

**T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HİZMET KALİTESİ YÖNETİMİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN
ARAŞTIRMASI**

Izyatbuvi RUZİYEVA

**Danışman
Doç. Dr. Olca Sürgevil DALKILIÇ**

İZMİR – 2018

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : IZYATBUVİ RUZİYEVA
Öğrenci No : 2014801843
Tez Başlığı : Hizmet Kalitesi Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması

Savunma Tarihi : 09/02/2018
Danışmanı : Doç.Dr.Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç.Dr.Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Yrd.Doç.Dr.Ebru TOLAY	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Doç.Dr.Evrin MAYATÜRK AKYOL	- İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	

IZYATBUVİ RUZİYEVA tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği (x) / oy çokluğu () ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Demet ÖZDAMAR
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Hizmet Kalitesi Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../.... /2018

Izyatbuvi RUZİYEVA

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**Hizmet Kalitesi Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin
Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması**

Izyatbuvi RUZİYEVA

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Uluslararası İşletmecilik Programı

Hizmet kalitesi, sunulan hizmetin tüketici beklentilerini karşılama ve tüketicinin tatmin seviyesinin bir göstergesidir. Bir başka ifadeyle hizmet kalitesi, işletmenin tüketici beklentilerini karşılayabilme ve beklentinin üzerine geçebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Müşteri memnuniyeti ise müşterinin hizmet sunumunu algılaması demektir. Üstelik bu, müşteri beklentisine göre hizmet performansının bir fonksiyonudur. Bu nedenle, hizmet memnuniyetinin faktörlerini tanımlamak için müşteri beklentisinin nasıl oluştuğunu anlamak önemlidir. Farklı müşterilerin kendi algılanan bilgilerine dayanan farklı beklentileri vardır. Farklı müşteri beklentileri, müşteriler tarafından hizmet performansının ne olacağının tahmin edilebileceği anlamına gelmektedir. Hizmet performansı karşılanırsa veya müşterilerin beklentilerini aşarsa, müşteriler memnun olacaktır.

Son yıllarda, müşteriler sürekli daha kaliteli bir hizmet talep ederken, özellikle otel işletmelerinde rekabet hızla büyümektedir. Otellerin rekabetçi kalabilmesi için, personelleri tarafından sağlanan hizmet kalitesine yönelik müşterilerin beklentilerini ve algılarını analiz etmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda bu tez çalışmasında, bir otel işletmesinde hizmet kalitesinin beş boyutuna ilişkin müşterilerin beklentileri ve algıları Cronin ve Taylor (1992) tarafından geliştirilen SERVPERF modeli aracılığıyla araştırılmakta;

müşterilerin hizmet kalitesini nasıl derecelendirdiğine ilişkin veriler üzerinde tartışma yapılmaktadır.

Anahtar kelimeler: Müşteri memnuniyeti, müşteri beklentisi, hizmet kalitesi ve hizmet memnuniyeti.



ABSTRACT

Master's Thesis

**A Survey For Determining The Relationship Between Service Quality
Management And Customer Satisfaction**

Izyatbuvi RUZİYEVA

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

International Management Program

Service quality is a measure of meeting consumers expectations with regard to the service offered as well as an indicator for the satisfaction level of a consumer. In other words, service quality can be defined as the ability of a service provider to meet consumer expectations and beyond. Customer satisfaction means customer perception of service delivery. Moreover, it is a function of service performance compared to customer expectation. For this reason, it is important to understand how customer expectations are created to define the factors of service satisfaction. Different customers have different expectations based on their perceived knowledge. Different customer expectations mean that the performance of the service can be predicted by the customers. Customers will be satisfied if service performance is met or if it exceeds their expectations.

In recent years, while customers are constantly demanding higher quality of services, competition in hotel businesses is growing rapidly. In order for hotels to remain competitive, they need to analyze customer expectations and perceptions of service quality provided by their staff. In this study, the expectations and perceptions of customers have been investigated according to the five dimensions of service quality in a hotel operation by using SERVPERF model, which was developed by Cronin and Taylor (1992); Moreover, an

empirical study was conducted in order to figure out how customers rate service quality.

Keywords: Customer satisfaction, customer expectation, service quality and service satisfaction.



**HİZMET KALİTESİ YÖNETİMİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN
ARAŞTIRMASI**

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
YEMİN METNİ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
EKLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
HİZMET KALİTESİ YÖNETİMİ**

1.1 HİZMET KALİTESİ TANIMI ve KAVRAMI	4
1.1.1 Kalite Tanımı.....	4
1.1.2 Hizmet Tanımı.....	5
1.1.3 Hizmet Kalitesi Tanımı ve Kavramı	7
1.2 HİZMET KALİTESİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER	10
1.2.1 Beklenen Kaliteye İlişkin Faktörler	11
1.2.2 Deneyimlenen Kaliteye İlişkin Faktörler	11
1.3 HİZMET KALİTESİ MODELLERİ ve HİZMET KALİTESİNİN BOYUTLARI	13
1.3.1 SERVQUAL Modeli ve Boyutları	15
1.3.2 Çok Boyutlu Hiyerarşik Model ve Boyutları	17
1.3.3 Gizli Müşteri Modeli.....	23
1.3.4 SERVPERF Modeli ve Boyutları.....	24

İKİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

2.1 MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ TANIMI ve KAVRAMI	28
2.2 MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ MODELLERİ	31
2.2.1 Beklentinin Onaylanmaması Modeli.....	32
2.2.2 Performans Modeli	33
2.2.3 Rasyonel Beklentiler Modeli.....	34
2.2.4 Karşılaştırma Seviyesi Modeli	35
2.2.5 Noriaki Kano'nun Müşteri Memnuniyeti Modeli	36
2.2.6 Gable'in Çok Boyutlu Modeli.....	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET KALİTESİ YÖNETİMİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK HİLTON

OTELİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	43
3.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI	43
3.3 ARAŞTIRMADA KULLANILAN SERVPERF MODELİ	44
3.4 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, ÖRNEKLEME VE VERİ TOPLAMA	45
3.5 ANALİZ.....	45
3.6 BULGULARI.....	47
3.6.1 Betimsel İstatistikler.....	47
3.6.2 Madde Ortalamaları Güvenilirlik	48
3.6.3 Keşfedici Faktör Analizi	50
3.6.4 Müşteri Memnuniyeti Ölçeğinin Analizi	51
3.6.5 Regresyon Analizi	52
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	56
KAYNAKÇA.....	60
EKLER LİSTESİ	1

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1:	Hizmetin Özellikleri	s. 6
Tablo 2:	Hizmet Kalitesinin Boyutları	s. 14
Tablo 3:	Ankete Katılanların Demografik Özellikleri	s. 48
Tablo 4:	Cronbach Alpha Katsayıları	s. 49
Tablo 5:	Hizmet Kalitesi Ölçeği İçin KMO ve Bartlett's Testi	s. 50
Tablo 6:	Hizmet Kalitesi Ölçeği İçin Toplam Varyans Açıklanması	s. 50
Tablo 7:	Hizmet Kalitesi Ölçeği İçin Döndürülmüş Bileşen Matrisi	s. 51
Tablo 8:	Müşteri Memnuniyeti Ölçeği İçin KMO ve Bartlett's Testi	s. 52
Tablo 9:	Müşteri Memnuniyeti Ölçeği İçin Döndürülmüş Bileşen Matrisi	s. 52
Tablo 10:	Pearson Korelasyon Analizi	s. 53
Tablo 11:	Regresyon Analizi Model Özeti	s. 53
Tablo 12:	Regresyon Analizi Model Katsayıları	s. 54
Tablo 13:	Hipotezlere İlişkin Test Sonuçları	s. 55

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Hizmet Süreci	s. 9
Şekil 2:	Toplam Algılanan Kalite	s. 10
Şekil 3:	Konaklama Hizmetlerinin Kalitesini Değerlendirme Kriterleri	s. 13
Şekil 4:	Beş Boyutlu SERVQUAL Modeli	s. 17
Şekil 5:	Hizmet Kalitesinin Çok Boyutlu ve Hiyerarşik Modeli	s. 22
Şekil 6:	Gizli Müşteri İşlemi	s. 23
Şekil 7:	Noriaki Kano Müşteri Memnuniyeti Modeli	s. 36
Şekil 8:	Noriaki Kano Modeli'nin "Daha Çok Daha İyi" Kategorisinin Çizgisi	s. 37
Şekil 9:	Noriaki Kano Modeli'nin "Olmazsa Olmaz" Kategorisinin Çizgisi	s. 38
Şekil 10:	Noriaki Kano Modeli'nin "Sürpriz" Kategorisinin Çizgisi	s. 39
Şekil 11:	Noriaki Kano Modeli'nin "Fark Etmez" Kategorisinin Çizgisi	s. 40
Şekil 12:	Noriaki Kano Modeli'nin "Tersi Makbul" Kategorisinin Çizgisi	s. 40
Şekil 13:	Araştırma Modeli ve Hipotezler	s. 45

EKLER LİSTESİ

Ek 1:	Hilton Otelinde Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti Anketi	ek s.1
Ek 2:	Türkiye’de Turizm Endüstrisi Gelişimi	ek s.5
Ek 3:	Hilton İnt Grubu Otellerinin Türkiye Otel Endüstrisindeki Yeri ve Önemi	ek s.8



GİRİŞ

Kalite, akademisyenlerin ve uygulamacıların yıllar boyunca ilgisini çekmiş bir konu olmuştur. Bununla birlikte, 1980'lerden beri, hizmet sektöründe kalitenin işletme performansı üzerindeki önemi ve aynı zamanda işletme performansının farklı boyutları üzerindeki büyük etkileri literatürde yaygın bir şekilde tanınmıştır. Hizmet kalitesini incelenmesinde, teknik ve fonksiyonel kalite modeli Gronroos (1984) ve SERVQUAL (Parasuraman vd., 1985, 1988) buna ek olarak hizmet kalitesinin sentezlenmiş modeli (Brogowicz vd., 1990) ve SERVPERF (Cronin ve Taylor, 1992) gibi çerçevelere dayanarak, müşteri memnuniyetinin ve müşteri potansiyelinin geliştirilmesi, personel cirosu ve faaliyet maliyetlerinde yaşanan düşüşü, pazar payının genişletilmesi ve karlılığın artırılması dahil olmak üzere hizmet kalitesinin faydaları keşfedilmiştir. Araştırmacılar ayrıca hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetinin üzerindeki dolaylı ve doğrudan etkilerini de vurgulamıştır.

Turizm genellikle küresel ekonomilere önemli değer katan “dumansız bir sanayi” olarak görülmektedir. Türkiye, doğa manzaraları, kültür ve zengin tarih açısından çok çeşitli turistik mekanlar sunan bir ülke olup; turistler için dünyanın en şaşırtıcı ve popüler yerlerden biridir. Özellikle Ege ve Akdeniz bölgesindeki şehirlerde turizm, dünyanın dört bir yanından çok sayıda turist çekerek önemli bir derecede gelişme kaydetmektedir. Türkiye’de turizm sektörü, ülkenin gelişiminde gelecek vaat eden büyük bir unsur olarak değerlendirilmektedir Türkiye, 2015 yılında 20 milyon, 2016’da ise 14 milyondan fazla ziyaretçi ağırlamıştır. (TC Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016). Turizm endüstrisinin toplam geliri, 2015 yılında 28,6 milyar ABD dolarına ve 2016 yılında 22,1 milyar ABD dolarına ulaşmıştır. Türkiye’nin GSYİH’ına %12,5’ten fazla katkıda bulunmuş ve 2,197,500’den fazla istihdam yaratmıştır (Toplam istihdamın %8,1’i).

Otel endüstrisi, son on yılda Türkiye’nin en hızlı büyüyen endüstrilerinden biri olan turizm sistemini oluşturan temel işletmelerden biri olarak görülmektedir. Yoğun rekabetçi piyasa, otelcilerin yeni müşteriler çekmek için kendilerini sürekli yenilemelerini ve iyileştirmelerini gerektirmektedir. Bu bağlamda, müşterilerin bakış açısından hizmet kalitesinin önemi, turizm ve otel işletmelerinin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak düşünülmektedir. Bu nedenle, hizmet kalitesinin

ölçülmesi ve bunun müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi, turizm ve otel endüstrileri dahil birçok hizmet endüstrisinde akademisyenler ve uygulayıcılar için büyük bir endişe kaynağı olmaktadır.

Bu tez, İzmir'deki otel hizmet kalitesini ve hizmetten duyulan müşteri memnuniyetini araştırmak için hazırlanmıştır. Bu araştırmanın temel amacı, bir otel işletmesinde algılanan hizmet kalitesini ve hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini ölçmektir. Bu tez 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; hizmet kalitesi, ikinci bölümde müşteri memnuniyeti literatürü gözden geçirilmektedir. Üçüncü bölümde ise bir otel işletmesinde algılanan hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini ölçmek amaçlı gerçekleştirilen alan araştırması hakkında bilgi verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMET KALİTESİ YÖNETİMİ

Bu bölümde, literatürde bulunan hizmet kalitesi tanımları ve hizmet kalitesi belirlenen faktörleri irdelenmektedir. Bunun yanında, hizmet kalitesini ölçmek için tüm faktörleri kapsayan 5 tane hizmet kalitesi modeli incelenmektedir. Kalite literatürünün incelemesinde, erken araştırma çabalarının yalnızca sanayi sektöründe kalite kavramının tanımlaması ve ölçülmesi üzerine yoğunlaştığı tespit edilmiştir. 1920'lerde sanayi sektöründe sistematik kalite çabaları başlamış olsa da, 1970'lerin sonlarında dünyanın birçok yerinde hizmet sektörü üzerinde de araştırmalar başlamıştır. Özellikle sanayileşmiş ülkelerde, hizmet sektörü, ekonominin baskın bir unsuru haline geldiğinden ve hizmet kalitesinin bugünün rekabet ortamında başarı ve ayakta kalabilmek için bir ön koşul olduğundan hizmet kalitesine olan ilgi son yıllarda önemli ölçüde artmıştır¹. Hizmet kalitesi, müşteri sadakatine ve yeni müşterilerin cezbedilmesine, çalışanların memnuniyetine ve taahhüdüne, kurumsal imajın geliştirilmesine, maliyetlerin düşmesine ve iş performansının yükselmesine yol açmaktadır. Bir işletmenin performansını uzun vadede etkileyen en önemli faktörün bir organizasyon tarafından sağlanan mal ve hizmetlerin kalitesi olduğu belirtilmektedir. Hizmet sektörünün artan önemi ve rekabet üzerindeki en önemli faktörün kalite olduğu bilinmesine rağmen hizmet kalitesi kavramları yeterince geliştirilememiştir. Hizmet kalitesini kapsamlı bir şekilde tanımlamak henüz mümkün olmasa da, araştırmacıların sunduğu hizmet kalitesi tanımları, müşterilerin sunulan hizmetle ilgili beklentilerini ve hizmetin gerçekleştirilme şekliyle ilgili algılamalarının karşılaştırması sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Bu doğrultuda, hizmet kalitesinin müşterinin bakış açısıyla tanımlanması gerektiği konusunda geniş bir fikir birliğine varılmıştır. Dolayısıyla, araştırmaların büyük bir çoğunluğu, hizmet kalitesinin müşteriler tarafından nasıl algılandığı ve algılanan hizmet kalitesinin nasıl ölçülebileceği sorusuna odaklanmaktadır².

¹ Bauer, Duffy ve Russell Westcott. “**The Quality Improvement Handbook**”, 2.Baskı, ASQ Quality Press Milwaukee, 2006 S.35.

² Beer, Michael. “**Why Total Quality Management Programs Do Not Persist The Role Of Management Quality And Implication For Leading A TQM Transformation**”, Decision Science, Cilt:34, Sayı:4, 2003, ss. 624-642.

Hizmet kalitesi, maddi ürünler kadar objektif olarak ölçülemez ve bu nedenle daha zor ve soyut bir kavram olarak kalmaktadır. Hizmet kalitesinin değerlendirilmesi, heterojenliğin kendine has doğasını, üretim ve tüketimin ayrılmazlığı, bozulabilirliği ve soyutluğu nedeniyle maddi ürünlerden çok daha karmaşıktır. Hizmetlerin bu ayırdedici özellikleri nedeniyle, hizmet kalitesini tanımlamak ve ölçmek zorlaşmaktadır. Otel endüstrisine bakıldığında, özensiz standartları, kısa dağıtım kanalı, güvenilirlik, tutarlılık, yüz yüze etkileşim, bilgi değişimi, düşen ve yükselen talep gibi diğer özellikler sebebiyle, hizmet kalitesini tanımlama, sunma ve ölçme görevini daha da zorlaştırmıştır. Bunlara ek olarak, otel endüstrisinde hizmet talebi, genellikle check-in, check-out saatleri veya tatil mevsimi gibi günün, haftanın veya yılın tepe noktaları çevresinde kümelenmekte ve bu yoğun dönemleri, tutarlı bir hizmet kalitesinin verilmesini zorlaştıran bir ortam yaratmaktadır³.

1.1 HİZMET KALİTESİ TANIMI ve KAVRAMI

Dünya çapında başarılı otel zincirlerinin deneyimlerine göre kar elde etmenin, yüksek bir hizmet kalitesi sağlanmasının önemli bir sonucu olduğu gösterilmektedir. Araştırmacılara göre sunulan hizmet kalitesi otel seçilmesinde müşteriler için ana kriteridir. Oteller, lüks iç dizayn veya yüksek kaliteli reklamlar sunarak yeni müşteriler kazanabilirler, ancak müşterilerin aynı oteli ikinci kez tercih etmelerindeki en önemli unsurlar, personelin profesyonel davranışları ve sağlanan yüksek hizmet kalitesi olmaktadır⁴.

1.1.1 Kalite Tanımı

Kalite, hizmet sektöründe sunulan kaliteli ürün yada hizmet anlamına gelmektedir. Latince ise “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “qualitos” kelimesinden gelmektedir. MÖ 3'üncü yüzyılda Aristo, kaliteyi, nesneler arasındaki fark olarak

³ Francis, Buttle. “**Servqual: Review, Critique, Research Agenda**”, European Journal Of Marketing, Cilt:30, Sayı: 1, 1996, ss. 8-32.

⁴ Petrova ve Telicheva Yelena. “**Quality Of Service In The Hospitality**”, Scientific Notes, Cilt:6, Sayı:3, 2015, S.158.

veya “iyi – kötü” temelinde farklılaştırma olarak tanımlamıştır⁵. Kalite kelimesi kullanım amacına göre farklı anlamlara gelmektedir:

1. Müşterinin istediği herhangi bir şeydir, müşterinin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını sürekli karşılayabilmektir⁶.
2. Sistemin şartlara ve talebe uygunluğudur⁷.
3. Faaliyetin tüm yönleriyle performansını karakterize eden karmaşık bir kavramdır. (Strateji geliştirme, üretim organizasyonu, pazarlama vb)⁸.

Bazen kalite; artan konfor, lüks ürünler veya lüks hizmetler ile ilişkilendirilmektedir. Fakat, bu yaklaşım doğru sayılmamaktadır. Çünkü yüksek kaliteli hizmetler ya da ürünler makul bir fiyatta elde edilebilmektedir⁹. Bir ürünün veya hizmetin kalitesinin yalnızca içeriği ile değil aynı zamanda onun sağlanma biçimine de bakılması gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır¹⁰. Kalite teriminin yokluğuna veya varlığına ilişkin çok sayıda görüş bulunmasına rağmen, “kalite” kelimesi için kabul edilebilen tek ve ortak bir tanımı yoktur.

1.1.2 Hizmet Tanımı

“Hizmet” kelimesi ilk olarak fransız ekonomist Jean Baptiste Say (1803) tarafından yazılan “Siyasi Ekonomi Üzerine Bilimsel Eser” adlı makalesinde bahsedilmiştir¹¹. Say, hizmetlerin yalnızca insanlar tarafından değil, aynı zamanda şeylerin tarafından sağlandığına inanmaktadır¹².

⁵ Zylayeva ve Shavandina Irina. “The Quality Of Services Of Social Feeding”, 2012, S.30.

⁶ Kovanci, Ahmet. “Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl”, İstanbul, 1.Baskı, 2001, S.84.

⁷ Crosby, Philip. “Quality Is Free: The Art Of Making Quality Certain”, New York, 1979, S.43.

⁸ Zakirova, Alpha. “Statistical Methods Of Quality Control And Management”, A Book For Practice, Kazan, 2004, S.2.

⁹ Dzhandzhugazova, Yelena. “Marketing In The Hospitality Industry: Quality Management Of Services In The Hospitality Industry”, 2003, S.13.

¹⁰ Timoshenko, Dyshlevoi ve Grigory Munin. “Marketing Of Hotel And Restaurant Business: Quality Management Of Hotel Product”, 2011, S.56.

¹¹ Forget, Evelyn. “The Social Economics Of Jean-Baptiste Say: Markets And Virtue”, Routledge Studies In The History Of Economics, 2002, S.11.

¹² Turenko, Danilenko ve Tatiana Burmenko. “Services In Modern Society: Economics, Management, Marketing”, Irkutsk, 2004, S.8.

Hizmet kelimesi kullanım amacına göre farklı anlamlara gelmektedir:

1. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir üretici tarafından tüketicilere bir ürün sağlanıp taleplere ve belirlenmiş gereksinimlere göre sunulması olarak ifade edilmektedir¹³.
2. Maddi olmayan bir ekonomik faaliyet türü, depolanmaz ve mülkiyetle sonuçlanmaz. Satış noktasında bir hizmet tüketilir. Hizmetler ekonominin en önemli iki unsurundan biridir, diğer unsur ise mallardır¹⁴.
3. Bir kişi veya kuruluşun bir diğer kişiye veya kuruluşa sunduğu elle tutulmaz bir faaliyet veya menfaattir¹⁵.

Hizmet terimi için çok geniş kapsamlı tanımlar yapılmış olsa da, Grönroos, hizmeti şu şekilde tanımlamıştır; Hizmet genellikle, müşteri ile hizmet çalışanlarının ve/veya hizmet sunucusunun fiziksel kaynakları ve/veya malları ve/veya sistemleri arasındaki etkileşimlerde yer alan ve müşteri sorunlarına çözümler olarak verilen az ya da çok maddi olmayan bir etkinlik veya faaliyet dizisidir¹⁶. Hizmetin gerçekte ne anlama geldiğini daha ayrıntılı bir şekilde anlamak için tablo 1'e bakınız.

Tablo 1: Hizmetin Özellikleri

Fiziksel Mallar	Hizmetler
Maddi	Maddi olmayan
Homojen	Heterojen
Üretim ve dağıtım tüketimden ayrılmaktadır	Üretim, dağıtım ve tüketim eş zamanlı süreçlerde gerçekleşir.
Temel değer fabrikada üretilmektedir	Temel değer Alıcı-Satıcı etkileşimlerinde üretilmektedir
Üretim sürecine müşteri katılımı yoktur	Üretim sürecine müşteri katılımı vardır
Depolanabilir	Depolanamaz (dayanıksızdır)
Mülkiyet hakkının devri	Mülkiyet hakkının devri yoktur
Bir Şeydir	Bir etkinlik veya süreçtir

Kaynak: Christian Grönroos, (1990).

¹³ Korol ve Sergey Khlynov. “Services: Definition And Classifications”, The Scientific Notes, Cilt:5, Sayı:4, 2014, S.1324.

¹⁴ Assael, Henry. “Marketing: Principles And Strategy”, University Of Indiana State, 1993, S.18.

¹⁵ Karafakioğlu, Mehmet. “Sağlık Hizmetleri Pazarlaması”, İstanbul, 1998, S.77.

¹⁶ Grönroos, Christian. “Service Quality: The Six Criteria Of Good Perceived Service Quality” Review Business, Cilt:9, Sayı:3, 1988, S.56.

1.1.3 Hizmet Kalitesi Tanımı ve Kavramı

Hizmetin doğası, bir ürünün veya bir malın bulunduğu bir etkinlik olarak tanımlanır ve bir müşterinin talebini karşılamak için bir çözüm olarak sunulmaktadır. Yine de, hizmeti alan kişinin algısı olarak görülmekte ve kalite, müşterilerin ihtiyaçlarını, isteklerini ve beklentilerini karşılayıp karşılamadığına bağlıdır. Bu bağlamda, hizmet kalitesi, verilen hizmetin müşterinin beklentilerini nasıl karşıladığının toplam değerlendirmesidir¹⁷.

İşletmeler için hizmet kalitesi, müşterilere göre kullanımı farklıdır. İşletmeler için hizmet kalitesi genellikle müşterilerin beklentileri ile ilgili performans ölçümünün bir aracı olarak daha çok kullanılmaktadır. Müşteriler için ise hizmet kalitesi, aranan, ihtiyaç duyulan ve beklenen ile gerçek hizmet arasındaki farktır.

Hizmet kalitesi, hizmet sunumundan önce oluşan müşteri beklentileri ile hizmet sunumunda gerçekleşen müşteri deneyimi arasındaki ilişkinin sonucudur. Bu da, yöneticilerin iyi bir iletişim aracı ile çalışanlarına yönelik yapacakları eğitimler, çalışanın performansını, tutumunu ve davranışını etkileyen bir bağlamdır (Motivasyonlar, Liderlik ve Bağlılık).

Hizmet kalitesi ile ilgili araştırmacılar tarafından farklı tanımlar ifade edilmektedir. Ömer Toprak, hizmet kalitesinin kavramı şu şekilde tanımlamaktadır; “Hizmet kalitesinde önemli olan müşterinin algıladığı kalitedir”. Bu bağlamda hizmet kalitesinin, müşteri tarafından algılanan performans düzeyi ya da hizmetin müşteriye tatmin etme seviyesi olduğu söylenebilmektedir¹⁸. Gi-Du Kang’ın bakış açısına göre ise hizmet kalitesi; ideal standartlar ve performans arasındaki karşılaştırma (kıyaslama) olarak tanımlanmaktadır¹⁹. Hizmet kalitesi; müşteri ihtiyaçlarını tanımlayabilme ve beklentilerini karşılayabilme derecesi olarak da ifade

¹⁷ Vasin, Sergey. “**Quality Control, General Approach**”, A Book For Bachelor And Master Students, Moscow, 2017, ss. 8-40.

¹⁸ Ömer, Torlak. “Hizmet Kalitesini İyileştirmede Belediye Hizmet Kullanıcılarının Şikayet Sürecinin Düzenlenmesi”, **Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını**, S.289.

¹⁹ Kang, Gi-Du. “**The Hierarchical Structure Of Service Quality: Integration Of Technical And Functional Quality**”, Managing Service Quality: An International Journal, Cilt:16, Sayı:1, Seoul, 2006, S.39.

edilmektedir²⁰. Başka bir tanıma göre ise hizmet kalitesi, sunulan hizmetin tüketici beklentilerini karşılamak olduğunu ve tüketicinin tatmin seviyesinin bir göstergesi olduğunu belirtmiştir. Bir başka ifadeyle hizmet kalitesi, işletmenin tüketici beklentilerini karşılayabilme ve beklentinin üzerine geçebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır²¹. Moss'a göre hizmet kalitesi, sunulan hizmetin müşterinin istek ve beklentisini karşılama ve bu beklentiye geçme düzeyi olarak da tanımlanmaktadır²².

Lewes'in belirttiğine göre ise hizmet kalitesi; rekabet açısından ele alındığında bu kalitenin kritik bir belirleyici olduğu düşünülmektedir²³. Hizmet kalitesine ilişkin çabalar, bir kurumun kendini rakiplerinden farklı kılmasını ve bu şekilde rekabette kalıcı bir avantaj elde etmesini sağlamaktadır. Gronross (1988) hizmetin kalitesini müşterinin beklentileri ile algılarını karşılaştıran süreci değerlendiren bir sonuç şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla hizmet kalitesi kavramı alıcının ihtiyaçları ayrıca beklentileri doğrultusunda, hizmette olması gereken özellikler ve hizmetin bu özelliklere niteliklere sahip olma derecesi olarak da ifade edilebilmektedir²⁴.

İlk olarak kalite hedeflerine ulaşmak için gerekli olan, organizasyon kontrol işlemlerinin, kaynaklarının ve yapılarının planlama sürecidir²⁵.

Japon uzmanlar hizmet kalitesinin beş yapısal kategoride ayırmışlardır;

1. İç kalite (tüketiciler tarafından algılanamaz): Hizmet teknolojisi, alt birim, fonksiyonel etkileşim ve hizmetlerin organizasyonu gibidir.
2. Malzeme kalitesi (tüketiciler için algılanılabilir): İç tasarım özellikleriyle yansıtılır. Örneğin bir otelin mobilyasında, beyaz eşyasında, mutfağında kullanılan, malzemelerde görülmektedir.
3. Madde olmayan kalite: Bir otelin estetik dekoru, müzik dinleyebilme fırsatı, reklam ve genel konfor düzeyi ile birlikte sunulmaktadır.

²⁰ Oskaybaş, Gökmen ve Dursun Tolga. "Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyetinin Şube-İnternet Bankacılığında Karşılaştırılması", İstanbul Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt:11, Sayı:41, 2014, S.97.

²¹ Shieh ve Wang I-Ming. "The Relationship Between Service Quality And Customer Satisfaction: The Example Of CJCUC Library", Journal Of Information And Optimization Sciences, Cilt:27, Sayı:1, 2006, S.195.

²² Moss, Hollye. "Improving Service Quality With The Theory Of Constraints", Journal Of Academy Of Business And Economics, 2007, S.5.

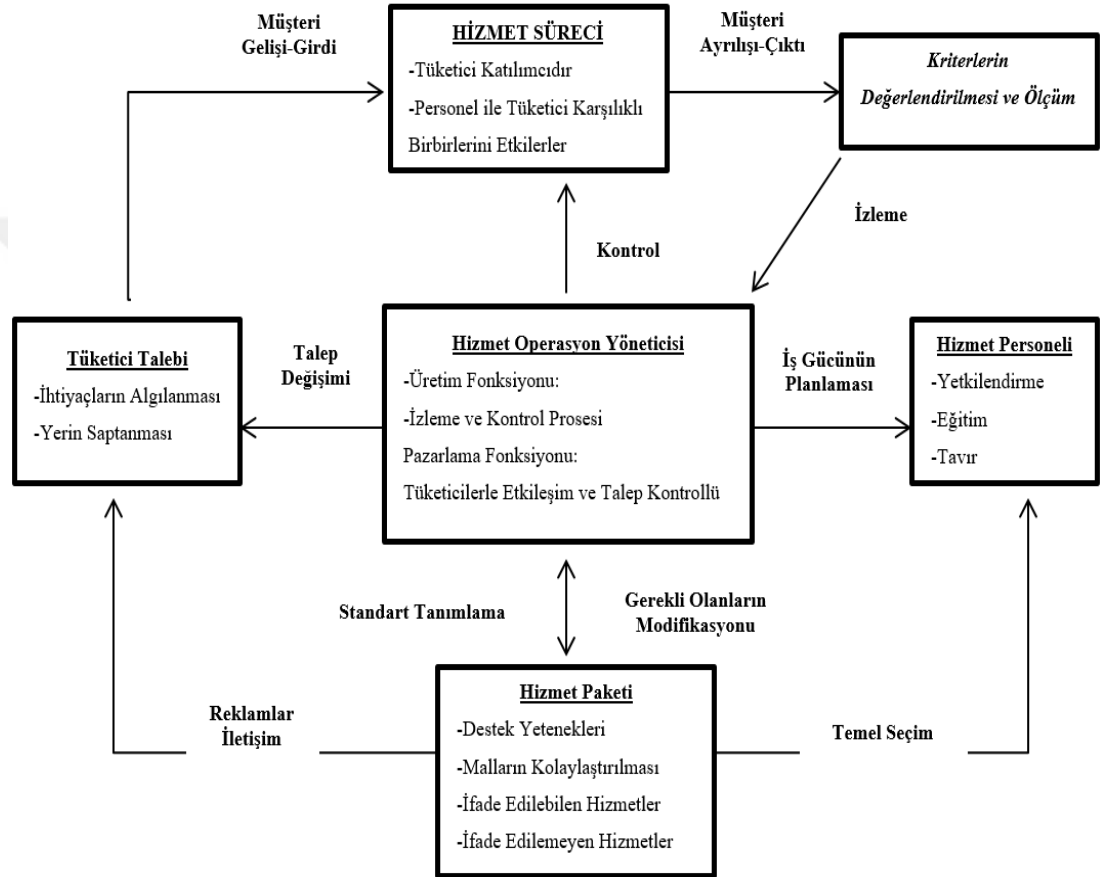
²³ Lewis, Barbara. "Quality In The Service Sector: A Review", International Journal Of Bank Marketing, Cilt:7, Sayı:5, 1989, S.44.

²⁴ Esin, Alp. ISO 9001:2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite, METU Press ODTÜ Geliştirme Vakfı Yayını, Ankara, 2002, S.11.

²⁵ Podolyak ve Kalchenko Larisa. "The Culture Of The Peoples Of The Black Sea", Sayı:121, 2007, ss. 66-68.

4. Psikoloji kalitesi: Hizmet personellerinin misafirperverlik ilkeleri doğrultusunda görülmektedir.
5. Hizmet kalitesinin süresi: Bu kalite bekleme süresi, verimlilik ve hizmet hızını kapsamaktadır²⁶.

Şekil 1: Hizmet Süreci



Kaynak: Fitzsimmons ve Fitzsimmons Mona, (1994).

Önerilen hizmet kalitesinin tanımı, yönetsel bir boyutu içermesi nedeniyle, bu tezin hizmet kalitesinin, yönetimi, yönetsel katılımının yanı sıra hizmet işlemlerinin, açık sistem görüşünün perspektifi etrafında dönmesi gerçeğidir. Şekil 1’de, operasyonel yönetimin, toplam hizmet deneyimi ile ilgili işlev ve sorumlulukları göstermektedir. Şekil 1’de görüldüğü gibi, yönetim, hizmet çalışanları

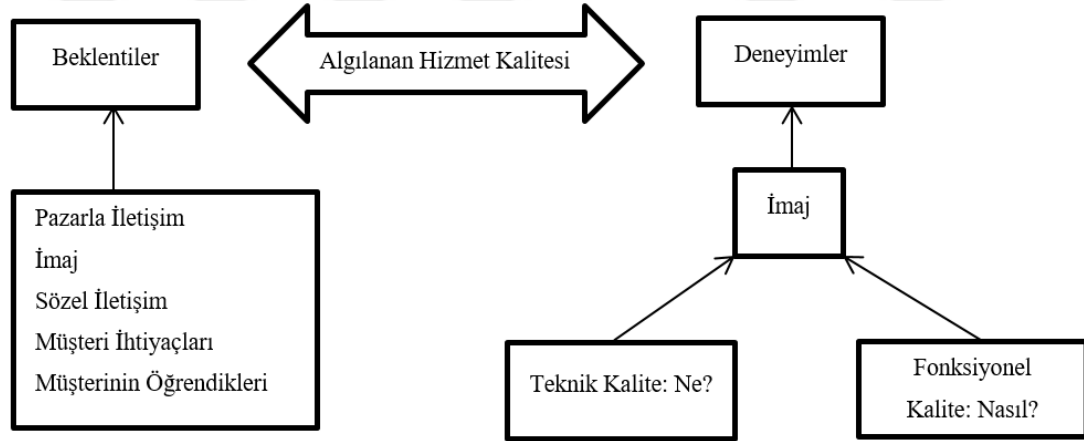
²⁶ Malskaya, Zyanko ve Pandyak Igor. “**Organization Of Hotel Services, Quality Of Service In The Hotel Industry: Concept And Features Of The Quality Of Hotel Services**”, 2011, S.44.

için eğitim, yetkilendirme ve tutum yoluyla, hizmet sunumunda doğrudan bir etkiye sahiptir²⁷.

1.2 HİZMET KALİTESİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Müşteri açısından bakıldığında, hizmet kalitesi, hizmet sunumu sırasındaki müşteri beklentileri ve müşteri deneyimi arasındaki sonuca göre belirlenmektedir. Grönroos (1990), algılanan hizmet kalitesinin her bir unsuru için (beklentilere karşı deneyim), ikisinin sonucunu etkileyen temel faktörlerin bulunduğunu belirtmiştir. Her şeyden önce, Şekil 2'de görüleceği üzere, beklenen kalite, dış faktörlerden oluşmaktadır. Ayrıca bu faktörler, nasıl ve neyin bekleneceğine odaklanmaktadır. Bu faktörler bir şirketten pazarlama kampanyaları yoluyla müşteriye yapılan dış haberleşmeden kaynaklanmaktadır. İmaj, sosyal platform haberleşmeyi de kapsamak üzere sözel iletişim yoluyla oluşturulmakta ve son olarak müşterinin ihtiyaçları tarafından tamamlanmaktadır²⁸.

Şekil 2: Toplam Algılanan Kalite



Kaynak: Gronroos, Christian (1990).

²⁷ Fitzsimmons ve Fitzsimmons Mona. "Service Management For Competitive Advantage", London, 1994, S.32.

²⁸ Gronroos, Christian. "Service Management: A Management Focus For Service Competition", 1990, S.106.

1.2.1 Beklenen Kaliteye İlişkin Faktörler

1. Pazar iletişimi, bir pazarlama departmanının müşteriye ulaşması ve ürünlerini veya hizmetlerini satın almaya ikna etmesi için yapabileceği her şeyi içermektedir. Örneğin reklamcılık, doğrudan posta, halkla ilişkiler ve satış kampanyaları vb. Bu, müşterinin beklediği şeyin bir kısmının şirketin kendisi tarafından oluşturulduğunu göstermektedir.
2. Sözel İletişim, satılan hizmetin veya ürünlerin önceki tüketicilerinin söyledikleri veya söyleyecekleri şeylerden oldukça etkilenen bir faktör olup, önceki müşterilerin beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığına bağlı olarak iyi ya da kötü olabilmektedir. Bu, bir şirketin kendi hakkında söylenenler üzerinde kısmen bir etkisi olduğu anlamına gelmektedir. Bu durum, imaj için de aynı şey geçerlidir.
3. Müşterilerin İhtiyaçları; Örneğin, bir müşteri bir otelde rezervasyon yaptırdığında, ihtiyacını ne kadar yüksek olursa verilen hizmetin beklentisi de o kadar yüksek olur ve aynı şey bunun tersi bir durum için de geçerlidir.

Sonuç olarak, beklenen kalite şirketin amaçlanan hedef doğrultusunda başarıya erişmesi için ne kadar çaba sarf ettiğini (bir organizasyonun imajından oldukça etkilendiğini) göstermektedir.

1.2.2 Deneyimlenen Kaliteye İlişkin Faktörler

Deneyim bir hizmetin kalitesi, müşteriler tarafından algılanabilir. Bunlar üç boyuta bağlıdır; teknik kalite, fonksiyonel kalite ve imaj (Kurumsal) kalitedir²⁹.

Teknik kalite: Hizmette “Ne Sunulur” sorusunun cevabıdır. Bu tür kalite, müşterilerin şirketle olan etkileşiminde neler elde ettiklerini ifade etmektedir. Örneğin; otel odasının temizliği, lokantanın lezzetli yemekleri vs. Fonksiyonel kalite ise, daha çok işletmenin hizmeti nasıl sunduğu ile ilgilenir ve müşterinin edindiği hizmet hakkındaki görüşünü etkiler³⁰.

²⁹ Grönroos, Christian. “Service Management And Marketing. Managing The Moments Of Truth In Service Competition”, Lexington, 1990, S.38.

³⁰ Meikenz, Brown ve Kotler Philip. “Marketing, Hospitality, Tourism”, 3.Baskı, Prentice Hall, 2007, S.1045.

Fonksiyonel kalite müşterinin istediği hizmet ile işletmenin hizmeti yerine getirme sürecidir. Bu hizmet sırasında, müşteriler ve çalışanlar arasında birçok aşamalar gerçekleşmektedir. Örneğin; müşterinin oldukça haklı beklentileri olan odanın izlenimi, teknik kalite pahasına düzeltilebilir³¹. Fonksiyonel kalite çok önemli bir süreçtir. Yüksek teknik kaliteye sahip bir otel odası, eğer fonksiyonel kalitesi yetersiz veya kötü ise, müşterinin tatminsizliğini engellenemez şeklinde etkileyebilir³².

İmaj kalitesi veya kurumsal kalite şirketin imajını veya profilini içerir. Kurumsal kalite (kurumsal imajı), “Tüketicilerin firmayı nasıl algıladıklarının” bir sonucu olarak tanımlanmaktadır. Hizmet, müşterilerin gördüğü ve algıladığı bir şirketin en önemli parçasıdır. Bu nedenle kurumsal imajın esas olarak teknik kalite ve hizmetlerinin fonksiyonel kalitesiyle oluşturulması beklenir. Öte yandan tüketicilerin şirket hakkındaki görüşleri, yani şirketin kurumsal imajı, hizmet beklentilerini etkileyecektir.

Kalite boyutlarının birbiriyle ilişkili olduğu unutulmamalıdır. Kabul edilebilir teknik kalite, başarılı işlevsel kalite için bir ön şart olarak düşünülebilir. Gronroos'a göre eğer fonksiyonel kalite yeterince iyiye, tüketicilerin teknik kalite ile ilgili geçici sorunlara müsamaha gösterebilecekleri görülebilmektedir³³. Ayrıca diğer iki kalite boyutuyla karşılaştırıldığında kurumsal kalite, fonksiyonel ve teknik kaliteye göre zamanla daha istikrarlı olma eğilimindedir³⁴.

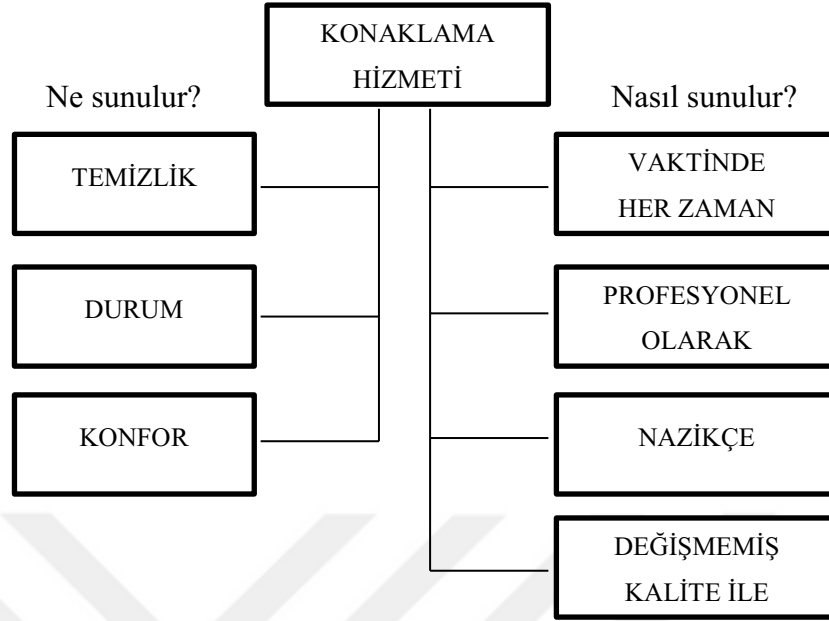
³¹ Gamov ve Starichkova Nina. “**Quality Management And Conformity Assessment In Tourism**”, Rostov, 2007, S.5.

³² Yılmaz, Filiz ve Yaprak Betül. “Servqual Yöntemiyle Yüksek Öğretimde Hizmet Ölçülmesi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2007, ss.38-51.

³³ Grönroos, Christian. “**Service Quality And The Consumer Relation Of Service Firms And Institutions**”, Strategic Management And Marketing In The Service Sector, 1982, S.87.

³⁴ Lehtinen ve Lehtinen Uolevi. “**Service Quality: A Study Of Quality Dimensions**”, Service Management Institute, Yayınlanmamış çalışma, Helsinki, 1982, S.47.

Şekil 3: Konaklama Hizmetlerinin Kalitesini Değerlendirme Kriterleri



Kaynak: Medlik, S., (2005).

Şekil 3, kaliteli konaklama hizmetlerinin gerekliliklerini göstermektedir. Yukarıdaki gösterilen şemaya bakılarak, otelde sunulan herhangi bir hizmetle ilgili gereksinimlerin bir listesi yapılabilmektedir. Her maddenin uygulanmasından kimin sorumlu olduğunu belirlemek gereklidir. Bu bilgiler gelecekte hatalar üzerinde çalışmak için gerekli olacaktır. Örneğin; oteldeki konaklama kalitesini en üst seviyede sağlamak için, bakım departmanının, mühendislik ve operasyon biriminin, insan kaynakları departmanının ve eğitim departmanının ortak çalışması gerekmektedir. Dahası, otel işletmesinin üst yönetimi tarafından yürütülen etkileşimin yetkili bir koordinasyonu da gerekmektedir³⁵.

1.3 HİZMET KALİTESİ MODELLERİ ve HİZMET KALİTESİNİN BOYUTLARI

Hem küçük özel bir girişimin, hem de büyük gelişmekte olan bir şirketin stratejik ve taktiksel başarısı kalite yönetimine bağlıdır. Hizmet kalitesi, pazarlama yöneticilerinin, müşteri ihtiyaçları, istekleri ve hizmetlerle ilgili algılamalar hakkında bilgileri bulması ve analiz etmesi için en iyi bir araçtır. Bu bilgiler, yöneticilerin

³⁵ Prof. Medlik, S. “Hospitality Business”, 2005, S.16.

yüksek kalite sayesinde uygunluğu, karlılığı ve genel performansı artırmak için sorunları tespit etmelerine ve stratejik planlar yapmalarına yardımcı olacaktır. Son yıllarda, bilim insanları, hizmet kalitesini ölçmek için tüm faktörleri kapsayan ve bu zorunluluk alanına cevap veren mükemmel bir model bulmaya çalışmaktadır. Araştırmacılar tarafından önerilen birçok model vardır ve tüm modellerin kendi avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Geleneksel hizmet ortamında ilgili kalite değerlendirmelerine önemli katkıda bulunan geleneksel hizmet kalitesi boyutlarını belirlemek için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Hizmet kalitesinin boyutlarının belirlenmesi, müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesini belirlemek, ölçmek, kontrol etmek ve iyileştirmek için önemli bir rol oynamaktadır. Aşağıdaki gösteren Tablo 2’de hizmet kalitesinin boyutlarını açık bir şekilde göstermektedir³⁶.

Tablo 2: Hizmet Kalitesinin Boyutları

Yazarlar	Önerilen Hizmet Kalitesi Boyutları
PARASURAMAN, ZEITHAML ve BERRY (1988)	Ulaşılabilirlik İletişim Yeterlilik Nezaket İnanılabilirlik Güvenilirlik Cevap verebilirlik Güvence Maddi değerler Müşteriyi anlamak/Duyarlılık/Empati
BRANDY ve CRONİN (2001)	Etkileşim kalite (davranış, deneyim, problem çözme) Çevresel kalite (atmosfer, oda kalitesi, tesis, tasarım, yer) Sonuç kalite (sosyallık, değerlilik ve bekleme süresi)
CRONIN ve TAYLOR (1992)	Maddi değerler Güvenilirlik Cevap verebilirlik Güvence Empati

³⁶ Merter, Mehmet. “**Toplam Kalite Yönetimi**”, Ankara, 2006, S.74.

1.3.1 SERVQUAL Modeli ve Boyutları

1985 yılında A. Parasuraman, Leonard Berry ve Valarie Zeithaml, Pazarlama Dergisinde, “Hizmet Kalitesinin Kavramsal Bir Modeli ve Gelecekteki Araştırmalar Üzerindeki Etkileri” adlı kitabını yayınlamış ve üç yıl sonra, Perakende Dergisinde, hizmet kalitesini tanımlayan ve ölçen SERVQUAL modelini yayınlamıştır³⁷. 1988, 1991 ve 1994 yıllarında SERVQUAL ölçeği yeniden düzenlenerek geliştirilmiştir.

Parasuraman vb. araştırmalarında hazırladıkları ölçekte öncelikle hizmet kalitesini tanımlama, hizmet kalitesini etkileyen unsurları belirleme ve buna dayalı hizmet kalitesinin ölçülebilir olması üzerine SERVQUAL adıyla verilen ayrıntılı bir ölçme yöntemi geliştirmişlerdir. Araştırmaların sonucunda müşteriler açısından hizmet kalitesinin tanımı, hizmet kalitesinin boyutları, hizmet beklentileri ve etkileyen unsurlar konusunda önemli bilgiler elde edilmiştir³⁸. Söz konusu araştırmalarında hizmet kalitesinin on boyutu öncelikle incelenmiştir. Bu boyutlar aşağıda yer almaktadır:

1. **Maddi değerler:** (somut, elle tutulur, gerçek): Bu boyut, hizmetin görünümünü ve bunun imajını belirlemektedir. Bunlar fiziksel donanım, personelin görünümü ve hizmetin tesliminde kullanılan araç ve gereçler olarak örnek gösterilebilir. Buna göre, tüketiciler, özellikle de bu alanda yeni olan tüketiciler, bu hizmet kalitesini belirlenen özelliklere dayalı olarak değerlendirmektedirler.
2. **Güvenilirlik:** Bu boyut dürüstlüğü yansıtmaktadır. Müşterilerin en çok ilgilendikleri durumlar göz önüne alındığında içtenlik ve güvenilirliğe sahip olması gerektiği anlamına gelmektedir. Firmanın imajı ile yaptıkları faaliyetlerin uyumlu olması, bu kriterler çerçevesinde değerlendirilmektedir.
3. **Cevap verebilirlik:** Bu boyut, hizmet sağlayıcının müşteriye karşı sorumlu bulunduğu tamlik, zamanlılık, süreklilik ve heveslilik gibi kriterleri yansıtmaktadır.
4. **Nezaket:** Hizmet sırasında personelin müşteriye kibar, nazik, saygılı ve samimi bir şekilde davranmasıdır.

³⁷ Grapentine, Terry. “The History And Future Of Service Quality Assessment”, **Connecting Customer Needs And Expectations To Business Processes**, Makale, 1998, S.1.

³⁸ Bozdağ, Atan ve Altan Şenol. “Hizmet Sektöründe Toplam Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Analizi İle Ölçümü ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **VI Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu**, Ankara, 2003, ss. 32-45.

5. **Ulaşılabilirlik:** Hizmete ulaşmak için gerekli fiziksel temelin kurulması ve sürdürülmesi ve iletişim araç ve teknikleri yardımıyla hizmete erişimi kolaylaştırılmasını kapsamaktadır.
6. **İnanılrlık:** “Hizmet sunulduğunda müşterilerin çıkarlarına önem verildiğinin hissettirilip, güvenin kazanılmasıdır”³⁹.
7. **İletişim:** Müşterilerin taleplerini rahatça ve kolayca anlayıp yanıtlanması ve müşterilerin alacakları hizmetle ilgili net bilgi sunmayı da içermektedir.
8. **Yeterlilik:** Bu boyut, personelerin deneyim, yetenek, eğitim ve yenilikçi gibi özelliklerini kapsamaktadır.
9. **Güvence:** Bu boyut, hizmetin iş gereksinimlerine uygun olarak gerçekleştirilme eylemini ifade etmektedir. Bazı önlemler, alacak- verecek işlemlerinde herhangi bir hata yapılmamasını ve hizmeti ilk seferde doğru olarak sağlanmasını, bu boyutun kapsamında göz önünde bulundurarak gerçekleştirmelidir.
10. **Müşteriyi anlamak/Duyarlılık/Empati:** Bakımı, nezaketi ve müşterilere bireysel yaklaşımı ifade etmektedir. Firmalar tarafından her müşteriye benzersiz ve özel olarak davranılması gerekmektedir. Örneğin, birçok küçük firma, müşterileri ile kişiselleştirilmiş ilişkiler kurduklarından dolayı, büyük firmalara kıyasla güçlü bir rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir⁴⁰.

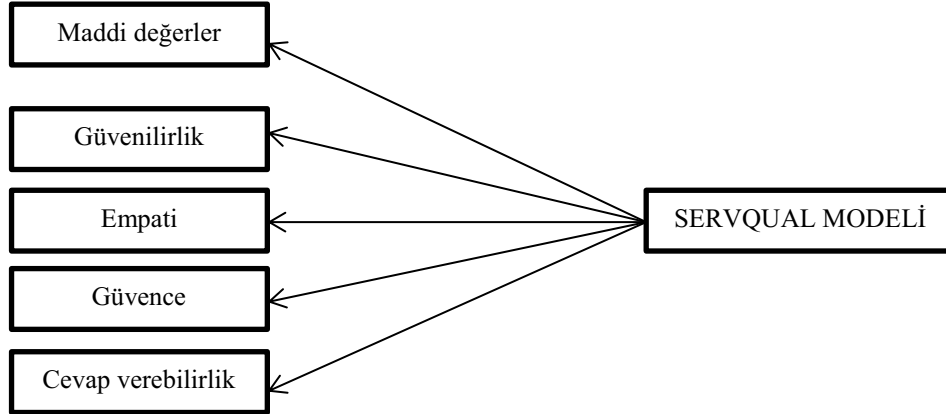
Sonraki yıllarda yapılan araştırmaların sonucunda, Parasuraman vd. (1988) bazı boyutlar arasında dikkate değer koleksiyon olduğunu görmüşler ve tüm hizmet sektörleri için geçerli olabilecek beş hizmet kalitesi boyutunun olduğunu ileri sürmüşlerdir. Söz konusu olan boyutlar şu şekildedir: maddi değerler, güvenilirlik, cevap verebilirlik, güvence ve müşteriyi anlamak/duyarlılık/empati’dir ⁴¹. Hizmet kalitesinin beş boyutu aşağıdaki Şekil 4’te SERVQUAL modeli olarak açık bir şekilde gösterilmektedir.

³⁹ Polat, Can. “Hizmet Kalitesinin Servqual Ölçeği İle Ölçülmesi: Uşak Üniversitesi Merkez Kütüphanesi Üzerine Bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2016, S.67.

⁴⁰ Kabushkin ve Bondarenko Grigory. “**Management Of The Hotels And Restaurants**”, Minsk, 2001, ss.75,76.

⁴¹ Devedbakan, Nevzat. “**Sağlık İşletmelerinde Kalite ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi**”, Tez, 2001, S.14.

Şekil 4: Beş Boyutlu SERVQUAL Modeli



Kaynak: Parasuraman vd.,(1988).

1.3.2 Çok Boyutlu Hiyerarşik Model ve Boyutları

Farklı hizmet kalitesinin literatür incelemeleri ile güncel araştırmaları birleştirilerek çok boyutlu ve hiyerarşik bir hizmet kalitesi modeli geliştirilmiştir. Hizmet kalitesi, üç temel boyuttan oluşan küresel bir boyuttur: etkileşim kalitesi, çevresel kalitesi ve sonuç kalitesidir. Bu üç temel boyut, önceki çalışmalarla tutarlıdır. Her birincil boyut kendi alt boyutlarına sahiptir. Brady ve Cronin (1994) çalışmalarının sonucunda etkileşim kalitesinin alt boyutları davranış, deneyim ve problem çözme şeklinde gösterilmiştir. Çevresel kalitenin alt-boyutları ise atmosfer, oda kalitesi, tesis, tasarım ve mekândır. Son olarak, sonuç kalitesinin alt-boyutları toplumsallık, değerlik ve bekleme süresidir. Boyutlar ve alt-boyutlar, aşağıdaki metinde ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

1. Etkileşim kalitesi: Hizmetin nasıl teslim edildiğine esas olarak odaklanmaktadır⁴². Birçok çalışma, etkileşim kalitesinin hizmet sunumundaki önemini belirtmiştir ve hizmet kalitesi algılamalarında en belirgin etkiye sahip olan şekilde tanımlanmıştır⁴³. Yapılan çeşitli araştırmalarda, hizmetin dokunulmaz ve ayrılmaz olduğu, buna ek olarak organizasyonların çoğu hizmetin satış öncesinde sayılmasının, ölçülmesinin, incelenmesinin, doğrulanmasının ve envanterlenmesinin

⁴² Solomon, Suprenant ve Czepiel John. “The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction In Service Businesses”, 1985, S.34.

⁴³ Bigné, Martínez, Miquel ve Belloch Jose. “La Calidad De Servicio En Las Agencias De Viaje. Una Adaptación De La Escala SERVQUAL”, *Revista Europea De Dirección Y Economía De La Empresa*, Cilt:5, Sayı:2, 1996, S.56.

imkansız olduğu için insan değişkenine daha fazla önem verildiği ortaya konulmuştur⁴⁴. Önerilen boyuttaki birkaç alt-boyut, etkileşim kalitesini tanımlamaya yardımcı olur: (a) davranış, (b) deneyim, (c) sorun-çözme⁴⁵.

İlk alt-boyut, tutum ve davranış anlamlarını içermektedir⁴⁶. Tutum, davranışsal performanslar aracılığıyla müşterinin pozitif veya negatif duygusu olarak ifade edilmektedir. Alternatif olarak Czepiel vd. (1985) tutumu, çalışanın nitelikleri (örneğin; samimiyet, sıcaklık, nezaket, endişe, açıklık, yardımseverlik vb.) olarak bahsetmektedirler. Sonuç olarak, bazı çalışanların mesleklerine ve çalışma koşullarına yönelik tutumları gelecekteki davranışlarının öngörülebilindiğini savunmuşlardır. Fakat, davranış, etkileşim kalitesinin müşteri algılamalarını etkileyen en belirgin işlev olarak adlandırılmaktadır. Chelladurai ve Chang hizmet çalışanlarının önemini (ör. hizmet hatası ve iyileşme) sergiledikleri tutumlar ile desteklendiğini ortaya koymuşlardır⁴⁷.

İkinci alt-boyut olan deneyim, etkileşimin çalışanların görev odaklı becerilerinden ne derecede etkilendiği olarak tanımlanmıştır. Crosby vd. (1990) tarafından yapılan araştırmalara göre, uzmanlığın müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmeleri üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır⁴⁸.

Üçüncü alt boyut ise, sorun çözmedir. Bu alt-boyutu Dabholkar vd. (1996) tarafından geliştirilmiştir⁴⁹. Kim ve Jin bir mağazanın çalışabilirliğini ölçmek, şikayet, iadeler ve diğer müşterilerin sorunlarını ele almak için bu sorun-çözme alt boyutunu uygulamışlardır⁵⁰.

⁴⁴ Shostack, Lynn. **“Breaking Free From Product Marketing”**, Journal Of Marketing, Journal Article, Cilt:41, Sayı:2, 1977, S.22.

⁴⁵ Martínez Caro ve Martinez Garcia Laura. **“Measuring Perceived Service Quality In Urgent Transport Service”**, Journal Of Retailing And Consumer Services, Cilt:14, 2007, ss.6-7.

⁴⁶ Lam, Cho ve Qu Hailin. **“A Study Of Hotel Employee Behavioral Intentions Towards Adoption Of Information Technology”**, International Journal Of Hospitality Management, Cilt:26, Sayı:1, 2007, S.3.

⁴⁷ Chelladurai ve Chang Kyungro. **“Targets And Standards Of Quality In Sport Services”**, Sport Management Review, 2000, S.19.

⁴⁸ Crosby, Evans ve Cowles Deborah. **“Relationship Quality In Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective”**, Journal Of Marketing, Cilt:54, Sayı:3, 1990, ss. 68-81.

⁴⁹ Thorpe, Rentz ve Dabholkar Pratibha. **“A Measure Of Service Quality For Retail Stores: Scale Development And Validation”**, Journal Of The Academy Of Marketing Science, Cilt:24, Sayı:3, 1996, S.14.

⁵⁰ Kim ve Jin Byoungcho. **“Validating The Retail Service Quality Scale For US And Korean Customers Of Discount Stores: An Exploratory Study”**, Journal Of Services Marketing, Cilt:16, Sayı:3, 2002, S.18.

2. Çevresel kalite: Bu tür kalite, müşteri davranışına olan etkileri incelemektedir. Hall vd. çevresel kaliteyi, hizmet üretim sürecinin fiziksel özellikleri olarak atfetmişlerdir⁵¹. Rys, Fredericks ve Luery ise, çevresel kaliteyi fiziksel olanaklara ilişkin müşterilerin algılarına bağlı olduğunu açıklamışlardır⁵². Bir çok araştırmacı çevresel kalitenin, hizmet kalitesinin müşteri tarafından değerlendirmesinde en önemli unsurlardan biri olduğunu göstermişlerdir. Önerilen boyuttaki birkaç alt-boyut, çevresel kaliteyi tanımlamaya yardımcı olur: (a)atmosfer, (b)oda kalitesi, (c)tesis, (d)tasarım, ve (e)konumdur⁵³.

- Atmosfer, müşterilere belirli etkiler yaratmak için uzayın bilinçli tasarım alanını ifade etmektedir⁵⁴. Bu etkiler, müşterilerin satın alma ihtimalini artıracaktır. Atmosfer, aslen belirsiz bir kavram olduğundan, atmosferin rolü hakkındaki algılar farklı olabilmektedir.
- Çevresel kalitenin ikinci ana alt-boyutu olan oda kalitesi, batılı gezginlerin otellerde olan genel memnuniyetini belirlemede en etkili faktör olarak düşünülmektedir. Bu nedenle, otel şirketleri kendi otel odalarının kalitesini artırmak için ve oda yerleşimi, sıcaklık kontrolü, temizlik ve sessizlik dahil olmak üzere fazla özellikler sağlamalıdır⁵⁵.
- Üçüncü alt boyut ise tesisdir. Konaklama deneyimini arttırmak için kullanılan araçları içermektedir. Bu alt-boyutu, otel çevresel kalite boyutunun oluşturulmasında önemli bir unsur olarak düşünülmüştür⁵⁶.
- Dördüncü alt boyut ise tasarımıdır. Bu, fiziksel çevrenin estetik (görsel olarak hoş olan) ve işlevsel (pratik) boyutları de dahil olmak üzere hizmet tesisinin düzenini veya mimarisini temsil etmektedir⁵⁷. Bitner, tasarımın diğer potansiyel alt-

⁵¹ Hall, Stiles ve Elliott Kevin. **“Service Quality In The Health Care Industry: How Are Hospitals Evaluated By The General Public”**, Journal Of Hospital Marketing, Cilt:7, Sayı:1, 1992, S.5.

⁵² Rys, Luery ve Fredericks Joan. **“Add Value To Your Service: The Key To Success”**, 1987, ss. 25-28.

⁵³ Tripath ve Siddiqui Hasan. **“Service Escape Of A Shopping Mall: A Hierarchical Framework. AIMS International Journal Of Management”**, Cilt:2, Sayı:3, 2008, S.11.

⁵⁴ Kotler, Philip. **“Atmospherics As A Marketing Tool”**. Journal Of Retailing, 1973, ss. 48–64.

⁵⁵ Akbar, Fie ve Mey Lau Pei. **“Measuring Service Quality And Customer Satisfaction Of The Hotels In Malaysia: Malaysian, Asian And Non-Asian Hotel Guests”**, Journal Of Hospitality And Tourism Management, Cilt:13, Sayı:2, 2006, S.45.

⁵⁶ Hilliard ve Baloglu Seyhmus. **“Safety And Security As Part Of The Hotel Servicescape For Meeting Planner”**, Journal Of Convention & Event Tourism, Cilt:9, Sayı:1, 2008, S.13.

⁵⁷ Heide, Laerdal ve Gronhaug Kjell. **“The Design And Management Of Ambience: Implications For Hotel Architecture And Service”**, Cilt:28, Sayı:5, 2007, S.22.

boyutlarla karşılaştırıldığında olumlu algılanan hizmet kalitesini artırmak için daha büyük bir potansiyele sahip olduğunu göstermiştir⁵⁸. Aubert-Gamet'in oteller üzerine yaptığı çalışmasında, müşterilere göre, tasarım kalitesi atmosfer kalitesine kıyasla daha belirgin bir görsel uyandırmıştır⁵⁹.

- Son alt-boyut konum, belirli bir bölge için genel bir dağıtım tasarımının sağlanmasına işaret etmektedir. Coltman ulaşım ve trafik koşullarının, müşterilerin konaklama yerlerini göz önüne aldığı anda önemli faktörler olduğunu belirtmiştir⁶⁰. Buna ek olarak, Pan, istasyon uygunluğunun, trafik kolaylığının, güzel görsel algılamının, kamu olanaklarının ve esnek alanların müşterilerin konaklama yerlerini tercih etmelerindeki önemli faktörler olduklarını bildirmiştir⁶¹. İyi bir otel konumu sadece pazar payı ve karlılığın artırılmasına yardımcı olmamakta ve aynı zamanda müşterinin kalacak yerinin kolaylığını artırabilmeyi de sağlayacaktır. Çünkü iyi bir yer belirlemek sabit sermaye yatırımlarının ödeme süresini kısaltacaktır.

3. Sonuç kalitesi: Hizmet tüketiminden sonra müşterilerin geride neler bıraktıklarını ifade etmektedir⁶². Grönroos (1990), sonuç kalitesinin hizmet işleminin sonucu olduğunu belirtmiştir. Powpaka, sonuç kalitesinin müşterilerin hizmet işleminden ne aldıklarını veya hizmet sağlayıcısı tarafından ne verildiklerini göstermiştir⁶³. Sonuç kalitesi üç özel alt-boyut ile tanımlanmıştır: (a) sosyallik, (b) değerlilik, ve (c) bekleme zamanıdır⁶⁴.

⁵⁸ Bitner, Mary Jo. **Servicescapes: "The Impact Of Physical Surroundings On Customers And Employees"**, Journal Of Marketing, Cilt:56, Sayı:2, 1992, ss.57-71.

⁵⁹ Aubert-Gamet, Veronique. **"Twisting Services Capes: Diversion Of The Physical Environment In A Re-Appropriation Process"**, International Journal Of Service Industry Management, Cilt:8, Sayı:11, 1997, ss. 26-41.

⁶⁰ Coltman, Michael. **"Tourism Marketing"**, New York, 1989, S.7.

⁶¹ Pan, C. **"Market Concentration Ratio Analysis Of The International Tourist Hotel Industry In Taipei Area"**, Tourism Management Research, Cilt:2, Sayı:2, 2002, ss. 57-66.

⁶² Fassnacht ve Koese Ibrahim. **"Quality Of Electronic Services: Conceptualising And Testing A Hierarchical Model"**, Journal Of Service Research, Cilt:9, Sayı:1, 2006, S.70.

⁶³ Powpaka, Samart. **"The Role Of Outcome Quality As A Determinant Of Overall Service Quality In Different Categories Of Services Industries: An Empirical Investigation"**, Journal Of Services Marketing, Cilt:10, Sayı:2, 1996, S.9.

⁶⁴ Bonn, Dai, Hayes, Cave ve Joseph-Mathews Sacha. **"Heritage/Cultural Attraction Atmospherics: Creating The Right Environment For The Heritage/Cultural Visitor"**, Journal Of Travel Research, Cilt:45, 2007, S.28.

İlk alt-boyut olan sosyallik, hizmet ortamında belirtilen insanların sayısını, türünü ve davranışlarını temsil etmektedir⁶⁵. Milne ve McDonald sosyalleşmeyi pozitif sosyal deneyimler olarak belirtmişlerdir⁶⁶. Ko ve Pastore, sosyal deneyimlerin, hizmet sunumu sırasında ortaya çıkan müşteriler arası etkileşim yerine toplam tüketim sonrası sonuca odaklandığını belirtmişlerdir⁶⁷. Clemes vd. (2009) ise, sosyallığın otel endüstrisindeki hizmet kalitesine küçük bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir⁶⁸. Bu nedenle, aile üyeleri, arkadaşları ve diğerleri, otel katılımcıları için önemli sosyal faktörler olarak görülebilmektedir⁶⁹.

İkinci alt-boyut ise, değerliliklerdir. Müşterilerin hizmet tüketimi sonrasında kabul edilebilir mi yoksa kabul edilemez mi gibi değerlendirmeler olarak tanımlanmaktadır. Deneyimin diğer yönlerinin müşteri tarafından değerlendirilmesine bakılmaksızın, değerlilik, müşterilerin hizmet sonuçlarının hangi aşamasında kabul edip etmediklerini konusunda hakim olan ağırlıklı niteliklere odaklanmaktadır. Alternatif olarak, Ko ve Pastore (2005), değerliği, müşterilerin toplanabilen ve analiz edilebilen maddi olmayan kanıtların tüketimi sonrası oluştuğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla birkaç araştırmacılar tarafından, değerliliğin bir hizmetin sonucu olarak önemli bir belirleyici olduğunu bulmuşlardır.

Son alt-boyutu olan bekleme zamanı, müşterilerin hizmeti için bekleme sırasına göre harcadığı süreyi ifade etmektedir⁷⁰. Müşterilerin, memnuniyete katkıda bulunan kabul edilebilir bir bekleme zamanı ile ilgili belirli bir beklenti düzeyi vardır. Bu nedenle, azaltılmış bekleme süresi yöneticiler için birincil bir hedef olmalıdır⁷¹.

⁶⁵ Cova ve Aubert-Gamet Veronique. “**Servicescapes: From Modern Non-Places To Postmodern Common Places**”, Journal Of Business Research, Cilt:44, Sayı:1, 1999, ss. 37-45.

⁶⁶ McDonald ve Milne George. “**Sport Marketing: Managing The Exchange Process**”, 1999, S.31.

⁶⁷ Ko ve Pastore Donna. “**A Hierarchical Model Of Service Quality For The Recreational Sport Industry. Sport Marketing Quarterly**”, Sport Marketing Quarterly, Cilt:14, Sayı:2, 2005, S.28.

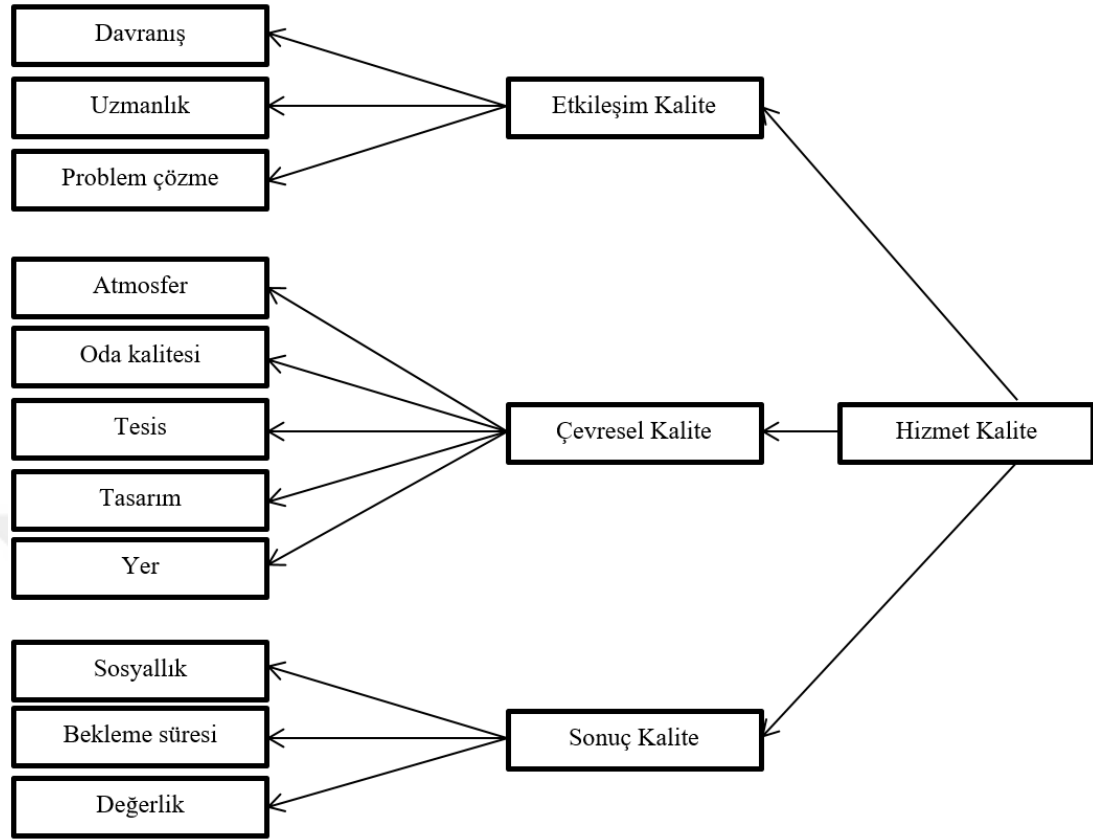
⁶⁸ Wu, Hu, Gan ve Clemes Michael. “**An Empirical Study Of Behavioral Intentions In The Taiwan Hotel Industry**”, Innovative Marketing, Cilt:5, Sayı:3, 2009, S.4.

⁶⁹ Baldacchino, Godfrey. “**Total Quality Management In A Luxury Hotel: A Critique Of Practice. International Journal Of Hospitality Management**”, International Journal Of Hospitality Management, Cilt:14, Sayı:1, 1995, S.76.

⁷⁰ Hornik, Jacob. “**Situational Effects On The Consumption Of Time**”, Journal Of Marketing, Cilt:46, Sayı:4, 1982, S.17.

⁷¹ Lambert ve Hwang Johye. “**The Interaction Of Major Resources And Their Influence On Waiting Times In A Multi-Stage Restaurant**”, International Journal Of Hospitality Management, Cilt:27, Sayı:4, 2008, S.6.

Şekil 5: Hizmet Kalitesinin Çok Boyutlu ve Hiyerarşik Modeli



Kaynak: Brady ve Cronin (2001).

Bu bulgulara dayanarak, hizmet kalitesinde hiyerarşik bir kavramsallaştırma uygun görülmüştür. Brady ve Cronin'in sonuçları, Amerikan Okulu'nun (Parasuraman vd., 1988) önerdiği güvenilirlik, cevap verebilirlik ve empati gibi üç boyutun üstün hizmet kalitesinin sağlanması açısından önem taşıdığını göstermiştir⁷². Aynı zamanda, Brady ve Cronin (2001) bu üç boyutun yalnızca hizmet boyutunun doğrudan belirleyicileri değil, alt boyutların düzenleyicileri de olduğunu savunmuşlardır. Oluşan düşünce ile birlikte, bu “belirleyiciler” her alt boyutun nasıl değerlendirildiğini (güvenilir veya değil, cevaplanabilir veya değil, vb.) temsil etmektedir. Halbuki alt boyutlar, hizmetin güvenilirliği, cevaplanabilirliği ve empatisi bağlamında ne olacağı sorusunu cevaplamaktadır.

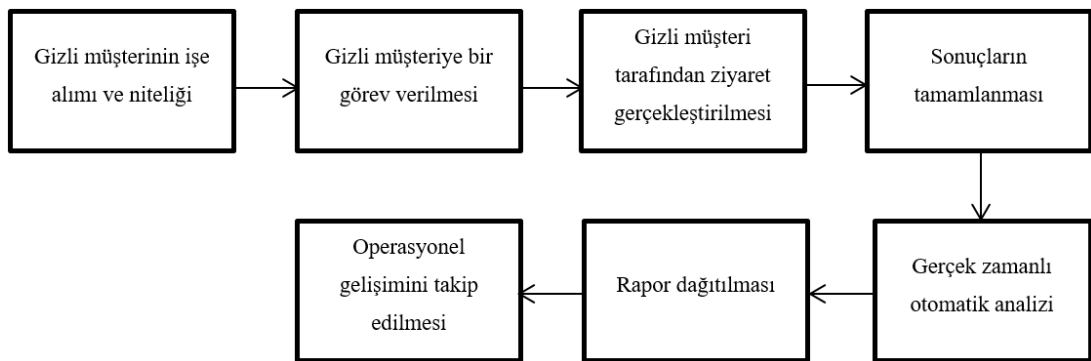
⁷² Parasuraman, Zeithaml ve Berry Leonard. “SERVQUAL: A Multipleitem Scale For Measuring Consumer Perceptions Of Service Quality”, Journal Of Retailing, Cilt:64, Sayı:1, 1988, S.19.

1.3.3 Gizli Müşteri Modeli

Günümüzde hizmet kalitesinin ölçülmesi için “Gizli müşteri” adıyla yeni bir yöntemin kullanımı yaygınlaşmıştır. “The Guardian” gazetesine göre, şuanda İngiltere’de yaklaşık 50,000 “Gizli müşteri” hizmetini sağlayan şirketler bulunmaktadır.⁷³ “Coyle Hospitality Group” isimli Amerikan şirket ise 300’den fazla çok uluslu şirketlere hizmet sağlamaktadır.

Eğer “Gizli müşteri” olarak çalışılmak istenilirse, dolaşmayı ve izlemeyi seven bir kişiliğe ve keskin bir hafızaya sahip olunmalıdır. Bir “ajan” olarak, amaç, gerçek bir müşteri gibi pozu verebilmektir. Bunun için bir otelde kalınmalı, bir restoranda yemek yenilmeli, bir AVM’de alışveriş yapılmalıdır. Bu görev için tüm ayrıntılara sahip olacak kişiler belirlenmelidir. Bazı görevler için çeşitli soruların sorulmasına, ürünler satın alınmasına ve müşteri hizmetleri ile konuşulması gibi istekler doğabilir. Bazı durumlarda, personel ve diğer müşteriler arasındaki etkileşimi gözlemlemek gerekebilir. Amaç ne olursa olsun, nihai hedef; müşterinin hizmetini geliştirebilmek için bu bilgileri kullanabilmek ve deneyimleri geri bildirebilmek gerekmektedir⁷⁴. Çalışma yapılacak alanlar restoranlar, oteller, mağazalar, sinema salonları olabilir. Aşağıdaki Şekil 6. Gizli müşterinin işlemini açık bir şekilde göstermektedir.

Şekil 6: Gizli Müşteri İşlemi



Kaynak: CONSULTA. **Mystery Shopping Demystified**, 2016.

⁷³ Ferguson, Donna. “The Secrets Of The Mystery Shopper”, 2014, <https://www.theguardian.com/money/2014/mar/11/secrets-mystery-shopper> (11.10.2017).

⁷⁴ Franchise Association Team. “Buy A Successful Business: A Franchise Book”, 2009, S.9.

“Revizorro”- Rusya’daki “Gizli müşteri” ile ilgili bir gazetecilik projesidir. Rusya ve Ukrayna’daki en ünlü programlardan birisidir. Revizorro, “Gizli müşteri” olarak Rus ve Ukrayna’nın otellerini, restoranlarını, gece kulüplerini ve diğer kuruluşlarını ziyaret edip, hizmet kalitesini kontrol etmektedir. Çalışanlar, onun gizli müşteri olduğundan habersizdirler. Ortalama olarak, bir program bölümü yaklaşık 200 bin kişi tarafından izlenmektedir. Çekimler sırasında ortaya çıkan ihlaller, bir kamu kurumu tarafından gıda şirketlerinin denetimleri için rol oynamaktadır ve canlı yayında gösterilmektedir. Revizorro programından sonra en az iki gıda sektörünün kapatıldığını bilinmektedir. Düzenli olarak bu yöntem ile gizemli alışveriş denetimleri, konuk hizmetinin kalitesini izlemenin en etkili yöntemidir. Üstelik, herhangi bir müşterinin gizemli bir konuk olabileceği düşünülürse, şirketin personeli, her konuğa yüksek hizmet kalitesi sağlamak için dolaylı olarak motive olmaktadır⁷⁵.

1.3.4 SERVPERF Modeli ve Boyutları

Cronin ve Taylor tarafından performansa dayalı bir hizmet kalitesi ölçeği (SERVPERF) alternatif bir yaklaşım olarak geliştirilmiştir⁷⁶. SERVPERF modeline göre bir hizmet sağlayıcının performansı, müşteri algılamalarına dayanan hizmet kalitesinin ölçeğidir. Cronin ve Taylor (1992), SERVPERF ölçeğinin, SERVQUAL ölçeğinden daha fazla değişiklikler yapılması gerektiğini savunmuşlardır⁷⁷. Bununla birlikte, Nadiri ve Hussain, otel endüstrisinde SERVPERF ölçeğinin beş boyutunu (maddi değerler, güvenilirlik, cevap verebilirlik, güvence ve empati) doğrulamamışlardır⁷⁸. SERVPERF’in geçerlilik ve güvenilirliğinin değerlendirilmesine dayanan Robledo, SERVPERF’in etkili bir ölçek olmadığını öne sürmüştür⁷⁹.

⁷⁵ Ashimova, Asya. “Revizorro”, 2017, <https://24smi.org/celebrity/727-revizorro.html> (11.08.2017).

⁷⁶ Cronin ve Taylor Steven. “Measuring Service Quality: A Re-Examination And Extension”, Journal Of Marketing, Cilt:56, Sayı:3, 1992, ss. 58-60.

⁷⁷ Cronin ve Taylor Steven. “SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based And Perceptions-Minus-Expectations Measurement Of Service Quality”, Journal Of Marketing, Cilt:58, Sayı:1, 1994, ss. 125-131.

⁷⁸ Nadiri ve Hussain Kashif. “Perceptions Of Service Quality In North Cyprus Hotels”, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, Cilt:17, Sayı:6, 2005, S.13.

⁷⁹ Robledo, Marco. “Measuring And Managing Service Quality: Integrating Customer Expectations”, Managing Service Quality: An International Journal, Cilt:11, Sayı:1, 2001, S.18.

Carrillat vd. son birkaç yıl içinde hem SERVQUAL'dan hem de SERVPERF'den eşit miktarda alıntı yapıldığını belirtmişlerdir⁸⁰. Bununla birlikte, SERVPERF popülerite kazanmasına rağmen, araştırmacılar arasında SERVQUAL'ın kullanımının azalmasına yol açmamıştır. Carrillat vd. (2007) hem SERVQUAL hem de SERVPERF ölçeklerinin genel hizmet kalitesinin yeterli ve eşit derecede geçerli öngösterge olduğunu bulmuşlardır. Yine de, teorik olarak, SERVPERF SERVQUAL'dan üstün bir ölçektir.⁸¹ Jain ve Gupta bu bulgu ile hemfikirlerdir. Hindistan'daki hazır yemek restoran endüstrisindeki çalışmalarında, SERVPERF'in hizmet kalitesinin yapısının daha yakınsak ve ayrımcı olarak geçerli bir açıklama sağlayabileceğini bulmuşlardır. Ayrıca, SERVPERF'in hizmet kalitesinin en ekonomik ölçüsü olduğunu ve tek bir ölçekle ölçülen genel hizmet kalitesinde var olan değişkenlik oranının daha fazla olduğunu açıklayabileceklerini keşfetmişlerdir⁸². Bununla birlikte, SERVQUAL'ın yönetsel müdahale alanlarını belirlemek için üstün bir teşhis gücüne sahip olduğunu öne sürmüşlerdir ve Carrillat ve ark.,(2007) ile fikir birliğinde bulunmuşlardır.

Pérez vd. SERVPERF ölçeğini toplu taşıma bağlamında uyarlamışlar ve SERVPERF'in boyutlarının (dört orijinal boyut ve bir yenisi) çalışmalarına uygun olduğunu göstermişlerdir⁸³. Diğer birçok araştırmacı, restoran endüstrisinde Andaleeb ve Conway, hazır-yemek restoran endüstrisinde Qin vd. (2010) gibi çeşitli çalışmalarda SERVPERF ölçeğini tercih etmişlerdir⁸⁴. Öte yandan, bu modelin eleştirmenleri, SERVPERF'in çok daha sanayiye özgü olduğunu ve çok çeşitli hizmet endüstrisinde uygulanmasına sınırlamalar getirdiğini belirtmişlerdir. SERVPERF, SERVQUAL'ın popülerlik düzeyine ulaşmamış olsa da, hizmet kalitesi

⁸⁰ Carrillat, Francois, Jaramillo, Fernando ve Mulki Jay. **"The Validity Of The SERVQUAL And SERVPERF Scales: A Meta-Analytic View Of 17 Years Of Research Across Five Continents"**, International Journal Of Service Industry Management, Cilt:18, Sayı:5, 2007, ss.473, 485.

⁸¹ Asubonteng, Mccleary ve Swan John. **"SERVQUAL Revisited: A Critical Review Of Service Quality"**, Journal Of Services Marketing, Cilt:10, Sayı:6, 1996, ss.62-81.

⁸² Gupta ve Jain Sanjay. **"Measuring Service Quality: SERVQUAL Vs. SERVPERF Scales"**, Cilt:29, Sayı:2, 2004, S.34.

⁸³ Perez, Abad, Carrillo ve Fernandez Sánchez. **"Effects Of Service Quality Dimensions On Behavioral Purchase Intentions: A Study Of Public Sector Transport. Managing Services Quarterly"**, Managing Service Quality: An International Journal, Cilt:17, Sayı:2, Spain, 2007, S.140.

⁸⁴ Andaleeb ve Conway Carolyn. **"Customer Satisfaction In The Restaurant Industry: An Examination Of The Transaction-Specific Model"**, Journal Of Services Marketing, Cilt:20, Sayı:1, 2006, S.16.

algılamalarını ölçmek için güvenilir bir araç olduğu kanıtlanmıştır⁸⁵. Cronin ve Taylor (1992), araştırmalarında Parasuraman ve arkadaşlarının önerdiği kavramsal çerçeve ile çelişerek, hizmet kalitesinin ilk kavramsallaştırma ve ölçümünü sürdürmüş ve SERVPERF adlı basit performansa dayalı hizmet kalitesini ölçmek için model önermişlerdir. Bu önerinin önemini belirten araştırmacılar, SERVPERF modelinin hizmet kalitesini ölçmek için geliştirilmiş bir yöntem olduğunu ve SERVQUAL modelinin yalnızca performansa dayalı olarak analiz yaptığını kanıtlar ortaya koyarak ifade etmişlerdir⁸⁶.

Bu iki kavramda, beklenti ve performans arasındaki fark çok önemlidir. Çünkü hizmet sağlayıcılar, beklentileri temel alan yüksek düzeyde kaliteli hizmet sunmak yerine, memnun müşteri performanslarıyla daha kaliteli hizmet sunabilir hale getirmektedir. Cronin ve Taylor (1992), hizmet kalitesi, SERVQUAL modelinin önerdiği gibi beklenti ve performans arasındaki boşluk yerine, müşteri kalitesiyle ilgili müşteri tutumuyla kavramsallaştırıldığını vurgulamışlardır.

Başka bir deyişle Oliver, SERVPERF modelinin SERVQUAL modeli gibi aynı 5 boyuta sahip olmasına rağmen (maddi değerler, güvenilirlik, cevap verebilirlik, güvence, empati) SERVPERF modelinin temelini, performans yaklaşımında hizmet kalitesini ölçen bir model olarak vurgulamıştır⁸⁷. Bu çalışmada SERVPERF modeli kullanılacaktır.

⁸⁵Qin, Prybutok ve Zhao Qilan. “Perceived Service Quality In Fast-Food Restaurants: Empirical Evidence From China”, International Journal Of Quality And Reliability Management, Cilt:27, Sayı:4, 2010, ss. 424-437.

⁸⁶ Mohd, Ghaswyneh ve Albkour Alaa. “SERVQUAL And SERVPERF: A Review Of Measures In Services”, Global Journal Of Management And Business Research Marketing, Cilt:13, Sayı:6, 2013, S.5.

⁸⁷ Mühlich, Oliver. “Asb Summer University 2006: Assessment Of Student Satisfaction With A Threefold Approach”, 2006, S.30.

İKİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Bu bölümde, literatürde bulunan müşteri memnuniyeti tanımları irdelenmektedir. Bunun yanında, müşteri memnuniyetini ölçmek için 6 tane müşteri memnuniyeti model incelenmektedir.

Şirketlerin, tüketicileri tatmin etmekle ilgili endişelerinin en belirgin nedeni, aldıkları hizmetlere tekrar ödeme yapmak isteyip istemediklerine bağlıdır. Tüketim sonuçlarının olumlu bir değerlendirmesi müşterilerin devamlılık sağlamasına yardımcı olmaktadır. Öte yandan, bir ürün veya hizmeti olumsuz olarak değerlendiren müşterilerin onları tekrar kullanma ihtimali düşük olacaktır. Üstelik, malların veya hizmetlerin kalitesinden memnun olmayan bir müşteri, mutlaka deneyimlerini arkadaşlarına ve tanıdıklarına söyleyecektir ve onlar sırayla bu bilgileri kendi çevreleriyle paylaşacaktır. Dolayısıyla, her negatif deneyim, şirketle ilgili görüş sahibi olan yüzlerce ve binlerce potansiyel müşteri üzerinde etkisi olacaktır. Genellikle, yeni bir müşteri çekmek, mevcut bir müşteri tutmaktan daha pahalıdır. Bu nedenle şirketler müşterilere tatmin edici bir tüketim deneyimi sağlama garantisi etmesini üzerinde yoğunlaşmaktadırlar.

Bununla birlikte müşteri memnuniyeti ve müşteri tutma arasındaki ilişki eş değerli değildir. Müşteriden olumlu veya olumsuz gelen şikayetlerin olmaması, onun memnun olduğunu ve ihtiyaçlarını karşılandığı anlamına gelmez. İnsanların ihtiyaçları, arzuları ve kişisel özellikleri farklı olduğu gerçeğinden yola çıkarak, memnuniyeti etkileyen faktörler de farklıdır. Bu yüzden bugün bir şirketten memnun olan müşterilerin gelecekte başka bir şirkete gidebilecekleri şaşırılmamalıdır. Sonuç olarak, çok sayıda rakip firmalar, yabancı müşterileri yanlarına çekebilmek için, her türlü teşvik edici teklif vermektedir.

Tatmin edici bir tüketim deneyimi kullanıcıların sadakatini garanti etmemekle birlikte, müşterilerin bir firmaya sadık kalma ihtimalleri, memnuniyet seviyelerine bağlıdır. Harvard Business Review'a göre, şirketten ayrılmadan önce müşterilerin %60 ile %80'i firmanın ürünlerinden veya hizmetlerinden memnun veya çok memnun olduklarını belirtmektedirler. “Çok memnun” olarak ayrıldıklarını beyan eden müşteriler, sadece “tatmin olan” tüketicilerden altı kat daha fazla, şirketin

hizmetlerine geri dönmeye eğilimlidir. Bu nedenle şirket yöneticileri, tüketicilerin basit memnuniyetinin yeterli olmadığını anlamalıdır. Müşteriyi "tamamen memnun bırakmak" için çaba sarf etmek gerekmektedir ve bu ancak tamamen tatmin olmaları durumunda mümkündür.

2.1 MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ TANIMI ve KAVRAMI

Günümüzde, şirketlerin krizden daha güçlü çıkmasına yardımcı olan ana faktörlerinden biri tüketicilerin memnuniyet derecesidir. Bu nedenle, her şirket, tüketicilerin ihtiyaçlarını tam olarak karşılamalı ve müşterilerin rakiplerine gitmeyeceğini garanti etmelidir.

Zaman geçtikçe tatmin düzeyinin araştırılmasına daha fazla dikkat çekilmiştir⁸⁸. Schwartz tarafından memnuniyetin ölçülmesi, üç aşamalı bir ilgi gelişmesi olarak tanımlanmaktadır⁸⁹. İlk aşama, 1950-1970'lerde, tüketicilere ve onun isteklerine karşı düşük derecedeki dikkat seviyesi karakterize etmiştir. Bunun nedeni, şirketlerin yeni müşterileri cezbetmek için ürünlerini yenilemeye ve geliştirmeye çalıştıkları gerçeğiydi. İkinci aşaması 1980'ler, şirketin finansal performansının iyileştirilmesine katkıda bulunan yeni yönetim teorilerinin gelişimi ile ilişkilidir. 1990'larda üçüncü aşama ise, müşteri memnuniyeti seviyesine olan ilgide keskin bir artış gözlenmiştir. Aynı zamanda, yeni bir müşteri ilişkileri yönetimi kavramı oluşturulmuştur. Bu kavram sayesinde şirketlerin müşterilerinin gereksinimlerini ve taleplerini daha iyi anlayabilmesine yol açmaktadır⁹⁰.

Bugünlerde memnuniyet, şirketin etkinliğini ve başarısını gösteren başlıca göstergedir. Çünkü memnuniyet müşterinin sadakatının oluşturulması için bir ön şarttır, bu da şirketin istikrarlı bir şekilde uzun vadeli kar sağlamasına neden olmaktadır.

⁸⁸ Hom, Willard. "An Overview Of Customer Satisfaction Models, Policy, Planning & External Affairs Division", California, 2000, S. 36.

⁸⁹ Szwarc, Paul. "Research Customer Satisfaction & Loyalty: How To Find Out What People Really Think", 2005, S.30.

⁹⁰ Soldatova, Terchanyan ve Mikhailova Anna. "Role And Place Of Consumers' Satisfaction In The Company's Activity", Economics And Modern Management: Theory And Practice, Cilt:46, Sayı:2, 2015, S. 33.

Günümüzde, “Memnuniyet” kavramının birçok tanımı vardır. Memnuniyet, genel anlamıyla, bir kişinin arzulanan hedefe ulaştığının farkına varılması sonucunda ortaya çıkan bir psikolojik durumdur. Pazarlamada ise memnuniyet, tüketicilerin beklentilerine uygunluk derecesidir⁹¹.

Kotler ve Armstrong, müşteri memnuniyetinin seviyesinin, ürünün veya hizmetin özelliklerinin tüketici değeri anlayışıyla ne kadar tutarlı olduğuna bağlı olduğunu belirtmişlerdir⁹². Müşterinin beklentileri karşılanmazsa, yani algılanan hizmet beklentilerinin altında kalırsa, o halde bu durum memnuniyetsizlikle sonuçlanacaktır. Eğer algılanan hizmet beklentileri karşılırsa, müşteri memnun olacaktır. Algılanan hizmet beklentileri aştıysa, tüketici kendini mutlu hissedecektir⁹³.

Müşteri memnuniyeti, sağlanan malların veya hizmetlerin kalitesi ile yakından ilgilidir. Son zamanlarda, çoğu şirket evrensel kalite yönetimi programlarını kullanmaya ve malların ve hizmetlerin kalitesinin devamlı iyileştirilmesine odaklanmaktadır. Üstelik tüketici odaklı modern şirketler kaliteyi müşteri memnuniyeti açısından tanımlanmaktadır. Amerika kalite kontrol organizasyonuna göre kalite bir ürünün veya hizmetin tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla malların veya hizmetlerin nitelik ve özelliklerinin toplamıdır⁹⁴.

ISO 9001: 2000 standardına uygun olarak, kalite yönetim sisteminin merkezi tüketicidir. Şirketlerin asıl amacı ise tüketicilerin ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilen mal ve hizmet üretimi olmalıdır⁹⁵.

Bununla birlikte, Parasuraman vd. (1988) karşılaştırma standardının tahmini beklentilerden geldiğini iddia etmektedirler. Yani, müşterileri inandırabilecek seviyede olacaktır. Oliver, memnuniyetsizliği, yanlış olduğunu gösteren beklentileri çevreleyen duygular, tüketicinin tecrübeyle ve önceden duyduğu hisle birleştğinde

⁹¹ Novatorov, Vladimir. “**Culture Of Marketing**”, Moskow, 2016, S.15.

⁹² Kotler ve Armstrong Gary. “**Principles Of Marketing**”, 17.Baskı, 2003, S.38.

⁹³ Kelle, Koshy, Jha ve Kotler Philip. “**Marketing Management: A South Asian Perspective**”, New Delhi, 2009, S.120.

⁹⁴ Hubbard, Merton. “**Choosing A Quality Control System**”, Pennsylvania, 1999, S.17.

⁹⁵ International Organization For Standardization, “**Quality Management Systems-Requirements**” (ISO 9001: 2000), 2000, <https://www.iso.org/standard/21823.html> (14.01.2018).

ortaya çıkan bir psikolojik durum olarak tanımlamaktadır⁹⁶. Churchill ve Serprenant, müşteri memnuniyetini, satın alma öncesi beklentilerin bir fonksiyonu ve satın alma sonrası ürün/hizmet performansı olarak açıklamaktadır⁹⁷.

Müşteri memnuniyetini önemli derecede etkileyen teorilerin belirli bir örneği, müşteri memnuniyeti literatüründe, önemli bir şekilde “Tartışılan Beklentinin Onaylanmaması Teorisi’ dir”. Bu teori, pazarlama öncesi bir ürün ya da hizmet satın alma algısına dayanan değiştirilebilirlik ile ilgili artıları ve eksileri göstermektedir. Zeithaml ve Bitner, memnuniyetsizliğin müşterilerin beklentileri ve aldıkları hizmet kalitesi arasında önemli farklar yaşadıklarında ortaya çıktığını savunmuştur⁹⁸. Vanacore ve Erto, müşteri memnuniyetinin ana öncüsünün beklentileri, algılanan kaliteyi ve onaylanmayı içermediğini öne sürmüşlerdir⁹⁹. Amerikan Müşteri Memnuniyeti Endeksi (ACSI) uygun müşteri memnuniyeti modelinin bir örneğidir. Bu özel model müşteri sadakati, algılanan değer, algılanan hizmet kalitesi, müşteri beklentileri ve müşteri şikâyetleri değişkenlerini oluşturmaktadır¹⁰⁰.

Misafirperverlik, katılımların çoğunluğu ile ürünlerin ve hizmetlerin karışımıdır. Bu nedenle, özellikle otel endüstrisinde turizmdeki memnuniyetin, bireysel faktörlere veya tüm ürün ve hizmetlerin özelliklerine bağlı olan memnuniyet seviyesi olduğu belirtilebilir. Atkinson, başlıca olayı doğrudan ve dolaylı hizmetler olmak üzere iki bölüme ayırmıştır¹⁰¹. Otellerde geliş ve gidiş prosedürleri doğrudan bir hizmettir; otopark alanı, bilgi masası ve ücretsiz internet hizmetleri dolaylı hizmettir. Yeung, iş başarısının müşteri memnuniyetiyle olumlu bir şekilde bağlantılı olduğunu özetlemiştir¹⁰².

⁹⁶ Oliver, MJ. “Understanding Disability: From Theory To Practice”, Basingstoke, 1996, ss. 365-369.

⁹⁷ Churchill ve Surprenant Carol. “An Investigation Into The Determinants Of Consume Satisfaction”, Journal Of Marketing Research, 1982, ss.491-504.

⁹⁸ Bitner ve Zeithaml Valarie. “Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm”, Boston, 2003, S.40.

⁹⁹ Vanacore ve Erto Pasquale. “A Probabilistic Approach To Measure Hotel Service Quality”, Journal Of Total Quality Management, Cilt:13, Sayı:12, 2002, ss.165-174.

¹⁰⁰ Mühlich, Oliver. “ASB Summer University 2006: Assessment Of Student Satisfaction With A Threefold Approach”, 2006, S.30.

¹⁰¹ Atkinson, Ann. “Answering The Eternal Question: What Does The Customer Want”, Cilt:22, Sayı:2, 1988, ss.12-14.

¹⁰² Yeung Ging ve Ennew. “Customer Satisfaction And Profitability: A Reappraisal Of The Nature Of The Relationship”, Journal Of Targeting, Measurement And Analysis For Marketing, Cilt:11, Sayı:1, 2002, ss.24-33.

Sonuç olarak, tekrar kazanım ve müşteri sadakati müşteri memnuniyeti ile artırılabilir. Turizm endüstrisinde, turistlerin müşteri memnuniyeti konusunda gerekli gördüğü özellikleri incelemek için birçok çalışma yapılmıştır. Kotler, güvence, temizlik ve personel nezaket gibi bazı unsurların müşteri memnuniyeti ile kontrol edilebileceğini fark etmiştir¹⁰³. Otelcilik sektöründe konfor ve temiz oda, konum erişilebilirliği, uygun hizmet sunumu, güvence ve personel davranışları müşteri memnuniyetinin vazgeçilmez unsurlarıdır. Cronin, elemanların iyileştirilmesi, coğrafi durumu turistlerin memnuniyetini etkilemek gibi olası faktörlerin bulunduğunu belirtmiştir¹⁰⁴. Lashley, seyahat için otele gelen müşterilerin memnuniyetinin başlıca unsurlarının otel personeli ve hijyen performansı olduğunu belirtmiştir¹⁰⁵. Pazarlama işine dayalı olarak, tüketicilerin gereksinimleri karşılandığında memnuniyet sağlanır. Zeithaml, seyahat için otele gelen müşterilerin umutlarını ve hizmet kalitesini gözlemlemek için kavramsal bir model tasarlamıştır¹⁰⁶. Cevap verebilirlik, Güvence ve Güvenilirliklerin müşteri memnuniyetini tahmin etmenin en önemli değişkenleri olduğunu kanıtlanmıştır.

2.2 MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ MODELLERİ

Müşteri memnuniyeti literatürü, müşteri memnuniyeti düzeylerini belirlemek için altı ana müşteri memnuniyet modeli tanımlamaktadır. Bunlar; Beklentinin Onaylanmaması Modeli, Performans Modeli, Rasyonel Beklentiler Modeli, Karşılaştırma Seviyesi Modeli, Noriaki Kano'nun Müşteri Memnuniyeti Modeli ve Gable'in Çok Boyutlu Modelidir.

¹⁰³ Kotler, Philip. **“Marketing Management”**, New Jersey, 2000, S.12.

¹⁰⁴ Cronin, Brady ve Tomas Hunt. **“Assessing The Effects Of Quality, Value And Customer Satisfaction On Consumer Behavioral Intentions In Service Environments”**, Journal Of Retailing, Cilt:76, Sayı:2, 2000, ss.193-216.

¹⁰⁵ Lashley, Conrad. **“Studying Hospitality: Insight From Social Science”**, Scandinavian Journal Of Hospitality And Tourism, Cilt:8, Sayı:1, 2008, ss.69-84.

¹⁰⁶ Parasuraman, Berry ve Zeithaml Valerie. **“The Nature And Determinants Of Customer Expectations Of Service”**, Journal Of The Academy Of Marketing Science, Cilt:21, Sayı:1, 1993, ss.1-12.

2.2.1 Beklentinin Onaylanmaması Modeli

Beklentinin onaylanmaması modeli, hizmetin performansının ve müşterinin beklenti seviyesinin kombinasyonundan müşteri memnuniyetinin nasıl etkilendiğini göstermektedir. Bir müşterinin algıladığı performansın beklenen beklentilerin üzerinde olduğu durumlarda, memnuniyet artacaktır ve tersine doğru ilerleyecektir¹⁰⁷. Bu nedenle, memnuniyet, performans ve beklentiler arasındaki farkın bir fonksiyonudur. Yani, Performans – Beklentileri = Tatmin. Beklentinin onaylanmaması modeli, beklentiler ve memnuniyet arasında olumsuz bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu model, beklentilerin artmasıyla memnuniyetin düşeceğine yol açacaktır. Tutulan bu beklentiler, performans bilgilerinin değerlendirildiği bir standart olarak kabul edilmektedir.

Beklentinin onaylanmaması modelinin kısıtlamaları, Cronin ve Taylor (1992) tarafından gösterilmiştir ve teorik ya da ampirik kanıtların, hizmetlerin ölçülmesinde temel olarak beklenti - performans açığı arasındaki ilgisinin desteklendiği iddia edilmiştir. Jayanti ve Jackson, hizmetlerle ilgili memnuniyet süreçlerinin malların memnuniyetsizlik süreçlerinden farklı olabileceğini ve bu yüzden beklentinin onaylanmaması modeli, bir hizmetin değerlendirilmesi için uygun olmayabileceğini belirtmişler¹⁰⁸. Spreng ve Mackey, pazarlama konseptinin müşterinin ihtiyaç ve isteklerini tatmin etme kavramı kadar temel şeylerden çok daha az olduğunu belirtmişler¹⁰⁹. Bu temel fikir, beklentinin onaylanmaması modeli tarafından yeterince dikkate alınmamaktadır ve model, memnuniyeti belirleyen bir faktör olarak kullanılmamaktadır.

Model, aslında, müşteri beklentilerini yönetmede yer alanların beklentileri azaltmaya çalışması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu, beklenenden daha iyi bir hizmet sunma imkânı tanımakta ve bu da daha sonra memnuniyetin artmasına neden olmaktadır¹¹⁰. Modelin performans paradigması gibi olumlu yönlerden ziyade

¹⁰⁷ Anderson, Fornell ve Lehmann R. Donald. “Customer Satisfaction, Market Share And Profitability: Findings From Sweden”, Journal Of Services Marketing, Cilt:58, Sayı:3, 1994, S.56.

¹⁰⁸ Jayanti ve Jackson Anita. “Service Satisfaction: An Exploratory Investigation Of Three Models”, Association For Consumer Research, Cilt:18, Sayı:1, 1991, ss.603-610.

¹⁰⁹ Spreng ve Mackey Robert. “An Empirical Examination Of A Model Of Perceived Service Quality And Satisfaction”, Journal Of Retailing, Cilt:72, Sayı:2, 1996, ss.201-214.

¹¹⁰ Davidow ve Uttal Bro. “Total Customer Service: The Ultimate Weapon”, 1989, S.6.

beklentilerin olumsuz yönlerine odaklandığına dair endişeler vardır. Müşteri beklentilerini bu şekilde yöneten bir firma, yanlışlıkla performans düzeylerini düşürebilir. Sonuçta daha düşük müşteri memnuniyeti seviyeleri elde edilir. Bazı araştırmacılar, bu sınırlamaları gidermek için müşteri memnuniyeti değerlendirme modelleri önermişlerdir.

Walker, modelin üç aşamalı hizmet değerlendirmesi içermesi gerektiğini önermiştir; Tüketimden önce, tüketim sırasında ve tüketim sonrasında olarak üçe ayırmıştır¹¹¹. Bu, beklentinin onaylanmaması modeli'nin tüketimden sonraki bir noktadaki tatmin kavramlaştırıcılığının güçlüğünü ele almaktadır. Bu faktörleri de dahil ederek, model artık değerlendirme sürecini basit bir kullanım sonrası değerlendirme olarak tanımlamaktadır. Bu üç aşama, memnuniyet süreci ve memnuniyet yönetiminin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte, beklentinin onaylanmaması modelinin kabul edilemeyen yetersizliklerine rağmen, literatürde popüler kalmakta ve temel biçimi, SERVQUAL modeli de dahil olmak üzere diğer paradigmaların temelini sağlamıştır. Bu paradigma müşteri memnuniyetini değil, hizmet kalitesini ölçmek için kullanılmaktadır.

2.2.2 Performans Modeli

Performans Modeline göre, bir müşterinin hizmet performansına ilişkin algısı ve bu performanstan beklentileri, müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Performans, ödenen fiyattan beklenen (müşterinin algıladığı gibi) hizmet kalitesinin seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Yapılan masraflar için alınan faydalar önemli yer tutmaktadır. Hizmetin kabiliyeti ne kadar yüksek olursa (maliyetle ilişkili olarak) müşterilerin memnuniyetinin o kadar daha fazla artacağı anlamına gelmektedir.

Algılanan performansın memnuniyet üzerindeki doğrudan etkisinin dahil edilmesi için teorik ve ampirik destek Tse ve Wilton tarafından sağlanmıştır. Algılanan performansın, müşteri memnuniyeti üzerinde beklentilerden daha güçlü bir

¹¹¹ Walker, James. “Service Encounter Satisfaction: Conceptualized”, Journal Of Services Marketing, Cilt:9, Sayı:1, 1995, ss.5-14.

etkiye sahip olabileceğini dahi öne sürmüşlerdir¹¹². Önemli bilgiler müşteri beklentileri, daha iyi performans sergileyebileceklerinin bir sonucu olarak yeniden değerlendirilmiştir. Memnuniyetler değerlendirildiğinde beklentilerle yakından ilişki içerisinde olurlar. Performans Modeli, memnuniyet değerlendirme sürecinde bir dayanak noktası olarak oynadığı rol itibarıyla, memnuniyet üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bir müşterinin beklentisi (performans bilgilerine göre) ne kadar güçlü olursa, beklentilerin bir dayanak noktası olarak tatmin üzerindeki etkisi o kadar artacaktır. Performans bilgilerinin daha güçlü bir yapı olması halinde, müşteri memnuniyetinde görülen göreceli etki o kadar büyük olacaktır.

Performans Modeli ayrıca, algılanan performansın üzerindeki beklentilerin olumlu bir etkisini, yani müşterilerin beklentilerini, performansını öngörme yeteneğini de ortaya koymaktadır. Müşterilerin öngörülebilir bir performans sağlayan kurum ile çok fazla tecrübe sahibi olması bu durumun en iyi olduğunu göstermektedir. Ayrıca etki derecesi, ürünlere veya hizmetlere göre de değişmektedir.

2.2.3 Rasyonel Beklentiler Modeli

Rasyonel Beklentiler modeli, bir piyasadaki temsilcilerin ortalama beklentilerinin bu pazarın çıktısına eşit olacağını önermektedir. Bu hipotezi otel müşteri - otel müdür ilişkisine uygulayarak, otel müşterisinin beklentileri ile hizmet sunmak, otel yöneticisinin gerçek performansına eşit olacaktır¹¹³. Otel müşterisi genellikle yanlış, zayıf veya var olmayan bir beklentiye sahiptir. Yine de, piyasanın bir bütün olarak beklentilerinin her müşterinin beklentisinin toplamından daha fazla bilgi verebileceği tartışılmaktadır. Piyasanın toplam beklentilerinin daha rasyonel ve doğru olduğu düşünülmektedir. Rasyonel Beklentiler teorisi, daha sonra algılanan performansa ve beklentilere artık ihtiyaç duyulmadığı, aslında birbirlerine eşit

¹¹² Tse ve Wilton Peter. “**Models Of Consumer Satisfaction Formation: An Extension**”, Journal Of Marketing Research, Cilt:25, Sayı:2, 1988, ss.204-212.

¹¹³ Johnson, Nader ve Fornell Claes. “**Expectations, Perceived Performance And Customer Satisfaction For A Complex Service: The Case Of Bank Loans**”, Journal Of Economic Psychology, Cilt:17, Sayı:2, 1996, ss.163-182.

oldukları (Performans = Beklenti) ve memnuniyet üzerinde tek bir pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna götürmektedir.

Bu modelin ilk tanımlanabilir eksikliği de önceki iki paradigmada görülebilmektedir. Çalışanlar müşterilerinin kendilerinden istedikleri performansların neler olduklarını iyi bildiklerini varsaymaktadırlar. Bunu yaparken her model, otel yönetimi gibi daha karmaşık, heterojen ve seyrek olarak satın alınan hizmetler açısından müşteri memnuniyetinin uygun bir tanımlaması olarak başarısız olmaktadır. Dolayısıyla, rasyonel beklentiler modeli, önceki modellerde olduğu gibi, otel endüstrisindeki müşteri memnuniyetinin ölçümü için uygun bir model olarak uygulanamaz.

2.2.4 Karşılaştırma Seviyesi Modeli

Johnson vd. (1996) otel endüstrisi gibi benzersiz bir hizmette beklentilerin tatminkarlığı üzerine olumlu ya da olumsuz bir etkiye sahip olup, olmaması gerektiğini savunmaktadırlar¹¹⁴. Bunun nedeni, beklentilerin, memnuniyet değerlendirmesinde bir dayanak noktası (performans modelinde olduğu gibi) veya bir karşılaştırma standardı (beklentinin onaylanmaması modelinde olduğu gibi) olarak davranmamaktadır. Performans, müşteriler tarafından bildirilen beklentileri doğuracaktır. Karşılaştırma seviyesi modeli, algılanan performansın tatmin üzerindeki doğrudan olumlu etkisini ve performans ile beklentiler arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, bu beklentiler, memnuniyetlerle bağlantılı değildir ve direkt bir etkiye sahip olmadığını da göstermektedir.

Bu modelin çıkarımları, sadece beklentinin onaylanmaması modeli tarafından teşvik edilen beklenti oluşumuna odaklanarak müşteri memnuniyetini iyileştirmek açısından verimsiz olacaktır. Beklentilerin yalnızca hizmet üretim sürecinin bir yan ürünü olduğu argümanı ve müşteri hizmetleri üzerinde herhangi bir etkisi bulunmaması, müşteri beklentilerini karşılamak veya aşmak için herhangi bir çaba göstermez. Bunun yerine, bu model, müşteri hizmetini iyileştirmek için hizmet personelinin performansın geliştirilmesine odaklanması gerektiğini belirtmektedir.

¹¹⁴ Fornell, Johnson, Anderson, Cha ve Bryant Barbara. “The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose And Findings”, Journal Of Marketing, 1996, ss.7-18.

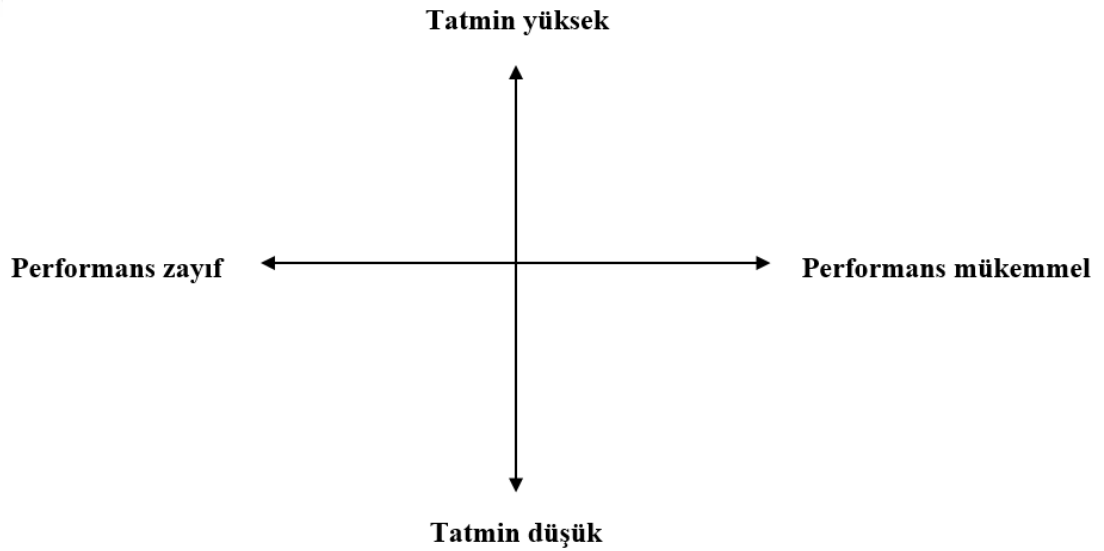
2.2.5 Noriaki Kano’nun Müşteri Memnuniyeti Modeli

Otel işletmelerinde müşteri memnuniyetini tüm yönleriyle anlamak, ihtiyaçları kategorize etmek ve ürün/hizmet özellikleriyle bağlantı kurmak için Kano Modeli (1980) uygulanmaktadır¹¹⁵.

Kano Modeli beş kategoriden oluşmaktadır; “Daha Çok, Daha İyi”, “Olmazsa Olmaz”, “Sürpriz” (heyecan verici özellikler), “Fark Etmez” ve “Tersi Makbul”.

Bu beş kategoriye bir şekil üzerinde “Tatmin – Performans” eksenlerine işlenmektedir¹¹⁶.

Şekil 7: Noriaki Kano Müşteri Memnuniyeti Modeli



Dikey eksen (aşağıdan-yukarı) müşteride oluşturan memnuniyet seviyesi algısını göstermektedir. (Tatmin düşük; Tatmin yüksek)

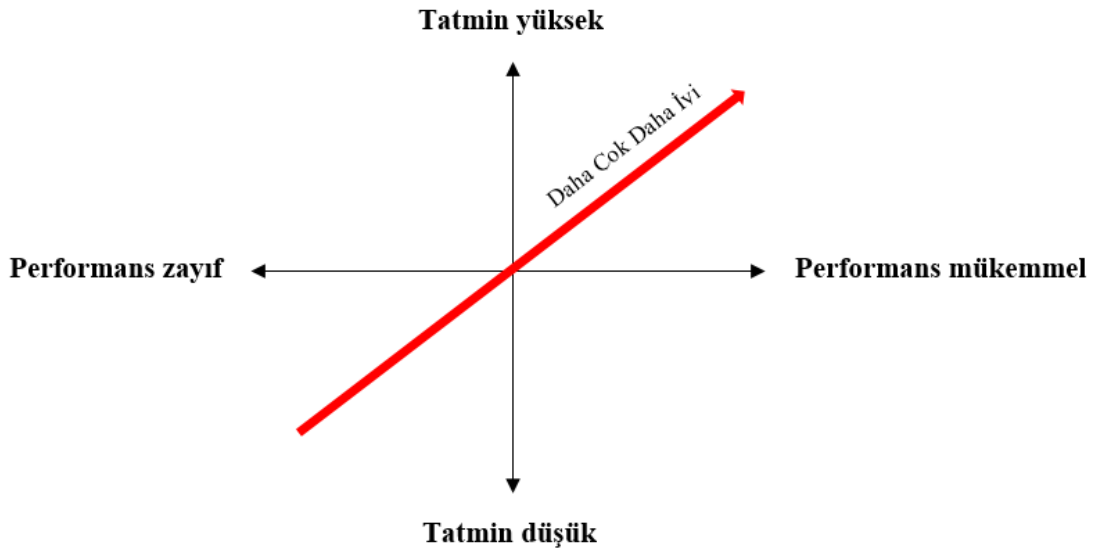
Yatay eksen (soldan-sağa) ise müşterinin ihtiyacını karşılama üzerine oluşturulan bir performansdır. [Zayıf performans (çok kötü veya hiç yapmamış bir hizmet) Mükemmel performans (çok iyi yapmış bir hizmet)].

¹¹⁵ Coleman, Lance. “The Customer-Driven Organization: Employing The Kano Model”, New York, 2004, S.2.

¹¹⁶ Goodpasture, John. “Quantitative Methods In Project Management”, 2003, ss.8-12.

1. Daha Çok Daha İyi: Şekil 8'deki Kırmızı ok aşağıdan yukarı, soldan sağa, müşterinin standart beklentilerini yansıtmaktadır. Bu özellikler tipiktir ve zaten servis kapsamına dahil edilmektedir. Bu kategorinin örnekleri şu şekilde gösterilir; otele varışta temiz çarşaf ve havlu kullanılabilirliği, günlük hizmetçi servisi, televizyonlarının ve diğer odada olan ekipmanın garantisi ve kesintisiz çalışması, kalma süresi boyunca çalışanlar tarafından misafirlerin ödeyecekleri hesapların işlemi sırasında hatasız bir çalışma sergilenmesi vs.

Şekil 8: Noriaki Kano Modeli'nin “Daha Çok Daha İyi” Kategorisinin Çizgisi



Örnekleri:

Sol alt köşede kırmızı ok'un başlangıcı:

1. Araba 100 kilometre başına 25 litre benzin tüketmektedir;
 2. Bir bankada hizmet ödeme için 40 dakika gerekmektedir;
- Sonuç: Müşteri tatmini düşüktür.

Kırmızı ok'un ortası (merkez eksenleri ile kesişme):

1. Araba 100 kilometre başına 10 litre benzin tüketmektedir;
 2. Bir bankada hizmet ödeme için 10 dakika gerekmektedir;
- Sonuç: Müşteri ilgisizdir (nötr).

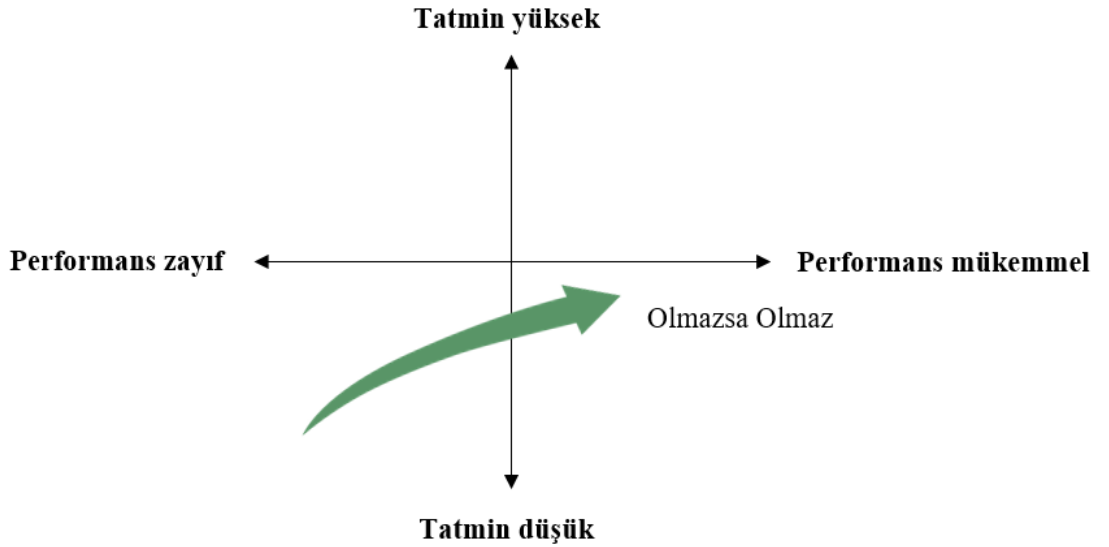
Sağ üst köşede kırmızı ok'un sonu:

1. Araba 100 kilometre başına 7 litre benzin tüketmektedir;

2. Bir bankada hizmet ödeme için 2 dakika gerekmektedir;
Sonuç: Müşteri tatmini yüksektir.

2. Olmazsa Olmaz: Bu tür kategori müşteri açısından mutlaka beklenen bir ürün/hizmetin özellikleridir. Bu özelliklerinin üründe bulunması memnuniyet düzeyinde herhangi bir pozitif etki yaratmazken, bu özelliklerin ürün/hizmette bulunmaması halinde büyük bir memnuniyetsizlik yaratmaktadır. Şekil 9'deki yeşil ok Olmazsa Olmaz kategorisi yansıtmaktadır. Otel işletmelerinde bu tür kategorinin özellikleri örnek olarak şu şekilde göstermektedir; odalarda müşterilere yönelik yapılan hizmetlerin mevcudiyeti (duş, banyo, tuvalet), klima, konferans salonları, odalarda ve katlarda 24 saat içerisinde düzenli olarak hizmet vermesi vb.

Şekil 9: Noriaki Kano Modeli'nin “Olmazsa Olmaz” Kategorisinin Çizgisi



Örnekleri;

Sol alt köşede yeşil ok'un başlangıcı;

1. Bir otel lavabodaki tuvalet kağıdının eksikliği;

Sonuç: Müşteri tatmini düşüktür.

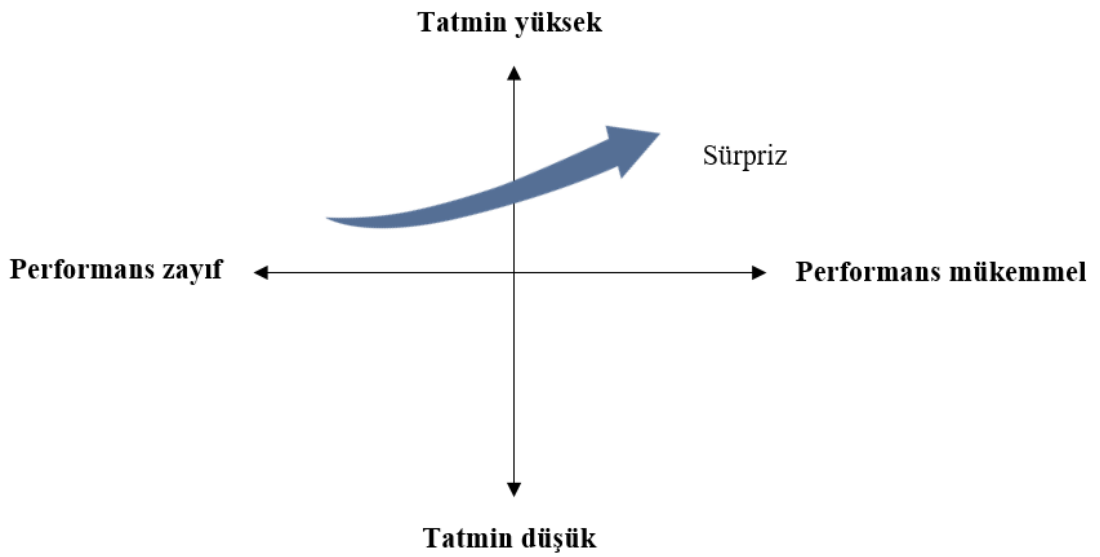
Sağ üst köşede yeşil ok'un sonu;

1. Bir otel lavabodaki iki rulo tuvalet kağıdın varlığı;

Sonuç: Müşteri ilgisizdir (nötr).

3. Sürpriz: Bu kategorinin özellikleri ürün/hizmette bulunmaması halinde ise memnuniyet düzeyi üzerinde herhangi bir negatif etkisi olmayacaktır. Ancak varsa, memnuniyet düzeyini yüksek oranda arttırmaya neden olacaktır. Sürpriz kategorinin otel hizmetlerinde örnekleri şöyledir; odalarda bir banyo setinde şişme deniz simit mevcudiyeti, otel odalarına konulan küçük ekipmanlar (saç kurutma makinesi, şemsiye, markalı kozmetik), akşam yemeği için ücretsiz bir şişe şampanya vb. Şekil 10'daki mavi ok'u Sürpriz kategorisi yansıtmaktadır.

Şekil 10: Noriaki Kano Modeli'nin "Sürpriz" Kategorisinin Çizgisi



Örnekleri;

Sol alt köşede mavi ok'un başlangıcı:

1. Bir hastanede standart öğle yemeği sunulması;

Sonuç: Müşteri ilgisizdir (nötr)

Sağ üst köşede mavi ok'un sonu:

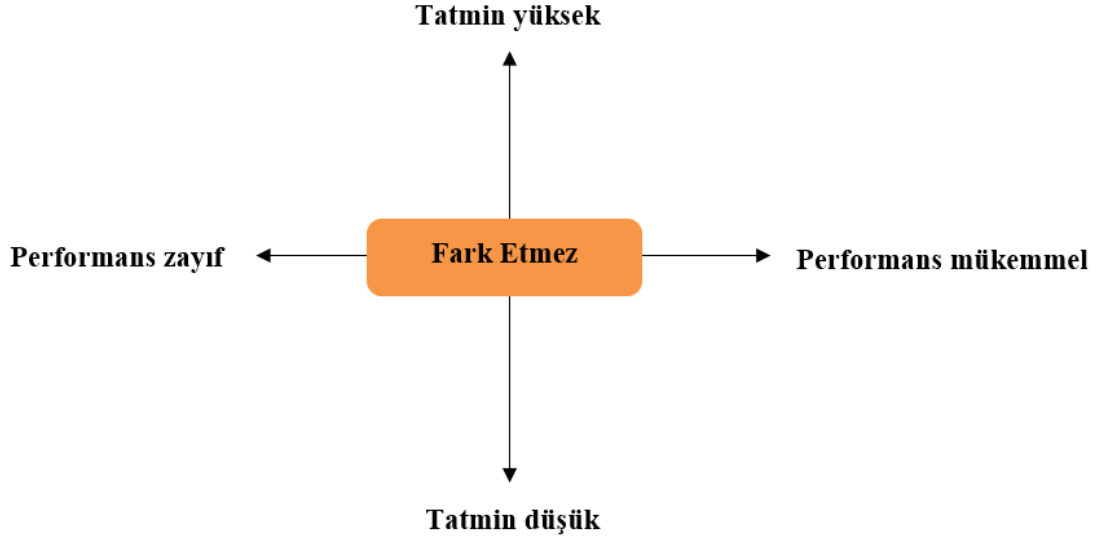
1. Bir hastanede hasta olanlara lokantadan yemekleri hem sipariş edilebilmesi, hem de teslim edilebilmesi

Sonuç: Müşteri tatmini yüksektir.

4. Fark Etmez: Mevcut olup olmadığı tüketici tarafından ilgilendirmeyen ve memnuniyet ya da memnuniyetsizlik yaratmayan bir özelliktir. Yani, tüketicinin memnuniyetini etkilemez. Örneğin: bir otel odasında bulunan DVD oynatıcı

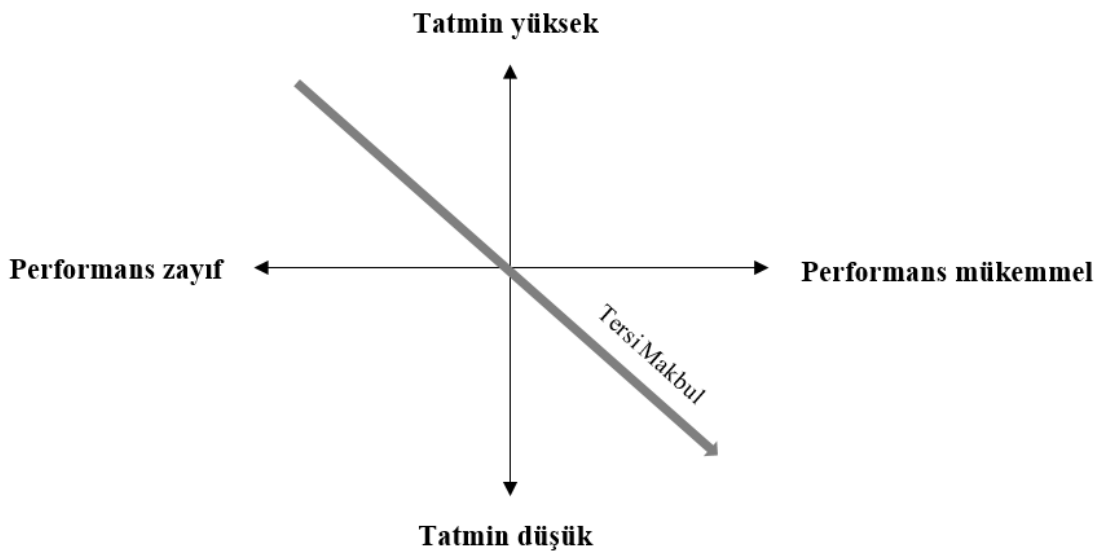
müşteriler için bir memnuniyet yada memnuniyetsizlik yaratmaz. Şekil 11'deki turuncu dikdörtgeni Fark Etmez kategorisi yansıtmaktadır.

Şekil 11: Noriaki Kano Modeli'nin "Fark Etmez" Kategorisinin Çizgisi



5. Tersî Makbul: Bu özelliklerin varlığı müşteriler için memnuniyetsizlik yaratabilir. Örneğin: yeni bir ürün üzerinde pas ya da çiziklerin mevcut olması vb. Şekil 12'deki gri ok'u Tersî Makbul kategorisi soldan sağa, yukarıdan aşağıya yansıtmaktadır.

Şekil 12: Noriaki Kano Modeli'nin "Tersî Makbul" Kategorisinin Çizgisi



Kano Modelini uygularken farkında olması gereken önemli hususlarından biri tüketicileri gruplandırmaktır. Zira, bazı müşteriler için “Sürpriz” olan özellikler diğerleri için “Daha Çok - Daha İyi” kategorisine girebilmekte veya bazıları için “Olmazsa Olmaz” unsurlar kategorisine girmekte ve diğerleri için “Daha Çok - Daha İyi” olabilmektedir. Bu görüşler arasındaki fark, hizmet veya ürünün gerçekte hangi ihtiyacı giderdiğine, nesil/yaş farkına, bölgesel farklılıklara ve daha pek çok unsura bağlı olarak oluşabilmektedir. Bu nedenle bu modelin uygulanması, aynı zamanda uygun bir şekilde kullanılması gerekmektedir¹¹⁷.

2.2.6 Gable’in Çok Boyutlu Modeli

Gable’ın Çok Boyutlu Modeli, otel müşteri - otel yöneticisi ilişkisinde uygulanacak en uygun model olarak tanımlanabilmektedir¹¹⁸. Bu model, bilgisayar tabanlı bilgi sisteminin seçiminde yardımcı olmak üzere dışarıdan bir danışmanla çalışmak ve müşteri memnuniyetini değerlendirmek amacıyla Gable (1996) tarafından geliştirilmiştir. Gable (1996) bağlantının başarılarını deneysel bir şekilde bir dizi vaka incelemesi ile ölçmüş ve bunu müşterilere ve danışmanlara yönelik bir anket olarak düzenlemiştir.

Literatür taraması ve vaka analizleri temel alınarak, Gable (1996) tanımlayıcı ölçüm modelini geliştirmiştir. Bu model, bağlantının başarısının altı önemli boyutunu öngörmüştür. Aynı zamanda sonuçlar, başarı ve performans arasında birincil bir ayrım yapmıştır. Sonuçlar, müşteri anlayışındaki iyileşmeye ve danışmanın tavsiyelerine dayanmaktadır. Danışmanın performansı ile birleşince, bağlantının başarısını değerlendiren üç temel alan sağlanmaktadır: Tavsiyeler, Anlama ve Performans. Gable bu değerlendirme alanı ile, danışman önerilerinin kullanımı ya da kabulünü, müşteri anlayışındaki değişim ve kaynak gereksinimlerinin tahmin edilen sonuçlar ile karşılaştırılması yoluyla ölçülmesini önermektedir¹¹⁹. Bunlar objektif

¹¹⁷ Akgül, Hakan. “Kano Modeli: Müşteriyi Kendinden İyi Tanımak”, 2016, <http://www.sanayigazetesi.com.tr/kano-modeli-musteriyi-kendinden-iyi-tanimak-2-makale,862.html> (07.11.2017).

¹¹⁸ Gable, Guy. “A Multidimensional Model Of Client Success When Engaging External Consultants Management Science”, Journal Of Management Science, Cilt:42, Sayı:8, 1996, ss.1175-1197.

¹¹⁹ Gable, Guy. “Outsourcing Of IT Advice: A Success Prediction Model”, Makale, 1996, S.8.

önlemlerdir. Müşterinin memnuniyet düzeyine göre bu üç alanın her birinde subjektif bir önlem uygulanmaktadır. Bu model, aslen müşteri memnuniyeti üzerinde bilgisayar tabanlı bilgi sisteminin seçimine yardımcı olmak üzere dışarıdan bir danışmanla çalışmayı amaçlarken, otel endüstrisi üzerine de uygulanabilecektir.

Gable'ın (1996) yeniden düzenlenmiş modelinin altı boyutu aşağıda tanımlanmaktadır:

1. **Otel hizmeti kabulü;** Bu, otel endüstrisinin sunduğu hizmetlerin müşteri tarafından ne ölçüde kabul edildiği, kullanıldığı veya kullanmayı planlandığını hedefleyen derecedir.
2. **Otel hizmeti memnuniyeti;** Bu önlem, müşterinin otel hizmetlerinden ne kadar memnun kaldığını belirlemektedir.
3. **Anlayışın geliştirmesi;** Müşteri anlayışının geliştirilmesinin, ihtiyaçlarının daha iyi değerlendirilmesine yol açtığı ve daha etkili bir şekilde hizmet sağlanmasına yardımcı olabileceğini gösterilmektedir.
4. **Memnuniyetin anlaşılması;** Yeni anlayış düzeyinin bir sonucu olarak müşterinin yaşadığı memnuniyeti ölçmektedir.
5. **Performansın yeterliliği;** Otel performansının belli koşullar altında yeterli derecede görülmesidir.
6. **Performans memnuniyeti;** Eğer bir müşteri, otelin genel performansından memnun kaldığında, otel hizmeti daha başarılı sayılmaktadır.

Otel endüstrisinde müşterilerin aldıkları hizmet kalitesi ile memnuniyet derecesinin araştırılmasında kullanılabilecek bir dizi model mevcuttur. Hizmet kalitesi müşteri memnuniyetinden açık bir şekilde ayrılmıştır. Çünkü hizmet kalitesi kişisel bir değere bağlıdır. Buna bağlı olarak, otel endüstrisindeki hizmet kalitesi, değişen müşteri beklentilerine zaman içinde yönetilmeli ve eşleştirilmelidir. Bu kısımda, müşteri memnuniyet düzeylerini belirlemek için kullanılabilecek dört model sunmuştur. Bununla birlikte, yalnızca Karşılaştırma Seviyesi Modeli'nin otel endüstrisine etkili bir şekilde uygulanabileceği sonucuna varmıştır. Bu, Karşılaştırma Seviyesi Modeli'nden türetilen Gable'ın (1996) Çok Boyutlu Modeli, otel müşterilerinin memnuniyetini ölçmek için en uygun bir model olarak belirlenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET KALİTESİ YÖNETİMİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK HİLTON OTELİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, hizmet kalitesi yönetimi ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik, betimsel istatistikler, güvenilirlik testi, keşfedici faktör analizi, müşteri memnuniyeti ölçeğinin analizi ve regresyon analizi dâhil olmak üzere araştırma analizi yapılabilmek için kullanılmıştır.

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Otellerin rekabetçi bir pazarda sürdürülebilirlik sağlayabilmeleri için, ürün/hizmet kalitesini yükseltmek ve müşterilerin sadakatini korumaya daha fazla dikkat etmeleri gerekmektedir. Bu tez, İzmir'in beş yıldızlı otellerinden birinde hizmet kalitesi performansının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini araştırmaya odaklanmaktadır. Bu çalışmada, SERVPERF modeli kavramsal çerçeve olarak seçilmiştir. Araştırmada, SERVPERF modelinin beş boyutu (maddi değerler, güvenilirlik, cevap verebilirlik, güvence ve empati) ile otel müşterileri tarafından algılanan hizmet kalitesi değerlendirilmektedir. Bu boyutlar, hizmet kalitesi ölçümünde önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle araştırmanın gerçekleştiği hizmet kalitesi boyutlarını geliştirmek ve müşteri memnuniyetini artırmak için belirli stratejilere sahip olmaları gerekmektedir.

3.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Bu çalışmada, SERVPERF modeli kullanılmaktadır. Ayrıca, çalışma, sadece İzmir'deki bir otel ile sınırlıdır, bulgular genelleşemez.

3.3 ARAŞTIRMADA KULLANILAN SERVPERF MODELİ

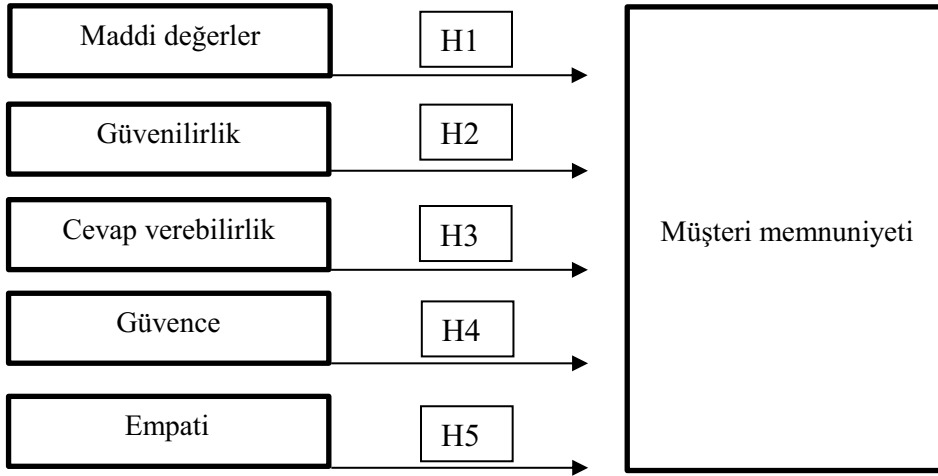
SERVPERF modeli, hizmet kalitesini ölçen popüler bir model olup birçok araştırmada kullanılmıştır. SERVPERF modelinde beş boyut aşağıda yer almaktadır:

1. Maddi değerler boyutu, hizmetin fiziksel özelliklerini içermektedir; Fiziksel tesislerin, Ekipmanların ve Personelin görünüşü gibi.
2. Güvenilirlik boyutu, bir kuruluşun sunduğu hizmetleri, güvenilir ve doğru bir şekilde yerine getirebilme kabiliyetini içermektedir.
3. Cevap verebilirlik boyutu, çalışanların müşterilere yardım etme ve hizmet sunma isteklilikleri veya hazır olmaları ile ilgilidir.
4. Güvence boyutu, çalışanların bilgi, nezaket ve güvenini sağlamak için yetenekleri ifade etmektedir.
5. Empati boyutu, firmanın müşterilerine sunduğu bireyselleştirilmiş bakım ve dikkati içermektedir.

Özet olarak, bu tez hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini ölçmek için SERVPERF modelini uygulamaktadır. Hizmet kalitesini ölçmek için genellikle SERVQUAL modeli kullanılmaktadır. Bu nedenle SERVPERF modelinin uygulanması, Türkiye'de hizmet kalitesi ölçümünde oldukça orijinal bir ölçüm yolu olacaktır. Bu çalışma, hizmet kalitesi ölçümünün iyileştirilmesine katkıda bulunacak ve ileride yapılacak diğer araştırmalara referans veya örnek olacaktır. Müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi bulabilmek için, hizmet kalitesi boyutları, müşteri algıları ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi hipotezleştirmek gerekmektedir:

- H1: Maddi değerler boyutu ile müşteri memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki vardır.
- H2: Güvenilirlik boyutu ile müşteri memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki vardır.
- H3: Cevap verebilirlik boyutu ile müşteri memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki vardır.
- H4: Güvence boyutu ile müşteri memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki vardır.
- H5: Empati boyutu ile müşteri memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki vardır.

Şekil 13: Araştırma Modeli ve Hipotezler



3.4 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, ÖRNEKLEME VE VERİ TOPLAMA

Çalışmada alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Soru sorma yöntemi ve anket tekniği kullanılmıştır. 1 Aralık, 2017 - 08 Ocak, 2018 tarihleri arasında google vasıtasıyla İzmir’deki Hilton otelinde kalan müşterilere anket dağıtılmıştır. Sonuç olarak, cevaplama oranı %80 çıkmıştır. Analiz için SPSS 25.0 yazılımı kullanılmıştır. Anket, 22 sorudan oluşmaktadır. Hizmet kalitesinin beş boyutuna dayanarak ilk 20 soru 5 gruba ayrılmıştır: maddi değerler, güvenilirlik, cevap verebilirlik, güvence ve empati. Kalan iki soru, müşteri memnuniyetini ölçmek için kullanılmıştır. Bu ölçüm, “1 = Hiç katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kısmen Katılıyorum, 4 = Katılıyorum, 5 = Tamamen Katılıyorum” derecelendirme ölçeğine dayanmaktadır.

3.5 ANALİZ

Toplanan verilerin değerlendirilmesi ve SPSS 25.0 yazılımı ile yapılmıştır. Verilerin analizinde aşağıdaki analizler gerçekleştirilmiştir:

- **Güvenilirlik analizi:** Bu yöntem, analizde varılan uygunsuz değişkenleri kaldırmaya ve Cronbach Alfa katsayısı ile ölçüm güvenilirliğini değerlendirmeye yardımcı olmaktadır. Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenirlik durumu aşağıda verilmiştir:

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
 - $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
 - $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,
 - $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.
- Keşfedici faktör analizi: Ölçümlerin Cronbach Alpha katsayısı ile güvenilirliği değerlendirdikten ve uygunsuz bulunan değişkenler kaldırdıktan sonra, verileri araştırmak için keşfedici faktör analizi kullanılmıştır. Bu yöntem, araştırmalar için gerekli değişken kümesini belirlemede ve değişkenler arasındaki ilişkiyi bulmada çok yararlıdır. Keşfedici faktör analizinde, faktör analizinin uygunluğunu belirlemek için KMO endeksi (Kaiser - Meyer - Olkin) kullanılacaktır. KMO endeksi 0,5 ile 1 arasında ise analiz uygun bulunacaktır. Buna ek olarak, keşfedici faktör analizi faktörlerin sayısının belirlenmesindeki Özdeğer'e bağlıdır. Hizmet Kalitesi Performansının müşteri memnuniyeti üzerindeki özdeğer etkisine sahip faktörler sadece 1'den büyük olursa modelde tutulacaktır. Özdeğer, faktörler tarafından açıklanan değişken elementi temsil etmektedir. Keşfedici faktör analiz sonuç tablosunun önemli bir kısmı, boyut matrisi veya döndürülmüş boyut matrisini oluşturmaktadır. Bu boyut matrisi, faktörlere göre standartlaştırılmış değişkenleri temsil eden katsayıları içermektedir (her değişken faktörlerin bir polinomudur). Faktör yükleme katsayıları, değişkenler ve faktörler arasındaki bağlantıyı göstermektedir. Bu katsayılar, değişkenler ve faktörler arasındaki ilişkinin ne kadar yakın olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma, ana boyut yöntemini kullandığından, faktör yükleme katsayılarının ağırlığının 0,5'ten büyük olması gerekmektedir.
 - Regresyon analizi: Keşfedici faktör analizden faktör çıkartıldıktan sonra, standart doğrusal test ve Varyans Enflasyon Faktörü testi gibi çoklu doğrusal regresyon modelinde gerekli varsayım ihtimalleri araştırılacaktır. Eğer varsayımlar ihlal edilmemiş olursa, çoklu doğrusal regresyon modeli kullanılmış olacaktır ve düzeltilmiş R^2 , modelin ne kadar iyi oluşturulduğunu gösterecektir.

3.6 BULGULARI

Betimsel İstatistikler, Güvenilirlik testi, Keşfedici Faktör Analizi, Müşteri Memnuniyeti Ölçeğinin Analizi ve regresyon analizi dâhil olmak üzere araştırma analizinin temel bulguları aşağıda yer almaktadır.

3.6.1 Betimsel İstatistikler

Tablo 3, ankete katılan kişilerin demografik özelliklerinin dağılımları göstermektedir. Buna göre; Ankete katılan kişilerin %35,42'si kadın ve %64,58'i erkektir. Ankete katılan kişilerin çoğunluğu %33,33 39-49 yaş aralığında kişilerdir. Kalanların yaklaşık %0,00'ı 18 yaşın altında; yaklaşık %21,88'i 18-27 yaş; %19,79'u ise 28-38 yaş; %13,54'ü 50-60 yaş ve %11,41'i ise 61 ve üzeri yaş aralığında kişilerdir. Ankete katılan kişiler eğitim seviyesi açısından çoğunluk olarak lisans %58,33 eğitilmiş olarak görülmektedir. Kalanların %0,00'ı ilköğretim; %0,00'ı ortaokul; %3,13'u lise; %23,96'ı yüksek lisans ve %14,58'i doktora seviyesine sahip oldukları görülmektedir. Ankete katılan kişilerin çoğunluğunun %38,54'u 3.001-4.000TL arası olduğu görülmektedir. Ayrıca ankete katılan kişilerin yaklaşık %14,58'i 1.000TL ve daha az gelire sahip; %11,46'sı 1.001-2.000TL gelire; %21,88'i 2.001-3.000TL; yaklaşık %9,38'i 4.001-5.000TL ve yaklaşık %4,16'sı ise 5.001 ve üzeri gelire sahip kişilerdir.

Tablo 3: Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

Demografik özellikler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	62	%64,58
	Kadın	34	%35,42
Toplam		96	%100,00
Yaş	18 yaşın altında	0	%0,00
	18-27	21	%21,88
	28-38	19	%19,79
	39-49	32	%33,33
	50-60	13	%13,54
	61 yaş üstü	11	%11,46
Toplam		96	%100,00
Eğitim seviyesi	İlkokul	0	%0,00
	Ortaokul	0	%0,00
	Lise	3	%3,13
	Lisans	56	%58,33
	Yüksek Lisans	23	%23,96
	Doktora	14	%14,58
Toplam		96	%100,00
Aylık gelir durumu (TL)	1.000'den az	14	%14,58
	1.001-2.000	11	%11,46
	2.001-3.000	21	%21,88
	3.001-4.000	37	%38,54
	4.001-5.000	9	%9,38
	5.001'den fazla	4	%4,16
Toplam		96	%100,00

3.6.2 Madde Ortalamaları Güvenilirlik

Tablo 4'te görüleceği üzere, betimsel istatistik analizinin sonucunu, ortalama değerlerin oldukça yüksek olduğu gösterilmektedir. En düşük ortalama değeri 3,6875

ve en yüksek değer ise 4,1979 bulunmuştur. Buna göre, müşteriler, hizmet kalitesini orta ve yüksek puanla değerlendirmektedir.

Tablo 4: Cronbach Alpha Katsayıları

Anlamı		Cronbach Alfa	Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu	Alfa, öge silindiyse
Maddi değerler 1	3,9792	,824	,616	,798
Maddi değerler 2	4,1458		,666	,771
Maddi değerler 3	4,0000		,661	,775
Maddi değerler 4	4,0521		,669	,771
Güvenilirlik 1	4,0000	,868	,719	,831
Güvenilirlik 2	4,1979		,775	,809
Güvenilirlik 3	4,0833		,663	,854
Güvenilirlik 4	4,0208		,722	,830
Cevap verebilirlik 1	4,0000	,840	,628	,819
Cevap verebilirlik 2	4,1458		,677	,796
Cevap verebilirlik 3	4,1667		,771	,756
Cevap verebilirlik 4	3,9479		,628	,817
Güvence 1	3,8229	,847	,696	,801
Güvence 2	4,0208		,726	,788
Güvence 3	4,1354		,678	,810
Güvence 4	4,0000		,641	,825
Empati 1	3,6875	,781	,249	,880
Empati 2	4,0313		,707	,660
Empati 3	4,1771		,763	,633
Empati 4	4,1667		,683	,677
Memnuniyet 1	4,2604	,834	,723	
Memnuniyet 2	4,2292		,723	

Tablo 4’te görüldüğü gibi, boyutların güvenilirleri yüksektir. Sadece empati 1 kodlu soru analizden çıkarıldığında, güvenilirlik yükselmektedir. Bu nedenle, analizlere hizmet kalitesini oluşturan 19 soru üzerinden devam edilmektedir.

3.6.3 Keşfedici Faktör Analizi

Tablo 5'te görülebileceği üzere, KMO ve Bartlett Testi, faktör analizini keşfetmek için yeterli olduğunu göstermektedir. Çünkü örnekleme yeterliliğinin ve Sig. değeri sırasıyla 0,812 ve ,000'dir. Değeri, 0,5'ten büyük olduğu için örnekleme yeterliliği kabul edilmektedir.

Tablo 5: Hizmet Kalitesi Ölçeği İçin KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		,812
Bartlett'in Sferisite (yuvarlaklık) Testi	Ki Kare Yaklaşık	1070,077
	df	171
	Sig.	,000

Tablo 6'ya bakıldığında, Ekstraksiyon metodu, temel boyut analizi ve varimax döndürme yöntemi uygulanmasının sonucunda, 1'den büyük özdeğere sahip boyutlar alınmıştır. Sonuçta kalan beş boyut hizmet kalitesi varyansının %72,486'sını açıklamaktadır.

Tablo 6: Hizmet Kalitesi Ölçeği İçin Toplam Varyans Açıklanması

Boyut	Başlangıç Özdeğerleri			Döndürme Sonrası Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyansın %'si	Toplam %'ler	Toplam	Varyansın %'si	Toplam %'ler
1	7,156	37,662	37,662	3,126	16,451	16,451
2	2,126	11,188	48,850	2,804	14,758	31,209
3	1,865	9,816	58,666	2,744	14,441	45,649
4	1,454	7,652	66,318	2,571	13,531	59,180
5	1,172	6,168	72,486	2,528	13,305	72,486

Öte yandan, tablo 7'ye bakıldığında, hizmet kalitesi ölçeği üzerinde bileşen matrisine göre 19 adet varyans kabul edilmiştir.

Tablo 7: Hizmet Kalitesi Ölçeği İçin Döndürülmüş Bileşen Matrisi

	Bileşen				
	1	2	3	4	5
Güvenilirlik 1	,835				
Güvenilirlik 2	,808				
Güvenilirlik 4	,737				
Güvenilirlik 3	,686				
Cevap verebilirlik 3		,852			
Cevap verebilirlik 2		,810			
Cevap verebilirlik 4		,702			
Cevap verebilirlik 1		,699			
Güvence 4			,837		
Güvence 3			,771		
Güvence 2			,767		
Güvence 1			,747		
Maddi Değerler 1				,811	
Maddi Değerler 2				,750	
Maddi Değerler 4				,660	
Maddi Değerler 3				,605	
Empati 3					,892
Empati 2					,886
Empati 4					,808

3.6.4 Müşteri Memnuniyeti Ölçeğinin Analizi

Tablo 8'e bakıldığında, müşteri memnuniyeti, örnekleme yeterliliği değeri 0,5 ve Sig. değeri ,000 olan iki gözlem değişkenini içermektedir. Bununla birlikte, tablo 9'de görüleceği üzere, ilk başlangıç özdeğer 1'den düşük olan tek bir boyut bulunmaktadır. Dolayısıyla, müşteri memnuniyetini %86,151 varyansın yüzdesi ile

açıklayan tek bir boyut bulunmaktadır. Bu nedenle müşteri memnuniyeti ölçeğinin 2 değişkeninin en düşük başlangıç özdeğerine sahip biri çıkarılmıştır.

Tablo 8: Müşteri Memnuniyeti Ölçeği İçin KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü		,500
Bartlett'in Sferisite (yuvarlaklık) Testi	Ki Kare Yaklaşık	69,167
	df	1
	Sig.	,000

Öte yandan, tablo 9'a bakıldığında, müşteri memnuniyeti ölçeği üzerinde bileşen matrisine göre 1 adet varyans kabul edilmiştir.

Tablo 9: Müşteri Memnuniyeti Ölçeği İçin Döndürülmüş Bileşen Matrisi

	Bileşen
	1
Müşteri Memnuniyeti 1	,862
Müşteri Memnuniyeti 2	,862
Başlangıç Özdeğer	1,756
Varyansın %'si	86,151

3.6.5 Regresyon Analizi

Regresyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılmaktadır. Eğer tek bir değişken kullanılarak analiz yapılmakta ise buna tek değişkenli regresyon olarak belirlenmektedir. Birden çok değişken kullanılmakta ise çoklu regresyon analizi olarak tanımlanmaktadır.

Çoklu regresyon analizimizde bağımlı değişken müşteri memnuniyetidir ve bağımsız değişkenler: maddi değerler boyutu, güvenilirlik boyutu, cevap verebilirlik boyutu, güvence boyutu ve empati boyutudur. Bağımsız ve bağımlı değişkenlerin medyan değeri, çoklu regresyon analizi yürütmeden önce hesaplanmıştır. Tablo 10'da görüldüğü gibi, memnuniyet boyutu ile diğer beş bağımsız boyut arasındaki

korelasyonun değeri pozitifdir. Bunun yanında, bağımlı ile bağımsız değişkenler arasında pozitif bir doğrusal ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Empati boyut dışında, bağımsız boyutların Pearson korelasyonunun değeri 0,3'ten daha fazla olduğundan dolayı bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında yüksek bir korelasyon düzeyi vardır.

Tablo 10: Pearson Korelasyon Analizi

		Memnuniyet	Maddi Değerler	Güvenilirlik	Cevap Verebilirlik	Güvence	Empati
Pearson Sig. (1-tail)	Memnuniyet	1					
Pearson Sig. (1-tail)	Maddi Değerler	,605 ,000	1				
Pearson Sig. (1-tail)	Güvenilirlik	,588 ,000	,554 ,000	1			
Pearson Sig. (1-tail)	Cevap Verebilirlik	,579 ,000	,420 ,000	,336 ,000	1		
Pearson Sig. (1-tail)	Güvence	,448 ,000	,264 ,005	,307 ,001	,370 ,000	1	
Pearson Sig. (1-tail)	Empati	,295 ,002	,291 ,002	,331 ,000	,168 ,051	,262 ,005	1

Tablo 11'de, düzeltilmiş R^2 katsayısı 0,564'dir. Böylece, 5 hizmet kalitesi boyutu, müşteri memnuniyeti değişkeninin % 56,4'ünü açıklamaktadır.

Tablo 11: Regresyon Analizi Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası
1	,766 ^a	,587	,564	,52881

Tablo 12: Regresyon Analizi Model Katsayıları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	Doğrudaşlık İstatistikler	
	B	Std. Hatta	Beta			VİF	Tolerans
(Sabit)	,093	,388		,240	,811		
Maddi Değerler	,293	,093	,272	3,162	,002	1,609	,622
Güvenilirlik	,259	,081	,272	3,215	,002	1,566	,639
Cevap verebilirlik	,258	,066	,305	3,893	,000	1,341	,746
Güvence	,143	,063	,172	2,271	,026	1,246	,802
Empati	,025	,063	,030	,402	,689	1,177	,850

Varyans Enflasyon Faktörü (VIF) nispeten küçük (10'dan küçük) olduğu için, bu, bağımsız değişkenlerin birbirleriyle yakından ilişkili olmadığını göstermektedir. Bu nedenle çoklu ortak doğrusallık oluşmamasıyla sonuçlanabilmektedir. Tablo 12, çoklu regresyon analizinin sonucunu göstermektedir. Regresyon katsayılarının pozitif işaretinden dolayı (B), yukarıdaki regresyon modelindeki bağımsız boyutların müşteri memnuniyeti ile pozitif ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Her boyut açısından, cevap verebilirlik boyutu 0,305 Beta katsayısına sahip ve anlamlılık düzeyi 0,000'dir ($<0,05$). Böylece, cevap verebilirlik boyutu, müşteri memnuniyeti üzerinde en önemli etkiye sahiptir. Benzer şekilde, maddi değerler boyutunun Beta katsayısı 0,272 ve anlamlılık düzeyi 0,002'dir; güvenilirlik boyutunun Beta katsayısı 0,272 ve anlamlılık düzeyi 0,002'dir; güvence boyutunun Beta katsayısı 0,172 ve anlamlılık düzeyi 0,026'dır. En son kalan bağımsız empati boyutun anlamlılık düzeyi 0,689'dur. Anlamlılık düzeyi 0,05'den daha büyük olduğu için empati boyutun müşteri memnuniyetini önemli ölçüde etkilemediği sonucuna varılabilmektedir.

Bu sebeple, maddi değerler, güvenilirlik ve güvence boyutları müşteri memnuniyeti üzerinde de önemli etkiye sahiptir. Bu, yalnızca beş hipotezin dördünü (H1, H2, H3 ve H4) kabul etmek gerektiğini anlamına gelmektedir. Her ne kadar bir boyut (empati), müşteri memnuniyeti düzeyinde önemli bir etkiye sahip olmasa da,

bu boyut, Otel hizmetinin kalitesini oluşturmak için yeterli bir koşul olarak görev yapmaktadır.

Tablo 13: Hipotezlere İlişkin Test Sonuçları

Hipotez	Sonuç
Maddi değerler boyutu ile müşteri memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul edilir
Güvenilirlik boyutu ile müşteri memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul edilir
Cevap verebilirlik boyutu ile müşteri memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul edilir
Güvence boyutu ile müşteri memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul edilir
Empati boyutu ile müşteri memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki vardır.	Red edilir

SONUÇ ve ÖNERİLER

Hizmet sürecinde yer alan tüm taraflar, yani tüketiciler, personeller, yöneticiler ve işletme sahipleri ile ilgili beklentileri aynı zamana denk geldiğinde, hizmet kalitesi en üst seviyeye ulaşacaktır. Yukarıdaki husus dikkate alınarak, müşterileri memnun etmek ve elinde bulundurmak için kuruluşlar tarafından sağlanan hizmetlerin kalitesini yükseltmeye yardımcı olabilecek bir tavsiye listesini geliştirdim.

Birincisi, hizmet sektöründeki önemli şartlardan biri kalite yönetiminin personelin kalitesine bağlı olmasıdır. ABD haberlerinde ve Dünya Raporunda yayınlanan araştırmalara göre, oteller çoğunlukla müşterilerine yetersiz kalite sunmaları nedeniyle ve özellikle kötü hizmet sunmaları nedeniyle müşterilerini kaybetmektedir. Ayrıca, kötü hizmet sunan oteller, kalitesiz bir ürün ile karşılaştırılırsa beş kat daha fazla müşteri kaybetmektedir.

Pareto Kuralına göre, müşterilerin yaklaşık % 20'si sorunların % 80'ini yansıtmaktadır. Otel işletmelerinde yapılan araştırmalar, hizmet personelinin çatışma durumlarıyla ilgilenirken sahip olduğu ilk düşüncelerden birinin kendisini korumak ve bu sorunun ortaya çıkmasında yer almadıklarını ispatlayıp istediğini onaylatmaktır. Bu durum, yönetimin gerçekten müşteri memnuniyeti için endişeleri teşvik ettiği konusunda çalışanların belirsizliğinden bahsetmektedir. Aksi takdirde, personel çatışmayı derinleştirmeye veya kendi doğrularını ispatlamak yerine “memnunsuz” müşteriye cömertlik göstererek sorununu halledebilmektedir. Müşteri her zaman haklı değil, ancak otel müşterinin doğru olmadığını kanıtlayarak nasıl bir fayda sağlayabilir? Şüphesiz ki, oteller güven sağladıkları müşterilerini bile kaybedecek ve yenisini çekmek onlar için çok daha zor ve pahalı olabilecektir.

Hizmet sektöründeki servis pozisyonlarının %90'ı, çalışmalarını geçici olarak dikkate alan kişiler tarafından işgal etmektedir. Diğer bir ifadeyle, içinde bulundukları pozisyonlarda uzun süre kalmayacaklarına ve mutlaka daha iyi bir iş bulacaklarına emin olmaktadır. Onlar çocukluktan beri bir garson, operatör veya hizmetçi olmayı hayal etmiş gibi azimle çalışma göstereceğini beklemeyin. Sadece birimler hizmet sektörünü bilinçli olarak seçmektedir. Bu insanlardan her gün duygusal ve sorumlu bir iş beklemek imkânsızdır. Bu nedenle, otel yöneticisi

tarafından şirketin personeline daha dikkatli olması gerektiği ve aynı zamanda şirketin büyümesine dâhil olması gerekmektedir.

İkincisi, şirketin başarısı için gerekli olan her şeyi en azından birkaç yıl yapabilen doğru insanlardan seçmek çok önemlidir. Kuruluşların “diğer insanları sevmek” ana yetenekleri olan çalışanlara ihtiyacı duyumaktadır. Pratiklik, müşterilerin ne istediğini bulmak için çalışanların pahalı yollar aramamaları gerektiğini göstermektedir. İsteleri sormak, dikkatli dinlemek ve tüm gerekli dilekleri yerine getirmek yeterli olabilmektedir.

Özetlersek, kalite ilk önce, sağlanan hizmetten müşterinin memnuniyetine yansıyan bir duygudur ve kaliteli bir otel hizmeti, konukların ihtiyaçlarını karşılayan bir üründür. Bilindiği üzere, iyi bir müşteri memnuniyeti için oteldeki tüm personelin bir görev ile birleştiğini unutmamak gerekir. Eğer müşteriler hoş bir şekilde karşılanırsa, onlar için temiz bir oda ve lezzetli bir öğle yemeği sağlanırsa müşteriler o otelden memnun kalacaklardır. Ancak çalışanlar tarafından birden bire ortaya çıkan bazı uygunsuz durumlar sebebiyle müşteriler mutsuz olacaklarından personelin tüm önceki çabaları kaybolacaktır.

Kalite bir masraf olarak görülemez. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayarak, güvenlerini sağlamaya çalışılmalıdır. Daha kaliteli hizmet verilebilmesi için uzun vadeli bir katkı sağlamak ve sürekli gelişme sağlanması gerekmektedir. Müşterilere karşı dikkatli olunmalıdır. Aynı zamanda beklenmedik bir durum söz konusu olduğunda, iş üzerine yatırılmış olan yatırımları kurtarabilmeye veya yok edebilmeye yol açmaktadır.

Hizmet kalitesi, bir şirketin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü korumakta ve geliştirmekte berlikte önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü hizmet kalitesi müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Bunun yanında, SERVPERF modeli hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sundukları hizmetin kalitesini belirlemede kullanışlı araçlarından birisidir. SERVPERF modeli kullanılarak hizmet kalitesini ölçmeye odaklanmış ve İzmir'deki beş yıldızlı otellerden biri anket gerçekleştirilmiştir. Bu tez, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi araştırmak için 4 ay boyunca yürütülmüştür. SERVPERF modeline dayalı olarak hizmet kalitesinin beş boyutu ve müşteri memnuniyeti 22 soru aracılığıyla analiz edilmiştir. Toplam anket sayısı 96'dır. Betimsel analizler, faktör analizi ve regresyon analizi yapılmıştır.

Hizmet kalitesinin beş boyutu müşteri memnuniyetinin boyutu ile pozitif yönde ilişkili olduğu ve müşteri memnuniyeti değişkeninin %56,4'ünü açıkladığı bulunmuştur. Çalışmanın bulguları şu şekilde özetlenebilmektedir:

- Cevap verebilirlik boyutun, müşteri memnuniyeti ile önemli ve olumlu ilişkisine sahip olduğu sonuca varılabilmektedir. Müşterilere hizmet etme istekliliğine, müşterilerin isteklerine yanıt vermek için bulunabilirliğe ve müşterilerin taleplerini karşılama esnekliğine işaret eden cevap verebilirlik boyutu, müşteri memnuniyeti üzerinde en büyük etkidir. Sonuçta, incelenen otelin performansının standarttan daha iyi olduğu keşfedilmesine ve müşterilerin otele memnun kalmalarına neden olmaktadır. “Maldivler Turizm Endüstrisinde Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi” adlı bilimsel araştırmada, (Hassan Ziyad Ibrahim, Zubair Hassan ve Abdul basit, 2015) bu tezin elde ettiği aynı sunucunu benimsemişlerdir.
- Maddi değerler boyutun, müşteri memnuniyeti ile anlamlı ve olumlu bir ilişkisinde bulunmuştur. Böylece, müşterilerin incelenen otel'in maddi özelliklerinden memnun kaldıkları sonuçlanabilmektedir. “Misafirperverlik Endüstrisindeki Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti: Jimma Kasabası, Etiyopya'daki Seçilmiş Oteller Örneği” adlı bilimsel araştırmada, (Shimekit Kelkay Eshetie, Wondoson Seyoum ve Seid Hussien Ali, 2016) bu tezin elde ettiği aynı sunucunu benimsemişlerdir.
- Güvenilirlik boyutun, otel hizmetlerinde müşteri memnuniyeti ile anlamlı ve olumlu bir ilişkisinde olduğu ortaya çıkarılmıştır. İncelenen otelin güvenilirlik boyutunun tüm unsurlarında müşterilerin beklentilerini karşılamayı başarılı olduğu anlamına gelmektedir. “Nairobi, Kenya Otellerde Sunulan Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti” adlı bilimsel araştırmada, (Charles WATIKI, 2014) bu tezin elde ettiği aynı sunucunu benimsemiştir.
- Güvence boyutun, müşteri memnuniyeti ile anlamlı ve olumlu bir ilişkisinde bulunmuştur. İncelenen otelin güvence boyutunun tüm unsurlarında müşterilerin beklentilerini karşılamayı başarılı olduğu anlamına gelmektedir. “Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti: Vietnam'daki Otel Sektöründe Bir Örnek Olay İncelenmesi” adlı bilimsel araştırmada, (Minh Nguyen, Nguyen Thu Ha, Phan

Chi Anh ve Yoshiki Matsui, 2015) bu tezin elde ettiği aynı sunucunu benimsemişlerdir.

- Empati boyutun incelenen otel hizmetlerinde müşteri memnuniyeti ile anlamlı bir ilişkisinde bulunmamıştır. “Hizmet Kalitesi ve Otellerde Müşteri Memnuniyeti: Etiyopya'dan Ampirik Bir Kanıt” adlı bilimsel araştırmada, (Feven Abebe Tessera, Ibiwani Alisa Hussain ve Noraini Ahmad, 2016) bu tezin elde ettiği aynı sunucunu benimsemişlerdir.

Maddi olmayan hizmet kalitesi boyutlarının oynadığı önemli rolü kapsamında, otelcilerin, müşteri memnuniyetini daha iyi kazanmak için maddi olmayan hizmet kalitesi boyutlarını geliştirmeye ve yoğunlaşmaya yönelik çabalar sarfetmesi gerekmektedir. Maddi olmayan hizmet kalitesi boyutlarının çoğunlukla otel personelinin bilgi ve tutumuna bağlı olduğu görölmektedir. Bu doğrultuda, otel personeline eğitim sağlamak için daha fazla kaynaklar ve daha uygun bir şekilde tahsis edilmesi gerekmektedir. Bunun sonucunda, otel personelin, müşterilere hizmet etmek ve yardımcı olmak için mesleki beceri ve bilgi ile daha güvende olacaklarına yol açacaktır.

KAYNAKÇA

Akbar, Fie ve Mey Lau Pei. **“Measuring Service Quality And Customer Satisfaction Of The Hotels In Malaysia: Malaysian, Asian And Non-Asian Hotel Guests”**, Journal Of Hospitality And Tourism Management, Cilt13, Sayı:2, 2006, S.45.

Algan ve Dünder Kaya Ayşe. **“Türkiye'nin Çevre Konusunda Verdiği Sözler”**, **Türkiye Bilimler Akademisi Raporları: Türkiye Bilimler Akademisi, Türkiye Bilimler Akademisi**, Ankara, 2005, S.85.

Andaleeb ve Conway Carolyn. **“Customer Satisfaction In The Restaurant Industry: An Examination Of The Transaction-Specific Model”**, Journal Of Services Marketing, Cilt:20, Sayı:1, 2006, S.16.

Anderson, Fornell ve Lehmann R. Donald. **“Customer Satisfaction, Market Share And Profitability: Findings From Sweden”**, Journal Of Services Marketing, Cilt:58, Sayı:3, 1994, S.56.

Assael, Henry. **“Marketing: Principles And Strategy”**, University Of Indiana State, 1993, S.18.

Asubonteng, Mccleary ve Swan John. **“SERVQUAL Revisited: A Critical Review Of Service Quality”**, Journal Of Services Marketing, Cilt:10, Sayı:6, 1996, ss.62-81.

Atkinson, Ann. **“Answering The Eternal Question: What Does The Customer Want”**, Cilt:22, Sayı:2, 1988, ss.12-14.

Aubert-Gamet, Veronique. **“Twisting Services Capes: Diversion Of The Physical Environment In A Re-Appropriation Process”**, International Journal Of Service Industry Management, Cilt:8, Sayı:11, 1997, ss.26–41.

Baldacchino, Godfrey. **“Total Quality Management In A Luxury Hotel: A Critique Of Practice. International Journal Of Hospitality Management”**, Int. J. Hospitality Management, Cilt:14, Sayı:1, 1995, S.76.

Bauer, Duffy Ve Russell Westcott. **“The Quality Improvement Handbook”**, 2.Baskı, ASQ Quality Press Milwaukee, 2006, S.35.

Beer, Michael. **“Why Total Quality Management Programs Do Not Persist The Role Of Management Quality And Implication For Leading A TQM Transformation ”**, Decision Science, Cilt:34, Sayı:4, 2003, ss.624-642.

Bigné, Martínez, Miquel ve Belloc Jose. **“La Calidad De Servicio En Las Agencias De Viaje. Una Adaptación De La Escala SERVQUAL”**, **Revista Europea De Dirección Y Economía De La Empresa**, Cilt:5, Sayı:2, 1996, S.56.

Bitner ve Zeithaml Valerie. **“Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm”**, Boston, 2003, S.40.

Bitner, Mary Jo. **Servicescapes: “The Impact Of Physical Surroundings On Customers And Employees”**, Journal Of Marketing, Cilt:56, Sayı:2, 1992, ss.57-71.

Bond Robert ve Christopher. **“The Source Book Of Franchise Opportunities 1990-1991”**, 1990, S.336.

Bonn, Dai, Hayes, Cave ve Joseph-Mathews Sacha. **“Heritage/Cultural Attraction Atmospherics: Creating The Right Environment For The Heritage/Cultural Visitor”**, Journal Of Travel Research, Cilt:45, 2007, S.28.

Bozdağ, Atan ve Altan Şenol. **“Hizmet Sektöründe Toplam Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Analizi İle Ölçümü Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”**, **VI Ulusal Ekonometri Ve İstatistik Sempozyumu**, Ankara, 2003, ss.32-45.

Carrillat, Francois, Jaramillo, Fernando ve Mulki Jay. **“The Validity Of The SERVQUAL And SERVPERF Scales: A Meta-Analytic View Of 17 Years Of Research Across Five Continents”**, International Journal Of Service Industry Management, Cilt:18, Sayı:5, 2007, ss.473, 485.

Chelladurai ve Chang Kyungro. **“Targets And Standards Of Quality In Sport Services”**, Sport Management Review, 2000, S.19.

Churchill ve Surprenant Carol. **“An Investigation Into The Determinants Of Consumer Satisfaction”**, Journal Of Marketing Research, 1982, ss.491-504.

Coleman, Lance. **“The Customer-Driven Organization: Employing The Kano Model”**, New York, 2004, S.2 .

Coltman, Michael. **“Tourism Marketing”**, New York, 1989, S.7.

Cova ve Aubert-Gamet Veronique. **“Servicescapes: From Modern Non-Places To Postmodern Common Places”**, Journal Of Business Research, Cilt:44, Sayı:1, 1999, ss.37-45.

Cronin ve Taylor Steven. **“Measuring Service Quality: A Re-Examination And Extension”**, Journal Of Marketing, Cilt:56, Sayı:3, 1992, ss.58-60.

Cronin ve Taylor Steven. **“SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based And Perceptions-Minus-Expectations Measurement Of Service Quality”**, Journal Of Marketing, Cilt:58, Sayı:1, 1994, ss.125-131.

Cronin, Brady ve Tomas Hunt. **“Assessing The Effects Of Quality, Value And Customer Satisfaction On Consumer Behavioral Intentions In Service Environments”**, Journal Of Retailing, Cilt:76, Sayı:2, 2000, ss.193-216.

Crosby, Evans ve Cowles Deborah. **“Relationship Quality In Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective”**, Journal Of Marketing, Cilt:54, Sayı:3, 1990, ss.68-81.

Crosby, Philip. **“Quality Is Free: The Art Of Making Quality Certain”**, New York, 1979, S.43.

Davidow ve Uttal Bro. **“Total Customer Service: The Ultimate Weapon”**, 1989, S.6.

Devebakan, Nevzat. **“Sağlık İşletmelerinde Kalite ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi”**, Tez, 2001, S.14.

Dzhandzhugazova, Yelena. **“Marketing In The Hospitality Industry: Quality Management Of Services In The Hospitality Industry”**, A Book For Students Of Higher Educational Institutions, 2003, S.13.

Erar, Haluk. **“Türkiye'nin Ekonomik Gelişimi İçin Yeni Bir Boyut: Turizm”**, İstanbul, 1985, S.4.

Eshetie, Seyoum ve Seid Hussen Ali. **“Service Quality And Customer Satisfaction In Hospitality Industry: The Case Of Selected Hotels In Jimma Town, Ethiopia”**. Sayı:16, Cilt:5, 2016, S.15.

Esin, Alp. Iso 9001:2000 Işığı Altında Hizmette Toplam Kalite, **METU Press ODTÜ Geliştirme Vakfı Yayını**, Ankara, 2002, S.11.

Fassnacht ve Koese Ibrahim. **“Quality Of Electronic Services: Conceptualising And Testing A Hierarchical Model”**, Journal Of Service Research, Cilt:9, Sayı:1, 2006, S.70.

Fitzsimmons ve Fitzsimmons Mona. **“Service Management For Competitive Advantage”**, London, 1994, S.32.

Forget, Evelyn. **“The Social Economics Of Jean-Baptiste Say: Markets And Virtue”**, **Routledge Studies In The History Of Economics**, 2002, S.11.

Fornell, Johnson, Anderson, Cha ve Bryant Barbara. **“The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose And Findings”**, Journal Of Marketing, 1996, ss.7-18.

Franchise Association Team. **“Buy A Successful Business: A Franchise Book”**, 2009, S.9.

Francis, Buttle. **“Servqual: Review, Critique, Research Agenda”**, European Journal Of Marketing, Cilt:30, Sayı: 1, 1996, ss.8-32.

Gable, Guy. **“A Multidimensional Model Of Client Success When Engaging External Consultants Management Science”**, Journal Of Management Science, Cilt:42, Sayı:8, 1996, ss.1175-1197.

Gable, Guy. **“Outsourcing Of IT Advice: A Success Prediction Model”**, Makale, 1996, S.8.

Gamov ve Starichkova Nina. **“Quality Management And Conformity Assessment In Tourism”**, Rostov, 2007, S.5.

Goodpasture, John. **“Quantitative Methods In Project Management”**, 2003, ss.8-12.

Grapentine, Terry. **“The History And Future Of Service Quality Assessment”**, **Connecting Customer Needs And Expectations To Business Processes**, Makale, 1998, S.1.

Grönroos, Christian. **“Service Management And Marketing. Managing The Moments Of Truth In Service Competition”**, Lexington, 1990, S.38.

Grönroos, Christian. **“Service Quality And The Consumer Relation Of Service Firms And Institutions”**, Strategic Management And Marketing In The Service Sector, 1982, S.87.

Grönroos, Christian. **“Service Quality: The Six Criteria Of Good Perceived Service Quality”**, Review Business, Cilt:9, Sayı:3, 1988, S.56.

Gupta ve Jain Sanjay. **“Measuring Service Quality: SERVQUAL Vs. SERVPERF Scales”**, Cilt:29, Sayı:2, 2004, S.34.

Hall, Stiles ve Elliott Kevin. **“Service Quality In The Health Care Industry: How Are Hospitals Evaluated By The General Public”**, Journal Of Hospital Marketing, Cilt:7, Sayı:1, 1992, S.5.

Hatiboğlu, Zeyyat. **“Yeniden Dirilen Türkiye Ekonomisi: 24 Ocak 1980 ve Ötesi”**, İstanbul, 1989, S.19.

Heide, Laerdal ve Gronhaug Kjell. **“The Design And Management Of Ambience: Implications For Hotel Architecture And Service”**, Cilt:28, Sayı:5, 2007, S.22.

Hilliard ve Baloglu Seyhmus. **“Safety And Security As Part Of The Hotel Servicescape For Meeting Planner”**, Journal Of Convention & Event Tourism, Cilt:9, Sayı:1, 2008, S.13.

Hom, Willard. **“An Overview Of Customer Satisfaction Models, Policy, Planning & External Affairs Division”**, California, 2000, S.36.

Hornik, Jacob. **“Situational Effects On The Consumption Of Time”**, Journal Of Marketing, Cilt:46, Sayı:4, 1982, S.17.

Hubbard, Merton. **“Choosing A Quality Control System”**, Pennsylvania, 1999, S.17.

Hudorenko, Alexandr. **“10 Geniuses Of Business”**, Cilt:10, Publishing House: Folio, 2012, S.13.

Ibrahim, Hassan ve Basit Abdul. **“Impact Of Service Quality On Customer Satisfaction In Maldives Tourism Industry”**. International Journal Of Accounting, Business And Management, Sayı:3, Cilt:2, 2015, ss.161-176.

Jayanti ve Jackson Anita. **“Service Satisfaction: An Exploratory Investigation Of Three Models”**, Association For Consumer Research, Cilt:18, Sayı:1, 1991, ss.603-610.

Jeannette Dijkman. **“Turkey Real Estate Yearbook 2009-2010”**, Real Estate Publishers Bv., 2010, S.123.

Johnson, Nader ve Fornell Claes. **“Expectations, Perceived Performance And Customer Satisfaction For A Complex Service: The Case Of Bank Loans”**, Journal Of Economic Psychology, Cilt:17, Sayı:2, 1996, ss.163-182.

Kabushkin ve Bondarenko Grigory. **“Management Of The Hotels And Restaurants”**, Minsk, 2001, ss.75-76.

Kang, Gi-Du. **“The Hierarchical Structure Of Service Quality: Integration Of Technical And Functional Quality”**, Managing Service Quality: An International Journal, Cilt:16, Sayı:1, Seoul, 2006, S.39.

Karafakioğlu, Mehmet. **“Sağlık Hizmetleri Pazarlaması”**, İstanbul, 1998, S.77.

Karaküçük, Suat. **“Rekreasyon: Boş Zamanları Değerlendirme”**, Ankara, 2014, S.179.

Kelle, Koshy, Jha ve Kotler Philip. **“Marketing Management: A South Asian Perspective”**, New Delhi, 2009, S.120.

Kim ve Jin Byoungho. **“Validating The Retail Service Quality Scale For US And Korean Customers Of Discount Stores: An Exploratory Study”**, Journal Of Services Marketing, Cilt:16, Sayı:3, 2002, S.18.

Ko ve Pastore Donna. **“A Hierarchical Model Of Service Quality For The Recreational Sport Industry. Sport Marketing Quarterly”**, Sport Marketing Quarterly, Cilt:14, Sayı:2, 2005, S.28.

Korol ve Sergey Khlynov. **“Services: Definition And Classifications”**, The Scientific Notes, Cilt:5, Sayı:4, 2014, S.1324.

Kotler ve Armstrong Gary. **“Principles Of Marketing”**, 17.Baskı, 2003, S.38.

Kotler, Philip. **“Atmospherics As A Marketing Tool”**. Journal Of Retailing, 1973, ss.48-64.

Kotler, Philip. **“Marketing Management”**, New Jersey, 2000, S.12.

Kovanci, Ahmet. **“Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl”**, İstanbul, 1.Baskı 2001, S.84.

Lam, Cho ve Qu Hailin. **“A Study Of Hotel Employee Behavioral Intentions Towards Adoption Of Information Technology”**, International Journal Of Hospitality Management, Cilt:26, Sayı:1, 2007, S.3.

Lambert ve Hwang Johye. **“The Interaction Of Major Resources And Their Influence On Waiting Times In A Multi-Stage Restaurant”**, International Journal Of Hospitality Management, Cilt:27, Sayı:4, 2008, S.6.

Lashley, Conrad. **“Studying Hospitality: Insight From Social Science”**, Scandinavian Journal Of Hospitality And Tourism, Cilt:8, Sayı:1, 2008, ss.69-84.

Lehtinen ve Lehtinen Uolevi, **“Service Quality: A Study Of Quality Dimensions”**, Service Management Institute, Yayınlanmamış çalışma, Helsinki, 1982, S.47.

Lewis, Barbara. **“Quality In The Service Sector: A Review”**, International Journal Of Bank Marketing, Cilt:7, Sayı:5, 1989, S.44.

Malskaya, Zyanko ve Pandyak Igor. **“Organization Of Hotel Services, Quality Of Service In The Hotel Industry: Concept And Features Of The Quality Of Hotel Services”**, 2011, S.44.

Martínez Caro ve Martinez Garcia Laura. **“Measuring Perceived Service Quality In Urgent Transport Service”**, Journal Of Retailing And Consumer Services, Cilt:14, 2007, ss.6-7.

McDonald ve Milne George. **“Sport Marketing: Managing The Exchange Process”**, 1999, S.31.

Meikenz, Brown ve Kotler Philip. **“Marketing, Hospitality, Tourism”**, 3.Baskı, Prentice Hall, 2007, S.1045.

Merter, Mehmet. **“Toplam Kalite Yönetimi”**, Ankara, 2006, S.74.

Mohd, Ghaswyneh ve Albkour Alaa. **“SERVQUAL And SERVPERF: A Review Of Measures In Services”**, Global Journal Of Management And Business Research Marketing, Cilt:13, Sayı:6, 2013, S.5.

Moss, Hollye. **“Improving Service Quality With The Theory Of Constraints”**, Journal Of Academy Of Business And Economics, 2007, S.5.

Mühlich, Oliver. **“Asb Summer University 2006: Assessment Of Student Satisfaction With A Threefold Approach”**, 2006, S.30.

Nadiri ve Hussain Kashif. **“Perceptions Of Service Quality In North Cyprus Hotels”**, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, Cilt:17, Sayı:6, 2005, S.13.

Nemirov, Alexandr. **“Donald Trump, Think Globally”**, 2017, S.16.

Nguyen, Nguyen, Phan ve Matsui Yoshiki. **“Service Quality And Customer Satisfaction: A Case Study Of Hotel Industry In Vietnam”**, Asian Social Science, Sayı:11, Cilt:10, 2015, ss.73-85.

Novatorov, Vladimir. **“Culture Of Marketing”**, Moskow, 2016, S.15.

Oliver, MJ. **“Understanding Disability: From Theory To Practice”**, Basingstoke, 1996, ss.365-369.

Oskaybaş, Gökmen ve Dursun Tolga. **“Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyetinin Şube-İnternet Bankacılığında Karşılaştırılması”**, İstanbul Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt:11, Sayı:41, 2014, S.97.

Ömer, Torlak. **“Hizmet Kalitesini İyileştirmede Belediye Hizmet Kullanıcılarının Şikayet Sürecinin Düzenlenmesi”**, **Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını**, S.289.

Özalsan, İsmail. **“2634 Sayılı Turizmi Teşvik Kanunu Ve İlgili Yönetmelikler”**, İstanbul Ticaret Odası, 1983, S.126.

Pan, C. **“Market Concentration Ratio Analysis Of The International Tourist Hotel Industry In Taipei Area”**, Tourism Management Research, Cilt:2, Sayı:2, 2002, ss.57-66.

Parasuraman, Berry ve Zeithaml Valerie. **“The Nature And Determinants Of Customer Expectations Of Service”**, Journal Of The Academy Of Marketing Science, Cilt:21, Sayı:1, 1993, ss.1-12.

Parasuraman, Zeithaml ve Berry Leonard. **“SERVQUAL: A Multipleitem Scale For Measuring Consumer Perceptions Of Service Quality”**, Journal Of Retailing, Cilt:64, Sayı:1, 1988, S.19.

Pasiuk, Laurie. **“Vault Guide To The Top Real Estate Employers”**, New York, 2005, S.89.

Perez, Abad, Carrillo ve Fernandez Sánchez. **“Effects Of Service Quality Dimensions On Behavioral Purchase Intentions: A Study Of Public Sector Transport. Managing Services Quarterly”**, Managing Service Quality: An International Journal, Cilt:17, Sayı:2, Spain, 2007, S.140.

Petrova ve Telicheva Yelena. **“Quality Of Service In The Hospitality”**, Scientific Notes, Cilt:6, Sayı:3, 2015, S.158.

Podolyak ve Kalchenko Larisa. **“The Culture Of The Peoples Of The Black Sea”**, Sayı:121, 2007, ss.66-68.

Polat, Can. **“Hizmet Kalitesinin Servqual Ölçeği İle Ölçülmesi: Uşak Üniversitesi Merkez Kütüphanesi Üzerine Bir Araştırma”**, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 2016, S.67.

Powpaka, Samart. **“The Role Of Outcome Quality As A Determinant Of Overall Service Quality In Different Categories Of Services Industries: An Empirical Investigation”**, Journal Of Services Marketing, Cilt:10, Sayı:2, 1996, S.9.

Prof. Medlik, S. **“Hospitality Business”**, 2005, S.16.

Qin, Prybutok ve Zhao Qilan. **“Perceived Service Quality In Fast-Food Restaurants: Empirical Evidence From China”**, International Journal Of Quality And Reliability Management, Cilt:27, Sayı:4, 2010, ss.424-437.

Robledo, Marco. **“Measuring And Managing Service Quality: Integrating Customer Expectations”**, Managing Service Quality: An International Journal, Cilt:11, Sayı:1, 2001, S.18.

Rys, Luery ve Fredericks Joan. **“Add Value To Your Service: The Key To Success”**, 1987, ss.25-28.

Saak ve Yakimenko Marianna. **“Management In The Hospitality Industry”**, Saint Petersburg, 2011, S.290.

Saufi, Andilolo, Othman ve Lew Alan. **“Balancing Development And Sustainability In Tourism Destinations: Proceedings Of The Tourism Outlook Conference 2015”**, 2016, S.354.

Shieh ve Wang I-Ming. **“The Relationship Between Service Quality And Customer Satisfaction: The Example Of CJCUC Library”**, Journal Of Information And Optimization Sciences, Cilt:27, Sayı:1, 2006, S.195.

Shostack, Lynn. **“Breaking Free From Product Marketing”**, Journal Of Marketing, Journal Article, Cilt:41, Sayı:2, 1977, S.22.

Soldatova, Terchanyan ve Mikhailova Anna. **“Role And Place Of Consumers' Satisfaction In The Company's Activity”**, Economics And Modern Management: Theory And Practice, Cilt:46, Sayı:2, 2015, S.33.

Solomon, Suprenant ve Czepiel John. **“The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction In Service Businesses”**, 1985, S.34.

Spreng ve Mackey Robert. **“An Empirical Examination Of A Model Of Perceived Service Quality And Satisfaction”**, Journal Of Retailing, Cilt:72, Sayı:2, 1996, ss.201-214.

Szwarc, Paul. **“Research Customer Satisfaction & Loyalty: How To Find Out What People Really Think”**, 2005, S.30.

Tessera, Hussain, Ibiwani ve Noraini, Ahmad. **“Service Quality And Hotel's Customer Satisfaction: An Empirical Evidence From Ethiopia”**, Electronic Journal Of Business And Management, Sayı:1, Cilt:1, 2016, ss.24-32.

Thorpe, Rentz ve Dabholkar Pratibha. **“A Measure Of Service Quality For Retail Stores: Scale Development And Validation”**, Journal Of The Academy Of Marketing Science, Cilt:24, Sayı:3, 1996, S.14.

Timoshenko, Dyshlevoi ve Grigory Munin. **“Marketing Of Hotel And Restaurant Business: Quality Management Of Hotel Product”**, 2011, S.56.

Tripath ve Siddiqui Hasan. **“Service Escape Of A Shopping Mall: A Hierarchical Framework. AIMS International Journal Of Management”**, Cilt:2, Sayı:3, 2008, S.11.

Tse ve Wilton Peter. **“Models Of Consumer Satisfaction Formation: An Extension”**, Journal Of Marketing Research, Cilt:25, Sayı:2, 1988, ss.204-212.

Turenko, Danilenko ve Tatiana Burmenko. **“Services In Modern Society: Economics, Management, Marketing”**, İrkutsk, 2004, S.8.

Vanacore ve Erto Pasquale. **“A Probabilistic Approach To Measure Hotel Service Quality”**, Journal OF Total Quality Management, Cilt:13, Sayı:12, 2002, ss.165-174.

Vasin, Sergey. **“Quality Control, General Approach”**, A Book For Bachelor And Master Students, Moscow, 2017, ss.8-40.

Vatandaş, Aydoğın. **“Asala Operasyonları: Aslında Nasıl Oldu?”**, 2005, S.271.

Walker, James. **“Service Encounter Satisfaction: Conceptualized”**, Journal Of Services Marketing, Cilt:9, Sayı:1, 1995, ss.5-14.

Watiki, Charles. **Service Quality And Customer Satisfaction In Hotels In Nairobi, Kenya**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University Of Nairobi, 2014, S.23.

Wu, Hu, Gan ve Clemes Michael. **“An Empirical Study Of Behavioral Intentions In The Taiwan Hotel Industry”**, Innovative Marketing, Cilt:5, Sayı:3, 2009, S.4.

Yeung Ging ve Ennew. **“Customer Satisfaction And Profitability: A Reappraisal Of The Nature Of The Relationship”**, Journal Of Targeting, Measurement And Analysis For Marketing, Cilt:11, Sayı:1, 2002, ss.24-33.

Yılmaz, Filiz ve Yaprak Betül. **“Servqual Yöntemiyle Yüksek Öğretimde Hizmet Ölçülmesi”**, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2007, ss.38-51.

Yildirim, Erhan. **“Total Factor Productivity Growth In Turkish Manufacturing Industry Between 1963-1983: An Analysis”**, METU Studies In Development, 1989, ss.65-69.

Zakirova, Alphia. **“Statistical Methods Of Quality Control And Management”**, A Book For Practice, Kazan, 2004, S.2.

Zan, Bonini Baraldi, Lusiani, Shoup, Ferri ve Onofri Federica. **“Managing Cultural Heritage: An International Research Perspective”**, 1972, S.48.

Zylyayeva ve Shavandina Irina. **“The Quality Of Services Of Social Feeding”**, 2012, S.30.

İNTERNET KAYNAKLAR

Akgül, Hakan. **“Kano Modeli: Müşteriyi Kendinden İyi Tanımak”**, 2016, <http://www.sanayigazetesi.com.tr/kano-modeli-musteriyi-kendinden-iyi-tanimak-2-makale,862.html> (07.11.2017).

Ashimova, Asya. **“Revizorro”**, 2017, <https://24smi.org/celebrity/727-revizorro.html> (11.08.2017).

Ferguson, Donna. **“The Secrets Of The Mystery Shopper”**, 2014, <https://www.theguardian.com/money/2014/mar/11/secrets-mystery-shopper> (11.10.2017).

International Organization For Standardization, **“Quality Management Systems- Requirements”** (ISO 9001: 2000), 2000, <https://www.iso.org/standard/21823.html> (14.01.2017)

EKLER LİSTESİ

EK 1: Hilton Otelinde Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti Anketi

Bu anket, Dokuz Eylül Üniversitesi Uluslararası İşletmecilik Yüksek Lisans programı kapsamında yürütülen bir tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Anketin amacı, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelemektir. Sorulara vereceğiniz yanıtlar sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak ve isimleriniz kesinlikle gizli kalacaktır. Çalışmanın sonuçları hakkında bilgi almak isterseniz bana ulaşabilirsiniz. Sorulara ortalama 10 dakika sürede yanıt vermeniz mümkündür. Çalışmama katkınız için çok teşekkür ederim.

Saygılarımla
Izyatbuvi Ruziyeva
Adim.izyat@gmail.com

Lütfen aşağıdaki sorulara 1-Hiç Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum ölçeğinde yanıt veriniz.

Hizmet Kalitesi Soruları						
Maddi Değerler Boyutu	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
Hilton otelindeki mobilya ve ekipmanlar modern ve yenidir.	1	2	3	4	5	
Hilton otelindeki çalışanların görünüşleri temiz ve düzenlidir.	1	2	3	4	5	
Hilton otelinde kullanılan malzemeler görsel olarak caziptir.	1	2	3	4	5	
Hilton otelin fiziksel özellikleri görsel olarak caziptir.	1	2	3	4	5	
Güvenilirlik Boyutu	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	

	Hilton oteli vaat ettiği hizmeti zamanında sağlar.	1	2	3	4	5
	Hilton oteline istediğiniz zaman ulaşabilirsiniz.	1	2	3	4	5
	Hilton oteli hizmetlerini en bařtan dűzgűn bir řekilde geręekleřtirir.	1	2	3	4	5
	Bir hizmette sorun yařarsanız, Hilton oteli onu hızlı bir řekilde çűzer.	1	2	3	4	5
	Cevap verebilirlik Boyutu	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	Hilton otelindeki çalıřanlar bir hizmetin tam olarak ne zaman sunulacađını size sűyler.	1	2	3	4	5
	Hilton otelindeki çalışanlar her zaman hizmetinizdedir.	1	2	3	4	5
	Hilton otelindeki çalışanlar, bir hizmette herhangi bir sorun olması durumunda her zaman size yardımcı olmaya hazırlardır.	1	2	3	4	5
	Hilton oteli çalışanları ihtiyaçlarınıza en kısa sürede cevap verir.	1	2	3	4	5
	Gűvence Boyutu	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	Hilton oteli çalıřanları; hizmetler ve űrünler hakkında bilgilidirler.	1	2	3	4	5

	Hilton otelindeki çalışanlar, sorununuzu memnuniyetle çözerler.	1	2	3	4	5
	Hilton otelindeki çalışanların davranışları size güven verir.	1	2	3	4	5
	Hilton otelindeki çalışanlar size saygılı davranır.	1	2	3	4	5
	Empati Boyutu	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	Hilton otelindeki çalışanlar ihtiyaçlarınızı dikkatle dinler.	1	2	3	4	5
	Hilton otelinin çalışma saatleri tüm müşterilere uygundur.	1	2	3	4	5
	Hilton oteli, müşterilerine kaliteli hizmet sunar.	1	2	3	4	5
	Hilton otelindeki çalışanlar sizin ihtiyaçlarınızı anlar.	1	2	3	4	5
Müşteri Memnuniyeti Soruları						
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	Hilton otelindeki hizmetlerden memnunum.	1	2	3	4	5
	Hilton otelinde sunulan hizmetleri kullanmaya devam edeceğim.	1	2	3	4	5

1. Cinsiyetiniz

☐ Erkek ☐ Kadın

2. Yaşınız

☐ 18 yaşın altında ☐ 18-27 ☐ 28-38 ☐ 39-49 ☐ 50-60
☐ 61 yaş üstü

3. Eğitim seviyeniz

☐ İlkokul ☐ Orta okul ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans
☐ Doktora

4. Aylık geliriniz (Türk Lirası)

☐ 1.000 'den az ☐ 1,001 - 2,000 ☐ 2,001 - 3,000
☐ 3,001 - 4,000 ☐ 4,001 - 5,000 ☐ 5,001'den fazla

Ek 2: Türkiye’de Turizm Endüstrisi Gelişimi

Türkiye'nin savaş sonrası gelişme dönemi dört büyük politika evresi açısından kavramsallaştırılabilmektedir. 1950'ler, savaşlar öncesi dönemin devletçi ve korumacı politikalarını tersine çevirme girişimi ile birlikte Türkiye ekonomisindeki liberal dönüşüme karşılık gelmiştir. İkinci aşamada, 1960'lar ve 1970'lerde uygulanan beş yıllık plan neticesinde, ulusal kalkınma ve iç pazarın güçlü korumacılık anlayışına dikkat çekmiştir. Üçüncü aşama yaklaşık yirmi yıl sürmüştür. Bu aşamada, Türkiye, ekonominin kilit sektörü olan Neo-liberalizm ve 1980 ve 1990'larda Washington Konsensüsü ile karşılaşmıştır. Dördüncü aşaması ise, 2001 yılından sonrası, kriz süreci olan Neo-liberalizm düzenleyici bir devlet politikasını sürdürmüştür. Üçüncü aşamadaki siyasi kararlar, Türkiye'de turizmin başlatılması açısından önem taşımaktadır¹²⁰. 24 Ocak 1980 yılındaki ekonomik kararı ile Türk ekonomisi uluslararası alanda genişlemeye başlamıştır¹²¹. Fakat Türkiye, 1980'de başka bir askeri darbe yaşamış ve toplumun algılamış olduğu rahatsız olunan tarafları düzeltmek için istekli olan bu idare, bir dizi “reform yasası” hazırlamıştır¹²². Onlardan biri, 1982 tarihli Turizm Teşvik Kanunudur (2634 sayılı Kanun)¹²³. Yeni bir liberal çağını müjdelemiş olup ve çeşitli turizmle ilgili organizasyonlar arasında koordinasyon eksikliği gibi bazı engellerin üstesinden gelmeye çalışılmıştır. Yatırım için uygun arazi edinme güçlüğü ve cesaret kırıcı uzun bürokrasi, yeni yasa ile turizm yatırımlarının “öncelikli bölgelerine” yönlendirilmesini öngörmüştü ve böylece kıt kaynakların yoğunlaşması mümkün olacaktı. Bu sayede devlete ait arazilerin tahsisine ilişkin formaliteler ve gereklilikler basitleştirilecektir.

Yeni sivil hükümet 1983'ten sonra kurulmuş ve bundan sonra devletin ekonomik faaliyetlerini azaltmaya yönelik özel teşebbüsleri vurgulayarak bir pazar

¹²⁰ Erar, Haluk. “Türkiye'nin Ekonomik Gelişimi İçin Yeni Bir Boyut: Turizm”, İstanbul, 1985, S.4.

¹²¹ Hatiboğlu, Zeyyat. “Yeniden Dirilen Türkiye Ekonomisi: 24 Ocak 1980 ve Ötesi”, İstanbul, 1989, S.19.

¹²² Vatandaş, Aydoğan. “Asala Operasyonları: Ashında Nasıl Oldu?”, 2005, S.271

¹²³ Özalsan, İsmail. “2634 Sayılı Turizmi Teşvik Kanunu ve İlgili Yönetmelikler”, İstanbul Ticaret Odası, 1983, S.126

ekonomisi oluşturmıştır. Bu, turizmi yeni büyüme sektörlerinden biri olarak dışa dönük, ihracatı teşvik modeliyle içe dönük ithalat ikamesi stratejisinin değiştirilmesi anlamına geliyordu. Planlanan dönemde turizm sektörünün ana gelişimi tahakkuk ettirilmiştir. Planlanan dönem iki alt dönem olarak ayrılmaktadır. 1963-1983 yılları arasındaki ilk dönemde, devlet, turizmin gelişmesini sağlamak için gerekli koşulları yaratmıştır. 1983'ten günümüze ikinci dönemde, serbestleşme dönemi olarak adlandırılmaktadır. 1963-1983 döneminde turizm politikasının ana hedefi turizm gelirleri ödemeler dengesine katkıda bulunmak, yabancı para artırmak ve yeni istihdam olanakları yaratmaktır¹²⁴.

Değişen politik ekonominin doğrudan bir sonucu olarak turizm endüstrisinde yeni bir kurumsal ve ekonomik yapı belirgindir:

1. 1972 yılında Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TURSAB) kurulmuştur¹²⁵.
2. 1982'de “Turizm Teşvik Kanunu” yürürlüğe girmiştir. Bu kanun sayesinde, yatırımcı, düşük faiz oranları ve uzun vadeli turizm kredileri, gümrük muafiyetleri, yatırım vergisi kredileri, teşvik prensipleri, finansman fonu, teşvik primi gibi imkanlardan yararlanmıştır¹²⁶.
3. Bu yatırımlara bağlı olarak turizm 1980-1990 döneminde hızlı bir gelişme gösterdi. Bu dönemde yatak sayısı 56.000'den 173.000'e; ülkeyi ziyaret eden turist sayısı 1,2 milyondan 5,3 milyona yükselmiştir¹²⁷.
4. Çok sayıda seyahat acentesi kurulmuş ve kendi derneklerini geliştirmiştir.
5. Yerli şirketler ve tanınmış tur operatörleri yerel pazarda operasyonlar düzenlemiştir.
6. Yerel ve uluslararası firmalar arasında iş ilişkileri geliştirilmiştir.
7. Türkiye'de turizm endüstrisi, döviz için en önemli sektörlerden biri haline gelmiştir.

¹²⁴ Yıldırım, Erhan. “Total Factor Productivity Growth In Turkish Manufacturing Industry Between 1963-1983: An Analysis”, METU Studies In Development, 1989, ss.65-69

¹²⁵ Zan, Bonini Baraldi, Lusiani, Shoup, Ferri ve Onofri Federica. “Managing Cultural Heritage: An International Research Perspective”, 1972, S.48

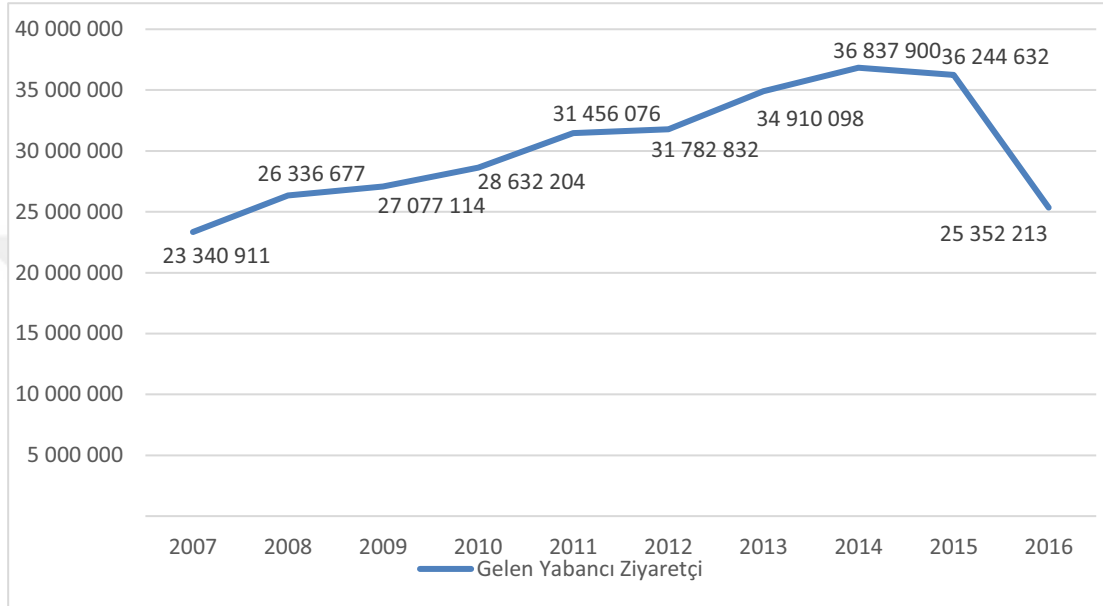
¹²⁶ Karaküçük, Suat. “Rekreasyon: Boş Zamanları Değerlendirme”, Ankara, 2014, S.179

¹²⁷ Saufi, Andilolo, Othman ve Lew Alan. “Balancing Development And Sustainability In Tourism Destinations: Proceedings Of The Tourism Outlook Conference 2015”, 2016, S.354

8. Antalya, Muğla ve diğer şehirlerde yeni oteller açılmıştır.

Son otuz yılda Türkiye'ye gelen ziyaretçilerin sayısında büyük bir artış oldu. 1960, 1999 ve 2016 yıllarında düşüş yaşanmasına rağmen, 1970 yılından bu yana yükselme eğilimi görülmektedir (Şekil 13).

Şekil 13: Türkiye'ye Gelen Uluslararası Turist Sayısı



Kaynak: TURSAB, 2017

Türkiye, olağanüstü bir turizm zenginliğine sahiptir; Doğal konumları, ormanlar, nehirler ve dağlarla birlikte çeşitli, bozulmamış manzara sunarken, üç tarafı da kapsayan 8333 km uzunluğundaki kıyı şeridi boyunca kapsamlı bir coğrafyadır. Türkiye'nin coğrafi konumu, Avrupa ile Asya arasında köprü oluşturarak Doğu ile Batı arasında geçiş rolü oynamaktadır. Sonuç olarak, bu coğrafi konumu nedeniyle, uluslararası turizmin gelişimi açısından önemli başlıca ülkelerden biridir¹²⁸.

¹²⁸ Algan ve Dündar Kaya Ayşe. "Türkiye'nin Çevre Konusunda Verdiği Sözler", **Türkiye Bilimler Akademisi Raporları: Türkiye Bilimler Akademisi, Türkiye Bilimler Akademisi**, Ankara, 2005, S.85

Ek 3: Hilton İnt Grubu Otellerinin Türkiye Otel Endüstrisindeki Yeri ve Önemi

Hilton'un kurumsal sloganı; “Yüksek standart kalitesiyle, uygun fiyatlı hizmetle yüksek bir lüks garantilemektedir”. İşletme liderleri, hem orta düzey gelire sahip müşterileri hemde yükske gelire sahip müşterileri barındıran geniş bir müşteri yelpazesini, otellerine çekmektedir¹²⁹. Amerikalı gazetecilerin yazdığı gibi, Hilton bugün hizmet endüstrisinde ortak bir yer haline nasıl gelinebileceğini anlayan ilk otel zinciridir. Hem yüksek gelire sahip hemde ortalama bir gelire sahip insanların ihtiyaçları doğrultusunda gerekli olan hizmet, eşit ölçüde yararlanamabilmeyi sağlamaktadır¹³⁰.

Hilton otel zincirinin başarısını getiren en önemli şey hizmet ve pazarlama alanında yenilikçiliktir. Otel, hediyelik eşya ve hediye amaçlı olarak tasarlanan özel büfeler (Hilton Country Store) yerleşen ilk bir şirkettir¹³¹. İlk kez, tüm odalarda klima, direkt arama modlu bir telefon, çok işlevli programlanabilir çalar saat ve otomatik kontrollü giriş kapısı gibi bugün genel kabul görmüş cihazlar ile donatıldı. Hilton 1994 yılında, tüm ekipmanları ve giriş kapılarını otomatik açma, kapama ve kilitlenme ile donatan dünyanın ilk otel zinciri olmaktadır. Ve 1959 yılından bu yana şirket, yolcuları ve havayolu uçuş şirketleri için uygun hizmet paketini teklif eden uzmanlaşmış havaalanı otelleri açmaya başlamaktadır¹³². Bir başka yenilik ise, düzenli müşterileri teşvik etme sistemi - Hilton Honors programıdır¹³³. Buna ek olarak, Hilton, franchising sistemini tanıtmak ve yaygınlaştırmak için kendi işletme sektöründe ilk şirket olmuştur. Otel, bu sebeple 1965 yılında Hilton Inn ortaklığını kurmuştur. Zamanla, bu sistem Hilton'un tüm rakipleri tarafından benimsenmiş olup,

¹²⁹ Saak ve Yakimenko Marianna. “**Management In The Hospitality Industry**”, Saint Petersburg, 2011, S.290

¹³⁰ Nemirov, Alexandr. “**Donald Trump, Think Globally**”, 2017, S.16

¹³¹ Hudorenko, Alexandr. “**10 Geniuses Of Business**”, Cilt:10, Publishing House: Folio, 2012, S.13

¹³² Gakov, Vladimir. “**The Hotel That The Hilton Built**”, 2017, <http://www.peoples.ru/undertake/founder/hilton/> (04.09.2017)

¹³³ Hilton Honors Global Media Centre, “**Hilton Honors History**”, 2018, <http://news.hiltonhonors.com/index.cfm/page/9013>

bugün Hilton şirketi, 1352 otelle franchising anlaşmaları çerçevesinde çalışmaktadır¹³⁴.

Ancak Hilton oteller zincirinin yenilikleri dünyanın elektronik çağa girmesiyle birlikte Hilton'un ışığı son kez görülmüş olacaktır. Hilton'un kuruluna takiben, tüm açılan avantajlı pozisyonları alan ilk kişiler onun destekçileridir. Zira Hilton otellerinin ve ilgili alt yapıları, “elektronizasyon” üzerine yapılan çalışmalar günümüzdeki bilen tüm kavramların ortaya çıkmasından, yani e-ticaret ve BT teknolojisinden çok daha önce başlamıştır. Bugün, rakipler Hilton şirketinin daha önce geçtiği teknolojik yeniden yapılanma aşamalarından ve hızlı bir prosedürden geçmek onları zorlamaktadır. 1973 yılında Hilton Otelleri, Hilton bilgi-referans sistemini uygulamaya koyan küresel otel işletmelerinde ilk olmaktadır¹³⁵.

Son olarak, şirket başarıyla daha bir “Symbol Technologies” kablosuz komütatörünü temel alan bir kablosuz yerel ağa erişim sağlayan başka bir yenilikçi hizmet çözümü başarıyla ilan etmektedir. Bu iletişim kompleksi ilk önce Frankfurt Hilton otelinde test edildi ve hemen yönetim ve müşterilerle popülerlik kazandı. Hilton, bugüne kadar merkezi Beverly Hills (California, ABD) olan ve kendi standartlarını taşıyan sekiz otel zincirinden (Conrad Hotels, Doubletree, Embassy Suites Hotels, Hampton Inn, Hampton Inn and Suites, Hilton Hotels, Hilton Garden Inn, Homewood Suites by Hilton) oluşan büyük bir şirkettir. Şirketin mülkiyetinde ve yönetiminde, beş kıtanın 75 eyaletinde 2,5 binin üzerinde kulüp ve dinlenme merkezi, otel (500'den fazla 148.000 odadan fazla) ve yaklaşık 2 bin kumarhane işletmesi ve bahis şirketi bulunmaktadır. Hilton, 160 ülkede 600 binden fazla müşteriye sahiptir ve çalışanların sayısı 70 binin üstündedir. Şirket, Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde önemli bir genişleme planlanmaktadır¹³⁶.

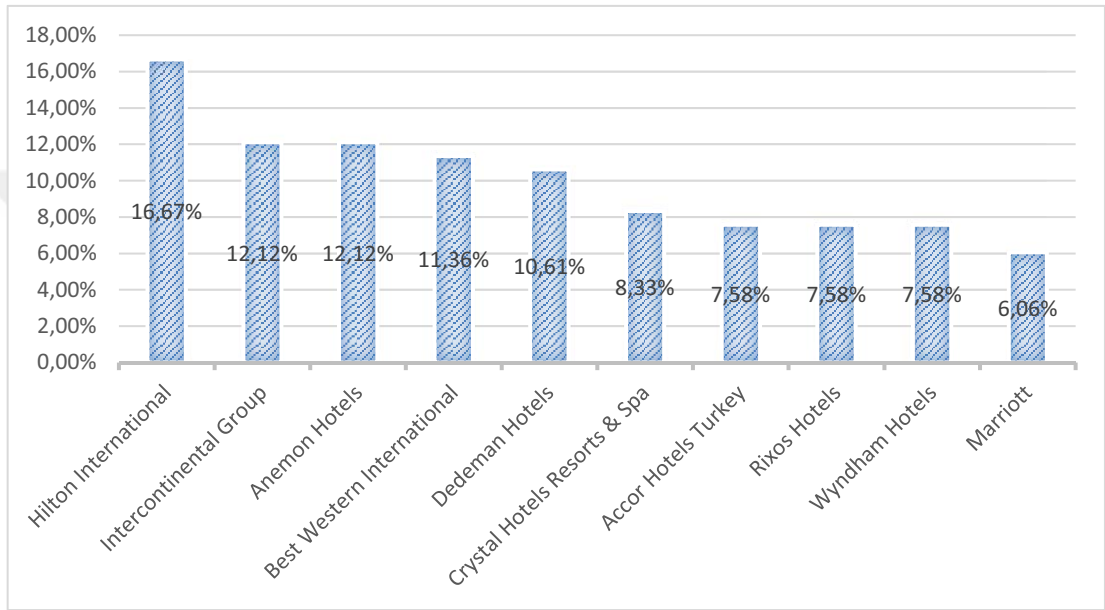
¹³⁴ Bond Robert ve Christopher. “The Source Book Of Franchise Opportunities 1990-1991”, 1990, S.336

¹³⁵ Hilton Hotels And Resorts, “Story Of Hilton, A History Of First”, <http://www3.hilton.com/en/about/hilton/history/index.html>

¹³⁶ Pasiuk, Laurie. “Vault Guide To The Top Real Estate Employers”, New York, 2005, S.89

En büyük uluslararası otel zinciri Hilton International, Türkiye'de 22'den fazla otel ile 15'den fazla şehirde faaliyet göstermektedir. Ayrıca, Hilton, bölgedeki gelişmemiş potansiyelden yararlanmak için Doğu ve Güneydoğu Anadolu'da Mardin, Şanlıurfa ve Kayseri gibi şehirlerde yoğun yatırım yapmıştır¹³⁷. Aşağıdaki gösteren Şekil 14'te Türkiye'de başlıca otel zincirleri açık bir şekilde göstermektedir.

Şekil 14: Türkiye'de Başlıca Otel Zincirleri



Kaynak: TURSAB, 2017

¹³⁷ Jeannette Dijkman. “Turkey Real Estate Yearbook 2009-2010”, Real Estate Publishers Bv., 2010, S.123