

BİR HİZMET KALİTESİ MODELİ YARDIMIYLA HİZMET KALİTESİ OLUŞUMUNA YÖNELİK KAVRAMSAL BİR İNCELEME

Osman M. KARATEPE*

Özet:

Çalışmanın amacı temel olarak hizmetlerin soyut olma, eşzamanlılık, heterojen olma ve dayanımsızlık özelliklerinden kaynaklanan, algılanan ve beklenen hizmet arasındaki hizmet kalitesi farkının nedenlerini kavramsal bir yapıda incelemek ve bu doğrultuda bazı çözüm önerilerini ortaya koyabilmektir.

Çalışma, hizmet kalitesi anlayışının oluşumunu tanımlayan bir "Hizmet Kalitesi Modeli" yardımıyla saptanmış olan tüketici beklentilerinin işletme tarafından doğru olarak algılanamaması, oluşturulan hizmet kalitesi standartlarının tüketici beklentilerini karşılamaması, gerçekleşen hizmet sunumunun hizmet kalitesi standartlarına uymaması ve taahhüt edilen hizmet sunumu ile gerçekleşen hizmet sunumu arasındaki tutarsızlık gibi sorunlardan meydana gelen algılanan ve beklenen hizmet kalitesi farklılığına, ilgili literatürden yararlanarak alternatif çözümler önermektedir.

*Başkent Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu Öğretim Görevlisi.

Anahtar Sözcükler: Beklenen hizmet, algılanan hizmet, hizmet kalitesi, hizmet kalitesi anlayışı, hizmet kalitesi modeli.

Keywords: Expected service, perceived service, service quality, service quality understanding, service quality model.

Abstract:

A Conceptual Examination of the Service Quality Formation Through a Service Quality Model

The purpose of the study is to examine the reasons of the service quality difference in a conceptual manner between perceived service and expected service resulting basically from the intangibility, inseparability, heterogeneity, and perishability of the features of the services, and to present some suggestive solutions in this connection.

The study is based upon the suggestions of the alternative solutions to the service quality gap between perceived service and expected service arising from the gaps such as the difference between consumer expectations and management perceptions of consumer expectations, the difference between management perceptions of consumer expectations and service quality specifications, the difference between service quality specifications and the service actually delivered, and the difference between service delivery and what is communicated about the service to consumers by means of a "Service Quality Model" which defines the service quality understanding.

I. Giriş

Globalleşen dünyanın gerçeklerini önemseyen hizmet işletmeleri, gerek ulusal gerekse uluslararası pazarlarda ürettikleri mal ve hizmetlerin satışlarını arttırıp büyümeye gayret göstermektedirler. Aynı zamanda hizmet işletmeleri, hizmetlerin özelliklerinden kaynaklanan hizmet pazarlaması, dolayısıyla hizmet kalitesi sorunlarına alternatif çözümler üretip büyümeyi kolaylaştırmak amacıyla bazı stratejilerden yararlanma yoluna gidebilirler. Söz konusu olan bu stratejilerden en önemlisi, çoğu işletmeler bünyesinde uygulanabilen hizmet kalitesi anlayışıdır. Bu bağlamda, bir "Hizmet Kalitesi Modeli" yardımıyla belirlenmiş olan tüketici beklentilerinin işletme tarafından doğru olarak algılanamaması, oluşturulan hizmet kalitesi standartlarının tüketici beklentilerini karşılamaması, gerçekleşen hizmet sunumunun hizmet kalitesi standartlarına uymaması ve taahhüt edilen hizmet sunumu ile gerçekleşen hizmet sunumu arasındaki tutarsızlık gibi sorunlardan kaynaklanan algılanan ve beklenen hizmet arasındaki hizmet kalitesi farklılığının en aza indirilebilmesi ya da ortadan kaldırılabilmesi, hizmet işletmelerinin hizmet kalitesi anlayışını benimsemelerine bağlı olacaktır.

Çalışmanın ilk bölümlerinde A.B.D, Avrupa ve Türkiye'deki hizmet pazarlamasının gelişimi irdelenip hizmetlerin özelliklerinin hizmet kalitesi anlayışı doğrultusunda bir standardizasyonun oluşumuna imkan vermediği üzerinde durulacak, hizmet kalitesi anlayışına öncülük etmiş olan "Hizmet Kalitesi Modeli"nin öngördüğü algılanan ve beklenen hizmet arasındaki farklılığı meydana getiren sorunlara alternatif çözümlerin üretilmesi de, ilerleyen bölümlerde detaylı şekilde tartışılacaktır.

II. Hizmet Pazarlaması Literatürünün Gelişimi

A. Dönemler Boyunca Araştırmalar

Genel olarak hizmet ve özel olarak da hizmet pazarlaması, son yıllarda uluslararası boyutta hem akademisyenlerin hem de işletme yöneticilerinin ilgisini çekmeyi başarmıştır. Hizmet pazarlaması ve hizmetlerle ilgili bu çalışmaların "Harvard Business Review", "Journal of Marketing", "European Journal of Marketing", "Journal of Retailing", "Sloan Management Review", "Business Horizons" gibi dergilerde yayınlanmış olması ve yayınlanmaya devam etmesi önemli bir gelişmedir. Ayrıca, "Services Industries Journal"ın 1980, "Journal of Professional Services Marketing"ın 1985, "Journal of Services Marketing"ın 1987 ve "International Journal of Service Industry Management"ın 1990 yıllarından itibaren hizmet pazarlaması ve hizmetleri kapsayan sorunlar için alternatif çözümleri içeren yayınları kapsamaları literatüre zenginlik getirmiştir (Fisk, Brown ve Bitner 1993). Bu çerçevede, A.B.D ve Avrupa'da 1950-79, 1980-85, 1986 ve sonrasında yapılan çalışma ve araştırmalar açısından hizmet pazarlaması literatürü üç ayrı zaman diliminde incelenmektedir (Fisk ve Brown, Bitner 1993).

1950-79 yılları arasındaki araştırmalar sonucunda, hizmetlerin mallardan farklı özelliklere sahip olduğu ve hizmetlerin pazarlanmasının "hizmet pazarlaması" anlayışı çerçevesinde gerçekleşmesinin zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Fisk, Brown ve Bitner 1993). Diğer taraftan, 1980-85 yıllarında göze çarpan çalışmalar da hizmetlerin özelliklerinin belirlenmesine, hizmet pazarlaması anlayışının yaygınlaşmasının sağlanmasına yöneliktir (Fisk, Brown ve Bitner 1983; Lovelock 1983; Grönroos 1984; Parasuraman, Zeithaml ve Berry 1985; Berry, Zeithaml ve Parasuraman 1985; Zeithaml, Parasuraman ve Berry 1985 vb.). 1986 yılından başlayarak günümüze kadar yapılmış olan çalışmalar sonucunda

ise, kalite yönetimi, hizmet kalitesi anlayışı, SERVQUAL ve SERVPERF¹ gibi kavram ve ölçeklerin kullanıldığı dikkat çekmektedir (Schmenner 1986; Berry ve diğerleri 1988, 1990; Parasuraman ve diğerleri 1988, 1991a, 1991b, 1994a, 1994b; Zeithaml ve diğerleri 1988, 1996; Brown ve Swartz 1989; Rushton ve Carson 1989; Bitner 1990; Carman 1990; Hart, Heskett ve Sasser 1990; Schlesinger ve Heskett 1991; Cronin ve Taylor 1992, 1994; Teas 1993; Bitner, Booms ve Mohr 1994; Mittal ve Lassar 1996; Spreng ve Mackoy 1996 vb.).

B. Hizmetlerin Özellikleri

Hizmet, 'somut mal'a bağlı olarak satın alınan soyut malı kapsamaktadır. Hizmetleri mallardan ayıran özellikler ise, soyut olma, eşzamanlılık, heterojen olma ve dayanıksızlıktır. Hizmetlerin bu özelliklerini ortaya çıkaran ve/veya kullanan yazarların katkılarıyla ilgili ayrıntılı literatür çalışması Zeithaml, Parasuraman, Berry(1985) tarafından yapılmıştır.

Hizmetin soyut bir kavram olmasından dolayı hizmetin satın alınması sürecinde söz konusu olan mülkiyet devri değil, bir kullanım hakkı, bir tecrübe veya bir tüketimdir (Üner 1994: 3). Tüketiciler hizmetleri elle tutamadığından, işletmenin ürettiği hizmetler hakkında ciddi şüphelere sahip olabilirler. Bir başka ifadeyle hizmetler, mallara nazaran, potansiyel tüketiciler tarafından satın alma kararı öncesinde riskli olarak algılanabilir (Üner ve Karatepe 1996: 201). Hizmetlerin eşzamanlılık özelliği ise, üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleştiğini anlatır. Hizmetlerin bu yönü tüketicinin üretim ve pazarlama faaliyetlerine dahil olmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla, potansiyel tüketicinin satınalma karar sürecinde işletme personelinin etkilenme olasılığı daha yüksektir (Bitran ve Lojo 1993a: 274). Öte yandan, hizmetleri mallardan ayıran özellikleri arasında yer alan heterojen olma, hizmet üretiminin insan unsuruna dayanmasından kaynaklanır (Dalrymple ve Parsons 1995: 215). Hizmet sektörü göreceli olarak emek yoğun bir sektör olduğundan, kalite ve standardizasyon ile ilgili aksaklıklar farklı hizmet üretimine neden

¹ SERVQUAL ve SERVPERF ölçekleriyle ilgili detaylı bilgi ve eleştiriler için bakınız: Cronin ve Taylor (1992), Cronin ve Taylor (1994), Teas (1993) ve Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1994a).

olmaktadır. Bu özellik, ayrıca hizmetlerin dayanıksızlık özelliğine de işaret etmektedir.

Özetle, hizmetlerin soyut olma, eşzamanlılık, heterojen olma ve dayanıksızlık özellikleri, "hizmet kalitesi" açısından hem ayrı ayrı hem de birlikte ele alınarak değerlendirmeyi gerektiren hususlardır.

C. Hizmet Kalitesi Anlayışı

Literatürde kalite ile ilgili göze çarpan belli başlı tanımlar şunlardır:

- Kalite, bir malın gerekliliklerine uygunluk derecesidir (Sinha ve Willbom 1985: 11).
- Kalite, kullanıma uygunluktur (Juran ve Gryna 1980: 1).
- Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu'na göre kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir (Akal 1996: 28).
- Amerikan Kalite Kontrol Derneği'ne göre kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerinin tümüdür (Akal 1996).

Kalite iyileştirilmesi için gerçekleşen çalışmalar genellikle mal üretimine bağlı olarak yapıldığından, hizmet kalitesi kavramı hep ikinci planda kalmıştır. Diğer taraftan, hizmet kalitesinin ölçülmesi, özellikle yukarıda belirtilen heterojen olma özelliğinden dolayı, herhangi bir malın kalitesinin ölçülmesinden daha zordur (Parasuraman, Zeithaml ve Berry 1985). Bu yüzden, hizmet işletmeleri rekabet edebilme güçlerini koruyabilmek amacıyla sürekli olarak tüketici beklentilerini aşan kalitede bir hizmeti üretmek durumundadırlar (Chase ve Hayes 1991: 16). Bu stratejinin uygulanabilmesi için hizmete bağlı olan kalitenin üç ayrı boyutunun da dikkate alınması gerekir. Bunlar, teknik kalite, fonksiyonel kalite ve işletme imajıdır (Grönroos 1984: 38-39). Teknik kalite, hizmetlerin oluşumunda tüketicie sunulan malların kalite boyutunu ifade etmektedir. Hizmet işletmeleri tarafından üretilen malların tüketicilere nasıl ulaştırıldığı ve/veya sunulduğu sorusunu cevaplayan kalite boyutu ise fonksiyonel kalitedir. Ayrıca, hizmet işletmelerinin önem verdiği, geleneksel pazarlama faaliyetleriyle destekleyip yarattığı işletme imajı da

tüketiciler tarafından teknik ve fonksiyonel kalitenin bir bütünü olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, hizmet işletmeleri güvenilirlik, duyarlılık, yeterlilik, ulaşılabilirlik, nezaket, iletişim, inanılrlık, güvenlik, anlama ve farkında olma ve somut unsurlar gibi elemanları² içeren hizmet kalitesi ölçeğini kullanarak, tüketicilerin hizmet kalitesinden ne belediklerini daha kolay anlayıp uygulayabilme imkanına sahip olurlar (Parasuraman, Zeithaml ve Berry 1985: 47). Bu türden bir ölçeğin kullanılmasında uygulamaya ışık tutabilecek bazı hususları, literatürde geniş kabul görmüş olan bir "Hizmet Kalitesi Modeli" yardımıyla belirlemede fayda görülmektedir.

III. Hizmet Kalitesi Modeli

Hizmet kalitesine ilişkin sorunlar, büyük ölçüde tüketici beklentilerinin karşılanamaması sonucunda meydana gelir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry 1985; Berry, Zeithaml ve Parasuraman 1985; Zeithaml, Parasuraman ve Berry 1985).

² Hizmet Kalitesi Ölçeği Elemanları:

Güvenilirlik: Hem işletme hem de işletme çalışanlarına yönelik performans tutarlılığı ve taahhütleri yerine getirme boyutu.

Duyarlılık: Tüketici tatmininin sağlanabilmesi için işgörenlerin hizmetleri sunmaya hazır ve istekli olmalarını öngören boyut.

Yeterlilik: İşgörenlerin talep edilen hizmeti üretip işletmenin hizmet kalitesi anlayışı doğrultusunda tüketicilere sunabilmesi için yeterli bilgi ve beceri düzeyinde olmalarını öngören boyut.

Ulaşılabilirlik: Tüketicilere istenen düzeyde hizmet verebilmek amacıyla mekansal yerleşim ve servis saatlerinin uygunluğunu içeren boyut.

Nezaket: Tüketicilerle yüzyüze iletişimde olan işgörenlerin kibar ve saygılı olmaları ile ilgili boyut.

İletişim: Nezaket kuralları çerçevesinde işgörenlerin hizmet sunumunu gerçekleştirirken, tüketicilerle açık ve net olarak iletişimde bulunmalarını öngören boyut.

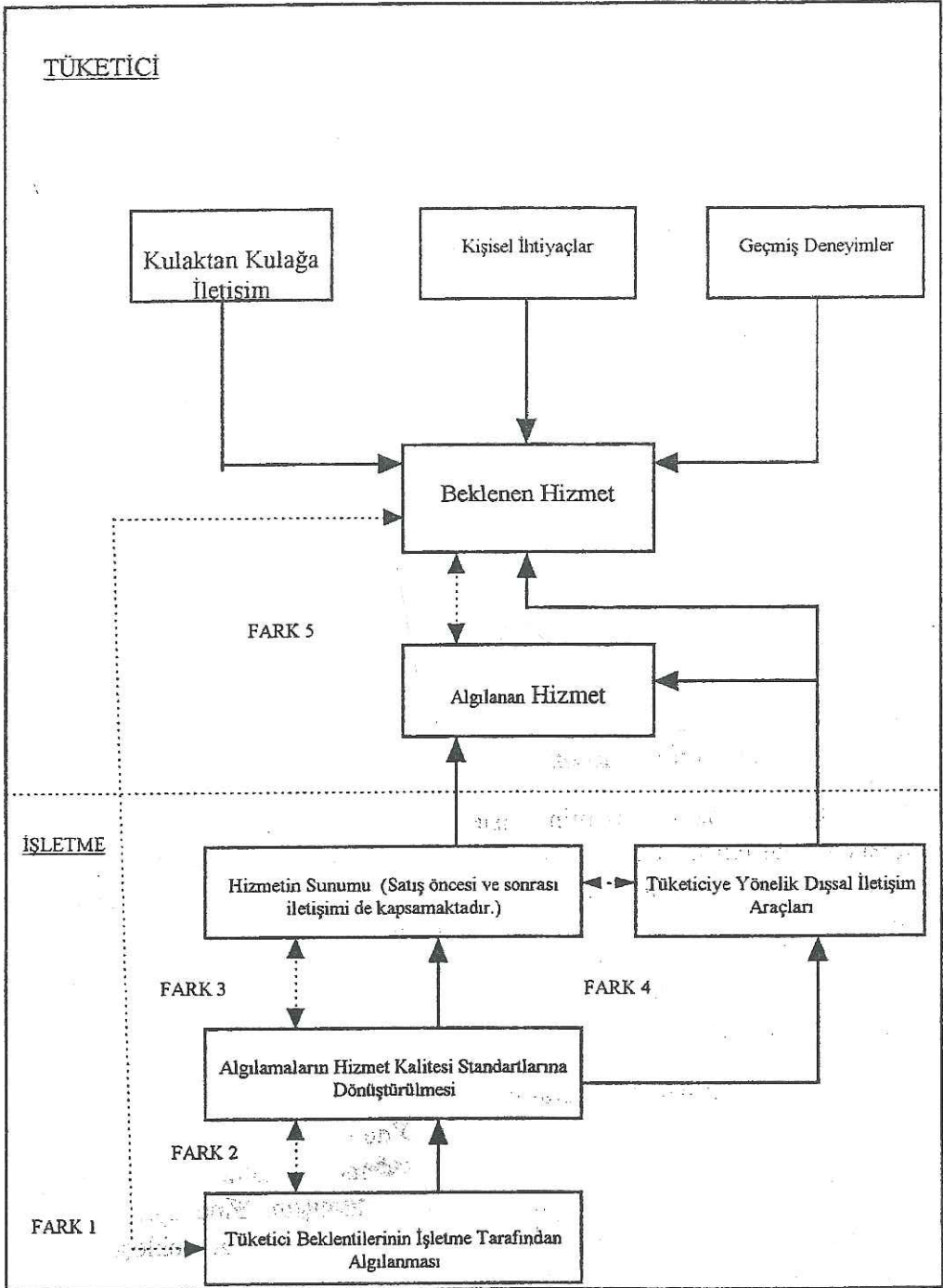
İnanılrlık: Tüketicilerin işletme imajı ve işletme çalışanlarına yönelik inanılrlık ve dürüstlük boyutu.

Güvenlik: Tüketicilere sunulan hizmette tehlikeye yol açabilecek veya risk yaratabilecek durumun ortadan kaldırılması ile ilgili boyut.

Anlama ve farkında olma: Tüketici istek ve ihtiyaçlarını anlamaya yönelik işletme faaliyetlerini içeren boyut.

Somut unsurlar: İşletmenin ünitelerini, kullanılan ekipman ve malzemeleri, işgöreni ve diğer tüketicilerin dış görünümünü vurgulayan boyut.

Şekil 1. Hizmet Kalitesi Modeli



Şekil I.'deki "Hizmet Kalitesi Modeli" de bu sorunların ya da farkların gerekçelerini ortaya koymaktadır. Bunlar:

- Fark 1: Tüketici beklentilerinin işletme tarafından doğru olarak algılanamaması,
- Fark 2: Oluşturulan hizmet kalitesi standartlarının tüketici beklentilerini karşılamaması,
- Fark 3: Gerçekleşen hizmet sunumunun hizmet kalitesi standartlarına uymaması,
- Fark 4: Taahhüt edilen hizmet sunumu ile gerçekleşen hizmet sunumu arasındaki tutarsızlık ve
- Fark 5: Algılanan ve beklenen hizmet arasındaki farklılıktır.

Şekil I.'de görüleceği üzere, beşinci farkı, birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü farkların toplamı oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle, beklentilerinin gerçekleşeceğini ümit ederek tüketiciler tarafından satın alınan ya da tecrübe edilen hizmet ile tüketicilerin çeşitli yollarla edindiği bilgiler doğrultusunda işletmelerin sunduğu hizmetlerden beklentileri arasındaki tutarsızlığa, bu farklar neden olmaktadır.

A. Fark 1:Tüketici Beklentilerinin İşletme Tarafından Doğru Olarak Algılanamaması - Alternatif Çözümler

Tüketici beklentilerinin işletme tarafından doğru olarak algılanamamasının nedenleri, pazarlama araştırmasının yeteri kadar yapılmaması ve örgüt içinde aşağıdan yukarıya iletişimin eksikliğine bağlanabilir (Zeithaml, Berry ve Parasuraman 1988: 38). Tüketici beklentilerinin işletme tarafından doğru olarak algılanamaması sonucunda ortaya çıkan bu farklılık şüphesiz tüketici tatminsizliğini yaratacaktır (Bitran ve Lojo 1993b).

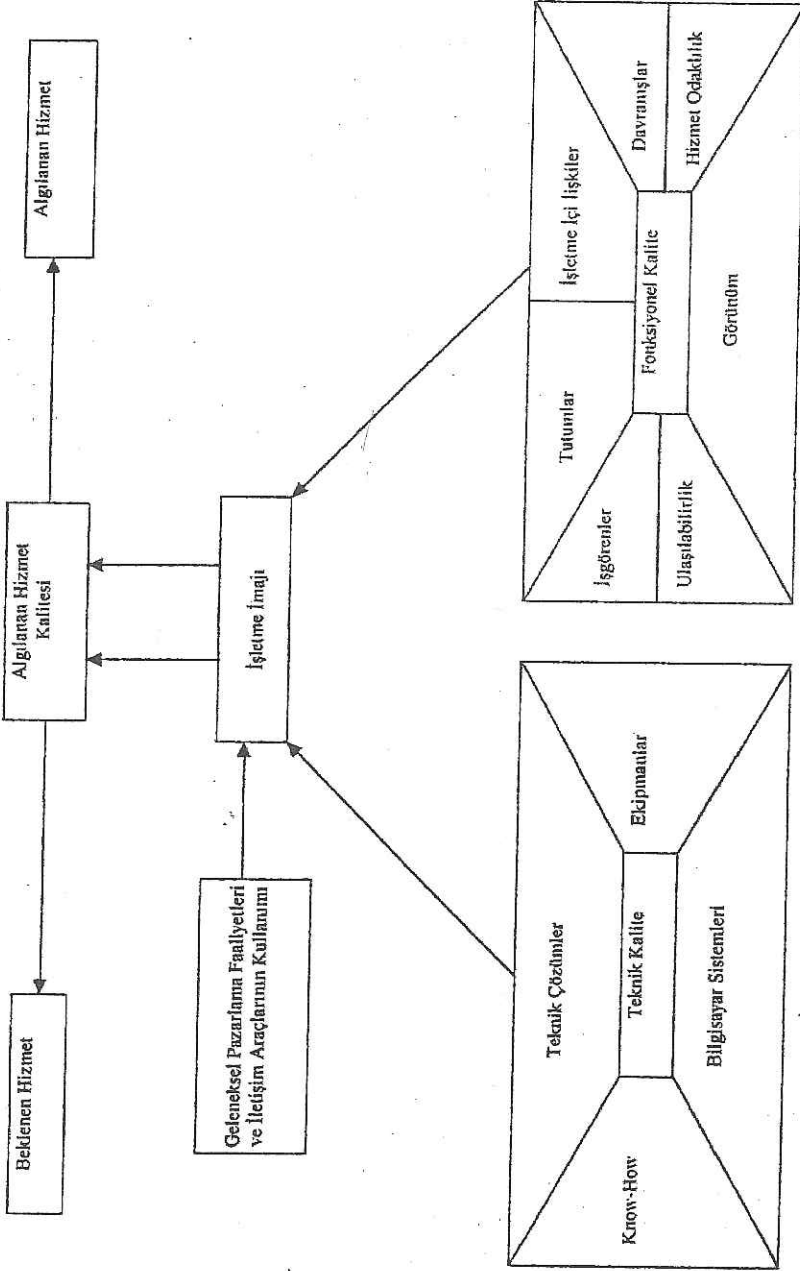
Hizmet pazarlaması literatürüne büyük katkılar sağlamış olan Zeithaml ve diğerlerinin (1988) A.B.D'de yaptıkları araştırmanın sonucunda, işgören, alt, orta ve üst kademe yöneticilerin tüketici beklentilerini tam olarak bilmedikleri ortaya çıkmıştır. Yine aynı yazar grubu ile Parasuraman ve diğerleri (1991b) tarafından gerçekleştirilen

başka bir araştırmada, tüketicilerin hizmet kalitesi anlayışlarının farklılık gösterdiği vurgulanmaktadır. Bu tespitlerin ışığında hizmet işletmeleri, tüketici beklentilerini karşılayacak mal ve hizmet üretimini gerçekleştirebilmek için literatürün önerisi doğrultusunda pazarlama araştırmasını uygulamak zorundadır (Lovelock 1996: 470). Başka bir ifadeyle, tüketici istek ve ihtiyaçlarına yönelik veri toplama çalışmaları, sistematik bir yaklaşımı öngören pazarlama araştırmasının kapsamlı tatbiki sayesinde mümkün olacaktır (Kotler ve Armstrong 1997: 109). Bu nedenle, tüketici şikayet ve beklentilerini daha iyi anlayabilmek için bazı hizmet işletmeleri anket metodu yolunu seçmişlerdir. Örneğin, A.B.D'de Marriott otelleri, işletmelerinde önceden konaklamış olan tüketicilere anket formları göndermek suretiyle onların istek ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışmış; Sheraton otelleri ise, tüketici beklentilerini detaylı olarak kavrayabilmek amacıyla mevcut anket formlarının içeriğini yeniden düzenleme yoluna gitmiştir (Lewis ve Nightingale 1991: 22).

Şekil II.'den anlaşılacağı üzere, algılanan ve beklenen hizmet arasındaki farklılığı önemli ölçüde azaltabilmek, yani tüketici beklentilerinin işletme tarafından doğru olarak algılanabilmesini sağlamak için pazarlama araştırması uygulamasına ek olarak hizmet işletmeleri, kaliteye ilişkin üç boyutu gözönünde bulundurmak durumundadır. Bu boyutlar, daha önce de vurgulandığı gibi, teknik kalite, fonksiyonel kalite ve işletme imajıdır.

Teknik ve fonksiyonel kaliteye bağlı olarak oluşan diğer bir boyut, işletmenin imajıdır. Dolayısıyla, teknik ve fonksiyonel kalite tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde gerçekleşirse, geleneksel pazarlama faaliyetleri ve iletişim araçları da kullanılarak zaman içinde işletmenin imajı tüketiciler arasında olumlu bir şekilde yayılmaya başlayacaktır. Bu bağlamda, kişisel iletişim aracı olarak göze çarpan kulaktan kulağa iletişimin, özellikle hizmet sektöründe işletme imajı açısından önemli bir yere sahip olduğu kolaylıkla söylenebilir (Kotler 1997: 617). İşletmenin imajı konusunda bir hizmet sektörü olan bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmaya göre, genel olarak sektörün imajı güvenilirlik açısından olumsuz ise, aynı sektörde bulunan herhangi bir işletmenin farklı ve olumlu imaj yaratması da zorlaşacaktır (Kavak 1996: 197).

Şekil II. Algılanan Hizmet Kalitesi



Kaynak: Lovelock 1991 : 435'den Grönroos 1982 : 79.

Tüketici beklentilerinin işletme tarafından doğru olarak algılanamamasından meydana gelen farkın ortadan kaldırılabilmesi için hizmet pazarlaması literatürünün önerdiği diğer bir çözüm de, işletmede aşağıdan yukarıya iletişimin uygulanması veya işletmede işgören ve yönetici ilişkisinin gelişmesi yönündedir (Zeithaml, Berry ve Parasuraman 1988: 38). Aşağıdan yukarıya iletişim mekanizmasının örgüt içinde işlemesi, tüketicilerden gelen istek ve şikayetlerin işgörenler, tarafından bağlı buldukları yöneticilere ulaştırılmasını sağlar (De Cenzo ve Robbins 1996:448). Tüketicilerle birebir iletişimde olan işgörenler, tüketici beklentilerinin karşılanıp sorunlara çözüm bulunabilmesi için yönetime yararlı bilgiler sunabilmektedir (Bitner, Booms ve Mohr 1994:96). Bölüm bünyesinde düzenlenen haftalık, aylık grup toplantıları ise, işgörenlerin yöneticilere sorunların çözümleriyle ilgili bilgi akışını gerçekleştirmesini sağlar (Koontz, O'Donnell ve Weihrich 1986: 426). Bu iletişim sürecinin devamlılığı işgören ve yönetici arasındaki engelleri kaldırmada önemli bir araç olmakla kalmayıp, aynı zamanda işgörenlerin güdülenmesine de katkıda bulunacaktır.

B. Fark 2: Oluşturulan Hizmet Kalitesi Standartlarının Tüketici Beklentilerini Karşılammaması - Alternatif Çözümler

“Hizmet Kalitesi Modeli” nin işaret ettiği ikinci fark, işletmenin hizmetin kalitesine yönelik belirlediği standartlar ile tüketicinin standartlara yönelik beklentileri arasında oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle, işletmeler zaman zaman tüketicinin benimsemediği kalite standartlarını oluşturabilmektedirler. Bu durum, kullanılan teknolojinin yetersizliği, çoğu yöneticilerin mevcut kaynaklarla istenilen standartta hizmet kalitesinin üretilebileceğine inanmamaları ve üst yönetimin konuya olan ilgisizliği sonucu meydana gelmektedir (Zeithaml, Berry ve Parasuraman 1988: 39).

İşletmenin teknolojik yetersizliği teknik kalite boyutu ile, bu teknolojik yetersizliğe bağlı olarak tüketicilerle birebir iletişimde olan işgörenlerin tatminkar hizmet sunamamaları da fonksiyonel kalite boyutu ile ilgilidir. Şekil II.'de görüleceği gibi, oluşturulan hizmet kalitesi standartlarının tüketici beklentilerini karşılayabilmesi için teknik kalite ve fonksiyonel kalite boyutlarının hizmet işletmeleri tarafından detaylı olarak incelenmesi gerekmektedir.

Teknik kalite, hizmetlerin üretilmesinde tamamlayıcı bir role sahip olan malların kalitesiyle ilgilidir. Diğer bir ifadeyle, işletmenin teknik açıdan çıkabilecek sorunlara know-how³ bilgisi sayesinde üreteceği çözümler, faaliyet esnasında kullanılan ekipman ve bilgisayar sistemleri, hizmet üretiminde tamamlayıcı veya destekleyici bir unsur olan teknik kaliteyi ifade eder. Dolayısıyla, işletme bünyesinde hizmet üretmek üzere işgörenler tarafından faydalanılan teknolojinin tüketici tatminsizliğine yol açacak nitelikte olmaması gerekir.

Yukarıda belirtildiği üzere, teknolojik yetersizlik, aynı zamanda tüketicilerle birebir iletişimde bulunan işgörenlerin tatminkar hizmet sunmasına imkan tanımamaktadır (Lovelock 1992a: 7). Teknolojik yetersizliğin yol açtığı bu durum, fonksiyonel kalitenin işletme bünyesinde tam olarak oluşturulmadığının bir göstergesidir. Örneğin, mevcut bilgisayar teknolojisinin yetersizliğinden dolayı bir tüketici, resepsiyon bankosu önünde otele giriş kaydının yapılabilmesi için uzun süre beklemek zorunda kalabilir.

Sözkonusu fonksiyonel kalitenin belirleyicileri kapsamında işgörenlerin nitelikleri, tutum ve davranışları, hizmet kalitesi anlayışı, hizmetlere ulaşılabilirlik, tüketici, işgören ve yöneticiler arasındaki ilişki, fiziksel ortam ve işgörenlerin dış görünümü bulunmaktadır. Bu doğrultuda, hizmet işletmeleri hizmet kalitesi anlayışını işletme bünyesinde sağlayıp tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, ya nitelikli eleman istihdamına başvurmalı ya da hizmet içi eğitim programlarıyla elemanlarını hizmet kalitesi odaklı yetiştirmelidir. Yeterli eğitim ve tecrübeye sahip olmayan işgörenler ise, tüketiciye yönelik tutum ve davranışlarıyla bekleneni vermemekle kalmayıp, dış görünümüne de dikkat etmeyerek standart hizmet kalitesi oluşumunu engelleyebileceklerdir. Diğer taraftan, hizmet pazarlama karması elemanlarından biri olan fiziksel ortam da tüketicilerin algılayacakları hizmet kalitesini etkilemektedir (Magrath 1986: 45; Bitner 1990: 70). Fiziksel ortam boyutları kapsamında ortam koşulları, ilişkili düzen ve fonksiyonel olma, işaretler ve semboller bulunmaktadır (Üner 1994: 7). Bu çerçevede, hizmet işletmeleri kullandıkları mobilyaların, ekipmanların görünüm ve fonksiyonelliğine, ortam koşulları olarak çevrenin ısısı, ışıklandırma ve

³ Üretici işletmenin tecrübe ve testlerle edindiği, patentli olmayan, gizli, önemli, tanımlanmış pratik bilgilerdir.

müziğe dikkat etmek zorundadır. Fonksiyonel kalitenin belirleyicilerinden olan ulaşılabilirlik ise, hizmetin tüketimine kolaylık getirecek olan mekansal yerleşim ve düzenli saat uygulamalarını öngörmektedir. Örneğin, konaklama işletmesinin ziyafet salonundaki bir sempozyuma katılan tüketicilerin beklentileri, sadece ortam ısısı, ışıklandırma, kullanılan ekipman ve malzemeler ile sınırlı olmayacaktır. İşgörenlerin zamanlaması, tutum ve davranışları, görünümü, aralarda servis edilen yiyecek ve içeceklerin kalitesi, ziyafet salonunun lavabolara uzaklığı, hareket alanının fiziki açıdan yeterliliği, genel olarak temizlik gibi faktörler, tüketiciler için hizmet kalitesi belirleyicileri olacaktır.

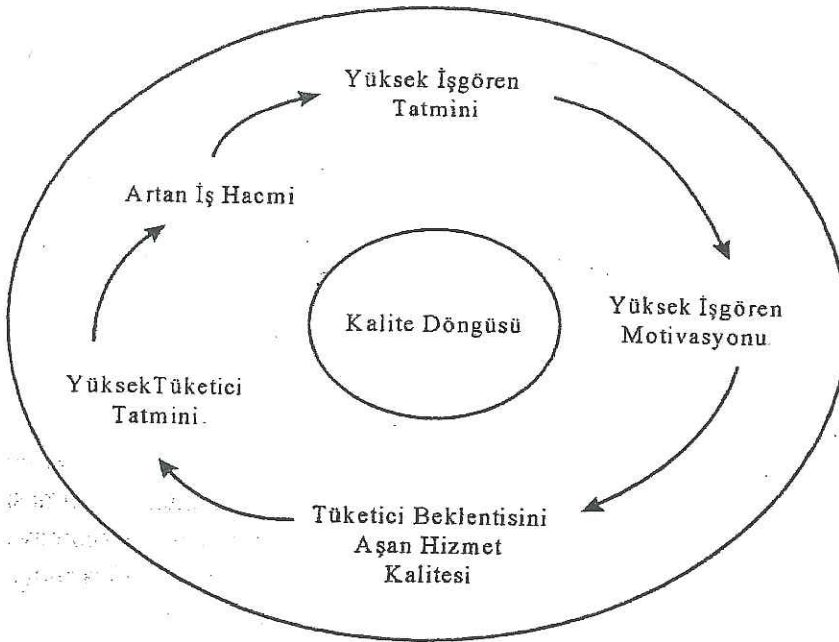
Çoğu yöneticilerin mevcut kaynaklarla istenilen standartta hizmet kalitesinin üretilebileceğine inanmamaları ve üst yönetimin hizmet kalitesine olan ilgisizliği, tüketici beklentilerini karşılamayan hizmet kalitesi standartlarının oluşturulması konusunda göze batan sebepler arasında bulunmaktadır. Hizmet pazarlaması literatürünün bu sorunlara getirdiği çözümlerden biri işletme bünyesinde kalite kültürünün oluşturulmasıdır (Berry, Zeithaml ve Parasuraman 1985: 51; Heymann 1992: 52). İşgörenlerden başlayarak üst yöneticilere kadar olan hiyerarşik yapıda kaliteye inançsızlık başlarsa, ne hizmet kalitesi anlayışının oluşumundan ne de işlerin verimli bir şekilde icra edilmesinden söz etmenin mümkün olmayacağı açıktır. Ayrıca, işletme genelinde kalite ile ilgili kararların uygulanabilmesi amacıyla, orta kademe yöneticilerinin beceri düzeylerinde değişiklik yaratıp mevcut kaynakların etkin kullanımını sağlayacak eğitim programlarının düzenlenmesi de gerekmektedir (Lovelock 1996: 470).

İlgili literatürün önerdiği çözümler dahilinde belirlenecek işletme amaçlarının işgörenlerin kavrayabileceği seviyede anlaşılır olması zorunluluğu bulunmaktadır. Dolayısıyla, tüketici beklentilerini karşılamaya yönelik olacak bu amaçların önceliklerinin çalışanlar tarafından özümsemesi, işletme açısından büyük bir önem arz etmektedir.

Öte yandan, hizmet işletmelerinin, personel bulma, seçme, işe alıştırma, eğitim ve performans değerlemesi fonksiyonlarından oluşan insan kaynakları yönetim sürecini tüketici beklentilerine cevap veren hizmet kalitesi anlayışını işletmeye yerleştirecek şekilde yürütmesi üretilen mal ve hizmet satışlarının artmasına hız kazandıracaktır. İşletme standartları doğrultusunda mal ve hizmet üretimini icra eden işgörenlerin

performans değerlemesi sonuçlarına göre ödüllendirilmesi ise, hem işgören motivasyonunu hem de işletmeye bağlılığı beraberinde getirmektedir (Woods 1995: 195-196). İşgörenlere performanslarının karşılığını verip işletmenin başarısına olan katkılarının takdir edilmesi yönetim ve işgören arasında bir güven ortamı oluşabileceğini de göstermektedir (Prokopenko 1995: 256). Şekil III.'deki "Kalite Döngüsü"nden de anlaşılacağı üzere, tüketicisi beklentisini aşan hizmet kalitesinin sağlanmasıyla yüksek işgören tatmini ve motivasyonunun rolü vardır. Diğer bir ifadeyle, tüketicisi beklentisini aşan hizmet kalitesinin sunumu, yüksek tüketicisi tatmininin, artan iş hacmi ise yüksek işgören tatmini ve motivasyonunun oluşmasını sağlayacaktır.

Şekil III. Kalite Döngüsü



Kaynak: Heskett (1987: 123).

C. Fark 3: Gerçekleşen Hizmet Sunumunun Hizmet Kalitesi Standartlarına Uymaması - Alternatif Çözümler

Parasuraman ve diğerlerinin (1985) üçüncü fark olarak öngördüğü "tüketicilere sunulan hizmetin standartlara uymaması" hususu, bir hizmet işletmesinde ekip çalışmasının olmaması, buna bağlı olarak işgörenlerin nitelik açısından yetersizliği, kontrol sürecinin işgörenler tarafından farklı algılanması, performans değerlendirme metodlarının yanlış uygulanması ve işgören rolünün belirsizliği ve rol çatışmasının yaratılmasından kaynaklanmaktadır (Zeithaml, Berry ve Parasuraman 1988: 41).

İşletmelerde ekip çalışması anlayışının yerleşip tüketici tatminine yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve eğitim kadroların oluşturulabilmesi için yönetim birimlerinin topyekün hizmet içi eğitim programlarına katılmaları gerekir. İşletme bünyesinde istikrar ve devamlılığı şart koşan ekip çalışması, işgören ve yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini kavrayıp birbirleriyle işbirliği içinde çalışmalarını sağlar (Heymann 1992: 53). Diğer taraftan, işletme çalışanlarını güçlendirme, yani geleneksel yönetim uygulamaları dışına çıkılarak özellikle birebir iletişimde olan işgörelere karar verme yetkisini devretme, tüketici sorunlarının anında çözülmesini mümkün kılmaktadır (Berry ve diğerleri 1990; Showalter ve Mulholland 1992; Bitner ve diğerleri 1994). Ekip çalışması ruhunu işletmeye yerleştirip işgörelere sorunların çözümünü sağlayacak yetki devrinin gerçekleşmesi, insan kaynakları bölümünün ihtiyaca yönelik işgören adayları arasından yapacağı seçime de bağlıdır. Bunun sonucu olarak, gözden geçirilmiş iş analizleri doğrultusunda farklı bölümlerin farklı işgören ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla seçim sürecini işletme standartlarına uyacak şekilde yapması, işletmenin personel devir oranını belirli ölçüde düşürecektir. Personel devir oranının belirli ölçüde düşürülmesi, çalışanların varolan hizmet kalitesi anlayışını daha sağlıklı devam ettirmelerine olanak tanıyacak, böylece işletme verimliliğinde artış sağlanacaktır. Ayrıca, mevcut personelin işletme verimliliğini arttıracak şekilde güçlendirilmeleri gerekir ki, -bu da şu avantajları getirmektedir (Bowen ve Lawler III 1992: 33-34):

-Beklentileri karşılanmamış tüketicilerin tatmini için hemen önlem alınabilmesi,

-Fikir üreten, standartlara uyan ve yorum yapan işgörenin işletmede tutulabilmesi,

-Karar veren, tüketici sorunlarını çözen işgörenin, sürekli iyileştirme çabalarına katkı sağlayabilmesi ve

-İşletme imajının yaratılmasındaki en önemli belirleyicilerden biri olan kulaktan kulağa iletişim yoluyla işletme imajının olumlu biçimde oluşturulabilmesi.

Öte yandan, eğitim yoluyla bile niteliklerinin iyileştirilmesi pek mümkün olmayan işgörenlerin karar verme mekanizmasının bir parçası haline getirilmesi durumunda, bunun uygunsuz davranışlara, güvenilir olmayan inisiyatif kullanımlarına ve tüketici tatminsizliğine yol açabileceğinin unutulmaması gerekir.

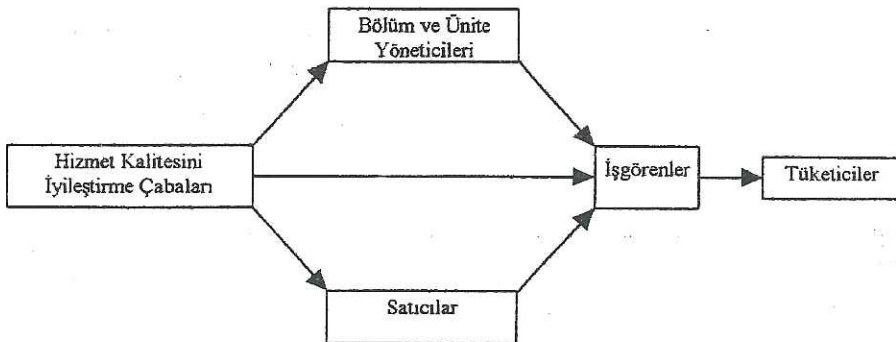
Yöneticilerin işgörenler üzerindeki sürekli kontrolleri de işgörenler tarafından yanlış algılanabilir. Bu aşamaların sadece iyileştirme yolunda işletme ve işletme çalışanları için faydalı denetlemeler olduğu, eğitim programlarıyla işgörelere anlatılmalıdır. Ayrıca, devamlı hizmet içi eğitim programları sayesinde işgörenler, gereğini yerine getirdikleri işin tüketici beklentilerinin karşılanmasıyla ilgili olduğunu öğreneceklerdir (Lovelock 1996: 470). Bu şekilde, işgörenlerin özel bilgi, yöntem ve teknikleri kullanabilmeleri amacıyla hizmet içi eğitim programlarına katılmaları ise, örgütsel faaliyetlerin teknik boyutundaki sorunları en aza indirme açısından önemli bir adımdır.

Diğer taraftan, performans metodlarının yanlış uygulanması, işgörenlerin yaptıkları işten tatmin olmamaları gibi önemli bir sorunu da gündeme getirmektedir. Aslında performans değerlemesi suçlamak için değil düzeltmek ve geliştirmek için yapılmalıdır (Heymann 1992: 50). Kritik olay, amaçlara göre yönetim gibi performans değerlemesi metodları sayesinde değerlemeyi yapan yönetici, metodun dışına çıkarak merkezi eğilim, peşin hükümlülük, halo etkisi, son izlenim gibi hataları yapıp gerçeği yansıtmayan sonuçlara varabilmektedir (Woods 1995: 200-202; De Cenzo ve Robbins 1996: 335-338). Bu yüzden, hizmet içi eğitim programları sadece işgörelere yönelik değil, aynı zamanda değerlendirme hatalarının yapılmaması ya da en aza indirilmesi için yöneticilere de yönelik olmalıdır.

Gerçekleşen hizmet sunumunun hizmet kalitesi standartlarına uymamasının bir diğer nedeni de işgören rollerinin belirsizliği ve rol çatışmasıdır. İşgörenlerin hangi görev ve sorumlulukları yerine getireceklerini bilmemeleri, rollerin belirsiz oluşundan kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin iş tanımlarını işgörelere verip, görev ve sorumlulukların hizmet içi eğitim programları dışında da iyi anlaşılmasını sağlamaları gerekir. Ayrıca, bağlı bulunduğu yönetici işgörelere yapamayacağı işi verirse veya orta kademe yöneticisi kararların uygulanması açısından üst ve alt kademe yöneticileri arasında kalırsa, rol çatışması kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle, rol çatışmasını önlemek için işletmeler kişilere göre pozisyon yaratmayıp, ihtiyaç duyulan pozisyonlara göre nitelikli işgörelere istihdam etmelidirler.

Öte yandan, Şekil IV.'de belirtildiği gibi, hizmet kalitesini iyileştirme çabaları açısından ilgili malzemeleri tedarik eden satıcıların da kaliteyi gözönünde bulundurmaları, standardizasyonun sağlanması yönünde zaruri bir uygulamadır. Örneğin, bir restoranda çalışan servis elemanının işletme yöneticilerinden aldığı hizmet kalitesi anlayışı ile ilgili bilgiler dahilinde, satıcılardan kaynaklanan malların kalitesi yüzünden tüketici karşısında sıkıntıya düşmemesi gerekmektedir. Sonuç olarak, insana yapılan yatırım, uzun vadede hem kaliteyi hem de işgücü verimliliğini beraberinde getirecektir. Bu açıdan, yöneticilerin anlık yaşamayıp kısa vadeli kararları ön plana çıkarmamaları, kalitenin maliyetini değil kalitesizliğin maliyetini düşünmeleri, işletmenin geleceği açısından dikkate alınması gereken önemli bir boyuttur (Hart, Haskett ve Sasser 1990: 155).

Şekil IV. Kalite İyileştirme Çabaları



D. Fark 4: Taahhüt Edilen Hizmet Sunumu ile Gerçekleşen Hizmet Sunumu Arasındaki Tutarsızlık - Alternatif Çözümler

İşletmelerin mal ve hizmetlerini kolaylıkla pazarlayıp satışlarını artırabilmek amacıyla tüketiciye yönelik yanıltıcı tutundurma yollarına başvurmaları ve örgüt içinde yatay iletişim mekanizmasının işlememesi, "Hizmet Kalitesi Modeli"nin dördüncü fark olarak gösterdiği, taahhüt edilen hizmet sunumu ile gerçekleşen hizmet sunumu arasındaki tutarsızlığa yol açmaktadır (Zeithaml, Berry ve Parasuraman 1988: 44).

Tüketicilerin satınalma girişimlerini etkileyen unsurların başında mal ve hizmetlerin kalitesi ile üretici işletmenin imajı bulunmaktadır (Onkvisit ve Shaw 1989: 18). Tüketiciler satın alma faaliyetlerini gerçekleştirmeden önce potansiyel riskleri ortadan kaldırmak isterler. Başka bir deyişle, mal ve hizmet daha önceden kullanılmışsa, edinilen tecrübe, reklamlar ve kulaktan kulağa iletişim vasıtasıyla gelen bilgi, tüketicilerin satınalma faaliyetini olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyecektir. Ayrıca, işletmelerin satışlarını artırabilmek için tüketiciye sundukları garanti hizmet anlayışı ise, tüketici ve işletme tarafından farklı şekilde algılanabilmektedir (Tucci ve Talaga 1997). Örneğin, birinci sınıf bir restorana gidip yiyecek ve içecek ve hizmet kalitesinden memnun olmayan tüketici grubuna yönelik garantili hizmet anlayışının işletme tarafından nasıl uygulanacağı net olarak belli değildir. Tutundurma faaliyetleri yoluyla mal ve hizmetlerini tanıtan işletmeler, taahhütlerini yerine getirmenin yanında olumlu işletme imajının da faaliyet gösterilen pazarlarda yaygınlaşmasını sağlayabileceklerdir. Taahhütlerini gerçekleştiren işletmeler, hem ürettikleri mal ve hizmetin kalitesini hem de işletme imajını bu sayede olumlu kılabilirler (Berry, Zeithaml ve Parasuraman 1985). Diğer taraftan, uluslararası işletmeler söz konusu ise, zincire bağlı olan işletmeler, genel olarak garanti hizmet konusunda belirlenmiş standartlara uymak zorundadırlar. Uluslararasılaşma yollarından biri olan franchising⁴ sistemi, işletmelere hizmet kalitesi anlayışını oluşturmada kolaylık sağlamaktadır (Üner ve Karatepe 1996). Örneğin, franchise alıcılarının⁵ başarısı franchise vericisinin⁶ başarısı olacağından McDonald's, Burger King, Holiday Inn,

⁴ Ana işletmenin kendi ülkesinde ve/veya ülke dışında mal ve/veya hizmetlerini üretip pazarlama hakkını gerçek veya tüzel kişiye veren anlaşma biçimidir.

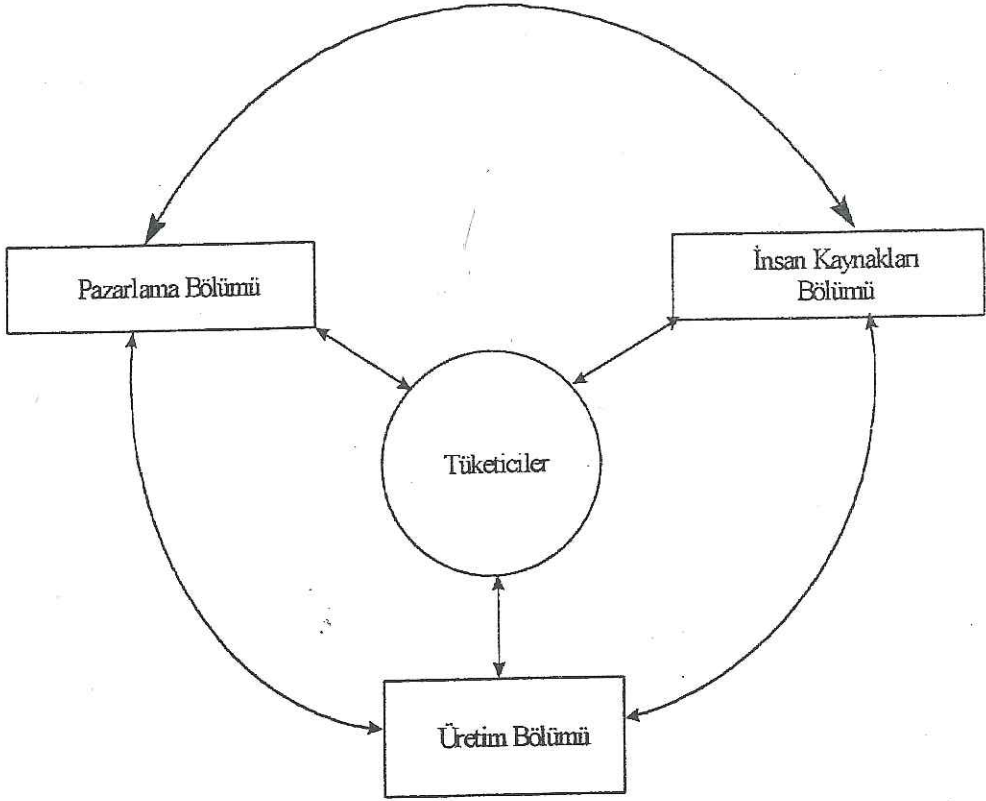
⁵ Üretici işletmeden isim ve işletme hakkını satın alan gerçek veya tüzel kişidir.

⁶ Üretici işletme, isim ve işletme hakkını veren firmadır.

Avis, Thrifty gibi franchise vericileri, hizmet kalitesi anlayışını sağlamak için kalite ile ilgili teknik yardım, standart sistem ve işlemleri franchise alıcılarına vermektedir. Öte yandan, bazı zincir işletmeler farklı tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere çeşitli yapılanmalara başvurabilirler. A.B.D’de Marriott otelleri, değişik pazar bölümlerine hizmet verebilmek amacıyla tüketicilere alternatif konaklama imkanları sunmuştur. Bunlar; Marriott Marquis, Marriott Hotels, Marriott Inns, Courtyard by Marriott, Fairfield Inn by Marriott ve Residence Inn by Marriott’dır (Kasavana ve Brooks 1995: 7).

İşletme içinde yatay iletişim mekanizmasının devreye sokulup güçlendirilmesi, modelin kapsadığı dördüncü farka hizmet pazarlaması literatürünün önerdiği son çözümdür. Yatay iletişim uygulaması sayesinde örgüt bölümleri faaliyetlerinin eşgüdümlemesi sağlanacaktır. Yatay iletişimin etkin tatbiki için bölümlerarası rekabetin en alt düzeyde seyretmesi ise, bir gereklilik olarak göze çarpmaktadır (Zeithaml, Berry ve Parasuraman 1988). Şekil V.’de görüleceği üzere tüketici istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi, insan kaynakları, üretim ve pazarlama bölümlerinin işbirliği ve etkin eşgüdümüne bağlıdır. Arzu edilen kaliteli üretimin elde edilebilmesi için insan kaynakları bölümünün, işgücü planlaması sonuçlarından yola çıkarak en makul seçimi yapması gerekecektir. Üretilen mal ve hizmet satışının tüketici istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmesi pazarlama bölümünün işlevlerinden biridir. Bu açıklamaların ışığında insan kaynakları, üretim ve pazarlama bölüm faaliyetlerinin eşgüdümlenebilmesinin, ilgili bölüm yöneticilerinin yatay iletişim uygulaması konusunda eğitilmelerine bağlı olduğu unutulmamalıdır. Özetle, taahhüt edilen hizmet kalitesinin, verilen reklamların neleri kapsadığı tam olarak bölüm çalışanlarına aktarılırsa işgörenler, hizmet sunumunu tüketici tatminine yönelik gerçekleştirme imkanına sahip olacaklardır.

Nihayet, birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü farkların meydana getirdiği ve belirleyici bir role sahip olan beşinci fark da, algılanan ve beklenen hizmetlerin birbirine uymadıklarını vurgulamaktadır. Yukarıda üzerinde durulan alternatif çözümler hizmet işletmeleri tarafından uygulandığı ya da uygulanabildiği takdirde algılanan ve beklenen hizmet arasındaki fark en aza inecektir.

Şekil V. Hizmet Yönetimi Üçlüsü

Kaynak : Lovelock (1992b :18).

IV. Sonuç

Hizmet işletmeleri için hizmetlerin soyut olma, eşzamanlılık, heterojen olma ve dayanıksızlık özelliklerinden dolayı, hizmeti satın alanların algıladıkları ve bekledikleri hizmet kalitesi arasındaki açıklığın giderilmesi ya da en aza indirilmesi, bu konudaki bazı sorunların ve ilgili çözümlerin olabildiğince saptanmasını gerektirmektedir. Bu çerçevede algılanan ve beklenen hizmet kalitesi arasındaki farka neden olan sorunlar

ve alternatif çözüm önerileri, hizmet pazarlaması literatüründe geniş kabul gören "Hizmet Kalitesi Modeli"nden yararlanılarak aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

-Fark 1: Tüketici beklentilerinin işletme tarafından doğru olarak algılanamaması.

Tüketici beklentilerini karşılayacak mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmeyi amaç edinen hizmet işletmeleri pazarlama araştırmasına gereken önemi vermek zorundadır. Tüketici beklentilerinin işletme tarafından doğru olarak algılanabilmesini sağlamak için hizmet işletmelerinin, aynı zamanda kaliteye ilişkin önemli bir boyut olan işletme imajını da dikkate almaları gerekmektedir. Ayrıca, işgören ve üst yöneticiler arasındaki gereksiz yönetim katmanının kalkması, aşağıdan yukarıya iletişim mekanizmasının işletmede hayata geçirilmesine yardımcı olacaktır.

-Fark 2: Oluşturulan hizmet kalitesi standartlarının tüketici beklentilerini karşılamaması.

Teknolojik yetersizlikten kaynaklanan tüketici tatminsizliğini azaltabilmek amacıyla hizmet işletmeleri, teknik kalite ve fonksiyonel kalite boyutlarını işletme bünyesinde uygulamak durumundadırlar. Buna ek olarak, kullanılan mevcut teknoloji tüketici beklentilerini karşılamadığından hizmet işletmelerinin yeni teknolojiye yatırım yapmalarının zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Teknoloji yatırımının yanısıra, işletme genelinde kalite kültürünün oluşturulması, çoğu yöneticilerin mevcut kaynaklarla istenilen standartta hizmet kalitesinin üretilebileceğine inanmalarını da sağlayacaktır. Kalite kültürünün oluşturulmasıyla beraber belirlenecek işletme amaçlarının işletme çalışanları tarafından özümsemiş olması uygulamada çıkabilecek zorlukları ya da sorunları en aza indirecektir. Tüketici beklentilerini karşılayan hizmet kalitesi standartlarının oluşturulmasına katkıda bulunacak diğer bir çözüm ise, personel bulma, seçme, işe alıştırma, eğitim ve performans değerlemesi fonksiyonlarından meydana gelen insan kaynakları yönetim sürecinin hizmet kalitesi anlayışını pekiştirecek şekilde yürütülmesi olacaktır.

-Fark 3: Gerçekleşen hizmet sunumunun hizmet kalitesi standartlarına uymaması.

Ekip çalışması ruhunu işletmeye yerleştirip nitelikli işgörelere sorunların çözümünü sağlayacak yetki devrinin gerçekleşmesi, yani işgörelerin güçlendirilmesi hizmet kalitesi anlayışına inancı artıracaktır. Gerçekleşen hizmet sunumunun hizmet kalitesi standartlarına uygun olabilmesi, yöneticiler tarafından izlenen kontrol aşamalarının faydalı denetlemeler olduğunun hizmet içi eğitim programları vasıtasıyla işgörelere anlatılmasına da bağlıdır. Performans değerlendirme metodlarının işgörelerin hizmet kalitesi anlayışına katkıda bulunacak biçimde uygulanmaları gerekir. Ayrıca, hizmet kalitesi anlayışı doğrultusunda çalışacak işgörelerin hangi görev ve sorumlulukları yerine getireceklerini bilmeleri, rollerin belirsizliğini, dolayısıyla rol çatışmasını engelleyecektir. Sonuçta, hizmet kalitesi anlayışının işletme genelinde işleyebilmesi, işletmeye malzeme teminini gerçekleştiren satıcıları da kapsayarak, bölüm ve ünite yöneticileri ve işgörelerin toplam katılımını öngörmektedir.

-Fark 4: Taahhüt edilen hizmet sunumu ile gerçekleşen hizmet sunumu arasındaki tutarsızlık.

İşletmelerin satışlarını artırabilmek amacıyla tüketiciye sundukları garanti hizmet anlayışının tüketici tarafından yanlış algılanmasını önleyebilmek, özellikle garanti hizmet konusunda yanıltıcı tutundurma yollarına başvurmamaktan geçer. Uzun vadeli düşünmeyen, iş ahlakını hiçe sayıp kısa vadede finansal güç kazanmaya çalışan işletmecilik anlayışının, tüketiciler tarafından garanti hizmet uygulaması kapsamında kabul görmeyeceği de kesindir. Buna ek olarak, uluslararasılaşma yollarından biri olan franchising sistemi bünyesinde faaliyet gösteren herhangi bir işletmenin taahhütlerini yerine getirmemesi ise, hemen hemen imkansızdır. Taahhüt edilen hizmet sunumu ile gerçekleşen hizmet sunumu arasındaki tutarsızlığın en aza indirilmesi ya da ortadan kaldırılmasının pazarlama, üretim ve insan kaynakları bölümleri arasındaki sağlam temele oturmuş yatay iletişim mekanizmasına da bağlı olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, "Hizmet Kalitesi Modeli" kullanılarak, algılanan ve beklenen hizmet arasındaki farklılığa çeşitli çözümlerin üretilmesi uluslararası boyutta akademisyenlerin ampirik çalışmalarıyla gerçekleşmiştir. Ancak hizmet pazarlaması yeni bir alan olduğundan,

hizmet kalitesi özellikle ülkemizde gereken önemi henüz görmemiştir. Bundan dolayı, hizmet kalitesi anlayışının yayılıp ülke kapsamında kabul görebilmesi için, öncelikli olarak hizmet pazarlaması literatürüne kazandırılmak üzere ampirik çalışmalara ihtiyaç vardır.

Kaynakça

- Akal, Zühal (1996), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. 2. b. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473.
- Berry, Leonard L., Valarie A. Zeithaml ve A. Parasuraman (1985), "Quality Counts in Services, Too," *Business Horizons*, 28 (May-June), 44-52.
- _____, A. Parasuraman ve Valarie A. Zeithaml (1988), "The Service Quality Puzzle," *Business Horizons*, 31 (September-October), 35-43.
- _____, Valarie A. Zeithaml ve A. Parasuraman (1990), "Five Imperatives for Improving Service Quality," *Sloan Management Review*, 31 (Summer), 29-38.
- Bitner, Mary Jo (1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses," *Journal of Marketing*, 54 (April), 69-82.
- _____, Bernard H. Booms ve Lois A. Mohr (1994), "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint," *Journal of Marketing*, 58 (October), 95-106.
- Bitran, Gabriel R. ve Maureen Lojo (1993a), "A Framework for Analyzing Service Operations," *European Management Journal*, 11 (September), 271-282.
- _____, ve _____ (1993b), "A Framework for Analyzing the Quality of the Customer Interface," *European Management Journal*, 11 (December), 385-396.
- Bowen, David E. ve Edward E. Lawler III (1992), "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When," *Sloan Management Review*, 33 (Spring), 31-39.
- Brown, Stephen W. ve Teresa A. Swartz (1989), "A Gap Analysis of Professional Service Quality," *Journal of Marketing*, 53 (April), 92-98.
- Carman, James M. (1990), "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions," *Journal of Retailing*, 66 (1), 33-55.

- Chase, Richard B. ve Robert H. Hayes (1991), "Beefing Up Operations in Service Firms," *Sloan Management Review*, 33 (Fall), 15-26.
- Cronin, J. Joseph, Jr. ve Steven A. Taylor (1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, 56 (July), 55-68.
- _____ ve _____ (1994), "SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality," *Journal of Marketing*, 58 (January), 125-131.
- Dalrymple, Douglas J. ve Leonard J. Parsons (1995), *Basic Marketing Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- De Cenzo, David A. ve Stephen P. Robbins (1996), *Human Resource Management*. 5th. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Fisk, Raymond P., Stephen W. Brown ve Mary Jo Bitner (1993), "Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature," *Journal of Retailing*, 69 (1), 61-103.
- Grönroos, Christian (1984), "A Service Quality Model and Its Marketing Implications," *European Journal of Marketing*, 18 (4), 36-44.
- Hart, Christopher W. L., James L. Heskett ve W. Earl Sasser, Jr. (1990), "The Profitable Art of Service Recovery," *Harvard Business Review*, 68 (July-August), 148-156.
- Heskett, James L. (1987), "Lessons in the Service Sector," *Harvard Business Review*, 65 (March-April), 118-126.
- Heymann, Kenneth (1992), "Quality Management: A Ten-Point Model," *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 33 (October), 51-60.
- Juran, J. M. ve Frank M. Gryna, Jr. (1980), *Quality Planning and Analysis: Product Development Through Use*. 2nd. ed. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Kasavana, Michael L. ve Richard M. Brooks (1995), *Front Office Procedures*. 4th. ed. East Lansing, Michigan: The Educational Institute of the American Hotel and Motel Assocation.
- Kavak, Bahtuŝen (1996), "Hizmet Sektöründe Konumlandırma: Türk Ticaret Bankacılığı Sektöründe Konumlandırma Faaliyetlerinin Müşteri Tutum ve Beklentileri Açısından Değerlendirilmesi," *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Şubat, Ankara: Hacettepe Üniversitesi S.B.E.
- Koontz, Harold, Cyril O'Donnell ve Heinz Wehrich (1986), *Essentials of Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.

- Kotler, Philip (1997), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 9th. ed. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- _____ ve Gary Armstrong (1997), *Marketing: An Introduction*. 4th. ed. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Lewis, Robert C. ve Michael Nightingale (1991), "Targeting Service to Your Customer," *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 32 (August), 18-27.
- Lovelock, Christopher H. (1983), "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights," *Journal of Marketing*, 47 (Summer), 9-20.
- _____ (1991), *Services Marketing*. 2nd. ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- _____ (1992a), "Are Services Really Different?," *Managing Services: Marketing Operations, and Human Resources*, Christopher H. Lovelock (ed.), 2nd. ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc. 1-8.
- _____ (1992b), "A Basic Toolkit for Service Managers," *Managing Services: Marketing, Operations, and Human Resources*, Christopher H. Lovelock (ed.), 2nd. ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International Inc., 17-30.
- _____ (1996), *Services Marketing*. 3rd. ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Magrath, A. J. (1986), "When Marketing Services, 4Ps Are Not Enough," *Business Horizons*, 29 (May-June), 44-50.
- Mittal, Banwari ve Walfried M. Lassar (1996), "The Role of Personalization in Service Encounters," *Journal of Retailing*, 72 (1), 95-109.
- Onkvisit, Sak ve John J. Shaw (1989), "Service Marketing: Image, Branding, and Competition," *Business Horizons*, 32 (January-February), 13-18.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml ve Leonard L. Berry (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 49 (Fall), 41-50.
- _____, _____ ve _____ (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-37.
- _____, Leonard L. Berry ve Valarie A. Zeithaml (1991a), "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale", *Journal of Retailing*, 67 (4) 420-450.

- _____, _____ ve _____ (1991b), "Understanding Customer Expectations of Service", *Sloan Management Review*, 32 (Spring), 39-48.
- _____, Valerie A. Zeithaml ve Leonard L. Berry (1994a), "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research", *Journal of Marketing*, 58 (January), 111-124.
- _____, _____ ve _____ (1994b), "Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria". *Journal of Retailing*, 70 (3), 201-230.
- Prokopenko, Joseph (1995), *Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı*. 2. b. (çev.) Olcay Baykal, Nevda Atalay ve Erdemir Fidan. Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 476.
- Rushton, Angela M. ve David J. Carson (1989), "The Marketing of Services : Managing the Intangibles," *European Journal of Marketing*, 23 (8), 23-44.
- Schlesinger, Leonard A. ve James L. Heskett (1991), "Breaking the Cycle of Failure in Services," *Sloan Management Review*, 32 (Spring), 17-28.
- Schmenner, Roger W. (1986), "How Can Service Businesses Survive and Prosper?," *Sloan Management Review*, 27 (Spring), 21-32.
- Showalter, Michael J. ve Judith A. Mulholland (1992), "Continuous Improvement Strategies for Service Organizations," *Business Horizons*, 35 (July-August), 82-87.
- Sinha, Madhav N. ve Walter O. Willbom (1985), *The Management of Quality Assurance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Spreng, Richard A. ve Robert D. Mackoy (1996), "An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction," *Journal of Retailing*, 72 (2), 201-214.
- Teas, R. Kenneth (1993), "Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality," *Journal of Marketing*, 57 (October), 18-34.
- Tucci, Louis A. ve James Talaga (1997), "Service Guarantees and Consumers' Evaluation of Services," *Journal of Services Marketing*, 11 (1), 10-18.
- Üner, M. Mithat (1994), "Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karmaşı Elemanları Değişiklik Gösterir mi?," *Pazarlama Dünyası*, 43 (Ocak-Şubat), 2-11.
- _____ ve Osman M. Karatepe (1996), "Hizmet Pazarlaması Sorunlarına Franchising Çözümleri", *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14 (2), 185-208.

Woods, Robert H. (1995), *Human Resources Management*. East Lansing, Michigan: The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.

Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman ve Leonard L. Berry (1985), "Problems and Strategies in Services Marketing," *Journal of Marketing*, 49 (Spring), 33-46.

_____, Leonard L. Berry ve A. Parasuraman (1988), "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*, 52 (April), 35-48.

_____, _____ ve _____ (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality," *Journal of Marketing*, 60 (April), 31-46.