

**HİZMET SUNUM SİSTEMİ ETKİNLİĞİ MODELİ VE ÖLÇÜLMESİ:
HATAY'DA BİR UYGULAMA****Dr. Hüsnüye ÖRS¹****ÖZET**

Bu çalışmada hizmet işletmelerinin “Hizmet Sunum Sistemlerinin Etkinliği (HSSE)”ne ilişkin bir model oluşturulmuş ve işletmelerin HSSE düzeyleri Chase ve Bowen tarafından geliştirilen araç ile ölçülmüştür. Çalışmanın temel amacı; müşterilerin hizmet işletmeleriyle ilişki düzeylerini dikkate alarak işletmelerin HSSE düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğinin sınanmasıdır. Araştırmada elde edilen sonuçlar farklı gruptaki hizmet işletmelerinin HSSE düzeylerinin iki faktör itibarıyla anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Araştırma sonucunda bu farklılıkların gruplar itibarıyla hizmetlerin doğal yapılarından kaynaklandığı bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler: Hizmet pazarlaması, hizmet sunum sistemi, hizmetlerin sınıflandırılması.

**THE MODEL OF EFFECTIVENESS OF A SERVICE DELIVERY SYSTEM
(ESDS) AND MEASURING: AN APPLICATION in HATAY****ABSTRACT**

In this study, the “Effectiveness of a Service Delivery System (ESDS)” model is constructed. Related with this, the level of ESDS of the service firms is measured by the instrument developed by Chase and Bowen. The fundamental aim of this study is to examine any differences between the level of ESDS of the service firms to take into consideration the level of relationship of customers with the service firms. The results which are obtained from this study showed that there are meaningful differences among the level of ESDS of different service firms as regards two factors. The results are found that these differences are based on the nature of services as regards the service groups.

Key Words: Service marketing, service delivery system, classification of services.

1.GİRİŞ

Günümüzde “değişim” olgusu bilimsel, sosyal ve ekonomik çevre gündeminin temel etkeni haline gelmiştir. Bu yaklaşımla pazarlama sorumlularının başlıca görevleri arasında değişim olgusunu temel alarak tüketici tercihlerini ve ortaya çıkan yeni ihtiyaçları anlayabilmeyi, bunlara cevap verebilmeyi ve gerekli olduğu durumda bu talepleri yönlendirebilmeyi başarmak gelmektedir.

Gelişmiş birçok ekonomide hizmet sektörünün GSYH içindeki payı yaklaşık %70 dolayındadır (Lovelock, 1996:3). Ekonomideki istihdam oranı içindeki payı biraz daha yüksektir (Berkowitz et al., 2000:342). Hizmet sektörünün ekonomideki ağırlığının bu denli güçlü olmasının nedenleri; pazar taleplerindeki değişimler, liberalleşmenin yayılması,

¹ Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi, İşletme Eğitimi Bölümü, Beşevler/Ankara, 06500, husniye@gazi.edu.tr.

küreselleşme, teknolojik değişimler, yasal düzenlemelerde hizmet sektörü lehine olan değişiklikler, hizmet sağlayan üreticilerin artması olarak belirtilebilir (Dowling ve ark., 1994:57).

Hizmet sektöründeki bu gelişme hizmete ilişkin bazı faktörlerin ön plana çıkmasına neden olmuştur. Bu faktörlerin başında müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi ve sunum sisteminin etkinliği gelmektedir.

Hizmetleri mallardan ayıran en önemli özelliklerden ikisi; hizmetin bir performans olması ve hizmet üretim sürecine müşterinin katılmasıdır. Bu durum hizmet üretiminin sonunda oluşan hizmet çıktısının müşteri etkisini dikkate almayı gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla bir hizmet işletmesinde müşterinin “nerede” bulunduğunu ve hizmet personeli, fiziksel olanaklar ve diğer faktörler ile “nasıl ilişki kurması” gerektiğini doğru bir biçimde saptamak kritik önem taşımaktadır. Bunun gerçekleşmesi ancak hizmet işletmesinin sunum sistemini arzu edilen etkinlik düzeyini elde edecek biçimde düzenlenmesi ile mümkün olabilir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Ekonomilerde yaşanan rekabet ağırlıklı değişim sürecinde, hizmet işletmelerinin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ancak değişimin gerektirdiği biçimde faaliyet göstermeleriyle mümkün olabilecektir. Bu bağlamda tüm sektörlerde olduğu gibi hizmet sektöründe de rekabet edebilir duruma gelebilmek için müşteri memnuniyetinin sağlanması, üretime konu olan ürün ve süreçlerin kalitesinin artırılması ve hizmet sunum sisteminin etkinliğinin artırılması gerekmektedir.

Araştırma, ülkemizdeki farklı hizmet dallarında faaliyet gösteren hizmet işletmelerinin Hizmet Sunum Sisteminin Etkinliğinin ne düzeyde olduğunu, müşteriyle ilişki düzeylerine göre yapılan hizmet sınıflandırması dikkate alınarak her bir grubun kendine özgü özelliklerinin bulunması dolayısıyla gruplara ilişkin olarak hizmet sunum sistemlerinin etkinliğinde bir farklılık olup olmadığını ortaya koyma amacını taşımaktadır.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Konuyla ilgili olarak literatür incelemesi yapılmış ve konuyla ilişkili olan kavram ve açıklamalara yer verilmiştir.

HİZMET SUNUM SİSTEMİ

Bir hizmet işletmesi, hizmet faaliyetlerini ve hizmet sunumunu içeren bir sistem olarak kabul edilir. Bu sistemde girdiler işlenmekte, hizmet ürününün elemanları yaratılmakta ve hizmet sunumunda bu elemanlar son şeklini alarak müşteriye sunulmaktadır.

Hizmet sunum sisteminde hizmetin bir bölümü müşteri tarafından görülebilirken diğer bir bölümü görülememektedir. Hizmet sunum sisteminin müşteri tarafından görünen bölümleri; ön aşama personeli ve fiziksel olanaklardır. Müşteri tarafından görülmeyen sunum sisteminin arka aşamasında hizmetle ilgili teknik hizmetler yer alır ve bu aşamadaki hizmet personeli ile müşteri temas halinde olmamaktadırlar.

2.1. Müşterinin Hizmet Sistemiyle İlişki Düzeyi

Hizmet personelinin müşteriyle ilişki düzeyine göre şekil alan sunum sisteminde ilişki düzeyinin belirlenmesi önem taşır. Müşterinin deneyiminin ve hizmetle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılmasını sağlayan bu düzey üçe ayrılabilir (Lovelock, 1996:50):

- 1) İlişki düzeyi “yüksek” olan hizmetler
- 2) İlişki düzeyi “orta” olan hizmetler
- 3) İlişki düzeyi “düşük” olan hizmetler

İlişki düzeyi yüksek olan hizmetleri almak amacıyla müşteri hizmet işletmesine bizzat gitmekte ve hizmet işletmesi ve onun personeli ile aktif bir ilişki içine girmektedir. Bu hizmetlere bakımevleri, kuaförler, lüks lokantalar, özel okullar, dersaneler, havayolu ulaşımı gibi hizmetler örnek verilebilir.

İlişki düzeyi orta olan hizmetlerde, müşteri hizmet işletmesiyle daha alt seviyede ilişki kurar. Müşteri hizmeti, hizmet işletmesine giderek, evinde veya işyerinde alır. Ancak hizmet personeli ile ilişkisi orta seviyededir. Söz konusu olan ilişki; problemi yüzyüze anlatmak, bir eşyayı bırakmak, faturayı ödemek gibi durumlar içindir. Bu hizmet türüne perakende bankacılık, kuru temizleme, süpermarket hizmeti, fast-food hizmeti örnek verilebilir.

Müşteri ile hizmeti sağlayan kişi arasında hiçbir fiziksel ilişkinin olmadığı durumlar da söz konusudur. İşlemler elektronik veya fiziksel dağıtım kanalları ile yapılır. Örneğin; posta hizmetleri, elektronik bankacılık, kablolu TV, sigorta hizmetleri.

2.2. Müşteri Katılımı ve Onun Hizmet Sunum Etkinliğine Etkisi

Hizmet süreçleri konusunda en belirgin özelliklerden biri müşteri olmadan işlerlik kazanamamalarıdır (Grönross,1990; Hoffman ve Bateson,1997; Zeithaml ve Bitner,2000). Bir üretici gerçek anlamda üretime ve hizmetin sunumuna başlamadan önce müşterinin arzu ve isteklerinin belirlenmesi gerekir. Bu amaç için hizmet üreticisi (1) hizmeti tam anlamıyla elde etme arzusu, (2) hizmeti nerede ve nasıl alacağı ve kullanabileceği hakkında müşteriden gelecek bilgiye bağımlıdır. Ayrıca bazı hizmet süreçleri ya bütün veya birkaç hizmet faaliyetleri süresince müşterinin katılımını gerektirir (Cowell,1980). Hizmet üreticisi bakış açısından müşteri katılımının artması, hizmet personeli tarafından yerine getirilen işlerde müşteriyi daha etkin kılar. Ancak müşteri katılımındaki artış, üreticinin hizmet sunum yönetiminin etkinliğini sağlamaya olan gereği yükseltir. Çünkü eksik, ertelenmiş veya niteliksiz müşteri katılımı, hizmet personeli tarafından yerine getirilen zaman, maliyet ve işleri etkiler (Zeithaml ve Bitner,2000). Müşteri katılımının etkisinin önemi aşağıdaki alanlarda kendini gösterebilir:

*Müşterinin isteklerini karşılamak müşterinin sunum sürecine katılımına, özellikle müşteri tarafından verilen bilgiye bağlıdır.

*Ertelenmiş müşteri katılımları kapasite sorunlarına neden olabilir ve bu da tüm hizmet sunumunun ileri bir zamanda gerçekleşmesi sonucunu doğurur (Hoffman ve Bateson,1997; Mudie ve Cottam,1999).

*Ertelenmiş ve kalitesiz müşteri katılımı, özellikle yeni veya değiştirilmiş bir katılıma ihtiyaç duyulduğunda ek maliyetlere neden olabilir.

*Farklı veya belirsiz müşteri katılımı hizmet etkinliğini etkileyebildiği gibi hizmet etkililiğini de etkileyebilir (Zeithaml ve Bitner, 2000).

2.3. Hizmet Faaliyetinde Müşterinin Rolü

Hizmet işletmesi ve müşteri arasındaki ilişki ile hizmet deneyimi şekil bulmaktadır. Hizmet deneyimleri sistem/süreçlerle ilişkili olarak işletme, hizmet personeli ve müşteriler arasındaki etkileşimlerin sonuçlarıdır. Birçok hizmetlerde müşterilerin kendileri hizmet çıktısında hayati bir rol oynar ve bunun sonucunda “tatmin düzeyleri” ve elde ettikleri “değer”i artırır veya azaltırlar. Dolayısıyla müşterilerin hizmet sunumu sürecindeki farklı düzeydeki katılımın etkinliği örgütsel verimlilik, elde edilen hizmet deneyiminin kalitesi ve müşteri tatminini etkiler.

Hizmet deneyiminde müşterinin rolünü üç grupta ele almak mümkündür (Bitner et al.,1997:194):

- Üretim kaynağı olarak müşteri
- Kalite, tatmin ve değere katılımcı olarak müşteri
- Hizmet işletmesine rakip olarak müşteri

Hizmet işletmeleri müşterileri “kısmi işgören” olarak görürler (Bowen,1986:373, Mills and Morris,1986:730). Müşteriler hizmet çalışanlarına oldukça benzer biçimde işletmenin çıktı kalitesine ve verimliliğine etki eden girdi sağlar. Örneğin bir sağlık koruma merkezinde verdiği bilgi ile hasta hizmet sunum sisteminin bir parçası haline gelir. Verilen bilgi eksiksiz ve doğru olduğu takdirde sağlık uzmanlarının uyguladıkları programlar beklenildiği sonuçları verebilecektir. Bu süreçte hastanın verdiği bilginin kalitesi, çıktının kalitesinde belirleyici bir rol oynamaktadır.

Müşteriler katılımlarıyla örgütün verimliliğini arttıracaklarının farkında olmayabilirler ancak ihtiyaçlarının tamamen karşılanıp karşılanmadığıyla oldukça ilgilenirler. Müşteri katılımının etkinliği ihtiyaçların karşılanma ve beklenen faydanın düzeyini yükseltecektir. Bu durum sağlık, eğitim, zayıflama gibi özellikle hizmet çıktısının müşteri katılım düzeyine yüksek düzeyde bağlı olduğu hizmetler için geçerlidir. Bu tür hizmet işletmelerinin yöneticileri sağladıkları bilgiyi kullanmaları amacıyla müşterilerinin eğitimiyle daha çok ilgilenmeye başlamışlardır.

Kendilerine sağlanan hizmetin kalitesine olan etkileri dolayısıyla elde ettikleri tatmin düzeyine katkılarının farkında olan bazı müşteriler bu katılımı gerçek bir istekle yerine getirmektedirler. Onlar uçak bileti almak için bilgisayar kullanmakta, bankacılık işlemlerini ATM ve internet aracılığıyla yerine getirmektedirler. Bazı durumlarda müşteriler self-servis için fiyat indirim avantajını elde etmeleri, diğer durumlarda hizmet çıktısını yüksek oranda kontrol etmeleri, işlerini kolaylaştırmaları ve sunumun zamanlamasını yapmaları dolayısıyla motive olabilmektedirler (Dabholkar,1996:45). Bu tür müşterilerin hizmet sunumuna katılmak zorunda olmaları nedeni ile herhangi bir şeyler ters gittiğinde kendilerini kısmen veya tamamen sorumlu tutmaları olasıdır. Eğer müşteriler başarısızlıkta kendilerinin de sorumlu olduklarına inanırlarsa, tüm sorumluluğun hizmet personeline olduğu inancını taşıdıkları duruma göre daha az tatminsiz olacaklardır .

Hizmet müşterisi tarafından oynanan son rol müşterinin hizmet işletmesine rakip olmasıdır. Birçok durumda müşteri pazaryerindeki hizmetleri satınalma veya bu hizmetleri kendilerinin yerine getirmeleri seçimine sahiptirler. Bu bağlamda müşteriler hizmeti sunan

işletmelerin rakipleri konumdadırlar. Hizmeti herhangi bir kişinin kendilerine sağlamaları (dışsal değişim) yerine, bu hizmeti kendi kendilerine yaratma (içsel değişim) kararına oldukça sık rastlamak mümkündür (Lusch et al.,1992). Örneğin, sağlıklı bir ortamda yaşayabilme gereği olan ev temizliğini, ev sahibi temizlik hizmeti sunan bir işletmeden bu hizmeti satınalabilir veya kendisi evini temizleyebilir. Tam katılımcı olarak nitelenen müşteri, eğer motivasyona ve ihtiyaç duyulan yeteneğe işlerlik kazandırırsa içsel değişimi gerçekleştirecek ve bir hizmet sunumcusunun yardımı olmaksızın hizmeti yaratacak ilk aday olarak kabul edilir (Bitner et al.1997:196).

Nihai tüketici açısından olan dışsal değişime karşılık içsel değişim kararı örgütler için de geçerlidir. İşletmeler veri işleme, araştırma, muhasebe, bakım gibi hizmet faaliyetlerini yerine gelmesi amacıyla dış kaynakları tercih etmektedirler. Özellikle yüksek düzeyde uzmanlık gerektiren bu tür hizmetlerin profesyonel işletmelere yaptırılması hizmet işletmesinin nihai çıktı kalitesini ve verimliliğini yükseltecektir.

Müşterilerin hizmet sunumuna katılımının hayati önem taşıdığı durumlarda yöneticilerin müşteriyi hizmet sunum sürecine daha fazla girmeleri için teşvik etmeleri (Lovelock ve Young,1979:17), müşterileriyle paylaşılacak gerekli bilginin ne olduğunu ve etkin katılımın sağlanması için müşteri eğitimi ve ödüllendirme girişiminin nasıl geliştirileceğini bilmeleri gerekmektedir (Bitner et al.,1997:196).

2.4. Hizmet Sunum Sisteminin Etkinliği

Hizmet kalite faktörleri ve sunum sistemi bileşenlerinin entegrasyonu ile hizmet sisteminin etkinliği elde edilir. Hizmet sunum sisteminde yer alan sunum sistemi faktörlerinden **teknolojiyi** (1); süreç teknolojisi, fiziksel olanaklar ve rutinizasyon düzeyi, güvenilirlik ve değişim süreci, **sistemleri** (2); temel olarak üretim kontrol sistemi, değişim sistemi için gereken girdileri rotalama ve ilkeleri, **insanı** (3); insan kaynakları yönetimine giren konular olarak ele almak mümkündür (Brown et al.,1991,157). Sunum sistemi faktörlerinden olan teknolojinin iyileştirilmesi; yönetsel ve fiziksel süreçlerin etkinliğini arttırmak ile, sistemler boyutunun iyileştirilmesi; etkin kontrol sisteminin oluşturulması ve değişim sürecinin ilkelerinin eksiksiz uygulanması ile, insan boyutunun etkinliğinin artırılması; gerek personel seçimi ve eğitimine ağırlık verilmesi, gerekse müşteri-hizmet personeli etkileşiminin artırılması, bunun için de müşterinin sunum sürecine gerektiği oranda katılımının sağlanması ile mümkün olabilmektedir.

Kalite “bir ürünün müşteri ihtiyaçlarına bağlı olan özellikleridir” (Berkowitz et al.,2000:40), hizmet kalitesi ise “ hizmetin müşteri beklentilerini karşıladığı veya geçtiği miktar” (Zeithaml et al.,1985;1996), “tüketici isteklerine uygunluk derecesi”(Lovelock,1994:354) şeklinde tanımlanmaktadır.

Lehtinen ve Lehtinen, hizmet kalitesi kavramına farklı bir boyut getirmişlerdir. Araştırmacılar hizmet kalitesini 3-kalite boyutu olarak ele almışlardır. Bu boyutlar; (1) fiziksel kalite; hizmetin fiziksel görünümünü (hizmetin üretilmesinde kullanılan araç-gereç, bina,vs.), (2) firma kalitesi; firmanın imajını ve profilini, (3) interaktif kalite; müşteri ve onunla ilişki halindeki personel veya müşteri ile diğer müşteriler arasındaki karşılıklı etkileşimi ifade etmektedir (Roth ve Jackson, 1995:1723).

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşıldığı üzere, bir hizmet işletmesinin gerek pazar konumunun ve hacminin, gerekse kalite ve verimlilik düzeyinin yükseltilmesi hizmet sunum sisteminin etkinliğine bağlı olmaktadır.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Kavramsal Model

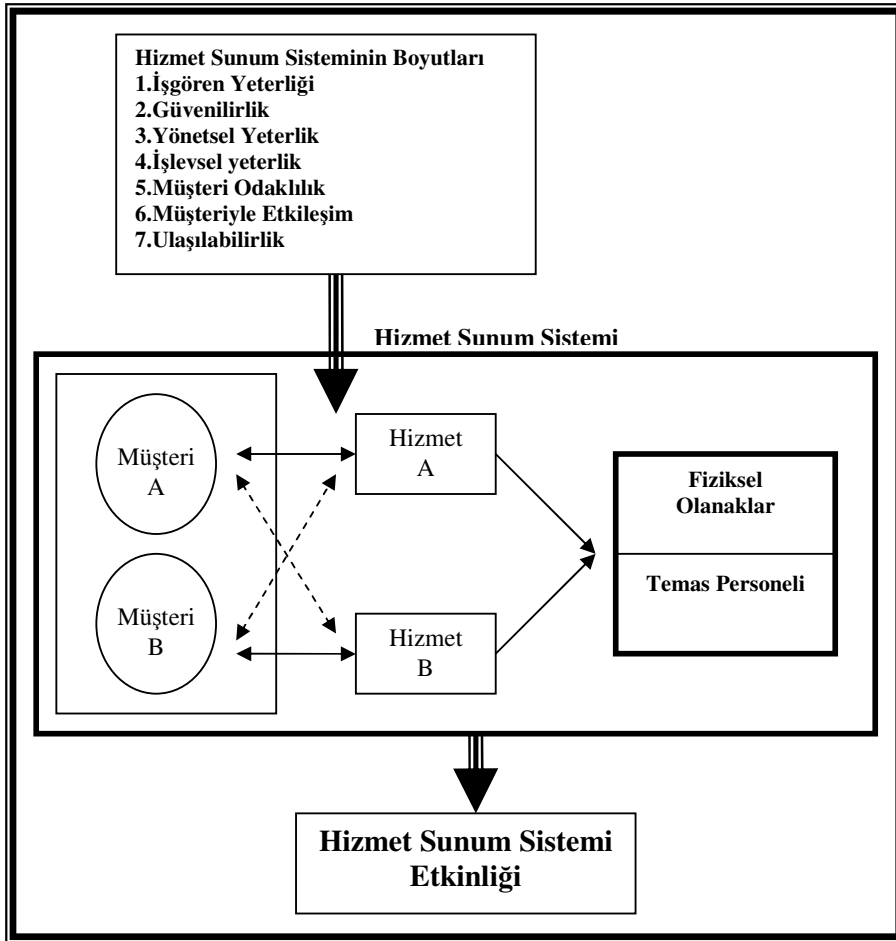
Hizmet sunum sisteminin ölçülmesiyle ilgili olarak yapılan araştırmalardan biri Chase ve Bowen (Brown et al.,1991:160-173)'ın araştırmasıdır. Araştırmacılar konuyla ilgili olarak 28 belirleyiciden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçek bir hizmet işletmesinin pazarlama, işlevsel ve stratejik etkinliğini ölçebilmek amacıyla kullanılabilir.

Hizmet sunum sisteminin etkinliğini ölçmeye yarayan ölçekte yer alan değişkenler (Brown et al.,1991:156-172):

1-Hizmet karşılaşmasının planlanması

Hizmet karşılaşması, müşterinin hizmet sistemi ve hizmet personeli ile karşılıklı etkileşimde bulunduğu bir zaman sürecidir. Hizmet karşılaşmaları müşteriler açısından hizmet kalitesini ve hizmet farklılaştırmasını değerlendirmede temel bilgi kaynağıdır. Bu nedenle hizmet yöneticileri için hizmet karşılaşmasının planlanması ve kontrol edilmesi kritik bir görev olmaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



2-Ön-aşama/arka-aşama koordinasyonu

Etkin hizmet sunumu, ön ve arka aşama faaliyetlerinin koordineli bir şekilde yürütülmesini gerekli kılar. Bu karma hizmet sistemlerinin koordinasyonu, işletmedeki çoklu ve heterojen görevlerin birbirlerine etkin bir şekilde bağlanmalarını gerektirir. Arka aşama faaliyetleri ön aşama faaliyetlerini çeşitli biçimde destekler. Genellikle ön aşamada personel hizmetin kendisini sunar, arka aşamada ise dağıtım merkezleri, işin teknik özü ve diğer faaliyetler yerine getirilir. Ancak birçok hizmet için ön ve arka aşama görevleri birbiriyle iç içe durumdadır. Bu hizmetler açısından her iki aşamada kesin ayırım gösteren noktaların birleştirilmesi gerekir.

3-Hizmetin güvenilirliği

Hizmetin güvenilirliği, hizmet sunumunun umulan şeyi verip vermediğinin, müşteri beklentilerini karşılayıp karşılamadığının göstergesidir. Güvenilirliğin davranışsal göstergelerine faturalardaki doğruluk, zamanında hizmet, eksiksiz kayıtlar örnek verilebilir.

4-Hizmetin tutarlılığı

Hizmet tutarlılığı, hizmet çıktısında farklılığın olmaması durumunu ifade eder. Tutarlılık, müşterinin aynı muameleyi, aynı hizmeti, aynı zamanda alacağını ifade eder. Örneğin, McDonald's dünyanın neresinde olursa olsun müşterisinin aynı hamburgeri yiyeceğini garanti etmektedir.

5-Teknolojinin etkin kullanımı

Birçok hizmet türünün emek yoğun olması durumu çıktıdaki değişimi sınırlamayı ve kaliteyi kontrol etmeyi zorlaştırmaktadır. Bu durumun çözümü için Levitt, üretim hattı yaklaşımını hizmetlere uyarlamayı ve hizmetlerin sanayileştirilmesini önermiştir (Lovelock, 1996:43). Buradaki önemli nokta, hizmet sunum süreci içinde insanın mı, teknolojinin mi dominant faktör olacağıdır. İnsan yerine teknolojinin kullanılmasına olanak tanıyan hizmetler için kalite kontrolü ve hizmet tutarlılığı açısından teknoloji kullanımı etkinliği arttıracaktır.

6- Doğru standardizasyon düzeyi

Müşteriye hizmette gösterilmek üzere ne kadar esnek bir sistemin tasarlandığını ifade eder. Bu faktöre McDonald's'ın uyguladığı sınırlı menü, ürün hattı ve işlevsel görevlerde nispi standardizasyon strateji örnek verilebilir. Bu strateji maliyet avantajının yanında kalite kontrolü daha etkin kılar.

Standart çıktı sunan hizmet sunum sisteminin etkinliği, müşteriler tarafından tanımlanan "hizmet ideali"ne bağlı olacaktır. Hizmet ideali, müşterilerin aldıkları hizmetin kalitesini tanımlamak için kullandıkları genel beklentileri ifade eder.

7-8- Olanaklar, yerleşim yeri / Yeterlilik ve atmosfer

Fiziksel olanaklar, müşteri tarafından tanımlanan hizmet kalitesinin boyutları içindeki tek somut boyuttur (Parasuraman et al.,1985:44). Hizmet olanaklarının fiziksel varlıkları ve atmosferi, bir hizmet çevresindeki üç işlevsel karakteristikten biridir. Diğer iki karakteristikler ise; hizmet kavramı ve müşterinin algıladığı hizmet düzeyleridir. Hizmetin soyut olması dolayısıyla fiziksel olanaklar müşteriye hizmet hakkında ip uçları verir.

Atmosfer, hizmeti alacak müşterinin hizmeti nasıl aldığını (kolay/zor, hoş/sıkıcı,vs) algılamasına etki eder.

9- Yerel ve tutarlı çalışma saatleri

Hizmet işletmesinin çalışma saatlerinin kabul gören ve tahmin edilebilir saatleri kapsamı gerekmektedir.

10- İstisnai taleplerin ele alınması

Herhangi bir hizmet sunum sisteminde, sistemin istisnai müşteri talepleriyle ilgilenmesi amacıyla en azından minimum düzeyde yeterliliğe sahip olması beklenir. Hatta rutin görevlerle (ilet satışı, kafeterya hizmeti gibi) karakterize edilen sistemler dahi istisnai taleplere maruz kalabilirler. Hizmet işletmelerinin yerine getirmeleri gereken her bir hizmeti asgari olarak vasıflı hizmet kaynağıyla birleştirmelidirler. Örneğin banka yöneticisi, banka mevduatları işini ATMLere veya banka memuruna yüklemelidir. Bu yöneltme yapıldıktan sonra müşteriler etkinliği maksimize olan sunum biçimine kanalize edilirler. Ancak böyle bir sistemin, istisnai talepleri olan müşterileri düşük vasıflı bir hizmet kaynağından daha yüksek vasıflı bir hizmet kaynağına yönlendirecek açık prosedürlere sahip olması gerekmektedir.

11- Acil durumların ele alınması

Benzer olarak, sistemin acil durumları ele alması gerekmektedir. Müşterilerin yeniden yönlendirilmesine ek olarak, müşteriyle temas kuran ön aşama personelinin bu durumları çözmek amacıyla yeterliliğe ve açık bir yetkiye sahip olması ve yalnızca gerekli olduğunda danışman personelin devreye girmesinin sağlanması gerekmektedir.

12- Hizmet karşılaşması sürecinde müşteri gizliliği koşulları

Hizmet işletmesinin gerek işlevsel etkinliklerinde, gerekse işletenin fiziksel ortamında müşterinin kendini rahat hissedebileceği ve müşteri gizliliğinin temin edildiğini gösterecek ortamı yaratması gerekmektedir.

13- Kayıt gizliliği koşulları

Konuyla ilgili bir diğer ihtiyaç, müşteri kayıtlarının gizliliğini temin etmektir. Bunu sağlayabilmek ancak müşteriyle ilgili kayıtların tam olarak tutulabilmesi, böylelikle bir kalite boyutu olan "güvenlik" boyutunun sağlanması ile olasıdır. Bu boyut müşterinin kendisini her türlü olumsuz durumlardan (tehlike, risk, iflas, vb.) sakınılmış hissetmesini sağlar (Parasuraman, et al., 1985b).

14-Sıraya koyma yönetimine rasyonel yaklaşım

Müşterilerin hizmeti alırken akış planının dikkatli hazırlanması ve müşterileri sıraya koyma yönetimi hizmet sunumundaki girdi ve görev belirsizliğini azaltabilir. Müşteriler hizmete katılımlarının ilk aşaması süresince hizmet sunum sürecinin etkilerini (onlara ne zaman sıranın geleceğini, ne kadar beklemek zorunda kalacaklarını) ve hizmet kalitesini şekillendirmeye başlarlar. Eğer müşterilerden bir kısmına diğerlerine kıyasla daha toleranslı davranılırsa, diğer müşteriler bu durumdan memnun kalmayacaktır. Konuyla ilgili olarak bekleme sırasının insan psikolojisi üzerine yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular şöyledir: meşgul edilmeyen zaman edilen zamana göre daha uzun algılanmaktadır,

müşteriye açıklanmayan bekleyişler açıklananlara göre daha uzun hissedilmektedir, tekli bekleyişler grup halindeki bekleyişlerden daha uzun algılanmaktadır.

15-Müşteri programlarına bağlı kalma

Hizmet işletmesinin hizmet temasına zamanında başlamaya ve hizmeti beklenen zamanda, kabul edildiği biçimde sunmaya riayet etmelidir.

16-Gerektiğinde kapasiteyi yönlendirme

Hizmetin doğal yapısından kaynaklanan özelliklerden biri olan eşzamanlılık bir başka ifade ile hizmet üretim ve tüketiminin eş zamanlı olması, hizmet faaliyetlerine ilişkin talebin ve arzın dengelenmesini zorlaştırmaktadır. Talebin sunumu aştığı durumlarda kapasiteyi yönlendirme gereği ortaya çıkmaktadır(Sasser, 1976),. Kapasiteyi yönlendirmek amacıyla uygulanabilecek alternatiflerden bazıları şunlardır: (1) Personeli çapraz eğitime tabi tutmak, böylece talebin kapasiteyi aştığı durumlarda atıl duran işgören ihtiyaç duyulan alana yönlendirilerek talep karşılanabilir, (2) hizmet sunumuna müşteri katılımını arttırmak, (3) kısmi zamanlı işgören çalıştırmaktır.

17-İhtiyaç duyulan yerde ve zamanda malzemenin hazır olması

Hizmetlerin genellikle emek yoğun olduğu kabul edilir. Ancak emeğin yanında hizmeti sunabilmek için gereken çeşitli fiziksel girdi veya kolaylaştırıcılara ihtiyaç vardır. Örneğin, bir sağlık uzmanı hizmeti yerine getirebilmesi için çeşitli ilaçlara, aletlere, teçhizata ihtiyaç duyar. Bir banka memuru için şubenin destek sistemleri (örneğin bilgisayar ve İntranet sistemi) büyük önem taşır. Hizmetin sürdürülebilmesi için gereken materyalin hazır olması, hizmet çıktısının kalitesini olumlu yönde etkileyecektir.

18-Anlaşılabilir süreç ve prosedürler

Bir hizmet müşterisi genellikle hizmet mahallinde bulunur ve hizmetin birlikte yaratımında rol alır. Müşterilerin hizmet sunum sürecindeki rollerinin ne olduğunu anlama düzeyleri aldıkları hizmetin kalite algılarını etkileyecektir. Müşteriler genellikle sistem sürecinde kendilerine has bazı yönelmeleri (routing) gerçekleştirirler. Dolayısıyla müşterilerin direkt kapsandıkları sürecin bütün aşamaları müşteriler için belli olmalıdır.

19-Müşteri yönelimi ve eğitimi

Müşteri yönelimi, pazarlama yönelimi çerçevesinde ele alınmaktadır. “Pazarlama yönelimi; müşteriler için üstün değer ve işletmeler için sürekli üstün performans yaratmak için gereken davranışları en etkin ve en etkili biçimde yaratan örgüt kültürüdür (Appiah-Adu ve Ranchhod, 1998:198).” Müşteri açısından iki tür yönelim gereklidir. Bunlardan biri mekan yönelimi, diğeri fonksiyon yönelimidir. Müşterinin hizmet işletmesinde nerede bulunduğu, ihtiyaç duyduğu noktaya nasıl gideceği sorularına mekan yönelimi, müşterinin hizmet işletmesinin nasıl çalıştığıyla ilgili sorularına da fonksiyon yönelimi çerçevesinde açıklık gelir.

20-Hizmet noktasında pazarlama

Müşteriyle olan her etkileşim, satış beklentisi olamasa dahi, bir pazarlama etkileşimi olarak görülebilir. Dolayısıyla müşteriyle etkileşimde, hizmet personeline satış fırsatlarını arttıracakları durumların neler olduğuna ilişkin bilgiler verilir. Örneğin, müşteriler karşılıklıya bağlı olarak hizmetle ilgili rehberliğe ihtiyaç gösterirler veya müşterilerin daha

çok karşı cinsten olan işgörenden satın almayı terci edecekleri bulgularından yola çıkarak “bayanı bey satıcının karşılaması” uygulaması gibi.

21-Müşteri geribildirim sistemi

Pazarlama bakış açısından, müşteri ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ancak müşteri hakkında bilgi elde edilmesiyle mümkün olabilmektedir. Bunun için müşterilerin yapılandırılmış, sistematik ve rutin bir şekilde anketleri doldurmaları istenebilir veya müşterilerden oluşan küçük bir grup ile daha detaylı görüşmeler yapılabilir. Bir diğer yöntem olarak müşteri şikayetleri analizi kullanılabilir. Ancak bu yöntem bazı kısıtları içerdiğinden tek başına kullanılmamalıdır. Müşteri geri bildirim, ön aşama temas personelinden de toplanabilir. Çünkü bu personel gerek fiziksel gerekse psikolojik olarak müşteriye oldukça yakındır.

22-Müşteri geri bildirimini üzerinden hareket etme

Eğer hizmet sisteminin düzeni müşteri geri bildirimini yansıtırsa, bu düzen gerek sistemin özelliklerini gerekse müşteri memnuniyetini etkin bir biçimde birleştirmiş olur. Bir başka ifade ile müşteri geri bildirimini gerek sisteme, gerekse hizmet kalitesine temel oluşturmuş olur.

23-İşgören seçimi

Hizmet işletmeleri müşteriyle temas personelini görünüşte rassal veya işin teknik gerekliliklerini yerine getirmek amacıyla algıladıkları kabiliyeti dikkate alarak seçmektedirler. Genellikle kişisel yetenekleri seçim kriterleri arasında bulunmamaktadır. Bunun bir nedeni; kişiliğe bağlı seçim tekniklerinin dikkate alınamayacak kadar az sayıda geçerliliğinin bulunmasıdır. Bu nedenle personel seçiminde, yapılacak hizmetin ne olduğunun, onu yerine getirecek personelden ne beklendiğinin ve standartların çok açık bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir.

24-İşgören eğitimi

Hizmet işletmeleri personel eğitimi kapsamında teknik yetenekler üzerinde durmaktadırlar. Ancak bu eğitim kapsamında müşteri hizmetleri tekniklerinin de verilmesi gerekmektedir.

25-İşgören tutumları

İşgörenin tutum ve davranışları hizmet ikliminin önemli bir elemanıdır çünkü müşterilerin hizmet kalite algılamalarını etkiler. Müşteriyle ilişki halindeki personelin kibarlığı, saygısı, müşteriye verdiği önem olarak ifade bulan işgören tutumları, hizmet kalitesi belirleyicilerindedir (Örs, 2003:18). Hizmet işletmesindeki her bir birey, kendi yarattığı çığının kalitesinden sorumlu bir kalite yöneticisi olarak görülmelidir.

26-İşgören-yönetici ilişkisi

Araştırma bulguları; eğer işgörenler çok iyi eğitim aldıkları, kendilerine çok iyi kariyer danışmanlığı yapıldığı gibi olumlu düşünür ve işlerinden memnun olduklarını algıarlarsa, müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesinden memnun olacaklarını ortaya koymuştur. Dolayısıyla hizmet yöneticileri, ön aşama işgörenine kısmi müşteriler olarak muamele etmelidirler. Araştırmalar, ön aşama personelinin müşterilerin onlardan bekledikleri ihtiyaçları karşılamadan önce, ihtiyaçları yöneticiler tarafından karşılanması gereken iş müşteriler olarak görülmeleri gerektiğini ortaya koymuştur.

27-Doğru işgören-görev tayini

Düşük ve yüksek temas işlevleri farklı görevler setine ihtiyaç duyar. Yüksek müşteri teması olan ön aşama bölümünde, 3 eleman karşılıklı etkileşim halinde bulunur. Bunlar; İşgören, müşteri ve teknolojidir. Ancak müşteri temas düzeyi düşük olan arka aşama bölümünde, yalnızca 2 eleman karşılıklı etkileşim halindedir ki bunlar; işgören ve teknolojidir. Bu farklılık ön aşama personelinden beklenenlerin de farklı olmasını beraberinde getirir. Ön aşama personeli işletme faaliyetleriyle ilgili politika bilgisine ve kişilik yeteneğine ihtiyaç duyarken, arka aşama personeli genellikle üretim yeterliliğine sahip olmalıdır. Bu nedenle personelin yetenekleriyle atanacakları görevlerin uyumunun etkinliği oldukça önem taşımaktadır.

28-Doğru self-servis düzeyi

Hizmet yöneticisi için önemli bir stratejik konu; hizmet faaliyetlerinde yer alacak müşteriler için optimal rolü belirlemektir. Yönetici hizmet sunum süreci içindeki her aşama için müşterilerin self servis düzeyini belirlemeli ve bu tanımlanan katılım düzeyine göre işgörenin işlere atamalarını yapmalı ve müşteriye yardımcı olacağı alanları belirlemiş olmalıdır.

3.2. Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın amacında belirtildiği üzere, hizmetleri müşteriyle ilişki düzeylerine göre yapılan sınıflandırma (Lovelock, 1996: 50) dikkate alınmış ve her gruba giren üç farklı hizmet dalı seçilmiştir. Seçilen hizmet dallarında faaliyet gösteren işletmelerin hizmet sunum sisteminin etkinliğini ölçmek amacıyla analize konu olan ana hipotez şöyledir:

Ha: Müşteriyle ilişki düzeylerine göre sınıflandırılmış hizmet işletmelerinin Hizmet Sunum Sistemi Etkinliği (HSSE) farklıdır.

3.3. Anakütle ve Örneklem Yöntemi

Araştırma Hatay merkez ilçesinde faaliyet gösteren üç hizmet dalı işletmeleri üzerine yapılmıştır. Hizmetleri müşteriyle ilişki düzeylerine göre yapılan sınıflandırmadan müşteriyle ilişki düzeyi yüksek olan hizmet dalından dershaneler, ilişki düzeyi orta olan hizmet dalından perakende bankacılık, ilişki düzeyi düşük olan hizmet dalından ise sigortacılık hizmet dalları seçilmiştir. Seçilen hizmet dalları itibarıyla faaliyette bulunan işletmelerin hepsine ulaşılabilen sayıda olmaları dolayısıyla örnekleme gidilmemiş ve anakütleyle tamsayım uygulanmıştır. Araştırmaya giren hizmet dalarının ana kütle hacmi ile cevaplama oranı aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 1. İşletmelerin Anakütle Hacmi ve Cevaplama Oranları

Hizmet Dalı	Anakütle Hacmi	Cevaplama	
		Sayısı	Oran(%)
Dershaneler	21	16	76
P.Bankacılık	18	16	89
Sigortacılık	35	26	74

3.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Cevaplayıcılara anketler anketörler aracılığıyla kişisel görüşme yapılarak uygulanmıştır. Anketör seçimine gereken titizlik gösterilmiş ve saha araştırmasına gönderilmeden önce gerektiği düzeyde eğitim verilmiştir.

3.5. Araştırma Kısıtları

Araştırma kapsamı maliyet kısıdı nedeniyle sınırlı tutulmuştur. Bu nedenle elde edilen bulgulardan bir genelleme yapmak anlamlı olmayacaktır.

4. ANALİZ VE SONUÇLAR

Araştırma kapsamına giren işletmelerin faaliyet gösterdikleri hizmet dallarının ortalama hizmet sunum sistemi etkinliği puanları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. İşletmelerin Ortalama Hizmet Sistemi Etkinliği

Sanayi Dalı	İşletme Sayısı	Ort.Hizmet Puanı
Dershane	16	4,56
P.Bankacılık	16	4,44
Sigortacılık	26	4,58
Ort.Hizmet Puanı	58	4,53

Tabloya göre, müşteriyle ilişki düzeyi orta düzeyde olan perakende bankacılık hizmetini veren işletmeler ortalamasının altında kalmış, diğer iki gruba giren işletmelerin hizmet etkinliği düzeyi ortalamasının üstünde gerçekleşmiştir.

Hizmet işletmelerinin Hizmet Sunum Sisteminin Etkinliği’ni ölçmek için geliştirilen aracın ekonomik, sosyal ve teknolojik yönden ülkemizden oldukça farklı bölgede (Avrupa ülkeleri) geliştirilmiş olması dolayısıyla, aracı kullanmadan önce güvenilirlik testi yapılması uygun görülmüştür. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alpha 0.925 olarak bulunmuştur. Bu sonuç bize yapılan ölçeğin güvenilir kabul edilebileceğini göstermektedir.

4.1. Ölçeğin Yapısal Geçerlilik Testi

Herhangi bir kavramı ölçmek amacıyla geliştirilen bir ölçeğin yapısal geçerliliği (construct validity); ölçülmek istenen kavramın birbiriyle ilişkisi olmayan ölçeklerle ölçüldüğünde, sonuçlar arasındaki korelasyonun düzeyi ile ilgilidir (Parasuraman et al., 1991:431). Hizmet işletmelerinin yapısal geçerliliğini ölçmek amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Hizmet Sunum Sisteminin etkinliğini ölçmeye yarayan değişkenlere verilen cevapların ortalamasıyla elde edilen HSSE puanları ile işletmelerin yöneticilerine toplam sistem etkinliği puanı (YP) olarak sorulan 10-noktalı ölçek analize tabii tutulmuştur. Yöneticilerden elde edilen toplam etkinlik puanı (YP) bağımlı değişken ve Hizmet Sunum Sisteminin Etkinliği’ni (HSSE) ölçmeye yarayan ölçeğin değişkenleri bağımsız değişkenler

olmak üzere regresyon analizi yapılmıştır(Tablo.3). Analizde, YP ölçeğindeki varyansı açıklamada HSSE değerlerinin katkı düzeyi araştırılmıştır. Analiz sonuçları %95 güvenlik düzeyinde anlamlı bulunmuş ve HSSE ölçeği değerlerinin YP ölçeğindeki varyansı açıklamada %82 oranında bir paya sahip olduğunu ortaya koymuştur ($R=0,91$, $R^2=0,82$, $Adj.R^2=0,66$, $Anl.=0,000$).

Tablo 3.Ölçeğin Yapısal Geçerlilik Testi Sonuçları

Model		Kareler Toplamı	df	Ort.Karesi	F	Anl.
1	Regresyon	79,325	28	2,833	4,922	,000(a)
	Artık	16,692	29	,576		
	Toplam	96,017	57			

Güvenilirlik analizinden sonra hipotez testine geçilmiştir. Hipotez %95 güvenlik düzeyinde test edilmiştir.

4.2. Ha Hipotezinin testi:

Araştırmanın ana hipotezi “müşteriyle ilişki düzeylerine göre sınıflandırılmış hizmet işletmelerinin Hizmet Sunum Sistemi Etkinliği (HSSE) gruplar itibariyle farklıdır” olan hipotez grup ortalamaları arasındaki farkı test etmeye yarayan MANOVA ile test edilmiştir (Nakip, 2003:367).

Manova analizine 28 değişken tek tek değil ancak aralarındaki ilişkiler dikkate alınarak, aralarında yüksek korelasyon bulunanların tek bir faktör altında toplanarak elde edilecek faktör puanlarının Manova analizine girmesinin daha anlamlı olacağı kanaatine varılmıştır. Faktör analizi için gereken ön koşul olan gözlem sayısının değişken sayısından en az iki kat olma koşulu sağlanmış olması dolayısıyla faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 4. Rotasyona Uğramış Bileşen Matrisi

	Bileşen						
	1	2	3	4	5	6	7
d27	,858	,227	,097	,005	,081	,056	-,070
d26	,804	-,071	,164	,320	,181	,060	,058
d25	,754	,175	,129	,292	,192	,035	,020
d22	,701	,266	,384	,068	,010	,220	,005
d23	,700	,272	,337	,031	,132	,178	,161
d24	,574	,408	,344	,151	,189	,075	-,097
d4	,367	,806	,041	,149	,163	-,035	-,176
d3	,236	,761	,151	,111	,104	,170	-,302
d13	,080	,732	-,019	,270	-,008	-,131	,257
d12	,261	,668	,147	,067	-,046	,346	,176
d5	-,048	,666	,460	,176	-,111	-,006	,227
d1	,254	,078	,829	,036	,231	,153	,025
d2	,207	,150	,808	,350	,173	,149	-,031
d8	,387	,296	,522	,143	,147	-,134	,134
d21	,339	-,171	,381	,129	-,192	,305	-,172
d11	,030	,235	,190	,769	,168	,345	-,088
d17	,347	,204	,074	,680	,390	-,139	-,118
d16	,430	,180	,113	,640	,255	,326	-,166
d6	,288	,212	,514	,531	-,015	-,157	,262
d14	,118	,392	,242	,519	-,121	,050	,097
d19	,254	-,029	,243	,003	,782	-,112	,066
d18	,323	-,100	,034	,257	,706	,144	-,105
d28	-,103	,091	,013	,066	,653	,552	,023
d9	,043	,467	,109	,142	,538	,062	,020
d10	,487	,024	,139	,318	,163	,668	,155
d20	,363	,245	,509	,067	,054	,545	,038
d7	,075	,099	,093	-,037	,025	,087	,878
d15	,382	,304	,395	,123	,091	,085	-,400

Faktör analizi sonucunda 28 değişken 7 faktöre indirgenmiştir. Elde edilen 7 faktör toplam varyansın %74'ünü açıklamaktadır. Bu oran sosyal bilimler için geçerli kabul edilen oranın (%60, Nakip, 2003:412) üstünde gerçekleşmiştir. Faktör analizinin KMO ve Bartlett testinde KMO oranı %77 olarak gerçekleşmiştir.

Rotasyona uğramış bileşen matrisi incelendiğinde (Tablo 4) faktörlere atanan değişkenler faktör yükleri itibarıyla sırası ile aşağıdaki gibidir.

Birinci faktör “İşgören yeterliği” olarak tanımlanmış olup, birinci faktöre atanan değişkenler aşağıdaki gibidir.

- D27 : Doğru işgören-görev tayini
- D26 : İşgören-Yönetici ilişkisi
- D25 : İşgören tutumu
- D22 : Müşteri geribildirim
- D23 : İşgören seçimi
- D24 : İşgören eğitimi

İkinci faktör **“Güvenilirlik”** olarak tanımlanmış olup, ikinci faktöre atanan değişkenler aşağıdaki gibidir.

- D4 : Hizmetin tutarlılığı
- D3 : Hizmetin güvenilirliği
- D13 : Kayıt gizliliği
- D12 : Müşteri gizliliği
- D5 : Teknoloji etkinliği

Üçüncü faktör **“Yönetmelik Yeterlik”** olarak tanımlanmış olup, üçüncü faktöre atanan değişkenler aşağıdaki gibidir.

- D1 : Hizmet karşılığının planlanması
- D2 : Ön-aşama/Arka-aşama koordinasyonu
- D8 : Atmosfer ve yeterlilik

- D21 : Müşteri geribildirimini bir araya getirme etkinliği

Dördüncü faktör **“İşlevsel Yeterlik”** olarak tanımlanmış olup, dördüncü faktöre atanan değişkenler aşağıdaki gibidir.

- D11 : Acil durumların ele alınması
- D17 : İhtiyaç duyulduğu yerde ve zamanda malzemenin hazır olması
- D16 : Gerektiğinde kapasiteyi yönlendirme
- D6 : Doğru standardizasyon düzeyi
- D14 : Sıraya koyma yönetimi

Beşinci faktör **“Müşteri Odaklılık”** olarak tanımlanmış olup, beşinci faktöre atanan değişkenler aşağıdaki gibidir.

- D19 : Müşteri yönelimi ve eğitimi
- D18 : Anlaşılabilir süreç ve prosedürler
- D28 : Doğru self-servis düzeyi
- D9 : Yerel ve tutarlı çalışma saatleri

Altıncı faktör **“Müşteriyle Etkileşim”** olarak tanımlanmış olup, altıncı faktöre atanan değişkenler aşağıdaki gibidir.

- D10 : İstisnai taleplerin ele alınması
- D20 : Hizmet noktasında pazarlama

Yedinci faktör **“Ulaşılabilirlik”** olarak tanımlanmış olup, yedinci faktöre atanan değişkenler aşağıdaki gibidir.

- D7 : Fiziksel olanaklar ve yerleşim yeri
- D15 : Müşteri programlarına bağlı kalma

Elde edilen 7 Faktörün faktör puanları MANOVA analizine “metrik bağımlı değişkenler” olarak, 3 hizmet grubu da “sabit faktörler” olarak analize girmiştir.

Yapılan MANOVA analizi sonucu Hotelling’s Trace testi anlamlı (0.002) bulunmuştur. Bu sonuç modelin bir bütün olarak geçerli olduğunu ortaya koymaktadır. 7 bağımlı değişken itibariyle gruplar arasında farkın olup olmadığını anlamak için Manova çıktı sonuçları (Tablo 5) incelenmiştir.

Tablo 5’de; 2. ve 5. faktörler itibariyle F değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle 2. ve 5. faktörler itibariyle gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Bu farkların hangi gruplar arasında olduğunu “Değişkenler Arası Farkın Kaynakları” (Tablo 6) tablosu vermektedir.

Tablo 6’da görüldüğü üzere gruplar arası fark; 2.faktör itibariyle 1. ile 2. ve 1. ile 3.gruplar arasında, 5.faktör itibariyle 1. ile 3.gruplar arasında anlamlı bulunmuştur.

Bu farkları faktör skorları ile yorumlamak oldukça karmaşık olacağı gerçeği ile her faktöre katılan değişkenlerin ortalamaları gruplar itibariyle hesaplanarak elde edilen ortalamaları dikkate alarak yorumlamanın yapılması uygun görülmüştür. Gruplar itibariyle her bir faktöre ilişkin HSSE ortalaması Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 6 incelendiğinde; 2. Faktör itibariyle, 1. ile 2. ve 1. ile 3. gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. 2.Faktör itibariyle 1.grubun HSSE ortalaması 21,37, 2. grubun HSSE ortalaması 24,31 ve 3. grubun HSSE ortalaması 23,97 olarak gerçekleşmiştir. Aradaki farkın anlamlı çıkmasının nedenlerini anlayabilmek için faktör analizi sonuçlarına bakmak gerekmektedir.

Tablo 5. MANOVA Çıktı Sonuçları

Kaynak	Bağımlı Değişken	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Model	Faktör 1 İşgören Yeterliği	4,687(a)	2	2,344	2,464	,094
	Faktör 2 Güvenilirlik	12,955(b)	2	6,477	8,088	,001
	Faktör 3 Yönetmelik	,717(c)	2	,358	,350	,706
	Faktör 4 İşlevsel Yeterlik	1,264(d)	2	,632	,623	,540
	Faktör 5 Müşteri Odaklılık	9,217(e)	2	4,608	5,305	,008
	Faktör 6 Müşteriyle Etkileşim	,589(f)	2	,294	,287	,752
	Faktör 7 Ulaşılabilirlik	1,803(g)	2	,902	,898	,413
Bütün	Faktör 1 İşgören Yeterliği	,037	1	,037	,038	,845

Tablo5.'in devamı

	Faktör 2 Güvenilirlik	,077	1	,077	,096	,758
	Faktör 3 Yönetmel Yeterlik	,028	1	,028	,028	,869
	Faktör 4 İşlevsel Yeterlik	,028	1	,028	,028	,868
	Faktör 5 Müşteri Odaklılık	,424	1	,424	,488	,488
	Faktör 6 Müşteriyle Etkileşim	,015	1	,015	,015	,903
	Faktör 7 Ulaşılabilirlik	,090	1	,090	,090	,766
Grup	Faktör 1 İşgören Yeterliği	4,687	2	2,344	2,464	,094
	Faktör 2 Güvenilirlik	12,955	2	6,477	8,088	,001
	Faktör 3 Yönetmel Yeterlik	,717	2	,358	,350	,706
	Faktör 4 İşlevsel Yeterlik	1,264	2	,632	,623	,540
	Faktör 5 Müşteri Odaklılık	9,217	2	4,608	5,305	,008
	Faktör 6 Müşteriyle Etkileşim	,589	2	,294	,287	,752
	Faktör 7 Ulaşılabilirlik	1,803	2	,902	,898	,413
Hata	Faktör 1 İşgören Yeterliği	52,313	55	,951		
	Faktör 2 Güvenilirlik	44,045	55	,801		
	Faktör 3 Yönetmel Yeterlik	56,283	55	1,023		
	Faktör 4 İşlevsel Yeterlik	55,736	55	1,013		
	Faktör 5 Müşteri Odaklılık	47,783	55	,869		

Tablo5.'in devamı

	Faktör 6 Müşteriyle Etkileşim	56,411	55	1,026		
	Faktör 7 Ulaşılabilirlik	55,197	55	1,004		
Toplam	Faktör 1 İşgören Yeterliği	57,000	58			
	Faktör 2 Güvenilirlik	57,000	58			
	Faktör 3 Yönetmel Yeterlik	57,000	58			
	Faktör 4 İşlevsel Yeterlik	57,000	58			
	Faktör 5 Müşteri Odaklılık	57,000	58			
	Faktör 6 Müşteriyle Etkileşim	57,000	58			
	Faktör 7 Ulaşılabilirlik	57,000	58			

Rotasyona uğramış faktör matrisi (Tablo 4) incelendiğinde, 2.Faktöre en yüksek düzeyde ağırlığını veren değişkenin “Hizmetin Tutarlığı (D4)” olduğu görülmektedir. 2.Faktörü oluşturan diğer değişkenler ise faktör yükleri itibariyle sırası ile; hizmetin güvenilirliği, kayıt gizliliği, hizmet karşılaşması sürecinde müşteri gizliliği koşulları ve teknolojinin etkin kullanımınıdır. Müşteriyle ilişki düzeyi yüksek ile orta olan ve yüksek ve düşük olan hizmet dalları arasında bu boyutlar itibariyle farkın olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Hizmet tutarlığı; hizmet çıktısında farklılığın olmaması durumudur. Hizmetlerin doğal yapıları dikkate alındığında; hizmetlerde tutarlılığın çok zor elde edilebileceği söylenebilir. Hizmetler emek yoğun özellik taşımaları dolayısıyla hizmet ürününü standartlaştırmak oldukça güçtür. Bu nedenle hizmet ürününün her bir işlem sonucunda aynı çıktının elde edilmesini sağlayabilmek, özellikle ilişki düzeyi yüksek hizmet dalları için oldukça güçtür. Bu tür hizmet dallarında hizmet sunum sisteminde müşterinin kapsanma düzeyi, diğer gruplara göre oldukça yüksektir. Çünkü çıktıya hizmeti yerine getiren hizmet personeli ve sisteme hizmet ürününün bir parçası olarak giren müşteri oldukça yüksek düzeyde etki etmektedirler. Dikkat edilirse gerek hizmet personeli, gerekse müşteri beşeri kaynaktır.

Tablo 6. Değişkenler Arası Farkın Kaynakları

Bağımlı Değişken	(I) a	(J) a	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	Snt. Hata	Anlamlılık
Faktör 1 İşgören Yeterliği	1	2	0,704023214	0,344809	0,134094
		3	0,127686526	0,309886	0,918733
	2	1	-0,704023214	0,344809	0,134094
		3	-0,576336689	0,309886	0,18688
	3	1	-0,127686526	0,309886	0,918733
		2	0,576336689	0,309886	0,18688
Faktör 2 Güvenilirlik	1	2	-1,195632479	0,316391	0,00175
		3	-0,923141825	0,284346	0,008055
	2	1	1,195632479	0,316391	0,00175
		3	0,272490654	0,284346	0,634204
	3	1	0,923141825	0,284346	0,008055
		2	-0,272490654	0,284346	0,634204
Faktör 3 Yönetmelik	1	2	0,142207692	0,357654	0,9241
		3	-0,125618995	0,321429	0,926574
	2	1	-0,142207692	0,357654	0,9241
		3	-0,267826688	0,321429	0,708242
	3	1	0,125618995	0,321429	0,926574
		2	0,267826688	0,321429	0,708242
Faktör 4 İşlevsel Yeterlik	1	2	-0,298020878	0,355912	0,705847
		3	-0,345375825	0,319864	0,561668
	2	1	0,298020878	0,355912	0,705847
		3	-0,047354947	0,319864	0,989103
	3	1	0,345375825	0,319864	0,561668
		2	0,047354947	0,319864	0,989103
Faktör 5 Müşteri Odaklılık	1	2	0,325582306	0,329542	0,616451
		3	0,92660459	0,296165	0,01106
	2	1	-0,325582306	0,329542	0,616451
		3	0,601022284	0,296165	0,137287
	3	1	-0,92660459	0,296165	0,01106
		2	-0,601022284	0,296165	0,137287
Faktör 6 Müşteriyle Etkileşim	1	2	-0,18878102	0,35806	0,870544
		3	-0,239906942	0,321795	0,758425

Tablo 6.'nın devamı

	2	1	0,18878102	0,35806	0,870544
		3	-0,051125921	0,321795	0,987461
	3	1	0,239906942	0,321795	0,758425
		2	0,051125921	0,321795	0,987461
	1	2	0,062726999	0,354186	0,984444
		3	0,382798241	0,318313	0,489798
Faktör 7 Ulaşılabilirlik	2	1	-0,062726999	0,354186	0,984444
		3	0,320071241	0,318313	0,605955
	3	1	-0,382798241	0,318313	0,489798
		2	-0,320071241	0,318313	0,605955

Scheffe aynı performansı (yerine getiren veya alan olarak) göstermeleri mümkün değildir (Lovelock, 1996). Bu nedenle müşteriyle ilişki düzeyi yüksek olan hizmet dalları için hizmet tutarlılığının sağlanması diğerlerine göre başarılması gereken ancak yerine getirilmesi oldukça güç olan bir durum olma özelliğini taşımaktadır. Hizmet tutarlılığı ilişki düzeyi orta ve düşük olan hizmetler için nispeten daha kolay elde edilebilir. Çünkü hizmeti standartlaştırma olanağı ne kadar yüksek olursa, tutarlılık düzeyi de ona paralel olarak artacaktır. Bu bağlamda, ilişki düzeyi yüksek olan hizmet dallarının ilişki düzeyi orta ve düşük olan hizmet dallarına göre hizmet tutarlılığı farklılığı, hizmetin doğal yapısından kaynaklanmaktadır. Bu sonuca etki eden nedenlerin başında ilişki düzeyi yüksek olan hizmetlerin emek yoğun olması, müşterinin çıktığı yüksek düzeyde etkilemesi ve hizmetleri standartlaştırmanın mümkün olamaması sayılabilir.

Tablo 7. Gruplar İtibariyle Faktörlere İlişkin HSSE Ortalamaları

Gruplar/Faktörler	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
1	27,87	21,37	17,81	21,63	17,13	8,88	8,56
2	26,81	24,31	17,56	22,63	16,75	8,75	8,44
3	27,96	23,97	18,42	22,96	15,27	9,23	9,23

Hizmetin güvenilirliği; hizmet sunumunun müşteri beklentilerini ne düzeyde karşıladığını ifade etmektedir. Ortalamalar incelendiğinde en düşük ortalamaya sahip grup 1. gruptur. 2.Faktörü oluşturan değişkenler, hizmet ürününü standartlaştırmaya olanak tanıyan değişkenler olması itibariyle, ilişki düzeyi yüksek olan hizmet grubunun ortalaması en düşük olarak gerçekleşmiştir. Özellikle hizmetin tutarlılığını ve teknolojinin etkin kullanımını arttırmak yoluyla hizmetler standart ürün haline getirilebilir. Kayıtların ve müşterinin gizliliği koşulları var olması beklenen bir durumdur. Bu sonucu yaratabilmek de gerek hizmet sunum sistemi düzenine, gerekse teknolojinin etkin kullanımına bağlı olacaktır. Bu değişkenler itibariyle de ikinci ve üçüncü grubun lehine bir durum söz konusudur.

Hizmet sunum sistemi etkinliğine bağlı olarak gruplar arasında 5.Faktör itibariyle de bir fark görülmüştür. 5. Faktör itibariyle grupların ortalamalarına bakıldığında (Tablo 7), 1. grubun HSSE ortalamasının 17,13 ve 3. grubun HSSE ortalamasının 15,27 olarak gerçekleştiği görülmektedir. 5.Faktör “Müşteri Odaklılık” olarak adlandırılmış ve müşteri yönelimi ve eğitimi, sürecin ve prosedürlerin anlaşılabilir olması, müşterinin self-servis düzeyinin doğru tayin edilmesi ve çalışma saatlerinin müşterinin söz konusu hizmeti alabileceği biçimde tespit edilmesi değişkenlerinden oluşmuştur. Analiz sonuçları incelendiğinde, 1. ile 3. grup arasındaki fark anlamlı çıkmıştır. Bu faktör itibariyle, 1.grubun ortalaması diğer iki grubun ortalamasından daha yüksektir, bu durum birinci grubun lehine olarak karşımıza çıkmaktadır. İlişki düzeyi yüksek olan hizmetler düşük olan hizmetlere göre; daha yüksek düzeyde emek yoğun, hizmet personelinin performansına dayalı, müşterinin bizzat hizmet sunum sürecine katılımını gerektiren bir özellik taşıması dolayısıyla müşteri odaklı pazarlama yaklaşımı gerektirmektedir. Söz konusu geçerlilik diğer gruplar için de gerekmektedir. Ancak 1. gruba giren hizmet işletmelerinde müşterilerinin eğitimine ihtiyaç duyan, üretim sürecine müşterinin de katılması durumu söz konusu olduğundan, süreç ve prosedürlerin müşterinin de anlayabileceği ve uygulayabileceği biçimde oluşturulma gereği ve üretim sisteminde müşterinin self-servis düzeyinin doğru tayin edilmesi 3.gruba giren hizmet dallarından oldukça önem taşımaktadır. Bu faktör itibariyle de 1. ve 3. gruplar arasında doğan fark hizmetlerin doğal yapılarından kaynaklanan farklara dayanmaktadır.

5. YORUM VE ÖNERİLER

Dünya ekonomilerinde hizmet sektörünün ağırlığı gün geçtikçe artmakta ve bu gelişmeye dayalı olarak sektörün rekabet yönü ve şiddetinin de hızla gelişmekte olması dolayısıyla hizmet işletmelerinin hizmet sunum sistemlerini etkin kılmaları gereği ortaya çıkmaktadır. Hizmet işletmeleri bu etkinliği artırma yöntemleri geliştirirken dikkate alacakları faktörlerin ne olduğu, etkinliği arttırmada hangi faktörlerin hangi hizmet dalı için daha özellikli olduğu önem taşımaktadır.

Araştırma bulguları, müşterilerin hizmet işletmesiyle ilişki düzeylerine göre yapılan hizmet dalı sınıflamasında, 3 farklı gruba giren hizmet işletmelerinin HSSE düzeylerinin iki faktör itibariyle anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu faktörlerin, hizmetin tutarlılığı, hizmetin güvenilirliği, kayıt gizliliği ve teknoloji etkinliği değişkenlerinden oluşan “Güvenilirlik” faktörü ve müşteri yönelimi ve eğitimi, anlaşılabilir süreç ve prosedürler, doğru self-servis düzeyi, yerel ve tutarlı çalışma saatleri değişkenlerinden oluşan “Müşteri Odaklılık” faktörleri olduğu bulunmuştur.

“Güvenilirlik” faktörüne en yüksek ağırlığını koyan değişkenler hizmetin tutarlılığı ve hizmetin güvenilirliği olması dolayısıyla, bu faktörler itibariyle gruplar arasındaki fark anlamlı çıkmıştır. Çünkü bu değişkenler, hizmetlerin standardizasyon düzeyleri ile ilişkilidir. Müşteriyle ilişki düzeyi düşük olan hizmetlerin doğal yapıları incelendiğinde; müşterilerin hizmet işletmesine gelmesine gerek duymayan, hizmet ürünü içerisinde “insan (hizmet personeli ve müşteriler)” faktörünün daha az kapsandığı hizmetler olmaları dolayısıyla, hizmette tutarlılığın ve güvenilirliğin temini, ilişki düzeyi orta ve yüksek olanlara karşı daha kolay olmaktadır. Dolayısıyla “Güvenilirlik” faktörü itibariyle ilişki düzeyi yüksek olan işletmelerin diğerlerine göre HSSE düzeyinin daha düşük olduğu sonucu hizmetlerin doğal yapı özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

“Müşteri Odaklılık” faktörünü oluşturan değişkenlerin başında müşteri yönelimi ve eğitimi ve sırasıyla anlaşılabilir süreç ve prosedürleri, doğru self-servis düzeyi ve yerel ve tutarlı çalışma saatleri gelmektedir. Bu faktör itibariyle de hizmetlerin doğal yapılarından kaynaklanan farklılıkların hizmet işletmelerinin HSSE düzeylerinde anlamlı farklılığa neden olduğunu ortaya koymuştur. Çünkü ilişki düzeyi yüksek olan hizmetler incelendiğinde, hizmet ürünüde müşterinin kapsama oranının yüksek olduğu, bu nedenle müşterinin hizmeti nasıl elde edeceğinin, süreç ve prosedürlere nasıl uyulacağına, self-servis düzeyinin doğru tayin edilmesinin gereği, ilişki düzeyi düşük olan hizmetlere göre daha yüksektir. Hizmet işletmesine gitme gereği olmayan 3.grup işletmelerin, müşterileri süreç konusunda eğitmelerine ve müşterileri için self-servis düzeyinin doğru tayin edilmesine gerek olmamaktadır.

Sonuç itibariyle, müşteriyle ilişki düzeyleri dikkate alındığında, hizmet işletmelerinin HSSE düzeylerinin “Güvenilirlik ve “Müşteri Odaklılık” faktörleri itibariyle anlamlı farklılık göstermelerinin temel kaynağının hizmetlerin doğal yapı özelliklerinden olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bu bulgu ile işletmelere hizmetlerin doğal yapı özelliklerini dikkate alarak faaliyet sistemlerini yapılandırılmaları gerektiği söylenebilir.

İleride yapılacak araştırmalar için araştırma kapsamı genişletilerek ulusal düzeyde hizmet işletmelerinin sunum sistemlerinin etkinliğinin ortaya konması, farklı araştırmalarla elde edilecek etkinlik boyutlarının benzerlik ve farklılıklarının test edilmesi ve sektörde ağırlığını hissettiren ülkelerde yapılan araştırmalarla karşılaştırmaların yapılması önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Appiah-Adu, K., A. Ranchhod, (1998). “Market Orientation and Performance in the Biotechnology”, *Technology Analysis & Strategic Management*, 197-214, Vol. 10/2, June,
- Berkowitz, E. N., R. A. Kerin., W. Hartley., W. Redulis., (2000).6th Ed., *Marketing*, Mc Graw Hill,
- Bitner, M.J.,W. T. Faranda., A. R. Hubbert., V. A. Zeithaml, (1997). “Customer Contributions and Roles in Service Delivery”, *International Journal of Service Industry Management*, 193-205, Vol.8, Number 3,
- Bowen, D. E., (1986). “Managing Customers as Human Resources in Service Organizations”, *Human Resource Management*, 317-83, Vol.25, No.3,
- Brown., Gummesson., Edvoresson., Gustavsson., (1991). *Service Quality*, Lexington Books, Toronto,
- Cowell, D., *The Marketing of Services*, Butterworth-Heinemann, (1980).
- Dowling, M. J., W. J. Boulton., S. W. Elliot, (1994). “ Strategies for Change in the Service Sector: The Global telecommunications Industry”, *California Management Review*, 57-88, Spring,

- Grönross, C. G., (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington, MA: Lexington Boks,
- Hoffman, K. D., J. E. Bateson, *Essentials of service Marketing*, 4th Ed., The Dryden Pres, 1997.
- Lovelock, C. H., R. E. Young, (1979). "Look to Consumers to Increase Productivity", *Harward Business Review*, 9-20, Vol. 57,
- Lovelock, C., (1996). 3th Ed., *Service Marketing*, Prentice Hall.Inc.,
- Lush, R. F., S. W. Brown., G. J. Brunswich, (1992). "A General framework for Explaining Internal vs. External Exchange", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 119-34, Vol.10,
- Mills, P. K., J. H. Morris., (1986). "Clients as "Partial" Employees: Role Development in Client Participation", *Academy of Management Review*, 726-35, Vol.11, No.4.
- Mudie, P., A. Cottam., (1999). *The Management of Marketing of Services*, 2nd Ed., Butterworth- Heinemann,
- Nakip, M., (2003). *Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara,
- Örs, H., (2003). "Kurumsal Bankacılık Sektöründe Algılanan Toplam Hizmet Kalitesini Ölçmeye Yönelik Olarak Geliştirilen Çok Parçalı Bir Ölçek", *Pazarlama Dünyası*, 16-22, Yıl. 17, Sayı:3,
- Parasuraman, A., L. L. Berry and V. A. Zeithaml, (1991). "Refinement and Reassessment of SERQUAL Scale", *Journal of Retailing*, 420-50, 67(Winter),
- Parasuraman. A., V. A. Zeithaml., L. L. Berry, (1985). "A Conceptual Model of service Quality and Its Implications for Furter Research", *Journal of Marketing*, 41-50, 49,
- Sasser, W. E. Jr., (1976). "Match Supply and demand in Service Industries", *Harvard Business Review*, 133-140, 54 (November-December),
- Zeithaml, V., M. J. Bitner, (2000). *Service Marketing*, New York: Irwin Mc Graw-Hill,