın son aşamasına geçiyoruz. İkinci turda sizlerden alınan yanıtlar analiz edilerek, önem sırasına göre ilk 25 madde belirlenmiştir. Bu turda bu 25'yi yine otelinizin hizmetleri içindeki önemini dikkate alarak değerlendirmenizi rica ediyorum. Burada da her bir maddeyi "1=Hiç Önemli Değil ile 6=Çok Önemli" arasında bir puan vererek değerlendiriniz. Maddelerin ikinci turda 6 puan üzerinden aldığı ortalama değeri de sizlere belirtilecektir. Lütfen maddeleri dikkatle değerlendirip **hassas** bir puanlama yapınız. Maddelerle ilgili görüş ve önerilerinizin yanısıra eklemek ya da çıkarmak istedikleriniz varsa bunları öğrenmekten memnuniyet duyacağımı belirtmek isterim.

Hazırsanız başlayabilir miyiz?

Sıra	Hizmet Bileşenleri	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL					ÇOK ÖNEMLİ
		1	2	3	4	5	
1	Müşterinin kendini özel hissetmesi	1	2	3	4	5	6
2	Temizliğin kaliteli olarak algılanması	1	2	3	4	5	6
3	Müşterinin kendini evinde gibi hissetmesi / Rahat olması	1	2	3	4	5	6
4	Çalışanların gülyüzlü olması	1	2	3	4	5	6
5	Yiyecek-içecek kalitesi	1	2	3	4	5	6
6	Çalışan-müşteri ilişkilerinin iyi olması	1	2	3	4	5	6
7	Hizmetlerde yeni teknolojilerden yararlanılması	1	2	3	4	5	6
8	Hizmeti fiyatı ile hizmet kalitesi uygunluğu	1	2	3	4	5	6
9	Hizmetlerin tam zamanında yerine getirilmesi	1	2	3	4	5	6
10	Etkileşimli (interaktif) hizmetler / İnteraktif TV uygulamalarının olması	1	2	3	4	5	6
11	Şirket ve toplantı hizmetleri imkânları	1	2	3	4	5	6
12	Müşteriye küçük ikramlar sunulması	1	2	3	4	5	6
13	Hizmetlerde sürekli yenilik yapılması	1	2	3	4	5	6
14	Otelin güvenli olarak algılanması	1	2	3	4	5	6
15	Kurumsal standartların olması	1	2	3	4	5	6
16	Menüdeki yemek çeşitlerinin yeterli olması	1	2	3	4	5	6
17	Hizmetlerde kullanılan malzemelerin kaliteli olması	1	2	3	4	5	6
18	Müşterinin kişisel bilgilerinin otel zinciri düzeyinde kayıtlı olması	1	2	3	4	5	6
19	Çalışanların işleriyle ilgili yeterliğe sahip olması	1	2	3	4	5	6
20	Müşteri mekânlarının yeterli olması	1	2	3	4	5	6
21	Resepsiyon hizmetlerinin yeterli olması	1	2	3	4	5	6
22	Müşteriye konforlu ortam sunulması	1	2	3	4	5	6
23	Oda / Geceleme hizmetinin iyi olması	1	2	3	4	5	6
24	Otelin konumu / Çevresine bağlı özelliklerin iyi olması	1	2	3	4	5	6
25	Müşterinin otelin tüm birimlerine doğrudan ulaşabilmesi	1	2	3	4	5	6

Görüşmeye katıldığınız için çok teşekkür ederim, konuyla ilgili olarak eklemek istedikleriniz var mı?

.....  
.....  
.....



**Sayın .....**,

Beş yıldızlı bir otel işletmesinin yöneticileri ile yaptığımız çalışma sonucunda, otel hizmetinde öne çıktığı düşünülen bazı maddelere ulaşılmış ve onları sizin değerlendirmenize sunmuştuk. Sizden maddeleri bir kez daha ekteki haliyle değerlendirmenizi rica ediyorum. Bu değerlendirme çalışmanın güvenilirliği açısından son derece önemlidir. Lütfen her bir maddeyi “1 = Hiç Önemli Değil ile 6 = Çok Önemli” arasında değerlendiriniz. Her bir maddenin karşısına, uygun gördüğünüz puanın yanına X işareti koyunuz. Maddelerin kuramsal açıdan uygunluğu ile ilgili görüş ve önerilerinizin yanısıra eklemek ya da çıkarmak istedikleriniz varsa bunları öğrenmekten memnuniyet duyarız. Değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Prof.Dr.Mehmet Şahin  
Anadolu Üniversitesi İktisadi ve  
İdari Bilimler Fakültesi

Arş.Gör.Dilek Acar Gürel  
Anadolu Üniversitesi Eskişehir  
Meslek Yüksekokulu

	Hizmet Bileşenleri	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL					ÇOK ÖNEMLİ	
		1	2	3	4	5	6	
1	Müşterinin kendini özel hissetmesi	1	2	3	4	5	6	
2	Temizliğin kaliteli olarak algılanması	1	2	3	4	5	6	
3	Müşterinin kendini evinde gibi hissetmesi / Rahat olması	1	2	3	4	5	6	
4	Çalışanların güleryüzlü olması	1	2	3	4	5	6	
5	Yiyecek-içecek kalitesi	1	2	3	4	5	6	
6	Çalışan-müşteri ilişkilerinin iyi olması	1	2	3	4	5	6	
7	Hizmetlerde yeni teknolojilerden yararlanılması	1	2	3	4	5	6	
8	Hizmeti fiyatı ile hizmet kalitesi uygunluğu	1	2	3	4	5	6	
9	Hizmetlerin tam zamanında yerine getirilmesi	1	2	3	4	5	6	
10	Etkileşimli (interaktif) hizmetler / İnteraktif TV uygulamalarının olması	1	2	3	4	5	6	
11	Şirket ve toplantı hizmetleri imkânları	1	2	3	4	5	6	
12	Müşteriye küçük ikramlar sunulması	1	2	3	4	5	6	
13	Hizmetlerde sürekli yenilik yapılması	1	2	3	4	5	6	
14	Otelin güvenli olarak algılanması	1	2	3	4	5	6	
15	Kurumsal standartların olması	1	2	3	4	5	6	
16	Menüdeki yemek çeşitlerinin yeterli olması	1	2	3	4	5	6	
17	Hizmetlerde kullanılan malzemelerin kaliteli olması	1	2	3	4	5	6	
18	Müşterinin kişisel bilgilerinin otel zinciri düzeyinde kayıtlı olması	1	2	3	4	5	6	
19	Çalışanların işleriyle ilgili yeterliğe sahip olması	1	2	3	4	5	6	
20	Müşteri mekânlarının yeterli olması	1	2	3	4	5	6	
21	Resepsiyon hizmetlerinin yeterli olması	1	2	3	4	5	6	
22	Müşteriye konforlu ortam sunulması	1	2	3	4	5	6	
23	Oda / Geceleme hizmetinin iyi olması	1	2	3	4	5	6	
24	Otelin konumu / Çevresine bağlı özelliklerin iyi olması	1	2	3	4	5	6	
25	Müşterinin otelin tüm y doğrudan ulaşabilmesi	1	2	3	4	5	6	

Anketi yanıtladığınız için çok teşekkür ederiz, eklemek istedikleriniz varsa bu kısma yazabilirsiniz.

.....  
.....  
.....

Sayın ..... Otel Misafiri,

Bu anket, otel hizmetlerinin misafirler ile birlikte yeniden tasarlanmasına yönelik bilimsel bir çalışma ile ilgilidir. Otel hizmetlerinin beklentilerinize en iyi yanıt verecek şekilde tasarlanmasında, şüphesiz sizlerin görüş ve önerileri son derece önemlidir. İki bölümden oluşan ekteki anketin ilk bölümünde ..... **Oteli**'nde beklentileriniz incelenmektedir. İkinci bölümde ise ..... **Oteli** hizmetleri ile ilgili genel görüşleriniz ve sizi tanımamıza yönelik sorular bulunmaktadır. Verdiğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Sağlıklı bir araştırma yapabilmemiz için tüm soruları yanıtlamanız son derece önemlidir.

Değerli katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Prof.Dr.Mehmet Şahin                      Arş.Gör.Dilek Acar Gürel  
Anadolu Üniversitesi İktisadi ve      Anadolu Üniversitesi Eskişehir  
İdari Bilimler Fakültesi                      Meslek Yüksekokulu

Görüş ve önerileriniz için e-posta: [dacar1@anadolu.edu.tr](mailto:dacar1@anadolu.edu.tr)

Aşağıdaki tabloda otel hizmetleri ilgili bazı ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her bir ifade için karşısında yer alan 1'den 6'ya kadar olan puanlardan birini veriniz. 1= HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL'i, 6=ÇOK ÖNEMLİ'yi temsil etmektedir. Burada ..... **Oteli'nin hizmetlerini değerlendirmeyi değil, beklentilerinizi** düşünmeniz son derece önemlidir. Ayrıca **önceliklerinizi dikkate alarak lütfen "hassas" bir puanlama** yapınız.

	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL						ÇOK ÖNEMLİ
	1	2	3	4	5	6	
1	Kendinizi özel hissetmek	1	2	3	4	5	6
2	Oda-Geceleme hizmetinin iyi olması	1	2	3	4	5	6
3	Çalışanlarla iyi ilişkiler kurmak	1	2	3	4	5	6
4	Konforlu ortam sunulması	1	2	3	4	5	6
5	Hizmet fiyatı ile hizmet kalitesi uygunluğu	1	2	3	4	5	6
6	Kendinizi evinizde gibi hissetmek / Rahat olmanız	1	2	3	4	5	6
7	Temizlikle ilgili kalite algılamamız	1	2	3	4	5	6
8	Menüdeki yemek çeşitlerinin yeterli olması	1	2	3	4	5	6
9	Etkileşimli (interaktif) hizmetler / İnteraktif TV uygulamalarının olması	1	2	3	4	5	6
10	Yiyecek-içecek kalitesi	1	2	3	4	5	6
11	Otelin tüm bölüm yöneticilerine doğrudan ulaşabilmeniz	1	2	3	4	5	6
12	Küçük ikramlar sunulması	1	2	3	4	5	6
13	Çalışanların güler yüzlü olması	1	2	3	4	5	6
14	Hizmetlerde yeni teknolojilerden yararlanılması	1	2	3	4	5	6
15	Hizmetlerde sürekli yenilik yapılması	1	2	3	4	5	6
16	Kurumsal standartların olması	1	2	3	4	5	6
17	Kişisel bilgilerinizin otel zinciri düzeyinde kayıtlı olması	1	2	3	4	5	6
18	Müşteri mekânlarının yeterli olması	1	2	3	4	5	6
19	Resepsiyon hizmetlerinin yeterli olması	1	2	3	4	5	6
20	Hizmetlerde kullanılan malzemelerin kalitesi	1	2	3	4	5	6
21	Otel güvenliği / Emniyet	1	2	3	4	5	6
22	Çalışanların işleriyle ilgili yeterliğe sahip olması	1	2	3	4	5	6
23	Hizmetlerin tam zamanında yerine getirilmesi	1	2	3	4	5	6
24	Otelin konumu / Çevresine bağlı özelliklerin iyi olması	1	2	3	4	5	6
25	Şirket ve toplantı hizmetleri imkânları	1	2	3	4	5	6

Lütfen çeviriniz →

*Hizmet Algılamaları ile İlgili Sorular*

**1. .... Otelî'nin hizmetlerini genel olarak nasıl değeriendiriyorsunuz?**

- ÇOK MEMNUNUM  
 MEMNUNUM  
 NE MEMNUNUM NE DE MEMNUN DEĞİLİM  
 MEMNUN DEĞİLİM  
 HİÇ MEMNUN DEĞİLİM

**2. “..... Otelî'nde hizmetlerle ilgili görüş ve önerilerime çok önem verilir” ifadesiyle ilgili düşünceniz nedir?**

- TAMAMEN KATILYORUM  
 KISMEN KATILYORUM  
 NE KATILYORUM NE DE KATILMIYORUM  
 KISMEN KATILMIYORUM  
 HİÇ KATILMIYORUM

**3. Sizce ..... Otelî'nde sunulan hizmetlerde herhangi bir yenilik, değerişiklik ya da iyileştirmeye ihtiyaç var mı?**

- ÇOK FAZLA VAR  
 OLDUKÇA VAR  
 NE ÇOK NE DE AZ VAR  
 BİRAZ VAR  
 HİÇ YOK

**4. .... Otelî'ne kaçınıcı gelişiniz?**

- 1     2     3     4     5 VE ÜZERİ

**5. .... Otelî'nde kalış amacınız nedir?**

- İŞ / TOPLANTI  
 TATİL  
 KÜLTÜR  
 SAĞLIK  
 DİĞER.....

**Cinsiyetiniz:**     KADIN     ERKEK

**Yaşınız:**     25 VE ALTI     26-35     36-45     46-55     55-65     66 VE ÜSTÜ

**En son bitirdiğiniz okul:**     İlköğretim     Lise     Ön lisans  
 Lisans     Yüksek lisans     Doktora

**Mesleğiniz:**     İŞVEREN  
 YÖNETİCİ  
 MEMUR  
 İŞÇİ  
 SERBEST MESLEK  
 DİĞER .....

**Yaşadığınız Şehir:** .....

~ Anketi yanıtladığınız için teşekkür ederiz ~

**EK 7**  
**Faktör Analizi Korelasyon Matrisi**

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Soru7	,702	,166	,054	,044	-,047	,178
Soru10	,601	,026	,016	,115	,448	-,051
Soru20	,516	,160	,095	,144	,452	-,042
Soru1	,500	,013	,374	-,142	-,098	,236
Soru2	,500	,156	,060	,083	-,004	,320
Soru23	,139	,757	-,022	,217	,078	,045
Soru24	-,077	,732	,266	,031	-,053	,017
Soru22	,188	,693	-,052	,038	,153	,131
Soru25	,255	,497	,210	-,005	,211	-,030
Soru17	-,102	,078	,737	,020	,234	,208
Soru12	,146	,130	,687	,088	,053	,244
Soru16	,274	,247	,598	,334	,274	-,052
Soru14	,000	,161	-,002	,792	,203	,130
Soru15	,160	-,024	,413	,642	-,205	-,189
Soru9	-,083	,108	,155	,622	,136	,316
Soru5	,420	,046	-,111	,567	,059	,155
Soru18	,017	-,080	,284	,068	,714	,036
Soru19	-,063	,191	,020	,034	,634	,035
Soru21	,239	,218	,040	,138	,581	,388
Soru6	,070	,024	,234	,214	,185	,772
Soru3	,201	-,045	,322	,038	,097	,644
Soru13	,412	,237	-,092	,138	-,173	,591

## KAYNAKLAR

### Kitaplar

Ahipaşaoğlu, Suavi. “Animasyon”, **Otel İşletmeciliğinde Destek Hizmetleri**. Ed.: Pembegül Çakır, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 747, 2002.

Akoğlan Kozak, Meryem. “Destek Hizmetlerinin Tanımı, Önemi ve Organizasyon Yapısı”, **Otel İşletmeciliğinde Destek Hizmetleri**. Ed: Pembegül Çakır, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 747, 2002.

Akoğlan Kozak, Meryem. **Kat Hizmetleri Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2005.

Akoğlan Kozak, Meryem. **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2004.

Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2007.

Balcı, Ali. **Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler**. Ankara: Pagem Yayıncılık, 2001.

Botten, Neil ve John McManus. **Competitive Strategies for Service Organizations**. Basingstoke:MacMillan Press Ltd., 1999.

Chase Richard, B., F. Robert Jacobs ve Nicholas J. Aquilano. **Operations Management For Competitive Advantage**. Boston: McGraw Hill, 2006.

Cooper, Robert, G. ve Scott J. Edgett. **Product Development for the Service Sector**. New York: Basic Books, 1999.

- Çakıcı, Celil. “Otel İşletmelerinde Pazarlama”, **Otel İşletmeciliği**. Ed.: Nazmi Kozak. Ankara: Detay Yayıncılık, 2002.
- Daft, Richard L. **The New Era of Management. International Edition**. Australia: Thompson/South Western, 2006.
- Davis, Mark M. ve Janelle Heineke. **Operations Management: Integrating Manufacturing and Services**. Boston: McGraw Hill, 2005.
- De Bono, Edward. **Rekabetüstü**. (Çev: Oya Özel), 2.Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2000.
- De Mozota, Brigitte Borja. **Tasarım Yönetimi** (Çev: Sibel Kaçamak), MediaCat Kitapları: 2. Basım, İstanbul: Yaylacık Matbaası, 2005.
- Debackere, Keonraad ve Bart Von Looy. “Managing Innovation in a Service Environment”, **Services Management: An Integrated Approach**. Ed.: Bart Van Looy, , Paul Gemmel ve Roland Van Dierdonck, Harlow: Prentice Hall, 2003.
- Denizer, Dünder. **Yiyecek-İçecek Hizmetleri**. Ed.: Fermani Maviş, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 755, 2002.
- Desmet, Steven, Bart Van Looy ve Roland Van Dierdonck. “The Nature of Services”, **Services Management: An Integrated Approach. Looy**. Ed.: Bart Van Looy, Paul Gemmel ve Roland Van Dierdonck, Harlow: Prentice Hall, 2003.
- Dessler, Gary. Management: **Principles and Practices for Tomorrow’s Leaders**. 3.Basım., NJ: Pearson/Prentice Hall, 2003.
- Eraslan Nevzat ve Ömer Kamil Örucü. **Otel İşletmelerinde Mobilya ve Oda Tasarımı**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2009.

- Erdoğan, İrfan. **SPSS Kullanım Örnekleriyle Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri**. Ankara: Emel Matbaası, 1998.
- Evenson, Shelley. "A Designer's View of SSME," **Service Science, Management and Engineering: Education for the 21st Century**. Ed: Bill Hefley ve Wendy Murphy. New York: Springer, 2008.
- Fitzimmons, James, A. ve Mona J. Fitzimmons. **Service Management**, Boston: McGraw Hill. 2004.
- Frehse, Joerg. "Innovative Product Development in Hotel Operations", **Innovation in Hospitality and Tourism**, Ed.: Mike Peters ve Birgit Pikkemaat, 2005.
- Gemmel, Paul, Bart Von Looy ve Gino Van Ossel. "Defining the Service Concept", **Services Management: An Integrated Approach**. Ed.: Bart Van Looy, Paul Gemmel ve Roland Van Dierdonck, Harlow: Prentice Hall, 2003.
- George, Jennifer M. ve Gareth R. Jones. **Contemporary Management**. 4.Basım. Boston: McGraw-Hill, 2006.
- Geray, Haluk. **Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2006.
- Gilmore, Audrey. **Services Marketing and Management**. London: Sage Pub.Ltd. 2003.
- Go, Frank M. and Ray Pine. **Globalization Strategy in the Hotel Industry**. London: Routledge, 1995.
- Gökçe, Orhan. **İçerik Çözümlemesi**. Konya: Sel-Ün Yayınları, 2001.

- Güleş, Hasan Kürşat ve Hasan Bülbül. **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Bir Rekabet Aracı**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Haksever, Cengiz, Barry Render, Roberta S. Russell ve Robert G. Murdick. **Service Management and Operations**. 2.Basım. Londra: Prentice Hall, 2000.
- Heizer, Jay ve Barry Render. **Principles of Operations Management**. New Jersey: Pearson, 2006.
- Hoffman, Douglas K. ve Bateson John E.G. **Services Marketing: Concepts, Strategies & Cases**. Third Edition. Mason: Thomson – South Western, 2006.
- Holmlid, Stefan ve Shelley Evenson. “Bringing Service Design to Service Sciences, Management and Engineering”, **Service Science, Management and Engineering: Education for the 21st Century**. Ed: Bill Hefley ve Wendy Murphy. New York: Springer, 2008.
- ITIL, **Service Design**. Norwich: TSO, 2007.
- Kandampully, Jay ve Ria Kandampully. “Service System: A Strategic Approach to Innovate and Manage Service Superiority”, **Managing Tourism and Hospitality Services: Theory and International Applications**. Ed.: Gianna Moscardo ve Eric Laws. Wallingford: CABI Pub., 2006.
- Kasper, Hans, Piet von Helsdingen ve Mark Gabbott. **Services Marketing Management**. 2. Basım. West Sussex: John Wiley&Sons.Ltd., 2006.
- Kotler, Philip, John T. Bowen ve James C. Makens. **Marketing for Hospitality and Tourism**. Saddle River: Prentice Hall, 2006.
- Kozak, Nazmi. “Otelcilik Endüstrisine Giriş”. **Otel İşletmeciliği**. Ed.: Nazmi Kozak. Ankara: Detay Yayıncılık, 2002.



- Kozak Nazmi. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri** (Ders Notu). Eskişehir, 2001.
- Krajewski, Judie, Barbara Ritzman ve Maya Malhotra. **Operations Management Processes and Value Chains**. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.
- Kumar, Sameer ve Promma Phrommathed. **New Product Development**. New York: Springer, 2005.
- Linstone, Harold A. ve Murray Turoff. "Introduction," **The Delphi Method: Techniques and Applications**. Ed.: Harold A. Linstone ve Murray Turoff, 2002.
- Maviş, Fermani. **Otel Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2006.
- Maviş, Fermani. **Otel Mühendisliği**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2006a.
- Maviş, Fermani. "Müşteri Hizmetleri", **Otel İşletmeciliğinde Destek Hizmetleri**. Ed.: Pembedül Çakır. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 747, 2002.
- Mello, Sheila. **Customer-Centric Product Definition**. Boston: PDC Professional Publishing, 2005.
- Moutinho, Luiz. **Strategic Management in Tourism**. Oxon: CABI Pub., 2000.
- Mullins, Laurie J. **Hospitality Management and Organizational Behaviour**. 4. basım. Harlow: Longman, 2001.
- Neuendorf, Kimberly A. **The Content Analysis Guidebook**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

- Nyikel, Ronald A. **Hospitality Management Strategies**. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2005.
- Ottenbacher, Michael, Vivienne Shaw ve Andrew Lockwood. "An Investigation of the Factors Affecting Innovation Performance in Chain and Independent Hotels", **Innovation in Hospitality and Tourism**. Ed.: Mike Peters ve Birgit Pikkemaat, 2005.
- Özer, Pınar Süral ve Pınar Özkan Özdemir. "Hizmet Kavramı, Ekonomideki Yeri, Tanımı ve Özellikleri," **Hizmet Kalitesi**. Ed.: Şevkinaz Gümüšoğlu, İge Pınar, Perran Akan ve Atilla Akbaba. Ankara: Detay Yayıncılık, 2007.
- Page, Stephen, J. **Tourism Management**. Amsterdam: Elsevier, 2003.
- Powers Tom and Clayton Barrows. **Introduction to Management in the Hospitality Industry**. New York: John Wiley&Sons, Inc, 2003.
- Ramaswamy, Rohit. **Design and Management of Service Process**. Reading: Addison-Wesley Pub.Company, Inc. 1996.
- Ramirez, Rafael ve Ulf Mannevik. "Designin Value-Creating Systems," **Design for Services-Multidisciplinary Perspectives**. Ed.: Lucy Kimbell ve Victor P.Seidel. Oxford: Fineprint, s. 35-36, 2008.
- Raturi, Amitabh, S. ve James R. Evans. **Principles of Operations Management**. Mason: Thomson/South-Western, 2005.
- Reid, R. Dan ve Nada R. Sanders. **Operations Management**. 2. Basım. Hoboken: John Wiley&Sons, Inc., 2005.
- Reid, Robert D. ve David C. Bojanic. **Hospitality Marketing Management**. New York: John Wiley&Sons Inc., 2001.

- Robbins, Stephen P. ve Mary Coulter. **Management**. 9.Basım. Upper Saddle River, N.J.: Pearson, 2007.
- Schroeder, Roger, G. **Operations Management: Contemporary Concepts and Case**. 3.Basım. Boston: McGraw Hill, 2007.
- Slack, Nigel, Stuart Chambers ve Robert Jonhston. **Operations Management**. Harlow: Prentice Hall, 2004.
- Sökmen, Alptekin. “Önbüro Departmanı”, **Otel İşletmeciliği**. Der: Nazmi Kozak. Ankara: Detay Yayıncılık, 2002.
- Stevenson, William, J. **Operations Management**. 9th.Ed.Boston: McGraw-Hill, 2007.
- Stutts, Alan T. ve James F. Wortman. **Hotel and Lodging Management**. New Jersey: John Wiley&Sons, Inc., 2006.
- Şahin, Mehmet. **Üretim Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2008.
- Şahin, Mehmet. **Genel İşletme**. Eskişehir: Gülen Ofset. 2005.
- Tether, Bruce. “Service Design: Time to Bring in the Professionals,” **Design for Services-Multidisciplinary Perspectives**, Ed.: Lucy Kimbell ve Victor P.Seidel, Oxford: Fineprint, 2008.
- Tütüncü, Özkan. **Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2009.
- Ülgen, Hayri ve Kadri S. Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Literatür Yayınları. 2004.

- Walker, John R. **Introduction to Hospitality**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- Williams, Chuck. **Management**. 4.Basım. Mason: Thomson Business and Economics, 2007.
- Williams, Christine ve John Buswell. **Service Quality in Leisure and Tourism**. Wallingford: CABI Pub., 2003.
- Yarcan, Şükrü. **Türkiye’de Turizm ve Uluslararasılaşma**. 2. Basım. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1998.
- Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2000.
- Young, Robert. “A Perspective on Design Theory and Service Design Practice,” **Design for Services-Multidisciplinary Perspectives**, Ed.: Lucy Kimbell ve Victor P.Seidel. Oxford: Fineprint, 2008, s.43-44.
- Young, Laurie. **From Products to Services**. West Sussex: John Wiley&Sons Ltd., 2008.
- Zeithaml, Valerie A. ve Mary Jo Bitner. **Services Marketing**. Boston: McGraw Hill Irwin, 2003.

### **Makaleler**

- Abe, Tadahiko. “The Development of Service Science,” **The Japanese Economy**, C.33, S.3, s.55-74, 2005.
- Abramovici, Marianne ve Laurance Bancel-Charensol. “How to Take Customers into Consideration in Service Innovation Projects,” **The Service Industries Journal**, C.24, S.1, s. 56-78., 2004.

- Alam, Ian. "Service Innovation Strategy and Process: A Cross-National Comparative Analysis", **International Marketing Review**, C.23, S.3, s.234-254, 2006.
- Alam, Ian ve Chad Perry. "A Customer-Oriented New Service Development Process", **Journal of Services Marketing**, C.16, S.6, s.515-534, 2002.
- Bitner, Mary Jo. "Service and Technology: Opportunities and Paradoxes," **Managing Service Quality**, C.11, S.6, s. 375-379. 2001.
- Bitner, Mary Jo ve Stephen W. Brown. "The Service Imperative," **Business Horizons**, C.51, s.39-46. 2008.
- Bitner, Mary Jo, Willam T. Faranda, Amy R. Hubbert ve Valerie A. Zeithaml. "Customer Contributions and Roles in Services Delivery", **International Journal of Service Industry Management**, C.8, S.3, s.193-205, 1997.
- Bowen, John ve Robert C. Ford. "Managing Service Organizations: Does Having a "Thing" Make a Difference?," **Journal of Management**, C.28, S.3, s.447-469. 2002.
- Cannon, Debra F. "Expanding Paradigms in Providing Internal Service", **Managing Service Quality**, C.12, S.2, s.87-99, 2002.
- Chase, Richard B. ve Uday M.Apte, "A History of Research in Service Operations: What's the Big Idea?," **Journal of Operations Management**, C.25, s.375-386. 2007.
- Chen, Jean Jinghan and Irini Dimou. "Expansion Strategy of International Hotel Firms", **Journal of Business Research**, 58, s.1730-1740, 2005.
- Chuang, Pao-Tiao. "Combining Service Blueprint and FMEA for Service Design", **The Service Industries Journal**, C.27, S.2, s.91-104. 2007.

- Claver, Enrique, Juan Jose Tari and Jorge Pereira. "Does Quality Impact on Hotel Performance?", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, C.18, S.4, s: 350-358, 2006.
- Cook, Lori, S., David E. Bowen, Richard B. Chase, Sriram Dasu, Daug M.Stewart ve David A. Tansik. "Human Issues in Service Desing", **Journal of Operations Management**, C.20, s.159-174. 2005.
- Correa, Henrique Luiz, Lisa M.Ellram, Annibal Jose Scavarda ve Martha C. Cooper. "An Operations Management View of the Services and Goods Offering Mix," **International Journal of Operations & Production Management**, C.27, S.5, s. 2007.
- Coye, Ray W. "Managing Customer Expectations in the Service Encounter," **International Journal of Service Industry Management**, C.15, S.1, s.54-71.
- Drejer, Ina. "Identifying Innovation Surveys of Services: A Schumpeterian Perspective", **Research Policy**, C.33, s.551-562, 2004.
- Edvardsson, Bo ve Jan Olsson. "Key Concepts for New Service Development," **The Service Industries Journal**, C.16, S.2, s.140-164, 1996.
- Edvardsson, Bo, Anders Gustaffson ve Inger Roos. "Service Portraits in Service Research: A Critical Review," **International Journal of Service Industry Management**, C.16, S.1, s.107-121, 2005.
- Fache, W. "Methodologies for Innovation and Improvement of Services in Tourism," **Managing Service Quality**, C.10, S.6, s.356-366. 2000.
- Fließ, Sabine ve Michael Kleinaltenkamp. "Blueprinting the Service Company: **Managing Service Processes Efficiently**," **Journal of Business Research**, C.57, s.392-404, 2004.

- Gallouj, Faiz. "Innovation in Services and the Attendant Old and New Myths", **The Journal of Socio-Economics**, C.31, s. 137-154, 2002.
- Giloni, Avi, Sridhar Seshadri ve Pasumarti V.Kamesam. "Service System Design for the Property and Casualty Insurance Industry," **Production and Operations Management**, C.12, S.1, s.62-78, 2003.
- Goldstein, Susan Meyer, Robert Johnston, JoAnn Duffy ve Jay Rao. "The Service Concept: The Missing Link in Service Design Research?", **Journal of Operations Management**, C.20, s.121-134, 2002.
- Grönroos, Christian. "The Perceived Service Quality Concept – A Mistake?," **Managing Service Quality**, C.11, S.3, s.150-152, 2004.
- Hassanien, Ahmed ve Riyad Eid. "Developing New Products in Hospitality Industry: A Case of Egypt", **Journal of Hospitality & Leisure Marketing**, C.15, S.2, s.33-53, 2006.
- Heineke, Janelle ve Mark M. Davis. "The Emergence of Service Operations Management as Academic Discipline", **Journal of Operations Management**, Vol.25, pp.364-374, 2006.
- Herstein, Ram ve Yoram Mitki. "How El Al Airlines Transformed Its Service Strategy with Employee Participation," **Strategy & Leadership**, C.36, S.3, s.21-25.
- Hill, Arthur, David A. Collier, Craig M. Froehle, John C. Goodale, Richard D. Metters ve Rohit Verma. "Research Opportunities in Service Process Design," **Journal of Operations Management**, C.20, s. 189-202, 2002.
- Hipp, Christiane ve Hariolf Grupp. "Innovation in the Service Sector: The Demand for Service-Specific Innovation Measurement Concepts and Typologies", **Research Policy**, C.34, s. 517-535, 2005.

- Holmlid, Stefan. "Interaction Design and Service Design: Expanding A Comparison of Design," **Design Inquiries**, s.1-6, 2007.
- Hsu, Chia-Chien ve Brian A. Sandford. "The Delphi Technique: Making Sense of Concensus, Practical Assessment", **Research&Evaluation**, C.12, N.10, s.1-8, 2007.
- Johnston, Robert. "Service Operations Management: From the Roots up (Update)," **International Journal of Operations & Productions Management**, C.25, S.12, s.1298-1308, 2005.
- Johnston, Robert. "Service Operations Management: Return to Roots (Original Paper)," **International Journal of Operations & Productions Management**, C.25, S.12, s.1278-1297, 2005.
- Junginger, Sabine. "Learning to Design: Giving Purpose to Heart, Hand and Mind," **Journal of Business Strategy**, C.28, S.4, s.59-65, 2005.
- Kandampully, Jan. "The New Customer-Centered Business Model for the Hospitality Industry", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, C.18, S.3, s.173-187, 2006.
- Karwan, Kirk R. ve Robert E. Markland. "Integrating Service Design Principles and Information Technology to Improve Delivery and Productivity in Public Sector Operations: The Case of the South Carolina," **Journal of Operations Management**, C.24, s.347-362, 2006.
- Kaulio, M.A. "Customer, Consumer and User Involvement in Product Development: A Framework and a Review of Selected Methods", **Total Quality Management**, C.9, S.1, s.141- 149, 1998.



- Larsen, Povl, Richard Tonge ve Alan Lewis. "Strategic Planning and Design in the Service Sector", **Management Decision**, C.45, S.2, s. 180-195, 2007.
- Law, Rob and Giri Jogaratnam. "A Study of Hotel Information Technology Applications", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, C.17, S.2/3, s. 170-180, 2005.
- Lovelock, Christopher ve Evert Gummesson. "Whither Services Marketing?," **Journal of Service Research**, C. 7, S.1, s.20-41, 2004.
- Lovelock, Christopher ve George S. Yip. "Developing Global Strategies for Service Business," **California Management Review**, C.38, S.2, s.64-86, 1996.
- Lundkvist, Anders ve Ali Yakhlef. "Customer Involvement in New Service Development: A Conversational Approach," **Managing Service Quality**, C.14, S.2/3, s.249-257, 2004.
- Machuca, Jose A.D., Maria del Mar Gonzalez-Zamora, Victor G. Aguilar-Escobar. "Service Operations Management Research," **Journal of Operations Management**, C. 25, s.585-603, 2007.
- Maffei, Stefano, Birgit Mager ve Daniela Sangiorgi. "Innovation through Service Design. From Research and Theory to a Network of Practice. A Users' Driven Perspective," **Joining Forces**, Eylül 22-24, 2005.
- Magnusson, Peter, R. "Benefits of Involving Users in Service Innovation," **European Journal of Innovation Management**, C.6, S.4, s.228-238, 2003.
- Martin Jr, Claude, R., David A. Horne ve Anne Marie Schultz. "The Business-to-Business Customer in The Service Innovation Process," **European Journal of Innovation Management**, C.2, S.2, s.55-62, 1995.

- Matthing, Jonas, Bodil Sanden ve Bo Edvardsson. "New Service Development: Learning from and with Customers", **International Journal of Service Industry Management**, C.15, S.5, s.479-498, 2004.
- Menor, Larry, J., Mohan V. Tatikonda ve Scott E. Sampson. "New Service Development: Areas for Exploitation and Exploration," **Journal of Operations Management**, C.20, s. 135-157, 2002.
- Metters, Richard ve Ann Marucheck. "Service Management-Academic Issues and Scholarly Reflections from Operations Management Researchers," **Decision Sciens**, C.38, S.2, s.195-211, 2007.
- Morelli, Nicola. "Service as Value Co-Production: Reframing the Service Design Process," **Journal of Manufacturing Technology Management**, C.20, S.5, s.568, 590, 2009.
- Nijssen, Edwin J., Bas Hillebrand, Patrick A.M. Vermeulen ve Ron G.M. Kemp. "Exploring Product and Service Innovation Similarities and Differences", **Research in Marketing**, C.23, s. 241-251, 2006.
- Nikoleris, Dimitris, Rosa Arias ve Mark O'Connor. "Initial Delphi Study on Process Intensification Technologies," **PI Technology Future**, Sep., 2002.
- Oke, Adegoke. "Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies," **International Journal of Operations&Production Management**, C.27, S.6, s.564-587, 2007.
- Okoli, Chitu ve Suzanne D.Pawlowski. "The Delphi Method as a Research Tool: An Example, Design Considerations and Applications," **Information Management**, C.42, s.15-29, 2004.

- Orfila-Sintes, Francina, Rafel Crespi-Cladera ve Ester Martinez-Ros. "Innovation Activity in the Hotel Industry", **Tourism Management**, C.26, s.851-865, 2005.
- Ottenbacher, Michael ve Brendan Gray. "Hospitality Innovations: Identifying Successful Practices", **FIU Hospitality Review**, Fall, 2004.
- Ottenbacher, Michael ve Jurgen Gnoth. "How to Develop Successful Hospitality Innovation", **Cornell University**, C.46, S.2, s.205-222, 2005.
- Paton, Robert A. ve Stephen McLaughlin. "Services Innovation: Knowledge Transfer and the Supply Chain", **European Management Journal**, C.26, s.77-83, 2008.
- Prahalad ve Ramaswamy. "Co-opting Customer Competence", **Harvard Business Review**, Jan-Feb., s.79-87, 2000.
- Prajogo, Daniel. "The Implementation of Operations Management Techniques in Service Organizations," **International Journal of Operations & Production Management**, C.26, S.12, s.1374-1390, 2006.
- Prugsamatz, Sunita, Robin Pentecost ve Lars Ofstad. "The Influence of Explicit and Implicit Service Promises on Chinese Students' Expectations of Overseas Universities," **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, C.18, S.2, s.129-145.
- Rodriguez, Ana Ramon. "Determining Factors in Entry Choice for International Expansion. The Case of Spanish Hotel Industry", **Tourism Management**, C.23, s. 597-607, 2002.
- Rowe, Gene ve George Wright. "The Delphi Technique as a Forecasting Tool: Issues and Analysis," **International Journal of Forecasting**, C.15, s.353-375, 1999.

- Sampson Scott E. ve Craig M. Froehle. "Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory", **Production and Operations Management**, C. 15, S.2, s.329-343, 2006.
- Schmenner, Roger W. "Service Business and Productivity," **Decision Sciences**, C.35, S.3, s.333-347, 2004.
- Schostack, Lynn G. "Designing Services that Deliver," **Harvard Business Review**, Jan-Feb., s.133-139, 1984.
- Silvestro, Rhian, Lin Fitzgerald, Robert Johnston ve Christopher Voss. "Towards a Classification of Service Processes", **International Journal of Service Industry Management**, C.3, S.3, s. 62-75, 1992.
- Skulmoski, Gregory, Francis T. Hartman ve Jennifer Krahn. "The Delphi Method for Graduate Research," **Journal of Information Technology Education**, C.6, s.1-21, 2007.
- Smith, Anne M., Moria Fischbacher ve Francis A.Wilson. "New Service Development: From Panoramas to Precision," **European Management Journal**, C. 25, S.5, s.370-383, 2007.
- Solnet, David. "Introducing Employee Social Identification to Customer Satisfaction Research: A Hotel Industry," **Managing Service Quality**, C.16, S.6, s.575-594, 2006.
- Stamboulis, Yeoryios ve Pantoleon Skayannis. "Innovation Strategies and Technology for Experience-Based Tourism", **Tourism Management**, C.24, 2003.
- Stevens, Eric ve Sergios Dimitriadis. "Managing the New Service Development Process: Towards a Systematic Model", **European Journal of Marketing**, C.39, S.1/2, s.175-198, 2005.

- Storey, Chris D. ve Christopher J. Easingwood. "Determinants of New Product Performance: A Study in the Financial Services Sector", **International Journal of Service Industry Management**, C.7, S.1, s. 32-56, 1996.
- Sundbo, Jon. "Management of Innovation in Services," **The Service Industries Journal**, C.17, S.3, s.432-455, 1997.
- Svensson, Göran. "New Aspects of Research into Service Encounters and Service Quality," **International Journal of Service Industry Management**, C.17, S.3, s.245-257, 2006.
- Svensson, Göran. "Interactive Service Quality in Service Encounters: Empirical Illustration and Models," **Managing Service Quality**, C.14, S.4, s.278-287, 2004.
- Şahin, Ali Ekber. "Eğitim Araştırmalarında Delphi Tekniği ve Kullanımı," **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C.20, s.215-220, 2001.
- Tax, Stephen S. ve Ian Stuart. "Designing and Implementing New Services: The Challenges of Integrating Service Systems", **Journal of Retailing**, C.73, S.1, s.105-134, 1997.
- Tung, Wei-Feng ve Soe-Tysr Yuan. "A Service Design Framework for Value Co-Production: Insight from Mutualism Perspective," **Kybernets**, C.37, S.2, s.226-240, 2008.
- Ulwick, Anthony W. "Turn Customer Input into Innovation", **Harvard Business Review**, Jan.,s. 91-97, 2002.
- Varoğlu, Demet ve Zeliha Eser. "How Service Employees Can Be Treated as Internal Customers in Hospitality Industry", **The Business Review**, Cambridge, C.5, S.2, s.30-35, 2006.

- Vargo, Stephen L. ve Robert F. Lusch. "The Four Service Marketing Myths," **Journal of Service Research**, C.6 S.4 s.324-335, 2004.
- Vargo, Stephen L. ve Robert F. Lusch. "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," **Journal of Marketing**, C.68, s.1-17, 2004a.
- Vargo, Stephen L. ve Robert F. Lusch. "Why 'Service'?", **Journal of Academy of Marketing Science**, C.36, s.25-38, 2008.
- Verma, Rohit. "An Empirical Analysis of Management Challenges in Service Factories, Service Shops, Mass Services and Professional Services," **International Journal of Service Industry Management**, C.11, S.1, s.8-25, 2000.
- Victorino Liana, Rohit Verma, Gerhard Plaschka ve Chekitan Dev, "Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry", **Managing Service Quality**, C.15, S.6, s.555-576, 2005.
- Vuorinen, Ismo, Raija Jarvinen ve Uolevi Lehtinen. "Content and Measurement of Productivity in the Service Sector," **International Journal of Service Industry Management**, C.9, S.4, s.377-396, 1998.
- Weissenberger-Eibl, Marion ve Daniel Jeffrey Koch. "Importance of Industrial Services and Service Innovations," **Journal of Management & Organization**, C.13, s.88-101, 2007.
- Yang, Ching-Chow. "A Systems Approach to Service Development in a Concurrent Engineering Environment", **The Service Industries Journal**, C.27, S.5, s.635-652, 2007.
- Zehrer, Anita. "Service Experience and Service Design: Concepts and Application in Tourism SMEs," **Managing Service Quality**, C.19, S.3, s.332-349, 2009.

Zolfagharian, Mohammadali ve Audhesh Paswan. "Do Consumers Discern Innovations in Service Elements?," **Journal of Services Marketing**, C.22, S.5, s.338-352, 2008.

Zomerdijk, Leonike G. ve Jan de Vries. "Structuring Front Office and Back Office Work in Service Delivery Systems," **International Journal of Operations&Management Production Management**, C.27, S.1, s.108-131, 2007.

### Tezler

Agrawal, Gaurav K. "The Development of Services: Role and Impact of Technology on the Service Development Process," Yayınlanmamış Doktora Tezi. Rensselaer Polytechnic Institute Troy, 2006.

Aygen, Selin. "İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi," Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Eren, Duygu. "Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama," Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Kim, Yunkyong. "A Study of Understanding the Impact of Physical Environment on Perceived Service Quality in the Hotel Industry," Yayınlanmamış Doktora Tezi. Oklahoma State University, 2007.

Melton, "A Framework for Effective Customer and Frontline Employee Involvement in New Service Development," Yayınlanmamış Doktora Tezi. The Florida State University College of Business, 2007.

Öktem, Dilşad. “Otel İç Mimari Tasarımında Mekân Algılama ve Kimlik Oluşumu ve Örnekler Üzerinde Analizi,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007.

Yolcu, Ender. “Şehir Otelleri, Çevre, Mekân, Tasarım İlkeleri Üzerine,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü, 2006.

### **Bildiriler**

Ueda, Kanji ve Takeshi Takenaka. “Classification of Service Model and Value Creation,” The 9<sup>th</sup> IEEE International Conference on E-Commerce Technology and The 4<sup>th</sup> IEEE International Conference on Enterprise Computing, 2007.

### **Diğer**

“Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik,” **Resmi Gazete**, 25849, 2005.

Koskinen, Jari. “Service Design,” <http://www.servicedesign.tv/> (ayrıca):  
[http://cid-lab.org/Jari\\_Koskinen\\_Visual\\_CV.pdf](http://cid-lab.org/Jari_Koskinen_Visual_CV.pdf), 09, 10, 2009.

Nikoleris, Dimitris, Rosa Arias ve Mark O’Connor. “Initial Delphi Study on Process Intensification Technologies,” **PI Technology Future**, Sep., 2002.,  
<http://www.pinetwork.org/pubs/flame/flame.pdf>, 04,02, 2009.

Slack, Nigel, Stuart Chambers ve Robert Johnston. **Operations Management** (Instructor’s Manual) (Elektronik Kitap). 5.Baskı. Harlow: Prentice Hall, 2007.,  
<http://manuals-search-engine.com/operations-management-slack-5th-edition.html>, 17.07.2008.