

**TURİZM HİZMET SEKTÖRÜNDE KALİTE REKABETİNDE ÜSTÜNLÜK
SAĞLAMADA İÇ MÜŞTERİ TATMİNİNİN ÖNEMİ, ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ
ve XANADU RESORT HOTEL UYGULAMASI**

Fırat ŞANLITÜRK

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Nezihe Figen Ersoy

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

2011

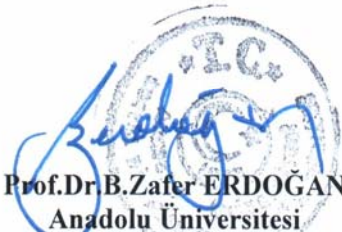
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Fırat ŞANLITÜRK'ün, "Turizm Hizmet Sektöründe Kalite Rekabetinde Üstünlük Sağlamada İç Müşteri Tatmininin Önemi, Ölçüm Yöntemleri ve Xanadu Resort Hotel Uygulaması" başlıklı tezi 19 Ekim 2011 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.N.Figen ERSOY
Üye : Yard.Doç.Dr.Ali ÖZDEMİR
Üye : Yard.Doç.Dr.Didem PAŞAOĞLU




Prof.Dr.B.Zafer ERDOĞAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yüksek Lisans Tez Özü

TURİZM HİZMET SEKTÖRÜNDE KALİTE REKABETİNDE ÜSTÜNLÜK SAĞLAMADA İÇ MÜŞTERİ TATMINİNİN ÖNEMİ, ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ ve XANADU RESORT HOTEL UYGULAMASI

Fırat ŞANLITÜRK

İşletme Anabilim Dalı - Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2011

Danışman: Doç. Dr. Nezihe Figen Ersoy

Bu çalışmada iç müşteri tatmininin hizmet kalitesini yükseltme ve kalite rekabetinde üstünlük sağlamaya olan etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma, hizmet kalitesi, rekabet üstünlüğü ve iç müşteri tatmini kavramlarını bir bütün olarak inceleyen araştırma sayısının az olması nedeniyle önemlidir. Bu doğrultuda, öncelikle hizmet, kalite, hizmet kalitesi, rekabet, iç müşteri gibi kavramlar açıklanmış, bu kavramlara ilişkin değişik görüşler ortaya konmuştur. Araştırma, çalışanlara yönelik bir anket, yöneticilere yönelik bir yüz yüze görüşme ve müşterilerden elde edilen geri bildirimlerin içerik analizi olmak üzere bir nicel ve iki nitel araştırma boyutunda gerçekleştirilmiş ve böylece konuyla ilgili her üç grubun da incelenmesi sağlanmıştır. Araştırma sonucunda iç ve dış müşteri memnuniyetinin yüksek olduğu bulgulanmış, ancak yöneticilerin iç ve dış müşteri memnuniyetleri arasında anlamlı bir bağlantı bulunmadığını ifade eden görüşlere katıldıkları ve iç müşteri memnuniyeti her ne seviyede olursa olsun hizmet kalitesinin düşmesine izin verilemeyeceğini düşündükleri tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticiler diğer işletmelerle rekabet etmediklerini, başarılarını “geri dönen müşteri oranı” ile ölçtüklerini ifade etmişlerdir. Bu sonuç, turizm hizmet sektöründe iç müşteri memnuniyeti ile dış müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki bulunabileceğini, ancak örgüt kültürünün ve yönetici liderliğinin de bu konuda önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle kalite rekabetine önem veren işletme yöneticileri, oluşturmak istedikleri örgüt kültürünü tasarlarken bu üç değişkeni de göz önünde bulundurmaları zorundadırlar. Ancak, özellikle diğer hizmet sektörlerinde de bu üç değişken arasındaki ilişkileri inceleyen daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Hizmet, Kalite, Hizmet Kalitesi, İç Müşteri, Rekabet

Abstract

THE IMPORTANCE, MEASUREMENT METHODS AND APPLICATION OF INTERNAL CUSTOMER SATISFACTION IN TOURISM SERVICES FOR ACHIEVING ADVANTAGE TOWARDS QUALITY COMPETITION – A CASE STUDY IN XANADU RESORT HOTEL

Fırat ŞANLITÜRK

Department of Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, March 2011

Adviser: Assoc. Prof. Dr. N. Figen ERSOY

The aim of this study is to specify the effects of internal customer satisfaction on improving service quality and gaining competitive advantage. As similar studies approaching service quality, internal customer satisfaction and competitive advantage as a whole are rare, this study is important on understanding the relationships between said variables. Hence, firstly concepts such as service, quality, service quality, competition, internal customer are identified according to different writers, giving the readers a wide perspective to the scope of said concepts. The analysis of the study includes a quantitative stage: a survey applied to the personnel of the hotel and 2 qualitative stages: an interview with hotel managers and content analysis of customer feedbacks, thus covering all three interested parties. As a result, it's determined that the internal and external customer satisfaction levels are high but the hotel management accepts the ideas that see these two variables unrelated and separate, emphasizing that low internal customer satisfaction level can not be an excuse for low external customer satisfaction. Besides, the manager stated in the interview that they did not compete with any other company but themselves and measure their success in competition by the "return guest" ratios. This result shows that there may be some amount of relationship between internal and external customer satisfaction but that organizational culture and managers' leadership are other effective factors on the subject. Managers, especially those who care more about quality competition, shall take into consideration these three variables when designing, implementing and managing the organizational culture they wish to implement. However, more studies are needed on this subject and on other service sectors as well.

Keywords: Service, Quality, Service Quality, Internal Customer, Competition Ş Ğ

Önsöz

Bu araştırmanın yapılması sırasında maddi manevi desteklerini esirgemeyen aileme, anlayışı, yardımları ve rehberliği için danışmanım sayın Doç. Dr. Nezihe Figen Ersoy'a, istekli katılımları için Xanadu Resort Hotel yöneticilerine ve çalışanlarına en içten teşekkürlerimi sunarım.

Fırat Şanlıtürk

Özgeçmiş

Fırat ŞANLITÜRK

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bölümü

Yüksek Lisans

Eğitim

- Y.Ls. 2011 Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon
- Ls. 2006 Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) İşletme İ.Ö. Bölümü
- Lise 2001 Antalya Metin Nuran Çakallıklı Anadolu Lisesi, MF Bölümü

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı: 21.08.1983/ İzmir Cinsiyet: Erkek Yabancı dil: İngilizce

İçindekiler

Sayfa

Jüri ve Enstitü Onayı	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Öz	iii
Abstract	iv
Önsöz	v
Özgeçmiş	vi
Tablolar Listesi	xi
Şekiller Listesi.....	xii

Birinci Bölüm

Hizmet Kalitesine İlişkin Temel Kavramlar

1. Hizmet Kavramı.....	13
1.1. Hizmetin Tanımı	13
1.2. Hizmet İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	17
1.3. Hizmetin Özellikleri.....	22
1.4. Hizmetin Önemi	25
1.4.1. Hizmetlerin bireyler açısından önemi.....	25
1.4.2. Hizmetin ekonomi açısından önemi.....	26
1.4.3. İşletmelerin pazarlama güçleri açısından hizmetlerin önemi...	27
1.5. Hizmet Yönetimi	28
2. Kalite Kavramı.....	29
2.1. Kalite Tanımları.....	30
2.2. Kalitenin Önemi.....	34
2.3. Kalite Boyutları ve Özellikleri.....	35
3. Hizmet Kalitesi Kavramı.....	38
3.1. Hizmet Kalitesinin Tanımı.....	38
3.2. Algılanan Hizmet Kalitesi ve Beklenen Hizmet Kalitesiyle İlişkisi.....	42
3.3. Hizmet Kalitesinin Boyutları	45
3.4. Hizmet Kalitesi Yönetimi	50
3.5. Hizmet Kalitesinin Önemi.....	53

3.6.	Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi	54
3.7.	Hizmet Kalitesinin Sonuçları	56
3.8.	Toplam Hizmet Kalitesi Kavramı ve Toplam Kalite Yönetimi İçindeki Yeri	58
4.	Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Etkileyen Unsurlar	58
4.1.	İçsel Unsurlar	59
4.2.	Dışsal Unsurlar	60

İkinci Bölüm

Turizm İşletmeleri Açısından Rekabet ve İç Müşteri Kavramları

1.	Rekabet Kavramı	62
2.	Rekabet Çeşitleri	62
2.1.	Tam Rekabet	62
2.2.	Eksik Rekabet	63
2.3.	Yatay Rekabet	63
2.4.	Dikey Rekabet	64
2.5.	Çapraz Rekabet	64
2.6.	Turizm İşletmeleri Açısından Rekabetin Önemi	64
2.7.	Rekabetin Değişen Boyutları	65
2.7.1.	Stratejik etkinlik	65
2.7.2.	Ortaklaşa rekabet	65
2.7.3.	Mal ve hizmet kalitesi	66
2.7.4.	Maliyet azaltma	66
2.7.5.	Yenilik yaratma	67
2.7.6.	Süreklilik ve istikrar	67
3.	Rekabet Gücü Kavramı	68
3.1.	Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler	68
3.2.	Rekabet Avantajı Kavramı	69
3.3.	Rekabet Stratejileri	70
3.3.1.	Geleneksel rekabet stratejileri	71
3.3.2.	Yeni rekabet stratejileri	72
3.4.	Rekabet Üstü Kavramı	73

3.5. Hizmet İşletmeleri Açısından Rekabet.....	74
4. İç Müşteri Kavramı	76
5. İçsel Pazarlama Kavramı.....	76
5.1. Hizmetin Üreticisi Olarak Müşteriler	77
5.2. İç Müşteri Tatmini.....	78
5.2.1. İç müşteri tatminini oluşturan unsurlar	79
5.2.2. İç müşteri tatmininin ölçülmesi	79
5.3. Yönetim Faaliyetleri İle Pazarlama Faaliyetlerini Birbirine Bağlayan Bir Unsur Olarak İç Müşteri Tatmini	80
5.4. Hizmet İşletmelerinde İç Müşteri Tatmini	81
5.5. İç Müşteri Tatmininin Hizmet Kalitesine Etkileri.....	82
5.6. İç Müşteri Tatmininin Rekabet Açısından Önemi	83
5.7. İşin ve İş Ortamının İç Müşteri Tatminine Etkileri	83

Üçüncü Bölüm

İç Müşteri Tatmini, Hizmet Kalitesine Etkileri ve Rekabet Avantajı Yaratmadaki Önemi Üzerine Bir Araştırma

1. Problemin Tanımı	86
2. Araştırmanın Amacı	87
3. Araştırmanın Önemi.....	88
4. Araştırmanın Sınırları.....	88
5. Araştırma Yöntemi	88

Dördüncü Bölüm

Araştırma Verilerinin Analizi, Bulgular ve Yorum

1. Verilerin Düzenlenmesi	90
2. Örnekleme İlişkin Genel Veriler	93
3. Araştırma Bulgularının Analizi ve Yorumu.....	93
3.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	93
3.2. Araştırma Hipotezlerinin Analizi.....	96

3.2.1. Çalışanların memnuniyetlerine yönelik INTQUAL ölçeğinin uygulanmasıyla erişilen verilerin analizi	97
3.2.2. Yönetici görüşmesinden elde edilen nitel verilerin analizi	138
3.2.3. Müşteri geri bildirimlerinin içerik analizi	142
4. Genel Sonuçlar ve Yorumlar	146
Ekler	150
Kaynakça.....	175

Tablolar Listesi

Tablo 1. Hizmetin Tarihteki Tanımları	13
Tablo 2. Doyle'a Göre Hizmetlerin Sınıflandırılması.....	20
Tablo 3. Mal ve Hizmetlerin Özellikleri	25
Tablo 4. Kalite tanımlamalarının Garvin'e göre sınıflanması	32
Tablo 5. Yazarların Kalite ile İlgili Temel Felsefeleri	33
Tablo 6. Kalite ile ilgili kavramlar	36
Tablo 7. Farmer'a Göre Hizmet Kalitesinin Üç Unsuru.....	47
Tablo 8. Parasuraman ve Arkadaşları'na göre Hizmet Kalitesi Boyutları.....	49
Tablo 9. SERVQUAL ve Orijinal On Boyut Arasındaki Eşleşme Tablosu	50
Tablo 10. SERVQUAL Önermelerinin Gruplandırılması.....	54
Tablo 11. Çeşitli Hizmetlerde Farklı Müşteri Katılımı Seviyeleri	78
Tablo 12. Yöneticiler, iç müşteriler ve müşteriler arasındaki karşılıklı etkileşim tablosu	85
Tablo 13: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	91
Tablo 14: Test of Homogeneity of Variances	91
Tablo 15. Cronbach's Alpha Güvenilirlik Testi Sonuç Tablosu	93
Tablo 16. Anket Formunun Güvenilirliğini Azaltan Sorular Tablosu	94
Tablo 17. KMO ve Bartlett's Testleri Sonuç Tablosu	95
Tablo 18: Demografik Özellikler - Kategoriler Karşılaştırması Özet Tablo	135
Tablo 19: Kategoriler Arasındaki İlişkileri Gösteren Tablo	137
Tablo 20. Görüşme İçerik Analizi Tablosu	139
Tablo 21. Görüşmede Verilen Cevapların Puanlama Ölçeği.....	141
Tablo 22: SERVQUAL Ölçeğine Göre Müşteri Geri Bildirimlerinin İçerik Analizi Tablosu.....	144

Şekiller Listesi

Şekil 1. Hizmet Dizini	14
Şekil 2. Hizmet İşletmelerinin Sınıflandırılması	21
Şekil 3. Hizmet Süreci Matrisi	22
Şekil 4. Ekonominin Etkileşimli Yapısı İçinde Hizmet Sektörünün Rolü	27
Şekil 5. Değişik Kalite Boyutları.....	37
Şekil 6. Parasuraman ve Arkadaşlarının Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli	41
Şekil 7. Algılanan Hizmet Kalitesi Modeli.....	43
Şekil 8. Algılanan Hizmet Kalitesi Süreci.....	44
Şekil 9. Grönroos'un Hizmet Kalitesi Modeli	46
Şekil 10. Hizmet Kalitesi Yönetimi Sistemi	52
Şekil 11. Hizmet Kalitesinin Davranışsal ve Finansal Sonuçları.....	57
Şekil 12. İşletmenin iç ve dış çevresi.....	59
Şekil 13. Strateji Tasarımı ve Uygulaması.....	71
Şekil 14. Dış Tedarikçi - İşletme - Dış Müşteri ilişkisi.....	76
Şekil 15. Yönetim ve Pazarlama Faaliyetlerinin Birbirine Bağlanması	81
Şekil 16. İç ve Dış Pazarlarda Müşteri Memnuniyeti Boyutları.....	84
Şekil 17. İç ve Dış Pazarlarda Müşteri Memnuniyeti ve Kalite/Hizmet Algıları....	86

Birinci Bölüm

Hizmet Kalitesine İlişkin Temel Kavramlar

1. Hizmet Kavramı

1.1. Hizmetin Tanımı

İnsanlar arası bir etkileşimi ifade eden hizmet kavramı, insanlığın başlangıcından veri varlığını sürdürmüştür. Sadece kullanım yeri ve amacına değil, bu yer ve amaçların zaman içindeki evrimine bağlı olarak da değişen bir kavram olduğundan, tanımlanması oldukça güçtür. Hizmet kavramı önem kazandıkça hizmet kavramına olan yaklaşımlar da değişiklik göstermiştir. Bu değişikliklerden en belirgin olanı, kavramın yakın geçmişe kadar ürünlerle ilişkilendirilerek tanımlanmasına çalışılırken, bugün ürünlerden ayrı, bağımsız bir kavram olarak tanımlanmaya çalışılmasıdır. Aşağıdaki Tablo 1’de tarih boyunca hizmet kavramına yaklaşımlardaki değişiklikler görülmektedir:

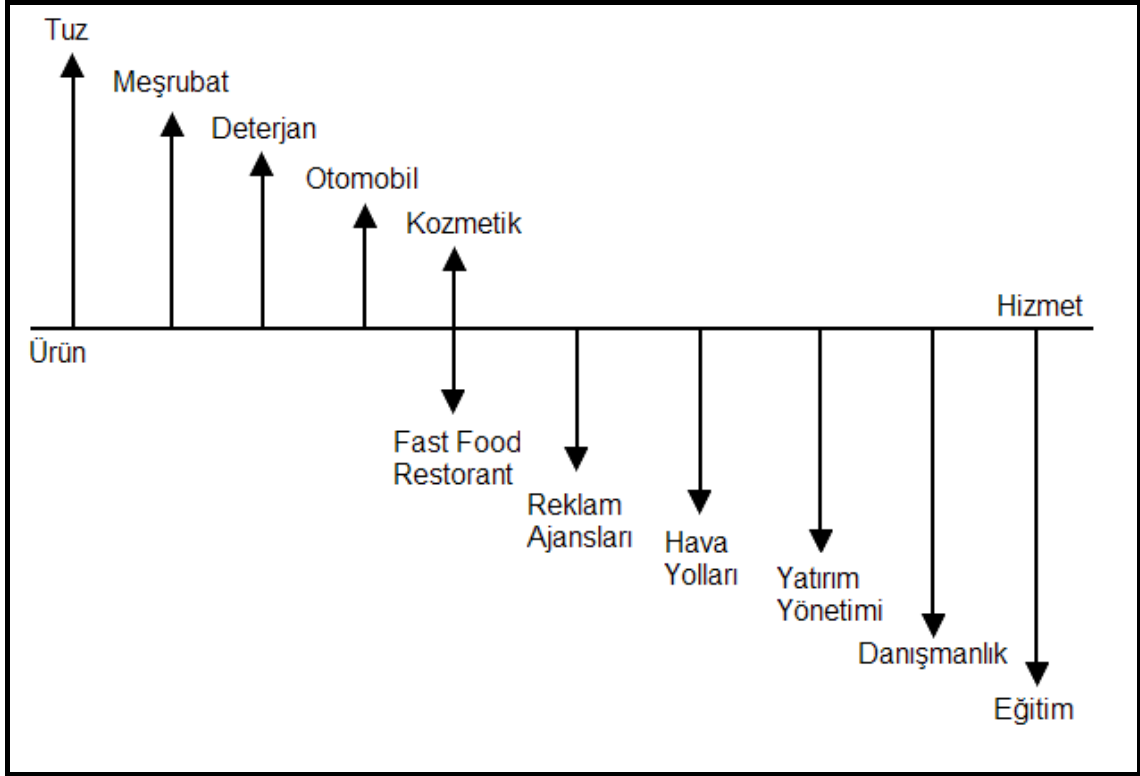
Tablo 1. Hizmetin Tarihteki Tanımları

Fizyokratlar	(- -1750)	Tarımsal üretim dışındaki tüm faaliyetler
Adam Smith	(1767-1790)	Somut (dokunulabilir) bir ürünle sonuçlanmayan tüm faaliyetler
J.B. Say	(1632-1767)	Ürünle fayda ekleyen tüm imalat dışı faaliyetler
Alfred Marshall	(1842-1924)	Yaratıldığı anda varlık bulan mal ve hizmetler
Batı Ülkeleri	(1925-1960)	Bir malın biçiminde değişikliğe yol açmayan hizmetler
Çağdaş Görüş	(1960- ...)	Bir malın biçiminde değişikliğe yol açmayan bir faaliyet

Kaynak: S. A. Öztürk (1998), *Hizmet Pazarlaması*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay., s.3

Hizmet kavramı, ekonominin ya da çalışılan iş kolunun gerekliliklerine göre algılanmaktadır. Örneğin, beyaz eşya üreten bir işletme için hizmet, satışlara destek sağlayan pazarlama, satış sonrası destek, teknik servis hizmetleri, ürün kişiselleştirme gibi unsurları akla getirirken, bir sigorta firması için hizmet satılan ürünün kendisidir ve bu firma için ofis malzemeleri, gezici araçlar gibi somut varlıklar satışa destek unsurlardır. İnternet sitesi tasarımı ve yönetimi gibi kimi hizmetler tamamen ve sadece

hizmet sunarken (daha soyutken), gıda maddesi gibi ürünlerin satışında pazarlama yaklaşımına bağlı olarak sadece ürün sunulabilir. Çeşitli ekonomik birimlerin hizmetlere mi yoksa ürünlere mi daha yakın olduğunu gösteren, bazı kaynaklarda “soyutluk skalası”¹ olarak da geçen hizmet dizini aşağıdaki Şekil 1’de verilmiştir²:



Şekil 1. Hizmet Dizini

Kaynak: S. A. Öztürk, 1998 : 5

Hizmet kavramı için yapılmış pek çok tanımlama vardır. “Yapılan tanımlamalar önceleri malların satışına bağlı olarak yapılan etkinlikler olarak yer almaktadır. Sonraki yıllarla birlikte, hizmetler sektöründeki gelişmelere bağlı olarak, tanımlar da değişmiş; hizmetlerin bir malın satışına bağlı ya da buna bağlı olmayan etkinlikler olduğu vurgulanmıştır. Son tanımlara bakıldığında ise artık hizmetlerin mallardan söz edilmeden tanımlanmaya çalışılmaktadır”². 1960 yılında Amerikan Pazarlama

¹ L. Shostack, (1977), Breaking free from product marketing, *Journal of Marketing*, 41 (2), s:73-80’den aktaran E. Atılğan ve A. Aktaş (2001), Hizmet kalitesi yönetimi ve seyahat sektörüne yönelik bir uygulama, Akdeniz Üniv., s.24

² L. Buyruk, (1999), Otel işletmelerinde hizmet kalitesi ve otel işgörenlerinin hizmet kalitesini algılamaları konusunda bir araştırma, [Doktora Tezi], Marmara Üniv., s. 29

Derneği'nin (AMA) hizmeti "satışa sunulan ya da ürünlerin satışıyla sağlanan aktiviteler, faydalar veya tatminlerdir"³ şeklinde açıklamasından sonra hizmet kavramını tanımlama çabaları da artmıştır⁴.

Hizmeti insan istek ve ihtiyaçlarının tatmini açısından ele alan yazarlardan Boone ve Kurtz, AMA'nın tanımını genişleterek hizmeti "tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayan soyut işler" olarak tanımlamıştır⁵. Cemalcılar, hizmeti "mallardan bağımsız olarak tüketicilere ve örgütlere satıldığında, ihtiyaç ve istek doygunluğu sağlayan eylemler" olarak tanımlamıştır⁶. Dinçer'e göre hizmet, "Bir başka insanın ihtiyacını gidermek için, belirli bir fiyattan satışa sunulan, herhangi bir fiziki malın sahipliğini getirmeyen faaliyet ve yararlarıdır"⁷. Bir diğer tanıma göre ise hizmet, "insan ihtiyaçlarının giderilmesine ve yaşamın kolaylaştırılmasına yönelik olarak, insanlar tarafından üretilen ya da organize edilen, elle tutulup gözle görülmeleri veya saklanmaları mümkün olmayıp, üretildikleri anda tüketilmeleri söz konusu olan, taşımacılık, haberleşme, turizm, vb. gibi beşeri faaliyetlerdir"⁸.

Bu yazarlardan farklı olarak hizmetin tanımını hizmetin amaçları ve özellikleri üzerinden tanımlayan yazarlardan Ardiç, hizmeti "en yalın anlamıyla, herhangi birisi için yapılan iş" olarak tanımlamış ve hizmetin bir müşteriye, bir kuruma ya da her ikisine birden sağlanabileceğini belirtmiştir⁹. Tok'a göre hizmet, "bir tarafın karşı tarafa sunduğu, üretimi fiziksel bir ürüne bağlı olan veya olmayan, asıl olarak gayri maddi ve sonuçta belli bir şeyin mülkiyetinin geçmediği faaliyet ve yararlarıdır"¹⁰. "Dibb, hizmetleri "insanların ve makinelerin kullanıma sundukları elle tutulamayan ürünler" olarak tanımlar. Bu tanımlamayla hizmet sunumunun yalnızca insandan insana bir süreç olmayıp, makineden insana bir süreç de olabileceği belirtilmiştir. Başka bir görüşe göre ise hizmet, "zaman, yer, biçim ve psikolojik yararlar sağlayan, olumlu etkinliktir"¹¹.

³ S. Şekerci, (2001), Hizmet kalitesi ve Türk Hava Yolları üzerine bir uygulama, [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniv., s. 3

⁴ K. Ardiç ve A. Güler (2000), Reklamlarda Vurgulanan Ürün ve Hizmet Kalite Boyutlarının Belirlenmesi ve Bir Uygulama, *Pazarlama Dönüşümü*, 14 (04), s.22

⁵ Atılğan ve Aktaş, (2001), s. 20

⁶ İ. Cemalcılar, (1987) *Pazarlama*, Beta Basım, İstanbul, s.111'den aktaran Buyruk, (1999), s.29

⁷ Buyruk, (1999), s.30

⁸ E. Çitil, (2003), TCDD'da hizmet pazarlaması ve hizmet kalitesi, Anadolu Üniv. Yayınları, s.23

⁹ Ardiç ve Güler (2000), s.5

¹⁰ Şekerci (2001), s.4

¹¹ A.D. Koçbek, (2005), Yiyecek içecek sektöründe hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti: Etnik restoranlara yönelik bir araştırma, [Yüksek Lisans Tezi], Anadolu Üniv., s.22-23.

Bitner ve Zeithaml ise hizmeti, geniş anlamıyla “eylemler, süreçler ve performanslar” olarak çerçeveledikten sonra, “çıktısı fiziksel bir ürün veya yapı olmayan, genel olarak üretildiği anda tüketilen ve tüketicisinden ayrı düşünülemez kolaylık, eğlence, zaman tasarrufu, konfor veya sağlık gibi katma değerler sağlayan tüm ekonomik aktivitelerdir” şeklinde tanımlamışlardır¹². Kotler ve arkadaşları, hizmeti kısaca “satış için sunulan her etkinlik, fayda veya tatmin”¹³ olarak tanımlamışlardır.

Hizmetlerle ilgili yasal düzenlemelerde hizmet tanımı ücret, rekabet, sermaye gibi hukuka konu kavramlar üzerinden yapılmıştır. “GATS (General Agreement on Trade in Services–Hizmetler Ticari Genel Anlaşması)’nda hizmetler; “hükümetlerin (kamu yönetiminin/devletin) ticari amaç dışında ve herhangi bir başka hizmet sunucusuyla rekabet etmeksizin sundukları hizmetler dışında kalan bütün sektörlerdeki hizmetler olarak tanımlanmıştır”¹⁴.

Hizmetlerle ilgili tanımlar geliştirmiş ve fikirler öne sürmüş pek çok diğer bilim insanı mevcuttur. Bunlardan bazıları Solomon ve diğerleri (1985), Quinn ve diğerleri (1987), Collier (1990), Lovelock (1991), Stanton ve diğerleri (1994), Hope ve Mühlemann (1997), Grönroos (2001), Vargo ve Lusch (2004), Edvardsson (2005) olarak sayılabilir. Böylece hizmetlerle ilgili tanımlara odaklanılmasının 1980’lerde yoğunlaşmaya başladığı görülmektedir. Bunda bilişim teknolojilerindeki gelişimin hız kazanmasının da büyük etkisi olmuştur. GATS anlaşmasında kesin bir tanımlama oluşturulmaya çalışılmamasının nedenlerinden biri, bilişim teknolojilerinin bu gelişimidir”¹⁵.

Yapılan tanımlamaların sayısına ve çeşitliliğine bakılarak, hizmet kavramının tek bir kavram olarak kesinleştirilmesinin, kavramın kapsamı bakımından neredeyse imkânsız olduğu ve özelleştirilerek kullanılması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır. Örneğin “üretim” kavramı iki kelimeyle “üretme işi” olarak açıklanabilir ancak tanımın doğru olması, yeterli olduğu anlamına gelmemektedir. Sanayi açısından üretim kavramını iki kelime ile açıklamak yeterli olmadığı gibi, hizmet endüstrisi ve tüketiciler

¹² M. Bitner ve V.A. Zeithaml (2000), *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*, Third Edition, ABD : McGraw Hill International, s.3

¹³ Buyruk (1999), s.30

¹⁴ P.S. Özer ve P.Ö., Özdemir (2007), *Hizmet kavramı, ekonomideki yeri, tanımı ve özellikleri, Hizmet kalitesi: Kavramlar, yaklaşımlar ve uygulamalar*, (Der.: Ş. Gümüšoğlu, İ. Pınar, P. Akan, A. Akbaba), Ankara : Detay Yayıncılık, s.10

¹⁵ Özer ve Özdemir (2007), s.11

açısından da hizmet kavramını birkaç kelimedede açıklamak yeterli değildir. Bu yüzden hizmet kavramı tıpkı iş tanımları, süreç planları ya da sektöre özel kavramlar gibi kullanıldığı yere ve kullanım amacına göre özelleştirilmelidir.

Ekonomik bir birim olan hizmetin karşılığında parasal bir ödeme söz konusudur. Kamu hizmetlerinde dahi hizmet veren kişi bunun karşılığında bir ücret almaktadır. Hizmetlerde ürün ya da herhangi bir fiziki varlığın mülkiyetinde değişim olmamakta ancak ürünler yoğun olarak satışa/hizmete destek unsur olarak kullanılmaktadır. Berberin kullandığı kozmetikler ürünleri, seyahat firmalarının ikramları, eğitim araç gereçleri, belgeleri ve sertifikaları bu tür değişimlere örnek verilebilir. Aynı şekilde ürünlerde de pazarlama, teknik servis, satış sonrası destek, nakliye ve montaj gibi pek çok destekleyici hizmet sunulmaktadır. Kimi hizmetlerdeyse temel amaç ürünler üzerinde değişiklik yapmaktır. Restoranlarda etin pişirilmesi, otomobil tamirhanelerinde araçlara ek donanımlar takılması vb.

Hizmet tanımını genişletmek için bazı ek tanımlara da değinilmesi gerekmektedir. Örneğin “işsel ya da endüstriyel hizmetler, işletmelerin diğer işletmelerden satın aldıkları eğitim, danışmanlık, araştırma vb. hizmetlerdir”¹⁶. İç hizmet ise işletme içindeki departmanların birbirlerine verdikleri hizmetlerdir. Örneğin teknik bölümünün bozulan ofis gereçlerini tamir etmesi ya da mutfak bölümünün öğle yemeği vermesi gibi...

1.2. Hizmet İşletmelerinin Sınıflandırılması

“Hizmet işletmelerinin başlıca hizmet konuları aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁷

- Konaklama Hizmetleri: Otel, motel, pansiyon vb.
- Eğlence Hizmetleri: Tiyatro, sinema, lunapark vb.
- Bakım Hizmetleri: Kuaför, elbise temizleme vb.
- Sağlık Hizmetleri: Özel hastaneler, doktorlar vb.
- Eğitim ve Öğretim Hizmetleri: Özel okullar, özel dersaneler vb.
- Danışmanlık Hizmetleri: Mali, hukuki ve ticari konularda danışmanlık vb.

¹⁶ Özer ve Özdemir (2007), s.6

¹⁷ Buyruk (1999), s.40

- Sigorta ve Finansal Hizmetler: Kişi ve eşya sigortası, bankacılık vb.
- Taşıma ve İletişim Hizmetleri: Eşya ve yolcu taşıma, P.T.T. vb.”

“Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) ise hizmetleri 10 başlık altında toplamıştır. Bunlar;¹⁸

- Sağlık Hizmetleri
- Finansal Hizmetler
- Profesyonel Hizmetler (avukatlık, muhasebecilik, mimarlık gibi)
- Konaklama, seyahat ve turizm hizmetleri
- Spor, sanat ve eğlendirme hizmetleri
- Kamusal, yarı kamusal, kâr amacı gütmeyen hizmetler
- Kanal, fiziksel dağıtım ve kiralama hizmetleri
- Eğitim, araştırma hizmetleri
- Telekomünikasyon hizmetleri
- Kişisel ve bakım/onarım hizmetleri”

Bu sınıflandırmalar hizmetleri faaliyet/eylem türlerine göre sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırmanın zayıf noktası, farklı süreçleri içeren ve farklı amaçlar taşıyan hizmetlerin, aynı bölüme dahil olabilmesidir. Örneğin eğitim hizmeti kâr amacı da sosyal fayda amacı da güdebilirken, bu sınıflandırmaya göre her iki nedenle de aynı bölümde sınıflanmaktadır. Bir diğer sınıflama yöntemi ise kiralama hizmetlerinde olduğu gibi kiralanan nesne veya yeni bir beyaz eşyanın nakliyesi ve kurulumu gibi bir malın tamamlayıcısı olan hizmetlerdir. Bir başka sınıflandırma yöntemi de hizmet üretimine müşterinin katılım derecesine göre yapılan sınıflandırmadır. Buna göre:¹⁹

a) “**Kişilerle ilgili hizmetler:** Müşterilerin üretim sürecine doğrudan katıldığı sağlık hizmetleri, konaklama hizmetleri, yolcu taşımacılığı gibi sağlanan faydanın müşteri tarafından anında algılandığı ve memnuniyet ya da memnuniyetsizliğin anında oluştuğu, tüketiciye doğrudan fizyolojik veya psikolojik fayda sağlayan hizmetlerdir.

¹⁸ Öztürk (1998), s.6

¹⁹ Özer ve Özdemir (2007), s.13

b) **Eşya ile ilgili hizmetler:** Müşteriye ait otomobil, ev, beyaz eşya, evcil hayvan, mobilya gibi her türlü nesneye yönelik olarak sağlanan bakım/onarım, temizlik, teknik destek, ürüne yönelik eğitim ya da tanıtım gibi hizmetlerdir. Bu hizmetlerin kişilere yönelik hizmetlerden farkı, doğrudan kişinin kendisine değil, sahip olduğu bir eşyaya yönelik bir fayda sağlamasıdır. Bu hizmetler kısa sürelerle ertelenebilir ya da hizmetin sağlanma süresi teknik olarak uzatılabilir olsa da bu müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyecek bir unsur haline gelebilir. Örneğin arıza nedeniyle iade edilen bir elektronik eşyanın tamir süresi çoğu satış sözleşmesinde 30 iş günü olarak verilmektedir ancak bu sürenin tamamı kullanıldığında, müşterinin memnuniyet düzeyi bir hafta bekletildiği bir senaryoda olduğundan daha düşük olacaktır.

c) **Bilgiye dayalı hizmetler:** Belirli bir konuda uzmanlaşmış kişilerin, uzmanlıklarını diğer kişilere dolaylı fayda sağlayacak şekilde kullanmalarıyla oluşan hizmetlerdir”. Bu hizmetler, kişinin hayatını kolaylaştırmak, kişiyi belirli bir konuda eğitmek ya da bir konuda bilgilendirmek, yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadığı konularda onun adına faaliyette bulunmak ya da kanunen bir uzmanın yapması zorunlu kılınmış doktorluk, avukatlık gibi kimi faaliyetleri kişi adına yapmayı içeren hizmetlerdir.

Aşağıdaki Tablo 2’de Doyle’un 8 boyutlu hizmet sınıflaması gösterilmiştir:

Tablo 2. Doyle'a Göre Hizmetlerin Sınıflandırılması

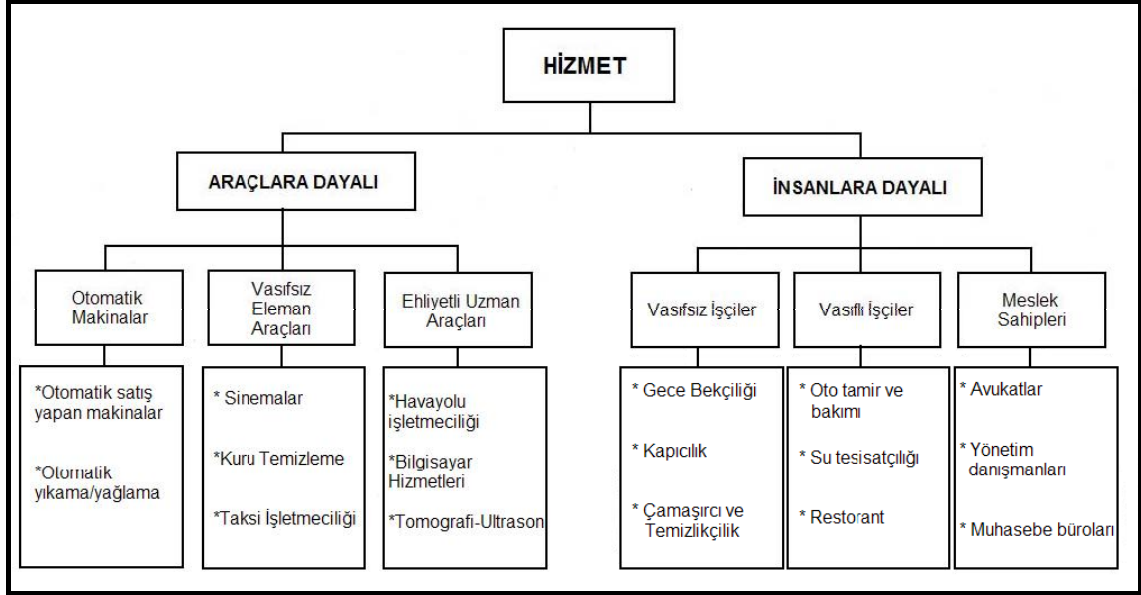
KATEGORİ	ÖRNEKLER
Mülkiyet	
Kamu	Sosyal Sağlık Sistemi, Polis
Özel	Bankalar, Nakliye Firmaları
Amaçlar	
Kâr Amaçlı	Kuaförler, Sigortacılık
Kâr Amacı Gütmeyen	Eğitim, Hayır işleri
Rekabet Derecesi	
Tekel (Monopol)	Su Şirketleri, Elektrik Dağıtım
Rekabetçi	Danışmanlık, Finansal Hizmetler
Pazar Tipi	
Tüketici	Perakende, Çocuk bakımı
Endüstriyel	Reklâmcılık, Danışmanlık
Gelir Kaynağı	
Müşteriler	Hava taşımacılığı, Kuru temizleme
Bağışlar	Hayır kurumları
Vergiler	Polis, Sosyal Sağlık Kurumları
Müşteri Teması	
Yüksek	Sağlık, Kuaför
Düşük	Posta, Otopark
Çalışanların Niteliği	
Nitelikli	Yasal İşlemler, Muhasebe
Niteliksiz	Ev Hizmetleri, Taşımacılık
Üretim Faktörü Yoğunluğu	
Emek Yoğun	Eğitim, Sağlık
Sermaye Yoğun	İletişim, Kamu taşımacılığı

Kaynak: P. Doyle (2002), *Marketing Management and Strategy*, 3rd edition, Harlow : Financial Times/Prentice Hall, New Jersey (ABD) : s.341

Doyle'un yaptığı sınıflandırmanın en belirgin özelliği hizmetlere ilişkin kamu/özel sektör ayrımı yapmış olmasıdır. Öne çıkan diğer önemli noktalar da çalışanların niteliği ve müşterilerle temas düzeyidir.

Hizmet işletmeleri, yapılan işlerde insan emeğinin yoğunluğuna, yapılan hizmetlerin kamu kurumları ya da özel sektör tarafından yapılmasına, verilen hizmetin niteliğine, verilen hizmetlerde ürünlerin kullanım yoğunluğuna, hangi sektörde, hangi hizmetleri verdiklerine göre ve pek çok diğer etkene göre sınıflandırılabilirler.

Aşağıdaki Şekil 2’de hizmetler, araçlara veya insanlara dayalı olmalarına ve bu insanların özelliklerine göre sınıflandırılmıştır:



Şekil 2. Hizmet İşletmelerinin Sınıflandırılması

Kaynak: Buyruk, 1999 : 41

“Bu sınıflandırmadan farklı olarak, müşterilerin hizmet sunumuna katılım dereceleri ve iş gören yoğunluk derecesi, hizmet işletmelerinin kendi aralarında, özelliklerine göre ayırt edilmelerini sağlar”²⁰. Bu ayrımı açıklayan “hizmet süreci matrisi” aşağıdaki Şekil 3’te verilmiştir:

²⁰ J. Fitzsimmons ve M. J. Fitzsimmons (1994), *Service management for competitive advantage*, New York : McGraw Hill, s.24

Etkileşim Seviyesi ve Kişiselleştirme			
		<i>Düşük</i>	<i>Yüksek</i>
İşgücü Yoğunluk Derecesi	<i>Düşük</i>	<u>Hizmet Fabrikası:</u> Havayolları Oteller Kamyon Taşımacılığı	<u>Hizmet Dükkanları:</u> Hastaneler Araba Servisleri Diğer Tamir Hizmetleri
	<i>Yüksek</i>	<u>Kitle Hizmetleri:</u> Prakendecilik Toptancılık Okullar Bankalar	<u>Profesyonel Hizmetler:</u> Doktorlar Avukatlar Muhasebeciler Mimarlar

Şekil 3. Hizmet Süreci Matrisi

Kaynak : J. Fitzsimmons ve M. J. Fitzsimmons, 1994 : 24

1.3. Hizmetin Özellikleri

Hizmetlerin belirli sonuçları vardır ve bu sonuçlar üzerinden hizmetlerle ilgili çeşitli özellikler tespit edilebilir. Bu özellikler hizmet kavramının açıklanmasına destek olan bir temel teşkil ederken aynı zamanda da hizmetlerin ürünlerden farkını ortaya koyar. Hizmetlere ilişkin dört temel özellikten söz edilebilir:

- **Soyut olma:** “Satın alınmasından önce hizmeti görmek, tatmak, koklamak, duymak, ona dokunmak imkânsızdır. Soyut kavramı burada, ‘fiziki boyutu olmayan ve beş duyu ile algılanamayan’ anlamındadır. Bu yönüyle, hizmetin en önemli özelliğidir”²¹. Hizmet sonucu oluşan faydanın bir başka kişiye devredilmesi mümkün değildir. Tüketiciler hizmetlere yönelik algılarını “büyük”, “kırmızı”, “sert” gibi ifadelerle değil, “güven verici”, “rahatlatıcı”, “emniyetli”, “lüks” gibi kelimelerle anlatır. Bu da hizmetin öznel yorumlara dayanan, soyut bir kavram olduğunu göstermektedir. Buna karşın bir hizmetin ne derece soyut olduğu, hizmetin yapısına göre değişebilmektedir.

²¹ Buyruk (1999), s.31

- **Stoklanamama:** “Hizmetin herhangi bir şekilde stoklanma ve saklanma imkânı yoktur. Satılamayan bir oda, restoranda boş kalan bir masa stoklanamaz. Satılmadığı gün işletmenin kaybıdır”²². Hizmetlerde bekleme süresi yoktur ve arz ya da talep eksikliği beraberinde zarar getirir. Örneğin bir otel talep kadar yatak kapasitesine sahip değilse geri gönderilen müşteriler, işletme için birer kayıptır. Ya da talep eksikliği veya başka sebeplerle boş kalan yataklar, geçen zaman geri döndürülemeyeceğinden, atıl kapasite olarak işletme için birer zarar unsurudur. Bu ikilem nedeniyle özellikle taşımacılık, turizm, hastane işletmeciliği gibi alanlarda kapasite planlaması ve isabetli talep tahminleri kritik öneme sahiptir ancak hizmetlerde talep değişkenlik gösterdiğinden bu çok zor olmakta ve stoklanamama hizmetlerin en olumsuz özelliği olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeler bu olumsuzluğu giderebilmek için rezervasyon, bekletilmesi gereken müşterilere farklı hizmetler sunma, düşük talep zamanlarında özendirici önlemlere başvurma gibi yöntemler izlemektedirler. Havayolu firmalarının ileri tarihli bilet alanlara indirimli bilet sağlaması da benzer bir örnektir. Bu örnekte hizmet bir anlamda stoklanmış gibidir ancak hizmet faaliyeti henüz oluşmadığından sadece “hizmet vadinin” pazarlanmış olduğu, hizmetin henüz gerçekleşmediği söylenebilir. Sonuç olarak hizmetlerin stoklanması mümkün görünmemektedir.

- **Heterojen olma (Standartlaştırılmama):** “Hizmetin insanlar tarafından gerçekleştirilmesi, sabit kalite ve performans gösterilmesini engellemektedir. Hizmette tam olarak bir standartlaşmaya gidilememesinin nedeni hizmet veren elemanların yetenek, beceri ve psikolojik durum açısından farklılık göstermeleridir”²³. Sadece hizmeti veren kişilerin değil, hizmeti alan kişilerin farklılıkları da hizmetin heterojen olmasına neden olduğundan hizmetlerin standartlaştırılmayacağı söylenmiştir ancak hizmet kalitesinin müşteri tarafından farklı algılanmasının ya da hizmeti sunan kişinin performansındaki değişimlerin, hizmetin standartlaştırılmayacağını söylemek için yeterli olup olmadığı açık değildir. Kimi hizmetler, süreç, işlemlere, asgari gerekliliklere ve diğer çeşitli unsurlara göre makineleştirme gibi çeşitli yollarla standartlaştırılabilirler. Örneğin bankacılık alanında bir bankamatikinin (ATM makinesinin) bilgisayarında yüklü olan belirli bir algoritma vardır ve bankacılık hizmeti bu algoritmaya göre herkese aynı şekilde sunulur. Benzer şekilde bir araç yıkama

²² N. Ç. Öney (1998), Otel işletmelerinde hizmet kalitesi ve Şile bölgesinde bir araştırma, [Yüksek Lisans Tezi], Anadolu Üniversitesi, s.6

²³ Öney (1998), s.8

makinesi her aracı aynı şekilde yıkar. Bu gibi durumlarda hizmette oluşan farkı yaratan tüketicinin beklentileri, ihtiyaçları ve beğenileridir. Bu açıdan bakıldığında algılara dayalı bu değişkenliğin ürünlerde de gerçekleştiği görülebilir. Nitekim ISO 9000 kalite standartları hizmetleri de kapsamaktadır. “ISO 9000 serisi iki nedenle hizmet firmalarına uygulanır. Birincisi ISO serisi tanımlarında, (ISO 8402-1986 E/F/R Bölüm 3 – Kavramlar ve Tanımlar) “ürün”, “faaliyetlerin veya proseslerin sonucu” olarak tanımlanmıştır. Ürün somut olabilir veya bir hizmet, bir bilgisayar programı, bir tasarım gibi soyut olabilir. Bir hizmetin temini, bir üretim sisteminin kurulup çalıştırılması gibi faaliyet veya bir süreç de ürün kavramı içinde ele alınabilir. Başka bir ifadeyle, standartların karşılanmasının söz konusu olduğu yerlerde ürün ve hizmet birbirlerinin yerine kullanılabilir”²⁴.

- **Eşzamanlılık:** Hizmet insan-insan ya da insan-makine arasındaki bir etkileşim sonucu oluşur. Bu nedenle hizmet bu etkileşim süresince vardır ve etkileşim sona erdiği anda hizmet sunulmuş ve tüketilmiştir. Hizmetin gerçekleşmesi için üreticinin tüketiciye gitmesi ya da tüketicinin hizmeti alacağı yere gelmesi gereklidir. Bu nedenle hizmetin verileceği ortam önemlidir. Çoğu durumda müşteri hizmet sunum sürecine müdahale edebilmekte ve üreticiyi yönlendirebilmekte, üretime katılabilmektedir. Hizmeti sunan kişi ya da nesnenin, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına uyum sağlayabilecek bilgi ve beceriye sahip olması gereklidir. Bu nedenle işgücünün sadece nitelikli ya da uzman olması değil, aynı zamanda hızla değişen şartlara kolayca uyum sağlayabilecek kadar esnek olması da gerekmektedir. Sonuç olarak hizmetlerin eşzamanlılık özelliği, “hizmetler, hizmeti veren kaynaktan ayrılamazlar, dolayısıyla hizmet sonucu, hizmet üreticisinden bağımsız olarak görülemez”²⁵ şeklinde özetlenebilir.

Fiziksel ürünleri duyu organları ile kavramak daha kolay olduğundan, fiziksel ürünlerle kavramlar arasındaki farklılıklara odaklanmak, hizmet kavramını anlamayı kolaylaştırmaktadır. Bu doğrultuda mal ve hizmet özellikleri aşağıdaki Tablo 3’te gösterildiği şekilde karşılaştırılabilir:

²⁴ D.A. Sanders; J. A. Sanders; R. H. Johnson, (Der: C. F. Scott) (1994), *ISO 9000 nedir? Niçin? Nasıl?*, (Çev. G. Yenersoy), İstanbul : Rota Yayın, 1.Basım, s.54

²⁵ M. Koşoiev (2003), Pazarlamada hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetine etkisi ve bir uygulama, [Yüksek Lisans Tezi], Marmara Ün., s.10

Tablo 3. Mal ve Hizmetlerin Özellikleri

MAL	HİZMET
<ul style="list-style-type: none">* Müşteri bir mala sahip olmakla somut bir nesneye sahip olmaktadır.* Mal üretiminde hedef standardizasyondur, hep aynı biçimde üretmektir.* Bir mal depolanabilir, yeniden elde edilebilir.* Müşteri kullanıcıdır, tüketicidir, üretim süreci içinde yer almaz.* Kalite ölçülerek belirlenir.* Eğer uygun şekilde üretilmemişse bir ürün geri çağırılabilir.* Üretimi yapan personelin morali önemlidir.* Mallar müşterinin bulunduğu yere ulaştırılır.* Satın almak demek, sürekli kullanım için mülkiyet hakkına kavuşmaktır.	<ul style="list-style-type: none">* Müşteri somut bir nesne yerine bir anıya veya soyut bir deneyime sahip olmaktadır.* Hizmetin hedefi eşsizliktir, benzersizliktir; her bir müşteri özeldir, kendine özgüdür.* Bir hizmet ihtiyaç duyulduğunda yaratılabilir.* Müşteri, hizmetin yaratılması sürecinde yer alır ve karşılıklı etkileşim vardır.* Kaliteyi müşteri belirler.* Eğer bir hizmet uygun şekilde sunulmamışsa, özür dilemek ve hatayı telafi etmeye çalışmak başvurulacak tek yoldur.* Hizmeti sunan personelin morali kritiktir.* Müşteriler hizmet sunulan yere giderler.* Satın almak demek, belli bir zaman ve yerde geçici kullanım hakkına kavuşmaktır.

Kaynak: M. Koşoiev (2003), Pazarlamada Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi ve Bir Uygulama, [Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniv., s.14

1.4. Hizmetin Önemi

1.4.1. Hizmetlerin bireyler açısından önemi

Hizmetler, bireylerin yaşam kalitelerinin artırılmasında ve hatta yaşamın sürdürülebilmesinde hayati önem taşırlar. Çocukların zihinsel ve bedensel gelişimlerine destek olan eğitim hizmetleri, yaşam kalitesini ve süresini olumlu etkileyen sağlık hizmetleri, bireyin üzerinden bir takım ağır hukuki ya da malî sorumlulukları alan avukatlık, muhasebecilik gibi hizmetlerin yanında kişinin mutluluğuna katkı sağlayan pek çok destek hizmetleri mevcuttur. “İnsanlar hizmetlere ürünlere verdikleri kadar değer vermektedir. Bireyler açısından, hizmet firmalarınca üretilen değer, ürün üreten firmalarca üretilen değerlerle kıyaslanabilir hatta bazen daha yüksek değerdedir. Ayrıca, hizmet endüstrileri, gelirdeki reel artışın devamını desteklemek için verimlilik artışını

geliştirmişlerdir”²⁶. Ayrıca genel kanının aksine, kimi durumlarda hizmetlerden sağlanan faydanın tüketimi de zamana yayılabilir. Örneğin eğitim hizmetinde eğitim süresi dolduğu anda hizmet sona ermiştir ancak sağladığı faydalar kişiden kişiye değişmekle birlikte uzun süre devam edecektir. Bu süre kimi durumlarda ürünlerin sağladığı faydaların sürdüğünden çok daha uzun sürmektedir.

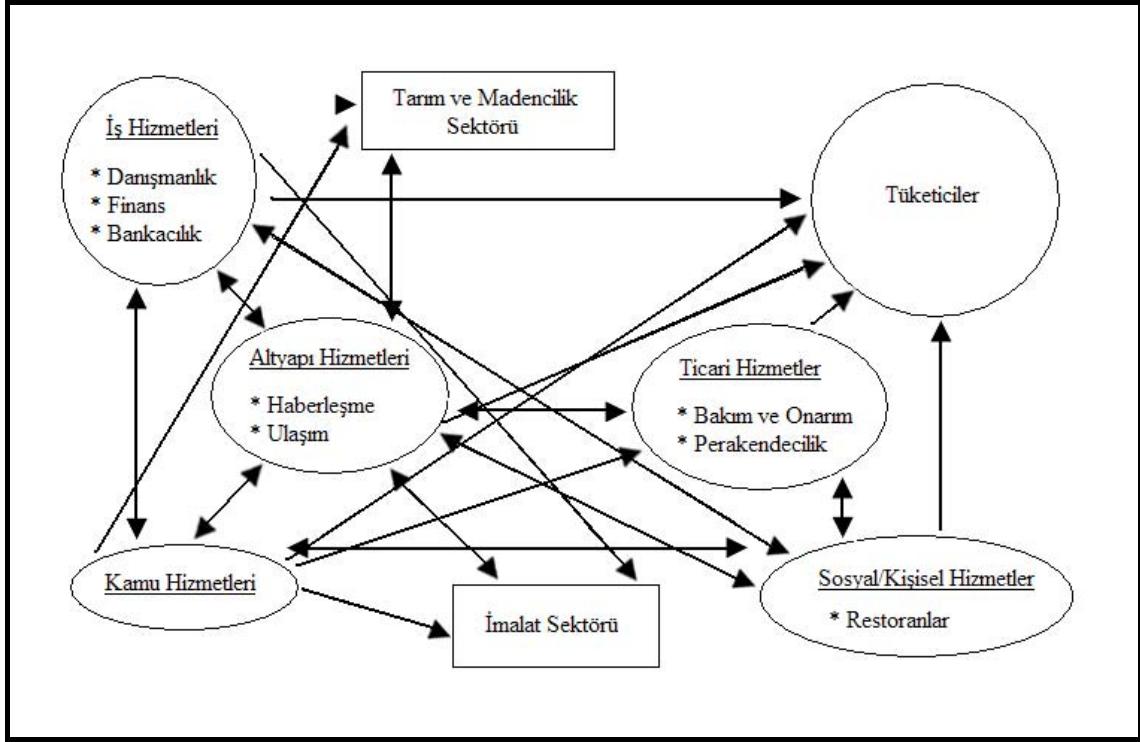
1.4.2. Hizmetin ekonomi açısından önemi

Hizmetler ekonomik faaliyetlerdir. Her ne kadar çıktıları somut ürünler olmasa da, tüketiciye sağladıkları soyut faydalar itibariyle hizmetler de katma değer yaratmaktadırlar. 20. yüzyılda sanayi devrimi ile başlayan bir süreçte ürünlerin maliyetleri düşmüş, insanların refah düzeyi artmış ve üretim için harcanan zaman ve çabalar azalmıştır. Böylece önceden talep görmeyen kimi hizmetlere olan talep artmaya başlamıştır. Yüzyılın sonlarında gerçekleşen “bilgi devrimi” ile teknolojiye, iletişimde ve sosyal yaşamda gerçekleşen değişimlerle ekonomileri ürün temelliden hizmet temelliye dönüştürmektedir. Bu nedenle içinde bulunduğumuz çağ bazı kaynaklarda “hizmet çağı” olarak geçmektedir. Hizmet sektörünün gelişmişliği ekonomide istihdam, yeni yatırım olanakları ve girişim imkânları doğurmaktadır. Bunun sonucu olarak da toplumun yaşam standardı yükselmektedir. Günümüzde gelişmiş ülkelerin ekonomilerinde ürün üretiminin payı git gide azalırken hizmet üretiminin payı günden güne artmaktadır. “1983 yılı başlarında Amerikan Ticaret Odası tarafından yapılan bir çalışmaya göre, ürün sektöründeki toplam değerlerin dörtte üçü sektördeki hizmet aktivitelerinde oluşturulmuştur”²⁷.

Hizmet sektörünün ekonomi içindeki rolünü kesin bir doğrulukla modellemek çok güç olsa da Riddle’in önerdiği model örnek verilebilir. Riddle, üretim ve hizmet sektörleri arasındaki ilişkide hizmet sektörünün yalnızca kendi alanı ile sınırlı kalmayıp, diğer sektörlerin işlevlerine ve gelişmelerine de önemli katkısı olduğunu savunmuştur. Ekonominin etkileşimli (interaktif) yapısını gösteren Şekil 4 aşağıdadır:

²⁶ Şekerci (2001), s.5

²⁷ ----- (1983), Amerika ulusal hizmetler ticareti çalışması, ABD : s.24’den aktaran Şekerci (2001), s.4



Şekil 4. Ekonominin Etkileşimli Yapısı İçinde Hizmet Sektörünün Rolü

Kaynak: E. Atılgan ve A. Aktaş (2001), Hizmet Kalitesi Yönetimi ve Seyahat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama, [Yüksek Lisans Tezi], Akdeniz Üniv., s.21

1.4.3. İşletmelerin pazarlama güçleri açısından hizmetlerin önemi

“Adam Smith, somut ve soyut çıktılar arasında kesin bir ayırım yapmış, soyut çıktılarının hiçbir değer yaratmadığını söyleyerek bunların tamamına “hizmetler” demiştir. Marshall ise bu görüşe karşılık malların, onların üreticiden tüketiciye ulaştırılmasını sağlayan soyut hizmetler olmadan hiçbir işe yaramayacağını söyleyerek bu görüşü değiştirmiştir”²⁸. Günümüzdeyse özellikle teknolojideki hızlı ilerlemelerle birlikte artan teknoloji kullanımı ve katı kalite politikalarının getirdiği kesin standartlar, ürünlerde kalite düzeylerinin birbirine çok yaklaşmasını, oluşan farklılıklarının da teknik imkânlardan çok fiyatlandırma politikalarına dayanmasını beraberinde getirmiştir. Küresel rekabetle birlikte artan oyuncu sayısı ile küresel pazarlarda sadece denk fayda/maliyet oranına sahip işletmeler ayakta kalabilmektedir. İşte bu çetin koşullarda işletmelerin destek hizmetlere verdiği önem hızla artmıştır. Fiyat sabit kalmak koşuluyla benzer özelliklere ve kaliteye sahip iki ürün arasından daha cazip

²⁸ Özer ve Özdemir (2007), s.4

hizmetler sunanın tercih edileceği açıktır. Buna ek olarak sanayinin artan hacmiyle birlikte işsel hizmetler sektöründe de önemli artışlar gözlenmektedir.

Enerji üretimi gibi hem bireyleri, hem ekonomiyi hem de işletmeleri ilgilendiren kritik faaliyetlerde hizmetlerin önemi daha açıkça görülmektedir. Enerji üretimi yapan santrallere yakıt sevkiyatı, türbinlerin bakım ve onarımı, enerji nakil hatlarının tamiri gibi hizmetler verilmediğinde en uzun süre çalışan sistemlerin bile iki yıldan fazla süre sağlıklı şekilde enerji üretemeyeceği tahmin edilmektedir.²⁹ Bu da sağlık, eğitim, ulaşım, iletişim gibi hemen her tür sistemin çökmesi anlamına gelecektir.

1.5. Hizmet Yönetimi

Hizmetlerin soyut temellere dayanmaları nedeniyle hizmetlerde insan ilişkileri uç noktada önem kazanmaktadır. Hizmeti üretenle hizmeti tüketen arasında en az temas bulunan durumlarda dahi, hizmet üreten işletme içindeki insan-insan ilişkileri, sunulan hizmetin kalitesi açısından büyük önem taşır. Ürün üretiminde de insan ilişkileri önemli olmakla birlikte, bu önem hizmetlerde olduğu kadar belirgin olmayabilir. Örgüt kültürüne bağlı olarak çalışanlar, yöneticiler veya diğer çalışanlarla aralarında mümkün olduğunca az etkileşim olmasını tercih edebilirler. Ancak hizmetlerde, üretici ile tüketici arasında etkileşimin ya da iletişimin zayıf olması kesin başarısızlık anlamına gelmektedir.

Hizmet üreten bir işletmede yönetimin en önemli görevi, hizmet işletmelerinde kalitenin temeli olan müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik önlemleri almaktır. İleriki bölümlerde anlatılacak olan bu önlemlerin alınması da tek başına yeterli olmayacak, müşteri memnuniyetini sürekli kılacak yeniliklerin ve iyileştirmelerin de sürekli yapılması gerekecektir. Bu nedenle hizmet işletmelerinde yöneticilerin özellikle yenilikçi düşünceleri ve kuvvetli insan ilişkilerine sahip olmaları gerekmektedir.

“Bir hizmet geliştirilmeden önce yönetim, planlama, organizasyon, hizmetin başlatılması ve mümkün olan durumlarda geri çekilmesi için prosedürler oluşturmalıdır. Yönetimin sorumlulukları, hizmetin verilmesine katkı

²⁹ D. de Vries (Yazar/Yönetmen). (2008) Life after people [Belgesel]. Antalya : Digiturk, History Channel

sağlayan her bir işleme karşılık gelen zaman birimlerinde gerekli tüm kaynakların, tesislerin ve teknik desteğin sağlandığına emin olmayı içermelidir. Bu planlamaya “hizmet” ve “hizmet teslim” gereksinimlerinin her birinin güvenlik, potansiyel yükümlülükler gibi konuları ve personele, müşterilere ve çevreye karşı riskleri en aza indirmeye yönelik geçerli vasıtaları içermeye yönelik bir sorumluluğu garanti etmesi dahil olmalıdır”³⁰.

2. Kalite Kavramı

“Kalite” kavramı gerek iş dünyasında, gerekse günlük hayatın diğer alanlarında, sıklıkla kullanılan bir kavram olmasına karşın, kullanımı daha çok kavramın herkesçe açık ve net olarak bilindiği veya anlaşıldığı varsayımı üzerine kuruludur. Her yönetim kademesinde, her birey tarafından hemen her konuda çok yaygın olarak kullanılmasına karşın kalite kavramı hakkında üzerinde fikir birliğine varılmış, kesin bir tanım yoktur. Bunun nedeni kısmen kalitenin sayısal bir büyüklük olmaktan çok, bireylerin algılarına dayanan bir kavram olmasından, kısmen de farklı amaç ve süreçler için farklı açılardan değerlendirilmesi gerekliliğindedir. Kalite kavramına ilişkin farklı algıların oluşmasının nedenleri arasında tanımların çok çeşitli kaynaklardan alıntılanması, farklı kalite boyutlarının varlığı, kalite kavramının farklı yönetim fonksiyonlarını farklı şekillerde etkilemesi, farklı süreç ve uygulamalarda kullanılması gibi nedenler de sayılabilir. Bu nedenle literatürde kalitenin çok farklı tanımları bulunmaktadır.

Dikkatle incelendiğinde, insan tasarımı olan her tür ürün ve sistemin, kendi bozulmasına ve yok oluşuna yönelik potansiyeli içinde taşıdığı görülür. Bu kısmen insan tasarımı olan ürün ve sistemlerin kendi kendilerini yenileme özelliklerinin olmamasından, kısmen de tabiatın eskitici-aşındırıcı özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Demir paslanır, ahşap çürür, hizmet diğer hizmetlerin gerisinde kalır ya da önemini yitirir. Bu bozulmalar insan çabalarıyla engellenebilir veya geciktirilebilir. Demir kaplanır, ahşap cilalanır, hizmetler geliştirilir. Bu yönüyle düşünüldüğünde kalite, “kendinden beklenen niteliklere sahip olan ve bozulmamış” anlamlarını taşır ve anlık

³⁰ A. Evran (1994), Examining and improving the service quality in the total quality management, [Yüksek Lisans Tezi], Marmara Ün., s.19

bir gözlem sonucu olmaktan çok, sürekli iyileştirmeye (kaizen) konu olan ve asla tam anlamıyla ulaşılamayacak bir hedeftir denebilir. Bu açıdan bakıldığında kalite kavramının çıkış noktasının, insanların ve sistemlerin hata yapma potansiyellerinin bilinciyle, mükemmele ulaşmayı arzulamaları olduğu söylenebilir. Kalite, insanların kusursuzluk arzularının doyurulma seviyesidir.

Kalite ile ilgili ikilemlerden biri de kalite ile -algılara dayalı bir temelde- “en çok” olan hedeflenirken, kalite ölçümünün “en az” olana göre yapılmasıdır. Kalite hedeflerinde bir üst sınır olmadığından, kaliteye ilişkin standartlar belirlenirken alt sınırlar belirlenir ve standardı karşılayacak asgari şartlar ortaya konur. Bu nedenle standartların üstündeki kalite örnekleri algılarda dikkatten kaçmasa da ölçümlerde dikkatlerden kaçabilmektedir. Aynı kalite sistemi içinde aynı kalite onayı belgeleriyle ödüllendirilmiş iki işletmeden birinin sunduğu hizmet, diğerinden çok daha kaliteli algılanabilmektedir.

2.1. Kalite Tanımları

Kalite konusunda hemen herkesin kendi ihtiyaçları, bilgileri, algıları ve amaçları doğrultusunda kendi tanımları bulunmaktadır. Öte yandan kalite hakkında yapılan yorumlardan bazıları, yapıldığı zaman, kapsam, yorumu yapan kişi, yorumun yapıldığı yer gibi açılardan öne çıkmaktadır.

Amerikan Kalite Derneği kaliteyi, “her iş alanı ya da kişi için farklı bir tanımlaması olan, sübjektif bir kavramdır. Teknik kullanımda kalite iki anlama gelebilir şeklinde tanımlamış ve kavramı ikiye ayırmıştır:

1. Bir ürün ya da hizmetin, belirtilen ya da saptanan ihtiyaçları tatmin edebilme yeterliliği sağlayan karakteristik özellikleridir.
2. Kusurlardan arındırılmış bir ürün ya da hizmettir³¹.

Kalite konusundaki tanımlar gruplandırıldığında bir kısım yazarların kaliteyi kullanılabilirlik ve ihtiyaçları karşılama yönlerinden değerlendirdikleri görülür. Çağdaş kalite anlayışının öncülerinden olan “Juran’a göre kalite kullanıma uygunluktur. Crosby

³¹ ----- Amerikan Society for Quality, <http://www.asq.org/glossary/q.html> (Erişim Tarihi: 12 Mart 2009)

bu görüşü “kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir”³² şeklinde ifade eder. Feigenbaum, bu görüşü genişleterek, kalitenin “kullanılmakta olan ürünün veya hizmetin açıkça veya dolaylı olarak belirtilen gereksinimleri gidermeyi sağlayan özellik ve karakteristiklerinin tümü”³³ olduğunu belirtmiştir. Deming, kalitenin bugünkü ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını hedeflemesi üzerinde durmaktadır³⁴. Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonuna (EOQC) göre “kalite bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir”³⁵. “Avrupa ve Uluslararası Standart Kalite Sistemi, kaliteyi “bir ihtiyaca karşılık verebilmek için, bir ürün veya hizmetin istenilen bütün özellikleri toplaması şeklinde tanımlamaktadır”³⁶. Bu görüşlerden farklı olarak “bir mal veya hizmetin kaliteli olabilmesi, içinde olduğu sürecin kalitesine bağlıdır. Bu anlamda kalite artık teknik bir kavram olmaktan çıkmış, “stratejik” bir kavram haline gelmiştir. Bu yüzden kalite, “ölçülebilen yönetim değerleri” olarak tanımlanabilir”³⁷. Bu görüşü kalitenin teknik boyutuyla birleştiren bir diğer görüşe göre kalite, “müşteri isteklerinin tatmini, operasyon performansının iyileştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi vb. amaçlar için kullanılan stratejik bir yönetim aracıdır”³⁸. Neden-Sonuç diyagramı ya da diğer adıyla “Ishikawa diyagramının” yaratıcısı Ishikawa ise kalitenin her bir tasarım ve sürecin içinde yer alması gerektiğini, denetim yoluyla kalite yaratılamayacağını söylemiş, kaliteyi süreçlere de yüklemek yoluyla bir sonuç olmaktan çıkartıp hem bir sebep, hem de bir sonuç haline getirmiştir. Garvin, farklı tanımları bir araya getirmiş ve kalite kavramını beş bölümde tanımlamıştır. Bu boyutlar aşağıdaki Tablo 4’te gösterildiği gibidir³⁹:

³² M. Altunbağ (1995), ISO 9000 standartları ve toplam kalite yönetiminin uluslar arası pazarlamaya etkileri: İç Anadolu Bölgesinde bir uygulama, [Yüksek Lisans Tezi], Erciyes Üniv., s.11

³³ Pınar (2007), s.39

³⁴ Öztürk (1998), s.136

³⁵ Altunbağ (1995), s.11

³⁶ Şekerci (2001), s.22

³⁷ ----- Kalite kavramı ve toplam kalite yönetimi,

http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021002/14687 , (Erişim Tarihi: 5 Nisan 2008)

³⁸ M. Duran, Ürün ve hizmet kalitesinin bileşenleri,

<http://www.danismend.com/konular/kaliteyon/URUN%20VE%20HIZMET%20KALITESININ%20BILESENLERI.htm>, (Erişim Tarihi: 7 Nisan 2008)

³⁹ Y. Sayılan (1995), Service quality of contact personel in Turkish capital based hipermarkets in İstanbul, [Yüksek lisans tezi], Marmara Üniv., s.25-26

Tablo 4. Kalite Tanımlamalarının Garvin'e Göre Sınıflanması

Deneyüstü:	Doğuştan mükemmellik
Ürün temelli:	Ürünün bir kısım içeriğinin ya da özelliğinin miktarı
Kullanıcı temelli:	Kullanıma uygunluk ya da müşterinin azami ölçüde tatmin edilmesi
Üretim temelli:	Standartlara uyum
Değer temelli	Ulaşılabilir mükemmellik

Kaynak: Sayılan, 1995 : 25-26

- Deneyüstü bakış açısı: Doğuştan mükemmellik. Kalite kesin olduğunda müşteriler kaliteyi deneyimler yoluyla algılayacak ve gördüklerinde tanıyacaklardır.
- Ürün temelli yaklaşım: Ürünün bir kısım içeriğinin ya da özelliğinin miktarı. Bir özellikteki değişim, kalitedeki değişim anlamına gelir. Örneğin bir kilimin bir milimetre karesindeki düğüm sayısı gibi...
- Kullanıcı temelli tanımlama: Kullanıma uygunluk ya da müşterinin azami ölçüde tatmin edilmesi. 1980'lerde kullanıma uygunluk yerini müşteri tatminine bırakmıştır. Odak noktası müşterilere kaymış ve kalite müşteri beklentilerini karşılamaya ya da aşmaya dönüşmüştür.
- Üretim temelli yaklaşım: Belirtilen özelliklere uyum... Belirtilen özelliklerle kastedilen ürün ya da hizmeti tasarlayan ve gerçekleştiren kişilerin belirlediği toleranslar ve hedeflerdir. Hedefler ideal değerler ve toleranslar da kabul edilebilir limitlerdir.
- Değer temelli yaklaşım: Ulaşılabilir mükemmellik. Kalite değer ve fiyatlarla tanımlanmıştır.

Kalite konusunda çalışmalar yapmış dört önde gelen yazarın kaliteye ilişkin temel felsefelerinin kıyaslaması aşağıdaki Tablo 5'te gösterilmiştir⁴⁰:

⁴⁰ Buyruk (1999), s.45-46

Tablo 5. Yazarların Kalite ile İlgili Temel Felsefeleri

JURAN'IN FELSEFESİ

1. Proje önceliğinin tespiti
2. Problem belirtilerinin pareto analizi
3. Belirtilerin nedenlerinin teorik olarak ortaya konulması
4. Teorilerin test edilmesi, verilerin toplanması ve analizi
5. Teori listesinin sınırlandırılması
6. Denemelerin dizayn edilmesi
7. Dizaynın onaylanması, otoritenin sağlanması
8. Denemelerin uygulanması, sorunların kanıtlarının ortaya konulması
9. Çözümler önermek
10. Çözümlerin test edilmesi
11. Çözümün hayata geçirilmesi
12. Yeni düzeyde kontrol

NOT: 1-8. Maddeler, sorunlardan nedenlere doğru bir süreci ve 9-12. Maddeler, nedenden çözüme doğru bir süreci ortaya koymaktadır. Juran felsefesini, (1) plan, (2) kontrol, (3) geliştirme şeklindeki ünlü üç maddeyle özetlemektedir.

DEMING'İN FELSEFESİ:

1. Mal ve hizmetin geliştirilmesi amacıyla süreklilik yaratmak
2. Hataları hoş görmeyi reddetme felsefesini kabul etmek
3. Kütle halinde gözden geçirme bağımlılığından vazgeçmek ve istatistiksel kontrole güvenmek
4. İstatistiksel kalite kontrolün sağlanması
5. Üretim ve hizmette sürekli gelişme
6. Bütün çalışanları eğitime
7. Çalışanların tümüne doğru iş yapmaları için uygun araçlar vermek
8. İletişimi ve verimliliği teşvik etmek
9. Problem çözümünde farklı bölümleri birlikte çalışmaya teşvik etmek
10. Spesifik gelişme yöntemlerini öğretmeyen poster ve sloganları ortadan kaldırmak
11. Kalite ve verimliliğin sürekli gelişimi için istatistiksel yöntemleri kullanmak
12. Çalışanların işçi olmakla övünmelerine dair tüm engelleri ortadan kaldırmak
13. Yeni yöntem ve değişik ürünlerin takibi yolunda yeniden eğitim programları oluşturmak
14. Tepe yönetimin kalite için sürekli yapması gerekenleri tanımlamak

TAGUCHI'NİN FELSEFESİ:

1. Bir hizmet veya malın kalitesinin en önemli boyutu, üreticinin toplum için yarattığı toplam kayıptır.
 2. Rekabetçi bir çevre içinde, sürekli kalite geliştirme ve maliyet düzenlemeleri, o iş kolunda ayakta kalabilmek için gereklidir.
 3. Sürekli kalite geliştirme, hedef değerlerle ilgili ürün performans özelliklerinin değişimi içinde sürekli düzenlemeleri kapsar.
 4. Müşteri kaybı, ürünün nihai değerindeki performans karakteristiklerinden sapmayı da olarak içine alan hizmet performansındaki değişikliklere dayanır.
 5. Bir mal veya hizmetin sonuçtaki kalite ve maliyeti, mühendislik dizaynı ve onun sürecini içine alan geniş bir aşamayla belirlenir.
 6. Performans değişimi, performans karakteristiklerinin üretim veya süreç parametrelerinin doğrusal olmayan (nonlinear) etkilerinden yararlanılarak küçültülebilir.
- NOT: Taguchi, felsefesini 'kayıp fonksiyona inmek' şeklinde özetler. Bu, hedeften her sapmanın maliyeti olduğunu ve birilerinin bunu ödeyeceğini ifade eder.

Kaynak: Buyruk, 1999 : 45-46

Sonuç olarak kalite için, “kullanılma amacına ve kullanan kişiye bağlı olarak değişebilen, çok boyutta incelenebilen, sadece nesnelere için değil süreçler için de geçerli olan, farklı açılardan faydalar sağlayan bir kavram, bir anlayış, bir durum, bir yöntemdir” denebilir. Kalitenin bu çok boyutluluğu ve çok amaçlılığı nedeniyle kesin olarak ölçümü güçtür. Kalite için tüm kavramları içerecek ve genel-geçer bir tanımlama yapmak olası değildir. Kalite'nin “kullanıma uygunluk” anlamına geldiği düşüncesi günümüzde de yaygın olmakla birlikte bu tanımlama yeterli değildir; zira bu tanım, ürün ya da hizmetin kişinin kullanımına uygun olmadığında “kalitesiz” olacağı mantıksal sonucunu getirmekte ve kaliteyi sadece fonksiyonellik anlamına indirgemektedir.

2.2. Kalitenin Önemi

Yapılan bazı araştırmalar 1990'lı yıllarda uluslararası pazarlarda her on müşteriden sekizinin herhangi bir mal ya da hizmeti satın alma kararında kalitenin fiyata eşit ya da ondan daha fazla ölçüde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bundan yaklaşık 10–15 yıl önce ise her on müşteriden ancak üçü satın alma kararını benzer şekilde veriyordu. Kalitenin pazardaki

öneminin geçtiğimiz yıllardaki bu sıçrayışı çağdaş pazarlama tarihindeki en önemli gelişmedir⁴¹.

Kalitedeki artışın sonuçları kazan-kazan yönlüdür. Bunun anlamı kalitedeki olumlu değişimlerin hem kullanıcıyı, hem de üreticiyi olumlu etkileyeceğidir. Kalitedeki bu olumlu değişme ile birlikte kullanıcının yaşam standardı yükselirken, üretici de kârlılık, rekabet üstünlüğü, marka bilinirliği, pazarlama kolaylığı, kurumsal imaj, çalışanların motivasyonu gibi pek çok açıdan kazançlı çıkacaktır. Bunun etkisi de hem yerel hem de küresel pazarlarda gözlenecektir. Ayrıca insanların genelleme eğilimi nedeniyle, bir sektördeki işletmelerin kalite konusunda iyileşme sağlaması, diğer sektörleri ve dolayısıyla da pazarı olumlu etkileyecektir. Kalite aynı zamanda önemli bir rekabet unsuru olması dolayısıyla, teknik ve teknolojik gelişmeyi hızlandırmakta, kullanıcıların yaşam kalitesini arttırmakta ve verimlilik, etkinlik gibi yollarla değer yaratmaktadır.

2.3. Kalite Boyutları ve Özellikleri

Kalite çok boyutlu bir kavramdır ve üzerinde fikir birliğine varılmış kesin tanımlar olmadığından, kalite boyutları incelenirken de pek çok farklı yorumla karşılaşılabilir. İki, üç, dört, beş, sekiz ve on dört boyutlu yorumlar bulmak olasıdır. En basit ve genel haliyle kalite iki boyutta incelenebilir. Kalite, kaliteye ilişkin algılar göz önüne alındığında ikiye ayrılabilir;

- 1) Objektif Özellikler
- 2) Sübjektif Özellikler

Objektif özellikler insan unsurunun dışında kalan özelliklerken, sübjektif özellikler, objektif özelliklerin algılanması sonucu oluşan her türlü fikir, düşünce ve duygulardır. Bu noktadan yola çıkarak kalite ile ilgili diğer kavramlar arasında da bu iki boyutlu ayırım yapıldığında aşağıdaki Tablo 6 örnek verilebilir⁴²:

⁴¹ Altunbağ (1995), s.5

⁴² Buyruk (1999), s.43

Tablo 6. Kalite İle İlgili Kavramlar

OBJEKTİF	SUBJEKTİF
Ölçü	Duygu
Sayı	Heyecan
Veri	Motivasyon
Formül	Beklenti
Problem	Tatmin
Kontrol Kartı	İhtiyaç
Kusur	Tercih
Maliyet	Değer yargısı
Proses (Süreç)	Algılama
Teknik	Amaç
Grafik	Tavır
Süre	Tutum
Test	Saygı

Kaynak: Buyruk, 1999 : 43

Bir başka ikili boyutlandırmada planlama açısından bakıldığında;

- 1) Tasarım Kalitesi: Tercih edilen özelliklerin üründe yer alması
- 2) Uygunluk Kalitesi: Tercih edilen özelliklerin standartlara uyum derecesi

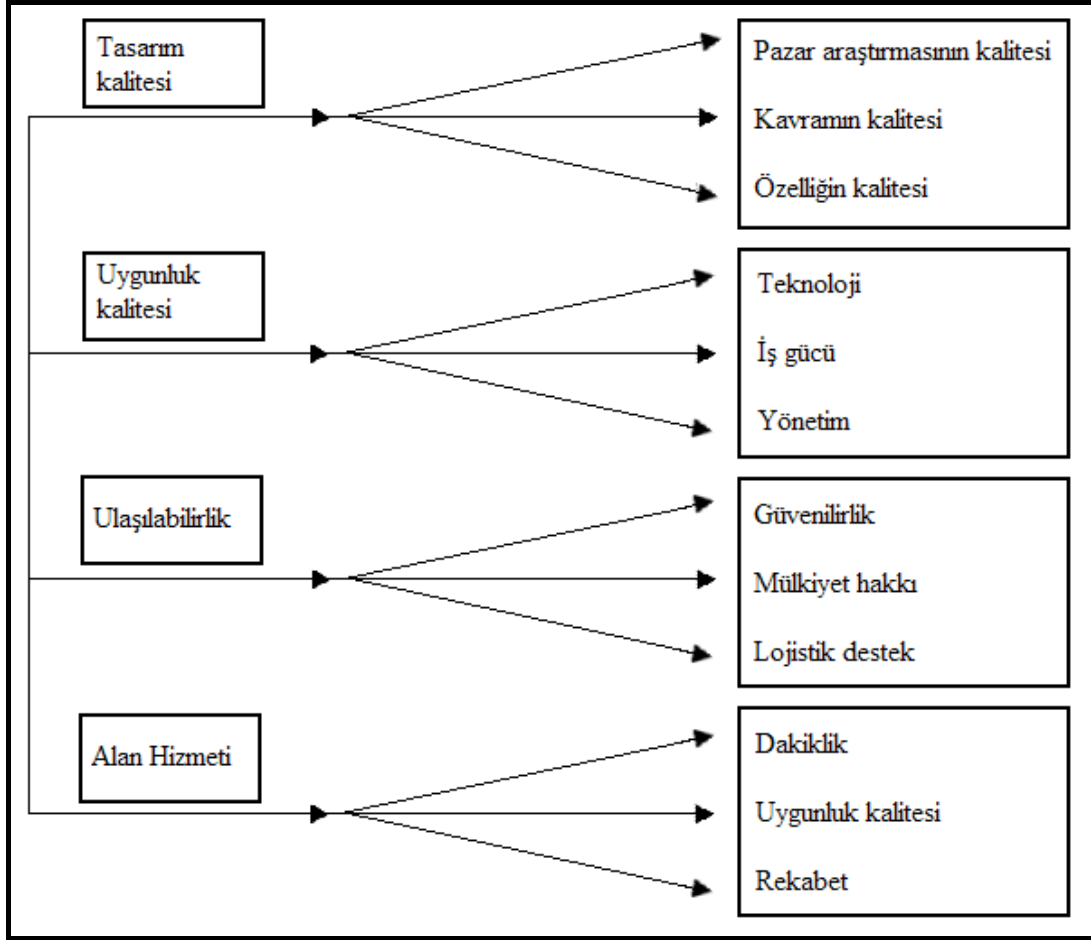
Tasarım kalitesi zevk, ihtiyaç ve tercihe göre değişir. Uygunluk kalitesi ise ölçülebilir⁴³.

Kullanım açısından kalitenin beş özelliği olduğu anlaşılmaktadır. Bunlar; teknolojik açı (sağlamlık, sertlik), psikolojik açı (statü, estetik), zaman-uygunluk açısı (güvenirlilik, erişilebilirlik), sözleşme açısı (garantiler) ve etik açıdan (dürüstlük, satış görevlisinin samimiyeti) oluşmaktadır. Kalite denince akla dört boyut gelmektedir ve bunların hepsi de pazarlama faaliyetlerinin başarısında genellikle eşit ağırlıklı olarak önem taşımaktadır. Bu dört boyut tasarım kalitesi (üretimden önce planlanan), uygunluk kalitesi

⁴³ S. Saraç (2002), Bankacılıkta hizmet kalitesi ve ISO 9000-9001-9004 standartları Koçbank kalite güvence sistemleri ile karşılaştırılması, [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Anadolu Ün., s.2

(gereksinime cevap vermesi), özellikler (ürün veya hizmetin sahip olduğu nitelikler) ve alan hizmeti (satış sonrası hizmetler) olarak belirlenmiştir.

Şekil 5’te bu dört boyut gösterilmektedir:



Şekil 5. Değişik Kalite Boyutları

Kaynak: R. G. Schroeder (1985), *Operations Management*, New York : McGraw Hill, s.563-590

Kalite boyutlarına ilişkin bir başka görüşte Garvin, kalitenin özelliklerini 8 boyutta belirtmiştir⁴⁴:

- 1) Performans (fonksiyonellik/işlevsellik): Ürün veya hizmetin vaat ettiği işlevleri yerine getirebilme derecesidir.
- 2) Diğer Unsurlar: Ürünün veya hizmetin çekiciliğini sağlayan tamamlayıcı özelliklerdir.
- 3) Uygunluk: Belirlenen özelliklere, belgelere ve standartlara uygunluktur.

⁴⁴ Pınar (2007), s.41-42

- 4) Güvenilirlik: Ürünün kullanım ömrü içerisinde performansın sürekliliğidir.
- 5) Dayanıklılık: Ürünün kullanılabilirlik özelliğidir.
- 6) Hizmet görürlük: Ürüne ilişkin sorun ve şikâyetlerin kolayca çözülebilmesi olup satış sonrası hizmetler de denmektedir.
- 7) Estetik: Ürünün duylara seslenebilme yeteneğidir.
- 8) İtibar: Ürünün geçmiş performanslara dayanarak marka üzerinden güvence verebilmesidir.

Boyutlandırmaya yönelik diğer bir ayırım da ürün kalitesi ve hizmet kalitesi ayırımıdır.

3. Hizmet Kalitesi Kavramı

3.1. Hizmet Kalitesinin Tanımı

Önceki kalite tanımlarından anlaşılacağı gibi, kalite kavramı öylesine çok boyutlu ve değişken bir kavramdır ki, belirli bir ürün ya da hizmetin kalitesini göz önüne aldığımızda dahi kesin bir tanımlama yapmak mümkün olamamaktadır. Hizmet kalitesi de aynı şekilde çok boyutlu ve değişken özellik gösterdiğinden, hizmet kalitesine ilişkin pek çok farklı tanımlama yapılmaktadır. Örneğin Rosander'e göre⁴⁵:

- Müşterilere önemli olduklarını hatırlatmaktır.
- Müşteriye verilen iyi hizmet karşılığında üst yönetimden kazanılan takdirdir.
- Daha hızlı ve etkili çalışmaktır.
- Nezaket ve ilgidir.
- İkna edici, profesyonel yaklaşımdır.
- Yaptığı işi iyi bilen personelin yaptığı işidir.
- İş tatminidir.
- Müşteriyi iyi dinlemek ve anlamaktır.
- Çok sayıda mutlu müşterinin varlığıdır.

⁴⁵ Öney (1998), s.22

- Kullanıma uygunluktur.
- Müşterinin parasının değerini almasıdır.

Görüldüğü gibi hizmet kalitesine ilişkin çeşitli görüşler bulunmakta ve bu görüşler farklılık göstermektedir. Kalite kavramında olduğu gibi hizmet kalitesi kavramı üzerinde de fikir birliğine varılmış, kesin bir tanım olmadığından, hizmet kalitesine ilişkin bu görüşlerin “doğru” ya da “yanlış” olduklarını söylemek güçtür. Bu nedenle, hizmet kalitesinin ne olduğuna ilişkin daha tarafsız bir fikir oluşturmak adına, farklı görüşleri göz önünde bulundurmakta fayda vardır.

Literatür incelendiğinde, görüş bildirenlerin hizmet kalitesini daha çok müşteri memnuniyeti kavramı üzerinden açıklamaya çalıştıkları görülmektedir. Örneğin Öztürk’e göre hizmet kalitesi “bir işletmenin müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da bu beklentileri aşma yeteneğidir”⁴⁶. İki kavramın farklı olduğunu savunan Hentschel’e karşı, Bitner, Bolton, Drew ve Oliver, müşteri memnuniyetinin işletmeyi hizmet kalitesine götürdüğü görüşündedir⁴⁷. Ancak bu tür kesin bir ilişkilendirmeye gitmeden önce kalite kavramının çok boyutluluğu üzerinde durmak gereklidir.

Kalitenin gözlemciye ve duruma göre değiştiği prensibinden yola çıkıldığında, müşteri memnuniyetinin hizmet kalitesiyle eş anlamlı olmadığı söylenebilir. Örneğin bir hava yolu şirketi kabin içi hizmetlerde son derece lüks bir hizmeti görece ucuz bir fiyattan sağlarken, bu hizmetin finansmanını bakım/onarım hizmetlerini, personel eğitimini, yasal ve etik zorunlulukları ihmal ederek sağlıyorsa hizmet, bu durumdan habersiz olan müşteriler için “kaliteli” görünmesine karşın, bu havayolu şirketini denetlemekten sorumlu makamlarca kesinlikle kabul edilemez bulunacak ve işletme kalitesiz hizmetinden (düşük güvenlik) dolayı büyük cezalar alacaktır. Müşteri işletmenin güvenliği sağlayacağı taahhüdü üzerine, o işletmenin uçağı ile uçmanın güvenli olduğu varsayımıyla bu yolculuğa çıkmıştır. Bu da müşteriler tarafından uçuş güvenliği konusunda beklenen kaliteyi oluşturur. Bu senaryoda işletme, müşteriye göstermelik bir kalite ile aldatmakta ancak gerçekte düşük kaliteli bir hizmet sunmaktadır. İşletme müşteri tarafından “algılanan kaliteyi” iyileştirirken, müşteri tarafından “beklenen kaliteyi” müşteriden habersiz olarak kötüleştirmiştir.

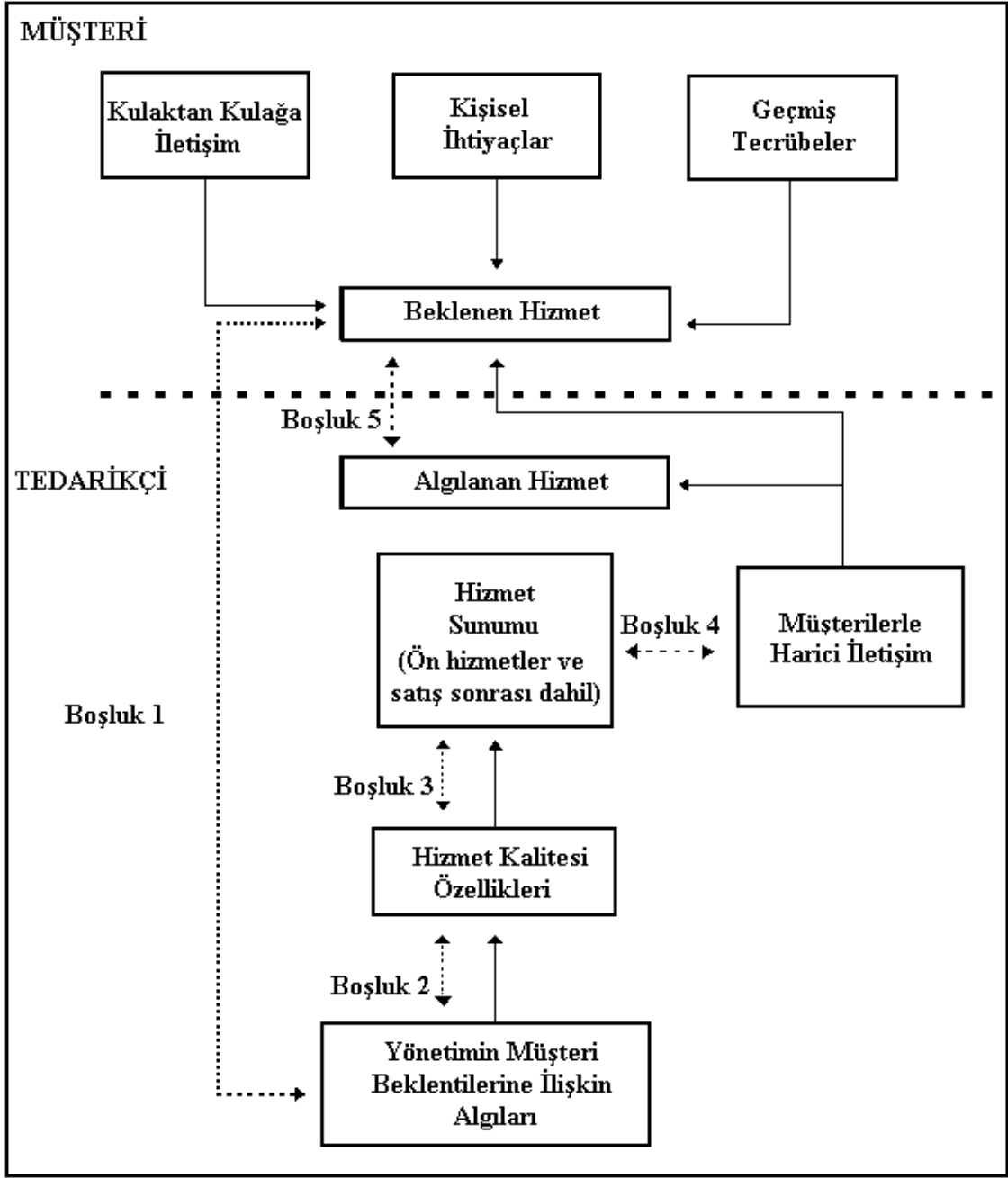
⁴⁶ Şekerci (2001), s.19

⁴⁷ A. Yılmaz (2007), Aile turizmine yönelik hizmet veren otel işletmelerinde hizmet kalitesi: Antalya bölgesinde Türk ve Alman turistlere yönelik bir araştırma, [Yüksek Lisans Tezi], Anadolu Ün., s.85

Öte yandan bu tür senaryoları önleyecek bir bakış açısı, müşteri memnuniyetinin ne olduğuna dair daha farklı bakış açılarıyla sağlanabilir. Müşteri memnuniyeti sadece müşterinin hizmet anındaki algılarına hitap etmenin ötesinde, müşterinin bundan hiçbir zaman haberi olmasa bile, bütün kalite boyutlarında müşterinin lehine karar almak anlamına gelmelidir. Bu sebeptendir ki kalite standartları oluşturulurken ve işletmelere kalite belgeleri verilirken sadece müşterilerin ne kadar memnun olduğu değil, güvenlik gibi farklı boyutlarda gözlemler ve ölçümler yapılarak kalite belgeleri verilmektedir. Tüm kalite boyutlarında kalite standartlarına uyuluyorsa, işletmenin bu standartlara ek olarak sağladığı her bir fazladan faydanın müşteri memnuniyeti ile birlikte kaliteyi de arttıracığı açıktır.

Buna karşın, Parasuraman ve arkadaşlarına göre hizmet kalitesi, sunulan hizmet seviyesinin müşteri beklentilerini ne ölçüde karşıladığının bir ölçüsüdür. Kaliteli hizmet sunmak müşteri beklentilerini istikrarlı bir şekilde karşılamak demektir⁴⁸. Parasuraman ve arkadaşlarının, kavramlar ya da hizmet süreçleri sırasında oluştuğunu iddia ettikleri boşlukların analizine dayanan kavramsal hizmet kalitesi modelleri Şekil 6'da verilmiştir.

⁴⁸ A. Parasuraman; V. A. Zeithalm; L. L. Berry (1985), A conceptual model of service quality and it's implications for future research, *Journal of Marketing*, 49 (4), s.41-50



Şekil 6. Parasuraman ve Arkadaşlarının Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli

Kaynak: A. Parasuraman; V. A. Zeithalm; L. L. Berry, 1985 : 41-50

Parasuraman ve arkadaşları bu çalışmalarında, yaptıkları ampirik gözlemler sonucu, 3 aşamada hizmet kalitesine ilişkin bir model oluşturmuşlardır ve bu model en yaygın olarak kabul gören hizmet kalitesi modeli haline gelmiştir. Teas ise hizmet kalitesini, Parasuraman'dan alıntılararak, benzer şekilde, algılanan kalite ile beklentiler

arasındaki fark olarak görmüş ancak Parasuraman ve arkadaşlarının boşluk analizine dayalı modelini çeşitli açılardan eleştirmiş ve düzeltmelerde bulunmuştur⁴⁹.

3.2. Algılanan Hizmet Kalitesi ve Beklenen Hizmet Kalitesiyle İlişkisi

Hizmet kalitesinin, memnuniyetin ve tatminin bir sonucu olduğunu öne süren düşüncelere göre, memnuniyet ve tatmin bir beklenti ile bir gözlemin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda müşteri açısından hizmet kalitesine ilişkin iki boyut olduğu görülmektedir. Bunlar “beklenen hizmet kalitesi” ve “algılanan hizmet kalitesidir. Müşteri beklentileri en genel anlamıyla müşterinin hizmete ilişkin arzu veya isteklerini ifade eder. Bu beklentileri; işletmenin imajı, daha önce yaşanmış deneyimler, kulaktan duyma bilgiler, basılı yayın ile öğrenilenler, reklâmlar gibi birçok değişken ile farklılaşabilen faktörler etkileyebilmektedir. Algılanan hizmet kalitesi ise müşterinin hizmeti almadan önceki beklentileri (beklenen hizmet) ile yararlandığı gerçek hizmet deneyimini kıyaslamının bir sonucu olup, müşterilerin beklentileri ile algılanan performans arasındaki farklılığın yönü ve derecesi olarak değerlendirilmektedir⁵⁰.

Algılanan hizmet kalitesi, hizmet süresinde ve sonrasında, kalitenin müşteriler tarafından yapılan, soyut, kişisel ve genel bir değerlendirmesidir. Örneğin, Xanadu Resort Hotel otel işletmesi yöneticileri, gözlemleri sonucunda temmuz-ağustos aylarında müşteriler tarafından algılanan hizmet kalitesinin düştüğünü belirlemişlerdir. Bunun nedeni incelendiğinde, işletme ile ilgili olarak kaliteyi etkileyebilecek personelin ilgisi ve mutluluğu, sunulan yiyecek-içecek ve diğer hizmetlerin çeşidi ve sayısı, güvenlik, işletmenin imajı ve benzeri değişkenlerin hiçbiri değişmemiş ancak talebe bağlı olarak hizmetin fiyatının arttığı belirlenmiştir. Sonuçta görülmüştür ki, temmuz-ağustos döneminde artan talebe bağlı olarak fiyatların önemli ölçüde değişebilmesi, bu aylarda otele giriş yapan müşterinin kalite beklentisini de arttırdığından, sunulan hizmet kalitesinde değişiklik olmamasına karşın, algılanan kalite olumsuz yönde değişim göstermektedir⁵¹. Fiyat kalitenin tanımlanmış bir boyutu değildir. Dolayısıyla buradan

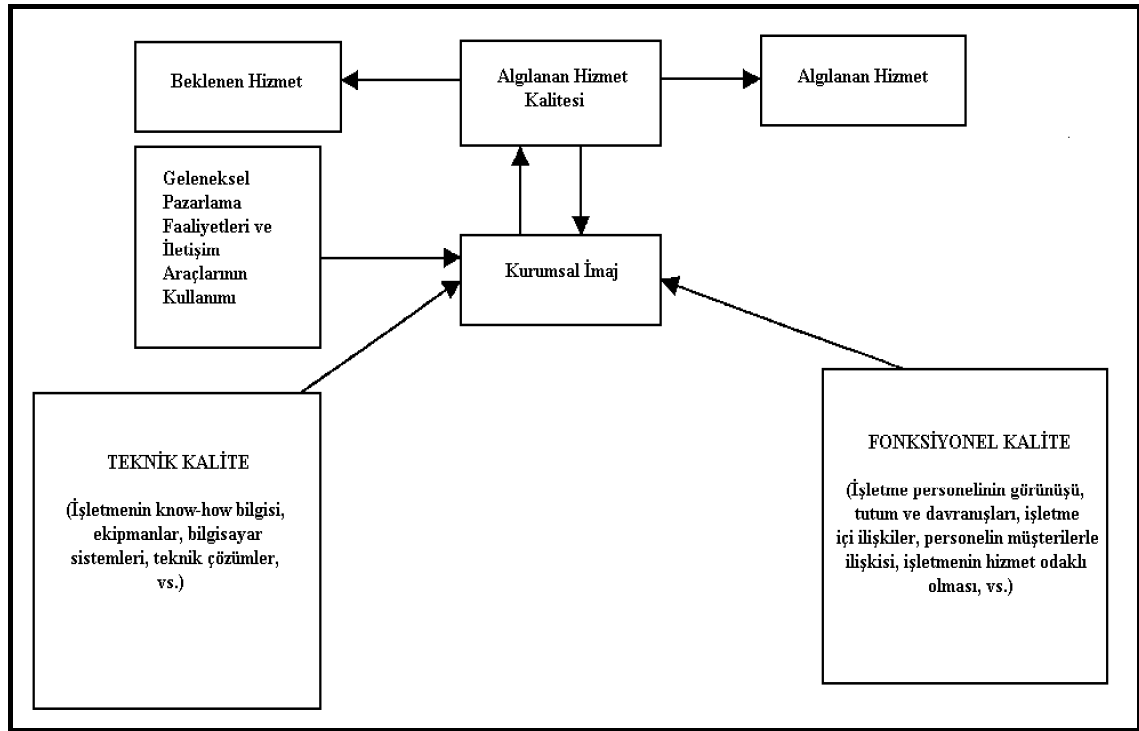
⁴⁹ R. K., Teas (1993), Expectations, performance evaluation and consumers' perceptions of quality, *Journal of Marketing*, 57 (4), s.18-34

⁵⁰ M. Umut ve A. Kuruüzüm (2004), Algılanan hizmet kalitesinin ölçümü : Bankacılık sektöründe bir uygulama, [Yüksek Lisans Tezi], Akdeniz Üniv., s.9

⁵¹ B. Şanlıtürk, Xanadu Resort Hotel eğitim ve kalite müdürü ile 12 Mart 2008 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

çıkan en belirgin sonuç, sunulan hizmetin kalitesinin müşteri algılarına bağlı olmaması, ancak müşterinin kalite beklentisinin sunulan hizmetin kalitesi değişmediğinde bile değişiklik gösterebildiğidir. Bu açıdan hizmet kalitesinin ölçümünde müşteri beklentilerinin ve algılarının temel alınması pazarlama tekniği açısından anlamlı olsa da, bilimsel ölçüm açısından anlamlı değildir.

Algılanan hizmet kalitesine ilişkin geliştirilen modellere aşağıdaki Şekil 7 örnek verilebilir:

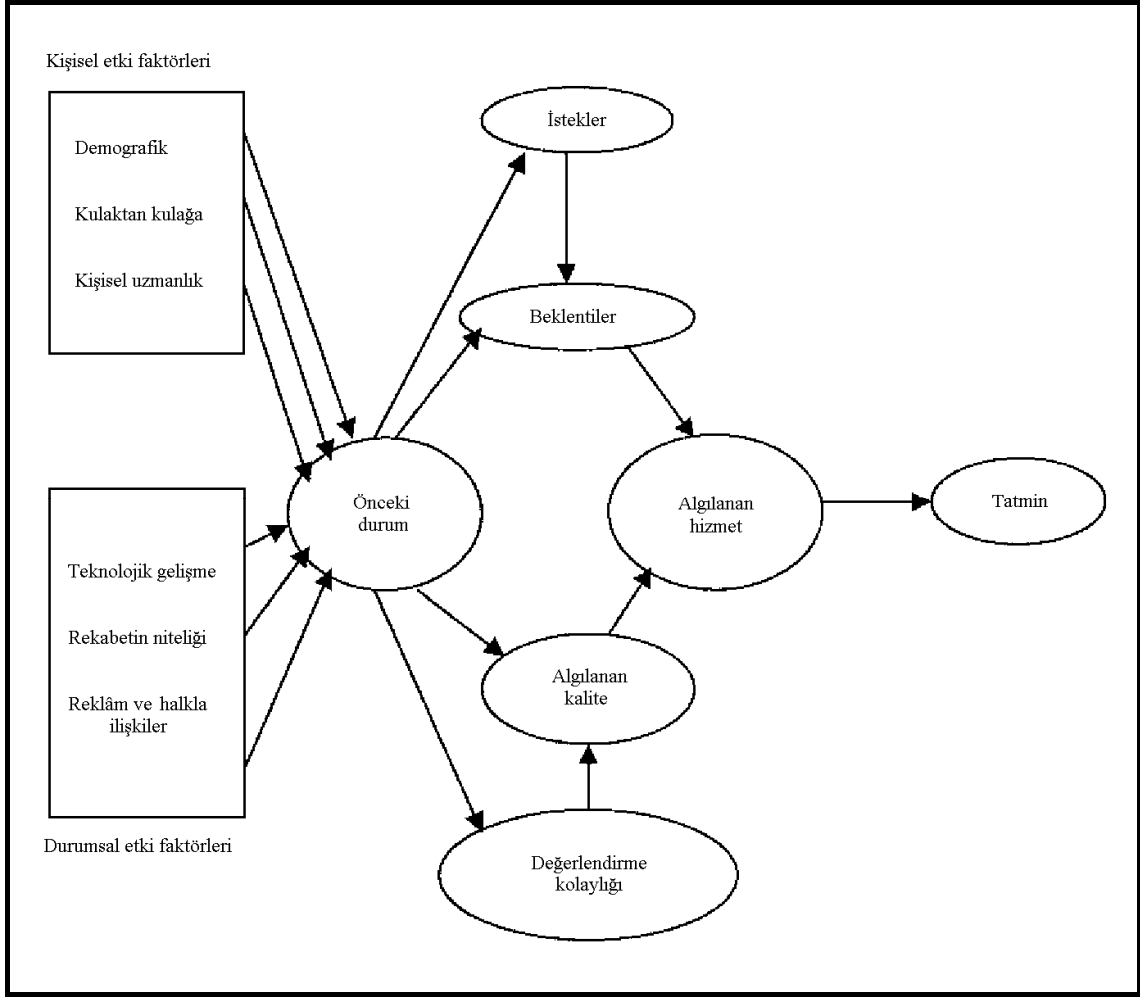


Şekil 7. Algılanan Hizmet Kalitesi Modeli

Kaynak: Umut ve Kuruüzüm, 2004 : 11

Şekle göre algılanan hizmet kalitesi kurumsal imajdan doğrudan ve karşılıklı olarak etkilenmektedir. Kurumsal imajı belirleyense işletmenin verdiği hizmetlerin teknik ve fonksiyonel kalitesi ile dış iletişim de denen pazarlama çabalarıdır. Algılanan hizmet kalitesi de beklenen hizmet ve algılanan hizmet arasındaki fark olarak tanımlanır.

Algılanan hizmet kalitesi bir süreç olarak incelendiğinde aşağıdaki Şekil 8'e ulaşılabilir:



Şekil 8. Algılanan Hizmet Kalitesi Süreci

Kaynak: Atılğan ve Aktaş, 2001 : 66

Şekilde görüldüğü gibi kişilere (müşterilere) bağlı etki faktörleri ya da değişkenler, durumlara bağlı etki faktörleri (değişkenleri) ile birlikte hizmetten önceki durumu oluşturmaktadır. Bu durumdayken müşterinin istekleri ve beklentileri beklenen kaliteyi oluştururken, müşterinin değerlendirmede bulunma olanakları da algılanan kaliteyi oluşturmaktadır. Algılanan kalite ile beklenen kalite arasında oluşan farklar da algılanan hizmeti oluşturmakta, bunun sonucunda müşterinin tatmini ortaya çıkmaktadır.

3.3. Hizmet Kalitesinin Boyutları

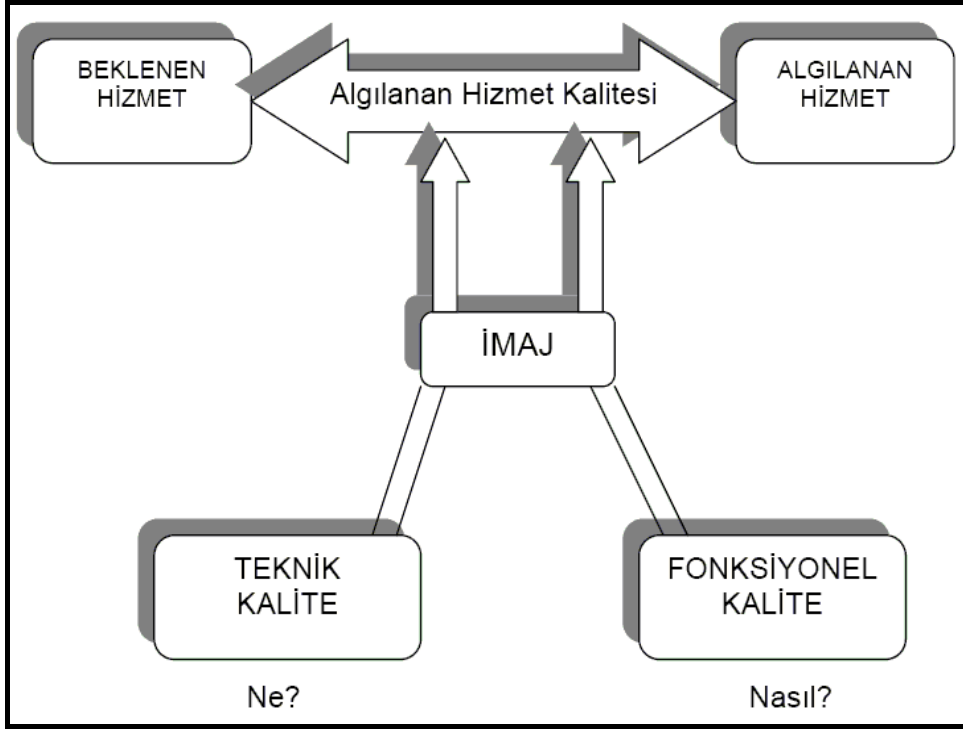
Hizmet kalitesi de tıpkı hizmet ve kalite kavramları gibi çok boyutlu ve soyut özelliğe sahip bir kavramdır. Hizmet kalitesi hakkında yapılan yorumlar gibi, hizmet kalitesinin hangi bileşenlerden oluştuğunu açıklamayı amaçlayan “hizmet kalitesi boyutları” da araştırmacıya, amaca ve duruma göre değişiklik göstermektedir. Literatürde hizmet kalitesinin boyutları hakkında iki, üç, dört, beş, sekiz ve on boyutlu modellere rastlanmıştır. Schvaneveldt ve arkadaşları, Grönroos ve Jormo Lehtinen ikişer, Sasser ve arkadaşları, Lehtinen-Lehtinen ve Farmer üçer boyutlu modeller oluştururken, Schroeder-Roger dört boyutlu modeller oluşturmuşlardır. Winsted’in modeli sekiz, Parasuraman ve arkadaşlarının modeli ilk başta on boyutludur (1985) ancak 1988 yılında bu modeli beş boyuta indirgemişlerdir.

Schvaneveldt ve arkadaşlarına göre kalite kavramının içinde bir fiziksel bir de psikolojik olmak üzere iki boyut bulunmaktadır. Fiziksel boyut, bir ürün veya hizmetin fiziksel durumunu veya işlevini kapsarken, Psikolojik boyut ise, kullanıcının subjektif tepkisi veya memnuniyetini kapsar⁵².

Grönroos ise modelini oluştururken, hizmet kalitesini büyük ölçüde müşterilerin hizmet algılarına dayandırmış ve hizmet kalitesini teknik kalite veya ‘çıkıtı kalitesi’ ile fonksiyonel kalite veya ‘sürece ilişkin kalite’ olarak iki boyutta incelemiştir. Teknik kalite, hizmet sunum sürecinde müşterinin “ne” aldığı sorusunun yanıtıyken, bu hizmeti “nasıl” aldığı ise fonksiyonel kalite ilgilidir. Grönroos bu iki temel kalite boyutuna ek bazı boyutlar da önermiştir. Grönroos’a göre işletmenin imajı da algılanan kalite üzerinde büyük önem taşır. İmajı olumlu olan bir işletmenin ufak hataları daha kolay affedilirken, kötü imaja sahip işletmenin en ufak hataları bile algılanan kaliteyi tamamen olumsuz hale getirebilir⁵³. Aşağıdaki Şekil 9’da Grönroos’un hizmet kalitesi modelinin geliştirilmiş bir tasviri verilmiştir.

⁵² S. J. Schvaneveldt; T. Enkawa; M. Miyakawa (1991), Consumer evaluation perspectives of service quality: Evaluation factors and two-way model of quality, *Total Quality Management*, 2 (2), s.149-161 <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=105&sid=1c38e1bb-294c-4050-8efa-bbf3e0913c9d%40sessionmgr9> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2008)

⁵³ C. Grönroos (2007), *Service management and marketing – Customer management in service competition*, 3.Basım, Cichester (İngiltere) : Wiley, s.73



Şekil 9. Grönroos'un Hizmet Kalitesi Modeli

Kaynak: N. Devedakan (2005), Sağlık işletmelerinde algılanan hizmet kalitesi ve ölçümü, İzmir : s.11, www.kalder.org/genel/SAGLIK%20ISLETMELERINDEAHKVEOLCUMU.pdf, (Erişim Tarihi 13 Eylül 2008)

Farmer, hizmet kalitesinin üç unsurdan meydana geldiğini belirtmiştir. Bunlar, aşağıdaki Tablo 7'de gösterildiği gibidir:

Tablo 7. Farmer'a Göre Hizmet Kalitesinin Üç Unsuru

Fiziksel olanaklar, işlemler ve süreçler
Yer, yerleşim
Hizmet güvenilirliği
İşlem akışı, kapasite dengesi, akış kontrolü
Süreç esnekliği
Olayların kronolojik sıralaması, hız
Sunulan hizmet sıralaması
İletişim (Yazılı, diğer)
İnsanların davranışı ve içtenliği
Olayların kronolojik sıralaması, hız
İletişim (Sözlü, sözlü olmayan)
Yakınlık, sıcakkanlılık, incelik, tutum, ses tonu
Kıyafet, zarafet, naziklik
Dikkatlilik, öngörme
Şikayetleri ele alma, sorunları çözme
Mesleki yargı
Bulgu
Tavsiye, rehberlik, yenilik
Dürüstlük, gizlilik
Esneklik, takdir
Bilgi, yetenek

Kaynak: E. Gürbüz ve A. Ergülen (2006), Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Grönroos Modeli Üzerine Bir Araştırma, *İstanbul Üniv. Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*,(35), s.176

Farmer'a göre "açıklanan bu üç unsurun uygun bir karması iyi kalitede bir hizmet sunmak için dikkatli olarak dengelenmeli ve uygulanmalıdır. Uygun bir karmanın neyi oluşturacağı, tüketici ve hizmet süreci arasındaki etkileşim, ilişki ve emek yoğunluk derecesine göre belirlenecektir"⁵⁴.

Jarmo Lehtinen, hizmet kalitesini "süreç kalitesi" ve "çıkıktı kalitesi" olarak görmüştür. Süreç kalitesi müşteri tarafından süreç sırasında değerlendirilir.

⁵⁴ Gürbüz ve Ergülen (2006), s.176

Çıktı kalitesi ise, hizmet yerine getirildikten sonra değerlendirilir. Bir berberin müşteriye hitabı ve saç kesimi boyunca sergilediği el hüneri süreç kalitesini oluştururken, saç kesimi sonucu saçın görünümü çıktı kalitesini oluşturur⁵⁵.

Tavmergen'e göre ister hizmet sektörü olsun, isterse üretilen bir mal söz konusu olsun, kalite denince akla dört boyut gelmektedir ve bunların hepsi de pazarlama faaliyetlerinin başarısında genellikle eşit ağırlıklı olarak önem taşımaktadır. Bu dört boyut, tasarım kalitesi (üretimden önce planlanan), uygunluk kalitesi (gereksinimi cevap vermesi), özellikler (ürün veya hizmetin sahip olduğu nitelikler) ve alan hizmeti (satış sonrası hizmetler) olarak belirlenmiştir. Bu kalite boyutlarında gerek ürün, gerekse hizmet kalite özellikleri yer almakta ve içerikte kalite kavramı geniş olarak algılanmaktadır⁵⁶.

Winsted, hizmet kalitesine ilişkin yapılan araştırmaları inceleyerek yine sekiz faktörü bir araya getirmiştir⁵⁷:

1. Doğal davranış (içtenlik); hizmet sunanların içtenliğidir.
2. Önemseme; müşteriye kişisel boyutta ilgi ve önem göstermektir.
3. Algılanan kontrol; yaratılan tatmin ile ilgili davranışsal bir kavramdır.
4. Nezaket; personelin sunduğu güven ve nezaket anlatılmak istenmektedir.
5. Resmîyet; toplumsal mesafe, saygı, hitap şekli gibi konulardır.
6. Dostça davranış; diğer değişkenler ile birlikte oluşan ve müşteri tatminini etkileyen samimiyet göstermek olarak ifade edilebilir.
7. Kişiselleştirme; örneğin müşteriye ismi ile hitap etmek, onu tanımak ve ihtiyaçlarına yanıt verebilmek olarak tanımlanır.
8. Dakiklik; işlemlerin hızı ve verimli çalışma ile yerine getirilmesidir.

Parasuraman ve arkadaşları ise hizmet kalitesini öncelikle on boyutta tanımlamışlardır. Bunlar aşağıdaki Tablo 8'de verildiği gibidir:

⁵⁵ A. Parasuraman; V. A. Zeithaml; L. L. Berry (1985), Quality counts in services too, *Business Horizons*, Mayıs-Haziran, 28 (3), s.45

⁵⁶ Pınar (2007), s.44

⁵⁷ Umut ve Kuruüzüm (2004), s.6

Tablo 8. Parasuraman ve Arkadaşları'na göre Hizmet Kalitesi Boyutları

<p>Somut Özellikler: Fiziksel tesislerin, ekipmanın, personelin ve iletişim cihazlarının görünümü.</p> <p>Güvenilirlik: Vaat edilen hizmeti güvenilir ve verimli bir</p> <p>Karşılık Verebilme: Müşterilere yardım etme ve hızlı hizmet verme istekliliği.</p> <p>Yeterlilik: Hizmeti yerine getirmek için gereken bilgi ve yeteneklere sahip olunması.</p> <p>Nezakət: Müşteri ile doğrudan iletişimde olan personelin kibarlığı, saygısı, düşünceli olması ve arkadaşça davranması.</p> <p>İnanılrlık: Hizmet sağlayıcının güvenilirliğine, inanılrlığına ve dürüstlüğüne güvenebilme.</p> <p>Güvenlik: Tehlike, risk veya şüpheden uzak olabilme.</p> <p>Erişim: Ulaşılabilirlik ve iletişim kolaylığı.</p> <p>İletişim: Müşterileri anlayabilecekleri bir dilde bilgilendirme ve onları dinleme.</p> <p>Empati: Müşterileri tanımak ve ihtiyaçlarını anlamak için çaba sarf edilmesi.</p>

Kaynak: E. Ulusoy (2002), Pazarlama Yönetimi Açısından Departmanlı Mağazalarda Algılanan Hizmet Kalitesinin Tüketicilerin Davranış Eğilimleri ve Demografik Özellikleriyle İlişkisi, [Yüksek Lisans Tezi], Marmara Ün., s.58

Daha sonraki çalışmalarında yaptıkları ampirik gözlemler sonucunda Parasuraman ve arkadaşları bu on boyutun, “Fiziksel varlıklar”, “Güvenilirlik”, “Müşterilere yönelik davranışlar”, “Güvence” ve “Empati” olmak üzere beş boyuta indirgenebileceğini görmüşlerdir. Bu beş boyut aynı zamanda ileride değinilecek olan SERVQUAL hizmet kalitesi ölçüm yönteminin de temelidir. Aşağıdaki Tablo 9’da on boyutlu model ile SERVQUAL boyutları eşleşmesi görülmektedir:

Tablo 9. SERVQUAL ve Orijinal On Boyut Arasındaki Eşleşme Tablosu

Hizmet Kalitesini Değerlendirmek için Orijinal on boyut	Fiziksel Varlıklar	Güvenilirlik	Müşterilere Yönelik Davranışlar	Güvence	Empati
Fiziksel Varlıklar					
Güvenilirlik					
Müşterilere Yönelik Davranışlar					
Yeterlilik					
Saygı					
İtibar					
Güvenlik					
Ulaşılabilirlik					
İletişim					
Müşteriyi Anlamak					

Kaynak: Ulusoy, 2002 : 58

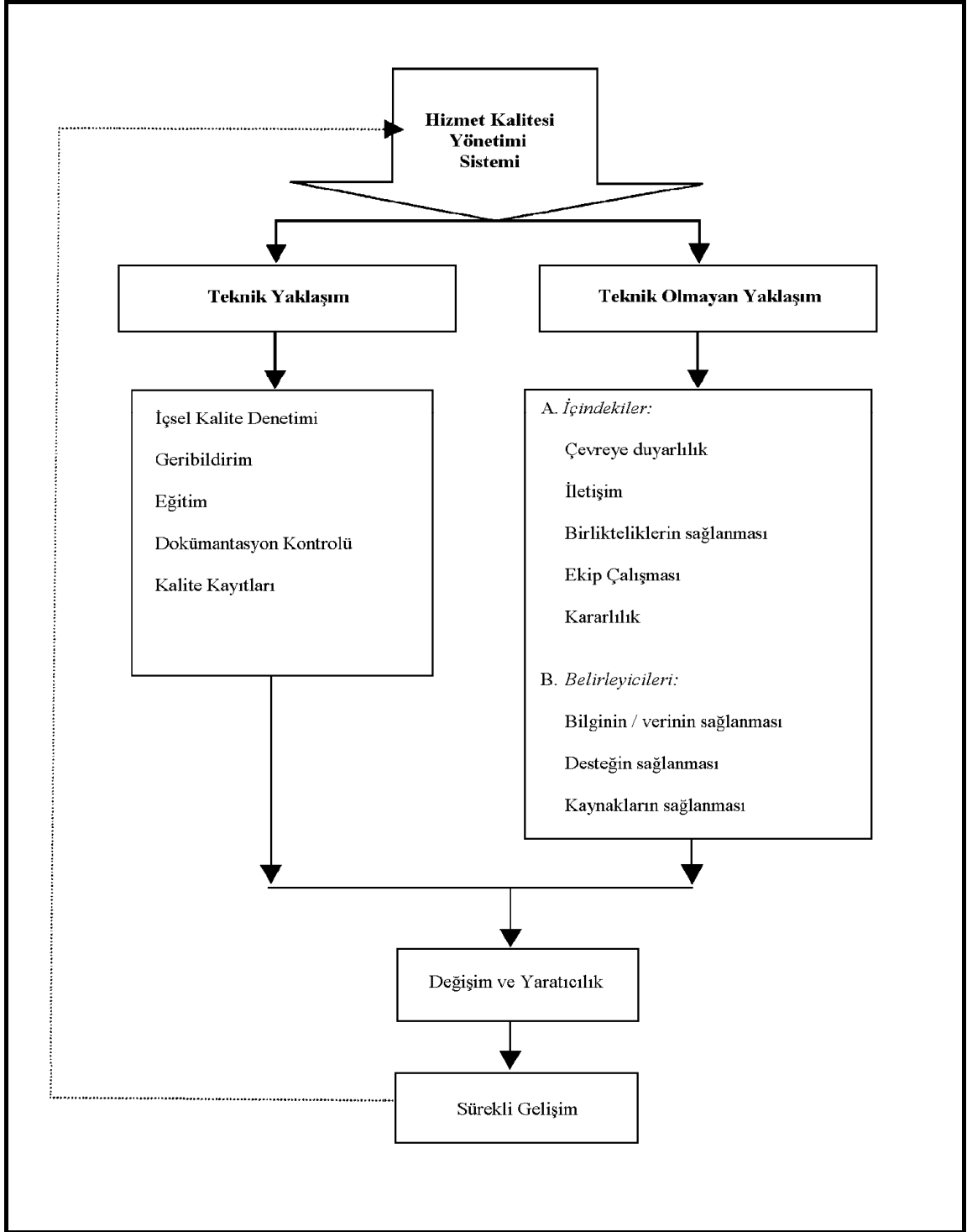
Tabloda görüldüğü gibi, yeterlilik, saygı, itibar ve güvenlik boyutları, “güvence” boyutu altında; ulaşılabilirlik, iletişim ve müşteriyi anlama boyutları da “empati” boyutu altında toplanarak, model on boyuttan beş boyuta indirilmiştir. Bu sadeleştirme kavramların daha belirgin olarak izlenmesini sağlarken, ölçeğin uygulanmasını da kolaylaştırmıştır.

3.4. Hizmet Kalitesi Yönetimi

Kalite ve hizmet kalitesi kavramları, son derece soyut ve değişken kavramlar olduklarından, kalite yönetiminde bir boyuta odaklanarak müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati gibi amaçlara ulaşılması mümkün değildir. Yüksek kalite düşük kaliteyi affettirebilmektedir ancak düşük kalitenin neden olduğu zararlar daha yıkıcıdır. İşletmeler açısından güçlü bir kurumsal imaj oluşturmak uzun süren, yorucu ve masraflı

bir iştir ve çok kısa süreler için bile olsa düşük kalite bu imajı kolaylıklar yıkabilir. Bu nedenle hizmet kalitesi kavramın bakış açısı, toplam kalite yönlü olmalıdır. Sadece bir ya da daha çok boyutu değil, kalitenin bütün boyutlarını göz önünde bulunduran bir yönetim sistemi belirlenmelidir.

Hizmet kalitesi yönetimi, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda işletmelerin hizmet sunmalarını temel alarak bu faktörlerdeki değişkenliği vurgulayan ve müşteri algılarının hizmet sunumunu ölçmenin anahtarı olduğunu savunan anlayıştır. Bu doğrultuda hizmet kalitesi yönetimi, müşteriye yönelik hizmet stratejileri geliştirmeye, doğru hizmeti ilk seferinde sunmaya, etkin hizmet telafisi stratejileri geliştirmeye ve müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda sürekli ilerlemeye odaklı bir sistemdir. Hizmet kalitesi yönetimi sisteminin döngüsündeki asıl temel, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını sürekli sorgulamak ve müşterinin almak istediği hizmet'in ne olduğunu araştırmaktır. Bu çerçevede bakıldığında sadece teknik yaklaşımlara odaklanmakla, sosyal, kültürel, ekonomik, teknolojik değişimlere ayak uydurmak mümkün değildir. İşletme dışındaki ve içindeki çevreye duyarlı olmak, sağlıklı iletişim ve bilgi ağı kurmak ve en önemlisi olarak da insana odaklanmak Hizmet kalitesi sisteminin temelidir. Hizmet kalitesi yönetim sistemi modeli Şekil 10'da gösterilmiştir:



Şekil 10. Hizmet Kalitesi Yönetimi Sistemi

Kaynak: Atılgan ve Aktaş, 2001 : 29

3.5. Hizmet Kalitesinin Önemi

ABD’de yapılan bir araştırmaya göre, hizmet dışı üretim sektöründe her dört işçiden bir tanesi hiçbir şey üretmemekte; diğer bir deyişle tüm mesaisini diğer işçilerin yapmış oldukları hataları düzeltmeye harcamaktadır. Bu görüşlerin paralelinde Gummerson; “hizmet sektöründeki %35’lik olası bir üretim maliyetinin, kalite eksikliğinden kaynaklanabileceğini” ifade etmektedir⁵⁸.

Hizmetler sektörü ekonomik yapı içerisinde çok önemli bir yer tutmakta ve bu önem sürekli bir şekilde artmaktadır. Bu sektörün çeşitli ülkelerin ekonomileri içindeki ağırlığı incelendiğinde, bu oranın gelişmiş ülkelerde %80-90’lar düzeyinde olduğu, gelişmekte olan ülkelerde ise daha düşük olmakla birlikte sürekli artmakta olduğu görülmektedir. Türkiye’de de hizmetler sektörünün ekonomi içindeki ağırlığı %70’ler düzeyindedir. Bu sektör, toplam istihdam içerisinde aldığı pay, ulusal ve uluslar arası ticaret içerisindeki oranı, ekonomide sürdürülebilir bir büyüme sağlanmasındaki rolü, yarattığı katma değer gibi diğer birçok açıdan da incelendiğinde taşıdığı önem çok daha iyi anlaşılmaktadır⁵⁹.

Bu bilgiler ışığında, gelişmiş ülkelerde ekonomiyi oluşturan sektörlerin yaklaşık %80-90’ının; Türkiye’de ise %70’inin maliyetlerinin yaklaşık %35’ini kaliteye yönelik planlama, uygulama, sürdürme ve iyileştirme çabalarının oluşturduğu düşünülebilir.

2006 Yılında, cari fiyatlar üzerinden, Türkiye’nin 575.783.962.136 (milyon TL) olarak ölçülen Gayri Safi Milli Hâsılası’nın 382.286.368.191 (milyon TL)’lik bölümünü hizmetler sektörü oluşturmuştur⁶⁰.

Buna göre hizmetler sektörü 2006 yılında GSMH’nin yaklaşık %66,4’ünü oluşturmuştur. %35’lik bölümün kalite geliştirme çabalarına harcadığı varsayıldığında, Türkiye’de 2006 yılında hizmet kalitesi geliştirme maliyetlerinin 2009 fiyatlarıyla 133-

⁵⁸ Şekerci (2001), s.25

⁵⁹ Ş. Gümüšoğlu; İ. Pınar; P. Akan; A. Akbaba, (2007), *Hizmet kalitesi: Kavramlar, yaklaşımlar ve uygulamalar*, Ankara : Detay Yayıncılık, s.iii

⁶⁰ Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) (2008), *İstatistiklerle Türkiye 2008*, *Capital Dergisi*, s.5

134 milyon TL civarında gerçekleştiği düşünülebilir. Bu da hizmet kalitesinin ekonomi açısından önemini ortaya koymaktadır.

3.6. Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi

Hizmetlerin ve kalitenin özelliklerinden dolayı, hizmet kalitesinin belirli bir standarda oturtulması oldukça zordur. Hizmeti sunan kadar hizmet verilen müşterilerin de özellikleri büyük oranda değişkenlik gösterir. Müşterilerin ne istediğini, ne beklediğini ve neyi düşleyemediğini ölçmek de bir o kadar zordur. Her işletme yöneticisinin kaliteye ilişkin yaklaşımları farklı olduğu gibi, uygulanması öngörülen yöntemler de farklıdır. Turizm işletmelerinde kalite sağlamaya yönelik en önemli unsurun personelin mutluluğu olduğu belirlenmiştir. Bunun anlamı personeli görev süresince ve görev dışında mümkün olduğunca sorunsuz, stressiz, sağlıklı, enerjik ve pozitif yönlü düşünen bir durumda tutmaktır. Bunun bir kısmı çalışma yaşam kalitesi yükseltılarak sağlanırken, geri kalan kısmı da iş dışındaki sosyal faaliyetlerle, işletmede “aile” kültürü oluşturmakla ve çeşitli sürprizlerle çalışanları şaşırtmakla sağlanabilir.

Hizmet Kalitesini ölçmede en yaygın olarak kullanılan ölçek, Parasuraman ve arkadaşlarının kapsamlı araştırmaları sonucu ulaştıkları SERVQUAL ölçeğidir. SERVQUAL, yaygın beş hizmet kalite boyutunu içine alan, yirmi iki maddelik soru bankasından oluşmaktadır. Beş boyutla bağlantılı her bir önermenin gruplandırılması aşağıdaki Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10. SERVQUAL Önermelerinin Gruplandırılması

Boyut	Önermeler
Fiziksel özellikler	1 - 4
Güvenilirlik	5 - 9
Karşılık verebilme	10 - 13
Güvence	14 – 17
Empati	18 – 22

Kaynak: Şekerci, 2001 : 62

SERVQUAL ölçeği, beklenen ve algılanan hizmet kalitesi arasındaki beş boşluğu ölçer. İlk dört boşluk hizmeti sunan işletme ile ilgilidir ve beşinci boşluğu belirler. Beşinci boşluk ise müşteri beklentileri ile algıları arasındaki farkı ifade eder. Bu boşluklar şunlardır⁶¹:

Boşluk 1: Müşteri beklentileri ile yönetimin müşteri beklentilerine ilişkin algıları arasındaki fark.

Boşluk 2: Yönetimin müşteri beklentilerine ilişkin algıları ile hizmet kalitesi özellikleri arasındaki fark.

Boşluk 3: Hizmet kalitesi özellikleri ile sunulan hizmet arasındaki fark.

Boşluk 4: Sunulan hizmet ile müşterilerle hizmete ilişkin iletişim arasındaki fark.

Boşluk 5: Beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki fark.

SERVQUAL ölçeği, geniş kullanıma sahip, esnek ve güvenilirliği çeşitli çalışmalarla kanıtlanmış bir ölçektir. Ancak hizmet kalitesinin değişkenliği ve hizmet işletmelerinin kendilerine özel koşulları nedeniyle farklı kalite ölçüleri de geliştirilmiştir. Hizmet kalitesi ölçümünde kullanılan diğer ölçeklerden bazıları şunlardır⁶²:

- **LODSERV Ölçeği:** Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesini ölçmek için 1990 yılında Knutson ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Beş boyuta yönelik 26 önerme içermektedir.
- **DINESERV Ölçeği:** Restoranlarda hizmet kalitesine yönelik olarak, Stevens ve arkadaşları tarafından hazırlanan bu ölçekte kırk önerme bulunmaktadır ve bu önermeler yedili Likert ölçeği ile değerlendirilmektedir.
- **SERVPREF Ölçeği:** Cronin ve Taylor, Parasuraman ve arkadaşlarının SERVQUAL tekniğini birkaç yönden eleştirmişler; Beklenen/Algılanan kalite arasındaki farkın, hizmet kalitesinin temeli olduğu şeklindeki tezin yeterince kanıtla desteklenmediğini öne sürmüşler ve performans ölçülerinin üstünlüğünü

⁶¹ A. Parasuraman; V. A. Zeithaml; L. L. Berry (1988), Communication and control processes in the delivery of service quality, *Journal of Marketing*, 52 (4), s.35

⁶² Koçbek (2005), s.35-39

savunmuşlardır. Bu amaçla SERVQUAL'in bir türevi olan SERVPREF'i geliştirmişlerdir.

- **LibQUAL Ölçeği:** Araştırma kütüphanelerinin servis kalitesini ölçmek için özelleştirilmiş bir ölçektir.
- **E-S-QUAL Ölçeği:** Elektronik ortamda hizmet veren işletmelerin hizmet kalitelerini ölçmek için özelleştirilmiş bir ölçektir⁶³.
- **INTQUAL:** Servqual ölçeğinin, yönetici ve çalışanların görüşlerini ölçmek amacıyla uyarlanmış halidir.

3.7. Hizmet Kalitesinin Sonuçları

Hizmet kalitesinin yüksek ya da düşük olmasının işletmeler üzerindeki etkileri azımsanamayacak boyutlardadır. Pazarlama, müşteri sadakati, değişen teknolojiye ayak uydurma, rekabet üstünlüğü kazanma, nitelikli iş gücüne sahip olma hep kaliteye yönelik çabalarla mümkün olabilmektedir. Hizmet kalitesinin yüksek olması hem işletme, hem işletme çalışanları hem de müşteriler açısından olumlu sonuçlar doğururken, düşük hizmet kalitesi olumsuz durumlar yaratmaktadır.⁶⁴

“Literatürde, hizmet kalitesinin iki temel sonucu bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir;⁶⁵

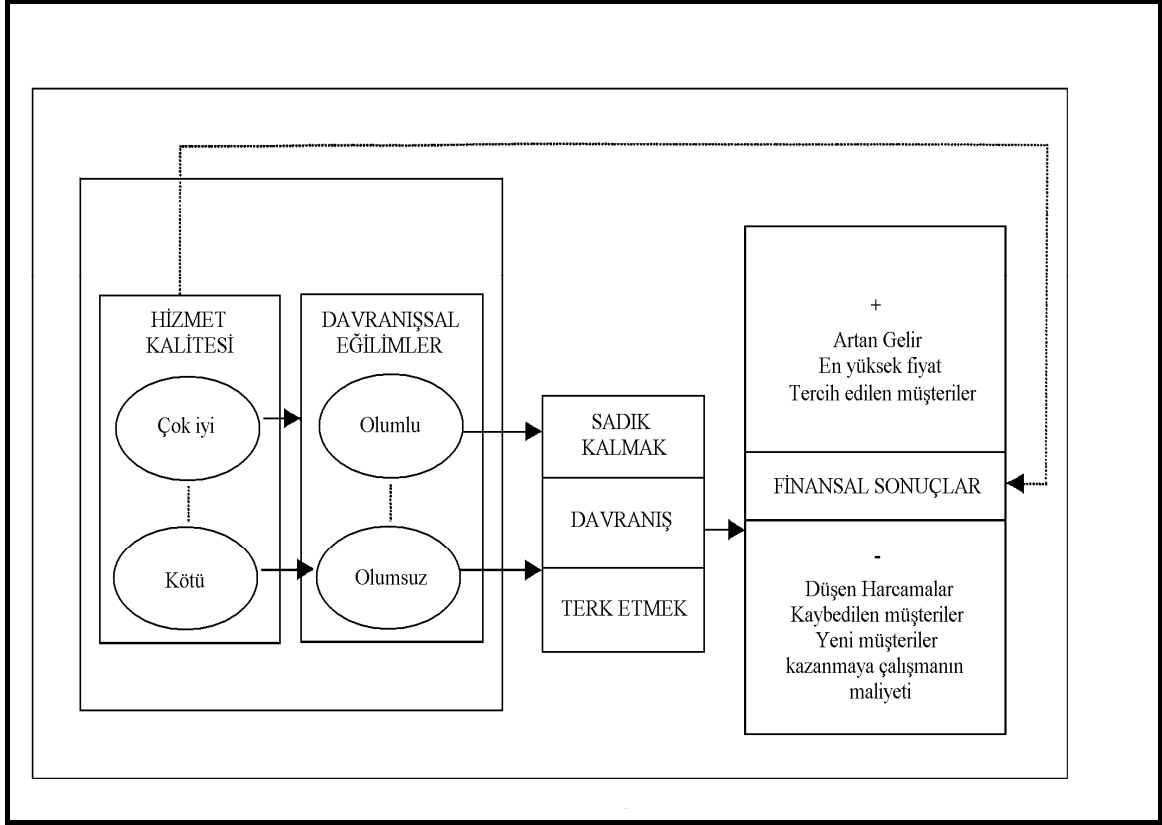
- 1) Davranışsal Sonuçlar: Müşteri sadakati, kulaktan kulağa iletişim, şikâyet veya övgü, kalite ödülleri, müşteri memnuniyeti, çalışanların mutluluğu, çalışan devir hızının değişmesi, işletmenin tekrar tercih edilme oranı
- 2) Finansal Sonuçlar: Maliyetlerin düşmesi ya da yükselmesi, kârlılığın artması ya da azalması, pazar payında artma ya da azalma, rekabet gücündeki değişimler, olası cezalar, vb.

⁶³ A. Parasuraman; V.A. Zeithaml; A. Malhotra (2005), E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality, *Journal of Service Research*; 7 (3), s.213-233, <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=1&hid=117&sid=7d312288-20d3-4abc-9ed9-a84a28404e74%40sessionmgr107&bdata=JnNpdGU9ZWZwhvc3QtbG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=15851412>, (Erişim Tarihi: 21 Ocak 2009)

⁶⁴ Umut ve Kuruüzüm (2004), s.25-28

⁶⁵ Ulusoy (2002), s.75

Hizmet kalitesinin davranışsal sonuçlarından en önemlisi müşteri sadakati olarak görülmektedir. Bunun nedeni hizmet kalitesini belirleyen müşteriler olmasıdır. Aşağıdaki Şekil 11’de hizmet kalitesinin davranışsal ve finansal sonuçları görülmektedir:



Şekil 11. Hizmet Kalitesinin Davranışsal ve Finansal Sonuçları

Kaynak: A. Parasuraman; V.A. Zeithaml; L. L. Berry (1996), The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, 60 (4), s.33, <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=5&sid=284244e7-1a21-4a1f-9e52-4e2edc5254a3%40sessionmgr103>, (Erişim Tarihi: 19 Eylül 2009)

Şekilde görüldüğü gibi müşteri tarafından “çok iyi” olarak algılanan hizmet kalitesi, olumlu müşteri davranışlarına yönlendirirken, “kötü” olarak algılanan hizmet kalitesi ise olumsuz davranışlara yönlendirmektedir. Olumlu davranışlar müşteri sadakatini getirirken, olumsuz müşteriler müşterilerin kaybedilmesi, müşterilerin işletmeyi terk etmesi anlamına gelecektir.

3.8. Toplam Hizmet Kalitesi Kavramı ve Toplam Kalite Yönetimi İçindeki Yeri

“Bir organizasyonun hitap ettiği pazar içindeki işleyiş tarzına toplam kalite denmektedir. Toplam kalite, bir organizasyonun rekabet stratejisi olduğu kadar, müşterinin muhatap olduğu her şeydir. Toplam kalite yalnız üretimi değil, satış öncesi ve sonrasını tümüyle kapsayan bir bakış açısıdır”⁶⁶. Kelime anlamıyla da anlaşılacağı gibi organizasyonun tüm girdi, süreç ve çıktılarının kaliteye yönelik olarak ele alınmasıdır. Toplam kalite anlayışına göre üretim ya da sunumun herhangi bir aşamasındaki kalite noksanlığı, tüm kalite üzerinde olumsuz bir etkiye neden olur. Örneğin bir otel işletmesi sıradan bir kalite anlayışı ile personelin güler yüzlülüğü, sunulan yemeklerin kalitesi, temizlik, ferah bir ortam sağlanması ve benzeri değişkenlerde üstün kaliteli bir hizmet sunuyor olabilir. Ancak müşteriler havaalanından otele gelene kadar ulaşım gibi nedenlerle büyük sıkıntı ve zorluklar yaşıyorlarsa otele mutsuz bir şekilde girecekler ve olumsuz bir ilk izlenimle hizmet almaya başlayacaklardır. Dolayısıyla toplam kalite anlayışıyla yönetilen bir otelde söz gelimi müşterileri havaalanından otele getirmek için özel araçlar kullanılabilir ya da müşteriler havaalanında otel görevlilerince karşılanabilir. Olası olumsuzlukları önleyen bu yöntemle müşterinin mevcut izlenimi korunur ve olumsuz bir duygu oluşmasının önüne geçilmeye çalışılır.

4. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Etkileyen Unsurlar

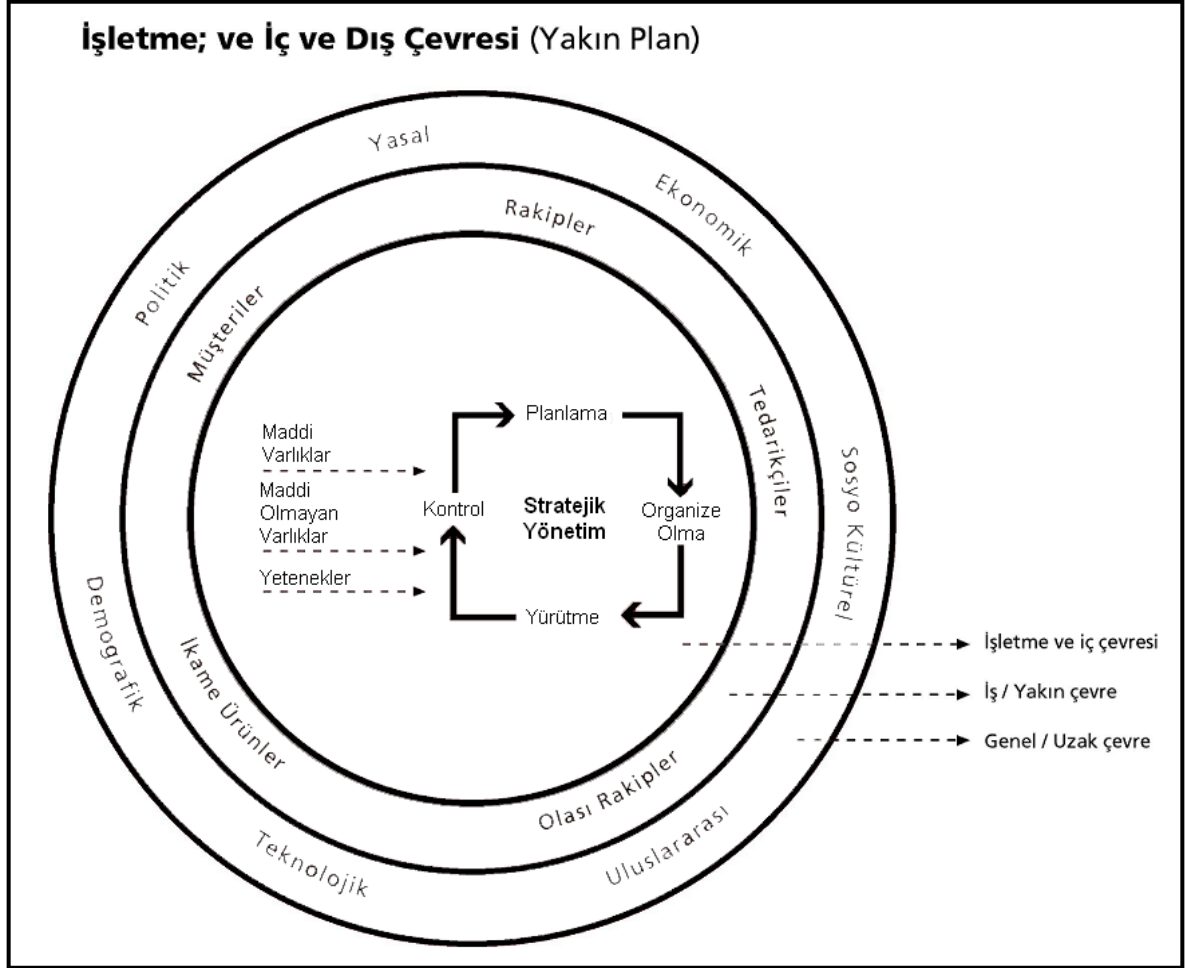
Her sistemde olduğu gibi, bir sistem olan işletmeler de çeşitli alt ve üst sistemlerden ve unsurlardan oluşurlar.

Bu alt sistemlerin ve unsurların bir kısmı örgüt ile doğrudan ilişkili olan üretim konusu ve faaliyet alanı, yöneticiler ve yönetim biçimi, işletme sahipleri, alt kültürler, üretim tipi ve teknolojisi gibi bir araya gelerek örgütü oluşturan, bir anlamda örgütün kendisi olan sistemler ve unsurlardır. Bu sistemler ve unsurlar örgütün iç çevresini oluştururlar. Diğer taraftan örgütün parçası olduğu daha büyük bir bütünlüğü oluşturan toplum kültürü,

⁶⁶ İ. Özalp ve Z. H. Tonus (2000), Toplam kalite yönetimi ve hizmet işletmelerinin toplam kalite yönetiminde Koçfinans örneği, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1-2), s. 121 http://kybele.anadolu.edu.tr/makaleler/iibf2000_16_1/148968.pdf, (Erişim Tarihi: 05 Eylül 2011)

devlet yapısı, tüketiciler, ekonomik sistem, rakip işletmelerle etkileşimler gibi sistemler ve unsurlarsa örgütün dış çevresini oluştururlar⁶⁷.

Örgütlerin iç ve dış çevresi aşağıdaki Şekil 12’de belirtilmiştir.



Şekil 12. İşletmenin İç ve Dış Çevresi

Kaynak: Zeytinoğlu, <http://home.anadolu.edu.tr/~guneszeytinoglu/ppt/kultur.ppt> , (Erişim Tarihi: 05 Eylül 2011)

4.1. İçsel Unsurlar

İşletmelerin içsel unsurları farklı kaynaklarda farklı şekillerde ifade edilmektedir. Bazı kaynaklarda işletmenin içsel unsurları “işletme sahipleri, işletme çalışanları ve

⁶⁷ G. Zeytinoğlu, Örgüt Kültürü, [Sunum], <http://home.anadolu.edu.tr/~guneszeytinoglu/ppt/kultur.ppt> , (Erişim Tarihi: 05 Eylül 2011)

işletme yöneticileri”⁶⁸ olarak geçerken, bazı kaynaklarda da “işletmenin maddi ve maddi olmayan kaynaklarıyla yetenekleri” olarak geçmektedir⁶⁹. Bazı çalışmalarda işletmenin iç çevresini SWOT analizinde güçlü yönler ve zayıflıklar başlıkları altında incelenen unsurlar olarak aktarırken, bazı kaynaklar ise iç çevreyi “işletme içerisinde bulunan, denetlenebilen, yönlendirilebilen unsurlar”⁷⁰ olarak görmektedirler. Bir diğer yaklaşıma göre “işletme yaşamını etkileyen ve ona sınırlamalar getiren işletmenin kontrol edebildiği işletme sermayesi, işgücü, yönetim politikası, işletme politikaları, usul ve kurallar gibi unsurların oluşturduğu çevre” olarak tanımlanmaktadır⁷¹. İşletmenin iç çevresi bu unsurların tamamını içermektedir. İşletmeyi oluşturan, işletmenin faaliyetlerine doğrudan katılan ve işletmeye dâhil olan her tür kişi, kurum, ortam ya da ilişki, işletmenin iç çevresini oluşturur.

Görüldüğü gibi üzerinde fikir birliğine varılmış kesin bir tanımlama olmamakla birlikte, hizmet kalitesi açısından incelendiğinde işletmenin en önemli içsel unsuru çalışanlar olarak ortaya çıkmaktadır zira müşterinin hizmet süresince en uzun süreli ve en derinlemesine iletişimi, çalışanlarla gerçekleşmektedir. Bu noktada örneğin işletmenin herhangi bir bölümünde çalışan, kötü görünen, bakımsız, kaba veya asık yüzlü bir çalışanın müşteri ile temas etmesinin işletmenin hizmet kalitesi ile ilgili olarak müşteri üzerinde olumsuz bir izlenim bırakacağı düşünülebilir.

4.2. Dışsal Unsurlar

Turizmde kalite yönetiminin küçük ölçekte, yalnızca turistik işletmeler içinde uygulanması yeterli değildir. Turizm öyle bir hizmet koludur ki, tamamlayıcı hizmetlerinden ve sunulduğu ortamdan ayrı düşünülemez. Örneğin son derece geniş imkânlarla donatılmış bir tesise rahat ulaşım imkânı yoksa hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin tam olduğundan bahsedilemez. Dolayısıyla turizmde hizmet kalitesi daha büyük ölçekte, tamamlayıcı hizmetlerle birlikte düşünülmelidir. Hizmetin verildiği

⁶⁸ Z. Özbilger, İşletme çevresi, [Yüksek Lisans Tezi], Ankara : Gazi Üni., [sunum], http://erman671.110mb.com/Isletmenin%20Cevresi_Zeynep.ppt (Erişim Tarihi: 05 Eylül 2011)

⁶⁹ G. Zeytinoğlu (2008), s.37

⁷⁰ ----- Milli Produktivite Merkezi, <http://www.mpm.org.tr/sozluk/default.asp?dict=v> (Erişim Tarihi: 14 Kasım 2008)

⁷¹ İ. Dalay, Yönetim fonksiyonları, <http://ismaildalay.blogspot.com/search?updated-min=2008-01-01T00%3A00%3A00-08%3A00&updated-max=2009-01-01T00%3A00%3A00-08%3A00&max-results=7>, (Erişim Tarihi: 05 Eylül 2011)

bölgedeki ulaşım, sağlık, güvenlik, temizlik gibi hizmetlerde aksama olmamalıdır. Örneğin otel müşterisi temiz bir denizde yüzmek isteyecektir. Denizin kirli olması otelin sorumluluğu olmamasına karşın, müşterinin otelle ilgili kalite algısı olumsuz etkilenecektir. Bu nedenle çevre kirliliği, dolaylı veya direkt olarak müşteri memnuniyetini azaltabilir.

Antalya'nın sahil bölgesi boyunca, 2007 yılında 90 plaj bir temizlik standardı olan mavi bayrakla ödüllendirilmiştir. Sahil havzalarından deniz ortamına toplanan kirleticileri taşıyabilen çok sayıda da akıntı bulunmaktadır. Antalya'da Devlet Su İşleri Müdürlüğü, sahil bölgesi boyunca belli başlı ırmak ve kanallarda izleme istasyonları işletmektedir. Akdeniz Üniversitesi tarafından yürütülen iç su kaynaklarına ilişkin su kalitesi ölçütlerine göre ırmaklar deniz ortamını olumsuz şekilde etkilememektedir⁷².

Denizin temizliğinden memnun olan müşterinin bu konuda herhangi bir şikâyeti olmayacak ve memnuniyeti ile birlikte bu konudaki kalite algısı da yüksek olacaktır. Öte yandan bir hizmeti iyileştirirken bir diğerini bozmamak gerekir. Örneğin denizi temiz tutmada son derece gerekli bir tesis olan arıtma tesisi için,

Antalya, Lara Turizm Yolu güneyinde, TRT tesisleri bitişiğindeki alan tesis yeri olarak belirlenmiştir. Kent merkezine 17 km mesafede yer alan tesis, Lara Plajının 250 m kuzeyinde bulunmaktadır. ASAT Genel Müdürlüğü tarafından planlanan proje ile bölgedeki atık sular kanalizasyon şebekesi ile toplanıp arıtma sonrasında derin deniz deşarjı ile 2400 metre açıkta, 22,5 metre derinliğe bırakılmaktadır⁷³.

Bu şekilde deniz temiz tutulmaktadır ancak üstü açık arıtma tesisinden çevreye çok kötü bir koku yayılmaktadır. Lara Turizm Yolu üzerindeki otellere giden müşteriler mecburen bu kokunun içinden geçmek zorunda kalmaktadırlar. Daha otele giriş yapmadan kötü kokularla karşılaşılıp, uğurlanırken de kötü kokularla uğurlanmaktadırlar. Görüldüğü gibi müşteri memnuniyetini ve hizmet kalitesini

⁷² ----- AB turizm bilgi ağı projesi karşılaştırmalı analiz raporu, Aralık 2006, s.101

⁷³ ----- <http://www.asat.gov.tr/?page=pages&PID=302?ref=hanzuo.com> , (Erişim Tarihi: 05 Eylül 2011)

etkileyen unsurlar her zaman işletme ile ilgili olmayıp, büyük ölçüde diğer kamusal ve özel kurumların da katılımlarına ve çevresel değişkenlere de bağlıdır.

İkinci Bölüm

Turizm İşletmeleri Açısından Rekabet ve İç Müşteri Kavramları Arasındaki İlişki

1. Rekabet Kavramı

Rekabet kavramı en yalın ifadeyle rakipler arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Rakip olmak ise iki veya daha fazla birey ya da grubun aynı ödülü elde etmek istemesi sonucu ortaya çıkan durumdur. Nitekim Türk Dil Kurumu Sözlüğünde rekabet kavramı “aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış, belli bir hayat kaynağı için iki organizma veya iki popülasyon arasında süren mücadele, herhangi bir etkinlik alanında ayrı ayrı kişi ya da gruplar arasında sürdürülen üstün olma mücadelesi”⁷⁴ ifadeleriyle tanımlanmıştır. Rekabet yalnızca bir hayatta kalma mücadelesi olmayıp, daha büyük pay kapma yarışı, daha fazla kâr elde etme mücadelesi de olabilir. Kişileri veya grupları rekabete sürükleyen motivasyonlar çeşitlidir. Bu nedenle kavramı daha iyi anlamak için rekabet çeşitlerini incelemekte fayda vardır.

2. Rekabet Çeşitleri

2.1. Tam Rekabet

Serbest rekabet olarak da ifade edilen tam rekabet kavramı, hiçbir firmanın sattığı ürünün fiyatı üzerinde tek başına kontrol gücünün olmadığı piyasa yapısıdır. Modern ekonomik anlayışta en temel hedeflerden biri olan tam rekabet ortamını sağlamak için

⁷⁴ ----- *Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük*, [Aranan Terim: Rekabet], <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=rekabet&ayn=tam>, (Erişim Tarihi: 15 Mart 2010)

tam rekabet ortamına ilişkin aşağıda belirtilen dört varsayımın gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır⁷⁵:

- Piyasada çok sayıda alıcı ve satıcı vardır
- Her firma homojen bir ürün üretir ve satar
- Firmalar kolaylıkla piyasaya girip çıkarlar
- Alıcı ve satıcılar tam bilgiye sahiptirler

Uygulamada bu varsayımları gerçekleştirip, tamamen serbest rekabet piyasaları oluşturmak oldukça zor olsa da çeşitli denetleyici devlet kurumları kurularak ve rekabet yasaları oluşturularak bu hedefe ulaşılmaya çalışılır.

2.2. Eksik Rekabet

“Tam rekabet piyasalarını ideal bir piyasa türü yapan varsayımlar sapmaların ortaya çıkması durumunda oluşacak piyasa türlerine rekabetin aksadığı piyasalar veya eksik rekabet piyasaları denir...bu piyasalar tekeli ve oligopol piyasalardır”⁷⁶. Tekelci piyasalar tüm piyasaya tek bir firmanın hakim olması ve fiyatı bu firmanın kontrol etmesi demektir. Oligopollerse birden çok firmanın bir araya gelerek tekel piyasası yaratmak üzere birlikte hareket etmeleridir.

2.3. Yatay Rekabet

Genel olarak aynı ya da benzer ürünler satan ve dağıtım kanalının aynı seviyesinde bulunan işletmeler arasındaki rekabet türüne yatay rekabet denir⁷⁷. İki havayolu firması veya iki otel işletmesi arasındaki rekabet, yatay rekabete örnektir. Dağıtım kanalının aynı düzeyinde bulunan örneğin iki toptancı yada iki perakendeci arasındaki rekabet ilişkisi de yatay rekabet adını alır.

⁷⁵ E. Alkin; K. Yıldırım; M. Özer (2005), *İktisata giriş*, Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, NO:785, s.167

⁷⁶ Alkin; Yıldırım; Özer (2005), s.190

⁷⁷ A. H. İslamoğlu (2008), *Pazarlama yönetimi*, İstanbul : Beta Yayıncılık, s.206

2.4. Dikey Rekabet

Dikey rekabet (vertical competition) kavramı, üretim sürecinin birbirini takip eden aşamalarında faaliyet gösteren (girdi-çıktı alışverişi içinde olan) teşebbüsler arasında alışverişe konu olan mal ve hizmetler alanındaki rekabettir⁷⁸. Dikey rekabet, bir işletmenin ana faaliyet konusu dışında olan bir başka üretim aşamasında, çeşitli rakiplerle rekabete girmesidir. Bir seyahat acentesinin uçak kiralayarak kendi havayolu firmasını kurması dikey rekabete örnek verilebilir.

2.5. Çapraz Rekabet

Birbirine benzer ya da aynı tarz ürünler satan bunun yanı sıra aynı dağıtım kanalında bulunan fakat hacim olarak birbirinden farklı büyüklük ve yapıdaki işletmeler arasındaki rekabet türüdür⁷⁹. Sıklıkla yerel ya da ulusal işletmelerle, küresel çapta faaliyet gösteren işletmeler arasında gözlemlenebilir. Örneğin ulusal bir banka ile küresel çapta faaliyet gösteren bir banka arasında gözlenen rekabet çapraz rekabete örnektir. Benzer şekilde yerel ya da ulusal otel işletmeleri ile uluslar arası otel işletmeleri arasındaki rekabet de çapraz rekabete örnek gösterilebilir.

2.6. Turizm İşletmeleri Açısından Rekabetin Önemi

Rekabet, pazar ekonomisinin zorunlu bir şartıdır. Serbest rekabet rejimi de pazar ekonomisi modelinin başka bir adıdır. Serbest rekabete dayalı bir ekonomi hem kaynakların etkin kullanımını sağlar, hem de rakip malların fiyatlarının düşmesine, pazarda daha büyük paya sahip olmak isteyen işletmelerin kalitelerini arttırmalarına yol açar⁸⁰.

Rekabet ürün veya hizmetleri satın alanların daha kaliteli ürünleri daha düşük fiyattan satın almalarının yanı sıra satış sonrası destek, garanti gibi ek faydalar da sağlamaktadır. Ulusal ve yerel pazarlarda rekabet eden üreticiler ve satıcılar için rekabet bir dezavantaj gibi görünmesine karşın, gerçekte farklı pazarlardan giriş yapmaya

⁷⁸ E. Türkkkan, Dikey rekabetin yatay rekabete ve toplumsal refaha etkileri, <http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=1080>, (Erişim Tarihi: 16 Kasım 2009)

⁷⁹ İslamoğlu (2008), s.206

⁸⁰ H. Sabır (2010), *Az gelişmiş ülkelerde rekabet ve kalkınma*, İstanbul : Derin Yay., s.66-67

çalışan yeni veya daha büyük işletmelere karşı rekabet güçlerinin korunması açısından fayda sağlayan önemli bir unsurdur. Ayrıca rekabet, çeşitlilik ve seçme şansını anlamlarına da geldiğinden, özellikle turizm gibi sektörlerde ek fayda sağlayabilmektedir. Örneğin tek bir otelin bulunduğu bir bölgeye “tatil beldesi” denemezken, birçok otelin bir arada bulunduğu bir bölge tatil belgesi olarak adlandırılacak ve bu durum, altyapı, ulaşım gibi işletme dışı faktörlerin iyileştirilmesi sonucunda rekabet eden işletmelere önemli faydalar sağlayacaktır. Bu şekilde birlikte rekabet eden işletmeler, rekabet alanlarını genişleterek, ulusal ve/veya küresel rekabete yoğunlaşabileceklerdir.

2.7. Rekabetin Değişen Boyutları

2.7.1. Stratejik etkinlik

Etkinlik kavramı sıklıkla verimlilik kavramı ile karşılaştırılarak anlatılan bir kavramdır. Verimlilik, girdilerle çıktıları karşılaştırmaya dayanan matematiksel bir ölçüm yöntemiyle, etkinlik kavramı mevcut kaynakların en etkin şekilde kullanılmasına ve maliyetlerin gelecekte getirmesi beklenen faydalara odaklanan stratejik bir bakış açısıdır⁸¹. Verimlilik amacına yönelik iş yapan işletmeler maliyetleri ortadan kaldırmaya çalışırken, etkinlik amacına yönelik iş yapan işletmeler mevcut maliyetlerden en etkili şekilde faydalanmaya ya da bu maliyetleri gelecekte fayda sağlayacak şekilde yönlendirmeye odaklanırlar. Özetle, verimlilik anlayışı maliyetleri anlık bir bakış açısıyla azaltılması gereken unsurlar olarak görülürken, stratejik etkinlik kavramı maliyetleri gelecekte getirmeleri beklenen faydalara göre değerlendirir. Turizm sektöründe stratejik etkinlik kavramına örnek olarak, hizmet kalitesini yüksek tutma çabaları ve personele verilen eğitimler gösterilebilir.

2.7.2. Ortaklaşa rekabet

“Yatay bir işbirliği olarak ortaklaşa rekabet, içinde hem rekabeti hem de işbirliğini barındıran işletmeler arası işbirliğini ifade etmektedir. Temel özelliği, işletmelerin rakip

⁸¹ E. De Bono (2008), *Rekabet üstü (Sur/Petition)*, İstanbul : Remzi Kitapevi, s.25-27

olması ancak işbirliğine gitmeleridir”⁸² . Ortaklaşa rekabet, tam rekabet piyasasının özelliklerine aykırı gibi görünse de gerçekte ekonominin en önemli hedeflerinden biri olan “etkinliğin” sağlanması açısından sağladığı faydalar nedeniyle olumlu karşılanan bir davranış biçimidir. Örneğin ileri teknoloji yatırımları doğaları gereği büyük yatırımlar gerektirmekte ve en büyük teknoloji firmalarını bile zorlayan maliyetler oluşturabilmektedir. Bu nedenle yarı-iletken malzeme araştırmaları gibi bazı özel durumlarda kanun koyucular rakip firmaların birlikte çalışmalarına izin verebilmektedir. Benzer şekilde turizm işletmeleri de buldukları bölgenin turizm bölgesi olarak ön plana çıkması için ortaklaşa rekabet yolunu seçebilirler.

2.7.3. Mal ve hizmet kalitesi

20. ve 21. Yüzyıllarda dünyanın ekonomik çehresine en büyük etkide bulunan faktörler küreselleşme ve teknolojik atılımlar olarak gözlenmektedir. Gelişen ve küreselleşen üretim ve hizmet standartları, teknolojik olanaklar, bilginin yayılma hızının ve oranının artması, bilgi darboğazlarının giderilmesi gibi atılımların sonucunda küresel çapta üretim olanakları büyük ölçüde dengelenmiştir. Artık işletmeler bir ürünü veya hizmeti üretip üretemeyeceklerini değil, ne şekilde ve neden üreteceklerini düşünür olmuşlardır. İşte ürün ve hizmetlerin küresel çaptaki bu giderek artan benzerlikleri nedeniyle, tüketiciler de ürün ya da hizmete erişimden çok, giderek artan ölçüde bu ürün ya da hizmetlerin kalitesine odaklanmaya başlamışlardır. Bu nedenle kalite önemli bir rekabet aracı olarak ortaya çıkmaktadır. Bazı görüşlere göre, turizm işletmeleri için kalitenin fiyattan daha belirleyici olması, kalitenin ne kadar belirleyici bir rekabet unsuru olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir.⁸³

2.7.4. Maliyet azaltma

Bir rekabet yöntemi olarak maliyet azaltma yaklaşımının temel varsayımı, düşük maliyetlerin düşük fiyata ve dolayısıyla fiyat rekabetinde avantaja zemin hazırlayacağıdır. Bu doğrultuda işletmeler küçülme, atıl kapasitelerini elden çıkartma,

⁸² A. Özer (2006), Küçük işletmelerde ortaklaşa rekabet, *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 5 (9), s.32-44

⁸³ B. Şanlıtürk ile 12 Eylül 2010 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

pahalı iş gücünü işten çıkartma gibi yöntemlere başvurabilirler ancak bu yöntemin sakıncalı tarafı, maliyet azaltma adına atılan adımların, işletmelerin gelecekte karşılarna çıkabilecek potansiyel fırsatları kaçırmalarına neden olabilmeleridir. Örneğin bir otomotiv firmasının satın aldığı sigorta şirketi, otomotiv firmasının üretim bölümünden daha fazla kâr sağlıyorsa işletmenin otomobil üretim bölümünü kapatması doğru önlem olmayabilir. Bu nedenle maliyet azaltma yöntemi riskli bir yöntem olarak kabul edilir⁸⁴. Turizm işletmelerinde maliyet azaltma çabaları görece kısıtlıdır. Hizmet kalitesini düşürecek maliyet azaltışlarından kaçınılmaya özen gösterilir. Turizm işletmelerinde maliyet azaltma çalışmalarına en belirgin örnek mevsimlik çalışan kullanımıdır. Bu çalışanlar, sezonun yoğun aylarında işe alınır ve sezon sonunda işten ayrılırlar. Bu şekilde fazla iş gücü istihdam edilmesinden kaçınılır.

2.7.5. Yenilik yaratma

Özellikle küreselleşmenin artmasıyla ülke içi rekabet gücü yeterli olmamaya ve uluslar arası hatta uluslar üstü rekabet edebilme zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle rekabet üstünlüğü elde edebilmek işletmelerin kararlarında odak noktası haline gelmiştir. Artan rekabet koşulları işletmeleri ‘yenilik yap ya da öl’ noktasına getirmiştir⁸⁵.

Yenilik temel olarak ürünlerde, süreçlerde veya hizmetlerde yapılan yenilikler üzerinden düşünülmektedir. Nitekim bazı kaynaklarda yenilikçilik veya yenilik olarak tanımlanan inovasyon kavramı da “AB ve OECD literatürüne göre, “bir fikri pazarlanabilir bir ürün yada hizmete, yeni yada geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine yada yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade etmektedir”⁸⁶.

2.7.6. Süreklilik ve istikrar

Bir piyasada faaliyet gösteren bir işletme, günün şartlarına ayak uyduramaz ve rakiplerinin gerisinde kalmaya başlarsa, sonu piyasadan çekilmeye kadar varabilecek bir

⁸⁴ De Bono (2008), s.37

⁸⁵ M. Özgün (Eylül 2009), Bir rekabet stratejisi olarak yenilik, *Çerçeve Dergisi*, s.153

⁸⁶ M. Tiryakioğlu (2005), *Yenilikçi rekabet stratejileri açısından Türk imalat sanayii ve yenilikçilik*, Afyon : Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, s.511

rekabet gücü kaybına uğrayacaktır. Bu nedenle, rekabetin en önemli özelliklerinden biri de sürekliliktir.

Son yıllarda politik, teknolojik ve ekonomik alanda ortaya çıkan gelişmeler ve hızla yayılan yenilikler, tüketicileri çok sayıda mal ve hizmetle karşı karşıya bırakmaktadır. Ulusal ve uluslar arası pazarlardan pay almak, aldığı payı devam ettirmek ve büyümek isteyen işletmeler, pazara sürekli olarak zamanında, yeterli miktarda mal ve hizmet sunmak zorundadırlar⁸⁷.

Üstelik piyasaya sürülen mal ve hizmetler yenilik ve kalite gibi diğer rekabet unsurları açısından da rakiplerin gerisinde kalmamak zorundadır. Yani süreklilik ve istikrar rekabetin her aşamasında geçerli olmak zorundadır. Turizm işletmeleri müşteri sadakatine önem vermektedir.⁸⁸ Bunu sağlayabilmek için hizmet kalitesinde süreklilik zorunludur. Aksi takdirde işletme rekabette geride kalacak ve devamlı müşterilerini kaybedebilecektir.

3. Rekabet Gücü Kavramı

Ürün ve hizmetlerde rekabet, fiyat rekabeti, kuruluş yeri üzerinden rekabet ve tutundurma ile rekabet sağlamak olarak sayılabilecek dört temel rekabet biçimi, küresel pazarlarda çok kısa bir süre içinde taklit edilebildiklerinden, rekabet üstünlüğünün uzun dönemde korunmasını güçleştirmektedir⁸⁹. Rekabet gücü kavramı, farklı kaynaklarda farklı şekillerde tanımlanmış olsa da temel anlamıyla rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek için gereken yeterliliklere sahip olma derecesi olarak tanımlanabilir.

3.1. Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler

Rekabet gücünü etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde rekabet gücünün farklı kaynaklarda farklı ölçeklere göre ölçülmeye çalışıldığı gözlenmektedir. Daha geleneksel yaklaşımlar rekabet gücünün kaynağı olarak

⁸⁷ M. Tanyeri ve A. Fırat (2005), Rekabet değişkeni olarak dış kaynak kullanımı (Outsourcing), İzmir : *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (3), s.272

⁸⁸ B. Şanlıtürk (2010)

⁸⁹ N. Ersun ve K. Arslan (2008), Değişen rekabet koşullarında geleneksel gıda perakendecilerinin rekabet gücünün artırılması, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13), s.62

verimlilik, düşük maliyet gibi unsurları gösterirken, kimi kaynaklarsa vizyonel liderlik, stratejik yönetim, toplam kalite uygulamaları gibi kavramlara dikkat çekmektedirler. Ekonomilerin küreselleşen yapısı da göz önünde bulundurulduğunda Porter'ın rekabet gücü kaynaklarına ilişkin ayırımı öne çıkmaktadır. Porter rekabet gücünü 4 ana kaynağa dayandırmıştır:⁹⁰

- Faktör şartları: Farklı uluslar arası rakipler ekonomik faktörlerinin farklı karışımlarına farklı oranlarda ulaşma olanağına sahiptirler. Bunun nedeni yasal, kültürel ya da koşullara bağlı etkenler olabilir.
- Talep şartları: Farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler farklı müşteri türleriyle, farklı müşteri beklentileriyle ve farklı karmaşıklıkta müşteri ihtiyaçlarıyla karşılaşacaklardır.
- İlişkili ve destekleyici: Farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler, o ülkede bulunan destekleyici ve ilişkili sektörlerle farklı oranda sahip olacaklardır. İtalyan deri sektörünün desteğine sahip olan İtalyan ayakkabı sektörü buna örnek verilebilir.
- İşletme stratejisi, yapısı ve rekabet koşulları: İşletmeler kurulu buldukları ortamdan doğrudan etkilenirler. Buna bağlı olarak gelişen yönetim biçimi, organizasyon yapısı, rekabet koşulları gibi faktörler farklı ortamlardaki işletmeler için farklı olacaktır.

3.2. Rekabet Avantajı Kavramı

Literatür incelendiğinde, rekabet avantajı kavramının tespiti ve ölçümü zor, çok boyutlu bir kavram olduğunun belirtildiği gözlenmektedir. “Porter’a göre rekabet avantajı ölçülmek istendiğinde, özellikle rekabet gücünün işletme tarafından sürdürülebilirlik derecesi, işletmenin rakipleri tarafından taklit edilebilirliği ve rekabet gücünün başka firmalara transfer edilip edilemeyeceği konularına bakılması gerekir”⁹¹.

⁹⁰ E. M. Portern (1990), New global strategies for competitive advantage, (Çev: Fırat Şanlıtürk), *Planning Review*, 18 (3), ABI/INFORM Global, s. 4

⁹¹ E. Duran ve M. Gümüş (2003), Otel işletmelerinde bilgi yönetiminin rekabet avantajları, [Yüksek Lisans Tezi], Çanakkale Onsekiz Mart Ünv., s.23

Rekabet avantajı yaratmak için yapılması gerekenler konusunda çeşitli görüşler bulunsa da temel olarak rekabet avantajı yaratan üç unsur olduğu kabul edilmektedir⁹².

- Stratejik Konum veya Uygunluk ile Rekabet Avantajı Yaratma

Stratejik konum veya uygunluk ile rekabet avantajı yaratma görüşüne göre, bir işletme dış çevresi ile iç çevresi arasında stratejik bir dengeye ulaşması ve bu dengeyi sürekli olarak koruması sayesinde diğer firmalara karşı üstünlük sağlayabilir.

- İşletmelerin Öz Değerleri/Becerileri ile Rekabet Avantajı Yaratmaları
İşletmenin sahip olduğu maddi ve manevi değerler işletmeye rekabet gücü kazandırır. Entelektüel sermaye bu değerlere örnek verilebilir.

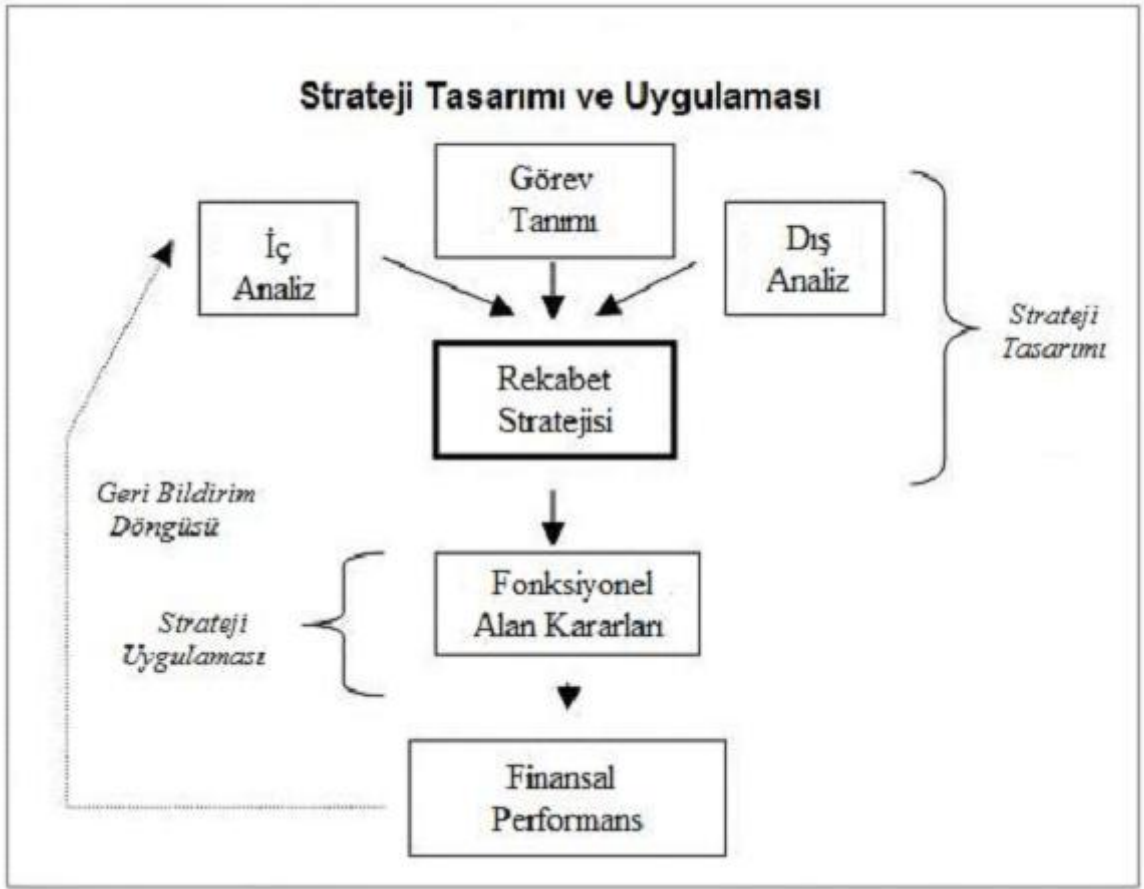
- Ulusal veya Bölgesel Rekabet Avantajları

İşletmenin faaliyet gösterdiği ülke veya bölge de işletmeye rekabet avantajı sağlayabilir. Türkiye coğrafyasının turizme olan katkısı buna örnek verilebilir.

3.3. Rekabet Stratejileri

Rekabet kavramı, tıpkı strateji kavramı gibi, koşulları ve gereklilikleri yapılan işe, rakiplere, dış çevreye, iç çevreye ve pek çok diğer özelliğe bağlı olarak, değişebilen bir kavramdır. Bunun sonucu olarak rakip işletme sayısı kadar farklı stratejiler oluşturulabilir. Rekabete yönelik strateji tasarımı ve uygulaması işletmelerin ayakta kalmaları açısından büyük önem taşımaktadır. Aşağıdaki Şekil 13’de rekabet stratejisi tasarım sürecine bir örnek verilmiştir.

⁹² Duran ve Gümüş (2003), s.25-27



Şekil 13. Strateji Tasarımı ve Uygulaması

Kaynak: W. G. Forgang (2004), *Strategy-Specific Decision Making: A Guide for Executing Competitive Strategy*, (Çev: Fırat Şanlıtürk), New York : M.E. Sharpe, Inc., s.5

Oluşturulabilecek sayısız rekabet stratejisine karşın, rekabet stratejilerini sınıflandırma çabalarının sonucunda bazı stratejiler ön plana çıkmaktadır. Sınıflandırmalardaki değişimler göz önünde bulundurulduğunda rekabet stratejileri geleneksel ve yeni rekabet stratejileri olarak ikiye ayrılabilir.

3.3.1. Geleneksel rekabet stratejileri

Porter'ın 1980'lerin başında tanımladığı üç temel strateji, aradan geçen 30 yıla yakın zamandan sonra artık "geleneksel rekabet stratejileri" olarak adlandırılmaktadır. Bu stratejilerin eskimesindeki en önemli neden küreselleşme ve ulaşım, iletişim gibi olanaklardaki gelişmelerdir. Geleneksel rekabet stratejileri, kolay taklit edilebildiklerinden uzun dönemde rekabet avantajı sağlayamamaktadır. "Porter rekabet

stratejilerinin üç temel grupta sınıflandırılabileceğini belirtmiştir. Bunlar, düşük maliyet liderliği, niş pazarlar ve farklılaştırma stratejileridir⁹³.

- Düşük Maliyet Liderliği Stratejisi: Bu stratejinin temeli, sektör genelinde en düşük maliyetlere sahip işletme olmaya çalışmaktır.
- Niş Pazarlar (Odaklanma) Stratejisi: Bu yaklaşım küçük bir pazar ve müşteri kesimine odaklanarak, özelleştirilmiş ürünler sunmak ve böylece müşteri beklentilerini diğer işletmelere oranla daha başarılı bir şekilde karşılayabilmek üzerine kuruludur.
- Farklılaştırma Stratejisi: Bu stratejide amaç, sektördeki ürünleri farklılaştırarak müşteriyi söz konusu farklılık sebebiyle daha fazla ödemeye istekli hale getirebilmektir.

3.3.2. Yeni rekabet stratejileri

Küresel ekonomilerde ve pazarlarda yaşanan gelişmeler geleneksel rekabet stratejilerini yetersiz duruma getirmiştir. Geleneksel rekabet stratejileri, işletmelerin bir üst strateji basamağına geçmek için gerçekleştirmesi gereken asgari gereklilikler haline gelmiştir. Artık maliyetleri düşürmek ya da ürün ve hizmetlerde farklılaştırmaya gitmek rekabet avantajı değil, sadece işletmenin devamlılığını sağlamaktadır. Yeni dönemde işletmeler daha farklı rekabet stratejileri geliştirmek zorunda kalmışlardır. Teknolojinin hızla gelişmesi, moda akımlarının müşteri tercihlerinde önem kazanması ve müşterilerin pazarlık gücünün giderek yükselmesi sonucunda, çağın gerekliliklerine uyum sağlayan işletmeler aşağıdaki rekabet stratejilerine baş vurmaya başlamışlardır:⁹⁴

▪ **Teknolojik Gelişmelere Dayalı Stratejiler:** Teknolojik bakımdan rakiplerinden daha güçlü olan işletmeler daha düşük maliyette ve daha kaliteli ürünler üreterek pazar paylarını arttırabilmektedirler⁹⁵.

▪ **İmaja Dayalı Stratejiler:** Kurumsal imaj, kamuoyunun zihninde örgütle ilgili olarak oluşan deneyimlerin, inançların, duyguların, bilgilerin ve

⁹³ T. G. Flouris ve S. L. Oswald (2006), *Designing and executing strategy in aviation management*, (Çev: Fırat Şanlıtürk), Londra : Ashgate Publishing, s.19-20

⁹⁴ N. Şavik (2007), İşletme için rekabet gücü oluşturmada müşteri ilişkileri yönetiminin (MİY) rolü ve bir uygulama, [Yüksek Lisans Tezi], Balıkesir Ün., s.17-20

⁹⁵ H. Ergin ve M. Göl (1996), Stretejik yönetim eksenli rekabet gücü analizi, [Yüksek Lisans Tezi], Dumlupınar Üniversitesi, s.42

izlenimlerin bir bütünüdür. Kurumsal imaj, kurumsal görünüm, kurumsal iletişim ve kurumsal davranış unsurlarının toplamından oluşmakta ve işletmenin gerek iç gerekse dış hedef kitlesi üzerinde inandırıcılık ve güven yaratmak ve sürdürmek gibi önemli bir fonksiyonu yerine getirmektedir⁹⁶.

▪ **Müşteri Odaklı Stratejiler:** Mevcut piyasa koşullarında, söz konusu olan müşteri beklentileri olduğunda rekabet yalnızca aynı sektördeki rakiplerden değil, görünüşte ilgisiz olan çok farklı işletmelerden de gelebilmektedir. Bir araç kiralama işletmesinin verdiği sıra dışı mükemmeliyetteki bir hizmet, aynı kalitede hizmet sunamayan bir otel işletmesinin kalitesini çok daha düşük gösterebilmektedir. Tüketicilerin kıyaslama eğiliminden kaynaklanan bu örnek, mevcut koşullarda işletmelerin rekabet etmeleri gereken alanın genişliğini de göstermektedir. Hizmetleri çeşitlendirerek müşterileri çekmek ve elde tutmak için gösterilen çabalar, müşteri beklentilerinin herkes için dikey bir spiral halinde yükselmesine neden olmaktadır. Bu durum, her bir iş koluna değişen müşteri beklentileri ve arzularına uyum sağlama yönünde baskı uygulamaktadır⁹⁷.

3.4. Rekabet Üstü Kavramı

Ekonomilerdeki hızlı değişimler ve küresel akımların küreselleşme arttıkça hızlanması sonucunda, hiçbir rekabet stratejisinin uzun dönemde rekabet avantajı sağlayamadığı gözlenmektedir. Nitekim yeni rekabet stratejileri de eskimeye yüz tutmuştur. Teknoloji işletmeleri arasındaki rekabet nedeniyle düşen fiyatlar ve küresel ürün ve bilgi dolaşımının kolaylaşmasıyla, herkes için teknolojiye erişim olanakları artmıştır. Kurumsal imajı korumak gittikçe zorlaşmaktadır. Kolayca taklit edilen ürün ve hizmetler, artan tutundurma çabaları, elektronik pazarlamanın doğumu ve gelişmesi, farklı imaja sahip işletmeler arasındaki birleşmeler, hızla değişen moda akımları gibi etkenler kurumlar arasındaki imaj farkını silikleştirmektedir. Müşteri odaklılık

⁹⁶ O. İ. Bolat (2006), Konaklama işletmelerinde kurumsal imaj oluşturma süreci, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (15), s.109-111

⁹⁷ H. Thompson (1999), *Customer-centered enterprise : How IBM and other world-class companies achieve extraordinary results by putting customers first*, (Çev: Fırat Şanlıtürk), ABD : Blacklick, McGraw-Hill Professional Book Group, s 20

işletmeler için artık bir rekabet avantajı değil, ayakta kalabilmek için bir zorunluluk haline gelmiştir.

Edward De Bono, ilk baskısı 1992 yılında yapılan “Rekabet üstü (sur/petition)” adlı eserinde, özellikle Porter’a karşı çıkararak, geleneksel rekabet anlayışının yalnızca işletmelerin ayakta kalmalarını sağladığını ancak başarılı olmak için yetersiz olduğunu belirtmektedir. Yazara göre rekabet kavramına gerektiğinden fazla değer atfedilmekte ve rekabet çabaları işletme için tehlikeli hale getirilmektedir. Yazar rekabet çabaları içinde boğulan yönetici ve çalışanların, bütünleşik değerler ve özelleştirilmiş kavramlar üretme çabalarına yeterli ilgiyi göstermediklerini savunmaktadır⁹⁸.

Rekabet üstü kavramı, işletmelerin rakiplerle aynı yarışta koşmaya çalışmak yerine, kendi yarışlarını kendilerinin seçmelerini gerektiğini vurgular. Kavramın en önemli vurgusu, bu bölüme kadar anlatılan rekabet yöntemlerinin tamamının süreç ve yöntemlerde yapılan değişiklikler olduğudur. Bu stratejiler artık rekabet avantajı yaratan değişimler olmaktan çıkmış, ayakta kalmak için birer zorunluluk haline gelmiştir. Yazar, bu değişikliklerin işletmenin hayatta kalması için kesin olarak gerekli olduğunu ancak rekabetten kurtularak başarıya ulaşmak için asıl yapılması gerekenin kavramlarda ve değerlerde değişiklik yapmak, bütünleşik değerler oluşturmak olduğunu belirtmektedir.

3.5. Hizmet İşletmeleri Açısından Rekabet

Faaliyet alanları ve yapıları itibariyle hizmet sunan işletmeler, ürün sunan işletmelerden büyük farklılıklar göstermektedir. Hizmet işletmeleri, sunulan hizmetin türüne bağlı olarak farklı rekabet yöntemleri izleyebilirler. Hizmet işletmelerinde en önemli üretim faktörü insan olduğundan, özellikle iç müşterilerin ve çalışanların rekabetteki önemi açıktır. Deneyimli, profesyonel, iyi eğitilmiş, sorun çözme becerisine sahip, yaratıcı bireylerin sağladığı entelektüel sermaye, hizmet işletmelerinin rekabet güçleri açısından büyük öneme sahiptir. Özellikle müşterilerle olan etkileşim süresinin

⁹⁸ De Bono (2008), s.9-10

uzunluğu ve niteliği göze alındığında turizm işletmeleri, diğer hizmet işletmelerinden ayrılmaktadır. Hizmet işletmelerini etkileyen en önemli rekabet unsurları şunlardır⁹⁹:

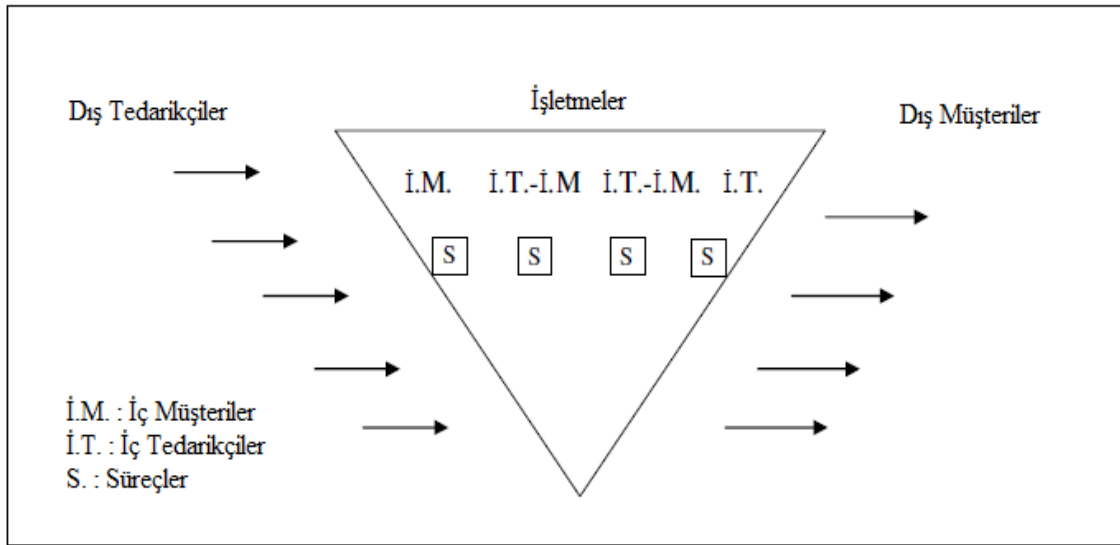
- Küreselleşme: Artık dünya pazarları gittikçe küçülmüş ve tek pazar haline gelmeye başlamıştır. Zaman ve uzaklık kavramları, gerek iletişim, gerek ulaşım ve gerekse finansal kaynakların el değiştirmesi alanlarındaki hızlı ve büyük gelişmelerle sorun olmaktan çıkmıştır.
- Teknolojik Değişim ve Bilgi Çağı: Değişen teknolojiye işletmelerin uyum sağlaması, işletmelerin hayatiyetinin sürekliliği için oldukça önemlidir. Zira ileri teknoloji yüksek üretim hacimlerinde daha düşük maliyetlerle çalışılması anlamına gelmektedir. Daha az maliyetle çalışılması ise rekabet gücünün artması demektir. Otel işletmeleri açısından teknolojiden faydalanma olanakları incelendiğinde özellikle 90'lı yıllardan sonra teknolojiden önemli ölçüde faydalandıkları, hatta teknolojiyi takip etmeyi rekabetin zorunlu bir sonucu olduğuna inandıkları görülmektedir.
- Potansiyel Pazarlardaki Değişim: İşletmelerin pazarlama anlayışları tarihsel dönemler itibariyle değerlendirildiğinde üretim anlayışından sosyal pazarlama anlayışına kadar geniş bir sürecin yaşandığı görülmektedir. Artık üstün olan eskiden olduğu gibi satıcılar değil, müşterilerdir. Ne istediğini, ne zaman istediğini, nasıl istediğini ve ne kadar ödeyeceğini işletmeye müşteri söylemektedir. Müşteri tatminini sağlayan otellerin diğer otellere göre rekabet üstünlüğü sağlayacakları aşikârdır.
- İşletmeler Arasındaki Rekabet Anlayışının Farklılaşması: Geçmişte pazara uygun bir ürün veya hizmeti uygun bir fiyatla sunan işletmenin başarılı olması kaçınılmazdı. Ancak güncel piyasa koşullarında rekabet koşulları ve rekabet çeşitleri değişme göstermiştir. Aynı mal ya da hizmeti sunan rakip işletmelerin çoğalması, pazar yapılarının değişmesine neden olmuş, benzer mal ve hizmetler ayrı pazarlarda tamamen farklı rekabet şartlarında satılır hale gelmiştir. Performansı daha iyi olan işletmeler, diğerlerini pazardan silmektedirler.

⁹⁹ A. A. Aksu (2000), Otel işletmelerinin başarısını etkileyen dış çevre faktörleri, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), s.270-280

- Yatay / Dikey Birleşmeler: Özellikle müşteri beklentilerinin değişmesi ve küreselleşme sonucunda tüm sektörlerdeki işletmeler arasında rekabet avantajı sağlamak açısından bir yakınlaşma olmuştur.
- Yasal Düzenlemeler: Tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmeleri de yasaların getirdiği haklar ve sorumluluklar çerçevesi içinde uğraş verirler..

4. İç Müşteri Kavramı

İç müşteri kavramı, bir işletme içindeki departmanların, birbirleri için birer tedarikçi veya müşteri olarak görülmesini ifade eder. İşletmelerin tıpkı diğer işletmelerden ham madde alıp, süreçler sonunda ürettikleri ürünleri tüketicilere satması gibi, işletme içinde de birbirinden üretime konu ürün ve hizmetleri talep edip, bir sonraki birime ileten bölümler bulunmasından hareketle iç müşteri kavramı doğmuştur.



Şekil 14. Dış Tedarikçi - İşletme - Dış Müşteri ilişkisi

Kaynak: A. T. Çınar ve H. Şenkayas (2007), İşletmelerde Müşteri Hizmeti ve Müşteri Memnuniyeti ile Farklı Bankalar ve Bölgeler için Müşteri Memnuniyetini Belirlemeye Yönelik Uygulama, [Yüksek Lisans Tezi], Aydın Adnan Menderes Üniv., s.5

5. İçsel Pazarlama Kavramı

İçsel pazarlama anlayışına göre bir işletmenin memnun etmesi gereken ilk müşterisi kendi çalışanları, pazarlama faaliyetlerinde bulunacağı ilk pazar da işletmenin

kendisi, yani işletme içi pazardır. İçsel pazarlamanın temel amacı her anlamda motivasyonu yüksek, müşteri odaklı personel oluşturmaktır. İçsel pazarlama, ihtiyaçları karşılayacak iş ürünleri aracılığı ile, nitelikli çalışanların örgüte çekilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve örgütte kalmalarının sağlanmasıdır¹⁰⁰. İçsel pazarlama çalışmalarına duyulan ihtiyacın temel sebebi işletme içi çabaların ve çalışanların bütünleştirilmesidir. İçsel pazarlama çalışmalarının temel amacıysa çalışanların da müşteriler gibi tatmin edilmesini ve böylece işletmeye sağladıkları faydanın artırılmasıdır. Her ne kadar bazı yöneticiler içsel pazarlama faaliyetlerini fazladan yük getiren çabalar gibi görme eğiliminde olsalar da sorun çözme, eşgüdüm oluşturma, kalite iyileştirme gibi hemen hemen tüm çabalarını müşterilere ve müşteri memnuniyetine paralel biçimde oluşturan ve geliştiren işletmelerin, çalışanlarına ilişkin sorunlarda ve gerekliliklerde de benzer yaklaşımları göstermesi uygun görünmektedir.

5.1. Hizmetin Üreticisi Olarak Müşteriler

Çalışanlar ile müşteriler arasındaki keskin ayırım modern ekonomi koşullarında giderek belirsizleşmektedir. Çalışanlar, müşterilerde gözlenenlere benzer beklentiler gösterebilirken, müşteriler de üretime veya hizmet sunumuna dolaylı olarak da olsa katılmayı talep edebilmektedirler. Müşterinin pazarlık gücü, talepler ve geri bildirimlerle üretime katılma düzeyleri, işletmelerden beklentileri gibi unsurlar giderek daha da önem kazanmaktadır. Aynı şekilde iç müşterilerin güçleri ve önemleri de hızla artmakta, her iki açıdan da müşteri memnuniyeti rekabet açısından hayati önem taşımaktadır. Müşterilerin üretime katılma düzeyleri düşük, orta ve yüksek yoğunluklu katılım olarak üç bölümde incelenir. Bu ayırım aşağıdaki Tablo 11’de gösterilmiştir:

¹⁰⁰ B. Candan ve H. G. Çekmecelioğlu, İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi*, 20 (63), s.42-43

Tablo 11. Çeşitli Hizmetlerde Farklı Müşteri Katılımı Seviyeleri

Düşük: Hizmet sunumu boyunca müşterinin hizmetin sunulduğu yerde olmasına ihtiyaç vardır.	Orta: Hizmetin üretilebilmesi için müşteri girdilerine ihtiyaç vardır	Yüksek: Müşteri hizmet üretimine doğrudan ortak olur.
Ürünler standartlaştırılmıştır	Müşteri girdileri standart bir hizmeti özelleştirir	Aktif müşteri katılımı özelleştirilmiş hizmete rehberlik eder
Müşteri satın alsa da almasa da hizmet sunulur	Hizmetin sunumu müşterinin hizmeti satın almasını gerektirir	Hizmet müşterinin hizmet satın alımı sırasında aktif katılımının dışında gerçekleşmez
Gereken tek müşteri girdisi ödeme olabilir	Müşteri girdileri yeterli çıktı için gereklidir ancak hizmet sunumunu hizmet firması yapar	Müşteri girdilerinin varlığı şarttır ve çıktıyı üretmede doğrudan gereklidir
<i>Örnekler:</i>		
<i>Son kullanıcı</i>		
Havayolu seyahati	Saç kesimi	Evlilik danışmanlığı
Otelde konaklama	Yıllık fiziksel muayene	Kişisel gelişim
Fast-food restoranı	Tam hizmet restoran	Kilo verme programları
<i>B2B (Kurumlar arası) müşteri</i>		
Üniforma temizleme servisi	Reklâm ajansları tarafından	Yönetim danışmanlığı
Haşere kontrol	üretilen reklâm kampanyaları	Yönetici seminerleri
Dekoratif çiçeklendirme	Bağımsız taşımacılık hizmetleri	Geniş alan ağı (WAN)
Bakım hizmetleri		

Kaynak: M. J. Bitner; Faranda, W. T.; Hubbert A. R.; Zeithaml V. A. (1997), Customer contributions and roles in service delivery, (Çev: Fırat Şanlıtürk), *International Journal of Service Industry Management*, 8 (3), MCB University Press, s. 194

5.2. İç Müşteri Tatmini

İç müşteri memnuniyeti en temel anlamıyla işletmelerde dış müşteri memnuniyetini sağlamak için işletme içi süreçlerde birimler arasındaki ürün/hizmet alışverişlerinin sorunsuz, etkili ve verimli biçimde yürütülmesidir. Örneğin bir otomobil işletmesinde tüm diğer parçalar üretilmişken koltukları üreten bölüm koltukları göndermekte gecikirse, otomobilin teslim tarihi gecikeceğinden, müşteri memnuniyeti düşecektir. Benzer şekilde örneğin bir bankanın telefon/internet bankacılığı birimleri, bilgi-işlem biriminin yeterince iyi çalışmaması nedeniyle kötü bir hizmet sunuyorsa, müşteri memnuniyeti olumsuz etkilenecektir. Ayrıca işletme içerisinde ortaya çıkan uyumsuzluklar müşteriler tarafından öğrenilirse, kurumsal imajın zarar görmesi tehlikesi de mevcuttur.

5.2.1. İç müşteri tatminini oluşturan unsurlar

Rosenberg ve Hovland'a göre insanların bir objeye veya olaya karşı olan tutumları üç bileşenden oluşur. Bunlar Bilişsel unsurlar, duygusal unsurlar ve davranışsal unsurlardır¹⁰¹.

- Bilişsel Unsurlar: Bilişsel unsurlar, kişilerin bir nesne veya olgu hakkında sahip oldukları düşünceler ve inançlardır.
- Duygusal Unsurlar: Duygusal unsurlar, bir nesneye veya olguya karşı hissedilen olumlu ve olumsuz hisler ve duygulardır.
- Davranışsal Unsurlar: Davranışsal unsurlar, kişilerin bir nesne veya olguya bağlı olarak geliştirdikleri eylemler, niyetler veya hareketlerdir.

İç müşteri tatmini incelendiğinde, çalışanların da tıpkı müşteriler gibi hem fiziki çevre, hem kişiler arası etkileşim hem de hareketlere yön veren kültür gibi etkenler tarafından etkilendikleri görülmektedir. Daha uygun fiziksel şartlar altında çalışan, daha sorunsuz kişiler arası etkileşimlerde bulunan, örgüt kültürüyle bütünleşmiş çalışanların tatmin düzeylerinin daha yüksek olacağı varsayılabilir.

5.2.2. İç müşteri tatmininin ölçülmesi

İç müşteri tatmininin ölçülmesinde yaygın olarak iç müşteri memnuniyeti anketleri kullanılır. Dış müşteri memnuniyeti anketleri, Servqual'in beş boyutunu ölçmeyi hedeflerken, iç müşteri anketleri ise daha çok çalışanların işletmenin diğer birimleri ve yöneticileriyle olan etkileşimlerini sorgulamayı hedefler. Böylece çalışanların çalışma koşulları ve bu koşullara yönelik algıları ortaya çıkar. Çalışanların kişisel gelişim olanakları, çalışma arkadaşlarından destek görüp göremedikleri, yeni fikirlerin ne kadar ciddiye alındığı gibi çeşitli sorulara yanıt arayan bu anketlerle iç müşteriyi oluşturan çalışanların memnuniyet düzeyinin ölçülmesi hedeflenir. Öte yandan servqual ölçeğinin özelleştirilmiş bir türü olan INTQUAL ölçeği ile çalışanların dış müşteriyi sunulan hizmet kalitesine ilişkin algıları da ölçülebilir.

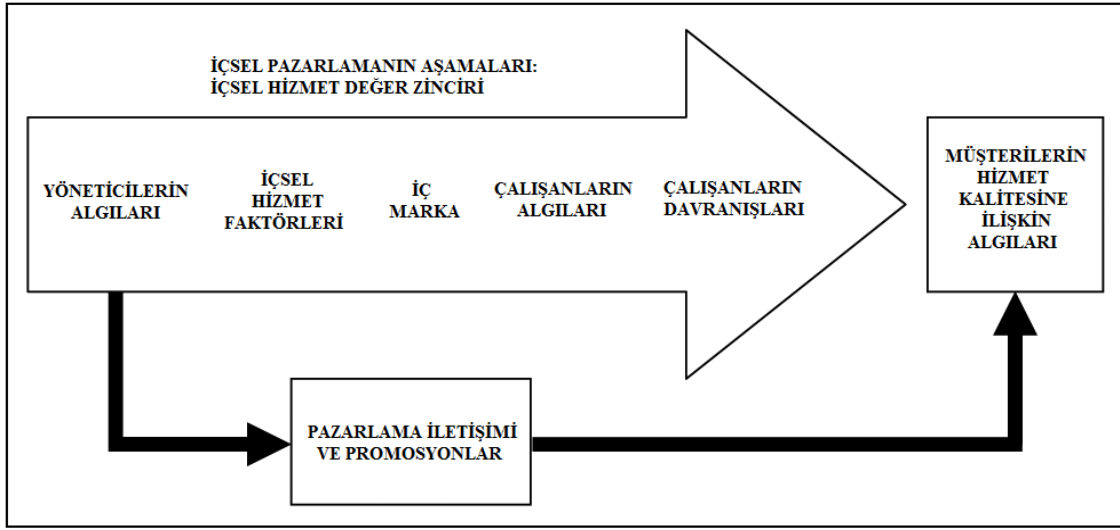
¹⁰¹ T. Fletcher; J. Haynes; J. Miller (Aralık 2005), The effects of grouping by perceived ability on the attitude of year ten students toward physical education, [Konferans Notu], Avustralya, s. 3-4, <http://www.aare.edu.au/05pap/fle05512.pdf> (Erişim Tarihi: 05 Eylül 2011)

5.3. Yönetim Faaliyetleri İle Pazarlama Faaliyetlerini Birbirine Bağlayan Bir Unsur Olarak İç Müşteri Tatmini

Kavramsal olarak bakıldığında pazarlama faaliyetleri, temel işlevleri açısından müşterinin ürün ya da hizmeti satın almasını ve satın almaya devam etmesini amaçlar. Bu devamlılığın sağlanmasında müşteri memnuniyeti büyük önem taşır. Memnuniyeti yüksek olan müşterinin ürüne/hizmete karşı bağlılık geliştireceği ve tecrübelerini tanıdıklarıyla paylaşarak ürünün/hizmetin tanıtımına yardım ederek pazarlama faaliyetlerine destek olacakları varsayılır. Öte yandan yönetim faaliyetleri, müşteri memnuniyeti veya ürünün/hizmetin pazarlanması ile doğrudan ilgili değildir. Yönetim faaliyetleri daha çok en uygun üretim, pazarlama, stratejik kararlar üretme gibi konularla ilgilidir.

Pazarlama ve yönetim faaliyetleri ile ilgili bu ayrıma karşın, özellikle iç ve dış müşteri memnuniyeti gibi konular söz konusu olduğunda, bu faaliyetler arasındaki yakın ilişki daha kolay gözlenmektedir. Sürekli değişen müşteri algılarını ve bu algılara iç müşterilerin verdiği tepkileri karşılaştırarak, işletme yöneticileri işletme üzerinde yapmaları gereken stratejik değişiklikleri kararlaştırabilirler. Örneğin müşterilerin ürün veya hizmetten şikâyetçi olduğu durumda, iç müşteriler olumsuz tepkiler geliştiriyorsa, yöneticiler bu durumda oluşabilecek olumsuzlukları engellemek için eğitim programları uygulayabilirler. Ya da işletme güçlü bir rakiple karşı karşıyaysa, müşteri sadakati, iç müşterilere ilişkin yapılması gereken süreç yeniliklerini belirleyebilir.

Aşağıdaki Şekil 16'da yönetim ve pazarlama faaliyetleri arasındaki bağlantı gösterilmiştir:



Şekil 15. Yönetim ve Pazarlama Faaliyetlerinin Birbirine Bağlanması

Kaynak: P. J. Vella ve J. Gountas (2009), Employee perspectives of service quality in the supermarket sectors, (Çev: Fırat Şanlıtürk), *Journal of Services Marketing*, 23 (6), s.408

Müşteriler olumsuz davranışları ve hatta şikâyetleriyle çalışanları “hayal kırıklığın uğrattıklarında” bu durum muhtemelen çalışanların gelecek davranışlarını ve işletme içerisindeki “rahatlık faktörlerini” etkileyecektir. Bu konu artık yönetimin dış müşteri tatmin sonuçlarını ne şekilde yorumladığı ve yanıtladığı ile ilgilidir. Burada sorulan sorular, müşteri tatmini ölçümlerinin çalışanlarca adil olarak algılanıp algılanmadığı (güvenilirlik); ölçüm sistemlerinin uygulamaya konabilir sonuçlar mı ürettiği yoksa kimin işini iyi yapıp kimin yapmadığına dair söylentiler üretmek için mi kullanıldığı (somutluk); yönetimin müşteri geri beslemelerini dinleyip bunlarla ilgilenip ilgilenmediği (yanıt verme); insanların yönetimin konuya olan yaklaşımına güvenip güvenmediği (güven) ve müşteri memnuniyeti ölçümlerinin olumlu ve işbirliğine yönelik olarak kullanılıp kullanılmadığıdır (empati)¹⁰².

5.4. Hizmet İşletmelerinde İç Müşteri Tatmini

İç müşteri tatmini gerek ürün, gerekse hizmet üreten işletmeler açısından son derece önemlidir. Ancak özellikle hizmet üreten işletmelerde, hizmetlerin ve hizmet

¹⁰² N. F. Piercy (1995), Customer satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employees, (Çev: Fırat Şanlıtürk), *Journal of Marketing Practice*, 1 (1), s.26

sunumunun üretim anında tüketilme, soyut olma, insanlar arası etkileşimler sonucu oluşma gibi özellikleri gereği, hizmeti sunan çalışanların memnuniyeti daha da önem kazanmaktadır. İç müşteri tatmininin düşük olması durumunda, personel devir hızının yükselmesi, nitelikli iş gücünün işletmeden uzaklaşması, işe gösterilen özenin azalması, örgütsel çatışmalarda artış gibi işletme açısından istenmeyen sonuçlar ortaya çıkması ihtimalinin artması beklenebilir. Starbucks örneğinde gözlemlendiği üzere, gerek iç, gerekse dış müşteriye “aile kültürünü” sunabilen işletmelerin başarıya daha yakın olduğunu düşünmek mümkündür.

5.5. İç Müşteri Tatmininin Hizmet Kalitesine Etkileri

“Müşterilerin hizmet sunumunda oynayabilecekleri rollerden biri de kendi tatminlerine ve elde ettikleri hizmetlerin nihai kalitesine katkıda bulunmaktır. Müşteriler organizasyonun üretkenliğini arttırmayı önemsemeyebilirler ancak elde ettikleri hizmetin kalitesini kesinlikle umursarlar”¹⁰³. Öte yandan iç müşterileri oluşturan çalışanların, organizasyonun başarısı, üretkenliği, etkinliği, rekabet edebilirliği gibi unsurlarla yakından ilgilenmeleri büyük önem taşımaktadır. Çalışanların, işletmenin üretkenliği, başarısı, etkinliği gibi sonuçlara karşı kayıtsız kalması, işletmenin başarısız olmasını neredeyse kesinleştirecektir. İç müşteri tatmini sağlanmadığında, çalışanların tatmin seviyelerinin düşüklüğüne bağlı olarak iş aksatma, işe geç gelme, işi sabote etme, mobbing, çalışan devir hızının artması, nitelikli iş gücünün işletmeden uzaklaşması gibi vakalarda artış görülmesi beklenebilir. Çalışanların emeklerini yaptıkları işlerden, yöneticilerinse dikkatlerini daha stratejik konulardan sorun gidermeye yönelttiği bu tür durumlarda müşteriye sunulan hizmetin kalitesine de daha az ilgi gösterilmesi doğal olacaktır. İç müşteri tatmin düzeyi yüksek olduğunda çalışanlar daha sorunsuz bir ortamda çalışacak ve ortaya çıkan sorunların çözümüne katılmaya daha istekli olacaklardır. Hizmet sunan işletmelerde varlıkların en önemli kısmını oluşturan çalışanların memnuniyetinin yüksek olması bu açıdan hayati önem taşımaktadır.

¹⁰³ Bitner; Faranda; Hubbert; Zeithaml (1997), s. 197

5.6. İç Müşteri Tatmininin Rekabet Açısından Önemi

Küreselleşen ve yoğun rekabet içinde bulunan sektörlerde, teknolojinin, ulaşımın ve iletişimin gelişmesine paralel olarak, ürünlerin ve hizmetlerin aralarındaki farklılıkların gittikçe azaldığı gözlenmektedir. Ürünler ve hizmetler büyük ölçüde kolaylıkla taklit edilebilmektedir. Öte yandan süreç analizi, hızlı ve etkili sorun giderme becerileri, vizyonel bakış, etkili liderlik gibi insanlara dayalı ve göreceli beceriler ve yetenekler hem üretimde, hem pazarlamada hem de yönetim süreçlerinde ayırt edici unsurlar olarak giderek daha da önemli hale gelmektedir. Rekabet avantajı oluşturan ve başarıyı getiren bu entelektüel sermayeye erişimi sağlayabilmek için öncelikle entelektüel sermayenin bağlılığına ihtiyaç vardır.

Çalışan bağlılığı, çalışanların işlerine tutkuyla bağlı olmalarını, tüm enerjilerini işletmeye vermeleri ve müşteriye hizmet ederken ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmalarını ifade eder. Bu kavram tamamen isteklilikle ve işletmenin başarısı için içten gelen bir çabayla çalışmalarını ifade eden fiziksel olmaktan çok psikolojik boyutta gerçekleşen bir sözleşmedir¹⁰⁴.

5.7. İşin ve İş Ortamının İç Müşteri Tatminine Etkileri

İç müşteri tatminine yönelik ölçümlerde temel yaklaşım, işin ve iş ortamının bileşenlerini belirleyerek, çalışanlar için bu bileşenlerin tek tek tatmin edicilik seviyeleri ölçmektir. İşe ve iş ortamına ilişkin bu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁰⁵:

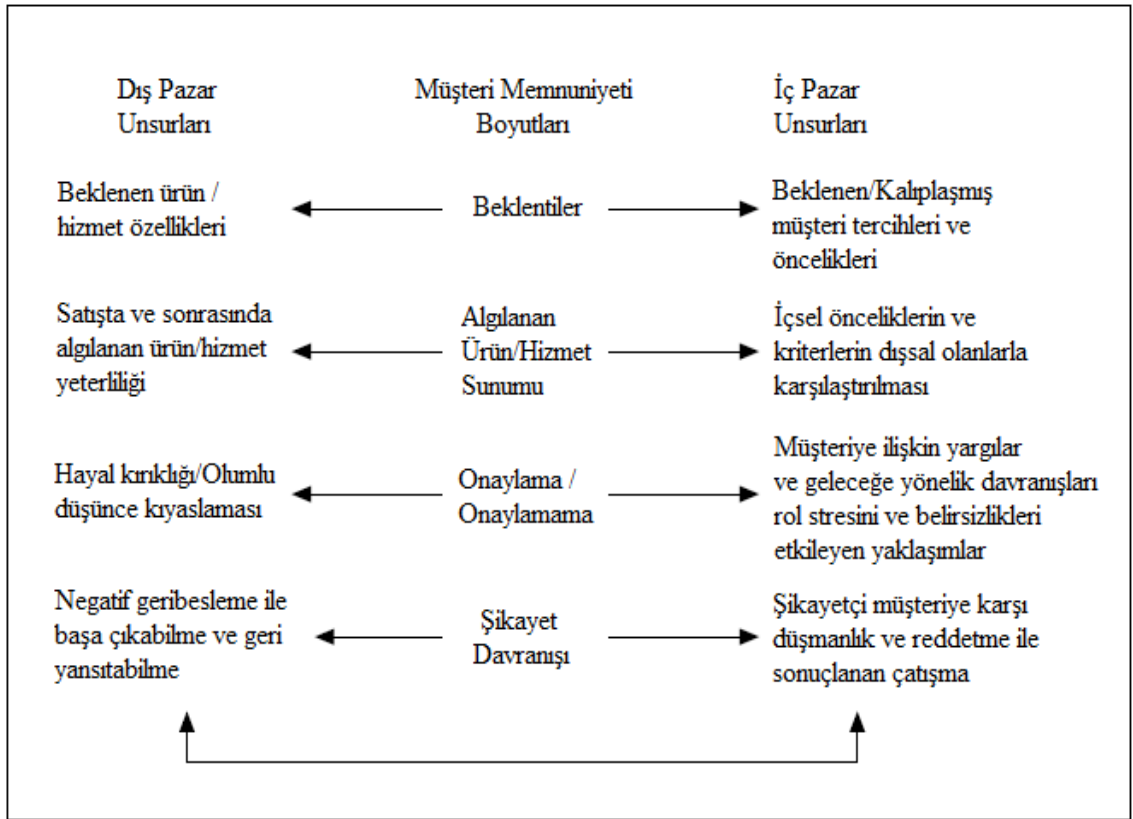
- İşin Genel Görünümü Zorluk Derecesi ve Doğru İstihdam
- Ücret
- Terfi ve Uygun Ödüllendirme
- Sürekli Bir İşe Sahip Olmak
- Çalışma Koşulları
- İşletmede Geçerli Olan Beşeri İlişkiler

¹⁰⁴ S. Cook (2008), *Essential guide to employee engagement: Better business performance through staff satisfaction*, (Çev: Fırat Şanlıtürk), Londra : Kogan Page Limited, s: 3.

¹⁰⁵ T. B. Şimşek ve M. Yurdakul (2005), İşletmelerde iç müşteri memnuniyetinin hizmet kalitesine etkisi: Bursa'da özel bir eğitim kurumunda uygulanması, [Yüksek Lisans Tezi], Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, s.59-69

- Yönetim
- Yapılan İşin Adaletli Bir Şekilde Değerlendirilmesi
- Üstlerin Sıcak İlgisi Ve Yardımcı Tutumları
- Üstlerin Sağladığı Teknik Yardım Ve Bilgi Aktarımı

Öte yandan, yine işe ve iş ortamına bağlı olarak değişebilen bir diğer unsur da çalışanlarla müşteriler arasındaki etkileşim seviyesidir. Özellikle hizmet işletmelerinde çalışanlarla müşteriler arasındaki etkileşim, üretim işletmelerindekilere kıyasla daha yoğun ve yaygındır. Hizmet sunumunun anlık olma ve yüz yüze etkileşimin ürünü olma özellikleri sonucunda çalışanlarla müşteriler arasındaki etkileşim özellikle hizmet işletmelerinde iç müşteri tatmininde önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bu etkileşimlerin sonucu olarak iç müşteri memnuniyeti azalabilir veya artabilir. Aşağıdaki Şekil 16'da bu etkileşim müşteri memnuniyeti unsurları üzerinden özetlenmiştir:



Şekil 16. İç ve Dış Pazarlarda Müşteri Memnuniyeti Boyutları

Kaynak: Piercy, 1995 : 26

Görüldüğü üzere dış müşteri tatmininin ölçümü yalnızca bir başlangıçtır. Ölçüm sonuçlarının ne şekilde kullanılacağı, yapılacak düzeltici veya koruyucu faaliyetlerin

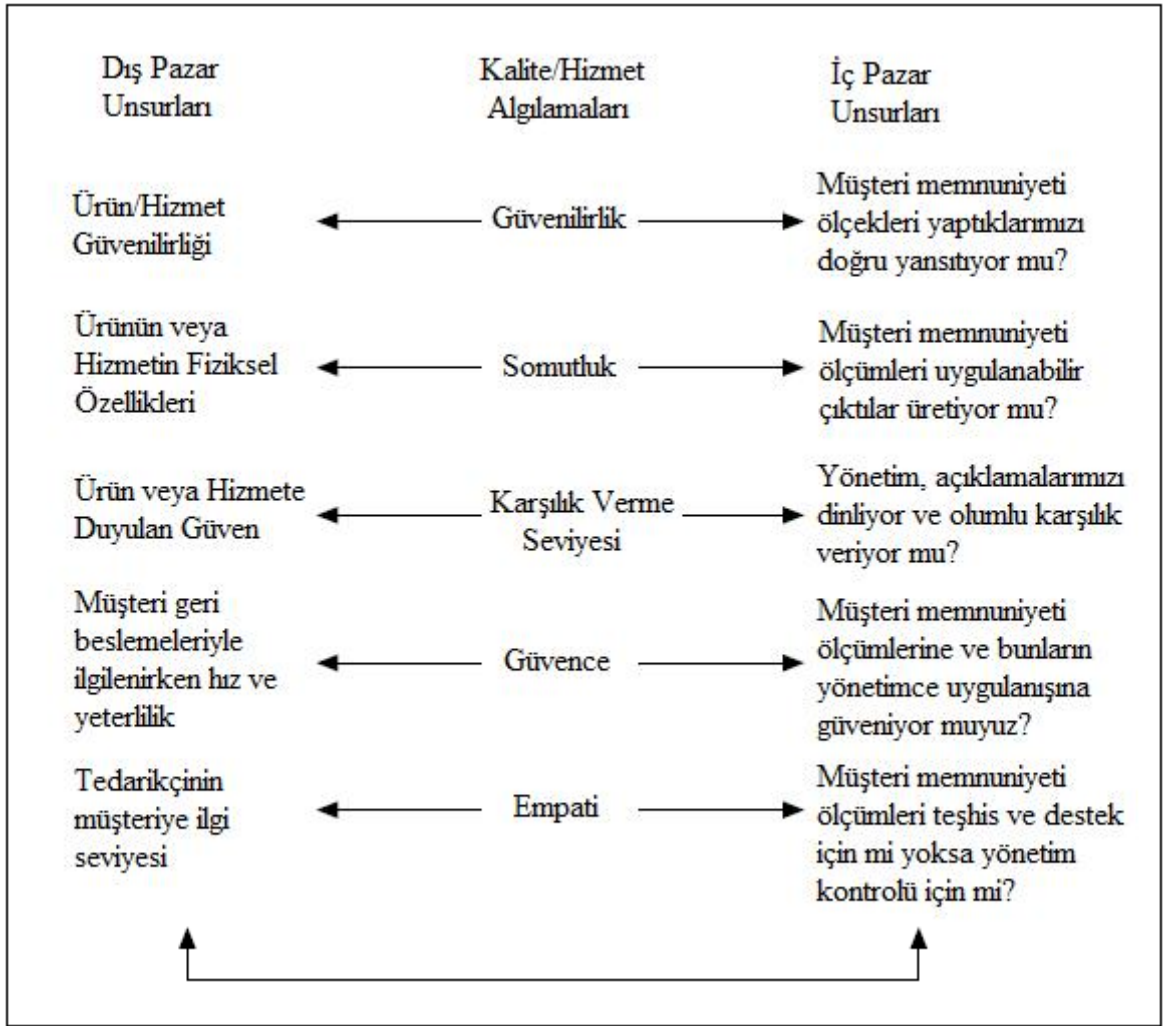
nasıl sonuçlanacağı ve en önemlisi iç müşterilerin bu faaliyetlerden ne şekilde etkileneceği büyük çoğunlukla yönetimin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Yöneticiler, çalışanlar ve müşteriler arasındaki bu karşılıklı etkileşim döngüsü aşağıdaki şekil 17’de özetlenmiştir:

Tablo 12. Yöneticiler, İç Müşteriler ve Müşteriler Arasındaki Karşılıklı Etkileşim Tablosu



Kaynak: F. L. Eichorn (2005), *Who Owns the Data?: Using Internal Customer Relationship Management to Improve Business and IT Integration*, (Çev: Fırat Şanlıtürk), ABD : Tate Publishing LLC, s.110
<http://books.google.com.tr/books?id=D5m7e0bdT4UC&lpg=PT54&ots=0i5iqQOYFU&dq=INTCRM&pg=PT56#v=onepage&q=INTCRM&f=false> (Erişim Tarihi: 05 Eylül 2011)

İç müşterilerin algıları, dış müşterilerin memnun edilmesinde önemli bir araç olarak kullanılabilir. Dış müşterilerin memnun edilmesi amacıyla iç müşterilerin belirli ölçüler içinde yetkilendirilmesinin yanı sıra, yapılması gerekenlerin yöneticiler tarafından belirlenmesi ya da bu iki yöntemin uygun bir karışımının uygulanması mümkündür. Her şekilde, bu yöntemin belirlenmesi, incelenmesi ve yürürlüğe konması yönetimin sorumluluğunda ve denetiminde gerçekleşecektir. En uygun yöntemin belirlenebilmesi için iç müşterilerin görüşlerinin bilinmesi zorunludur. Aşağıdaki Şekil 17’de dış müşterilerin algılarına bağlı olarak iç müşterilere hangi soruların sorulması gerektiği örneklenmiştir:



Şekil 17. İç ve Dış Pazarlarda Müşteri Memnuniyeti ve Kalite/Hizmet Algıları

Kaynak: Piercy, 1995 : 28

Üçüncü Bölüm

İç Müşteri Tatmini, Hizmet Kalitesine Etkileri ve Rekabet Avantajı Yaratmadaki Önemi Üzerine Bir Araştırma

1. Problemin Tanımı

Araştırmada, 550 çalışanı bulunan Xanadu Resort Hotel işletmesinde, INTQUAL iç müşteri memnuniyeti ölçeğini oluşturan Yöneticiler ve Liderlik, İç / Dış

Müşteri Odaklılık, Bütünlük ve İletişim, Genel Çalışan Memnuniyeti, Ödüllendirme ve Ücret kategorilerine verilen cevaplar, otel yöneticisiyle yapılan görüşme ve müşterilerden elde edilen geri bildirimlerle birlikte incelenmiştir. Bu şekilde, turizm otel işletmelerinde iç müşteri memnuniyetinin hizmet işletmelerine etkilerini belirlenmeye ve aşağıdaki sorulara cevap verilmeye çalışılmıştır:

Ana sorun: İç müşteri tatmininin, müşteriler tarafından algılanan hizmet kalitesi üzerinde olumlu ya da olumsuz herhangi bir etkisi var mıdır?

- Eğer varsa bu etki hangi yöndedir?
- Varsa bu etkinin rekabet avantajı yaratmadaki önemi nedir?
- Çalışanların demografik özelliklerinin, iç müşteri memnuniyetini oluşturan kategoriler üzerinde etkisi var mıdır?
- İşletme yöneticilerinin iç müşteri memnuniyetine ilişkin görüşleri ve yaklaşımları nasıldır?
- İşletme yöneticilerinin rekabet stratejilerinde iç ve dış müşteri memnuniyetinin önemi nedir?
- İşletme yöneticilerine göre kaliteli hizmet sunmanın gereklilikleri nelerdir?
- Müşterilerin en çok önem verdikleri hizmet kalitesi boyutları nelerdir? Çalışanlar ve yöneticiler bu boyutlara ne derece önem vermektedirler?

2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı;

- a. Turizm hizmet işletmeleri için hizmet kalitesini geliştirmeye yönelik davranışları ve süreçleri ortaya koymak,
- b. Yüksek kaliteli hizmet sağlamada, iç müşteri tatmininin önemini belirlemek,
- c. Yöneticilerin hizmet kalitesi sağlama, rekabet üstünlüğü oluşturma ve iç müşteri memnuniyetini artırma süreçlerinde oynadıkları rolü ortaya koymak,
- d. İç müşteri memnuniyeti ile bütünleştirilmiş yönetsel davranış ve düşünüş biçimlerinin, kalite rekabetinde işletmelere avantaj sunup sunmadığını belirlemektir.

Bu çalışmayla, belirtilen araştırma konularının tek bir örnek altında bütünlleştirilerek ortaya konması hedeflenmiştir.

3. Araştırmanın Önemi

Hizmet sektörlerinde kusursuz ve yüksek kaliteli hizmet sunmak, rekabetin küreselleştiği günümüz dünyasında, hizmet işletmelerinin hayatta kalmaları açısından giderek artan bir öneme sahip olmaktadır. Sunulan hizmetlerin kalitesini arttırmak adına geliştirilecek yöntemlerin işletmelere müşteri sadakati, verimlilik ve müşteri memnuniyeti olarak dönmesi, işletmenin başarısını olumlu etkileyecektir. Bunu başarabilmek için öncelikle kalite ve hizmet kalitesi kavramlarının açık bir şekilde ortaya konması, daha sonra da kaliteli hizmet sunmak için yapılması gerekenlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçlar doğrultusunda SERVQUAL kalite ölçeğine göre düzenlenen araştırma formunun, nitel bir araştırmada kullanılması özgün bir çalışma olup, benzer çalışmalar için yol gösterici özellik taşımaktadır.

4. Araştırmanın Sınırları

Bu araştırma, iç müşteri memnuniyetini ölçmek için çalışanlara uygulanan bir anket formu, yöneticilerin hizmet, kalite, iç müşteri memnuniyeti, liderlik, bütünlük ve iletişim, eğitim gibi konulara ilişkin görüşlerini inceleyen bir içerik analizi ve müşteri memnuniyeti seviyesini bulgulamak amacıyla gerçekleştirilen müşteri geri bildirimlerinin bir içerik analizi olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Araştırmanın bu çok boyutlu yapısı ve araştırma süresinin Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yönetmeliği gereğince sınırlı olması nedeniyle, araştırma, Antalya Belek Bölgesinde faaliyet gösteren Xanadu Resort Hotel çalışanları ve yöneticileriyle sınırlı tutulmuştur.

5. Araştırma Yöntemi

Bu araştırma, her kademedeki işletme çalışanlarına yönelik bir anket çalışması, işletme yöneticilerine yönelik bir görüşme ve müşterilerden gelen geri bildirimlerin içerik analizi olmak üzere üç boyutlu olarak tasarlanmıştır.

Araştırmanın nicel bölümünü oluşturan ilk bölümü, çalışanlara yönelik bir iç müşteri memnuniyeti anketinden oluşmaktadır. Araştırmanın nitel bölümlerini oluşturan ikinci ve üçüncü bölümlerinde, yöneticilerden ve müşterilerden elde edilen verilere içerik analizi uygulanmıştır. İkinci bölümde araştırmanın yürütüldüğü otel işletmesinde görev alan bir yönetici ile gerçekleştirilen yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiş ve bu görüşmenin içerik analizi yapılmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise müşterilerden gelen geri bildirimler derlenmiş, düzenlenmiş ve içerik analizi ile müşteri memnuniyeti seviyesi belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın nicel kısmında, kullanılan anket formu SERVQUAL hizmet kalitesi boyutlarının çalışanlara uyarlanmasıyla oluşturulmuş INTQUAL ölçeğine göre hazırlanmıştır. Çeşitli INTQUAL¹⁰⁶ anketlerinden seçilen sorulardan oluşturulmuştur ve 5’li likert ölçeğindedir. Soruların cevaplanmasında “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” maddelerinden oluşan 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Anket formu, INTQUAL ölçeğine uygun olarak, “Yöneticiler ve liderlik”, “Müşteri Odaklılık”, “Bütünlük ve İletişim”, “Genel Çalışan Memnuniyeti”, “Ödüllendirme ve Ücret” adı altında beş bölüm ve demografik bilgilerin belirlenmesini amaçlayan 6 soruluk bir giriş bölümü halinde düzenlenmiştir. Anket formunun ilk 7 sorusu “Yönetim ve Liderlik” bölümünü, 8 ile 14. soruların dahil olduğu aralık “Müşteri Odaklılık” bölümünü, 15 ile 21. soruların dahil olduğu aralık “Bütünlük ve İletişim” bölümünü, 22 ile 27. soruların dahil olduğu aralık “Genel Çalışan Memnuniyeti” bölümünü, 28 ile 31. soruların dahil olduğu aralık ise “Ödüllendirme ve Ücret” bölümünü oluşturmaktadır. INTQUAL ölçeğine göre adı geçen beş bölüm, bir bütün olarak ele alındığında “iç müşteri memnuniyetini” ölçmektedir. Araştırma için 500 adet anket formu dağıtılmış, geri dönen 286 anket formundan inceleme sonucunda araştırmada kullanılabilir oldukları tespit edilen 261 adet form değerlendirilmeye alınmıştır. Anketlerin geriye dönüş oranı %52,2 olup, bu oran kabul edilebilir bir orandır.

¹⁰⁶ A. Caruana, L. Pitt (1997), INTQUAL - an internal measure of service quality and the link between service quality and business performance, *European Journal of Marketing*, 31 (8), s.604-616
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet;jsessionid=876286C9FFBDF43558CC385187D2A288?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0070310804.html#0070310804001.png> (Erişim Tarihi: 18 Ağustos 2011)

Araştırmanın ikinci bölümü nitel bir araştırma olup, otel yöneticileriyle yapılan derinlemesine görüşmenin içerik analizini içermektedir. Araştırmanın modeli, neden sonuç ilişkisine dayanan bir modeldir. Araştırmada yarı yapılandırılmış bir anket formu kullanılmıştır. Görüşme sırasında sorulan sorular INTQUAL iç müşteri memnuniyeti ölçeğindeki sorulardan uyarlanmıştır. Görüşme eğitim ve kalite müdürü olan bir yöneticiyle gerçekleştirilmiş, 1 saat 15 dakika sürmüş ve bu süre boyunca yöneticiye 17 soru yöneltilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümü nitel bir araştırma olup, işletmenin yüksek kaliteli hizmet sunma ve yüksek müşteri memnuniyeti sağlama iddiasının doğruluğunu test etmeyi amaçlamaktadır. Bu iddiaların doğruluğunu araştırmak amacıyla müşterilerden gelen geri bildirim e-postalarına içerik analizi uygulanmıştır. Araştırmada toplam 28 müşteri geri bildirim e-postası incelenmiştir.

Dördüncü Bölüm

Araştırma Verilerinin Analizi, Bulgular ve Yorum

1. Verilerin Düzenlenmesi

Bu araştırma sırasında çalışanlara yönelik, INTQUAL ölçeği uyarınca, tam yapılandırılmış bir anket formu ile nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, yöneticilere yönelik yarı yapılandırılmış bir görüşme formu ile nitel bir araştırma ve son olarak müşterilere yönelik yarı yapılandırılmış bir form ile nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Tam yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış iki ayrı soru formu kullanılarak toplanan veriler niteliklerine göre analiz yöntemleri kullanılarak irdelenmiştir. Nicel araştırmada SPSS ile istatistiksel veri analizi gerçekleştirilirken, nitel araştırmalarda içerik analizi kullanılmıştır. Böylece araştırma, 2 nitel ve 1 nicel araştırma olmak üzere toplamda 3 boyut altında düzenlenmiştir.

Araştırmada yer alan kategorilerin parametrik testlerle mi yoksa parametrik olmayan testlerle mi incelenmesi gerektiğini belirlemek amacıyla, parametrik testleri parametrik olmayan testlerden ayıran iki temel farklılık olan “normal dağılım” ve

“varyansların eşitliğinin” belirlenmesine yönelik testler gerçekleştirilmiştir¹⁰⁷.

Verilen dağılımın teorik bir dağılıma (Normal, Poisson gibi) uygunluğu, Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov testi ile belirlenir¹⁰⁸. Bu amaçla gerçekleştirilen testin sonuçları aşağıdaki tablo 13’de gösterilmiştir:

Tablo 13: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Yöneticiler	müşteri	bütünlük	memnuniyet	Ödül
N		261	261	261	261	261
Normal	Mean	29,1226	25,8927	25,2299	23,5670	14,9272
Parameters(a,b)	Std. Deviation	3,30738	3,30326	2,36497	3,15746	2,38393
Most Extreme	Absolute	,238	,093	,131	,158	,223
Differences	Positive	,238	,093	,131	,158	,223
	Negative	-,102	-,091	-,095	-,076	-,218
Kolmogorov-Smirnov Z		3,849	1,505	2,116	2,554	3,601
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,022	,000	,000	,000

İlgili tablonun son satırında yer alan “Asymp. Sig (2-tailed)” ifadesinin her bir kategori için hesaplanan değerleri, 0,05 değerinden küçük olduğundan, %5 anlam düzeyine göre hiçbir kategori normal dağılıma sahip değildir. Bu sonuç, parametrik test koşullarının sağlanmadığını göstermektedir.

Parametrik testlerin varsayımlarından bir diğeri olan varyansların homojenliği testi ise, One-way ANOVA testinin bir seçeneği olan Levene istatistiği ile belirlenir¹⁰⁹. Bu amaçla gerçekleştirilen sonuçları aşağıdaki tablo 14’de gösterilmiştir:

Tablo 14: Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Yöneticiler	1,615	5	255	,156
Müşteri	,533	5	255	,751
Bütünlük	1,800	5	255	,113
Memnuniyet	2,247	5	255	,050
Ödül & Ücret	2,683	5	255	,022

¹⁰⁷ A. Ural ve İ. Kılıç (2006), *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara, s.83-86

¹⁰⁸ Ural ve Kılıç (2006), s.291

¹⁰⁹ Ural ve Kılıç (2006), s.293

İlgili tablonun en sağındaki sütunun en alt satırında yer alan “Sig” değerinin “Ödül ve Ücret” kategorisi için 0,05 değerinin altında olması, %5 anlam düzeyine göre bu kategorinin varyansının eşit (homojen) olmadığını ortaya koymaktadır.

Bu sonuç, nominal dağılımın gerçekleşmemiş olması sonucuyla birlikte ele alındığında, t testi, ANOVA testi gibi parametrik testlerin bu araştırmada kullanılmasının hatalı sonuçlara neden olabileceğini göstermektedir. Bu durumda, veri analizinde parametrik olmayan testlerin kullanılması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Parametrik olmayan test koşulları, örnekleme oluşturan birimlerin (deneklerin) evrenden yansız olarak seçilmeleri ve birbirlerinden bağımsız olmalarıdır (bir deneğin seçimi diğer deneklerin seçimini etkilememelidir)¹¹⁰. Anket çalışması sırasında bu şartların sağlanmasına özen gösterildiğinden, veri analizinde parametrik olmayan testlerden Kruskal – Wallis H testi kullanılmıştır.

Kruskal wallis H testi birbirinden bağımsız iki ya da daha fazla grubun bağımlı bir değişkene ilişkin ölçümlerini karşılaştırarak, iki dağılım arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için kullanılır. Diğer parametrik olmayan testlerde olduğu gibi bu testte de gruplara ait ölçümlerin karşılaştırılmasında aritmetik ortalama yerine medyan değeri esas alınır. Kruskal Wallis H testinin koşulları şunlardır:¹¹¹

- Bağımsız değişkene ait veriler sayısal karakterler ile ifade edilmelidir.
- Değerler birbirinden bağımsız rasgele örneklem üzerinden elde edilmelidir.
- Bağımlı değişkene ilişkin ölçümler aralık veya oran ölçeğindedir.

Yöneticilere yönelik olarak gerçekleştirilen görüşme, nitel analiz yöntemlerinden içerik analizi ile analiz edilmiştir. Yönetici görüşmesinin içerik analizi, INTQUAL ölçeği boyutları kullanılarak hazırlanmış olan bir soru formu ile gerçekleştirilmiş olup, bu formu oluşturan kategoriler, birimler ve yöneticinin analize dahil edilen cümleleri EK 1’de sunulmuştur. Araştırmanın son bölümünde müşteri geri bildirimlerine yönelik bir içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analizde bir soru formu bulunmamaktadır ve müşterilerin gönderdikleri geri bildirimler SERVQUAL kalite ölçeği boyutlarına göre kategorilere ayrılmıştır. Müşteri geri bildirimlerinin içerik analizinde kullanılan kategoriler ve birimler EK 2’de sunulmuştur.

¹¹⁰ Ural ve Kılıç (2006), s.83

¹¹¹ Ural ve Kılıç (2006), s.273

2. Örnekleme İlişkin Genel Veriler

Bu araştırmanın genel evreni Türkiye’de faaliyet gösteren, turizm otel işletmeleri çalışanları, yöneticileri ve müşterileridir. Araştırma kapsamında incelenen bu çalışma evreni, en üst düzeyde hizmet kalitesi sunma iddiası taşıyan “High Class” otellerden oluşmaktadır. Evren büyüklüğü, araştırmanın çok boyutlu yapısı ve zaman kısıtlaması nedenleriyle uygulanabilirliği sağlamak amacıyla, genel evreninin sonlu bir alt evreni olan Antalya Bölgesi Otelleri, çalışma evreni olarak seçilmiştir. Antalya bölgesi, “High Class” otellerin yoğun olarak bulunduğu, temsil oranı yüksek bir bölgedir. Antalya Belek bölgesinde faaliyet gösteren Xanadu Resort Hotel otel işletmesinin 500 çalışanı, çalışma evrenini temsil eden örneklem olarak seçilmiştir. Geri dönen 286 anket formu arasından kullanılabilir olduğu belirlenen 261 anket formu araştırmaya dahil edilmiştir. Örnekleme oluşturan birimlerin özellikleri belirli olduğundan ve isteyen tüm deneklerin araştırmaya katılması istendiğinden, örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme seçilmiştir.

3. Araştırma Bulgularının Analizi ve Yorumu

3.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri”

Araştırmada uygulanan anket formunun güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach’s Alpha güvenilirlik testi ve KMO and Bartlett’s küresellik testleri uygulanmıştır. Cronbach’s Alpha analizine ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablo 15’de gösterilmiştir:

Tablo 15. Cronbach’s Alpha Güvenilirlik Testi Sonuç Tablosu

	N	%
Cases Valid	261	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	261	100,0
Cronbach's Alpha	N of Items	
,879	31	

Tabloda görüldüğü gibi, geçersiz anket formlarının elenmesinden sonra geriye kalan ve araştırmaya dahil edilen 261 adet anket formuna uygulanan Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach's Alpha değeri %95 anlam düzeyine göre 0,879 olarak belirlenmiştir. Bu değer, uygulanan anket formunun, araştırmanın gerekliliklerine yerine getirmede güvenilir bir anket formu olduğunu ispatlamaktadır. Geçerliliği olmayan formlar SPSS analizi öncesinde elenmiş olduğundan, hiçbir anket analizden çıkartılmamıştır.

Aşağıdaki Tablo 16'da anket formundan çıkartılmaları anket formunun güvenilirliğini arttıracak olan soruları göstermektedir.

Tablo 16. Anket Formunun Güvenilirliğini Azaltan Sorular Tablosu

	Initial	Extraction
Yöneticilerimiz, işe ilişkin amaçları ve hedefleri gerçekleştirmek için gereken yeterliliğe sahiptirler.	1,000	,749
Yöneticilerimiz, yapılması gerekenleri belirler ve bize açıkça iletir.	1,000	,766
Yöneticilerimiz bizi, işe ilişkin süreçler ve planlar hakkında sürekli olarak, açıkça bilgilendirirler.	1,000	,691
Yöneticilerimiz, çalışanlarının karşılaştığı sorunları anlarlar, bilirler ve çözüm üretebilirler.	1,000	,674
Yöneticilerimiz, hizmet kalitesine ilişkin görüşlerimi dinler ve diğer çalışanlarla paylaşırlar.	1,000	,578
Yöneticilerimiz, hem müşteriye hem de çalışma arkadaşlarıma kusursuz hizmet sunmanın önemini bana açıkça anlatırlar.	1,000	,664
Yöneticilerimiz, karar alma, hedef belirleme, yönlendirme, çalışanlara rehberlik etme gibi rollerinde ve sorumluluklarında yeterlidirler.	1,000	,782
Çalıştığım işletmede müşterilerle kurulan tüm ilişkilerde çalışanların görüşleri alınır.	1,000	,698
Çalışma arkadaşlarıma ve müşterilerimize sunduğum kusursuz destek ve hizmet için ödüllendirilirim.	1,000	,551
Diğer çalışanların hatalarına veya sorunlarına müdahale etmem için amirimden yetki almam gerekmez	1,000	,608
Çalıştığım işletmede, çalışma arkadaşlarıma da müşterilerimize sunduğumuz kalitede hizmet sunmaya teşvik ediliriz.	1,000	,632
Çalıştığım işletmede, görevler arası eğitim ve tanıtım programları ile iş birliğini artırma çabaları desteklenir.	1,000	,681
Çalıştığım işletmede tüm çalışanlar, hizmet kalitesini artırma gibi konularda diğer çalışanlarla iş birliği yapma fırsatları ararlar.	1,000	,587
Çalıştığım işletmede genel olarak, çalışanların kusursuz hizmet sunmak için gereken yeterliliklere sahip profesyoneller olduğunu düşünüyorum.	1,000	,491
Çalıştığım işletmede çalışanlar arasında bütünlük ruhu yüksektir.	1,000	,688
Çalışma arkadaşlarımla aramdaki iletişim zayıftır.	1,000	,473
Çalıştığım işletmede, otorite çatışmaları, güç mücadeleleri ve diğer çatışmalar nadir görülür.	1,000	,618

Çalıştığım işletmede, çalışanlar arasındaki iletişimi ve iş birliğini geliştirmek için özel çaba harcanır.	1,000	,614
İşletmem tarafından bana eğitim, kişisel gelişim ve ilerleme konusunda yeterli sıklıkta fırsatlar sağlanıyor.	1,000	,598
Performansım hakkındaki geri bildirimler (övgü ve/veya eleştiri olarak) düzenli olarak bana sağlanıyor.	1,000	,449
Çalıştığım iş yerinde, işletmenin politikaları ve amaçları açıkça ortaya konur.	1,000	,661
Genel olarak çalıştığım işten memnunum.	1,000	,617
Çalıştığım iş yerini arkadaşlarıma tavsiye ederim.	1,000	,577
İşimi yaparken kendi kararlarımı alma fırsatı bana sağlanır.	1,000	,767
Çalışanlar olarak nasıl ödüllendirileceğimizi biliriz.	1,000	,774
Çalışanlar olarak neden ödüllendirileceğimizi biliriz.	1,000	,785
Ödül sistemimiz bizi işletmemizin amaçlarına uygun biçimde davranmaya teşvik eder.	1,000	,894
Ödül sistemimiz işletme olarak ulaşmak istediğimiz hedeflerle bağlantılıdır.	1,000	,877
İşimle gurur duyuyorum.	1,000	,718
Çalıştığım işi zevkli buluyorum.	1,000	,713
İşimi yapmak için gereken tüm bilgilere, eğitime ve yeteneklere sahip olduğumu düşünüyorum.	1,000	,616

Yukarıdaki tablo 16’da görüldüğü üzere, 30. soru olan “Ödül sistemimiz bizi işletmemizin amaçlarına uygun biçimde davranmaya teşvik eder” sorusunun anketten çıkartılması halinde güvenilirlik değeri 0,879 yerine 0,894 olacaktır. Bu fark, araştırmanın sonuçları açısından anlamlı büyüklüğe sahip bir fark olmadığından, sorunun araştırmadan çıkartılmasına gerek görülmemiştir.

Anket formunun örneklem yeterliliğini ölçen KMO testi ve küreselliğini ölçen Bartlett’s Küresellik Testi sonuçları aşağıdaki tablo 17’de gösterildiği gibidir:

Tablo 17. KMO ve Bartlett's Testleri Sonuç Tablosu

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,844
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4688,480
	Df	465,000
	Sig.	,000

Uygulanan anket çalışması için araştırma evreninden seçilen örneklemin yeterli büyüklükte olup olmadığının, bir diğer deyişle yeterli sayıda katılımcıya anket formu uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesi için KMO (Kaiser Meyer Olkin) testi

uygulanmıştır. Testin sonucu 0,844 olarak belirlenmiş olup, 0,8 değerinden büyük olan bu değer yeterli sayıda katılımcıya anket uygulanmış olduğunu ispatlamaktadır.

Bartlett's Küresellik Testi ise varyansların normalden sapmasını, bir diğer deyişle varyansların homojenliğini ölçen ve bu şekilde araştırmanın faktör analizine uygun olup olmadığını ortaya koyan bir testtir. Bu test, değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırılması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Testin sonucunda Bartlett's küresellik testi değeri 0,000 olarak belirlenmiş ve $p < 0,05$ olduğu görülmüştür.

3.2. Araştırma Hipotezlerinin Analizi

Bu kısım üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın nicel kısmını oluşturan birinci bölümde, çalışanların memnuniyetlerinin belirlenmesine yönelik olarak, INTQUAL ölçeğinin uyarlanmasıyla oluşturulmuş bir tam yapılandırılmış soru formu kullanılarak erişilen veriler nicel yöntemler kullanılarak analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır. Çalışmanın nitel bölümlerinden ilkinin oluşturan ikinci bölümde, yöneticilerin algılarının incelenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen derinlemesine yüz yüze görüşme, nitel analiz yöntemlerinden içerik analizi ile analiz edilmiş ve sonuçlar özetlenmiştir. Araştırmanın ikinci nitel bölümünü oluşturan üçüncü bölümde, yöneticilerin ve çalışanların algılarının ve davranışlarının müşterilere ne şekilde yansıdığı belirlenmesi amacıyla, müşterilerden elde edilen geri bildirimler, nitel analiz yöntemlerinden içerik analizine tabi tutulmuş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

İlgili literatürden anlaşıldığı üzere, iç müşteri memnuniyeti, kaynağı açısından yöneticilerin uyguladıkları politikalara ve yönetim sistemlerine doğrudan bağlıdır. Ancak doğru yönetim sistemlerinin ve politikalarının uygulanmasına karşın, çalışanlar arasındaki etkileşimlerde gerçekleşebilecek aksaklıklar nedeniyle iç müşteri memnuniyeti yine de düşük seviyede olabilmektedir. İç müşteri memnuniyetinin düşük seviyede olmasının da müşterilerin kalite algılarını olumsuz etkileyeceği varsayılmaktadır. Özetle, iç müşteri memnuniyeti açısından yöneticiler, çalışanlar ve müşteriler arasındaki anlam ilişkisi, sebep, süreç ve sonuç olarak ele alınabilir. Bu üç kaynağın her birinden veri toplanarak, iç müşteri memnuniyetinin her üç grup açısından etkilerinin belirlenmesi, bu üç grubun görüşleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi, elde

edilen sonucun işletmenin rekabet gücüne ve sunduğu hizmetlerin kalitesine olası etkilerinin bir bütün olarak yorumlanması hedeflenmiştir.

3.2.1. Çalışanların memnuniyetlerine yönelik INTQUAL ölçeğinin uygulanmasıyla erişilen verilerin analizi

Aşağıda, çalışanlara yönelik olarak, INTQUAL ölçeğinin uygulanmasıyla erişilen verilerin, araştırma hipotezlerini yanıtlamak amacıyla kullanılmak üzere gerçekleştirilen analizleri sunulmuştur.

H₀: Tüm bölümlerde çalışanların yöneticilere ilişkin görüşleri benzerdir.

H₁: Bölümler arasında yöneticilere ilişkin görüşlerde farklar görülmektedir.

Çalıştığınız bölüm	N	Mean Rank
Yöneticiler		
Ön Büro	48	135,13
F&B (Yiyecek & İçecek)	68	131,37
Kat Hizmetleri	35	150,49
Teknik	27	118,41
İdari	45	146,20
Diğer	38	98,13
Total	261	
	Yöneticiler	
Chi-Square		12,726
Df		5
Asymp. Sig.		,026

$p=0,026$ ve $p<0,05$ olduğundan, H_0 hipotezi reddedilir ve H_1 hipotezi kabul edilir. Bölümler arasında yöneticiye ilişkin görüşler farklılık göstermektedir. Bu farkın sebebi, animasyon, tur operatörlüğü gibi “diğer” kategorisi altında gruplanmış çalışanların farklı görüşler belirtmesidir. “Diğer” kategorisindeki çalışanların verdikleri yanıtların ortalamalarının düşük olması, yöneticilere yönelik görüşlerinin tamamen olumsuz olmasa bile diğer kategorilerdeki çalışanlardan daha düşük olduğunu göstermektedir. Bu durumun temel nedeninin, “diğer” kategorisinde çalışanların farklı kültürlere sahip farklı ülkelerden gelmeleri, çalışma amaçlarının ve işlerinden beklentilerinin farklı olması ve nispeten daha düşük süredir bu işletmede çalışmakta olmaları nedeniyle, örgüt kültürünü tam olarak benimsememiş olmaları olduğu düşünülmektedir. Çalışanların yöneticilere ilişkin sorulara verdikleri cevapların yüzde dağılımı incelendiğinde, “diğer” bölümlerde çalışanların yöneticilerin yeterliliğini belirlemeyi

amaçlayan birinci soruya %10,5 oranda kararsızım yanıtını verdikleri görülmektedir. Bu değer en yakın bölüm olan Yiyecek ve İçecek bölümünde %5,9'dur. Yöneticilerin yapılması gerekenleri belirleyip çalışanlara bildirdiğini ifade eden ikinci soruya “diğer” bölümünde çalışanlar %15,8 oranında “kararsızım” yanıtını vermişlerdir. Bu değer en yakın bölüm olan Ön Büro bölümünde %6,3'tür. Yöneticilerin çalışanları süreçler ve planlar hakkında açık olarak bilgilendirmesini değerlendiren üçüncü soruya “diğer” bölümündeki çalışanlar %18,4 oranında “kararsızım” yanıtını vermişken, en yakın bölüm olan Teknik bölümünde bu değer %14,8'dir. Yöneticilerin, çalışanların karşılaştıkları sorunları anlayıp çözme becerilerini inceleyen dördüncü soruya “diğer” bölümünde çalışanların %13,2'si “katılmıyorum” yanıtını vermiştir. Diğer bölümlerde çalışanların hiçbiri bu soruya “katılmıyorum” yanıtı vermemiştir. Yöneticilerin çalışanlara müşterilere ve çalışma arkadaşlarına kaliteli hizmet sunmanın önemini anlatma becerilerini ölçen altıncı soruya “diğer bölümünde çalışanlar %18,4 oranında “kararsızım” yanıtını vermişlerdir. En yakın bölüm olan Yiyecek ve İçecek bölümünde ise bu oran %5,9'dur. Yöneticilere ilişkin, yöneticilerin karar alma, hedef belirleme, çalışanlara rehberlik etme gibi yöneticilik becerilerini değerlendiren yedinci ve son soruya “diğer” bölümünde çalışanların %15,8'i “kararsızım” yanıtını vermişlerdir. Bu oran en yakın bölüm olan teknik bölümünde ise %7,4 seviyesindedir. Diğer bölümünde çalışanlar yalnızca beşinci soru olan ve yöneticilerin sunulan hizmetin kalitesi hakkında çalışanların görüşlerini alma seviyelerini belirleyen soruya diğer bölümlerden daha olumlu yanıt vermişlerdir. Sorulara verilen cevapların yüzde dağılımları, diğer bölümünün yöneticiler hakkındaki görüşlerinin hangi nedenlerle diğer bölümlerden daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır.

H₀: Tüm yaş gruplarında çalışanların yöneticilere ilişkin görüşleri benzerdir.

H₁: Yöneticilere ilişkin görüşler farklı yaş gruplarındaki çalışanlar için farklılık gösterir.

Yaş grubunuz	N	Mean Rank
Yöneticiler 30 ve daha az	128	128,07
31 - 40 arası	83	136,99
41 - 50 arası	45	123,44
51 ve üzeri	4	153,13
Total	260	
Yöneticiler		
Chi-Square		1,569
Df		3
Asymp. Sig.		,667

$p=0,667$ ve $p>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Çalışanların yaşlarının yöneticilere ilişkin görüşlerine etkisi yoktur. Bir başka deyişle her yaş grubundaki çalışanlar yöneticilere ilişkin benzer görüşlere sahiptir. Bu durum, yöneticilerin farklı yaş gruplarındaki çalışanların isteklerini ve ihtiyaçlarını anladıklarını ve farklı yaş gruplarındaki çalışanların niteliklerini doğru değerlendirmeyi başardıklarını göstermektedir. Yöneticilerin işe ilişkin yeterliliklerini inceleyen ilk soruya verilen “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının toplamı 30 ve daha az yaş grubundakiler için %95,3; 31-40 yaş arası çalışanlar için %96,3; 41-50 yaş arasındaki çalışanlar için %100; ve 51 yaş ve üzeri çalışanlar için %100 seviyesindedir. İkinci soru olan ve yöneticilerin yapılması gerekenleri belirleyip çalışanlara bildirmelerini inceleyen soruya verilen “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının toplamı, 30 ve daha az yaş grubundakiler için %93; 31-40 yaş arası çalışanlar için %97,5; 41-50 yaş arasındaki çalışanlar için %97,8; ve 51 yaş ve üzeri çalışanlar için %100 seviyesindedir. Yöneticilerin çalışanları süreçler ve planlar hakkında bilgilendirmesini inceleyen üçüncü soruya verilen “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının toplamı, 30 ve daha az yaş grubundakiler için %87,6; 31-40 yaş arası çalışanlar için %87,9; 41-50 yaş arasındaki çalışanlar için %100; ve 51 yaş ve üzeri çalışanlar için %100 seviyesindedir. Yöneticilerin çalışanların sorunlarını anlama ve çözme becerilerini inceleyen dördüncü soruya verilen “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının toplamı 30 ve daha az yaş grubundakiler için %85,1; 31-40 yaş arası çalışanlar için %92,7; 41-50 yaş arasındaki çalışanlar için %93,4; ve 51 yaş ve üzeri çalışanlar için %100 seviyesindedir. Yöneticilerin çalışanların hizmet kalitesine ilişkin görüşlerini dinleme düzeylerini inceleyen beşinci soruya 30 yaş ve altı yaş grubunda yer alan çalışanlar daha olumsuz yanıt vermişlerdir. Ancak tek başına bu yanıtlar yöneticilere ilişkin görüşleri temsil etmemektedir. Yöneticilerin çalışanlara

müşterilere ve çalışma arkadaşlarına kaliteli hizmet sunmalarının önemini inceleyen altıncı soruya verilen “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının toplamı 30 ve daha az yaş grubundakiler için %92,1; 31-40 yaş arası çalışanlar için %95,1; 41-50 yaş arasındaki çalışanlar için %100; ve 51 yaş ve üzeri çalışanlar için %100 seviyesindedir. Yöneticilerin liderlik becerilerini inceleyen yedinci soruya verilen “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının toplamı 30 ve daha az yaş grubundakiler için %93; 31-40 yaş arası çalışanlar için %96,4; 41-50 yaş arasındaki çalışanlar için %97,8; ve 51 yaş ve üzeri çalışanlar için %100 seviyesindedir.

H₀: Yöneticilere ilişkin görüşler her iki cinsiyet için de aynıdır.

H₁: Farklı cinsiyetlerdeki çalışanların yöneticilere ilişkin görüşleri de farklıdır.

Cinsiyetiniz	N	Mean Rank
Yöneticiler Kadın	122	138,11
Erkek	138	123,77
Total	260	
Yöneticiler		
Chi-Square		2,445
Df		1
Asymp. Sig.		,118

$p=0,118$ ve $p>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Çalışanların cinsiyetlerinin yöneticilere ilişkin görüşlerine etkisi yoktur. Her iki cinsiyetteki çalışanların da yöneticilere ilişkin görüşlerinin benzer olması, yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığı yapmadıklarını göstermektedir. Ancak kadın çalışanların genel itibarıyla daha olumlu yanıtlar vermiş olmaları, yöneticilerin uyguladıkları politikaların ve çalışanlara davranışlarının, kadın çalışanlar tarafından daha olumlu karşılanmış olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin birinci soruya verilen “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının toplamı kadın çalışanlarda %97,5 ve erkek çalışanlarda %100 seviyesindedir. Yöneticilerin yapılması gerekenleri çalışanlara iletmelerini inceleyen ikinci soruya verilen “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının toplamı kadın çalışanlarda %93,4 ve erkek çalışanlarda %97,1 seviyesindedir. Yöneticilerin çalışanları süreçler ve planlar hakkında bilgilendirmelerini inceleyen üçüncü soruya verilen “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının toplamı kadın çalışanlarda %91,8 ve erkek çalışanlarda %88,4 seviyesindedir. Yöneticilerin çalışanların sorunlarını anlama ve çözme becerilerini inceleyen dördüncü

soruya verilen “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının toplamı kadın çalışanlarda %89,3 ve erkek çalışanlarda %89,1 seviyesindedir. Ancak kadın çalışanların %4,1’i bu soruya katılmıyorum yanıtını verirken, erkek çalışanlar katılmıyorum yanıtını vermemişlerdir. Yöneticilerin hizmet kalitesi konusunda çalışanların görüşlerini alma seviyelerini inceleyen beşinci soruya verilen “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının toplamı kadın çalışanlarda %70,5 ve erkek çalışanlarda %71 seviyesindedir. Kadın çalışanlar bu soruya %10,7 oranında katılmıyorum yanıtını verirken, bu değer erkek çalışanlarda %7,2’dir. Yöneticilerin müşterilere ve çalışanlara kaliteli hizmet sunmanın önemini vurgulama düzeylerine ilişkin altıncı soruya verilen “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının toplamı kadın çalışanlarda %96,8 ve erkek çalışanlarda %92,1 seviyesindedir. Yöneticilerin yönetsel becerilerini inceleyen yedinci ve son soruya verilen “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının toplamı kadın çalışanlarda %96,7 ve erkek çalışanlarda %93,5 seviyesindedir. Yöneticilere ilişkin sorulara verilen yanıtların yüzde dağılımları incelendiğinde iki cinsiyet arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı görülmektedir.

H₀: Her eğitim seviyesindeki çalışanlar için yöneticilere ilişkin görüşler benzerdir.

H₁: Yöneticilere ilişkin görüşler eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.

Eğitim durumunuz	N	Mean Rank
Yöneticiler İlkokul	6	142,83
Ortaokul	31	111,69
Lise	123	132,54
Üniversite	95	130,85
Lisans Üstü	6	189,58
Total	261	
Yöneticiler		
Chi-Square		6,064
Df		4
Asymp. Sig.		,194

$p=0,194$ ve $p>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Çalışanların eğitim durumlarının yöneticilere ilişkin görüşlerine etkisi yoktur. Her eğitim seviyesindeki çalışanlar yöneticilere ilişkin benzer görüşler belirtmişlerdir. Ancak özellikle lisansüstü eğitim almış olan çalışanların verdikleri yanıtların ortalaması daha yüksektir. Bunun sebebi, lisans üstü eğitim almış olan çalışanların uygulanan yönetsel politikaları daha fazla benimsemeleri, yöneticilerden daha farklı tepkiler görmeleri, ya da yönetsel

uygulamaları daha iyi anlamaları olabilir. Lisansüstü eğitim almış 12 çalışanın tamamı, yöneticilerle ilgili 7 sorunun tümüne “katılıyorum” ya da “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarını vermişlerdir. Eğitim durumuna bağlı olarak yöneticilere ilişkin görüşlerin incelenmesinde elde edilen en düşük değer %83,2 ile üniversite mezunu çalışanların yöneticilerin çalışanların sorunlarını anlama ve çözme becerilerine ilişkin görüşlerinde ortaya çıkmıştır.

H₀: Turizm sektöründe çalışma süresi yöneticilere ilişkin görüşleri etkilemez.

H₁: Turizm sektöründe çalışma süresi yöneticilere ilişkin görüşleri etkiler.

Turizm sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz		N	Mean Rank
Yöneticiler	0 - 2 yıldır	20	87,53
	3 - 5 yıldır	78	129,31
	6 - 9 yıldır	69	135,27
	10 yıldan uzun süredir	94	138,52
	Total	261	
		Yöneticiler	
Chi-Square		8,124	
Df		3	
Asymp. Sig.		,044	

$p=0,044$ ve $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve H_1 hipotezi kabul edilir. Çalışanların turizm sektöründe çalışma süreleri, yöneticilere ilişkin görüşlerini etkilemektedir. Tablo incelendiğinde, yöneticilere ilişkin görüşlerde, sektörde çalışma sürelerine bağlı olarak oluşan farklılıkların 0 ile 2 yıldır turizm sektöründe çalışanlardan kaynaklandığını göstermektedir. Bu çalışanların sektöre ve mevcut işletmeye ilişkin bilgilerinin artmasıyla, yöneticilere ilişkin olumlu görüşlerinin artması, sektörde tecrübeli personelin işletmeye çekilmesi ve personel devir hızının düşük tutulmasının önemini ortaya koymaktadır. 0 – 2 yıldır turizm sektöründe çalışanlar yöneticilerin yeterliliklerini inceleyen ilk soruya %70 oranında katılıyorum ve %25 oranında kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Bu soru için en düşük kesinlikle katılıyorum yanıtı oranı 0 – 2 yıldır turizm sektöründe çalışanlara aittir. Yöneticilerin yapılması gerekenleri belirleyip çalışanlara aktarmasını inceleyen ikinci soruya 0 – 2 yıldır turizm sektöründe çalışanlar %75 oranında katılıyorum ve %20 oranında kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Bu değer verilen kesinlikle katılıyorum yanıtları için en düşük orandır. Yöneticilerin çalışanların sorunlarını anlama ve çözme becerilerine ilişkin görüşleri inceleyen dördüncü soruya 0 – 2 yıldır turizm sektöründe

çalışanlar %15 oranında “katılmıyorum” ve %20 oranında “kararsızım” yanıtını vermişlerdir. “Kararsızım” yanıtını veren çalışanların oranı 3- 5 yıldır turizm sektöründe çalışanlarda %10,3’e düşmektedir. 0 – 2 yıldır turizm sektöründe çalışanların görüşlerindeki en büyük farklılık, yöneticilerin hizmet kalitesi konusunda çalışanların görüşlerine baş vurma seviyelerini inceleyen beşinci soruda ortaya çıkmaktadır. Bu soruya 0 - 2 yıldır turizm sektöründe çalışanlar %30 oranında “katılmıyorum” ve %30 oranında “kararsızım” yanıtını vermişlerdir. Bu yanıtların oranı 3 – 5 yıldır turizm sektöründe çalışanlarda sırasıyla %10,3 ve %28,2 olarak gerçekleşmiştir. 5 yılı aşan sürelerdir turizm sektöründe çalışanlarda bu oranlar büyük ölçüde düşmekte ve görüşler çok daha olumlu hale gelmektedir. 0 – 2 yıldır turizm sektöründe çalışanların görüşlerinde bir diğer önemli farklılık, yöneticilerin karar alma, hedef belirleme gibi yöneticilik becerilerini inceleyen yedinci soruda ortaya çıkmaktadır. 0 -2 yıldır turizm sektöründe çalışanlar bu soruya %25 oranında kararsızım yanıtını vermişlerdir. Bu oran 3 -5 yıldır turizm sektöründe çalışanlarda %6,4’e kadar düşmektedir.

H₀: Mevcut otel işletmesinde çalışma süresi yöneticilere ilişkin görüşlerde değişikliğe neden olmaz.

H₁: Mevcut otel işletmesinde çalışma süresi yöneticilere ilişkin görüşlerinin değişmesine neden olabilir.

Bu iş yerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz	N	Mean Rank
Yöneticiler 0 - 2 yıldır	69	126,86
3 - 5 yıldır	100	124,00
6 - 9 yıldır	68	129,62
10 yıldan uzun süredir	24	176,02
Total	261	
		Yöneticiler
Chi-Square		9,997
Df		3
Asymp. Sig.		,019

$p=0,019$ ve $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve H_1 hipotezi kabul edilir. Çalışanların mevcut işletmede kaç yıldır çalıştıklarına bağlı olarak yöneticilere ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Bu farklılığın 10 yıldan uzun süredir aynı işletmede çalışanlardan kaynaklanması, bu çalışanların kendilerini tam anlamıyla işletmenin bir üyesi ve bir parçası olarak görmeye başladıklarını, bütünleşme düzeylerinin çok yüksek olduğunu göstermektedir. 6 ile 9 yıldır bu işletmede çalışmakta olanların yöneticilere

ilişkin görüşlerinin ortalamasının çok daha düşük olması, aynı zamanda yöneticilerin 10 seneden uzun süredir bu işletmede çalışmakta olanlara yaklaşımlarının da farklı olduğu izlenimini uyandırmaktadır. Bu farkın nedeni incelendiğinde, 10 yıldan uzun süredir aynı otel işletmesinde çalışmakta olanların yöneticilerle ilgili sorulara verdikleri “kesinlikle katılıyorum” yanıtının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticilerin yeterliliklerini inceleyen ilk soruya 10 yıldan uzun süredir aynı otel işletmesinde çalışanlar %50 oranında “kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu oran en yakın grup olan 0 – 2 yıldır aynı otel işletmesinde çalışanlarda %39,1’dir. Yöneticilerin yapılması gerekenleri belirleyip çalışanlara aktarma düzeylerini inceleyen ikinci soruya 10 yıldan uzun süredir aynı otel işletmesinde çalışanlar %45,8 oranında “kesinlikle katılıyorum” yanıtını verirken, bu oran en yakın grup olan 0 – 2 yıldır çalışanlarda %36,2 düzeyindedir. Yöneticilerin süreçler ve planlar hakkında çalışanları bilgilendirme seviyelerini inceleyen üçüncü soruya 10 yıldan uzun süredir aynı otel işletmesinde çalışanlar %41,7 oranında kesinlikle katılıyorum yanıtını verirken, en yakın grup olan 0-2 yıldır aynı otel işletmesinde çalışanlarda bu oran %34,8’dir. Yöneticiler sorunlarını anlar ve çözüm üretebilirler sorusuna 10 yıldan uzun süredir aynı otel işletmesinde çalışanlar %45,8 oranında “kesinlikle katılıyorum” yanıtını verirken, bu oran en yakın grup olan 0 - 2 yıldır aynı otel işletmesinde çalışanlarda %33,3’dür. Yöneticilerin sunulan hizmetin kalitesi hakkında çalışanların görüşlerini alma seviyelerini inceleyen soruya 10 yıldan uzun süredir aynı otel işletmesinde çalışanlar %41,7 oranında “kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermişken, bu oran en yakın grup olan 3- 5 yıldır aynı otel işletmesinde çalışanlarda %16’dır. Yöneticilerin çalışanlara müşterilere ve çalışma arkadaşlarına kusursuz hizmet sunmanın önemini anlatma düzeylerini inceleyen altıncı soruya 10 yıldan uzun süredir aynı otel işletmesinde çalışanlar %50 oranında kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Bu oran en yakın grup olan 0 – 2 senedir aynı otel işletmesinde çalışanlarda %30,4 seviyesindedir. Yöneticilerin yöneticilik becerilerini değerlendiren yedinci soruya 10 yıl ve daha uzun süredir aynı otel işletmesinde çalışanlar %41,7 oranında “kesinlikle katılıyorum” yanıtını verirken, bu değer en yakın grup olan 0 – 2 yıldır aynı otel işletmesinde çalışanlarda %34,8 seviyesindedir. 10 yıldan uzun süredir aynı otel işletmesinde çalışanlar en yüksek “kesinlikle katılıyorum” yanıtı oranlarına sahip olmanın yanı sıra, aynı zamanda en düşük “kararsızım” ve “katılmıyorum”

yanıtları da bu gruba aittir. 0 – 2 yıldır aynı otel işletmesinde çalışanların olumlu yanıt verme oranları da yüksek görünmesine karşın, bu grup aynı zamanda “kararsızım” ya da “katılmıyorum” yanıtlarında da en yüksek değerlere sahiptir. Bu durum, 0 – 2 yıldır aynı otel işletmesinde çalışanların görüşlerinin çeşitlilik gösterdiği ve henüz tam anlamıyla oluşmamış olduğunu düşündürmektedir. Otel işletmesinde çalışma süresi arttıkça verilen olumlu yanıtların oranları da artmaktadır.

H₀: Tüm bölümlerde çalışanların iç / dış müşteri memnuniyeti seviyesi benzerdir.

H₁: İç / dış müşteri memnuniyeti çalışılan bölüme göre farklılık gösterir.

Çalıştığınız bölüm	N	Mean Rank
IDMusteri Ön Büro	48	117,30
F&B (Yiyecek & İçecek)	68	116,90
Kat Hizmetleri	35	135,61
Teknik	27	133,46
İdari	45	156,42
Diğer	38	137,42
Total	261	
		IDMusteri
Chi-Square		9,607
Df		5
Asymp. Sig.		,087

$p=0,087$ ve $p>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Çalışılan bölüm iç / dış müşteri memnuniyetini etkilememektedir. Her bölümde çalışanların benzer iç / dış müşteri memnuniyeti seviyesine sahip olması, işletmenin müşterilere sundukları hizmetlere ve işletmenin iç işleyişine ilişkin görüşlerin benzer olması anlamına gelmekte, bu da işletmede uygulanan politika ve yöntemlerin çalışılan bölümlere bağlı olarak farklılık göstermediği anlamına gelmektedir. Çalışanların müşterilerle kurulan etkileşimlere ilişkin görüşlerinin alınıp alınmadığını inceleyen sekizinci soruya verdikleri “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının yüzdeleri ön büro bölümü için %37,5; yiyecek ve içecek bölümü için %38,2; kat hizmetleri bölümü için %31,4; teknik bölümü için %48,1; İdari bölümü için %64,4 ve Diğer bölümü için %70,5’tir. Bu durum, bazı çalışanların müşterilerle kurulan ilişkilere ilişkin görüşlerinin, diğer bölümlerdekilere oranla daha fazla dikkate alındığını ortaya koymaktadır. Çalışanların sundukları kusursuz hizmet için ödüllendirilip ödüllendirilmediklerini sorgulayan dokuzuncu soruya verilen “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının yüzdeleri ön büro bölümü için %27,1; yiyecek ve

içecek b3lümü için %38,2; kat hizmetleri b3lümü için %57,2; teknik b3lümü için %51,8; İdari b3lümü için %80 ve Diğer b3lümü için %63,2'dir. Çalışanların diğer çalışanların hatalarına ve sorunlarına m¼dahale etmek için izin almalarının gerekip gerekmediğini inceleyen onuncu soruya verilen “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının y¼zdeleri 3n b¼ro b3lümü için %79,2; yiyecek ve içecek b3lümü için %75; kat hizmetleri b3lümü için %85,7; teknik b3lümü için %85,2; İdari b3lümü için %84,4 ve Diğer b3lümü için %75,4't¼r. İ m¼řteri memnuniyetini 3len ve m¼řterilere sunulan kalite d¼zeyinde hizmetin çalışanlara da sunulup sunulmadığını inceleyen onbirinci soruya verilen “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının y¼zdeleri 3n b¼ro b3lümü için %41,7; yiyecek ve içecek b3lümü için %60,3; kat hizmetleri b3lümü için %42,8; teknik b3lümü için %63; İdari b3lümü için %86,7 ve Diğer b3lümü için %76,3't¼r. kat hizmetleri gibi diğer b3l¼mlere hizmet sunumu daha kısıtlı olan b3l¼mlerde çalışanların bu soruya daha d¼ř¼k oranlarda katılmaları beklenmesi doğal bir sonuçtur. İş birliğini arttırmak amacıyla çalışanlara sağlanan meslek içi eğitim ve tanıtım çalışmalarının seviyesini inceleyen onikinci soruya verilen “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının y¼zdeleri 3n b¼ro b3lümü için %87,5; yiyecek ve içecek b3lümü için %80,9; kat hizmetleri b3lümü için %88,6; teknik b3lümü için %81,5; İdari b3lümü için %82,2 ve Diğer b3lümü için %83,9'dur. Çalışanların daha kaliteli hizmet sunmak için çalışma arkadaşlarıyla iş birliği yapma isteğini inceleyen on¼¼nc¼ soruya verilen “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının y¼zdeleri 3n b¼ro b3lümü için %62,5; yiyecek ve içecek b3lümü için %70,6; kat hizmetleri b3lümü için %77,1; teknik b3lümü için %70,4; İdari b3lümü için %71,1 ve Diğer b3lümü için %57,9'dur. Çalışanların birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarına ilişkin g3r¼řlerini inceleyen 3n d3rd¼nc¼ soruya verilen “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının y¼zdeleri 3n b¼ro b3lümü için %75; yiyecek ve içecek b3lümü için %73,5; kat hizmetleri b3lümü için %82,8; teknik b3lümü için %88,9; İdari b3lümü için %75,5 ve Diğer b3lümü için %84,2'dir. “Diğer” b3l¼m¼nde çalışanların i / dış m¼řteri memnuniyeti seviyelerinin diğer b3l¼mlere g3re nispeten d¼ř¼k olması, diğer b3l¼m¼nde çalışanların işletmedeki diğer çalışanlarla iş s¼releri anlamında fazla etkileşimleri bulunmamasına bağlanabilir.

H₀: Her yaş grubundaki çalışanların i / dış m¼řteri memnuniyeti seviyesi benzerdir.

H₁: İç / dış m¼řteri memnuniyeti farklı yaşlardaki çalışanlarda farklı seviyelerdedir.

	Yaş grubunuz	N	Mean Rank
IDMusteri	30 ve daha az	128	114,26
	31 - 40 arası	83	145,25
	41 - 50 arası	45	144,99
	51 ve üzeri	4	181,13
	Total	260	
		IDMusteri	
Chi-Square			12,806
Df			3
Asymp. Sig.			,005

$p=0,005$ ve $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve H_1 hipotezi kabul edilir. Çalışanların yaşlarına bağlı olarak iç ve dış müşteri memnuniyetine verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu fark, 30 ve daha az yaş grubundaki çalışanların verdikleri yanıtların ortalamasının nispeten düşük olmasından ve 51 yaş ve üzeri çalışanların verdikleri yanıtların ortalamasının diğer gruplardan önemli ölçüde yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Müşterilerle kurulan ilişkilerde çalışanların görüşlerinin alınıp alınmadığını inceleyen onbeşinci soruya 30 yaş ve altı çalışanlar %39,8 oranında “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtını verirken, 51 yaş ve üzeri çalışanlarda bu oran %75’tir. Çalışanların çalışma arkadaşlarına sundukları destek ve hizmet için ödüllendirilip ödüllendirilmediklerini inceleyen onaltıncı soruya verdikleri “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının toplamı 30 yaş altı çalışanlar için %40,6 iken, 51 yaş ve üzeri çalışanlarda %100’dür. Diğer çalışanların hatalarına ve sorunlarına müdahale etmek için izin almalarına gerek olmadığına katılan ve kesinlikle katılan çalışanların oranı 30 yaş altı çalışanlarda %77,4 iken, 51 yaş ve üzerindeki çalışanlarda bu oran %100’dür. Çalışma arkadaşlarına da müşterilerine sundukları kalitede hizmet sunmaya teşvik edildiğine katılan çalışanların oranı 30 yaş altı çalışanlarda %53,2 iken, bu oran 51 yaş ve üzeri çalışanlarda %61,7’dir. Diğer çalışanların hizmet kalitesini arttırmak için kendileriyle iş birliği yapmaya istekli olduğuna katılan çalışanların oranı 30 yaş altı çalışanlarda %58,6 iken bu oran 51 yaş ve üzeri çalışanlarda %100’dür. İç / dış müşteri memnuniyeti yaşa bağlı olarak artan bir ortalama göstermemektedir. Bu da özellikle en düşük ve en yüksek yaş grupları arasındaki görüş farkını ortaya koyması açısından önemlidir. Bu farklılığın, çalışanların kişisel beklentilerinden, hedeflerinden ve görüşlerinden kaynaklandığı düşünülebilir. En düşük ve en yüksek yaş grupları arasındaki bu görüş farkı, yöneticiler tarafından

politikalar oluşturulurken ve karar alma süreçlerinde bir sentez oluşturulması amacıyla, iki farklı görüş olarak kullanılabilir. Her iki gruptaki çalışanların da görüşlerinin alınması ve mümkün olduğunca her iki yaş grubunu da tatmin edecek politikaların oluşturulması, karar mekanizmalarının etkinliğini arttıracaktır.

H₀: Her iki cinsiyetteki çalışanlar da iç / dış müşteri memnuniyeti konusunda benzer görüşlere sahiptir.

H₁: Farklı cinsiyetteki çalışanlar iç / dış müşteri memnuniyeti kategorisine ilişkin farklı görüşlere sahiptirler.

Cinsiyetiniz		N	Mean Rank
IDMusteri	Kadın	122	126,84
	Erkek	138	133,73
	Total	260	
		IDMusteri	
Chi-Square			,550
Df			1
Asymp. Sig.			,458

$p=0,458$ ve $p>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Çalışanların cinsiyetleri, iç / dış müşteri memnuniyeti kategorisine verdikleri cevapları etkilememiştir. Erkek çalışanların nispeten daha yüksek memnuniyet belirtmiş olmaları, iç / dış müşteri memnuniyeti konusundaki iyileştirici faaliyetlerde, kadın çalışanların daha fazla eleştirel görüş belirtebilecekleri anlamına gelmektedir. Bu durum, özellikle kadın çalışanların iç / dış müşteri memnuniyeti konusundaki görüşlerine başvurmanın önemini ortaya koymaktadır. Kadın çalışanlar %46,8 oranında diğer çalışanlara sundukları hizmet için ödüllendirildiklerine katılırken, erkek çalışanlarda bu oran %54,3'tür. Kadın çalışanlar çalışma arkadaşlarına da müşterilere sundukları aynı kalitede hizmeti sunmaya teşvik edildiklerine %46,6 oranında katılırken, bu oran erkek çalışanlarda %56'dır. İç/dış müşteri memnuniyeti kategorisi altındaki diğer sorulara kadın ve erkek çalışanlar benzer yanıtlar vermişlerdir. Bu durum, kadın çalışanların özellikle takdir görme ve ödüllendirilme konusunda erkek çalışanlara kıyasla daha talepkâr olduklarını ortaya koymaktadır.

H₀: Her eğitim seviyesindeki çalışanlar için iç / dış müşteri memnuniyetine ilişkin görüşler aynıdır.

H₁: İç / dış müşteri memnuniyeti kategorisine verilen cevaplar eğitim durumuna göre

değişir.

Eğitim durumunuz	N	Mean Rank
IDMusteri İlkokul	6	96,08
Ortaokul	31	90,60
Lise	123	129,54
Üniversite	95	143,77
Lisans Üstü	6	202,33
Total	261	
IDMusteri		
Chi-Square		18,515
Df		4
Asymp. Sig.		,001

$p=0,001$ ve $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve H_1 hipotezi kabul edilir. Başka bir deyişle Çalışanların eğitim durumlarına bağlı olarak iç / dış müşteri kategorisine verdikleri yanıtlar farklılık göstermiştir. Bu farklılık özellikle ilkökul ve ortaokul mezunu çalışanların verdikleri yanıtların ortalamalarının düşük olmasından ve lisansüstü eğitim almış olan çalışanların verdikleri yanıtların çok daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. İlkokul ve ortaokul mezunu çalışanlar müşterilerle kurulan ilişkilerde görüşlerinin alındığına %66,7 ve %48,4 gibi yüksek oranlarda katılmadıklarını belirtirken, yüksek lisans mezunları %100 oranında katıldıklarını belirtmişlerdir. İlkokul ve ortaokul mezunları çalışma arkadaşlarına da müşterilere sunulanla aynı kalitede hizmet sunmak için teşvik edildiklerine %16,7 ve %29 oranında katılmazken, yüksek lisans mezunları %100 oranında katıldıklarını belirtmişlerdir. İlkokul mezunları iş birliğini arttırıcı eğitim ve tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirildiği sorusuna %66,7 oranında “kararsızım” yanıtını vermişken, lisansüstü eğitim mezunları %100 oranında katıldıklarını belirtmişlerdir. İlkokul mezunları diğer çalışanların hizmet kalitesini ve işbirliğini arttırmak için fırsat aradıkları görüşüne %16,7 oranında “katılmıyorum” ve %50 oranında “kararsızım” yanıtını vermişken, yüksek lisans mezunları %100 oranında “katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Öte yandan ilk okul ve ortaokul mezunları çalışma arkadaşlarının kusursuz hizmet sunmak için gerekli yeterliliklere sahip profesyoneller olduklarına sırasıyla %100 ve %80,6 oranında katılırken, yüksek lisans mezunlarında bu oran %66,7’dir. Bu durum, yöneticilerin farklı eğitim seviyelerinde çalışanların iç / dış müşteri memnuniyetine ilişkin görüşlerini almalarının önemini ortaya koymaktadır. Memnuniyet farkının kaynağı ister iç müşteri memnuniyeti, isterse dış müşteri memnuniyeti olsun, bu tür farklılıklar süreçleri ve

politikaları geliştirmek için değerli araçlar olarak kullanılabilir. Bu farklılıklar, karşılıklı işletme içi eğitim çabalarına da yol gsterebileceklerinden önemlidir. Daha yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların çalışma arkadaşlarının yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin düşük olması doğal bir sonuç olarak görülebilirse de yöneticilerin işletme içi eğitim ve işbirliğini geliştirme çalışmalarında yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların görüşlerine daha fazla dikkat etmeleri faydalı olacaktır.

H₀: Çalışanların i / dış müşteri memnuniyetine ilişkin algıları turizm sektöründe çalışma sürelerine bağlı değildir.

H₁: Çalışanların turizm sektöründe çalışma süreleri iç / dış müşteri memnuniyeti kategorisine verdikleri cevapları etkiler.

Turizm sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz		N	Mean Rank
IDMusteri	0 - 2 yıldır	20	81,98
	3 - 5 yıldır	78	119,01
	6 - 9 yıldır	69	140,49
	10 yıldan uzun süredir	94	144,41
	Total	261	
		IDMusteri	
Chi-Square			14,640
Df			3
Asymp. Sig.			,002

$p=0,002$ ve $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve H_1 hipotezi kabul edilir. Çalışanların turizm sektöründe kaç yıldır çalıştıklarına bağlı olarak iç / dış müşteri memnuniyeti kategorisine verdikleri yanıtlar değişmektedir. İç / dış müşteri memnuniyeti kategorisine verilen cevapların ortalamalarının farklılık göstermesinin sebebi 0 ile 2 yıldır turizm sektöründe çalışanların cevaplarının ortalamasının diğer çalışanlardan düşük olmasıdır. 0 – 2 yıldır turizm sektöründe çalışmakta olanların müşterilerle kurulan tüm ilişkilerde görüşlerinin alındığına “katılmıyorum” yanıtını verme oranları %35 iken, 10 yıldan uzun süredir turizm sektöründe çalışanlar %21,3 oranında katılmadıklarını belirtmişlerdir. Diğer alışanlara ve müşterilere sundukları kusursuz hizmet için dllendirildiklerine katılmayan çalışanların oranı 0-2 senedir turizm sektöründe çalışanlarda %30 iken, bu oran 10 yıldan uzun süredir turizm sektöründe çalışanlar bu soruya %17 oranında katılmadıklarını belirtmişlerdir. 0-2 yıldır turizm sektöründe çalışanlar diğer çalışanların hatalarına ve sorunlarına müdahale etmek için izin almalarının gerekmediğine %45 oranında katılırken, 10 yıldan uzun

süredir turizm sektöründe çalışanlarda bu oran %89,4'tür. Çalışanlara da müşterilere sunulan kalitede hizmet sunmaya teşvik edildiklerine katılmayan çalışanların oranı 0-2 senedir sektörde çalışanlar için %5 iken, bu oran 10 yıldan uzun süredir sektörde çalışanlar için %20,2'dir. Çalışma arkadaşlarının hizmet kalitesini arttırmak için iş birliği yapma fırsatları aradığına katılanların oranı 0 – 2 senedir sektörde çalışanlarda %50 iken, bu oran 10 yıldan uzun süredir sektörde çalışanlarda %72,3'tür. Sektörde çalışma süreleri arttıkça cevapların ortalamalarının artması, yani memnuniyet seviyelerinin yükselmesi, özellikle sektöre yeni giren çalışanların beklentilerinin daha yüksek ve bütünleşme düzeylerinin daha düşük olmasından kaynaklanabilir. Bu durum, özellikle turizm sektörüne yeni giren çalışanlara verilecek eğitimlerin önemini ortaya koyması açısından önemlidir. Ayrıca yöneticilerin daha uzun süredir turizm sektöründe çalışan, daha deneyimli çalışanlara hizmet kalitesi konusunda daha az teşvikte buldukları düşünülmektedir.

H₀: Çalışanların iç / dış müşteri memnuniyetine ilişkin algıları mevcut otel işletmesinde çalışma sürelerine bağlı değildir.

H₁: Çalışanların mevcut otel işletmesinde çalışma süreleri iç / dış müşteri memnuniyeti kategorisine verdikleri cevapları etkiler.

	Bu iş yerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz	N	Mean Rank
IDMusteri	0 - 2 yıldır	69	104,88
	3 - 5 yıldır	100	128,32
	6 - 9 yıldır	68	144,69
	10 yıldan uzun süredir	24	178,48
	Total	261	
		IDMusteri	
Chi-Square			20,366
Df			3
Asymp. Sig.			,000

$p=0,000$ ve $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve H_1 hipotezi kabul edilir. Çalışanların aynı otel işletmelerinde kaç yıldır çalıştıklarına bağlı olarak iç / dış müşteri memnuniyeti kategorisine verdikleri yanıtlar etkilenmektedir. Bu farklılığın kaynağı özellikle 0 ile 2 yıldır bu otel işletmesinde çalışanların cevaplarının ortalamasının nispeten düşük olmasından ve 10 yıldan uzun süredir bu işletmede çalışanların cevaplarının ortalamasının diğer çalışanlarından yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Müşterilerle kurulan ilişkilerde görüşlerinin alındığına katılmayan

çalışanların oranı 0 – 2 yıldır aynı otel işletmesinde çalışanlarda %30,4 iken, bu oran 10 yıldan uzun süredir aynı otel işletmesinde çalışanlarda %12,5'tir. Çalışma arkadaşlarına ve müşterilere sundukları kusursuz hizmet için ödüllendiğine “katılmıyorum” yanıtı veren çalışanların oranı 0 – 2 yıldır aynı otel işletmesinde çalışanlarda %21,7 iken, 10 yıldan uzun süredir aynı otel işletmesinde çalışanlar katılmıyorum yanıtı vermemişlerdir. Diğer çalışanların hatalarına ve sorunlarına müdahale etmek için izin almak zorunda olmadıklarına katılanların oranı 0 – 2 yıldır aynı otel işletmesinde çalışanlarda %71 iken, bu oran 10 yıldan uzun süredir aynı otel işletmesinde çalışanlarda %87,5'tir. Çalışma arkadaşlarına da müşterilere sundukları kalitede hizmet sunmaya teşvik edildiklerine katılanların oranı 0-2 senedir aynı otel işletmesinde çalışanlarda %43,5 iken, bu oran 10 yıldan uzun süredir aynı otel işletmesinde çalışanlarda %87,5'tir. Çalışma arkadaşlarının hizmet kalitesini arttırmak için iş birliğine istekli olduğuna katılanların oranı 0-2 senedir aynı otel işletmesinde çalışanlarda %59,4 iken, bu oran 10 yıldan uzun süredir aynı otel işletmesinde çalışanlarda %66,6'dır. Bu sonuçlar, özellikle 10 yıldan uzun süredir bu işletmede çalışanların, diğer çalışanlara örnek teşkil etmelerinin ve rehberlik sunmalarının önemini ortaya koymaktadır.

H₀: Tüm bölümlerde çalışanların bütünlük ve iletişime ilişkin algıları benzerdir.

H₁: Bütünlük ve iletişime ilişkin algılar çalışılan bölüme göre değişmektedir.

Çalıştığınız bölüm	N	Mean Rank
Bütünlük Ön Büro	48	153,59
F&B (Yiyecek & İçecek)	68	138,87
Kat Hizmetleri	35	150,39
Teknik	27	124,69
İdari	45	114,61
Diğer	38	94,42
Total	261	
		Bütünlük
Chi-Square		19,008
Df		5
Asymp. Sig.		,002

$p=0,002$ ve $p<0,05$ olduğundan, H_0 hipotezi reddedilir ve H_1 hipotezi kabul edilir. Çalışanların bütünlük ve iletişim kategorisine verdikleri cevaplar, çalıştıkları bölüme göre farklılık göstermektedir. Bütünlük ve İletişim kategorisine verilen cevapların bölümlere göre farklılık göstermesinin sebebi, özellikle “diğer” kategorisinde yer alan bölümlerde çalışanların verdikleri yanıtların ortalamasının düşük olması ve “Ön Büro”

ve “Kat Hizmetleri” bölümlerinde çalışanların verdikleri yanıtların ortalamalarının nispeten yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin “diğer” bölümünde çalışanlar çalışma arkadaşlarıyla aralarındaki ilişkinin zayıf olduğuna %10,5 oranında “kararsızım” yanıtını vermişken, diğer bölümlerde bu oran en fazla %3,7’dir. Araştırmaya katılan çalışanların hiçbiri bu soruya “katılıyorum” yanıtı vermemişlerdir. Benzer şekilde kendilerine işletme tarafından gerekli kişisel gelişim olanaklarının sağlandığına en yüksek oranda “kararsızım” yanıtını veren çalışanlar %21,1 ile “diğer” bölümü çalışanlarıdır. Bu orana en yakın oran %14,7 ile yiyecek ve içecek bölümünde gerçekleşmiştir. “Diğer” bölüm çalışanları, işletmede politika ve amaçların açıkça ortaya konduğuna %21,1 oranında kararsızım yanıtını vermişken, bu oran en yakın bölüm olan yiyecek ve içecek bölümünde %8,8’dir. Animasyon gibi “diğer” kategorisinde yer alan bölümlerde çalışanların yaptıkları işin yapısı nedeniyle diğer çalışanlardan nispeten uzak ve izole bir ortamda çalışmaları, büyük çoğunlukla farklı ülkelerden ve kültürlerden geliyor olmaları ve personel devir hızlarının nispeten yüksek olması bu sonucun sebebi olarak görülebilir.

H₀: Tüm yaş gruplarındaki çalışanlar benzer bütünlük ve iletişim algılarına sahiptir.

H₁: Farklı yaş gruplarındaki çalışanlar farklı bütünlük ve iletişim algılarına sahiptir.

	Yaş grubunuz	N	Mean Rank
Bütünlük	30 ve daha az	128	134,50
	31 - 40 arası	83	139,28
	41 - 50 arası	45	106,01
	51 ve üzeri	4	95,63
	Total	260	
		Bütünlük	
Chi-Square			7,294
Df			3
Asymp. Sig.			,063

$p=0,063$ ve $p>0,05$ olduğundan, H_0 hipotezi kabul edilir. Çalışanların yaşlarına bağlı olarak bütünlük ve iletişim kategorisine verdikleri yanıtlar farklılık göstermemektedir. Bir başka deyişle tüm yaş gruplarındaki çalışanlar benzer bütünlük seviyelerine sahiptirler. Buna karşın 51 yaş ve üzeri çalışanların bütünlük ve iletişim seviyeleri, diğer yaş gruplarındaki çalışanlardan bir miktar farklılık gösterebilmektedir. Örneğin 51 yaş ve üzeri çalışanların %25’i işletmedeki çalışanlar arasında bütünlük

ruhunun yüksek olduğuna “kararsızım yanıtını vermişken, bu orana en yakın değer 41-50 yaş grubunda %8,9’dur. 51 yaş ve üzeri yaş grubundakiler çalışma arkadaşlarıyla aralarındaki iletişimin zayıf olduğuna %75 oranında “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını vermişken, bu orana en yakın değer, %46,7 ile 41-50 yaş arası gruptadır. 51 yaş ve üzeri çalışanlar işletmede çatışmaların nadir görüldüğüne %25 oranında “katılmıyorum” yanıtını vermişken, 41-50 yaş arası çalışanlarda bu oran %13,3 olarak gerçekleşmiştir. Benzer şekilde çalışanlar arasında iş birliğini geliştirmek için özel çaba harcandığına 51 yaş ve üzeri çalışanlar %25 oranında “katılmıyorum” yanıtını vermişken, bu oran 41-50 yaş arası çalışanlarda %20’dir. 51 yaş ve üzeri çalışanlar kişisel gelişim konusunda kendilerine yeterli imkanların sağlandığına %25 oranında “katılmıyorum” yanıtını vermişken, bu oran 31-40 yaş arası çalışanlarda %4,8’dir. 51 yaş ve üzeri çalışanların %100’ü kendilerine övgü ve eleştiri olarak yeterli miktarda geri bildirimde bulunulduğuna ilişkin soruya %100 oranında kararsızım yanıtını vermişken, bu oran 41-50 yaş arası çalışanlarda %15,6 oranındadır. Bu sonuçlar, her ne kadar bütünlük ve iletişim kategorisine verilen yanıtların yaşa bağlı olarak anlamlı bir değişiklik göstermese de 51 yaş ve üzeri çalışanların bütünlük ve iletişime ilişkin farklı görüşleri ve düşünceleri olabildiğini göstermesi açısından anlamlıdır. Yöneticiler, 51 yaş ve üzeri çalışanların görüşlerindeki bu farklılığı inceleyerek, çalışanlar arasındaki bütünlük ve iletişimi geliştirmeye yönelik farklı yöntemler geliştirebilirler.

H₀: Her iki cinsiyetteki çalışanlar da benzer bütünlük ve iletişim algılarına sahiptir.

H₁: Bütünlük ve iletişim konusunda cinsiyetler arasında farklılık gözlenmektedir.

Cinsiyetiniz		N	Mean Rank
Bütünlük	Kadın	122	135,26
	Erkek	138	126,29
	Total	260	
		Bütünlük	
Chi-Square			,943
Df			1
Asymp. Sig.			,331

$p=0,331$ ve $p>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Çalışanların cinsiyetlerinin bütünlük ve iletişim kategorisine verdikleri cevaplara etkisi gözlenmemiştir. Her iki cinsiyetten çalışanların da benzer bütünlük ve iletişim seviyesine sahip olması, sadece yöneticilerin değil, çalışanların da herhangi bir cinsiyet ayrımcılığı yapmadığını göstermektedir. Aksine, özellikle kadın çalışanların bütünlük

ve iletişim seviyelerinin daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Örneğin kadın çalışanlar çalışma arkadaşlarıyla aralarındaki iletişimi geliştirmek için özel çaba harcandığına %19,7 oranında “kararsızım” yanıtını vermişken, erkek çalışanlarda bu oran %26,1’dir. Kadın çalışanlar, performansları hakkında kendilerine övgü ve eleştiri olarak yeterince geri bildirimde bulunulduğuna %17,2 oranında “kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermişken, bu oran erkek çalışanlarda %11,6’dır. Bu sonuçlar, kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla daha fazla geri bildirim aldıkları ve işbirliğini arttırmaya yönelik çabalardan daha fazla fayda sağladıkları sonucunu ortaya çıkartmaktadır.

H₀: Tüm eğitim seviyelerindeki çalışanlar benzer bütünlük ve iletişim algılarına sahiptir.

H₁: Farklı eğitim seviyelerindeki çalışanların bütünlük ve iletişim algıları da farklıdır.

Eğitim durumunuz		N	Mean Rank
Bütünlük	İlkokul	6	123,17
	Ortaokul	31	143,31
	Lise	123	129,39
	Üniversite	95	129,64
	Lisans Üstü	6	129,83
	Total	261	
		Bütünlük	
Chi-Square			,999
Df			4
Asymp. Sig.			,910

$p=0,910$ ve $p>0,05$ olduğundan, H_0 hipotezi kabul edilir. Çalışanların eğitim durumlarının bütünlük ve iletişim kategorisine etkisi yoktur. Her eğitim seviyesindeki çalışanların verdikleri yanıtların ortalamalarının benzer olması, çalışanlar arasında eğitim seviyelerinden kaynaklanan anlaşmazlıklar, ayrışmalar ya da iletişimsizlikler olmadığını ortaya koymaktadır. Bu durum özellikle işletme içi eğitim sistemlerinin ve bütünleştirici politikaların doğru biçimde uygulandığını ortaya koymaktadır. Çalışanların eğitim seviyelerine bağlı olarak bütünlük ve iletişime ilişkin algılarında bazı farklılıklar da bulunmaktadır. Örneğin ilkökul mezunları çalışanlar arasında bütünlük ruhunun yüksek olduğuna %16,7 oranında “kararsızım” yanıtını vermişken, bu oran üniversite mezunlarında %8,4’tür. Lisansüstü eğitim mezunları %66,7 oranında çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmek için özel çaba harcanmadığını düşünürken, bu oran lise mezunlarında %9,8’dir. Bu sonuç, yüksek lisans mezunu çalışanların, çalışanlar arasındaki işbirliğini geliştirmek için uygulanan politikaların özel çabalar

olmadığını, daha çok örgüt kültürünün bir parçası olarak gördüklerini ortaya koymaktadır. Ortaokul çalışanları kişisel gelişimleri için kendilerine yeterli fırsatların sağlandığına %9,7 oranında “katılmıyorum” yanıtını vermişken, bu oran lise çalışanlarında %1,6’dır. Lisansüstü eğitim mezunu çalışanlar kendilerine övgü ve eleştiri olarak yeterince geri bildirimde bulunduğuna %16,7 oranında “katılmıyorum” yanıtını vermişken, bu oran üniversite mezunlarında %2,1’dir. Bu durum, lisansüstü eğitim almış çalışanlara daha az geri bildirimde bulunulduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonucun sebebinin lisansüstü eğitim mezunlarının daha yüksek mevkilerde çalışıyor olmaları ya da aldıkları eğitim nedeniyle yöneticilerin kendilerine daha az müdahale etmek zorunda hissetmeleri olduğu düşünülmektedir.

H₀: Çalışanların bütünlük ve iletişime ilişkin algıları, turizm sektöründe çalışma sürelerinden bağımsızdır.

H₁: Çalışanların bütünlük ve iletişime ilişkin algıları, turizm sektöründe çalışma sürelerine bağlı olarak farklılık gösterir.

Turizm sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz	N	Mean Rank
Bütünlük 0 - 2 yıldır	20	119,28
3 - 5 yıldır	78	125,21
6 - 9 yıldır	69	129,38
10 yıldan uzun süredir	94	139,49
Total	261	
		Bütünlük
Chi-Square		2,212
Df		3
Asymp. Sig.		,529

$p=0,526$ ve $p>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Çalışanların bütünlük ve iletişim kategorisine verdikleri cevaplar, turizm sektöründe kaç yıldır çalışmakta olduklarına bağlı değildir. Çalışanların turizm sektöründe çalışma süreleri ile bütünlük ve iletişim kategorisine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında önemli bir fark yoktur, ancak sektörde çalışma süresi arttıkça bu kategoriye verilen yanıtların ortalamasının artması, mesleki tecrübe arttıkça iletişimin ve bütünleşmenin kolaylaştığını ortaya koymaktadır. Örneğin, 0-2 yıldır turizm sektöründe çalışanlar, çalıştıkları işletmede bütünlük ruhunun yüksek olduğuna %10 oranında “katılmıyorum” yanıtını vermişlerken, bu oran diğer çalışanlarda en fazla %2,9’dur. 0-2 yıldır turizm sektöründe çalışanların %15’i çalışma arkadaşlarıyla aralarındaki iletişimin zayıf

olduğuna “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını vermişken, bu oran 3-5 yıldır sektörde çalışanlarda %48,7’ye çıkmaktadır. 0-2 yıldır sektörde çalışanların %25’i çalışanlar arasında güç mücadeleleri ve çatışmalar bulunmadığına “katılmıyorum” yanıtını vermişken, bu oran 3-5 yıldır turizm sektöründe çalışanlarda %9’a düşmektedir. 0-2 yıldır turizm sektöründe çalışanlar kendilerine kişisel gelişimleri için yeterli fırsatların sağlandığına %20 oranında “kararsızım” yanıtını vermişken, bu oran 10 yıldan uzun süredir sektörde çalışanlarda %3,2’ye kadar düşmektedir. Bu farklılıklara rağmen turizm sektöründe çalışma süreleriyle bütünlük ve iletişim kategorisi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak, özellikle sektörde yeni işe başlayan çalışanlara verilecek eğitimlerin bütünlük ve iletişimi arttırdığı görülmektedir.

H₀: Çalışanların bütünlük ve iletişime ilişkin algıları, mevcut otel işletmesinde çalışma sürelerinden bağımsızdır.

H₁: Mevcut otel işletmesinde çalışma süreleri, çalışanların bütünlük ve iletişim algılarının değişmesine neden olur.

Bu iş yerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz	N	Mean Rank
Bütünlük 0 - 2 yıldır	69	129,00
3 - 5 yıldır	100	124,28
6 - 9 yıldır	68	135,59
10 yıldan uzun süredir	24	151,75
Total	261	
		Bütünlük
Chi-Square		2,973
Df		3
Asymp. Sig.		,396

$p=0,396$ ve $p>0,05$ olduğundan, H_0 hipotezi kabul edilir. Çalışanların bütünlük ve iletişim kategorisine verdikleri cevaplar, mevcut işletmelerinde kaç yıldır çalıştıklarına bağlı değildir. Bir başka deyişle 2 yıldan kısa süredir mevcut otel işletmesinde çalışanlarla 10 yıldan uzun süredir aynı işletmede çalışanlar, bütünlük ve iletişim konusunda benzer görüşlere sahiptirler. Genel olarak bütünlük ve iletişime ilişkin görüşler aynı işletmede çalışma süresinden bağımsız olsa da farklı sürelerdir aynı işletmede çalışanların görüşleri arasında bir takım farklar da gözlenmiştir. Örneğin, 10 yıldan uzun süredir aynı işletmede çalışanlar, işletmede güç mücadeleleri ve çatışmaların nadir görüldüğüne %75 oranında katıldıklarını belirtirken, bu oran 0-2 yıldır aynı işletmede çalışanlarda %50,7 oranına kadar düşmektedir. 10 yıldan uzun

süredir aynı işletmede çalışanlar %29,2 oranında iş birliğini geliştirmek için özel çaba harcandığına katılmadıklarını belirtirken, bu oran 0-2 yıldır aynı işletmede çalışanlarda %4,3'dür. 10 yıldan uzun süredir aynı otel işletmesinde çalışanlar kişisel gelişimleri için kendilerine gerekli olanakların sağlandığına %100 oranında katıldıklarını belirtirlerken, bu oran 3-5 yıldır aynı işletmede çalışanlarda %81'dir. Bu sonuçlar, çalışanlara verilen eğitimlerin, çalışanların eğitim ihtiyaçlarına bağlı olarak zamanla azaldığını ortaya koymakta ve daha tecrübeli çalışanların diğer çalışanlarla aralarında daha az çatışma görüldüğünü göstermektedir.

H₀: Genel çalışan memnuniyeti tüm bölümlerde çalışanlar için benzer seviyelerdedir.

H₁: Genel çalışan memnuniyeti çalışılan bölüme göre farklılık gösterir.

Çalıştığınız bölüm		N	Mean Rank
Memnuniyet	Ön Büro	48	143,98
	F&B (Yiyecek & İçecek)	68	108,53
	Kat Hizmetleri	35	100,30
	Teknik	27	136,44
	İdari	45	164,90
	Diğer	38	139,08
	Total	261	
		Memnuniyet	
Chi-Square		23,237	
Df		5	
Asymp. Sig.		,000	

$p=0,000$ ve $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve H_1 hipotezi kabul edilir. Çalışanların çalıştıkları bölüme bağlı olarak genel çalışan memnuniyeti farklılık göstermektedir. Bu farklılık, “kat hizmetleri” ve “yiyecek & içecek” bölümlerinde çalışanların verdikleri yanıtların ortalamalarının, diğer bölümlerden nispeten düşük olmasından ve “idari” bölümde çalışanların verdikleri yanıtların ortalamalarının çok daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Genel çalışan memnuniyeti kategorisini oluşturan sorulara verilen yanıtlardaki en büyük farklılık “işimle gurur duyuyorum” sorusuna verilen yanıtlarda gözlenmektedir. Yiyece & içecek, kat hizmetleri ve teknik bölümlerinde çalışanlar bu soruya sırasıyla %11,8; %11,4 ve %11,1 oranında “katılmıyorum” yanıtını vermişken, bu oran idari bölümde %2,2'dir. Aynı soruya kat hizmetleri bölümü %42,9 oranında “kararsızım” yanıtını vermişken, bu oran idari bölümünde %17,8'dir. Benzer şekilde kat hizmetleri bölümünde çalışanların %48,6'sı “çalıştığım işi zevkli buluyorum” sorusuna “kararsızım” yanıtını vermişken, bu oran ön

büro bölümünde %10,4'e düşmektedir. Çalışırken kendi kararlarını almalarına olanak tanındığına katılan çalışanların oranı kat hizmetleri bölümünde %45,7 iken, teknik bölümünde %77,8 düzeyindedir. Bu sonuçlar, özellikle kat hizmetleri ve yiyecek & içecek bölümlerinde çalışanların genel memnuniyet düzeylerini arttırmaya yönelik çabalara daha fazla ihtiyaç duyduğunu ve yöneticilerin genel memnuniyet düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin genel çalışan memnuniyeti kategorisine daha iyimser bakmaları da göz önüne alındığında bu farklılığın sebebi, kat hizmetleri ve yiyecek & içecek bölümlerinde çalışanların sorunlarını ve isteklerini ifade etmekte daha çekimser davranmaları olabilir. Yöneticiler özellikle bu bölümlerde çalışanların istek ve ihtiyaçlarını daha detaylı araştırmalıdır.

H₀: Her yaş grubundaki çalışanlar benzer genel çalışan memnuniyeti seviyelerine sahiptir.

H₁: Genel çalışan memnuniyeti çalışanların yaşlarına bağlı olarak değişir.

	Yaş grubunuz	N	Mean Rank
Genel Çalışan memnuniyeti	30 ve daha az	128	121,07
	31 - 40 arası	83	134,51
	41 - 50 arası	45	145,72
	51 ve üzeri	4	177,88
	Total	260	
Memnuniyet			
Chi-Square			5,770
Df			3
Asymp. Sig.			,123

$p=0,123$ ve $p>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Çalışanların yaşlarına bağlı olarak genel memnuniyet seviyeleri farklılık göstermektedir. Bu farklılığın sebebi 51 yaş ve üzeri çalışanların memnuniyet seviyelerinin diğer yaş gruplarındaki çalışanların genel çalışan memnuniyeti seviyelerinden çok daha yüksek olmasıdır. Ayrıca genel çalışan memnuniyeti, çalışanların yaş grupları arttıkça artmaktadır. Örneğin 51 yaş ve üzeri çalışanların “işimle gurur duyuyorum” sorusuna %100 oranında katılmışken, 31-40 yaş arası çalışanlarda bu oran %63,9’dur. 51 yaş ve üzeri çalışanların %100’ü işlerini yapmak için gereken tüm eğitime ve yeteneklere sahip olduklarına katılırken, bu oran 30 yaş ve daha az yaş grubundaki çalışanlarda %46,9’a kadar

düşmektedir. 51 yaş ve üzeri çalışanların %75'i kendi kararlarını alma fırsatının kendilerine tanındığını belirtirken, bu oran 30 yaş altı çalışanlarda %55,4 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuç, özellikle 30 yaş ve altı çalışanların eğitim, yetkilendirme ve motivasyon ihtiyaçlarının, diğer yaş grubundaki çalışanlara göre daha yüksek olduğunu ve çalışanların yaşları arttıkça bu ihtiyaçların azaldığını ortaya koymaktadır.

H₀: Her iki cinsiyetteki çalışanlar da benzer genel çalışan memnuniyeti seviyelerine sahiptir.

H₁: Farklı cinsiyetlerdeki çalışanlar farklı genel çalışan memnuniyeti seviyelerine sahiptir.

	Cinsiyetiniz	N	Mean Rank
Memnuniyet	Kadın	122	121,41
	Erkek	138	138,54
	Total	260	
		Memnuniyet	
Chi-Square			3,413
Df			1
Asymp. Sig.			,065

$p=0,065$ ve $p>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Genel anlamda çalışan memnuniyeti çalışanların cinsiyetlerine bağlı değildir. Her iki cinsiyetten çalışanların da genel memnuniyet seviyelerinin benzer olması, cinsiyete bağlı bir fırsat eşitsizliği ya da ayrımcılık olmadığını göstermektedir. Erkek çalışanların genel memnuniyetlerinin kadın çalışanlardan nispeten fazla olması, ancak işletme içinde cinsiyete bağlı herhangi bir fırsat eşitsizliği olmaması, kadın çalışanların işletme dışındaki yaşantılarından kaynaklanan zorlukların, ya da cinsiyetlerine bağlı kişilik özelliklerinin, genel memnuniyetleri üzerinde etkili olabileceğini ortaya koymaktadır. Kadın ve erkek çalışanlar arasında, genel çalışan memnuniyeti açısından bir takım farklılıklar da bulunmaktadır. Örneğin kadın ve erkek çalışanların “çalıştığım işi zevkli buluyorum” sorusuna verdikleri “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının toplamı sırasıyla %69,7 ve %77,5'tir. Kadın çalışanların %51,6'sı işlerini yapmak için gerekli eğitime ve yeteneklere sahip olduklarını düşünürken, bu oran erkek çalışanlarda %66,6'dır. Kadın çalışanların %53,3'ü işlerini yaparken kendi kararlarını alabildiklerine katılırken, erkek çalışanlarda bu oran %76'dır. Bu sonuçlar, kadın çalışanların rahat çalışma koşulları, işletme tarafından sağlanan eğitimler ve yetkilendirme gibi konularda erkek çalışanlardan nispeten daha talepkar olduklarını ortaya koymaktadır.

H₀: Tüm eğitim seviyelerindeki çalışanların genel çalışan memnuniyeti seviyeleri benzerdir.

H₁: Farklı eğitim seviyelerindeki çalışanların genel çalışan memnuniyeti seviyeleri de farklıdır.

Eğitim durumunuz	N	Mean Rank
Memnuniyet İlkokul	6	46,83
Ortaokul	31	94,79
Lise	123	119,80
Üniversite	95	158,82
Lisans Üstü	6	191,50
Total	261	
Memnuniyet		
Chi-Square		34,579
Df		4
Asymp. Sig.		,000

$p=0,000$ ve $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve H_1 hipotezi kabul edilir. Çalışanların eğitim seviyelerine bağlı olarak genel çalışan memnuniyeti farklılık göstermektedir. Bu farklılık, özellikle verdikleri yanıtların ortalaması diğer eğitim seviyesindeki çalışanlara göre çok daha düşük olan ilkökul mezunu çalışanlardan ve yanıtlarının ortalaması diğer çalışanlara göre çok daha yüksek olan lisansüstü eğitim mezunu çalışanlardan kaynaklanmaktadır. İlkokul mezunu çalışanların %16,7'si "genel olarak çalıştığım işten memnunum" sorusuna "kararsızım" yanıtını vermişken, lisansüstü eğitim almış çalışanların %100'ü bu soruya "katılıyorum" yanıtını vermiştir. İlkokul mezunu çalışanların %16,7'si "çalıştığım işten gurur duyuyorum" sorusuna "katılmıyorum" ve %50 oranında "kararsızım" yanıtını vermişken, bu oran yüksek lisans mezunlarında sırasıyla %0 ve %16,7'dir. İlkokul ve ortaokul mezunları "çalıştığım işi zevkli buluyorum" sorusuna sırasıyla %66,7 ve %48,4 oranında "kararsızım" yanıtını vermişken, bu oran yüksek lisans mezunlarında %16,7'dir. İlkokul çalışanlarının %83,3'ü işlerini yapmak için gereken tüm bilgilere ve yeteneklere sahip oldukları konusunda kararsızdırlar. Ortaokul mezunları aynı soruya %19,4 oranında "katılmıyorum" yanıtını vermişlerdir. Yüksek lisans mezunlarının %69,4'ü bu soruya katıldıklarını belirtmişlerdir. İlkokul mezunlarının %33,3'ü işlerini yaparken kendi kararlarını almalarına izin verildiğine katılmazken, yüksek lisans mezunlarının %100'ü bu soruya katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu farklılık iki ayrı uçtaki çalışanların iş

tanımlarının ve yaşam koşullarının büyük ölçüde farklı olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticiler, özellikle ilköğretim mezunu çalışanların genel memnuniyet seviyelerinin düşük olmasının sebeplerini daha yakından incelemeli ve mümkün olduğunca gerekli önlemleri almalıdırlar.

H₀: Genel çalışan memnuniyeti, çalışanların turizm sektöründe çalışma sürelerinden bağımsızdır.

H₁: Turizm sektöründe çalışma süresi değiştikçe genel çalışan memnuniyeti seviyesi de değişir.

Turizm sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz		N	Mean Rank
Memnuniyet	0 - 2 yıldır	20	100,90
	3 - 5 yıldır	78	121,94
	6 - 9 yıldır	69	133,36
	10 yıldan uzun süredir	94	143,19
	Total	261	
		Memnuniyet	
Chi-Square			6,925
Df			3
Asymp. Sig.			,074

$p=0,074$ ve $p>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Çalışanların turizm sektöründe kaç yıldır çalışmakta oldukları, %5 anlam düzeyine göre genel çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Ancak, çalışanların, genel çalışan memnuniyeti kategorisi altındaki sorulara verdikleri yanıtlar tek tek ele alındığında, turizm sektöründe çalışma sürelerine bağlı olarak bir takım değişiklikler gözlenmektedir. Örneğin 0-2 yıldır turizm sektöründe çalışanlar genel olarak çalıştıkları işten memnun olduklarına %10 oranında kararsızım yanıtını vermişlerdir. Bu oran, 3-5 yıldır turizm sektöründe çalışanlarda %3,8'e düşmektedir. 0-2 yıldır turizm sektöründe çalışanların %20'si işlerini yapmak için gereken tüm eğitime ve yeteneklere sahip olduklarına katılmazken, bu oran 3-5 yıldır sektörde çalışanlarda %7,7'ye düşmektedir. Ayrıca 0-2 yıldır sektörde çalışanların %25'i işlerini yaparken kendi kararlarını almalarına olanak tanındığına katılmadıklarını ifade ederken, bu oran 3-5 yıldır sektörde çalışanlarda 15,4'e ve 6-9 yıldır sektörde çalışanlarda %8,7'ye düşmektedir. Çalışanların turizm sektöründe kaç yıldır çalışmakta olduklarının genel memnuniyet seviyelerini etkilememesi, işletmenin çalışanlarını sektöre özel zorluklardan korumada başarılı olduğunu göstermektedir. Buna karşın çalışanların sektördeki tecrübeleri

arttikça, genel memnuniyet seviyeleri nispeten artmaktadır. Bu artışın sebebi, çalışanların yaşları arttikça genel memnuniyet seviyelerinin artmasıyla birlikte düşünüldüğünde, çalışanların sektörel tecrübelerinin artmasından çok, yaşlarının artmasından kaynaklanıyor görünmektedir. Ancak, özellikle sektörde çalışmaya yeni başlayan çalışanların eğitim ve tecrübelerinin diğer çalışanlardan az olması; beklenti ve ihtiyaçlarının daha fazla olması 0-2 yıldır sektörde çalışanların genel memnuniyet düzeylerinin nispeten düşük olmasına neden olabilmektedir.

H₀: Çalışanların genel çalışan memnuniyeti seviyeleri, mevcut otel işletmesinde çalışma sürelerine bağlı olarak değişmez.

H₁: Mevcut otel işletmesinde çalışma süresi farklı olan çalışanların genel çalışan memnuniyeti seviyeleri de farklıdır.

Bu iş yerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz	N	Mean Rank
Memnuniyet 0 - 2 yıldır	69	104,76
3 - 5 yıldır	100	128,07
6 - 9 yıldır	68	141,73
10 yıldan uzun süredir	24	188,27
Total	261	
		Memnuniyet
Chi-Square		24,041
Df		3
Asymp. Sig.		,000

$p=0,000$ ve $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve H_1 hipotezi kabul edilir. Çalışanların mevcut işletmedeki çalışma süreleri genel çalışan memnuniyetini etkilemektedir. Çalışanların mevcut iş yerinde çalışma süreleri arttikça, genel memnuniyet seviyeleri de orantılı olarak ve önemli oranda artmaktadır. Örneğin, “işimle gurur duyuyorum” sorusuna “katılmıyorum” yanıtını verenlerin toplamı 0-2 yıldır aynı işletmede çalışanlarda %10,1; 3-5 yıldır aynı işletmede çalışanlarda %8; 6-9 yıldır aynı işletmede çalışanlarda %5,9; ve 10 yıldan uzun süredir aynı işletmede çalışanlarda %4,2’dir. İşini yapmak için gerekli yüm eğitimlere ve yeteneklere sahip olduğuna katılan çalışanların oranı 0-2 yıldır aynı otel işletmesinde çalışanlarda %36,2; 3-5 yıldır aynı otel işletmesinde çalışanlarda %62; 6-9 yıldır aynı otel işletmesinde çalışanlarda %70,6 ve 10 yıldan uzun süredir aynı otel işletmesinde çalışanlarda %87,5’tir. Bu sonuçlara göre aynı otel işletmesinde çalışma süresi arttikça, genel çalışan memnuniyeti kategorisine verilen olumlu yanıtların oranı da artmaktadır. Özellikle 10

yıldan uzun süredir aynı işletmede çalışanların verdikleri yanıtların ortalamaları çok daha yüksektir. Bu durumun, çalışanların işletmeyle bütünleşmeleri, örgüt kültürünü benimsemeleri ve aidiyet duygularının artması ya da benzer psikolojik süreçlerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

H₀: Tüm bölümlerde çalışanlar ödül ve ücret hakkında benzer görüşlere sahiptir.

H₁: Çalışanların ödül ve ücrete ilişkin görüşleri çalıştıkları bölüme göre değişiklik gösterir.

Çalıştığınız bölüm	N	Mean Rank
Ödül		
Ön Büro	48	145,50
F&B (Yiyecek & İçecek)	68	115,47
Kat Hizmetleri	35	127,14
Teknik	27	117,63
İdari	45	154,79
Diğer	38	125,36
Total	261	
		Ödül
Chi-Square		11,355
Df		5
Asymp. Sig.		,045

$p=0,045$ ve $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve H_1 hipotezi kabul edilir. Çalışanların hangi bölümde çalıştıkları ödül ve ücret kategorisine verdikleri cevapları etkilemektedir. İdari bölümlerde ve ön büro bölümünde çalışanların verdikleri yanıtların ortalamaları diğer bölümlerde çalışanların verdikleri yanıtların ortalamalarından yüksektir. Ancak, diğer bölümlerde çalışanların verdikleri yanıtların ortalamalarının da çok düşük değerler göstermemesi, ödül ve ücret kategorisine ilişkin görüşlerde belirgin görüşler olmadığını daha çok “yatkinlik” olarak algılanabilecek görüş farklılıklarını ortaya koymaktadır. İdari bölümde çalışanlar ise ödül ve ücret kategorisine ilişkin çok daha belirgin görüşlere sahiptir. Örneğin, teknik bölümünde çalışanların %70,4’ü ve diğer bölümünde çalışanların %73,7’si nasıl ödüllendirileceklerini bildiklerine katılırken, bu oran ön büro bölümünde %91,6 ve idari bölümünde çalışanlarda %91,1’dir. “Çalışanlar olarak neden ödüllendirileceğimizi biliriz” sorusuna katılan çalışanların oranı diğer kategorisinde %65,8 iken, bu oran idari bölümde %95,6 ve kat hizmetleri bölümünde %91,4’tür. Teknik bölümünde çalışanların %48,1 işletmede uygulanan ödül sisteminin kendilerini işletme amaçlarına uygun şekilde davranmaya teşvik ettiğine katılırken, bu oran idari bölümde %77,8’dir. Yiyecek & içecek

bölümünde çalışanların %44,1'i ve kat hizmetleri bölümünde çalışanların %45,7'si işletmede uygulanan ödül sistemini işletme hedeflerine uygun bulurken, bu oran idari bölümde %77,8'dir. Bu durum, çalışanların ödül konusunda belirgin görüşleri olmadığını göstermekte ve yöneticilerinin özellikle ödül ve ücret konusunda oluşturdukları örgüt kültürünün ve liderliklerinin önemini ortaya koymaktadır.

H₀: Tüm yaş gruplarındaki çalışanlar ödül ve ücrete ilişkin benzer görüşlere sahiptir.

H₁: Farklı yaş gruplarındaki çalışanlar ödül ve ücrete ilişkin farklı görüşler taşır.

Yaş grubunuz	N	Mean Rank
Ödül 30 ve daha az	128	122,88
31 - 40 arası	83	132,24
41 - 50 arası	45	143,57
51 ve üzeri	4	191,13
Total	260	
Ödül		
Chi-Square		5,871
Df		3
Asymp. Sig.		,118

$p=0,118$ ve $p>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Çalışanların hangi yaş grubuna dahil oldukları ödül kategorisine verdikleri cevapları etkilememektedir. Bu durum, çalışanların ödül konusundaki fikirlerinde yaşlarının bir etken olmadığını ifade eder. Ancak, çalışanların yaşları arttıkça ödül kategorisine verdikleri olumlu yanıtların oranı da nispeten artmaktadır. Örneğin nasıl ödüllendirileceklerini bildiklerine katılan çalışanların oranı 30 yaş ve altı çalışanlar için %79,7; 31-40 yaş arası çalışanlar için %80,8; 41-50 yaş arası çalışanlar için %93,4 ve 51 yaş ve üzeri çalışanlar için %100'dür. Neden ödüllendirileceklerini bildiklerine katılan çalışanların oranı 30 yaş altı çalışanlar için %76,6; 31-40 yaş arası çalışanlar için %84,4; 41-50 yaş arası çalışanlar için %93,4 ve 51 yaş ve üzeri çalışanlar için %100'dür. İşletmede uygulanan ödül sisteminin kendilerini işletme amaçlarına uygun olarak teşvik ettiğine katılan çalışanların oranı 30 yaş altı çalışanlar için %52,4; 31-40 yaş arası çalışanlar için %60,5; 41-50 yaş arası çalışanlar için %72,9 ve 51 yaş ve üzeri çalışanlar için %100'dür. Aynı şekilde işletmede uygulanan ödül sisteminin, ulaşılmak istenen işletme hedefleriyle uyumlu olduğunu düşünen çalışanların oranı 30 yaş altı çalışanlar için %51,6; 31-40 yaş arası çalışanlar için %57,8; 41-50 yaş arası çalışanlar için %66,7 ve 51 yaş ve üzeri çalışanlar için %100'dür.

H₀: Her iki cinsiyetteki çalışanlar da ödül ve ücret hakkında benzer görüşlere sahiptir.

H₁: Farklı cinsiyetteki çalışanların ödül ve ücrete ilişkin görüşleri de farklıdır.

Cinsiyetiniz	N	Mean Rank
Ödül Kadın	122	123,92
Erkek	138	136,32
Total	260	
Ödül		
Chi-Square		1,945
Df		1
Asymp. Sig.		,163

$p=0,163$ ve $p>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Çalışanların ödül ve ücret kategorisindeki sorulara verdikleri yanıtlarda cinsiyetlerinin etkisi yoktur. Bir başka deyişle cinsiyet, ödül konusuna verilen cevaplarda bir etken değildir. Kadın çalışanların %79,5'i ve erkek çalışanların %85,5'i nasıl ödüllendirileceklerini bildiklerine katılmışlardır. Kadın çalışanların %77,1'i neden ödüllendirileceklerini bildiklerini söylerken, bu oran erkek çalışanlarda %86,9'dur. Kadın çalışanların %55,8'i ve erkek çalışanların %60,8'i, işletmede uygulanan ödül sisteminin kendilerini işletme amaçlarına uygun davranmaya teşvik ettiğine katılmışlardır. Benzer şekilde kadın çalışanların %52,4'ü ve erkek çalışanların %60,9'u işletmede uygulanan ödül sisteminin işletme amaçlarına uygun olduğuna katılmışlardır. Bu sonuçlar, erkek çalışanların işletmede uygulanan ödül sisteminden, kadın çalışanlara göre nispeten daha memnun olduklarını göstermektedir.

H₀: Tüm eğitim düzeylerindeki çalışanların ödül ve ücret konusundaki görüşleri benzerdir.

H₁: Farklı eğitim düzeylerindeki çalışanlar ödül ve ücret konusunda farklı görüşlere sahiptir.

Eğitim durumunuz	N	Mean Rank
Ödül İlkokul	6	87,08
Ortaokul	31	125,40
Lise	123	124,62
Üniversite	95	141,32
Lisans Üstü	6	171,17
Total	261	
Ödül		
Chi-Square		7,247
Df		4
Asymp. Sig.		,123

$p=0,123$ ve $p>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Çalışanların eğitim durumlarının ödül kategorisine verdikleri yanıtlar üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Ancak, eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların işletmede uygulanan ödül sisteminin kendilerini işletme amaçlarına uygun davranmaya teşvik ettiğine katılma oranları da artmaktadır. İlkokul mezunlarında bu oran %16,7; ortaokul mezunlarında %48,4; lise mezunlarında %56,1; üniversite mezunlarında %66,3 ve lisansüstü eğitim mezunlarında %83,4'tür. Benzer şekilde, işletmede uygulanan ödül sisteminin, işletmenin amaçlarıyla bağlantılı olup olmadığını inceleyen soruya katılan çalışanların oranları ilkokul mezunlarında %16,7; ortaokul mezunlarında %42; lise mezunlarında %52,9; üniversite mezunlarında %68,4 ve lisansüstü eğitim mezunlarında %83,3'tür. Her ne kadar eğitim seviyelerine bağlı olarak ödüllendirme konusundaki görüşlerde anlamlı bir farklılık gözlenmemiş olsa da, eğitim seviyesi daha yüksek olan çalışanların işletmede uygulanan, maddi ve bireysel tabanlı olmayan ödül sistemini daha fazla benimsedikleri gözlenmektedir.

H₀: Çalışanların turizm sektöründe çalışma süreleri ödül ve ücrete ilişkin görüşlerini etkilemez.

H₁: Çalışanların ödül ve ücrete ilişkin görüşleri kaç yıldır turizm sektöründe çalıştıklarına bağlı olarak değişiklik gösterir.

Turizm sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz	N	Mean Rank
Ödül 0 - 2 yıldır	20	146,30
3 - 5 yıldır	78	122,57
6 - 9 yıldır	69	113,64
10 yıldan uzun süredir	94	147,48
Total	261	
		Ödül
Chi-Square		10,970
Df		3
Asymp. Sig.		,012

$p=0,012$ ve $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve H_1 hipotezi kabul edilir. Çalışanların turizm sektöründe kaç yıldır çalışıyor olduklarına bağlı olarak ödül kategorisindeki sorulara verdikleri cevaplar değişmektedir. 0-2 yıldır turizm sektöründe çalışanlar, işletmede uygulanan ödül sisteminin kendilerini işletme amaçlarına uygun biçimde davranmaya teşvik ettiğine %65 oranında katılırken, bu oran 10 yıldan uzun süredir sektörde çalışanlarda %67'dir. Turizm sektöründe 0-2 yıldır çalışanlar ödül

sisteminin işletme amaçlarına uygun olduğuna %75 oranında katılırken, bu oran 10 yıldan uzun süredir sektörde çalışanlarda %64,9'dur.

H₀: Çalışanların mevcut otel işletmesinde çalışma süreleri ödül ve ücrete ilişkin görüşlerini etkilemez.

H₁: Ödül ve ücrete ilişkin görüşler, çalışanların mevcut otel işletmesinde kaç yıldır çalıştıklarına bağlı olarak değişiklik gösterir.

Bu iş yerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz	N	Mean Rank
Ödül 0 - 2 yıldır	69	137,21
3 - 5 yıldır	100	115,37
6 - 9 yıldır	68	128,01
10 yıldan uzun süredir	24	186,75
Total	261	
	Ödül	
Chi-Square		19,852
Df		3
Asymp. Sig.		,000

$p=0,000$ ve $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve H_1 hipotezi kabul edilir. Çalışanların mevcut işletmede kaç yıldır çalışıyor olduklarına bağlı olarak ödül kategorisindeki sorulara verdikleri cevaplar değişmektedir. Bu farklılık özellikle 10 yıldan uzun süredir aynı işletmede çalışmakta olan çalışanların verdikleri yanıtların ortalamalarının diğer çalışanlarınkinden yüksek olmasına bağlıdır. 10 yıldan uzun süredir aynı otel işletmesinde çalışanların %95,9'u nasıl ödüllendirileceklerini bildiklerine katılırken, bu oran 0-2 yıldır aynı otel işletmesinde çalışanlarda %74'tür. Neden ödüllendirileceklerini bildiklerine katılan çalışanların oranı 10 yıldan uzun süredir aynı otel işletmesinde çalışanlarda %95,9 iken, bu oran 3-5 yıldır aynı otel işletmesinde çalışanlarda %77'dir. 10 yıldan uzun süredir aynı otel işletmesinde çalışanların %87,5'i işletmede uygulanan ödül sisteminin kendilerini işletme amaçlarına uygun davranmaya teşvik ettiğine katılırken, bu oran 3-5 yıldır aynı otel işletmesinde çalışanlarda %50'dir. Benzer şekilde, 10 yıldan uzun süredir aynı otel işletmesinde çalışmakta olanların %87,5'i uygulanan ödül sistemini işletme amaçlarına uygun bulurken, bu oran 3-5 yıldır aynı otel işletmesinde çalışanlarda %49'dur. Ayrıca ödül kategorisinde yer alan sorulara "kararsızım" yanıtını en az veren grup yine 10 yıldan uzun süredir aynı işletmede çalışmakta olanlar grubudur.

Çalışanların iş tatmini seviyelerinin, sahip oldukları özellikler ya da işletme tarafından kendilerine sağlanan olanaklarla ilişkisini araştırmak amacıyla hazırlanan aşağıdaki hipotezler kullanılarak düşük ya da yüksek iş tatmini ve iç müşteri tatmini seviyelerinin gerekçeleri belirlenmeye çalışılmıştır.

H₀: Çalışanların yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarına inanmalarıyla genel anlamda memnuniyetleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Yaptıkları işe ilişkin bilgi ve beceri eğitimi yüksek olan çalışanların genel anlamda memnuniyetleri daha yüksek olur.

	İşimi yapmak için gereken tüm bilgilere, eğitime ve yeteneklere sahip olduğumu düşünüyorum.	N	Mean Rank
Genel olarak çalıştığım işten memnunum.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	226,50
	Katılmıyorum	23	107,35
	Kararsızım	80	119,34
	Katılıyorum	128	124,83
	Kesinlikle Katılıyorum	28	205,13
	Total	261	
	Genel olarak çalıştığım işten memnunum.		
Chi-Square			54,891
Df			4
Asymp. Sig.			,000

$p=0,000$ ve $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve H_1 hipotezi kabul edilir. Yaptıkları işi yerine getirmek için gereken eğitime ve becerilere sahip olduğuna inanan çalışanların memnuniyet seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. işimi yapmak için gerekli eğitime ve yeteneklere sahip olduğumu düşünüyorum sorusuna “katılıyorum” yanıtı veren 98 çalışan, %76,3 oranla, “genel olarak çalıştığım işten memnunum sorusuna da aynı yanıtı vermişlerdir. Bu sonuç çalışanlara verilecek eğitimlerin önemini ortaya koymaktadır. Gerekli eğitimlere ve yeteneklere sahip çalışanların memnuniyet düzeyleri de daha yüksek olmaktadır.

H₀: İşletme tarafından çalışanlara verilen eğitimler, çalışanların kendilerini yeterince eğitilmiş ve becerili görmeleri için yeterli değildir.

H₁: İşletmenin sağladığı eğitim, kişisel gelişim ve ilerleme fırsatları, çalışanların kendilerini daha eğitilmiş ve becerili hissetmelerine katkı sağlar.

	İşimi yapmak için gereken tüm bilgilere, eğitime ve yeteneklere sahip olduğumu düşünüyorum.	N	Mean Rank
İşletmem tarafından bana eğitim, kişisel gelişim ve ilerleme konusunda yeterli sıklıkta fırsatlar sağlanıyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	243,00
	Katılmıyorum	23	134,46
	Kararsızım	80	142,98
	Katılıyorum	128	113,39
	Kesinlikle Katılıyorum	28	166,45
	Total	261	
	İşletmem tarafından bana eğitim, kişisel gelişim ve ilerleme konusunda yeterli sıklıkta fırsatlar sağlanıyor.		
Chi-Square			31,827
Df			4
Asymp. Sig.			,000

$p=0,000$ ve $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve H_1 hipotezi kabul edilir. İşletme tarafından sağlanan eğitim, kişisel gelişim ve ilerleme fırsatları, çalışanların kendilerini daha eğitilmiş ve becerikli görmelerine katkı sağlamaktadır. “İşletmem tarafından bana eğitim, kişisel gelişim ve ilerleme konusunda yeterli sıklıkta fırsatlar sağlanıyor” sorusuna katılıyorum yanıtı verenlerin %74,2’si “İşimi yapmak için gereken tüm bilgilere, eğitime ve yeteneklere sahip olduğumu düşünüyorum” sorusuna da “katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Kendilerini yeterince eğitilmiş ve becerikli gören çalışanların genel memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu gerçeğiyle birlikte düşünüldüğünde, yönetici görüşmesinde yöneticinin “çalışan memnuniyetini ancak eğitimle bir noktaya kadar sağlayabilirsiniz” görüşü doğrulanmış kabul edilebilir.

H₀: İş birliğini arttırmaya yönelik eğitim ve tanıtım çalışmaları genel çalışan memnuniyetini etkilemez.

H₁: İş birliğini arttırmaya yönelik eğitim ve tanıtım çalışmaları, çalışan memnuniyetine olumlu katkı sağlar.

	Çalıştığım işletmede, görevler arası eğitim ve tanıtım programları ile iş birliğini artırma çabaları desteklenir.	N	Mean Rank
Genel olarak çalıştığım işten memnunum.	Katılmıyorum	2	100,50
	Kararsızım	40	119,29
	Katılıyorum	177	121,65
	Kesinlikle Katılıyorum	42	183,00
	Total	261	
Çalıştığım iş yerini arkadaşlarıma tavsiye ederim.	Katılmıyorum	2	82,00
	Kararsızım	40	115,73
	Katılıyorum	177	122,40
	Kesinlikle Katılıyorum	42	184,14
	Total	261	
	Genel olarak çalıştığım işten memnunum.	Çalıştığım iş yerini arkadaşlarıma tavsiye ederim.	
Chi-Square	37,300	36,013	
Df	3	3	
Asymp. Sig.	,000	,000	

$p=0,000$ ve $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve H_1 hipotezi kabul edilir. İş birliğini arttırmaya yönelik eğitim ve tanıtım çalışmaları, çalışanların genel anlamda memnuniyetlerini arttırıcı etki göstermektedir. “Çalıştığım işletmede, görevler arası eğitim ve tanıtım programları ile iş birliğini artırma çabaları desteklenir” sorusuna “katılıyorum” yanıtını verenlerin %80,2’si “genel olarak çalıştığım işten memnunum” sorusuna da “katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. “Çalıştığım işletmede, görevler arası eğitim ve tanıtım programları ile iş birliğini artırma çabaları desteklenir” sorusuna “katılıyorum” yanıtını verenlerin %68,9’u çalıştıkları iş yerine arkadaşlarına tavsiye edeceklerine de “katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu sonuç, kurum içi eğitimin önemini ortaya koyan diğer sonuçlarla birlikte düşünüldüğünde, yönetici görüşmesinin sonunda yöneticinin en çok önem verdiği konunun eğitim olmasının gerekçesini açıklamaktadır.

H₀: Çalışanların genel anlamda işlerinden memnun olmalarının, yöneticilere ilişkin fikirlerine etkisi yoktur.

H₁: Çalışanların çalıştıkları işten memnun olmaları yöneticilere olan bakış açılarını etkiler.

Genel olarak çalıştığım işten memnunum.		N	Mean Rank
Yöneticiler	Katılmıyorum	2	181,25
	Kararsızım	7	127,57
	Katılıyorum	182	109,93
	Kesinlikle Katılıyorum	70	184,68
	Total	261	
		Yöneticiler	
Chi-Square		52,400	
Df		3	
Asymp. Sig.		,000	

$p=0,000$ ve $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve H_1 hipotezi kabul edilir. Yöneticilere ilişkin daha olumlu görüşlere sahip çalışanlar, genel olarak çalıştıkları işten memnun olduklarını da ifade etmişlerdir. Her iki değişkene de “katılıyorum” yanıtı veren çalışanların oranı, yöneticilerin yeterliliklerini inceleyen ilk soru için 135 çalışanla %74,2; yöneticilerin yapılması gerekenleri belirleyip çalışanlara aktarmalarını inceleyen ikinci soru için 136 çalışanla %74,4; yöneticilerin çalışanları işe ilişkin süreçler ve planlar hakkında bilgilendirmelerini inceleyen üçüncü soru için 133 çalışanla %73,1; yöneticilerin çalışanların sorunlarını anlama ve çözme becerisini inceleyen dördüncü soru için 124 çalışanla %68,1; yöneticilerin çalışanların görüşlerini dinlemesini ve diğer çalışanlarla paylaşmasını inceleyen beşinci soru için 103 çalışanla %56,6; yöneticilerin hem iç hem dış müşterilere kusursuz hizmet sunmanın önemini yeterince anlatıp anlatamadıklarını inceleyen altıncı soru için 140 çalışanla %76,9 ve yöneticilerin liderlik etme, karar alma gibi yönetsel becerilerini inceleyen yedinci soru için 140 çalışanla %76,9’dur. Bu oranlar, analiz sonucunda elde edilen en yüksek oranlar olup, en yüksek çalışan yoğunluğu her iki soruya da “katılıyorum” yanıtında toplanmıştır. Bu sonuç, yöneticilere ilişkin görüşleri olumlu olan çalışanların, çalıştıkları işten genel anlamda memnun olduklarını ortaya koymakta ve yönetici liderliğinin önemini vurgulamaktadır.

H₀: Çalışanların sundukları kaliteli hizmet için ödüllendirilmelerinin işletmenin amaçlarına uygun biçimde davranmalarına etkisi yoktur.

H₁: Çalışanların çalışma arkadaşlarına ve müşterilere sundukları kaliteli hizmet için ödüllendirilmeleri, onları işletmenin amaçlarına uygun davranmaları için teşvik eder.

	Ödül sistemimiz bizi işletmemizin amaçlarına uygun biçimde davranmaya teşvik eder.	N	Mean Rank
Çalışma arkadaşlarıma ve müşterilerimize sunduğum kusursuz destek ve hizmet için ödüllendirilirim.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	248,00
	Katılmıyorum	23	113,39
	Kararsızım	84	112,51
	Katılıyorum	131	143,10
	Kesinlikle Katılıyorum	22	142,61
	Total	261	
Chi-Square			14,062
Df			4
Asymp. Sig.			,007

$p=0,007$ ve $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve H_1 hipotezi kabul edilir. Çalışanların çalışma arkadaşlarına ve müşterilere sundukları kaliteli hizmet için ödüllendirilmeleri, onları işletmenin amaçları doğrultusunda davranmaya teşvik eder. “Çalışma arkadaşlarıma ve müşterilerimize sunduğum kusursuz destek ve hizmet için ödüllendirilirim” sorusuna “katılıyorum” yanıtını verenlerin %57,3’ü “ödül sistemimiz bizi işletmemizin amaçlarına uygun biçimde davranmaya teşvik eder” sorusuna da aynı yanıt vermişlerdir. Ödüllendirmenin davranış pekiştirici özelliğinin, incelenen bu örnekte de geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya konu olan otel işletmesinin temel amaçlarından biri de üst düzey kalitede hizmet sunmak olduğundan, elde edilen bu sonuç anlamlı ve önemlidir. Ancak çalışanların ödül konusundaki mevcut uygulamalar hakkında belirgin görüşleri olmadığı ve mevcut ödüllendirme sistemine çalışanlar tarafından yöneltilen belirgin bir memnuniyetsizlik olmadığından, ödül kavramının kapsamı yoruma açıktır.

H₀: Çalışanların işletmede uygulanan ödül sisteminin işletme hedeflerine uygun olduğunu düşünmeleri, işlerinden memnuniyetlerini etkilemez.

H₁: İşletmede uygulanan ödül sisteminin işletme amaçlarına uygun olduğunu düşünen çalışanların genel anlamda memnuniyetleri yüksektir.

	Genel olarak çalıştığım işten memnunum.	N	Mean Rank
Ödül sistemimiz işletme olarak ulaşmak istediğimiz hedeflerle bağlantılıdır.	Katılmıyorum	2	122,75
	Kararsızım	7	109,93
	Katılıyorum	182	120,07
	Kesinlikle Katılıyorum	70	161,76
	Total	261	
Chi-Square			18,892
Df			3
Asymp. Sig.			,000

$p=0,000$ ve $p<0,05$ olduğundan, H_0 hipotezi reddedilir ve H_1 hipotezi kabul edilir. İşletmede uygulanan ödül sisteminin işletmenin amaçlarına uygun olduğunu söyleyen çalışanlar, aynı zamanda işlerinden memnun olduklarını da söylemişlerdir. “Ödül sistemimiz işletme olarak ulaşmak istediğimiz hedeflerle bağlantılıdır” sorusuna “katılıyorum” yanıtı veren 92 çalışan, %50,5 oranla, “genel olarak çalıştığım işten memnunum” sorusuna da “katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu sonuç, çalışan memnuniyetinin tek etkeni ödül olmasa dahi, doğru bir ödüllendirme politikasının çalışanların memnuniyetlerine etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Oluşturulan hipotezlerin analizi sonucunda elde edilen bulguların daha açık biçimde ortaya konması amacıyla, araştırmada incelenen demografik özelliklerle, kategorilere verilen cevaplar arasındaki ilişkiler, aşağıdaki tablo 18’de özetlenmiştir. H_0 hipotezinin kabul edildiği durumlarda, incelenen kategori için demografik özellikleri bakımından incelenen gruplar arasında %5 anlam düzeyine göre herhangi bir farklılık yokken, H_1 hipotezinin kabul edildiği durumlarda ise gruplar arasında %5 anlam düzeyine göre fark bulunmaktadır.

Tablo 18: Demografik Özellikler - Kategoriler Karşılaştırması Özet Tablo

Demografik Özellikler & Kategoriler arasında kabul edilen hipotezler	Yöneticiler ve Liderlik	İç / Dış Müşteri Odaklılık	Bütünlük & İletişim	Genel Çalışan Memnuniyeti	Ödül ve Ücret
Çalışılan Bölüm	0,026 (H ₁)	0,087 (H ₀)	0,002 (H ₁)	0,000 (H ₁)	0,045 (H ₁)
Çalışanların Yaş Grupları	0,667 (H ₀)	0,005 (H ₁)	0,063 (H ₀)	0,123 (H ₀)	0,118 (H ₀)
Çalışanların Cinsiyetleri	0,118 (H ₀)	0,458 (H ₀)	0,331 (H ₀)	0,065 (H ₀)	0,163 (H ₀)
Çalışanların Eğitim Durumları	0,194 (H ₀)	0,001 (H ₁)	0,910 (H ₀)	0,000 (H ₁)	0,123 (H ₀)
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	0,044 (H ₁)	0,002 (H ₁)	0,529 (H ₀)	0,074 (H ₀)	0,012 (H ₁)
Mevcut Otel İşletmesinde Çalışma Süresi	0,019 (H ₁)	0,000 (H ₁)	0,396 (H ₀)	0,000 (H ₁)	0,000 (H ₁)

Tablo incelendiğinde, yöneticiler ve liderlik kategorisine verilen cevapların çalışılan bölümden, turizm sektöründe çalışma sürelerinden ve mevcut otel işletmesinde çalışma sürelerinden etkilendiği, çalışanların yaşlarından, cinsiyetlerinden ya da eğitim durumlarından etkilenmediği görülmektedir. Bu sonuç, yöneticilerin farklı yaş gruplarından, cinsiyetlerden ya da eğitim seviyelerinden çalışanlara karşı davranışlarının benzer olduğunu ve çalışanlar arasında herhangi bir ayırım yapmadıklarını göstermektedir. Çalışanlar açısından ele alındığında, gerek turizm sektöründe, gerekse mevcut otel işletmesinde çalışma sürelerinin, yöneticilerle anlayış ve bütünlük bağlarının güçlenmesinde etkili olduğu düşünülmektedir.

İç / Dış müşteri odaklılık kategorisi çalışanların yaşlarından, eğitim durumlarından, turizm sektöründe ve mevcut otel işletmesinde çalışma sürelerinden etkilenmekte, çalışılan bölümden ve çalışanların cinsiyetlerinden etkilenmemektedir. İç / Dış müşteri odaklılık kategorisi, ödüllendirme, yetkilendirme, eğitim, iş birliği, çalışanların birbirleri hakkındaki görüşleri gibi çeşitli bileşenlerden oluştuğundan geniş ölçekli bir kategoridir. Frekans analizi sonuçlarına göre, özellikle çalışanların görüşlerinin alınması konusunda daha yaşlı ve daha eğitilmiş çalışanların daha olumlu yanıtlar verdikleri gözlenmiştir. Bu durum çalışanların hangi bölümde ve kademedeki çalıştıklarından çok, tecrübelerine ve eğitimle edinmiş oldukları beceri ve bilgilere değer verildiğini ortaya koymasından anlamlıdır. Benzer şekilde turizm sektöründe ve mevcut otel işletmesinde çalışma sürelerinin anlamlı bir fark yarattığı görülmektedir. Bütünlük ve iletişim kategorisinde bu farklılaşmanın görülmemesi,

farklılığın sebebinin bütünleşmeden çok iş deneyiminden kaynaklandığını göstermektedir.

Bütünlük ve iletişim kategorisi yalnızca çalışılan bölümden etkilenmektedir. Frekanslar incelendiğinde, bu farklılığın özellikle “diğer” bölümler olarak ifade edilen animasyon, fotoğrafçılık, tur operatörlüğü gibi diğer departmanlarda çalışanlardan kısmen izole olarak çalışan, çoğunluğunu farklı milletlerden genel çalışanların oluşturduğu çalışma ekiplerinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu durum, uygulanan örgüt kültürünün benimsenme düzeyindeki farklılık ve birlikte geçirilen zamanın ve doğrudan temasın düşük olmasıyla açıklanabilir. Ayrıca, çalışma amaçları, yaptıkları işlerin nitelikleri gibi nedenlerle bu bölümlerde çalışanların personel devir hızlarının diğer bölümlerde çalışanlara göre nispeten yüksek olması, çalışma koşullarının ve görev tanımlarının diğer çalışanlardan farklı olması, genel olarak farklı ülkelerden ve farklı kültürlerden gelmeleri gibi sebepler de bu sonuçta etkilidir. Diğer demografik özelliklerin hiçbirinin bütünlük ve iletişim kategorisine etkisinin olmaması, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve sektörel ya da kurumsal tecrübeleri ne olursa olsun tüm çalışanların kurumun oluşturduğu ortak zemin içerisinde birbirleriyle yüksek ölçüde bütünleşmiş olduklarını göstermektedir. Bu sonuç, yöneticilerin çalışanlara yönelik bütünleştirici liderlik özelliklerinde yeterli olduklarını ve doğru stratejileri izlediklerini ortaya koyması açısından önemlidir.

Genel çalışan memnuniyeti kategorisi çalışılan bölümden, eğitim seviyelerinden ve mevcut otel işletmesinde çalışma sürelerinden etkilenmektedir. Memnuniyet kavramı yüksek derecede kişisel içerikli ve nesnel olmayan, küçük değişkenlerden kolaylıkla etkilenebilen bir kavram olduğundan, bu sonuç doğal kabul edilebilir. Çalışanların yaşları, cinsiyetleri ve turizm sektöründe çalışma süreleri ise çalışanların memnuniyetleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Buradan, cinsiyet ayrımcılığından kaynaklanan herhangi bir memnuniyetsizlik olmadığı, hem yeni işe başlamış hem de uzun süredir bu işte çalışmakta olan çalışanların benzer memnuniyet düzeylerine sahip oldukları ve turizm sektörüne özel zorluklar nedeniyle memnuniyetsizlik yaşamadıkları sonuçları çıkarılabilir.

Ödül ve ücret kategorisi ise çalışılan bölümden, turizm sektöründe ve mevcut otel işletmesinde çalışılan süreden etkilenmektedir. Bu kategoriye verilen cevaplarda gözlenen farklılığın sebebi, ödülün fiziksel ya da fiziksel olmayan bir kavram olarak

algılanabilmesine bağlıdır. Bazı çalışanlar maddi bir ödül beklerken, diğer çalışanlarla takdir görmeyi, tebrik edilmeyi ve örnek gösterilmeyi de ödüllendirme olarak algılamaktadırlar. Ayrıca yöneticilerin açıkça ortaya koydukları “kişilerin yerine takımları ödüllendirme” politikası, kişisel başarısına daha fazla önem veren, daha bireysel düşünen, daha hırslı çalışanlar tarafından, daha az benimsenmektedir. İşletmede uygulanan eğitim, ödüllendirme ve liderlik çabalarıyla bu çalışanların ödüllendirmeye ilişkin algıları, işletmede uygulamada olan ödüllendirme politikasıyla uyumlu hale getirilmeye çalışılmaktadır. Turizm sektöründe ve mevcut otel işletmesinde daha uzun süredir çalışmakta olan çalışanların ödül ve ücret kategorisine daha olumlu cevaplar vermiş olmaları, meslek içi eğitim faaliyetlerinin, iş tecrübesinin ve diğer çalışanlarla kurulan bütünlüğün artmasıyla birlikte, kişisel/maddi ödül beklentisinin azaldığını göstermektedir.

Araştırmada incelenen kategorilere verilen cevapların birbirleriyle olan ilişkilerinin belirlenmesi için tüm kategoriler arasındaki ilişkileri inceleyen testler gerçekleştirilmiş ve aşağıdaki bulgulara erişilmiştir:

Tablo 19: Kategoriler Arasındaki İlişkileri Gösteren Tablo

	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
İç Dış Müşteri – Yöneticiler	-11,890(a)	,000
Bütünlük – Yöneticiler	-13,265(a)	,000
Memnuniyet – Yöneticiler	-13,551(a)	,000
Ödül – Yöneticiler	-14,035(a)	,000
Bütünlük - İç Dış Müşteri	-3,122(a)	,002
Memnuniyet - İç Dış Müşteri	-9,174(a)	,000
Ödül - İç Dış Müşteri	-14,019(a)	,000
Memnuniyet – Bütünlük	-7,373(a)	,000
Ödül – Bütünlük	-14,029(a)	,000
Ödül – Memnuniyet	-14,023(a)	,000

Tüm kategoriler için $p < 0,05$ olduğundan tüm kategoriler arasında ilişki olduğu söylenebilir. Bir başka değişle katılımcılar tüm kategorilere benzer cevaplar vermişlerdir. İç müşteri memnuniyetinin bütünlük yapısı düşünüldüğünde, bu sonuca göre, çalışanların iç müşteri memnuniyeti seviyelerinin yüksek olduğu iddia edilebilir.

3.2.2. Yönetici görüşmesinden elde edilen nitel verilerin analizi

Araştırmanın ikinci bölümünde yöneticilere yönelik bir içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizi uygulanmasının sebebi, örneklem içerisinde anket çalışması için yeterli sayıda yöneticiye ulaşılmasının mümkün olmaması ve müşterilere yönelik içerik analiziyle kıyaslamanın kolaylaştırılmasıdır. Özellikle sosyal bilimlerde gerçekleştirilen analizlerin genellikle memnuniyet, kalite, tatmin gibi soyut birimleri incelemeyi amaçlaması nedeniyle, sayılamayan soyut kavramları sayısallaştıran ve okunan metindeki özneliği ortadan kaldırarak daha yansız sonuçlar elde edilmesini sağlayan içerik analizi, sosyal bilimlerde araştırmalarında değerli çıkarımlar yapılmasını sağlayan bir araçtır.¹¹²

Yönetici görüşmesi, 25 yıldır turizm sektöründe çeşitli yönetim görevlerinde yer almış olan ve hala Xanadu Resort Hotel işletmesinde eğitim ve kalite müdürlüğü faaliyetini yürütmekte olan Bülent Şanlıtürk ile gerçekleştirilmiştir. Yönetici, sektördeki meslek hayatına 1987-2000 yılları arasında Club Hotel Sera işletmesinde nöbetçi müdür, misafir ilişkileri sorumlusu, gece müdürü, personel insan kaynakları müdürlüğü ile başlamıştır. 2000 - 2009 yılları arasında Xanadu Resort Hotel işletmesinin insan kaynakları müdürlüğüne geçmiş olan yönetici, 2009 yılından beri aynı işletmede eğitim ve kalite müdürü ve kalite temsilcisi olarak görevine devam etmektedir. Yönetici aynı zamanda yabancı çalışanların yasal işlemlerini takip etmekten sorumludur. Antalya işletme yöneticileri ve insan kaynakları derneği kurucu üyesi, bu derneğin ilk 2 dönem başkan yardımcısı ve Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği kurucu üyesi olan yönetici, hala bu derneklerde faal üye ve görevlidir. 1996 yılından beri Akdeniz Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksek Okulu ve Kıbrıs Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Otel İşletmeciliği Meslek Yüksek Okullarında muhtelif dönem ve tarihlerde seminer, konferans ve panellerde konuşmacı olarak yer almaya devam etmektedir. Yönetici, ayrıca Antalya bölgesinde sosyal güvenlik ve iş kurumu ortaklığında insan kaynakları değerlendirme faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Yönetici, görüşmenin gerçekleştirildiği tarihte soğuk algınlığına bağlı ses kısılması rahatsızlığı bulunmasına rağmen, sorulara mümkün olduğunca detaylı yanıt vermeye çalışmış ve sakin ancak kararlı bir izlenim bırakmıştır. Görüşme süresince yöneticinin genel yaklaşımının

¹¹² A. Aziz (2010), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri*, Ankara : Nobel Yayın Dağıtım, s.121

yardım etmeye ve bilgi vermeye istekli, sakin, özgüvenli ve yapıcı olduğu gözlenmiştir. Görüşme, tezin yazarı tarafından, Eylül 2010 tarihinde, Xanadu Resort Hotel, Kadriye Bölgesi, Belek, Antalya adresinde, yüz yüze görüşme yöntemiyle, yaklaşık 1 saat 15 dakikalık bir sürede gerçekleştirilmiştir. Görüşme sırasında yöneticiye INTQUAL ölçeği içerisinde araştırma amaçlarıyla bağlantılı olarak 17 adet sorudan oluşan tam yapılandırılmış bir soru formu, serbest görüşme tekniği uyarınca yönlendirilmiştir. Yöneticinin verdiği yanıtlar genel itibariyle bilgi vermeye odaklıdır ancak yöneticinin özellikle önemseydiği ya da karşı çıktığı konularda heyecan seviyesinin arttığı ve daha duygusal tepkiler verdiği gözlenmiştir. Bu tepkiler gurur, mutluluk, alaycılık, şüphe ya da kesin reddetme ifadeleri içeren tepkiler olarak değerlendirilmiştir. Yönetici ile yapılan yüz yüze görüşmeye ait kategoriler, anahtar kelimeler ve analize dahil edilen cümlelerle, bu cümlelerin puanlamasına ilişkin tablo, EK 1’de verilmiştir. EK 1’deki tabloya bağlı olarak oluşturulan aşağıdaki Tablo 20’de her bir kategoriye ilişkin sorulan soru sayısı, analize dahil edilen cevap cümlelerinin sayıları, cevapların ağırlık puanları, verilen cevapların toplam cevaplar içindeki yüzdelik dilimleri gösterilmiştir.

Tablo 20. Görüşme İçerik Analizi Tablosu

Kategoriler	Standartlar (Anahtar Kelimeler)	Kategoriye Yönelik Görüşmede Sorulan Soru Sayısı	Cevaplarda Geçen Toplam Cümle Sayısı	Cevapların Ağırlık Puanları	Cevapların Yüzdeleri
Yöneticiler ve Liderlik	-Yöneticiler -Yetki -Yönetim Sistemi	1 (x 20)	7 (140)	26 (3,72)	%12
İç ve Dış Müşteri Odaklılık (Davranış ve memnuniyet)	-Müşteri memnuniyeti -Misafir -Çalışan(lar) -Personel -İç müşteri -Hizmet Ortaklığı	5 (x 4)	21 (84)	84 (4,00)	%7,25
Bütünlük ve İletişim	-Çatışma -Bütünlük -Çalışanlar arası rekabet ve çekişme -Ekip Çalışması	5 (x 4)	11 (44)	40 (3,63)	%3,8
Eğitim	-Eğitim -Danışman -Danışmanlık	1 (x 20)	19 (380)	75 (3,95)	%32,8
Genel Çalışan Memnuniyeti	-Memnuniyet -Tatmin -Mutluluk -Şevk -İş Tatmini	4 (x 5)	9 (45)	28 (3,11)	%3,9

	-Çalışan Performansı				
Ödül ve Ücret	-Ödül -Ödüllendirme -Ücret -Ceza	2 (x 10)	17 (170)	61 (3,59)	%14,7
Rekabet	-Rekabet -Yarış(ma) -Rakip(ler) -Nitelikli İşgücü	5 (x 4)	19 (76)	72 (3,79)	%6,6
Hizmet	-Hizmet -Hizmet işletmesi(leri) -Hizmet sunumu	- (x 20)	1 (20)	3 (3,00)	%1,7
Kalite	-Kalite -TKY -Ürün Kalitesi -Lüks(lük) -Müşteri kalitesi -Kalite Standartları	- (x 20)	9 (180)	30 (3,33)	%15,5
Hizmet Kalitesi	-Hizmet kalitesi -Kaliteli hizmet -Hizmet Kal. Ölçümü	4 (x 5)	4 (20)	15 (3,75)	%1,7
Toplam		27	117 (1159)	-	%99,95

Bazı kategorilerdeki soru sayısı diğerlerinden fazla olduğundan tüm kategoriler yirmişer soruya tamamlanacak şekilde seçilen çarpanlarla çarpılmıştır. Bundan sonra her kategori için yüzdeler hesaplanmıştır. Buna göre, görüşülen kişinin cevaplara verdiği ağırlık oranları “Yöneticiler ve Liderlik” kategorisi için %12; “İç ve Dış Müşteri Odaklılık” için %7,25; “Bütünlük ve iletişim” için %3,8; “Eğitim” için %32,8; “Genel Çalışan Memnuniyeti” için %3,9; “Ödül ve Ücret” için %14,7; “Rekabet” için %6,6; “Hizmet” için %1,7; “Kalite” için %15,5 ve “Hizmet Kalitesi” için %1,7 şeklinde gerçekleşmiştir. Analize dahil edilen cevap cümlelerinin oranlarına bağlı olarak görüşülen kişinin cevaplarında en çok “Eğitim” kategorisine ağırlık verdiği görülmüştür. Bunu “Kalite”, “Ödül ve Ücret” ve “Yöneticiler ve Liderlik” kategorileri takip etmiştir. Görüşmenin cümleler halinde analiz edilmesi ve mümkün olduğunca çok cevap cümlesinin analize dahil edilmesi, analizin güvenilirliği artmaktadır.

Cevap cümlelerinin toplam cevaplar içindeki yüzdelerinin belirlenmesine ek olarak, görüşülen kişinin verdiği cevapların kullanılan kelimeler, yapılan vurgular, beden dili ve ses tonu açısından puanlanmasına dayanan bir analiz daha

gerçekleştirilmiş ve verilen cevaplar puanlanmıştır. Puanlamanın hangi esaslara göre yapıldığı aşağıdaki tablo 21’de belirtilmiştir.

Tablo 21. Görüşmede Verilen Cevapların Puanlama Ölçeği

1 Puan	Görüşülen kişi soruya cevap vermekte zorlanmış ya da başarısız olmuştur. Görüşülen kişi soruya ilgisiz cevaplar vermiş ya da cevap vermeyi reddetmiştir.
2 Puan	Görüşülen kişi konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı izlenimini vermiş ya da cevap verirken kararsızlık göstermiştir.
3 Puan	Verilen cevabın duygusal yoğunluğu ve vurgusu düşük olup, daha çok bilgi verme amaçlıdır.
4 Puan	Verilen cevap görüşülen kişi tarafından kişisel algılanmaktadır ya da örgüt kültürü / kurumsal sistemler açısından önemli görülmektedir. Görüşülen kişi soruyu cevaplarken kelimeleri, ses tonu ve beden diliyle heyecan, gurur, mutluluk, öfke, alaycılık, şüphe ve diğer duygular göstermiştir.
5 Puan	Verilen cevap kesin yargılar ve vurgular içermektedir. Görüşülen kişi yoğun kararlılık ve/veya duygusallık göstermektedir.

Verilen puanlar kategorilere göre toplam ağırlık puanları adı altında toplanmıştır. Elde edilen toplam puanlar soru sayısına bölünerek belirlenen katsayıların kıyaslanmasına bağlı olarak görüşülen kişinin verdiği cevaplar kategoriler bazında değerlendirilmiştir. Söz konusu analiz sonucunda görüşülen kişinin verdiği cevapların vurgu yoğunluğu (ağırlığı) sırasıyla “İç ve Dış Müşteri Odaklılık”, “Eğitim”, “Rekabet”, “Hizmet Kalitesi”, “Yöneticiler ve Liderlik”, “Bütünlük ve İletişim”, “Ödül ve Ücret”, “Kalite”, “Genel Çalışan Memnuniyeti” ve “Hizmet” kategorilerine dağılmıştır.

Görüşme sonucunda görüşülen kişinin üzerinde en uzun süreyle durduğu kategori “Eğitim” kategorisi olarak belirlenmiş ve bu kategori vurgular açısından ikinci en önemli kategori olarak öne çıkmıştır. Görüşülen kişinin görevinin “Eğitim ve Kalite Müdürü” olmasının yanı sıra, eğitim konusunun genel çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, yöneticilerin eğitimi gibi konularla da büyük ölçüde bağlantılı olduğu, görüşülen kişi tarafından vurgulanmıştır. Görüşülen kişi, akademik çalışmalar da dahil her türlü eğitim faaliyetlerine verdiği önemi belirtmiştir. Bunun yanında, bu kategori toplam cevaplar içinde yalnızca %7,25’lik bir yer kaplamasına rağmen, en yoğun duygusal vurgu “İç ve Dış Müşteri Odaklılık” kategorisine gösterilmiştir. Görüşülen kişi özellikle “Müşteri” kavramına karşı yoğun bir reddetme tepkisi göstermiştir ve

“müşteri” kavramı yerine “misafir” kavramını kullanmanın önemini ısrarla vurgulamıştır.

Görüşülen kişi sektördeki diğer işletmelerle rekabet etmeye yönelik olarak özel bir çabalarının olmadığını belirtmiş ve bunu “Turizm sektöründe siz kendinizin rakibisiniz” ifadesiyle belirtmiştir. Nitekim “Rekabet” kategorisi toplam cevaplar arasında %6,6 paya sahiptir ve toplam ağırlık puanı 3,79 puan ile üçüncü sırada yer almıştır.

3.2.3. Müşteri geri bildirimlerinin içerik analizi

Müşteri geri bildirimlerinin içerik analizi yarı yapılandırılmış, betimsel temelli bir analizdir. Müşteri geri bildirimlerine içerik analizi uygulanmasının sebebi, kasıtsız da olsa yanlış bir tutumla, müşteri memnuniyetinin yüksek olduğunun varsayılmasının önüne geçilmesinin gerekmesi, çalışanlardan, yöneticilerden ve müşterilerden elde edilen verilerin birlikte incelenmesinin kolaylaştırılması ve müşteriler açısından içerik analizinin, anket yöntemine göre uygulanabilirliğinin daha yüksek olmasıdır. Bu analizle, yalnızca otele verilen kalite ödüllerine, çalışanların ve yöneticilerin görüşlerine dayanılarak müşteri memnuniyetinin varsayımsal olarak yüksek kabul edilmesinin önüne geçilmiş, müşterilerin memnun oldukları ve olmadıkları noktalar ve bunların genel müşteri memnuniyeti üzerindeki etkileri daha detaylı biçimde ortaya konmaya çalışılmıştır. Otel işletmesinin müşterilere sunduğu geri bildirim anketleri bu araştırmanın amaçlarını yeterli ölçüde karşılamadığından, otel işletmesi bu formları paylaşmak istemediğinden ve otel işletmesinin kullandığı geri bildirim anketi SERVQUAL boyutlarını yeterli ölçüde içermediğinden, otelde kullanılan müşteri geri bildirim anketi, içerik analizinde kullanılmamıştır. Müşteri geri bildirimleri, müşterilerin kendi iradeleriyle otele göndermiş oldukları 41 adet geri bildirim e-postası içerisinde yer alan anahtar kelimeler SERVQUAL kategorileriyle eşleştirilerek analiz edilmiştir. İçerik analizinde kullanılan kategoriler ve kategorileri belirlemek için kullanılan standartlarla (anahtar kelimelerle) müşteri geri bildirimlerindeki cümlelerin bu kategorilere ve standartlara göre dağılımı, aşağıdaki Tablo 22 SERVQUAL Ölçeğine Göre Müşteri Geri Bildirimlerinin İçerik Analizi Tablosunda gösterilmiştir.

İçerik analizi sırasında bazı müşterilerin şikâyet ve taleplerini aktarmakla birlikte, aldıkları hizmetten memnun olduklarını, tekrar bu işletmede tatil yapma niyetlerini

belirttikleri görülmüştür. Bu nedenle her müşteri şikâyetinin ya da talebinin memnuniyetsizlik ya da düşük hizmet kalitesi olarak yorumlanmaması gerektiği anlaşılmaktadır. Özellikle “geri gelen misafir” olarak tanımlanan, iki ya da daha fazla kez aynı işletmede tatil yapan ve/veya kaldıkları oteli yakınlarına tavsiye edeceklerini belirten müşterilerin oranı, hizmet kalitesinin ölçülmesinde bir etken olarak kabul edilmiştir. Eleştiriler içerik analizinde gösterilmiş ancak müşterilerin memnuniyetleri bir bütün olarak yorumlanmıştır. Buna göre 41 müşteriden yalnızca 1 müşteri geri gelmeyi düşünmediğini, 30 müşteri ise geri gelme istekliliklerini açık ifadelerle belirtmişlerdir. Diğer 10 müşteri ise bu konuda bir görüş aktarmamıştır. %73'lük bu oran, görüşülen kişinin “geri dönen müşteri oranımız %55-60 civarındadır” iddiasıyla da tutarlı görünmektedir.

Müşterilerin en yüksek memnuniyet belirttikleri kategoriler sırasıyla “Güvenilirlik”, “Fiziksel Varlıklar” ve “Yeterlilik, “Karşılık verme”, “Nezaket”, “İletişim”, “Empati”, “Güvenlik” ve “Erişim” şeklindedir. Eleştirilerse, sırasıyla “Güvenilirlik”, “Karşılık Verme” ve “Fiziksel Varlıklar” kategorileri altında yoğunlaşmıştır. Bu sonucun vurguladığı temel nokta, müşteriler tarafından en yüksek düzeyde hassasiyet gösterilen kategorilerin “Güvenilirlik”, “Fiziksel Varlıklar” ve “Karşılık Verme” kategorileri olduğudur. “Güvenilirlik” kategorisi genel memnuniyet ve memnuniyetsizlik ifadelerini de içerdiğinden, bu kategoriye ilişkin daha fazla geri bildirim alınmış olması doğaldır. Fiziksel varlıklar ise dekorasyon, rahatlık, gürültü, sıcaklık gibi konfora etki eden fiziksel ortam koşullarını ve bu koşulların sonucu olan lüksü, konforu ya da rahatsızlığı ifade eder. Müşterilerin fiziksel varlıklara ikincil derecede önem vermesi, lüksün ve konforun müşteri memnuniyetinin önemli faktörlerinden biri olduğunu ortaya koymaktadır. Müşterilerin en çok üzerinde durdukları üçüncü hizmet etkeni ise çalışanların sorun çözme, hızlı karşılık verme, verimli ve etkin şekilde çalışma seviyelerini ortaya koyan karşılık verebilme kategorisidir.

Tablo 22: SERVQUAL Ölçeğine Göre Müşteri Geri Bildirimlerinin İçerik Analizi Tablosu

Kategoriler	Fiziksel Varlıklar (FV)	Güvenilirlik (G) (Beklenti=Algı)	Karşılık Verebilme (KV)	Yeterlilik (Y)	Nezaket (N)	Güvenlik (GV)	Erişim (E)	İletişim (İ)	Empati (EM)	Toplam											
Standartlar (Anahtar Kelimeler)	Binalar, çevre, araçlar, doğa, peyzaj, aletler, dekorasyon	Hayal kırıklığı, Tatmin	Yardım, hız, çabukluk, etkinlik, verimlilik, imkânlar	Profesyonel, bilgili, yetenekli, başarılı, yeterli, uzman	Güler yüzlülük, Samimiyet, konuk severlik	Tehlike, şiddet, hırsızlık, korku, endişe, kaza, hastalık, yaralanma	Ulaşım, yol, uzaklık, süre taşıma, yolculuk, yakınlık	Dinleme, anlama, konuşma, muhataplık, geri dönüş	Tanıma, anlama, hatırlama, ihtiyaçlarını fark etme												
Misafirler	Övgü (+)	Eleştiri (-)	Övgü (+)	Eleştiri (-)	Övgü (+)	Eleştiri (-)	Övgü (+)	Eleştiri (-)	Övgü (+)	Eleştiri (-)	Övgü (+)	Eleştiri (-)	Övgü (+)	Eleştiri (-)	Övgü (+)	Eleştiri (-)	Övgü (+)	Eleştiri (-)	Övgü (+)	Eleştiri (-)	Genel
Misafir 1	11		3				1						3			1			18	1	19
Misafir 2			2																2		2
Misafir 3	1		2				1		2										6		6
Misafir 4	2		4				1		1					1					9		9
Misafir 5	6	1	8	1	6								1	2	1				22	4	26
Misafir 6	1	2	4	7	1	1													6	10	16
Misafir 7			1		1				1										3		3
Misafir 8	3		6		1		1								1				12		12
Misafir 9			3		2		4		1										10		10
Misafir 10	1		4		7		2		2					2		1			20		20
Misafir 11	1		4		1		1		2					1		1			11		11
Misafir 12	1	5	5	5	2	4	1	1	1			4		3					13	19	32
Misafir 13	1		3		1				1					1					7		7
Misafir 14			6	2	1		2		2										11	2	13
Misafir 15			7	4			1												8	4	12
Misafir 16			3																3		3
Misafir 17			7				2							1					10		10
Misafir 18			5						1										6		6
Misafir 19			5		1		2							1					9		9
Misafir 20			3	8	1				1						1				5	9	14

Kategoriler	Fiziksel Varlıklar (FV)	Güvenilirlik (G) (Beklenti=Algı)	Karşılık Verebilme (KV)	Yeterlilik (Y)	Nezaket (N)	Güvenlik (GV)	Erişim (E)	İletişim (İ)	Empati (EM)	Toplam											
Standartlar (Anahtar Kelimeler)	Binalar, çevre, araçlar, doğa, peyzaj, aletler,	Hayal kırıklığı, Tatmin	Yardım, hız, çabukluk, etkinlik, verimlilik, imkânlar	Profesyonel, bilgili, yetenekli, başarılı, yeterli, uzman	Güler yüzlülük Samimiyet, konuk severlik	Tehlike, şiddet, korku, hırsızlık, kaza, hastalık, yaralanma	Ulaşım, yol, uzaklık, süre taşıma, yolculuk, yakınlık	Dinleme, anlama, konuşma, muhataplık, geri dönüş	Tanıma, anlama, hatırlama, ihtiyaçlarını fark etme												
Misafirler	Övgü (+)	Eleştiri (-)	Övgü (+)	Eleştiri (-)	Övgü (+)	Eleştiri (-)	Övgü (+)	Eleştiri (-)	Övgü (+)	Eleştiri (-)	Övgü (+)	Eleştiri (-)	Övgü (+)	Eleştiri (-)	Övgü (+)	Eleştiri (-)	Övgü (+)	Eleştiri (-)	Övgü (+)	Eleştiri (-)	Top.
Misafir 21	1		9		1		1		2								1		15		15
Misafir 22	1		6		3		1		1										12		12
Misafir 23		1	2		2														4	1	5
Misafir 24			7		1												1		9		9
Misafir 25	2		9		4				2						1		1		19		19
Misafir 26	2		5		1		2		2										12		12
Misafir 27	1		3				2		1										7		7
Misafir 28			3				1		1										5		5
Misafir 29	6	4	13	2	2		5		3		4					1			34	7	41
Misafir 30		1	1																1	1	2
Misafir 31		4	5	1			2		2										9	5	14
Misafir 32	1		4			1	1												6	1	7
Misafir 33	3		4		1		1		2										11		11
Misafir 34	6	1	9		5		15		1		1				1				38	1	39
Misafir 35			7	1		1			2	2									9	4	13
Misafir 36			2																2		2
Misafir 37			3	3		4		1							1				4	8	12
Misafir 38			1						1												
Misafir 39	1		3				1										2		7		7
Misafir 40	1		1		1		3		1										7		7
Misafir 41	2						1		1										4		4
Toplam	55	9	182	34	46	11	55	2	37	2	5	4	4	2	15	3	7	408	77	485	

4. Genel Sonuçlar ve Yorumlar

Literatür incelendiğinde iç müşteri kavramının hizmet kalitesini ve rekabet gücünü arttırmaya doğrudan etkisi olduğunu savunan ya da doğrudan bir etki bulunmadığını belirten çeşitli çalışmalara ulaşılmıştır. Örneğin eğitim hizmet işletmelerinde, iç müşteri memnuniyetinin hizmet kalitesine etkilerini inceleyen bir araştırmada, iç müşteri memnuniyetinin hizmet kalitesine doğrudan etkisi olduğu ve bunun da rekabet üstünlüğü sağladığı savunulmuştur¹¹³. Bankacılık sektöründe gerçekleştirilen bir başka çalışmada, iç müşteri memnuniyetinin yüksek olduğu durumlarda, çalışanların genel performanslarını artırma ihtimallerinin ve işbirliğine yatkınlıklarının arttığı belirtilmiştir. Ampirik gözlemlere dayalı bu araştırmada ayrıca iç müşteri memnuniyetinin, bankacılık sektörü içindeki rekabet baskısının üstesinden gelinebilmesi için çalışanların hizmet sunumlarına büyük etkisi olduğu ortaya konmuştur¹¹⁴. Yine bankacılık sektöründe gerçekleştirilen ve Amerikan bankacılık sistemi üzerine yapılan bir araştırmada, yüksek kaliteli hizmet sunan işletmelerin rakiplerinin önüne geçtikleri, ancak stratejik planlamalarında iç müşteri süreçlerini dış müşterilerle yakından ilgilenecek şekilde düzenlemeyen ve teknolojiye fazla yatırım yapan firmaların pazar paylarını riske attıkları iddia edilmiştir¹¹⁵. Süpermarketler üzerinde yapılan bir diğer araştırmanın sonuçları da iç müşteri memnuniyetinin hizmet kalitesi sunumunu etkilediğini savunan hakim görüşe destek verecek şekilde, iç müşteri memnuniyetinin, özellikle de iş yükü paylaşımının, sunulan hizmet kalitesini etkilediğini göstermektedir¹¹⁶. Toplam kalite yönetimi, içsel pazarlama ve hizmet kalitesi konularını kapsayan bir diğer araştırmada ise içsel pazarlamaya iki farklı yaklaşım bulunduğu belirtilmektedir. Buna göre bir yaklaşım çalışanlara müşteri gibi

¹¹³ Yurdakul ve Şimşek (2005), s.108

¹¹⁴ V. Bellou ve A. Andronikidis (2008), The Impact of Internal Service Quality on Customer Service Behaviour – Evidence From the Banking Sector, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25 (9), s.950,

http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_0400250904, (Erişim Tarihi: 28 Şubat 2010)

¹¹⁵ W. E. Greene; G. D. Walls; L. J. Schrest (1994), Internal Marketing: The Key to External Marketing Success, *Journal of Services Marketing*, 8 (4), MCB University Press, s.12, http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_0750080401, (Erişim Tarihi: 01 Mart 2010)

¹¹⁶ P. J. Vella; J. Gountas; R. Walker (2009), Employee Perspectives of Service Quality in the Supermarket Sector, *Journal of Services Marketing*, 23 (6), s.416, http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_0750230604, (Erişim Tarihi: 28 Şubat 2010)

davranan yaygın içsel pazarlama anlayışı iken, diğer içsel pazarlama görüşüne göre hakim içsel pazarlama anlayışının, dışsal pazarlama çabalarının tamamını etkilemesi mümkün değildir¹¹⁷. İngiltere’de, bankacılık sektöründe yapılan bir diğer araştırma, hizmet kalitesini arttırmak amacıyla içsel pazarlamaya yönelik örgüt kültürünün fazla hızlı değiştirilmesi gibi uygulamaların, iç müşteri memnuniyetini hızla ve yüksek düzeyli bir memnuniyetsizliğe dönüştürebileceğini bulgulamaktadır¹¹⁸.

Hizmet kalitesinin belirli standartlara bağlanması ve ölçülmesi tüm çabalara rağmen zorlu bir uğraşı olmaya devam etmektedir. Kavramın tanımlanması aşamasında dahi farklı görüşler mevcuttur. Tek başına müşteri memnuniyetinin hizmet kalitesinin göstergesi olup olmadığı gibi bazı temel sorular da tartışılabilirliklerini sürdürmektedir.

İç müşteri memnuniyeti kavramı da benzer standartlaştırma ve ölçüm zorluklarına sahiptir. Bu çalışmanın bir parçası olarak gerçekleştirilen yönetici görüşmesinde, çalışanların birbirlerini birer müşteri olarak görmesi ve tanımlaması konusunda kesin yargılarla ifade edilen reddetme tepkileri gözlenmesi, iç müşteri kavramının her hizmet sektöründe tam anlamıyla kabul edilmemiş olabileceğini göstermektedir. Araştırmada görüşülen kişi, iç müşteri kavramının daha çok üretim işletmelerinde kullanılabileceği, hizmet işletmelerinde bu tür girdiler ve çıktılar üzerinden ifade edilen iş akışlarının kullanılmadığını açık olarak belirtmiştir. İnsan etkileşimleri üzerine kurulu hizmetlerde, standartlaştırılmış ve girdi çıktı olarak ifade edilmiş etkileşimlerin yerine, standartlaştırılmamış, duygudaşlığa dayalı, kurum kültüründen ve yönetici liderliğinden beslenen esnek etkileşimlerin benimsenmesi gerekliliği açıkça ifade edilmiştir. Bu doğrultuda, kavramın hizmet işletmeleri tarafından kabul görmemesinin temel gerekçesi, hizmet işletmeleriyle üretim işletmeleri arasındaki yapısal ve yönetsel farklılıklara bağlıdır denebilir. Bunun yanında hizmet sektörleri arasında dahi iç müşteri kavramı söz konusu olduğunda belirgin farklılıklar bulunması, faaliyet gösterilen sektöre ve işletmelere ait örgüt kültürünün bu noktada belirleyici unsur olduğunu ortaya koymaktadır. İç müşteri kavramının hangi hizmet sektörlerinde hangi seviyede

¹¹⁷ A. Ueno (2008), What are the Fundamental Features Supporting Service Quality?, *Journal of Services Marketing*, 24 (1), Emerald Group Publishing Limited, s.76, http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_0750240106, (Erişim Tarihi: 28 Şubat 2010)

¹¹⁸ A. Sargeant ve S. Asif (1998), The Strategic Application of Internal Marketing – An Investigation of UK Banking, *International Journal of Banking*, 16 (2), s.70-71, http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_0320160202, (Erişim Tarihi: 03.01.2010)

benimsendiğine ve uygulandığına ve bu durumun gerekçelerine ilişkin daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir.

Bu araştırmada hizmet kalitesi, iç müşteri kapsamı dışında ele alınan çalışan memnuniyeti ve rekabet konularının ayrı ayrı sahip oldukları öneme ilişkin kişisel ve kurumsal düzeyde belirli düzeyde bir farkındalık bulunduğu gözlenmiştir. Ancak, literatür taraması sırasında, bu üç unsur arasındaki ilişkileri ve bu doğrultuda oluşturulacak kurumsal sistemlerin sağlayabileceği yararları inceleyen araştırmalara rastlanmamıştır. Bu araştırma, bu eksikliği ele alması ve incelemesi açısından önemlidir.

İç müşteri memnuniyetinin müşteri memnuniyetine ve turizm hizmet işletmelerinin rekabet güçlerine etkilerinin incelendiği bu araştırmada elde edilen sonuçlar, stratejik işletme politikalarının uygulanmasında, işletmeler arası rekabette ve müşteri memnuniyetinde hizmet kalitesinin önemli bir unsur olduğunu ortaya koymuştur. Müşteri beklentilerini oluşturan unsurlar, işletmenin müşteriye vaatleri, müşterilerin işletmeyi önceki ziyaretleri ile son ziyaretleri arasında algıladıkları memnuniyet düzeyi farklılıkları ve işletmeyi benzer ölçek ve tipteki diğer otel işletmeleri ile karşılaştırmaları olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle turizm faaliyetlerinin genellikle birden fazla ülkeden müşterileri, çalışanları ve işletmeleri bir araya getiren yapısı göz önünde bulundurulduğunda, müşterilerin gerek olumlu, gerekse olumsuz kıyaslamalarında, küresel bir bakış açısına sahip oldukları ve rekabeti otomatik olarak küresel düzeye taşıdıkları, araştırmada dikkat çeken bir diğer önemli noktadır.

Bu araştırma sonucunda, turizm hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyetini en fazla etkileyen unsurlar arasında yer alan çalışanların ilgisinin ve güler yüzlülüğünün, iç müşteri memnuniyetinin bir sonucu olmaktan çok, çalışanlar için başlıca görevlerden biri, bir işletme politikası ve örgüt kültürünün bir parçası olarak algılanmasının önemi ortaya konmuştur. Müşterilerin, araştırma sonucunda iç müşteri memnuniyeti seviyeleri farklı olduğu belirlenen çalışanların da ilgili ve güler yüzlü davrandıklarını ve bundan duydukları memnuniyeti belirtmeleri, çalışan memnuniyeti konusunun nasıl ele alınması gerektiğine dair yol gösterici niteliktedir.

Turizm hizmet işletmeleri yöneticileri tarafından, rekabet gücünün en önemli unsurlarından biri ve müşteri memnuniyetinin en önemli göstergelerinden olduğu kabul edilen müşteri geri dönüş oranının, araştırmada incelenen Xanadu Resort Hotel

işletmesinde yüksek olması ve yöneticilerin uyguladıkları kalite rekabeti stratejilerinin ve politikalarının çalışanlar tarafından da benimsendiği göstermektedir. Bu durum, müşteri memnuniyeti seviyesinin yüksek olarak bulgulanmasını açıklamaktadır.

Sonuç olarak, iç müşteri memnuniyeti, müşteri memnuniyeti ve rekabet gücü kavramları arasında dolaylı yoldan etkileşimler bulunduğu iddia edilebilir ancak kesin ve doğrudan ilişkilerin bulunduğunu söylemek mümkün değildir. Söz konusu kavramların bir bütün olarak ele alındığı bir sistemin sağlayacağı faydaların kesin olarak ortaya konabilmesi, departmanlar arasındaki farklılıkların daha derinlemesine incelenmesi için daha fazla araştırmaya ve SERVQUAL ölçeğinin nitel analizlerde kullanımına yönelik daha fazla uygulamaya ihtiyaç bulunmaktadır. Bu aşamada, araştırmaya konu olan işletmede de gözlemlendiği üzere, her üç değişkenin de gerekli ölçüde ele alınması halinde, bütünlük bir sistem uygulanmasa dahi hedeflenen kurumsal amaçlara ulaşılmasının mümkün olduğu söylenebilir. Kurumsal hedeflerine ulaşmak, rekabet güçlerini yüksek tutmak, müşteri memnuniyeti seviyelerini arttırmak, çalışanlarından en yüksek verimliliği almak isteyen hizmet işletmeleri, her üç değişkeni de yeterince önemsemeli ve sorunların oluşmasını önleyici, sorun giderici ve olumlu durum ve uygulamaları güçlendirici önlemleri almalıdırlar. Müşteri memnuniyetini en üst önem seviyesinde gören işletmeler, çalışan memnuniyeti ya da diğer iç meseleleriyle, müşterilerine sundukları hizmetin kalitesi arasında kesin bir ayrım yapmak zorundadırlar. Çalışanların memnuniyet seviyelerinin düşük olması asla kabul edilebilir bir durum olmamalı ancak bu durumun müşterilere herhangi bir şekilde memnuniyetsizlik olarak yansımaya da kesinlikle izin verilmelidir. Rekabet gücü hem iç müşteri memnuniyetinden hem de dış müşteri memnuniyetinden etkilenmektedir. İç müşteri ya da çalışan memnuniyeti nitelikli iş gücünü çekme ve elde tutma, personel devir hızını düşürme gibi yollarla rekabet gücüne katkı sağlarken, müşteri memnuniyeti ise marka bilinirliği ve güvenilirliği, kulaktan kulağa pazarlama, yüksek geri dönen müşteri oranı gibi yollarla işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu noktada iç ve dış müşteri memnuniyetini birbirinden ayıracak gerekli önlemleri almak ve her iki değişkeni de yüksek tutarak rekabet gücünü yükseltmek için gerekli örgüt kültürünün oluşturulmasında; bu örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesinin sağlanmasında yöneticilere büyük görevler düşmektedir.

Ekler Listesi

	<u>Sayfa</u>
Ek 1: Yönetici Görüşmesi Analiz İçin Seçilen Cümleler ve Puanlama Tablosu .	151
Ek 2: Araştırmada Kullanılan ve INTQUAL Ölçeğine Göre Düzenlenmiş	
Anket Formu	167
Ek 3 Müşteri Geri Bildirimi Örnekleri	171

Ek 1: Yönetici Görüşmesi Analiz İçin Seçilen Cümleler ve Puanlama Tablosu

Kategoriler	Kodlar	Birimler	Cümlede vurgu					Kategori Bazında Toplam Ağırlık Puanları	Toplam Cevaplar İçindeki Oran
			Çok Zayıf	Zayıf	Nötr	Güçlü	Çok Güçlü		
			1 Puan	2 Puan	3 Puan	4 Puan	5 Puan		
Yöneticiler ve Liderlik	-Yöneticiler -Yetki -Yönetim Sistemi	-“Bizde mesela bütün departman müdürlerinin kapıları açıktır. Her personel her istediği zaman gelir departman müdürüne bir isteği varsa söyleyebilir. Hatta hiç kimseye hiçbir yere söyleyemezse, herhangi bir konuda otele menfaat sağlayacak, işe bir yenilik getirecek, yeni bir fikir, yeni bir gelişme, bir düşünce aklına gelmişse, hiç kimseye söyleyemezse iki satır yazar, ister açık olarak ister kapalı olarak bizzat götürüp genel müdürün sekreterine verebilir ve direkt olarak en üst düzeyde değerlendirilir. Ve bunları biz, iş başı eğitimlerinde, işletmemizde göreve başlayan, işe başlayan herkese bizzat ben bunun eğitimi vererek söylerim ve bizzat ilk geldikleri günde bu eğitimi kendilerine veririm”.				X		26	%12
		-“Yöneticiler olarak (<i>çalışan mutluluğu için</i>) özel bir şey yapmıyoruz. Hatta, bizdeki bu size anlatmaya çalıştığım sistem bize özgü de olsa bizim için bir sistem”.			X				
		-“Yöneticilerin, bazı konularda kendi çalışanlarına karşı da otelin genel çalışanlarına karşı da yetkileri kısıtlanmıştır. Bizde, aşağıdaki personellerimize yetkiler artırılmıştır; birbirini uyarma yetkisi dahil yetki vermişiktir ama yöneticilerin yetkileri kısıtlanmıştır”.			X				
		-“...bizim işletmemizde hiçbir yönetici, hiçbir diğer personeline bağıramaz. Bu genel müdür kuralıdır ve bu yüzden hiç kimse kimseye bağırma hakkına sahip değildir bizde. Yani ne bir şef altındaki kişiye bağırabilir, ne bir müdür altındaki kişiye bağırabilir. Eğer konuşacağı konu özelse, diğerleri tarafından da duyulmaması isteniyorsa, odasına çağırır ve odasında konuşur. Odasında da bağıramaz dikkatinizi çekerim. Ortalıkta bağıramaz anlamında söylemiyorum. Müdür, yönetici, şef, ara yönetici, altındaki çalışanlara sesini yükseltmez! Bu, tamamen bize özgü bir şey. Hiçbir yerde bunun ben kural olarak konulduğunu görmedim. Bizim talimatlarımızda da yazmaz”.				X			

		-“...bizde talimatlar, “yasaklı talimatlar” şeklinde değildir. “Tavsiyeli talimatlardır”. Bu da bizim bulduğumuz bir şeydir, yani işte “şurada şu kurallara uymazsanız cezalandırılırsınız”... Hayır. “Şurada şu kurala uymanız, sizin iyiliğiniz içindir”... Bu arada çok fark var”.				X				
		-“...burada personelin mutluluğunda yöneticilerin çok rolü var. Birincisi bu davranış rolü çok önemli. İkincisi, biraz önce size söylemiştim, bütün kapıları açıktır müdürlerin. Genel müdürün kapısı açıktır... Yani bir personel, yaptığı işle ilgili, otelin genel menfaatiyle ilgili, bir tasarruf düşüncesi ile ilgili, yeni bir uygulamayla ilgili, aklına bir fikir gelmiştir. Belki hiç kimsenin itibar etmeyeceği bir deli fikridir; olabilir... Yazar, hiç kimseye veremezse, hiç kimse kendisini dinlemezse, götürür genel müdürün sekreterine verir, en üst düzeyde o (<i>fikir</i>) değerlendirilir. Dolayısıyla burada, personelin mutluluğunda, yöneticilerin yüzde yüz rolü vardır”.				X				
		-“Yani yüzde yüz personel mutluluğu istiyorsanız, yüzde yüz role sahip olan yöneticilere de davranışlarında nasıl davranmaları gerektiğini öğreteceksiniz. Biz, personellerimize eğitim vermeden önce on tane fazla eğitim verdik. Özellikle bu konularla ilgili... Ve inanır mısınız? Yöneticilere bazı şeyler daha zor öğretiliyor çünkü yöneticiliklerini başka yerlerde edinmişler. O başka yerlerden edindikleri, kendi kişiliklerinden kaynaklanan stresli davranışları da alırsanız ele, gerçekten onları törpülemek, yok etmek epey zamanımızı aldı ama şimdi bu konuda çok doğru hareket ettiğimizi görüyoruz ve çok başarılıyız bu konuda”.				X				
İç ve Dış Müşteri Odaklılık (Davranış ve memnuniyet)	-Müşteri memnuniyeti -Misafir -Çalışan(lar) -Personel -İç müşteri -Hizmet Ortaklığı	-“...bir misafiri mutlu etmek veya memnun etmek kolay olabilir. Ama bir, otel işletmeciliğinde aynı anda yaklaşık on, on beş tane ülkenin insanı orada konaklıyor. Ve bu on, on beş tane ülkenin ayrı kültürleri olduğunu düşünün. Bütün bu ayrı kültürlerdeki insanlara eğer siz hizmet kalitesini tek bir memnuniyet şeklinde verebiliyorsanız bunun da uluslar arası bir tek dilinin olması gerekir”.			X					
		-“Karşınızdakine değer vereceksiniz, karşınızdakine saygı göstereceksiniz, karşınızdakini seveceksiniz ve karşınızdakinin yüzüne daima güleceksiniz. Bizim çalışanlarımız bunu yapıyor, tabi çalışanlarımızı biz mutlu etmeye çalıştığımız için misafirlerimizi de mutlu etmek daha kolay oluyor”.				X				
		-“Eğer çalışanlarımız kendileri mutlu değilse, misafiri memnun edemezler”.			X					
		-“Bizim sloganımız, bizim hedefimiz bu; hem aynı zamanda bizim kalite hedefimiz, hem personel mutluluğunu yaratmaktaki isteğimiz hedefimiz”.			X					
		-“Her ne kadar bunların ölçüm aletlerini tam elimizde tutamasak da misafiri bir ölçüm aleti gibi görüp bunu kullanmak suretiyle ve bir de personelimizin isteklerini, sıkıntılarını, şikayetlerini takip etmek suretiyle bunları ne kadar azaltırsak personel			X					
								84	%7,25	

mutluluğumuzu da o derece yükselteceğimizi bildiğimiz için ve personelin mutluluğunu da direkt olarak misafire memnuniyet olarak yansıyacağını ve misafir bizim sadece görevimizi yapmadığımızı; ama görevimizi severek ve kendisine değer vererek yaptığımızı görünce otomatikman bizim bu konudaki davranışımız ve personelimize önem vermemizin gereği de ortaya çıkıyor”.						
-“...hedefimiz ‘yüzde yüz personel mutluluğu, yüzde yüz misafir memnuniyeti’. Dikkat ederseniz birisine mutluluk dedim, birisine memnuniyet dedim”.				X		
-“...personel de nihayet etten kemikten yapılmış, sinir sistemleri her ne kadar gülseler de bazen kendi sorunlarıyla böyle bir gerilim içerisine girmiş, biz de insanız nihayeti. Bunu her ne kadar karşımızdakine belli etmeyeceğiz ama karşımızdakilerin, yaptığımız davranıştan, ona sunduğumuz hizmetten mutlu olduğunu gözümüzle görünce ayaklarımız daha çabuklaşır, yüzümüzdeki gülümseme daha çok yayılır ve o gün nasıl çalıştığımızı anlamazsınız bile”.				X		
-“Eğer, bir misafirin sizin yaptığınızdan, bunu sözlü olarak teşekkür etmesi bir şey ifade etmez. Gözüyle size bakıp böyle bir gülümsemesi o teşekkürden çok daha değerli bizim için ve tabi ki çalışan personellerimiz misafirlerden bu olumlu elektriği alınca kendi enerjileri, sinerjileri çok daha fazla artıyor”.				X		
-“...Belki biraz uzun sürebilir ama bu düzeltmeleri (iç müşteri kavramına ilişkin) yapmak zorundayım. Bir kere hizmet sektöründe, bizim alanımızdaki hizmet sektöründe biz kesinlikle müşteri kavramını kabul etmiyoruz. Bizde müşteri kavramı diye bir kavram, müşteri diye bir sözcük yok. Bizde misafir var. Çünkü eğer biz misafir demezsek, işletmemizden yararlananlara, veya gelip de bünyemizde konaklama/tatil yapanlar sadece bize para veriyorlar diye biz onları müşteri olarak isimlendirirsek bunun haksızlık olduğuna inanıyoruz”.					X	
-“Onlar bizim evimize geliyorlar. Orası bizim evimiz. Biz otelciler, biz turizmciiler kendi çalışma alanlarımızı kesinlikle evimiz olarak görürüz ve oradan yararlanan kişilere de misafir deriz”.				X		
-“...bu kesinlik arz eden durum içerisinde müşteri kavramını biz misafirlerimize müşteri demezken, işletmemizden yararlananlara müşteri demezken, kalkıp da kendi çalışanlarımızı müşteri kelimesinin içerisine sokabilmemiz mümkün değil”.					X	
-“Eğer biz kendi işletmemizde yararlanan kişileri konaklama yapan kişileri, orayı kendi evimiz, onları da misafirimiz gibi görmezsek, bir bakıma onlara verdiğimiz hizmette duygusallığı işin içerisine katamayız”.				X		
-“Dikkat ederseniz, daha çok satış-pazarlamacıların hedefidir müşteri kelimesi ve kitleler. Ama biz onları o şekilde müşteri görmeyiz. Biz de onlardan kazanç sağlıyoruz tabi ki. Onlar bizim hedef kitlelerimiz buraya kadar her şey doğru ama biz onları				X		

müşteri gibi soğuk bir kavram içerisinde görme işleminde bulunamıyoruz. Bu bize soğuk geliyor hakikaten”.							
-“...biz, doğrudan doğruya onları misafirimiz olarak görüyoruz, misafirimiz olarak görünce de aynen sizin evinize gelen kişiye davrandığınız samimiyet nasılsa biz de aynı samimiyet içerisinde onlara davranıyoruz. Bizim başarımızın esas nedenlerinden bir tanesi bu”.				X			
-“...kendi çalışanlarımıza iç müşteri adı altında da olsa bir kavramı yakıştırabilmemiz, bir sıfatı yakıştırabilmemiz mümkün değil. Eğer biz kendi çalışanlarımıza müşteri kelimesini yakışırsak, kendilerini ötelenmiş, kendilerini daha ileriye atılmış hissederler. Dolayısıyla bunu kendileri de kabul etmezler”.						X	
-“...biz, gelenlere hizmet verirken, birbirimizle departmanlar arası ilişkilerde, kişilerin arasındaki ilişkilerde, takımların arasındaki ilişkilerde asla ve asla bir müşteri alış veriş içerisinde değiliz. Aksine bir ortaklık içerisindeyiz. Biz ortak bir hizmet veriyoruz. ...hizmeti verenler birbirleriyle ortaklardır. Birbirleriyle alış veriş içerisinde değildiler!”						X	
-“Herhangi bir departmanda yapılan işlem öbür departman tarafından bekleniyor gibi görülse, o pişiriyor öteki götürüyor gibi olsa da bunlar birbirlerinin müşterisi değil aynı hizmeti veren birer ortaklardır”.				X			
-“...misafir için mutluluk o kadar kolay değildir. Misafir çünkü para vererek oradaki hizmeti satın alıyor bir bakıma. Dolayısıyla o, her şeyi satın aldığını zannediyor. Hatta bazıları var ki oteli de satın aldığını zannediyor, bizleri de satın aldığını zannediyor. O kadar ileri düşüncede düşünebilen misafirlerimiz var. Biz, onları ancak memnun edebiliriz”.				X			
-“Zaten misafiri memnun ederseniz, personelin mutluluğu oluyor, personelinizi mutlu ederseniz o da misafiri memnun edebiliyor. Bu ikisi arasındaki bağlantı tam bir terazinin iki kefesi gibi”.			X				
-“İç müşteri yok; siz istediğiniz kadar iç müşteri deyin, çünkü bizim çalışanlarımız dediğimiz gibi onlar bizim hizmet ortaklarımız, birbirlerine karşı da onlar hizmet ortaklar, bizim de hizmet ortaklarımız”.						X	
-“Benim müdür olmam hizmet ortaklığımı değiştirmez. Hizmet konusunda biz onlarla birebir tam eşit ortağız. Ben müdürlüğümü bu ortaklığın dışında tutarak ancak size “müdürüm” diyebilirim. Yoksa hizmete girdiğimiz andan itibaren ben en alttaki birisiyle eşit seviyede ortağım. Hizmet ortağıyız biz”.			X				
-“...gerçekten biz onları hiçbir zaman müşteri kavramına, dışarıdan gelenlere de alıştırmadığımız gibi kendi aralarında da alıştırmıyoruz”.			X				

Bütünlük ve İletişim	-Çatışma	-“Biz çalışanlarımız arasında bir kere rekabet yaratmıyoruz”.			X			40	%3,8
	-Bütünlük	-“Eğer çalışanlar arasında rekabet ve bir yarışma yarattırsanız, o yaratmış olduğunuz rekabet ve yarışma ister istemez bazı hırs düzeyi yüksek olan, egosu yüksek olan kişilerde strese dönüşebiliyor ve bu da bazı tatsız sonuçlara varabiliyor ve varabilir”.			X				
	-Çalışanlar arası rekabet ve çekişme	-“ Gayet doğal bu ama biz bunun bu şekilde olmaması için en büyük gayretimiz bir kere onların sadece misafiri memnun etmek konusunda yarışmada olabileceklerini kendilerine baştan beri işletmeye girdikleri andan beri vermiş olduğumuz bütün eğitimlerde bunun üzerinde durduğumuz için artık kendileri de buna inanmışlar”.			X				
	-Ekip Çalışması	-“...Bir kişi, terfi konusu dahil, arkadaşı ile yarış içerisinde değil. Eğer bu konuda yarış içerisinde olsaydı, belki insan egolarını tatmin etmekte herkeste olduğu gibi bizler de zorlanırdık”.			X				
		-“...tabi ki tam anlamıyla toplam kalite yönetiminin gerektirdiği bir yatay hiyerarşi içerisinde olduğumuzu söyleyemeyiz. Aksine belli kalıplarla dikey hiyerarşi içerisindeyiz ama bu dikey hiyerarşide, hiyerarşinin basamaklarını teşkil eden noktalar asla katı ve aşağıya hükmedici şekilde değildir”.					X		
		-“Bizde, çalışma alanı içerisinde herkes herkesi gördüğü yanlış konusunda uyarabilir. Böyle yetki vermişiktir personelimize. Ama bunu yaparken kendisine yakışan ve bizim ona öğrettiğimiz şekilde yapmak zorundadır. Kalkıp da bir amir edasıyla kendisinden üstteki bir kişiyi uyaramaz. Fakat biz onun uyarısının usulüne uygun olması halinde, diğer kişinin de tepki göstermesini engelleriz. Ve kesinlikle o da ona tepki gösteremez, “sen kim oluyorsun da beni uyarıyorsun?” diyemez. Çünkü ona bu yetkiyi vermişiktir”.					X		
		-“Ayriyeten bizde bu uyarı sisteminden dolayı şikayet ve ispiyon yasaktır. Kimse kimseyi hakkında şikayet edemez. Varsa söyleyeceği bir şey gider yüzüne karşı söyler, ‘arkadaşım sen bunu yanlış yapıyorsun’ der”.				X			
		-“...departmanların anayasaları vardır bizde. Öyle deriz biz. Departmanın ana yasası deriz. O departmanın kurallarıdır ve o departmanın kuralları içerisinde otelin genel kuralları ayrıca vardır. Bütün bunlar personellerimize öğretilmiştir. Bunlar öğretildiği için uyarın kişi doğru, kibar, kendisine ve pozisyonuna yakışır şekilde uyarısını yapmışsa, öteki kişi onun üstü dahi olsa, “sen ne kalkıyorsun da bana bu şekilde söylüyorsun?” deme hakkına sahip değil çünkü kurallar ona da öğretildi. O da biliyor bunun uyarıda bulunabileceğini ve bizzat genel müdür tarafından bu konuda yetkilendirilmiştir bütün çalışanlar”.				X			
	-“...böyle olunca da ister istemez bu ilişkilerde stres dediğimiz olayı biz işletmemizde yaşamıyoruz”.			X					

		-“...Kişi başarılı olabilir ama ekibin içerisindeki başarısıdır o. Biz ekibin başarılı olmasını istiyoruz. Bizim için kişi başarısı önemli değil... bizim için ekip başarısı daha çok önemli”.			X					
		-“Kendi birimi içinde zaten halledilmiyorsa, arkadaşının sorunundan, neşesinden haberi olmayan bir takım, takım olamaz... Bizde böyle bir şey yok. Herkes kendi takımı, kendi ekibi içindeki herkesin durumunu bilir. Birinin yüzü gülmediği zaman ‘senin ne oldu? Bir şeye canın mı sıkıldı?’ herkesin birbirine sorduğunu görürsünüz. İşletmemizde biraz yaşayın göreceksiniz. Ve bunun böyle olması gerektiğini düşünüyoruz”.					X			
Eğitim	-Eğitim -Danışman -Danışmanlık	- “Eğitimin bu birimle birleştirilmesinin bir nedeni, bu standartların devamlı bir yıl içerisinde bütün işletmedeki departmanların yaptığı eğitimleri takip etmesi, eğitim ihtiyaçlarını belirlemesi...”.			X					
		-“...personeller ister devamlı olarak işletmede işe başlatılacak olsun, isterse sezonda gelip çalışmış, ayrılmış, tekrar yeni sezonda gelecek olsun, bunların her gelişlerinde kendileri ile bir ön mülakat yapılır, insan kaynakları müdürlüğü tarafından bu mülakatlarla, personelin seçimleri yapılmadan önce benim departmanıma gelmek suretiyle ben işe alınacak kişilerin eğitim ihtiyaçlarını belirlerim”.					X			
		-“Eğitim ihtiyaçları içerisinde hem yapacağı görevle ilgili eğitim ihtiyaçlarını belirlerim, hem departman içi eğitimlerdeki eğitim ihtiyaçlarını tespit ederim hem de bu standartlarla ilgili ne gibi bilgileri daha önceki çalıştığı yerlerden var veya getirmiş veya bu konuda hiç bilgileri olmayabilir, dolayısıyla bunlara bu standartlarımız konusunda da ne gibi eğitimler vereceğimizi tespit ederim ve ondan sonra kişinin işe başlaması yapılır”.			X					
		-“İş başı eğitimimizden itibaren, gerek departman içi hizmet eğitimlerinde, gerekse genel eğitim ihtiyaçları esnasında bu hizmet standartları ile ilgili eğitimleri de belirleriz”.			X					
		-“...bizim bu departmanımızın ayrı oluşunu ve eğitim birimiyle birleştirilmesinin en önemli nedeni bu; eğitim ihtiyaçlarının gerek hizmet standartları açısından, gerekse diğer eğitim ihtiyaçları bakımından belirlenmesini sağlayabilmek için...”					X			
		-“...Ayrı bir eğitim müdürlüğü veya insan kaynakları bünyesinde bir eğitim müdürlüğü yapılmamıştır. Eğitim ve kalite temsilciliği olarak birleştirilmek suretiyle bizim işletmemizde uygulanıyor, daha da önemlisi biz bunu kendi işletme içimizdeki düzen olarak görüyoruz”.					X			
		-“...bizim esas bütün bu yapmış olduğumuz hizmet kalitesiyle ve standartlarla ilgili denetim firmamız, bir danışmanımız var; bu bizim devamlı gelip kontrollerimizi ihtiyaçlarımızı tespit ederek bizim isteklerimiz doğrultusunda bize hem ek eğitimler			X					
									75	%32,8

	hem de ek düzenlemeler sağlar ama daha da önemlisi yılda mutlaka bir sefer esas ana danışmanlık ve belgelendirme firmamız olan uluslar arası ve merkezi Almanya'da olan TÜV Súd firması tarafından belgelendirildiğimiz için bütün denetimlerimiz de TÜV Súd firması tarafından yapılır”.							
	-“...Yabancı standartlar içerisinde ama Türk Standartları Enstitüsü tarafından da kabul edilmiş ve onaylanmış olan standartlardır. Yani, biz Alman Standartlarını kalkıp işletmemizde uygulamayız. Alman firmasının, kendi disiplin ve düzeni içerisinde fakat Türk Standartları Enstitüsü'nün kabul ettiği ve onayladığı standartları uyguluyoruz, denetim firmamız TÜV Súd'dur”.					X		
	-“...ilk başlangıçtan itibaren, işletmemize yeni katılan bir kişiden itibaren başlayarak algıyorsak, öncelikle işi girdiğinin ilk üç günü içerisinde, kendisine departmandaki görevlendirilen kişiler tarafından bütün tesis bizzat gezdirilerek tanıtılır. Tesiste nerede ne var onu tanır, bilir...”.					X		
	-“...en çok yeni bir işe başlayan kişinin hassas olduğu, kendini tabirimi hoş görün, sudan çıkmış balık gibi gördüğü bir dönem vardır. Adam senelerini vermiştir, bir çok deneyim kazanmıştır ama yeni bir tesise, yeni bir işe gider başlar, o gün eli ayağına dolaşır. Ne nerededir bilemez. Nereye nasıl gidilir nereden gidilir bilemez. Birisine bir şey soracak olsa kime soracağını bilemez. Dolayısıyla bu boşluk hakikaten her kademedeki işe yeni başlayan insan için çok önemlidir. Zaten insanların en çok hassas olduğu noktalar bu. İşe yeni başladığı ilk bir ay; işten ayrılacağı son ay”...					X		
	-“...(Çalışan) İşten ayrılacağı son bir ayda kendisini her şeyden soyutlanmış, o işletmeden kapının önüne koyulan birisi gibi görür. Hatta kendisi istiyordur ayrılmayı. Ama bir türlü ayakları orada dışarıya gitmez. Orayla o kadar bütünleşmiştir ki... İşe yeni başlayan biri de oraya o kadar yabancıdır ki... Sanki hiç hayatında otel görmemiş! Adam senelerini otellere vermiş, senelerini misafirlerin karşısında geçirmiş, o kadar rahat, kendine güvenli, iletişim gücü yüksek bir insan ama böyle yeni bir işletmeye gelip de işe başladığı zaman kendisini çok acemi hisseder. İşte ona o dönemde yardımcı olmak gerekir”.					X		
	-“...biz bu tanıtımı yaptıktan sonra ilk üç gün içerisinde ona size bu söylemiş olduğum konuları da içeren şekilde, bir iş başı eğitimi, program dahilinde bir iş başı eğitimi veririz. Ondan sonra da her yıl yaptığımız eğitimler kapsamında biraz sonra isimlerini çok basit olarak kısaca sayacağım eğitim programlarımız var ama bu iş başı eğitiminden sonra yine işe başladığının ilk on günü içerisinde, iş başı eğitimi içerisinde, bu üç gün dahil ilk on gün içerisinde, departmanlar tarafından kendisinin o departmanda aldığı görevle ilgili, kimlerle beraber çalışacak, nerede çalışacak, çalışırken kullanacağı malzemeleri nereden alacak, nasıl getirecek, nasıl götürececek,					X		

	<p>bizim konseptlerimiz nedir, talimatlarımız nedir, kurallarımız nedir, bütün bunlarla ilgili herhangi kendisine bir sorumluluk verilmeksizin bunun da eğitimini alır ve ondan sonra göreve başlar. Ondan sonra misafirin karşısına biz onu çıkarırız. O ana kadar sadece gözlem yapar ve almış olduğu eğitimlere bakar. Dolayısıyla bunun dışında da bunlar onu kazanma eğitimleri diyoruz biz buna. O kişiyi kazandıktan sonra vermiş olduğumuz değişik eğitimler var”.</p>								
	<p>-“Mesela her yıl tekrarladığımız ‘misafir odaklı hizmet eğitimi’ var. Yine her yıl hemen hemen her zaman sık sık böyle uygulamasını yapmaya çalıştığımız veyahutta eğitimini verdiğimiz beden dili ve diksiyonla ilgili eğitim var. Özellikle bunu aramıza her yeni katılan gruba, bunu uyguluyoruz. Takım çalışması eğitimimiz var. Çünkü bizim için kişilerin performansları yerine ekibin performansının önemli olduğuna inanıyoruz...”</p>						X		
	<p>-“...Beceri eğitimleri içerisinde eğitimlerimiz var, neleri daha pratik olarak yaparlarsa daha kolay... Yabancı dil eğitimlerimiz var, çünkü herkesin her lisanı tam anlamıyla konuşuyor olması mümkün değil ama hiç olmazsa yaptığı işin seviyesi oranında basit iletişimi kuracak şekilde oteldeki misafir gruplarının en azından büyük olan grupların lisanlarını kullanabilmeli. Yani ne bileyim Türkçe, Almanca, İngilizce, Rusça ‘günaydın’ diyebilmeli; ‘İyi akşamlar’ diyebilmeli. Bunları zaten kendi departmanları içerisinde, bizim de eğitim müdürlüğü ile desteklediğimiz şekilde bir eğitim programlarımız var. Yabancı dil eğitimlerini de uyguluyoruz.</p>					X			
	<p>-“...Ayrıca, -bu çok önemli-; iş güvenliği ve işçi sağlığı eğitimi var. Bu kanuni olarak da zorunlu bir eğitim. Burada, işçilerin kendi yasal hakları da kendilerine öğretiliyor. Bu çok güzel bir şey. Dolayısıyla eskiden böyle bir şey yoktu. Aynı zamanda da işlerini yaparken herhangi bir iş kazası meydana gelmesin için, ne gibi kurallara dikkat etmeleri gerektiği de yine bu eğitimin içerisinde mevcut.</p>						X		
	<p>-“...Ve hijyen eğitimimiz var. Her sene bunu mutlaka uyguluyoruz. Lejyonella eğitimimiz var. Bunu her sene mutlaka uyguluyoruz; her gruba mutlaka uyguluyoruz”.</p>						X		
	<p>-“...bizde eğitimler bitmez! Ben size daha önce bir sorunuzda yanılmıyorsam söylemişim: başlangıçta iş yaptığımız kişilerin bilgi ve daha önceki aldıkları eğitimlerine göre eğitim ihtiyaçlarını belirliyoruz ve o eğitim ihtiyaçlarına göre de işte bu eğitim programlarımızı uyguluyoruz”.</p>						X		
	<p>-“Şimdi başka yerde yetişmiş olan kişi, oranın doğrularıyla beraber, yanlışlarını da alır. Biz onun için başka yerden kimseyi almayız. Yetişmiş kişi almayız”.</p>						X		

		-“Biz, deneyimli, başka yerde tabirimi yine hoş görün, “kaşarlanmış”, gerek meslek bilgisi bakımından kaşarlanmış, gerekse bize uymayan, bizim yanlış gördüğümüz veya bizim konseptlerimiz dışında davranışları edinmiş, alışkanlıkları da kaşarlanmış... Bunları yok edemezsiniz. Dolayısıyla biz kendimiz alıp yetiştirmeyi tercih ediyoruz”.				X					
		-“Nitelikli insanları alıyoruz, deneyimli insanları biz ihraç ediyoruz. Xanadu adı kimin referansında varsa, o kişi hemen Antalya bölgesinde, turistik tesisler içerisinde kendisine kapılar açılır. Xanadu’nun önünden geçene bile kapı açıyorlar! Bırakın Xanadu’da çalışmış olmasını...”.						X			
Genel Çalışan Memnuniyeti	-Memnuniyet -Tatmin -Mutluluk -Şevk -İş Tatmini -Çalışan Performansı	-“Özellikle bizim insanımızı mutlu etmek kolay. Bizim insanımızın birinci derecedeki mutluluk ilacı, kendisine gösterilecek olan ilgi, ona işiyle ilgili öğretilen olan hususlardır”.				X				28	%3,9
		-“Eğer bizim insanımıza bir şeyler öğretirseniz, kendisinin özel ve işle ilgili her türlü sorunlarıyla ilgilenirseniz, bizim insanımızı mutlu etmek için çok kolay bir yol çizmiş olabilirsiniz”.				X					
		-“Ona (<i>çalışana</i>) o dönemde (<i>işe giriş ve işten ayrılış</i>) yapacağınız her atacağınız her atacağınız adım, yapacağınız her yardım, vereceğiniz her el uzatma hem onun işletmeye bağlanmasını sağlayacaktır, hem de onun size karşı olan duygularını ve işletmenin “gerçekten burası söylenildiği gibi bir işletmemiş” düşüncesine dönmesini, kapılmasını sağlayacaktır. O anda kazandınız demektir. O kişiyi o anda kazandınız demektir. İşte personel mutluluğu o noktada başlıyor”.						X			
		-“İş tatmini düzeylerini ancak eğitimlerle belli seviyede tutabilirsiniz”.						X			
		-“...kişilerin hemen geri beslemeleri, yeni eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek performanslarının düşmesine neden olan hususları belirlemeniz ve ona göre yeniden eğitime almanız gerekir”.						X			
		-“Bunun (<i>iş tatmininin</i>) da gene ölçülebilir bir terazisi yok. Yani bunu bir terazi ile ölçüp de işte, “bu çalışanların, bu konudaki performansları düştü, dolayısıyla da iş tatminleri zayıfladı” gibi bir şey olmaz”.							X		
		-“Eğer bir kişi, normal olarak, nasıl ifade edeyim tam bilemeyeceğim ama sizin kendisine vermiş olduğunuz mutlu olmasını, güler yüzlü olmasını, misafirlerle ilgili olmasını, önünde giderken yerdeki en küçük bir şeyi bile görmesini ve kafası önünde gitmemesini, daima dik, kendine güvenli yürümesini öğütlediğiniz halde o gün bunları yapamıyorsa, o gün o kişinin mutlaka bir sorunu vardır. Derhal davranışındaki değişikliği tespit etmeniz gerekir, davranışındaki değişikliğe göre kendisini alıp, kendisine bir çay/kahve ısmarlamamız gerekir. Hangi seviyede personel olursa olsun bizdeki adet budur. “Gel bakalım seninle bir çay içelim” deriz, otururuz, bir çay						X			

		söyleriz, beraber çay içerken neden bugün yüzünün gülmediğini sorarız. Neden bugün sorunu olduğunu sorarız. Derdini sorarız ve gerekirse “git sen bugün çalışma” deriz. O, o gün çalışmasın. Onun o asık suratıyla bize o gün getireceği hiçbir artı yok. Bir çok eksi var. Üstelik takımını da eksi yapacak. Dolayısıyla onu takımın içerisinde alırsak, göndeririz. Ertesi günü o, yüzünde güller açarak gelir, takımında çiçekler açar. Bizim uygulamamız, davranışımız bu. Ama burada bir terazimiz yok, tek terazimi gözlemlemek, yanlarında olmak, yakınlarında olmak, ilgilenmek...”.									
		-“...bu kişi (performansı düşen kişi) bize ya arkadaşları vasıtasıyla gelir, veya gelmez, kendi aralarında hallederler. Yani, kendi aralarında hallederler derken, bir sorunuzda yanıt olarak size söylemişim; çoğu zaman kendileri, gördükleri aksaklıklarda birbirlerini uyarma yetkisine sahiptirler. Bu yetkiyi vermişiktir kendilerine. Aynı zamanda bu yetkinin yanında bu tür aksaklıkları düzeltme yetkisi de kendilerinde vardır. Yani bizde illa departman müdürü izin vermez. Yanındaki en yakın amiri durumunda veya kendisinden daha kıdemli durumda olan bir kişi “haydi sen git bir çay iç. Yarım saat bir dinlen”. -Eğer işte herhangi bir şekilde bir ortam varsa ki personelimizin kafeteryası var, personelimizin çay içme yeri var, personelimiz aynı zamanda orada kendi böyle dinlenme anında, dinlenme ihtiyacını da karşılıyor- “sen git orada bir saat otur” deriz. Eğer bu bir saatlik oturma, bir saatlik dinlenme onun kendisini dinlemesi açısından yeterli oluyorsa, kendi birimi içinde de bu halledilir”. Bütün işletmelerde keşke böyle bir olabilse, keşke biz bunu kendimize ait bir şey değil de bütün işletmelerin uygulayabildiği bir sistem haline getirebilsek... Biz henüz bunu sistem haline getirdiğimizi söyleyemeyiz. Bize özgü bir uygulama bu”.				X					
Ödül ve Ücret	-Ödül -Ücret -Ceza	-“On yıllık bir işletme olduğumuz halde hizmet kalitesi ile ilgili uluslar arası önemli sekiz tane ödülümüz var”.				X					
		-“Bu ödüllerin içerisinde küçük çaplı ve ulusal nitelikli veya ulusal bazlı ödüller buna dahil değil”.			X						
		-“...Güler yüzlülük”, “güler yüzlülük”, “güler yüzlülük”... Ben tek kelime dedim ama tek kelimeyi üç sefer söyledim çünkü bu güler yüzlülük bize bütün bu ödülleri kazandırdı”.						X			
		-“Thomas Cook dünyada yaklaşık on bin tane oteli olan ve yıllık olarak yüz milyon kişiye hizmet eden bir acenta ve bu acenta bizim ödülü aldığımız yıldaki bütün misafirleri, kendi misafirleri arasında yapmış olduğu değerlendirmenin sonucunda biz bütün dünyada en yüksek ödülü misafirlerden almış olduğumuz puanlarla alarak bu ödülü elde ettik”.			X						
								61	%14,7		

-“...bizim elde ettiğimiz ödül sembolik bir şey ama misafirlerden aldığımız puan esas bizim ödülümüz ve o misafirlerin bu ödülü vermesini de sağlayan bizim çalışanlarımız. Bizim çalışanlarımızın gösterdiği güler yüz ve hizmet kalitemizi o misafirlerimize yansıtabilmemiz”.			X		
-“...ödül de bizim için ters... Yani, hizmet sektöründe ödülü kime vereceksiniz? Ödül genelde bireysel bir şeydir”.				X	
-“Baktığınız zaman bir açıdan, ödül bireysellik getirir. Ama biz bireysellik istemiyoruz. Biz takım çalışması istiyoruz. Peki takıma ödül verirken ne gibi bir ödül vereceksiniz? Hem sizin maliyet olarak o ödülü karşılayabilmeniz biraz sıkıntı doğurabilir, çünkü dört yüz tane personeliniz varsa, eğer gerçekten işletmeniz de iyi işletiliyorsa, aradaki köprüleri, bağlantıları, ilişkileri iyi kurmuşsanız, dört yüz tane her ay, her hafta, her gün başarılı elemanınız var demektir”.				X	
-“Kimse işini aksatmıyor. Her şey tıkır tıkır gidiyor. Kime vereceksiniz ödülü? Tombala mı çekeceksiniz? Kura mı çekeceksiniz?”.					X
-“...(Çalışanların) kendi aralarında rekabet de yaratılmaması lazım. Ama küçük küçük teşvik edici bir şeylerin de olmasının zararı da yok. Bu rekabet yaratmama kavramından daha çok, biraz önce de size arz etmiş olduğum gibi normal olarak bu kişilerin ödüllendirilmelerinde, ödül gerçekten ödül olmalı”.				X	
-“‘Aferin’ bazısı için ödül olabilir ama bir çok kişi için ‘aferin’ normaldir. Dolayısıyla burada ödül derken neyi kastedeceğiz?”.			X		
-“Buna rağmen, bizim kendi aramızda ödül olarak kabul ettiğimiz şu şekilde bazı ödüller var: örneğin departmanlardan, her ay, “arkadaşlarını temsilen”, bakın burası çok önemli: kendilerinin başarısından dolayı değil... Başarılı olan arkadaşlarını temsilen her departmandan, bazı departmanlardan bir, bazı departmanlardan iki kişi olacak şekilde, kişileri ayın personeli olarak seçiyoruz ve onları bütüünün diğer personellerin huzurunda kendilerine ödülleri veriyoruz, sertifika veriyoruz, biraz belki ayıp olacak ama birer altınla ödüllendiriyoruz ve ayriyeten onlara anı kalacak otele ait bir objenin onlara birer anısını, bir kupa olabiliyor veya bir herhangi bir duvar tabağı olabiliyor, yanında bunu da veriyoruz. Bir de yılın personelini seçiyoruz”.		X			
-“Şimdi bizim dört yüz tane başarılı personelimiz var. Dört yüz tane personelden gelin de yılın personelini seçin bakalım nasıl seçeceksiniz?”.				X	
-“Ama biz kendilerine şunu söylüyoruz: diyoruz ki “bu arkadaş dört yüz tane başarılı personelin arasında yapmış olduğumuz elemelerle ki bu elemeler de olumlu elemeler; yani örneğin işletmedeki çalışma süresi... Şimdiye kadar işletmede elde etmiş olduğu başarıları... Terfi almışsa kaç sefer terfi aldığı... Teşekkür almışsa kaç sefer teşekkür aldığı... Misafirlerden ne gibi olumlu kendisinin hakkında yazılar geldiği gibi bunları			X		

		toparlıyoruz, diyoruz ki “bu arkadaşımız her ne kadar yılın personeli olarak seçilmişse de kendisi bireysel olarak yılın personeli görünüyor ise de bu, dört yüz tane siz başarılı arkadaşımızı temsilen buradadır. Aynı personelleri de aynı mantık, aynı felsefe içerisinde ortaya çıkarılır”.								
		-“...zaman zaman personel pikniklerimiz oluyor. Her sezonun başında ve sezonun sonunda departmanlar arası spor müsabakalarımız oluyor ve bu spor müsabakalarında da o spor müsabakalarını kazananlara ait ödülllerimiz oluyor. Bu şekilde aralarındaki iletişimi yaratmak suretiyle, ödülü doğrudan doğruya ön plana çıkarmak istemiyoruz”.			X					
		-“Çünkü bir kişi için ödül varsa, o ödülü hak etmediğini düşünen veya hak etmiyor görünen kişi için de ceza olması gerekiyor. Ödülle ceza birbiriyle kardeş ama ters taraftan sırt sırta duran iki kardeş... Dolayısıyla biz ödülü çok fazla ön plana çıkarmıyoruz, cezayı da hiç uygulamıyoruz”.			X					
		-“Bakın bu size çok enteresan gelebilir, bizde, bizim hizmet sektöründe ceza ile bir işlem yaptırılmaz. Yani, işte “sen misafire gülmezsen ben sana ceza veririm!” hayır böyle bir şey yapamazsınız, yaparsanız daha çok katılır, daha çok kasılır, hiç gülemez bu sefer. Dolayısıyla hizmet sektöründe cezayı sıfır kabul etmek gerekiyor. Ödülün de minimum ve sembolik olması gerektiği kanısındayız”.					X			
		-“Kişisel başarılar yerine takım başarısını hedefliyoruz; bütün takımlar başarılıysa kimi ödüllendireceksiniz? Dört yüz kişiye birden ödül vermek, ha o zaman dört yüz kişinin en büyük ödülü misafir memnuniyetidir! Biz, personellerimize bu fikri aşıladığımız için şimdi personellerimiz misafirden aldıkları memnuniyet veya ülkelerine gittikten sonra işletmeye yazdıkları yazıları biz her tarafa asıyoruz, onlar bunu görüyorlar ve en büyük ödülün kendileri için bu olduğunu onlar biliyor”.					X			
Rekabet	-Rekabet -Yarış(ma) -Rakip(ler) -Nitelikli İşgücü	-“...bu alanda rekabet diğer alanda maddi üreten firmaların ürünleri arasındaki rekabet gibi değildir. Buradaki rekabet çok farklıdır”.			X					
		-“...lükslük bizde rekabeti çok sağlamaz. Hizmetteki önem bu konuda çok dikkat çekiyor”.					X			
		-“Markalaşmak eğer hizmet sayesinde olmuşsa siz rekabeti kazanmış oluyorsunuz. Bunu yapabilmeniz için de sizin hizmetinizin kalitesi her ne kadar ölçülemiyorsa da, misafir memnuniyeti bakımından diğerlerinden önde olmasını gerektiriyor”.					X			
		-“Eğer size gelen yüz tane misafirden doksan sekiz tanesi memnun ve vermiş olduğu paranın karşılığını alarak huzurlu bir tatil yaparak işletmenizden ayrıldığını düşünüyorsa, siz doksan beş tane memnuniyetle ayrılan bir başka grup misafirden ve o			X					
									72	%6,6

tesisten haklı olarak öne geçmiş oluyorsunuz”.							
-“...birine servis yaparken çok kibar, güler yüzle servisi önüne koyup, birine tabağı böyle frisby atar gibi ilerden beş metreden atamazsınız. Ona da aynı davranışı göstermek zorundasınız. Dolayısıyla bu kişilerin algılamaları önemli oluyor. Çünkü bazı misafirlerimiz “tabi ki yapacaksınız, bu sizin göreviniz” diyor. Bizim yüzümüze karşı demiyor ama içinden böyle düşünüyor. Biz de biliyoruz onların böyle düşündüğünü. O halde bu düşünce farklılığını yaratabilmemiz için onlara bunun sadece görevimiz olduğunu imajından onları kurtarabilmemiz için bir tek yapmamız gereken bir şey var: bunu güler yüzle yapmak. Bunu yaptığımızdan mutluluk duyduğumuzu onlara belirtmek, bunu severek yaptığımızı belirtmek... O zaman o da ‘ha bu sadece görevini yapmıyor, ayrıyeten kendisinden bir şey katıyor’ diye düşünüyor ve tabi ki sizi bu rekabette hak ettiğiniz yere koyuyor”.				X			
-“Misafirlerin bu konudaki değerlendirmeleri önemli ve rekabette siz eğer bu konuda devamlılığı da sağlayamazsanız sizi çıktığınız zirve noktasından arkadan gelenler çok süratli bir şekilde, hatta sizin yaptıklarınızı taklit ederek geliyorlar ve bacağınızdan tutup sizi çok kuvvetli bir şekilde aşağıya çekiyorlar. Siz hem bacağınızı kurtarmak zorundasınız, hem zirveye sıkı tutunmak zorundasınız, hem de o zirveyi beğenmeyip başka zirveye gitmek zorundasınız ki arkanızdan gelenler bacağınızı bir daha tutamasınlar. Bu çok önemli”.				X			
-“Burada (<i>Turizm Sektöründe</i>) rekabet çok da fazla böyle acımasızca bir rekabeti dışarıdan baktığınız zaman göremezsiniz”.			X				
-“Bakarsınız yanınızdaki bir tesis belki fiziki olarak sizden daha dezavantajlıdır, belki lükslük olarak sizden daha dezavantajlıdır; siz ondan daha iyi olabilirsiniz. Ama bu sizin daha iyi satış planları uygulamadığınız takdirde ondan daha iyi satılacağınızı veya doluluk oranınızın ondan daha fazla olacağını göstermez”.			X				
-“...sanayi ürününde, bir Mercedes’te, bir coca-cola’da bunun rekabeti kolaydır. Çünkü Mercedes’in kendi kalitesi bellidir. Kalitesi ölçülebilir, kalitesi gözle görülebilir. Ama hizmetin kalitesini gözle göremezsiniz. Bizzat o hizmeti almanız gerekir”.			X				
-“...dışarıdan baktığınız zaman, bir tesis çok güzel bir tesistir, doluluk oranı düşüktür. Bir tesis ona nazaran çok daha dezavantajlı durumdadır; gerek yeri bakımından, gerek bina yapısı bakımından, gerek içerideki fiziki koşullar bakımından ondan çok daha aşağı seviyelerde görünüm gösterir ama satış planlarını doğru yapmıştır, doğru pazarları bulmuştur, doğru hedef kitleyi seçmiştir; doluluk oranı olarak siz yüzde			X				

ellilerde olabilirsiniz, o yüzde doksanlarda olabilir. Hatta bazen ikiniz de aynı fiyata sattığınız halde böyle olabilirsiniz”.						
-“Onların (<i>diğer hizmet sektörlerindeki işletmelerin</i>) birbirlerinin arasındaki rekabetle, otel işletmelerinin birbirleri arasındaki rekabet çok çok farklı”.			X			
-“...bizde en çok üzerinde durduğumuz husus misafir kalitesi ile hizmet kalitesinin birbirine sağlayacağı uyum ve fiyatların aşağı indirilmeden elde edilecek doluluk oranı”...			X			
-“...turizm sektöründe X otel benim rakibim, X firma benim rakibim demeniz doğru olmaz. Siz, turizmde kendi kendinizin rakibisiniz”.				X		
-“...bir sonraki dönemde (<i>geri</i>) gelen misafir ki biz bunlara devamlı misafir veya İngilizce deyişle “repeat guest” diyoruz, repeat guest oranınız sizin doğru hizmeti devamlı olarak verip vermediğinizin, o söylemiş olduğunuz güler yüzlü hizmeti doğru olarak verip vermediğiniz ve rakiplerinizle aranızdaki mesafenin de kapanıp kapanmadığının göstergesi olacaktır”.				X		
-“Örneğin, biz, repeat guest’i en yüksek bir işletmeyiz. Yıllık repeat guest oranımız iki bin dokuz senesinde yüzde elli beşti. Yani, yüz kişiden elli beş kişisi daha önceki yıllarda, yıl içerisinde bir veya iki sefer veya daha fazla bize gelmiş olan misafir. Zaten esas kazancı, esas garantiyi de hizmet sektöründe bu devamlı misafir dediğimiz misafirler sağlar. Eğer siz işletmeler arasındaki kendi yerinizi ve rakiplerinizin durumunu takip etmek istiyorsanız, gerçek bu”.					X	
-“Devamlı misafir oranını ve yüzdesini takip etmeniz lazım. Burada da dikkatinizi çekecek olan bir şey var: eğer bir yıl önceki devamlı misafir sayınız yüzde elli beş, bir sonraki yıl yüzde kırk beşe hemen durumunuzu değiştirmeniz lazım, hemen kendi kendinizin içinizdeki rakibe yenilmekte olduğunuzu, içinizdeki standartlarınızda düşme olduğunu göstermesi bakımından önemli”.					X	
-“Rakipleriniz dışarıda değil. Hizmet sektöründe rakipleriniz kendi içinizde”.				X		
-“...Parayla kolay kolay bir insanı bir yerden bir yere alıp taşıyamazsınız. Belki çok ihtiyacı olanlar için olabilir ama küçük farklar için insan mutlu olduğu bir ortamı bırakıp da bir maceraya atılmaz. Ama terfi olayı içerisinde kendisine iki veya üç pozisyon üstte bir yer verirseniz o kişiyi çok daha kolay transfer edersiniz. Biz, bunların sıkıntısını yaşıyoruz ama alıp gençlerimizi yetiştirdiğimiz için, nitelikli gençlere deneyim kazandırdığımız için biz mutluyuz”.				X		

		-“...nitelikli iş gücünü işletmemize çekmek gibi hiçbir gayretimiz yok ama buna karşılık elimizdeki nitelikli elemanları tutma gayretimiz var. Ha, şunu da söyleyeyim: bu tutma da fazla bir tutuculuk şeklinde değil. Eğer onların menfaati, bizim onlara veremediğimiz noktaya kadar başka yerden sağlanıyorsa, o zaman biz onlara aksine kapıyı açıyoruz, destek oluyoruz ve kendilerini “güle güle” işletmemizden uğurluyoruz. Bundan da mutluyuz”.				X				
Hizmet	-Hizmet -Hizmet işl. -Hizmet sunumu	-“...Zaten hizmet kelimesi genel bir ifade... Yeniden tanımlanması ve bu hizmetin iş kollarına göre değişikliklerinin de ortaya konulması gerekiyor”.				X			3	%1,7
Kalite	-Kalite -TKY -Ürün Kalitesi -Lüks(lük) -Müşteri kalitesi -Kalite Standartları	-“Zaten artık bu devirde gelen misafirler de işletmelerin kalite standartları ile ilgili ilişkilerini, hatta kalite standartları ile ilgili belgelerinin olup olmadığını bakarak işletmeyi seçiyorlar”.				X			30	%15,5
		-“Özellikle Avrupalı misafirler kesinlikle, daha acentalara gidip de bir tatil geçirmek için yer araştırırlarken hem işletmelerin fiziksel ve diğer özelliklerini araştırıyorlar hem de kalite standartları ile ilgili uygulamaları var mı ve bu uygulamaların içerisinde hangi belgelere sahipler ve bu belgeleri nasıl almışlar, nasıl yürütüyorlar, özellikle yeni gelecek olan misafirler seçecekleri işletmelerde artık bunu arar oldular”.				X				
		-“Dolayısıyla her ne kadar burada belirlenmiş olan kalite standartları, hizmet sektörünün kriterlerini tam anlamıyla yansıtmadan elde edilen standartlar olmasına rağmen çünkü toplam kalite yönetimi anlayışı içerisinde daha çok toplam kalite yönetimi de biliyorsunuz sanayi sektörünün ürettiği bir sistem...”				X				
		-“...sanayi sektörünün ürettiği sistem (<i>kalite sistemi</i>) hizmet sektörüne ne derece uyarlanabilir artık onu sizlerin takdirine bırakıyorum”.				X				
		-“...bu biraz da yeniden araştırılması gereken ve hizmet sektörüyle ilgili toplam kalite yönetimi standardında veyahutta ona yaklaşık bir başka sistemin olması gerektiğini düşünüyoruz”.				X				
		-“...danışmanlık firmaları olsun bazı kurumsallaşmış firmalar olsun, toplam kalite yönetimi ve sanayi sektörünün verilerini değiştirmek suretiyle, uygulanabilir hale getirmek düzeyinde bu tür hizmet sektörlerine de uygulanıyorlar”.				X				
		-“...Bizim örneğin şu anda hem TSE’nin kabul etmiş olduğu hem de bizim bu kendi belgelerimizi almış olduğumuz, birim ve kurumlarla ilgili olarak ISO standartlarımız mevcut”.				X				
		-“...Yönetim sistemi standardı, on dört bin bir çevre yönetimi standardı ve yirmi iki bin gıda yönetim sistemi ve hijyen standardı olmak üzere üç tane ana standardı				X				

		işletmemizde uyguluyoruz”.							
		-“...işletmemizde bunun (<i>kalite standartlarının</i>) uygulamasını yapan özel, ayrı ve direkt genel müdüre bağlı bir departman mevcut, ben de bu departmanın zaten hem kalite temsilcisiyim hem de işletmedeki doğrudan doğruya uygulamacısıyım.”				X			
Hizmet Kalitesi	-Hizmet kalitesi -Kaliteli hizmet -Hiz. Kal. Ölçümü	- “...hizmet kalitesi denen bir davranışın ölçümü henüz terazisi olmayan bir sistem veya henüz terazisi icat edilmemiş bir ölçüm gerektiren bir soru”.			X				
		-“...biz doğrudan doğruya hizmetin kalitesini ölçebilecek bir terazi henüz bulamadık. ...Bu hususta, tek ölçer aletimiz misafirlerimiz”.				X			
		-“... doğrudan doğruya tek ölçüm aletimizi misafirlerimiz, onların memnuniyetleri, tepkileri olarak görüyoruz”.				X			
		-“Dolayısıyla bizim buradaki tek ölçüm aletimizin misafirlerimiz olduğunu son bir cümleyle ifade edebilirim”.				X			
								15	%1,7

Ek 2: Araştırmada Kullanılan ve INTQUAL Ölçeğine Göre Düzenlenmiş Anket Formu

“TURİZM SEKTÖRÜNDE, KALİTE REKABETİNDE ÜSTÜNLÜK SAĞLAMADA İÇ MÜŞTERİ TATMİNİNİN ÖNEMİ, ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ ve TURİZM İŞLETMELERİNDE UYGULANMASI” başlıklı yüksek lisans tezine ait olan bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde iç müşteri uygulamalarının araştırılması, çalışanların iş tatmin seviyelerinin belirlenmesi; elde edilen sonuçların otel işletmelerine ve iç müşterilere yararlarının öneriler halinde özetlenmesidir. Araştırmanın başarısı, vereceğiniz cevapların samimi ve eksiksiz olmasına bağlıdır. Yanıtlarınız gizli tutulacaktır. İstenmesi halinde araştırma sonuçları verilecektir. Tüm soruları eksiksiz yanıtlamanız ve her soru için yalnızca tek bir seçenek işaretlemeniz gerekmektedir.

Katılımlarınız büyük önem taşımaktadır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.
Doç. Dr. N. Figen ERSOY
Anadolu Üniversitesi
İ.İ.B.F. ESKİŞEHİR
Fırat ŞANLITÜRK
Anadolu Üniversitesi
Sos. Bil. Enstitüsü
ESKİŞEHİR

1. Çalıştığınız Bölüm?

- a) Ön Büro c) Kat Hizmetleri e) İdari
b) F & B (Yiyecek & İçecek) d) Teknik f) Diğer

2. Yaş Grubunuz?

- a) 30 ve daha az c) 41 – 50 arası
b) 31 – 40 arası d) 51 ve üzeri

3. Cinsiyetiniz?

- a) Kadın b) Erkek

4. Eğitim Durumunuz?

- a) İlkokul c) Lise e) Lisans Üstü
b) Ortaokul d) Üniversite

5. Turizm Sektöründe Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?

- a) 0 – 2 yıldır c) 6 – 9 yıldır
b) 3 – 5 yıldır d) 10 yıldan uzun süredir

6. Bu İş Yerinde Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?

- a) 0 – 2 yıldır c) 6 – 9 yıldır
b) 3 – 5 yıldır d) 10 yıldan uzun süredir

Değerli Çalışan, Lütfen soruları dikkatlice okuyunuz. Hiçbir soruyu boş bırakmayınız. Görüşleriniz ve katkılarınız bizim için büyük önem taşımaktadır. Katılımınız için teşekkür ederiz. (Sorulara Kesinlikle Katılıyorum = 5, Kesinlikle Katılmıyorum =1 puan olmak üzere puan veriniz)	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	5 Puan	4 Puan	3 Puan	2 Puan	1 Puan
1) Yöneticilerimiz, işe ilişkin amaçları ve hedefleri gerçekleştirmek için gereken yeterliliğe sahiptirler.					
2) Yöneticilerimiz, yapılması gerekenleri belirler ve bize açıkça iletir.					
3) Yöneticilerimiz bizi, işe ilişkin süreçler ve planlar hakkında sürekli olarak, açıkça bilgilendirirler.					
4) Yöneticilerimiz, çalışanlarının karşılaştığı sorunları anlarlar, bilirler ve çözüm üretebilirler.					
5) Yöneticilerimiz, hizmet kalitesine ilişkin görüşlerimi dinler ve diğer çalışanlarla paylaşırlar.					
6) Yöneticilerimiz, hem müşteriye hem de çalışma arkadaşlarıma kusursuz hizmet sunmamın önemini bana açıkça anlatırlar.					
7) Yöneticilerimiz, karar alma, hedef belirleme, yönlendirme, çalışanlara rehberlik etme gibi rollerinde ve sorumluluklarında yeterlidirler.					
8) Çalıştığım işletmede müşterilerle kurulan tüm ilişkilerde çalışanların görüşleri alınır.					
9) Çalışma arkadaşlarıma ve müşterilerimize sunduğum kusursuz destek ve hizmet için ödüllendirilirim.					
10) Diğer çalışanların hatalarına veya sorunlarına müdahale etmem için amirimden yetki almam gerekmez.					
11) Çalıştığım işletmede, çalışma arkadaşlarıma da müşterilerimize sunduğumuz kalitede hizmet sunmaya teşvik ediliriz.					

<p>Değerli Çalışan,</p> <p>Lütfen soruları dikkatlice okuyunuz. Hiçbir soruyu boş bırakmayınız. Görüşleriniz ve katkılarınız bizim için büyük önem taşımaktadır. Katılımınız için teşekkür ederiz.</p> <p>(Sorulara Kesinlikle Katılıyorum = 5, Kesinlikle Katılmıyorum =1 puan olmak üzere puan veriniz)</p>	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	5 Puan	4 Puan	3 Puan	2 Puan	1 Puan
12) Çalıştığım işletmede, görevler arası eğitim ve tanıtım programları ile iş birliğini arttırma çabaları desteklenir.					
13) Çalıştığım işletmede tüm çalışanlar, hizmet kalitesini arttırma gibi konularda diğer çalışanlarla iş birliği yapma fırsatları ararlar.					
14) Çalıştığım işletmede genel olarak, çalışanların kusursuz hizmet sunmak için gereken yeterliliklere sahip profesyoneller olduğunu düşünüyorum.					
15) Çalıştığım işletmede çalışanlar arasında bütünlük ruhu yüksektir.					
16) Çalışma arkadaşarımla aramdaki iletişim zayıftır.					
17) Çalıştığım işletmede, otorite çatışmaları, güç mücadeleleri ve diğer çatışmalar nadir görülür.					
18) Çalıştığım işletmede, çalışanlar arasındaki iletişimi ve iş birliğini geliştirmek için özel çaba harcanır.					
20) İşletmem tarafından bana eğitim, kişisel gelişim ve ilerleme konusunda yeterli sıklıkta fırsatlar sağlanıyor.					
21) Performansım hakkındaki geri bildirimler (övgü ve/veya eleştiri olarak) düzenli olarak bana sağlanıyor.					

<p>Değerli Çalışan,</p> <p>Lütfen soruları dikkatlice okuyunuz. Hiçbir soruyu boş bırakmayınız. Görüşleriniz ve katkılarınız bizim için büyük önem taşımaktadır. Katılımınız için teşekkür ederiz.</p> <p>(Sorulara Kesinlikle Katılıyorum = 5, Kesinlikle Katılmıyorum =1 puan olmak üzere puan veriniz)</p>	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	5 Puan	4 Puan	3 Puan	2 Puan	1 Puan
22) Çalıştığım iş yerinde, işletmenin politikaları ve amaçları açıkça ortaya konur.					
23) Genel olarak çalıştığım işten memnunum.					
24) Çalıştığım iş yerini arkadaşlarıma tavsiye ederim.					
25) İşimle gurur duyuyorum.					
26) Çalıştığım işi zevkli buluyorum.					
27) İşimi yapmak için gereken tüm bilgilere, eğitime ve yeteneklere sahip olduğumu düşünüyorum.					
28) İşimi yaparken kendi kararlarımı alma fırsatı bana sağlanır.					
29) Çalışanlar olarak nasıl ödüllendirileceğimizi biliriz.					
30) Çalışanlar olarak neden ödüllendirileceğimizi biliriz.					
31) Ödül sistemimiz bizi işletmemizin amaçlarına uygun biçimde davranmaya teşvik eder.					
32) Ödül sistemimiz işletme olarak ulaşmak istediğimiz hedeflerle bağlantılıdır.					

Ek 3 Müşteri Geri Bildirimi Örnekleri

Müşteri 1

From: Ayşegül Oğuz
Sent: Monday, August 22, 2011 4:13 PM
To: Managers-Antalya; Sales-Members; Guest Relations (Antalya)
Cc: Yusuf Hacısüleyman
Subject: FW: Teşekkür

----- Forwarded Message

From: XXX XXXXX <xxxxxx@gmail.com>
Date: Sun, 21 Aug 2011 21:59:40 +0300
To: <info@xaanduresort.com.tr>
Conversation: Teşekkür
Subject: Teşekkür

İyi günler

13-18 Agustos tarihleri arasında otelinizde konakladık. Son gün çıkarken verdiğiniz görüşlerimiz kagidinin az geleceğini söylemiş ayrıntılı olarak e-posta ile bildireceğimi söylemişim.

Ben 42 yaş THY da Airbus kaptanı olarak çalışan ve esimde Endüstri Mühendisi olup fabrika müdürü olarak çalışmış biri olarak görüşlerimiz bildirmek istedik. Ayrıca öğrenciliğim'de Bodrum Redline, Halikarnas discoda barmenlik, Bay Bilgutay da teknik, Side Light House discoda yine garson, barmenlik .irem tur da rehber ve tur operatörlüğü yapmış biri olarak ta nazıca görüşlerimi yazmak istedim.

Öncelikle otelinizin mimarisini ve kullanılabilirlik açısından yerleşim planlarını çok başarılı bulduk. Her şey ulaşılabilir el altındaydı. Kesinlikle çocuklu tüm arkadaşlarımıza bu ayrıntıyı ileticeğiz. Havuzların dizaynı, kullanılabilirliği , birbirlerine yakın olması ve tabii hijyen mükemmeldi. (Büyük Roma havuzunda suture kalesinin (selaleli akan taraftakinin) aygı biraz handikap oluştursa da güvenlik azami derecede sağlanmış) Havuz kenarına asla cam bardak gelmemesi polikarbon bardak uygulaması hem estetik hem güvenlik açısından standart üstüydü.

Gün boyu animasyonlar kesinlikle arsızca saldırgan değil çalan müzikler gereği gibiydi.(Ses şiddet ve tarz açısından) Akşam animasyonları üretim açısından başarılıydı. Çocuk kulübü de hijyenik ve çalışan arkadaşlar yeterli derecede ilgiliydi.

Fitness salonu ise kullanılan malzemeler artık moda olmussa da (ki sizler daha iyi takip ediyorsunuzdur; artık kişisel tel ya da müzik çalarlarımızla entegre olabilen cihazlar var) salonun hijyen, sıcaklık, nem ayarı iyi ve her türlü egzersizi yapabilecek kadar donanımla doluydu. 5 gün güzel yemeklerinizi eritemezsek de iyi antrenman yaptık.

Yemekler konusuna gelince tum ustalarınıza da soyledim sahsen elimde olsa michelin 1-3 yildizi verirdim. Yemeklerin hijyen ve cesitlilik tam puandi bizce. Yine 5 yas cocugumuza ve 6 aylık bebegimize her türlü yemegi gun boyunca bulabildik. Onlara yapılan stand ve yemekler iyiydi.

Yemekler, soguklar, ve tabiki tatlılar her dalda yemek oscarlarına aday gosterilecek kadar iyiydi. Servis de ki arkadaşlar inanılmaz gulec, sevecen, hizli, cocuklarımıza sevkati ve herkese karsida esit mesafede cok profesyoneller di. Sanirim staj yapan arkadaşlarda vardi hepsi bizden tam not aldilar.

Plajiniz onat ve sevimliydi. Iskele de ayni. Diger husus olan caretta caretta icin gosterilen hassasiyet icinde ayri tesekkuru hak ediyorsunuz.

Odamiz girdigimizde temiz di ve ve hergun cok iyi temizlendi. Kurdugum tuzaklara hic dusmediler. Bebekli bir aile olmamizdan dolayi odamizi temizleyen calisanlarinizin sabrina da ayrica tesekkur ederiz. Ancak biz baska bir otelden apar topar kacarak geldigimizden dolayi oda musaitligini bilmiyorum ama 2227 nolu oda da biraz sikistik. Kisa surede kalicagimiz icin sorun etmedik ama daha iyi oda alternatiflerinizin oldugunu tahmin ediyorum.

Klima olayi tekrar gozden gecirilebilir dahili klima olaylarini duydukca ve yasadikca insanin icine kurt dusuyor. Ayrica odanin ses gecirginligi cok kotu. Disaridan tum ses odanin icinde. Dinlenmek ve uyumak zor. Bebekleri uyutmak cok zor oldu.

Genel olarak ve tum ailemiz otelinizi sevdik. Tum personel cok mutlu idi. Personel mutlu olunca musteride mutlu huzurlu olur sirayet. Demek ki otel sahibi, isletmeci, mudur tum yetkililer bu konuda gayretliler. Ve kesinlikle musterilerinizin mutlulugunu on planda tutan yonetim anlyisini tatil yaptigimiz her anda hissettik. Boyle bir tatili 5 gunde olsada bize yasatan tum Xanadu ailesi calisanlarına ve sahibine tesekkurlerimi borc biliyorum.

Musterilerinizin sadakati konusunda da teklifleriniz sunacaginiz avantajlarla birlikte bekleriz.

----- End of Forwarded Message

Müşteri 2

25th May 2011

Dear Mehmet

Congratulations to All Your Staff from The Chapple Golf Group.

When Martin Sanders and I met you on Monday the 23rd May, I promised to send an email for you to communicate to your team.

Our golf group of eight had a wonderful experience staying at your hotel for the week of 16-23rd May. We all thoroughly enjoyed our stay and this was because of the fantastic spirit shown by your team and their hard work ethic. We were sad to leave but look forward to returning next year. Our first golfing trip to Turkey will certainly not be our last.

Your facilities are first class and better and the staff make the whole operation work in a most efficient manner.

For example one of our group dislocated his shoulder and the reception staff with the doctor and nurse arranged for hospitalisation in the very early morning. He was very well looked after at the Aspendos private hospital and back in the hotel by mid afternoon; even in difficulty cool heads made a good plan and all was well in the end.

Your staff has the attitude that nothing is too much trouble and that they would find a solution for any problem. A couple of examples; First, the reception team were very welcoming on arrival, completed the check-in swiftly and efficiently and subsequently dealt with any small problems that we had. The front desk team is a real credit.

Second, the restaurant team always managed to get a table for eight of us either on the terrace or inside, and provided friendly and efficient service due largely to your team leaders and trainers. Your speciality restaurants are also an event to enjoy as something different and the food provided at all the restaurant and bar outlets was of a very high quality.

We thought that the Bar-B-Qs were particularly well managed and the fish speciality evening was a firm favourite. The efforts of the omelette chef and baker, visible through the bread hatch, are both worthy of special mention.

Your staff training must be exceptional as this sort of result can only be achieved with constant quality monitoring and more training to overcome difficulties. We saw examples of senior staff helping and training their junior colleagues with great success. The housekeeping team do a great job in keeping rooms in good shape and the room bars filled with essentials like water.

In addition I must congratulate your staff and their linguistic skills.

Your gardening team who maintain the grounds are amazing, keeping the plants and flower beds colourful, working calmly and quietly even in the high traffic areas. There

was no litter or rubbish in the grounds. The specialist areas such as tennis courts and golf practise area were well maintained.

Special praise goes to all the bar staff who keep their areas working well throughout the “Open hours”. The Secret garden and Irish pub were particular favourites.

In conclusion our group really felt at home and we look forward to returning next year.

Having moved to room 6307 due to some noise evident in room 1101, the setting of this bungalow complex is perfect and the four rooms 6305 to 6308 would be ideal for our group of eight if we could return in 2012.

I would also praise the all inclusive tariff system as this means that there are no money problems for guests. I hope that you are able to continue this practice.

My very best wishes to you all and I wish you every success in the future.

Yours sincerely

XXX XXXXXXXXX

Group Motivator

Kaynakça

- Aksu, A. A. (2000). Otel işletmelerinin başarısını etkileyen dış çevre faktörleri, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 269-281
- Alkin, E.; Yıldırım, K. ve Özer, M. (2005). *İktisata giriş*, Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi yay. NO:785
- Altunbağ, M. (1995). ISO 9000 standartları ve toplam kalite yönetiminin uluslar arası pazarlamaya etkileri: İç Anadolu bölgesinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Kayseri : Erciyes Üniversitesi.
- Ardıç K. ve Güler A. (2000), Reklamlarda vurgulanan ürün ve hizmet kalite boyutlarının belirlenmesi ve bir uygulama, *Pazarlama Dünyası*, 14 (04), 18-23
- Atılğan, E. ve Aktaş, A. (2001). Hizmet kalitesi yönetimi ve seyahat sektörüne yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Antalya : Akdeniz Üniversitesi.
- Aziz, A. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri ve teknikleri*, Ankara : Nobel Yayın Dağıtım.
- Bitner, M. J.; Faranda, W. T.; Hubbert, A. R.; Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery, (Çev: Fırat Şanlıtürk), *International Journal of Service Industry Management*, 8 (3), MCB University Press, 193-205
- Bitner, M. J. ve Zeithaml, V. A. (2000). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*, (Çev: Fırat Şanlıtürk), ABD : McGraw Hill International Third Edition
- Bolat, O. İ. (2006). Konaklama işletmelerinde kurumsal imaj oluşturma süreci, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (15), 107-126
- Buyruk, L. (1999). Otel işletmelerinde hizmet kalitesi ve otel işgörenlerinin hizmet kalitesini algılamaları konusunda bir araştırma. Doktora Tezi. İstanbul : Marmara Üniversitesi.
- Candan, B. ve Çekmecelioğlu H. G. (2009). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık unsurları açısından değerlendirilmesi: Bir araştırma, *İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi*, 20 (63), 41-58

- Cemalcılar, İ. (1987). *Pazarlama*, İstanbul : Beta Basım, s.111'den aktaran Buyruk L., Otel işletmelerinde hizmet kalitesi ve otel işgörenlerinin hizmet kalitesini algılamaları konusunda bir araştırma. Doktora Tezi. İstanbul : Marmara Üniversitesi.
- Cook, S. (2008). *Essential guide to employee engagement : Better business performance through staff satisfaction*, (Çev: Fırat Şanlıtürk), Londra : Kogan Page Limited.
- Çakır, N. Ö. (1998). Otel işletmelerinde hizmet kalitesi ve Şile bölgesinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi.
- Çitil, E. (2003). TCDD'da hizmet pazarlaması ve hizmet kalitesi. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi.
- Dalay, İ. Yönetim fonksiyonları,
<http://ismaildalay.blogspot.com/search?updated-min=2008-01-01T00%3A00%3A00-08%3A00&updated-max=2009-01-01T00%3A00%3A00-08%3A00&max-results=7> (Erişim Tarihi: 12 Kasım 2008)
- De Bono, E. (2008). *Rekabet üstü (sur/petition)*, İstanbul : Remzi Kitapevi.
- Devebakan, N. (2005). Sağlık işletmelerinde algılanan hizmet kalitesi ve ölçümü,
www.kalder.org/genel/SAGLIK%20ISLETMELERINDEAHKVEOLCUMU.pdf,
İzmir, s.11. (Erişim tarihi: 13 Eylül 2008).
- De Vries, D., (Yazar/Yönetmen). (2008) Life after people [Belgesel]. Antalya: Digiturk, History Channel
- Doyle, P. (2002). *Marketing management and strategy*, (Çev: Fırat Şanlıtürk), New Jersey : Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 3rd edition.
- Duran, M. Ürün ve hizmet kalitesinin bileşenleri,
<http://www.danismend.com/konular/kaliteyon/URUN%20VE%20HIZMET%20KALITESININ%20BILESENLERI.htm> (Erişim Tarihi: 7 Nisan 2008)
- Ergin, H. ve Göl M. (1996). Stratejik yönetim eksenli rekabet gücü analizi. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya : Dumlupınar Üniversitesi.

- Ersun, N. ve Arslan, K. (2008). Değişen rekabet koşullarında geleneksel gıda perakendecilerinin rekabet gücünün artırılması, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13), 49-67
- Evran, A. (1994). Examining and improving the service quality in the total quality management. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul : Marmara Üniversitesi.
- Fitzsimmons, J. ve Fitzsimmons, M.J. (1994). *Service management for competitive advantage*, (Çev: Fırat Şanlıtürk), New York : McGraw Hill.
- Fletcher, T.; Haynes, J.; Miller, J. (Aralık 2005). The effects of grouping by perceived ability on the attitude of year ten students toward physical education, *Konferans notu*, Avustralya.
- Flouris, T.; Flouris, G.; Oswald, S. L. (2006). *Designing and executing strategy in aviation management*, (Çev: Fırat Şanlıtürk), Londra : Ashgate Publishing.
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing – Customer management in service competition*, (Çev: Fırat Şanlıtürk), 3.Basım, Cichester (İngiltere) : Wiley.
- Gümüş, M. ve Duran, E. (2003). Otel işletmelerinde bilgi yönetiminin rekabet avantajları. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale : Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Gümüoğlu, Ş.; Pınar, İ.; Akan, P.; Akbaba, A. (2007). *Hizmet kalitesi: Kavramlar, yaklaşımlar ve uygulamalar*, Ankara : Detay Yayıncılık.
- Gürbüz E. ve Ergülen A. (2006), Hizmet kalitesinin ölçümü ve Grönroos modeli üzerine bir araştırma, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, (35), 173-190
- İslamoğlu, A. H. (2008). *Pazarlama yönetimi*, İstanbul : Beta Yayıncılık.
- Koçbek, A. D. (2005). Yiyecek içecek sektöründe hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti: Etnik restoranlara yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi.
- Koşoev, M. (2003). Pazarlamada hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetine etkisi ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul : Marmara Üniversitesi.

- Özalp, İ. ve Tonus, Z. H. (2000). Toplam kalite yönetimi ve hizmet işletmelerinin toplam kalite yönetiminde Koçfinans örneği, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1-2), 1-21
- Özbilger, Z. İşletme çevresi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, [sunum], <http://erman671.110mb.com/Isletmenin%20Cevresi..Zeynep.ppt> (Erişim Tarihi: 2 Mart 2011)
- Özer, A. (2006). Küçük işletmelerde ortaklaşa rekabet, *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 5 (9:15), 32-44
- Özer, P.S. ve Özdemir, P.Ö. (2007). Hizmet kavramı, ekonomideki yeri, tanımı ve özellikleri, *Hizmet kalitesi: Kavramlar, yaklaşımlar ve uygulamalar*, (Ed.: GÜMÜŞOĞLU, Ş., PIRNAR, İ., AKAN, P., AKBABA, A.), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özgün, M. (Eylül 2009). Bir rekabet stratejisi olarak yenilik, *Çerçeve Dergisi*, s.152-158
- Öztürk, S.A. (1998). *Hizmet pazarlaması*, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Parasuraman, A.; Zeithaml V.A.; Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and it's implications for future research, (Çev: Fırat Şanlıtürk), *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. (1985). Quality counts in services too, (Çev: Fırat Şanlıtürk), *Business Horizons*, 28 (3), 44-52
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality, (Çev: Fırat Şanlıtürk), *Journal of Marketing*, 52 (4), 35-48
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality, (Çev: Fırat Şanlıtürk), *Journal of Service Research*; 7 (3), 213-233
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=1&hid=117&sid=7d312288-20d3-4abc-9ed9-a84a28404e74%40sessionmgr107&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=15851412>, (Erişim Tarihi: 2 Mart 2011)

- Pırnar, İ. (2007). Kalite kavramı ve önemi, *Hizmet kalitesi: Kavramlar, yaklaşımlar ve uygulamalar*, (Der.: Ş. Gümüšođlu, İ. Pırnar, P. Akan, A. Akbaba), Ankara : Detay Yayıncılık.
- Piercy, N. ve Nigel F. (1995). Customer satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employees, (Çev: Fırat Şanlıtürk), *Journal of Marketing Practice*, 1 (1), 22-44
- Porter, E. M. (1990). New global strategies for competitive advantage, (Çev: Fırat Şanlıtürk), *Planning Review*; 18 (3), ABI/INFORM Global, 4-14
- Sabır, H. (2010). *Az gelişmiş ülkelerde rekabet ve kalkınma*, İstanbul : Derin Yayınları.
- Sanders, D. A.; Sanders, J.A.; Johnson, R.H. (Der: C.F. Scott) (1990), *ISO 9000 nedir? Niçin? Nasıl?*, (Çeviren: G. Yenersoy), İstanbul : Rota Yayın.
- Saraç, S. (2002). Bankacılıkta hizmet kalitesi ve ISO 9000-9001-9004 standartları Koçbank kalite güvence sistemleri ile karşılaştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi.
- Sayılan, Y. (1995). Service quality of contact personel in Turkish capital based hipermarkets in İstanbul. Yüksek lisans tezi. İstanbul : Marmara Üniversitesi.
- Schroeder, R.G. (1985). *Operations management*, New York : McGraw Hill, s.563-590'den aktaran Pırnar, İ. (2007). Kalite kavramı ve önemi, *Hizmet kalitesi: Kavramlar, yaklaşımlar ve uygulamalar*, (Der.: Ş. Gümüšođlu, İ. Pırnar, P. Akan, A. Akbaba), Ankara : Detay Yayıncılık.
- Schvaneveldt, S. J.; Enkawa, T.; Miyakawa, M. (1991). Consumer evaluation perspectives of service quality: Evaluation factors and two-way model of quality, (Çeviren: Fırat Şanlıtürk), *Total Quality Management*, 2 (2), 149-162
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=105&sid=1c38e1bb-294c-4050-8efa-bbf3e0913c9d%40sessionmgr9> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2008)
- Shostack, L. (1977). Breaking free from product marketing, *Journal of Marketing*, 41 (2), s.73-80'den aktaran Atılgan, E. ve Aktaş, A., (2001). Hizmet kalitesi yönetimi ve seyahat sektörüne yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Antalya : Akdeniz Üniversitesi.

- Şanlıtürk, B. Xanadu Resort Hotel İnsan Kaynakları Müdürü, (Yüz yüze görüşme notları), Xanadu Resort Hotel, Belek/Antalya, (Görüşme Tarihi: 12 Mart 2008)
- Şavik, N. (2007). İşletme için rekabet gücü oluşturmada müşteri ilişkileri yönetiminin (MİY) rolü ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir : Balıkesir Üniversitesi.
- Şekerci, S. (2001). Hizmet kalitesi ve Türk Hava Yolları üzerine bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul : Marmara Üniversitesi.
- Şimşek, T. B. ve Yurdakul, M. (2005). İşletmelerde iç müşteri memnuniyetinin hizmet kalitesine etkisi: Bursa’da özel bir eğitim kurumunda uygulanması. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya : Dumlupınar Üniversitesi.
- Tanyeri, M. ve Fırat, A. (2005). Rekabet değişkeni olarak dış kaynak kullanımı (outsourcing), *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (3), 268-279
- Teas, R.K. (1993). Expectations, performance evaluation and consumers’ perceptions of quality, (Çev: Fırat Şanlıtürk), *Journal of Marketing*, 57 (4), 18-34
- Thompson, H. (1999). *Customer-centered enterprise : How IBM and other world-class companies achieve extraordinary results by putting customers first*, (Çev: Fırat Şanlıtürk), ABD : Blacklick, McGraw-Hill Professional Book Group.
- Tiryakioğlu, M. (2005). *Yenilikçi rekabet stratejileri açısından Türk imalat sanayii ve yenilikçilik*, Afyon : Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Türk Dil Kurumu [TDK] (2011), Büyük Türkçe Sözlük, Arama Terimi: Rekabet, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=rekabet&ayn=tam> (Erişim Tarihi: 2 Mart 2011).
- Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) (2008), *İstatistiklerle Türkiye 2008, Capital Dergisi [Ek]*.
- Türkkan, E. Dikey rekabetin yatay rekabete ve toplumsal refaha etkileri, <http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=1080> (Erişim Tarihi: 2 Mart 2011)

- Ulusoy, E. (2002). Pazarlama yönetimi açısından departmanlı mağazalarda algılanan hizmet kalitesinin tüketici davranış eğilimleri ve demografik özellikleriyle ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul : Marmara Üniversitesi.
- Umut, M. ve Kuruüzüm, A. (2004). Algılanan hizmet kalitesinin ölçümü : Bankacılık sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Antalya : Akdeniz Üniversitesi.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi, SPSS 10.0 – 12.0 For Windows*, Ankara : Detay Yayıncılık.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. Dış çevre analizi,
http://www.isletme.istanbul.edu.tr/ogrelem/hulgen/ders_verileri/stratejik_yonetim_prezant_asyonu_2004_2005_bolum3.ppt (15 Mart 2010).
- Yılmaz, A. (2007). Aile turizmine yönelik hizmet veren otel işletmelerinde hizmet kalitesi: Antalya bölgesinde Türk ve Alman turistlere yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi.
- Zeytinoglu, G. Örgüt kültürü, (Sunum)
<http://home.anadolu.edu.tr/~guneszeytinoglu/ppt/kultur.ppt> [Erişim Tarihi: 2 Mart 2011].
- (Aralık 2006), *AB Turizm Bilgi Ağı Projesi Karşılaştırmalı Analiz Raporu*
- American Society for Quality <http://www.asq.org/glossary/q.html> (Erişim tarihi: 2 Mart 2011)
- Kalite kavramı ve toplam kalite yönetimi,
http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021002/14687 (Erişim Tarihi: 2 Mart 2011)
- (14 Kasım 2008), Milli Prodüktivite Merkezi,
<http://www.mpm.org.tr/sozluk/default.asp?dict=v> (Erişim Tarihi: 2 Mart 2011)
- <http://www.asat.gov.tr/?page=pages&PID=302?ref=hanzuo.com> (Erişim Tarihi: 2 Mart 2011)