

Hizmet Kalitesi Ölçümünde Yeni Bir Yaklaşım: Kritik Olaylar Tekniği

Sevgi Ayşe ÖZTÜRK

Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ÖZ

Kalite, günümüzde pek çok hizmet işletmesi için en önemli rekabet stratejisi haline gelmiştir. Bir çok hizmet işletmesi kaliteyi araştırmakta, ölçmekte ve kaliteyi geliştirici programlar uygulamaktadır. Hizmet kalitesi, araştırmacılardan da yoğun ilgi gören konular arasındadır. Günümüzde hizmet kalitesi tartışmalarının geldiği nokta, kalitenin tüketici bakışıyla belirlenmesinin bir ön Şart olduğudur, dolayısıyla kalitenin müşteri bakışı açısıyla ölçülmesi gerekmektedir. Bu makalede, psikolojiden bildiğimiz Kritik Olaylar Tekniği hizmet kalitesi ölçümünde önemli bir araç olarak ele alınmaktadır. İnsanların kendi deneyimlerini anlattığı hikayecikleri veri olarak kullanan bu teknik özellikle müşteri ve hizmet personeli arasındaki karşılaşmaların analizinde önemli bilgiler sağlamaktadır. Bu teknikte müşterilerin belirli bir hizmet hakkında özellikle tatmin edici ya da özellikle tatminsizlik yaratıcı deneyimleri yani kritik olaylar toplanmakta ve benzer kritik olaylar için kategoriler oluşturulmaktadır. Kısaca Kritik Olaylar Tekniği bir veri toplama ve bu verileri sınıflama biçimidir. Hizmete ilişkin problemleri ve hoşnutlukları tüketicilerin kendi anlatımlarıyla ayrıntılı olarak aktarmasını mümkün kılan bu teknik kalite yönetimi açısından önemli olanaklar sunmaktadır. Çeşitli ülkelerde farklı hizmet endüstrilerinde kalitenin izlenmesi, ölçülmesi için kullanılan bu tekniği uygulanan araştırmalara ülkemizde rastlamamaktayız

Anahtar Sözcükler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Hizmet Kalitesi, Kritik Olaylar Tekniği

GİRİŐ

Geçtiğimiz on yıllık dönem içinde işletmecilik dünyasındaki en önemli gelişmelerden biri kalite yönetiminin stratejik öneminin gittikçe artarak anlaşılmasıydı. 1980'lerde üretim kalitesi uygulamacıların ve araştırmacıların önemli konularından olmuştur. Aynı dönemlerde dikkat çeken diğer önemli bir gelişme ise hizmet sektörünün ekonomideki öneminin artışıdır. Hizmet kalitesini ise 90'lı yılların önemli bir konusu olarak görmekteyiz. Bu gelişmenin çeşitli açıklamaları vardır (Mattsson 1994: 45):

- Birincisi, hizmet sektörü gelişmiş batı ülkelerinde toplam işgücünün %55-%75'ini istihdam etmektedir.
- İkincisi, tüketiciler sunulan hizmetlerin çoğunun kalitesinden memnun değildir.
- Üçüncüsü, birçok kamu hizmetinin özelleştirilmesi ve deregülasyon yeni pazar fırsatlarının doğmasına yol açmıştır.

- Ayrıca veri ve iletişim sistemlerindeki hızlı teknolojik gelişmeler yüksek teknolojiye dayalı yeni hizmetlerin geliştirilmesini kolaylaştırmıştır.

Hizmet sektörünün artan önemi, hizmetlerde kaliteyi artırmak için temel prensipler yaratmayı gerekli kılmaktadır. Yani, hem hizmetlerde kaliteyi araştırmak için yöntemlere gereksinim duyulmakta, hem de hizmetlerde kalite sorunlarının özel yapısını açıklayacak deneysel sonuçlar gerekmektedir (Edwards-son 1992: 17). Hizmet üretimi ve hizmet pazarlaması hakkındaki araştırmalar kalite sorunlarına özel bir ilgi göstermiştir. Bu makalede hizmet kalitesini araştırma yöntemlerinden biri olan Kritik Olaylar Tekniği (KOT) incelenecektir.

Günümüzde birçok yönetici kaliteyi rekabet gücünü artırmada, müşteri tatmininde ve kârlılıkta itici güç olarak görmektedir. Hizmet kalitesi araştırmacıları hizmet kalitesinin kanıtının kusursuz performans

olduğunu öne sürmektedirler. Bu kavram üretimdeki sıfır hata kavramına yakın bir kavramdır. Hizmetlerde kalitesizliğin maliyetinin yüksek olduğu bilinmektedir. Kalitesizliğin olumsuz sonuçları; müşteriye aynı hizmeti yeniden sunmakla ilgili ya da zayıf hizmeti telafi etmekle ilgili katlanılan maliyet, kaybedilen müşteriler, olumsuz ağızdan ağıza iletişim ve personel moralindeki düşmedir.

Hizmet kalitesi yönetiminin temel amaçlarından biri müşteri sorunlarını önlemek olmalıdır. Sıfır hata ya da hizmeti ilk seferde doğru bir şekilde üretmek gibi temel kurallar oluşturulmuştur. Ancak tüketici tarafından algılanan sorunların tamamen önlenemediğini varsaymak gerçekçi bir yaklaşım değildir. Hizmetlerin genellikle kişiler arasındaki etkileşimlerden oluşması ve tüketicinin hizmet üretim sürecine katılması, çalışanların davranışlarının tamamen standartlaştırılmaması özel kalite yönetimi problemlerine yol açmaktadır. Dolayısıyla hizmet üreticisi kaliteyi etkileyen tüm etkenleri kontrol edememekte ve kalite pürüzlü olabilmektedir. Hizmet sunanlar tam bir hizmet süreci planlaması yapsalar ve önlemler alsalar da olası müşteri sorunları için hazırlıklı olmalıdırlar. Hizmet sunucuları için müşteri sorunlarının sıklığını ve yapısını gözlemek, sorunlar karşısında kısa sürede çözümler bulunmasını garantilemek, müşterinin sorununu halletmek, sorunların gerçek nedenlerini analiz etmek ve gelecekte meydana gelmesini önlemek gereklidir. Kalite hakkındaki yoğun bilimsel ve pratik tartışmalar son bir kaç yıldır müşteri sorunlarının anlaşılması ve teşhisi, sorunların analizi, şikayetlerle uğraşma ve nedenlerini sistematik olarak ortadan kaldırma hakkında ayrıntılı görüşler yaratmıştır (Stauss 1993: 42).

HİZMET KALİTESİ ARAŞTIRMALARI VE SERVQUAL TEKNİĞİ

Pazarlama ilminde hizmet kalitesi tartışmaları kaliteye geleneksel üretim-yönlü bakış açısından tüketici-yönlü bir bakış açısına geçişte araç olmuştur. Çeşitli araştırmacılar hizmet kalitesi algılamalarının özellikleri, hizmet kalitesinin temel boyutları ve algılanan hizmet kalitesinin ölçümünde tüketici-yönlü yaklaşımlar hakkındaki bilgimizi önemli derecede artırmıştır. Kısaca kaliteyi tüketici bakışıyla tanımlamak ve ölçmek konusunda görüş birliği oluşmuştur, diyebiliriz.

Hizmet kalitesini ölçmek için kullanılan yöntemler farklı düşünce ekollerine dayanmaktadır ve niteliğe dayalı ölçümler ve olaya dayalı ölçümler olmak üzere iki grupta sınıflanabilir (Mattsson 1994: 51). Nite-

liğe dayalı ölçümler içinde yer alan ve algılanan kaliteyi ölçmek için kullanılan en yaygın yöntem, sayısal çok-nitelikli SERVQUAL ölçeğidir. Kavramsal bir hizmet kalitesi modeli geliştirmek amacıyla Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985) çeşitli hizmet endüstrilerinin yöneticileri ve müşterileriyle bir dizi odak grubu görüşmeleri yapmışlardır. Araştırmacılar, hizmetin türü ne olursa olsun tüketicilerin hizmet kalitesini değerlerken temel olarak benzer kriterler kullandıklarını görmüşlerdir. Odak grubu görüşmelerine dayalı olarak araştırmacılar SERVQUAL adını verdikleri ve hizmet kalitesini çeşitli sektörlerde ölçebileceğini iddia ettikleri bir ölçüm aracı geliştirmişlerdir. SERVQUAL ölçeği algılanan kalitenin çeşitli boyutlarını ölçmek açısından her tür hizmet endüstrisinde en çok ilgi çeken araç olmuştur. Bu, tüketici tarafından beklenen ve tecrübe edilen yani algılanan kalite arasındaki farkları (güvenilirlik, dokunulabilirlik, muamele, güven ve duygu iştiraki) 5 boyutta ölçen standart bir yöntemdir. Araştırmacılar yirmiiki soru içeren bir ölçekle tüketicilerin belirli bir hizmetten beklentilerini daha sonra ise gene aynı boyutlarda belirli bir kuruluşun hizmeti hakkındaki algılamalarını ölçmektedirler ve beklentiler ile algılamalar arasındaki fark hizmet kalitesini göstermektedir. Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin bulgularını tekrarlamak ve daha genişletmek çabasıyla SERVQUAL çok sayıda çalışma doğurmuştur. Hizmet kalitesini ölçmek için önemli bir adım olan SERVQUAL'e aynı zamanda aşağıda yer alan çeşitli eleştiriler de getirilmiştir.

- Tamamen farklı hizmetler için standart bir yöntem kullanmanın doğru olup olmadığı sorgulanmaktadır. İdeal olarak her bir anket kendi müşteri tabanına göre geliştirilmelidir (Mattsson 1994: 51). Carman, bu ölçeğin boyutlarının istikrarlı olduğunu belirtmesine karşın tam manasıyla mevcut durumu yansıtmadığını ifade etmektedir. Bunun yanı sıra SERVQUAL ölçeğini farklı hizmet sektörlerine uygulamadan önce ölçekte yer alan ilgili kelimelerin sektöre göre uyarlanması, sektör ve tüketici açısından önem taşıyan boyutların gerekiyorsa alt boyutlara ayrılmasını önemle işaret etmektedir (Şekerkeya: 1995).
- SERVQUAL'i yanıtlayanların kalite deneyimlerini açıklama biçimlerinde sorun olduğu belirtilmektedir (Stauss ve Weinlich 1997: 34). Örneğin, bu ölçeğin herhangi bir banka için kullanıldığını varsayalım. Ankette personelin güvenilirliğini ve nezaketini ölçmek için cümleler geliştirilmiştir. "A bankasının personeline güvenebilirsiniz, ya da

A bankasının personeli naziktir” gibi ifadeler hakkında 7’li bir ölçekte işaretleme yapmak gerekmektedir. Müşteri A bankasının davranışları ve tutumları birbirinden çok farklı olan 3 personeli ile ilişkide bulunmuşsa bu boyutlarda değerlendirme yaparken zor durumda kalacaktır.

- Bu yöntemle toplanan veriler müşterinin kalite algılamalarını tümüyle yansıtmaz. Tüm kalite unsurlarının kapsamlı olarak listelenmesi normal bir tüketicinin istekle yanıtlayabileceği bir anketten daha geniş olacaktır. Dolayısıyla bir çok sorun ve olumlu hizmet deneyimleri yansıtılmaz (Stauss ve Weinlich 1997: 34).

- SERVQUAL ölçeğinde kalite boyutlarının soyut bir biçimde formüle edildiği, dolayısıyla araştırma sonuçlarının da somut olmadığı belirtilmektedir. Örneğin, “personelin dostça davranışları” konusunda beklentiler ile algılamalar arasında çok fark bulunması bir kalite zayıflığına işaret eder. Ancak araştırma, personelin hangi davranışlarının dostça bulunmadığı ve bu açığı kapamak için hangi geliştirme adımlarının atılması gerektiğini ortaya koymaz. Dolayısıyla yöntemin sonuçlarının kalite yönetiminde yol göstermesi açısından yeterli olup olmadığı tartışılabilir.

- Araştırmacılar bazı endüstrilerde SERVQUAL’in içerdiği kalite boyutlarına ilave boyutlar gerektiğini, bazılarında ise kalite boyutlarının farklı olduğunu görmüştür. Diğer çalışmalar SERVQUAL’in hizmet kalitesinin ayrı ayrı boyutlarını ölçemediğini, bu aracın ancak hizmet kalitesi hakkında global bir değerlemeyi ölçtüğü fikrine varmışlardır. Ayrıca bu çalışmalar beklentiler ile algılamalar arasındaki farkı değil sadece performansı ölçen araçların SERVQUAL’den daha iyi olduğunu bulmuşlardır (Reeves, Bednar ve Lawrence 1995: 65). Cronin ve Taylor yalnızca hizmet ulaştırma süreci üzerinde yoğunlaşmanın yetersiz olduğunu çünkü fiyat, kolaylık, bulunabilirlik gibi faktörlerin tüketicinin satın alma niyetini etkilediği fikrine varmışlardır (Cronin ve Taylor 1994:65).

- Parasuraman, Zeithanl ve Berry’nin çalışmalarının teorik kökenlerinde hem hizmet sürecine hem de hizmet sonucuna atıfta bulunulsa da SERVQUAL sadece fonksiyonel kalite (süreç kalitesi) üzerinde odaklanmaktadır. Babakus ve Mangold (1992) SERVQUAL’in fonksiyonel kalite üzerinde odaklanmasının çeşitli hizmet firmalarında genel bir değerlendirme aracı olarak kullanılamamasının bir nedeni olarak kabul etmektedir (Reeves, Bednar ve Lawrence 1995: 65).

KRİTİK OLAYLAR TEKNİĞİ (KOT)

Son yıllarda hizmet kalitesi literatüründe Kritik Olaylar Tekniğine dayalı araştırmalar dikkat çekmektedir. Kritik Olaylar Tekniğinin geçmişi 1954’te Flanagan’ın iş performansı ile ilgili kritik gereklilikleri belirlemek amacıyla yaptığı çalışmalarına dayanmaktadır. Flanagan, Psychological Bulletin dergisinde metodolojinin gelişmesini ve temel ilkeleri vermektedir. Kritik Olaylar Tekniği insan davranışları hakkında gözlemlerin toplanması ve gözlemlerin uygulamadaki problemlerin çözümüne yardımcı olabilecek biçimde sınıflandırılması için özel olarak tanımlanmış prosedürler dizisinden oluşur (Bitner, Booms ve Tetreault 1990: 73). Görüşmeler ya da gözlemler yoluyla KOT belirli bir görevin tamamlanmasında başarıya ya da başarısızlığa yol açtığı gözlenen olayları ve davranışları kaydeder. KOT kritik olaylar hakkında bilgi toplamanın ve sınıflandırmanın bir yoludur. Yöntemin gelişmesinin önemli bir kısmı Amerikan Hava Kuvvetlerindeki pilotların karşı karşıya kaldığı kritik olayların çalışmasıyla ortaya çıkmıştır. Örneğin, stajyer bir pilotun uçmayı öğrenememesinin nedenlerinin araştırılması gibi. Daha sonra Amerikan Hava Kuvvetlerinde bombalama görevindeki başarısızlıkların ve liderlikle ilgili etkin ve etkin olmayan davranışların araştırılmasında bu teknik kullanılmıştır. Pittsburg Üniversitesi Psikoloji Bölümünde kritik olaylarla ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların çoğunda çeşitli mesleklerde başarı için kritik gerekliliklerin neler olduğu ortaya konmuştur (Edvardsson 1989: 437). Kritik Olaylar Tekniği geliştirildiğinden beri görüşme (mülakat) yapma, verimlilik ve iş motivasyonu, eğitim ve stres yönetimi gibi alanlarda kullanılmıştır.

KOT’un algılanan hizmet kalitesinin ölçümünde bir araç olarak yeniden keşfedilmesi ve geliştirilmesi Bitner, Nyquest, Booms ve Tetreault’un çalışmalarına dayanır. Sayısız eserde KOT’un hizmet endüstrilerine, özellikle de ön büro personeli ve müşteriler arasındaki iletişim problemlerine uyarlanmasından bahsederler. Müşterinin hizmete ilişkin tatmin edici özellikle de tatminsizlik yaratıcı deneyimleri hakkında (kritik olaylar) bilgi toplamanın ve bu olayları sınıflamanın bir yolu olarak Kritik Olaylar Tekniği kullanılmaktadır. Bitner, Booms ve Tetreault (1990) kritik olaylar tekniğini otel, restoran ve havayolu müşterilerinin çok tatmin edici ve çok tatminsizlik verici bulduğu hizmetleri birbirinden ayıran personel davranışlarını ortaya koymak için kullanmışlardır. Son yıllarda tüketiciler dışında hizmet personeli tarafından algılanan kritik olayların analiz edilmesiyle bu yaklaşımın kullanımı genişlemiştir. Araştırmacı-

ların elde ettikleri bulguların etkisiyle bir çok ülkede çeşitli hizmet branşlarının kalitesini ölçmek için KOT kullanılmıştır (Stauss ve Weinlich 1997: 37).

Kritik Olaylar Tekniğinde müşteriler belirli bir hizmet hakkında, özellikle tatmin edici ya da özellikle tatminsizlik yaratıcı deneyimlerini kendi anlatımlarıyla hikayecikler şeklinde ifade ederler. KOT bu hikayelerin veri olarak kullanılmasına ve bu verilerin sınıflanmasına dayanır. Bu teknik, insanların geçmişte bir deneyim yaşadıkları şeyler hakkında hikayeler anlatmalarını sağlamak fikrinin bir uzantısıdır. Birçok insan sağlık, konaklama, ulaştırma, yeme-içme gibi hizmetlerle ilgili yaşadıkları olumlu ya da olumsuz deneyimlerini tekrar tekrar anlatmaktan zevk alır. Kritik Olaylar Tekniği bu sürece formal bir boyut kazandırmakta ve insanların bu deneyimlerini kayıtlayıp, analiz ederek hizmet kalitesini geliştirme çabalarında kullanılabilecek önemli veriler ortaya çıkarmaktadır.

Kritik Olaylar Tekniği bir sınıflandırma yöntemi olarak faktör analizi, kümeleme analizi ve çok boyutlu ölçekleme gibi tümevarımsal gruplama prosedürleriyle aynı grup içinde yer alabilir. Bu yöntemlerde belirli verilerin analizine dayalı olarak kategoriler oluşturulur. Sınıflandırma yapmak için önemli olan özelliklerin ne olduğu hakkında bilgimiz az olduğunda özellikle yararlıdır. Diğer gruplama prosedürlerinden farklı olarak KOT sayısal çözümler yerine müşterilerin kendileri tarafından anlatılan hikayelerin içerik analizlerini kullanır (Bitner, Booms ve Tetreault 1990: 73). KOT müşterilerin ve personelin yaşadıkları tatmin edici ve tatminsizlik yaratıcı hizmet karşılaşmaları hakkında hikayeler anlatmalarını sağlar. Anlatılan hikayeciklerin içeriklerine göre benzer konulardaki olaylar adım adım bir süreçte sınıflanır ve kategorilere ayrılır. Bu teknikte müşterilere ya da personele hizmet sunulan yerde özellikle dikkat çeken bir deneyim yaşayıp yaşamadıkları sorularak, bu deneyimleri ayrıntılı olarak tanımlamaları istenir.

Kritik Olaylar Tekniğinin hizmet sektöründeki uygulanışından önce hizmet karşılaşması ve kritik olay kavramlarını açıklamak gereklidir. Çünkü kritik olaylar hizmet karşılaşmalarında yaşanır. Bir firmanın çalışanları ile müşterileri arasındaki etkileşim gerçek anı ya da hizmet karşılaşması olarak adlandırılır. Müşteri açısından hizmet hakkındaki en iyi izlenimler müşterinin hizmet firmasıyla etkileşimde bulunduğu hizmet karşılaşmalarında ya da diğer bir deyişle gerçek anlarda edinilir. Bu terim Shostock tarafından daha geniş olarak "müşterinin bir hizmetle doğrudan etkileşimde bulunduğu bir zaman dönemi" olarak tanım-

lanmıştır (Palmer 1994: 150). Bu tanım hizmetin bir kişinin etkileşimde bulunabileceği tüm yönlerini kapsar, personel, donanım, fiziksel varlıklar gibi. Sözleşme, müşterinin bir bankanın ya da otelin bir personeliyle telefon aracılığıyla etkileşimi. Ancak Kritik Olaylar Tekniğinde genellikle müşteri ve hizmet personeli arasındaki yüzyüze karşılaşmalar ele alınmaktadır.

Bu karşılaşma anlarında tüketici hizmeti sunan örgütün hizmet kalitesinin bir resmini elde eder. Müşterinin yaşadığı her bir olumlu hizmet karşılaşması müşterinin tatminine ve firmayla tekrar iş yapma isteğine katkıda bulunur. Örgüt açısından her karşılaşma kaliteli bir hizmet sunucusu olduğunu kanıtlama ve müşteri bağlılığını artırma potansiyeli sunar. Bazı hizmetlerde yüzyüze hizmet karşılaşmaları çok azdır, personel ve müşteri arasında yoğun ilişkiye dayalı hizmetlerde ise karşılaşmalar çoktur. Bazen hizmetin tamamı bu karşılaşma anında üretilir ve tüketilir. Bir havayolu taşımacılığında müşterinin check-in yaptırdığı an, hostesin yolcuyla uçak kapısında karşıladığı an, bir restoranda garsonun müşteriden siparişini alması, herhangi bir bilet satışı için görevliyle müşterinin karşılaşmaları örnek gösterilebilir. Disney şirketi yetkilileri bir Disney eğlence parkında müşterilerin ortalama 74 hizmet karşılaşması deneyimi yaşadıklarını ve bunlardan herhangi birindeki olumsuz bir deneyimin olumsuz bir genel değerlemeye yol açacağını söylemektedirler. Hizmet sürecinin başında meydana gelen yanlışlıkların ve problemlerin özellikle kritik olduğunu, çünkü bu noktadaki başarısızlıkların diğer aşamalarda tatminsizlik riskini artırdığını belirtmektedirler (Zeithaml ve Bitner 1996: 105). SAS Hava Yollarında hizmet karşılaşmalarının önemi şirketin yöneticisi Carlzon tarafından şöyle dile getirilmektedir: Yılda ortalama 10 milyon yolcunun her birine ortalama 5 SAS personeli hizmet vermiştir. Her hizmet ortalama 15 saniyede sonuçlandırılmıştır. Böylece SAS bu 15 saniyelik hizmet süreleriyle yılda 50 milyon kez yeniden yaratılmaktadır. İşte bu 50 milyon kez tekrarlanan kritik anlar SAS'ın başarı ya da başarısızlığının kesinleştiği anlardır. Yine bu anlar müşterilerimize SAS'ın kendileri için en iyi alternatif havayolu olduğunu kanıtlamak zorunda olduğumuz anlardır (Carlzon 1992: 2).

Hizmet karşılaşmalarının algılanan kalitenin oluşumunda ve tüketicinin örgütten tatminindeki etkisi nedeniyle, araştırmacılar müşterinin olumlu ve olumsuz algılamalarının kaynaklarını belirlemek için hizmet karşılaşmalarını yaygın olarak araştırmışlardır.

Kritik olay kavramını ve hangi olayların kritik olay olarak kabul edilebileceğini açıklamadan önce olay kavramını açıklamak gereklidir. Olay gözlenebilir

bir insan eylemidir. Bu eylem tek başına o hareketi yapan kişi hakkında bir netice çıkarılabilecek ya da tahminde bulunabilecek kadar tamam olmalıdır. Kritik olay ise bu eylemin genel amacına önemli bir ölçüde katkıda bulunan ya da önemli ölçüde genel amacından sapan bir olaydır. Kritik olay müşteri ve hizmet firmasının personeli arasında meydana gelen, özellikle tatmin edici ya da özellikle tatminsizlik yaratıcı spesifik etkileşimler olarak da tanımlanabilir (Bitner, Booms, Mohr 1994:98). Bundan dolayı, hizmet karşılaşmalarındaki tüm olaylar KOT kapsamında sınıflanmaz. Özellikle tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı olmasından dolayı tüketiciler tarafından hatırlanmaya değer olan olaylar ele alınır. Hatırlanabilir kritik olayların incelenmesi, tüketicinin tatmin/tatminsizlik yaratıcı değerlemelerine yol açan, temel olarak gerekli faktörleri anlamamıza yardımcı olur. Bir olayın kritik olay olarak tanımlanabilmesi için çeşitli kriterleri karşılaması gerekir. Sözgelişi, yapılan bir araştırmada bir kritik olayın dört kriteri karşılamasını gerekli görülmüştür.

- Müşteri ve personel etkileşimini kapsamı
- Müşteri açısından çok tatmin edici ya da çok tatminsizlik yaratıcı olması
- Ayrı bir olay (hadise, vaka) olması
- Görüşmeci tarafından gözünde canlandırılacak kadar yeterli ayrıntıya sahip olması (Bitner, Booms ve Tetreault 1990: 73).

İşadamlarının iş seyahatlerinden tatminine ilişkin yapılan bir araştırmada iş seyahatleriyle ilgili kritik olaylar toplanmıştır. Bu araştırmada bir kritik olayın şu dört kriteri karşılaması gerekmiştir.

- Yurtdışına bir iş gezisini kapsamı
- İş seyahati yapan kişinin görüşüne göre tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı olması
- Ayrı bir olay olması
- Görüşme yapılan kişi tarafından gözünde canlandırılacak kadar yeterli ayrıntıya sahip olması (Glajo 1995: vi).

Hizmet kalitesini araştırırken niçin rutin olaylar üzerinde değil de kritik olaylar üzerinde yoğunlaşıldığı ise şöyle açıklanabilir: Birçok kuruluş hizmet kalitesinin ve müşteri tatmininin önemini farkında olsa da bu amaçlara nasıl ulaşılacağı her zaman açık değildir. Kalitenin düşük olduğu ve bir problemin varlığının hem müşteriler hem de firma (çalışanlar) tarafından farkına varıldığı durumlar olsa da problemlerin nedenleri ve uygun çözümler hakkında anlaşmazlıklar olabilir. Hizmet karşılaşmalarında bu tür anlaş-

mazlıklar şüphesiz ki müşteri tatminini azaltmaktadır, dolayısıyla müşterinin tatminine ve tatminsizliğine neden olan olay ve davranış türlerini anlamak önemlidir (Bitner, Booms ve Mohr 1994: 96).

Müşteri ancak umduğunu ya da talep ettiğini elde edemeyince normal olarak elde ettiklerinin bilincine varır. Hizmet kalitesinin farkına varıldığı anlar işte bu kritik anlardır. Bunlar müşterinin uzun dönemli belleğinde kalan gerçek anlardır. Bir kritik olay işletmede değişim ihtiyacının sinyallerini verir. Bu sinyalleri belirlemenin, analiz etmenin ve gelecekte hizmet kalitesini artırmak için mümkün olan uygun değişiklikleri yapmanın bir işaretidir. Bir firmada hizmet kalitesini artırmaya yönelik önlemler ve programlar, meydana gelen kritik olayların analiziyle ortaya çıkabilir. Kritik olaylara neden olan problemler, koşullar, zayıflıklar ilk önce düzeltilmelidir (Edvardsson 1988: 431). Uç ve anormal durumları çalışmanın ardında yatan neden, bunların ilgili durumu daha iyi anlamak için iyice bilmemiz gereken durumlar olmasıdır. Uç, kritik durumlar hakkında bilgi, bütünü anlamamıza katkıda bulunur. Hizmet bir süreç olduğu için, hizmet üretiminin süreç yönünü tanımlayacak ve kritik olaylar hakkında ayrıntılı bilgi sağlayacak bir yöntem ihtiyacı vardır. KOT kalite zayıflıklarının olduğu durumları araştırmamıza ve daha iyi anlamamıza yardım eder.

KRİTİK OLAYLAR TEKNİĞİNİ UYGULAMA SÜRECİ

KOT, kritik olaylara ilişkin veri toplamak ve bu verileri sınıflayarak benzer olayları belirli kategorilere ayırmak için kullanılan bir süreçtir. Literatürde KOT'un hizmet kalitesi araştırmaları çerçevesinde spesifik amaçlar için kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, Keaveney KOT'u tüketicilerin bir hizmet işletmesinden diğerine geçişinin nedenlerini bulmak ve bu nedenleri sınıflandırmak için kullanmıştır (Reeves, Bednar ve Lawrence 1995: 66). Nyquist (1985) hizmet karşılaşmalarındaki iletişim zorluklarının kaynaklarını belirlemede, Kelley (1993) perakendecilikte hatalar ve hataları telafi etme için bir tipoloji geliştirmede KOT'u kullanmışlardır (Hoffman, Kelley ve Rotalsky 1995: 50). Bitner ve arkadaşları bu tekniği tatmin edici ve etmeyici hizmet karşılaşmalarına neden olan personel davranışlarını belirlemek ve sınıflamak için uygulamışlardır. Diğer bir çalışmada havayolu taşımacılığında yolcular tarafından algılanan kritik olaylar araştırılmıştır (Edvardson 1992).

Kritik Olaylar Tekniğinin hizmet kalitesinin artırılmasında yol gösterici bir araç olarak kullanılması için aşağıdaki süreç uygulanabilir.

- Kritik olayların toplanması (veri toplama)
- Kritik olayların analiz edilmesi (veri analizi)
- Kritik olayların önem derecelerinin saptanması
- Geliştirme için harekete geçme (Lockwood 1994: 74).

Kritik Olayların Toplanması

Veri toplama planı yapılması ve bu planın uygulanması KOT'un ilk aşamasıdır. Daha önce de bahsedildiği gibi KOT insanların anlattıkları hikayecikleri veri olarak kullanır. Hizmet sürecinde kritik olaylarla ilgili deneyimlerini aktarabilecek olan kişiler ancak bu sürecin aktörleri olan müşteriler ve personelidir. Veri toplanan kişilerden uygun ve geçerli yanıtlar alabilmek için görüşmecinin çalışılan hizmet firmasına ve hizmete aşına olması gereklidir. Aynı zamanda görüşmecinin ön bilgisinin ve ön yargısının veri toplama sürecini yönlendirme tehlikesi de vardır (Edvardsson 1992: 18).

Kritik olayları toplamak için aşağıda belirtilen yöntemler kullanılabilir (Lockwood, 1994: 75-80).

Kendi kendine doldurma. Basılı formlar tüketicilere, personele ya da yöneticilere gönderilip, bu formları doldurup geri göndermeleri istenir. Bu yaklaşımın kullanımıyla ilgili deneyimler elde edilen cevapların kalitesinin çok yüksek olduğunu -çünkü insanların yanıtlamadan önce düşünmek üzere zamanları vardır- ancak geri dönüş oranının ise çok düşük olduğunu göstermektedir. Özellikle tüketicilerden bilgi almada kullanışlı olan ve tüketici açısından sıkıntı verici olmayan bir yöntemdir. Daha önce bir perakende mağazasının müşterilerine gönderilen böyle bir formda bu teknikle bilgi almak için şöyle bir açık uçlu soru sorulmuştur (Anton 1996: 39):

Bizim mağazamızda fevkaledede iyi ya da kötü deneyimimizin olduğu bir zaman düşünün. Aşağıdaki boşluğu bu olayı ayrıntılarıyla, olduğu gibi tanımlayın. Ayrıca lütfen bu olayı iyi ya da kötü yapanın ne olduğunu anlatın.

Yanıtlayan kişinin olayı hikayecik şeklinde anlatması için yer bırakılır. Müşteri tatmini endeksi ya da sosyo-ekonomik değişkenlerle ilgili ek sorular da sorulabilir.

Görüşme. Bu yaklaşımda araştırmanın ölçeğine göre bir kişi ya da bir grup tarafından müşterilerle, yöneticilerle ya da personelle bire-bir görüşmeler yapılır. Görüşme yapılan kişiden kritik olaylarla ilgili deneyimlerini (hikaye) anlatılması istenir. Daha sonra hikayenin açık olmayan kısımları hakkında ek bil-

gi almak olasıdır. Deneyimler bu yöntemin çok belirli olmayan kritik olaylar hakkında ayrıntılı bilgi toplamanın iyi bir yolu olduğunu göstermektedir. Tek bir görüşmeci için zaman alıcı bir yöntemdir.

Araştırmanın geçerliliği için, yapılan çalışmada kritik olaylar kavramıyla ne anlatılmak istendiği açık bir biçimde tanımlanmalıdır. Örneğin, tüketicilerden kritik olaylarla ilgili bilgi alınırken şu sorular sorulabilir:

- Bir müşteri olarak bir hizmet işletmesinin personeliyle etkileşiminizde özellikle tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı bir an düşünün.
- Bu olay ne zaman oldu?
- Bu duruma yol açan koşullar nelerdir?
- Personel tam olarak ne dedi ya da ne yaptı?
- Bu etkileşimi tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı olarak hissetmenize yol açan neydi? (Bitner, Booms ve Tetreault 1990: 74)

Grup görüşmeleri. Bu yaklaşımda bir grup insan bir araya getirilip daha sonra ikili gruplara ayrılırlar. Çiftlerden biri görüşmeci olup diğerinden kritik olayı anlatmasını ister ve kaydeder. Daha sonra roller değişir ve başka bir kritik olay kaydedilir. Katılımcıların açıklayabileceği kritik olaylar tükenene ya da zaman bitene kadar grup görüşmesi devam eder. Bu yaklaşım kritik olayları toplamanın çok üretken ve yoğun bir yoludur. Katılımcılar için de özellikle yaşadıkları kritik olayları diğer grup üyeleriyle paylaşmak zevkli bir deneyimdir. Grup sadece bu amaçla bir araya getirilebileceği gibi kalite çemberi toplantılarının birinde bu süreç gerçekleştirilebilir. Grup sadece tüketicilerden, personelden ya da yöneticilerden oluşabilir, ancak karma bir grup daha faydalı olur.

Kritik Olaylar Tekniğinde kaç adet olayın toplanması gerektiği hakkında katı kurallar yoktur. Basit bir söyleyişle ne kadar çok olay toplanırsa izleyen analizler de o kadar iyi olur. 50 olay civarında bir dizi, kategorilerin oluşturulabilmesi için yeterli olsa da, daha güvenilir kategoriler için 100 olay daha uygundur. Kritik olaylar istatistiki olarak analiz edilecek ise, örneğin personel ve müşteriler tarafından açıklanan kritik olayların farklı olup olmadığı görülmek isteniyor ise, daha çok sayıda olaya ihtiyaç vardır. Yapılacak olan analizlere bağlı olarak 300 ile 500 arasında olay gerekebilir (Lockwood 1994: 78). Kritik Olaylar Tekniğinde niteliksel analizler de açıklayıcı bilgiler verir, ancak sayısal analizler yapmak mümkündür. KOT'un amacı bir hizmetin müşteri tabanını temsil eden bir örnek elde etmek olduğunda büyük bir araştırma tercih edilir (Anton 1996: 39). Yapılan araştırmalar incelendiğinde Bitner ve

arkadaşlarının otel, restoran ve havayolu müşterileriyle yaptıkları araştırmada 719 (Bitner, Booms, Tetreault 1990), aynı sektörlerde personelle yapılan araştırmada 774 (Bitner, Booms, Mohr 1994), müşterileri ilişkilerindeki kritik olayların araştırıldığı bir araştırmada 205 kritik olay (Edvardsson 1988), restoran endüstrisinde yapılan bir araştırmada ise 373 kritik olay toplandığı görülmektedir.

Kritik olaylarla ilgili veri toplarken kullanılacak diğer bir model ise Edvardsson'un kullandığı modeldir. Bu model, yapılan görüşmelere standart bir biçim getirmektedir. Modelde basitçe kritik olayın kaynağı ve çeşidi (nedeni), firmanın kritik olay karşısında nasıl bir davranış gösterdiği (hareket) ve bu davranış sonucunda firma ve müşteri ilişkisinin nasıl etkilendiği (sonuç) sorulmakta ve bir forma kaydedilmektedir.

Verilerin Analizi

Kritik Olaylar Tekniğinde araştırmacılara düşen görev hikayelerden gerçeklere ulaşmak olmalıdır. Her hikayeden ana kelimeleri ve cümleleri bulmak ve bunlardan ortak temalar oluşturmak da görevler arasındadır (Odabaşı 1997: 143).

Toplanan verilerin analiz edilmesi iki aşamada gerçekleşir (Lockwood 1994: 78):

- Birinci aşama kritik olayların içinde yer alacağı bir dizi kategori geliştirmek ve bu kategorileri tanımlamaktır.
- İkinci aşama ise, her bir kategoride bulunan olayların göreceli sıklığını bulmak için toplanan kritik olayların bu kategoriler içinde sınıflandırılmasıdır.

Diğer bir söyleyişle, müşteriler ya da personel tarafından anlatılan hikayeciklerin (kritik olayların) ortak özelliklerinden yola çıkılarak belirli kategoriler oluşturulur ve müşterilerin olumlu ve olumsuz deneyimleri bu kategoriler içinde sınıflanır. Kategorilerin geliştirilmesi subjektif bir süreçtir. Tüm araştırmalar için doğru olan bir kategoriler seti yoktur, bir kategori seti belirli bir durum için anlamlı olur. Olayların sınıflandırılması, gruplar ve alt gruplar oluşturmak üzere verilerin tekrar tekrar dikkatle okunmasına ve kaydedilen deneyimlerdeki benzerliklere göre sınıflanmasına dayalıdır. Bu gruplar ve alt gruplar daha sonra ayrıntılı olarak tanımlanmalıdır ve güvenilir gruplamalar elde edilinceye dek olaylar tekrar kategorilenmelidir. Amaç, herkesin anlayabileceği kategori ve alt kategori tanımları oluşturmaktır. Böylece farklı kişiler güvenilir biçim-

de olayları aynı kategoriler içine sınıflayabilirler (Lockwood 1995). Sınıflandırma tanımlarının başarisinin önemli bir ölçüsü, kritik olayların bağımsız olarak çalışan farklı kişiler tarafından yapılan tanımlara göre sınıflandırılmasındaki güvenilirliktir. Her kategori için fikirbirliği oranı yüzde seksen ya da fazla ise sınıflandırma sisteminin güvenilirliği tatminkar sayılır. (Glažo 1995: vii) Araştırmacı bir çok kritik olayı okuduktan sonra olaylar arasındaki benzerlikler daha açık hale gelir. Daha sonra benzerliğin tam yapısı belirlenerek her bir kategorideki olaylara isim vermek için bir temel oluşur. Bir kategori içinde sınıflanan tüm olaylar birbirine diğer bir kategoriden daha fazla benzeyene kadar tekrar tekrar sınıflanır (Bitner, Booms ve Tetreault 1990: 74).

Verilerin analizi aşamasını yürütmenin en iyi yolu grup olarak çalışmaktır. Toplanan kritik olaylar rastgele birkaç bölüme ayrılır ve her gruptan kendi bölümündeki olaylar için kategoriler oluşturmaları istenir. Daha sonra gruplar bir araya getirilerek kategori tanımlamalarını karşılaştırırlar ve tüm kategori seti için bir fikre varırlar. Bu aşamada olayları olumlu ve olumsuz olarak ayırmak ve farklı gruplara vererek onların da aynı ya da farklı kategoriler mi yaratacağını görmek ilginç olabilir. Kategoriler geliştirildikten sonra tüm olayların sınıflandırılması ve her kategorideki ve alt kategorideki olay sayısının belirlenmesi gerekir. Olaylar için ayrıca olumlu ve olumsuz oluşuna göre ya da personel ve tüketici tarafından açıklanmasına göre çapraz tablolar oluşturulabilir (Lockwood 1995).

Müşteri ve hizmet personeli arasındaki hizmet karşılaşmalarında yaşanabilecek olumlu ve olumsuz kritik olaylar için kategorilerin oluşturulmasında yararlanılabilecek bir sınıflama Bitner, Booms ve Tetreault tarafından yapılmıştır. Kritik olaylarla ilgili yapılan çalışmaların bir kısmında bu sınıflandırma sisteminin (kategorilerin) kullanıldığı görülmektedir. Araştırmacılar 1990'da tüketicilerin tatmin edici ve etmeyici buldukları personelle ilgili davranışları araştırmışlardır. Araştırmacılar binlerce hizmet karşılaşması hikayesinden sonra müşteri tatmininin ve tatminsizliğinin kaynağı olarak üç ortak tema belirlemişlerdir. Bunları telafi etme, uyarılama, kendiliğinden davranışlar şeklinde tanımlamışlardır (Zeithaml ve Bitner 1996: 108-109). Araştırmacılar bu sınıflandırmanın müşteri ve personel arasında ileri düzeyde etkileşime bağlı diğer hizmetler için de kullanılacağını öne sürmektedirler. Bitner ve arkadaşları izleyen bir araştırmada (1994) bu araştırmayı personelle yapmışlardır. Personelden müşteri bakış açısıyla düşüncelerini ve müşterilerin hizmet karşılaşmalarının

da özellikle tatminkar ve tatminkar olmayan deneyimlerinin neler olacağını tartışmalarını istemişlerdir. Kritik olayların %86'sı araştırmacıların daha önce tanımladıkları üç temel grup içinde yer almıştır. Kalan olaylar ise problemlili müşteri davranışı olarak adlandırılan yeni bir grup içine sınıflandırılmıştır. 90'daki çalışma ve 94'teki çalışmada tatmin ve tatminsizliğin benzer nedenleri olduğunu ancak meydana geliş sıklığının farklı olduğunu ortaya koymuştur (Reeves, Bednar ve Lawrence, 1995:66).

Araştırmacıların bulgularına göre müşteri tatmin ya da tatminsizliğinin kaynakları aşağıdaki dört kategoriden birinde yer almaktadır. Bu dört grup için tüketicilerin açıkladıkları olumlu (tatmin edici) ve olumsuz (tatminsizlik yaratıcı) birer kritik olay örneği de aşağıda verilmektedir.

Telafi etme. Hizmetin ulaştırılması esnasında bazı sorunlar ortaya çıkabilir. Telafi etme müşterinin sorunları ve şikayetleri karşısında hizmet personelinin nasıl bir davranışta bulunduğunu anlatır. Hizmet ulaştırma sisteminde bir başarısızlığın olduğu ve personelin müşterinin şikayetine ve hayal kırıklığına bir biçimde tepki vermesi gereken tüm olayları kapsar. Bu hata örneğin, zamanında hazır olmayan bir otel odası ya da geciken hava uçuşu olabilir. Personelin bu tür durumlar karşısındaki davranışı, sorunun nasıl halledildiği müşterinin hizmet deneyimini olumlu ya da olumsuz hatırlamasına yol açar.

Olumlu (tatmin edici): *Bir otel müşterisi olarak ayakkabılarımı boyatılmak üzere odamın kapısına bırakmıştım. Odaya tekrar geldiğimde ayakkabılarımın yok olduğunu gördüm ve ayakkabılar bulamadım. Otel personeli sorumluluğu üzerine aldı ve bir saat içinde otelin bir temsilcisi 6 çift yeni ayakkabı ile gelerek bunlardan bir tanesini seçmemi rica etti.*

Olumsuz (tatminsizlik yaratıcı): *Bir otelde önceden rezervasyon yaptırmıştık. Otele geldiğimizde ise ne bir oda, ne bir açıklama ya da özür dileme bulamadık. Başka bir otel bulmamıza yardım da etmediler.*

Uyarılma. Personelin müşteri ihtiyaç ve isteklerine tepkisidir. Hizmet karşılaşmalarında tatmin/tatminsizlik yaratan ikinci tema müşterilerin özel ihtiyaçları ve ricaları olduğunda ve bu ricaların hizmeti ulaştırma sürecinde bazı talepler gerektirmesi halinde hizmet ulaştırma sisteminin buna nasıl adapte olduğudur. Bu tür durumlarda müşteriler hizmet karşılaşmasının kalitesini çalışanların ve sistemin esnekliğine göre değerlerler. Bu tema altında sınıflanan olaylarda müşteri gizli ya da açık olarak hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılamak için müşteriye göre

uyarlanmasını rica etmektedir. Müşterinin özel bir rica ya da ihtiyaç olarak gördüğü şey aslında personel açısından rutin bir şey olabilir. Önemli olan müşterinin kendisine özel bir şey yapıldığını düşünmesidir. Hizmet sunucusu sistemi müşterilerin ihtiyaçlarına uyarlayabilmek için çaba gösterdiğinde hem dışsal müşteriler hem de içsel müşteriler (personel) memnun olur. Hizmet personeli kendilerinin müşteri tatmini için önemli bir kaynak olduğunu bilirler ve kendilerinin esnek olmalarını engelleyen sınırlamalara karşısında sinirlenirler.

Olumlu (tatmin edici): *Dışarıda kaç yağıyordu ve arabam bozuldu. 10 tane otele baktım ve hiçbirinde boş oda yoktu. Nihayet bir tanesi benim durumumu anladı ve bana bir yatak bularak küçük banket odalardan birine kurdu.*

Olumsuz (tatminsizlik yaratıcı): *Tüm ricalarımıza karşın otel personeli gecenin üçünde gürtülü bir parti yapan müşterileri uyarımadı.*

Kendiliğinden davranışlar. Aceleye getirilmemiş ya da müşterinin talebine bağlı olmayan personel hareketleridir. Sistemde hiç bir hata olmasa ya da özel bir rica ya da istek olmasa da müşteriler hizmet karşılaşmalarını çok tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı olarak görebilirler. Bu temadaki tatmin edici olaylar müşteriler için çok özel sürprizler içerir. Özel ilgi, kral gibi davranılmak ya da istenilmeden bir şey elde etmek gibi. Bu gruptaki tatminsizlik yaratıcı hareketler ise olumsuz ve kabul edilmez personel davranışlarını içerir. Kabalık, ayrımcılık gibi.

Olumlu (tatmin edici): *Garson bana sanki kralmışım gibi davrandı. Gerçekten benimle ilgilendiğini gösterdi.*

Olumsuz (tatminsizlik yaratıcı): *Akşam yemeği menüsünü ismarlamak için birkaç dakikaya daha ihtiyacım olduğunu garsona söyledim. Garson bana eğer yol haritasını değil de menüyü okuduysanız ne ismarlayacağımızı bilmeniz gerekir, dedi.*

Uğraşma. Problemlili müşterilere çalışanların tepkisidir. Uğraşma grubunda yer alan olaylar personel tarafından tasvir edilmiş olanlardır. Bunlarda tatminsizliğin nedeni diğer üç kategoriye ek olarak müşterinin neden olduğu sorunlardır. Bu müşteriler diğer müşterilerle, hizmeti sunan personelle ya da endüstride geçerli olan kurallarla işbirliği yapmaya yanaşmayan müşterilerdir. Personelin yapacağı hiç bir şey bu tür müşterilerde tatmin yaratmaz. Kategorideki olayları tanımlamak için uğraşma denmesinin nede-

ni problemlı müşteri karşılaşmalarını halletmek için personelin uğraşmasının gerekmesidir ve bu tür karşılaşmalar müşteri açısından çok nadir tatmin edicidir.

Olumlu (tatmin edici): Bir uçak yolculuğunda yolcularından biri sarhoştı ve gürültüyle konuşup diğerlerini rahatsız ediyordu. Hostes yolcuya indikten sonra araba kullanıp kullanmayacağını sordu ve eğer kullanacaksa bir fincan kahve ikram etmeyi önerdi. Yolcu kahve önerisini kabul etti, daha sessiz ve kibar oldu.

Olumsuz (tatminsizlik yaratıcı): Üç kişilik bir aile restoranda yemek siparişi vermek üzereyken baba çocuğunu dövmeğe başladı. Başka bir müşteri bu durumu yöneticiye şikayet etti ve yönetici de kibarca ailenin restoranı terk etmesini istedi. Baba çıkmadan önce bardak ve tabakları masadan attı.

Kritik Olayların Önem Derecelerinin Belirlenmesi

En basit söyleyişle belirli bir kategorideki olay sayısı o kategorinin öneminin bir göstergesidir. Orjinal haliyle kritik olaylar insanların hatırlanabilir buldukları olaylardır ve önemli olmaları gerektiği de söylenebilir. Olumlu ve olumsuz kritik olayların meydana geliş sıklıkları hesaplanırsa, kategoriler sıklık sırasına göre dizilebilir. Böylece olumsuz olaylar için öncelikle düzeltilmesi, iyileştirilmesi gerekli olan alanlar, olumlu olaylar için ise işletmenin en başarılı olduğu alanlar görülebilir.

Olumlu ve olumsuz olayların görelı sıklığına göre ikinci bir analiz yapmak mümkündür. Cadotte ve Turgon'un otel müşterilerinin şikayet ve memnuniyetlerini sınıflamak için kullandıkları tipoloji bu amaçla kullanılabilir. Her kategori ya da alt kategori Şekil 1'de görülen matrisdeki bölümlerden birine yerleştirilebilir. Hem olumlu hem de olumsuz olay sayısının az olduğu kategoriler matrisin nötr kısmına yerleştirilebilir. Sözcüğü, havayolu hizmetinde yapılan analiz sonucu "hosteslerin davranışları" bir kategori olarak belirlenebilir. Bildirilen kritik olaylar içinde hosteslerin davranışlarına ilişkin olumlu ve olumsuz olay sayısı az ise "hostes davranışları" nötr kategoridir. Olumsuz olay sayısının yüksek, olumlu olay sayısının düşük olduğu kategoriler "tatminsizlik yaratıcılar" bölümüne yerleştirilebilir. Bu tip olaylar yanlış yapıma eğilimi fazla olan ve şikayete neden olan olaylardır, ancak doğru yapıldığında da müşteriden olumlu tepki beklenmeyen olaylardır. Bir restorana gelen müşterilerin arabalarını park etmek istemesi örnek verilebilir. Eğer müşteriler park yeri bulabilirler ise bu konuda pek bir şey düşünmezler. Ancak park yeri bulamadılarsa ve epey yürümek zorunda kalırlarsa bu konuda şikayet ederler (Cadotte ve Tur-

Şekil 1: Belirli Bir Kategorideki Olumlu ve Olumsuz Kritik Olay Sayısına Göre Kategorilerin Sınıflandırılması

	olumlu düşük	olumlu yüksek
olumsuz yüksek	tatminsizlik yaratan kategoriler	kritik kategoriler
olumsuz düşük	nötr kategoriler	tatmin edici kategoriler

geon 1988: 49). Bunun tam tersi "tatmin ediciler" kısmı için doğrudur. Bunlar, olumlu olayların sayısının yüksek olduğu, olumsuz olayların sayısının düşük olduğu kategorilerdir. Buradaki olaylar olumlu tepkiler alır, ancak yokluğunda pek tatminsizlik yaratmaz. Örneğin, bir banka görevlisinin görevini tam ve doğru yapmasının yanısıra müşteriye özel ilgi gösterip, hatırını sorması müşteriye memnun eder, ancak bu özel ilginin yokluğu görev tam yapıldıkça hoşnutsuzluk yaratmaz. Matrisin son kısmı ise hem olumlu hem olumsuz olay sayısının yüksek olduğu kategoridir ve en kritik olandır. Bu kategorideki olaylar herşey yolunda giderse takdire yol açar ancak yolunda gitmediğinde ise tenkit edilir. Bu analize dayalı olarak hizmet sunan firmanın geliştirip, iyileştirebileceği olaylar öncelik sırasına sokulabilir. Öncelik, kritik olan kategorilere verilmeli daha sonra tatminsizlik yaratıcılara geçilmelidir. Daha sonra ise tatmin edicilere geçilerek müşterinin toplam tatmin düzeyini artırmak için daha da geliştirilebilecek bir şeyler olup olmadığı araştırılabilir..

Problemin belirlenmesi aşamasından sonra problemin çözümü aşamasına geçilir. Mevcut durumu geliştirmek için harekete geçmek üzere tüm olası çözümler göz önüne alınmalıdır.

Geliştirme İçin Harekete Geçme

Kaliteyi geliştirmek için gerekli olan süreç her durum için farklı olabilir. Ancak bu aşamada bir kaç ana adım belirlenebilir.

- Uygulanacak olan programın bir gelişme yaratıp yaratmadığını belirlemek için ölçüler belirlenmesi
- Harekete geçme için sorumlulukları ve tarihi belirleyerek ayrıntılı bir uygulama planının geliştirilmesi

- Gelişmelerin uygulanması
- Uygulamanın arzulanan etkiyi yapıp yapmadığının izlenmesi

Kritik olayları kullanarak geliştirilecek noktaları belirlemek devamlı bir süreç olmalıdır. Kategoriler ve alt kategoriler belirlendikten sonra yeni olayları sınıflamak ve kategorilerdeki olay sıklığının değişip değişmediğini izlemek kolaydır. Periyodik araştırmalarla ya da düzenli müşteri panellerinin oluşturulmasıyla müşterilerden yeni olaylar toplanabilir. Dolayısıyla kaliteyi geliştirmek için sürekli bilgi sağlamak mümkün olur.

HİZMET KALİTESİ ARAŞTIRMALARI AÇISINDAN KRİTİK OLAYLAR TEKNİĞİNİN ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ

Üstünlükleri

Kritik Olaylar Tekniği hem mutlak anlamda hem de diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında belirli üstünlüklere sahiptir.

- *Kritik Olaylar Tekniği* hizmet karşılaşmalarında müşteri tatmini ve tatminsizliğini değerlemede faydalı bir araç olarak görünmektedir. KOT hizmet karşılaşmalarında tatmin ve tatminsizliğin altında yatan spesifik olayları ve davranışları ortaya koyduğu için, müşteri tatminini izleme programları geliştirmek, hizmet prosedürleri ve politikaları oluşturmak ve müşteriyle karşı karşıya kalan personeli eğitmek için bir temel oluşturmada kullanılabilir. Bu tekniği kullanan araştırmacı “arkadaşça, profesyonel, verimli” gibi genel kavramların ötesine giderek, personelin bu kavramlarla bağlantılı fiili davranışlarının neler olduğunu öğrenebilir. KOT’un sonuçları tipik müşteri tatmini araştırmalarından daha derin ve ayrıntılı bilgilenmeyi sağlar (Bitner, Booms ve Mohr 1990: 82). Çoklu nitelikli ölçümlerle karşılaştırıldığında, müşteri sorunlarının daha farklılaşmış ve daha kapsamlı bir listesi umulur çünkü problem müşterinin kendisi tarafından tanımlanır. Müşteri tarafından herhangi bir sonuç alamam düşüncesiyle hizmet işletmesine bildirilmeyen şikayetler Kritik Olaylar Tekniğinde açıklanır. Ayrıca karakterlerine bağlı olarak daha az şikayet eden insanların problemleri de açıklanır (Stauss 1993).

- *Kritik Olaylar Tekniği* veri olarak hikayelerin ve kritik olayların içerik analizlerini kullanan bir sınıflama tekniğidir. Dolayısıyla bir araştırma yöntemi olarak KOT içerik analizleriyle benzer üstünlüklere ve zayıflıklara sahiptir. KOT’un ve içerik analizlerinin üstün yönlerinden biri, birbiriyale te-

zat olan iki analiz biçimini, hem niteliksel hem de sayısal incelemeyi mümkün kılmasıdır (Bitner, Booms ve Tetreault 1990: 73). Kritik Olaylar Tekniğinde yeterli büyüklükte bir araştırmayla bir çalışma içinde hizmet karşılaşmalarını hem niteliksel olarak hem de sayısal olarak analiz etmek olanaklıdır (Anton 1996: 42). Yeterli sayıda kritik olay toplanırsa, oluşturulan kategoriler ve alt kategoriler için sayısal analizler yapılabilir.

- *KOT* hizmeti tüketenlerin normal düşünce biçimini yansıtır. Görüşmeler sırasında tüketiciler belirli bir çerçeveye zorlanamazlar, kendilerinden spesifik olayları hatırlamaları istenir. Cevaplayıcılar kendi terimlerini ve tanıdık bir dil kullandıkları için sonuç, saf tüketici verisidir. Dolayısıyla pazarlamacıların müşterilerin nasıl düşündüğünü anlamalarına yardımcı olur. KOT tüketicilerin hizmet kalitesi deneyimleri hakkında bilgi sağlar ki, tüketicilerin bu deneyimleri onların davranışlarına rehberlik eder. Bazı araştırmalar müşterilerin bu açıkladıkları olayları uzunca bir zaman, genellikle yıllarca memnun edici ya da sınırlandırıcı olaylar olarak hatırladıklarını kanıtlamıştır ve müşterilerin hizmet kalitesi değerlemelerini kuvvetle belirlediğini göstermiştir. Aynı zamanda, araştırmalar kritik olayların müşterinin firmayla ilgili davranışlarını (övme, şikayet etme, tekrar satın alma gibi) ve üçüncü taraflarla ilgili davranışlarını etkilediğini (tavsiye etme, uyarma gibi) göstermiştir (Stauss ve Weinlich, 1997: 36).

- *Kritik Olaylar Tekniğini* uygulayarak hizmet kalitesinin asgari yönlerini ve değer artıran yönlerini farklılaştırmak mümkündür. Asgari gereklilikler ve değer artıran kalite bileşenleri arasındaki ayırım iş tatmini araştırmalarına dayanmaktadır ve Herzberg’ten sonra 1988’de hizmet kalitesine uyarlanmıştır. Değer artıran kalite unsurları beklentileri aşarak müşteri tatminini ve algıladığı değeri artırma potansiyeli olan hizmet unsurlarıdır. Buna karşın, asgari gereklilikler müşteri tarafından asgaride olması beklenen hizmet unsurlarıdır. Deneysel çalışmalar göstermektedir ki, KOT olumsuz kritik olaylarda tüketiciyi asgari gerekli elemanları tanımlayan, olumlu kritik olaylarda ise değer artıran elemanları tanımlayan bir düşünme sürecine sokmaktadır (Stauss ve Weinlich 1997: 36).

Kritik Olaylar Tekniğiyle toplanan veriler müşterilerin deneyimlerini aktarması, açık ve somut olması nedeniyle değerli görünmektedir. Soyut nitelikler yerine gerçek deneyimlerin aktarılması yönetim açısından hizmeti iyileştirecek stratejiler geliştirmede, önlemler almada yol gösterici olacaktır.

Olumsuz Yönleri

KOT'un hizmet kalitesinin ölçümünde ve yönetiminde çok değerli bir araç olduğu açıktır. Ancak yöntemin hizmet kalitesini ölçmede çeşitli zayıflıklar taşıdığı da bilinmektedir.

- Kritik olaylar istisnai hizmet karşılaşmalarını ele alır. Müşteri bakış açısından beklentilerinin çok fazla üstüne çıkan ya da altına inen durumları temsil eder. Şüphesiz hizmet sağlayan açısından minimum gereklilikler ve değer artıran kalite hakkında bilgi toplamak önemlidir. Ancak kalitenin günlük algılanması normalde kritik olayların toplanmasında yansıtıldığı gibi dramatik olmayabilir. Dolayısıyla tüketiciler görüşmelerde belirli bir hizmet karşılaşmasında odaklaşan bir kritik olay bulmakta zorlanmaktadır. Aynı zamanda müşterinin farkına vardığı ve onların bilişini ve davranışını etkileyen ancak istisnai bir şekilde olumlu ya da olumsuz olarak belirtilmeyen ve böylece göz önüne alınmamış olan olaylar vardır. Bu olaylar alışılmış olaylar olarak adlandırılır. Bunlar müşterinin bir hizmet karşılaşmasında tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı bulunduğu küçük şeylerdir, ancak yanıtlayıcılar yarımsız bir görüşmede bunu bildirmezler (Stauss ve Weinlich 1997: 37). KOT ve çok nitelikli yöntem arasındaki ampirik bir karşılaştırma KOT'un özellikle rutin olmayan kaliteyi açıkladığı, rutin kalitenin bazı yönlerinin önemsenmediğini göstermiştir (Stauss 1993).
- KOT araştırmalarında bildirilen tüm deneyimler, bu deneyimlerin müşteri tarafından ne kadar ciddiye alındığına bakılmaksızın kapsandır. Dolayısıyla tüketicilerin hangi noktadan sonra bir olayı kritik olarak görmeye başladıkları belirsiz kalır.
- Algılanan hizmet kalitesini ölçmede kullanılan diğer yöntemlerdeki gibi KOT da hizmet tüketiminin süreç yönünü göz önüne almaz. Bu, hem olayların toplanmasında hem de kategorize edilmesinde böyledir. Müşterilerden kritik olayları hizmeti oluşturan aşamalar itibarıyla anlatmaları istenmez. Kalite, hizmet sürecinin aşamaları itibarıyla ya da müşteriyle ilişki gerektiren noktalara göre değil de kalite boyutlarına ya da problem kategorilerine göre değerlendirilir (Stauss ve Weinlich 1997: 37).
- İçerik analizleri hakkındaki eleştiriler kategorilerin güvenilirliği ve geçerliliği üzerinde odaklaşmaktadır. Geçerlilik ve güvenilirlik problemleri belirli bir çalışmada sözcük anlamlarındaki belirsizlik, kategori adları ve kodlama kurallarıyla ilgilidir. Bilgisayarlı içerik analizlerinin kullanılmasıyla güvenilirlik problemleri belirli bir düzeye kadar azaltıl-

maktadır. Ancak bilgisayar kullanımı, anlamsız içerik analizi olasılığı gibi başka potansiyel problemler doğurmaktadır (Bitner, Booms ve Tetreault 1990: 73).

- Tüm sözel yöntemlerde olduğu gibi, görüşme görüşme yaptığı kişiyi bilinçli veya bilinçsiz olarak yanlış anlayabilir, söylediklerini süzgeçten geçirebilir (Edvardsson, 1992).

SONUÇ

Kalite, günümüzde pek çok hizmet işletmesi için en önemli rekabet stratejisi haline gelmiştir. Bir çok hizmet işletmesi kaliteyi araştırmakta, ölçmekte ve kaliteyi geliştirici programlar uygulamaktadır. Hizmet kalitesi, araştırmacılardan da yoğun ilgi gören konular arasındadır. Günümüzde hizmet kalitesi tartışmalarının geldiği nokta, kalitenin tüketici bakış açısıyla belirlenmesinin bir ön şart olduğudur, dolayısıyla kalitenin müşteri bakış açısıyla ölçülmesi gerekmektedir. Bu makalede, psikolojiden bildiğimiz Kritik Olaylar Tekniği hizmet kalitesi ölçümünde önemli bir araç olarak ele alınmaktadır. İnsanların kendi deneyimlerini anlattığı hikayecikleri veri olarak kullanan bu teknik özellikle müşteri ve hizmet personeli arasındaki karşılaşmaların analizinde önemli bilgiler sağlamaktadır. Bu teknikte müşterilerin belirli bir hizmet hakkında özellikle tatmin edici ya da özellikle tatminsizlik yaratıcı deneyimleri yani kritik olaylar toplanmakta ve benzer kritik olaylar için kategoriler oluşturulmaktadır. Kısaca Kritik Olaylar Tekniği bir veri toplama ve bu verileri sınıflama biçimidir. Hizmete ilişkin problemleri ve hoşnutlukları tüketicilerin kendi anlatımlarıyla ayrıntılı olarak aktarmasını mümkün kılan bu teknik kalite yönetimi açısından önemli olanaklar sunmaktadır. Çeşitli ülkelerde farklı hizmet endüstrilerinde kalitenin izlenmesi, ölçülmesi için kullanılan bu tekniği uygulanan araştırmalara ülkemizde rastlamamaktayız. Kritik Olaylar Tekniği bankacılık, havayolları, sigortacılık, konaklama ve yeme-içme gibi insanlararası etkileşimlerin yoğun olduğu hizmet sektörlerinin hizmet geliştirme stratejilerinde somut ve açık bilgiler sağlayabilecektir. Dolayısıyla bu teknik ülkemizde de tüketiciler açısından tatmin ve tatminsizlik yaratan hizmet konularını, öncelikle geliştirilmesi gereken hizmet zayıflıklarını öğrenmek isteyen hizmet işletmeleri için önerilebilir.

KAYNAKÇA

Anton, Jon.(1996). *Customer Relationship Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Bitner Mary, Bernard Booms ve Mary Stanfield Tetreault. (January 1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, *Journal of Marketing*, Vol.54:73-74.

Bitner Mary, Bernard Booms ve Lois Mohr (1994). Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint, *Journal of Marketing*, Vol.58: 95-106.

Cadotte Ernest ve Normand Turgeon (1988). Key Factors in Guest Satisfaction, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, Vol.28, No.6:49.

Calzon, Jon (Çev. Nurten Ürgüplü) (1992). *Kritik Anlar*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

Cronin Joseph ve Steven Taylor (July 1994). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, *Journal of Marketing*, Vol.56:65

Edvardsson, Bo (1992). Service Breakdowns: A Study of Critical Incidents in an Airline, *International Journal of Service Management*, Vol.3, No.4:17

Edvardsson, Bo (1988). The Service Encounter: Service Quality in Customer Relationships: A Study of Critical Incidents in Mechanical Engineering Companies, *The Service Industries Journal*, Vol.8, No.4:431.

Glažo (1995). The Usefulness of Critical Incident Technique in Isolating Travel Satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.7, No.4: v-vii.

Hoffman, K. Douglas, Kelley, Scott W. ve Hally, Rotalsky. (1995). Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts, *Journal Service Marketing*, Vol.9, No.2:50.

Kordupleski, Raymond, Roland Rust ve Anthony Zahorik (1993). Why Improving Quality Doesn't Improve Quality (or Whatever Happened to Marketing?), *California Management Review*, Vol.35, No.3.

Lockwood, Andrew (1994). Using Service Incidents to Identify Quality Improvement Points. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.6, No.1:75-80.

Mattsson, Jan (1994). Improving Service Quality in Person-to-Person Encounters: Integrating Findings From a Multi-Disciplinary Review, *Services Industries Journal*, 14(1): 45-61.

Odabaşı, Yavuz (1997). *Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri*. İstanbul: Der Yayınları.

Palmer, Adrian (1994). *Principles of Services Marketing*. London: McGraw-Hill Book Company Europe.

Redman, Tom (1995). Is Quality Management Working In the UK?. *Journal of General Management*, Vol.20, No.3.

Reeves, A. Carola. David Bednar ve R. Cayce ve Lawrence (1995). Back to The Beginning: What Do Customers Care About In Service Firms. *ASAC Quality Management Journal*, Vol.3, No.1: 66.

Stauss, Bernd (1993). Service Problem Deployment: Transformation of Problem Information into Problem Prevention Activities. *International Journal of Service Industry Management*, Vol.4, No.2: 41-62.

Stauss, Bernard ve Bernhard, Weinlich (1997). Process-Oriented Measurement of Service Quality, *European Journal of Marketing*, Vol.31, No.1:37: 33-37.

Şeker kaya, Ahmet (1995). Hizmetlerde Kalite Nasıl Ölçülmeli? Kalite Ölçümünde Genel Bir Değerleme, *1. Ulusal Pazarlama Sempozyumu: Pazarlama ve Kalite*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Zeithaml, Valerie ve Bitner, May Jo (1996). *Services Marketing*. New York: McGraw-Hill.

Gönderilme tarihi:

: Nisan 2000

Değerlendirme

: Mayıs 2000

Düzeltilme

: Mayıs 2000

Kabul

: Haziran 2000

Doç. Dr. Sevgi Ayşe Öztürk, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yunus Emre Kampüsü, Eskişehir