

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
İÇ VE DIŞ MÜŞTERİ AÇISINDAN
HİZMET KALİTESİNİN VE SADAKATİN ANALİZİ

Yusuf GÜNAYDIN

Danışman
Prof. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ

İZMİR-2014

DOKTORA
TEZ ONAY SAYFASI

2005800346

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Yusuf GÜNAYDIN
Tez Başlığı : Konaklama İşletmelerinde İç ve Dış Müşteri Açısından Hizmet Kalitesinin ve Sadakatin Analizi
Savunma Tarihi : 28.01.2014
Danışmanı : Prof.Dr.Özkan TÜTÜNCÜ

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof.Dr.Özkan TÜTÜNCÜ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Öcal USTA	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Alp TİMUR	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Metin KOZAK	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Mahmut DEMİR	SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği (✓)

Oy Çokluğu ()

Yusuf GÜNAYDIN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Konaklama İşletmelerinde İç ve Dış Müşteri Açısından Hizmet Kalitesinin ve Sadakatin Analizi" başlıklı tezi kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “**Konaklama İşletmelerinde İç ve Dış Müşteri Açısından Hizmet Kalitesinin ve Sadakatin Analizi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Yusuf GÜNAYDIN

İmza

ÖZET
Doktora Tezi
Konaklama İşletmelerinde İç ve Dış Müşteri Açısından
Hizmet Kalitesinin ve Sadakatin Analizi
Yusuf GÜNAYDIN

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Turizm İşletmeciliği Programı

Konaklama işletmeleri artan iç ve dış rekabet koşullarında müşterilerinin beklentileri doğrultusunda bir hizmet kalitesi yaklaşımını benimsemek ve bunu çalışanlarına sürekli anlatmak zorundadırlar. Hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati konaklama işletmeleri için vazgeçilmez bir rekabet gücü ve aracıdır. Sunulan hizmetin müşteriler tarafından beklenen kalite düzeyine eşit veya üzerinde olması konaklama işletmelerinin başarısı ve kalıcılığı için son derece önemlidir.

Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin, memnuniyetin ve müşteri sadakatinin ölçülmesine yönelik çalışmalarda çoğunlukla dış müşterilerin bakış açısına yer verildiği, çalışanların(iç müşterilerin) görüşlerinin göz ardı edildiği sıklıkla görülmektedir. Yapılan ayrıntılı literatür taramasında da her iki tarafın konaklama işletmelerinde hizmet kalitesine, memnuniyete ve sadakatine yönelik değerlendirmelerini bir arada analiz eden çalışma sayısının oldukça az olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmada, Bodrum’ da faaliyet gösteren beş yıldızlı bir konaklama işletmesinde sunulan hizmetin kalitesi, müşteri memnuniyeti ve sadakati, iç ve dış müşterilerin bakış açılarıyla analiz edilmiştir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölümde araştırma konusuyla ilgili ikincil veriler incelenmiş, üçüncü bölümde ise alan araştırması ile toplanan birincil veriler analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Hizmet Kalitesi, Hizmet Kalitesi Modeli, Hizmet Kalitesi Ölçümü, Servqual Ölçeği, Müşteri Sadakati, Müşteri Tatmini, İç ve Dış Müşteri, Konaklama İşletmeleri

ABSTRACT

Doctoral Thesis

**The Analysis Of Service Quality And Loyalty In Terms Of Internal And
External Customer In Accommodation Establishments**

Yusuf GÜNAYDIN

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Tourism Management

Tourism Management Program

The Hospitality Establishments with rising competition conditions of internal and external costumers in accordance with the expectations should understand the service quality approach and should also explain continiously to their personal. Service quality, costumer satisfaction and costumer loyalty are most effective competition power and tools as well. When the provided service quality is equal or bigger than expected service quality level highlights the importance of success and sustainable business life of hospitality establishments.

In research on service quality, satisfaction and customer loyalty, mostly perspectives by external customers are considered but internal customers (employees) are often ignored. In detailed surveys, it is found out that there are only a few research conducted on service quality, satisfaction and customer loyalty in accommodation businesses analyzing both parties.

In this research, service quality, customer satisfaction and customer loyalty are analyzed by considering the perspectives of both internal and external customers in a 5 star hotel located and managed in Bodrum. The research consists of three parts. In the first two parts, secondary data are studied about research topic, whereas in the third part primary data collected on field research are analyzed.

Key Words: Service Quality, Service Quality Model, Service Quality Measurement, Servqual Scale, Costurmer Loyalty, Costumer Satisfaction, Internal and External Costurmerns, Hotel Establishments

İÇİNDEKİLER
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İÇ VE DIŞ MÜŞTERİ AÇISINDAN
HİZMET KALİTESİNİN VE SADAKATİN ANALİZİ

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xi
TABLOLAR LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİ

1.1. HİZMET KAVRAMI	5
1.2. HİZMET SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ	7
1.3. HİZMETLERİN ÖZELLİKLERİ VE ELEŞTİRİLER	9
1.3.1. Soyutluk	11
1.3.2. Bölünemezlik	13
1.3.3. Değişkenlik	14
1.3.4. Stoklanamama	16
1.4. KALİTE KAVRAMI	17
1.4.1. Kalite Tanımı	17
1.4.2. Kalitenin Özellikleri	20
1.4.3. Kalite Anlayışının Gelişimi	23
1.4.4. Kalitenin Boyutları	25
1.4.5 Hizmet Kalitesi	29

1.4.5.1 Hizmet Kalitesinin Boyutları	31
1.4.5.2 Hizmet Kalitesinin Önemi	34
1.5. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİ VE ÖNEMİ	37
1.6. HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜMÜ	41
1.7. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ	43
1.7.1. Dış Müşteri	46
1.7.1.1. Dış Müşteri Memnuniyeti	47
1.7.1.2. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti	49
1.7.2. İç Müşteri	50
1.7.2.1. İç Müşteri Memnuniyeti	51
1.7.2.2. İç Müşteri Memnuniyetini Sağlayabilecek Unsurlar	51
1.7.3. Müşteri Merkezli Düşünme	52

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ SADAKATI

2.1. MÜŞTERİ SADAKATI	55
2.2. MÜŞTERİ SADAKATİNİN ÖNEMİ	60
2.3. MÜŞTERİ SADAKATİNE YOL AÇAN ETMENLER	65
2.4. HİZMET KALİTESİ İLE SADAKAT ARASINDAKİ İLİŞKİ	71
2.5. ARAŞTIRMANIN SORUSU VE HİPOTEZLERİ	72
2.5.1. Dış Müşteri Hipotezleri	73
2.5.2. İç Müşteri Hipotezleri	77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İÇ VE DIŞ MÜŞTERİ AÇISINDAN HİZMET KALİTESİNE VE SADAKATİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	82
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	86

3.3. HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİNDE KULLANILAN ÖLÇEKLER VE ELEŞTİRİLER	88
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖLÇEĞİ	91
3.5. VERİ TOPLAMA	93
3.6. VERİ ANALİZİ	94
3.6.1. Dış Müşteri	94
3.6.1.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	94
3.6.1.2. Güvenirlik ve Geçerlilik	97
3.6.1.3. Faktör Analizi	99
3.6.1.4. Korelasyon Analizi	102
3.6.1.5. Regresyon Analizi Sonuçları	110
3.6.2. İç Müşteri	119
3.6.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	119
3.6.2.2. Güvenirlik ve Geçerlilik	120
3.6.2.3. Faktör Analizi	121
3.6.2.4. Korelasyon Analizi	125
3.6.2.5. Regresyon Analizi Sonuçları	130
3.6.3. Tartışma ve Değerlendirme	133
3.6.4. Hipotez Tablosu	144
SONUÇ	148
KAYNAKÇA	159
EKLER	

KISALTMALAR

AMA	Amerikan Pazarlama Birliği
EOQC	European Organization for Quality Control
OHSAS	Çevre Güvenlik Sistemi
10002	Müşteri Şikâyetleri Yönetimi
ISO 9001	Kalite Yönetim Sistemi
ISO 22000	Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi
TFY	Toplam Faktör Yüğü

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1 : Katılımcıların Demografik Özellikleri (Dış müşteri)	s.95
Tablo 2 : Güvenirlik ve Geçerlik Tablosu (Dış Müşteri)	s.97
Tablo 3 : Faktör Analizi Sonuçları (Dış Müşteri)	s.100
Tablo 4 : Korelasyon Analizi Sonuçları(Dış Müşteri)	s.103
Tablo 5 : Regresyon Analizi Sonuçları(Dış Müşteri)	s.110
Tablo 6 : Katılımcıların Demografik Özellikleri (İç Müşteri)	s.119
Tablo 7 : Güvenirlik ve Geçerlik Tablosu (İç Müşteri)	s.121
Tablo 8 : Faktör analizi sonuçları (İç müşteri)	s.123
Tablo 9 : Korelasyon Analizi Sonuçları(İç Müşteri)	s.127
Tablo 10 : Regresyon Analizi Sonuçları(İç Müşteri)	s.131
Tablo 11 : Hipotez Tablosu	s.145

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Araştırmanın Modeli

s.93

GİRİŞ

Değerleri sürekli değişen günümüz ekonomilerinde herhangi bir sektörün başarılı olabilmesi, üretilen mal ve/ya da hizmetin müşteriye bekledikleri kusursuz tatmin duygusunu vermesi ile yakından ilgilidir. Hizmetin kalitesi ise herhangi bir hizmet üreten işletme için başarının kritik bir faktördür (Kandampully, 2000: 10). Ancak temel özellikleri nedeniyle üreticiler açısından hizmet kalitesinin kontrolü zor bir süreçtir (Parasuraman, Berry, Zeithaml, 1991: 44). Kalite, onu tüketen kişiler tarafından önemsendiği kadar hizmeti üreten işletmeler açısından da önemsenmektedir. Kaliteyi sıfır hata, çeşitliliğe uygunlukla, mükemmellikle özdeşleştiren tanımlar bulunmakla birlikte günümüzde kalitenin tanımında müşteri bakış açısı önem kazanmakta ve müşterinin sürekli değişen istek ve gereksinimlerinin karşılanması ya da geçilmesi olarak değerlendirilmektedir (Hurley, 1994: 34).

Hizmetlerin bir iş kolu ve ekonominin esas dayanağı haline gelmesiyle birlikte endüstrileşmiş toplumlar son elli yıldır hizmet kalitesinin farkındalığını yaşamaktadır. Günümüzde hizmet kalitesinin, rekabet yeteneğinde kritik bir belirleyici unsur olduğunu düşünülmektedir. Hizmet kalitesine gösterilen özen, bir organizasyonun kendini rakiplerinden farklı kılmasını ve bu şekilde rekabette kalıcı bir avantaj elde etmesini sağlamaktadır (Nitecki ve Hernon, 2000). Yüksek hizmet kalitesi sadece hizmet veren organizasyonların değil, üretim yapan organizasyonların da uzun dönemdeki karlarının vazgeçilmez bir parçasıdır. Bazı üretim endüstrilerinde hizmet kalitesinin, ürün kalitesinden daha önemli olduğu kabul edilmektedir. Üstün hizmet kalitesi iş yapmanın bedeli değil, daha yüksek kar marjları için olası bir anahtar olmaktadır (Ghobadian, Speller, Jones, 1994: 44). Diğer taraftan yapılan araştırmalar, hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetine ve sonrasında da müşteri sadakatine dönüşeceğini ve buna bağlı olarak sadık müşterilerin işletmeye yeni müşterilerin sağlanmasına katkı yapacağını göstermektedir (Parasuraman vd., 1994: 111)

Konaklama sektöründe yaşanan yoğun rekabet yanında olası kriz ortamında da turizm işletmelerinin ayakta durabilmesi önemlidir. Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesi, sunumun yanında hizmeti sunan kişinin (iç müşteri) performansına

da bağı olduğu için sunulan hizmetin kalitesini geliştirmek için belli standartlar konulması ve çalışanların performansı sürekli izlenmesini gerekli kılmaktadır (Jobber, 1995: 679). Kaliteli bir hizmet anlayışı, beraberinde müşteri (dış müşteri) memnuniyetini de içerdiğinden uzun dönemde işletmelerin performansını etkileyen en önemli faktörün üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi ve bu kalitenin sürdürülebilirliği olduğu göz ardı edilmemesi gerekir (Juran ve Gryna, 1993). Müşterilerin üretim sürecine katılımından dolayı üretici-müşteri etkileşiminin hizmet sunumunda yarattığı etki kaliteyi de doğrudan etkilemektedir (Kotler vd., 1996: 589).

Turizm hizmetlerinden yararlanan bireylerin ihtiyaçlarının belirlenip, müşteri odaklı hizmet verme, işletmelerin pazar payında önemli bir büyüme yaratarak rekabetçi bir yapaya da kavuşmasını sağlayacaktır. Müşterilerin hizmet ve kalite konularındaki anlayış ve beklentilerinin değişmesi ve gelişmesi sonucunda kalite konaklama işletmeleri açısından vazgeçilmez bir rekabet unsuru ve stratejik bir yaklaşım haline gelmiştir (Lau, Khatibi, Fie, 2005: 46). Yoğun rekabet ortamında konaklama işletmeleri müşterilerinin beklentileri doğrultusunda bir kalite anlayışı benimsemek zorundadırlar. Çünkü sunulan hizmetin belirli bir kalite düzeyinin üzerinde olması konaklama işletmelerinin başarı ve sürekliliği için son derece önemlidir. Çünkü kalite, kısaca bir ürün veya hizmetin istek ve beklentileri karşılamaya dayalı özellikleri şeklinde ifade edilmektedir (Berkowitz, Eric, Roger, Hartley, 2000: 40; Lovelock, 1994: 354). Ayrıca, mevcut müşterilerinin beklentilerine uygun hizmet veren konaklama işletmelerinin, potansiyel tüketicilerin gerçek müşteriye dönüşmesi açısından rakiplerine göre daha avantajlı olacağı da açıktır. Hizmet kalitesi müşterilerin hizmetten bekledikleri ile algılamalarının karşılaştırması sonucunda oluşmaktadır. Bu nedenle hizmet kalitesinin yöneticiler tarafından doğru anlaşılması, önemsenmesi ve müşteri bakış açısıyla ve beklentilerine uygun sunulması esastır (Lewis ve Booms, 1983: 99; Grönroos, 1984; Parasuraman vd., 1988). Sonrasında hizmet kalitesinin müşteriler tarafından nasıl algılandığının ölçülmesi ise işletme performansının başarıya dönüşmesinde oldukça önemlidir (Stauss ve Weinlich, 1997).

Konaklama sektörünün, dünya turizm endüstrisine temel oluşturması yanında, en çok istihdam sağlayan, vergi veren ve yöre tanıtımı yapan ve 41 farklı alt sektörle ilişkili olan bir sektör olduğu bilinmektedir (Lundberg, Stavenga, Krishnamoorthy,

1995: 4). Konaklama işletmeleri, hizmet sektörünün önemli bir bölümünü oluşturmakta ve turistik mal ve hizmetlerin üretimi ve tüketiminin aynı anda gerçekleştiği işletmelerden oluşmaktadır. Bu nedenle bölge ekonomilerine ve istihdama olumlu etkileri bulunmaktadır (Mill ve Morrison, 1999; Edgell, 1999). Hizmetin en yoğun yaşandığı konaklama işletmelerinde tüketici, lüks sayılabilecek konaklama, yeme-içme, dinlenme ve eğlenme hizmetini alma sürecinde, ürün ve hizmetin finansal, sosyolojik ve psikolojik boyutlarını da yoğun olarak aynı anda yaşamakta ve tecrübe etmektedir. Ayrıca turizm sektörü telekomünikasyon ve enformasyondan sonra üçüncü büyük hizmet sektörüdür (Crouch ve Richie, 1999: 138). Turizm sektöründe geliştirilen birçok otomasyon sistemine rağmen, konaklama işletmelerindeki hizmet sürecine tüketicilerin de doğrudan katılması nedeniyle, konaklama işletmelerinde çalışanlar ile konaklayanlar (iç-dış müşteri) arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır (Güler, 2009: 62).

Hizmet kalitesini iyileştirmek isteyen bir konaklama işletmesi öncelikle mevcut kalite düzeyini belirlemek durumundadır. Daha sonra, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi için neler yapılması ve ne tür önlemlerin alınması gerektiğine karar verilmelidir. Alınan kararlar uygulandıktan belli bir süre sonra ulaşılan kalite düzeyi tekrar ölçülmelidir. Bu nedenle, araştırma ve ölçüm konaklama işletmesi için yaşamsal önem taşımaktadır (Fick ve Ritchie, 1991: 2). Hizmet kalitesinin ölçülmesi, hizmeti oluşturan unsurların hizmetten yararlananları ne derece memnun ettiğinin tespit edilmesidir. Çünkü hizmet kalitesi konaklayan müşterilerin hizmete yönelik beklentileri ile hizmet aldıktan sonraki algılamaları arasındaki farktan oluşmaktadır. Konaklama işletmeleri tarafından müşteri beklentilerine uygun hizmet sunulabilmesi için bu algılamaların en azından beklentilere eşit olması gerekmektedir (Asubonteng vd., 1996: 62).

Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik çalışmalarda genellikle müşterilerin beklenti ve algılamaları üzerinde durulduğu görülmektedir. Ancak, müşterilerin bekledikleri hizmet ile aldıkları gerçek hizmet arasındaki farkın en önemli nedenlerinden biri; şüphesiz iç müşterilerin (personelin) müşteri beklentileri konusundaki yanlış algılamalarıdır (Marshall, 1998; Mills ve Ungson, 2001: 252). Bu nedenle, müşteri beklentilerine ilişkin iç müşteri algılamalarının belirlenmesi önemli hale gelmektedir. Ayrıca, konaklama

işletmelerinin sunduğu hizmetin kalitesi (konaklama işletmelerinin performansı) konusunda da i mşişteri ve dış mşişteri algılamaları farklılıklar gösterebilmektedir. Bu farkların hangi noktalarda ortaya çıktığının belirlenmesi, hizmet kalitesi konusunda öncelikle önem verilmesi gereken faktörleri ortaya koyacaktır (Brady, Cronin, Brand, 2002: 17). Böylece, sunulan hizmetin dış mşişteri beklentileri ile uyumu gerçekleşeceği gibi, konaklama işletmelerinde hizmet kalitesi aksaklıklarının yařandđı alanlarda sürekli iyileşmelerin yapılması da mümkün olacaktır (Bowen ve Johnston, 1999). Hizmet konusu birçok bilim adamı tarafından farklı zamanlarda etraflıca analiz edilmiştir. Araştırmaların içeriğini kısaca; servis yönetimi ve kalitesi, servis kalitesinin ölçülmesi, teori ve pratiğin uyuřmadđı alanlar, SERVQUAL leğinin geliştirilmesi ve uygulanması, servis ve kalitenin tanımlanması gibi başlıkları oluşturmaktadır (Briggs, Sutherland ve Drummond, 2007: 1008).

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİ

1.1. HİZMET KAVRAMI

Ekonomilerin her alanında hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bu değişimin bir sonucu olarak üretim sektöründen hizmet sektörüne doğru kayma yaşanmakta ve çok geniş ve çeşitli alanlar etkisinin olduğu görülmektedir (Parasuraman vd., 1988). Bilgi, ulaşım, üretim vb. teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişme seyahat edenlerin satın alma tutum ve davranışlarında önemli etkilere neden olmuştur. Hizmet sektöründe müşteri ve çalışan karşılıklı olarak etkileşimle üretimi ve tüketimi gerçekleştirmektedirler. Bu nedenle çalışanlar hizmet endüstrisinde çok önemli bir faktör olarak tüketicilerin tatmininde etkili olmaktadır (Bettencourt ve Brown, 1997; Winsted, 2000).

Pazarlama alanında da bu etki meydana gelmiş, pazar ve ürün her anlamda kıyaslanabilmektedir. Müşteriler yeni pazarda daha çok fiyata duyarlı, neyi araştırdığını iyi bilen, deneyimli ama daha az sadık hale gelmişlerdir. Turizm sektörü de bu değişimle küresel pazar, artan rekabet ve beklentilerden etkilenerek müşterilere en etkin, verimli ve istenilen hizmeti en uygun fiyata sağlayarak yeni düzende başarıyı yakalayabilecektir. Bu konuda yapılan çalışmalarda; kaliteli hizmet, müşteriye değer yaratma, tatmin ve sadakat arasında pozitif bir ilişkinin varlığının tespit edilmesi oldukça önemlidir (Cronin, Brady, Hult, 2000; Garbarino ve Johnson, 1999; Choi, Cho, Lee, Kim, 2004). Bu süreçte işletmeler, dış müşterilerden en doğru verileri toplayarak bunları iç müşteriler aracılığı ile analiz etmesi ve sonuçta müşteri sadakati yaratacak çalışmaları ve stratejileri geliştirmesi, çıkan tüm sonuçları da ilgili tüm birimlerle ve çalışanlarla paylaşması gerekir (Sigala, 2005: 392).

Teknoloji, rekabet ve global pazarlamasının gelişmesi sonucu günümüz müşterileri çok daha fazla ürün ve hizmet seçeneği arasından tercihleri yapmakta ve kendilerine en iyi hizmet vereceğine inandığı işletmelere yönelmektedir (Forsyth, 1997: 53). Literatürde hizmete ilişkin çeşitli tanımlar yer almakta ve bu tanımların ortak bazı noktaları yanında farklı noktaları da bulunmaktadır. Bu nedenle, hizmet kavramı ile ilgili genel kabul görmüş bir tanım yapmak oldukça zordur. Amerikan

Pazarlama Birliği (AMA) 1960 yılında hizmeti, satışa sunulan ya da ürünlerin satışıyla bağlantılı olan faaliyetler, yararlar ya da doyumlar olarak tanımlamıştır. Hizmet pazarlaması Kotler (2003: 646) tarafından, “bir kişi ya da kuruluş tarafından pazarlandığında fayda ve tatmin sağlayan, tamamıyla gayri maddi olan ve hizmeti satın alanların herhangi bir fiziki unsura sahip olmaları sonucunu doğurmayan faaliyetler" olarak tanımlanmaktadır. Payne (1998) ise, hizmeti “müşteri ve müşteriye ait mallara yönelik soyut faaliyetler ve mülkiyet transferi ile sonuçlanmayan işlemler” olarak tanımlarken, Palmer (1994) hizmeti özde elle tutulmayan, bir kuruluşun veya kişinin bir diğerine sunduğu aktivite veya yarar olarak tanımlamaktadır.

Hizmet, insanların ve/veya insan gruplarının gereksinimlerini karşılamak amacıyla belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum oluşturan soyut faaliyetler bütünü olarak ele alınabilir (Tütüncü ve Doğan, 2003: 1). Parasuraman vd (1985) ve Zeithaml vd. (1996) belirtmiş oldukları gibi herhangi bir iş kolunun başarıya ulaşması ve sürdürülebilir olmasının esas dayanağı hizmet ve kalitedir. Hizmet kalitesi müşteri memnuniyetini ve sadakati oluşturan önemli bir faktördür (Ravichandran, Prabakaran, Kumar, 2010). Hizmet bir faaliyetin temel amacı veya unsuru olarak tüketici isteklerini giderici nitelikte, belirlenebilen soyut çabalardır (Seward, Ale, James, 1989). Üretildiği anda alıcıya değer aktaran ve soyut özelliği olan hizmet, sunan kişiden kişiye, müşteriden müşteriye ve günden güne değişebilmektedir (Zeithaml vd., 2003).

Grönses (1990) hizmetleri tüketicilere tatmin sağlayan ve bu faydanın tüketici için bir değer olan ve bireylerin kendilerinin yapamayacağı ya da yapmayı tercih etmedikleri ekonomik nitelikli faaliyetler olarak görmektedir. Burada önemli nokta tercih edilmeme ve ekonomik olma durumudur. Hizmet; üretildiği yerde tüketilen bir iş veya eylem, bir performans, sosyal olay veya çaba olarak (Powell, 1995; Ruyter ve Bloemer, 1995) üründen işin yapılış şekliyle farklılık göstermektedir. Üretim; pazar araştırmaları, beklentiler ve teknik özellikler belirlendikten sonra, bir binanın içinde insanların kullanımına sunulacak bir maddeyi ortaya çıkarmak iken hizmet de üretim sistemlerinin önceden planlanmış ve dikkatle düzenlenmiş koşulların tersine yoğun bir belirsizliğin olduğu bir endüstridir (Bulgan ve Gürdal, 2005: 3). Üretimde çalışan

araç, müşteri hedeftir ki, hizmette çalışan ve müşteri hizmetin birer ögesi durumundadır. Bu süreçte hizmet standartları da ayrıca önem kazanmaktadır (Islam ve Ahmed, 2005).

Çalışan ile müşteri arasında yakın bir iletişim oluşturan hizmet olgusu (Vallaster ve Chernatony, 2005: 183), ürünle ilgili faaliyet ya da süreç (Zeithaml ve Bitner, 1996: 5) ve müşterilerin gereksinimlerini karşılayan, fayda ve doyum sağlayan, soyut, elle tutulup gözle görülemeyen, genellikle satın alındığında hemen tüketilen faaliyetler bütünü olarak değerlendirilmektedir (Kotler, 2003).

1.2. HİZMET SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ

Teknoloji ve haberleşmedeki gelişmeler üretimi sorun olmaktan çıkarmış, uzaklık ve sınırları ortadan kaldırmıştır. Bu değişim sürecinde ekonomik büyüme üretimden hizmet sektörüne doğru kaymıştır (Parasuraman vd., 1985; Zeithaml vd., 1996). Birçok endüstri kolu hizmetlere ve hizmet kalitesine olan ilgisini sürekli arttırmıştır (Reichheld ve Sasser, 1990; Schlesinger ve Heskett, 1991). ABD’de tarım sektörü dışında çalışanların 3/4’ünün hizmet endüstrilerinde çalışması, gayri safi milli hâsılanın 2/3’ünün hizmetler tarafından yaratılması, Japonya ve Avrupa ülkelerinde toplam iş gücünün %55-%75 arasındaki oranının hizmet sektöründe istihdam edilmesi bu kaymanın ne kadar büyük olduğunu göstermektedir (Parasız, 1991: 62). Hizmet endüstrisinde II. Dünya Savaşı dönüm noktası olmuş ve savaş sonrasında son otuz yılında tüketime harcanan para %30’lardan %50’lere yükselmiştir (Payne, 1998: 19). Bilgisayar teknolojisi ve bilgi çağının etkisiyle ABD başta olmak üzere dünyanın her yanında hizmet endüstrisi gelişmeye başlamıştır (Tek, 1999: 427). 2004 yılında ABD’de hizmet endüstrisinin payının %74’lere ulaşıldığı sanılmaktadır (Subnash, 2005: 207). TÜİK verilerine göre ülkemizde de hizmet sektörünün GSMH içindeki payı 2011 yılı için % 71,8 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran 2012 yılı için ise % 72,7 olarak hedeflenmiştir.

Hizmet sektörünün büyümesi ve gelişmesi ile birlikte hizmet üretimini ilgilendiren sorunlar da güncellik ve önem kazanmıştır. İmalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde olduğu gibi hizmet işletmelerinin de başarılı olması ve rekabetçi güç kazanması, fiyatın yanında kalite geliştirme çabalarına önem

verilmesini gerektirmektedir (Zeithaml vd., 1985: 33). Tüketicinin hizmet sürecine katılımı, hammadde süreci işlemleri ile müşteri süreç işlemleri arasındaki temel farklılığı da temsil etmektedir. Farklılık, üretim süreci içinde somut faktörleri yönetimin zorluğundan kaynaklanmaktadır. Hizmeti üreten işçi, ilk olarak müşteri beklentilerini teşhis etmek zorundadır. Böylece, müşterinin gösterebileceği tepkiye anında cevap verilebilmektedir (Dotchin ve Oakland, 1994: 10).

Gelişen rekabet ortamında kalite, işletme fonksiyonları olmaktan çıkmış, rekabette stratejik bir araç haline gelmiştir. Ulusal rekabetin yerini küresel rekabete bırakması işletmeleri yeni yönetim arayışları içine sokmuştur. Bu arayışların en önemlisi müşteri beklentileri ve gereksinimlerine cevap verebilecek mal ve hizmeti gerçekleştirmeye yönelik kalite yönetimi anlayışını benimsemeleridir. İşletmelerin bu konuya önem vermesi ulusal ekonomide büyük ölçüde kaynak tasarrufu sağlayacak ve ulusal gelirden artışlara neden olacaktır (Doğan ve Tütüncü, 2003: 9).

İlk üç sektör olarak adlandırılan tarım, sanayi ve hizmet sektörleri, ekonominin gelişim süreci içindeki yerleri ve bu gelişime katkıları açısından çeşitli dönemlerde çeşitli şekillerde değerlendirilmektedir (Kotler ve Armstrong, 2004). Zaman içinde giderek birbirinden uzaklaşan bu yaklaşımlar arasında 20. yüzyılın başlarında bile büyük farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım ve teoriden birçoğunun üçüncü sektör olan hizmet sektörünü önemsemez ya da geri plana iter bir tavır almalarına karşın, günümüzde hizmet sektörünün ekonominin gelişiminde sahip olduğu pay, bu teorilerin ileriye dönük değil, zamanın koşulları içinde yaratılmış ve geliştirilmiş teoriler olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte ise hizmetin bir standart tanımı da bulunmamaktadır (Wisniewski, 2001). Hizmet ekonomisindeki bu temel gelişim gerçekte, hizmetlerin gerek üretimde, gerekse temel ekonomik ihtiyaçları karşılamada vazgeçilmez bir unsur haline gelmesinden kaynaklanmaktadır (Zeithaml vd., 1985: 35). Günümüzde ise hizmet sektörü basit bir yan sektör olmaktan çıkıp, üretimin temel unsurlarından biri durumuna gelmiştir. Bu ise hizmet sektörüne ulusların refah düzeyini belirleyen faktör niteliği sağlamıştır (Kandampully, 1998: 431). İlişkilerin fiziksel ürünlerden çok daha önemli olduğu bir hizmet ekonomisinde yaşanılmaktadır. Sunulan hizmetteki teknolojinin oranı ne düzeyde olur ise olsun, hizmetlerde esas unsur insandır. İnsanın bulunduğu yerde, ilişki esas odak noktasıdır ve soyut, renksiz, şekilsiz olan hizmeti “canlı” kılacak

olan, değer katacak olan insanlardır ve oluşturulan kalıcı ilişkilerdir. Yeni ekonominin ön cephesi olan, atılgan, hızlı, yaratıcı ve müşteri ile uyumlaştırılmış hizmetin, nihai bir stratejik zorunluluk olduğu belirtilmektedir (Lovelock, 1996: 69).

1.3. HİZMETLERİN ÖZELLİKLERİ VE ELEŞTİRİLER

Yapılan araştırmalar sonucunda hizmet ve mallar arasında, hizmetin doğal yapısından kaynaklanan dört temel farklılığın olduğu ortaya konmuştur (Parasuraman vd, 1985). Hizmetlerin bu dört özelliği; *soyutluk, bölünemezlik, değişkenlik ve stoklanamamadır*. Ancak Vargo ve Lush (2004)'e göre bu ayrımın hizmetleri tam olarak tanımlayamadığı konusunda tartışmalar yapılmaktadır. Tartışmalar, mal ve hizmetlerin birbirinden ayrılan özellikleri üzerine ve bu özelliklerin pazarlama üzerine etkileri noktasında yoğunlaşmaktadır. Parasuraman ve arkadaşları tarafından tanımlanan özellikler üzerinde birkaç eleştiri dışında neredeyse hiçbir tartışma yapılmamaktadır ve pazarlamacılar tarafından tek tip bir tanım olarak kullanılmaktadır. Buraya kadar yapılmış tanımlamalara göre hizmet, her alanda bir değişim aracı olarak görülmekte ve bu da hizmetin özelliklerini ön plana çıkarmaktadır. Ancak Vargo ve Lush (2004) bu özellik üzerinde uzlaşmış olmalarına rağmen tanımda bir birliğin henüz sağlanmış olmadığını belirtmişlerdir. Hizmetin dört özelliği üzerinde yapılan tartışmalar ise şöyledir:

Soyutluk kavramı ele alındığında; araştırmacılara göre sadece hizmetten veya maldan oluşan bir ürün yoktur. Buradaki tartışma ise tüm malların bir noktadan sonra bir hizmete ihtiyaç duyduğudur. Diğer taraftan da tüm hizmetler bir noktadan sonra fiziki sunumlara ihtiyaç duymaktadır. Gummesson (1995)'e göre; mal ve hizmetleri soyutluk açısından birbirinden ayıran taraf müşterilerden daha çok üretici bakış açısidir. Tüketiciler daha çok sembolik anlamda ürünler ya da tatmin duyguları için tüketirler ve hizmeti bir değişim aracı ve bir değer olarak kullanırlar (Vargo ve Lush, 2004). Bu nedenle mal ve hizmetler arasında tanımlanan sınır artık tartışma konusu olmamalıdır. Hizmet artık yeniden tanımlanmalı ve müşteri bakış açısıyla, müşteri faydası esas alınarak yeniden tartışılmalıdır.

Heterojen (türdeş olmama) olmaktan kasıt standartlaşmaktır. İnsanlar hizmeti bir değişim aracı olarak ve kişisel boyutta tüketirler. Bu nedenle hizmette diğer

malların üretiminde olduğu gibi standartlaşma olmamaktadır. Gummesson (1995)'a göre bankalar gibi hizmet sağlayan kurumlar oldukça standart hizmet verebilmektedirler. Burada kritik nokta hizmetin homojen olup olmamasına kimin karar verdiği ve kime göre homojen olup olmamasıdır (Zeithaml vd., 2003, 22). Esasen ilke olarak standardizasyon kaliteli üretimle yakından ilgilidir. Standardizasyon mal üreticileri açısından çok verimlidir ve bu nedenle kalite ile beraber anılmaktadır. Tüketici açısından ise durum farklıdır. Standart bir şekilde üretilen mal ve hizmetler farklı tüketiciler tarafından farklı değerlendirilmektedir (Vargo ve Lush, 2004). Aslında bugün geline nokta pazarlamacılar tarafından dikkate alınan algılanan kalitedir. Hizmet kalitesi tek başına yeterli değildir. Diğer taraftan da araştırmacılar kabul etmektedir ki; hizmetler mal üretimi karşısında kolayca standart olamama açısından bir dezavantaja sahiptir. Bu nedenle hizmet üreticileri standartlaşmak için daha çok çaba harcamak zorundadırlar. Mal ve hizmet üreticileri sonuç olarak müşteri odaklı olmak zorunda olduklarının farkına varmışlardır.

Lovelock (1991) *bölünmezlik* özelliğini tüketicilerin hizmet üretiminin bir parçasıdır yaklaşımına dayandırmaktadır. Burada hizmet üretimi sırasında üreten ve tüketen taraf bir uyum içinde hizmeti sunmalı ve tüketmelidir. Mal üretiminden farklı olarak hizmet üretiminde bir duraksama veya bir müdahale her zaman olabilmektedir (Zeithaml vd., 2003: 22). Hizmet üretiminin tüketiciden tamamen uzakta ve duraksama olmaksızın yapılması mümkün değildir. Tüketiciler bir malın kullanımından sonra fayda elde ederler. Mallar daha çok hizmet tüketimine aracılık etmektedirler (Vargo ve Lush, 2004). Müşteri odaklılık müşteriye üretim, değişim ve kontrol sürecine daha çok katmakla olmaktadır. Müşteri odaklı olmak bir firmanın müşterileriyle olan ilişkisini yeniden tanımlama ve uygulama niyetiyle başlamaktadır.

Hizmetlerin karakteri gereği bir noktada üretilip, *depolanıp* daha sonra kullanılması mümkün değildir. Ancak mallar depolanıp daha sonra kullanılabilir. Kolay bozulabilir olma zamanla ilgili olmakla birlikte konunun nasıl ele alındığı ile de ilgilidir. Üretici açısından bakıldığında zaman bir malın üretimi ve satılması, gelire dönüşmesi arasında geçen zamandır. Müşteri açısından bakıldığında ise fayda malın tüketiminden sonra oluşmaktadır (Zeithaml vd., 2003,

23). Değer sadece müşteri tarafından tanımlanır, firmalar ise değer önermelerinde bulunabilirler. Hizmetin oluşumunda hizmetten faydalanın işbirliği (bazı noktalarda) kaçınılmazdır ve ürünlerin önceden üretilip stoklanabilmesine karşın hizmetin üretim ve tüketimi eş zamanlı gerçekleşir (Roberts ve Priest, 2007: 42). Hizmetlerin dört temel özelliği; soyutluk (fiziksel varlığının olamaması), ayrılmazlık(üretimle tüketime eş zamanlı olması), değişkenlik ve heterojenlik ve dayanıksızlıktır (Parasuraman vd., 1985, 41). Hizmetlerin kendine özgü özellikleri bir bakıma hizmet işletmeleri yönetimine diğer sektörlerle kıyasla ayrıcalıklar da sağlamaktadır. Bu özellikleri dört başlık altında ele alınmaktadır (Vargo ve Lush, 2004):

1.3.1. Soyutluk

Hizmetler, maddi unsurlardan daha çok performans sınıfına girdiklerinden, mamulde olduğu gibi; görülme, hissedilme, dokunulma gibi şekillerde değerlendirilemezler. Çünkü hizmetler, bir nesneden ziyade, bir performans, bir fiil, bir harekettir. Bu nedenle hizmetler depolanıp stoklanamaz, patent vasıtasıyla korunamaz, raflarda ve vitrinlerde teşhir edilememektedirler. Zeithaml ve Bitner (2000) hizmetin soyut olma özelliğinin hemen hemen tüm yeni hizmet tanımlarında bulunduğunu ve soyutluk özelliğinin hizmetin en temel özelliklerinden biri olduğunu belirtmektedir. Hizmet üretiminin kilit noktası hizmetlerin soyutluluğudur (Zeithaml vd., 2003: 23). Hizmetleri tanımlayan maddi olmayan özellikleri; güvenilirlik, kişisel özen, personelin davranışı v.b, ise yalnızca satın alınıp, tüketildikten sonra bunlara ilişkin iddiaların kanıtlanabilmesi söz konusudur. Soyutluk özelliğinden dolayı hizmetlerin pazarlanması mallara göre daha başarısız olabilmektedir. Bunun birinci nedeni hizmetlerin mevsime, aya, hatta günden güne farklılık göstermesi ve talepteki bu dalgalanmalar ile hizmetin stoklanamaması sebebiyle arz-talep dengesinin kurulamamasıdır (Palmer, 1994: 96). İkinci sebep ise hizmetleri patentleme ve fiyatlandırma sürecinin zor ve karışık olmasıdır. Bu dezavantajları ortadan kaldırmak için marka adı yaratılmalı, hizmetin elle tutulur olmasını sağlama çalışmalarına gidilmelidir. Diğer bir ifadeyle, hizmet işletmesinin sahip olduğu fiziki olanaklar gibi çeşitli somut ipuçları, soyut olan hizmetin kalitesine işaret etmektedir. Bu nedenle hizmet işletmeleri soyut olan ürünlerinin satışını kolaylaştırabilmek için

tüketicilerine önemli somut ipuçları sunmalıdır (Kotler, Bowen ve Makens, 2003: 43).

Ghobadian vd. (1994), hizmetlerin soyut olma özelliğine ilişkin olarak farklı görüşlere yer vermektedir. Hizmetlerin somut olmaması demek üreticiler için hizmeti tanımlamanın, tüketiciler açısından ise hizmeti satın almanın avantajlı olup olmadığına karar vermenin zor olması demektir. Bu nedenle, tüketiciler çoğunlukla ulaşılabilirlik, imaj, iletişim, fiziksel ortam ve ağızdan ağza duyurum gibi belirtiler üzerinde yoğunlaşırlar. Dolayısıyla, hizmetlerin satın alma kararlarında soyut özellikler somut ürün özelliklerine kıyasla daha önemlidir. Bu durum, işletmelerin neyi vaat etmişlerse ona sadık kalmaları konusundaki sorumluluklarını arttırmaktadır.

Hizmetler elle tutulamayan, gözle görülemeyen, hissedilmeyen soyut etkinliklerdir. Bunun için hizmetlere fiziksel olarak sahip olunamaz. Hizmetlerden sağlanan yarar deneyime dayalıdır Ghobadian vd. (1994). Müşteri hizmetin değerini ve niteliğini ancak satın aldıktan sonra, hizmetin tüketilmesi veya satın alınması sürecinde değerlendirilebilir. Bu nedenle tüketiciler, hizmeti satın almadan önce sunulan hizmetin kalitesini belirleyebilmek için, satın alacağı hizmet ile ilgili bir kanıt veya somut ipuçları aramakta ve sunulan hizmetin kalitesini hizmeti sunan personel, hizmetin sunulduğu yer, iletişim araçları, hizmetin verilmiş biçimi ve fiyatına bakarak belirlemeye çalışmaktadırlar (Kotler, Bowen ve Makens, 2003: 43). Soyutluk, hizmetleri mallardan ayıran en önemli özelliktir. Hizmetler, soyutluk özelliğinden dolayı miktar ifade eden her hangi bir ölçü birimiyle tanımlanmaları ve her hangi bir mal gibi görünebilmeleri mümkün değildir. Hizmetlerin soyut olma özelliği nedeniyle ortaya çıkan bazı önemli noktalar şu şekilde sıralanabilir (Doğan ve Tütüncü, 2003: 3);

- Hizmetlerin, “patent” aracılığıyla korunması olası değildir. Dolayısıyla kolaylıkla taklit edilebilir.
- Hizmetlerin, mallar gibi raflarda ve vitrinlerde teşhir edilmesi ve sergilenmesi söz konusu değildir.
- Hizmetin fiili maliyetini belirlemek ve kalite-fiyat ilişkisini kurmak zordur.

- Hizmetler depolanıp saklanamamaktadır. Bu nedenle talepteki dalgalanmaların yönetilmesi zordur.
- Hizmetlerin fiyatlandırılmaları zordur ve fiyat oluşturmada objektif kıstaslar oluşturmak neredeyse mümkün değildir.

1.3.2. Bölünemezlik

Hizmet sağlayıcı hizmeti genelde hizmetin tam veya kısmi kullanımıyla aynı anda yaratır veya sağlar. Teslim edilen hizmetin yüksek görünürlüğü hataların veya kalite eksikliklerinin saklanması imkânsız hale getirir. Buna ek olarak, tüketicinin hizmet sağlanmış sürecine dahil olması yönetimin kontrol edemediği bir faktörü daha, yani tüketiciyi, sürece dahil etmektedir. Diğer yandan bir tüketici grubunun davranışı diğer tüketicilerin hizmet kalitesi konusundaki algılamalarını etkilemektedir (Ghobadian vd., 1994: 45). Hizmet, hizmeti üretenden ayrı tutulamamaktadır. Yani hizmetin yaratımı ile kullanımı eşzamanlı olarak meydana gelir (Schwartz, 1992). Hizmetin üretilmesi ile pazarlanması birbirinden kesinlikle ayrılması mümkün değildir. Mamuller öncelikle üretilip ardından satılarak tüketildiği halde, hizmetler önce satılıp, sonra üretilip tüketilmektedir (Zeithaml vd., 2003: 23). Müşterinin hizmet üretiminde bizzat bulunması esas gerekliliktir. Yani bir bakıma ayrılmazlık ilkesi, hizmet müşterisini, hizmet yaratılması ile çok yakın ilişkiye ve birlikte bulunmaya adeta zorlamaktadır. Örneğin bir garson üç ayrı masaya yapması gereken servisi bir masaya yapıp, diğer masalara dağıtmaansı yoktur. Servis yapıldığı anda, servisin tüketildiği masada bulunmak hizmet sektörünün gerekliliğini oluşturmaktadır. Hizmet üretiminin ve tüketiminin aynı esnada olması, birçok durumda üretici ve satıcının aynı kişi olmasına neden olmaktadır. Yani bir bakıma hizmeti tüketen kişi hizmetin üretim sürecinde yer alır ve bu süreci şahit olarak yaşar (Yükselen, 2006: 352).

Hizmet işletmelerinin devamlı olarak müşteri ile temas içinde olmaları, onların ihtiyaçlarını karşılama çabaları içine girmelerini ve onlara değişik fırsatlar sunmalarını gerektirmektedir. Bu nedenle işletmeler, standart hizmetler değil, tüketicilerin ihtiyaçlarına uygun esnek teklifler sunabilmelidirler. Sonuç olarak ayrılmazlık özelliği daha kısıtlı faaliyet ve üretici varlığını gerektirmektedir. Bu

dezavantajları asmanın yolu ise daha hızlı çalışma ve daha geniş gruplarla çalışmayı sağlayabilmektir (Armstrong ve Kotler, 2003: 306).

1.3.3. Değişkenlik

Hizmetler genellikle insanlar tarafından üretilen performanslar olduğu için aynı hizmetin iki ayrı sunumunun aynı olması olanaksızdır. Hizmetlerin kalite ve içerikleri hizmeti yaratandan diğerine, müşteriden müşteriye hatta günden güne değişmesi mümkündür (Bitner ve Zeithaml, 2000). Hizmetin değişkenliği; hizmetin bir diğer niteliği, hizmetin ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından sağlandığına(tedarikine) bağlı olarak kalitesi geniş ölçüde değişebilmektedir. Dolayısıyla hizmetler heterojen nitelik taşımaktadır. Hizmet performansları genellikle hizmet sağlayıcısından, bir başka hizmet sağlayıcısına, müşteriden müşteriye ve günden güne değişiklik gösterir. Dolayısıyla, işletmeler büyük ölçüde personelinin tüketici ihtiyaçlarını anlama ve buna uygun davranma konusundaki yeteneklerine güvenmek zorunda kalmaktadır (Ghobadian vd., 1994). Hizmetin değişkenliği çalışanların performansı ve ruh haliyle de yakından ilişkilidir. Örneğin; bir restoran müşterisi bir gün mükemmel bir hizmetle karşılaşırken ertesi gün ya da birkaç gün sonra aynı çalışanın verdiği hizmetten memnun kalmayabilirler. Bu durum büyük bir olasılıkla bir çalışanın kendini iyi hissetmemesi ya da bazı ruhsal problemlerinin olmasından kaynaklanmaktadır (Kotler vd., 1996).

Müşteri ile hizmet sağlayıcısının etkileşimi, hizmet kalitesinin müşteri tarafından nasıl algılandığını da etkilediği için, kritik bir noktadadır. Hizmetin bir standardı yoktur ve yüksek değişkenliğe sahiptir. Diğer taraftan hizmetlerin heterojen olması emek yoğun işletmeler için ciddi bir problem oluşturmaktadır. Bireysel bir müşteriye birkaç personel ilişki halinde olursa, bu etkileşimin sonucunda hizmet tutarsızlığı probleminin yaşanması mümkün olmaktadır (Yükselen, 2006: 352).

Hizmetlerin kalite ve içerikleri, farklı sektörlerde farklılık gösterir. Her hizmet birbirinden farklıdır. Hizmetler müşterilerin farklı isteklerine ve/veya ihtiyaçlarına göre üretildiği için (sağlık hizmetleri, yolcu hizmetleri, konaklama hizmetleri, v.b) söz konusu hizmetlerin kalitesinde ve içeriğinde farklılıklar olmaktadır. Buda hizmetlerin standardizasyon ve kalite kontrol faaliyetlerini bir o

kadar daha imkânsızlaştırmaktadır. Heterojenliği, müşterilerin işbirliği, çalışanların morali, şirketin iş yükü vb birçok etmen etkilemektedir (Bovee, Courtland ve Houston, 1995: 302):

- **Müşterilerin İşbirliği:** Müşterilerin işbirliği ve verilen hizmete katılım derecesi, hizmeti verenin olduğu kadar hizmeti alanında sorumluluk alması, paylaşmasıdır. Örneğin bir diyet merkezinin herkes için aynı sonucu vaat edebilmesi mümkün değildir.
- **Çalışanların Morali:** Tüm sektörlerde çalışanın motive edilmesi, verilen hizmetin kalitesinin artırılmasında önemli bir unsur olarak yer almaktadır. Bu nedenle, motive olmuş çalışan her zaman verilen hizmetin kalitesinde farklılık yaratarak daha iyi hizmet üretimine katkıda bulunabilmektedirler.
- **İş Yükü:** İşletmenin iş yükü fazla olduğunda hizmetin kalitesi de azalma söz konusu olabilmektedir. Hizmet üretilirken, hizmet veren için işi zirvede tutacak oranda yükle, yeterli kaynak arasında denge sağlamak önemlidir.

Tüketicilerin beklentilerinin çeşitliliği, hizmet farklılığını da beraberinde getirmiştir. Her tüketicinin değişik talepleri olabileceği gibi, aynı hizmetten değişik şekillerde yararlanma istekleri de olabilir. Bu durum, farklılığın tüketici ile hizmet arasındaki ilişkiye de geniş şekilde bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Hizmetlerin çoğu için standardizasyondan bahsetmek oldukça güçtür. Hizmetlerin değişkenlik göstermesine neden olabilecek diğer hususlardan bazıları şunlar olabilir (Kotler vd., 1996):

- Hizmeti verenin değişkenliği,
- Hizmetten yararlananın değişkenliği,
- Hizmetin sunulduğu fiziksel çevrenin değişkenliği,
- Hizmetin sunulduğu zamanın değişkenliği,
- Hizmeti veren ile alan arasındaki etkileşimin değişkenliği,
- Hizmeti verenin ya da hizmetten faydalananın imkânlarının değişkenliğidir.

Hizmet işletmeleri, hizmetin kalitesinin sürekliliğini sağlamak, farklı zamanlarda farklı kişilere değişik kalitede değil, istikrarlı ve standart bir biçimde aynı kalitede hizmeti sunma konusunda özen göstermek zorundadır. Aynı zamanda firmalar hizmetlerin heterojen olma özelliğini iki farklı şekilde aşmaya çalışmaktadırlar. Bunlar standartlaşma stratejileri ve kişiselleştirme stratejileridir. Standartlaşma stratejisine örnek olarak bir zincir konaklama işletmesi gurubunun tüm işletmelerinde uygulanacak belirli hizmet standartları getirmesi örnek olabileceken, kişiselleştirme stratejisine örnek olarak ise sağlık merkezinde zayıflamak isteyen herkese farklı programlar uygulanması verilebilir (Yükselen, 2003: 372).

1.3.4. Stoklanamama

Hizmetlerin çoğunun yararı kısa sürelidir. Bir başka deyişle, belirli bir zaman diliminde kullanılmayan hizmet kapasitesi bir daha geri gelmeyecek olan o zaman dilimi için değerlendirilememiş olur. Dolayısıyla, çoğu hizmet işletmesi arz ve talebi dengeleme hususunda büyük sorunlarla karşılaşır. Hizmetler ürünlerin tersine son bir kalite kontrolü mümkün değildir. Hizmet sağlayıcı, hizmeti ilk seferinde ve her seferinde doğru olarak sağlamalıdır (Ghobadian vd., 1994). Hizmetin bu özelliğine konaklama sektöründen benzer bir örnek verilecek olursa; 100 odası bulunan bir konaklama işletmesinin bir günde yalnız 60 odasını satabilmiş ise, satamadığı 40 odanın alternatif maliyetini hiçbir zaman karşılamayacaktır. Çünkü, ertesi gün 140 oda satması söz konusu değildir ve bu 40 odanın sağlayacağı gelir sonsuza tek kaybolmuştur (Kotler vd., 1996; 84).

Konaklama işletmelerinde de arz ile talebin uyum sağlayamaması bu işletmelerin arz ve talep açısından bazı önlemler almalarını gerekli kılmaktadır (Palmer, 1994: 96). Alınan bu önlemler ile arzın talebe uyarlanması yanında talebin de arza uyarlanması mümkün olabilmektedir. Talebin arza uyarlanması için alınabilecek önlemlerin başında farklı fiyat uygulaması, yeni hizmetlerin geliştirilmesi ve sezon dışı talebin geliştirilmesi gelmektedir. Bazı hizmetlerin talebi aylık, haftalık hatta günlük olarak dalgalanmalar gösterebilir. Zaten talep sürekli veya istikrarlı olursa hizmetin dayanıksızlık özelliği de çok önemli olmayacaktır (Kotler, Bowen ve Makens, 2003: 43). Hizmetlerin bu özelliği arz-talep dengesini

sağlamada sorun yaratmaktadır. Bunu aşmak için işletmeler arz ve talebi dengelemeye çalışmaktadırlar. Talebin az olduğu dönemlerde fiyat indirimi, yoğun olduğu dönemlerde geçici-ek personel çalıştırma, bazı basit işleri tüketicinin yapmasını sağlama gibi stratejiler bu amaca yöneliktir (İçöz, 2001: 7).

1.4. KALİTE KAVRAMI

Kalite farklı tanımları olan bir kavramdır. Juran'a (1992) göre kalite kullanıma uygunluk iken, Deming (1992) kaliteyi bugünkü ve gelecekteki müşteri gereksinimlerinin hedeflenmesi olarak tanımlamaktadır. Kaliteyi sıfır hata, çeşitliliğe uygunlukla ve mükemmellekle özdeşleştiren tanımlarda bulunmaktadır. Kalitenin tanımında müşteri bakış açısı önem kazanmakta ve müşterinin sürekli değişen istek ve gereksinimlerinin karşılanması ya da geçilmesi olarak değerlendirilmektedir (Hurley, 1994: 43; Bhimaraya, 2006).

Önceleri kalitenin tanımlanması ve ölçülmesine yönelik çalışmalarda kalite kavramı daha ziyade malların özellikleri dikkate alınarak tanımlanmıştır. Juran birçok işletmenin kaliteyi standartlara ya da şartnamelere uygunluk olarak tanımladığını, bu tanımın ise operasyonel düzeyde geçerli olduğunu ve üst yönetim kademelerinde bu tanımın yetersiz kaldığı bilinmektedir. Juran' a göre işletme yönetimi, standart ya da şartnamelere uygunluğun hizmet kalitesini sağlamada gerekli olan pek çok ölçüden yalnızca biri olduğunu iyi bilmeleri gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca, kalitenin müşteri ihtiyaçlarının değişmesine neden olan bir hedef olduğu da unutulmamalıdır. İşletme bu değişime uygun hizmetler tasarlamalı, sunduğu ürün ve hizmetlerde müşterilerin şimdiki ve gelecekteki beklenti ve isteklerine göre gerekli değişiklikleri yapmalıdır (Olsen vd., 1998).

1.4.1. Kalite Tanımı

Müşteri açısından kalitenin farklı şekillerde yapılmış tanımlarına rastlamak mümkündür. Bu konuda araştırmacılar tarafından yapılan kalite tanımlarının beş değişik yaklaşımla ele alındığı kategoriler aşağıda yer almaktadır (Akbaba, 2003; Ghobadian vd., 1994, İçöz, 2005).

- **Olağan sınırları aşan kalite yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre kalite, yalnızca deneyimler ile anlaşılabilen ve doğal olarak gelişen bir mükemmelliktir. Bir başka ifade ile, kalite görüldüğünde anlaşılabilen ancak tanımlanamayan bir olgudur. Mal veya hizmetin eşsiz özelliklere sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır. Ancak, bu yaklaşımda kaliteyi belirleyen unsurlar tanımlanmamış olduğundan sınırlı uygulama alanına sahiptir.
- **Ürün odaklı kalite yaklaşımı:** Burada kalite bir mal veya hizmet paketi içerisindeki faydalı (işe yarar) birimler olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, hizmetteki faydalı birimlerin miktarına (sayısına) ya da hizmetin somut özelliklerine dayanmaktadır. Bu nedenle, kaliteli bir hizmet daha düşük kaliteli bir hizmete göre daha fazla faydalı birime sahiptir. Ancak, ürüne dayalı kalite yaklaşımlarının iki temel dezavantajı vardır. Birincisi; kalitenin nesnel değerlendirmeler ile tanımlanması, ikincisi; her müşterinin aynı hizmeti isteyeceğinin varsayılmasıdır. Müşteriler genellikle farklı zevk ve tercihlere sahip olduğundan kaliteye ilişkin beklentileri de farklı olmaktadır.
- **Süreç veya arz odaklı kalite yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre kalite gereksinimlere uygunluktur. Bu tanım, daha ziyade standart mal ya da hizmet üreten işletmeler (posta hizmetleri, toplu taşımacılık, finansal hizmetler ve hızlı yemek hizmeti gibi) için geçerlidir. Burada, ürün olarak elde edilen sonucun istenilen özelliklere ne derece uygun olduğu konusu önemlidir. Örneğın; bir havayolu firmasının uçuşlarında gidilecek yere zamanında varış özelliğini ön plana çıkarması durumunda, bu hizmetin kalitesi havayolu firmasının belirttiği varış saatleri ile gerçek varış saatlerinin karşılaştırılması ile belirlenebilir.
- **Müşteri odaklı kalite yaklaşımı:** Bu yaklaşımda kalite müşteri gereksinimlerinin karşılanması veya amaca uygunluk şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım, işletmenin müşteri gereksinimlerini belirleme ve bu gereksinimleri karşılama yeteneğine odaklanmaktadır. Müşteri odaklı kalite tanımı, sağlık, eğitim, danışmanlık, eğlence ve

konaklama işletmeleri gibi müşteri ile yüksek düzeyde ilişki gerektiren, beceri ve bilgi temeline dayanan, emek-yoğun hizmetler sunan işletmeler için oldukça uygundur.

- **Değer odaklı kalite yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre kalite, üreticiye maliyet ve müşterinin ödediği fiyat olarak tanımlanmaktadır. Ya da kalite, fiyat ve kullanıma hazır olma bakımından müşteri gereksinimlerinin karşılanması şeklinde ele alınmaktadır. Müşteriler karar verme sürecinde kalite, fiyat ve kullanıma hazır olma unsurlarına göre değerlendirme yapmaktadır.

Reeves ve Bednar (1994) tarafından yapılan bir araştırmada farklı kalite tanımlarının ölçüm, genelleştirilebilme, yönetsel fayda ve müşteriye uygunluk bakımından güçlü ve zayıf yönleri üzerinde durulmaktadır. Her duruma uygun en iyi kalite tanımı olmadığı vurgulanarak, yönetici ve araştırmacıların çalışmalarına uygun kalite tanımını adapte ederken her bir tanımın üstün ve zayıf yönlerini göz önünde bulundurmaları gerektiğine işaret edilmektedir. Kalite kavramı, müşteri isteklerinin ön planda olduğu, tüketicilerin çok daha fazla önemseydiği ve bilinçlenerek karar aldığı ve satın aldığı ürün ya da hizmetin özelliklerini kendisinin belirlediği günümüzde oldukça önemli bir kavramdır. Kalite (Qualites) Latince "nasıl oluştuğu" anlamına gelen "qualis" kelimesinden gelmektedir. Buna göre kalite hangi ürün veya hizmet için kullanılıyorsa, onun ne olduğunu ifade etmeye yöneliktir.

Oysa günümüzde kalite, daha çok üstünlüğü ve iyi oluşu ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu nedenle kalite, objektif değerlerle (Ürünün ölçülebilir, kalite standartları ve mevzuatlarla belirlenen değerleri) beraber sübjektif (kişisel) değerleri de içermektedir. Farklı sektörlerde farklı boyutları olan ve çok değişik şekillerde kullanılabilen bir kavram olan ve genellikle tanımı yapacak olan kişiye göre değişebilen kalitenin dünya çapındaki kuruluş ve uzmanlar tarafından yapılmış olan bazı tanımları aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır (Bhimaraya, 2006: 37).

- Kalite bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür (Tavmergen, 2002: 22).
- Kalite bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.
- Kalite bir ürünün gerekliliklere ve kullanıma uygunluk derecesidir (Reeves ve Bednar, 1994).
- Kalite; değerlendirme, araştırma ve beklentileri tespit ederek müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik karşılıklı ilişki yaratan ve sürekli olan bir yaklaşımdır.
- Kalite, müşterinin tekrar işletmeye gelmesi, fakat ürünün iade edilmemesidir. Tekrar satışlar için müşterinin işletmeye gelmesidir.
- Kalite çalışanların etkisinin büyük olduğu ve sağladıkları, müşterinin belirlediği, değişkenlikle ters gelişen bir uygulamadır.
- ISO 9000’de kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin tamamı olarak tanımlanmıştır (Avcı ve Sayılır, 2006: 123).
- Kalite bir markanın fonksiyonlarının görebilme konusundaki kabiliyetlerinin ölçüsüdür. Belirli bir ürünün varoluş nedenine bağlı olarak, gerçekeşmesi beklenen amaçları gerçekeştirme derecesidir.
- En genel anlamda kalite, şartların yerine getirilmesidir (Kovancı, 2001: 1).
- Avrupa Kalite Kontrol Birliği’ne (EOQC) göre kalite; bir mal veya hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeterliliklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür. Bu özelliklerin bazıları boyut, biçim, kimyasal-fiziksel özellikler, ömür ve güvenlidir.

1.4.2. Kalitenin Özellikleri

Kalitenin her boyutu birbirinden bağımsız ve belirgindir. Bir hizmet ya da üründe kalitenin bir boyutu düşük düzeyde olabilmektedir. Bu değerlendirme üründen ürüne ve hizmetten hizmete değişmektedir. Kalite üzerine Parasuraman vd. tarafından (1985) yılında yapılan çalışmada açıklanan hizmet kalitesi boyutları ise şunlardır:

- **Performans:** Ürünün temel özelliklerini ve ürün veya hizmetin işlevini yerine getirebilme kabiliyetini ifade eder. Örneğin; otomobil için hız, konfor; televizyon için görüntü ve ses performans özellikleridir. Hizmet işletmelerinde ise performans, servis hızı ve bekleme süresi gibi özellikleri ifade eder. Ürünün performans özellikleri genellikle ölçülebilen özellikler olduğu için benzer ürünler arasında performans açısından nesnel bir sınıflandırma yapılabilmektedir.
- **Diğer Özellikler:** “Özellik” kelimesi bir ürünün temel fonksiyonunu tamamlayan kavram olarak nitelendirilebilir. Ürünün veya hizmetin çekiciliğini sağlayan tamamlayıcı özelliklerdir. Dolayısıyla, ürün veya hizmetin temel fonksiyonunu tamamlayan unsurları içermektedir.
- **Uygunluk:** Uygunluk ürünün tasarımının ve işleyiş özelliklerinin önceden belirlenmiş belgelere ve standartlara uyup uymama derecesidir ve tüketici ya da kullanıcıya kalitenin teknik boyutu hakkında fikir vermektedir.
- **Güvenilirlik:** Ürünün kullanım süresi içerisinde tüm fonksiyonlarını tam olarak yerine getirip getirmediğinin ölçüsüdür. Dolayısıyla, güvenilirlik ürünün bu süre boyunca performansının ve tamamlayıcı özelliklerinin sürekliliği anlamına gelmektedir.
- **Dayanıklılık:** Ürün veya hizmetin kullanım ömrünün uzunluğu ile ilgilidir. Genellikle alıcılar ürün dayanıklılığının belli koşullarda test edilerek yazılı olarak onaylanmasını istemektedirler.
- **Hizmet Görürlük:** Ürüne ilişkin sorun ve şikâyetlerin kolay çözülebilirliği anlamındadır. Ürün ile ilgili sorunlara doğru çözümler bulunamaması, işletmenin şikâyetleri ele alma tarzı ve süresi tüketicilerin ürün kalitesini değerlendirmelerinde etkili olmaktadır.

- **Estetik:** Kısaca, ürünün albenisi ve tüketicilerin beş duyusuna hitap edebilme yeteneğidir. Renk, biçim gibi özellikler ürünün performansını doğrudan etkilememekle birlikte, tüketici beğenisine yönelik estetik özellikler olarak nitelendirilebilir.
- **İtibar:** Ürünün geçmiş performansı ile ilgilidir. Tüketiciler her zaman ürünün tüm özelliklerine ilişkin ayrıntılı bilgiye sahip olmadıklarından, böyle durumlarda karar vermelerinde dolaylı birtakım ölçütler önemli rol oynamaktadır. Örneğin; ürün ya da marka imajı gibi faktörler ürünün kalitesinin tüketici tarafından olumlu veya olumsuz algılanmasında son derece önemlidir.

Yukarıdaki özelliklerden hangilerinin daha önemli olduğu ve beklenen kalitenin tanımına hangi özelliğin uygun olduğu farklı tüketiciler tarafından farklı algılanabilmektedir. Her farklı koşula uygun bir kalite tanımını ve özelliğinin ortaya çıkmasından dolayı, kaliteli hizmet sunmak için işletme yöneticileri ürün veya hizmette aranan özellikleri belirleyerek uygun ürün veya hizmet sunmaya çalışmalıdırlar. Zira, kalite bir anlamda bir ürün veya hizmet hakkında müşterilerin ya da kullanıcıların yargısı olup, beklentilerin ve gereksinimlerin karşılanmasına olan inançlarının bir ölçüsüdür. Kullanım açısından kalitenin beş temel özelliğinden bahsedilebilir. Bunlar; teknolojik açı (sağlamlık), psikolojik açı (statü), zaman-uygunluk açısı (güvenilirlik, erişilebilirlik), sözleşme açısı (garantiler) ve etik açı (dürüstlük, samimiyet) olarak adlandırılabilir. Özellikle hizmet sektöründe sunulan ürünün tüm bu açılardan tüketicilerin beklentilerini karşılaması gerekir. Hizmetlerde karşılaşılan kalite özellikleri ölçülebilir özellikler, gözlenebilir etki ve şartlar, gözlenebilir davranış ve alışkanlıklar şeklinde üç gruba ayrılabilir (Tavmergen, 2002: 24):

- **Ölçülebilir Özellikler:** Zaman, fiyat, maliyet gibi özelliklerdir.
- **Gözlenebilir Etki ve Şartlar:** Hizmet ile ilgili herhangi bir sorunun (düşük yemek kalitesi, oda temizliğinin yetersiz olması, yiyeceklerin hijyenik olmaması, ekipmanın arızalı olması, hizmette gecikme vb.) giderilememesi şeklinde ortaya çıkan yetersiz performans ve kötü hizmet göstergeleridir.

- Gözlenebilir Davranış ve Alışkanlıklar: Nezaket, hoşgörü, yardımseverlik, doğruluk, güvenilirlik, müşteriye anlama, dakik olma gibi özelliklerdir. Bu özellikler olumlu ise kaliteye katkıda bulunurlar, olumsuz ise gerekli kalite düzeyine ulaşmada önemli sorunlar yaşanabilir.

1.4.3. Kalite Anlayışının Gelişimi

Tütüncü (2009)'ye göre kalite anlayışının özünde ve gelişiminde, işletmede çalışan bütün bireylerin kalite kültürünün bir yaşam biçimi olarak kabul etmeleri, sindirmeleri ve gönüllü olarak bu çabaya katılmaları vardır. Bu durumda, işletmede çalışan bireylerin tutum, değer ve inançlarını öğrenip yavaş yavaş kurum kültürünü oluşturmaları gerekmektedir. Hizmetin insanlığın tarihi kadar eski olduğu söylemek mümkündür. Toplumsal iş bölümü ile birlikte, değişik hizmet türleri ortaya çıkmıştır. Konu kronolojik olarak incelendiğinde, hizmetlerin önceleri şu özelliklerinin olduğu görülmüştür (Alp, 2002: 61):

- Hizmet sektörünün ürün içeriği oldukça sınırlı olmasıyla birlikte ilk etapta yöresel tarım ürünleri ve gıda maddeleri ile basit el ürünleri, hizmet sektörünün başlıca örneklerini oluşturmuştur.
- Hizmet kalitesi ile hizmeti sağlayan kişi bizzat kalite güvencesi veya sağlayıcının ününü oluşturmuştur.
- Kalite güvencesinin ana kaynağı, hizmeti veren ve alan kişilerin hemen her zaman yüz yüze olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu durum genelde günümüzde de geçerli ise de, birçok hizmet alanında eski yakınlıkta veya sıklıkla değildir.

Kişisel ilişkinin kalitede yarattığı olumlu gelişmenin yanında yakın ilişkilerin yitirilmesinin yarattığı olumsuz gelişmeler, hem hizmet hem de üretim sektöründe, günümüzdeki kalite sorunlarının temel kaynağını oluşturmaktadır. Bunların değerlendirilebilmesi için, iki önemli etkiye dikkat çekilmesi yerinde olacaktır. Her an veya sık sık yüz yüze olma durumunda;

- Hizmeti sunan, alıcının ne istediğini yakından takip edebilmekte ve hizmet, çoğu kez, alıcının istekleri doğrultusunda yönlendirilmektedir.
- Müşteri şikâyetleri hizmeti verene kolayca ulaştığından, hizmet yöneticisi, hizmet kalitesine sürekli özen göstermek zorunda kalmaktadır.

Kalitenin iki ana, bir o kadarda zor sorunu olan müşterinin beklediği kaliteyi tutturmak ve bu kalite seviyesini sürdürme politikası, yüz yüze olmanın verdiği avantajla çözümlenmiştir. Günümüzde de alıcı ve sağlayıcının yüz yüze oldukları durumlarda kalite sorunu önemli derecede çözümlenmiştir. Teknolojik değişmelerle de, hizmetlere daha yeni kalite standartlarını getirilmiştir. Öyleki, hizmetin içindeki kişisel katkının payını, mekanizasyon ve otomasyon gibi teknolojik etmenler etkiler duruma gelmiş ve bunların arasındaki etkileşim ağırlık kazanmıştır. Konaklama sektöründe de makine kullanımını artmaktadır. Ancak müşteri ve personel ilişkisi halen önemli bir konudur. Nitelikli insan gücüne sahip olmanın her işletmede verimliliğin ve kalitenin artmasına yol açtığı çeşitli çalışmalarla da ortaya konmuştur (Becker, 2011). Örneğin Bils ve Klenow (2000), eğitilmiş iş gücünün verimliliği ve getiriye arttırdığını, çıktıdaki büyümeye katkısının fiziksel sermayeden daha fazla olduğunu ortaya koymuşlardır.

Rekabetin artmasıyla, zamanla türdeş hizmetlerin sayısı artmış, müşteri seçenekler arasından karar verebilir duruma gelmiştir. Böylelikle özdeş hizmetlerde kalite konusu müşteri açısından bir o kadar daha önem kazanmıştır. Bu gibi gelişmeler ise daha önce gereksinim duyulmayan veya önemsenmeyen hizmetlerin ön plana çıkmasına neden olmuştur. Başta konaklama, sağlık, eğitim, ulaşım ve iletişim olmak üzere, bir bölüm hizmet sektörünün sosyal içerikli olması da kalite anlayışını yakından etkilemiştir. Hizmet kalitesinin önemliliği ve bu gibi alanlarda öncelikli olarak ele alınmış ve hizmetin geliştirilmesi çabaları geniş bir kesimce benimsenmiştir (Akbaba, 2003; Ghobadian vd., 1994). Söz konusu bu boyutlar hizmete ilişkin kalite çabalarının temelini oluşturduğundan, hep göz önünde tutulup, bu doğrultuda örnek teşkil edecek şekilde uygulanmaya başlanmıştır. Bununla beraber özellikle eğitilmiş insanların yeni teknolojilere uyum sağlamasının daha kolay olduğu, bunları uygulama ve geliştirmeye daha yatkın olmaları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Teknolojik yatkınlık hizmet kalitesini olumlu yönde etkilemektedir (Becker, 2011).

1.4.4. Kalitenin Boyutları

Kalite konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında, genellikle teknik ve fonksiyonel kalite boyutları üzerinde durulduğu görülmektedir (Kotler vd., 2003). Grönroos (1984; 36-44) kaliteyi; beklenen hizmet, algılanan hizmet, ortak imaj, teknik ve işlevsel kalite esaslarına dayandırmaktadır. Kalitenin algılanması söz konusu olduğunda imajın bir süzgeç olduğunu vurgulamaktadır. Grönroos' a göre genellikle hizmet sunucusu, markaların ya da distribütörlerin arkasına saklanmamaktadır. Çoğu durumda müşteri firmayı, kaynaklarını ve faaliyet biçimlerini fiilen görecektir. Dolayısıyla şirket ve/veya yerel imaj hizmetler için çok önemlidir ve kalitenin algılanışını çeşitli biçimlerde etkileyebilir. Konaklama işletmelerinde de sınıfına bağlı olarak müşterilerin konaklama işletmesini seçmesi ve beklentilerine ulaşma isteği işletmeleri farklı hizmet üretimine yöneltecektir (Tsang ve Qu, 2000; Victorino vd., 2005). Bir hizmetin teknik kalitesi uygun düzeyde ancak işlevsel kalitesi yetersiz düzeyde ise teknik performansın müşteriyi tatmin etme düzeyinden bağımsız olarak genellikle müşteride tatminsizlik etkin olacaktır. Eğer işletmenin pozitif bir imajı varsa hizmet sunumu sırasındaki küçük aksaklıklar müşteri tarafından önemsenmeden göz ardı edilebilmektedir.

Aynı şekilde Kotler vd. (2003), kaliteyi ele alırken teknik kalite ve fonksiyonel kaliteden bahsetmiş, bunun yanında sosyal kalite kavramına da yer vermişlerdir. Ghobadian vd. (1994) tarafından kalite boyutları incelenirken hizmet dağıtım sürecinin kalitesi (fonksiyonel kalite) ile hizmet sonucuna işaret eden kalite (teknik kalite) arasındaki farkın ortaya konması gerektiği vurgulanmaktadır. Powers (1997) konaklama işletmelerinde gerçekleştirdiği araştırmasında hizmet kalitesi boyutlarını teknik kalite ve kişiler arası ilişki kalitesi (fonksiyonel kalite) boyutları seklinde ikiye ayırmaktadır. Schroeder (1993) ise bu konuda değişik bir yaklaşım geliştirmiştir. Söyle ki; Schroeder'e göre ister mal ister hizmet üretimi söz konusu olsun kalite denince akla dört boyut gelmekte ve bu boyutların hepsi işletme faaliyetlerinin başarisında genellikle eşit düzeyde önem taşımaktadır (Kang ve James, 2004: 266). Bu boyutlar; tasarım kalitesi(retim öncesi kalite), uygunluk kalitesi (ihtiyaca cevap verebilme), ürün özellikleri ve satış sonrası hizmetler (alan

hizmeti) şeklinde ifade edilebilir. Grönroos (1984) ise kalitenin boyutlarını şu şekilde açıklamıştır:

- **Teknik Kalite:** Teknik kalite, sonuç kalitesini atıfta bulunarak hizmet alıcısının ne elde ettiği sorusunun yanıtını teşkil etmektedir. Burada söz konusu olan, sunulan hizmetin teknik özelliklerine dayanan ölçülebilir verilerdir (Yüksel, 2002). Örneğin; bir konaklama işletmesinde sunulan hizmetin teknik kalitesinden bahsedildiğinde esas aklımıza gelen müşterinin kullandığı; restoran, barlar, plaj, SPA, oda, banyo, havuz vb. alanların somut özellikleridir.
- **Fonksiyonel Kalite:** Fonksiyonel kalite, hizmetin sunumu sürecini kapsamakta ve burada önemli olan husus; teknik kalitenin nasıl sunulduğudur. Hizmetin sunumu esnasında müşteri ile işletme personeli arasında yaşanan çeşitli etkileşimler fonksiyonel kalite kapsamında değerlendirilebilir. Örneğin; konaklama işletmesine giriş yapan müşterinin görevliler tarafından karşılanması, arabasının park edilmesi, bagajının alınması, giriş işlemlerinin yapılması ve konaklama işletmesi hakkında bilgiler verilmesinin ardından odasına çıkarılması sırasında karşılıklı etkileşimler yaşanır. Tüm bu etkileşimler ise fonksiyonel kalite ile ilgilidir. Fonksiyonel kalite o kadar önemlidir ki; mimari harikası ve yüksek teknolojiye sahip bir konaklama işletmesinin herhangi bir hizmet noktasında, fonksiyonel kalite açısından bir yetersizlik var ise müşterinin tatminsizliği ile karşılaşmak engellenemeyecektir. Fonksiyonel kalite, konaklama işletmelerinde hizmet personelinin müşteriler ile olan etkileşiminden ibaret olmayıp, aynı zamanda hizmet üretim sürecinin müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tasarlanmasını da kapsamaktadır. Çünkü müşterilere dostça davranan, samimi ve güler yüzlü hizmet personeli kötü tasarlanmış hizmet sistemini düzeltmesi mümkün değildir. Hizmetin fonksiyonel kalitesinin teknik kalitesine kıyasla algılanan kalite üzerinde çok daha fazla etkide bulunduğu vurgulanmaktadır. Buna gerekçe olarak da, müşterinin birçok durumda aldığı hizmetin teknik kalitesini değerlendirmek için gerekli

teknik ya da mekanik bilgi birikimine sahip olmadığı gösterilmektedir (Olsen vd.,1998).

- **Sosyal Kalite:** Hizmet sektöründe müşterilerin hizmeti satın alması ardından oluşan memnuniyetsizlikler, şikayetler, sağlıkla ilgili problemler, standart dışı ürünler vb., gibi konuların ortaya çıkması neticesinde işletmeler toplumun genel olarak doğru bilgilendirmesi ve bilinçlendirilmesi konusunu ön plana çıkarmıştır (İslamoğlu, 2002). Konaklama işletmelerinin bir taraftan tüketicilerin istek ve gereksinimlerini karşılamaya çalışırken diğer taraftan toplumun refahını, çıkarlarını ve içinde bulunduğu çevreyi gözetmek durumunda oldukları vurgulanmaktadır. Öte yandan, turistik tüketicilerin taleplerinde de bu yönde bir değişim yaşanmaktadır. Örneğin; içinde sağlığa zararlı katkı maddeleri bulunmayan doğal yiyecek-içecekler olan ilgi artışı bu değişimin önemli bir göstergesidir. Bu açıklamalar ışığında, sosyal kalitenin sosyal pazarlama anlayışının bir sonucu olduğunu söylemek yerinde olacaktır (Kotler vd., 2003).

1990'lı yılların başlarına kadar konaklama işletmelerinde yiyecek, içecek, hijyen, güvenlik kurallarının bir standardı yok iken 2011 yılında değişik adlar ile; ISO 9001 Kalite ve ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi, Yangın Güvenliği (Fire Safety), OHSAS Çevre Güvenlik Sistemi, 10002 Müşteri Şikayetleri Yönetimi gibi başlıklar altında hizmet işletmelerinin planlanması, yapımı, standartların onaylanması, üretim süreci ve sürekli geliştirme çalışmaları işletmelerde bir zorunluluk haline almıştır. Bu nedenle birçok konaklama işletmesinin konuyu ciddiye almış olması ve sürekli geliştirilmesi memnuniyet verici olmuştur. Teknik Kalite "Ne" sorusunun yanıtını, fonksiyonel kalitede "Nasıl?" sorusunun yanıtını bulmaya yöneliktir. Teknik kalitenin bünyesinde konuyla ilgili bilgi, teknik çözümler, makineler ve bilgisayar sistemleri yer alırken, fonksiyonel kalitenin kapsamında da hizmet veren organizasyonun tutumu, görüntüsü, müşteri ilişkileri, müşteri bağlantısı, erişebilirliği ve çalışanların tutumu yer alır. Hizmet kalitesi uygulamalarında yönetimin başarı kazanmasının temel etmenleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Örs, 2003):

- İşletmede görevli herkes hizmet kalitesinin amaçlarını kavramış olmalıdır.
- Tüm çalışanların örgütsel hedeflere bağlılığı sağlanmalı ve bu yönde güdülenmelidir.
- Kalite kontrolünde görevli kişilere sorumluluklar, yükümlülüklerle birlikte verilmelidir.
- Yöneticiler hizmet sürecinin daha etkili ve tutarlı hale getirilmesi için gereken önemi vermelidir.
- Ne kadar mükemmel olursa olsun, hizmet üretim ve kalite sisteminin daima iyileştirilebileceği gerçeği göz önüne bulundurulmalıdır.
- Müşteri beklentilerini ve doyumunu değerlendiren geri besleme programları oluşturulmalıdır.

Diğer bir kalite boyutu Lehtinen ve Lehtinen'in (1991) geliştirmiş olduğu, hizmet kalitesini tüketici ve hizmet örgütünün elemanları arasında oluşan bir kavram olarak niteleyen basit bir varsayımdır (Parasuraman vd., 1985, 49):

- Fiziksel Kalite: Hizmetin fiziksel elemanlarından kaynaklanan kalite boyutudur(Ekipman, binalar vs.). Fiziksel elemanlar ise fiziksel ürün ve fiziksel destektir.
- Firma Kalitesi: Müşteriler ve potansiyel müşterilerin şirket ya da firmayı kamuoyunda yarattığı imaj bakımından değerlendirmeleri ile ilgilidir. Şirketin imajını ve profilini içerir.
- Etkileşimsel Kalite: Müşteriyle ilişkide bulunan personel ile müşterilerin ve müşterilerin de diğer müşterilerle ilişkilerinden oluşur.

Sasser, Olsen ve Wyckoff (1978) yılında bir hizmet işletmesinin hizmet düzeyini belirleyen üç boyuttan söz etmişlerdir.

- Hizmet üretiminde kullanılan materyallerin nitelikleri,
- Hizmetin yaratıldığı fiziksel atmosfer ile araç, gereç gibi teknik olanaklar,
- Hizmet veren personelin tutum ve davranışlarıdır.

Hizmet kalitesinin hizmetin sonucundan daha fazla şeyi içerdiğini ve önemli olanın hizmetin ulaştırma biçimini vurgulamışlardır.

1.4.5 Hizmet Kalitesi

Lewis (1989)' a göre hizmet kalitesi, rekabet açısından ele alındığında kritik bir belirleyici olduğu düşünülmektedir. Hizmet kalitesine ilişkin çabalar, bir kurumun kendini rakiplerinden farklı kılmasını ve bu şekilde rekabette kalıcı bir avantaj elde etmesini sağlamaktadır. Ghobadian vd. (1994) yüksek hizmet kalitesinin sadece hizmet veren organizasyonlar için değil, üretim yapan organizasyonların da uzun dönemdeki karlarının vazgeçilmez bir parçası olduğunu belirtmişlerdir. Bu düşünceyle üretim endüstrilerinde hizmet kalitesinin, siparişler söz konusu olduğunda, ürün kalitesinden daha önemli olduğu kabul edilmektedir. Üstün hizmet kalitesi is yapmanın bir bedeli değil, daha yüksek kar marjları için önemli bir araç haline gelmiştir. Küreselleşen pazar koşulları ve üretim faktörlerinin sınır tanımayan işleyişi, kalite olgusunu her zamankinden daha fazla ön plana çıkarmıştır. Broderrick vd (2008) belirtmiş olduğu gibi 20 yıl önce kalite sadece ürün için tartışılırken, bugün her boyutta günlük yaşantımızın bir parçası haline gelmiştir. Ürün kalitesi, hizmet kalitesi, toplum kalitesi gibi konular tartışılmaktadır.

Hizmet kalitesi ve hizmet kalitesinin bileşenleri literatürde aynı zamanda kurum imajı bileşenleri olarak da (fiziksel çevre, çalışan teması, kurum kimliği ve erişilirlik) tanımlanmıştır (Lee, 2003; Back, 2001). Bununla beraber kurum imajı, algılanan hizmet kalitesinin önemli bir bileşeni olarak da görülmektedir (Gronross, 1984; Broderick ve Vachirapornuk, 2008). Kalite kavramını bu denli ön plana çıkaran, yaşanan hızlı değişim sürecinde üretilen mal ve hizmetteki çeşitlilik, uluslararası ticarete liberalleşme, teknolojik ilerlemeler ve gelişmelerin beraberinde getirdiği yeni rekabet koşullarıdır. Değişim ve gelişme, hiçbir zaman önüne geçilemeyecek ve engellenemeyecek kavramlardır. Değişen koşullar rekabeti gündeme getirmiş ve işletmeler varlığını sürdürebilmek için yeni arayışlara yönelme gereğini hissetmiş ve kalite arayışına gereken önemi vermeye başlamışlardır.

Hizmetlerin fiziksel ürünlerden farklı özelliklere sahip olması, hizmet kalitesinin tanımlamasını ve ölçümünü zorlaştırmaktadır. Ancak kalite, imalat sektörü kadar hizmet sektörü için de vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Hizmetler soyut nitelikte olduğu için, hizmet kalitesi de soyut bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, hizmet kalitesi yerine “algılanan hizmet kalitesi” terimi kullanılmaktadır. Algılanan hizmet

kalitesi, müşterilerin hizmeti almadan önceki beklentileri ile yararlandığı gerçek hizmet deneyimini (performans) kıyaslamasının bir sonucu olup, müşterilerin beklentileri ile algılanan performans arasındaki farklılığın yönü ve derecesi olarak değerlendirilmektedir (Usta ve Memiş, 2009: 90).

Kalite kısaca, hatalardan arınma olarak tanımlanmaktadır. Ancak, çoğu tüketici odaklı işletmeler bu tanımın dışına çıkarak kaliteyi tüketici tatmini açısından ele alırlar. Bu tanımlar kaliteyi tüketici gereksinimleri ile başlayan ve bu gereksinimlerin tatmini ile sona eren bir süreç olarak değerlendirmekte mümkündür (İçöz, 2001: 8). Kalite bilincinin hızla yayılmasına ve tüm sektörlerde yerini almasına karşın, üretim sektörü dışındaki sektörlerdeki kalite sistemi anlayışının önemi, göreceli olarak daha alt düzeydedir. Oysaki kalite, işletme yönetimdeki en stratejik araçlar ve kuruluşların rekabet gücünü belirleyen en etkili etmenler arasındadır. Kalite yönetiminin başarılı biçimde hizmete uygulanması, göz ardı edilemeyecek şu fırsatları doğurmaktadır (Alp, 2002: 1);

- Daha iyi hizmet sunumu ve alıcı tatmini
- Üretkenliğin geliştirilmesi, verimin artması ve maliyetin düşürülmesi,
- Artan Pazar payı

Kalite anlayışının kazanmış olduğu öneme koşut olarak, bir hizmet kuruluşunun da kalite sistemi anlayışına yönelmesi, bir konaklama işletmesinin, hastanenin, okulun kalite yönetimi sistemi kurma yolunda çaba göstermesinin önemini belirtilmiştir (Avcı ve Sayılır, 2006) . Çünkü hizmet de alıcıya sunulan bir tür üründür. Bu ürünün mühendislik ürünlerinden farkı olmakla birlikte, toplam kalite anlayışı ve yöntemleri hizmetlere de uygulanabilir. Çoğu üretim kuruluşlarının etkinliklerinin bir bölümü hizmet niteliğindedir. Otomobil ve beyaz eşya üreticilerinin “servisi” olması bu tip bir örnektir. Bu nedendir ki kalite günümüzün büyük ölçüde rekabete dayanan ekonomik sistemi içerisinde, ticaret, mal ve hizmet kalitesini sürekli olarak geliştirme çağrısına uyulması zorunluluğudur (Ibanez, Hartman, ve Calvo, 2006; Sureshchandar, vd., 2002). Hizmet işletmelerinde müşteri tatmini ve memnuniyeti için hizmet kalitesinin varlığı temel gerekliliklerdendir. Yapılan birçok çalışma, hizmet kalitesi ile tüketici memnuniyeti arasındaki sıkı bağlantıyı da ortaya koymaktadır (Avcı ve Sayılır, 2006: 122).

Kaliteli hizmet kavramı, günümüzde işletmelerin başarı seviyesini gösteren önemli bir ölçüt olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle uzun dönemde, kaynaklarını iyi kullanamayan ve kaliteli hizmet üretemeyen işletmeler müşteri memnuniyetini sağlamada ve kar amaçlarına ulaşmada zorlanmaktadır (Burnham, Frels, ve Mahajan, 2003). Geçmişte hizmet sektöründe iyi bir iş yapmak için geçerli ve yeterli olan işin yerine getirilmesi, bir başka ifade ile hizmetin bir şekilde müşteriye sunulması günümüzde müşteri memnuniyeti için yeterli değildir. Sunulan hizmetin belirli bir kalite düzeyinde olması hizmet işletmelerinin başarısı ve sürekliliği için ön şart haline gelmiştir. Hizmet işletmelerinin pek çok ulusun ekonomisinde önemi giderek artan bir rolü vardır (Jones, Reynolds, Mothersbaugh, ve Beatty, 2007). Küresel rekabetin hızla arttığı ve müşteri beklentilerinin yükseldiği günümüz ekonomisinde hizmet kalitesi başarının anahtarı olarak görülmekte ve rekabet stratejilerinde işletmelerin en güçlü silahı olduğu düşünülmektedir (Patterson ve Smith, 2003). Toplumların ekonomik aktivitelerinin merkezinde yer alan hizmetler, ekonomide yer alan diğer sektörlerle de sıkı bir bağ içerisindedir. 1980'lerden bu yana, karlılık artışı hizmet kalitesine bağlanmış ve tekrar satın alma davranışlarına, pozitif ağızdan ağıza iletişime ve müşteri sadakatine neden olan hizmet kalitesi önemli bir rekabet avantajı olarak görülmüştür (Abdullah, 2006: 71).

1.4.5.1 Hizmet Kalitesinin Boyutları

Hizmet kalitesi literatürü incelendiğinde, hizmet kalitesinin değişik boyutları üzerinde durulduğu görülmektedir (Akbaba vd., 2006). Ancak, bu konuda en fazla kabul gören çalışma Parasuraman ve arkadaşları (1988) tarafından yapılmış, pek çok çalışmaya ışık tutmuş ve çok sayıda araştırmanın temelini oluşturmuş olan çalışmadır. Söz konusu çalışmada hizmet kalitesi önce on boyutta incelenmektedir. *Bu boyutlar; fiziksel varlıklar, güvenilirlik, heveslilik (isteklilik), yeterlilik, nezaket, inanılabilirlik, güvenlik, ulaşılabilirlik, iletişim ve müşteriye anlama boyutlarıdır.* Daha sonra, Parasuraman vd., yaptıkları istatistiksel analizler sonucunda bazı boyutlar arasında dikkate değer korelasyon olduğunu görmüşler ve hizmet kalitesiyle ilgili on boyutu beş boyut içerisinde ele almışlardır (Parasuraman vd., 1988). Bu boyutlar;

- **Güvenilirlik (Reliability):** Hizmetin söz verildiği zaman ve şekilde tam olarak yerine getirilmesi.
- **Güven telkin etme (Assurance):** Personelin yeterli bilgiye sahip olması ve müşteriye güven vermesi.
- **Anında hizmet (Responsiveness):** Müşteriye yardımda istekli olma ve hizmetin en kısa sürede yerine getirilmesi.
- **Fiziksel özellikler (Tangibles):** Fiziksel olanaklar, donanım ve personelin dış görünüşü.
- **Empati (Empathy):** Müşterilere önem verme, onlar ile yakından ve kişisel olarak ilgilenme, personelin kendini müşterinin yerine koyması.

Hizmetlerin özelliklerine bağlı olarak tüm hizmet sektörü için geçerli bir hizmet kalitesi tanımı yapılamamaktadır. Ayrıca, hizmetin sahip olduğu özelliklerden dolayı, sunduğu hizmetin kalitesini ölçmek veya iyileştirmek isteyen hizmet işletmeleri birtakım zorluklarla karşılaşmaktadır (Fitzsimmons, 2000). Bu zorlukların aşılması ve hizmet kalitesinin sağlanması için ilk adım olarak hizmet kalitesinin tanımlanması ve işletmede kararlı bir yönetimin olması gerekmektedir. Hizmet kalitesi tanımlarının büyük bir çoğunluğu müşteri odaklı olma düşüncesine dayanmaktadır (Ghobadian vd., 1994). Bu düşünce, rekabet gücünün ancak tüketici ihtiyaç ve isteklerinin karşılanarak korunabileceği fikrini savunmaktadır. Çünkü değişim ortamının koşulları tüketicilerin yalnızca mevcut ihtiyaçlarını bilmeye ve anlamaya yönelik yaklaşımları yetersiz kılmakta, onların gelecekteki ihtiyaç ve isteklerini de karşılamayı zorunlu hale getirmektedir. Öte yandan, müşteri odaklılık anlayışı dış müşteriler kadar iç müşterilere de odaklanarak onların memnuniyetine yönelik çabaları da kapsamakta ve her iki grubun ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasına aynı derecede önem vermektedir. Hizmet kalitesini sağlamada dış müşteri memnuniyeti kadar iç müşteri memnuniyeti de önemlidir.

Sasser ve arkadaşları hizmet kalitesini belirleyen yedi boyut üzerinde durmuşlardır. Bu boyutlardan güvenli olma boyutu; işletmenin sözlerini yerine getireceğine olan güvene ilave olarak fiziki anlamda güvenli olmayı da ifade etmektedir. Tutarlılık boyutu; her defasında aynı kalitede ürünün sunulmasını ifade etmektedir. Davranış boyutu; nezaket ve sosyal ilişkileri, bütünlük boyutu; gereksinim duyulan tamamlayıcı hizmetlerin de mevcut olmasını, tesislerin durumu

boyutu; ürünün üretildiği ve sunulduğu fiziki tesislerin durumunu, olanaklılık boyutu; işletmeye ulaşabilme ve hizmetlerine erişebilme durumunu, eğitim boyutu ise işletmenin çalışanlarının eğitim durumlarını ifade etmektedir (Akbaba, 2003: 12).

Hizmet kalitesini oluşturan iki farklı bileşenden birincisi; “zorunlu kalite”, ikincisi de “çekici kalite” dir. Zorunlu kalite, güvenlik ve kullanım kolaylığı gibi ürünlerin tüketici beklentilerini karşılayan kısmını oluşturur. Zorunlu kalitenin olmaması tüketicide büyük bir tatminsizliği neden olur. Çekici kalite ise, tüketicilerin ürünlere ilişkin bugünkü beklentilerini aşan kısmıdır. Ürünlerin çekici kalite özelliklerine sahip olmaması tüketicide büyük bir tatminsizliğe neden olmayacaktır. Ancak, zaman içinde birçok çekici kalite bileşeninin zorunlu kalite bileşeni haline geleceği unutulmamalıdır (Oral, 2001: 233).

Ghobadian ve arkadaşları (1994) tarafından yapılan çalışmada hizmet kalitesinin;

- Fiziki kalite,
- Birleşik kalite ve
- Etkileşim kalitesi olmak üzere üç boyuttan oluştuğuna işaret edilmektedir.

Fiziki kalite işletme binasının dış görünüşü, araç-gereçler vb. ile ilgili iken, birleşik kalite işletme imajı ile ilgilidir. Etkileşim kalitesi ise, tüketicilerin birbirleri ile olan etkileşimleri yanında işletme personeli ile olan etkileşimlerinden doğmaktadır.

Lehtinen ve Lehtinen (1991) hizmet kalitesini üç boyutlu olarak ele almışlardır. Bu boyutlar;

- Fiziksel kalite,
- Etkileşim kalitesi ve
- İşletme kalitesi boyutlarıdır.

Fiziksel kalite boyutu, binaların ve hizmet üretimini olanaklı kılan ekipmanların durumu gibi konuları kapsamaktadır. Etkileşim kalitesi boyutu, ürünün üretim ve sunum sürecinde müşterilerin kendi aralarında ve çalışanlar ile gerçekleşen etkileşimlerinin kalitesi anlamına gelmektedir. İşletme kalitesi boyutu ise, işletmenin sahip olduğu imajı simgelemektedir (Walker, 2002: 59)

Hizmet kalitesi tanımlarının büyük bir çoğunluğu müşteri odaklı olma düşüncesine dayanmaktadır (Ghobadian vd., 1994). Bu düşünce, rekabet gücünün

ancak tüketici ihtiyaç ve isteklerinin karşılanarak korunabileceği fikrini savunmaktadır. Çünkü değişim ortamının koşulları tüketicilerin yalnızca mevcut ihtiyaçlarını bilmeye ve anlamaya yönelik yaklaşımları yetersiz kılmakta, onların gelecekteki ihtiyaç ve isteklerini de karşılamayı zorunlu hale getirmektedir (Mack vd., 2000). Öte yandan, müşteri odaklılık anlayışı dış müşteriler kadar iç müşterilere de odaklanarak onların memnuniyetine yönelik çabaları da kapsamakta ve her iki grubun ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasına aynı derecede önem vermektedir (Narangajavana, 2007). Çünkü hizmet kalitesini sağlamada dış müşteri memnuniyeti kadar iç müşteri memnuniyeti de önemlidir. Konaklama işletmelerinde her bir personelin vereceği hizmetin kalitesi, hizmetin üretildiği süreç boyunca bir önceki iç müşterinin performansından fazlasıyla etkilenmektedir. Bu nedenle, her iç müşteri bu süreçte sırası geldiğinde üzerine düşeni yaparak diğer iç müşterileri memnun etmelidir ve uzun dönemde sadakati dış müşteri içinde oluşturmalıdır (Allen vd., 2003, Cronin ve Taylor, 1992). Örneğin; bir konaklama işletmesinin önbüro çalışanı ile kat hizmetleri çalışanı arasında iş arkadaşı olmanın ötesinde müşteri ve tedarikçi ilişkisi vardır. Şöyle ki; önbüro çalışanı herhangi bir günde boşalacak odaları zamanında kat hizmetleri çalışanına bildirmek durumundadır. Aynı şekilde, kat hizmetleri çalışanı da o gün boşalan odaları kullanıma hazır hale getirip önbüro çalışanına bildirmek durumundadır.

1.4.5.2 Hizmet Kalitesinin Önemi

Hizmet kalitesi, hizmet yerine giriş kolaylığı, haberleşme araçlarının açıklığı, hizmet sunanların nezaketi, görevlilerin uzmanlık ve karşısındakileri kendi yerine koyabilme dereceleri, hizmetin müşteri ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verdiği hizmet sayesinde elde edilen sonuçların kalite ve çabukluğu ile ve dolayısıyla müşteri sadakati yaratmada önemli bir unsurdur (Taylor, 1992: 56). Büyüyen şirketler müşterilerini daha iyi anlamak için para, insan ve zamana yatırım yapmaktadırlar. Bu tür şirketler etkili hizmet sunabilmek amacıyla şirket bünyesinde oluşabilecek engelleri yıkabilmek içinde çalışanlarını, beklenen kaliteli müşteri hizmetlerini sağlayabilmeleri için sürekli eğitmektedirler. Bu tür bir anlayışla hareketle hizmet kalitesini üç ana başlık altında toplayan pazarlamacılar olmuştur. Bunlar etkileşim

kalitesi, çevre kalitesi ve çıktı kalitesidir. Etkileşim kalitesi hizmeti sağlayan ile müşteri arasındaki ilişkiyi anlatırken, çevre kalitesi hizmetin verildiği yerdeki somut özellikleri belirtmek için kullanılmaktadır. Çıktı kalitesi ise hizmeti sağlayanın tutarlılığı, güvenilirliği ile ilgili bir olgudur (Cronin vd., 2000: 212).

Müşteriye odaklı hizmet üretimi sadece hizmet kalitesi ile bağlantılı ve sınırlı değildir ve şirketin birçok detayında gözükmektedir. Müşteriye odaklanma sürekli rekabet avantajı sağlamak için bir iş stratejisi olup işletmelerin en kolay kopya edebilecekleri husustur. Ürün ya da hizmet satan özel işletmelerdeki kalite politikalarının temel amacı müşteri tatmini, kar ve pazar payını elde etmektir (Odabası, 2003). Hizmet örgütünün amaçlarına ulaşip ulaşmadığının değerlendirilmesi, hizmetten yararlananların içinde bulunduğu düzeyin ölçümüyle de gerçekleştirilebilir. Hizmet kalitesini, hizmeti verenle alanın ara kesitindeki teknik ve beşeri faktörler ile ilgili bir husus olarak değerlendirmek gerekir. Bu durum hizmet kalitesinde insan unsurunu ön plana çıkararak daha fazla önem kazanmıştır ve müşteri kazanmada ve süreklilik sağlamada da etken faktör olmuştur (Kennedy, 2004: 372).

Yapılan çalışmalar göstermiştir ki; iç müşterilerin hizmet üretim sürecinde kendi aralarındaki uyumlu iletişimi, eğitim, bilgi, deneyim, işletmeye olan sadakati, kendilerini müşteri yerine koyma gibi davranışlar direkt olarak dış müşterilerin satın aldıkları hizmetin kalitesini ve kalite algılarını olumlu-olumsuz olarak etkilemektedir (Dube ve Menon, 2000). Dolayısıyla dış müşterilerin işletmeye olan sadakatine olumlu etkileri olmaktadır (Han ve Back, 2007). Konaklama işletmesi yöneticileri, dış müşteri memnuniyeti ve sadakatine ulaşabilmek için mutlaka ve öncelikle iç müşterilerine odaklanmalıdırlar. Departmanlar arası ilişkileri geliştirmek, bir birlerini tam anlamalarını sağlamak, iş birliğinin önemini anlatmak gibi uygulamalar dış müşteri sadakat sürecini olumlu yönde etkileyecektir. Çoğunlukla iç müşterilerden alınan veriler, hizmet üretim sürecine olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Çalışanların müşterilere sürekli tek tip hizmeti sunmaları sadık müşteriler tarafından sıkıcı olarak algılanmaktadır. Bu nedenle konaklama işletmelerinde sadece iyi hizmet üretimi yeterli olmamaktadır. Müşteriler en iyiyi farklı sunumlarla alabilmeyi tercih etmektedirler (Bouranta, Chitiris ve Paravantis, 2009: 275).

Konaklama işletmelerinin çoğu zaman benzer olan ürünleri; yiyecek, içecek, oda, eğlence, vb. müşterilere sunmaları sebebiyle, farkı oluşturacak olan unsur sunulan hizmetin niteliği olacaktır (Kandampully ve Suhartanto, 2000: 345). Burada önemli bir konuda hizmeti sunan personelin durumudur. Ne yazık ki konaklama işletmelerinde müşteri ile yüz yüze gelen personelin çoğu görece olarak düşük ücret almaktadırlar. Böyle bir durumda personel eğitiminin ve ücretinin önemi bir kat daha artmaktadır. Yukarıda ifade ettiğimiz hususlar doğrultusunda başarılı olabilmenin temel şartı kalite bilincini sistematik bir şekilde işletmede her kademeye yaymak ve bunu sürdürmektir. Müşteri tatmini, müşterinin hizmet aldığı konaklama işletmesine geri dönmesi veya işletmeyi yakınlarına önermesi bir gösterge olarak kabul edilmektedir(Han ve Back, 2007). Tatmin olmuş müşterinin tekrar ziyaret edip etmeyeceği belli değildir. Ancak tatmin olmamış bir müşteri asla geri dönmeyecektir.

Müşteri beklentilerinin karşılanması amacıyla “hizmet kalitesi” işletmelerin üzerinde önemle durması gereken konulardan biri haline gelmiştir. Rekabetin yoğun olduğu dünya ekonomilerinde hizmet kalitesinin işletmeye sağlayacağı başlıca yararları şunlardır (Kotler, 2003; Kandampully ve Suhartanto, 2000, Tekeli, 2001; Yağcı ve Duman, 2006);

- Yüksek kalite, müşteri sadakati, müşteri bağlılığı ve olumlu firma imajı yaratmaktadır.
- Hizmet kalitesi boyutları müşteri tatminini olumlu yönde etkilemektedir.
- Yüksek hizmet kalitesi işletmenin potansiyel gelirinin üst düzeylere çekilmesine katkıda bulunmaktadır.
- Konaklama işletmesi yöneticilerinin rekabet avantajı sağlamak için kullandığı iki stratejiden birisi düşük maliyet liderliği sağlamak için fiyat rekabetine gitmektir ama bu yol orta ve uzun vadede zarara yol açacaktır. İkinci yol olan müşteri sadakati oluşturmak daha büyük bir rekabet avantajı doğuracaktır. Sonuç olarak fiyat yerine hizmetlerin kalitesi üzerine odaklanmak başarıya götüren asıl anahtar olacaktır.
- Yüksek kaliteli ürün ve hizmet üreten işletmeler, iyi ve karlılığı yüksek işletmelerde çalışmayı tercih eden çalışanları elde tutmada başarı sağlayacaklardır.

- Düşük kalite, ürün ve hizmet maliyeti ile iç ve dış maliyetlerde yükselmelere neden olmaktadır.

1.5. Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ve Önemi

Birçok araştırmacı kendine özgü özelliklerinden dolayı, hizmet sektörünün emek yoğun bir endüstri olduğu ve bu yüzden hizmetin başarısında insan kaynakları yönetiminin büyük bir önemi olduğunu savunmaktadır. Aslında hizmet sektöründe işletme sermayesine ayrılan pay gün geçtikçe artmaktadır. Hizmeti sunan kişilerin, yani çalışan personelin olumlu veya olumsuz davranış ve performansları tüketiciler tarafından anında değerlendirilmektedir. Üretim ve tüketimin genelde aynı mekanda olması, hizmet işletmelerinin kaliteye daha fazla odaklanmaları zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir (Tütüncü, 2009: 31).

Tavmergen (2002)'e göre turizm işletmeleri açısından kalite; turistlerin mevcut ya da doğabilecek ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetlerin üretilmesi, işletmenin faaliyet verimliliğinin artırılması ve etkin bir maliyet kontrol sürecinin yardımıyla maliyetlerin düşürülmesi amacı ile kullanılan stratejik bir araçtır. Turizmde kalite uygulamaları ürün ve hizmetlerin sunumlarından ve hatta tanıtımlarından başlayarak satış sonrası hizmetlere kadar devam eden bir süreçtir. Bu süreçte müşteriyi tekrar işletmeye döndürebilmek kolay olmayan ve karmaşık bir süreçtir (Evanschitzky ve Wunderlich, 2006). Turizm sektöründe, kalitenin belli bir düzeyde gerçekleşmesi, hizmet üretiminin sürekli iyileştirilmesi ve hizmeti üretecek iş görenlerin, çalışanların nitelikli olmalarına bağlıdır. Tüketici memnuniyeti seviyesini yükseltmek için, tüketici beklentilerinin karşılanması çok önemlidir. Bunlarla birlikte müşteri memnuniyetini aksatacak her türlü engellerin ortadan kaldırılması kritik bir süreçtir (Ranaweera ve Prabhu, 2003).

Turizm işletmelerinde uygulanan kalite geliştirme sistemi; tüketici ihtiyaçlarını her an izlemeyi ve çalışanların bu ihtiyaçları beklenen kaliteye uygun bir biçimde hizmet olarak sunmayı görev edinmesini gerektirmektedir(Tavmergen, 2002: 33). Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesi genel anlamda, “tüketici istek, ihtiyaç ve beklentilerine uygun turistik mal ve hizmet özelliklerinin işletme tarafından önceden belirlenmiş standartlara sürekli ve tutarlı bir biçimde uyumu”

şeklinde tanımlanabilir. Ancak, konaklama işletmeleri açısından kalitenin tanımlanması için turistik mal ve hizmet çıktılarının yapılarının dikkate alınması gerekir. Konaklama işletmelerindeki çıktılar ikiye ayrılabilir (Oral, 2001: 236):

- **Somut ve Standartlaştırılmış Çıktılar:** Konaklama işletmesi restoranında sunulan yiyecek-içeceklerde, malzemelerde, müşteri odalarında, lobide ve müşterilerin kullanımına sunulan diğer fiziksel olanaklarda bu tür çıktılardan söz edilebilir. Çünkü otel odaları ya da lobi standart ölçü ve niteliklere sahiptir. Önbüro işlemlerinde genellikle belirli bir prosedür uygulanmaktadır. Giriş-çıkış ve rezervasyon işlemleri belirli ilkeler çerçevesinde yürütülmektedir. Restoranda yiyecekler standart reçetelere göre hazırlanırken, siparişlerin alınması ve bekleme süresi gibi konularda da standartlar uygulanabilmektedir. Bu yapıda olan çıktılar açısından kalite, “belirlenen özellikleri karşılama” şeklinde tanımlanabilir.
- **Soyut ve Tüketicinin İsteğine Bağlı Olarak Düzenlenen Çıktılar:** Turistlerin özel isteklerine göre biçimlendirilen mal ve hizmetler için kalitenin tanımlanması çok daha zordur. Çünkü bu çıktıların yapısında ne somut ne de standardize olmalarından kaynaklanan belirgin özellikler yoktur. Soyut ürün ya da hizmet üretim sürecinde turistin de yer alması nedeniyle yapı daha da karmaşık bir hal almaktadır. Söz konusu zorluklar nedeniyle bu yapıdaki turistik hizmetler için kalite, “tüketicinin isteklerinin karşılanması ve/veya aşılması” olarak tanımlanabilir.

Konaklama işletmesi müşterilerinin hizmet kalitesi algılamaları, müşterilerin işletmenin sunması gerektiğine inandığı şeylere ait duyguları ile konaklama işletmesinin gösterdiği performansla ilgili algılamalarının karşılaştırılmasının bir sonucudur. Bu algılama aynı zamanda müşterilerin beklenti ve algılamaları arasındaki farkın yönü ve derecesi ile ilişkilidir. Beklenti müşteri tatmini açısından hizmetten yararlanma sürecinde karşılaşılabilecek durumun tahmini iken, hizmet kalitesi açısından müşterilerin arzu ve istekleridir. Dolayısıyla, hizmet kalitesi açısından önemli olan konu; konaklama işletmesinin ne sunacağından çok ne sunması gerektiğidir.

Yeni Zelanda'daki konaklama işletmelerinde yapılan araştırmada, iş amacıyla seyahat eden müşterilerin konaklama tesisi seçiminde etkili olan faktörlerin önem düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır (Nash vd, 2006: 530). Bu amaçla, 274 müşteri ve 204 yöneticinin konaklama işletmelerine ait on özelliği önem düzeyine göre sıralamaları istenmiştir. İş turizmde müşteriler ve yöneticiler, konaklama tercihinde etkili olan en önemli özelliğin “otelin temizliği” olduğunu belirtmişlerdir. Müşteriler ikinci sırada “banyo ve duş kalitesine”, üçüncü sırada “yatak odasının tamir-bakım standartlarına” ve “yastık ve şiltelerin rahatlığına” yer vermişlerdir. Yöneticiler ise ikinci sırada “kibar ve saygılı personel”, üçüncü sırada “istekli ve sorumlu personel” özelliklerine yer vermişlerdir. Kalan özelliklerin sıralanmasında da iki grup açısından önemli farklılıklar olmasından dolayı, konaklama işletmesi yöneticilerinin müşterileri yeterince tanımadığı, beklentilerini doğru tahmin edemediği vurgulanmaktadır. Yapılan araştırmaların ortak sonucuna göre ise iş ve tatil amaçlı müşterilerin ilk kez kalacakları ya da sürekli müşterisi oldukları konaklama işletmesini seçerken şu beş faktörü dikkate aldıkları belirlenmiştir (Lockyer, 2002: 294; Nash vd, 2006: 530):

- Temiz ve konforlu odalar,
- Uygun konum,
- Hızlı ve saygılı hizmet,
- Güvenli çevre,
- Cana yakın, kibar ve hizmet hakkında detaylı bilgiye sahip personel.

Müşterilerin konaklama işletmelerinden beklentileri ya da bulunmasını istedikleri özellikler bir pazar bölümünden diğerine farklılık gösterebilir. Bu nedenle, yöneticiler müşterilerin beklentilerini tespit ederken seyahate çıkış nedeni gibi, beklentileri etkileyen birtakım faktörleri de dikkate almalıdırlar. Öte yandan, beklentileri etkileyen çok sayıda faktör vardır. Bu faktörlerden en önemlileri; ağızdan ağza duyurum, kişisel ihtiyaçlar, geçmiş deneyimler ve reklâm gibi dışsal iletişim araçlarıdır. Konaklama işletmelerinin kaliteye önem vermelerini zorunlu kılan en önemli nedenlerden biri; turist davranışları ve tercihlerindeki muhtemel değişimlerdir. Bu değişimler şu şekilde sıralanabilir (Tavmergen, 2002):

- Her şeyden önce, turistler daha kaliteli turizm ürünleri tercih etmekte, çevreye duyarlılık, kaliteli ürün ve hizmete verilen önem artmaktadır.
- Çevre kirliliğinin gelecek kuşakları önemli ölçüde tehdit etmesi nedeniyle bu konuya önem veren tüketici sayısı artmış, bunun sonucunda çevreye zarar vermeyecek şekilde üretim yapan işletme sayısında da önemli ölçüde artış yaşanmıştır.
- Turistler seyahat organizasyonları hakkında daha ayrıntılı, daha sağlıklı ve daha kısa sürede ulaşabilecekleri bilgiler talep etmektedir.
- Turistler gidilecek turizm mahallinin seçiminde daha titiz davranmakta ve zor beğenen tüketici kimliğine bürünmektedirler.
- Turistik bölgeler ve destinasyonlar arasında yoğun rekabet artarak devam edecek ve sağlıklı büyüme artık rakiplerden pay kazanmak yoluyla sağlanabilecektir.
- İşletmeler değer kavramının tüketiciler için ne anlam ifade ettiğini bilmek zorundadır.

Çünkü bazı tüketiciler mal veya hizmetin ucuz olmasına önem verirken bazıları kaliteli olmasına özen göstermektedir. Konaklama endüstrisindeki gelişmelere bakıldığında, kalite olgusunun rekabet üstünlüğü sağlamada faydalı bir araç olarak ele alınması gerektiği açıktır. Her geçen gün daha çok insanın seyahate çıkması ve yaşanan şiddetli rekabet kalitenin önemini ve kalite uygulamaları arttırmıştır. Kalite olgusunun bu derece önemli hale gelmesine neden olan diğer faktörler ise şunlardır (Buyruk, 1999: 69):

- Turistik talebin yoğunlaştığı ülkelere olan ilgi doyma noktasına gelmiş ve talep durağanlaşmıştır.
- Bos zaman değerlendirme ve iş amaçlı seyahat edenler fiyat/kalite ilişkisine daha fazla önem verir olmuşlardır.
- Yeni turistik destinasyonlar geleneksel destinasyonlara benzer çekicilikler sunmaktadırlar.
- Yeni turistik talep kalite konusunda daha duyarlıdır.

Turizm işletmelerinde iç müşterilere yönelik içsel pazarlama faaliyetleri; çalışanları motive etmek, eğitmek ve koordine etmek vb, sonuç olarak dış müşterileri hizmet alımları sonrasında memnun olmalarını sağlayacaktır. Bu durum işletmenin

mali performansını olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanlar hizmet üretim sürecinde yaptıkları her davranışla dış müşterilerin satın alma davranışlarını etkilemektedirler. Konaklama işletmelerinin yöneticileri bu yaklaşımı öncelikle kendileri anlamalı, değişen müşteri isteklerini analiz etmeli ve iç müşterileri her şartta motive edebilmelidirler (Türkoz ve Akyel, 2008: 149).

Turizm sektöründe kalite uygulamaları dört ana amaca yöneliktir. Şöyle ki (Tavmergen, 2002: 33);

- Ürün ve hizmet kalitesinin artırılması,
- Çalışma hayatının kalitesinin artırılması
- Verimliliğin artırılması ve
- Çalışma yöntemlerinin geliştirilmesidir.

Gerçekten de rekabetin uluslararası boyutlarda olduğu turizmde kalite kavramının oluşması ve denetimi ve toplam kalite anlayışı çok önemlidir. Özellikle de çalışanlar, müşterinin beklediği hizmet kalitesini sunmada en önemli araçtır. Bu amaçla da rekabetin çok yoğun olduğu turizm sektöründe görev alan herkesin kalitenin önemini kavraması istenmektedir. Diğer bazı araştırmalar ise, hizmet kalitesinin marka bağlılığına doğrudan değil dolaylı etkisi olduğunu savunmaktadır. Bu dolaylı etkileme sürecinde, bağlılığa yol açan ve hizmet kalitesi ile bağlılık arasında köprü görevi gören değişkenler arasında müşteri tatmini, araştırmacılar arasında en çok kabul gören aracı değişkendir. Bu nedenle literatürde genel olarak kabul edilen görüş; hizmet kalitesinin diğer aracı değişkenlerden daha çok müşteri tatmini aracılığıyla bağlılık yarattığıdır. Hizmet kalitesi ile bağlılık arasında dolaylı bir ilişkinin olduğunu savunan araştırmacıların görüşlerinin temelinde yatan neden, tatminin, bağlılığa direkt etkisi, hizmet kalitesinin direkt etkisine göre daha fazladır (Değermen, 2006: 112).

1.6. HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜMÜ

Günümüzde turizm işletmeleri, müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerine en iyi karşılığı verebilmek için mükemmel hizmet kalitesini uygulamaya çalışmaktadırlar (Cronin ve Taylor, 1992). Hizmet kalitesi ölçümü, işletmelerin müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek, hizmet kalitesine ne

ölçüde bağlı kaldıklarını ortaya koymaktadır (Stuart ve Steplnen, 1996). Hizmet kalitesinin daha önce açıklanan boyutlarına bağlı olarak, durumsal faktörler ve müşterinin kişisel faktörlerinin etkisiyle müşteri memnuniyetini, kısmi memnuniyet veya müşteri memnuniyetsizliği ile sonuçlanabilmektedir (Donna, 2000). Kalitenin sürekli olarak geliştirilmesinin ardında kalitenin sürekli ölçümü yatmaktadır. Nereden başlanacağına karar vermek ve öncelikleri oluşturmak için yöneticiler hizmet kalitelerini ölçmelidirler. Sistematik olarak çalışmak, problemlerin nedenlerini bulmak ve problemleri çözebilmek için yöneticiler ve çalışanlar müşterilerin tatmin, memnuniyet ve kalite ölçüm sonuçlarını kullanmalıdırlar (Jones vd., 2000). Hizmetlerin kaliteli olması, bu konuda yetersiz kalan rakiplerin geride bırakılması demektir ki, konaklama işletmelerinin müşteri sadakati oluşturmalarında bu durum çok büyük bir avantaj yaratmaktadır (Chen ve Gursoy, 2001: 79). Hizmet kalitesinin geçerli ve güvenilir ölçümü, hizmet kalitesi yönetimi için yaşamsal önem taşımaktadır. Örneğin, bir konaklama işletmesi kaliteyi arttırmak için, çalışan eğitimi ya da iş prosedürlerinin değiştirilmesi gibi yeni uygulamaları gerçekleştirmişse, işletme amacına ulaşip ulaşmadığını belirlemek için, uygulamalardan sonraki müşterilerin kalite algılamalarını ölçmelidir ve önceki dönemler ile karşılaştırmalıdır. Bu şekilde, iç ve dış müşteriler açısından işletme uygulamalarının işe yarayıp yaramadığını tespit edebilecektir (Mudie vd., 2003).

Konaklama işletmelerinin de sunulan hizmet müşteri beklentilerini karşılamazsa, müşteri hizmet kalitesinden hayal kırıklığına uğrayacaktır. Bu hayal kırıklığı işletme için istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir. Müşteri konaklama işletmesi ve/veya seyahat acentesiyle olan anlaşmasını iptal edebilir, şikâyette bulunabilir, ileriki alımlarda diğer rakip konaklama işletmelerine gidebilir, hizmet kalitesi ile ilgili olumsuz yorumlarda bulunarak, diğer kişilerin ve acentelerin de konaklama işletmesi ile bağlantı kurmasını engelleyebilirler. Bu tür olaylar, konaklama işletmelerinin karlılığını olumsuz yönde etkileyecektir (Hartmann ve Ibanez, 2006: 2). Eğer bir konaklama işletmesi, müşteri beklentilerini karşılarsa ya da geçerse, müşteriler direkt ya da seyahat acentesi aracılığı ile tekrar konaklama işletmesinin hizmetini satın alacaklardır. Diğer taraftan da ağızdan ağza olumlu tanıtımını yapacaklardır. Bu yüzden, konaklama işletmelerinin, rekabet edebilirliklerini ve karlılıklarını korumak için, müşterilerine sağladıkları hizmet

kalite seviyelerini yönetmeli ve sürekli olarak geliştirmek için çaba sarf etmelidirler (Sirohi, Mclaugh ve Wittink, 1998). Bunun için de konaklama işletmeleri şimdiki kalite seviyelerini bilmek, geliştirilmesi gereken hizmet boyutlarını belirlemek için hizmet kalitelerini ölçmelidirler (Aslan, 2005: 87).

1.7. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ

Konaklama işletmelerinde artan rekabet şartlarının ve mevcut ekonomik durumun getirdiği sorunlar yurt içinde ve dışında küreselleşme eğilimleri ile birlikte iyice artmıştır. Bunun sonucunda ise mevcut şartlar altında müşteri tatmininin sağlanması ve bu duygunun memnuniyete dolayısıyla sadakate dönüşmesi esas amaç ve başarı için belirleyici unsur olmuştur (Walters vd., 2002: 777). Bu süreçte çalışanların hizmet üretimi sırasında yaptığı işten zevk alması, işin kendisine çekici gelmesi, ürettiği hizmetten tatmin olması ve giderek bu duygunun işletmeye karşı sadakate dönüşmesi ise müşteri tatmini sağlayan diğer önemli bir faktördür (Hui, Wan ve Ho, 2007). Toplam kalite yaklaşımı ile birlikte, önce müşteri tatmini ile ilgili davranışların iyileştirilmesini hedeflemişse de, daha sonra işletme yönetiminin bir sistem olduğu ve sistemde görevli olan ve sistemle ilişkisi olan tüm çevresel unsurlarla(iç ve dış müşteri) ilgili olarak kalitenin de geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır (Rafiq ve Ahmed, 2000).

Müşteri kavramı genelde mal ya da hizmetlerin son kullanıcıları olarak tanımlanmaktadır (Cyr vd., 2006: 3). Bu tanıma ayrıca ürünün üretilmesinden paketlenip pazarlanmasına kadar geçen süreç içerisindeki faaliyetleri gerçekleştiren kişiler de eklenmelidir (Juran, 1992: 8). Bu çıktıların her alıcısı da müşteri olarak tanımlanmaktadır. Yani hem işletme içerisinde hem de dışarıdaki işletme ürününü kullanan kişiler müşteri olarak tanımlanabilirler. Dolayısıyla güncel müşteri kavramının da sınırları genişlemiştir. Müşteri sadece parayı ödeyen kişi değil, kurumun ürettiği hizmetten yararlanan herkeştir (Shoemaker ve Lewis, 1999). Müşteri sadece dış müşteri tanımıyla kalmamıştır ve iç müşterileri yani iş arkadaşlarını ve yöneticileri de kapsamıştır. Hatta aile bireyleri ve arkadaşlar da müşteri tanımı içinde yer almaktadır. Müşteriler tartışmanın merkezine gelip

yerleşmiştir. Her ne iş yapıyorsanız yapın yaptığınız işin esas nedeni müşterilerimizdir (Kotler ve Armstrong, 2003).

İç müşteriler, örgütte çalışanlardır. İç müşteri kavramı bir örgütün üretim süreci ve hizmet süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından önemli bir yere sahiptir (Demirel, 2006). Örgüt içerisindeki her birim, kendinden önceki düzeyin müşterisi konumundadır. İşletmeler, dış müşterilerinin tatmin düzeyini, sadakatini, kalıcılığını ve karlı olmalarını talep ediyorsa, öncelikle iç müşteri olarak adlandırılan çalışanların tatminini sağlamalıdır (Kandampully ve Duddy, 1999: 321). Bu bağlamda çalışanların fikir ve düşüncelerine gereken saygı gösterilerek onların da kararlara tam ve gönüllü olarak katılımları sağlanmalıdır. Ayrıca, çalışanların işyeri koşullarının iyileştirilmesi ve sosyal bağların geliştirilmesi için gerekli olanaklar tanınmalıdır.

Müşteri tatmininin sağlanabilmesi için sürekli iç ve dış müşteri odaklı olarak düşünen işletmeler, eski müşteri ve pazarlama anlayışlarını değiştirerek, satıcı ve alıcı kavramlarını belleklerinden çıkarmışlardır. Müşteriye sadece satış yapmayı düşünmek yerine, müşteriye verilecek değerin düşünülmesi, müşterinin ürüne, rahata ulaşmasının sağlanması, müşterilerle uzun vadeli iletişim gibi anlayışlar önem kazanmıştır (Lin ve Wang, 2006: 272). Müşteriler için değer yaratılması konusu üzerine yoğunlaşan işletmeler, zamanla en değerli varlıklarının insan, yani kendi çalışanları olduğunu anlamışlar ve çalışanlarının tatminlerini sağladıklarında müşterilerinin de tatmin olacağını fark etmişlerdir (Chang ve Chen 2006). Nihai amaçları müşteri tatmininin sağlanması ve müşteriler için değer yaratılması olan günümüz işletmeleri, “Çalışan mı? Yoksa müşteri mi?” ikileminden kurtulmanın yolunu, müşteri kavramının kapsamını iç müşteri ve dış müşteri olarak genişletmekte bulmuşlardır. Bu anlayışın temelinde yine müşteri tatmininin sağlanması nihai amaçtır. Ancak çalışanlar işletmenin iç müşterisi, eski anlayıştaki müşteriler ise işletmenin dış müşterisi olarak kabul edilecek ve sonuçta her iki tarafında tatmini sağlanacaktır.

Günümüzde müşteri kavramı farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Müşteri, belirli bir mağazadan alışveriş yapan veya acenteden tatilini satan alan ve düzenli olarak bu tür harcamaları yapan kişi ya da kuruluşlar olarak tanımlanabilir (Odabaşı, 2003: 3). Örneğin Jolly Tour’dan tatilini satın alanlar veya Migros’ tan günlük alışverişlerini yapanlar onların müşterileridir. Öte yandan, ticari amaçla ürün/hizmet satın alanlara ise “ticari müşteri” denilmektedir. Bir konaklama işletmesinin Avrupa’da

paket tur satışlarında kullanılmak üzere TUI acentesi ile yaptığı kontenjan anlaşması ticari müşteri tanımlamasına uymaktadır. Çünkü TUI acentesi konaklama işletmesinden almış olduğu kişi başı fiyat üzerine kendi karını ve diğer maliyetlerini de ilave ederek nihai müşterilere(turistlere) son paket fiyatını sunacaktır. Turizm sektöründe müşteriler, her geçen gün daha çok kişiye özel hizmeti talep etmektedirler. Bu nedenle kaliteli bir hizmet çok önemli hale gelmiştir. Konaklama sektöründe yer alan zincir ya da bireysel işletmeler, müşterilerinden elde ettikleri verilerden ulaştıkları sonuca göre, hizmet kalitesi uzun dönemli avantaj yaratabilmek için esas faktör olmuştur. Buna rağmen işletmeler taahhüt ettikleri hizmet kalitesine, işletmenin hizmet üretim araçlarıyla ulaşabilmekte sorunlarda yaşamaktadırlar. Müşteriler teknolojik gelişmeye paralel olarak hizmetlerini satın aldıkları işletmeler hakkında bilgileri web tabanlı kaynaklardan kolayca elde etmektedirler. Bu tür bilgiler hizmeti daha önce satın alan müşterilerin deneyimlerini yansıtmaktadır. Özellikle Tripadvisor (GB), Holidaycheck (D), Zoover (NL) gibi yorum siteleri oldukça ön plana çıkmışlardır. Bu durumda hizmeti bu gün kaliteli vermek artık yeterli değildir, sürekli geliştirme ve iyileştirme kaçınılmaz olmuştur (Briggs, Sutherland ve Drummond, 2007: 1007).

İşletmeler kendilerinden hizmet satın alan müşterilerini sürekli ellerinde tutmak için çaba harcamaktadırlar (Shoemaker ve Lewis, 1999). Müşteri tatmini, memnuniyeti ve sadakati işletmelerde esas stratejiyi oluşturmaktadır. Müşteri sadakati müşterinin aynı ürünü alma niyeti ve ya sıklığıdır (Evanschitzky, 2006; Kim, 2007). Çok sayıda sadık müşterileri olan işletmelerde karlılığın sürekliliği beklenmektedir. Araştırmalar göstermiştir ki; yeni müşteriler bulmak eski müşterileri elde tutmak açısından yedi kat daha maliyetli olmaktadır. Turizm sektöründe işletme yöneticileri, güçlü rekabet ve karmaşık müşteri talepleri karşısında müşteri sadakatini sürekli arttırmaya çabalamaktadırlar. Müşterilerin hangi şartlarda tekrar aynı hizmeti aldıkları, nedenleri sürekli tartışılmaktadır. Karmaşık olan konu, hizmetin detayları müşteriler üzerinde farklı sonuçlar yaratabilmektedir. Şöyle ki; resepsiyon hizmetleri, temiz ve bakımlı odalar, kolay ulaşım, hızlı ve nazik servis, güvenli çevre, güler yüzlü, yardımsever, bakımlı ve kibar personel müşterinin tekrar hizmeti satın almasında etken unsurlardır. Ancak hangi özelliğin müşteriler üzerinde tekrar

hizmeti satınalma aşamasında esas etken olduğu ise değişiklikler göstermektedir (Tsaur, Chiu ve Huang, 2002: 397).

Yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, müşteri denilince akla genelde ürün ya da hizmetlerin nihai kullanıcıları gelmektedir. Bu tanımlamalar tamamıyla yanlış olmamakla beraber, yeterlide değildirler. Zira başta fiziksel boyutu olan mallar olmak üzere, hizmetler dahil tüm ürünlerin pazarlanmasındaki her aşama, o ürünlerin üretimi, kalitelerinin ölçümü, fiyatlandırılmaları ve dağıtımlarının yapılması gibi çalışmaları kapsayan uzun birer faaliyetler zincirinden oluşmaktadır (Oliver, 1999; 1992; Arasıl, vd., 2004). Bir konaklama işletmesinde söz konusu faaliyetlerden her biri, bir ya da birden fazla kişi tarafından gerçekleştirilmekte ve her bir faaliyetin çıktısı, aynı zincirde bir başkası tarafından kullanılmaktadır.

Bu süreçte herhangi bir aksaklık kesin olarak iç ve dış müşteri memnuniyetsizliğine neden olacaktır. Dolayısıyla, bu çıktıları alan herkes birer müşteri ve nihai kullanıcı gibi düşünölmek durumundadır (Juran, 1992: 8). Diğer bir deyişle, işletmenin, nihai olmasa da, çıktısını kullanan herkes, ister işletmenin içinde, ister dışında olsun, onun müşterisi kabul edilmelidir. Zaten toplam kalite yönetimi felsefesine göre de, ürünün etkilediği herkes bir müşteri olarak kabul edilmek durumundadır. Dolayısıyla yine bu felsefeye göre müşteri, sürecin ürününü alan, kuruluş içindeki ve dışındaki kişiler olarak ifade edilmektedir. Bu durumda çok genel olarak müşteri herkeştir denilebilir ve işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki ana grupta incelenmektedir (Ceylan, 1997: 25).

1.7.1. Dış Müşteri

Dış müşteriler genel anlamda, bir işletmenin mal ve hizmet ürünlerini satın alan ve genellikle nihai müşterileri olarak tanımlanmaktadır (Juran, 1992: 8). Dış müşterilerle ilgili olarak yapılan söz konusu tanımda nihai müşteri ile dış müşterinin genellikle aynı anlama geldiği, özellikle vurgulanmaktadır. Doğan ve Kılıç (2008) 'a göre çalışan ilişkileri yönetimi ön planda tutulmadığı sürece, müşteri ilişkileri yönetimi de gerçek anlamda başarılı olamayacaktır. Bu da, dış müşterilerin basitten karmaşığa bir sıralamasının bulunmasından kaynaklanmaktadır (Pfau vd., 1991: 9). Tanımın daha iyi anlaşılması açısından bir örnek vermek gerekirse, büyük

mağazalardan yiyecek satın alan bir müşteri hem dış müşteri, hem de nihai müşteri olarak kabul edilirken; aynı yemeği satın alan bir havayolları veya restoran işletmesi, dış müşteri olarak nitelenmekte, ancak nihai müşteri olarak kabul edilmemektedir. Dolayısıyla nihai müşteri ile dış müşteri, her zaman aynı anlama gelmemektedir. Bu bilgiler ışığında, yeni bir dış müşteri tanımı vermek gerektiğinde; dış müşteriler, işletmenin ürettiği mal veya hizmeti nihai müşterilere kadar ulaştıran zincir içinde yer alan tüm müşteriler olarak tanımlanabilir (Eichom, 2004: 129). Kaybedilen müşteri, duygusal ya da teknik bir nedenle, işletmeyi sonraki alışverişlerinde tercih etmeyecek olan müşterilerdir. Bu tür müşteriler, işletmeyi bir daha tercih etmeyecekleri gibi, memnuniyetsizliklerini de diğer müşterilere söyleyecek ve bu şekilde işletmenin imajının da zedelenmesine neden olacaktır.

Farklı bir başka tanıma göre de dış müşteriler, bir mal veya hizmetten, söz konusu mal veya hizmetin kaliteli olması şartıyla, en yüksek faydayı sağlamak isteyen kişilerdir. Ancak genel olarak kabul gören tanıma göre, dış müşteriler, iç müşterilerden farklı olarak sistemin (işletmenin) dışında olan ve o sistemin nihai ürününü belirli bir bedel karşılığında kullananlar olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla dış müşteriler, işletme tarafından sunulan mal veya hizmetleri satın alarak çalışanların (iç müşterilerin) ücretlerinin ödenmesini de sağlamaktadırlar (Türkel, 1998: 24). Mevcut müşteri, işletmenin sürekli satış yaptığı ve işletmenin malını veya hizmetini her zaman satın alan müşteridir. Muhtemel (Potansiyel) müşteri, işletmenin satış için görüştüğü fakat halen işletmenin müşterisi olmamış müşteri adayıdır. Herhangi bir kuruluş ya da kişinin bir işletmenin muhtemel müşterisi olabilme özelliği taşıyabilmesi için söz konusu kişi ya da kuruluşun, işletmenin ürettiği mal veya hizmete ihtiyacı olması, satın alma isteği ve imkânı olması gerekmektedir (Erdoğan, 2000: 19).

1.7.1.1. Dış Müşteri Memnuniyeti

İşletmelerde fonksiyonel alanları birbirinden ayrı düşünmek mümkün değildir. Her şey müşteri tatminine odaklanmıştır. Dolayısıyla, her ne kadar, organizasyonların iç bünyesinde farklı nitelikte işler yapılıyorsa da, müşteri açısından önemli olan, kendisine en kaliteli, en ucuz ve en kısa sürede hizmetin

sunulmuş olmasıdır (Zeithaml vd., 1996). Bu nedenle, işletmenin iç organizasyonunda olaya bu açıdan bakmayı zorunlu kılan yapısal değişiklikler ve çalışanları bu yöne yönelten yönetim uygulamaları gerçekleştirmek zorunluluğu vardır (Koçel, 2005: 453). Müşteri ilişkilerinde en önemli konulardan biri sadık müşteriler oluşturmaktır. Özellikle, satış ve pazarlama eylemlerinin başarısı büyük oranda bu kavrama bağlıdır (Dick ve Basu, 1994). Bu açıdan müşteri bağlılığı, müşterinin çalışanlara ve kuruluşa karşı taşıdığı davranışın değeridir. Bunlar, kuruluşun sunduğu ürüne, hizmete ve ilişkilere bağlı olarak değişebilmektedir. Ancak müşterinin memnun edilebilmesi de kolay değildir. Çünkü işletmeler hizmet üretmenin gereği olan güçlüklerle de karşı karşıyadırlar (Kotler, 2002).

Bunlardan en dikkate değer olanı, konaklama işletmelerinde üretim ile tüketimin aynı zamanda olması nedeniyle üretimdeki yanlışların kusurlu hizmet biçiminde doğrudan tüketiciye yansımalarıdır (Kumar ve Shah, 2004). Böylece sonradan giderilmesi çok zor olan bir tüketici memnuniyetsizliği doğabilmektedir. Söz gelişi bir günlük konaklama hizmetinin ardından oluşan tatminsizlik duygusunun konaklama işletmesine geri verilip yenilenmesinin ya da onarılmasının istenmesi söz konusu değildir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinin hizmet üretimini sıfır hata ile gerçekleştirmesi gerekmektedir. Müşteriler, tatmin olduklarında ve kuruluşa güven duyduklarında sadakat derecesi artabilmektedir (Mudie vd., 2003). Böyle bir duygu ve davranış oluşturmak için müşterilerde değişik beklentiler ve davranışlar oluşacaktır. Bazı örnek davranışlar şöyle sıralanabilir (Odabaşı, 2003: 5):

- Karşılık Görebilme
- Bilgili Çalışanlar
- Çabukluk
- Sözlerin Tutulması
- Anlayış
- Güven
- Takip etme
- Sürpriz yokluğu
- Tutarlılık
- İletişim
- Ulaşılabilirlik

- Bire bir etkileşim
- Kaliteli hizmet

Ekonomik koşullara bağlı olarak her tür faaliyet alanında azalan karlılık oranları turizm ve konaklama sektörünü de etkilemektedir. Yoğun rekabet, çok çabuk gelişen teknoloji, müşteri tutundurmada yaşanan zorluklar, müşteri ilişkilerini az ya da çok mal ve hizmet üretiminin her safhasında konaklama işletmelerini etkilemektedir. Piyasa şartlarından olumsuz yönde en az etkilenmek için müşteri ilişkileri her turistik işletmenin vazgeçilmez çalışma alanı olmalıdır.

1.7.1.2. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti

Hizmet işletmeleri olan konaklama işletmelerinde iç ve dış müşteri memnuniyeti, işletmenin öncelikli amaçlarından biridir. Bu sektörde önemli olan, tüketim sırasında, elde edilen duygularla, tüketim öncesi duyguların değerlendirilmesi sonuçlarının bir bileşimi olan tüketici tatmininin sağlanmasıdır. Bu işletmelerin varlığı ve başarısı, müşterilerinin memnuniyetine ve tatminine bağlıdır (Avcı ve Sayılır, 2006: 122). Hizmet işletmelerini yönetmek yüksek düzeyde hizmet kalitesi geliştirme ve müşteri bağlılığı kazanma uğraşdır. Bu nedenle hizmet organizasyonlarının uzun dönemde başarısı esas itibarıyla işletmenin iç ve dış müşterileri açısından, geniş ve sadık müşteri kitlesi oluşturma ve geliştirme yeteneği ile doğru orantılıdır (Kandampully, 1998: 432). Müşteri memnuniyeti ve sadakati, hizmet kalitesinin temel iki kritik unsuru olmaktadır. Müşteri memnuniyeti, sadakati ve hizmet kalitesini davranışsal niyetleri direkt olarak etkilediği yapılan çalışmalarda gösterilmiştir. Turizmin ve hizmet endüstrisinin önemli bir kolu olan konaklama işletmeleri için de müşteri memnuniyeti büyük önem taşımaktadır (Uysal ve Yona, 2005: 45).

Konaklama sektörü açısından bakıldığında, ortalama bir müşteri tatmini sağlanmış olsa bile, yeni açılan kaliteli konaklama işletmelerinin cazip fiyatlarla sunduğu hizmetler nedeniyle, mevcut müşteri başka zamanda başka bir konaklama işletmesinde kalmak isteyebilmektedir. Fakat çok memnun kalan müşterilerin, kendilerini aynı düzeyde tatmin edecek bir başka tedarikçiyi bulma olasılığı daha düşük olacaktır. Müşteri sadakati sonucunda müşteriler, zaman içinde işletmeden

daha çok mal ve hizmet satın almaya başlarlar ve bu müşterilere sunulan hizmetin maliyeti de zaman içinde azalması beklenecektir. Turizm sektöründe tekrar satın alma niyeti üzerine yaptıkları çalışmalarda memnuniyet ve yeniden satın alma ilgi ve niyeti arasındaki pozitif ilişkiye yer vermiştir (Dodds, Monroe ve Grewal, 1991).

1.7.2 İç Müşteri

İç müşteri tanımı, toplam kalite yönetimi anlayışının ortaya çıkardığı kavramlardan biridir. Toplam kalite yönetimi anlayışı, bir işletmenin müşterilerinin, sadece mal ve hizmetlerini satın alan nihai müşterilerden değil, aynı zamanda, söz konusu mal ve hizmetlerin planlanması, üretimi ve sunumu sırasında görev alan kişilerden de oluştuğunu savunmaktadır (Ceylan, 1997: 25). Dolayısıyla işletme içinde çalışan herkes o işletmenin birer müşterisi olmakta ve iç müşteri olarak adlandırılmaktadır (Tarcan, 2001: 66). İşletme içindeki tüm çalışanların amacı, nihai müşterilerin beklentilerini karşılayacak mal ya da hizmeti üretebilmektir. En üst düzeydeki yönetim kurulu başkanından, en alt düzeyde işe yeni başlayan bir düz işçi dâhil herkes, bu amacı gerçekleştirmek için çalışmakta ve birbirleri ile ilgili iş ve görevleri paylaşmaktadırlar. İşletme içinde birbirleriyle bağlantılı olan iş ve görevleri yerine getiren bu kişilere iç müşteri denilmektedir. Dolayısıyla iç müşteriler, işletme içinde çalışan herkesten tanımlanabilir (Taşkın, 2000: 23).

Herhangi bir konaklama işletmesinin sağlamış olduğu dış müşteri hizmet kalitesinin, iç müşterilerin birbirine vermiş olduğu hizmet kalitesinden geçeceğinden hareketle, iç ve dış müşteri kavramlarının birbirlerinden bağımsız olarak düşünmek mümkün değildir. Ancak, işletme içindeki müşterilerin (iç müşteriler) birbirlerine sundukları çıktının kalitesi yükseldiğinde, dış müşterilere sunulan nihai çıktının kalitesi yükselmekte ve iç müşterilerin birbirlerine karşı olan davranış biçimleri, dış müşterilere verilen hizmetin kalitesini etkilemektedir (Ceylan, 1997). Özetle işletme içinde çalışanların birbirlerine sundukları hizmetin kalitesi, işletmenin dış müşterilere verdiği hizmet kadar önemli olmaktadır. Zaten günümüzün yoğun rekabet ortamında, üstün rekabet gücüne sahip işletmeler hem dış hem de iç müşteri memnuniyetinin stratejik öneminin bilincinde olan ve müşterilerinin, iç ve dış ayırımı yapmaksızın, istek, ihtiyaç ve arzularını tam olarak belirleyip, karşılayan işletmelerdir. İç

müşteriler; üretimi gerçekleştiren kişiler olup aynı zamanda üretim yapan şirketin üyeleridirler. Sözlük anlamında müşteri olmamalarına rağmen müşteri olarak adlandırılırlar (Doğan, 2005: 155).

1.7.2.1 İç Müşteri Memnuniyeti

Çalışanın bulunduğu sosyal ve kültürel ortamı ele alındığında, çok çeşitli duygu ve değer yargılarının etkisi altında kaldığı görülmektedir (Gencay, 1997). Bu bağlamda memnuniyet sağlayan alanlar sayılamayacak kadar çoktur. Önce birey içinde bulunduğu sosyal ortamdan memnun olabilmelidir. Yaşamda yüklediği rollerden memnun olması gerekir. Eş; baba, arkadaş, çalışan olarak memnuniyeti söz konusudur. Toplumun sunduğu fırsatlardan yararlanmasının karşılığında memnuniyeti önemlidir. Sosyal ortamdan memnuniyet için bir tanım vermenin güçlüğü mesleki ortamda da kendini göstermektedir. Çalışanın iş beklentileri öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Temel kişisel özellikler, iş ve iş çevresinden beklentilerin nitelik ve niceliğinin öncelikli sınırlayıcı olmaktadır. Kişi, eğitimine, toplumsal katmanlar içindeki sosyal yerine, kurduğu ilişkilere göre, iş arayacak ve yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu tür bireysel özelliklerine göre belirleyecektir. Çalışanın işine ilişkin beklentileri kişiliği ile ilgili olduğuna göre, iş tatminini sağlayan faktörlerin başında da kişiliğin bulunduğunu söylemek mümkündür. Günümüzde üstün rekabet gücüne sahip kuruluşlar, hem dış hem de iç müşteri memnuniyetinin stratejik önemini bilincinde olan ve müşterilerinin, iç ve dış ayrımı yapmaksızın, istek, ihtiyaç ve beklentilerini tam olarak belirleyip karşılayan kuruluşlardır (Gökcin, 1996).

1.7.2.2 İç Müşteri Memnuniyetini Sağlayabilecek Unsurlar

Nihai müşteriye mal ve hizmet üretimi sırasında çalışanların sürekli olarak sosyal bir etkileşim içinde oldukları, değişen duygu ve düşünceleri ve işletmeden değişen seviyede beklentilerinin olduğu bir gerçektir. Ancak işletme yönetimi iç müşteri açısından üretim sürecini dikkatlice kontrol etmelidir. Şöyle ki (Gencay, 1997: 4):

- Örgütteki tüm sistemlerin adil olması
- İşyeri koşullarının iyileştirilmesi
- Sosyal ve kültürel aktiviteler
- Her düzeyde açık iletişim
- Duyarlı bir üst yönetim
- Çalışanların düşüncelerine saygı, takdir ve ödüllendirme işlevleri
- Tüm çalışanları kapsayacak şekilde işlerin gereklerini, kuruluşun temel değerlerini, misyon ve vizyon yaklaşımlarını bilmelerinin sağlanması.

Kişinin iş hayatı deneyimi de memnuniyeti belirlemede bir faktördür. Çalışanın işinden beklentisi kendi kişiliği ile ilgilidir. Bazıları işinde bağımsız olmayı istediği gibi bazıları da aksi isteklere sahip olabilmektedir. Zor işi sevenler olabildiği gibi kolay işleri de sevenlerde olabilmektedir. Bir kurum veya kuruluşta çalışanların memnuniyeti yalnızca o iş yerine değil, dolaylı olarak aile ve toplumsal ilişkilere de yansiyacak sonuçlar doğurmaktadır (Gencay, 1997: 4). Bu bağlamda, iç müşteriler ile dış müşterileri farklı farklı değerlendirmemiz imkânsız olacağı için, örgütlerin özellikle toplam kalite ve insan kaynakları politikalarının aynı amaçlar doğrultusunda ve birbirlerine paralel olarak hazırlamaları uygun olacaktır.

1.7.3. Müşteri Merkezli Düşünme

Günümüzde iç ve dış müşteri merkezli düşünmek her iş kolunun olmazsa olmaz şartı haline gelmiştir. Öyle ki bazı tanımlamalarda iş yapabilme lisansı anlamı verilmektedir. İşletmeler dürüstçe müşteri merkezli düşündüklerini uygulamalarıyla iç ve dış müşterilerine ve iş çevresine gösterebilmelidirler. Bunun anlamı şudur (Zairi, 2000: 389):

- Müşteri odaklı düşünebilmek için kâğıt üzerinde belirtmek yeterli değildir.
- Tüm çalışanlar olayın önemini kavramalı ve disipline edilmelidirler.
- Temelde bir niyet gösterimidir.

- Yeni sistemler, yöntemler geliştirilerek müşterilere en iyi hizmeti doğru zaman, yer ve çalışanlarla vermektir.
- Temel amaç her şeyi yeniden yaratmak değil fakat geliştirmektir. Bu bir süreçtir ve acıdır, sancılıdır, sabır gerektirir.
- Sonuç olarak, müşteri merkezli düşünmek bir duruştur ve sadece sonuçları gösteren bir istatistik ya da gösterge değildir.

Müşteri odaklı iş tasarımının kritik sorusu, müşteri önceliklerinin bugünkü değil, yarınki durumunun ne olacağıdır. Aynı zamanda, müşterilerle uzun vadeli ve kalıcı ilişkiler kurulması için de karşılıklı iletişim gerçekleştirilmesi oldukça önemlidir. Müşteriler kendileriyle sürekli iletişim kuran işletmelere karşı daha çok güven duymaktadır. Çünkü kendisini süreçlerin içerisinde hissetmektedir ve ürün ve hizmetten duyduğu memnuniyet de artmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre, müşteri memnuniyetsizliklerinin büyük bir kısmının firma ile müşteriler arasındaki iletişim eksikliğinden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır (Eichorn, 2004: 154).

Kişiler arasındaki haberleşmenin ve fikir alışverişinin kolayca ve hızla gerçekleştiği günümüz teknolojik iletişim platformlarında, bir kurum veya kuruluş ile ilgili haberlerin hızla yayılması oldukça kolaydır. Müşterilerin, işletmeyle ilgili olumlu haberleri edinmesi tabii ki istenen bir durumdur. Fakat paylaşılan bilgiler ve haberler her zaman olumlu olmamaktadır. Olumsuz haberler insanlar arasında daha da hızlı yayılarak işletmeye zarar verebilmektedir. Bu nedenle işletmeler bizzat iletişim sürecine dahil olmalıdır, birebir iletişim kurmalıdır ve bu süreci yönetmelidirler. Böylece potansiyel ve mevcut müşterilerin istenen mesajları edinmesini gözetmiş ve yönetmiş olacaklardır (Odabaşı, 2003).

İç ve dış müşteri odaklı yönetim işletme kültürünün aynasıdır. Etkin müşteri ilişkileri sadece çalışanların bilgi ve becerilerine dayanmaz, aynı zamanda çalışılan işletmenin kültürüne de dayanır. İşletme kültürünün yansıması, yönetim stratejisi, işletme politikaları, kalite ve davranışların, açık işletme talimatlarına ve pazarlama yaklaşımlarına dönüştürülmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Müşteri ilişkileri işletmelerde en üst kademedен en alt kademeye kadar tüm iç müşterilerin sorumluluğunda olmalıdır. Müşterilerle ilgilenen herkese müşteri sorunlarını çözme sorumluluğu ve yetkisi verilmelidir. İç müşterilerin etkinliği ve huzurunun artırılarak, dış müşteri memnuniyetini artırmanın yolu yönetim ile çalışanlar

arasındaki iyi ilişkilere bağlıdır. Karşılıklı olarak paylaşmak; saygı göstermek; sadece duyulmasını istediklerinizi değil de gerçekleri paylaşmak; görüşmelerde önce olumlu noktaları sonra olumsuz noktaları ele almak; doğrudan iletişim kurmak; müşteri ilişkilerinde başarılı olan çalışanları takdir etmek ve ödüllendirmek gerekmektedir. Çalışanlara *sen değil, biz mesajı* verilmelidir. Yöneticiler böylece iç müşterilerin davranışlarını etkilemek yoluyla, hedeflenen hizmet kalitesine, müşteri tatminine ve dolayısıyla dış müşteri memnuniyetine ulaşabileceklerdir (Odabaşı, 2003).

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ SADAKATI

2.1. MÜŞTERİ SADAKATI

Müşteri sadakati ile ilgili yapılan çalışmaların genel olarak; müşteri sadakatini etkileyen faktörler, müşteri sadakatinin önemi, müşteri sadakatinin işletmeye katkısı, müşteri sadakati oluşturmak için neler yapılması gerektiği gibi konularda yoğunlaştığı görülmektedir (Sirohi vd., 1998). Konaklama sektöründe yapılan çalışmalar; hizmetlerin pazarlamasında yeni müşterilerin kazanılmasının çok önemli olduğunu, ancak gelecekte yeni müşteri kazanma çabalarının yeterli olmayacağı ve müşteri sadakati üzerinde yoğunlaşılması gerektiğini göstermektedir. Turist memnuniyetinin nedenleri turizmin her boyutunda araştırılmaya devam edilmektedir. Değişen koşullarda memnuniyet faktörlerinin de değişeceği varsayımıyla bu tür araştırmaların sürekli olması gerekmektedir. Etkin faktörlerin ve faktörler arası ilişkilerin analizi turist tüketim psikolojisinin tanımlanmasında oldukça önemlidir (Del Bosque ve Martin, 2008: 551).

İnternet ortamında fiyat-değer-sadakat üçlüsü arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, hizmet kalitesinin müşteri sadakati üzerinde önemli bir etki yarattığını belirtmiştir (Dodds, Monroe ve Grewal, 1991). Başka bir çalışmada ise; müşteri sadakatinin önemine değinilmiş, mevcut müşterinin korunmasının yeni müşteri kazanımından daha önemli olduğu ve hizmet kalitesinin müşteri sadakati üzerinde etkisinin yadsınamayacak bir olgu olduğu sonucuna varılmıştır (Zeithaml vd., 1996; Dick ve Basu, 1994). Bir turistik ürün olarak bir destinasyona olan sadakatin, müşterinin motivasyonu ve memnuniyeti ile arasında nedensel ilişkilerin kurulduğu varsayılmaktadır (Kumar ve Shah, 2004). Bu varsayım sınırlı sayıda destinasyon, motivasyon ve sadakat arasındaki ilişkiyi ölçümleyecek çalışmalar sonucunda ulaşılmıştır. Bu sonuca göre destinasyon yöneticilerine turistik ürünün çekici faktörleri üzerine yatırım yapmaları, sadakati arttırıcı etkilerinden dolayı önerilmektedir (Uysal ve Yona, 2005: 45).

Turistlerin seçim davranışları akademisyenler tarafından sıkça incelenmektedir. Bu tür çalışmalar; karar verme kuralları, yöntemler ve seçimi etkileyen faktörler konuları üzerine odaklanmıştır. Tüketicilere yönelik yapılan çalışmalarda da görüldüğü gibi müşteri sadakati genel olarak üç farklı yönden ortaya çıkabilmektedir (Chen ve Gursoy, 2001: 79):

- Aynı ürünü tekrar satın almayı sürdürme niyeti,
- Aynı üründen daha fazla satın almak,
- Ürünü başkalarına tavsiye etme isteği

Benzer araştırmalar arasında, tekrar gidilen turistik işletmelere ve/veya destinasyonlar için “destinasyon sadakati” ifadesi kullanılmıştır. Bir destinasyona ya da turistik bir işletmeye tekrar gitmek yukarıda sıralanan üç yaklaşımdan ikisine uymaktadır. Bununla birlikte tekrar aynı yere yapılan ziyaretler destinasyon sadakatini ifade etmeyebilir. Bazı durumlarda turistler farklı deneyimler edinmek, yeni yerler görmek için aynı yerlere gitmeyebilirler. Ancak diğer taraftan önce gidilen yere olan sadakatleri devam edebilmektedir. Bunun göstergesi de turistlerin “destinasyonu tavsiye etme” durumları olmaktadır. Bu nedenle destinasyon sadakati operasyonel anlamda, turistlerin destinasyonla ilgili algılama seviyesinin tavsiye edilebilirlik anlamında düşünülmelidir (Hartmann ve Ibanez, 2006: 2). Turizm sektöründe yüksek kalitede hizmet sunmak ve müşteri memnuniyeti sağlamak en genel anlamda başarılı turistik ürün yönetiminin esas şartıdır. Kaliteli hizmet ve müşteri memnuniyeti iki unsur arasında uzun dönemli ilişkiyi sağlamaktadır ve bu durum sonuçta destinasyon sadakatine dönüşmektedir (Hui, Wan ve Ho, 2007: 965).

Geçmiş araştırmalar göstermiştir ki bir mal ve/yada hizmet önceden kullanmış olması, sonraki kullanımlar için ürünün kalitesi, biçimi, kullanımı hakkında müşteriye bilgi sağlamaktadır. Araştırmalara göre turistlerin karar alma süreci açıkça ortaya çıkarmıştır ki, geçmiş seyahat deneyimleri turistlerin tercihlerini direkt veya dolaylı etkilemektedir (Zeithaml vd., 1996; Parasuraman vd., 1994). Yapılan araştırmalarda, geçmişte bir uluslar arası seyahat bölgesine ve/veya konaklama işletmesine yapılan seyahatin ve deneyimlerin, turistlerin karar sürecini etkileme seviyesi konulu araştırmaya göre iki türlü etki ortaya çıkmıştır (Chen ve Gursoy, 2001: 84):

- Deneyimler belli bir bölgeye tekrar seyahat niyetini arttırmıştır,
- Deneyimler gidilen bölgeye tekrar gitme isteğine kesinlikle engel olmuştur.

Gerçektende bir ürüne yönelik hafızada kalmış deneyimler, o ürünün tekrar seçiminde önemli bir rol oynamaktadır. Ancak sadakatin bir tutum şekli olduğu unutulmamalı ve her müşteriden böyle bir tutum beklenmemelidir (Knox, 1998: 732). Yi (1993) tarafından gerçekleştirilen kapsamlı bir çalışmaya göre, müşteri tatmini iki ana biçimde tanımlanmış ve ya bir sonuç ya da bir süreç olarak incelenmiştir. Sonuç olduğunu ileri süren yaklaşımlar, tatilin tüketim deneyimlerinden kaynaklanan nihai bir durum olduğuna inanmaktadırlar. Satın alanın, bunun için yaptığı fedakârlıkların karşılığını yeterli ya da yetersiz bir biçimde almış olduğuna ilişkin düşünceleri; satın alınan belirli ürün ya da hizmetlerin yarattığı etkiler ile birlikte perakende satış yerlerinde yaşanan deneyimlere verilen duygusal tepkiler olmaktadır. Hatta pazarın tümü kadar satın alma ve alıcı davranışlarının müşteri üzerinde bıraktığı etkiler; satın alanın, bu alışverişten beklediği sonuçlara ilişkin olarak aldığı karşılık ile harcadıklarını karşılaştırmasından doğan bir sonuç şeklinde tanımlar yapılmıştır. Yi (1993) yapılan tanımların tatminin belirli bir konuya ilişkin olması bakımından da değiştiğini gözlemlemiştir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Vavra, 1999: 18):

- Bir üründen duyulan tatmin
- Satın alma kararı sonucunda yaşanan deneyimden duyulan tatmin
- Performans özelliğinden duyulan tatmin
- Tüketim deneyiminden duyulan tatmin
- Bir mağaza ya da kurumdan duyulan tatmin
- Satın alma eylemi öncesi bir deneyimden duyulan tatmin

Günümüzde işletmelerin tüm faaliyetlerinin odak noktasında müşteri yer almaktadır. "Ne üretirsem satarım" anlayışı artık tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de geçerliliğini yitirmiştir. Müşteriler diğer kaynaklardan her an etkilenip ürüne karşı olan sadakat duygularını kaybedebilirler (McGoldrick ve Andre, 1997: 75). 1980'li yılların başında uygulamaya konulan liberalleşme ve dışa açılma politikalarıyla birlikte artan rekabet, Avrupa Birliği ile ülkemiz arasında imzalanan Gümrük Birliği Anlaşmasının 1996 yılı başından itibaren yürürlüğe girmesinin ardından hemen her piyasada rekabet şimdiye kadar hiç olmadığı biçimde yoğunlaşmıştır. Böyle bir

ortamda ayakta kalabilmenin yolu firmaların müşteri odaklı bir anlayışı benimsemelerinden geçmektedir (Odabaşı, 2003). Bir tüketicinin tutumu, belli bir markayı satın almaya ikna oluncaya kadar farklı yöntemlerle etkilenebilir. Fakat tüketicinin bu markaya karşı ilgisinin ne kadar uzun süreli olacağı veya başka bir deyişle, tüketicinin bir kere satın aldığı markayı satın almaya devam edip etmeyeceği gibi pazarlama çevreleri tarafından sıkça sorulan soruların cevabı ürün sadakati kavramı ile verilmeye çalışılmaktadır (Ganesh vd., 2000: 65; Zeithaml vd., 1996). Marka bağlılığı ile ilgili araştırmaların önemi oldukça fazla olsa da tüketiciden alacağımız cevaplar her zaman garanti olmayabilir. Başka bir deyişle tüketicinin o ürüne bağlı kalıp kalmayacağına yönelik kesin bir şey söylemek oldukça zordur (Chang ve Chen, 2006). Genel olarak işletmelerde iç ve dış müşteri ilişkilerine verilen önem ve sadakate yönelik elde edilen başarı, gelecek için atılan önemli bir adım olarak görülmektedir (Richard ve Larry, 1996). Bu nedenle müşteri temeline dayalı bilginin toplanması, analiz edilmesi ve kullanılması daha da önem arz etmektedir. Müşteri ilişkilerine yeterince kaynak ayıran örgüt yapısını bu yönde yeniden tasarlayan, yönetici ve çalışanların tam desteğini sağlayan kuruluşlar pozitif bir ilerleme kaydetmişlerdir. Bu pozitif ilerleme, sadece işletmelerin müşterileriyle olan ilişkilerinde değil, aynı zamanda üretim, pazarlama, yönetim, kalite ve teknoloji gibi alanlarda da gerçekleşmiştir (Millan ve Esteban, 2004). Bu bağlamda sadakat duyguları oluşturmak, karşılıklı, uzun vadeli bir değer ilişkisi yaratmak için iç ve dış müşteriler ile gerçekleştirilen ilişkilerin etkin biçimde yönetilmesidir (Dick ve Basu, 1994).

İşletme yöneticilerinin esas amacı; yeni müşteriler bulmak, kayıp müşterilerini geri getirmek, iç ve dış müşterilerin analiz edilmesi, iç ve dış müşteri sadakat programlarının oluşturulması ve müşteriyi elde tutmanın önemini anlamak ve anlatmak olarak sıralanabilir (Shoemaker ve Lewis, 1999). Bir müşteriyi elde tutma maliyeti, yeni müşteri bulma maliyetinden en az 6-10 kat daha düşüktür ve memnun olmayan müşteri de 21 mevcut veya potansiyel müşteriyi kaçırmakla eşdeğerdir (Barry vd., 1997). İç müşteri, dış müşterilere nihai ürünü sunma sürecinde görev alan işletmedeki çalışanlardır. Dış müşteri kavramıyla ise işletmenin ürettiği ürün veya hizmeti, kendi ihtiyaçları veya başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak için satın alma faaliyetinde bulunan kişi veya kuruluşlar kastedilmektedir. Tatmin olmuş dış

müşteriler yaratma sürecinde iç müşteriler etkin rol oynamaktadırlar. Bu nedenle çalışanların içinde yer aldıkları örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde süreli olarak sadakat ve gayretle çalışabilmeleri, büyük ölçüde yönetimi kabullenmelerine ve örgüt atmosferi ile bütünleşmelerine bağlıdır (Üner, 2011: 89).

Dış müşteri sadakati, müşterilerin ihtiyaç duydukları ürünleri satın almak için sürekli olarak aynı markayı tercih etmeleridir (Sivadas vd., 2000: 74). Bir diğer tanımda ise müşteri sadakati, “tercih edilen mal veya hizmeti (markayı), başka çekici seçeneklere rağmen, gelecekte de tutarlı olarak, yeniden satın almaya veya müşterinin aynı yere müşteri olmaya devam etmesi” olarak ifade edilmiştir (Kotler ve Armstrong, 2004: 36). Ayrıca farklı bir yönüyle müşteri sadakati, müşterilerin bir işletmenin ürünlerini tekrar satın alma davranışları ve bu işletmeye karşı sahip oldukları ağızdan ağza reklam gibi olumlu tutumları olarak tanımlanmıştır (Evanschitzky vd, 2006: 1207). Kumar ve Shah (2004) da müşteri sadakatini, satın alma oranı, satın alma ihtimali, ürünün yeniden satın alınma ihtimali, satın alma sıklığı, tekrar satın alma davranışı gibi davranışsal ölçütler olarak tanımlamışlardır. Müşteri sadakati kavramı, farklı yazarlar tarafından farklı boyutları ile ele alınmıştır. Ancak geliştirilen tanımların “*müşterinin tekrar satın alması*” üzerine odaklandığı görülmektedir (Acar ve Varinli, 2011: 3).

İç müşteri açısından sadakat; özetle işyerinden ayrılana kadar çalışmaya devam etmek şeklinde özetlenebilir. Ancak çalışma sürecinde işe ve işletmeye sahip çıkmak, sosyal çevresine işinden bahsetmek, geleceğe olabildiğince güvenle bakabilmek, iş yerini arkadaşlarına tavsiye etmek, sosyal haklarını zamanında ve tam olarak almak gibi konular sadakate etki eden ve sadakatin etkilendiği konulardır (Pierchy, 1998). Konaklama sektöründe işletme sayısının sürekli olarak artması nitelikli elemana olan ihtiyacı hızla arttırmıştır. Bununla birlikte yetişmiş elemana sahip olan işletmelerinde bu durumun ne kadar farkında oldukları ayrı bir tartışma konusudur. Aynı bölgede olan tesislerden küçük ücret farklılıklarında çalışanların işini çok hızlı bir şekilde değiştirdikleri de bir gerçektir. Günümüzde işletmeler, müşterilerin üründen beklentilerinin neler olduğunu, bu beklentilerinin ne kadarlık bir kısmını karşılayabildiklerini bilmek ve müşterinin memnun olmadığı noktaları belirleyip tatmin düzeyini artırmak için çalışmalar yapmak zorundadırlar (Walters vd., 2002: 777). Çok basit bir yaklaşımla konaklama işletmeleri için müşteriler

olmasaydı otel, restoran, temizlik, eğlence, vb. hizmet alanları da olmazdı. Eğer işyeri sahibi veya yöneticisi olarak, bir şirket kültürü oluşturmak, müşteriye daha fazla ilgi ve özen göstermek, kaliteli ve sürekli hizmet sunmak, müşteriyle ilişkileri düzgün bir seviyede tutmak gibi konularda özenli ve istekli olabilirsek müşteri memnuniyeti anlayışında bu oranda başarılı olmak mümkün olacaktır (Kandampully ve Duddy, 1999: 321). Müşterilerinize mal ve hizmet sunumu yaparken onlara ne kadar güvenilir olduğunuzu, onları ve işinizi ne kadar önemseydiğinizi ve bunu uyguladığınızı göstermek oldukça önemlidir. Memnun müşteri yaratmak için onların ihtiyaçlarını göz önüne alıp çözüm sunabilmek gereklidir. Bu çözümler gelecek için de güvenin temelini oluşturur ve müşterinizin devamlı olmasını sağlayacaktır (Walters vd., 2002: 777).

Philip Kotler'e göre (2002), bugünün çok uluslu rekabetçi ortamında tüketiciler marka seçimlerinde birçok alternatifle karşı karşıya kalmaktadırlar. Ürün bağlılığına engel olabilecek birçok kuvvetli güdünün bulunduğu bu ortamda, tüketicilerin ürün çeşidine ve farklı markalara karşı duydukları ilgi de her geçen gün artmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin tüketicilerin markalara olan sadakatsizliği ile baş edebilmeleri ancak ve ancak marka bağlılığını doğru bir şekilde ölçebilme ve doğru tahmin edebilmelerine ve bu doğrultuda hareket edebilmelerine bağlı olmaktadır (Payne, 2005: 373). Fakat marka bağlılığının farklı araştırmacılarca değişik şekillere tanımlanması nesnel ve genel bir ölçümünün olmasını da engellemiştir. Bununla beraber, marka bağlılığı kavramı stratejik pazarlamanın başlıca odak noktalarından biri olagelmış ve pazarlama çabaları doğrultusunda sürekli bir rekabet avantajı elde edebilmek için önemli bir temel teşkil etmiştir (Galbreath ve Rogers, 1999: 162). Yapılan bir araştırmaya göre, marka bağlılığı ulusal markalarda daha çok görülmektedir. Tüketiciler ulusal markaları kendilerine daha yakın hissetmektedirler (Del Bosque ve Martin, 2008: 552).

2.2. MÜŞTERİ SADAKATİNİN ÖNEMİ

Uzun dönemli ve sağlıklı müşteri ilişkileri için marka bağımlılığı yaratmak artık kaçınılmaz bir durumdur. Sürdürülebilir piyasa avantajı ise şüphesiz müşteri sadakatine dayanmaktadır (Mudie vd., 2003; Shaffer ve Sherrell, 1997). Dış müşteri

memnuniyetini; bir hizmeti/ürünü satın almak için ödenen değer ile tüketim sonrası algılanan değer arasındaki fark olarak tanımlayabiliriz. Sadakatli müşteri, bir mal ve/yada hizmeti ihtiyaç duyulduğunda ve de hizmete ulaşılabilir olduğunda tekrar talep eden ve ürün hakkında olumlu görüşlerini tekrarlayan kişidir (Hammond vd., 1996). Kuvvetli bir müşteri sadakati işletmelerin sahip olabilecekleri en değerli varlıklardan biridir. Müşterilerin firmaya olan sadakatinin ve tutumlarının güçlülüğü, rakiplerin söz konusu müşteriyi kendilerine çekmeye yönelik uygulamalarını güçleştirir ve oldukça masraflı kılmaktadır. Müşteri sadakatinin firmalar açısından sağladığı başlıca avantajlar aşağıda belirtilmiştir. Müşteriler, yüksek ölçüde tatmin eden veya memnunluk uyandıran markayı sadece rasyonel bir tercih olarak değerlendirmezler, aynı zamanda hissi bir yakınlık da duymaktadırlar (Bowen ve Chen, 2001). Bunun sonucunda da müşteri sadakati ortaya çıkmaktadır. Sadık müşteri kesiminin işletmeye olan faydalarını şu şekilde özetleyebiliriz (Üner, 2011: 90):

- Sadık müşteriler hizmetin maliyetinin daha düşmesine katkıda bulunurlar,
- Sadık müşteriler ürün ve hizmet fiyatlarına karşı daha az duyarlı olurlar,
- Sadık müşteriler satış hacminin arttırılmasına yardımcı olurlar,
- Sadık müşteriler yaşam boyu müşteri değerinin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunurlar,
- Sadık müşteriler müşterilerin işletmeye olan güvenlerini perçinler,
- Sadık müşteriler satış işlemini kolaylaştırırlar: Sadık müşteriler ürünün, markanın temel üstünlüklerini bilirler. Dolayısıyla, bunlara yeniden satış yapılması değil, sadece ihtiyaçlarının hatırlatılması yeterlidir.
- Sadık müşteriler pazara istikrar kazandırırlar: Firmanın pazar payı daha kesin olarak tahmin edilebilir. Satışlarda daha az sadık müşterilerden kaynaklandığı şekilde büyük iniş çıkışlar olmaz, istikrarlı bir pazar yönetimin daha etkili planlar yapmasını ve kaynaklarını daha etkin kullanmasını olanaklı kılar. Bu da maliyetleri düşürür.
- Sadık müşteriler fiyatlar üzerinde kontrol olanağı sağlar: Sadık müşteriler, bütüncül tatmini en önemli unsur olarak gördükleri için, fiyatlardaki küçük değişikliklerle o kadar fazla ilgilenmezler. Geniş bir sadık müşteri kitlesine sahip firmalar fiyatlandırma konusunda daha rahat davranırlar.

- Sadık müşteriler ilgili hizmet işletmesini daha sık ziyaret ederler: Bu ziyaretler esnasında, daha önceden satın almayı düşünmedikleri ürünleri görür ve satın alırlar. Firmanın özel bir ürününden kaynaklanan tatmin, müşterinin, firmanın sunacağı diğer ürünlere de olumlu yaklaşmasını sağlar.
- Sadık müşteriler firmaya dağıtım kanalları konusunda yardım sağlarlar: Acentelerine sadık olan müşteriler kendilerine uygun nitelikteki konaklama işletmeleri tipinde ürün bulundurulması yönünde baskı yaparlar.
- Sadık müşteriler karın sürekliliğini temin ederler: Müşteri sadakatının faydası uzun dönemde daha çok hissedilmektedir. Müşteriler ne kadar uzun süre sadık olurlarsa o kadar kişi başı harcamaları arttırırlar.

Konaklama işletmelerinin gerçek başarısı sadık müşterilerin tekrarlanan ziyaretlerine ve tatmin olmuş müşterilerin yapacağı reklama yani marka sadakatine bağlıdır (Gounaris ve Stathakopoulos, 2004: 283). Ancak turizm işletmelerinde marka imajı gibi müşteri sadakati yaratmak da zordur. Bu nedenle turizm işletmelerinin pazarlama politikalarında reklam, özendirme, halkla ilişkiler gibi satış geliştirme tekniklerinin yanı sıra müşteri sadakati oluşturma programlarının da uygulanması ve müşterileri elde tutmak gerekmektedir (Kumar ve Shah, 2004: 318). Böylece, müşteri ile turizm işletmesinin ilişkileri gelişecek ve müşterinin sadakati sağlanmış olacaktır. Özellikle insanların duygusal ve kişisel yönlerine hitap edecek yöntemler geliştirmek ve uygulamak müşterinin güvenini ve sadakatini arttıracaktır. Örneğin; Northwest Havayolları her yıl çocuklar için bir oyuncak kampanyası düzenleyerek sosyal hizmete dayalı sadakat oluşturmakta ve kaliteli mal ve hizmetle bu uygulamayı destekleyerek duygusal bağı güçlendirmektedir (Gökdeniz ve Aşık, 2008: 134).

Turizm işletmelerinde müşteri tatmini ve sadakatının oluşturulması yoluyla firma imajı yaratabilmek için müşterilerle iyi ilişkiler kurmak, sunulan mal ve hizmete değer katmak, müşterinin güvenini kazanmak ve müşterinin beklentilerine uygun üretim yapmak gerekmektedir. Müşteri sadakatini tam olarak tanımlamak zordur. Genel olarak, üç farklı yaklaşım kullanılmaktadır (Bowen ve Chen, 2001: 213; Huang ve Zhang, 2008: 103):

- **Davranış (fiziki davranışlar):** Bu yöntemde müşterinin tekrar gelmesi sadakat olarak kabul edilmektedir. Diğer taraftan tekrar gelen müşterilerin gerçek anlamda markaya sadık olduklarını düşünmek bazen yanılgılara neden olabilmektedir. Örneğin, bir müşteri aynı konaklama işletmesine konumu nedeniyle tekrar gelebilir. Ancak yolun karşısında açılacak başka bir konaklama işletmesinde yeni ve daha güzel hizmeti nedeniyle geçiş yapabilir. Buda gösteriyor ki tekrar mal ve hizmet satın alan müşteriler her zaman sadık müşteri değildirler (Ballester ve Alleman, 2001: 190).
- **Tutum (duygusal davranışlar):** Bu yöntemde duygusal ve psikolojik yaklaşımlar, dışavurumlar incelenir. Müşterilerin ait olma, sadakat duyguları ve bağlılık hisleri dikkate alınmaktadır (Doney ve Cannon, 1997: 35). Bununla birlikte bir kişi bir konaklama işletmesini kendi değerlendirmesinde birinci sınıf bir işletme olarak görebilir, çevresindeki insanlara önerebilir. Ancak konaklama işletmesinin uzak olması ve/yada fiyatının pahalı olması düzenli bir şekilde konaklama işletmesinden hizmet alabilmesini engelleyebilmektedir.
- **Çoklu yöntem:** Bu yöntemde müşteri sadakati; müşterinin ürün tercihleri, markalar arasında değişim isteği, ürünü satın alma sıklığı, son zamanlarda satın alma davranışları, toplam alınan ürün miktarı açısından müşteri sadakati incelenmektedir. Müşteri sadakatini çok yönlü incelemek günümüzde zincir işletmelerde, perakende sektöründe, eğlence sektöründe sıklıkla başvurulan ve müşterilerin tam olarak ne istediklerini anlamak, dolayısıyla müşteri sadakatini oluşturabilmek açısından uygulanan bir yöntem olmuştur (Oliver, 1999: 40).

Bu açıklamaların ışığında müşteri sadakatini, müşterilerin işletmeye karşı olumlu manevi duyguları, üretilen mal ve/yada hizmeti tekrar satın alma eğilimi ve işletmeyi başkalarına tavsiye etme durumu şeklinde tanımlamak mümkündür (Dick ve Basu, 1994: 106). Saunders zincir otelleri (Boston, Connecticut, Florida) yöneticilerinin yaptıkları araştırmalarda, daha fazla sadık müşteri kazanmak için öncelikle müşterilerinin ne tür hizmetler beklediklerinin anlaşılmasının gerekliliğini tespit etmişlerdir. Bağımsız bir araştırma grubu konaklama işletmesi müşterilerinden

rast gele seçtiği küçük bir gruba yönelttiği “nasıl bir hizmet beklersiniz?” sorusuna verilen cevaplar şu şekilde olmuştur (Bowen ve Chen, 2001: 213):

Bir müşteri; Son dakika çıkılan bir tatil sonucunda gidilen bölge konaklama işletmelerinde boş yer bulunamamıştır. Kaldıkları zor durumdan kendilerine konaklama işletmesinde oda bulabilen işletmeye karşı duygusal bir yakınlık hissettiklerini bu nedenle de işletmeye yönelik sadakat duygularının oluştuğunu belirtmişlerdir. Başka bir müşteri; eşiyile birlikte bir tatile çıktıklarında tatilden zevk almak istediklerini, seyahatin amacının eğlenmek olduğunu, daha gülen yüzler ve gözler görmek istediklerini söylemişlerdir. Ancak iş seyahatleri süresince eğlenmek esas amaç olmadığından keyfiyete yönelik davranışlar beklemediğini belirtmiştir. Diğer bir müşteride; otel odasına geldiklerinde zamanlarını eksikliklerin tamamlanması için harcamak istemediklerini söylemiştir. Her şeyin düzgün olduğu işletmelerde ise “benim işim sizin memnuniyetinizdir” yaklaşımının görülebildiğini belirtmişlerdir (Bowen ve Chen, 2001: 213).

Yapılan anket çalışmalarının sonunda ortaya çıkan sonuç, müşteri tatmini müşteri sadakatine eşit değildir. Diğer bir deyişle her tatmin olan müşteri sadık müşteri olmamaktadır. Bowen ve arkadaşlarının (2001) yaptığı anketlerde ölçü olarak; müşteri memnuniyeti, tekrar mal/hizmeti satın alma niyeti, işletme lehine olumlu reklâmın yapılma isteğini (başkalarına önerme) ölçmüşlerdir. Ölçümlerin sonucunda elde edilen bulgular, müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati arasındaki ilişkinin “nonlinear” ve “asimetrik” bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Memnuniyetin belli bir noktaya ulaşması neticesinde sadakat seviyesi de ciddi bir oranda artış göstermiştir. Diğer taraftan memnuniyet belli bir noktaya düştüğünde sadakatte benzer bir oranda düşme göstermiştir. Bowen ve arkadaşlarının (2001) yaptığı bu çalışmada da (7’li likert) müşteri memnuniyet seviyesinin 6’dan 7’ye yükselmesine bağlı olarak müşteri sadakatinde %100 lük bir artış gözlemlenmiştir.

Memnuniyetteki küçük değişimler sadakatte önemli değişimlere neden olabilmektedir (Bowen ve Chen, 2001: 215). Anket sonuçlarına göre katılımcıların;

- %63 ü çok memnun (7) olduklarını,
- %29 u oldukça memnun(6) olduklarını belirtmişlerdir.

Bu iki grup konaklama işletmesinin sadık müşterileridir ve kesinlikle işletmeyi başkalarına önereceklerini belirtmişlerdir. Diğer taraftan memnuniyet

derecesi 7 den 6 ya düştüğünde ise sadakat (oteli başkalarına önerme) oranı %50 oranında düşme göstermiştir. Bu tür araştırmalar gösteriyor ki, konaklama işletmesi yöneticileri için tatmin olmuş müşterilere sahip olmak yeterli değildir fakat son derece tatmin olmuş müşterilere sahip olmak ve güven duyulan bir işletme olmak esas hedef olmalıdır (Swaen ve Chumpitaz, 2008: 13). Müşteri memnuniyetindeki küçük artışlar müşteri sadakatini inanılmaz oranlarda arttırmaktadır. Aksi bir durum ise olumsuz etkiye neden olacaktır (Dubrovski, 2001: 294). Sadık müşterilere sahip olmak diğer taraftan da işletmenin reklâm giderlerini, müşterilerin ağızdan ağza yaptıkları tanıtımlar nedeniyle azaltıcı bir etki göstermektedir. Sonuç olarak müşteri tatmini ile müşteri sadakati arasında bir ilişki vardır (Ranaweera ve Prabhu, 2003; Garbarino ve Johnson, 1999).

2.3. MÜŞTERİ SADAKATİNE YOL AÇAN ETMENLER

Konaklama işletmelerinde sadık müşteriler oluşturmak için öncelikle sadakati etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Buna bağlı olarak işletme strateji ve taktikler geliştirmelidir. Her farklı müşteri için sadakat farklı nedenlerden oluşabilir. Bununla birlikte genel olarak sadık müşteriler, tekrarlanan alımlar, firmanın diğer ürünlerini denemek, diğer firmaların ürünlerine direnç gösterme, tavsiyelerde bulunma, ürünün tanıtımını üstlenme gibi konularda benzerlikler göstermektedirler (Henderson vd., 2003: 297). Araştırmalar göstermiştir ki üretilen hizmetin kalitesi müşterilerin ürüne yönelik sadakatine; başkalarına tavsiye etmelerine, ürünü yeniden satın almalarına, ürün hakkında olumlu-olumsuz değerlendirmeler yapmalarına neden olmaktadır (Dick ve Basu, 1994: 106). Sunulan servisin kalitesi memnuniyete dolayısıyla sadakate yol açmaktadır. Mevcut müşteri davranışları servis kalitesi ve tatminden etkilenmektedir. Sonuç olarak ta kişiler ürünü büyük olasılıkla başkalarına da tavsiye etme davranışını göstermektedirler. Bu tür müşteriler işletmelerin en sadık müşterileri olma yolunda oldukça önem kazanırlar. Ürünü başkalarına tavsiye etmek diğer taraftan ürünü tekrar satın alma eylemine dönüşmektedir (Sivadas vd., 2000: 79). Tatmin olmuş müşteride tek başına yeterli olmamaktadır. Her ne kadar çok tatmin olmuş müşteri tekrar satın alma eğilimini de arttırmaktadır denilse de, her zaman bu iki faktör ilişkili çıkmayabilir.

Farklı dış faktörler müşterinin tatmin duygusuna rağmen ürünü tekrar satın almasını engelleyebilir. Bu nedenle işletmeler markalarına olan sadakate her zaman ve her şekilde ihtiyaç duymaktadırlar (Hui vd, 2007: 974).

- **Markanın Farkında Olmak:** Marka tüketicilerin, ürüne ait etiket, reklâm ve paketlenme aracılığı ile oluşan imajın anlaşılmasıdır ve benzer diğer ürünlerden farklılığını ortaya koyarak müşterilerin istek ve dileklerini bu yolla karşılayabilmektedir (Oh ve Fiorito, 2002: 206). Tüketicilerin marka hakkında bilgilendirme süreci reklâm, doğrudan posta, basın bülteni, özendirme faaliyetleri ve ağızdan ağza iletişim yoluyla gerçekleşebilir. Tüketici üründen ne kadar fazla haberdar ise onu satın alma ihtimali o kadar yüksek olmaktadır (Ranaweera ve Prabhu, 2003).
- **Promosyon :** Promosyonlar maliyet avantajı sağlamak ve bu yönde bir fark ve marka bağlılığı yaratmak için kullanılabilir. Diğer taraftan promosyonlu fiyatlar konaklama işletmelerinde satışları arttırmak amacıyla sıkça kullanılmaktadır. Kış aylarında yaz sezonuna yönelik alımları desteklemek için iskontolu fiyatlar hem iç pazarda hemde dış pazarda değerlendirilmektedir. Ancak burada önemli olan bir nokta şudur. Sezon öncesi satışlara uygulanan indirimler, sezon boyunca uygulanan indirimlerden farklı olabilmektedir. Buda sadakat programlarını yakından ilgilendiren müşterilere karşı adil olma ve eşit şartlarda eşit promosyon imkanları sunulma beklentisini oluşturmaktadır (Waarden, 2007: 234).
- **Tatmin:** Müşteri tatmini aslında geleceğe dönük mal/hizmet tüketimini, beklenen performans ile algılanan performans açısından değerlendirmektir (Baker, 2000: 73). Ürün ve/veya hizmetin esas görevi, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktır. Diğer bir ifade ile ürün ve/veya hizmetler insanların gereksinimlerini karşılayan araçlardır. Bir ürünün ve/veya hizmetin kaliteli ve verimli olması, onun müşteriye ne düzeyde tatmin ettiği ile orantılı olmaktadır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi, modern pazarlama anlayışının temelini oluşturmaktadır. Araştırmacılar tatmini müşteri

davranışının anahtar bir değişkeni olarak alırken, uygulamacılar tatmini başarılı pazarlama stratejileri tasarlamının odak noktası olarak, politikacılar ise müşteri refahının göstergesi olarak ele almıştır (Heskett, 2002: 355). Bu nedenle birçok alanda, müşteri tatmininin yapısı ve süreci araştırmacıların temel ilgi alanlarından biri olmuştur. Ürün performansının beklentilerin gerisine düşmesi durumu, müşteri tatminsizliğini, beklentilerini karşılaması ve aşılması durumu ise tatmini ortaya çıkarmaktadır. Bu duygular, müşterinin ürünü yeniden alıp almamasında ve çevresine ürün hakkında olumlu ya da olumsuz şekilde bilgi vermesine neden olmaktadır (Heskett, 2002). Müşterilerin tüketim duygularının firma lehine tekrar satın alma davranışına dönüşebilmesi, yeniden işletmeye yönelmesi niyetinin oluşması müşteri tatmini ile yakından ilişkilidir (Han vd, 2009: 571).

- **Üstünlük İmajı:** Belki de tüm tüketici sadakatlerinin altında yatan neden, tüketicinin bir marka/ürüne atfettiği üstünlük imajıdır. Bu imaj, tüketici açısından yalın bir tatminden daha fazla önem taşır. Başka bir deyişle kalite müşteri için önemlidir. Kaliteyi; müşterilerin beklentileri ile hizmeti algılamaları arasındaki kıyas olarak tanımlayabiliriz (Caruana, 2002: 813). Bir tatil ihtiyacını tatmin eden birden fazla konaklama işletmesi olabilir. Buna karşılık tüketici bunlardan birini diğerlerinden daha üstün olarak algılayabilir. Bu imaj o denli güçlüdür ki tüketici, en azından kısa vadede, tatil pazarında mevcut olabilecek daha iyi bir çözümü deneme arzusunun ortaya çıkmasını önleyebilir. Tüketiciler geçmiş deneyimlerine dayalı olarak sahip oldukları imaj nedeniyle ürüne olan sadakatlerini koruma eğiliminde olmaktadır. Müşteriler ürüne yönelik beklentilerinin arttırarak daha iyi hizmet alabileceklerinin farkındadırlar. Dolayısıyla imajdan ve tüketimden elde ettikleri tatmin duygusu sürekli artma eğilimindedirler (Del Bosque ve Martin, 2008: 551).

Turizm bölgeleri içinde satın alma ve/ya da tekrar satın alma eylemi müşterilerin bölgelerde elde ettikleri deneyimlere dayanmaktadır. Böylece müşteriler turistik bölgelere, uygun gördükleri imajı atfederler (Palmer ve McCole, 2000: 198). Diğer taraftan sahiplenilen imajla bağlantılı olarak tavsiye yoluyla karar verme,

hemen hemen her toplumda giderek daha yaygın hale gelmektedir. Yeni ürünlerin ya da mevcut ürünlerin yeni özelliklerinin kullanıcılar tarafından en kolay kabulü, bunları kullanmış olanların tavsiyesi yoluyla olmaktadır (Kırım, 2003:196). Yüksek gelir grubuna dahil müşteriler sosyal statüleri gereğince ürünün imajı ile kendilerinin toplum içinde destek sağladıklarını düşünebilirler. Ya da ürünün imajı ile kendilerine sembolikte olsa toplum içinde farklı bakış açısı sağlayabilirler. Gelirin yüksek olması diğer taraftan da pahalı ürünlerin bu kişiler tarafından maliyetinin düşünülmeden satın almalarını sağlamaktadır. Seyahat endüstrisinde de imajın en etkili olduğu nokta verilecek karara etkisidir. Temel müşteri davranışları teorisine göre insanların süreç içinde çeşitli markalardan etkilenecek oluşturdukları imajla bağlantılı olarak karar vermektedirler. Bir tüketici bir ürünü üzerinde taşıdığı imajına göre tanımlamaktadır (Leisen, 2001: 50).

- **Süregelen Alışkanlık:** Alışkanlık; herhangi bir hareketi arzu ederek yapma ve bunu devamlı suretle tekrarlama eylemidir. Alışkanlık kişiliğin bir parçası ve onun bazı hallerde de vazgeçilmez bir unsuru olabilir (Eren, 2000: 399). Tüketicilerin satın alma alışkanlıkları, ürünün kendileri açısından taşıdığı öneme bağlı olarak, *sadakat* ya da *süregelen alışkanlık* ile ilgili olabilir. Eğer ürün kendisi açısından fazlaca önem taşımıyorsa, tüketici bu durumda süregelen alışkanlığı gereği bir davranış sergileyecektir. Aradığı marka ürünü bulamayan tüketici var olan bir başka markayı kabul edecektir. Bu durumda, aynı marka ürün tekrarlı olarak satın alınsa da sadakatten söz etmek mümkün değildir. Tüketici açısından önem taşıyan ürünlerde ise, daha köklü ve değiştirilmesi güç olan sadakat olgusu karşımıza çıkmaktadır. "Aradığımız marka ürün kalmamışsa yerine hangi ürünü tercih edersiniz?" sorusuna "hiçbirini" cevabını veren tüketici sadık tüketicidir. Üründen kaynaklanan olumsuzluğa rağmen müşterinin sadık kalma eğilimini desteklemek amacıyla daha hesaplı fiyat, farklı sunum, sorumluluk içeren davranışlar, çevreye duyarlı olma gibi faktörler örnek gösterilebilir (Han vd., 2009: 570).
- **Uyma Eğilimi:** Uyma davranışı bir kişinin davranış ve hatta bazı durumlarda düşünce ve duygularını gerçek (somut) yada düşünsel-varsayımsal bir baskı (kısaca sosyal etki) aracılığı ile değiştirmesi ve baskı yönüne doğru uyum

göstermesi demektir. Uyma davranışının derecesi, bu baskının yeğinliğine bağlı olarak artar ya da azalır (Usal, 1997: 205). Uyma eylemi durağanlıkla yakından ilgilidir. Uyma davranışı ürünün, markanın imajının tüketicinin yakın çevresindeki insanlarca tatminkâr olarak değerlendirilen normlarla uyumluysa, tüketicinin "sürüden ayrılmamak" için bu ürüne, markaya karşı sadakat geliştirebilme eğilimi demektir. Birey yakın çevresindekilerin yargılarını sorgulamak istemeyebilir. Bu durumda sırf çevreye uymak için kişisel olarak en iyi olduğunu düşünmediği bir ürüne ya da markaya karşı sadakat geliştirebilirler (Sramek vd, 2009: 449; Kırım, 2003: 179).

- **Riskten Kaçınma:** Sadakat, kimi durumlarda tüketicinin risk ihtimalini asgari seviyeye indirgemesine veya tamamen ortadan kaldırmasına yardımcı olabilir. Yeni bir ürün/markadan tatmin olmama riskini önlemenin bir yolu bilinen bir ürün/markaya sadık kalmaktır. Ortada bir riskin bulunması durumunda tüketicinin üzerinde düşünmesi gerekli hususlar; riskin varlığının ne denli güçlü algılandığı ve yanılma riskini önlemenin ne denli önem taşıdığıdır. Kuşkusuz bu iki husus tüketiciden tüketiciye büyük farklılıklar gösterir. Tüketici sadakatının, mevcut durumda ihtiyaçlarını tatminkâr bir düzeyde karşılayan ve marka/ ürün seçiminde belirli bir risk algılayan kişilerde daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Uzun süredir karşılıklı tatminin yer aldığı satın alma davranışının sağlandığı satıcı-müşteri ilişkisinin temelinde riskten kaçınmak ve sürpriz yokluğu yer almaktadır (Sramek vd., 2009: 444).
- **Karar Verme Kolaylığı:** Ortalama bir tüketici her hangi bir zaman diliminde benzer bir ürünü seçme aşamasında bir çok veri ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu kadar yoğun bilgi altında elbette tercih ettiği ürünün lehine karar vermesi ve sadakatının devam edebilmesinin de şartları olacaktır. Araştırmalara göre, servis kalitesi ile değişen maliyetler arasındaki ilişki pozitif yönde ve önemli derecededir. Hizmet kalitesinin artması müşteriler tarafından algılanan kaliteyi arttırmakla birlikte müşterinin firmayı başka firmayla değiştirtme durumunda yeni hizmetin maliyetinin artacağı algısını da yükseltmektedir (Oliver, 1999). Ancak müşteri tarafından algılanan mevcut firmayı değiştirme

maliyetinin yüksek olacağı bilgisi memnuniyetsizliğe neden olmamaktadır. Sonuç olarak servis kalitesi, değişen tercih maliyetleri ve müşteri memnuniyeti mal/hizmete yönelik tatmin ve tatminsizlik duygusunu beraberinde getirmektedir. Bu durumda müşterinin kararı olumlu yada olumsuz anlamda kolaylaşmaktadır (Meng ve Eliot, 2009: 61).

- **Pazar Koşulları:** Bir müşterinin sürekli aynı firmadan satın alması her zaman için yalnızca firmaya karşı psikolojik bir taahhüdünün sonucu değildir. Belki müşterinin firma değiştirmesini engelleyecek başka unsurlar da olabilir. Örneğin, müşterinin tercih edebileceği alternatif bir işletme, ürün, hizmet ya da marka olmaması durumunda müşterinin aynı işletmeyi tercih etmesi bir zorunluluktur (Hartmann ve Ibanez, 2006: 2). Diğer taraftan turizm sektörü hızla büyümektedir. Her yıl onlarca yeni ve iddialı tesisler hizmete başlamaktadırlar. Bu durum işletmeler arasında bir rekabete ya da kaosa neden olmaktadır. Fakat müşteriler bu karmaşa içinde dahi sadık olabilecek işletmeleri bulabilme yeteneğine her zaman sahip olacaklardır (Joppe, 2003: 309).
- **Yenilikler:** Yenilikler ürünlerin sürekli güncel istek ve ihtiyaçlara göre değiştirilmesini mümkün kılmaktadır. Bununla birlikte yapılan değişikliklerin müşteriler üzerinde ne tür etkiler bıraktığı, müşterilerin algılamaları firma tarafından sürekli gözlemlenmelidir. Bazen müşteriler üründe yapılan değişiklikleri onaylamamaktadır. Yeni üründe meydana gelen köklü değişiklikler ile eski üründeki ilişki müşteri tarafından algılanmadığı durumlarda müşteri farklı ürünlere yönelebilecektir (Tepeci, 1998: 225). Turizm sektöründeki müşteri odaklı ürün modelinin başarısı, üretim esnekliği, söz konusu ürünleri müşteri odaklı düşünerek, müşterinin alacağı nihai faydaya yakın bir değerde üretmeye çaba sarf etmekten geçmektedir. Etik duygusu hizmetin her aşamasında müşteri memnuniyetini sağlamada, müşteriye anlamada, doğru hizmeti verme aşamasında önemli bir araçtır (Güler, 2009: 69).

2.4. HİZMET KALİTESİ İLE SADAKAT ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yoğun rekabetin bulunduğu herhangi bir sektörde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için mevcut müşterilerin elde tutulmasına ve müşteri sadakati oluşturmaya ihtiyaç vardır. Yapılan çalışmalar, müşteri sadakatının sağlanmasında temel unsurun kaliteli hizmet ve dolayısıyla müşteri memnuniyeti olduğunu ortaya koymaktadır (Oliver, 1999; 1992; Arasıl, vd., 2004). Kaliteli bir hizmet sunmak ve müşteri tatmininin sağlanması işletmeler için anahtar bir konudur. Çünkü müşteri tatmini, sadakati meydana getirecektir. Bu da daha iyi bir işletme performansı oluşturacaktır (Gronholdt, Martensen, Kristensen, 2000; 509). Tatmin olmuş müşterilerin işletmeye kazandırdığı en önemli katkı müşterilerin işletmeye sadık hale gelmesidir. Diğer katkılar ise tatmin olmuş müşteri (Baytekin, 2005: 43);

- Daha fazla ürün satın alma yoluna gider.
- İşletmenin ürettiği diğer ürünlerden de satın alır.
- İşletme ve işletmenin ürettiği ürünlerle ilgili pozitif düşünceler beslenildiğinden dolayı işletmenin olumlu bir imaja sahip olmasına katkıda bulunur.
- Rakip işletmelerin markalarına, ürünlerine karşı daha az duyarlıdır.

Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesi ile müşteri tatmininin sağlanması, işletmenin rekabet gücünü koruyabilmesi, gelir elde etmesi ve hatta devamlılığını sağlayabilmesi açısından oldukça önemlidir. Çünkü kaliteli hizmet tüketimi sonrasında tatmin edilmiş müşteriler, sosyal haberleşme yoluyla konaklama işletmeleri için en iyi tanıtımı yapmaktadırlar. Tanıtımı etkin olan konaklama işletmelerinin tercih edilme olasılığı da yükselmektedir (Çakıcı, 1998: 9). Ayrıca, kaliteli hizmet sunmak ve müşteri tatminini sağlamak, konaklama işletmelerinde çalışan tüm personelin ilk ve en önemli işi olmalıdır. Konaklama işletmelerinde kritik başarı faktörlerinden en önemlisinin müşteri olduğu belirtilmektedir. Ayrıca bir konaklama işletmesinde başarının tatmin olmuş müşteri oranına göre belirleneceği ifade edilmektedir. İhtiyaçları kaliteli bir hizmet ile en üst düzeyde karşılanmış müşteriler, diğer firmaların sundukları ürün veya hizmetlerden en az düzeyde etkilenir ve “kendi otelinden” satın almaya devam ederler. Bu nedenle işletmeler, sürekli kaliteli hizmet ile müşterilerini tatmin etmeli ve sonrasında sadık müşteri

kazanabilir ve bu müşterilerin sayısının artırılması ve elde tutulması ile rekabetten en az düzeyde etkilenecek pazar payını koruyabilirler (Hançer, 2003; 40).

İşletmeler için en önemli pazarlama hedeflerinden biri müşteri sadakatini artırmaktır. Bu da müşterilere sürekli kaliteli ürün ve hizmet sunarak mümkün olur. Müşteri memnuniyetini sağlamak için yapılan yatırımlar, önceleri bir maliyet olarak gözüktü de, kazanılan sadık müşteriler sayesinde, işletmenin reklam-tanıtım giderlerinde bir azalma olacaktır. Aynı zamanda sadık müşterinin artması firmanın ürünlerinin fiyat ayarlamasında daha rahat hareket etmesini sağlayacaktır. Memnun müşterinin konuşmaları ve tavsiyeleri sayesinde yeni müşterilerin kazanılması süreci başlayacaktır (Uysal ve Yona, 2005: 44). Müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Bir müşterinin beklentilerinin hangi düzeyde olduğu müşteri tatmin düzeyini temsil ederken, o müşterinin hangi olasılıkta bir işletmeye geri geleceği ve geri gelmeye devam edeceği, müşterinin işletmeye bağlılığını göstermektedir. Her sadık müşteri tatmin edilmiş müşteridir ancak her tatmin edilmiş müşteri sadık müşteri değildir (Bowen ve Shoemaker ,1998).

2.5. ARAŞTIRMANIN SORUSU VE HİPOTEZLERİ

Algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin hizmeti almadan önceki beklentileri ile yararlandığı gerçek hizmet deneyimini(performans) kıyaslamasının bir sonucu olarak değerlendirilmektedir (Usta ve Memiş, 2009: 90). Bununla birlikte kaliteyi tüketici gereksinimleri ile başlayan ve bu gereksinimlerin tatmini ile sona eren bir süreç olarak da değerlendirmek mümkündür (İçöz, 2001: 8). Kandampully ve Suhartanto (2000)'nun belirttiği gibi işletmelerin amacı, müşterilere en iyi hizmeti sunarak onları memnun etmek ve müşterileri işletmeye sadık birer müşteri haline getirmektir. Rakiplere göre üstün bir hizmet kalitesinin sunulması müşterilerin söz konusu işletmeye sadık kalmalarında önemli bir faktördür. Ennew ve Binks (1996) ise, düşük kaliteli hizmet sunumunun işletmeye müşteri çekmede problemlere ve artan müşteri kayıplarına neden olabildiğini belirtmektedir. Bu sebeple hizmet kalitesi genel olarak müşteriyi elde tutma, müşteri sadakatini artırma ve iş performansını geliştirmek için bir temel oluşturmaktadır. Yine Kandampully ve Suhartanto (2000)'ya göre bir konaklama işletmesinin kendisini rekabetçilerinden farklılaştırması ve müşteri sadakatini oluşturması için kilit faktör fiyat değil hizmet kalitesidir. Emek yoğun

yapısı nedeniyle özellikle konaklama işletmelerinde müşteri sadakati oluşturma ve sürdürmede hizmet kalitesi önemli bir stratejik araç olarak görülmektedir. Konaklama işletmelerinde yüksek hizmet kalitesi ve yüksek müşteri memnuniyeti sadık müşteri sayısını artıracaktır. Kaliteyi bu bakış açısından inceleyen araştırmacılar “sadece müşteriler kaliteyi değerlendirir, diğer bütün değerlendirmeler temel olarak ilgisizdir” görüşünü savunmaktadırlar (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1994). Parasuraman ve arkadaşlarının da vurguladığı gibi; hizmet kalitesi anlayışı hizmeti veren kişinin müşterinin beklentilerini nasıl daha iyi bir şekilde sağlar görüşünden ortaya çıkmaktadır (Nitecki ve Herson, 2000).

Bu çalışmada ülkemizde daha önce tam olarak çalışılmamış bir konu ele alınmıştır. Hizmeti satın alan ve tüketen müşterilerin hizmetten algıladıkları kalite duygusu, tatmin düzeyleri ve sadakat duyguları bir taraftan analiz edilmiştir. Diğer taraftanda hizmeti işletme içinde yatay-dikey ilişkilerle üreten ve tüketime hazır hale getirerek sunan çalışanların bu hizmet kalitesinden ne algıladıkları analiz edilmiştir. Sonrasında ise iç ve dış müşterinin kalite algılamaları birlikte analiz edilerek bir sonuca varılmaya çalışılmıştır. Bundan önce yapılan çalışmalarda ise daha çok müşterilerin kalite beklenti ve algılamaları, tatmin ve sadakat üzerine çalışmalar sıklıkla yapılmıştır. Ancak toplam kalite yönetimi açısından iç müşteri olarak tanımlanan çalışanların ürettikleri hizmetin kalitesi hakkındaki görüşleri araştırılmamıştır. Doğal olarak hizmeti her seviyede üreten çalışanlardır. Çalışanların üretilen hizmetin kalitesini nasıl yorumladıkları ve aynı hizmetin müşteriler tarafından nasıl değerlendirdikleri ortaya çıkarılmalıdır. Bu tür bir yaklaşım, kaliteli hizmetin bir anlayış olarak işletmede sürekli halde üretilmesini sağlayacaktır ve olası sapmaları ortaya koyacaktır. Olabilecek sorunların kolayca çözümlenebilmesi, tekrarının engellenmesi ve çalışanların kalite bilincini neden-sonuçlarıyla anlamaları açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

2.5.1. Dış Müşteri Hipotezleri

Çalışanların hizmet anlayışı hizmetin genel kalitesini etkilemektedir. Bir hizmet işletmesinin müşteri sadakatini kazanabilmesi için, tüm personeli ile üstün bir hizmet kalitesini sürdürme gayreti göstermesi gerektiğini, müşterinin sadakati kadar,

hizmet işletmesinin de müşterisine sadık olmasının önemini vurgulanmaktadır (Kandampully, 1998: 431). Konaklama işletmelerinde çalışanlara yönelik içsel pazarlama faaliyetleri; çalışanları motive etmek, eğitmek ve koordine etmek vb, sonuç olarak müşterileri hizmet alımları sonrasında memnun olmalarını sağlayacaktır. Bu durum işletmenin mali performansını olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanlar hizmet üretim sürecinde yaptıkları her davranışla dış müşterilerin satın alma davranışlarını etkilemektedirler.

Konaklama işletmelerinin yöneticileri bu yaklaşımı öncelikle kendileri anlamalı, değişen müşteri isteklerini analiz etmeli ve iç müşterileri her şartta motive edebilmelidirler (Türköz ve Akyel, 2008:149). Özellikle de çalışanlar, müşterinin beklediği hizmet kalitesini sunmada en önemli araçtır. Bu amaçla da rekabetin çok yoğun olduğu turizm sektöründe görev alan herkesin kalitenin önemini kavraması istenmektedir. Bu süreçte bağlılığa yol açan ve hizmet kalitesi ile bağlılık arasında köprü görevi gören değişkenler arasında müşteri tatmini, araştırmacılar arasında en çok kabul gören aracı değişkendir. Akbaba (2006) 'nın da belirttiği gibi hizmet kalitesi içerikli araştırmalarda çalışanların hizmet anlayışı en önemli faktör gurubu olarak ortaya çıkmaktadır (Tsaur vd., 2002: 397). Bu nedenle literatürde genel olarak kabul edilen görüş; hizmet kalitesinin diğer aracı değişkenlerden daha çok müşteri tatmini aracılığıyla bağlılık yarattığıdır. Konaklama işletmelerinde hizmet emek-yoğun bir ortamda üretilmektedir. Resort konaklama işletmelerinde konaklama süresi ortalama on gün olarak gerçekleşmektedir. Bu süreçte müşteriler ve çalışanlar her an ve her hizmet seviyesinde karşılaşmaktadırlar. Özellikle her şey dahil hizmet veren konaklama işletmelerinde müşterilerin zamanlarının büyük bir kısmını işletmede geçiriyor olmaları nedeniyle; çalışanların hizmet anlayışı, hizmeti üretme biçimi ile genel hizmet kalitesi ve bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle ilgili hipotezler;

- H1a: Çalışanların hizmet anlayışı, müşterilerin otele tekrar gelme isteği üzerinde etkilidir.
- H1b: Çalışanların hizmet anlayışı, müşterilerin oteli tavsiye etmesinde etkilidir.

- H1c: Çalışanların hizmet anlayışı, müşterilerin genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyetini etkiler.
- H1d: Çalışanların hizmet anlayışı, müşterilerin genel olarak otel kalitesinden memnuniyetini etkiler.

Konaklama işletmeleri açısından kalite; turistlerin mevcut ya da doğabilecek ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetlerin üretilmesi, hizmetin müşterilere tanıtılması, gerekli bilgilerin sunulması, işletmenin faaliyet verimliliğinin artırılması ve etkin bir maliyet kontrol sürecinin yardımıyla maliyetlerin düşürülmesi amacı ile kullanılan stratejik bir araçtır. Turizmde kalite uygulamaları ürün ve hizmetlerin sunumlarından ve hatta tatilin satın alma aşamasındaki tanıtımlarından başlayarak satış sonrası hizmetlere kadar devam eden bir süreçtir (Tavmergen, 2002: 30). Konaklama sektöründe, kalitenin belli bir düzeyde gerçekleşmesi, hizmet üretiminin sürekli iyileştirilmesi ve hizmeti üretecek çalışanların nitelikli olmalarına bağlıdır. Konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyeti seviyesini yükseltmek için, tüketici beklentilerinin karşılanması, müşteri girişinden çıkışına kadar yeterli bilgilendirme hizmetinin sunulması müşterileri güvende hissettirecektir. Bu nedenle ilgili hipotezler;

- H2a: Otel hakkında bilgilendirme faaliyetleri, müşterilerin otele tekrar gelme isteği üzerinde etkilidir.
- H2b: Otel hakkında bilgilendirme faaliyetleri, müşterilerin oteli tavsiye etmesinde etkilidir.
- H2c: Otel hakkında bilgilendirme faaliyetleri, müşterilerin genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyetini etkiler.
- H2d: Otel hakkında bilgilendirme faaliyetleri, müşterilerin genel olarak otel kalitesinden memnuniyetini etkiler.

Müşteriler işletmenin sunduğu güven ortamının bağlılıklarını artıracığına ve işletme personelinin kendileriyle olan iletişiminin oteli tekrar ziyaret isteklerinde önemli olduğunu belirtmektedirler. Tsaur vd. (2002) çalışanlar tarafından sunulan hizmetlerin bir otel işletmesini diğerlerinden farklılaştıran en önemli faktörlerden biri olduğunu ifade etmektedir. Yine müşterilerin çoğunluğunun otelin sunduğu fiziksel olanakların aynı otele tekrar gelmelerinde, kaldıkları otelde ortaya çıkan problemin

çözümünde izlenen yöntemlerin ayrıca arzu, istek ve şikâyetlerinin zamanında karşılanmasının otele olan tutumlarında etkili olduklarını belirtmektedirler. Müşterilerin sunulan ürün ya da hizmetin ihtiyaçlarını karşılamadaki etkinliğine yönelik algısı ya da müşteriler tarafından performans ile maliyet arasında yapılan kıyaslamaların müşteri değerini oluşturduğu ileri sürülmektedir. Bu nedenle hizmeti, gelişen ve kabul gören üretim standartları altında, güvenli bir çevrede, zamanında ve yerinde sunmak sadakat üzerinde etkilidir. Bu nedenle ilgili hipotezler;

- H3a: Çalışanların işini zamanında ve güvenli yapması, müşterilerin otele tekrar gelme isteği üzerinde etkilidir.
- H3b: Çalışanların işini zamanında ve güvenli yapması, müşterilerin oteli tavsiye etmesinde etkilidir.
- H3c: Çalışanların işini zamanında ve güvenli yapması, müşterilerin genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyetini etkiler.
- H3d: Çalışanların işini zamanında ve güvenli yapması, müşterilerin genel olarak otel kalitesinden memnuniyetini etkiler.

Müşterilerle temas halinde olan çalışanlar işletme açısından aynı zamanda bir dış müşteridir ve bu durum çoğunlukla işletmeler tarafından göz ardı edilmektedir. İşletmeler gerekli özeni gösterdiklerinde bir taraftan çalışanlarıyla iyi ilişkileri geliştirmekte, diğer taraftan da dış müşterilerle uzun dönemli ve rekabetçi avantaj sağlama konusunda başarılı olabileceklerdir (Dabholkar ve Abston, 2008: 959). Diğer bir ifadeyle, hizmet işletmesinin sahip olduğu fiziki olanaklar yanında çalışanlara her an ulaşılabilirlik, soyut olan hizmetin kalitesine işaret etmektedir (Kotler, Bowen ve Makens, 2003: 43). Bu nedenle hizmet işletmeleri soyut olan ürünlerinin satışını kolaylaştırabilmek için çalışanları aracılığı ile önemli somut ipuçları sunmalıdırlar. Çalışanların her an ulaşılabilir olması müşteriye hizmeti değerlendirme noktasında olumlu düşünmeye yöneltecek ve sadakat duyguları oluşmasını etkileyecektir. Müşteriler tatilleri süresince kendileri, arkadaşları veya aile üyeleri için sürekli hizmetin peşinden koşmaları gerektiği duygusundan sıkıntı duymaktadırlar. İstedikleri ve ihtiyaç duydukları anlarda hizmete ve hizmeti üreten çalışanlara kolayca ulaşmak istemektedirler. Bu nedenle ilgili hipotezler;

- H4a: Çalışanlara ulaşılabilirlik, müşterilerin otele tekrar gelme isteği üzerinde etkilidir.
- H4b: Çalışanlara ulaşılabilirlik, müşterilerin oteli tavsiye etmesinde etkilidir.
- H4c: Çalışanlara ulaşılabilirlik, müşterilerin genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyetini etkiler.
- H4d: Çalışanlara ulaşılabilirlik, müşterilerin genel olarak otel kalitesinden memnuniyetini etkiler.

Müşteriler çalışan personelin genel olarak müşteri ilişkileri konusundaki bilgi, beceri ve deneyimleri ve konaklama işletmesinin çevreye sunduğu imajın söz konusu konaklama işletmesini tercih etmelerinde belirleyici bir faktör olduğuna inanmaktadırlar. Çalışanların oluşturdukları olumlu işletme imajının müşteri sadakatinin önemli bir öncüsü olduğu konusunda literatürde geniş bir fikir birliği mevcuttur (Kandampully ve Suhartanto, 2000). Yoo ve Chang (2005) çalışanların yarattığı imajın işletme seçiminde ve müşteri sadakatinin oluşumunda önemli bir faktör olduğunu belirtmektedirler. Del Bosque ve arkadaşları (2006) müşterilerin işletme hakkında sahip olduğu izlenim, inanç ve hislerin işletmeye tekrar gitme isteğini oluşturmada etkili olduğunu belirtmektedirler. Birçok akademik çalışmada müşterilerle temas halinde olan personelin işletmeye olabilecek rekabetçi avantajları incelenmiştir (Akbaba, 2006).

2.5.2 İç Müşteri Hipotezleri

İnsan, yaşamının önemli bir bölümünü iş yerinde geçirmekte ve işinden aldığı haz yaşamını büyük ölçüde etkilemektedir (Örücü vd., 2006: 39). Bu durum yaşamın bir bütün olduğunu, çalışma ve yaşam koşullarının birbirinden ayrı düşünülmemeyeceğini göstermektedir (Schullze, 1998). Yaşanan hızlı gelişim ve değişim çalışma ve sosyal hayatın hareketli ve hızlı olmasına neden olmaktadır (Aydın, 2004: 1). Doğal olarak bu hız ve hareketlilikte konaklama işletmelerinde de çalışanları etkilemektedir. Konaklama sektöründe işletmelerin yüksek seviyede verimlilik elde edebilmelerinin temelinde, personelin çalışma anlayışının hizmet kalitesine olan etkileri önemli bir oranda yer almaktadır (Cronin vd., 2000). Bu

olumlu etkiler bir taraftan müşterileri memnun ederken diğer taraftanda oluşan genel memnuniyet, çalışanların çalışma koşullarına pozitif yönde katkıları sunmaktadır. İş tatmini ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada, iş yaşam dengesi açısından memnuniyet düzeyinin artmasının, işten ayrılma niyetini azalttığı anlaşılmıştır (Khairunneezam, 2011). Konaklama işletmelerinin yoğun çalışma temposu özellikle sahil bölgesi otellerde çalışanlar açısından temel zorlukların başında gelmektedir. Mevsimlik talep dalgalanmalarına göre artan veya azalan personel sayısı çalışanların üzerindeki uzun çalışma süresi baskısını arttırmaktadır. Bu nedenle çalışanların genel hizmet anlayışı diğer çalışanların oluşturduğu hizmet ortamından etkilenmektedir. Memnun çalışan memnun müşteri sayısını arttırmakta ve otelin gelirini sürekli artırma yönünde katkı sağlamaktadır (Ghobadian vd., 1994).

Kalite algılarını oluşturmak için turistler geçmiş deneyimlerinden yararlanmaktadırlar (Baker, 2000). Bu algıların doğrultusunda yeni tatil mekanlarını yada memnuniyete bağlı olarak mevcut tatil işletmelerini tercih etmektedirler. Bu durum tercih edilen işletme açısından müşteri memnuniyetini oluşturmakta ve çalışanlara sosyal imkanların düzelmesi olarak geri dönebilmektedir. (Kim, Leong ve Lee, 2005). Konaklama sektöründe turistler hizmet sürecinin bir parçasıdır. Onların bu sürece katılımı, aktif veya pasif bir şekilde gerçekleşebilmektedir. Otel işletmelerinde personelin çalışma alanı ile müşterilerin kullanımına ayrılan mekânlar genellikle aynıdır. Bu durum, mal ve hizmetlerin hazırlanması ve özellikle de sunulması sırasında çalışanlar arasında tam bir uyum ve yardımlaşmanın olması gerektirmektedir (Kozak, 2008).

Konaklama işletmeciliğinin temel özelliği, çoğunluğu insanın psikolojik tatmin duygularına yönelik bir dizi hizmetin emek yoğun bir biçimde üretilmesi ve sunulmasıdır. Bu da konaklama işletmelerinde personeli daha önemli hale getirmektedir. Çalışanların iş yapma anlayışları işletmenin başarısı ve verimliliği için esas unsur olmaktadır (Bettencourt vd., 1997; Winsted, 2000). Çalışanların iş yerine karşı sadakatlerinin oluşmasında, müşterilerin sunulan hizmetin genel kalitesinden memnun olmasında personelin bizzat direk etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanlar açısından hizmet kalitesi, tatmin, memnuniyet ve sadakatin oluşmasında turistlere yönelik olarak; personelin nazik, güler yüzlü olması, güvenilir, inandırıcı ve

dürüst olması, tutarlı ve uygun hizmet verebilmesi, bu hizmetleri vermede gönüllü ve yetenekli olması, müşterileri anlamaya istekli olmaları ve yeterli düzeyde bilgili olmaları oldukça önemli görülmektedir (Akbaba, 2006: 173). Bu nedenle ilgili hipotezler;

- H5a: Çalışanların hizmet anlayışı, aynı işletmede çalışmaya devam etmesini etkiler.
- H5b: Çalışanların hizmet anlayışı, genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyeti etkiler.
- H5c: Çalışanların hizmet anlayışı, genel olarak otel kalitesinden memnuniyeti etkiler.

Müşterilere sunulan hizmetin güncel, doğru, tutarlı ve güvenli bir ortamda sunulması çalışanlar tarafından önemsenmekte ve hizmetin kalitesi hakkında oluşan memnuniyeti etkilemektedir (Mei vd., 1999). Dolayısıyla turistler açısından hizmet kalitesi ve sadakatin sağlanmasında iç müşteriler açısından; dış müşterilere her an güncel ve doğru bilgilerin sunulması, ihtiyaç duyduklarında ilave bilgilerin verilmesi, bilgilerin güncel ve ilgi çekici olması ve bu bilgilerin müşterilerin tatillerini kolaylaştıracak nitelikte olması oldukça önemli görülmektedir (Patton vd., 1994). Dolayısıyla çalışanların müşterileri tatilleri süresince bilgilendirmesi hizmet kalitesini ve müşterilerin genel memnuniyet düzeylerinin arttırmaktadır. Artan müşteri memnuniyeti çalışanlarında çalışma koşullarını olumlu yönde etkilemesi beklenilmektedir. Böylece personelin iş yerine olan tekrar çalışma isteği güçlenerek gelişmektedir. Bu durumda ilgili hipotezler;

- H6a: Çalışanların otel hakkında bilgi sahibi olması, aynı işletmede çalışmaya devam etmesini etkiler.
- H6b: Çalışanların otel hakkında bilgi sahibi olması, genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyeti etkiler.
- H6c: Çalışanların otel hakkında bilgi sahibi olması, genel olarak otel kalitesinden memnuniyeti etkiler.

İç müşteriler açısından hizmet kalitesi ve sadakatin sağlanmasında müşterilere söz verilen hizmeti doğru zamanda, doğru ekipmanlarla ve güvenle

sunulması, oldukça önemli görülmektedir (Akan, 1995). Çalışanlar açısından genel olarak sunulan hizmetin zamanında, güvenli bir ortamda ve temiz bir çevrede sunulması müşteri memnuniyetine olumlu etki saylayacaktır. Bu tür bir pozitif ortam şikayetleri azaltacaktır. Genel iç ve dış müşteri memnuniyetini arttıracaktır. Şikayetin azaldığı bir ortamda çalışanların tekrar aynı işyerini tercih etmeleri beklenen bir sonuç olmalıdır. Çalışanlar hizmetin güvenli ortamda, temiz bir çevrede ve sürpriz olmaksızın ve zaman kurallarına uyarak müşterilere sunulmasını çalışan genel memnuniyeti açısından önemli bir faktör olarak görülmüştür (Mei vd., 1999; Knutson vd., 1990). Bu durumda ilgili hipotezler;

- H7a: Çalışanların işini zamanında ve güvenli bir şekilde yapması, aynı işletmede çalışmaya devam etmesini etkiler.
- H7b: Çalışanların işini zamanında ve güvenli bir şekilde yapması, genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyeti etkiler.
- H7c: Çalışanların işini zamanında ve güvenli bir şekilde yapması, genel olarak otel kalitesinden memnuniyeti etkiler.

Hizmet işletmelerinde esas üretim aracı insandır. Bu nedenle konaklama işletmelerinde çalışanlar hizmetin her aşamasında; üretimi, sunumu ve sonrasında önemli birer hizmet faktörüdür. Çalışanların müşterilerin hizmet beklentilerine; zamanında, yeterli miktarda, hijyen kurallarına uyan, standartları olan ve en önemlisi her an ulaşılabilir bir ortamda karşılık vermesi müşteriler açısından önemsenmektedir (Getty, 2003). Tatilleri süresince her şey dahil otellerde neredeyse 24 saat hizmet sunumunun yapıyor olması müşterilerin karmaşık hale gelen hizmete her an ulaşma ihtiyacını ve çalışanların duyarlı olmasını ön plana çıkarmaktadır. Tsaur vd, (2002) yaptığı sadakat konulu bir çalışmada en önemli faktörün çalışanların ulaşılabilir ve duyarlı olmaları ilk sırada yer almıştır. Beklenen kalitede hizmet üreten konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetinin istenen seviyede olması konaklama işletmesinin genel başarı seviyesini her şartta yükseltmesi beklenir. Yönetimin sonuçtan memnun olması çalışanlara da memnuniyetin yansımına neden olacaktır. Genel olarak memnun olan personelin, her birimde çalışanların yatay ve dikey ilişkilerde işlerini isteyerek, disiplin içinde yapmalarına neden olacaktır. Çalışanların her an ulaşılabilir olması genel olarak çalışanların

işletmeye olan bağlılık duygularının gelişmesinde, hizmet kalitesinden memnun olmasında çalışanlar lehinde duygular yaratması beklenilebilir. Bu durumda ilgili hipotezler;

- H8a: Çalışanlara ulaşılabilirlik, aynı işletmede çalışmaya devam etmesini etkiler.
- H8b: Çalışanlara ulaşılabilirlik, genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyeti etkiler.
- H8c: Çalışanlara ulaşılabilirlik, genel olarak otel kalitesinden memnuniyeti etkiler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İÇ VE DIŞ MÜŞTERİ AÇISINDAN HİZMET KALİTESİNE VE SADAKATİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Knox (1998)'unda belirttiği gibi, bir işletme için mevcut müşteri kitlesinin sadakatini devam ettirmek işletmenin finansal performansı üzerinde ne kadar önemli ise yeni müşteriler kazanmak da oldukça önemlidir. Baker (2000)'a göre bir konaklama işletmesinin hizmet performansı ve müşteri memnuniyeti seviyeleri arasında olumlu yönde güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Yüksek kalitede performans müşteri memnuniyeti seviyesini artırmakta, müşteri memnuniyeti ise artan müşteri sadakatine ve otel işletmesini gelecekte tekrar ziyaret etmeye, işletmenin daha fazla fiyat artırma toleransına sahip olmasına ve artan işletme imajına neden olmaktadır. Müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati işlevsel olarak benzer olmakla birlikte ikisi birbirinden farklı kavramlardır. Bu nedenle konaklama işletmelerinin performansını etkileyen en önemli unsur hizmet kalitesinin sürekli iyileştirilmesidir. Bu tür çalışmalar işletmenin finansal başarısı ile yakından ilgilidir (Zhang vd., 2011).

Shoemaker ve Lewis (1999)'e göre müşteri memnuniyetinde beklentilerinin karşılanma derecesi ve müşteri sadakatinde tekrar satınalma eğilimi belirlenmektedir. Müşteri memnuniyeti, müşteriyi elde tutma oranını ve tekrar satın alma olasılığını arttırmaktadır. Bu sebeple, müşteri memnuniyeti sadık müşteriler elde edilmesinde vazgeçilmez bir unsur olarak görülebilir. Müşterilerin kalite beklentileri ile algıları arasındaki pozitif bir ilişki sadakate kolaylıkla dönüşebilmektedir (Choi ve Chu, 2001; Ramanathan ve Ramanathan, 2011). İşletmelerin müşteri sadakatini oluşturabilmek için önce müşteri memnuniyetini sağlamaları gerekir. Dolayısıyla müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ileri sürülebilir (Selvi ve Ercan, 2006: 180). Diğer taraftan da; hizmet kalitesinin memnuniyete ve sadakate dönüşmesine yönelik ölçümün diğer mallara göre daha zor olduğunu belirtmek gerekmektedir (Crick ve Spencer, 2011).

Araştırmanın temel amacı; Bodrum’ da faaliyet gösteren beş yıldızlı bir konaklama işletmesinin hizmet kalitesinin, bu hizmetten faydalanan (dış müşteri) ve hizmeti sağlayan (iç müşteri) tarafların algılamalarının karşılaştırılmasıdır. Aynı zamanda araştırmada müşteri memnuniyeti ve sadakatini etkileyen faktörleri belirlemek ve müşteri sadakati ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi ölçmekte amaçlanmıştır.

Küreselleşmeyle birlikte hizmet kalitesine bağlı rekabetin artması, müşteri istek ve ihtiyaçlarının değişmesi ile müşteri memnuniyetinin ve müşteri sadakatinin sağlanması daha da güç hale gelmiştir. Uzun yıllardır hizmet sektörünün uygulayıcıları ile akademisyenler hizmet kalitesi konusunda çalışmaktadırlar. Yapılan çalışmalar müşteri memnuniyetinin sağlanmasında hizmet kalitesinin önemli bir rolü olduğunu ve işletmelerin örgütsel başarısında kaliteli hizmet–memnun müşteri ilişkisinin temel unsurlardan birisi olduğunu ortaya koymaktadır (Lau vd., 2005; Wu vd., 2012).

Müşterilerin ekonomik ve sosyal yapıya bağlı olarak hizmet kalitesine yönelik algıları ile satın aldıkları mal ve hizmetlerle ilgili beklentileri sürekli olarak değişmektedir (Kandampully, 2000). Hizmet kalitesiyle müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağlanmanın yolu, düzenli olarak müşterilerin kalite algılamalarını ölçerek beklentileri doğrultusunda mal ve hizmetleri geliştirmeyi gerektirir (King, 1995). Konaklama işletmeleri için kaliteli hizmet; ulaşılabilirlik, fiziki olanaklar, konum, çalışanlar, hizmetin sunumu, tanıtım, güvenli ortam ve geri bildirim yoluyla ölçüm yapmak gibi başlıklardır ve kalite aracılığı ile memnun edilmiş müşterilere sahip olan bir işletmenin rakipleri ile rekabet edebilmesi çok daha kolay olmaktadır (Wuest, 2001). Küçük ama anlamlı hizmet ayarlamaları ve geliştirici çalışmalar, çalışanlara yönelik düzenlemeler de müşteriler tarafından oldukça önemsenmektedir (Narangajavana, 2007).

Çünkü bir mal ya da hizmetle ilgili kalite beklentileri karşılanmış bir müşterinin, işletmede tutulması ve tekrar mal ve hizmet satın almasının sağlanması diğer kişilerin işletmeden mal ve hizmet almasından çok daha kolay olacaktır. Müşteri problemlerine çözüm üretmek ve üretme çabasını göstermek memnuniyet üzerinde oldukça etkilidir (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 2000). Sadık müşteriler, işletmeyle bütünleşmiş ve işletmeyle aralarında duygusal bağ oluşmuş müşterilerdir.

Bu müşteriler işletmenin zor günlerinde işletmenin yanında olacak müşterilerdir. Sadık müşteriler çevrelerindeki insanlara işletme hakkında olumlu tavsiyelerde bulunarak işletmenin adının duyulmasını ve tanınmasını sağlamaktadırlar. Sadık müşteriler; işletme için gönülden harcama yaptıkları ve olumsuz durumlarda bile işletmeyi terk etmedikleri için işletmelerin müşteri sadakati oluşturmaları, önemli bir konu haline gelmiştir (Avcıkurt ve Köroğlu, 2006: 6). Rekabetin yoğunlaştığı ve işletmelerin birbirlerinden müşteri kapmaya çalıştığı bir ortamda, müşterilerin bir işletmeye bağlanması ve diğer işletmelere rağmen o işletmeyi tercih etmeye devam etmesi işletme adına önemli bir rekabet avantajıdır. Çünkü yeni müşteri kazanmanın maliyeti, eski müşteriyi elde tutma maliyetinden daha yüksektir (Lin ve Wang, 2006: 272). Yeni bir müşterinin kazanılmasının maliyeti eski müşterinin korunma maliyetinden 6 kat daha fazladır (Atalık, 2007). Sadık müşteri yüzdesindeki küçük bir artış bile, işletme için yüksek oranda karlılığa sebep olacaktır (Heskett, 2002). Hançer (2003)'de, müşteri sadakatindeki %5'lik bir yükselmenin %25'ten, %80' e varan bir kar artışına yol açabileceğini ifade etmektedir.

Müşteri sadakati ile ilgili ilk akademik çalışma diş macunu ve deterjan gibi düşük fiyatlı mallar üzerinde yapılmıştır (Avcıkurt ve Köroğlu, 2006: 6). Daha sonraları müşteri sadakati değişik yönleriyle değişik sektörlerde uygulanmıştır. Shoemaker ve Lewis (1999)'da konaklama hizmetlerinin pazarlamasında yeni müşterilerin kazanılmasının çok önemli olduğunu, ancak gelecekte yeni müşteri kazanma çabalarının yeterli olmayacağı, hizmet kalitesi ve müşteri sadakati üzerinde yoğunlaşılması gerektiğini ifade ederken, Dodds, Monroe ve Grewal (1991)'de internet ortamında fiyat-değer-sadakat üçlüsü arasındaki ilişkiyi inceleyerek müşteri sadakatinin yaratılmasının etkenlerini ortaya koymuştur. Stank, Goldsby ve Vickery (1999) Fast Food (hızlı yiyecek) sektöründe hizmet kalitesi ve hizmet kalite performansının müşteri sadakati üzerine etkisini incelemişlerdir. Başka bir çalışmada da müşteri sadakatinin önemine değinilmiş, mevcut müşterinin korunmasının yeni müşteri kazanımından daha önemli olduğu ve hizmet kalitesinin müşteri sadakatine etkisi üzerinde durulmuştur (Sirohi vd., 1998). Hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati ile ilgili yapılan çalışmaların genel olarak; hizmet kalitesi, beklenen kalite, algılanan hizmet kalitesi, müşteri sadakatini etkileyen faktörler,

müşteri sadakatının önemi, müşteri sadakatının işletmeye katkısı, müşteri sadakati oluşturmak için neler yapılması gerektiği gibi konularda yoğunlaştığı görülmektedir.

Bir müşterinin aynı ürünü veya hizmeti tekrardan satın alması için iki güdü vardır (Evanschitzky, 2006; Kim, 2007). Birinci güdü, müşterinin belli bir indirim veya tekliften elde ettiği fayda, ikinci güdü ise, bir müşterinin belli bir ürüne veya hizmete yönelik duygusal bağlılığı veya yakınlığı olarak açıklanabilir. Birinci güdünün tatmini belli bir zaman içerisinde meydana gelmekte ve indirim veya teklif geçersiz olduğunda bitmektedir. Sadakatle ilgili olan ikinci güdü, müşterilerin kendileri için özel saydıkları ürün veya hizmetlerle ilişkisini etkilemektedir. İşletmeler tutundurma çabalarını daha çok müşterilerin ikinci güdülerine yönelik gerçekleştirmektedirler. Gerçek sadakatin dayanak noktası, bireyin duygusal ve mantıksal ihtiyaçlarının, kişisel ilişki biçimlerinin önem kazandığı ortamlarda karşılanıp karşılanmadığı ile doğrudan ilgilidir (Hançer, 2003: 40). Sadakat, müşterinin bir firma ya da marka ile olan ilişkisini devam ettirmek istemesidir (Cyr vd., 2006: 3). Diğer bir ifadeyle, sadakat, müşteri taahhüdüdür (Evanschitzky, 2006). Kim ve arkadaşları (2007)'de müşteri sadakatini, bir müşterinin hizmete, ürüne, markaya ya da işletmeye olan tutumu olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlarda müşteri sadakatının daha çok duygu yönü ele alınmıştır. Müşteri sadakatini farklı perspektiften değerlendiren ve tanımlayanlar da olmuştur. Sadakat, bir ürün ya da hizmete müşteri olma sıklığı, sürekli olarak aynı mal ve hizmeti ya da firmayı tercih etmek olarak tanımlanmıştır (Zeithaml, 1996; Dick ve Basu, 1994). Kumar ve Shah (2004) müşteri sadakatini davranışsal ölçü olarak tanımlamıştır. Bu ölçütler; satın alma oranı, satın alma ihtimali, ve satın alma sıklığı gibi, alım davranışlarının birçok yönünü içermektedir.

Müşteri sadakati ile ilgili literatür incelendiğinde araştırmacıların genel olarak iki nokta üzerinde durdukları görülmektedir (Hartmann ve Ibanez, 2006: 2):

- Birincisi sadakatin davranışsal yönü olarak hizmeti tekrar satın almak,
- İkincisi ise, sadakatin tutumsal yönü olarak hizmetin başkaları tarafından da satın alınmasını önermek.

Sadakatin davranışsal yönü, müşterilerin işletmeden satın alma fiilini tekrarlamasını sağlamaktadır. Tutumsal sadakat ise, müşteri satın alma fiilini tekrarlamasa bile işletme hakkında olumlu konuşması, tavsiye etmesi, başkalarını

işletmeden alışveriş yapması için ikna etmesi şeklinde tanımlanmakta ve bu da işletmeler için çok önemli olmaktadır (Enz ve Siguaw, 2000: 21; Auh ve Johnson, 2005). Çünkü işletmenin yaptığı reklamların etkisi başkalarının işletme hakkında olumlu konuşmasından daha etkili değildir. Dolayısıyla işletme tutumsal sadakate sahip müşterileri sayesinde ücretsiz ve daha etkili reklam faaliyetinde bulunmaktadır. Bir müşterinin sürekli aynı firmadan satın alması her zaman için yalnızca firmaya karşı psikolojik bir taahhüdünün sonucu değildir. Müşterinin firma değiştirmesini engelleyecek başka unsurlar da olabilir. Mesela, müşterinin tercih edebileceği alternatif bir işletme, ürün, hizmet ya da marka olmaması durumunda müşterinin aynı işletmeyi tercih etmesi bir zorunluluktur. Müşterinin sürekli aynı markayı tercih etmesinde müşterilerin özellikleri de önemli rol oynamaktadır. Örneğin; müşterinin fiyata karşı olan duyarlılığı ve müşterinin hizmet sunan işletmeyi değiştirmemeye karşı göstereceği direnç (Zeithaml, 1996; Parasuraman vd, 1994) müşterinin sürekliliğini etkileyecektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Önceki bölümlerde bahsedildiği gibi hizmet kalitesinin ölçümü ve değerlendirilmesi sanayi mallarının kalitesinin ölçülmesine ve değerlendirilmesine kıyasla daha karmaşık ve zordur (Zeithaml vd, 1996). Kalitenin değerlendirilmesini zor kılan özellikler kalitenin içyapısından kaynaklanan; üretimin değişken ve bölünemez olması ve tüketimin stoklanamaz ve soyut olmasıdır (Frochot ve Hughes, 2000). Konaklama sektörüne bakıldığı zaman ise yukarıdakilere ilave olarak; kesin olmayan standartlar, kısa dağıtım kanalı, güvenilirlik ve süreklilik, müşteriyle karşı karşıya etkileşim ve bilgi alışverişi, dalgalı talep gibi sektörel özellikler, hizmet kalitesinin tanımlanmasını, verilerin toplanmasını ve ölçülmesini zorlaştırmaktadır (Akbaba, 2006; Sohrabi vd., 2012). Bütün bunlara ilave olarak; konaklama işletmelerinde hizmete olan talep bir anın, günün veya yılın belli dönemlerine toplanmaktadır. Örneğin otele giriş (check-in) veya çıkış (check out) işlemleri gibi anlarda yoğunluk nedeniyle hizmet kalitesinde bir standardın sağlanması oldukça zorlaşmaktadır (Mei vd., 1999: 138). Hizmet kalitesi tanımı üzerinde tartışmalar devam etmekle birlikte genel kanı hizmet kalitesinin; müşterilerin hizmetten

beklentilerinin ve hizmet performansının karşılaştırmasının bir sonucu olduğudur. Bu ortak nokta servis kalitesinin müşteri gözüyle tanımlanmasının önemine işaret etmektedir (Grönroos, 1984; Parasuraman vd, 1988). Çalışmaların büyük bir kısmında araştırmacılar müşterilerin servis kalitesini nasıl algıladıklarını ve bu performansın nasıl ölçüleceği üzerinde yoğunlaşmışlardır (Stauss ve Weinlich, 1997).

Konaklama işletmelerinin müşteri beklentilerine uygun hizmet sunabilmeleri için çalışanların bu beklentileri iyi bilmeleri ve sunulan hizmetin bu beklentilere uygun olmasını sağlamaları gerekmektedir (Hsieh ve Tsai, 2009). Konaklama işletmelerinin sunduğu hizmetin kalitesi, çalışan ve müşteri algılamalarına göre de farklılıklar gösterebilmektedir. Kültürler arası, ülkeler arası ve farklı endüstriler arası farklılıklar hizmet kalitesinin yapılandırılmasını zor ve karmaşık hale getirebilmektedir (Mattila, 1999). Bu farkların hangi boyutlarda ortaya çıktığının belirlenmesi sonucunda hizmet kalitesi konusunda otellerde öncelikle önem verilmesi gereken faktörler ortaya konulabilir. Böylece, sunulan hizmetin müşteri beklentileri ile uyumu gerçekleşeceği gibi, otellerde hizmet kalitesi aksaklıklarının yaşandığı alanlarda gerekli iyileştirmelerin yapılması da mümkün olacaktır. Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin ve sadakatin ölçülmesine yönelik çalışmalarda bugüne kadar daha çok müşterilerin (dış müşteri) beklenti ve algılamaları üzerinde durulmuştur. Hizmeti sunan işletmelerin çalışanlarının (iç müşteri) ürettikleri hizmet hakkındaki görüşlerine ve düşüncelerine yeterince ilgi gösterilmemiştir. Oysa müşterilerin beklendikleri hizmetin kalitesine ulaşması ve tatmin duygularının oluşabilmesinde esas etken şüphesiz çalışanların müşteri beklentileri ve bu beklentilerin karşılanması konusundaki anlayışlarıdır. Bu nedenle, çalışanların hizmet kalitesine yönelik değerlendirmelerinin incelenmesi önemli hale gelmektedir (Salazar vd., 2010).

Yapılan ayrıntılı literatür taraması sonucunda görülmüştür ki, konaklama işletmeleri çalışanları ile müşterilerinin otellerdeki hizmet kalitesine ilişkin değerlendirmelerini bir arada analiz eden çalışma sayısı oldukça azdır. Akbaba (2006) ve Yılmaz (2007) tarafından da vurgulandığı gibi, hizmet kalitesini ölçmeye yönelik çoğu araştırmada hizmeti verenin bakış açısı ihmal edilmektedir. Ayrıca, olaya yerli ve yabancı müşteriler ve Türk çalışanlar açısından bakıldığında, bu

grubun algılamaları arasındaki farkları inceleyen çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Dolayısıyla, araştırmanın bu bakımdan ilgili alanda daha sonra yapılacak olan benzer çalışmalara da örnek olacağı düşünülmektedir.

3.3. HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİNDE KULLANILAN ÖLÇEKLER VE ELEŞTİRİLER

Hizmetlerin sahip olduğu ayırt edici özellikleri nedeniyle, kolayca ölçülememesi, bunun yanında hizmet sektörünün artan önemi hizmetlerin ölçülebilmesini sağlayan yeni arayışlara yöneltmiştir. Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin başarıya olan etkisi göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Otel yöneticilerinin ve çalışanlarının müşteri beklentilerini anlamaları başarı için esas unsurdur. Müşterilerin farklı beklentilerinin tanımlanması, hizmet kalitesinin boyutları ve hizmetin farklı seviyelerinin müşteri açısından öneminin anlaşılması, yöneticilere sürekli önemi artan ve zorlaşan hizmet endüstrisinde başarı için güç ve avantaj kazandıracaktır (Akbaba, 2006: 171).

Hizmet kalitesi ve müşteri tatminini değerlendirmek için, birçok ölçüm teknikleri bulunmaktadır. Hizmet kalitesi ölçümündeki öncü teknik, Parasuraman ve arkadaşlarının 1985 yılındaki çalışmalarına dayanarak oluşturdukları ve yıllar içinde bir takım değişiklikler yaptıkları SERVQUAL ölçeğidir. Parasuraman ve arkadaşları, hizmet kalitesinin ancak müşteri tarafından belirlenebileceği fikrine dayanarak, hizmetin müşteri beklentilerini karşılama ya da geçmesi durumunda, kaliteli olarak algılanacağını belirtmişlerdir (Douglas ve Connor, 2003: 167). Daha sonra Cronin ve Taylor (1992) tarafından SERPERF modeli geliştirilmiş, her ikisi de literatürde yaygın kabul görmüştür. Parasuraman vd. tarafından geliştirilen SERVQUAL modelinde hizmet kalitesi yerine, “algılanan hizmet kalitesi” deyimi kullanılmakta ve SERVQUAL hizmet kalitesi ölçeği beş boyut altında; “*fiziksel özellikler(tangibles), güvenilirlik(reliability), zamanında hizmet(responsiveness), isteklilik(assurance) ve müşterilere anlama(emphaty)*” yer alan 22 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde tüketicinin hizmet işletmesinden beklentileri, ikinci bölümde ise söz konusu işletmeden algıladığı hizmet performansı aynı sorular kullanılarak ayrı ayrı ölçülmektedir. Ölçek’te yapılan değişiklikler sonucunda ölçek’in güvenilirliği, faktör

yapısı ve geçerliliği yeniden değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmede, her bir boyut için elde edilen güvenilirlik katsayıları SERVQUAL'in ilk sekline göre daha yüksek çıkmıştır. Bunun üzerine, Parasuraman ve arkadaşları (1994) yapılan değişikliklerin boyutlarda yer alan ifadeleri daha uyumlu hale getirdiğini belirtmişlerdir.

Akbaba (2006)' ya göre artan popülaritesi ve geniş kullanım alanlarına karşın, SERVQUAL ölçeği bir takım eleştirilere maruz kalmıştır. Bu eleştirilerden en önemli ve çözüme kavuşmamış olanları ise, beklentilerin kavramsallaştırılma biçimi, fark değerlerinin alınması ve boyutluluğu ile ilgilidir. Bu üç ana konu, SERVQUAL ölçeğinin zaman içinde Parasuraman ve arkadaşları (1994) tarafından değiştirilmesine de neden olmuştur. Diğer taraftan SERVQUAL, hizmet sektöründe kalitenin ölçülmesi çalışmalarında en yaygın olarak kullanılan ölçek olmuştur. Aynı zamanda kendisine belirli ölçüde benzeyen veya tamamen farklı olan yeni ölçüm araçlarının geliştirilmesine önemli katkılarda bulunmuştur. İlk zamanlar yapılan çeşitli araştırmalarda hizmetin türü ne olursa olsun müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirirken birbirine oldukça yakın ölçütler kullandıkları belirlenmiştir. Yukarıda bahsedilen tüm eleştirilere rağmen, araştırmacılar SERVQUAL ölçeğine olan ilgilerini sürdürmektedirler ve bütün hizmet işletmelerinde uygulanabilecek temel ve geliştirilebilen bir ölçek olarak görülmektedir (Caruana vd., 2000).

Konaklama sektöründe son yıllarda yapılan hizmet kalitesi içerikli araştırmalar otellerde hizmet kalitesinin farklı boyutlarını ortaya koymaktadır. Aynı zamanda bu çalışmalar konaklama işletmesinin yapısına göre; resort oteli, dağ oteli, şehir oteli, motel vb ye göre hizmet boyutlarının orijinal SERVQUAL ölçeğinden farklı boyutlarını belirtmektedir (Akbaba, 2006). Akan (1995) Türkiye' de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde yaptığı hizmet kalitesi çalışmasında “beş” yerine “yedi boyut” tespit etmiştir. SERVQUAL ölçeği kullanılmasına rağmen farklı sonuca ulaşılmıştır. Bu boyutlar; *çalışanların nezaket ve yetkinliği, iletişim ve işlem, somut varlıklar, müşteriye tanımak ve anlamak, hizmeti doğru ve zamanında yapmak, sorun çözmek, rezervasyon işlemlerinin verimliliği* dir. Bu hizmet boyutlarından birinci sırada olan *çalışanların nezaket ve yetkinliği* boyutu olmuştur.

Mei ve arkadaşları (1999) yılında Avustralya' da otellerde yapıkları hizmet kalitesine yönelik çalışmada SERVQUAL ölçeğini esas alarak HOLSERV ölçeğini geliştirmişlerdir. Araştırma sonucunda hizmet kalitesinin üç değişken, *çalışanlar,*

somut varlıklar ve güvenilirlik olarak tespit etmişlerdir. Bu boyutlar arasından ise hizmet kalitesinde en etkili faktör olarak *çalışanlar* olmuştur. Saleh ve Ryan (1992) konaklama işletmelerinde yaptıkları araştırmada SERVQUAL’ da kısmen farklı olmakla birlikte beş hizmet kalite boyutu bulmuşlardır. Bunlar; *çalışanların güler yüzü(conviviality)*, *fiziksel özellikler(tangibles)*, *güven(reassurance)*, *müşteriye dürüst olmak(avoid sarcasm) and müşteriye anlamak(emphaty)* olarak ifade edilmiştir. Bu çalışmada çalışanların güler yüzlü oluşu en etkin faktör olmuştur. Knutson vd (1990) SERVQUAL ölçeğini temel alarak otellerde hizmet kalitesini ölçümünde kullanılabilecek LODGSERV yöntemini geliştirmişlerdir. Çalışma sonucunda beş boyut olarak; güvenilirlik (reliability) ilk sırada yer almıştır. Diğerleri ise; güven vermek (assurace), zamanında hizmet (responsiveness), fiziksel özellikler (tangibles) ve anlamak (emphaty) dir. Ekinici vd (1998) SERVQUAL ölçeğini resort otellerinde uygulamıştır. Araştırma sonucunda orijinal ölçek beş boyut yerine iki boyut; fiziksel özellikler (tangibles) and soyut özellikler (intangibles) olarak ifade edilmiştir.

Yılmaz (2007)’in da belirttiği gibi, zamanla hizmet sektörünün çeşitli alanlarında yapılan ampirik araştırmalar sonucunda ölçeğe yönelik çeşitli eleştiriler yapılmaya başlanmıştır. Birçok araştırma sonunda, ölçeğin hizmet kalitesinin ölçülmesinde önemli bir araç olmasına karşın, bütün hizmet işletmelerinde uygulanabilecek standart bir ölçek olamayacağı sonucuna varılmıştır. Bazı araştırmacılar (Chen vd., 2001; Getty ve Getty, 2003; Juwaheer, 2004) hizmet sektörünün çeşitli alanlarında yaptıkları çalışmalar sonunda ölçekteki boyutlara yeni boyutlar eklenmesi gerektiği görüşünü ortaya atmışlardır. Öte yandan, başta Cronin ve Taylor (1992) olmak üzere, hizmet kalitesinin yalnızca performansa dayalı olarak ölçülmesinin daha uygun olabileceğini ileri süren araştırmacılar da vardır. Tamamen farklı hizmetler için standart bir ölçek kullanmanın doğru olup olmadığı sorgulanmaktadır. Ölçeği farklı hizmet alanlarında uygulamadan önce ölçekte yer verilen ifadelerin o alana uyarlanması ve gerekirse tüketici açısından önemli olan boyutların alt boyutlara ayrılması gerektiğine işaret edilmektedir. Ayrıca, ölçek’te yer alan boyutların istikrarlı olmasına karşılık mevcut durumu tam anlamıyla yansıtmadığı şeklinde eleştirilerde yapılmaktadır (Öztürk, 2000: 58). Akbaba (2006) ‘ya göre SERVQUAL konsept olarak oldukça kullanışlı bir ölçek olmakla birlikte,

farklı hizmet alanları ve kültürel farklılıklar çalışmalarda dikkate alınmasının gerekliliğini vurgulamıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖLÇEĞİ

Önceki bölümlerde belirtildiği gibi Lehtinen ve Lehtinen (1991) hizmet kalitesini üç boyutlu olarak incelemişlerdir. Fiziksel kalite boyutu; demirbaş, binalar ve hizmet üretimi süresince kullanılan ekipmanların durumunu ifade eder. Etkileşim kalitesi boyutu; hizmetin üretim ve sunum sürecinde müşterilerin kendi aralarında ve çalışanlar ile gerçekleşen etkileşimlerinin kalitesi anlamına gelmektedir. İşletme kalitesi boyutu ise, işletmenin sahip olduğu imajı ifade etmektedir (Walker, 2002: 59).

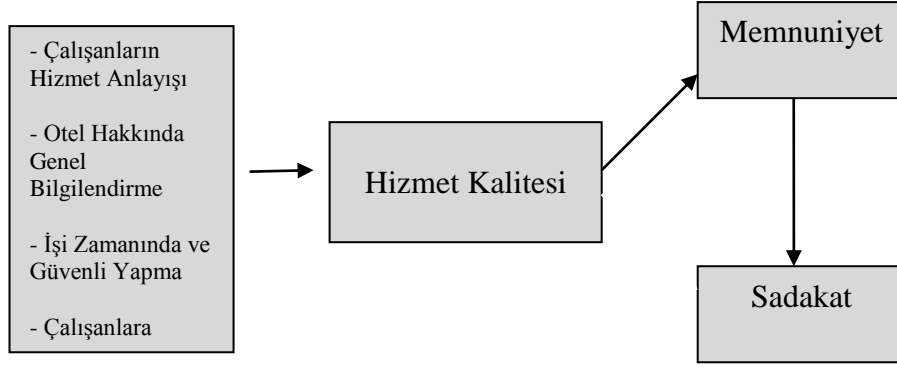
Bu çalışmada kullanılan ölçek Lehtinen ve Lehtinen' den yola çıkılarak fiziksel ve etkileşim kalitesini oluşturabilecek sorulardan oluşturulmaya çalışılmıştır. İlave olarak tüm hizmet işletmelerinin temel amacı olan ve dış ve iç müşteri sadakat duygularının oluşturulmasına yönelik sorularla desteklenmiştir. Hizmet kalitesi, müşteri tatmini ve müşteri sadakati arasındaki ilişki bu ölçekte analiz edilmeye çalışılmıştır. Çünkü konaklama işletmeleri rekabet gücünü ancak tüketici ihtiyaç ve isteklerini karşılayabildikleri ve koruyabildikleri sürece varlıklarını ve karlılıklarını sürdüreceklerdir. Diğer taraftan, müşteri odaklılık yaklaşımı iç müşteriler kadar dış müşterilere de yoğunlaşarak her iki tarafın memnuniyetine yönelik çabaları da kapsamalıdır. Hizmet kalitesi tanımlarının büyük bir çoğunluğunun müşteri odaklı olması düşüncesiyle hizmet kalitesini sağlamada dış müşteri memnuniyeti kadar iç müşteri memnuniyeti de önemlidir. Konaklama işletmelerinde her bir çalışanın vereceği hizmetin kalitesi, hizmetin üretildiği süreç boyunca bir önceki iç müşterinin tatmininden fazlasıyla etkilenmektedir. Dolayısıyla, her iç müşteri hizmetin her aşamasında üzerine düşeni yaparak diğer iç müşterileri memnun etmelidir ve uzun dönemde hizmet kalitesi, tatmin ve sadakatin dış müşteri içinde oluşturulması sağlanmalıdır (Allen vd., 2003; Cronin ve Taylor, 1992; Ghobadian vd., 1994).

Otel işletmelerinde hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve sadakatini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla, tezin kuramsal çerçevesine uygun olarak, birincil verilerin elde edilmesi amacıyla çalışan ve müşterilere yönelik anket formları

kullanılmıştır. Anket veri toplamada kullanılan en etkili yöntemlerden biri olmasının yanında, ulaşılmak istenen bilgilere kısa sürede ulaşılmasına olanak vermektedir (Tütüncü, 2001; 84). Anket formu, Lehtinen ve Lehtinen (1991) hizmet kalitesi boyutu temel alınarak, Parasuraman vd (1988), Akbaba (2006), Avcıkurt ve Köroğlu (2006), Yılmaz (2007)' de yaptıkları çalışmalar örnek alınarak hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde konaklama işletmesinde hizmet kalitesine yönelik ifadeler yer almıştır. İkinci bölümde ise, konaklama işletmesini seçme nedeni, alınan hizmet kalitesinden duyulan memnuniyet seviyesi ve sadakat ile ilgili sorular yer almıştır. Üçüncü bölümde ise katılımcıların demografik özellikleri hakkında sorular yer almaktadır.

Literatürdeki bilgilere dayanarak geliştirilen ve ilk bölümünde (dış müşteri) katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sorular (nominal-7 adet), hizmet kalitesi algılamalarına yönelik sorular (26 adet, Likert türü) ikinci bölümünde (iç müşteri) katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sorular (nominal-4 adet), hizmet kalitesi algılamalarına yönelik sorulardan (25 adet) oluşan Likert türü 5'li aralıkta (5=kesinlikle katılıyorum... 1=kesinlikle katılmıyorum) şeklinde yapılandırılmış bir ölçek kullanılmıştır. Ölçekte, müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesiyle, çalışanların bu algıya yönelik algılamaları ayrı ayrı ölçülmeye çalışılmıştır. Tutum ölçmek için yaygın olarak kullanılan Likert türü ölçekte katılımcıların bir tutumu ifade eden sorguya ne düzeyde katıldıkları, tamamen katılma ya da hiç katılmama arasında beşli bir seçeneğe göre cevap alınarak belirlenmektedir. Diğer tüm tutum ölçeklerinde olduğu gibi Likert ölçeğinin de temel amacı, bireylerin belirli tutumlar karşısındaki tavırlarını derecelendirmektir. Daha önce kullanılmış olan bu ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik ölçümlerinin yapılmış olması çalışma açısından önemli kolaylıklar sağlamıştır. Orijinal ölçek hizmet kalite algısı ölçümü alanda uygulanmış olup genel güvenilirlik düzeyi ($\alpha= 0.87$) sosyal bilimler için kabul edilebilir/yüksek düzeyde gerçekleşmiştir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



3.5. VERİ TOPLAMA

Araştırmada yaygın kullanılan veri toplama tekniklerden biri olan yüz yüze görüşme yöntemiyle önceden hazırlanmış soruları içeren anket formundan yararlanılmıştır. Görüşme amaçlı ve planlı bir birlik duygusu içinde gerçekleşmesi hedeflenen bir veri toplama tekniğidir (Rummel, 1968: 55). Görüşme sürecinin planlı ve amaçlı olmasının yanında görüşmede kullanılan soru ve cevap yöntemi de veri toplarken bir ilişkiyi kurma ve veriye ulaşma yolu olarak nitelendirilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 119). Anket en basit ifadeyle soru-cevap tekniğiyle uygulanan sistematik bir veri toplama yöntemi olarak önceden belirlenmiş katılımcılara belirli sorular sorularak uygulanır. Anket yöntemiyle toplanan bilgilerin değeri, bilgi alınan kişilerin seçimindeki doğruluk, isabet ve objektifliğe bağlıdır. Anket formu, anket yönteminde bilgi toplamada kullanılan ve belli sorulardan meydana gelen form olmasının ötesinde uygulamadaki başarısı, anketörlere olduğu kadar, anket formunun doğru ve mükemmel düzenlenmiş olmasına da bağlıdır.

Bu çalışmada kullanılan veriler, Bodrum-Turgutreis’ te faaliyet gösteren ve 2004 yılından itibaren hizmet veren, 5 yıldız belgesine sahip Aegean Dream Resort Otel’ de tatilini geçiren yabancı turistler ile çalışanlardan toplanmıştır. Uygulamanın yapıldığı 2011 yılında, işletmede çalışanların toplam sayısı 160 ve tatilini geçiren turist sayısı 9.500 olarak gerçekleşmiştir. Veriler turist yoğunluğunun en yüksek olduğu dönemler ile çalışan sayısının en fazla olduğu aylarda toplanmıştır. İç müşteri olarak ifade edilen çalışanların mümkün olduğu kadar tüm bölümlerden katılımları sağlanmaya çalışılmıştır.

3.6. VERİ ANALİZİ

Verilerin analizinde SPSS istatistik paket programında yararlanılmıştır. İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik açısından ele alınmıştır. Elde edilen verilerin sınıflandırılması, frekans dağılımlarının yapılması, bu dağılımların ortalamalar, yüzdeler, standart sapma gibi ölçülerle tanımlanması ve bulguların tablo, grafiklerle sunulması tanımlayıcı istatistik kapsamında yer alırken örneklemden elde edilen bulgularla örneklemin çekildiği evren hakkında tahminlerde bulunma, karşılaştırmalar yapma ve karara varma işlemleri çıkarımsal istatistik kapsamında değerlendirilmektedir. Verilerin öncelikle güvenilirliği (Cronbach Alpha) test edilmiştir. Değişkenleri daha sağlıklı bir şekilde belirlemek amacıyla, verilere faktör analizi (Principal Component Analysis) uygulanmış ve değişken sayısı azaltılmıştır. Faktörlerin etkileşimlerini ortaya koymak amacıyla Pearson Correlation Matrix'ten yararlanılmıştır. Son aşamada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

3.6.1. Dış Müşteri

3.6.1.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Çalışmada öncelikle dış müşteri olarak ifade edilen turistlerin demografik özelliklerine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Dış müşterilerin yaş grupları incelendiğinde; %18'ini 61 yaş ve daha üstü katılımcıların oluşturduğu görülmektedir. 51-60 yaş grubundaki katılımcıların oranı ise %18 olarak tespit edilmiştir. En çok katılımcının olduğu yaş grubunu ise %29 ile 41-50 yaş oluşturmaktadır. 31-40 yaş grubu %18, 21-30 yaş grubu %15 ve son olarak %2 ile 20 yaş ve altı temsil edilmiştir. Bu verilerden anlaşıldığı gibi otel gençlerin tercih ettiği bir tesis değildir. Orta ve üst yaş grubunun daha çok tercih ettiği oranlardan anlaşılmaktadır. Otelin müşterilerinin genel olarak yaşlı olduğu bilinmektedir ve bu durum 2004 yılından itibaren süregelmiştir. Özellikle tekrar gelen müşterilerin yoğunluğu bu durumu desteklemektedir.

Tablo 3.1 incelendiğinde 41 yaş ve üzeri katılımcıların toplam içindeki oranı %65 olarak oldukça yüksektir. Araştırmada cinsiyet ile ilgili bulgulara bakıldığında

ankete katılanların % 54' ü kadın, %46'sını erkek katılımcılar oluşturmaktadır. Oteli daha çok çocuklu ve çocuksuz çiftlerin tercih etmesi nedeniyle sayılar birbirine yakın çıkmaktadır. Ankete katılanların eğitim durumlarına bakıldığında, %22 ile ilk sırayı üst düzey yönetici (Executive/Manager) almaktadır. Beyaz yakalılar (white collar) %19 ve kendi işini yapanlar (self employed) %19 oranında temsil edilmiştir. Emekliler (retired) %15 ile dördüncü sırada yer almıştır. Meslek grubu olarak diğer seçeneğini işaretleyenler %14 tür. Geri kalan seçenekler ise; %5 mavi yakalılar (blue collar), %3 öğrenci (student) ve son olarak ev hanımları (house wife) %3 ile temsil edilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Dış Müşteri)

Yaş	N	%	Meslek	N	%
20 ve daha küçük	6	2	Üst Yönetici	59	22
21-30	39	15	Öğrenci	8	3
31-40	48	18	Yönetici	50	19
41-50	77	29	Ev Hanımı	7	3
51-60	48	18	Kendi İş	51	19
61 ve daha büyük	48	18	Emekli	39	15
Toplam:	266	100	İşçi	14	5
			Diğer	38	14
			Toplam:	266	100
Cinsiyet			Yılda Otelde Konaklama Sıklığı		
Kadın	144	54	1 kez	79	30
Erkek	122	46	2 kez	90	34
Toplam:	266	100	3 kez	51	19
			4 kez	24	9
			5 kez ve daha fazla	22	8
			Toplam:	266	100
Türkiye'de Bulunma Sayısı			Bodrum'da Kaçınıcı Bulunmanız		
1 kez	109	41	1 kez	194	73
2 kez	67	25	2 kez	35	13
3 kez	35	13	3 kez	13	5
4 kez	16	6	4 kez	9	3
5 kez ve daha fazla	39	15	5 kez ve daha fazla	15	6
Toplam:	266	100	Toplam:	266	100
Bu Otelde Bulunma Sayısı					
1 kez	229	86			
2 kez	22	8			
3 kez	5	2			
4 kez	3	1			
5 kez ve daha fazla	7	3			
Toplam:	266	100			

Katılımcıların “Bir yılda otelde konaklama sıklığı?” sorusuna verdikleri cevaplar şu şekildedir; Bir kez kalanlar %30, iki kez kalanlar ise %34 ile en çok oranı oluşturmaktadırlar. Üç kez kalanların oranı %19 dur. Dört kez kalanlar %9 ve son sırada beş ve daha fazla kalanlar ise %8 dir. Oranlara bakıldığında yılda iki ve daha fazla kez tatil yapanların oranı %70 tir. Böyle bir oran ancak geliri orta sınıfın üstü düzeyinde olan meslek guruplarını temsil edecektir. Otelin müşteri kitlesi ve fiyatı dikkate alındığında mevcut durum desteklenmektedir.

“Türkiye’de bulunma sayısı” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar şu şekildedir; bir kez bulunanlar %41, iki kez bulunanlar ise %25 dir. Üç kez bulunanlar %13, dört kez bulunanlar ise, % 6 dır. Beş kez ve daha fazla bulunanların oranı ise %15 tir. Türkiye’ de tatilini birden fazla kez geçirenlerin oranı %59 dur.

“Bodrum’da bulunma sayısı” ile ilgili soruya katılımcıların %73’ü bir kez, %13’ü iki kez, %5’i üç kez, %3’ü dört kez ve %6’sı beş kez geldiklerini belirtmişlerdir. Bodrum’ a iki ve daha fazla kez gelenlerin oranı %27 dir. Türkiye’ ye iki den fazla gelenlerin oranı %59 iken Bodrum’ a gelenlerin oranının %27 de kalması, Bodrum turizminin daha alacağı çok yol alması gerektiğini belirtmek mümkündür.

Katılımcıların “bu otelde bulunma sayısı” ile ilgili soruya verdikleri cevaplar şöyledir; Bir kez olarak cevaplayanların oranı %86 dır. İki kez diyenler ise %8, üç kez %2, dört kez %1 ve beş kez ve daha fazla diyenlerin oranı %3 tür. Bu otel için iki ve daha fazla kez gelenlerin oranı toplandığında % 14 sayısına ulaşılmaktadır. Bu oran tekrar gelen müşteriler açısından oldukça önemlidir. Otele yılda yaklaşık 9.500 kişi gelmektedir. %14 oranı 1.330 kişiye eşittir. Altı aylık sezonda ve ortalama on günlük konaklama dikkate alındığında, günlük ortalama 74 kişinin tekrar gelen (sadık) müşteri olduğunu hesaplamak mantıklı olacaktır. Bu sayının; mayıs, haziran, eylül ve ekim aylarında fiyatların nispeten ucuz olması nedeniyle yüksek, temmuz ve ağustos aylarında fiyatların en yüksek seviyesinde olması nedeniyle düşük çıkması olağandır. Otel kayıtlarına göre de bu durum desteklenmektedir.

3.6.1.2. Güvenirlik ve Geçerlik

Çalışmada verilerin tutarlılığını ve istatistiksel olarak sağlamlılığını belirlemek amacıyla öncelikle güvenirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Yapılan bir araştırmada geçerlik ve güvenirlik çalışması gerçekleştirilmemiş ya da geçerliği ve güvenirliği sosyal bilimler için düşük olan ölçme araçlarının kullanılmış olması ulaşılan tüm sonuçların olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır (Sekaran, 2003). Bir ölçme aracında bütün soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini, yeterliliğini ortaya koyan güvenirlik (Özdamar, 2004: 622) diğer bir ifadeyle herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin, kendi aralarında tutarlı olup olmadığını test etmek amacı ile kullanılan bir ölçüttür (Ural ve Kılıç, 2005: 258). Güvenirlik analizi bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki içsel tutarlılığı ölçerek bu maddeler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi vermektedir (Bayram, 2004: 127). Geçerlilik ise, bulguların araştırılan konuyu ne kadar yansıttığını anlatmak için kullanılmakta olup bir araştırmanın geçerliliği araştırılan problemi tam olarak örtecek özellikte ölçüm araçları veya araştırma yöntemleri geliştirmekten geçmekte ve geçerlilik analizi, doğru bilgiye ulaşma konusunda gereken önlemlerin alınmasını ifade etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 274, Sekaran, 2003).

Tablo 2: Güvenirlik ve Geçerlik Tablosu (Dış Müşteri)

Ölçek	Değişken sayısı	Alfa (α)	p
Çalışanların hizmet anlayışı	7	0,94	.010
Otel hakkında genel bilgilendirme	7	0,86	.000
İşi zamanında ve güvenli yapma	4	0,90	.049
Çalışanlara ulaşılabilirlik	3	0,82	.014
Genel	21	0,88	.001

Bağımsız değişkenlerin oluşturduğu faktör gruplarının genel ve her bir gruba ait güvenilirlik ve geçerlilik sonuçları incelendiğinde bulguların sosyal bilimler için kabul edilen düzeyin oldukça üzerinde olduğu görülmektedir. Güvenirlik düzeyine ilişkin tüm bulgular tablo. 3.2’de yer almaktadır. Genel yapının güvenilirlik katsayısı, $\alpha=0,88$ olarak ulaşılan bulgularda en yüksek güvenilirlik katsayısının faktör1 ($\alpha=0,94$) ve en düşük güvenilirlik katsayısının faktör4 ($\alpha=0,82$)’de olduğu görülmektedir. Faktör2 güvenilirlik katsayısı, $\alpha=0,86$; faktör3 güvenilirlik katsayısı, $\alpha=0,90$ olarak gerçekleşmiştir. Güvenirlik geçerlik analizleri sonucunda ulaşılan bulgular faktör analizine geçilebilmesinin temel koşulun birinci adımının sağlandığını ortaya koymaktadır. Bu değerler ankette yer alan soru ifadeleri arası tutarlılık derecesinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının temel koşulun ikinci adımını küresellik testi olarak da bilinen Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy ve Bartlett's Test of Sphericity uygunluk ölçümleridir. Eğer bu ölçümlerin sonucu istatistiksel olarak anlamlı bulunursa bu durumda faktör analizine geçilir. Bu ölçümler temelde verilerin faktör analitik modeli ile modellenip modellenemeyeceğine ilişkin bir bilgi sunar. Bu ölçütün aralıkları tablo 3.3’de yer aldığı şekilde olması gerekir (Field, 2000). Bununla birlikte, Field (2000) sosyal bilimler için yapılan araştırmalar için KMO alt sınırının en az 0,50 olması, aksi halde veri setinin faktör grubu oluşmasının mümkün olmayacağını ifade etmektedir.

Güvenirlik ve geçerlilik analizinden sonra veri setine faktör analizi uygulanmıştır. Dış müşteri veri setine ilişkin KMO= 0.845 Bartlett's Test of Sphericity= 3871,57 df=231; Sig.=0.000 ve Açıklanan Varyans= %67,54 olarak gerçekleşmiştir. Bu değerler kabul edilebilir sınırlar içindedir. Verilere Principal Component Analizi (Faktör Analizi) uygulanırken “Varimax” seçeneği kullanılmış ve özdeğerleri (Eigenvalue>1) 1’in üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Faktör yükü oranları 0,40’dan az olan değişkenler, konunun daha belirgin ortaya konması amacıyla değerlendirme dışında tutulmuşlardır. Bu veriler doğrultusunda 21 değişkenin 4 faktör altında, toplam farkı (varyansı) % 67,54 oranında açıkladığı saptanmıştır.

3.6.1.3. Faktör Analizi

Dış müşterilerle ilgili yapılan faktör analizi tablosu incelendiğinde **birinci faktör** grubunu çalışanlarla ilgili soruların oluşturduğu görülmektedir. “Faktör1: **Çalışanların hizmet anlayışı**” olarak adlandırılan bu grupta en yüksek faktör yükünün “A14-Çalışanlar müşteri ihtiyaçlarını anlamak için çaba gösterirler” ifadesine ait ve 0,882 düzeyinde olduğu görülürken, en düşük faktör yükünün ise, “A15-Çalışanlar müşteriyi dinler ve onların anlayacağı bir dil kullanır” ifadesine ait ve 0,808 düzeyinde gerçekleşmiştir. Dolayısıyla birinci faktör grubuna ilişkin değişkenlerin faktör yükleri 0,800’ün üzerinde gerçekleşmiştir. Toplam yedi değişken ile temsil edilen bu faktörün özdeğeri 6.829, toplam farkı açıklama oranı % 31,02, değişkenlerin ortalama değeri 4.48/5.00 dir. F değeri 2.804 güvenirlilik katsayısı 0,94 ($\alpha=0,94$) ve anlamlılık düzeyi, $p=0.010$ olarak gerçekleşmiş olup istatistiksel açıdan kabul edilebilir bulgular olarak değerlendirilmektedir. Dış müşterilerin çalışanlar ile algılamalarına yönelik tutumlarının, analiz sonuçlarına göre bir arada toplanması hem soruların doğru ifade edildiği ve anlaşıldığını göstermekte hem de istatistiksel olarak en güçlü faktör grubunu oluşturmaktadır. Dolayısıyla turistler açısından hizmet kalitesi, memnuniyet ve sadakatin sağlanmasında, çalışanların nazik, güler yüzlü olması, güvenilir, inandırıcı ve dürüst olması, tutarlı ve uygun hizmet verebilmesi, bu hizmetleri vermede gönüllü ve yetenekli olması, yeterli düzeyde bilgili olması, müşteri ihtiyaçlarını anlamak için çaba göstermeleri ve müşteriyi dinlemesi ve onların anlayacağı bir dil kullanması oldukça önemli görülmektedir.

Dış müşterilerle ilgili yapılan faktör analizi tablosu incelendiğinde **ikinci faktör** grubunu “**Faktör 2: Otel hakkında bilgilendirme**” ilgili soruların oluşturduğu görülmektedir. Bu grupta en yüksek faktör yükünün “A13-Otel sürekli olarak müşterilerine işletme hakkında güncel bilgileri sunar” ifadesine ait ve 0,825 düzeyinde olduğu görülürken, en düşük faktör yükünün ise, “A11-Otel kolaylıkla ulaşılabilir bir alanda olup park hizmetleri sunmaktadır.” ifadesine ait ve 0,419 düzeyinde gerçekleşmiştir. Dolayısıyla ikinci faktör grubuna ilişkin değişkenlerin faktör yükleri 0,834 ile 0,419 arasında gerçekleşmiştir.

Tablo 3: Faktör Analizi Sonuçları (Dış Müşteri)

Faktörler	Faktör Yüğü	Özdeğer	TFY	Ort.	F	α	P
Çalışanların hizmet anlayışı		6.829	31.042	4.48	2.804	.94	.010
A14: Çalışanlar müşteri ihtiyaçlarını anlamak için çaba göstermektedir	,882						
A8: Çalışanlar yeterli derecede bilgiye sahiptir	,848						
A5: Çalışanlar güvenilir, tutarlı ve uygun hizmet vermektedir.	,847						
A1: Otel çalışanları nazik, güler yüzlü ve saygılıdır	,847						
A7: Çalışanlar zamanında hizmet vermeye gönüllü ve yeteneklidir	,844						
A3: Çalışanlar güvenilir, inandırıcı ve dürüsttür	,825						
A15: Çalışanlar müşteriyi dinler ve onların anlayabileceği bir dili kullanır.	,808						
Otel hakkında genel bilgilendirme		3.551	16.14	4.08	4.247	.86	.000
A13: Otelimiz, müşterilerine her zaman en güncel bilgiyi sunmaktadır	,825						
A4: Otelimiz misafirlere ekstra bilgilendirme hizmeti vermektedir	,798						
A12: Otel tesisleri ve mevki hakkında yeterli bilgi ve yönlendirmeler sunulmaktadır	,783						
A6: Hizmet bilgisi ve fiyat listesi net bir biçimde sağlanmaktadır	,773						
A20: Broşür ve diğer iletişim malzemeleri görsel olarak ilgi çekicidir	,740						
A9: Web sitesinden otel hakkında bilgiye ulaşılabilmektedir	,684						
A11: Otel kolaylıkla ulaşılabilen bir mevkide olup park yerleri mevcuttur	,419						
İş zamanında ve güvenli yapma		2.520	11.46	4.17	2.638	.90	.049
A19: Otel hizmetleri söz verdiği zamanda yerine getirmektedir	,898						
A21: Otelimiz, giriş / çıkış işlemlerini hızlı gerçekleştirmektedir	,881						
A10: Otel güvenli bir çevre sunmaktadır	,854						
A2: Tesis ve çalışanlar temiz ve düzenlidir.	,835						
Çalışanlara ulaşılabilirlik		1.851	8.42	4.35	4.339	.82	.014
A16: Müşteriler otel çalışanlarına kolay ulaşabilir ve rahat iletişim kurabilirler	,849						
A17: Müşteriler hizmet esnasında kendilerini güvende hissediler	,831						
A22: Otelimiz çalışanları, müşteri sorunlarının çözümünde ilgilidir	,803						

KMO= 0.845, Bartlett's Test of Sphericity= 3871,57 ; df=231; Sig.=0.000; Açıklanan Varyans= % 67,054

Toplam yedi değişken ile temsil edilen bu faktörün özdeğeri 3.551 toplam farkı açıklama oranı % 16,14 değişkenlerin ortalama değeri 4.08/5.00, F değeri 4.247 güvenirlik katsayısı 0,86 ($\alpha=0,86$) ve anlamlılık düzeyi, $p= 0.000$ olarak gerçekleşmiş olup istatistiksel açıdan kabul edilebilir bulgular olarak değerlendirilmektedir. Dış müşterilerin bilgilendirmeye yönelik algılamalarının, analiz sonuçlarına göre bir arada toplanması hem soruların doğru ifade edildiği ve anlaşıldığını göstermekte hem de istatistiksel olarak güçlü faktör grubunu oluşturmaktadır.

Dolayısıyla turistler açısından hizmet kalitesi ve sadakatin sağlanmasında müşterilere her an güncel ve doğru bilgilerin sunulması, ihtiyaç duyduklarında ilave bilgilerin verilmesi, otelin konumunun kolay ulaşılabilir olması ve sunulan bilgilerin müşterilerin tatillerini kolaylaştıracak nitelikte olması oldukça önemli görölmektedir.

Dış müşterilerle ilgili yapılan faktör analizi tablosu incelendiğinde **üçüncü faktör** grubunu “Faktör3: **İş zamanında ve güvenli yapma**” ilgili soruların oluşturduğu görölmektedir. Bu grupta en yüksek faktör yükünün “A19- Otel hizmetleri yerinde ve zamanında söz verdiği gibi sağlar” ifadesine ait ve 0,898 düzeyinde olduğu görülürken, en düşük faktör yükünün ise, “A2-Otel hizmet alanları ve çalışanlar temiz ve düzenlidir” ifadesine ait ve 0,835 düzeyinde gerçekleşmiştir. Dolayısıyla üçüncü faktör grubuna ilişkin değişkenlerin faktör yükleri 0,896 ile 0,835 arasında gerçekleşmiştir. Toplam dört değişken ile temsil edilen bu faktörün özdeğeri 2.520, toplam farkı açıklama oranı % 11,46 değişkenlerin ortalama değeri 4.17/5.00, F değeri 2.638 güvenirlik katsayısı 0,90 ($\alpha=0,90$) ve anlamlılık düzeyi, $p= 0.049$ olarak gerçekleşmiş olup istatistiksel açıdan kabul edilebilir bulgular olarak değerlendirilmektedir. Dış müşterilerin hizmeti zamanında ve güvenli yapmaya yönelik algılamaları, analiz sonuçlarına göre bir arada toplanması hem soruların doğru ifade edildiği ve anlaşıldığını göstermekte hem de istatistiksel olarak güçlü faktör grubunu oluşturmaktadır. Dolayısıyla turistler açısından hizmet kalitesi ve sadakatin sağlanmasında müşterilere söz verilen hizmeti doğru zamanda, doğru ekipmanlarla ve güvenle sunulması, oldukça önemli görölmektedir.

Dış müşterilerle ilgili yapılan faktör analizi tablosu incelendiğinde **dördüncü faktör** grubunu “Faktör4=**Çalışanlara ulaşılabilirlik**” ilgili soruların oluşturduğu

görülmektedir. Bu grupta en yüksek faktör yükünün “A16- Otel çalışanları iletişim konusunda istekli ve kolay ulaşılabilir” ifadesine ait ve 0,849 düzeyinde olduğu görülürken, en düşük faktör yükünün ise, “A22-Otel misafirlerinin bir sorunu olduğunda çalışan sorunun çözümü için hemen ilgi gösterirler” ifadesine ait ve 0,803 düzeyinde gerçekleşmiştir. Dördüncü faktör grubuna ilişkin değişkenlerin faktör yükleri 0,849 ile 0,803 arasında gerçekleşmiştir. Toplam üç değişken ile temsil edilen bu faktörün özdeğeri 1.851 toplam farkı açıklama oranı % 8.42 değişkenlerin ortalama değeri 4.35/5.00 F değeri 4.339 güvenirlilik katsayısı 0,82 ($\alpha=0,82$) ve anlamlılık düzeyi, $p= 0.014$ olarak gerçekleşmiş olup istatistiksel açıdan kabul edilebilir bulgular olarak değerlendirilmektedir. Dış müşterilerin iletişime yönelik algılamaları, analiz sonuçlarına göre bir arada toplanması hem soruların doğru ifade edildiği ve anlaşıldığını göstermekte hem de istatistiksel olarak güçlü faktör grubunu oluşturmaktadır. Dolayısıyla turistler açısından güçlü ve doğru iletişim, hizmet kalitesi ve sadakatin sağlanmasında oldukça önemli görülmektedir.

3.6.1.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon Analizi gruplar, değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemede diğer bir deyişle, bir anakütleden seçilmiş en az iki veya daha fazla örnek grup alınarak, bu gruplar arasındaki etkileşime bakılmak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bu etkileşime korelasyon katsayısı olarak ifade edilen bir katsayı yardımıyla bakılır ve r ile gösterilir. Grup ya da değişkenler arasındaki ilişkilere bakılırken, bunlar ikiden fazla olsalar dahi ikili olarak ele alınırlar ve bu ikili değişkenlerin etkileşimi, katsayı yardımıyla yön ve kuvvet olarak ifade edilmektedir. Çünkü korelasyon katsayısı, bu grup ya da değişkenlerin yönü ve etkileşimlerin nasıl olduğu, kuvvet düzeyi gibi durumlar hakkında bilgi verir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Katsayı, etkileşimin olmadığı durumda 0, tam ve kuvvetli bir etkileşim varsa 1, ters yönlü ve tam bir etkileşim varsa -1 değerini alır.

Tablo 4: Korelasyon Analizi Sonuçları (Dış Müşteri)

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8
1-Faktör: Çalışanların hizmet anlayışı	4,48	,56	1							
2-Faktör: Otel hakkında genel bilgilendirme	4,08	,78	,302**	1						
3-Faktör: İş zamanında ve güvenli yapma	4,17	,87	,045	,212**	1					
4-Faktör: Çalışanlara ulaşılabilirlik	4,35	,61	,331**	,231**	,084	1				
5-BagC31: Gelecek yılda tatilimi bu otelde geçirmeyi düşünüyorum	3,76	1,10	,228**	,287**	,224**	,134*	1			
6-BagC34: Bu oteli arkadaşlarıma tavsiye ederim	4,16	1,08	,270**	,351**	,235**	,133**	,196**	1		
7-BagD41: Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunum	4,47	,66	,428**	,324**	,209**	,279**	,225**	,499**	1	
8-BagD42: Genel olarak otel kalitesinden memnunum	4,23	,86	,366**	,330**	,230**	,305**	,167**	,501**	,561**	1
Pearson Korelasyon ** p=0.01; *P=0.05 (Çift yönlü)										

Çalışmada bağımsız değişkenlerin oluşturduğu faktör grupları ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulması gerekmektedir. Toplam 4 adet bağımlı değişken yer almaktadır.

Bunlardan ikisi memnuniyet;

Bağımlı Değişken (D41): “Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunum”

Bağımlı Değişken (D42): “Genel olarak otel kalitesinden memnunum”

Diğer ikisi de sadakat;

Bağımlı Değişken (C31): “Gelecek yılda tatilimi bu otelde geçirmeyi düşünüyorum”

Bağımlı Değişken (C34): “Bu oteli arkadaşlarıma tavsiye ederim” ile ilgili değişkenlerdir.

“Çalışanların hizmet anlayışı” faktörü ile “Gelecek yılda tatilimi bu otelde geçirmeyi düşünüyorum” bağımlı değişkeni arasında pozitif, orta düzeyde, doğrusal yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($r=,228$ ve $p<,001$). Turistlerin gelecek yıl tatillerini bu tesiste geçirme isteklerinin faktör1’i oluşturan değişkenlerle olumlu bir ilişki içinde olması anlamlıdır. Çünkü Bağımlı Değişken (C31)’in sağlanmasında hizmetin sunumunu gerçekleştiren çalışanların müşterilerle olan ilişkileri kadar bu alanda yetenek, beceri ve belirli özelliklere de sahip olmasının önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu nedenle memnun ayrılan bir turistin bir sonraki yıl aynı oteli tatil yeri olarak seçmesi çalışanların yetenek ve özellikleri ile ilgili olduğu kadar onların müşterilere karşı olan tutum ve davranışları ile de ilgilidir. “Çalışanların hizmet anlayışı” faktörünün “Bu oteli arkadaşlarıma tavsiye ederim” bağımlı değişkeni ile de pozitif, orta düzeyde, doğrusal yönlü ve anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır ($r=,270$ ve $p<,001$). Bu ilişkilerin çok güçlü bir düzeyde olmamasına rağmen geçerli ve kabul edilebilir bir sonuç ortaya koyması, müşterilerin oteli tanıdık ve arkadaşlarıma tavsiye edebileceğini göstermektedir. Bir önceki değişkenler arasındaki ilişkide olduğu gibi, memnun ayrılan bir turistin tekrar aynı tesiste kalmasa bile, bu tesisi başkalarına tavsiye etmesinde kendisine sunulan hizmet ve bunu sağlayan çalışanların tutum ve davranışlarının önemli rol oynadığını anlamlı

olarak ortaya koymaktadır. Dolayısıyla müşteriler açısından bir sonraki tatilde hem tekrar aynı otelin seçilmesi hem de başkalarına tavsiye edilmesinde iç müşteri olarak adlandırılan çalışanların önemli bir katkı yaptığı göz ardı edilemez.

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde “Çalışanların hizmet anlayışı” faktörü ile “Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunuz” bağımlı değişkeni arasında pozitif, önemli düzeyde, doğrusal yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=,428$ ve $p<,001$). Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyetin oluşmasında, bu hizmeti sunan çalışanların müşterilerle olan ilişkileri olumlu bir katkı sağlamaktadır. Çünkü yalnızca sunulan ürünün kalitesi değil, aynı zamanda sunum şekli, zamanı, hijyenik etkenler, davranış olgunluğu gibi etkenlerde bir ilişkinin kurulmasını kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle, müşteri-çalışan arasındaki iletişim ve etkileşim pozitif bir ilişkinin oluşmasını destekleyebilmektedir. “Çalışanların hizmet anlayışı” faktörü ile “Genel olarak otel kalitesinden memnunuz” bağımlı değişkeni arasında pozitif, doğrusal yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı korelasyon analizi sonuçlarıyla ortaya konulmuştur ($r=,366$ ve $p<,001$). Genel olarak otel kalitesinden memnun olmak, hem sunulan hizmeti hem de hizmeti sunan çalışanları kapsamaktadır. Hizmet sunumunu gerçekleştiren çalışanların müşterilerin memnuniyetlerinin sağlanmasında önemli bir rolü olduğu dikkate alınır, çalışan iş yapma becerileri kadar iş bilgisi, müşteriye olan ilgisi, sorunlara çözüm getirebilmesi, müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasına katkı sağlayabilmesi gibi pek çok unsur müşterilerin genel olarak otel hizmetlerinden memnuniyet duymalarında etkin bir rol oynayabilmektedir. Bu nedenle müşterilerin gerek sunulan hizmet kalitesinden gerekse genel otel kalitesinden memnun olmalarında çalışanlar önemli bir unsurdur.

“Otel hakkında genel bilgilendirme” faktörü ile “Gelecek yılda tatilimi bu otelde geçirmeyi düşünüyorum” bağımlı değişkeni arasında pozitif, doğrusal yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=,287$ ve $p<,001$). Turistlerin gelecek yıl tatillerini bu tesiste geçirme isteklerinin faktör²'i oluşturan değişkenlerle ilişkisi anlamlıdır. Çünkü “Gelecek yılda tatilimi bu otelde geçirmeyi düşünüyorum” un sağlanmasında otelin verdiği hizmet ve hizmetin sunumu hakkında bilgilendirme hizmetinin; zamanında, doğru, sürekli güncellenen ve güvenli olarak çalışanlar tarafından sunulmasının önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu nedenle yeterli

bilgilendirme sonucunda memnun ayrılan bir turistin bir sonraki yıl aynı oteli tatil yeri olarak seçmesi çalışanların sorulara ve sorunlara cevap verme isteği ile ilgili olduğu kadar onların müşterilere karşı olan yardımcı olma tutum ve davranışları ile de ilgilidir. “Otel hakkında genel bilgilendirme” faktörünün “Bu oteli arkadaşlarıma tavsiye ederim” bağımlı değişkeni ile de pozitif, doğrusal yönlü ve anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır ($r=,351$ ve $p<,001$). Bu ilişkilerin çok güçlü bir düzeyde olmamasına rağmen geçerli ve kabul edilebilir bir sonuç ortaya koyması, müşterilerin oteli tanıdık ve arkadaşlarıma tavsiye edebileceğini göstermektedir. Bir önceki değişkenler arasındaki ilişkide olduğu gibi, memnun ayrılan bir turistin tekrar aynı tesiste kalmasa bile, bu tesisi başkalarına tavsiye etmesinde kendisine sunulan hizmet hakkında; yeterli, doğru, zamanında bilgilendirme hizmetinin ve isteğinin sunulması ve bununla ilgili çalışanların tutum ve davranışlarının önemli rol oynadığını anlamlı olarak ortaya koymaktadır. Dolayısıyla müşteriler açısından bir sonraki tatilde hem tekrar aynı otelin seçilmesi hem de başkalarına tavsiye edilmesinde iç müşteri olarak adlandırılan çalışanların her iletişim seviyesinde önemli bir katkı yaptığını söylemek mümkündür.

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde “Otel hakkında genel bilgilendirme” faktörü ile “Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunum” bağımlı değişkeni arasında pozitif, orta düzeyde, anlamlı ve doğrusal yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=,324$ ve $p<,001$). Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyetin oluşmasında, bu hizmeti sunan çalışanların müşterilerle olan ilişkileri, bilgi paylaşımı ve paylaşma isteği olumlu bir katkı sağlamaktadır. Çünkü yalnızca sunulan ürünün kalitesi değil, aynı zamanda tatilin düşünce aşamasından başlayıp, web sitelerinden bilgi alınması, otele girişi, çevreyi tanınması, çalışanlarla teması, sorularına cevap bulmaya çalışması, sorunlarına çözüm bulunmasından kaynaklanan bilgi paylaşımı isteğine kadar müşteri ve çalışanları 24 saat karşı karşıya getirmektedir. Bu nedenle sürekli bilgiye ihtiyaç duyan müşterilere karşı çalışanların davranışları ve yaklaşımı müşterilerin otel hakkındaki düşüncelerini olumlu/olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, müşteri-çalışan arasındaki iletişim ve etkileşim pozitif bir ilişkinin oluşmasını destekleyebilmektedir. “Otel hakkında genel bilgilendirme” faktörü ile “Genel olarak otel kalitesinden memnunum” bağımlı değişkeni arasında pozitif, orta düzeyde, doğrusal yönlü ve

anamlı bir ilişkinin varlığı korelasyon analizi sonuçlarıyla ortaya konulmuştur ($r=,330$ ve $p<,001$). Genel olarak otelin hizmet kalitesinden memnun olmak, hem sunulan hizmeti hem de hizmeti sunan çalışanların hizmet sunumu sürecinde ihtiyaç olunan bilgiyi paylaşma yetenek ve isteklerini ve dolayısıyla bu tür davranışlarını da kapsamaktadır. Hizmet sunumunu gerçekleştiren çalışanların müşterilerin memnuniyetlerinin sağlanmasında önemli bir rolü olduğu dikkate alındığında, çalışanların hizmet hakkında gerekli donanıma sahip olmaları, bu bilgileri zamanında, doğru bir şekilde paylaşmaları, iş bilgisi, müşteriye olan ilgisi, sorunlara çözüm getirme isteği, müşterilerden gelen eleştirileri zamanında ilgili birimlere ulaştırması gibi pek çok unsur müşterilerin genel olarak otel hizmetlerinden memnuniyet duymalarında etkin bir rol oynayabilmektedir. Bu nedenle müşterilerin gerek sunulan hizmet kalitesinden gerekse genel otel kalitesinden memnun olmalarında satın aldıkları hizmetin ne olduğunu bilmeleri ve bu süreçte çalışanların her anlamda ve her zaman yardımcı olma isteği önemli bir unsurdur.

“İşi zamanında ve güvenli yapma” faktörü ile “Gelecek yılda tatilimi bu otelde geçirmeyi düşünüyorum” bağımlı değişkeni arasında pozitif, anlamlı ve doğrusal yönlü bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($r=,224$ ve $p<,001$). Turistlerin gelecek yıl tatillerini bu tesiste geçirme isteklerinin “İşi zamanında ve güvenli yapma” faktörünü oluşturan değişkenlerle olumlu ilişkisi anlamlıdır. Çünkü “Gelecek yılda tatilimi bu otelde geçirmeyi düşünüyorum” değişkeninin sağlanmasında hizmetin sunumunu gerçekleştiren çalışanların hizmeti; zamanında, düzenli, temiz ve güvenli bir ortamda sağlamaları müşterilerin otele tekrar gelme eğilimini ve dolayısıyla sadakat duygularının oluşması açısından çalışanların bu tür davranışlarının etkisi oldukça fazladır. Bu nedenle beklediğini alabilen ve memnun ayrılan bir müşterinin bir sonraki yıl aynı oteli tatil yeri olarak seçmesi çalışanların yetenek, eğitim gibi özellikleri ile ilgili olduğu kadar onların müşterilere karşı olan tutum ve davranışları ile de ilgilidir. “İşi zamanında ve güvenli yapma” faktörünün “Bu oteli arkadaşlarıma tavsiye ederim” bağımlı değişkeni ile de pozitif, doğrusal yönlü ve anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır ($r=,235$ ve $p<,001$). Bu ilişkilerin geçerli düzeyde ve kabul edilebilir bir sonuç ortaya koyması, müşterilerin oteli tanıdık ve arkadaşlarıma tavsiye edebileceğinin bir göstergesidir. Memnun ayrılan bir turistin tekrar aynı tesiste kalmasa bile, bu tesisi başkalarına tavsiye etmesinde kendisine

sunulan hizmetin; istenilen/belirtilen zamanda, temiz, düzenli ve güvenle sağlanması çalışanların davranışlarıyla çok yakından ilgilidir ve bu oran anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla müşteriler açısından bir sonraki tatilde hem tekrar aynı otelin seçilmesi hem de başkalarına tavsiye edilmesinde iç müşteri olarak adlandırılan çalışanların önemli bir katkı yaptığı göz ardı edilemez.

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde “İşi zamanında ve güvenli yapma” faktörü ile “Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunuz” bağımlı değişkeni arasında pozitif, anlamlı ve doğrusal yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=,209$ ve $p<,001$). Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyetin oluşmasında, bu hizmeti sunan çalışanların hizmet üretim sürecinde müşterilerle olan ilişkileri olumlu bir katkı sağlamaktadır. Çünkü yalnızca sunulan ürünün kalitesi değil, aynı zamanda hizmetin müşterinin ilk otele girişinden çıkışına kadar, vaat edilen zamanda ve yerde, güvenli bir ortamda, düzenli olarak sunulması müşterinin hizmetten genel olarak memnun olmasını olumlu yönde etkilemektedir. “İşi zamanında ve güvenli yapma” faktörü ile “Genel olarak otel kalitesinden memnunuz” bağımlı değişkeni arasında orta düzeyde, pozitif, doğrusal yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı korelasyon analizi sonuçlarıyla ortaya konulmuştur ($r=,230$ ve $p<,001$). Genel olarak otel kalitesinden memnun olmak, hem sunulan hizmeti hem de hizmeti sunan çalışanların hizmet sunumu sırasında müşteriye anlamak ile yakından ilgilidir. Giriş (Check-in) işlemlerinden başlayıp, müşteriye bekletmeden tatiline bir an önce başlamasını kolaylaştırıcı davranışlarda bulunmak, özellikle çocuklu ve çok yaşlı aileleri dikkate alarak müşterilerin ortak kullanım alanlarını güvenlik altına almak, her alanda temizliğe ve düzenli olmaya özen göstermek ve doğru zamanda istenilen hizmeti vermek genel müşteri memnuniyeti açısından oldukça önemlidir.

“Çalışanlara ulaşılabilirlik” faktörü ile “Gelecek yılda tatilimi bu otelde geçirmeyi düşünüyorum” bağımlı değişkeni arasında pozitif, anlamlı ve doğrusal yönlü ve zayıf seviyede bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($r=,134$ ve $p<,001$). Turistlerin gelecek yıl tatillerini bu tesiste geçirme isteklerinin faktör⁴’ü oluşturan değişkenlerle olumlu bir ilişki içinde olması anlamlıdır. Çünkü bağımlı değişkenin sağlanmasında hizmetin sunumunu gerçekleştiren çalışanların ve çevrenin hizmeti; müşterinin özel hayatına müdahale etmeden, ihtiyaç duyulduğunda her türlü sorun için ulaşılabilen ve çalışanların müşteri açısından kolayca iletişim kurulabilen

düzeyde olmaları müşterinin konaklama işletmesine tekrar gelme eğilimini ve dolayısıyla sadakat duygularının oluşması açısından etkisi oldukça fazladır. Bu nedenle müşterinin tatili süresince ihtiyaç duyduğu iletişim davranışlarından memnun olarak ayrılan bir müşterinin bir sonraki yıl aynı oteli tatil yeri olarak seçmesi çalışanların iletişim isteği ve yetenekleri ile de ilgilidir. “Çalışanlara ulaşılabilirlik” faktörü ile “Bu oteli arkadaşlarıma tavsiye ederim” bağımlı değişkeni arasında pozitif, doğrusal yönlü, anlamlı ve zayıf seviyede bir ilişkisi bulunmaktadır ($r=,133$ ve $p<,001$). Bu ilişkilerin bu düzeyde olması geçerli ve kabul edilebilir bir sonuç ortaya koyması, müşterilerin oteli tanıdık ve arkadaşlarıma tavsiye edebileceğini göstermektedir. Turistin memnuniyeti, tekrar aynı tesiste kalmasa bile, bu tesisi başkalarına tavsiye etmesiyle de ölçülmektedir.

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde “Çalışanlara ulaşılabilirlik” faktörü ile “Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunum” bağımlı değişkeni arasında pozitif, anlamlı ve doğrusal yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=,279$ ve $p<,001$). Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyetin oluşmasında, bu hizmeti sunan çalışanların hizmet üretim sürecinde müşterilerle olan ilişkileri ve iletişimi olumlu bir katkı sağlamaktadır. Çünkü yalnızca sunulan ürünün kalitesi değil, aynı zamanda hizmetin üretimi, planlanması, sunulması, tüketilmesi ve sonrasında ihtiyaç duyulan soruların cevaplanması ve bu süreçte çalışanların tutumu ayrıca önemlidir. “Çalışanlara ulaşılabilirlik” faktörü ile “Genel olarak otel kalitesinden memnunum” bağımlı değişkeni arasında pozitif, doğrusal yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı korelasyon analizi sonuçlarıyla ortaya konulmuştur ($r=,305$ ve $p<,001$). Genel olarak otel kalitesinden memnun olmak, hem sunulan hizmeti hem de hizmeti sunan çalışanların hizmet sunumu sırasında müşterinin isteklerini anlamak ile yakından ilgilidir. Müşterinin sorunlarına anlamsız veya çözümsüz yaklaşımlarda bulunmak müşteriye geremektedir. Her anlamda kendisine saygı duyulan bir ortamda, güvenle istekle çalışan personel ile birlikte tatilini geçirmek müşteri açısından tercih edilmektedir. Buradan hareketle iletişimde sorun yaşamayan bir müşterinin tatilini geçirdiği otelden genel olarak memnun olması beklenen bir sonuçtur.

Tablo 5: Regresyon Analizi Sonuçları(Dış Müşteri)

Değişkenler	1: C31:Otele tekrar gelme isteği			2: C34:Otel tavsiiye etme isteği			3: D41:Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunum			4: D42:Genel olarak otel kalitesinden memnunum		
	β	t	Sig.	β	t	Sig.	β	t	Sig.	β	t	Sig.
Sabit		-,299	,765		-,390	,697		2,448	,015		-0,619	,536
F 1: Çalışanların hizmet anlayışı	,153	2,444	,015	,185	3,053	,002	,332	5,754	,000	,249	4,261	,000
F2: Otel hakkında genel bilgilendirme	,199	3,219	,001	,259	4,316	,000	,165	2,889	,004	,181	3,131	,002
F3: İşi zamanında ve güvenli yapma	,173	2,964	,003	,172	3,021	,003	,149	2,760	,006	,167	3,038	,003
F4: Çalışanlara ulaşılabilirlik	,023	,369	,713	-,003	-,046	,963	,119	2,103	,036	,167	2,915	,004
	R= 0,37; R ² =0,13 Düzeltilmiş R=0,12 F= 10,26 ve Sig F= .001			R= 0,43; R ² =0,18 Düzeltilmiş R=0,17 F= 14,69 ve Sig=.001			R= 0,51; R ² =0,26 Düzeltilmiş R=0,25 F= 23,35 ve Sig= .001			R= 0,49; R ² =0,24 Düzeltilmiş R=0,23 F= 21,05 ve Sig=.001		

3.6.1.5. Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan bir yöntemdir. Regresyon analizi esas olarak değişkenler arasında ilişkinin niteliğini saptamayı amaçlar. Regresyon analizi, aralarında sebep-sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkiyi kullanarak o konu ile ilgili tahminler ya da kestirimler yapabilmek amacıyla yapılır. Eğer tek bir değişken kullanılarak analiz yapılıyorsa buna tek değişkenli regresyon, birden çok değişken kullanılıyorsa çok değişkenli regresyon analizi olarak isimlendirilir (Büyüköztürk, 2004; Sekaran, 2003).

Müşteri memnuniyeti ile ilgili oluşturulan bağımlı değişkenlerden ilki “Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunum” olarak belirlenmiştir. “Çalışanların hizmet anlayışı” faktörünün bağımlı değişken “Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunum” üzerinde önemli bir etkisinin olduğu regresyon analizi sonuçlarından da görülmektedir ($R^2=,26$ $t=5,754$ ve $p<,001$). Otel işletmelerinin emek-yoğun yapısı göz önünde bulundurulduğunda, bu işletmelerde çalışanların nicelik ve niteliksel olarak yeterli düzeyde olması gerekmektedir. Çünkü otel işletmelerinde çalışanların çoğu müşterilerle doğrudan iletişim ve ilişki içerisinde olması hizmet sunumunda onları daha da önemli kılmaktadır. Öyle ki, müşterilerin memnuniyetinin sağlanmasında tesisin konaklama ve yiyecek içecek standartları kadar, çalışanların nezaketi, konukseverliği ve müşteriye yaklaşımları da etkilemektedir. Bu nedenle, müşteri doyumunda genel olarak sunulan hizmet kalitesinde çalışanların önemli bir etkisi bulunmaktadır. “Çalışanların hizmet anlayışı” faktörünün aynı şekilde diğer bir bağımlı değişken olan “Genel olarak otel kalitesinden memnunum” üzerinde de etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2=,24$ $t=4,261$ ve $p<,001$). Hizmet kalitesinden memnun olan müşterilerin genel olarak otel kalitesine ilişkin algılamalarının değerlendirildiği analizde çalışanların otel kalitesini etkileyebilecek özelliklere sahip olması, regresyon analizi ile de desteklenmiştir. Bu durum “Çalışanların hizmet anlayışı” faktörünü oluşturan çalışanların tutum ve davranışları, bilgi ve yeterlilikleri, nitelikleri ve müşteri ile ilişkilerinin müşteri memnuniyetini etkilediğini göstermektedir.

Regresyon analizi tablosunda da görüldüğü gibi sadakati ölçmek amacıyla oluşturulan bağımsız değişkenlerin “Gelecek yılda tatilimi bu otelde geçirmeyi düşünüyorum” bağımlı değişkenini etkilediği görülmektedir ($R^2=,13$ $t=2,444$ ve $p<,015$). Turistlerin bir sonraki tatillerini de aynı tesiste geçirme düşüncesinin oluşmasında hizmet sunumunda etkin bir rol oynayan çalışanların tutum ve davranışlarının etkili olduğu görülmektedir. Çalışanların müşterilere karşı güler yüzlü davranış sergilemeleri, nezaket ve saygı kuralları çevresinde hareket etmeleri etkin bir iletişim kurmaları açısından oldukça önemlidir. Çalışanların müşterilere güven yaratmaları, onların kendilerini rahat ve huzurlu hissetmelerine neden olabilmektedir. Hizmet sunumunda istekli ve özverili davranışları müşteriler tarafından takdirle karşılanabilen, çalışanların yeterli bilgi ve deneyime sahip

olmaları müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasında etkisini gösterebilmektedir. Otel hizmetlerinden memnun olan müşterilerin tesisi başka arkadaşlarına ve tanıdıklarına tavsiye etmeleri de mümkün olabilmektedir. Regresyon analizi sonuçları da bu durumu desteklemektedir. “Çalışanların hizmet anlayışı” faktörünün “Bu oteli arkadaşlarıma tavsiye ederim” bağımlı değişkenini etkilediği ortaya konulmuştur ($R^2=,18$ $t=3,053$ ve $p<,002$). Dolayısıyla müşterilerin bir sonraki tatillerini aynı tesiste geçirme düşüncesinde olduğu gibi bu tesisi başkalarına da tavsiye etmelerinde çalışanların tutum ve davranışları ile hizmet sunumuna ilişkin bilgi ve deneyimi ve müşteriye olan yaklaşımları da etkili olabilmektedir. Bu durumda;

- H1a: “Çalışanların hizmet anlayışı, müşterilerin otele tekrar gelme isteği üzerinde etkilidir.” Hipotezi desteklenmiştir.
- H1b: “Çalışanların hizmet anlayışı, müşterilerin oteli tavsiye etmesinde etkilidir.” Hipotezi desteklenmiştir
- H1c: “Çalışanların hizmet anlayışı, müşterilerin genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyetini etkiler.” Hipotezi desteklenmiştir
- H1d: “Çalışanların hizmet anlayışı, müşterilerin genel olarak otel kalitesinden memnuniyetini etkiler.” Hipotezi desteklenmiştir

“Otel hakkında genel bilgilendirme” faktörünün “Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunum” bağımlı değişkeni üzerinde önemli bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2=,26$ $t=2,889$ ve $p<,004$). Sunulan hizmetin sonucunda memnuniyetin oluşmasında, bu hizmeti sunan çalışanların müşterilerle olan iletişimi, bilgi paylaşımı ve paylaşma isteği olumlu bir katkı sağlamaktadır. Tatilin planlanmasından başlayan ve birçok veri kaynaklarından etkilenecek tatil kararının verilmesi, konaklama işletmesine ulaşip hizmet alımına başlanması, ihtiyaç duyduğu bilgilere ulaşabilmesi, bilgi paylaşımı isteği müşteri ve çalışanları sürekli karşı karşıya getirmektedir. Bu durumda bilgiye ihtiyaç duyan müşteriye karşı çalışanların tutum ve davranışları müşterinin konaklama işletmesi hakkındaki düşüncelerini olumlu/olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, müşteri-çalışan arasındaki iletişim ve etkileşim pozitif bir ilişkinin oluşmasını desteklemektedir. “Otel hakkında genel bilgilendirme” faktörünün aynı şekilde diğer bir bağımlı değişken olan “Genel

olarak otel kalitesinden memnunuz” üzerinde de etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2=,24$ $t=3,131$ ve $p<,002$). Sunulan hizmetin kalitesinden memnun olan müşterilerin genel olarak otel kalitesine ilişkin algılamalarının değerlendirildiği analizde, çalışanların otelin genel kalitesini etkileyebilecek davranışlarda bulunacağı bilinmektedir. Müşterinin bilgi açısından herhangi bir sürpriz ile karşılaşmaması, bedelini ödediği hizmetin neyi kapsayıp, neleri kapsamadığının kendilerine anlatılması, uyuşmazlık halinde müşteri lehine çözümlerin üretilmesi bir yandan çalışanların müşterilere olan bilgi paylaşımını kolaylaştıracaktır, diğer taraftan da müşterilerin otel genel hizmet kalitesi algısını olumlu yönde etkileyecektir.

Regresyon analizi tablosunda da görüldüğü gibi “Otel hakkında genel bilgilendirme” faktörünün sadakati ölçmek amacıyla oluşturulan bağımsız değişkenlerden olan “Gelecek yılda tatilimi bu otelde geçirmeyi düşünüyorum” değişkenini etkilediği görülmektedir ($R^2=,13$ $t=3,219$ ve $p<,001$). Turistlerin bir sonraki tatilleri içinde aynı konaklama işletmesine tekrar gelme düşüncesinin yani sadakatin oluşmasında, hizmetin üretilmesi ve sunulması sürecinde önemli bir rol oynayan otel yönetiminin ve çalışanların ihtiyaç olunan bilgiyi, tatil öncesinde ve süresince müşterilere; doğru, zamanında, güncel olarak sunması, sadakat duygularının oluşmasına ve tekrar tesise gelme yönünde davranışta bulunmasına neden olacaktır. Müşterilerin tatilleri süresince aldıkları hizmetlerden memnun olmaları müşterilerin tesisi başka arkadaşlarına ve tanıdıklarına tavsiye etmelerini mümkün kılmaktadır. Bir kısım müşteriler her yıl aynı tesise gitmek yerine farklı konaklama işletmelerini denemektedirler. Bu durumda müşteri tekrar aynı otele gelmese bile aldığı hizmetten oluşan tatmin duygularını oteli tanıdıklarına önerme davranışıyla yani sadakat duygularıyla ortaya koymaktadır. Regresyon analizi sonuçları da bu durumu desteklemektedir. “Otel hakkında genel bilgilendirme” faktörünün “Bu oteli arkadaşlarıma tavsiye ederim” bağımlı değişkenini etkilediği analiz sonuçlarından da anlaşılmaktadır ($R^2=,18$ $t=4,316$ ve $p<,001$). Müşterilerin gelecekte tatillerini aynı konaklama işletmesinde geçirmek istemeleri ve ya önermeleri konaklama işletmesi açısından oldukça önemlidir ve bir memnuniyet ve sadakat göstergesidir. Müşterilerin bu tutum ve davranışı çalışanların; hizmet sunumuna ilişkin bilgiyi doğru ve yerinde sunma isteği ile çok yakından ilgilidir.

- H2a: “Otel hakkında bilgilendirme faaliyetleri, müşterilerin otele tekrar gelme isteği üzerinde etkilidir.” Hipotezi desteklenmiştir.
- H2b: “Otel hakkında bilgilendirme faaliyetleri, müşterilerin oteli tavsiye etmesinde etkilidir.” Hipotezi desteklenmiştir.
- H2c: “Otel hakkında bilgilendirme faaliyetleri, müşterilerin genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyetini etkiler.” Hipotezi desteklenmiştir
- H2d: “Otel hakkında bilgilendirme faaliyetleri, müşterilerin genel olarak otel kalitesinden memnuniyetini etkiler.” Hipotezi desteklenmiştir

“İşi zamanında ve güvenli yapma” faktörünün “Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunum” bağımlı değişkeni üzerinde önemli bir etkisinin olduğu regresyon analizi sonuçlarında da görülmektedir ($R^2=,26$ $t=2,760$ ve $p< ,006$). Otel çalışanları müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarıyla ilgili olarak otele ilk girişlerinde hızlı kayıt (check in) ve çıkış (check out) işlemlerinin yapılmasını sağlamalıdır. Çünkü özellikle giriş işlemleri sırasında en az 10 saat süren toplam seyahat sonucunda yorgunluk sebebiyle bekletilmeye tahammülleri olmamaktadır. Bilgi formlarında yer alan hizmetlerin yerinde ve zamanında yapılması, hizmet alanlarının temiz, düzenli ve güvenli olmasını sağlamak müşterilerin “genel olarak hizmet kalitesinden memnunum” ifadesini kullanmaya teşvik edecektir. “İşi zamanında ve güvenli yapma” faktörünün aynı şekilde diğer bir bağımlı değişken olan “Genel olarak otel kalitesinden memnunum” üzerinde de etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2=,24$ $t=3,038$ ve $p< ,003$). Otel kalitesinden genel olarak memnun olan müşterinin bedelini ödediği hizmeti aldığı düşünmek mümkündür. Sunulan hizmetin ilan edilen zamanda, düzenle verilmesi önemlidir. Müşteriler tatilleri süresince hizmeti standart haline gelmiş olmasını beklemektedirler. Zamanlarını sunulan hizmeti aramak ve bulmak çabası içinde geçirmeden, dolayısıyla stres yaşamadan geçirmek istemeklerdir. Özellikle yeme, içme ve temizlik hizmetlerinde bir standardın olması özellikle çocuklu müşteriler açısından çok önemlidir. Çalışanların planlı ve düzenli olarak hizmetleri üretmesi ve sunması müşterinin genel memnuniyeti açısından etkileyici bir unsurdur. Yoğun sezonda sıkışıklarda dikkate alınarak muhtemel değişiklikler ilgili birimlerde yapılmalıdır ve müşterinin lehine tercihler kullanılmalıdır. Unutulmamalıdır ki; müşteri mevcut yaşam koşullarında

tatile gelebilmek için önemli bir bedel ödemektedir. Bu nedenle en son isteyeceği durum sorunla karşılaşmaktır.

Regresyon analizi tablosunda da görüldüğü gibi sadakati ölçmek amacıyla oluşturulan bağımsız değişkenlerin, “İşi zamanında ve güvenli yapma” faktörünün “Gelecek yılda tatilimi bu otelde geçirmeyi düşünüyorum” bağımlı değişkenini etkilediği görülmektedir ($R^2=,13$ $t=2,964$ ve $p<,003$). Turistlerin bir kez daha aynı otele gelme isteğinin oluşması sadakat ile ifade edilmektedir. Çalışanların müşteriler üzerinde bu tür duyguların oluşmasında etkileri kuşkusuz ki çok büyüktür. Turizm, çok yoğun bir fiziki üretimin yapılması yanında yoğun bir hizmet üretimini çalışanları aracılığı ile sağlamaktadır. Özellikle sahil turizminde altı aya sıkışmış bir zaman aralığında bu hizmeti bir standart ile zamanında, düzenli, güvenli bir çevrede üretmek ve sunmak çok önemlidir. Üretimin 24 saat sürekli yapıldığı bir ortamda tatmin olmuş ve sadakat duyguları oluşmuş müşteri gurubunu oluşturmak işletmelerin esas hedefidir.

Regresyon analizi sonuçları göre “İşi zamanında ve güvenli yapma” faktörünün “Bu oteli arkadaşlarıma tavsiye ederim” bağımlı değişkenini etkilediği analiz sonuçlarından da anlaşılmaktadır ($R^2=,18$ $t=3,021$ ve $p<,003$). Dolayısıyla müşterilerin bir sonraki tatillerini başka bir konaklama tesisinde geçirmek istemeleri de son derece doğaldır. Ancak bu durumda dahi tesisten memnun ayrılan müşteri memnuniyetini yakınlarıyla paylaşabilmektedir. İnternet ortamında hızla yayılan ve hatta bugünlerde güvenilirliği tartışılan Trip Advisor gibi yorum sitelerinde müşteri yaşadığı tatilin tüm detaylarını dünya internet kullanıcılarıyla paylaşmaktadır. Otel yönetici ve çalışanlarının inin şunu gayet açıkça bilmesi gerekmektedir. Hizmet müşteriye bir bedel karşılığında verilmektedir. Hizmetin beklenen zamanda, müşterilerin ihtiyacını karşılayacak içerikte, düzenli ve bakımlı ortamda sunulması müşteri açısından sadakat duygularının oluşmasında etkindir. Güvenlik her anlamda sağlanmalıdır. Şöyle ki; üretimde kullanılacak mal ve hizmetlerin standardından başlayarak, çalışanlar eğitimi, müşterilerin mal ve can güvenliğinin sağlanmasını kapsayacak şekilde sürekli geliştirilmeli ve kontrol edilmelidir. Bu durumda;

- H3a: “Çalışanların işini zamanında ve güvenli yapması, müşterilerin otele tekrar gelme isteği üzerinde etkilidir.” Hipotezi desteklenmiştir

- H3b: “Çalışanların işini zamanında ve güvenli yapması, müşterilerin oteli tavsiye etmesinde etkilidir.” Hipotezi desteklenmiştir
- H3c: “Çalışanların işini zamanında ve güvenli yapması, müşterilerin genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyetini etkiler.” Hipotezi desteklenmiştir
- H3d: “Çalışanların işini zamanında ve güvenli yapması, müşterilerin genel olarak otel kalitesinden memnuniyetini etkiler.” Hipotezi desteklenmiştir.

“Çalışanlara ulaşılabilirlik” faktörünün “Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunum” bağımlı değişkeni üzerinde önemli bir etkisinin olduğu regresyon analizi sonuçlarında da görülmektedir ($R^2=,26$ $t=2,103$ ve $p<,036$). Müşterilerin satın aldığı hizmetten memnun kalmaları işletmelerin esas hedefidir. Tatmin olmuş müşteri kitlesine sahip olabilmek için fiziki araç gereçlerin ve ortamın yeterliliği yanında çalışanların müşteriye olan yaklaşımı da oldukça önemlidir. Çalışanların hizmetin her aşamasında müşteri ile yakın temasta olması ve isteklerine ve beklentilerine standartlar dahilinde mutlaka cevap verebilmesi beklenilmektedir. Aksamaların nedenleri açıklanmalı ve bir sonraki adımın ne olacağı açıklıkla anlatılmalıdır. Müşteriler benzer bir sorun karşısında tekrar çalışanların karşısına çıkabilmelidir. Müşterilerin sorunlarına mutlaka ilgi gösterilmeli ve anlayışla karşılanmalıdır. Her konuda kendilerine önemli oldukları ve iletişime açık oldukları hissettirilmelidir. Müşterinin güvenliği her anlamda otel çalışanlarına emanet edilmiştir. Güvenlik hizmet üretiminin her aşamasında; yiyecek, içecek, temizlik, eğlence vb. mutlaka ve mutlaka uygulanmalıdır. Kuşkusuz ki iletişim hizmet kalitesinden memnun olmuş müşteriler yaratma konusunda oldukça önemlidir ve çalışanlar bu yönde sürekli eğitilmelidirler.

“Çalışanlara ulaşılabilirlik” faktörünün aynı şekilde diğer bir bağımlı değişken olan “Genel olarak otel kalitesinden memnunum” üzerinde de etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2=,24$ $t=2,915$ ve $p<,004$). Sunulan hizmetin kalitesinden memnun olan müşterilerin genel olarak otel kalitesine ilişkin algılamalarının değerlendirildiği analizde, çalışanların genel otel kalitesini etkileyebilecek davranışlarda bulunacağı bilinmektedir. Müşterinin beklediği hizmeti alabilmesi, bir sürpriz ile karşılaşmaması önemlidir. Hizmet için bir ücret ödenmektedir ve müşteri açısından herhangi bir sorunu kabullenmek kabul edilemez bir durumdur ve stres

nedenidir. Bu tür durumlarla karşı karşıya kalmamak için müşteriye yeterli bilgilendirme sağlanmalıdır. Yaşayacağı her türlü sorunda kolaylıkla çalışanlar ile görüşebilmelidir. Hizmetin her aşamasında güvende olduğu hissi sağlanmalıdır. Müşteriler çözümlenen sorunları diğer müşterilerle paylaştığı gibi çözümlenmeyen ve ısrarcı olunan konuları da çok hızlı bir şekilde diğer müşterilerle konuşmaktadır. Böylece, bu durumdan şikâyeti olmayan müşteriler dahi çok hızla uyarılarak şikâyetçi duruma geçebilmektedirler. Sadece biraz ilgi, özen ve dikkatle çözümlenebilecek ve dolayısıyla genel otel memnuniyeti oluşturacak ve güçlendirecek bir fırsat, kolaylıkla sıkıcı bir duruma dönüşebilecektir. Bu tür durumlar yönetim tarafından sürekli izlenmeli ve iletişimin önemi konusunda çalışanlar eğitilmelidir. Yaşanan sıkıntılı durumlar mutlaka çalışanlar tarafından bir memnuniyet duygusu yaratabilmek için birer fırsat olarak nitelendirilmeli ve gereği yapılmalıdır. Esas olan genel olarak otel hizmetinden memnun müşterilerin varlığıdır ve tüm çalışanların iş güvencesi de bu tür müşterilerin çokluğudur.

Regresyon analizi tablosunda da görüldüğü gibi sadakati ölçmek amacıyla oluşturulan “Çalışanlara ulaşılabilirlik” faktörünün bağımlı değişken “Gelecek yılda tatilimi bu otelde geçirmeyi düşünüyorum” üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Tabloda çıkan değerler; $R^2=,13$ $t=,369$ ve $p=,713$. Bu değerlere göre müşterilerin otele tekrar gelme isteği yani sadakat duygularının oluşması ile çalışanlara ulaşılabilirlik yönünden, çalışanların tutum ve davranışları arasında mantıklı bir ilişki kurulamadığı için bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkisinin olduğu söylenemez. Bunun nedenleri şunlar olabilir; müşterilerin önemli bir bedel ödeyerek seçtikleri konaklama işletmelerinde standart olarak görmek istedikleri ve tatmin için gerek şartların sunulması, müşteri açısından tatmini oluşturmada fakat sadakat duygularını oluşturmaya yetmemektedir. Hizmet üretim ve sunum sürecinde; ortak alanlar, odalar, eğlence ve animasyon, sahil ve deniz, su sporları, katılım içeren diğer aktiviteler, vb. güvenliğin ve standardın olması hizmet tatminini sağlamaktadır. Yaşanabilecek sorunlar karşısında çalışanların 7/24 hizmete ve sorunu çözmeye hazır olması tatmin duygularını oluşturmaktadır. Ancak bütün bunlar sadece müşteri tatmini için gerek şartlar olarak algılanmaktadır. Bu tür tutum ve davranışlar bir otelin müşteri tatminini oluşturması için gerekliliklerdir. Ancak sadakat için henüz yeterince etkili ve güçlü bir müşteri memnuniyeti sağlanamamıştır. Güçlü bir tatmin

duygusu sonrasında oluşabilecek, tekrar bu otele gelirim kararının oluşmasında esas faktör olamamıştır.

“Çalışanlara ulaşılabilirlik” faktörü ile “Bu oteli arkadaşlarıma tavsiye ederim” bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki kurulamadığı ($p > .05$) için bir etkileme durumu da söz konusu değildir ($R^2 = .21$ $t = -.046$ ve $p = .963$). Müşterilerin bir sonraki tatillerini aynı tesiste geçirme düşüncesinde olduğu gibi bu tesisi başkalarına da tavsiye etmelerinde, çalışanların tutum ve davranışları, güvenli bir çevrenin her anlamda sağlanması, çalışanların sorun çözümünde ve gerekli yardımların sağlanması konularında istekli ve ulaşılabilir oluşu, müşteri tatmini sağlanmasında yeterli olmuştur. Ancak sadakatın oluşması konusunda yeterli olamamıştır. Turistler tatilleri süresince sürekli diğer müşterilerle de iletişim halindedirler. Görüş ve düşüncelerini paylaşmakta ve bir birlerini otel hakkında olumlu-olumsuz etkilemektedirler. Bir önceki otelden oluşan memnuniyetlerine kıyasla mevcut otelinde karşılaştığı hizmet seviyesini tatmin açısından yeterli ancak daha güçlü bir duygu olan ve tutumsal sadakat boyutu “bu oteli başkalarına öneririm” şeklinde ortaya çıkan sadakat duyguları için yeterli görmemektedirler. Turistler, hizmet hakkında beklentilerinin fazlasıyla aşılmadığı durumlarda bu tür duygulara sahip olabilirler. Otellerin birbirlerine yakın olduğu resortlarda tatilini geçiren müşterilerin otel dışında, gezinti yada günlük turlarda yaptıkları sohbetlerde yaptıkları yorumlar bu tür duyguların gelişmesinde geçici ve/veya sürekli bir etki yaratabilmektedir. Bu durumda;

- “H4a: Çalışanlara ulaşılabilirlik, müşterilerin otele tekrar gelme isteği üzerinde etkilidir.” hipotezi reddedilmiştir.
- “H4b: Çalışanlara ulaşılabilirlik, müşterilerin oteli tavsiye etmesinde etkilidir.” hipotezi reddedilmiştir.
- “H4c: Çalışanlara ulaşılabilirlik, müşterilerin genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyetini etkiler.” hipotezi desteklenmiştir.
- “H4d: Çalışanlara ulaşılabilirlik, müşterilerin genel olarak otel kalitesinden memnuniyetini etkiler.” hipotezi desteklenmiştir.

3.6.2. İç Müşteri

3.6.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Ankete katılan iç müşterilerin (çalışanların) yaş durumu incelendiğinde, %19'unu 18 yaş ve altı çalışanların oluşturduğunu görebiliriz. Bu yaş gurubu daha çok stajyer ve öğrenci çalışanları temsil etmektedir. En çok oran ise %57 ile 21–30 arası yaş gurubu oluşturmaktadır. Bu yaş gurubu genç, dinamik ve deneyimli olmaları nedeniyle en çok ihtiyaç duyulan iş gücüdür. 31–40 yaş arası %21'ini, %3'ünü ise 41–50 yaş arası çalışanlar oluşturmaktadır. Turizm, birçok teknolojik araç gerece rağmen halen çok yoğun genç iş gücüne ihtiyaç duyan bir sektördür.

Tablo 6: Katılımcıların Demografik Özellikleri (İç Müşteri)

Yaş	N	%	Çalıştığı bölüm	N	%
20 ve daha küçük	18	19	Odalar Bölümü	24	26
21-30	53	57	Servis	24	26
31-40	19	21	Mutfak	20	21
41-50	3	3	Önbüro	10	12
51-60	0	0	Güvenlik	5	5
61 ve daha büyük	0	0	Diğer	9	10
Toplam	93	100	Toplam	93	% 100
Cinsiyet			Eğitim		
Kadın	20	22	Lise	82	88
Erkek	73	78	Ön Lisans	6	7
Toplam	93	100	Lisans	5	5
			Toplam	93	% 100

Katılımcıların %22'si kadın, %78'i erkek çalışanlardır. Kadın çalışanlar daha çok temizlik, muhasebe ve resepsiyon bölümlerinde çalışmaktadırlar. Eğitim durumuna bakıldığında ise, %88'inin lise, %7'sinin önlisans ve %5'nin lisans düzeyinde olduğu görülmüştür. Katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre dağılımı şöyledir; %26'sı kat hizmetleri, %26'sı servis, %21'i mutfak, %12'si önbüro, %5'i güvenlik ve %10'unuda diğer bölüm çalışanları oluşturmaktadır.

3.6.2.2. Güvenirlik ve Geçerlik

Bağımsız değişkenlerin oluşturduğu faktör gruplarının genel ve her bir gruba ait güvenirlilik ve geçerlilik sonuçları incelendiğinde bulguların sosyal bilimler için kabul edilen düzeyin oldukça üzerinde olduğu görülmektedir. Güvenirlilik düzeyine ilişkin tüm bulgular tablo 3.8'de yer almaktadır. Genel yapının güvenirlilik katsayısı, $\alpha=0,74$ olarak ulaşılan bulgularda en yüksek güvenirlilik katsayısının faktör3 ($\alpha=0,88$) ve en düşük güvenirlilik katsayısının faktör5 ($\alpha=0,54$)'de olduğu görülmektedir. Faktör1 güvenirlilik katsayısı, $\alpha=0,86$; faktör2 güvenirlilik katsayısı, $\alpha=0,81$ ve faktör4 güvenirlilik katsayısı, $\alpha=0,63$ olarak gerçekleşmiştir. Güvenirlilik geçerlik analizleri sonucunda ulaşılan bulgular faktör analizine geçilebilmesinin temel koşulun birinci adımının sağlandığını ortaya koymaktadır. Bu değerler ankette yer alan soru ifadeleri arası tutarlılık derecesinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının temel koşulun ikinci adımını küresellik testi olarak da bilinen Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy ve Bartlett's Test of Sphericity uygunluk ölçümleridir. Eğer bu ölçümlerin sonucu istatistiksel olarak anlamlı bulunursa bu durumda faktör analizine geçilir. Bu ölçümler temelde verilerin faktör analitik modeli ile modellenip modellenemeyeceğine ilişkin bir bilgi sunar. Bu ölçütün aralıkları tablo 3.8'de yer aldığı şekilde olması gerekir. Bununla birlikte, Field (2000) sosyal bilimler için yapılan araştırmalar için KMO alt sınırının en az 0,50 olması, aksi halde veri setinin faktör grubu oluşmasının mümkün olmayacağını ifade etmektedir.

Tablo 7: Güvenirlilik ve Geçerlik Tablosu (İç Müşteri)

Ölçek	Değişken Sayısı	Alfa (α)	p
Çalışanların hizmet anlayışı	6	0,83	.036
Otel hakkında genel bilgilendirme	6	0,83	.007
İşi zamanında ve güvenli yapma	3	0,86	.016
Çalışanlara ulaşılabilirlik	3	0,70	.014
Genel	18	0,80	.001

Güvenirlilik ve geçerlilik analizinden sonra veri setine faktör analizi uygulanmıştır. İç müşteri veri setine ilişkin KMO= 0.727, Bartlett's Test of Sphericity= 792,432; df=153; Sig.=0.000; Açıklanan Varyans= %62,34 olarak gerçekleşmiştir. Bu değerler kabul edilebilir sınırlar içindedir. Verilere Principal Component Analizi (Faktör Analizi) uygulanırken “Varimax” seçeneği kullanılmış ve özdeğerleri (Eigenvalue>1) 1’in üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Faktör yükü oranları 0,40’dan az olan değişkenler, konunun daha belirgin ortaya konması amacıyla değerlendirme dışında tutulmuşlardır. Bu veriler doğrultusunda 18 değişkenin 4 faktör altında, toplam farkı (varyansı) %62,34 oranında açıkladığı saptanmıştır.

3.6.2.3. Faktör Analizi

İç müşterilerle ilgili yapılan faktör analizi tablosu incelendiğinde **birinci faktör** grubunu çalışanlarla ilgili soruların oluşturduğu görülmektedir. “Faktör1: **Çalışanların hizmet anlayışı**” olarak adlandırılan bu grupta en yüksek faktör yükünün “A3: Çalışanlar güvenilir, inandırıcı ve dürüştür. ” ifadesine ait ve 0,863 düzeyinde olduğu görülürken, en düşük faktör yükünün ise, “A14: Çalışanlar müşteri ihtiyaçlarını anlamak için çaba göstermektedir” ifadesine ait ve 0,517 düzeyinde gerçekleşmiştir. Dolayısıyla birinci faktör grubuna ilişkin değişkenlerin faktör yükleri 0,517’nin üzerinde gerçekleşmiştir. Toplam altı değişken ile temsil edilen bu

faktörün özdeğeri 3,016 toplam farkı açıklama oranı % 16,76 değişkenlerin ortalama değeri 4.11/5.00 dir. F değeri 2.400 güvenirlilik katsayısı 0,83 ($\alpha=0,83$) ve anlamlılık düzeyi, $p= 0.036$ olarak gerçekleşmiş olup istatistiksel açıdan kabul edilebilir bulgular olarak değerlendirilmektedir. İç müşterilerin çalışanlara yönelik algılamalarının analiz sonuçlarına göre bir arada toplanması hem soruların doğru ifade edildiği ve anlaşıldığını göstermekte hem de istatistiksel olarak en güçlü faktör grubunu oluşturmaktadır. Dolayısıyla iç müşteri açısından hizmet kalitesi, memnuniyet ve sadakatin sağlanmasında turistlere yönelik olarak; çalışanların nazik, güler yüzlü olması, güvenilir, inandırıcı ve dürüst olması, tutarlı ve uygun hizmet verebilmesi, bu hizmetleri vermede gönüllü ve yetenekli olması, müşterileri anlamaya istekli olmaları ve yeterli düzeyde bilgili olmaları oldukça önemli görülmektedir.

İç müşterilerle ilgili yapılan faktör analizi tablosu incelendiğinde **ikinci faktör** grubunu “faktör 2: Otel hakkında bilgilendirme” ilgili soruların oluşturduğu görülmektedir. Bu grupta en yüksek faktör yükünün “A6: Hizmet bilgisi ve fiyat listesi net bir biçimde sağlanmaktadır” ifadesine ait ve 0,859 düzeyinde olduğu görülürken, en düşük faktör yükünün ise, A20: Broşür ve diğer iletişim malzemeleri görsel olarak ilgi çekicidir.” ifadesine ait ve 0,562 düzeyinde gerçekleşmiştir. Dolayısıyla ikinci faktör grubuna ilişkin değişkenlerin faktör yükleri 0,859 ile 0,562 arasında gerçekleşmiştir. Toplam altı değişken ile temsil edilen bu faktörün öz değeri 4,327 olarak hesaplanmıştır. Toplam farkı açıklama oranı %24,04 değişkenlerin ortalama değeri 3,95/5.00 F değeri 3,201 güvenirlilik katsayısı (α) 0,83 ve anlamlılık düzeyi, $p=0.007$ olarak gerçekleşmiş olup istatistiksel açıdan kabul edilebilir bulgular olarak değerlendirilmektedir. İç müşterilerin otel hakkında bilgilendirmeye yönelik algılamalarının, analiz sonuçlarına göre bir arada toplanması hem soruların doğru ifade edildiği ve anlaşıldığını göstermekte hem de istatistiksel olarak güçlü faktör grubunu oluşturmaktadır. Dolayısıyla turistler açısından hizmet kalitesi ve sadakatin sağlanmasında iç müşteriler açısından dış müşterilere her an güncel ve doğru bilgilerin sunulması, ihtiyaç duyduklarında ilave bilgilerin verilmesi, bilgilerin güncel ve ilgi çekici olması ve bu bilgilerin müşterilerin tatillerini kolaylaştıracak nitelikte olması oldukça önemli görülmektedir.

Tablo 8: Faktör Analizi Sonuçları (İç müşteri)

FAKTÖRLER	Faktör Yüğü	Özdeğer	TFY	Ort.	F	A	P
Çalışanların hizmet anlayışı		3,016	16.76	4.11	2.400	.83	.036
A3: Çalışanlar güvenilir, inandırıcı ve dürüsttür	,863						
A5: Çalışanlar güvenilir, tutarlı ve uygun hizmet vermektedir	,800						
A1: Otel çalışanları nazik, güler yüzlü ve saygılıdır.	,755						
A7: Çalışanlar zamanında hizmet vermeye gönüllü ve yeteneklidir	,728						
A8: Çalışanlar yeterli derecede bilgiye sahiptir	,683						
A14: Çalışanlar müşteri ihtiyaçlarını anlamak için çaba göstermektedir	,517						
Otel hakkında genel bilgilendirme		4,327	24.04	3.95	3.201	.83	.007
A6: Hizmet bilgisi ve fiyat listesi net bir biçimde sağlanmaktadır	,859						
A12: Otel tesisleri ve mevki hakkında yeterli bilgi ve yönlendirmeler sunulmaktadır	,816						
A9: Web sitesinden otel hakkında bilgiye ulaşılabilir	,719						
A13: Otelimiz, müşterilerine her zaman en güncel bilgiyi sunmaktadır	,693						
A4: Otelimiz misafirlere ekstra bilgilendirme hizmeti vermektedir	,678						
A20: Broşür ve diğer iletişim malzemeleri görsel olarak ilgi çekicidir	,562						
İşi zamanında ve güvenli yapma		2,465	13.69	4.07	4.220	.86	.016
A10: Otel güvenli bir çevre sunmaktadır	,912						
A2: Tesis ve çalışanlar temiz ve düzenlidir	,878						
A19: Otel hizmetleri söz verdiği zamanda yerine getirmektedir	,868						
Çalışanlara Ulaşılabilirlik		1,412	7.85	4.09	4.327	.70	.014
A16: Müşteriler otel çalışanlarına kolay ulaşabilir ve rahat iletişim kurabilirler	,803						
A17: Müşteriler hizmet esnasında kendilerini güvende hissederler	,796						
A22: Otelimiz çalışanları, müşteri sorunlarının çözümünde ilgilidir	,573						
KMO= ,727 Bartlett's Test of Sphericity= 792,432; df=153; Sig.=0.000; Açıklanan Varyans= %62.34							

İç müşterilerle ilgili yapılan faktör analizi tablosu incelendiğinde **üçüncü faktör** grubunu “Faktör3:İşi zamanında ve güvenli yapma” ilgili soruların oluşturduğu görülmektedir. Bu grupta en yüksek faktör yükünün “A10: Otel güvenli

bir çevre sunmaktadır. ” ifadesine ait ve 0,912 düzeyinde olduğu görülürken, en düşük faktör yükünün ise, “A19: Otel hizmetleri söz verdiği zamanda yerine getirmektedir.” ifadesine ait ve 0,868 düzeyinde gerçekleşmiştir. Dolayısıyla üçüncü faktör grubuna ilişkin değişkenlerin faktör yükleri 0,912 ile 0,868 arasında gerçekleşmiştir. Toplam üç değişken ile temsil edilen bu faktörün öz değeri 2,465 toplam farkı açıklama oranı % 13,69 değişkenlerin ortalama değeri 4.07/5.00 olmuştur. F değeri 4,220 güvenirlilik katsayısı (α) 0,86 ve anlamlılık düzeyi, $p=0.016$ olarak gerçekleşmiş olup istatistiksel açıdan kabul edilebilir bulgular olarak değerlendirilmektedir. İç müşterilerin hizmeti zamanında ve güvenli yapmaya yönelik algılamaları, analiz sonuçlarına göre bir arada toplanması hem soruların doğru ifade edildiği ve anlaşıldığını göstermekte hem de istatistiksel olarak güçlü faktör grubunu oluşturmaktadır. Dolayısıyla iç müşteriler açısından hizmet kalitesi ve sadakatin sağlanmasında müşterilere söz verilen hizmeti doğru zamanda, doğru ekipmanlarla ve güvenle sunulması, oldukça önemli görülmektedir.

İç müşterilerle ilgili yapılan faktör analizi tablosu incelendiğinde **dördüncü faktör** grubunu “**Faktör4: Çalışanlara ulaşılabilirlik**” ilgili soruların oluşturduğu görülmektedir. Bu grupta en yüksek faktör yükünün “A16: Müşteriler otel çalışanlarına kolay ulaşabilir ve rahat iletişim kurabilirler.” ifadesine ait ve 0,803 düzeyinde olduğu görülürken, en düşük faktör yükünün ise, “A22: Otelimiz çalışanları, müşteri sorunlarının çözümünde ilgilidir” ifadesine ait ve 0,573 düzeyinde gerçekleşmiştir. Dolayısıyla dördüncü faktör grubuna ilişkin değişkenlerin faktör yükleri 0,803 ile 0,573 arasında gerçekleşmiştir. Toplam üç değişken ile temsil edilen bu faktörün öz değeri 1.412 toplam farkı açıklama oranı %7,85 değişkenlerin ortalama değeri 4.09/5.00 olmuştur. F değeri 4,327 güvenirlilik katsayısı 0,70 ($\alpha=0,70$) ve anlamlılık düzeyi, $p=0.014$ olarak gerçekleşmiş olup istatistiksel açıdan kabul edilebilir bulgular olarak değerlendirilmektedir. İç müşterilerin çalışanlara ulaşılabilirliğe yönelik algılamaları, analiz sonuçlarına göre bir arada toplanması hem soruların doğru ifade edildiği ve anlaşıldığını göstermekte hem de istatistiksel olarak güçlü faktör grubunu oluşturmaktadır. Dolayısıyla iç müşteriler açısından turistlere yönelik güçlü, güncel ve doğru iletişim, hizmet kalitesi ve sadakatin sağlanmasında oldukça önemli görülmektedir.

3.6.2.4. Korelasyon Analizi

Çalışmada bağımsız değişkenlerin oluşturduğu faktör grupları ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulması gerekmektedir. Toplam üç adet bağımlı değişken yer almaktadır.

Bunlardan ikisi memnuniyet;

“Bağımlı Değişken (D41): Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunum”

“Bağımlı Değişken (D45): Genel olarak otel kalitesinden memnunum”

Diğeri de sadakat;

“Bağımlı Değişken (C31): Gelecek yılda bu otelde çalışmayı düşünüyorum” ile ilgili değişkenlerdir.

“Çalışanların hizmet anlayışı” faktörü ile “Gelecek yılda bu otelde olmayı düşünüyorum” bağımlı değişkeni arasında pozitif, orta düzeyde, doğrusal yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($r=,369$ ve $p<,05$). Çalışanların gelecek yıl tekrar çalışmak için bu tesise gelme isteklerinin faktör1’i oluşturan değişkenlerle olumlu bir ilişki içinde olması anlamlıdır. Çünkü Bağımlı Değişken(C31)’in sağlanmasında hizmetin sunumunu gerçekleştiren çalışanların müşterilerle olan ilişkileri ve bu alanda yetenek, beceri ve belirli özelliklere de sahip olmasının önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu nedenle memnun ayrılan bir turist in işletmeye sağladığı ekonomik katkı, pazar avantajı, saygınlık gibi detaylar işletmeyi genel olarak başarılı yapacaktır. Başarılı olan bir işletmede genel müşteri memnuniyet seviyesi çalışanlara da çok kısa sürede yansıtacaktır. Bu durumda memnun olan çalışan da otelde tekrar bulunma isteği oluşacaktır.

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde “Çalışanların hizmet anlayışı” faktörü ile “Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunum” bağımlı değişkeni arasında pozitif, doğrusal yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=,220$ ve $p<,05$). Genel olarak çalışan bakış açısıyla sunulan hizmet kalitesinden memnuniyetin oluşmasında, bu hizmeti sunan çalışanların müşterilerle olan ilişkileri olumlu bir katkı sağlamaktadır. Çünkü yalnızca sunulan ürünün kalitesi değil, aynı zamanda sunum şekli, zamanı, hijyenik etkenler, davranış olgunluğu gibi etkenlerde

genel hizmet kalitesinden çalışanların etkilenmesini sağlamaktadır. “Çalışanların hizmet anlayışı” faktörü ile “Genel olarak otel kalitesinden memnunum” bağımlı değişkeni arasında pozitif, orta düzeyde, doğrusal yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı korelasyon analizi sonuçlarıyla ortaya konulmuştur ($r=,242$ ve $p<,05$). Genel olarak çalışanlar açısından otel kalitesinden memnun olmak, hem sunulan hizmeti hem de hizmeti sunan çalışanları kapsamaktadır. Hizmet sunumunu gerçekleştiren çalışanların müşterilerin memnuniyetlerinin sağlanmasında önemli bir rolü olduğu dikkate alınır, çalışan iş yapma becerileri kadar iş bilgisi, müşteriye olan ilgisi, sorunlara çözüm getirebilmesi, müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasına katkı sağlayabilmesi gibi pek çok unsur müşterilerin genel olarak otel hizmetlerinden memnuniyet duymalarında etkin bir rol oynayabilmektedir. Bu nedenle müşterilerin gerek sunulan hizmet kalitesinden gerekse genel otel kalitesinden memnun olmalarında çalışanlar önemli bir unsurdur. Bu durum çalışanların memnuniyetinin de oluşmasına neden olmaktadır.

Tablo 9: Korelasyon Analizi Sonuçları (İç Müşteri) (N=101)

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7
1: Faktör Çalışanların hizmet anlayışı	4,15	,68	1						
2: Faktör: Otel hakkında genel bilgilendirme	3,97	,78	,165	1					
3: Faktör: İşi zamanında ve güvenli yapma	4,07	,69	,079	,229*	1				
4: Faktör: Çalışanlara ulaşılabilirlik	4,09	,64	,343**	,345**	,267	1			
5: BagC31: Gelecek yılda bu otelde çalışmayı düşünüyorum	4,10	,88	,369**	,277**	,308	,182	1		
6: BagC41: Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunum	3,21	1,12	,220*	,274**	,022	,080	,248*	1	
7: BagD45: Genel olarak otel kalitesinden memnunum	3,83	,93	,242*	,021	,306**	,163	,285**	,291**	1
Pearson Korelasyon ** p=0.01; *P=0.05 (Çift yönlü)									

“Otel hakkında genel bilgilendirme” faktörü ile “Gelecek yılda bu otelde olurum” bağımlı değişkeni arasında pozitif, orta düzeyde, doğrusal yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($r=,277$ ve $p<,05$). Çalışanların gelecek yılda bu tesiste olma isteklerinin faktör2’yi oluşturan değişkenlerle olumlu bir ilişki içinde olması anlamlıdır. Çünkü otelin verdiği hizmet ve hizmetin sunumu hakkında bilgilendirme hizmetinin; zamanında, doğru ve sürekli olarak çalışanlar tarafından sunulmasının müşteri açısından memnuniyeti sağlamaktadır. Bu durum çalışanlara olumlu yansiyarak tekrar bu otelde olurum tercihinin neden olmaktadır. Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde “Otel hakkında genel bilgilendirme” faktörü ile “Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunum” bağımlı değişkeni arasında pozitif, orta düzeyde, anlamlı ve doğrusal yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=,274$ ve $p<,05$). Çalışanlar açısından genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyetin oluşmasında, bu hizmeti sunan çalışanların müşterilerle olan ilişkileri, bilgi paylaşımı ve paylaşma isteği olumlu bir katkı sağlamaktadır. Memnun müşterinin çalışanlarla kurduğu pozitif iletişim çalışanlar arasında hızla yayılmakta ve bir rekabet unsuru olmaktadır.

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde “Otel hakkında genel bilgilendirme” faktörü ile “Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunum” bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır ($r=,021$ ve $p=,832$). Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyetin oluşmasında, çalışanların; sunulan hizmetin bilgilerini paylaşmaları, tesis hakkında genel bilgilerin sağlanması, web sayfalarında güncel bilgilerin sunulması ve ihtiyaç olan ekstra bilgilendirme hizmetlerinde bulunmasını temsil eden “Otel hakkında genel bilgilendirme” faktörü arasında ilişki kurulamamıştır. Burada geçerli neden bilgilendirme hizmetlerinin genel olarak otel dışından bir birim tarafından ve/veya müşterilerle temas halinde olan birimler tarafından ve sınırlı sayıda çalışan tarafından veriliyor olmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde “İşi zamanında ve güvenli yapma” faktörü ile “Gelecek yılda bu otelde olmayı düşünüyorum” bağımlı değişkeni arasında pozitif, orta düzeyde, anlamlı ve doğrusal yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=,308$ ve $p<,05$). Çalışanlar açısından genel olarak sunulan hizmetin zamanında, güvenli bir ortamda ve temiz bir çevrede sunulması müşteri

memnuniyetine olumlu etki saylayacaktır. Bu tür bir pozitif ortam şikayetleri azaltacaktır. Genel iç ve dış müşteri memnuniyetini arttıracaktır. Şikayetin azaldığı bir ortamda çalışanların tekrar aynı işyerini tercih etmeleri beklenen bir sonuç olmalıdır. Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde “İşi zamanında ve güvenli yapma” faktörü ile “Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunum” bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır ($r=,022$ ve $p>,05$). Çalışanlar hizmetin temiz, düzenli, güvenli ve planlandığı gibi müşterilere sunulmasını kendileri açısından genel hizmet memnuniyetini etkileyecek bir düzeyde görmemişlerdir. “İşi zamanında ve güvenli yapma” faktörü ile “Genel olarak otel kalitesinden memnunum” bağımlı değişkeni arasında anlamlı pozitif, orta düzeyde, anlamlı ve doğrusal yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=,306$ ve $p<,05$). Çalışanlar hizmetin güvenli ortamda, temiz bir çevrede ve sürpriz olmaksızın ve zaman kurallarına uyarak müşterilere sunulmasını çalışan genel memnuniyeti açısından önemli bir faktör olarak görülmüştür.

“Çalışanlara ulaşılabilirlik” faktörü ile “Gelecek yılda bu otelde olmayı düşünüyorum” bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır ($r=,182$ ve $p>,05$). Çalışanların gelecek yılda bu tesiste olma isteklerinin faktör⁴’ü oluşturan değişkenlerle olumlu bir ilişki içinde olmamışlardır. Müşterilere güncel bilgilerin sunulması, kendilerini güvende hissetmeleri ve çalışanlara kolay ulaşılması, çalışanlar üzerinde sadakat duygularını oluşturamamıştır. Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde “Çalışanlara ulaşılabilirlik” faktörü ile “Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunum” bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır ($r=,080$ ve $p>,05$). Genel olarak çalışanlar bakış açısıyla, sunulan hizmetin müşterilere güncel bilgilerin sunulması, kendilerini güvende hissetmeleri ve çalışanlara kolay ulaşılması ile çalışanların hizmet kalitesinden memnuniyetleri arasında bir ilişki oluşmamıştır. Çalışanlara ulaşılabilirlik faktörü ile “Genel olarak otel kalitesinden memnunum” bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır ($r=,163$ ve $p>,05$). Çalışanlar açısından genel olarak otel kalitesinden memnun olmak ile çalışanların kolay ulaşılabilir olması, müşterilerin kendilerini güvende hissetmeleri ve her zaman güncel bilgilerin sunulması arasında anlamlı bir ilişki oluşmamıştır.

3.6.2.5. Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışan (iç müşteri) memnuniyeti ile ilgili oluşturulan bağımlı değişkenlerden ilki “Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunuz” olarak belirlenmiştir. Regresyon analizi sonucunda “Çalışanların hizmet anlayışı” faktörünün bağımlı değişken olan “Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunuz” üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2=,011$ $t=1,988$ ve $p=,50$). Çalışanlar, kendilerinin ve diğer çalışanların işini güvenli, dürüst, zamanında, nazik ve tecrübeyle yapmalarını otelde sunulan genel hizmet kalitesi ile ilişkilendirmişlerdir. Bu durum çalışanların diğer departmanların kaliteli hizmet üretimine olan katkılarındaki göz önüne aldıklarını ve diğer departmanları önemsediklerini ortaya koymaktadır.

Çalışanların hizmet anlayışı” faktörünün bağımlı değişken “Genel olarak otel kalitesinden memnunuz” üzerinde bir etkisinin olduğu regresyon analizi sonuçlarında da görülmektedir ($R^2=,15$ $t=2,198$ ve $p=,030$). Çalışanlar açısından hizmeti sunanların güvenilir, tutarlı, hizmet vermeye gönüllü, yeterli bilgi donanımına sahip olmaları, nazik ve güler yüzlü olmalarının, otelin hizmet kalitesine önemli bir etkisinin olduğu düşünülmektedir. Regresyon analizi tablosunda da görüldüğü gibi sadakati ölçmek amacıyla oluşturulan “Çalışanların hizmet anlayışı” faktörünün “Gelecek yılda bu otelde olmayı düşünüyorum” bağımlı değişkenini etkilediği görülmektedir ($R^2=,24$ $t=3,608$ ve $p=,001$). Çalışanların gelecek yılda aynı işletmede olma isteklerinin oluşumunda hizmet sunumunda etkin bir rol oynayan çalışanların tutum ve davranışlarının etkili olduğu görülmektedir. Çalışanların müşterilere karşı güler yüzlü davranış sergilemeleri, nezaket ve saygı kuralları çevresinde hareket etmeleri etkin bir iletişim kurmaları açısından oldukça önemlidir. Bu durumda;

- “H5a: Çalışanların hizmet anlayışı, aynı işletmede çalışmaya devam etmesini etkiler.” hipotezi desteklenmiştir.
- “H5b: Çalışanların hizmet anlayışı, genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyeti etkiler.” hipotezi desteklenmiştir.
- “H5c: Çalışanların hizmet anlayışı, genel olarak otel kalitesinden memnuniyeti etkiler.” hipotezi desteklenmiştir.

Regresyon analizi sonucunda “Otel hakkında genel bilgilendirme” faktörünün bağımlı değişken olan “Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunum” üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2=,011$ $t=2,648$ ve $p<,05$). Müşterilere sunulan hizmetin yanı sıra güncel, doğru, tutarlı ve güvenli bilgilendirme faaliyetlerinin de sunulması çalışanlar tarafından önemsenmekte ve hizmetin kalitesi hakkında oluşan memnuniyeti etkilemektedir. “Otel hakkında genel bilgilendirme” faktörünün bağımlı değişken “Genel olarak otel kalitesinden memnunum” üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. ($R^2=,15$ $t=-,963$ ve $p>,05$). Çalışanlar bilgilendirme hizmetlerinin hizmet kalitesiyle ilgili ancak genel otel kalitesiyle ilişkili olmadığı bulgusuna ulaşmışlardır. “Otel hakkında genel bilgilendirme” faktörünün “Gelecek yılda bu otelde olmayı düşünüyorum” bağımlı değişkenini etkilemediği anlaşılmaktadır ($R^2=,24$ $t=1,938$ ve $p>,05$).

Tablo 10: Regresyon Analizi Sonuçları(İç Müşteri)

Değişkenler	BagC31: Gelecek yılda bu otelde olmayı düşünüyorum			BagD41: Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunum			BagD45: Genel olarak otel kalitesinden memnunum		
		t	Sig.		T	Sig.		T	Sig.
Sabit		,531	,597		1,107	,271		1,503	,136
F 1: Çalışanların hizmet anlayışı	,341	3,608	,000	,204	1,988	,050	,221	2,198	,030
F2: Otel hakkında genel bilgilendirme	,186	1,938	,056	,275	2,648	,009	-,098	-,963	,338
F3: işi zamanında ve güvenli yapma	,256	2,752	,007	-,037	-,366	,715	,300	3,041	,003
F4: Çalışanlara ulaşılabilirlik	-,068	-,667	,506	-,075	-,681	,498	,041	,380	,705
	R= 0,49; $R^2=0,24$; Düzeltilmiş R=0,21; F= 7.75; Sig=.001			R= 0,34; $R^2=0,11$; Düzeltilmiş R=0,08; F= 3.07; Sig.=.020			R= 0,39; $R^2=0,15$; Düzeltilmiş R=0,12; F= 4.25; Sig=.003		

Çalışanların gelecek yılda aynı işletmede olma isteklerinin, müşterilere sunulan hizmetin sürekli, güncel, otel içi ve dışı bilgilendirme araçları ile yürütülmesini ilişkilendirmemişlerdir. Bu durumda;

- H6a: “Çalışanların otel hakkında bilgi sahibi olması, aynı işletmede çalışmaya devam etmesini etkiler.” hipotezi reddedilmiştir.
- H6b: “Çalışanların otel hakkında bilgi sahibi olması, genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyeti etkiler.” hipotezi reddedilmiştir.
- H6c: “Çalışanların otel hakkında bilgi sahibi olması, genel olarak otel kalitesinden memnuniyeti etkiler.” hipotezi desteklenmiştir.

Regresyon analizi sonucunda “iş zamanında ve güvenli yapma” faktörünün bağımlı değişken olan “Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunum” üzerinde etkili olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2=,011$ $t=-,366$ ve $p=,715$). Çalışanlar açısından hizmetin düzgün, tutarlı, temiz ve güvenli bir çevrede sunulmasının genel hizmet memnuniyeti ile bir ilişkisinin olmadığı kanısına varılmıştır. Regresyon analizi sonucunda “iş zamanında ve güvenli yapma” faktörünün bağımlı değişken “Genel olarak otel kalitesinden memnunum” üzerinde bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($R^2=,15$ $t=3,041$ ve $p=,003$). Çalışanların iş zamanında, düzenli ve güvenle yapmanın kendi bakış açılarıyla bir gereklilik olduğu ve otel genel kalitesiyle ilişkisinin olduğunun kanısına varmışlardır. Yapılan analiz sonucunda “iş zamanında ve güvenli yapma” faktörünün “Gelecek yılda bu otelde olmayı düşünüyorum” bağımlı değişkenini etkilediği görülmektedir ($R^2=,24$ $t=2,752$ ve $p=,007$). Otelde sunulan hizmetin düzenli, güvenli ve zamanında olması çalışanların tekrar otelde bulunmaları düşüncesi ile ilişkilendirilmiştir. Bu durumda;

- “H7a: Çalışanların işini zamanında ve güvenli bir şekilde yapması, aynı işletmede çalışmaya devam etmesini etkiler.” hipotezi desteklenmiştir.
- “H7b: Çalışanların işini zamanında ve güvenli bir şekilde yapması, genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyeti etkiler.” hipotezi reddedilmiştir.
- “H7c: Çalışanların işini zamanında ve güvenli bir şekilde yapması, genel olarak otel kalitesinden memnuniyeti etkiler.” hipotezi desteklenmiştir.

Regresyon analizi sonucunda “Çalışanlara ulaşılabilirlik” faktörünün bağımlı değişken olan “Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunuz” üzerinde etkili olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2=,011$ $t=-,681$ ve $p>,05$). Çalışanlar açısından hizmetin sunumu sırasında çalışanların işe gönüllü olması, güvenli bir ortamda ve istekli olarak çalışması ile genel hizmet kalitesinden memnuniyet arasında bir ilişki kurulamamıştır. Yapılan analiz sonucunda “Çalışanlara ulaşılabilirlik” faktörünün bağımlı değişken “Genel olarak otel kalitesinden memnunuz” üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($R^2=,15$ $t=,380$ ve $p>,05$). Burada çalışanlar ulaşılabilirlik faktörünün genel otel kalitesiyle ilişkilendirmemişlerdir. Analiz sonucunda “Çalışanlara ulaşılabilirlik” faktörünün “Gelecek yılda bu otelde olmayı düşünüyorum” bağımlı değişkenini etkilemediği görülmektedir ($R^2=,24$ $t=-,667$ ve $p>,05$). Müşterilerin çalışanlar ile rahat bir iletişim kurmaları, kendilerini güvende hissetmeleri ve güncel bilgileri alabilmeleri ile çalışanların oteli tekrar tercih etmeleri arasında bir ilişki kurulamamıştır. Bu durumda;

- “H8a: Çalışanlara ulaşılabilirlik, aynı işletmede çalışmaya devam etmesini etkiler.” hipotezi reddedilmiştir.
- “H8b: Çalışanlara ulaşılabilirlik, genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyeti etkiler.” hipotezi reddedilmiştir.
- “H8c: Çalışanlara ulaşılabilirlik, genel olarak otel kalitesinden memnuniyeti etkiler.” hipotezi reddedilmiştir.

3.6.3. Tartışma ve Değerlendirme

Bu çalışmada iç ve dış müşterilerin hizmet kalitesi algıları aynı kriterlerle değerlendirilmek istenmiştir ve çalışma iki kez tekrarlanmıştır. Ancak her ikisinde de hem iç hem dış müşteri için ifadeler farklı gruplarda oluşmuştur. Dış müşteri için faktör gurupları 7,7,4,3 ifadeden oluşurken iç müşteri için ise faktör gurubu 6,6,3,3 ifadeden oluşmuştur.

İfadelerden;

- Otel kolaylıkla ulaşılabilinen bir mevkide olup park yerleri mevcuttur
- Çalışanlar müşteriyi dinler ve onların anlayabileceği bir dili kullanır

- Otelimiz, giriş/çıkış işlemlerini hızlı gerçekleştirmektedir
- Otelimiz çalışanları, müşteri sorunlarının çözümünde ilgilidir

dördü dış müşteri faktör gurubunda yer alırken iç müşteri faktör gurubunda yer almamıştır.

Yalnızca;

- Hizmetler tüm misafirler için uygun saatlerde yapılmaktadır

ifadesi her iki müşteri faktör guruplarında da yer almamıştır. Bu nedenle her iki çalışmada da tek bir ortak ölçüğe ulaşamamıştır. Bunun nedenleri şunlar olabilir:

Ankete katılan dış müşteriler çoğunluğu Avrupa ülkelerinden oluşmaktadır. Gelirleri ve tatil kültürleri nedeniyle yılda en az bir ve/veya daha fazla konaklama işletmelerinde tatillerini geçirmektedirler. Bu süreçte sosyal, kültürel, ekonomik, çevresel vb. ortamlardan etkilenmekte ve bu farklı ortamlardan tecrübeler edinerek bir sonraki tatilini planlamakta ve beklentilerini oluşturmaktadır. Tatilleri boyunca bedelini ödedikleri -ki bu bedel birkaç çalışanın ücretine isabet etmektedir- hizmeti tam anlamıyla almak isterler ve aksamalar karşısında tolerans göstermezler. Birçok hizmet biriminden, farklı zamanlarda, farklı miktarlarda, farklı duygularla ve moralle hizmet alırlar. Buna görede değerlendirmelerini bir önceki tecrübelerini de kıyasla yaparlar. Kısacası tatilini satın alırken tatil yapmasını bilirler, okudukları hizmet detaylarına sadıktırlar ve karşılığını tam olarak beklerler.

Çalışanlar açısından ise farklılıkta burada başlamaktadır. Konaklama endüstrisinde ücretler ve çalışma şartları halen beklenen seviyede değildir. Eğitilmiş ve/veya sektörde yetişmiş eleman sayısı mevcut yatak sayısına yetişmemektedir. Bu durum konaklama işletmelerini sokakta ne bulursa alır hale getirmiştir. Eğitilme fırsatı olmadan beş yıldızlı otellerde göreve başlayan çalışanlar henüz; müşteriye, çalışma arkadaşlarına, çevresine, malzemelere nasıl davranacağını öğrenmeden hizmete çıkarılmaktadır. Turist kelimesini yazmadan turizmin vazgeçilmez bir parçası olmaktadır. İşin doğası gereği eğitilerek geçirmesi gereken zamanı müşteriye hizmet vermeye çalışarak harcamaktadır. Müşteriyi anlayamadan, beklentilerini bilemeden, nasıl cevap vereceğini kestiremeden milyon avroluk tesisleri temsil eder hale gelmişlerdir.

Müşteriler hizmeti satın alan ve tüketen, çalışanlar ise hizmeti üreten ama tüketmeyen farklı guruplardır. Bu nedenle her iki müşteri gurubu için yukarıda açıklanan nedenlerle, dış ve iç müşteriler bir birlerinden bağımsız olarak ele alınması gereken iki parça olarak değerlendirilebilir. Bu nedendir ki kalite algılamaları birbirlerinden farklıdır. Tek bir ölçek bu çalışma da mümkün olamamıştır. Çalışmada ifadeler farklı olmakla birlikte ortaklaşa paylaştıkları boyutlardan da söz etmek mümkündür. Aşağıda tüm ifadeler dış ve iç müşteriler açısından kısaca incelenmiştir:

“Otel çalışanları nazik, güler yüzlü ve saygılıdır” ifadesi dış ve iç müşterilere ilişkin yapılan faktör analizi guruplarında yer almıştır. Bu ifade her iki gurup tarafından farklı algılanmış olabilir. Bunun temelinde, dış müşteriler açısından 24 saat kesintisiz hizmet alımı söz konusu olması ve iç müşterileri farklı birimlerde ve farklı zamanlarda değerlendirebildiği gerçeği yatmaktadır. Özellikle her şey dahil otellerde çalışanların aralıksız olarak hizmet üretmesi ve müşterilere sunması, sürekli olarak çalışanları ve müşteriye karşı karşıya getirmektedir. Bu süreçte çalışanların müşteriye karşı takındığı güler yüz, saygı ve nezaket müşteri tarafından kolayca değerlendirilebilmektedir. Çalışanlarında bu tavrı sürdürmeleri kendilerine güler yüz ve müşteri memnuniyeti olarak geri dönmektedir. Bu uyum, çalışan ve müşteri ilişkilerini daha anlamlı kılmaktadır. Çalışanlara geri bildirim olarak dönen müşteri beğenisi moral desteği sağlamaktadır. Süreklilik sağlandığında, bu uyum müşteri sadakatine dönüşebilecek önemli bir etken olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Dış ve iç müşterilere ilişkin yapılan faktör analizi guruplarında yer alan bir diğer değişken de “Tesis ve çalışanlar temiz ve düzenlidir” şeklinde yer alan ifadedir. Turizm işletmelerinde hizmet üretimi ve tüketimi aralıksız devam etmektedir. Özellikle her şey dahil hizmetin verildiği konaklama işletmelerinde ise hizmet üretiminden kullanılacak malzemelerin hijyeninden başlayarak, ulaşım, depolama, hazırlık, personel hijyeni, pişirme, sunum, saklama ve geri dönüşüm süresince hijyen kuralları her iki müşteri gurubu içinde hayati önem taşımaktadır. Çünkü, kalabalık insan topluluklarına yönelik yapılan üretimde olabilecek bir aksaklık kontrol dışına çıkarak tüm müşterilerin ortak tepkisine neden olabileceği gibi telafisi bir hayli zor ve masraflı olan hastalıklara da neden olunabilir. Bu nedenle çalışanların temiz ve düzenli olması her iki müşteri gurubu için oldukça önemlidir. Aynı ortamda çalışanlarda hizmetten faydalanmaktadır. Çalışanlar bilmelidir ki; kendi sorumluluk

alanlarındaki üretim sırasında gerekli temizliği ve özeni göstermediğinde müşteriler rahatsız olacaklardır. Benzer bir durum çalışanın aldığı hizmet sırasında da olabilir ve bu defada çalışan memnuniyetsizliğine neden olacaktır. Bu nedenle hizmette düzen ve temizlik önce çalışanın kendisi için gerekli ve sonrasında müşteri memnuniyeti için esas unsurdur.

“Çalışanlar güvenilir, inandırıcı ve dürüştür” şeklinde ifade edilen değişkenin her iki faktör gurubunda yer alması oldukça önemlidir. Dış ve iç müşteriler bu faktörü farklı algılamış olabilirler. Bu farklılığın temelinde çalışanların hizmeti zamanında, yerinde, doğru şartlar altında sunması yatmaktadır. Müşteri tarafından yapılan eleştirilere anında düzeltici bir davranışla cevap verebilmeleri, aksayan tarafları kabul edip hatayı telafi etme istekleri bu görüşün oluşmasında etkili olmuştur. Diğer taraftan müşterilerin tüm çalışanları değerlendirebildiğini ancak çalışanların kendilerini ve kendilerine yakın birimler hakkında yorum yapabilmeleri mümkündür. Bununla birlikte çalışanların bu anlayışta olmaları konaklama işletmesinin başarıya ulaşmasında önemli bir faktör olmaktadır.

Dış ve iç müşterilere ilişkin yapılan faktör analizi guruplarında yer alan bir diğer değerşken de “Otelimiz müşterilere ekstra bilgilendirme hizmeti vermektedir” ifadesidir. Müşteriler özellikle ilk kez tatilini geçirecekleri konaklama işletmesinde, ilk günlerde yoğun olmakla birlikte her zaman bilgiye gereksinim duyarlar. Batı kültürü kendi yaşamında alışmış olduğu sistematik yaşam kurallarını konaklama işletmelerinde de aramaktadırlar. Bu nedenle bilgilendirme önemlidir ve dikkatle yapılmalıdır. Çalışanlar zaman içinde oluşan ilgisizlik, alışkanlık ya da işletme körlüğü nedeniyle her an gerekli özeni göstermemektedirler. Yönetim bu konuda çalışanları mutlaka uyarmalıdır. Cevabı bilinmeyen sorular özenle ilgili birime yönlendirilmelidir. Yanıt bulmayan bir soru birçok defa büyümüş bir sorun olarak yönetimin başını ağrıtabilmektedir.

“Çalışanlar güvenilir, tutarlı ve uygun hizmet vermektedir” ifadesi her iki faktör gurubunda yer alması guruplar tarafından farklı algılanabileceğinin göstermektedir. Dış müşterilerin bakış açısıyla bu farklılığın temelinde çalışanların hizmeti bir standart altında, yerinde ve beklenildiği zamanda ve kalitede sunmaları etkili olmuştur. Sürekli tüketimin olduğu her şey dahil konaklama işletmelerinde müşteri ve çalışan sürekli üretmekte ve tüketmektedir. Ancak müşteri bu yoğunluk

için de dahi hizmeti olması gereken anda ve kalitede almak istemektedir. Çalışanların bu anlayışa sahip oldukları görülmekle birlikte, memnuniyetin sürekliliğinin sağlanabilmesi açısından bu tür yaklaşımlar önemli olmaktadır. Çalışanlar kendi çevrelerindeki hizmet standartlarını diğer uzak birimlere kıyasla daha doğru değerlendirmektedirler. Oluşacak aksaklıklara karşı yaklaşımın nasıl olacağı problemin çözümü kadar önemlidir. Bu hassasiyet yönetim tarafından çalışanlara sürekli hatırlatılmalıdır ve eğitilmeleri sağlanmalıdır.

“Hizmet bilgisi ve fiyat listesi net bir biçimde sağlanmaktadır” şeklinde ifade edilen değişken dış ve iç müşteri faktör gurubunda yer almıştır. Konaklama süresince planlanan hizmetlerde oluşabilecek hizmet detayı iç ve dış müşterilere zamanında bildirilmelidir. Bu değişiklik fiyat, zaman, kapasite, hava şartları, yoğunluk, teknik sorunlar vb konulardan kaynaklanmış olabilir. İç müşteriler bir yandan çalışma arkadaşlarını bilgilendirmekte diğer yandan da yükümlü oldukları gibi müşterilere de değişiklikleri görünür ortamlarda ve zamanında ulaştırmalıdır. Bu tür durumlarda sorun hizmetin neden ve nasıl değiştirildiği değil, bilgi verilmemesi ve bu durumun zaman zaman çalışanlar tarafından önemsenmemesidir. Yukarıdaki benzer örneklerde olduğu gibi iki satır yazıyla çözülebilecek bir detay sonu maddiyata dayanan sorun haline gelebilmektedir.

“Çalışanlar zamanında hizmet vermeye gönüllü ve yeteneklidir” şeklinde ifade edilen değişken her iki müşterilere yönelik faktör analizi gurubunda yer almaktadır. Bu ifadenin algılanmasında farklılıklar olabilir. Dış müşterilerin bu farklı yaklaşımının temelinde müşterilerin bekledikleri hizmeti çalışanların bir uyum ve isteklilik içinde sunma eğilimleri yatmaktadır. İstekli, sorumluluğunu bilen ve motive olmuş çalışanların olabilecek aksiliklere rağmen müşteriler üzerinde olumlu bir etki bıraktığı düşünülmektedir. Çalışanların bir taraftan müşterilerde sağladıkları memnuniyet diğer taraftan da diğer çalışanları olumlu yönde etkilemesi beklenilmelidir. Müşteriler arasında sözlü ya da davranışlarla ifade edilen çalışan memnuniyeti diğer çalışanları da yakından etkilemektedir.

Yukarıdaki gibi, dış ve iç müşterilere ilişkin yapılan faktör analizi guruplarında yer alan bir diğer değişken de “Çalışanlar yeterli derecede bilgiye sahiptir” ifadesidir. Dış müşterilerin bu farklılığın temelinde müşterilerin otele ulaştıkları andan itibaren resepsiyon, müşteri ilişkileri, servis ve bar çalışanları,

animasyon gibi birimlerde çalışanlarla sık sık temas kurmaları yatmaktadır. İlk kez otelde kalacak olanlar için bilgi öncelikli ihtiyaç olmaktadır. Sunulan hizmetlerle ilgili en doğru bilgiyi müşteriye sunabilmek, bir bilgi eksikliğinde ilgili çalışma arkadaşlarına danışıp müşterileri doğru yönlendirmek müşteri memnuniyeti açısından da oldukça önemlidir. Bilgilendirmenin önemini çalışanlarda en az müşteriler kadar önemsemelidirler. Çalışanlar arasında da bir bilen konumunda olabilmek çalışma isteği, eğitim ve çalışma süresi gibi konularla yakından ilgilidir. Sürekli danışılan biri olmak ise çalışanlar açısından oldukça motive edici bir durumdur. Ancak personelin sürekli aynı ortamda çalışıyor olması misafirlere sunulan bilgilerin önemini alışkanlık nedeniyle (işletme körlüğü) göz ardı etmelerine de neden olmaktadır. Yönetim bu konuda her yaş gurubundan oluşan misafirlere bilgiyi eksiksiz bir biçimde sunmaları yönünde çalışanları uyarmalıdır.

“Web sitesinden otel hakkında bilgiye ulaşılabilir” ifadesi her iki müşteri gurubu açısından da önemli olabilecek bir değişkendir. Konaklama işletmelerinin ve operatörlerin reklam ve satış sürecinde en önemli tanıtım aracı internet ve web siteleridir. Çalışanlar açısından da web işletmeler hakkında bilgi toplamanın bir aracıdır. Diğer taraftan da facebook, twitter, tripadvisor gibi sitelerde günümüzde sıkça yararlanılan araçlar haline gelmiştir. Çalışanlar açısından ise müşterilerin yazdığı yorumlar kendilerini tanıtmaya, müşteriler tarafından önerilen bir personel olma aracı olarak kullanılmaktadır. Müşteriler açısından ise özellikle sadık müşterisi oldukları işletmelere yönelik aday müşterilerin sorularının cevaplandığı ortamlar haline gelmiştir ve çok popüler durumdadır.

“Otel güvenli bir çevre sunmaktadır” şeklinde ifade edilen değişken hem dış hem de iç müşteriler açısından önemli bir unsurdur. Müşteriler farklı kültürel değerlere sahip bir ortamda tatillerini geçirmektedirler. Bu süreçte hiç tanımadıkları çalışanların; ürettiği yiyeceği, çocuklarına gösterdikleri ilgiyi, çevreyi gözeten güvenlik görevlilerine, değerli eşyalarını bıraktığı odasını temizleyen görevliye, sağlık sorunları süresince tıbbi müdahalede bulunan doktora, havuzun temizliğini yapan görevliye güvenmek zorundadırlar. Çalışanlar birbirlerine karşı güvenli bir ortam yaratmakta en az müşterilere olduğu kadar sorunludurlar. Ancak gerçek durum beklenen düzeyde değildir. İhmaller her an olabilmektedir. Özellikle maddi ve manevi zarara neden olan çevre ve güvenlik sorunları ortadan kaldırılmalı ve tekrarı

çalışanlar tarafından kural, yasa ve yaptırımlarla sağlanmalıdır. Müşteri güvenliği tek başına hiçbir çalışanın keyfiyetine bırakılabilecek bir konu değildir.

“Otel kolaylıkla ulaşılabilinen bir mevkide olup park yerleri mevcuttur” ifadesi dış müşteri faktör gurubunda yer alırken iç müşteri faktör gurubunda yer almamıştır. Ankete katılan müşterilerin büyük bir kısmı yabancısıdır ve transfer dahil tatil paketini satın almaktadırlar. Bu nedenle ulaşımın nasıl yapılacağı ve park imkanları müşteriler açısından önemsenmemektedir. Ancak konaklama işletmeleri seçilirken gidilecek havalimanına düzenlenen uçuşların saati, süresi ve otelin havalimanına uzaklığı tercih edilmesine sebep olmaktadır. Çalışanlar açısından ise otel lojmanlarında kaldıklarından otele ulaşımını araçlarla yapılmaktadır. Bu nedenle otopark ve ulaşım olanakları çalışanlar açısından dikkate alınmamıştır.

“Otel tesisleri ve mevkii hakkında yeterli bilgi ve yönlendirmeler sunulmaktadır” ifadesi dış ve iç müşteri faktör guruplarında yer almıştır. Dış müşteriler açısından bu farklılığın temelinde, müşterilere girişten itibaren çevre, otel ve hizmetler hakkında resepsiyon, müşteri ilişkileri ve acente rehberi tarafından detaylı bilgilendirme yapılması yatmaktadır. Diğer taraftan da teknolojik alt yapıya bağlı olarak; inter aktif TV lerde, otel içinde kurulu kiosklarda ve afişler vs aracılığı ile bilgilendirme hizmeti sözlü, yazılı ve görsel olarak sürekli güncellenerek müşterilere sunulmaktadır. Bu süreç diğer çalışanlarla müşterilerin otelde kaldığı sürece az çok devam etmektedir. Ancak bilgilendirmenin önemli bir kısmı resepsiyon ve müşteri ilişkileri tarafından verilmektedir. Diğer bölümlerde çalışan personelin bu süreci kendi görev alanlarından takip etmeleri zordur. Bu nedenle bu hizmetin sunumu ve detayları hakkında daha fazla eğitime ihtiyaç olduğunu burada anlaşılmaktadır. Departmanlar arasında çapraz bilgilendirme çalışmaları bir taraftan bir birim ile diğer birim arasında uyumu arttırırken diğer taraftan da müşteriye yansiyabilecek olası aksilikleri ortadan kaldırma yönünde katkılar sağlayacaktır.

Dış ve iç müşterilere ilişkin yapılan faktör analizi guruplarında yer alan bir diğer değişken de “Otelimiz, müşterilerine her zaman en güncel bilgiyi sunmaktadır” şeklinde ifade edilmiştir. Hizmet üretiminin ve müşteri değişiminin sürekli olduğu konaklama işletmelerinde bilgilerin güncel olması iç ve dış müşteri tatmini açısından oldukça önemlidir. İletişim karşılıklı ve süreklidir. Çalışanlar bilginin kaynağıdır ve müşteriler bu kaynağa dayanarak ve güvenerek tatillerini stresten ve sürprizden uzak

tamamlamak isterler. Çalışanların kendi aralarındaki iletişimde aynı derecede önemlidir ancak zaman zaman ihmal edilmektedir. Bir birlerine olan samimiyetsizlik, ast-üst anlaşmazlıkları, kutuplaşmalar, ücret ve konum farklılıkları, çalışma saatleri, işletmede eski-yeni çalışan olmaları gibi konular iletişimde ve bilgilendirmede sorunların genel kaynağıdır. Yönetim cezalar dahil olmak üzere müşterilere yönelik bilgilendirmenin önemi üzerinde sıklıkla durmalıdır.

“Çalışanlar müşteri ihtiyaçlarını anlamak için çaba göstermektedir” ifadesi dış ve iç müşteriler tarafından farklı algılanmış olabilirler. Bu farklılığın temelinde, müşterilerin günün farklı zamanlarında, farklı bölümlerde ve farklı çalışanlardan hizmet almaları yatmaktadır. Bu nedenle müşteriler çalışanları daha detaylı olarak gözlemleyebilmekte, anlayabilmekte ve değerlendirebilmektedirler. Burada çalışanların hizmetin sunumu süresince müşterileri anlayarak ve anlamaya çaba göstererek olumlu bir algılamaya neden olabilirler. Bu algı müşteri memnuniyetinin temel göstergelerindedir. Çalışanlar, hizmetin her anında misafirler tarafından izlenildiklerini ve misafirler kendi aralarında olumlu-olumsuz yorumlar yaptıkları konusu çalışanlara sürekli hatırlatılmalıdır. Çalışanlar hizmetin hiçbir anında yalnız değildirler.

“Çalışanlar müşteriye dinler ve onların anlayabileceği bir dili kullanır” ifadesi dış müşteri faktör gurubunda yer alırken iç müşteri faktör gurubunda yer almamıştır. Müşteriler yabancı bir ülkede, yerel ve çevresel kültürün etkisi altında kalarak üretilen ve sunulan hizmetten faydalanabilmek için çalışanların kendilerine iletişimde kolaylık sağlamasını önemsemektedirler. Bu yaklaşım müşteri ve çalışanların iletişimini kolaylaştırmaktadır. Sunulan hizmeti her iki taraf içinde anlamlı hale getirmektedir. Çok basit bir anlaşmazlık veya ilgisizlik hizmetin tüm özelliklerini bir anda yok edebilmektedir. Basit hatalar veya anlaşmazlıklar özenli bir iletişim sonrasında kolaylıkla çözümlenebilmektedir. Burada esas unsur çalışanların müşteriye anlama çabasıdır. Bu çaba sonrasında dahi anlaşmazlıkların olması doğaldır. Ancak çalışanın iyi niyeti soruna başka yer ve zamanda çözüm bulmasına teşvik edici olacaktır. Her sorunun çözümünde mutlaka dikkat, özen ve ciddiyet yatmaktadır. Sorun çözümü başlıklı iç eğitimlerde çalışanlar bu konularda sık sık bilgilendirilmelidirler. Sorun çözümü, bilgilendirme çalışmaları çoğunlukla münferit iletişimi gerektirmektedir ve sınırlı sayıda iyi yabancı dil bilen personel tarafından

yapılmaktadır. Bir misafir ve bir çalışan karşı karşıya gelmekte ve sorunu çözmeye çalışmaktadırlar. Otel genelinde çalışan birçok personel konumları gereği sorunları ilgili personele yönlendirmektedir. Sorun çözümü konusunda yeterli bilgisi yoktur. Bu nedenle çalışanlar bu ifadeyi misafirlerden farklı algılamış ve ifade iç müşteri faktör guruplarında yer almamıştır.

“Müşteriler otel çalışanlarına kolay ulaşabilir ve rahat iletişim kurabilirler” ifadesini dış ve iç müşteriler farklı algılayabilmektedir. Bu farklılığın temelinde, müşterilerin çalışanlara her an ulaşabilmesi ve ne istediklerini anlatabilmeleri yatmaktadır. Müşteriler kendilerine yabancı bir ortamda bulunmaktadır ve her an iletişime muhtaç durumdadırlar. Çalışanlar açısından çok basit konular olarak değerlendirilen birçok hizmet unsuru müşteriler için sıkıntı verici konular haline kolaylıkla gelebilmektedir. Bir yön tarifi, restoran, barlar, SPA, eğlence alanları vb. yerleri, büyük otellerde odalara ulaşım müşterilere zorlu anlar yaşatabilmektedir. Bu nedenle çalışanların müşteri gözüyle soruna ve soruya yaklaşmaları, anlamaya çalışmaları ve çözüm üretmeleri müşterilerin sorunsuz ve memnun bir tatil geçirebilmelerinin esas şartlarından biri olmaktadır. Çalışanların özellikle empati yapabilmeleri, bu konuda eğitilmeleri bu tür iletişim konularında çözümcü olabilmeleri müşteri memnuniyet açısından oldukça önemlidir.

“Müşteriler hizmet esnasında kendilerini güvende hissederler” ifadesinin temsil ettiği değişken iç ve dış müşteri faktör gurubunda yer almıştır. Güven genel olarak çalışan için; sosyal haklar, maaşın zamanında ve tam ödenmesi, ast-üst ilişkilerindeki saygı, lojman ortamında güvenliğin olması, özel eşyalarının zarar görmemesi, yeme içme hizmetlerinin temizliği anlamına gelmektedir. Müşteriler açısından ise; değerli eşyalarının zarar görmemesi, aile bireylerinin otel sınırları içinde güvende olması, bir sağlık sorunu sırasında zamanında ve yeterli araçlarla hizmet alabilmesi, rahatsızlık veren üçüncü kişilere karşı korunabilmesi, spor faaliyetleri sırasında her türlü tedbirin alınması, otel dışında yapılacak eğlencelerde otelden tavsiyeler alması gibi konular güvenin oluşmasında etkilidir. Sürekli yaşanan ortamdaki bir süreliğine uzaklaşmış olmak müşteriler açısından güven gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlar müşterilerin bir bedel ödeyerek geldikleri tatil ortamında en çok güven sorunundan rahatsız olduklarını bilmelidirler. Çalışanlar

açısından da verimli bir iş ortamının temelinde güven yatmaktadır. Güveni hisseden çalışan bunu müşterilere anlayarak, önemseyerek ve inanarak sunabilecektir.

“Hizmetler tüm misafirler için uygun saatlerde yapılmaktadır” ifadesi her iki müşteri grubuna ilişkin yapılan faktör analizinde belirlenen guruplarda yer almamış, tek başına ayrı bir grup oluşturmuştur. Hizmetler geniş zaman dilimlerinde ve bir birlerine alternatifli olarak planlanmaktadır. Konaklama işletmesinin bir çok yerinde; içecek hizmetleri, en az iki alanda yiyecek hizmetleri, su sporları aktiviteleri, güneşlenme alanları, havuz ve deniz, eğlence olanakları, oda konforu, SPA hizmetleri, çocuklara yönelik eğlenceler vb imkanların sürekli var olması müşterilerin bu konuda ilgisiz kalmalarına neden olmuştur. Çalışanlar açısından da benzer bir durum söz konusudur. Sürekli temizlik, yeme, içme, eğlence ve diğer aktivitelerin olması çalışanlarda işletme körlüğüne neden olmuştur. Özellikle uzun yıllar çalışan personel açısından rutin iş günü haline gelen hizmet detayları iş gününü sıradanlaşmaktadır. Bu tür bir durum giderek çalışanların müşterilere karşı ilgisizliğine neden olabilecektir. Yönetimler bu konuya gereken hassasiyeti sürekli müşteri memnuniyeti sağlamak adına kararlılıkla göstermelidirler.

Aynı şekilde “Otel hizmetleri söz verdiği zamanda yerine getirmektedir” ifadesi de her iki müşteri grubuna ilişkin yapılan faktör analizinde belirlenen guruplarda yer almıştır. Yılın önemli bir bölümünü çalışarak geçiren ve tasarruflarıyla tatilini satın alan bir müşteri gurubu için zamanlama her anlamda birinci önceliklidir. Çalışanlar açısından da hizmet üretimi sırasında birbirleri arasında olan zamanlama müşteriye sunulan hizmetin kalitesini direk etkilemektedir. Plansızlık ve zamanında sunulamayan hizmet mutlak tatminsizliği beraberinde getirmektedir. Müşterilerin sürekli hizmeti takip eder durumda kalmaları önemli bir stres ve tatminsizlik kaynağıdır. Esas olan bir hizmeti planlanan zamanda sunmaktır. Bir gün önce erken hizmete başlamak diğer bir gün geç kalmayı haklı çıkarmayacaktır. Bu nedenle yöneticiler başta kendileri zamanlamaya uyarak çalışanlara örnek olmalı ve zamanlamanın önemini sürekli vurgulamalıdır. Hizmet işletmelerinde keyfi uygulamalar mutlak olarak önce çalışanlar arasında ve sonrada müşterilere sorun olarak yansıyacaktır.

Buna karşın “Broşür ve diğer iletişim malzemeleri görsel olarak ilgi çekicidir” ifadesi her iki müşteri grubuna ilişkin yapılan faktör analizinde belirlenen guruplarda yer almıştır. Bu farklılığın temelinde, müşterilerin oteli seçim aşamasından itibaren başlayan ve otele girişlerinde de devam eden bilgilendirme süreci, müşteriler açısından sorunsuz bir tatil için önemlidir. Farklı tanıtım ve bilgilendirme araçları sürekli müşterilere ve çalışanlara hizmet hakkında detay sunmaktadır. Ancak çalışanların uzun süre bu tür bilgileri görmeleri bilginin genelinin önemi konusunda ilgisizlik yaratabilmektedir. Teknolojinin de kılınılmasıyla yazılı ve görsel bilgilendirme araçları dikkatleri çekici şekilde tasarlanmaktadır. Bu tür bir uygulama olası dikkatsizlikleri azaltıcı yönde bir etkiye sahip olmaktadır. Özellikle işe yeni başlayan çalışanlar açısından bilgilendirilmek çok önemlidir. Çünkü bir konuyu bilmeyen çalışan kolaylıkla yanlış, eksik bilgileri müşteriyle paylaşabilmektedir. Bu süreçte ise müşteri zaman kaybetmekte ve kolaylıkla mutsuz olmaktadır. Çalışanların bilmedikleri konularda gereksiz yorum yapmaları yönetim tarafından en aza indirilmelidir. Tamamen yok etmek mümkün değildir ancak azaltmak ve bilgi seviyelerini yükseltmek sorunu kaynağında çözme yönünde atılmış önemli adımlardır.

“Otelimiz, giriş/çıkış işlemlerini hızlı gerçekleştirmektedir” ifadesi dış müşteri faktör gurubunda yer alırken iç müşteri faktör gurubunda yer almamıştır. Bu farklılığın temelinde, müşterilerin özellikle giriş işlemlerinin uzun bir yolculuğun ardından en kısa sürede tamamlanması beklentisi yatmaktadır. En gerekli bilgiler bir sistematik içinde müşterilere sunulmalıdır. Sonrasında ihtiyaç duyulabilecek bilgilere ise nerede ve ne zaman alabileceği açıklıkla anlatılmalıdır. Çalışanların giriş işlemleri sırasında resepsiyon bölgesinde olmamaları, resepsiyon hizmet detaylarını bilmeyişleri ve işleyiş hakkında yeterli bilgiye sahip olamamaları, bu ifadenin dış müşteri faktör gurubunda yer alırken iç müşteri faktör guruplarında yer almamasına neden olmuştur. Müşterilere ne tür bilgilerin verildiği eğitim programlarıyla sürekli anlatılmalıdır. Unutulmaması gereken esas konu ise çalışanların sürekli olarak; gördüğü, bildiği, duyduğu, yaşadıkları ortamın müşteriler tarafından ilk kez tecrübe edileceğidir.

Aynı şekilde “Otelimiz çalışanları, müşteri sorunlarının çözümünde ilgilidir” ifadesi dış müşteri faktör gurubunda yer alırken iç müşteri faktör gurubunda yer

almamıştır. Bu farklılığın temelinde, çalışanların hizmet üretimi ve sunumu sırasında olabilecek aksaklıkları anlayarak çözüm üretmesi ve çabası yatmaktadır. Bu tür çabalar müşteriler tarafından önemsenmektedir. Bu nedenle her türlü basit aksaklıklar sorun olmaya aday konu başlıklarıdır. Müşteriler kendi yaşamlarında olağan karşıladıkları birçok beklenti dışı değişikliği veya aksaklığı olağan karşılayabilmektedirler. Ancak tatil havasına girmiş olan bir müşteri hatalara karşı toleransını minimum seviyeye düşürmektedir. Çalışanların bu hassasiyeti anlamaya çalışmaları, empati yaparak ve eğitimle mutlaka geliştirilmelidir. Dikkate alınmayan bir müşteri kendisiyle birlikte birçok müşteriyi de örgütleyebilir ve basit bir anlayışla düzelebilecek bir konu içinden çıkılmaz bir hal almaktadır. Her iletişim seviyesinde çalışanların önce müşterinin dilini anlayabilmeli ve sorunu tanımlayabilmelidir. Muhatap alındığını gören müşteri daha sakin olma yönünde davranış göstermektedir. Çözüm mutlaka tarih ve zaman verilerek üretilmelidir ve gereği yapılmalıdır.

Sorunlar müşteriler tarafından daha hassasiyetle dile getirilmektedir. Bu konuda çözüm üretecek çalışanlar ise resepsiyon, misafir ilişkileri ve kısmen animasyon bölümü çalışanlarıdır. Bu nedenle sınırlı sayıda ve birkaç kişiden oluşan personel bu ifadeyi anlamış ve yorumlamıştır. Çalışanların büyük bir çoğunluğu bu tür sıkıntıları çözümü sürecinde yer almamıştır. Müşteri tarafından çok sıkıcı bulunan bir detay çalışanların ilgi alanına girmemiştir. Görev tanımlarında ise bu tür durumlarda ilgili birimlere müşterileri yönlendirmeleri istenmiştir. Bu nedenlerle ifade dışı müşteri faktör gurubunda yer almıştır ancak iç müşteri faktör gurubunda yer almamıştır.

3.6.4. Hipotez Tablosu

Genel olarak değerlendirildiğinde çalışmada öngörülen hipotezlerin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar göstermektedir ki çalışanların tutum ve davranışları konaklama işletmelerinde müşteri ve çalışan memnuniyetinin, hizmet kalite algısının ve sadakatinin oluşmasında esas ve belirleyici unsurdur.

Tablo 11: Hipotez Tablosu

Hipotezler	r	t	sig	Sonuç
H1a: Çalışanların hizmet anlayışı, müşterilerin otele tekrar gelme isteği üzerinde etkilidir.	,228	2,444	,015	Desteklenmiştir
H1b: Çalışanların hizmet anlayışı, müşterilerin oteli tavsiye etmesinde etkilidir. Hipotezi desteklenmiştir	,270	3,053	,002	Desteklenmiştir
H1c: Çalışanların hizmet anlayışı, müşterilerin genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyetini etkiler.	,428	5,754	,000	Desteklenmiştir
H1d: Çalışanların hizmet anlayışı, müşterilerin genel olarak otel kalitesinden memnuniyetini etkiler.	,366	4,261	,000	Desteklenmiştir
H2a: Otel hakkında bilgilendirme faaliyetleri, müşterilerin otele tekrar gelme isteği üzerinde etkilidir.	,287	3,219	,001	Desteklenmiştir
H2b: Otel hakkında bilgilendirme faaliyetleri, müşterilerin oteli tavsiye etmesinde etkilidir.	,351	4,316	,000	Desteklenmiştir
H2c: Otel hakkında bilgilendirme faaliyetleri, müşterilerin genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyetini etkiler.	,324	2,889	,004	Desteklenmiştir
H2d: Otel hakkında bilgilendirme faaliyetleri, müşterilerin genel olarak otel kalitesinden memnuniyetini etkiler.	,330	3,131	,002	Desteklenmiştir
H3a: Çalışanların işini zamanında ve güvenli yapması, müşterilerin otele tekrar gelme isteği üzerinde etkilidir.	,224	2,964	,003	Desteklenmiştir
H3b: Çalışanların işini zamanında ve güvenli yapması, müşterilerin oteli tavsiye etmesinde etkilidir.	,235	3,021	,003	Desteklenmiştir
H3c: Çalışanların işini zamanında ve güvenli yapması, müşterilerin genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyetini etkiler.	,209	2,760	,006	Desteklenmiştir
H3d: Çalışanların işini zamanında ve güvenli yapması, müşterilerin genel olarak otel kalitesinden memnuniyetini etkiler.	,230	3,038	,003	Desteklenmiştir
“H4a: Çalışanlara ulaşılabilirlik, müşterilerin otele tekrar gelme isteği üzerinde etkilidir.	,134	,369	,713	Reddedilmiştir
“H4b: Çalışanlara ulaşılabilirlik, müşterilerin oteli tavsiye etmesinde etkilidir.	,133	-,046	,963	Reddedilmiştir
“H4c: Çalışanlara ulaşılabilirlik, müşterilerin genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyetini	,279	2,103	,036	Desteklenmiştir

etkiler				
“H4d: Çalışanlara ulaşılabilirlik, müşterilerin genel olarak otel kalitesinden memnuniyetini etkiler.	,305	2,915	,004	Desteklenmiştir
“H5a: Çalışanların hizmet anlayışı, aynı işletmede çalışmaya devam etmesini etkiler.	,369	3,608	,000	Desteklenmiştir
“H5b: Çalışanların hizmet anlayışı, genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyeti etkiler.”	,220	1,988	,050	Desteklenmiştir
“H5c: Çalışanların hizmet anlayışı, genel olarak otel kalitesinden memnuniyeti etkiler	,242	2,198	,030	Desteklenmiştir
H6a: “Çalışanların otel hakkında bilgi sahibi olması, aynı işletmede çalışmaya devam etmesini etkiler.”	,277	1,938	,056	Reddedilmiştir
H6b: “Çalışanların otel hakkında bilgi sahibi olması, genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyeti etkiler.”	,274	2,648	,009	Desteklenmiştir
H6c: “Çalışanların otel hakkında bilgi sahibi olması, genel olarak otel kalitesinden memnuniyeti etkiler.”	,021	-,963	,338	Reddedilmiştir
“H7a: Çalışanların işini zamanında ve güvenli bir şekilde yapması, aynı işletmede çalışmaya devam etmesini etkiler.”	,308	2,752	,007	Desteklenmiştir
“H7b: Çalışanların işini zamanında ve güvenli bir şekilde yapması, genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyeti etkiler.”	,022	-,366	,715	Reddedilmiştir
“H7c: Çalışanların işini zamanında ve güvenli bir şekilde yapması, genel olarak otel kalitesinden memnuniyeti etkiler.”	,306	3,041	,003	Desteklenmiştir
“H8a: Çalışanlara ulaşılabilirlik, aynı işletmede çalışmaya devam etmesini etkiler.”	,182	-,667	,506	Reddedilmiştir
“H8b: Çalışanlara ulaşılabilirlik, genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnuniyeti etkiler.”	,080	-,681	,498	Reddedilmiştir
“H8c: Çalışanlara ulaşılabilirlik, genel olarak otel kalitesinden memnuniyeti etkiler.	,163	,380	,705	Reddedilmiştir

Hizmet üretimi ve tüketimi boyunca müşteri ve çalışanlar kendi aralarında ve karşılıklı olarak sürekli etkileşim içindedirler. Süreç boyunca hizmet üretimi ve tüketimi için gerekli olan fiziki imkanlar; odalar, genel alanlar, yiyecek ve içecek sunumu, plaj ve deniz, eğlence, ulaşılabilirlik vb. önemli olmakla birlikte birçok araştırmada da (Akbaba, 2006; Akan, 1995; Mei vd., 1999; Saleh ve Ryan, 1992;

Knutson vd., 1990) vurgulandığı gibi çalışanların davranışları memnuniyetin, kalitenin ve sadakatin oluşumunda öncelikli olarak etkili olmaktadır.

SONUÇ

Emek-yoğun bir sektör olan konaklama işletmeciliğinde ve üretimin söz konusu olduğu hizmet işletmelerinde gerekli kalite düzeyine ulaşabilmek kolay olmamaktadır. Şöyle ki; çalışanlar (iç müşteriler) hizmetin ayrılmaz bir parçasıdır ve onun müşteriler (dış müşteri) ile dolaylı/dolaysız etkileşim halindeyken sergilediği; tutum ve davranışlar, iş tecrübesi, kendi aralarındaki yatay ve dikey iletişim, çalışma ortamı gibi konular, müşterilerin hizmet kalitesini algılamaları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, hizmeti üretme, sunma ve hizmeti tüketme sürecindeki bu karşılıklı etkileşim, algılanan kalitenin oluşmasındaki rolü ve müşterilerin işletmeden memnun ya da memnun olmadan ayrılmasına olan etkisi ciddiye ve sürekli olarak, farklı bakış açılarıyla analiz edilmelidir. Bu analiz ile birlikte, müşterilerin hizmet işletmesinden memnun kalabilmelerinin altında yatan nedenler tespit edilerek, olumlu ya da olumsuz kalite algılamasının gerçek nedenleri de ortaya konulmuş olacaktır. Diğer taraftan ise müşterilerin hizmet algılamalarına kıyasla çalışanların sunulan hizmeti ve ortamı nasıl algıladıkları da açıklanabilecektir. Böylece, işletmenin hizmet kalitesini sağlamada başarılı veya başarısız olduğu alanlar bizzat hizmetten yararlanan müşteriler ile hizmeti üreten çalışanlar tarafından belirlenmiş olacaktır (Yılmaz, 2007: 87).

Konaklama işletmelerinde kalitenin ölçülmesi çalışmalarının birkaç amaca yönelik olması beklenmektedir. Bu amaçların;

Birincisi; yapılan ölçümlerin kaliteyi geliştirmek için bazı kurallar ortaya koymasındadır ki bu, çalışanlara kaliteye ilişkin sorunların nedenleri ve çözüm yolları konusunda ipucu vermelidir. Ayrıca, bu ölçümler en önemli kalite aksaklıklarının nerelerde meydana geldiğini belirlemeye yarmalıdır. Böylece kalite iyileştirme programları ve yapılacak yatırımlar açısından öncelikli alanlar belirlenmiş olacaktır.

İkincisi; yapılan değişikliklerin sonuçlarını görmek ve çalışanlara kalite iyileştirmede yaptığı katkı konusunda geribildirim sunmaktır. Edvardsson (1998) tarafından yapılan çalışmada, hizmet işletmelerinde kalite ölçülürken göz önünde bulundurulması gereken hususlar şu şekilde belirlenmiştir:

- Ölçülmesi gereken şey (kalite) açık bir şekilde tanımlanmalıdır.
- Ölçülmesi gereken şeye (kaliteye) uygun yöntemler seçilmelidir. Hem niteliksel hem de niceliksel yöntemlerin kullanılması daha faydalı olabilir.
- Ölçümlerden sorumlu olacak, yapılacak analizlerle ilgili olarak yöneticiler ile sorumluluk paylaşacak, ölçümden elde edilen sonuçları yorumlayacak ve bu sonuçları kalite iyileştirmede sistemli bir şekilde kullanacak yönetici tayin edilmelidir.
- İşe küçük bir ölçekle başlamak, dolayısıyla her şeyi bir anda ölçmeye çalışmamak gerekmektedir. Çünkü karmaşık ölçekler katkı sağlamaktan çok maliyeti arttırabilir.
- Ölçüm sonuçları müşteriler ve çalışanlar için görsel olmalı ve sonuçları gösteren grafikler düzenli olarak güncellenmelidir. Sonuçlar basit, anlaşılır ama kapsamlı bir şekilde sunulmalıdır. Mod, medyan, anlamlılık düzeyi gibi istatistiksel değerlerden bahsetmek yerine, “müşterilerin üçte ikisi bu konuda söyle düşünmektedir” gibi daha anlaşılır ifadeler kullanılmalıdır.
- İlgili herkese ölçümün neden yapıldığı açıklanmalı, böylece ölçümde kullanılan yöntemlerin kabul edilebilirliği arttırılmalıdır. Aksi halde, ölçümler yönetici ve çalışanlar için kalite aksaklıklarını önlemek amacıyla kullanılan bir araç olarak görülmekten çok, yönetimin çalışanları kontrol etmek (denetlemek) üzere yararlandığı bir araç olarak algılanabilir.
- Elde edilen bilgi ve verilerin güncelliğini koruması için düzenli aralıklarla ölçüm yapılmalıdır. Örneğin, bir otelde sunulan hizmetin kalitesine ilişkin her gün en az on müşteri ile görüşme yapılması mümkündür. Elde edilen sonuçlar belli aralıklarla çalışanların rahatlıkla görebileceği alanlarda mutlaka ilan edilmelidir. Kendi aralarında müdahale olmaksızın sonuçları tartışmanın en etkili yöntemlerinden biridir.

Veri toplama uygulaması sırasında anketler müşterilerin odalarına çıkış gününden bir gün önce bırakılmıştır. Bununla birlikte anketleri resepsiyona teslim etmeyen ve çıkış yapan müşterilere de anket doldurup doldurmayacakları sorulmuştur. Ayrıca, anket verileri ön testten geçirilerek (pilot çalışma) kullanılan ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirliği sorgulanmıştır. Ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirliği bakımından sorun olmadığı sonucuna varılmıştır. Birincil

verilerin analizi aşamasında, öncelikle tanımlayıcı istatistikler bazında demografik verilerin frekans ve yüzde (%) dağılımları incelenmiştir. Sonra, uygun istatistiksel teknikler (güvenirlilik ve geçerlilik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi gibi) kullanılarak elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada benzer çalışmalarda olduğu gibi hizmet kalitesinin ve sadakatin oluşmasında ilk ve en önemli faktör “çalışanların hizmet anlayışı” faktörü olmuştur (Akbaba, 2006; Mei, 1999; Akan, 1995; Knutson, 1990; Saleh ve Ryan (1992). Çalışmamızda diğer analizlerden farklı olarak çalışanların hizmet kalitesi algıları da değerlendirilmiştir. Bulgulara göre dış müşterilerde olduğu gibi iç müşterilerde de “çalışanların hizmet anlayışı” faktörü ilk sırada yer almıştır. Çalışmanın bütünlüğü açısından bu bulgu oldukça önemlidir. Diğer faktörler ile bağımlı değişkenler arasında kısmen anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Bir konaklama işletmesinde dış müşteriler açısından hizmet kalitesinin ve sadakatin oluşmasında; "çalışanların hizmet anlayışı, hizmet hakkında genel bilgilendirme, hizmeti zamanında ve güvenli bir ortamda sunması ve hizmeti verenlere ulaşılabilirlik" faktörleri yer almaktadır. Hizmet sunumu sırasında çalışanlarla birlikte fiziki ortam, çevre ve teknolojide kullanılmaktadır. Ancak bu çalışmada da ortaya konduğu gibi dış müşteriler açısından hizmet kalitesinin ve sadakatinin oluşumunda güçlü faktör "çalışanların hizmet anlayışı" olmuştur.

Dış müşteri faktör analizi tablosuna bakıldığında (Tablo 3.3) "Çalışanların hizmet anlayışı" ilk faktör gurubunu oluşturmaktadır. Korelasyon analizinde de (Tablo 3.4) hizmet kalitesi ve sadakat ile ilgili bağımlı değişkenlerle faktörler arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki ortaya konmuştur. Regresyon analiz tablosuna (Tablo 3.5) bakıldığında ise; "çalışanların hizmet anlayışı, hizmet hakkında genel bilgilendirme, hizmeti zamanında ve güvenli bir ortamda sunması" faktörlerinin sadakat ve kalite bağımlı değişkenleri üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Dördüncü faktör olan “çalışanlara ulaşılabilirliği” kalite bağımlı değişkenleri üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur. Ancak aynı faktörün sadakat bağımlı değişkenleri üzerinde anlamlı bir etkisi oluşmamıştır.

İç müşterilerin bakış açısıyla bir konaklama işletmesinde dış müşteriye yönelik hizmet kalitesinin ve çalışanlar açısından ise sadakatin oluşmasında; "çalışanların hizmet anlayışı, hizmet hakkında genel bilgilendirme, hizmeti

zamanında ve güvenli bir ortamda sunması ve hizmeti verenlere ulaşılabilirlik" faktörler yer almıştır. Dış müşteri analizinde de ortaya çıktığı gibi iç müşteriler açısından da "çalışanların hizmet anlayışı", hizmet kalitesinin ve sadakatın oluşmasında esas faktör olmuştur. İç müşteri faktör analizi tablosuna bakıldığında (Tablo 3.8) çalışanların hizmet anlayışı ilk faktör gurubunu oluşturmaktadır. Korelasyon analizi tablosunda ise (Tablo 3.9) hizmet kalitesi ve sadakat ile ilgili bağımlı değişkenlerle faktörler arasında ilişki şu şekilde oluşmuştur: Sadakat ile ilgili bağımlı değişken "Gelecek yılda bu otelde çalışmayı düşünüyorum" ile "çalışanların hizmet anlayışı" ve "otel hakkında genel bilgilendirme" faktörleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki kurulmuştur. Ancak "iş zamanında ve güvenli yapma" ve "çalışanlara ulaşılabilirlik" faktörleri arasında her hangi bir korelasyon kurulamamıştır. Kalite ile ilgili bağımlı değişkenlerden ilki olan "Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunum" ile "Çalışanların hizmet anlayışı" ve "Otel hakkında genel bilgilendirme" faktörleri arasında anlamlı ve pozitif ilişki kurulmuştur. Diğer taraftan ise "İş zamanında ve güvenli yapma" ve "Çalışanlara ulaşılabilirlik" faktörleri arasında herhangi bir korelasyon kurulamamıştır. Diğer bir kalite bağımlı değişkeni olan "Genel olarak otel kalitesinden memnunum" ile "Çalışanların hizmet anlayışı" ve "İş zamanında ve güvenli yapma" faktörleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki kurulmuştur. Ancak "Otel hakkında genel bilgilendirme" ve "Çalışanlara ulaşılabilirlik" faktörleri arasında herhangi bir korelasyon kurulamamıştır.

Regresyon analiz tablosuna(Tablo 3.10) bakıldığında ise; "Çalışanların hizmet anlayışı" ve "iş zamanında ve güvenli yapma" faktörlerinin sadakatle ilgili bağımlı değişken olan "Gelecek yılda bu otelde olmayı düşünüyorum" bağımlı değişkenini etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Ancak "Otel hakkında genel bilgilendirme" ve "Çalışanlara ulaşılabilirlik" faktörlerinin bağımlı değişken üzerinde herhangi bir etkisi olmamıştır. Diğer taraftan ise "Otel hakkında genel bilgilendirme" ve "Çalışanların hizmet anlayışı" faktörlerinin kalite ile ilgili ilk bağımlı değişken olan "Genel olarak sunulan hizmet kalitesinden memnunum" bağımlı değişkeni üzerinde etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ancak "iş zamanında ve güvenli yapma" ve "Çalışanlara ulaşılabilirlik" faktörleri ile bağımlı değişken arasında herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Son olarak "Çalışanların

hizmet anlayışı” ve “işi zamanında ve güvenli yapma” faktörlerinin kalite ile ilgili ikinci bağımlı değişken olan “Genel olarak otel kalitesinden memnunum” bağımlı değişkenini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak “Otel hakkında genel bilgilendirme” ve “Çalışanlara ulaşılabilirlik” faktörlerinin bağımlı değişken üzerinde etkisini gösteren herhangi bir sonuca ulaşılmamıştır.

Analizde “Çalışanların hizmet anlayışı” faktörünü oluşturan yedi ifadenin tamamı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Literatür taramasında da tespit edildiği gibi “çalışanlar”, hizmet kalitesi konulu araştırmalarda ilk sırada yer almaktadır (Akbaba, 2006; Mei, 1999; Akan, 1995; Knutson, 1990). “Otel hakkında genel bilgilendirme” faktöründe iki ifade iç ve dış müşteri açısından anlamlı bir farklılık gösterirken, “İşi zamanında ve güvenli yapma” faktöründe ise bir ifade anlamlı bir farklılık göstermiştir. Son olarak ta iki ifade “çalışanlara ulaşılabilirlik” faktörü altında iç ve dış müşteri açısından anlamlı bir farklılık göstermiştir. Bu çalışmada farklı olarak çalışanlar bakış açısıyla da “çalışanların hizmet anlayışı” faktörü hizmet kalitesini etkileyen en güçlü faktör gurubu olmuştur. Bu tür çalışmalarda genellikle hizmet kalitesi çoğunlukla müşteri gözüyle analiz edilmektedir. Çalışmamızda dış müşteriye ilave olarak nadiren yapılan ve çalışanların değerlendirmeleri de analiz edilmiş ve çalışmanın bütünü anlamlılığı açısından benzer sonuca ulaşılmıştır.

Konaklama sektöründe son yıllarda yapılan hizmet kalitesi içerikli araştırmalar otellerde hizmet kalitesinin farklı boyutlarını ortaya koymaktadır (Juwaheer, 2004; Ekinci vd., 2003; Tsang ve Qu, 2000; Mei vd., 1999). Bu çalışmalar konaklama işletmesinin bulunduğu ortama göre; resort oteli, dağ oteli, şehir oteli, motel vb ye göre hizmet boyutlarının orijinal SERVQUAL ölçeğinden farklı boyutlarını ortaya çıkarmıştır (Akbaba, 2006). Akan (1995) Türkiye’ de konaklama sektöründe yer alan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde yaptığı hizmet kalitesi çalışmasında “beş” yerine “yedi faktör” tespit etmiştir. SERVQUAL ölçeği kullanılmasına rağmen farklı sonuca ulaşılmıştır. Elde edilen faktörler; çalışanların nezaket ve yetkinliği, iletişim ve işlem, somut varlıklar, müşteriye tanımak ve anlamak, hizmeti doğru ve zamanında yapmak, sorun çözmek, rezervasyon işlemlerinin verimliliğidir. Çalışanların nezaket ve yetkinliği faktörü birinci sırada yer almıştır.

Mei vd (1999) yılında Avustralya’ da konaklama işletmelerinde yapıkları hizmet kalitesine yönelik çalışmada HOLSERV ölçeğini geliştirmişlerdir. Araştırma sonucunda hizmet kalitesinin üç değişken, çalışanlar, somut varlıklar ve güvenilirlik olarak tespit etmişlerdir. Bu boyutlar arasından ise hizmet kalitesinde en etkili faktör olarak çalışanlar olmuştur. Saleh ve Ryan (1992) konaklama işletmelerinde yaptıkları araştırmada SERVQUAL’ da kısmen farklı olmakla birlikte beş hizmet kalite boyutu bulmuşlardır. Bunlar; personelin güler yüzü(conviviality), fiziksel özellikler (tangibles), güven(reassurance), müşteriye dürüst olmak(avoid sarcasm) and müşteriye anlamak(emphaty)olarak ifade edilmiştir. Bu çalışmada personelin güler yüzü oluşu en etkin faktör olmuştur. Knutson vd. (1990) SERVQUAL ölçeğini temel alarak otellerde hizmet kalitesini ölçümünde kullanılabilecek LODGSERV yöntemini geliştirmişlerdir. Çalışma sonucunda beş boyut olarak; güvenilirlik (reliability) ilk sırada yer almıştır. Diğerleri ise; güven vermek (assurace), zamanında hizmet (responsiveness), fiziksel özellikler (tangibles) ve anlamak (emphaty) dir. Ekinci vd (1998) SERVQUAL ölçeğini resort otellerinde uygulamıştır. Araştırma sonucunda orijinal ölçek beş boyut yerine iki boyut; fiziksel özellikler (tangibles) and soyut özellikler (intangibles) olarak ifade edilmiştir.

Bu çalışmada yukarıda bahsedilen önceki araştırmalara benzer ve farklı taraflar ortaya çıkmıştır. Çalışmanın temelini oluşturan SERVQUAL ölçeğinden farklı olarak dört faktör tespit edilmiştir. Bu faktörler kısmen diğer araştırmalarda ortaya çıkan faktörlere benzemekle birlikte şunlardır; *çalışanların hizmet anlayışı, otel hakkında genel bilgilendirme, işi zamanında ve güvenli yapma ve çalışanlara ulaşılabilirlik* faktörleridir. Parasuraman (1994), Akan (1995), Mei vd. (1999), Saleh ve Ryan (1992), Knutson vd. (1990) ve Ekinci vd. (1998) yapmış olduğu hizmet kalitesi konulu çalışmalarda benzer ve farklı faktörler, farklı sayılarda tespit edilmiştir. Ancak bahsedilen çalışmalarda ve bu araştırmanın sonucunda da ortaya çıktığı gibi, “çalışanlar” faktörü en güçlü faktör olarak tespit edilmiştir.

Dış müşterilerin en yüksek algılama ortalamasına sahip oldukları ifade 4,53 ile “Otel çalışanları nazik, güler yüzü ve saygılıdır” olmuştur. Akbaba (2006) belirttiği gibi, hizmet kalitesine yönelik çalışmaların sonucunda “çalışan faktörü” birçok araştırmada en etkili faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. En düşük algılama ortalaması ise 3,95 ile “Otel kolaylıkla ulaşılabilinen bir mevkide olup park yerleri

mevcuttur.” ifadesidir. Buradaki belirleyici unsur ise müşterilerin %95 inin seyahat acentesi aracılığı ile gelmiş olmalarıdır. Bu durumda ulaşım konusunda herhangi sıkıntı yaşamamışlardır ve önemsememişlerdir. İç müşterilerin en yüksek algılama ortalamasına sahip oldukları ifade 4,29 ile “Hizmetler tüm müşteriler için uygun saatlerde yapılmaktadır”, en düşük algılama ortalaması ise 3,75 ile “Broşür ve diğer iletişim malzemeleri görsel olarak ilgi çekicidir” ifadesidir. Buradan şu sonuçlara ulaşılabilir:

Dış müşteriler en çok çalışanların kendilerine karşı güler yüzlü ve nazik olmasını önemsemişlerdir. Bu sonuç tartışmasız olarak bir başarıdır ve aynı zamanda konaklama işletmesi için çok önemli bir rekabetçi avantaj yaratan faktör olmuştur. Tüm hizmet işletmelerinin de temelde yaratmak zorunda oldukları bir algıdır. Hizmet işletmelerinde “ben” yoktur, fakat “biz” var olmalıdır. Müşteri tatmini ancak ve ancak ortak bir uyum ve anlayışın neticesinde müşteri memnuniyetine dönüşebilir. Müşteriler tarafından güler yüzlü ve nazik yakıştırması yapılan çalışanların bu tutum ve davranışının ardında tam bir ekip çalışması yatmaktadır. Sürekli birbirine sorun yaratan, çözüm bulmaktan uzak, işine ve çevresine saygısını yitirmiş çalışan topluluğunun kısmen yada tamamen huzurlu olabilmesi ve dolayısıyla müşterilere gülen yüzle, saygıyla yaklaşması mümkün değildir. İlk bakışta nezaket, saygınlık ve güler yüzlü olmak bireysel bir davranışmış gibi görünsede, arka planda işlerin doğru gitmediği bir ekipte gülebilmek sadece ve sadece tesadüfi ve anlık bir davranış olmaktan öteye gidemeyecektir. Bütün bu etkenlere rağmen konaklama işletmeleri çalışanlarını bu yönde hiç durmaksızın eğitmeli, motive etmeli, empati yapılmasını teşvik etmeli ve ödüllendirmelidir. Aksi durumda ise cezalandırmaktan da kaçınmamalıdır. Güler yüz, saygınlık ve nezaket bir iş yaşam biçimi haline gelmeli ve refleks boyutuna ulaşabilmelidir. Bununla beraber hizmet üretiminin ve sunumunun her boyutunda bir uyum, eğitim ve kalite yer almalıdır.

İç müşteriler açısından ise en yüksek notu “hizmetin en uygun saatlerde sunulması” almıştır. Burada çalışanlar kendi pozisyonları açısından soruyu cevaplamışlardır. Her şey dahil otellerde neredeyse 24 saat aralıksız hizmet sunumu yapılmaktadır. Hizmeti üreten ve sunan esas unsur iş gücüdür. Süreklilik, ağır tempo, yoğunluk gibi faktörler çalışanların öncelikli olarak sürekli hizmet sunumunu ön plana çıkarmasını desteklemektedir. Zaman zaman da fazla mesailer sürekli

çalışmaktan şikâyeti ön plana çıkarmaktadır. İç müşteri açısından en düşük ortalama broşür ve diğer tanıtım araçlarıyla ilgili çıkmıştır. Çalışanlar sürekli hizmet ortamında bulunmaları sebebiyle çevrelerindeki tanıtım araçlarına karşı bir süre sonra duyarsız hale gelebilmektedirler. Her gün önünden geçtikleri, gördükleri, duydukları afiş, ilan, broşür, sürekli yayınlar, kapalı devre tv yayınlar vb araçları bir süre sonra kanıksamış olup varlığından en az düzeyde etkilenir hale gelmektedir.

Diğer bir konu ise sadık iç ve dış müşterilerdir. Sadık müşteriler ve sadık çalışanlar işletmeler açısından farklı etkilere sahiptirler. Akademik çalışmalarda da görülebileceği gibi müşteri sadakati sıkça analiz edilmektedir. Literatüründe desteklediği gibi sadık müşteriler her işletme için stratejik bir pazarlama aracıdır (Chen ve Gursoy, 2001: 84). İşletmelere; reklam, olumlu imaj, yüksek ve düzenli gelir ve pazar avantajı elde etme konularında ciddi olumlu etkileri bulunmaktadır. Konaklama işletmelerinde de ağızdan ağza tanıtımın en sıkça yapıldığı ortam sadık müşterilerin bulunduğu küçük topluluklardır. Günümüzde teknolojik alt yapının gelişmesiyle de yorumlar çok kısa sürede milyonlarca tüketiciye aynı anda ulaşmaktadır.

Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesini ve dolayısıyla sadakati yönetmek bir bakıma iç ve dış müşterilerin hizmetten beklentileri ile hizmete ilişkin algılamalarının uyumlaştırılması ve sürekli hale gelmesidir. Bunun için öncelikle hizmet kalitesi algısı ölçülerek kalite seviyesinin istenen düzeyde olup olmadığı tespit edilmelidir. Bu konuda en çok görülen yanılgı ise neredeyse tüm işletmelerin işveren, yönetici ve çalışanlarının en iyi hizmeti kendilerinin verdiği duygusudur. Buna bağlı olarakta yönetim sırasında müşteriler tarafından yapılan eleştirilerin bir savunmayla, önyargıyla karşılanması davranıştır. Tüm bunlara rağmen müşteri her zaman haklıdır prensibine sahip olmak işletmelerin hizmet kalitesine yatırım yapmalarına engel değildir ve olmamalıdır. Esas olan işletmelerin verdiği ve vermek zorunda olduğu hizmet standardını kapasitesine göre belirlemeli ve uygulamalıdır. Aslında dikkatlice düşünüldüğünde müşteri beklentilerinin oluşmasında esas ve belirleyici faktör konaklama işletmesinin bizzat kendisidir. Müşteri beklentisini somut ve soyut değerler üzerinden; yorumlar, deneyimler, tavsiyelere dayanarak oluşturmaktadır. Sonuç olarak konaklama işletmesi her türlü beklentiden bizzat kendisi sorumludur. Bu nedenle;

- Konaklama işletmesi belirlediği kalite standardını Tur Operatörüne doğru anlatmalı ve onlarında ürünü kendi pazarlarında en doğru şekilde tanıtımlarına yardımcı olmalıdır. Çünkü biliyoruz ki; başarının kaynağı müşteri tatminidir. Başarısızlığın kaynağı da her ne sebeple olursa olsun müşterinin hayal kırıklığı yaşamasıdır.
- Son dönemlerde Tur Operatörleri tarafından aylık olarak yayınlanan ve çalıştıkları otellerin müşteri değerlendirmelerini gösteren anket sonuçları ve yorumlar dikkatle incelenmelidir. Çevre otellerde kıyasla daha yüksek puan alan hizmet alanları imkan oldukça ziyaret edilmeli ve başarının analizi yapılmalıdır. Mümkün olan hizmet detayları uygulanmaya çalışılmalıdır.
- Otel işletmelerinde Halkla İlişkiler birimi standart görevlerinin yanı sıra müşterilerle her an informal ortamlarda sohbetler edebilmeli ve müşteri değerlendirmeleri sohbet içinde analiz edilmelidir. Bu sırada diğer çalışanlarında elde ettiği müşteri kritikleri dikkatlice toparlanmalı ve değerlendirmeye alınmalıdır.
- Müşteri beklentileri ile çalışanların bu beklentilere ilişkin algılamaları sürekli analiz edilmelidir. Çünkü çözümün ve aynı zamanda sorunun kaynağı burada yatmaktadır.
- Çalışanlara açıklıkla anlatılması gerekli diğer bir konuda; kalite konulu çalışmalarda müşteriyi yanıltmanın bedeli kendini aldatmaktan daha kötüdür. Çalışanlar enerjilerini içi boş fakat dışı parlayan standartlarla harcamamalıdır. Bir kalite denetçisinin ya da bir müşterinin aldanması durumu kurtarmayacaktır. Bu tür durumlar için enerjilerini harcamak yerine kaliteyi anlamaya ve uygulamaya çalışmak daha kolay olacaktır. Ayrıca herhangi bir hizmet ve kalite konusunda müşterisini yanıltan bir yöneticinin veya yönetimin diğer çalışanlar tarafından da yanıltılmaları her zaman mümkündür.
- Müşterileri memnun etmenin öncelikli yolu konaklama işletmesinin vermesi gereken hizmet standardını gerektiği gibi ve söz verdiği gibi yapmasında saklıdır. Burada altını çizmek istediğim konu şudur. Bir hizmetin süresinin uzatılmasının diğer bir hizmetin aksamasını açıklaması mümkün değildir. Süresi uzayan hizmeti alanlarla aksayan hizmeti alanlar aynı müşteri gurubu

olmaması her zaman mümkündür. Bu nedenle ilan edilen hizmet detayları yerinde, zamanında ve beklenen düzeyde yapılmalıdır.

- Müşterilerin ve yöneticilerin hizmet kalitesi algılamaları sürekli olarak karşılaştırılmalıdır. Sapmaların nedenleri derhal bulunmalı ve önlem alınmalıdır.
- Bu çalışmada da ortaya çıktığı gibi hizmeti başarıya ulaştıran esas güç çalışanlardır. Çalışanların kendi aralarındaki iletişimi müşteriye mutlak olarak yansımaktadır. Hizmeti hizmet yapan çalışanın bizzat kendisidir. Bu gerçek yönetim tarafından hiçbir zaman unutulmamalıdır.

Bu değerlendirmelerin ışığında, hizmet kalitesinin iç ve dış müşteri açısından, memnuniyetin ve sadakatın oluşmasında yaşanan aksaklıkların nedenleri somut bir şekilde ortaya konularak işletme içinde iyileştirme yapılması gereken alanlar belirlenmiş olacaktır. Unutulmamalıdır ki, bir konaklama işletmesi çalışanlarıyla vardır ve çalışanların uygun kalite yönetim programlarının geliştirilmesinde önemli katkıları da olacaktır. Hizmet kalitesine yönelik çalışmalar konaklama işletmesine, verdiği hizmetin kalite düzeyini saptama ve gerektiğinde kaliteyi sistematik bir şekilde iyileştirme imkânı vermektedir. Ancak bu, işletmedeki en üst kademedeki en alt kademeye kadar bütün birimlerin uyumlu bir şekilde çalışmaları ile mümkün olacaktır. Bu amaçla, işletmedeki her bölüm ve çalışanın kalite iyileştirmedeki görev, yetki ve sorumlulukları açıkça belirlenmeli, ekip çalışmasına işlerlik kazandırılmalı, kalite için sürekli eğitime önem verilmeli, çalışanların motivasyonu sağlanmalıdır.

Yukarıda bahsedilen literatür çalışmalarında detaylıca hizmet kalitesi ve sadakat konularında yaklaşımlar mevcuttur. Konaklama işletmeciliğinde standardı ne olursa olsun; belgesiz apartlardan çok lüks otellere kadar ortak nokta çalışanlar ve müşterilerdir. Ülkemizde yadsınamaz bir gerçek olarak konaklama işletmelerinin başarılarının ardındaki gizli esas güç işletme sahipleri yani işverenlerdir. İşverenlerin ve yakınlarının eğitimi, anlayışları ve turizmden anladıkları ile çalışanların bakış ve müşterilerin beklentileri arasında mutlaka paralellik olmalıdır ve istenende pozitif yönde olmasıdır. Aksi durumda ise başarısızlık zaten kaçınılmazdır. Çünkü bu anlayış; hizmet kalitesinin oluşmasında, çalışan kalitesinin oluşmasında ve sadık müşterilerin oluşmasında çok önemlidir. Çalışan ve müşteriler açısından güvenli bir ortamın sağlanması sadakat duygularının oluşabilmesi açısından çok önemlidir.

İşverenin çalışanına samimiyeti, çalışanların kendi aralarındaki samimiyeti, etik anlayışı, müşteri memnuniyetine ve hizmet kalitesine doğrudan etki etmektedir. Aslında denklem oldukça basittir; huzurlu işveren=huzurlu çalışan=huzurlu müşteri. Bu denklem er geç başarıyı yakalayacaktır.

KAYNAKÇA

Abdullah, F. (2006). Measuring Service Quality In Higher Education: Three Instruments Compared. *International Journal Of Research & Method In Education*. 29: 71-89.

Akbaba, A. (2003). *Konaklama İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akbaba, A. (2006) Measuring Service Quality In The Hotel Industry. A Study In A Business Hotel In Turkey. *Hospitality Management*. 25: 170–192

Akan, P. (1995). Dimensions Of Service Quality: A Study In Istanbul. *Managing Service Quality*. 5(6): 39–43.

Allen, C., Machleit, T. Kleine, R.A. Notani, A.S. (2003). A Place For Emotion In Attitude Models. *Journal Of Business Research*: 56(1): 1–6.

Alp, E. (2002). *ISO 9001:2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite*. Ankara: Metu Yayınları.

Armstrong, G., Kotler, P. (2003). *Marketing*. NewYork: Prentice Hall.

Arasıl, Ö. (2004), Türk GSM Sektöründe Müşteri Sadakati, Memnuniyeti, Güven Ve Değişirme Maliyeti Arasındaki Dinamik İlişkiler: Yapısal Denklem Modelleme Tekniği. *İktisat İşletme ve Finans*. 19(219): 46-61

Asubonteng, P., Mcclary, K.J. Swan, J.E. (1996). Servqual Revisited: A Critical Review Of Service Quality. *The Journal Of Services Marketing* 10(6): 62–81.

Aslan, A. (2005) *Seyahat Acenteleri Yöneticilerinin Kalite Algulamaları Ve Ege Bölgesi Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi

Atalık, Ö. (2007). Havayolu İşletmeleri Örneğinde İşletme İmajının Havayolu İşletmesi Tercihlerine Ve Müşteri Bağlılığına Olan Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*. [Http://Www.Akademikbakis.Org/Sayi7.Htm](http://www.akademikbakis.org/sayi7.htm) (23.05.2007).

Auh, S., Johnson, M.D. (2005). Compatibility Effects In Evaluations Of Satisfaction And Loyalty. *Journal Of Economic Psychology*. 26(1): 35-57.

Avcıkurt, C., Köroğlu, Ö. (2006). Termal Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakatini Artıran Nitelikleri Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi*. 3(1): 5-16.

Avcı, U., Sayılır, A. (2006). Hizmet Kalitesi Çerçevesinde Çalışanların Rolüne Ve Yeterliliklerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1: 121-138

Aydın, Ş. (2004) Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4: 1–9.

Back, Ki-Joon. (2001). *The Effects Of Image Congruence On Customer Satisfaction And Brand Loyalty In The Lodging Industry*. A Thesis In Hotel, Restaurant And Institutional Management. The Graduate School College Of Health And Human Development, The Pennsylvania State University

Baker, J. (2000). An Examination Of The Relationship Between Service Quality, Customer Satisfaction, And Store Loyalty. *International Journal Of Retail & Distribution Management*. 28(2): 73-82.

Ballester, E. D., Aleman, J. L. M. (2001). Brand Trust In The Context Of Consumer Loyalty, *European Journal Of Marketing*. 35(11/12): 1238-1258.

Barry, T. E., Brown, T. J. Gunst, R. F. (1997). Delivering, Bonding And Binding: The Influence Of Customer Satisfaction, Identification And Perceived Switching Costs On Customer Loyalty. Working Paper. Dallas: Southern Methodist University

Bayram, N. (2004). *Sosyal Bilimlerde SPSS Ile Veri Analizi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Baytekin, Pelin. (2005). Toplam Kalite Hedefinde Müşteri Memnuniyetinden Müşteri Sadakatine. *Yeni Düşünceler Dergisi*. 1: 41-52

Berkowitz, Eric. N., Roger A. Kerin. Hartley, W. (2000). *Marketing*, 6. Basım. USA: Mcgraw-Hill ,Inc.

Bettencourt, L. A., Brown, S. W. (1997). Contact Employee: Relationships Among Workplace Fairness. Job Satisfaction And Prosocial Service Behaviors. *Journal Of Retailing*. 73(1): 39–61.

Becker, G.S. (2011). *Reflection On The Economics Of Education*. Handbook Of Economics And Education. Newyork: Columbia University

Bhimaraya, M. (2006). Total Quality Transportation Through Deming's 14 Points. *Journal Of Public Transportation*. 9(4): 35-46

Bils, M., Klenow. P.J. (2000). Does Schooling Cause Growth?, *The American Economic Review*. 90(5): 160 – 1183.

Bouranta, N., Chitiris, L. Paravantis, J. (2009). The Relationship Between Internal And External Service Quality. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*. 21(3): 275-293.

Bowen, J., Shiang-Lih, Chen. (2001). The Relationship Between Customer Loyalty And Customer Satisfaction. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*. 13(5): 213-217.

Bowen, J., Shoemaker, S. (1998). Loyalty: A Strategic Commitment. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*. 39(1): 12-25.

Bowen, D.E., Johnston, R. (1999). Internal Service Recovery: Developing A New Construct, *International Journal Of Service Industry Management*. 10(2): 118-31

Bovee, C., Houston, M. Thill, Jo Hn V. (1995). *Marketing*. Second Edition. USA: Mcgraw Hill

Briggs, S., Sutherland, J. Drummond, S. (2007). Are Hotels Serving Quality? An Exploratory Study Of Service Quality In The Scottish Hotel Sector. *Science Direct. Tourism Management*. 28: 1006-1019.

Brady, M.K., Cronin, J.J. Brand, R.R. (2002). Performance-Only Measurement Of Service Quality: A Replication And Extension. *Journal Of Business Research*. 55:17-31

Broderrick, A. J., Vachirapornuk, S. (2008), İnternet Bankacılığında Hizmet Kalitesi: Müşteri Rolünün Önemi. *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 9: 131-147

Bulgan, U., Gürdal, G. (2005). *Hizmet Kalitesi Ölçülebilir Mi?, Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu Ve Pazarlaması*. İstanbul : Kadir Has Üniversitesi.

Buyruk, L. (1999). Hizmet Pazarlaması Karmaşı Ve Pazarlama Departmanının Yeni Rolü. (Poster Bildiri). 4. *Ulusal Pazarlama Kongresi*. Antakya: 18-21 Kasım 1999.

Burnham, T.A., Frels, J.K. Mahajan, V. (2003). Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, And Consequences. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*. 31(2): 109-126.

Büyüköztürk, Ş. (2004). *Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Caruana, A., Ewing, M.T. Ramaseshan, B. (2000). Assessment Of The Three-Column Format SERVQUAL: An Experimental Approach. *Journal Of Business Research*. 49: 57-65.

Caruana, A. (2002). Service Loyalty; The Effects Of Service Quality And The Mediating Role Of Customer Satisfaction. *European Journal Of Marketing*. 36(7/8): 811-828.

Ceylan, M. (1997). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Ve Müşteri Memnuniyeti. *Eğitim Yönetimi Dergisi*. 1(3): 23-29

Chen, J., Gursoy, D. (2001). An Investigation Of Tourists' Destination Loyalty And Preferences. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*. 13 (2): 79-85.

- Choi K.S., Cho WH. Lee S. Lee HK. Kim C. (2004). The Relationships Among Quality, Value, Satisfaction And Behavioral Intention In Health Care Provider Choice: A South Korean Study. *Journal Of Business Research*. 57(8): 913–21
- Choi, T.Y., Chu, R. (2001). Determinants Of Hotel Guests' Satisfaction And Repeat Patronage In The Hong Kong Hotel Industry. *Journal Of Vacation Marketing*. 20: 277-297.
- Chang, Yu-Hern., Fang-Yuan, Chen. (2006). Relational Benefits, Switching Barriers And Loyalty: A Stud Of Airline Customers In Taiwan, *Journal Of Air Transport Management*. 13(2): 104-109
- Courtland, L.B., Houston, M.J. John, V.T. (1995). *Marketing*. USA: Mc Graw Hill.
- Cronin, J.J., Taylor, S.A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination And Extension. *Journal Of Marketing*. 56: 55-68.
- Cronin J.J., Brady, MK. Hult, GTM. (2000). Assessing The Effects Of Quality, Value, And Customer Satisfaction On Consumer Behavioral Intentions In Service Environments. *Journal Of Retailing*. 76(2): 193–218.
- Crouch, G.I., Ritchie J.R.B. (1999). Tourism, Competitiveness And Societal Prosperity. *Journal Of Business Research*. 44(3): 137-152.
- Crick, A., Spencer, A. (2011) Hospitality Quality: New Directions And New Challenges. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*. 23(4): 463-478
- Cyr, D. [Khaled., H. Milena, H.](#) Ivanov, A. (2006). The Role Of Social Presence In Establishing Loyalty In E-Service Environments. *Interacting With Computers*. [19\(1\)](#): 43–56
- Çakıcı, C. (1998). Otel İşletmeciliğinde Müşteri Tatmin Düzeylerinin Değerlendirme Formları Kullanılarak Belirlenmesi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*. 9.
- Dabholkar, P.A., Abston, K. (2008). The Role Of Costumer Contact Employees As External Customers: A Conceptual Framework For Marketing Strategy And Future Research, Science Direct. *Journal Of Business Research*. 61: 959-967.
- Deming, W. E. (1992) *Out Of The Crisis*, USA: Edward Deming Institute
- Değermen, H. A. (2006). *Hizmet Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini Ve Sadakati (GSM Sektöründe Bir Uygulama)*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Del Bosque, I.R., San Martin, H. (2008). Tourist Satisfaction, A Cognitive-Affective Model. *Annals Of Tourism Research*. 35(2): 551-573.

- Demirel, Y. (2006). *Müşteri İlişkileri Yönetimi Ve Bilgi Paylaşımı*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Dick, A., Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward An Integrated Conceptual Framework. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*. 22(2): 99-113.
- Dodds, W. B., Kent B.M. Dhruv, G. (1991). Effects Of Price, Brand, And Store Information On Buyers' Product Evaluations, *Journal Of Marketing Research*. 28(3): 307-319.
- Doney, P., Cannon, J. (1997). An Examination Of The Nature Of Trust In Buyer-Seller Relationships. *Journal Of Marketing*. 61(2):35-51.
- Doğan, S., Kılıç, S. (2008) İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *KMU İİBF Dergisi*. 10(14): 14
- Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Douglas, L., Connor, R. (2003). Attitudes To Service Quality-The Expectation Gap. *Nutrition And Food Science*. 33:(3/4). 46-54.
- Doyle, P. (2003). *Değer Temelli Pazarlama*. Çev: Gülfidan Barış. İstanbul: Media Cat Yayınları.
- Dotchin, J. A., Oakland, J. (1994) Total Quality Management In Services: Part 1:Understanding And Classifying Services, *International Journal Of Quality And Reliability Management*. 11(3): 9-26.
- Dube, L., Menon, K. (2000). Multiple Roles Of Consumption Emotions In Post-Purchase Satisfaction With Extended Service Transactions, *International Journal Of Service Industry Management*. 11(3): 287–304.
- Dubrovski, D. (2001). The Role Of Customer Satisfaction In Achieving Business Excellence. *Total Quality Management*. 12(7/8): 910-925.
- Edvardsson, B. (1998). Service Quality Improvement. *Managing Service Quality*. 8(2): 142-149.
- Edgell, D.L. (1999). *Tourism Policy: The Next Millennium*. Advances In Tourism Applications Series. Israel: Sagamore Publishing
- Eichorn, F.L. (2004). Internal Customer Relationship Management, A Framework For Achieving Customer Relationship Management From The Inside Out. *Problems And Perspectives In Management*. 1: 154-177.
- Enz, C.A., Siguaw, J.A. (2000). Best Practices In Service Quality. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*. 41(5): 20-29.

- Ennew, C., Binks, M. (1996). The Impact Of Service Quality And Service Characteristics On Customer Retention. *Small Businesses*. 3: 219-230.
- Ekinci, Y., Riley, M. Fife-Schaw, C. (1998). Which School Of Thought? The Dimensions Of Resort Hotel Quality. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*. 10(2): 63-67.
- Erdoğan, T. (2000). *Müşteri İlişkileri Eğitimi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Evanschitzky, H., [Gopalkrishnan R. I. Plassmann](#), H. [Niessing](#), J. (2006). The Relative Strength Of Affective Commitment In Securing Loyalty In Service Relationships. *Journal Of Business Research*. 59: 1207-1213.
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics Using SPSS For Windows*. New Delhi: Sage Publications.
- Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J. (2000). *Service Management: Operations, Strategy, And Information Technology*. Singapore: Mc Graw-Hill.
- Fick, G.R., Ritchie, J.R. (1991). Measuring Service Quality In The Travel And Tourism Industry. *Journal Of Travel Research*. 30(2): 2-9.
- Frochot, I., Hughes, H. (2000). Histoqual: The Development Of A Historic Houses Eessment Scale. *Tourism Management*. 21: 157-167.
- Fosyth, P. (1997). *Satışları Arttırmanın 101 Yolu*. Birinci Basım. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Galbreath, J., Rogers, T. (1999). Customer Relationship Leadership: A Leadership And Motivation Model For The Twenty-First Century Business. *The Total Quality Magazine*. 11(3):162 -171
- Ganesh, J., Arnold, M.J. Reynolds K.E. (2000). Understanding The Customer Base Of Service Providers: An Examination Of The Differences Between Switchers And Stayers. *Journal of Marketing*. 64(2): 65-87.
- Garbarino, E., Johnson, M. S. (1999). The Different Roles Of Satisfaction, Trust And Commitment In Customer Relationship. *Journal Of Marketing*. 63(2): 70-87.
- Garbarino, E., Johnson, M.S. (1999). The Different Role Of Satisfaction, Trust, And Commitment In Customer Relationships. *Journal Of Marketing*. 63(2): 70-87.
- Gencay, İ. (1997). *Personeli Tanıma İş Tatmini İle İlişkisi Ve Uygulamadan Örnekler*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

- Getty, J. M., Getty, R. L. (2003). Lodging Quality Index (LQI): Assessing Customers' Perceptions Of Quality Delivery. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*. 15 (2): 94-104.
- Ghobadian, A., Speller, S. Jones, M. (1994). Service Quality: Concepts And Models. *International Journal Of Quality And Reliability Management*. 11 (9): 43-66.
- Gounaris, S., Stathakopoulos, V. (2004). Antecedents And Consequences Of Brand Loyalty: An Empirical Study. *Brand Management*. 11(4): 283-306.
- Gökçin, T.G. (1996). *İç Ve Dış Müşteri Memnuniyeti*, 5. Ulusal Kalite Kongresi Bildiri Kitabı. 1. Cilt. İstanbul: Kalder Yayınları
- Gökdeniz, A., Aşık, N. (2008). Küresel Rekabet Ortamında Turizm İşletmelerinde Soyut İmaj Oluşturma. *Balıkesir Ün. S.B.E. Dergisi*. 11(20): 134-149.
- Grönroos, C. (1984). A Services Quality Model And Its Marketing Implications. *European Journal Of Marketing*. 18(4): 36-45.
- Grönses, C. (1990). *Service Management And Marketing Managing. The Moments Of Truth In Service Competition*. Massachusetts: Lexinton Books.
- Gronholdt, L., Martensen, A. Kristensen, K. (2000). The Relationship Between Customer Satisfaction And Loyalty: Cross-Industry Differences, Department Of Marketing. Denmark: Copanhangen Business School.
- Gummesson, E. (1995). *Relationship Marketing; Its Role In The Service Economy In Understanding Services Management*. New York: John Wiley.
- Güler, E.G. (2009). Otel İşletmelerinde Değer Yaratma Ve Müşteri Değeri Algılaması Üzerine Bir Araştırma: Edirne'deki Oteller Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 20 (1): 61-76.
- Günaydın, Y. (2005). *Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi, Müşteri Memnuniyeti Ve Sadakati*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Hammond, K., East, R. Ehrenberg, A. (1996) *Buying More And Buying Longer: Concepts And Applications Of Consumer Loyalty*. London: London Business School
- Han, H., Back, K.J. Barrett, B. (2009). Influencing Factors On Restaurant Customers' Revisit Intention: The Roles Of Emotions And Switching Barriers. *International Journal Of Hospitality Managemen*. 28: 563-572.
- Hançer, M. (2003). Konaklama Endüstrisinde Müşteri Sadakati: Anlam, Önem, Etki Ve Sonuçlar. *Seyahat Ve Turizm Araştırmaları Dergisi*. 3 (1-2): 28-35.

- Han, H., Back, K. (2007). Assessing Guest Emotional Experiences Influencing Customer Satisfaction In The Lodging Industry. *Journal Of Travel And Tourism Marketing*. 23(1): 43–56.
- Hartmann, P., Ibanez, V. (2006). Managing Customer Loyalty In Liberalized Residential Energy Markets: The Impact Of Energy Branding. *Energy Policy*. [Www.Elsevier.Com/Locate](http://www.Elsevier.Com/Locate) (Erişim Tarihi: 15.10.2006)
- Henderson, W.P., Cote, J. A. Schmitt, B. (2003), Building Strong Brands In Asia: Selecting The Visual Components Of Image To Maximize Brand Strenght, *Research In Marketing*. 20: 297-313.
- Heskett, J.L. (2002). Beyond Costumer Loyalty. *Managing Service Quality*. 12 (6): 355-357.
- Hsieh, A., Tsai, C. (2009). Does National Culture Really Matter? Hotel Service Perceptions By Taiwan And American Tourists. *International Journal Of Culture, Tourism And Hospitality Research*. 23(1): 54-69.
- Huang, J., Zhang, D. (2008). Customer Value And Brand Loyalty: Multi-Dimensional Empirical Test, *International Seminar On Future Information Technology And Management Engineering*, 102-106. England
- Hui, T.K., Wan, D. Ho, A. (2007). Tourists' Satisfaction, Recommodation And Revisiting Singapore. *Tourism Management*. 28: 965-975.
- Hurley, R. (1994). TQM And Marketing: How Marketing Operation In Quality Companies. *Journal Of Marketing*. July: 43
- Ibanez, V.A., Hartman, P.Calvo, P.Z. (2006). Antecedents Of Customer Loyalty In Residential Energy Markets: Service Quality, Satisfaction, Trust And Switching Costs. *The Services Industries Journal*. 26(6): 633-650.
- Islam, N., Ahmed, E. (2005). A Measurement Of Customer Service Quality Of Banks In Dhaka City Of Bangladesh. *South Asian Journal Of Management*. 12(1): 61-73.
- İçöz, O. (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama*. Ankara: Turhan Kitapevi.
- İçöz, O. (2005). *Hizmet Pazarlaması*. Ankara: Turhan Kitapevi.
- İslamoğlu, A.H. (2002). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Jones, M.A., Mothersbaugh, D.L. Beatty, S.E. (2000). Switching Barriers And Repurchase Intentions In Services. *Journal Of Retailing*. 76(2): 259–274.
- Joppe, M. (2003). Optimizing Tourism Destination Development In Canada. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*. 15(6): 308-311.

- Jones, M.A., Reynolds, K.E. Mothersbaugh, D.L. (2007). The Positive And Negative Effects Of Switching Costs On Relational Outcomes. *Journal Of Service Research*. 9(4): 335-355.
- Jobber, D. (1995). *Principles Of Marketing*. London: Mcgraw-Hill Book Company.
- Juran, J.M., Gryna, F.M. (1993). *Quality Planning And Analysis From Product Development Through Use*. New York: Mcgraw-Hill Inc.
- Juran, J. M. (1992). *Juran On Quality By Design: The New Steps For Planning Quality Into Goods And Services* . New York: The Free Press.
- Juwaheer, T.D. (2004). Exploring International Tourists' Perceptions Of Hotel Operations By Using A Modified SERVQUAL Approach-A Case Study Of Mauritius. *Managing Service Quality*. 14(5): 350-364.
- Kandampully, J. (1998). Service Quality To Service Loyalty. *Total Quality Management*. 9(6): 431-443.
- Kandampully, J., Duddy, R. (1999). Relationship Marketing: A Concept Beyond The Primary Relationship, *Marketing Intelligence And Planning*. 17(7):315-323.
- Kandampully, J., Mok, C. Sparks, B. (1998) *Service Quality Management In Hospitality, Tourism, And Leisure*. New York: Haworth Press.
- Kandampully, J. (2000). The Impact Of Demand Fluctuation On The Quality Of Service: A Tourism Industry Example. *Managing Service Quality*. 10(1): 10-18.
- Kandampully, J., Suhartanto, D. (2000). Customer Loyalty In The Hotel Industry: The Role Of Costumer Satisfaction And Image. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*. 12(6): 346-351.
- Kang, G.D., Jeffrey, J. (2004). Service Quality Dimensions: An Examination Of Grönroos's Service Quality Model. *Managing Service Quality*. 14 (4): 266–277.
- Kennedy, Mc-Coll. (2004). Special Issue On European Research In Service Marketing. *Journal Of Business Research*. 57: 372-373
- Khairunneezam, M. N. (2011). Work -Life Balance And Intention To Leave Among Academics In Malaysian Public Higher Education Institutions. *International Journal Of Business And Social Science*. 2(11): 240–248.
- Kırım, A. (2003). *İşinizi Farklılaştırmanın Kitabı*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Kim, G.W., Leong, K. J. Lee, K. Y. (2005). Effect Of Service Orientation On Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Intention Of Leaving In A Casual Dining Chain Restaurant. *International Journal Of Hospitality Management*. 24(2):171–193

- Kim, K.J. (2007). The Impact Of Network Service Performance On Customer Satisfaction And Loyalty: High-Speed Internet Service Case In Korea. *Expert Systems With Applications*. 32: 822–831.
- King, C.A. (1995). Viewpoint: What Is Hospitality?. *International Journal Of Hospitality Management*. 14(3/4): 219-234.
- Knox, S. (1998). Loyalty-Based Segmentation And The Customer Development Process. *European Management Journal*. 16 (6): 729–737.
- Knutson, B., Stevens, P. Wullaert, C. Patton, M. Yokoyama, F. (1990) LODGSERV: A Service Quality Index For The Lodging Industry. *Hospitality Research Journal*. 14 (2): 227–284.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kotler, P., Bowen, J. Makens, J. (2003). *Marketing For Hospitality And Tourism*. USA: Prentice Hall.
- Kotler, P., Gary A. John S. (1996) *Principles Of Marketing*. The European Edition, Prentice Hall Inc.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management Millennium Edition*. Custom Edition For University Of Phoenix. Boston: Pearson Custompublishing.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2004) *Principles Of Marketing*. A Pearson Education Company. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kozak, N. (2008). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kovancı A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi: Fakat Nasıl?* İstanbul: Beta Yayınları.
- Kumar, V., Shah, D. (2004). Building And Sustaining Profitable Customer Loyalty For The 21st Century. *Journal Of Retailing*. 80: 317–330.
- Lau, P.M., Khatibi, A.A. Fie, D.Y.G. (2005). Service Quality: A Study Of The Luxury Hotels In Malaysia. *Journal Of American Academy Of Business*. 7(2): 46-55.
- Lee, G.S. (2003). The Role Of Hotel Image And Image Congruence And Effects On Repeat Intention In The Hotel Industry, *Thesis Of Master Science*. Las Vegas: The Graduate College, University Of Nevada.
- Lehtinen, U., Lehtinen, J.R. (1991). Two Approaches To Service Quality Dimensions. *The Service Industries Journal*. 11(3): 287-303.
- Leisen, B. (2001). Image Segmentation: The Case Of A Tourism Destination. *Journal Of Services Marketing*. 15(1): 49-66.

- Lewis, B.R. (1989). Quality In The Service Sector – A Review. *International Journal Of Bank Marketing*. 7(5): 475-489.
- Lewis, R.C., Booms, B.H. (1983). *The Marketing Aspects Of Service Quality*. Emerging Perspectives In Service Marketing. Chicago: American Marketing Association.
- Lin, Hsin-Hui., Wang, Y. (2006). An Examination Of The Determinants Of Customer Loyalty In Mobile Commerce Contexts. *Information & Management*. 43: 271–282
- Lockyer, T. (2002). Business Guests’ Accomodation Sedection : The View From Both Sides. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*. 14(6): 294-300.
- Lovelock, C. (1991). *Services Marketing*. New York: Prentice Hall.
- Lovelock, C. (1994). *Product Plus How Product + Service = Competitive Advantage*. NewYork: Mcgraw Hill, Inc.
- Lovelock, C. (1996). *Service Marketing*. NewYork: Prentice Hall.
- Lundberg, D.E., Stavenga, M.H. Krishnamoorthy, M. (1995). *Tourism Economics*. New York: John Wiley & Sons, Inc
- Mack, R., Mueller, R. Crotts, J. Broderick, A. (2000). Perceptions, Corrections, And Defections: Implications For Service Recovery In The Restaurant Industry. *Managing Service Quality*. 10(6): 339–355.
- Marshall, G.W., Baker , J. Finn, D.W. (1998). Exploring Internal Costumer Service Quality, *Journal Of Business & Industrial Marketing*. 13(4/5): 381-92.
- Mattila, A.S. (1999). The Role Of Culture In The Service Evaluation Process. *Journal Of Service Research*. 1(3): 250-261.
- Mcgoldrick, P. J., Elisabeth A. (1997). Consumer Misbehaviour Promiscuity Or Loyalty In Grocery Shopping. *Journal Of Retailing And Consumer Services*. 4(2):73-81.
- Meng, J., Elliott, K.M. (2009). Investigating Structural Relationships Between Service Quality, Switching Costs, And Customer Satisfaction. *Journal Of Applied Business And Economics*. 9(2): 54-66.
- Mei, A.W.O., Dean, A.M. White, C.J. (1999). Analyzing Service Quality In The Hospitality Industry. *Managing Service Quality*. 9(2):136–143.
- Mills, P.K., Ungson, G.R. (2001). Internal Market Structures Substitutes For Hierarchies, *Journal Of Service Research*. 3(3): 252-64

Millan, A., Esteban, A. (2004). Development Of A Multiple-Item Scale For Measuring Customer Satisfaction In Travel Agencies Services. *Tourism Management*. 25: 533–546.

Mill, R.C., Morrison, A.M. (1999). *The Tourism System: An Introductory Text* (3 Rd Edition). Iowa: Kendall/ Hunt Publishing Company.

Mudie, P., Contain, A. Raeside, R. (2003). An Exploratory Study Of Consumption Emotion In Services. *Serv Ind Journal*. 23(5): 84-7.

Nash, R., Thyne, M. Davies, S. (2006). An Investigation Into Customer Satisfaction Levels In The Budget Accommodation Sector In Scotland: A Case Study Of Backpacker Tourists And The Scottish Youth Hostels Association. *Tourism Management*. 27: 525-532.

Narangajavana, Y. (2007). The Relationship Of Hotel Rating System And Service Quality, A Case Study Of The Thailand Hotel Standards. *Doctoral Thesis*. Oklahama: Oklahama State University.

Nitecki, D.A., Hernon, P. (2000). Measuring Service Quality At Yale University's Libraries. *The Journal Of Academic Librarianship*. 26: 259-273.

Odabaşı, Y. (2003). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Oh, J., Fiorito, S.S. (2002). Korean Women's Clothing Brand Loyalty. *Journal Of Fashion Marketing And Management*. 6(3): 206-222.

Oliver, R.L. (1999). Whence Consumer Loyalty?, Fundamental Issues And Directions For Marketing. *Journal Of Marketing*. 63: 33-44

Olsen, M., West, J. Tse, E.C. (1998). *Managing Service Quality, Strategic Management In The Hospitality Industry*. Canada: John Wiley & Sons.

Oral, S. (2001). *Otel İşletmeciliği Ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

Örs, H. (2003). Hizmetlerde Rekabetüstünlüğü Belirleyicileri ile Rekabet ve Hizmet Kalitesi İlişkisi: Bankacılık Sektöründe bir Uygulama. *Pazarlama Dünyası Dergisi*. 18(4/3): 51

Örücü, E., Yumuşak, S. Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesince Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini Ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*. 13(I/1): 39–51.

Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar Ile İstatistiksel Veri Analizi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık Ve Kitabevi.

- Öztürk, S.A. (2000). Hizmet Kalitesi Ölçümünde Yeni Bir Yaklaşım; Kritik Olaylar Tekniği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Eylül Aralık.
- Palmer, A. (1994). *Principles Of Services Marketing*. USA: Mcgraw-Hill International Limited.
- Patterson, P.G., Smith, T. (2003). A Cross-Cultural Study Of Switching Barriers And Propensity To Stay With Service Providers. *Journal Of Retailing*. 79: 107-120.
- Pfau, B., Detzel, D. Geller, A. (1991). Satisfy Your Internal Customers. *Journal Of Business Strategy*. 12(6): 9-13.
- Palmer, A., Patrick, M. (2000). The Role Electronic Commerce In Creating Virtual Tourism Destination Marketing Organizations, *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*. 12(3): 198-204.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A Multiple Item Scale For Measuring Customer Perceptions Of Service Quality. *Journal Of Retailing*. 64(1):12-40.
- Parasuraman, A., Berry, L.L. Zeithaml, V.A. (1991). Understanding Customer Expectations Of Service. *Sloan Management Review*. 32: 39-48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. Berry, L.L. (1994). Reassessment Of Expectations As A Comparison Standard In Measuring Service Quality: Implications For Future Research. *Journal Of Marketing*. 58(1): 111-124.
- Parasuraman, A., Valarie, A. Zeithaml, L. Berry, L. (1985). A Conceptual Model Of Service Quality And Its Implications For Future Research. *Journal Of Marketing*. 49.
- Parasız, İ. (1991). *Para Banka Ve Finansal Piyasalar*. Yedinci Baskı. Bursa: Ezgi Yayınevi.
- Payne, A. (1998). *The Essence Of Service Marketing*. Third Edition. USA: Prentice Hall
- Payne, A. (2005). *Handbook Of CRM: Achieving Excellence In customer Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Patton, M., Stevens, P. Knutson, B. (1994). Internationalizing LODGSERV As A Measurement Tool: A Pilot Study. *Journal Of Hospitality And Leisure Marketing*. 2(2): 39-55.
- Pierchy, N.F. (1998). Barriers To Implementing Relationship Marketing: Analysing The Internal Market Place. *Journal Of Strategic Marketing*. 6: 209-228
- Powers, T. (1997). *Marketing Hospitality*. New York: John Wiley & Sons.

- Powell, T.C. (1995). Total Quality Management As Competitive Advantage: A Review And Empirical Study. *Strategic Management Journal*. 16: 15-37.
- Rafiq, M., Ahmed, P.K. (2000). Advances In The IM Concept: Definition, Synthesis And Extension. *Journal of Services Marketing*. 14: 449-462.
- Ramanathan, U., Ramanathan, R. (2011). Guests' Perceptions On Factors Influencing Customer Loyalty: An Analysis For UK Hotels. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*. 23(1): 7-25.
- Ranaweera, C., Prabhu, J. (2003). The Influence Of Satisfaction, Trust, And Switching Barriers On Customer Retention In A Continuous Purchasing Setting. *International Journal Of Service Industry Management*. 14(4): 374–395.
- Ravichandran, K. S., Prabakaran, S. Arun Kumar. (2010). Application Of Servqual Model On Measuring Service Quality: A Bayesian Approach. *Enterprise Risk Management*. [2\(1\): E9](#)
- Reeves, C., Bednar, D. (1994). Defining Quality: Alternatives And Implications. *The Academy Of Management Review*. 19(3): 419-445.
- Reichheld F.F., Sasser, W.E. (1990). Zero Defections: Quality Comes To Services, *Harvard Business Review*. September-October, 105-111
- Richard, A. H., Larry, P. P. (1996). Categories Of Customer Loyalty: An Application Of The Customer Loyalty Classification Framework In The Fast Food Hamburger Market. *Journal Of Food Product Marketing*. 3(1): 2–3.
- Roberts, P., Priest, H. (2007). Education: Improving Quality Through Service Enhancement. *Art & Science Education*. 21: 42-46
- Rummel, J.F. (1968). *Eğitimde Araştırmaya Giriş* (Çev: R.Taşçıoğlu). Ankara: Ajans Türk Yayınları.
- Ruyter, K. D., Bloemer, J. (1995). Integrating Service Quality And Satisfaction: Paying In The Neck, Or Marketing Opportunity?. Dissatisfaction And Complaining Behavior. *Journal Of Consumer Satisfaction*. 8: 44-52.
- Saleh, F., Ryan. C. (1992). Analyzing Service Quality In The Hospitality Industry Using The SERVQUAL Model. *The Service Industries Journal*. 11(3): 324–343.
- Salazar, A., Xosta, J. Rita, P. (2010). A Service Quality Evaluation Scales For The Hospitality Sector: Dimensions, Attributes And Behavioural Intentions. *Worldwide Hospitality And Tourism Themes*. 2(4): 46-57.
- Sasser, W .E., Olsen, R.P. Wyckoff, D.D. (1978) *Management Of Service Operations*. Boston: Allyn & Bacon.

- Schroeder, R.G. (1993). *Operations Management: Decision Making In The Operations Function*. New York: Mcgraw-Hill.
- Schlesinger, L., Heskett, J. (1991). Breaking The Cycle Off Failure In Services. *Sloan Management Review*. 32(Spring): 17-28
- Schwartz, M.H. (1992). What Do The Words “Product” And “Services” Really Mean For Management? *Quality Progress*. June: 35-39
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Business*. New York: John Wiley&Sons.
- Selvi, M. S., Ercan, F. (2006). Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakatinin Değerlendirilmesi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. 9(15): 25-36.
- Seward, W., Ale, L. James R. L. (1989) Principles Of Modern Marketing, Massachusetts: Allyn And Bacon.
- Shaffer T.R., Sherrell D.L. (1997). Consumer Satisfaction With Health-Care Services: The Influence Of Involvement. *Psychol Mark*. 14(3): 261-85.
- Shoemaker, S., Lewis, R.C. (1999). Customer Loyalty: The Future Of Hospitality Marketing. *International Journal Of Hospitality Management*. 18(4): 345-370.
- Sigala, M. (2005). Integrating Customer Relationship Management In Hotel Operations: Managerial And Operational Implications. [*International Journal Of Hospitality Management*](#). 24(3): 391-413
- Sirohi, N., Mclaughlin, E.W. Wittink, D.R. (1998). A Model Of Consumer Perceptions And Store Loyalty Intentions For A Supermarket Retailer. *Journal Of Retailing*. 74(2): 223-245.
- Sivadas, E., Baker-Prewitt, J.L. (2000). An Examination Of The Relationship Between Service Quality, Customer Satisfaction, And Store Loyalty. *International Journal Of Retail & Distribution Management*. 28(2): 73-82.
- Sramek, B., Droge, C, Mentzer, J. Myers, M.B. (2009). Creating Commitment And Loyalty Behavior Among Retailers: What Are The Roles Of Service Quality And Satisfaction? *Academy Of Marketing Science*. 37: 440-454
- Sohrabi, B., Vanani, I.R. Tahmaswbipur, K. Fazil, S. (2012). An Exploratory Analysis Of Hotel Selection Factors: Acomprehensive Survey Of Tehran Hotels. *International Journal Of Hospitality Management*. 31(1): 96-106.
- Stank, T.P., Goldsby, T.J. Vickery, S.K. (1999). Effect Of Service Supplier Performance On Satisfaction And Loyalty Of Store Managers In The Fast Food Industry. *Journal Of Operations Management*. 17: 429-447.

- Stauss, B., Weinlich, B. (1997). Process-Oriented Measurement Of Service Quality: Applying The Sequential Incident Technique. *European Journal Of Marketing*. 31(1): 33–55.
- Stuart, L.F., Tax, S. (1996). Planning For Service Quality; An Interactive Approach. *Journal Of Service Management*. 7:4.
- Subnash , J. (2005). *International Marketing Management*. Fifth Edition. NewYork: Free Press.
- Sureshchandar, G.S., Rajendran, C. Anantharaman, R.N. (2002). The Relationship Between Service Quality And Customer Satisfaction – A Factor Specific Approach. *Journal Of Services Marketing*. 16(4): 363-379.
- Swaen, V., Chumpitaz, C. R. (2008). Impact Of Corporate Social Responsibility On Consumer Trust. *Recherche At Applications On Marketing*. 23(4): 7-33.
- Tarcan, E. (2001). *Hizmet Yönetiminde Kalite Ve Müşteri Tatmini Ölçümü*. İstanbul: İstanbul Üni. Yayınları.
- Taşkın, E. (2000). *Müşteri İlişkileri Eğitimi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Tavmergen, İ. (2002). *Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Taylor, S.A. (1992). Measuring Service Quality. *Journal Of Marketing*. 56: 55-68.
- Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*. Sekizinci Basım. İstanbul: Beta Yayınevi
- Tekeli, H. (2001). *Turizm Pazarlaması Ve Planlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tenekecioğlu, B., Tokol, T. Çalık, N. Karalar, R. Timur, N. Öztürk, S.A. (2003). *Pazarlama Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Tepeci, M. (1998). Increasing Brand Loyalty In The Hospitality Industry. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*. 11(5): 223-229.
- Tsaur, S.H., Chiu, Y. Huang, C.H. (2002). Determinants Of Guest Loyalty To International Tourist Hotels-A Neural Network Approach. *Tourism Management*. 23: 397-405
- Tsang, N., Qu, H. (2000). Service Quality In China's Hotel Industry: A Perspective From Tourists And Hotel Managers. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*. 12(5): 316–326.
- Türkel, A. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Türköz, I., Akyol, A. (2008). Internal Marketing And Hotel Performance, *An International Journal Of Tourism And Hospitality Research*. 19: 149-177.

Tütüncü, Ö. (2001) [Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi](#). 1. Baskı. Ankara: [Turhan Kitabevi Yayınları](#).

Tütüncü, Ö., Doğan, Ö.İ. (2003). *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001:2000*. İzmir: DEÜ Matbaası.

Tütüncü, Ö. (2009). *Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ural, A., Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci Ve SPSS Ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Usal, A. (1997). *Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji*. İzmir: Barış Yayınları.

Usta, R., Memiş, S. (2009). Hizmet Kalitesi Ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişki Üzerine Müşteri Tatmininin Aracılık Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 23(4): 87-108.

Uysal, M., Yoona, Y. (2005). An Examination Of The Effects Of Motivation And Satisfaction On Destination Loyalty: A Structural Model. *Tourism Management*. 26: 45-56.

Üner, T. (2011). Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (Miy) Ve E-Miy Analizlerinin Değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12(3): 87-104.

Vallaster, C., De Chernatony, L. (2005). Internationalisation Of Service Brands: The Role Of Leadership During Internal Brand Building Process. *Journal Of Marketing Management*. 13: 181-203.

Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004). The Four Service Marketing Myths Remnants Of A Goods-Based. Manufacturing Model. *Journal Of Service Research*. 6(4): 324-335.

Vavra, T. G. (1999). *Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları*. (Çev.Günay, G). No.28. Ankara: Kalder Yayınları

Varinli, İ., Acar, N. (2011). Tüketicilerin Alışveriş Yaptıkları Mağazayı Değerlendirmelerinde Etkili Olan Faktörler İle Sadakat Arasındaki İlişki: Kayseri İlinde Yapılan Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 12(1): 33-42.

Victorino, L., Verma, R. Plaschka, G. (2005). Service Innovation And Customer Choices In The Hospitality Industry. *Managing Service Quality*. 15(6): 555 - 576

Waarden, L.M. (2007). The Effects Of Loyalty Programs On Customer Lifetime Duration And Share Of Wallet. *Journal Of Retailing*. 83(2): 223-236.

- Walker, J.R. (1999). *Introduction To Hospitality*. New Jersey: Prentice Hall.
- Walker, L., Harrison, J. (2002). Examination Of The Factorial Structure Of Service Quality: A Multi Firm Analysis. *The Service Industries Journal*. 22(2): 59-72.
- Walters, D., Halliday, M. Stan, G. (2002). Creating Value In The New Economy. *Management Decision*. 40(8):775-781
- Winsted, K. F. (2000). Service Behaviors The Lead To Satisfied Customers. *European Journal Of Marketing*. 34(3): 399-417.
- Wisniewski, M. (2001). Using SERVQUAL To Assess Customer Satisfaction With Public Sector Services. *Managing Service Quality*: 11(6): 380-388.
- Wu, C.H., Liao, H. Hung, K. Ho, Y. (2012). Service Guarantees In The Hotel Industry: Their Effects On Consumer Risk And Service Quality Perceptions. *International Journal Of Hospitality Management*. 31(3): 757-763.
- Wuest, B. S. (2001). Service Quality Concepts And Dimensions Pertinent To Tourism, Hospitality, And Leisure Services. *Service Quality Management In Hospitality, Tourism, And Leisure*. 51-66.
- Yağcı, M.İ., Duman, T. (2006). Hizmet Kalitesi - Müşteri Memnuniyeti İlişkisinin Hastane Türlerine Göre Karşılaştırılması: Devlet, Özel Ve Üniversite Hastaneleri Uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 7(2): 218-238.
- Yee, R.W.Y., Yeung, A.C.L. Cheng, E. (2009). An Empirical Study Of Employee Loyalty, Service Quality And Firm Performance In The Service Industry. *International Journal Of Production Economics*. 109-120
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi
- Yılmaz, İ. (2007). *Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Müşteriler Ve Yöneticiler Açısından Ölçülmesi: İzmir Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yi, Y. (1993). The Determinants Of Consumer Satisfaction: The Moderating Role Of Ambiguity. *Advances In Consumer Research*. 20: 502-506.
- Yoo S.J., Y.J. Chang (2005). An Exploratory Reserach On The Store Image Attributes Affecting Its Store Loyalty. *Seoul Journal Of Business*. 11(1): 19-41.
- Yüksel, Ü. (2002). Türk Turizminin Temel Sorunu: Hizmet Kalitesi. *Pazarlama Dünyası*. 3: 38-49.
- Yükselen, C. (2006). *Pazarlama; İlkeler Ve Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Zairi, M. (2000). Managing Customer Satisfaction: A Best Practice Perspective. *The TQM Magazine*. 12(6): 389-394.

Zeithaml, V., Bitner, M.J. (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*, 2nd Ed. Boston: Mcgraw-Hill.

Zeithaml, V., Bitner, M.J. (2003). *Services Marketing*. USA: Mcgraw Hill Irwin.

Zeithaml, V. (1996). *Service Marketing*. Singapora: Prentice Hall.

Zeithaml, V.A., Bery, L.L. Parasuraman, A. (1988). Communication And Control Processes In The Delivery Of Service Quality. *Journal Of Marketing*. 52(April): 35-48.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. Berry, L. (1985). Problems And Strategies In Services Marketing, *Journal Of Marketing*. 33-46.

Zeithaml V.A., Berry, L. L. Parasuraman, A. (1996) The Behavioural Consequences Of Service Quality. *Journal of Marketing*. 60(2): 31-46

Zhang, Z., Ye, Q. Law, R. (2011). Determinants Of Hotel Room Price: An Exploration Of Travelers' Hierarchy Of Accommodation Needs. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*: 23(7): 972-981.