

# HİZMET YÖNETİMİNE YENİ BİR BAKIŞ: HMK STRATEJİK HİZMET YÖNETİMİ SÜRECİ

**Burçak ŞENTÜRK**

*Marmara Üniversitesi, Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.*

---

## A NEW APPROACH TO STRATEGIC SERVICE MANAGEMENT: THE PMC STRATEGIC SERVICE MANAGEMENT PROCESS

**Abstract:** *In the world order in which technology is developing and changing with a speed that cannot be followed, the perceptions, expectations and dreams of people are changing parallel with the technology. The service is the primary sector which is influenced by this condition. Service is an intangible element so the necessity of managing service within the process that service is being objectified comes up. At this point, lots of management processes about service have been produced in the literature.*

*In this study, a strategic service management process which provides efficient and effective service management and maximum profit, has been developed. PMC Strategic Service Management Process took the name of PMC from the initials of its 3 major processes. These are, Preparation, Modeling and Culture. It is predicted that the PMC Strategic Service Management Process, in which service is managed through three major steps, will provide a new perspective to the service literature by handling service management with a general and different approach.*

**Keywords:** *Service Management, Customer, Strategic Management*

---

## I. GİRİŞ

Yönetim kavramının 1900'li yılların başlarında literatürdeki yerini alması ile birlikte, kurumlarda birçok yönetim süreci, tekniği ve/veya modeli kullanılmış ve sürekli daha iyiye ulaşabilmek için arayış içerisinde olunmuştur. Kullanılan birbirinden farklı yönetim süreci, tekniği ve/veya modelinin temelinde tek bir ortak amacı vardır. Bu amaç, fayda oranını maksimum seviyeye çıkartmaktır. Kurumlar bu amacın yanında, 21.yy işletmecilik ve yönetim anlayışı, kurumsal imajı güçlendirmek, sosyal ve toplumsal sorumluluk duygusuna sahip bir kurum olabilmek, öğrenen ve daima yenilikçi bir bakış açısına sahip olmak gibi çok farklı yan amaçları da gütmektedirler.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlar için de, 21. yüzyıl işletmecilik ve yönetim anlayışının getirdiği amaçlara ek olarak, en temel amaç yine maksimum faydadır. Hizmet kurumları için maksimum faydanın sağlanması iki unsurla mümkün olabilir. Bu unsurlar;

---

## HİZMET YÖNETİMİNE YENİ BİR BAKIŞ: HMK STRATEJİK HİZMET YÖNETİMİ SÜRECİ

**Özet:** *Teknolojinin takip edilmesi çok zor bir hızla ilerlediği ve değiştiği bir dünya düzeni içerisinde insanların algıları, beklentileri ve hayalleri de teknoloji ile paralel bir şekilde değişmektedir. Bu durumun etkilendiği sektörlerin başında hizmet sektörü gelmektedir. Hizmetin somut olmayan bir unsur olduğu göz önünde bulundurulduğunda, hizmetin somutlaştırıldığı bir ortamda yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu noktada literatürde hizmet ile ilgili olarak birçok yönetim süreci ortaya konulmuştur.*

*Bu çalışma kapsamında da hizmetin verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayacak ve bunun doğal bir sonucu olarak da maksimum faydayı getirebilecek bir stratejik hizmet yönetimi süreci olan HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci geliştirilmiştir. HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci ismini, süreci oluşturan 3 temel aşamanın baş harflerinden almaktadır. Bu aşamalar, Hazırlık, Modelleme ve Kültür'dür. HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci'nin, hizmet yönetimini daha genel ve farklı bir yaklaşım ile ele alarak hizmet literatürüne yeni bir bakış açısı getirebileceği düşünülmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Hizmet Yönetimi, Müşteri, Stratejik Yönetim*

---

**mükemmel hizmet ve taraftar müşteridir** (Günümüz hizmet literatüründe, "Mükemmel Hizmet" hizmet kalitesinin, "Taraftar Müşteri" ise memnun müşterinin yerini almaya başlayan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır). Mükemmel hizmetin ve bunun bir sonucu olarak taraftar müşterinin sağlanabilmesi hizmet unsurunun verimli, etkin ve yetkin bir şekilde yönetimi ile sağlanabilecektir.

Hizmet kavramı, soyut ve öznel olduğu için hizmet kurumlarını bu noktada daha zorlu bir süreç beklemektedir. Çünkü soyut ve öznel olan bir unsurun başarılı bir şekilde yönetilmesi de zor olabilmektedir. Bu bağlamda, hizmet sektöründe faaliyet gösteren her kurumun, günümüz rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve daha da önemlisi söz sahibi olabilmesi için verdiği hizmetlerin **belirli bir program içerisinde yönetilmesi** gerekliliği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Mükemmel hizmet ve taraftar müşterinin sağlanabilmesi için hizmetin bilimsel bir program

kapsamında yönetilmesi gerekliliğine ek olarak, çok önemli bir nokta da bu bilimsel hizmet yönetim **programının odak noktasını müşterinin oluşturmasıdır.** Çünkü hizmet daha önce de belirtildiği gibi öznel bir kavramdır. Kurum her ne kadar kaliteli hizmet sunuyor olsa da nihai olarak en son kararı müşteri vermektedir.

Hizmetin müşteri merkezli bilimsel bir program dahilinde yönetilmesi gerekliliğine ek olarak bu tarz bir programın **stratejik olma özelliğini** taşıması da diğer bir gereklilik olmalıdır. Stratejik olma özelliği, stratejik bilincin bir sonucu olarak stratejik düşünme ve stratejik yönetimin bir sonucudur. Özellikle hizmet odaklı uygulamalarda stratejik bir bilinç ve teknik ile hareket edilmesi hizmet dışındaki diğer uygulamalardan daha önemli bir yere sahiptir.

Yukarıda ifade edilen hususlar ışığında, bu çalışma kapsamında, stratejik bir hizmet süreci olan **“HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci”** geliştirilmiştir ve bu süreç bu çalışma kapsamında anlatılmaktadır.

HMK Stratejik Hizmet Yönetimi literatüre kazandırılması amaçlanan yeni bir hizmet yönetimi sürecidir. Bu çalışmada, HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci hakkında temel bilgiler verilmektedir. Uygulama süreci ise halihazırda bilgi hizmeti sunan bir arşiv kurumunda devam etmektedir. Sürecin uygulama sonuçlarının ilerleyen zamanlarda gerçekleştirilecek çalışmalarda verilmesi planlanmaktadır.

Hizmet ile ilgili geniş bir literatür analizi süreci sonucunda geliştirilmiştir. Bu literatür çalışması sonucunda şu sonuca ulaşılabilmektedir. *“Hizmet Yönetimi kavramının ötesinde, Stratejik Hizmet Yönetimi henüz literatürde çok fazla karşılaşılmayan bir kavramdır. Bunun da ötesinde, “Hizmet Yönetimi” kavramı hizmet konulu çalışmaların az bir bölümünde kullanılmaktadır.”* Hâlbuki hizmet üreten kurumların “Müşteri Merkezli Yönetim Uygulaması”nı benimsemeleri ve bu konuya odaklanmaları çok önemlidir. Bu noktada, daha önce de belirtildiği gibi “Hizmet kurumlarında uygulanması gereken yönetim sürecinin temelinde iki nokta bulunmalıdır. Birinci nokta, **müşteri merkezlilik**, ikinci nokta ise **stratejik bilinç, stratejik düşünce** ve sonrasında da **stratejik yönetimidir.** Hizmet kurumlarında uygulanması gereken hizmet yönetimi süreci de bu iki noktayı bünyesinde toplayan ve verimliliğin sağlandığı bir süreç yani müşteri merkezli bir “Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci” olmalıdır.” yargısına varılabilir. Bu yargıdan yola çıkılarak geliştirilen HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci ile hizmete ve hizmet yönetimine farklı ve yeni bir bakış açısı kazandırmak amaçlanmaktadır.

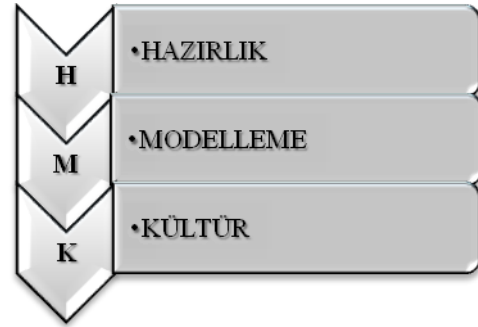
“HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci” ismini, süreci oluşturan 3 temel aşamadan almaktadır. Bu aşamalar başlıklar halinde;

- **Hazırlık**,

- **Modelleme** - Stratejik Bir Hizmet Yönetimi Modelinin Uygulanması ve

- **Kültür** - Hizmet Kültürünün Oluşması ve Yerleşmesi şeklinde sıralanabilir.

Yukarıda aşamaları verilen HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Modeli, ayrıca Şekil 1’de de gösterilmektedir.



Şekil.1 HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci

Şekil.1’de de görüldüğü üzere HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci, hizmet kavramını 3 genel aşamada yönetmektedir. Bu noktada model *genel bir yol haritası* olarak da ele alınabilir.

HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci’nin en temel amacı; soyut ve bu nedenle de yönetimi zor olan hizmeti somutlaştırarak yönetimini daha da kolaylaştırmak ve bunun da ötesinde verimli bir yönetim süreci sonucunda uygulandığı kuruma maksimum oranda fayda sağlamaktır.

## II. KAVRAMSAL ANALİZ

Bu bölümde; HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci’nin gerektiği gibi anlaşılmasını sağlamak amacı ile ilgili kavramlar üzerinde durulmaktadır. Bu kavramlar; yönetim, müşteri merkezli yönetim anlayışı, strateji ve stratejik yönetim ve hizmet stratejisi kavramlarıdır.

### *Yönetim Kavramı ve “Müşteri Merkezli Yönetim” Anlayışı*

Yönetim genel olarak; “Kurumun, varoluş amaç ve hedefleri doğrultusunda, temel kaynaklarının planlanması, organize edilmesi, koordine edilmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi çabalarının/aktivitelerinin toplamıdır.” şeklinde tanımlanabilir. Bu tanıma ek olarak, literatürde

yönetim ile ilgili farklı bakış açıları ile yapılmış tanımlamalardan da aşağıdaki örnekler verilebilir:

• Yönetim, fonksiyon olarak kaynakların en etkili biçimde kullanılmasının sağlanması ve/veya bir kurumun idaresinden sorumlu insanlar topluluğu olarak iki farklı anlamı barındıran bir kavramdır [1].

• Yönetim; örgütsel kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi ve denetimi yoluyla örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşılmasıdır [2].

Literatür incelendiğinde yüzlerce farklı tanımla olduğu görülen yönetim kavramı, yukarıda verilen klâsik tanımlara ek olarak sayıları günden güne artan yeni yönetim süreçleri ile de karşımıza çıkmaktadır. “Modern Yönetim Yaklaşımları” başlığı altında toplanan bu yeni yönetim modelleri (Yalın Yönetim, 6 Sigma, Değişim Mühendisliği, Değişim Yönetimi, Kurumsal Karne (Balanced Scorecard), Kıyaslama (Benchmarking), Futuristik Yönetim, Müşteri Odaklı Yönetim vb.), her kurumda, vizyon, misyon, amaç, hedef, faaliyet gösterilen sektörlere ve kurumun yapısına göre belirlenip uygulanmaktadır.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında; yönetimin, bütün alanlara yayılan ve kullanımı oldukça geniş bir kavram olduğu söylenebilir. Çünkü, yönetimin temel amacı, kurumu amaç ve hedeflerine sonrasında ise misyon ve vizyonuna ulaştırmaktır. Bu nedenle profesyonel yaklaşım açısından, karşılaşılan her unsuru, yönetim anlayışı ile ele almak ve süreci (uygulamada farklılık gösterse de) bu doğrultuda oluşturmak, hedeflere ulaşma açısından etkili bir yöntemdir. Çünkü yönetim; özellikle temel fonksiyonları açısından (planlamadan kontrole kadar) belirli bir mantıksal süreç ve faaliyetler zincirinden oluşmaktadır. Bu tür bir mantıksal süreç ve faaliyetler zinciri uygulamada karşılaşılabilecek problemleri ve eksiklikleri en aza indirgeyeceğinden bunların her türlü unsorda uygulanması, başarıyı yakalamakta önemli bir kriter olabilmektedir. Bu noktada; hizmet unsurunun da, yönetim mantığı ile ele alınması ve yönetilirken, yönetim süreci içinde yer alan faaliyetler zincirinin de göz önünde bulundurulması yerinde bir uygulamadır. Kısaca; hizmet kurumlarında, hizmet, yönetimin temel fonksiyonlarına (planlamadan kontrole kadar) paralel bir süreç dahilinde yönetilmelidir ve bu süreç, uygulanan hizmet yönetim modeline de temel teşkil etmelidir.

Hizmet kavramı ve yönetim süreci bağdaştırıldığında; hizmet kurumlarında uygulanması gereken, modern ve amaca odaklanmış yönetim modeli ise daha çok “**Müşteri Merkezli**” olmalıdır. Bu noktada, HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci'nin temelini de “Müşteri Merkezli Yönetim Anlayışı” oluşturmaktadır. Çünkü hizmeti sunan kurumun, hizmet profesyonellerinin (özellikle tasarım, üretim, sunum ve pazarlama alanlarında) ve hizmeti sunanların gözünde hizmet ürünü,

hizmet süreci, hizmetin sunulduğu ortam ve hizmet çalışanları ne kadar kusursuz olsa da sonuç olarak asıl önemli olan müşterinin düşünceleri, hisleri ve tutumlarıdır. “Müşteri Merkezli Yönetim Anlayışı”, özellikle psikoloji biliminden destek alarak önce müşterinin hizmet ile ilgili her unsurdan beklentilerini, bu noktadaki hayallerini belirleme ve sonrasında da bu unsurlar hakkındaki düşüncelerini, hislerini ve tutumlarını analiz etme yani müşterinin iç sesini duyma mantığı ile ele alınmalıdır.

### **Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları**

Stratejik Yönetim Süreci doğal olarak yönetim mantığını ve fonksiyonlarını içeren bir süreçtir. Bu nedenle, stratejik yönetim için “*Yönetim sürecinin bir türüdür ve/veya alt sürecidir.*” de denilebilir.

Klâsik yönetim anlayışından farklı olarak stratejik yönetim anlayışının temelinde **stratejik bilinç** ve sonrasında ise **stratejik düşünce** yatmaktadır. Stratejik düşünme ise beraberinde strateji(ler) belirlemeyi getirmektedir.

Strateji, işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir [3].

Yönetim literatüründe strateji, operasyonel yönetimin ve işletmenin operasyonlarının ötesinde uzun dönemli bir aktivitedir. Bu noktada strateji, “Fırsatlardan en iyi şekilde faydalanmak ve gelecekteki başarıyı güvence altına almak amacı ile gerçekleştirilen karar alma süreçleri ve diğer uygulamaların toplamıdır.” şeklinde tanımlanmaktadır [4].

Stratejiler, stratejik yönetim sürecinin temel girdileridirler. Modern yönetim yaklaşımıyla stratejik yönetim;

*“İşletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye altyapı, hammadde, bilgi/know-how v.b.) etkili ve verimli olarak kullanılmasıdır [5]”* şeklinde tanımlanmaktadır.

Diğer bir tanımla ile stratejik yönetim: “Etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür [3]” şeklinde de tanımlanmaktadır.

Strateji kavramının içinde barındırdığı özellikleri nedeni ile iyi bir şekilde yönetilebilmesi, kurumlara rekabetçi avantajlar sağlamaktadır. Bu konuda önemli

çalışmalara imza atmış olan 2 yönetim gurusu, Robert Kaplan ve David Norton'un strateji kavramı ile ilgili çok önemli 2 saptaması bulunmaktadır. Bu saptamalar strateji kavramının anlaşılması ve yönetilebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Kaplan ve Norton'un saptamalarından ilki şudur [6]:

*Bir stratejinin başarıyla yürütülmesi için üç bileşene ihtiyaç vardır. Bu bileşenler; çığır açan sonuçlar, stratejinin tanımlanması ve stratejinin yönetilmesidir. Çığır açan sonuçların sağlanabilmesi için stratejinin tanımlanması ve yönetilmesi gerekmektedir.*

Kaplan ve Norton'un yaptığı ikinci önemli saptama ise şudur [6]:

*“Bir kuruluşun stratejisi, o şirketin hissedarları, müşterileri ve vatandaşları için nasıl değer üretmeyi planladığını tanımlar. Eğer bir kuruluşun gayri maddi varlıkları, değerinin %75'inden fazlasını temsil ediyorsa, o şirketin stratejisinin oluşturulmasında ve uygulanmasında, gayri maddi varlıkların harekete geçirilmesi ve uyumlaştırılmasına değinilmesi gerekmektedir.”*

Kaplan ve Norton'un yaptığı 2 saptama hizmet sürecine ve hizmet kurumlarına uyarlandığında: **“Hizmet kurumlarında stratejilerin belirlendiği ve yönetildiği bir stratejik yönetim süreci uygulanmalıdır ve hizmet kurumlarının en değerli varlığı müşterileri olduğundan, oluşturulan stratejilerin ve stratejik yönetim sürecinin temelinde müşterilerin bulunması gereklidir.”** sonucuna ulaşılabilir.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında, hizmet kurumlarında uygulanması gereken yönetim sürecinin temelinde iki nokta bulunmalıdır. Birinci nokta, **müşteri merkezilik**, ikinci nokta ise **stratejik bilinç, stratejik düşünce** ve sonrasında da **stratejik yönetimdir**. Hizmet kurumlarında uygulanması gereken hizmet yönetimi süreci de bu iki noktayı bünyesinde toplayan, ve verimliliğin sağlandığı stratejik bir süreç yani **müşteri merkezli bir “Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci”** olmalıdır.

### **Hizmet Stratejisi Kavramı**

Hizmet kavramı birçok çalışmada farklı şekillerde tanımlanmıştır. Aşağıda, hizmetin farklı tanımlamalarından birkaçına yer verilmektedir.

“Hizmet belirli bir zaman aralığında gerçekleştirilen, gerçekleşen ve/veya gerçekleştirilemeyen amaçların sonuçlandırılmasıdır. Hizmet bir belirli bir neden için var olan bir olgudur. Hizmet kimi zaman belirli

bir süre için var olabilir/dayanabilir ya da farklı nedenlerden dolayı geciktirilmesi imkansızdır” [7].

“Hizmetler, soyut olan bütün ekonomik aktivitelerdir ve hizmeti sunan ile tüketici arasında bir etkileşim süreci içerir [8].”

“Hizmet, üretim ve tüketime eşzamanlı olduğu bir aktivite ya da süreçtir. Hizmet somut değildir, depolanamaz veya taşınmaz ve somutlaştırılması için müşteriye ihtiyaç vardır [9].”

Hizmet stratejisi, klâsik strateji kavramına ek olarak içeriğinde hizmet unsurunu barındırmaktadır ve aynı klâsik strateji kavramında olduğu gibi hizmet kurumunun vizyon ve misyonunu da desteklemektedir.

Hizmet stratejisinin oluşturulması, kurumun vizyonunun belirlenmesi ile başlamalıdır. Stratejik hizmet vizyonu ise, hedef pazar, hizmet konsepti, operasyonel strateji ve dağıtım sistemi ile ilgili sorularla formüle edilebilmektedir [10].

Özellikle hizmet kurumları için hizmet stratejilerinin temelinde bulunması gereken birtakım prensipler vardır. Bu prensiplerin en önemlileri 4 genel başlıkta ele alınabilir. Bu başlıklar:

- Müşteri Saplantıları,
- Yüksek Standart Taahhüdü,
- Hizmet Performansının İzlenmesi ve
- Müşteri İhtiyaçlarına Cevap Verilmesi şeklinde sıralanabilir [11].

Yukarıda sıralanan unsurlar göz önünde bulundurularak doğru belirlenmiş hizmet stratejilerinin oluşturulması ve kurum bünyesinde uygulanması planlanan her tür “Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci”nin, belirlenen hizmet stratejileri doğrultusunda uygulanması başarının sağlanması noktasında önemli adımlardan biridir.

### **Hizmet Yönetimi Kavramı**

HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci'nin daha iyi anlaşılabilmesi için hizmet yönetimi kavramının irdelenmesinde fayda vardır.

Hizmet yönetimi ile ilgili önemli çalışmaları olan Christian Grönroos, hizmet yönetimini 4 farklı şekilde tanımlamıştır [12]:

1. Hizmet yönetimi; müşterilerin kurumun sunduklarından sağladıkları fayda ve değeri ve buna ek

olarak, hizmetlerin fiziksel ürünler ile bu fayda ve değere nasıl katkı sağladıklarını anlamaktır.

2. Hizmet yönetimi; kurumun (personel, teknoloji, fiziksel kaynaklar ve müşteriler) faydayı ve kaliteyi nasıl ürettiği anlamaktır.

3. Hizmet yönetimi; fayda ve kalitenin sağlanması için kurumun nasıl geliştirilip yönetileceğini anlamaktır.

4. Hizmet yönetimi; kurumu, faydanın ve kalitenin sağlanacağı ve hedeflere ulaşılacağı şekilde işletmektir.

Grönroos'un yaptığı geniş ve farklı bakış açılı tanıma ek olarak, Albrecht daha kısa bir tanımı, 1988 yılında yazdığı "At America's Service" adlı kitabında: "Hizmet yönetimi, müşteri tarafından algılandığı şekliyle, işlerin yürütülmesi için hizmetin kalitesini bir numaralı itici güç haline getiren toplu bir örgütsel yaklaşımdır." şeklinde tanımlamaktadır [13].

Hizmet yönetimine yönelik çalışmalarda süreçler farklı şekillerde oluşturulup ele alınmıştır. Farklı hizmet yönetimi süreçlerinden örnekler şunlardır:

Gumesson, hizmet yönetimi sürecinin aşamalarını; hizmet tasarımı, hizmetin ücretlendirilmesi, hizmetin uluslararasılaştırılması, hizmet kalitesi, hizmet verimliliği ve üretkenliği şeklinde belirlemiştir [14].

Richard F. Gerson ise; hizmet yönetimi sürecinin aşamalarını, "Müşteri Hizmet Sistemi" başlığı altında [15];

1. Genel yönetim taahhüdü,
2. Müşteri analizi,
3. Hizmet kalitesi performansı için standart geliştirme,
4. Alanlarında uzman çalışanların istihdam edilmesi ve eğitimi,
5. Hizmet kalitesi başarısını ödüllendirme,
6. Müşteriler ile yakın ilişki içinde olma ve
7. Sürekli iyileşmeyi hedefleme şeklinde belirlemiştir.

Diğer bir çalışmada, hizmet yönetimi süreci 5 genel alan ile oluşturulmuştur. Bu alanlar [16]:

- Açık ve net bir müşteri hizmet stratejisinin oluşturulması,

- Gerekli yeteneklere sahip doğru hizmet çalışanlarının istihdamı,

- Açık ve net bir hizmet dağıtım sürecinin oluşturulması,

- Sürecin geliştirilmesi anlamında sürekli gelişme sürecinin oluşturulması ve

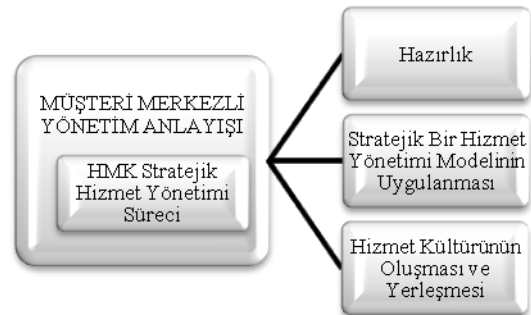
- Yukarıdaki prensiplerin uygulanmasında kilit rol oynayacak yönetim sürecinin oluşturulması, şeklinde sıralanabilir.

Hizmet ile ilgili literatür incelendiğinde, yukarıda örnek gösterilen süreçlere ek olarak onlarca süreçle karşılaşmaktadır. Hizmet yönetimi süreçlerinin aşamaları birbirinden farklı olmakla birlikte hepsinin odağında hizmetin kalitesinin artırılarak müşteri memnuniyetinin hatta taraftarlığının artırılması yatmaktadır. HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci için de aynı amaç geçerlidir.

### III. HMK STRATEJİK HİZMET YÖNETİMİ SÜRECİ

Hizmet, yönetim literatürü içerisinde yüzlerce hatta binlerce çalışmaya konu olmuş çok yönlü bir kavramdır. Bu çalışmaların ortak noktasında ise, özellikle hizmet kurumlarına fayda sağlayabilecek yönetim süreçlerinin ve/veya tekniklerinin geliştirilmesi bulunmaktadır. Bu çalışma da literatürdeki diğer çalışmalar ile aynı amacı gütmektedir. Bu bağlamda; HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci'nin geliştirilmesinin temelindeki amaç daha önce de belirtildiği gibi "*Hizmetin, maksimum seviyede fayda getirmek ve farklılık ve farkındalık yaratarak rekabet ortamında avantaj sağlamak amaçları doğrultusunda etkin, yetkin ve verimli bir şekilde yönetilmesidir.*"

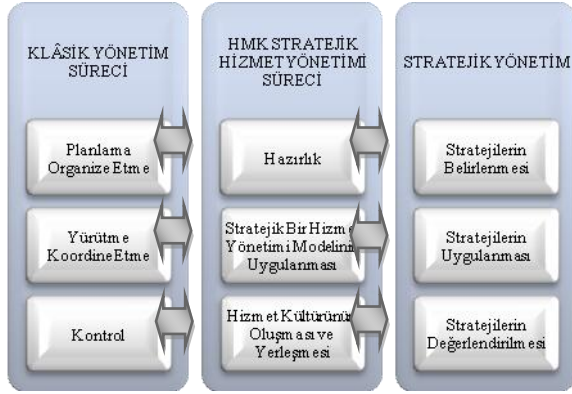
Yukarıda ifade edilen amaç önderliğinde, 3 temel aşama çerçevesinde oluşturulan HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci Şekil.2'de gösterilmektedir.



Şekil.2 HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci

HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci'nin aşamaları, literatürdeki diğer süreçlerle kıyaslandığında daha geneldir ve hizmet ile ilgili detaylı aşamalar sürecin 2. aşaması olan Stratejik bir Hizmet Yönetimi Modelinin Uygulanması'na dahil edilmiştir. Bu nedenle, HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci'nin önemli bir özelliği şu şekilde açıklanabilir: “Süreç, içerisinde stratejik özelliği olan bir hizmet yönetimi modelini barındırdığından mutlaka bu tarz bir modelle uygulanmalıdır. Aksi takdirde sürecin işlemesi ve amacına ulaşması çok zor olacaktır.”

HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci'nin aşamaları geliştirilirken, Stratejik Yönetim ve Klâsik Yönetim süreçleri göz önünde bulundurulmuştur. Bu noktada, sürecin aşamalarının iki yönetim süreci ile ilişkisi ve/veya paralelliği Şekil.3'de gösterilmektedir.



Şekil.3 HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci ve Diğer Yönetim Süreçleri

HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci'nin temel aşamaları şu şekilde açıklanabilir:

#### **Hazırlık Aşaması**

HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci'nin ilk aşaması olan “Hazırlık” aşamasında, özellikle sürecin uygulanacağı kurum ile ilgili bilgiler toplanmalıdır. Bir açıdan “Sistemik Öğrenme Süreci” olarak da ele alınabilecek bu sürecin temel amacı, bir sonraki aşama olan “Stratejik Bir Hizmet Yönetimi Modelinin Uygulanması” aşaması için girdi niteliğindeki verilerin toplanmasıdır. Bu veriler, kurum için stratejik hizmet yönetimi modelinin ne derece uygun ve uygulanabilir olduğu ve hangi noktalarda uyarılma (değişiklik) yapılması gerektiğini belirlemek için önemlidir. Bu noktada, HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci'nin “Hazırlık Aşaması” bir anlamda stratejik hizmet yönetimi modelinin incelenme, analiz edilme süreci olarak da ele alınabilir. Bunun yanında, bu aşamada HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci ve uygulanacak stratejik hizmet yönetimi modelinin prensipleri ve ayrıca, süreç ve modele yönelik yol haritası da bu aşamada oluşturulmalıdır.

Sürecin Hazırlık aşamasının temel adımları Şekil.4'de gösterilmektedir.



Şekil.4 HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci – Hazırlık Aşaması

Stratejik bir hizmet yönetimi modeli için gerekli altyapı hazırlıkları gerçekleştirildikten sonra HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci kapsamında modelin uygulanması aşamasına geçilmelidir.

#### **Stratejik Bir Hizmet Yönetimi Modelinin Uygulanması Aşaması**

HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci'nin 2. aşaması olan “Stratejik Bir Hizmet Yönetimi Modelinin Uygulanması”, sürecin en önemli ve en çok zaman alan aşamasıdır. Kurumlar bu aşamada (eğer daha önce uygulanmıyorsa) yeni bir “Stratejik Hizmet Yönetimi Modeli” geliştirmelidirler ya da var olan bir modeli kendi süreçlerine uyarlamalıdır.

Literatür incelendiğinde hizmet sürecini genel olarak bütün aşamaları ile ele alan çok fazla model bulunmadığı görülmektedir. Bunun yanında, mevcut modeller ise genellikle hizmet sürecinin belirli aşamalarına yöneliktir. Hizmet ile ilgili modellerin öncelikle hizmet kalitesi modelleri olarak geliştirildiği görülmektedir. Hizmet ile ilgili modellerin diğer bir grubu da “Yeni Hizmet Geliştirme Modelleri” olarak geliştirilmiştir. Yeni hizmet geliştirme modelleri de daha önce belirtildiği gibi hizmet sürecinin, yeni bir hizmetin geliştirilmesi aşamasını ele almaktadır. Hizmet kalitesinin ölçülmesi, hizmet pazarlaması v.b. unsurlar bu modellerde eksik kalmaktadır. Bu bağlamda sürecin bu aşamasında uyarlanacak ve/veya geliştirilecek model için karar verilirken modelin hizmet kavramını geniş bir çerçevede ele alması ve yönetmesi unsuruna dikkat edilmelidir.

Yukarıda ifade edilen gerekliliğe ek olarak, HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci kapsamında oluşturulacak ve/veya uyarlanacak bütün hizmet yönetim modelleri için özellikle dikkat edilmesi gereken birkaç

nokta bulunmaktadır. Bu noktalar, genel başlıklar halinde şu şekilde sıralanabilir:

- Öncelikle modelin her aşaması, hem klâsik yönetim mantığı (planlamadan kontrole kadar bütün fonksiyonları içeren süreç) hem de stratejik yönetim mantığı (stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi) şeklinde de ele alınmalıdır. Bu uygulama ile modelin aşamalarının birbirleri ile ilişkileri daha kolay kurulabilecek ve kontrol edilmesi de kolaylaşacaktır.

- Model, mutlaka bir “Analiz” aşaması ile başlamalıdır ve bu analiz süreci stratejik olma özelliğini taşımalıdır. Bu stratejik analiz süreci, kuruma ve müşteriye yönelik ayrı ayrı uygulanmalıdır.

- Modeli uygulayacak ve takibini yapacak alanlarında profesyonel kişilerden oluşan bir ekip bulunmalıdır ve ekip üyelerinin iş tanımları ve görev dağılımları dikkatli ve detaylı bir şekilde yapılmalıdır.

- Model, kuruma özel oluşturulmayıp var olan bir model uyarlanıyor ise, uyarlama aşamasında kurumun faaliyet gösterdiği sektör başta olmak üzere, kurumun yapısı, kaynakları, politikası, müşteri profili gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

- Model içerisinde mutlaka “Ölçüm” ve “İzleme-Değerlendirme” mekanizmaları bulunmalıdır.

- Ölçüm ve izleme-değerlendirme süreçlerine ek olarak; modelin uygulanmasının müşteriye, kuruma ve topluma sağladığı katma değer de ortaya konulduğu bir süreç bulunmalıdır.

- En stratejik öneme sahip unsurlardan biri olarak, Kurumsal Bilgi/Belge Yönetimi Süreci modelin her aşamasının ilk temel yapı taşı olarak oluşturulmalı ve uygulanmalıdır.

- Modele ek olarak modelin performansını ölçen bir ölçüm mekanizması oluşturulmalı ve uygulanmalıdır.

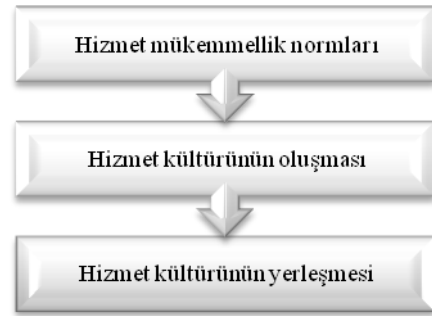
Yukarıda ifade edilen gerekliliklere ek olarak HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci kapsamında uygulanması düşünülen hizmet modelinin en stratejik unsuru “Müşteri” olmalıdır. Geliştirilecek ve/veya uyarlanacak hizmet modelinin aşamaları, müşterinin ihtiyaçları, beklentileri ve bunların da ötesinde hayalleri doğrultusunda şekillendirilmelidir.

### ***Hizmet Kültürünün Oluşması ve Yerleşmesi Aşamaları***

HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci'nin bir önceki aşaması ile kurum içerisinde uygulanan stratejik

bir hizmet yönetimi modeli sayesinde, kurumlar; müşterilerini, sunduğu ve sunması gereken hizmetleri kısaca müşteri ve hizmete yönelik her türlü detaylı bilgiyi elde etmiş ve işlemiş olmaktadır. Bundan sonraki aşama ise kurum içerisinde özellikle hizmet sunduğu sektöre yönelik olarak, hizmet kültürünün oluşması ve zamanla bu kültürün yerleşmesidir.

Hizmet kültürünün oluşması ve yerleşmesi aşaması, HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci kapsamında 3 temel aşamada ele alınabilir. Bu üç temel aşama aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



**Şekil.5 HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci – Hizmet Kültürünün Oluşması ve Yerleşmesi Aşamaları**

İlk aşamada, uygulanan stratejik hizmet yönetimi modelinden edinilen bilgiler esas alınarak, hizmeti üreten ve/veya sunan kuruma yol gösterecek “Hizmet Mükemmellik Normları” belirlenmektedir.

Hizmet Mükemmellik Normu, stratejik hizmet yönetimi modeli sonucunda her hizmet süreci, ürünü, hizmetin sunulduğu ortam ve hizmet çalışanı için netleşmiş, nihai mükemmellik kriteridir. Hizmet Mükemmellik Normları, Stratejik Hizmet Yönetimi Modeli göz önünde bulundurulduğunda, hizmetlerin türleri esas alınarak, makro seviyeden mikro seviyeye her hizmet türü için mükemmellik kriterlerini içermelidir. Hizmet mükemmellik normları, özellikle hizmet mükemmelliğinin sağlanması için hizmet kurumuna ve çalışanlarına yol gösterici niteliktedir ve uygulanan modelin birer çıktısı olarak ele alınmalıdır. Çünkü; kurum içerisinde sunulan her türdeki ve aşamadaki hizmetler için hem uzmanlar hem de müşteriler tarafından mükemmellik kriterleri belirlenmektedir.

Kurum içerisinde hizmet mükemmellik normları netleştirildikten sonra, hizmet kültürü oluşmakta ve zamanla kurum içerisinde yerleşmektedir.

Bu noktada en stratejik unsur şudur: HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci'nin 2. aşaması olan Stratejik Bir Hizmet Yönetimi Modelinin Uygulanması, ne kadar başarılı bir şekilde gerçekleşirse, sürecin 3. aşaması olan Hizmet Kültürünün Oluşması ve Yerleşmesi de bir o kadar başarılı gerçekleşecektir.

HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci'nin 3 temel aşamasına ek olarak sürecin başarısı için gerekli olan bir takım unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar, "**HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci'nin Başarı Faktörleri**" başlığı altında:

- Sürecin her aşamasında ve her unsurunda maksimum kalitenin hedeflenmesi,
- "Hatasız Hizmet Anlayışı"nın benimsenmesi,
- Hizmet yönetimi politikasının oluşturulması,
- Sürecin bir plan dahilinde geliştirilmesi,
- Adımların açık ve net olduğu bir hizmet modelinin oluşturulması,
- Sürecin yönünü müşterilerin belirlemesi (Detaylı bir müşteri ihtiyaç/beklenti/psikografik analiz yapılması),
- Kaliteli ve kesintisiz bir iletişim ağının oluşturulması,
- Etkin ve yetkin bir bilgi/belge yönetimi sürecinin ve dokümantasyon ağının kurulması,
- Kaynak yönetiminin iyi yapılması,
- Alanında profesyonel bir çalışma ekibinin kurulması ve
- Kapsamlı bir piyasa araştırması yapılması ve sürecin girdisini özellikle bu araştırma sonuçlarının oluşturması şeklinde sıralanabilir.

#### IV. GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Çalışmanın Giriş bölümünde de belirtildiği gibi HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci geliştirilirken hizmet unsuruna farklı ve yeni bir bakış açısının kazandırılması amaçlanmıştır.

HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci'nin uygulandığı kuruma birden çok fayda sağlayacağı öngörülmektedir. Çünkü süreç hizmetin mantıklı bir yol haritası içerisinde yönetimini gerektirmektedir. Bunun da ötesinde süreç, stratejik bir hizmet yönetim modeli içermektedir. Bu bağlamda, HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci'nin öngörülen faydaları, "**HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci Fayda Zinciri**" başlığı altında;

- Etkililik / Verimlilik,
- Etkinlik,

- Yetkinlik,
- Hizmet Mükemmelliği,
- Taraftar müşteri,
- Markalaşmak,
- Rekabet Üstünlüğü,
- Müşteri Gözünde Vazgeçilmez Hale Gelmek ve
- Maksimum Fayda, şeklinde sıralanabilir.

Soyut, elle tutulamayan, gözle görülemeyen her unsurun yönetilmesi ve bunun da ötesinde değerlendirilmesi çok zordur. Hizmet bu tür olguların başında gelmektedir. Bunun yanında, hizmet ile ilgili olumlu ve/veya olumsuz kararı verecek olan da müşteridir. Hizmet her ne kadar genel kabul görmüş ve üzerinde ciddi bir şekilde çalışılmış bir süreç içerisinde yönetiliyor olsa da son kararı müşteri vermektedir. Bu durum hizmet süreçlerinin değişmez bir gerçeğidir.

HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci'nin genel aşamalarının odağında müşteri bulunmaktadır. Müşterinin sesi ve hayalleri sürecin akışına yön veren öncelikli etkidir. Bu, HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci'ni diğer süreçlerden ayıran önemli bir özelliktir.

Sonuç olarak; hizmet kavramı için değişmemesi ve her zaman göz önünde bulundurulması gereken nokta; hizmetin geleceğine müşterinin karar vermesi ve hizmetin geleceğinin mutlaka önceden planlanan bir süreç doğrultusunda yönetilmesi gerekliliğidir. George Eberhard'ın da dediği gibi:

*"İş hayatındaki can alıcı nokta hizmet etmek için beslenen dürüst duygudur. Ticaret bilindiği gibi hizmet bilimidir. En iyi hizmet veren en çok kâr edendir."*

#### CONCLUSION

This study aims to develop a new and different point of view to the service by the PMC Strategic Service Management Process as mentioned in the Introduction.

It is predicted that the PMC Strategic Service Management Process will provide lots of profits to the organisation because the process requires the management of service in a sensible road map. More over, this process involves a strategic service management model. In this context, the predicted profits can be expressed under the "PMC Strategic Service Management Process Profit Chain" as:

- Productivity,



- Efficiency,
- Competency,
- Excellence in service,
- Delightful customer,
- Branding,
- Competitive Advantage,
- To be indispensable for the customer and
- Maximum profit.

It is very hard to manage and more over to evaluate the elements which are intangible. Service is at the head of these elements. Besides, the customer is the one to decide on the service whether it is good or bad. However the service is being managed in a professional process customer makes the final decision. This is the stubborn fact about the service processes.

Customer is at the center of the PMC Strategic Service Management Process. The voice and dream of the customer directs the process and this is an important feature of the PMC Strategic Service Management Process.

In conclusion, for the service concept the never changing factor that should be taken into account is that the future of service should be guided by the customer and planned in advanced and managed within a process.

As Goerge Eberhard said:

*“The crucial factor for providing service in business is the harboured emotion of honesty. As it is known trade is the science of service. One who provides the best service makes the most profit.”*

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Statt, D.A. (1999). Management”, *Concise Dictionary of Business Management*. London: Routledge.
- [2] Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik*. 15. Basım. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- [3] Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 8. Basım. İstanbul: Alfa Yayınları.
- [4] Karloef, B. & Lövingsson, F. (2006). *The A-Z of Management Concepts and Models*. London: Thorogood.
- [5] Ülgen, H. & Mirze, K. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.

- [6] Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2006). *Strateji Haritaları*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- [7] Bell, M. (2008). *Service-Oriented Modeling: Service Analysis, Design and Architecture*. New Jersey: Wiley.
- [8] Van Looy, B.; Gemmel, P. & Van Dierdonck, R. (2003). *Services Management: An Integrated Approach*, 2nd Ed. London: Pearson Education Limited.
- [9] Edvardsson, B. & Gustavsson, B. (2003). Quality in the Work Environment: A Prerequisite for Success in New Service Development. *Managing Service Quality*, 13(2), 148-163.
- [10] Fitzsimmons, J.A. & Fitzsimmons, M.J. (2004). *Service Management*. 4th Ed. New York: McGraw Hill.
- [11] Paley, N. (2001). *Marketing Strategy Desktop Guide*. London: Thorogood.
- [12] Grönroos, C. (1990). Service Management: A Management Focus for Service Competition. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 6-14.
- [13] Grönroos, C. (1994). From Scientific Management to Service Management. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 5-20.
- [14] Gummesson, E. (1994). Service Management: An Evaluation and the Future. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 77-96.
- [15] Gerson, R.F. (1993). *Measuring Customer Satisfaction*. Boston: Course Technology Crisp.
- [16] Dash, S. & Dash, D. (2002). *Deliver Outstanding Customer Service*. Oxford: How To Books.



**Burçak ŞENTÜRK**

(burcaksenturk@marmara.edu.tr)

She is working as an Assistant Professor in the Marmara University, Department of Information and Records Management. She has graduated from the same department in 2002, completed MA and Doctorate Programs in the same department as well. Her major study areas are service management, service quality and user satisfaction in archival institutions.