

162029

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEYAHAT ACENTELERİ YÖNETİCİLERİNİN KALİTE ALGILAMALARI VE EGE BÖLGESİ UYGULAMASI

Alper ASLAN

Danışman
Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ

2005

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi / Doktora Tezi / Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak sunduğum “Seyahat Acenteleri Yöneticilerinin Kalite Algılamaları ve Ege Bölgesi Uygulaması” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

26.03.2025

Adı SOYADI

Alper ASLAN

İmza



TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü' nün 30/1/2008 tarih ve 7...sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisanüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 16...maddesine göre ...Anabilim Dalı Yüksek Lisans /Doktora öğrencisi Alper ASLAN'ın "Seyahat Acenteleri Yöneticilerinin Kalite Algılamaları ve Ege Bölgesi Uygulaması" konulu tezi/projesi incelenmiş ve aday 29/1/2008 tarihinde, saat da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini/projesini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin/projenin olduğuna oy ile karar verildi.

BAŞKAN

ÜYE

ÜYE

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ/PROJE VERİ FORMU

Tez/Proje No: Konu Kodu: Üniv. Kodu

- Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez/Proje Yazarının
Soyadı: ASLAN

Adı: Alper

Tezin/Projenin Türkçe Adı: Seyahat Acenteleri Yöneticilerinin Kalite Algılamaları ve Ege Bölgesi Uygulaması

Tezin/Projenin Yabancı Dildeki Adı: Quality Perception of Travel Agencies' Managers and Aegean Region Application.

Tezin/Projenin Yapıldığı
Üniversitesi: Dokuz Eylül Üniversitesi Enstitü: Sosyal Bilimler Enstitüsü Yıl: 2005

Diğer Kuruluşlar:

Tezin/Projenin Türü:

Yüksek Lisans:

☒

Dili: Türkçe

Doktora:

☐

Sayfa Sayısı: 179 + xviii

Tıpta Uzmanlık:

☐

Referans Sayısı: 187

Sanatta Yeterlilik:

☐

Tez/Proje Danışmanlarının

Ünvanı: Doç. Dr.

Adı: Özkan

Soyadı: TÜTÜNCÜ

Ünvanı:

Adı:

Soyadı

Türkçe Anahtar Kelimeler:

- 1- Turizm
- 2- Seyahat Acenteleri
- 3- Kalite
- 4- Hizmet Kalitesi
- 5- SERVQUAL Ölçeği

İngilizce Anahtar Kelimeler:

- 1- Tourism
- 2- Travel Agencies
- 3- Quality
- 4- Service Quality
- 5- SERVQUAL Scale

Tarih: 24.03.2005

İmza:

[Handwritten Signature]

Tezimin Erişim Sayfasında Yayınlanmasını İstiyorum

Evet ☐

Hayır ☒

ÖNSÖZ

Çalışmamın her aşamasında; görüşleri ve desteğiyle beni yönlendiren, hayata bakış açısıyla, bana örnek olan danışmanım Doç. Dr. Özkan TÛTÛNCÛ'ye ve değerli hocam Doç. Dr. Metin KOZAK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Alper ASLAN

ÖZET

Turizm endüstrisinde turizm talebi ile arzını birleştiren, turizm merkezlerini pazarlayan, turistlerin turizm merkezlerindeki katılacakları faaliyetleri belirleyen tur operatörleri ve seyahat acenteleri gibi araçlar çok önemli rol oynamaktadırlar. Türkiye’de tur operatörleri ve seyahat acenteleri arasında herhangi bir ayırım olmamakla birlikte, ülkemizdeki seyahat acenteleri, tur operatörlüğü görevini de yerine getirebilmektedirler.

Rekabetin arttığı küresel dünyada, ülkemiz turizm merkezinin, diğer turizm merkezleri ile rekabet edebilmesi için ülkemizdeki seyahat acentelerinin kaliteli hizmet sunmaları bir gerekliliktir. Hizmetler, bireylerin beklentileri karşılandığı ya da aşıldığı durumlarda kaliteli olarak nitelendirilmektedirler. Bir hizmet işletmesi olan seyahat acentelerinde hizmet kalitesinin sağlanması yolunda ilk yapılması gereken, hizmet kalitesinin ölçülmesidir. Hizmet kalitesinin ölçülmesi için en yaygın olarak kullanılan ölçek, Parasuraman ve arkadaşları tarafından geliştirilen SERVQUAL ölçeğidir. Daha önceki çalışmalarda, seyahat acentelerinin hizmet kaliteleri, genellikle müşterilerin bakış açısından değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, sektörün içinde yer alan seyahat acenteleri yöneticilerinin kendi faaliyet alanları ile ilgili hizmet kalitelerini, içerden bir göz olarak değerlendirmeleri, konuya farklı bir bakış açısı getirecektir.

Bu bağlamda da, çalışmada, Türkiye’deki seyahat acentelerinin hizmet kalitesini belirlemek için Bigne ve arkadaşları tarafından seyahat acentelerine uyarlanmış SERVQUAL ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada, Ege Bölgesi’ndeki 228 farklı seyahat acentesinden veri elde edilmiştir. Çalışmanın en önemli bulgusu, Türkiye’deki seyahat acentelerinin hizmet kalitesinin fiziksel olanaklar boyutu açısından en zayıf olarak algılanmalarıdır.

ABSTRACT

In tourism industry, intermediaries like tour operators and travel agencies, which combine tourism demand and supply, market tourism destinations, determine the activities of the tourists that they will attend at the destinations, play a very important role. In Turkey, there is not a discrimination between tour operators and travel agencies, in our country, travel agencies can also perform as tour operators.

In a global world where competition has increased, it is necessary for the travel agencies in our country to serve high quality service so that destination of our country can compete with the other destinations. Services are characterised as high quality, when the individuals' expectations are met or exceeded. The first thing to be done at the travel agents, which are service enterprises, in order to provide the high service quality is measuring the service quality. The scale which is most commonly used to measure the service quality is SERVQUAL which was developed by Parasuraman and his friends. In the earlier studies, the service quality of the travel agencies were generally evaluated from the point of view of the customers. Besides, managers', who themselves are personally involved in the sector, evaluating the quality of their service as someone in the business will create a different point of view of the subject.

In this sense, SERVQUAL scale, which was adapted to travel agencies by Bigne and his friends, is used in the study in order to determine the service quality of the travel agencies in Turkey. In the study, data is collected from 228 different travel agencies in the Aegean Region. The most important finding of the study is the travel agencies in Turkey being perceived as the weakest in terms of tangibles of the service quality dimensions.

İÇİNDEKİLER

SEYAHAT ACENTELERİ YÖNETİCİLERİNİN KALİTE ALGILAMALARI VE EGE BÖLGESİ UYGULAMASI

YEMİN METNİ.....	ii
TUTANAK.....	iii
Y.Ö.K. DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
KISALTMALAR.....	xiv
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ.....	xvii

BİRİNCİ BÖLÜM

TURİZM ENDÜSTRİSİNDE DAĞITIM SİSTEMİ VE SEYAHAT ACENTELERİ

1.1. TURİZM KAVRAMI.....	1
1.2. TURİZM ENDÜSTRİSİ.....	3
1.2.1. Turizm Endüstrisinin Özellikleri.....	5
1.3. TURİZM ÜRÜNÜ.....	6
1.3.1. Turizm Ürününün Öğeleri.....	7
1.3.2. Turizm Ürününün Özellikleri.....	10
1.3.2.1. Soyutluk.....	10
1.3.2.2. Ayrılmazlık.....	11
1.3.2.3. Değişkenlik.....	12
1.3.2.4. Bozulabilir Olma.....	13
1.4. PAKET TUR.....	13
1.5. TURİZM ENDÜSTRİSİNDE DAĞITIM SİSTEMİ.....	14

2.3.4. Uygunluk.....	49
2.3.5. Dayanıklılık.....	49
2.3.6. Hizmet Görme Yeteneği.....	50
2.3.7. Estetik.....	50
2.3.8. Algılanan Kalite.....	50
2.4. KALİTE TİPLERİ.....	51
2.4.1. Tasarım Kalitesi.....	51
2.4.2. Uygunluk Kalitesi.....	51
2.4.3. Performans Kalitesi.....	51
2.5. KALİTE YÖNETİMİNİN GEÇİRDİĞİ AŞAMALAR.....	52
2.5.1. Kalite Muayene.....	53
2.5.2. Kalite Kontrol.....	54
2.5.3. Kalite Güvencesi.....	54
2.5.4. Toplam Kalite Yönetimi.....	55
2.5.4.1. Toplam Kalite Yönetiminin Kavramları.....	56
2.5.4.1.1. Yönetimin Katılımı.....	56
2.5.4.1.2. İç ve Dış Müşteri Odaklılık.....	57
2.5.4.1.3. Tüm Çalışanların Etkin Katılımı.....	58
2.5.4.1.4. İş ve Üretim Süreçlerinin Sürekli Olarak Geliştirilmesi.....	59
2.5.4.1.5. Tedarikçiler ile Yakın İşbirliği.....	60
2.5.4.1.6. Performans Ölçümü.....	61
2.6. HİZMET İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	62
2.7. TURİZM ENDÜSTRİSİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	64
2.7.1. Seyahat Acentelerinin Turizm Merkezi Temelli Toplam Kalite Yönetimindeki Yerleri.....	67
2.8. HİZMET KALİTESİ.....	70
2.8.1. Hizmet Kalitesi Boyutları.....	72
2.8.1.1. Güvenilirlik.....	75
2.8.1.2. İsteklilik.....	75
2.8.1.3. Yeterlilik.....	75
2.8.1.4. Ulaşılabilirlik.....	76

2.8.1.5. Nezaket.....	76
2.8.1.6. İletişim.....	76
2.8.1.7. İnanılrlık (Kredibilite).....	77
2.8.1.8. Güvenlik.....	77
2.8.1.9. Müşteriyi Anlamak/bilmek.....	77
2.8.1.10. Fiziksel Olanaklar.....	77
2.8.2. Hizmet Kalitesi Boşlukları ve Modeli.....	78
2.8.2.1. Müşteri Beklentileri - Yönetici Algılamaları Boşluğu.....	78
2.8.2.1.1. Yetersiz Pazarlama Araştırması.....	78
2.8.2.1.2. Yukarıya Doğru Yetersiz İletişim.....	79
2.8.2.1.3. Yönetim Seviyelerinin Fazla Olması.....	79
2.8.2.2. Yönetim Algılamaları – Hizmet Kalite	
Spesifikasyonları Boşluğu.....	79
2.8.2.2.1. Hizmet Kalitesine Yetersiz Yönetim Katılımı.....	80
2.8.2.2.2. Yapılabilirlik Algısı Eksikliği.....	80
2.8.2.2.3. Yetersiz Görev Standardizasyonu.....	80
2.8.2.2.4. Yetersiz Hedef Belirleme.....	81
2.8.2.3. Hizmet Kalite Spesifikasyonları – Hizmet Sunumu Boşluğu.....	81
2.8.2.3.1. Rol Uyumsuzluğu.....	81
2.8.2.3.2. Rol Çatışması.....	82
2.8.2.3.3. Zayıf Çalışan İş Uyumu.....	82
2.8.2.3.4. Zayıf Teknoloji İş Uyumu.....	82
2.8.2.3.5. Yetersiz Yönetim Kontrol Sistemleri.....	82
2.8.2.3.6. Algılanan Kontrol Eksikliği.....	83
2.8.2.3.7. Takım Çalışması Eksikliği.....	83
2.8.2.4. Hizmet Sunumu – Dış İletişim	
(Müşterilere İletilen Mesajlar) Boşluğu.....	83
2.8.2.4.1. Yetersiz Yatay İletişim.....	84
2.8.2.4.2. Abartılmış Sözler Verme Eğilimi.....	84
2.8.2.5. Beklenen Hizmet – Algılanan Hizmet Boşluğu.....	85
2.8.3. Hizmet Kalitesinin Ölçümü.....	87
2.8.3.1. SERVQUAL Ölçeği.....	88

2.8.3.1.1. SERVQUAL Ölçeğinin	
Test Edilmesi ve Değişimi.....	92
2.8.3.1.2. SERVQUAL Ölçeğinin Analizi ve Kullanımı.....	94
2.8.3.1.3. SERVQUAL Ölçeğine Yönelik Eleştiriler.....	96
2.8.3.1.4. SERVQUAL Ölçeğinin Savunulması.....	99
2.8.3.1.5. SERVQUAL Ölçeğinin Güçlü Yanları.....	104
2.8.3.1.6. SERVQUAL Ölçeğinin Uygulandığı Alanlar.....	105
2.8.3.1.6.1. Turizm Endüstrisinde	
SERVQUAL Ölçeği Uygulamaları.....	105
2.8.3.1.6.1.1. Seyahat Acentelerinde	
SERVQUAL Ölçeği Uygulamaları...	107

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EGE BÖLGESİ'NDEKİ SEYAHAT ACENTELERİ YÖNETİCİLERİNİN TÜRKİYE'DEKİ SEYAHAT ACENTELERİNİN HİZMET KALİTESİNİ ALGILAMALARI ÜZERİNE ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	111
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI.....	112
3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	113
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	113
3.4.1. Evren ve Örneklem Seçimi.....	114
3.4.2. Veri Toplama.....	115
3.4.2.1. Anketin Hazırlanması.....	116
3.4.2.2. Pilot Uygulama.....	119
3.4.2.3. Anketin Uygulanması.....	119
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	120
3.5.1. Demografik Bulgular.....	120
3.5.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizi Bulguları.....	125
3.5.3. Beklenti Değerlerinin Analizi.....	132
3.5.4. Beklenen Hizmet – Algılanan	
Hizmet Karşılaştırmaları (Fark Analizleri).....	138
3.5.5. Gözlemler ve Belirtilenler.....	144

SONUÇ VE ÖNERİLER.....148

KAYNAKÇA.....155

EKLER.....174



KISALTMALAR

vb.	ve benzeri
vd.	ve diğlerleri
DTÖ	Dünya Turizm Örgütü
PSKÜE	Pazarlama Stratejisinin Karlılık Üzerindeki Etkisi
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TÜRSAB	Türkiye Seyahat Acenteleri Birliğı



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Türkiye’deki Seyahat Acentelerinin Son On Yıl İçindeki Sayıları.....	41
Tablo 2: Kalitenin Bazı Tanımları.....	43
Tablo 3: Müşterilerin İşletmeye Ekonomik Etkileri.....	46
Tablo 4: Turizm Mekezlerinin 6 A’sı.....	66
Tablo 5: Seyahat Acenteleri İle İlgili Demografik Bulgular.....	122
Tablo 6: Yöneticiler İle İlgili Demografik Bulgular.....	124
Tablo 7: Seyahat Acenteleri Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	125
Tablo 8: Cronbach Alpha Değerleri.....	126
Tablo 9: Faktör Analizi Sonuçları.....	127
Tablo 10: Faktör Analizi Sonucu Maddelerin Dağılımı.....	128
Tablo 11: Algı ve Beklenti İfadelerinin Ortalama Değerleri.....	133
Tablo 12: Ortalama Beklenti Değerlerinin Yüksekten Düşüğe Sıralanması.....	135
Tablo 13: Boyutların Ortalama Beklenti Değerlerinin Yüksekten Düşüğe Sıralanması.....	136
Tablo 14: Maddelerin Ortalama Fark Değerlerinin Düşükten Yüksekçe Sıralanması.....	139
Tablo 15: Boyutların Ortalama Fark Değerlerinin Düşükten Yüksekçe Sıralanması.....	140

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Turizm Endüstrisindeki Sektörel Ağlar.....	4
Şekil 2: Turizm Ürününün Somu ve Soyut Öğeleri.....	7
Şekil 3: Turizm Ürününün Öğeleri.....	8
Şekil 4: Turizm Endüstrisi Dağıtım Sistemleri.....	17
Şekil 5: Tur Operatörlerinin Turizm Dağıtım Sistemindeki Yerleri.....	21
Şekil 6: Seyahat Acentelerinin Turizm Dağıtım Sistemindeki Rollerini.....	29
Şekil 7: Belirli Bir Büyüklükteki Seyahat Acentesinin Başlıca Bölümleri.....	39
Şekil 8: Kalite Muayeneden Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasına İlerleme.....	53
Şekil 9: Tedarikçi-Müşteri Değer Zinciri.....	60
Şekil 10: Hizmet Kalitesi Modeli.....	85
Şekil 11: SERVQUAL Ölçeğinin Boyutları ve Maddeleri.....	90
Şekil 12: SERVQUAL Ölçeğinin Boyutları ve Orijinal On Hizmet Kalitesi Boyutu Arasındaki İlişki.....	91
Şekil 13: Hizmet Seviyesi Beklentileri.....	100
Şekil 14: Üç Sütunlu Format.....	101
Şekil 15: İki Sütunlu Format.....	101
Şekil 16: Tek Sütunlu Format.....	102

GİRİŞ

Dünya Turizm ve Seyahat Konseyi, turizmin dünyanın en büyük endüstrisi olduğunu belirtmektedir (Mill ve Morrison, 2002; 12). Yükselen refah düzeyi, seyahate ayrılan gelirin ve ulaşım olanaklarının artması ile büyüyen turizm endüstrisinden daha fazla pay almak için turizm merkezlerinin (destinasyonlar) arasındaki rekabet artmaktadır (Bahar, 2004; 3).

Turizm ürünü hizmetlerin özelliklerini taşımaktadır. Günümüzde turizm ürünü paket tur olarak adlandırılan özel bir üründür (Yarcan, 1998; 13). Paket turların artmasıyla, turizm merkezleri (Kozak ve Rimmington, 2000; 260) ve turizm ürününü hazırlayan, sunan, turizm merkezlerini pazarlayan en önemli iki organ olan tur operatörleri ve seyahat acentelerinin önemleri artmıştır.

Türkiye’de turizm endüstrisi, 1980’li yılların başından itibaren hızla gelişmektedir. Türkiye, Asya ile Avrupa’yı birleştiren, yılların kültürel ve tarihi zenginliklerini barındıran, deniz – güneş – kum üçlüsüne sahip çekici bir turizm merkezidir (Karamustafa, 2000; 21). Türkiye’de, turizm endüstrisinin en önemli araçları olan tur operatörleri ile seyahat acenteleri arasında herhangi bir ayrım yoktur. Ülkemizdeki seyahat acenteleri, tur operatörlüğü görevini yerine getirebilmektedirler. Seyahat acenteleri hem ülkemizi dışarıya pazarlayarak hem de yabancı tur operatörlerinin temsilciliğini yaparak, ülkemizin imajını oluşturmaktadırlar. Tur operatörleri ve seyahat acenteleri, gibi hizmet sağlayıcıların başarısızlıkları sonucu, müşterilerin bekledikleri tatillerini geçirememeleri ile ilgili sayısız hikâyeler vardır (Urdang ve Howey, 2001; 533). Seyahat organizasyonunu gerçekleştiren seyahat acentelerinin başarısı, turizm endüstrisinden elde edilecek gelirlerin büyüklüğünü belirleyecektir (Sarafoğlu, 1996; 1). Günümüzde, dünya genelinde turizm açısından benzer ürün ve hizmetlerin sunumundaki artış, hizmet kalitesinde iyi olanın rekabetçi bir üstünlük elde etmesini (Bahar, 2004; 170) ve müşteri sadakatinin kazanılmasını sağlayacaktır (Dabholkar vd., 2000; 139). Bu bağlamda da, ülkemiz turizm sektörünün en güçlü araçları olan seyahat acentelerinin kaliteli hizmet sunmaları, ülkemiz turizm merkezinin diğer turizm merkezleri ile rekabet edebilmesini kolaylaştıracaktır.

Kaliteli hizmet, müşterilerin beklentilerinin karşılanması ya da aşılması durumunda ortaya çıkacaktır. Hizmet kalitesinin; yönetilmesi için, ilk öncelikle ölçülmesi gerektirir (Edvardsson vd., 1994; 178). Ülkemizdeki seyahat acentelerinin hizmet kaliteleri, her zaman için müşterilerin bakış açısından değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, seyahat acenteleri yöneticilerinin ülkemizde bulunan seyahat acentelerinin kalitelerini değerlendirmeleri, konuya farklı bir bakış açısı getirebilecektir. Bu amaçla yapılan bu çalışma, üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde öncelikle turizm, turizm endüstrisi kavramları açıklanmıştır. Turizm ürünü ve turizm endüstrisinde dağıtım sistemi gibi konular incelendikten sonra, ülkemizdeki en önemli araçlar olan seyahat acentelerinin hizmetleri, dağıtım sistemindeki rolleri, sınıflandırmaları, yönetimleri ve ülkemizdeki örgütlenmeleri ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

İkinci bölümde, kalite, kalitenin önemi, boyutları, tipleri, kalite yönetiminin geçirdiği aşamalar incelendikten sonra, kalite yönetiminin en son ve gelişmiş aşaması olan “Toplam Kalite Yönetimi” (TKY) nin üzerinde durulmuştur. Daha sonra, hizmet işletmelerinde TKY, turizm endüstrisinde TKY incelenmiştir. Hizmet kalitesinin ölçümü, birçok alt başlıkla ayrıntılı bir şekilde incelenerek, ikinci bölüm bitirilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde, araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı ve sınırları, varsayımları, yöntemi ve bulguları ortaya koyulduktan sonra, çalışma sonuç ve önerilerin belirtilmesiyle sona erdirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TURİZM ENDÜSTRİSİNDE DAĞITIM SİSTEMİ VE SEYAHAT ACENTELERİ

1.1. TURİZM KAVRAMI

Turizm olayını ya da kavramını belirlemek amacıyla yapılan çalışmalar XIX yüzyılın sonlarına kadar uzanmasına rağmen, turizm alanının çok geniş boyutlu olması, turizm endüstrisinin birbiriyle ilgili birçok sektörden oluşması, insanın doğrudan özüne dayalı bir hareket olması, sosyal, ekonomik, siyasal ve psikolojik unsurları içermesi, turizmin kapsamlı, kolay anlaşılabilir ve evrensel kabul gören bir tanımının yapılmasını güçleştirmektedir (Youell, 1998; 9). Konu üstünde çalışanların, konuya yaklaşımları ve önemsedikleri konuların farklı olması, turizmin çeşitli tanımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Usta, 2001; 9). Konu üstündeki çalışmaların birçoğu, özel amaçlar için yapılmıştır. Çalışmalarda araştırmacıların ihtiyaçlarını karşılayacak dar, işlevsel tanımlar kullanılmıştır (Mc Intosh vd., 2000; 15).

Turizmin, daha açık ve belirgin bir tanımının yapılması, sistematik incelemeler ve istatistiksel ölçümlerin yapılabilmesi için gereklidir (Burkart ve Medlik, 1986; 41). Yıllar boyunca, turistin ve turizm endüstrisinin tanımları üzerinde yapılan ciddi tartışmalar üzerine, Dünya Turizm Örgütü (DTÖ), genel kabul görmüş tanımların yapılabilmesi için, konu üstünde “*Turizm Aktivitelerinin Standart Endüstriyel Sınıflandırılması*” (A Standard Industrial Classification of Tourism Activities) adlı yayınında durmuştur (Lickorish ve Jenkins, 1997; 1).

DTÖ’nün yapmış olduğu tanım şöyledir (Lickorish & Jenkins, 1997; 36):

“Turizm, insanların normal yaşadıkları yer dışına eğlence, iş ya da diğer amaçlarla seyahatleri ve buralarda bir yıldan az konaklamalarından doğan etkinliklerden oluşur”.

1963 yılında yapılan, “Birleşmiş Milletler Uluslararası Seyahat ve Turizm Konferansı”, DTÖ’nün önerilerini dikkate alarak ziyaretçi terimini, “devamlı oturduğu yer ülke dışında, herhangi bir ülkeyi, o ülkede çalışma amacı dışında herhangi bir nedenle ziyaret eden herhangi birisini” tanımlamak için kullanmayı kabul etmiştir (Holloway, 1994; 2).

Yukarıdaki tanım, iki tür ziyaretçiyi kapsamaktadır. Bu tanım kapsamında; turist, ziyaret ettiği ülkeye eğlence (rekreasyon, sağlık, spor, tatil, eğitim, dini) ya da iş, aile ziyareti, toplantı vb. nedenlerle ziyaret eden ve en az yirmi dört saat kalan ziyaretçidir. Tanımın diğer kapsamındaki günöbirlikçiler ise, gittikleri ölkede yirmi dört saatten az kalan geçici ziyaretçilerdir (gemi yolcuları dâhil, transit yolcular dâhil değil) (Holloway, 1994; 2). Tanımlardan göröldüğü gibi, turist ile günöbirlikçi arasındaki tek fark *kalış süresidir*.

Turizmin tanımından hareketle, kavramsal olarak turizmin beş ana özelliğı şu şekilde sıralanabilir (Burkart ve Medlik, 1986; 42):

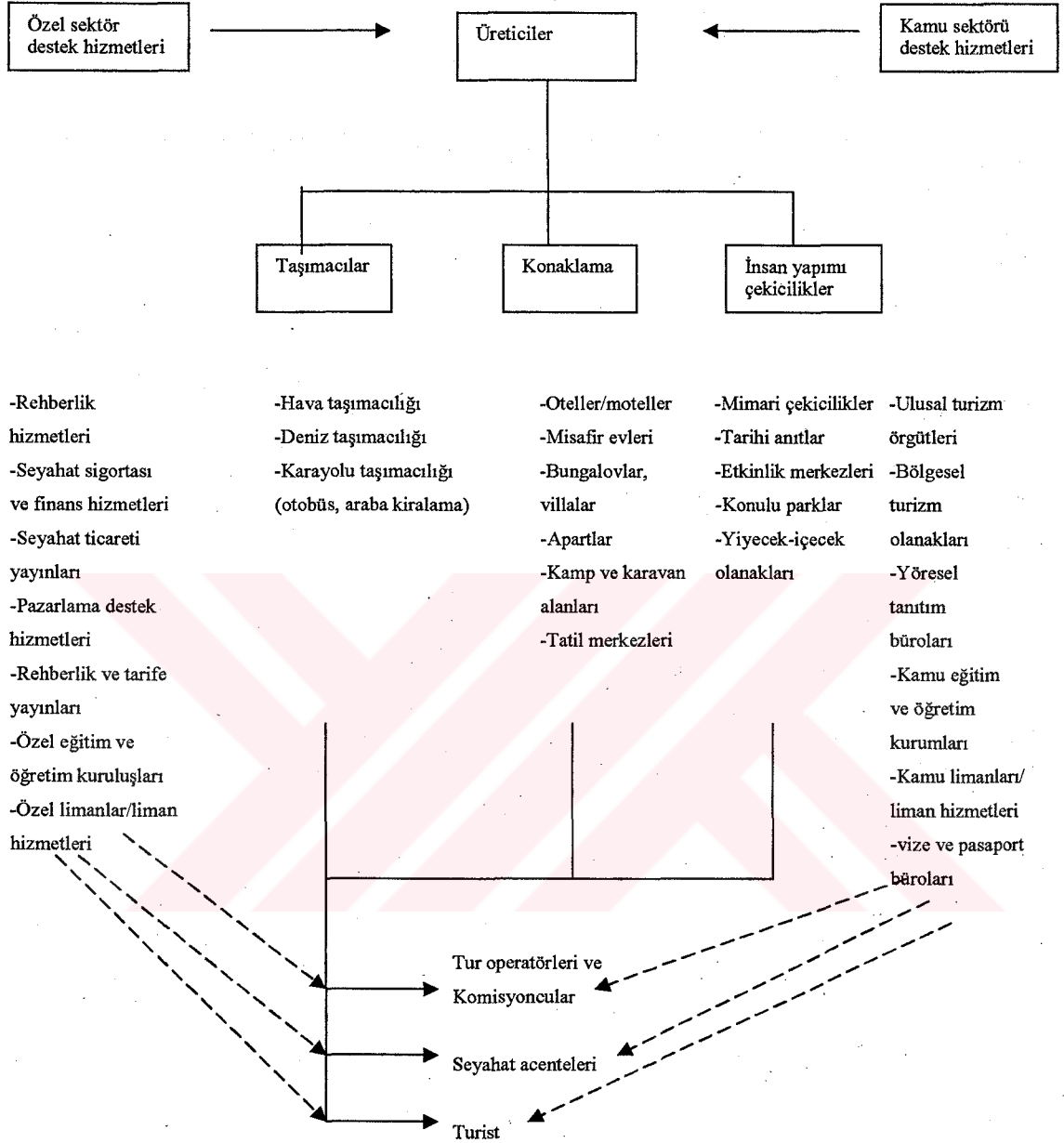
- Turizm insanların çeşitli turizm merkezlerine (destinasyon) hareketleri ve oradaki konaklamalarından doğar.
- Turizmin iki ögesi vardır: turizm merkezlerine olan seyahat ve oradaki etkinlikleri de içeren konaklamalar.
- Seyahat ve konaklamalar, insanların günlük yaşam ve çalışma yerlerinden farklı yerlerde olur, bu yüzden turizm etkinlikleri artırır, bu etkinlikler o bölgede yaşayan ve çalışan insanları, seyahat eden ve konaklayan turistlerden ayırır.
- Turizm merkezlerine hareket geçici, kısa dönemli, birkaç gün, hafta ya da ay içinde geriye dönme amacıyladır.
- Turizm merkezleri, sürekli yerleşme ve ücretli olarak çalışma dışındaki amaçlarla ziyaret edilir.

1.2. TURİZM ENDÜSTRİSİ

Turizm; dinamik, devamlı gelişen, tüketici tarafından yönlendirilen ve tüm ilgili parçaları/bileşenleri – seyahat, konaklama, yiyecek – içecek, rekreasyon – tek bir şemsiye altına sokulduğunda, dünyanın en büyük endüstrisidir (Walker, 2001; 40).

“Turizm endüstrisi, seyahate çıkan birey ya da grupların istek ve gereksinimlerini karşılayan, turizm ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili tüm kişileri, ticari işletmeleri, örgütleri, kamu kurumlarını ve bunlarla ilgili bağlantılı elemanlarını, bu kişi ve kuruluşların turistik mal ve hizmet üretim ve tüketim faaliyetleri ile ilgili endüstridir” (İçöz vd., 2002; 2). Bu faaliyetler bir ürün arzı geliştirir. Bu arzın oluşturulmasının içinde yer alan farklı ürün gruplarının tümüne *turizm sektörü* denir (Öner, 1997; 13).

Turistik talebi oluşturan faktörlerin çeşitlilik göstermesinden dolayı, birbirinden farklı nitelikteki işletmeler, turizm endüstrisi içinde yer almaktadırlar (Öner, 1997; 16). Turizm endüstrisindeki bazı hizmetler turistlerin ihtiyaçlarını karşılamada ve tatmin etmede çok önemliyken, bazıları da sadece destekleyici ya da ikincil rol oynarlar (Holloway, 1994; 57). Bu nedenle de turizm endüstrisinin boyutlarının açıklanması ve sınırlarının belirlenmesi zordur (İçöz, 2003; 35). Örneğin, yiyecek – içecek, ulaştırma gibi birçok hizmet, turistlerden ayrı olarak, diğer tüketicilerin ihtiyaçlarını da görürler. Bankacılık, perakendecilik, taksicilik gibi hizmetlerin gelirleri, yılın belirli dönemlerinde ziyaretçilere dayanmasına karşın, bu hizmetler, turistlerin ve aynı zamanda, yerel halkın da gereksinimlerini karşılarlar (Holloway, 1994; 57). Özet olarak, turizm endüstrisi tanımlanabilen tek bir ürün üretmediğinden ve üretilen hizmetlerin çoğu, sadece turistler tarafından kullanılmadığından, turizm endüstrisinin diğer endüstrilere benzemediği açıktır. Aslında, turizm endüstrisi; ortak özellikleri, belirli oranlarda turistlere hizmet sağlamak olan farklı işletmeler ve örgütlerin birleşiminden oluşmaktadır (Andrew, 2000; 7). Turizm endüstrisinin kesin olmayan boyutlarına karşın, endüstrinin ana hatlarını şekil 1’de görebiliriz (Holloway, 1994; 57).



Şekil 1: Turizm Endüstrisindeki Sektörel Ağlar

Kaynak: Holloway, 1994, s.58

1.2.1. Turizm Endüstrisinin Özellikleri

Turizm endüstrisinin karmaşıklığı ve çok yönlülüğü, onu diğer endüstrilerden ayırmaktadır (Kozak vd., 2001; 42). Bu özelliklerin en önemlileri şunlardır.

Turizm endüstrisinde arzın yaratılması yüksek miktarda yatırım gerektirir. Turizm endüstrisinde arz, kısa dönemde ekonomik değişkenler karşısında esnek olmayan bir özellik gösterir. Turizm talebinin önceden kesin olarak öngörüleemeyen ekonomik ve politik koşullara bağlı olması, turizm endüstrisinin talep dalgalanmalarından anında etkilenmesine ve riskli bir endüstri olmasına neden olmaktadır (Kozak vd., 2001; 42 – 44).

Turizm endüstrisi, ulusal ve uluslararası pazarlara hitap eden, birçok küçük ve orta boy işletme tarafından yönlendirilmektedir. Turizm, yoğun olarak yüz yüze iletişim gerektiren bir hizmet endüstrisidir. Turizm endüstrisinde başarılı olmak için işletmelerin çalışanlarını iletişim ve satış teknikleri konularında eğitmeleri, yeni teknolojik ekipman ve sistemleri kullanmaları bir gerekliliktir (Youell, 1998; 13 – 14).

Turizm çok karmaşık, çok sektörlü ve dağınık bir faaliyettir. Turizm endüstrisinin birçok alt sektörünün uyum içinde geliştirilmesi gerekmektedir. Farklı ölçeklere ve politikalara sahip bu işletmeler, bağımsız olarak faaliyet göstermelerine karşın, gerçekte birbirlerine bağımlıdırlar. Bu bağımlılık da işbirliği çabalarını gerektirmektedir (İçöz vd., 2002; 64).

Turizm endüstrisinin bazı alanlarında (mutfak, bar) somut ürünler üretilse de, genellikle hizmet üretimi esastır (Kozak vd., 2001; 43). Turizm sektöründe satılan her ürün bir hizmet niteliği taşır ya da hizmetle bağlantılıdır. Uçakta koltuk, otelde yatak, restoranda sunulan hizmet, ulaşımda taşıma, denizden ve güneşten

yararlanmak, manzarayı seyretmek birer hizmet niteliği taşımaktadır (Olalı ve Timur, 1988; 40).

1.3. TURİZM ÜRÜNÜ

Turizm ürünlerini, çoğunlukla hizmetler oluşturur (Swanbrooke ve Horner, 2001; 69). Turizm endüstrisi, belirli pazar bölümlerinin gereksinimlerine yönelik, tecrübeler ve hizmetler sunar (Youell, 1998; 208).

“Bir ürün, bir istek ya da gereksinimi karşılamak için, bir pazara sunulan herhangi bir şeydir. Sunulan ürünler arasında, fiziksel eşyalar, servisler, tecrübeler, olaylar, kişiler, yerler, mülkler, örgütler, enformasyon ve fikirler vardır” (Kotler, 2000; 394).

Kotler’in tanımı, ürünün sadece fiziksel nesnelerin olmadığını; aynı zamanda turizmi oluşturan hizmetlerin, kişilerin, yerlerin, örgütlerin, enformasyonun ve fikirlerin de ürün olduklarını belirtmesi açısından önemlidir (Smith, 1994; 584).

“Turizm ürünü; ulaştırma, konaklama, yiyecek içecek, var olan olanaklar ve turizm merkezinin özellikleri gibi öğelerin bir birleşimidir.” (Kotas, 1999; 5).

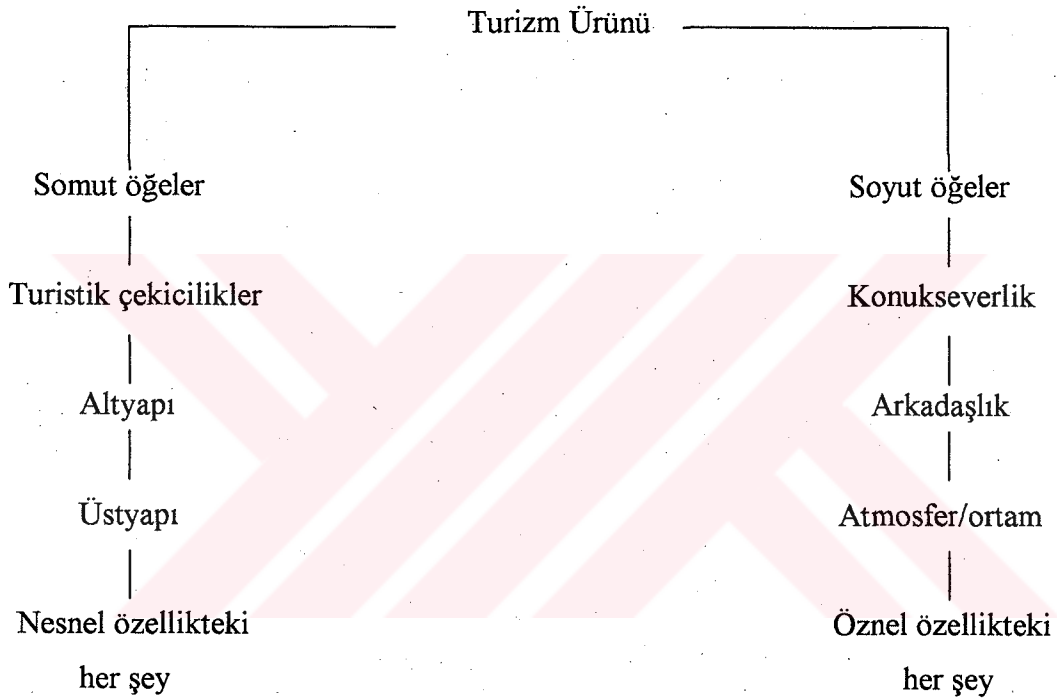
“Turizm ürünü, bir turistin seyahatinin başlangıcından bitimine kadar geçen zaman dönemi içerisinde gereksinimlerini karşılamak amacıyla elde ettiği ve turizm arzını oluşturan unsurlar tarafından servisi yapılan nesnel ve öznel değerlerin bütünü” şeklinde de tanımlanabilir (Kozak vd., 2001; 46).

Kısaca turizm ürünü, turistlerin seyahatleri sırasında satın aldıkları ve faydalandıkları/tecrübe edindikleri mal ve hizmetleri kapsamaktadır (Okumuş ve Topaloğlu, 2004; 55). Günümüzde, sunulduğu ve satın alındığı biçimiyle turizm ürünü değişik hizmetlerin bir bütünüdür (Jeffries 1971’den aktaran Yarcın, 1998; 26). Örneğin, İngiltere’den Marmaris’e on beş günlük paket tur alan turist için turizm ürünü, onun İngiltere’den Türkiye’ye olan uçak yolculuğu, oteldeki konaklaması,

Marmaris'te geçirdiği on beş gündeki katıldıkları etkinlikler, Marmaris'in havası suyu vb. öğelerin bir bileşimidir.

1.3.1. Turizm Ürününün Öğeleri

Şekil 2'de gösterildiği gibi, turizm ürünü hem somut, hem de soyut öğelerden oluşur (Doswell, 1997; 49).



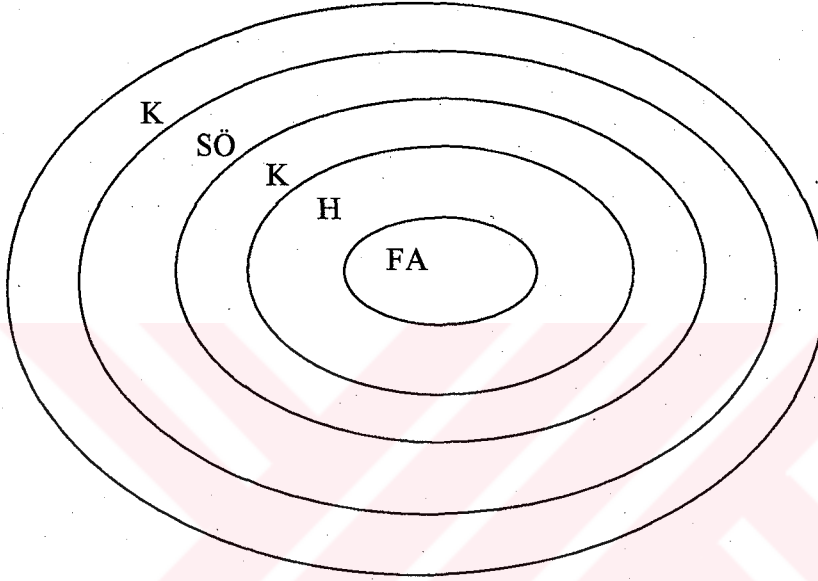
Şekil 2: Turizm Ürününün Somut ve Soyut Öğeleri

(Kaynak: Doswell, 1997; 50)

Doğal, kültürel, tarihi kaynaklar, altyapı ve üstyapı turizm ürününün somut öğeleridir. Somut öğeler ölçülebilir ve değerlendirilebilirler. Buna karşın, soyut öğeler ise ölçülemez ve değerlendirilemezler. Soyut öğeler, bir araya gelerek bir yerin atmosferini, o yerin dostluğunu, hoş karşılamasını belirlerler. Soyut öğelerin turizm ürününe hayat, renk ve heyecan verdikleri söylenebilir. Tüm somut öğeler ne kadar iyi olurlarsa olsunlar, müşterilerin memnuniyetini garanti edemezler.

Turistlerin bir turizm ürününe karşı olan genel tepkilerini, soyut öğeler (turistlere nasıl davranıldığı vb.) kesinlikle etkiler (Doswell, 1997; 49-50).

Smith (1994; 582 – 595), de turizm ürününün öğelerini aşağıdaki şekil ile açıklamaya çalışmıştır. Smith, Turizm ürününün, şekil 3’de gösterildiği gibi beş öğeden oluştuğunu belirtmektedir.



FA=Fiziksel Alan
H=Hizmet
K=Konukseverlik

SÖ=Seçim Özgürlüğü
K=Katılım

Şekil 3: Turizm Ürününün Öğeleri

(Kaynak: Smith, 1994; 587)

Bu öğeler içten (çekirdek) dışa (kabuk) doğru fiziksel alan, hizmet, konukseverlik, seçim özgürlüğü ve katılımdır. Bu öğeler arasında, içten dışa doğru gidildiğinde, azalan doğrudan yönetim kontrolü, artan müşteri katılımı, artan soyutluk ve ampirik ölçümler için azalan potansiyel ile karşılaşılır. Her öğenin, turizm ürününün türüne göre, göreceli önemleri değişir ama tüm turizm ürünleri, bu beş öğeden oluşur.

Fiziksel alan; herhangi bir turizm ürününün çekirdeğini oluşturur. Fiziksel alan; doğal kaynaklar, hava durumu, suyun kalitesi, turistik alt yapı olabileceği gibi otel, restoran, gemi gibi varlıklardan da oluşabilir. Fiziksel alan, herhangi bir turizm türünün oluşabilmesi için gereken doğal ve kültürel kaynakları sağlar.

Hizmet; fiziksel alanları, turistlerin kullanmasını sağlamak için, hizmetlerin girdisine ihtiyaç vardır. Bu bağlamda hizmet, turistlerin gereksinimlerini karşılamak için yapılan özel görevlerin performansdır. Örneğin, bir seyahat acentesi çalışanının bir müşteriye bir uçak bileti satması, bir hizmettir.

Konukseverlik; turistler, kendilerine verilen hizmetten daha fazlasını isterler. Daha fazlasını isteme beklentisi, turizmin uzun zamandan beri bir parçasıdır. Bu da konukseverliktir. Hizmet, teknik olarak yeterli bir şekilde gerçekleştirilen görevin performansdır. Konukseverlik ise, herhangi bir görevin yapılmasındaki tarz ve davranışlardır. Örneğin, bir seyahat acentesi çalışanının bir müşteriye bir uçak bileti satması bir hizmet ise, çalışanın uçak bileti satarken göstermiş olduğu içtenlik ve daha fazla yardım etme isteği bir konukseverliktir.

Seçim özgürlüğü; yaşanacak tecrübenin memnun edici olabilmesi için, seyahat eden kişinin kabul edilebilir birçok olanağının bulunmasıdır. Seçim özgürlüğü, seyahatin eğlence, iş ya da aile ziyaretleri için olmasına göre değişebileceği gibi, kişinin bütçesine, önceki tecrübelerine, bilgisine, seyahat acentesine güvenine göre de değişebilir. Herhangi bir tatmin edici seyahat, seçim özgürlüğünü taşımaktadır.

Katılım; turizmde katılım, fiziksel katılım kadar basit değildir. Turizmde katılım, seyahat ister iş amaçlı ister eğlence amaçlı olsun, yapılan etkinlikler üzerinde odaklaşarak, onlardan zevk almaktır. Seyahatin amacı için gerekli olan etkinlikleri, odaklanarak yapabilmektir. Örneğin, bir kongre için başka bir yere giden kişinin, konaklamanın, yemeklerin, ulaştırmanın yeterliliği ve uygunluğu konusunda endişelenmeden kongresine katılmasıdır. Eğlence için katılım ise, kişinin kendisini tatmin edici bir şekilde güvende hissederek, havuz başında şekerleme yapması,

sahilde gezmesi ve diğer turistler ile ya da yerel halkla sohbet etmesidir. Katılım; kişinin ilgisinin, hayal gücünün, isteğinin doğrultusundaki etkinlik ve programların içinde yer almasıdır. Katılım duygusu, insanın çevresindeki dünyasını, diğer insanları ve kendi iç dünyasını tanımasına olanak vererek, katılımcıya zamanın çok hızlı geçtiği hissi verir.

Katılım; seçim özgürlüğü, konukseverlik, yeterli hizmet ve iyi fiziksel alanlarla (ulaşılabilirlik, çevresel kalite, iyi hava ve uygun insan sayısı) birleşirse, tatmin edici ve kaliteli turizm ürününü hemen hemen garanti eder (Smith, 1994; 590 – 591). Görüldüğü gibi, Doswell (1997) ve Smith'in (1994) belirttiklerinin ortak noktası, turizm ürününün hem somut hem de soyut öğelerden oluşması ve tatmin edici bir ürün için soyut öğelerin önemidir. Turizm ürününün turistlerin ihtiyaçlarını karşılamadaki başarısı her öğenin ne kadar iyi oluşturulduğuna/tasarlandığına ve diğer parçalarla ne kadar iyi bütünleştiğine bağlıdır. Turizm ürünü, bu beş öğenin basit bir birleşimi değildir. Turizm ürünü, öğelerin sinerjik etkileşimlerinin bir sonucudur (Smith, 1994; 588).

1.3.2. Turizm Ürününün Özellikleri

Turizm sektöründe satılan her ürün, bir hizmet niteliği taşıdığından ya da hizmetle bağlantılı olduğundan, turizm ürünlerinin de hizmetlerin özelliklerini taşıdıkları açıktır. Hizmetlerin dört temel özellikleri; *soyutluk*, *ayrılmazlık*, *değişkenlik* ve *bozulabilirliktir* (Kotler, 2000; 429).

1.3.2.1. Soyutluk

Hizmetler soyutlardır. Fiziksel ürünlerin aksine, satın alınmadan önce görülemez, tadılamaz, dokunulamaz, işitilemez ya da koklanamazlar (Kotler, 2000; 429). Hizmetler, bir nesneden ziyade bir performans, bir fiil, bir harekettir (Yükselen, 2003; 364). Hizmetler sahip olunan bir şey değildir. Hizmetler tecrübe edilirler. Hizmetlerin soyut olmalarından dolayı, mallar ve hizmetler arasındaki en temel ve en evrensel olarak kabul edilen farklılık, hizmetlerin dokunulmazlığıdır

(Denizer, 1992; 69). Sanayi ürünlerinin aksine, bir turizm ürünü olan paket tura dokunmak olanaksızdır (Youell, 1998; 208). Paket tur alımı, üreticiye yüksek güven gerektiren spekülâtif bir yatırımdır (Holloway, 1994; 3). Hizmet ürünlerinde, genellikle ürünü daha önce deneme olanağı bulunmadığından, müşterinin güveninin kazanılması önemli bir husustur (Morrison, 1989'dan aktaranlar İçöz vd., 1999; 30.) Müşteriler güvensizliklerini azaltmak için, hizmet kalitesinin işaretlerine ya da delillerine bakacaklardır (Kotler, 2000; 429). Örneğin, müşteriler sunulan hizmetin kalitesini; çalışanlar, hizmetin sunulduğu yer, iletişim araçları, hizmetin veriliş biçimi ve fiyatına bakarak belirlemeye çalışmaktadırlar (Doğan ve Tütüncü, 2003; 3). Bu yüzden, hizmet işletmesi, soyut hizmetlerini, müşterinin gözünde somuta dönüştürmek için çaba göstermelidir; zira bu yolla rekabet üstünlüğü sağlanacaktır (Mucuk, 2001; 287). Turizm işletmeleri bu sorunun üstesinden gelmek için, ziyaret edilecek bölgenin videosunu müşterilere gösterebilirler ya da sanal gerçeklik gibi yüksek teknolojileri de kullanabilirler (Swanbrooke ve Horner, 2001; 70). Satın alma sürecinde, satılan hizmetin kalitesine duyulan güveni gösteren garanti, hizmetin satış sonrasında geri alınması, ödemenin geri iadesi vb. seçeneklerinin bulunması ve benzeri kolaylıklar, müşterinin güveninin kazanılmasında da etkili olmaktadır (Morrison, 1989'dan aktaranlar İçöz vd., 1999; 30). Bu avantajlara rağmen, turist, turizm ürününün soyutluğundan dolayı, turizm ürünü seçerken, büyük risk almaktadır (Swanbrooke ve Horner, 2001, 70).

1.3.2.2. Ayrılmazlık

Hizmetler aynı anda üretilir ve tüketilirler. Fiziksel ürünlerin durumu böyle değildir. Onlar önce üretilir, envantere geçirilir, perakendecilere dağıtılır ve daha sonra tüketilirler (Kotler, 2000; 431). Hizmetlerin aynı anda üretilip tüketilmeleri, pazarlama yönetiminde dağıtım sorunlarının ortaya çıkmasına neden olur. Alıcı, tüketimin yararlarını tecrübe edinmek için, üreticinin yanına gitmek zorundadır (Buttle, 1994; 6). Hizmeti sunan kişi, hizmetin bir parçasıdır. Hizmet üretilirken, müşteri de üretilen yerde bulunduğundan, hizmet sağlayıcının ve müşterinin birbirlerini karşılıklı etkilemeleri, hizmet pazarlamasının bir özelliğidir (Kotler, 2000; 431). Müşterinin, hizmetten alacağı tatmin, müşterinin çalışan ile

etkileşiminden, hizmet etkinliklerinin doğasından ve de aynı hizmeti kullanan diğer müşterilerden de etkilenecektir (Lovelock, 1983; 13). Hizmetlerin kalitesi, hizmetlerin sunumunda ortaya çıkar (Zeithaml vd., 1990; 15). Müşterilerin, hizmet üretim sürecinde bulunmaları, hizmetlerin her bir müşteri gereksinimlerine göre ayarlanabilmelerini olanaklı hale getirir (Lovelock, 1983; 15). Bu nedenle hizmet işletmeleri, standart hizmetler değil, müşterilerin gereksinimlerine uygun esnek teklifler sunabilmelidirler (Doğan ve Tütüncü, 2003; 4).

Birçok turizm ürünü, üretildikleri yerde tüketilirler. Örneğin, paket tur satın alan bir aile; ulaştırmayı, transferi, konaklamayı ve günübirlik turları gerçekleştikleri anda tecrübe edinirler. Bu da, turizm endüstrisinde çalışanların oynadığı rolün önemini, işaret etmektedir. Turizm endüstrisinde çalışanlar, müşterilere sunulan hizmetin önemli birer parçasıdır (Youell, 1998; 208).

1.3.2.3. Değişkenlik

Hizmetler, hizmeti verenlere, ne zaman ve nerede verildiklerine dayandığından, yüksek ölçüde değişkendirler (Kotler, 2000; 432). Hizmetler, performans olduklarından ve genellikle insanlar tarafından üretildiklerinden, hizmetlerin birbirlerinin aynı olmaları mümkün değildir (Yükselen, 2003; 364).

Turizm ürününü sunanlar açısından, her zaman aynı seviyede hizmet vermek çok zordur (Swanbrooke ve Horner, 2001; 70). Hizmetin kalitesi bu hizmetlerin kim tarafından, nerede ve ne zaman sunulduğuna bağlıdır. (İçöz, 2001; 379). Turizm ürünlerinin standartlaştırılmaları zordur. Havanın, çalışan tavrının, zamanın vb. etkileri farklı zamanlarda, farklı kişiler tarafından alınmış, aynı ürünün kalitesini değiştirebilir (Youell, 1998; 208). Örneğin, bir gün çok kaliteli hizmet alan müşteri, ertesi gün, aynı yerde ve aynı kişiden aynı kalitede hizmeti alamayabilir (İçöz, 2001; 37). Ayrıca, müşterinin hiçbir zaman aynı olmayacak ruh hali de, elde edilen tecrübenin kalitesinin değerlendirilmesini etkileyecektir. Bu da, müşterilerin turizm ürünlerini alarak edindikleri tecrübelerin, kalitelerinin değerlendirilmesini zorlaştırır. Müşterilerin, eski tecrübelerine dayanarak, aynı turizm ürününü almaları da bu

bağlamda tehlikeli olabilir. Tecrübelerine dayanarak, tekrar aldıkları turizm ürünleri, bir daha ki sefere turistleri hiç memnun etmeyebilir (Swanbrooke ve Horner, 2001; 70).

Hizmet işletmeleri; farklı zamanlarda, farklı kişilere tutarlı ve kaliteli hizmet vermek için özen göstermek zorundadırlar. Hizmette değişkenliği yok etmek ve standart sağlamak için, çalışanların dikkatlice seçilmesi, eğitilmesi, işe alıştırma programlarının uygulanması, kalite için güdülenmesi, iyi bir denetim sistemiyle etkili bir geribildirim düzeninin kurulması gerekir. Dünya’da en iyi hizmeti veren turizm işletmeleri, bu konulara gereken önemi veren işletmelerdir (Mucuk, 2001; 288).

1.3.2.4. Bozulabilir Olma

Hizmetlerin pek çoğunun yararı kısa sürelidir (Tekeli, 2001; 38). Hizmetler bir performans olduklarından saklanamazlar, stoklanamazlar, tekrar satılamazlar ve değiştirilemezler (Yükselen, 2003; 365). Bugün satılamayan bir uçak koltuğu ya da otel odası stoklanıp, daha sonraki bir tarihte satılamadıklarından, işletmeler için kayıp oluştururlar (Youell, 1998; 208). Bu durumun tersinde de – talebin arzı aşması – işletmeler zarara uğrayabilirler. Örneğin, bir havayolunun tüm koltukları dolu olduğu için alamadığı yolcular, başka havayollarına gidebilirler, yolculuklarını erteleyebilirler ya da iptal edebilirler (Lovelock, 1983; 17). Belirli bir zaman dilimi içinde kullanılmayan hizmet kapasitesi, bir daha geri gelmeyecek ve o zaman dilimi için değerlendirilemeyecektir (Tekeli, 2001; 38). Bu durum üretilip stoklanan, daha sonra satılan ve değiştirilebilen ürünlerin tersinedir (Yükselen, 2003; 365). Bu da, turizm işletmelerindeki kapasite yönetiminin önemini arttırmaktadır (Powers, 1997; 12).

1.4. PAKET TUR

Turizm ürünü, günümüzde paket tur olarak adlandırılan özel bir üründür (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003; 147). Francois Maurici, paket turu şöyle tanımlamıştır (Hacıoğlu, 2000; 92): “Tatil amaçlı olan, tüm detayları (ulaştırma,

konaklama, gezileri) veya bir kısmı (ulaştırmasız tatil) önceden bir tur operatörü tarafından hazırlanan, en az bir konaklamayı ve en fazla bir konaklama veya ulaştırma (gidiş-dönüş) eğlence ve diğer yardımcı hizmetleri, günlük gezileri kapsayan; bir reklâm ve tanıtma amacıyla halka sunulan, sabit bir fiyatla satılan, tatil başlangıcından önce tamamı peşin ödenen kapsamlı seyahatlere paket tur” denir.

Değişik turizm hizmetleri, üretici açısından “turizm ürünü bileşiminin”, paket turun ayrılmaz ve bütünsel parçalarıdır. Paket turun girdileri, konaklama, ulaşım, yiyecek – içecek, dinlence, rehberlik ve yerel hizmetler düzenlenme biçimiyle turizm endüstrisi için, satın alınma ve tüketilme biçimiyle turist için tek bir üründür (Yarcan, 1998; 26). Turistler, bir paket tur aldıklarında, uçak koltuğunun, otel odasının, günde üç öğün yemeğin ve güneşli bir sahilde bulunma fırsatının basit bileşimlerinden oluşan hizmetler bütününden daha fazlasını alırlar. Turistler, paket tur alımıyla aynı zamanda farklı bir çevrenin/ortamın geçici kullanımını, farklı coğrafi özellikleri, bölgenin mirasını, kültürünü ve konukseverliğini gibi diğer soyut yararları da alırlar. (Holloway, 1994; 3). Paket tur, hizmetlerin yukarıda belirtilen dört temel özelliğini taşımakla birlikte tüketilmesi; zorunlu olmayan, isteğe bağlı olan bir üründür (Yale, 2000; 6).

1.5. TURİZM ENDÜSTRİSİNDE DAĞITIM SİSTEMİ

Dağıtım, üretilen ürünlerin tüketicilere dağıtılmasıyla ilgili tüm çabaları kapsar ve üretimle tüketim arasındaki açığı kapatır (Mucuk, 2001; 249).

“Dağıtım kanalı, kısaca bir ürün ya da hizmetin üreticiden tüketiciye ya da endüstriyel alıcıya akışında izlediği yol diye tanımlanabilir” (Mucuk, 2001; 250).

“Turizm dağıtım kanalı, seyahat ürünleri üreticisinin; alıcıya, çeşitli örgütlerin birleşimi yoluyla, seyahat düzenlemelerini açıkladığı, sattığı ve konfirme ettiği, yapı, sistem ve bağlantıdır” (Mc Intosh vd., 2001; 192).

Günümüzde, milyonlarca turist ve on binlerce turizm işletmesi vardır. Her işletme kendi ürününü müşterilerine doğrudan pazarlayabilir ya da satabilir (İçöz, 2001; 353). Ancak bunun gerçekleşmesi hem fazla zaman kaybına, hem para ve emek kaybına neden olduğundan, işletmelere büyük maliyetler getirmektedir (Mısırlı, 2002; 23). Turistler için de durum, pek farklı değildir. Sistemin ortasında, seyahat eden kişi, araştırılması ve anlaşılması gereken birçok küresel turizm seçeneğiyle çevrelenmiştir (Pearce vd., 1998; 122).

Seyahat eden kişi, seyahat ile ilgili düzenlemelerini yapmak, karşılaştığı birçok seçenekten seçim yapmak için, uzun mesafeli telefon görüşmelerine para harcayabilir ya da internette zamanının büyük bir bölümünü kaybedebilir (Mc Intosh vd., 2001; 193). Şüphesiz bu masraflı ve zaman kaybına yol açan bir süreçtir. Turiste ulaşan bilginin doğru, uygun ve güncel olması çok önemlidir. Turizm bilgileri sosyal, ekonomik ve politik durumlarla hızla değiştiğinden, güvenli ve stressiz bir seyahat için, doğru ve güncel bilgiler bir gerekliliktir. Turizm dağıtım sistemi, sürekli değişen bu bilgileri ayıklayarak, turistin isteğine uygun olan hizmetlerin belirlenmesi için bir çerçeve oluşturur (Pearce vd., 1998; 122). Bu nedenle, her iki tarafın (turistik ürün üreticileri – turistler) ortak çıkarları gereği, müşteri ile işletmeyi buluşturacak, bir aracılık hizmetine gereksinim vardır (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003; 36). Aracılar, alıcı ile üretici arasında bir köprü görevi yerine getirerek, onları daha düşük maliyetle bir araya getirirler (İçöz, 2003; 34).

Turizm ürününün dağıtımı ile diğer ürünlerin dağıtımı arasında, turizm ürününün özelliklerinden doğan farklılıklar vardır (Öner, 1997; 123). Ürünlerin bir yerden diğer bir yere olan fiziksel akışları ve bir kimseden diğerine aktarılan sahiplik ve kullanma hakları soyut hizmetlerin pazarlamasında her zaman açık ve uygulanabilir değildir (Duke ve Persia, 1993; 38). Turizm ürünlerinin soyutluğu, onlar için zaman ve mekân faydalarının sağlanmasını zorunlu kılmaktadır (Go ve Williams, 1993; 230).

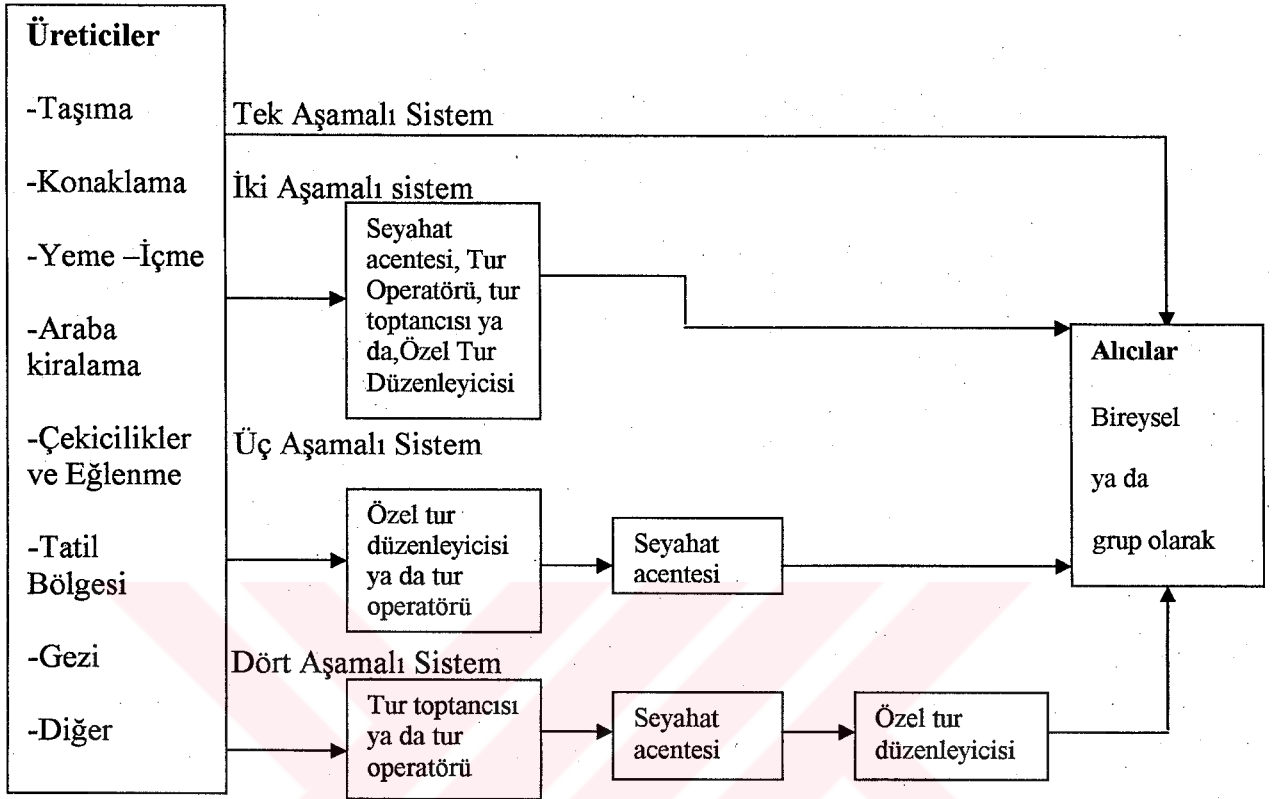
Turizm ürünlerinin ayrılmaz özellikte oluşları, tüketicilerin turizm ürünlerinin üretildikleri yere seyahat etmelerini gerektirmektedir. Bu da, turizm endüstrisinde,

tur operatörleri, seyahat acenteleri ve diğer aracı işletmelerinin önemini arttırmaktadır (Batman ve Soybalı, 1999; 43).

Turizm dağıtım sisteminde aracılarn görevi, ziyaretçilere daha tatmin edici bir seyahat tecrübesi sağlamak için, tamamlayıcı turistik hizmetleri ve ürünleri paketlemektir. Perakendeci seyahat acenteleri; havayolu koltuklarının, otel odalarının, deniz yolculuklarının, kiralık araçların ve paket turların rezervasyonunu yaparlar ve kişiler için özel paket turlar hazırlarlar. Tur operatörleri, bu bileşenleri paket turda birleştirirler ve perakendeci seyahat acentesi aracılığıyla bunları satışa sunarlar. Turizm dağıtım sistemi; tur operatörleri, seyahat acenteleri ve kendi özel görevlerini yapan aracılarn bünyesinde barındırmasından dolayı farklıdır. (Mill ve Morrison, 2002; 216).

Turizm ürünleri, üretildikleri yerde tüketildikleri için, turizm endüstrisinde dağıtımın gerçek anlamda oluşabilmesi için, ürün ya da hizmetlerin tüketiciye doğru değil, tüketicinin ürün ya da hizmetlere doğru hareketi gerekmektedir (Usta, 2001; 197). Böylece turizmde dağıtımın, ürün ya da hizmetleri tüketiciye doğru hareket ettirmek yerine, tüketiciyi ürün ya da hizmetlerin üretildiği yere doğru hareket ettirme görevini yerine getirdiği görülmektedir. Turizmde dağıtım kanalı, önce turizm ürünü ile ilgili her türlü bilgiyi tüketiciye ulaştırmakta, daha sonra da tüketiciyi, hizmetlerin üretildikleri yere ulaştırmaktadır (Tuncer, 1986; 36). Dağıtım sistemleri, bu tür boşlukları doldurdukları için konuklara daha kaliteli hizmet sağlanmasına da yardımcı olmaktadır (İçöz, 2003; 37).

Turizm dağıtım sisteminde, birçok varyasyonlar, birleşimler ve etkileşimli ilişkiler vardır. Şekil 4'ten de görüleceği üzere, turizm endüstrisinde, üreticilerin ayrı ayrı ya da aynı anda kullandıkları dört tür dağıtım sistemi vardır (Gee vd., 1997; 186).



Şekil 4: Turizm Endüstrisi Dağıtım Sistemleri

(Kaynak: Gee vd., 1997; 187)

Şekildeki tek aşamalı sistem doğrudan dağıtım, diğerleri de dolaylı dağıtım olarak da sınıflandırılabilir. Şekilden de görüldüğü üzere, tek aşamalı sistemde, üretici ile tüketici arasında herhangi bir aracı yoktur. Üreticinin hiçbir aracı kullanmadan, turizm ürününü tüketiciye aracısız satması durumunda, doğrudan dağıtım söz konusudur. Burada, taraflardan biri ya da her ikisinin de üretici ile tüketici arasındaki iletişimin gerçekleşmesi için, dağıtım işlevlerinin tümünü ya da önemli bir bölümünü üstlenmesi gerekmektedir (Tuncer, 1986; 37).

İki, üç ve dört aşamalı sistemlerde üretici ile tüketici arasında aracılar bulunmaktadır. Üretici ile tüketici arasında ekonomik bağımsızlığı olan işletmelerin

alıcı ya da satıcı olarak yer alması durumunda, dolaylı dağıtım söz konusudur (Tuncer, 1986; 38). İki, üç ve dört aşamalı sistemler dolaylı dağıtımı simgelemektedir. İki, üç ve dört aşamalı sistem diye adlandırılmalarının nedeni, üretici ile tüketici arasındaki aracı sayısıdır. Şekil 4'ten de görüldüğü gibi, iki aşamalı sistemde tek aracı (seyahat acentesi), üç aşamalı sistemde iki aracı (seyahat acentesi – tur operatörü), dört aşamalı sistemde ise üç aracı (tur operatörü – seyahat acentesi – özel tur düzenleyicisi) yer almaktadır.

1.5.1. Turizm Endüstrisi Dağıtım Sistemindeki Aracılar

Turizm endüstrisinin, dağıtım sistemi içindeki araçlara gereksinimi ve bağımlılığı çok fazladır (İçöz, 2003; 47). Turistik hizmetlerin birbirlerini tamamlayıcı özellikleri nedeniyle, turist tüm gereksinimlerini karşılayacak birçok hizmeti (konaklama, ulaştırma, animasyon vb.) satın almak istemektedir. Bu nedenle, tüm gereksinimlerine cevap verecek satış noktalarına başvurmayı, tercih edecektir (Tuncer, 1986; 56–57). Araçların bu denli önemli olmasının nedenleri şunlardır (Usta, 2001; 198):

- Dağıtım kanallarında yer alan araçlar, sahip oldukları geniş bilgileri sayesinde üretimleri yönlendirmek, taleple uyumlaştırmak, kontrol etmek, kalite garantisi sağlamak, turizm ürün ve hizmetleri tüketicinin ihtiyaç ve alışkanlıklarına, geleneklerine uygun şekilde üreterek ve hazırlayarak, hem tüketiciye hem de üreticiye geniş ölçüde yardımcı olurlar.
- Dağıtım kanallarındaki bulunan araçlar, sahip oldukları özel bilgi ve deneyim sayesinde, üreticilerin dağıtım ve satışta tek başına elde edecekleri sonuçlara göre, çok daha başarılı sonuçlar elde etme gücüne sahiptirler.
- Araçlar, değişik üreticilerin birbirinden farklı turizm ürün ve hizmetlerini birleştirerek, tüketici için daha çekici ve yararlı bir ürün paketi oluştururlar.

- Aracılar, potansiyel turistlere, seyahatle sunulan hizmetler ile bunların yararları ve sakıncaları hakkında bilgi vererek, onlara birçok tercih ve olanak sunarlar.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, aracılardan hem üretici hem de tüketiciler için çok önemli işlevleri yerine getirdikleri anlaşılmaktadır.

Turizm endüstrisinde, üretici ile tüketici arasındaki karşılıklı etkileşimi sağlayan üç tür aracı vardır. Bunlar; *seyahat acenteleri*, *tur operatörleri* ve *özel tur düzenleyicileridir* (Gee vd., 1997; 187). Tezin kapsamı bakımından, seyahat acenteleri ve tur operatörleri ayrıntısıyla incelenecektir. Özel tur düzenleyiciler üzerinde ise çok kısa durulacaktır.

1.5.1.1. Özel Tur Düzenleyicileri

Dağıtım sisteminde, seyahat acentelerine göre daha güçsüz ve önemsiz rol oynamalarına karşın, insanların ne zaman, nereye ve nasıl seyahat edecekleri konusunda büyük etkileri vardır. Özel tur düzenleyicileri, alıcı ya da satıcıları temsil edebilirler (Mc Intosh vd., 2001; 206). Genellikle müşterilerinden komisyon alarak çalışırlar (Gee vd., 1997; 190). Özel tur düzenleyicileri, seyahat sektöründe kendi özel alanlarında uzmandırlar. Turizm endüstrisinin daha fazla özel alanlara ayrılması, bu tür aracılardan önemini arttıracaktır. Özel tur düzenleyicilerinden bazıları şunlardır (Mc Intosh vd., 2001, 206 – 207):

- Teşvik (incentive) seyahat işletmeleri
- Ortak seyahat bölümleri
- Otel satış temsilci işletmeleri
- Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri

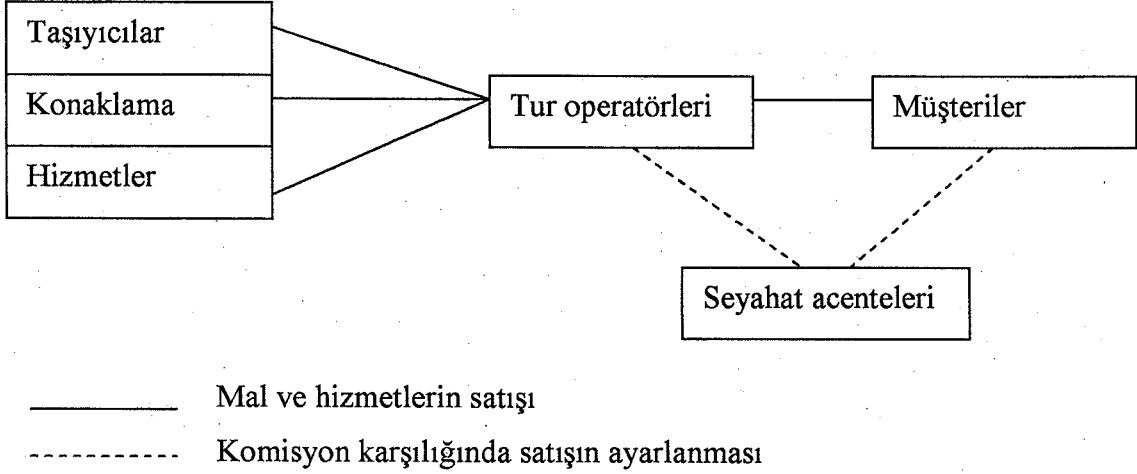
1.5.1.2. Tur Operatörleri

Tur operatörleri otellerle, ulaştırma işletmeleriyle ve diğer üretici işletmeler ile anlaşarak, bu işletmelerin sundukları tatil ürünlerini, bir paket tur haline getiren

işletmeler diye tanımlanabilirler. Bu paket tur daha sonra, turizm dağıtım sisteminden tüketiciye pazarlanır (Sheldon, 1986; 352). Bir tur operatörü, seyahat acentesi gibi komisyon bazında çalışmaz. Tur operatörleri, hizmetleri üreticilerden blok halinde satın alarak pazarlarlar. Bu nedenle tur operatörleri, genel olarak uluslararası turizm piyasasında faaliyet gösteren ve talep olduğu zaman seyahat hizmeti sunan seyahat acentelerinin tersine, beklenen olası talebe göre tüm bir turizm ürününü bir araya getirerek oluşturup satan işletmelerdir (Kozak vd., 2001; 59).

1.5.1.2.1. Tur Operatörlerinin Dağıtım Sistemindeki Roller

Tur operatörleri, talep tarafına (turistler ya da müşteriler) ve arz tarafına (ulaştırma ve konaklama işletmeleri gibi) olmak üzere iki tarafa hizmet etmektedirler. Tur operatörlerinin becerisi, üretici işletmelerin hayatta kalmaları ve başarılı olabilmeleri için onlara yeterince kazanç sağlayarak, talebi arz ile birleştirebilmektir (Vospitonnik vd., 1997; 210). Tur operatörlerinin turizm dağıtım sistemindeki temel işlevi; tüketiciler için rahat, güvenli ve nispeten ucuz bir tatil olanağı sağlamak, üreticiler için satış, pazarlama ve iletişim çabalarının maliyetlerini azaltmaktır (İçöz, 2003; 201). Tur operatörlerinin, turizm dağıtım sistemindeki yerleri Şekil 5 ile gösterilebilir. Tur operatörleri, farklı üreticilerden sağladıkları farklı ürünleri, yeni bir ürün haline getirirler (Holloway, 1994; 150). Tur operatörleri, hiçbir turizm hizmet ya da ürününü kendileri üretmemekte, sadece farklı parçaları bir araya getirip, fiyatlandırıp sunarak, bir eşgüdüm hizmetleri üreticisi konumuna gelmektedirler (Ahipaşaoğlu, 2001; 30).



Şekil 5: Tur Operatörlerinin Turizm Dağıtım Sistemindeki Yerleri
(Kaynak: Holloway, 1994; 150).

Telofonla, faxla, telexle sağlanan uluslararası kolay iletişim çağında ve bilgisayar teknolojisinin bilgi elde etmeyi çok kolaylaştırdığı bir ortamda, insanların kendi tatillerini, tur operatörleri ya da seyahat acenteleri olmadan düzenleyebilecekleri tartışılabilir. Bununla birlikte, seyahat ve turizm işletmeleri, talebi arz ile birleştirebilmekte zorlanmaktadır. Turizm endüstrisi, geniş coğrafi alanlardan müşteriler çekebilmek için uğraşan birçok küçük işletmeden oluşmaktadır. Bu işletmelerin, gerçekçi olmayan büyük oranlardaki tanıtım bütçelerine sahip olmaksızın, tüm potansiyel müşteriler ile iletişim kurabilmeleri imkânsızdır. Tur operatörleri, bu işletmelerin; müşterilerine neler sunabileceklerini belirterek ve reklâmlarını yaparak, bu işletmelere büyük faydalar sağlamaktadırlar. Bununla birlikte, müşteriler (özellikle ilk alıcılar) herhangi bir yerdeki belirli bir otel hakkında yeterli bilgiye sahip olamayabilirler ve bu müşterilerin yeterli bilgiye sahip olmadan alacakları tatil, büyük bir hataya dönüşebilir. Tur operatörleri, müşterilerinin tatillerini en iyi şekilde geçirebilmeleri için, ellerinden gelenlerinin en iyisini yaparlar ve yüksek miktardaki alım güçleriyle, tatilleri müşterilerin alabileceğinden

daha ucuza alırlar (Yale, 2000; 2). Tur operatörlerinin pazara uygun bir fiyatla ve belirli standartlarda paket tur sunabilmeleri, kişilerin kendi tatillerini düzenledikleri zaman garanti edilemeyen güvenlik sağlayabilmeleri, tur operatörlerinin varoluş nedenleridir (Lumsdon ve Swift, 1999; 430).

1.5.1.2.2. Tur Operatörlerinin Önemi

Tur operatörleri, bir turizm merkezinin pazarlama karması öğelerinin çoğunda belirleyici rol oynarlar. Bu durum özellikle, sınırlı pazarlama uzmanlığı ve bütçeleri olan küçük turizm endüstrilerine sahip turizm merkezlerinde meydana gelir. Tur operatörleri, büyük oranda fiyatları, turizm merkezinin imajını, tanıtımını ve satış ağlarını ve sunulan ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda önerilerde bulunarak da sunulan ürün ve hizmetleri etkilerler. (Doswell, 1997; 70). Doğrudan tur operasyonu, yerel tur operatörleriyle ortaklık, çekim ülkesinde yatırım, yönetim ve işletmecilik vb. ekonomik ilişkiler ile gelişen ülkenin turizm endüstrisinin gelişim yönünü ve hızını belirlemeleri, endüstriyi denetlemeleri (Yarcan, 1998; 82), tur operatörlerinin önemini arttırmaktadır.

Turizm endüstrisindeki en güçlü ve en etkili kurumlar olan tur operatörlerinin, turist gönderen bölgelerden turizm merkezlerine olan uluslararası turist akımlarında güçlü etkileri vardır. DTÖ' nün tahminlerine göre, tur operatörleri, bu günlerde uluslararası turizm pazarının % 25'inde pay sahibidirler. Bu da, 2000 tur operatörünün en az 175 milyon uluslararası turistik gezi düzenledikleri anlamına gelmektedir. Bu yüzden, birçok turizm merkezinin başarısı, yabancı tur operatörlerinin onları programlarına katıp katmamalarına bağlıdır (Cavlek, 2002; 479).

1.5.1.2.3. Tur Operatörlerinin Sınıflandırılması

Tur operatörleri, uluslararası alanda seyahat acenteleri gibi hukuki bir sınıflamaya bağlı tutulmamışlardır (İçöz, 2003; 204). Avrupa ve Amerika'da, aracı seyahat işletmeleri, seyahat acenteleri ve tur operatörleri olarak hukuki açıdan

sınıflandırılmışlardır (Hacıoğlu, 2000; 86). Bununla birlikte, tur operatörleri, uzmanlık ve faaliyet alanlarına; işletme büyüklüklerine, üretim şekillerine ve çalışma türlerine göre sınıflandırılabilirler (İçöz, 2003; 204 – 208; Hacıoğlu, 2000; 86 – 87).

1.5.1.2.3.1. Uzmanlık ve Faaliyet Alanlarına Göre Sınıflama

Turizmin genişlemesi ve çeşitlenmesiyle birlikte, tur operatörleri belirli alanlarda, yörelerde ve hizmetlerde uzmanlaşmışlardır. Özellikle, Avrupa ve Amerika’da uzmanlıkları artan tur operatörleri uzmanlık ve faaliyet alanlarına göre şu şekillerde sınıflandırılabilir (İçöz, 2003; 205; Hacıoğlu, 2000; 86–87):

- Turizm çeşitlerine göre: Kültürel, sportif, dinsel, sosyal turizm, gençlik turizmi alanlarında uzmanlaşan tur operatörleri.
- Turizm merkezlerine göre: Kuzey Amerika, Akdeniz, Ortadoğu, Uzakdoğu, Afrika gibi bölgesel ya da tek tek ülkesel olarak uzmanlaşan tur operatörleri.
- Ulaştırma araçlarına göre: Havayolu, karayolu, demiryolu, denizyolundan herhangi birisinin düzenlenen turlarda temel ulaşım aracı olması konusunda uzmanlaşan tur operatörleri.
- Turizmin özel alanlarına göre: Kongre turizmi, yat turizmi, rafting, trekking gibi özel ilgi alanlarında uzmanlaşan tur operatörleri (İçöz, 2003; 205).
- Teşvik (incentive) pazarına göre: Büyük endüstriyel firma çalışanlarının tatillerini düzenleyen tur operatörleri.

1.5.1.2.3.2. İşletme Büyüklüklerine, Üretim Şekillerine Göre Sınıflama

Tur operatörleri, işletme büyüklüklerine, üretim şekillerine göre aşağıdaki gibi sınıflandırılabilirler (Hacıoğlu, 2000; 87):

- Sadece üretici tur operatörleri: Bu sınıftaki tur operatörleri, klasik anlamdaki tur operatörleridir. Sadece paket tur üretmektedirler. Paket

turun satışlarını ise seyahat acenteleri aracılığı ile yapmaktadırlar. Bu tur operatörleri, ülke dışına ya da ülke içine turlar düzenlemelerine göre de ikiye ayrılabilirler.

- Toptancı üretici: Bu sınıftaki tur operatörleri ürettikleri paket turları; kendi seyahat acenteleri, şubeleri ya da diğer seyahat acenteleri aracılığı ile satarlar.

1.5.1.2.3.3. Çalışma Türüne Göre Sınıflama

Tur operatörleri çalışma türlerine göre şu şekilde sınıflandırılırlar (İçöz, 2003; 206):

- Yurt dışına dönük (outbound) tur operatörleri: Uzun mesafeli ve yurtdışına tur düzenlerler.
- Ülkeye turist getiren (inbound) tur operatörleri: Dış ülkelerden turist getirirler ve bu alanda uzmanlaşmışlardır.
- Bağımsız tur operatörleri: Bireysel seyahatçilerin gereksinimlerini karşılamak için gerekli bağlantıları ve tur satışı yapan ve genellikle bağımsız çalışan tur operatörleridir.

1.5.1.3. Seyahat Acenteleri

Seyahat acenteleri, seyahat ve turizm ürünlerinin pazarlanmasında, başrolü oynarlar. Sayı olarak da, turizm dağıtım sistemine egemen durumdaki araçlardır (Ryan ve Cliff, 1997; 2).

“Seyahat acenteleri turizm endüstrisi içinde turistik talep ile arzın birbiri ile temasını kolaylaştırıcı bir fonksiyonu yerine getiren ve tamamen hizmet üreten işletmelerdir” (İçöz, 2003; 67).

“Seyahat acentesi, geniş anlamda yolculuk yapmak isteyen herhangi bir kişinin; ister turist, ister işadama, ister yalnızca yolcu olsun; yolculuğuna ilişkin tüm gereksinimlerini karşılayan ticari kuruluştur” (Ahipaşaoğlu, 2001; 18).

“Seyahat acentesi ticari bir amaçla kurulmuş, kişilerin turistik ihtiyaçlarının ve yer değiştirmelerinin sağlanmasında aracılık yapan perakendeci seyahat işletmesidir” (Hacıoğlu, 2000; 40).

Seyahat acentesinin DTÖ’ önce yapılan tanımı şöyledir. “Perakendeci seyahat acenteleri halka, seyahatler, konaklama ve ulaştırma hakkında bilgiler veren ve belli bir komisyon karşılığında tur operatörlerinin ürünlerini belli fiyatlarla müşteriye satış için aracılık yapan kuruluşlardır” (Öner, 1997; 84).

“Seyahat acentesi; seyahat endüstrisinin şemsiyesi altında toplanan tüm seyahat gereklilikleri için, profesyonel bir danışman ve rezervasyon kolaylaştırıcısıdır” (Pearce vd., 1998; 14).

“Seyahat acenteleri, uçuş programları, konaklama, eğlence ve bunların fiyatları konularında bilgilerini güncel tutabilen, kişisel danışma, psikoloji, seyahat bilimi ve sanatında uzman profesyonellerdir” (Lundberg, 1990; 119 – 120).

“Seyahat acentesi; turiste seyahat olanakları, turistik hizmetlerin fiyatları, kaliteleri ve koşulları hakkında gerekli bilgileri veren, aracı sıfatıyla turistik ürünlerin, (taşıma, konaklama, yiyecek-içecek) üretici adına, tüketiciye satılmasına (bir sözleşmeyle) hakkı olan, yaptığı satışlardan belli bir yüzde komisyon alan bir dağıtım aracıdır” (J.J. Scwarzdan aktaran, Tuncer, 1986; 53).

Literatürde yer alan yukarıdaki tanımların altı çizili yerlerini alt alta yazarsak seyahat acentelerinin özelliklerini de şöyle sıralayabiliriz.

- Hizmet üreten işletmelerdir.
- Ticari kuruluşlardır.
- Perakendeci işletmeleridir.
- Aracılık yapan kuruluşlardır.
- Profesyonel danışman ve rezervasyon kolaylaştırıcılarıdır.

- Uzman profesyonellerdir.
- Komisyon alan dağıtım aracısıdırlar.

Değişen tüketici alışkanlıkları, teknoloji ve diğer unsurlar dolayısıyla hem çok farklı hizmetleri yerine getiren hem de faaliyet alanları genişleyen seyahat acentelerinin faaliyetlerinin yasal çerçeve içinde gerçekleştirilmesi (Atay, 2000; 28), seyahat acenteleri arasında haksız rekabet olmaması ve hizmet kalitesinin korunması amacıyla (Öner, 1997; 85), ülkemizde bu yasal çerçeveyi belirleyen; 1618 sayılı “*Seyahat Acenteleri ve Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu*” ve “*Seyahat Acenteleri Yönetmeliği*” belirlenmiştir.

28 Eylül 1972 tarihinde ve 14320 no’lu Resmi Gazete’de yayınlanan 1618 sayılı “*Seyahat Acenteleri ve Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu*”nun birinci maddesinde seyahat acenteleri şu şekilde tanımlanmıştır.

“Seyahat acenteleri; kar amacıyla turistlere ulaştırma, konaklama, gezi, spor ve eğlence imkânları sağlayan, onlara turizmle ilgili bilgiler veren, bu konuya ilişkin tüm hizmetleri gören ve turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır”.

4 Eylül 1996 tarihinde 22747 no’lu Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren “*Seyahat Acenteleri Yönetmeliği*”nin üçüncü maddesine göre ise seyahat acenteleri şu şekilde tanımlanmıştır.

“Seyahat acenteleri; turistlere kar amacı ile; kara, deniz ve hava nakil araçları ile ulaştırma (Transfer dâhil), tarifeli ve tarifesiz biletlerin satışı, şoförlü veya şoförsüz, damasız ticari amaçla kayıtlı otomobillerin yazılı bir sözleşme ile özel olarak kiralanması, şoförlü veya şoförsüz kamyonların aynı şartlarla kiralanması, şoförlü veya şoförsüz otobüslerin aynı şartlarla kiralanması, mürettebatlı veya mürettebatsız deniz araçlarının kiralanması, gezi, spor, eğlence ile konaklama tesislerinde ikamet imkanları sağlayan, onlara turizm ile ilgili bilgiler veren ve bu

konuya ilişkin tüm hizmetleri gören, turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır”.

Yasadaki tanımlarda da, seyahat acentelerinin literatürde belirtilen özelliklerini görebiliriz. Bunun yanı sıra, yasadaki tanımlarda seyahat acentelerinin turizm ekonomisine ve ödemeler dengesine katkıda bulunan kuruluşlar oldukları üstünde de durulmuştur. Bu durum, seyahat acentelerinin sadece piyasadaki koşullara göre faaliyet göstermekle kalmadıkları, aynı zamanda, kişisel girişim ve yetenekleri ile koşulları geliştirerek, yeni koşullar yaratarak müşteri sayılarını arttırdıkları için, İçöz (2003; 69), tarafından eleştirilmiştir.

1.5.1.3.1. Seyahat Acentelerinin Hizmetleri

22747 no’lu Resmi Gazete’de yayımlanan “Seyahat Acenteleri Yönetmeliği”nde, seyahat acentelerine özgü ayrıntılı olarak belirtilen hizmetler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Tur Düzenlemek: Yurtiçinden yurtdışına, yurtdışından yurt içine ya da yurtiçinde farklı amaçlarda seyahat ve bunun içinde yer alan hizmetleri organize etmek, pazarlamak, gerçekleştirmek.

Transfer: Turistin düzenlenen turun başlangıcında, herhangi bir aşamasında ya da sonunda sınır giriş ve çıkış kapıları, marinalar, otogar, gar, liman, havalimanı gibi yerlerden konaklama yapılacak tesislere ya da tesislerden bu ulaşım hizmetlerinin sunulduğu yerlere programın başladığı yerleşim yerinden konaklama tesisine ya da programın bitiminde tesisten yerleşim yerine taşınmalarını sağlamak.

Rezervasyon: Kara, deniz, hava araçlarının tarifeli veya tarifesiz seferlerine ilişkin olarak ve her türlü konaklama, yeme-içme ve eğlence işletmelerinde tüketici adına yer ayırtmak, kayıt işlemlerini yapmak.

Enformasyon: Seyahat ile ilgili her konuda, turistlere bilgi ve öneri vererek, onları aydınlatmak.

Kongre – Konferans organizasyonu: İçinde konaklama, transfer ve tur hizmetlerinden en az birinin yer aldığı kongre, konferans, toplantı, fuar, sergi ve benzeri faaliyetleri organize etmek.

Turistik gezi amaçlı araç kiralama: Ticari olmayan amaçlarla münferiden araç kiralamak isteyen tüketiciye yönelik olarak, kendi mülkiyetinde olan ya da mülkiyetinde olmadığı halde kiralama yetkisi bulunan, ikiden fazla kişinin seyahat edebileceği araçlar ile içinde konaklama olanağı bulunan araçları doğrudan kiralamak, bu konuda organizasyon, rezervasyon yapmak.

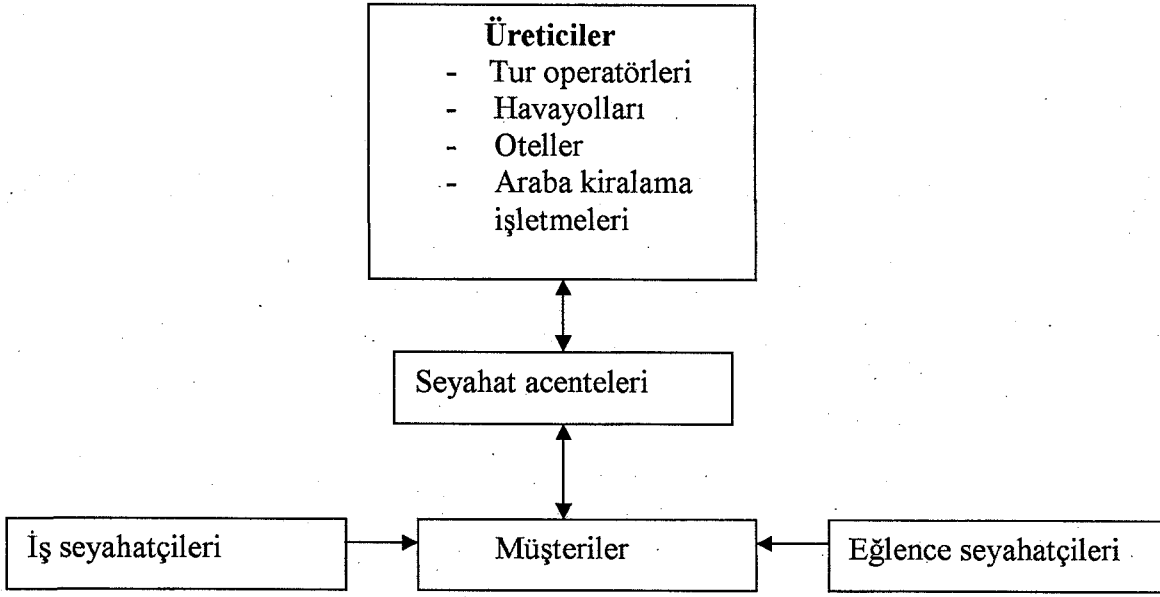
Ulaştırma araçları biletleri satmak: Tarifeli ya da tarifesiz olarak tabi oldukları mevzuat ile taşımacılık hizmeti veren ulaştırma araçlarını ve bu araçlara sahip işletmelerin biletlerini satmak.

Seyahat acentesi ürünü satmak: Seyahat acentelerinin ürettiği hizmetlerin tamamı ya da bir kısmını ürün sahibi seyahat acentesi tarafından yetki verilmek kaydıyla satmak.

Ayrıca aynı yasanın aynı bölümünde beşinci maddesinde seyahat acentelerinin turistik enformasyon ve tanıtım malzemeleri satışı ve motorlu veya motorsuz ulaştırma araçları bulundurmak, kiralamak konularında da faaliyet gösterebilecekleri belirtilmiştir.

1.5.1.3.2. Seyahat Acentelerinin Dağıtım Sistemindeki Roller

Seyahat acentelerini, müşteriler ile seyahat üreticileri arasında bağlantıyı kurduklarından dolayı, turizm endüstrisinin perakende kolu olarak düşünebiliriz.



Şekil 6: Seyahat Acentelerinin Turizm Dağıtım Sistemindeki Roller

(Kaynak: Youell, 1998; 36).

Turistin bakış açısından, seyahat acentesinin rolü, öncelikle turistin seyahat planları ile ilgili tüm bilgileri arayacağı/araştıracığı, ikinci olarak, gereksinim duyduğu çeşitli seyahat ürünlerini alacağı uygun bir yer sağlamaktır. (Burkart ve Medlik, 1986; 168). Seyahat acentelerinin, ticaretteki stokları bilgidir ve müşterilerine sattıkları şey bilgilerdir (Mc Kercher vd., 2003; 465).

Seyahat acentelerinin müşterileri, seyahat acentelerini ürünler hakkında bilgi sahibi olan uzmanlar olarak görürler ve seyahat acentelerinin kendilerine verdikleri tavsiyelerdeki tarafsızlığa inanırlar (Holloway, 1994; 181). Bu yüzden seyahat acenteleri doğru ve güncel bilgilere yüksek oranda gereksinim duyarlar (Barnett ve Standing, 2000; 144).

Turizm endüstrisinde seyahat acentesi, tüketicinin bir tatil fırsatını seçiminde ve satın almasında en önemli rotadır; medya ve tanıtım dışında da, çoğu potansiyel müşteriler için ana ürün bilgisi kaynağıdır (Deng vd., 2000; 60). Seyahatçilere;

rezervasyon yapmak, bilet ya da voucher temin etmede yardımcı olmanın yanı sıra, seyahat acenteleri, seyahatçilerin planlarını ve karar vermelerini de etkilerler. Özellikle, potansiyel turizm merkezleri, gezintiler, etkinlikler, görülecek yerler, ulaşım, konaklama, yeme – içme, eğlence seçenekleri hakkındaki tavsiyeleri, seyahatçilerin belirli bir geziden alacakları tatminlerini etkiler (Klenosky ve Gitelson, 1998; 661).

Seyahat acentelerinin başarısı, onların müşteri gereksinimlerine ve isteklerine uygun ürünler sağlayabilme becerilerine bağlıdır. Müşteri gereksinim ve isteklerinin anlaşılması ve derin ürün bilgisine sahip olunması bu bağlamda, çok önemlidir (Mc Kercher vd., 2003; 465).

Üreticiler açısından, seyahat acentelerinin rolü, daha karmaşıktır. Eğer, genel olarak perakendecilerin (örneğin manav) işlevine bakarsak, bunların ürünlerin müşterilere ulaşabilmesi için uygun bir yer sağlamanın dışında daha önemli olarak, üreticiden alım yaptıklarını da görebiliriz. Perakendeciler aldıkları ürünleri stoklamaktadırlar. Perakendeciler ürünleri stoklamakla birlikte, üretici ile riski paylaşmaktadırlar. Genellikle hizmet işletmelerinde olduğu gibi, bu risk seyahat acentelerinde yoktur. Seyahat acentesi, bir müşteri karşısına gelmeden, ne otelden oda, ne uçaktan koltuk alır. Seyahat acenteleri turistik ürünleri stoklamazlar ve bütün risk üretici üzerinde kalır (Burkart ve Medlik, 1986; 168). Bu durumun iki önemli sonucu vardır. Birincisi, diğer perakendeciler ile kıyaslandığında, seyahat acentesi kurmanın maliyeti daha düşüktür ve ikincisi, seyahat acenteleri, yeni aldıkları bir üründen hemen kurtulmak istemediklerinden, belirli üreticilere ya da ürünlere karşı daha az sadıktırlar (Holloway, 1994; 181). Holloway, bu sonuçların seyahat acentelerine potansiyel turist için en uygun ürünü tavsiye etmede, büyük özgürlükler sağladığını belirtmektedir (Ross, 1997; 10). Kısaca üreticiler açısından, seyahat acenteleri turistlerin seyahat bilgilerini elde edebilecekleri bir yer sağlamakta ve turistlerin, üreticilerin seyahat ürün stoklarına ulaşabilmelerini mümkün kılmaktadır (Burkart ve Medlik, 1986; 168).

1.5.1.3.3. Seyahat Acentelerinin Sınıflandırılması

Seyahat acenteleri büyüklüklerine göre, organizasyonlarına ve seyahat sektöründe yer alan birçok pazardaki uzmanlıklarına göre farklılık gösterirler (Horner, 1998; 223). Seyahat acentelerinin sınıflandırılmasında, üzerinde tüm otorite ve tarafların hemfikir olduğu bir sınıflama şekli olmamakla birlikte (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003; 208), seyahat acenteleri farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Bu çalışmada, konu ile ilgili olduklarından işlevsel ve yasal sınıflandırmalar incelenmiştir.

1.5.1.3.3.1. İşlevsel Sınıflama

İşlevsel bakımdan, seyahat acenteleri karşılayıcı (Incoming) ve gönderici (Outgoing) seyahat acenteleri olarak sınıflandırılırlar (İçöz, 2003; 85 – 86).

Karşılayıcı Acenteler

Yabancı tur operatörlerinin kendi ülkelerinden dışarıya gönderdikleri turist gruplarına, gittikleri ülkede hizmet veren yerel seyahat acenteleridir. Karşılayıcı seyahat acenteleri, bulundukları yerlerde yabancı tur operatörlerinin temsilciliğini yaparlar. Yabancı turların tüm sorumluluklarını üstlenirler. Turizm merkezleri için karşılayıcı seyahat acenteleri çok önemlidirler. Turizm merkezlerinin pazarlamasını bu acenteler yapmaktadırlar (Öner, 1997; 95).

Gönderici Acenteler

Bu tür seyahat acenteleri, yurtiçinden yurt dışına tur düzenlerler (Öner, 1997; 103). Müşterilerinin çoğunluğunu grup müşterilerinden çok bağımsız müşteriler oluşturur (İçöz, 2003; 86). Gönderici seyahat acenteleri, küçük ölçekli bir tur operatörü işlevini yerine getirirler. Kar oranları yurt dışı turlarda, karşılayıcı acentelere göre fazla olabilir (Hacıoğlu, 2000; 41).

1.5.1.3.3.2. Yasal Sınıflama

Türkiye’de seyahat acenteleri 1618 Sayılı Kanuna göre A, B, C grubu olarak sınıflandırılmaktadır.

A Grubu Seyahat Acenteleri

A grubu seyahat acenteleri, bütün acentecilik faaliyetlerini yerine getirme (İçöz, 2003; 86), hem yurt içi hem yurt dışı tur düzenleme hakkına sahiptirler (Öner, 1997; 85). A grubu seyahat acentelerinin genel nitelikleri ve şartları şunlardır (İçöz, 2003; 86 – 87):

- Yasada belirtilen ve seyahat acentesi tanımında yer alan tüm seyahat acenteciliği hizmetlerini görürler.
- Bir önceki yıl yurt dışına düzenlemiş oldukları tur ve gezilerden elde ettikleri döviz miktarının %25’ini geçmemek şartıyla yurt dışına tur ve gezi düzenleyebilirler.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan geçici işletme belgesi (Ag) aldıktan sonra faaliyete geçerler. Geçici işletme belgesinin süresi iki yıldır.
- İki yıl içerisinde 80.000 dolar döviz getiremeyen A grubu seyahat acentelerinin geçici işletme belgeleri bakanlıkça geri alınır. A grubu seyahat acenteleri her iki yılda bir, 80.000 dolar döviz getirdiğini belgelemek zorundadır.
- A grubu seyahat acenteleri müdürlerinin en az lise mezunu olması ve bir yabancı dil bilmeleri gerekmektedir.
- A grubu seyahat acenteleri merkez ve şubelerinde sürekli olarak en az iki enformasyon memuru, yurt içi ve yurt dışı düzenlenen turlarda da bir tercüman rehber bulundurmak zorundadırlar.
- A grubu seyahat acenteleri, bakanlıkça her yıl belirlenen teminatı, bakanlığa yatırmak zorundadırlar.

- A grubu seyahat acentelerinin, yurt dışına düzenleyecekleri tur programlarının bir örneğini Kültür ve Turizm Bakanlığına göndermeleri gerekmektedir.

B Grubu Seyahat Acenteleri

Bu grupta yer alan seyahat acentelerin görevleri sınırlandırılmış olup genel nitelikleri şu şekildedir (İçöz, 2003; 87):

- Uluslararası kara, hava ve deniz ulaştırma araçları ile A grubu seyahat acentelerinin düzenleyecekleri turların biletlerini satarlar.
- Gerekli yasal şartları yerine getirdikleri takdirde, doğrudan işletme belgesi olarak faaliyete geçerler.
- İşletme belgeleri almaları için asgari döviz transferi koşulu aranmaz.
- Sorumlu müdürlerinin en az lise mezunu olması ve bir yabancı dili bilmesi zorunludur.
- Merkezlerinde ve bağlı şubelerinde en az bir yabancı dil bilen iki enformasyon memuru ve düzenleyecekleri yurt içi turlarda bir tercüman rehber bulundurmaları gereklidir.
- Kuruluş teminatı olarak Kültür ve Turizm Bakanlığına her yıl belirlenen miktarda para yatırmaları gereklidir.
- Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TÜRSAB)'ne, A grubu seyahat acentelerinde belirtilen miktarda giriş ve üyelik aidatı ödemeleri gereklidir.

C Grubu Seyahat Acenteleri

Yalnızca ülke içinde faaliyet gösterirler. Faaliyet alanları diğer iki gruba göre sınırlıdır. Genel nitelikleri ise aşağıdaki gibidir:

- Yalnızca Türk vatandaşları için yurt içi turlar düzenlerler.
- Gerekli yasal şartları yerine getirdikten sonra işletme belgesi olarak faaliyete geçerler.

- Yurt dışı bağlantılarının olmaması nedeniyle asgari döviz getirme zorunlulukları yoktur.
- Merkezlerinde ve bağlı şubelerde en az bir enformasyon memuru bulunmalıdır.
- A grubu seyahat acentelerinin verecekleri hizmetleri yerine getirirler.
- Bakanlığa kuruluş teminatı yatırmaları gerekmektedir.
- TÜRSAB'a, A ve B grubu seyahat acentelerinde belirtilen miktarlarda giriş ve üyelik aidatlarını ödemeleri gereklidir.

“1618 Sayılı Seyahat Acenteleri Kanunu”nun tanımları ve A, B, C grubu seyahat acentelerinin işleyişleriyle ilgili esaslar incelendiğinde, ülkemizde tur operatörleriyle, seyahat acenteleri arasında yasal bir ayrımın olmadığı görülür. 1618 sayılı “Seyahat Acenteleri ve Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu”nun birinci maddesindeki tanım, tur operatörü ve seyahat acentesini içine alan bir seyahat işletmesi tanımıdır (Çetiner, 2001; 8).

A grubu seyahat acenteleri, hem tur operatörü hem de seyahat acentesi olarak faaliyet gösterebilirler (Öner, 1997; 85). A grubu seyahat acenteleri, hem üretici (tur operatörü) hem de dağıtıcı seyahat acentesi tipinin en iyi örneğini oluştururlar (Hacıoğlu, 2000; 51). B grubu seyahat acenteleri, yalnızca perakendeci seyahat acenteleri olarak hizmet verirler (Öner, 1997; 85). 1618 Sayılı Kanunun yaptığı ayrıma göre, aracılık ve temsilcilik özelliklerine sahip tek seyahat acentesi türünün B grubu seyahat acenteleri oldukları görülür (Atay, 2000; 34). A ve C grubu seyahat acenteleri, hem üretici hem de aracı sıfatı taşırken, B grubu seyahat acenteleri, sadece aracılık ve temsilcilik yapan işletmelerdir (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003; 210).

1.5.1.3.4. Seyahat Acentelerinde Yönetim

Yönetim kavramı en geniş anlamda; “amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdümleme sağlamaya yönelik olarak sürdürülen çalışmaların tümü”nü ifade etmektedir (Akat vd., 1994; 9).

Seyahat acentelerindeki yönetim süreci genel yönetim sürecinden pek farklı değildir. En önemli ayırt edici özellik, seyahat acentelerinin hizmet işletmesi olmalarından ileri gelmektedir (Hacıoğlu, 2000; 14).

Seyahat acenteleri; ürettikleri hizmetleri başka işletmelere bağımlı olarak üreten işletmelerdir. Tekil ya da bileşik turizm ürünleri olan konaklama, ulaştırma, paket tur gibi ürünlerin tüketicilere ulaştırılmasında aracılık görevini yerine getirirler. Bu nedenle örgütlenmelerinin ve yönetilmelerinin, diğer mal ya da hizmet üreten işletmelerden farklılık göstermesi doğaldır (Arıkan ve Ahıpaşaoğlu, 2003; 221).

Seyahat işletmelerinin yönetim konusundaki ortak hedefleri şöyle sıralanabilir (Batman ve Soybalı, 1999; 44; Hacıoğlu, 2000; 148):

- Sağlam finansman kaynaklarla yumuşak/esnek yönetim planları hazırlamak ve kaynakların daha iyi kullanılmasını sağlamak.
- Yönetimin ilkelerini olabildiğince uygulamak ve çalışanların yönetime ve karar alma sürecine katılmalarını sağlamak.
- Etkin promosyon, pazarlama ve satış teknikleri geliştirmek.
- Gerekli tüm mesleki beceri ve tekniklere sahip olmak.

Yönetici, bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş, vb. üretim araçlarını bir araya getiren onlar arasında uygun bir bileşim ve uyumlaşma sağlayan kişidir (Eren, 2003; 9). Seyahat işletmelerinin başarısı, büyük ölçüde bilgili ve yetenekli profesyonel yöneticilerin varlığına bağlıdır. Bir seyahat işletmesi yöneticisi, başarılı olabilmek için aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır (Hacıoğlu, 2000; 167 – 168):

- Çalışan yönetiminde bilgi ve tecrübeye sahip olmak.
- Çok yönlü olarak, yerinde ve zamanında karar almak.
- Çalışanların görevleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmak.
- İyi bir çevre edinmek ve sosyal faaliyetlere katılmak.

- En az bir yabancı dili konuşmak ve yazmak.
- Dürüst, güvenilir, insancıl bir kişiliğe sahip olmak.
- Çevresi ile iyi ilişkiler kurmak, haberleşme tekniklerini bilmek.

Seyahat acentelerinde yönetimin temelini, insan etmeni oluşturur (Hacıoğlu, 2000; 153). Seyahat işletmeleri, üretim ve tüketimin her aşamasında – satış sonrası da dâhil olmak üzere – talebi şekillendirerek, paket tur oluşturarak, ürünleri müşterilere ulaştırarak, turizm endüstrisine hizmet sağlarlar. Tüm bu hayati işlev ve hizmetleri, düzenleyen, eşgüdümleyen ve gerçekleştiren insan etmenidir. Müşteriler ile olan doğrudan temas sonucunda, tüm olumlu ve olumsuz sonuçlar müşterilere yansıtılır (Batman ve Soybalı, 1999; 48).

Bu da, seyahat acentelerindeki çalışanların önemini gün ışığına çıkarmaktadır. Hizmetlerin daha önce belirtilen ayrılmaz özellikte olmalarından dolayı, hizmet kalitesi de, çalışan – müşteri etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkacaktır. Bu durumda da, seyahat acentelerinde sunulan hizmetin kaliteli olması, çalışanların performanslarına bağlı olacaktır. Bu yüzden de, seyahat acenteleri, ilk öncelikle yaklaşılabılır, esnek ve kendilerini kaliteli hizmet sunumuna adanmış çalışanlara sahip olmalıdırlar (Luk, 1997; 13).

Başarılı seyahat acentesi çalışanları, seyahat ile ilgili müşterilere tavsiyede bulunmak, biletleme yapmak gibi temel; üzgün, stresli, sinirli müşteriler ile ilgilenmek, müşteriler adına onların üreticiler ile olan problemlerini çözmek gibi, zor olan görevleri de yapabilmelidirler (Ross, 1997; 10). Seyahat acentesi çalışanları için, müşteriler ile pozitif ilişkiler kurabilme ve kişileri psikolojik olarak tanıma bilgisine sahip olabilmeleri çok önemlidir. Seyahat acentesindeki bir çalışanın müşteriye çok bilgi vermesi gerekli değildir, müşterinin gereksinimini karşılayabilmesi önemlidir (Dinçer, 1996; 24). Seyahat acentesi çalışanı; hizmetin gerektirdiği bilgi, beceri, gelenek ve eğitime sahip olmalı, en az iki yabancı dil bilmeli, sorunları kavrama – çözme ve pratik çözümler bulabilme kabiliyetine sahip olmalıdır (Hacıoğlu, 2000; 163).

Bir seyahat acentesinde başarılı faaliyetler ve verimlilik hemen hemen tümüyle çalışanların yüksek moraline ve motivasyonuna bağlıdır (Batman ve Soybalı, 1999; 48). Gregory, seyahat acentesinde, paranın tek ya da üstün motivasyon aracı olmadığını; seyahat acenteleri çalışanları için gerçek motivasyonun iş tatmininin, yeni şansların, başarılarının takdir edilmesinin ve başarı duygusunun olduğunu belirtmiştir. (Ross, 1997; 10). Tütüncü, 2002 yılında, seyahat acentesi çalışanlarının iş doyumunu incelediği çalışmada, seyahat acenteleri yöneticilerinin çalışanlarının maaş konusunu birinci önceliğe getirecekleri düşüncelerini yanlış çıkartmıştır. Çalışanlar, birincil önceliği, işyerindeki arkadaşlığa vermişlerdir (Tütüncü, 2002; 136). Gregory, seyahat acentesi çalışanlarının gerçek potansiyellerine ulaşabilmeleri için, gerekli ortamın yaratılmasının/sağlanmasının, yöneticilerin rolü olduğunu belirterek; seyahat acentelerinin hizmetlerinde yüksek kalitenin sağlanması için, uygun ve sürekli eğitimin hayati önem taşıdığını belirtmiştir. Gregory, seyahat acentelerinde çalışanlara verilen eğitim ve öğretimin, satış tekniklerinin geliştirilmesi ve müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesinde çok faydalı olduğunu savunmuştur. Gregory, seyahat acentelerindeki ciddi problemlerin, bir müşteri ile ilgilenilmemesi ya da bir şikâyetin değerlendirilmemesi nedeniyle ortaya çıktıklarını ya da daha da kötüleştiklerini belirtmiştir. Gregory, seyahat acentelerinde çalışanları motive eden, kaliteli hizmet sunumuna yönlendiren, müşteri ilişkilerine ve problem çözümlemeye dayanan bir eğitim sürecinin uygulanması gerektiğine inanmaktadır (Ross, 1997; 10).

1.5.1.3.5. Seyahat Acentelerinde Örgütlenme

Seyahat acenteleri de, diğer kar amaçlı işletmeler gibi, boyutlarına ve yaptıkları iş hacmine göre, işletme faaliyetlerini, örgütlemek ve yönlendirmek durumundadırlar (İçöz, 2003; 76). Hizmet işletmesinin başarısı, hizmet üretim ve tüketim süreçlerini, müşteri gereksinimlerini karşılayabilecek; yüksek kaliteli hizmeti ve verimliliği sağlayabilecek örgüt/organizasyon yapısına bağlıdır (Batman ve Soybalı, 1999; 44). Orta ve küçük işletmelerde olduğu gibi, yönetimin kalitesi bir seyahat işletmesinin başarısının gerçek anahtarıdır (Hacıoğlu, 2000; 148).

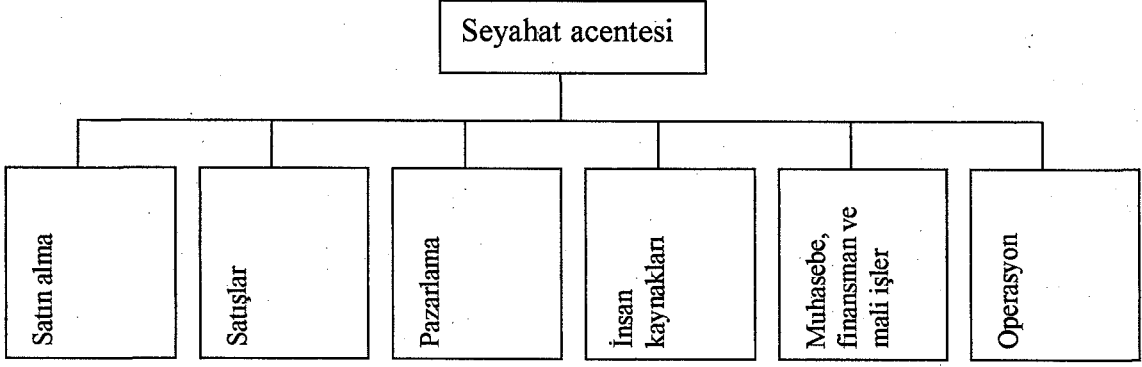
Örgüt yapısını belirleyen unsurların başında; işletmenin iş hacmi, büyüklüğü ve görevlerin karmaşıklığı gelir. Seyahat acentesinin faaliyet alanı büyüdükçe, örgütün büyük ve karmaşık bir yapı kazanacağı açıktır. Seyahat acenteleri de, iş hacimlerine uygun bir örgüt yapısı ve görev dağılımı ile yönetilirler (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003; 222). Seyahat acentelerinin standart bir örgüt şeması yoktur (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003; 155).

Seyahat acentelerinin örgütlenmesinde, görev dağılımı ve örgüt şemaları küçük boyutlu acentelerde daha basit düzeyde iken, işletmenin ve yapılan işin hacmi büyüdükçe, bu örgüt yapısı ve işletme içi ve dışı görev dağılımı, daha karmaşık ve ayrıntılı duruma gelmektedir (İçöz, 2003; 76). Seyahat işletmelerinin örgüt yapıları, yönetim anlayışına ve sektörde meydana gelen gelişmelere göre de değişmektedir. Küçük işletmeler olan seyahat acentelerinin bir örgüt yapısından bahsetmek, çok zordur. Çalışanın iş bölümü, yetki ve sorumlulukları kesin çizgilerle belirlenmemektedir (Hacıoğlu, 2000; 155). Dünya genelinde seyahat acentesinin işletme yapısı, yapılan işin amacı, işbölümü ve işin denetimi yönünden genellikle çok küçüktür. Çok birimli ve geniş kapasiteli işletme sayısı azdır. Yapılan araştırmalarda, seyahat acentelerinin % 30'unda 5-10 kişi, % 52'sinde 15-18 kişi, % 18'inde 60'dan fazla kişinin çalıştığı görülür (Öner, 1997; 94).

Gerek seyahat acenteleri, gerekse tur operatörleri diğer işletmelerden farklı olarak, örgüt yapılarını oluştururken, yalnızca bina içindeki hatta bölge içindeki çalışanların görev dağılımını yapmakla kalmayıp, aynı zamanda tur düzenlenen bölgedeki ve ülkelerdeki çalışanların görevlerini de düzenlemek durumundadırlar (İçöz, 2003; 76).

Seyahat acenteleri, farklı şekillerde de olsa, her ekonomik işletmede var olan; satın alma (hizmetlerin üreticilerden satın alınması), üretim (hizmetlerin tüketici isteklerine göre şekillendirilmesi), pazarlama ve satış (hizmetlerin tüketicilerin yararına sunulması), yönetim (maddi ve beşeri elemanların sevk ve idaresi), finansman (gerekli parasal kaynakların elde edilmesi ve yönetimi) gibi temel işletme işlevleri ve planlama (faaliyetlerin zamanlaması), örgütleme (görev ve yetki

dağılımı), yürütme (uygulama), koordinasyon (yapılan işlerin uyumu) ve denetim (kontrol) gibi yönetim işlevlerini yerine getirirler. Bu işlevlerle ilgili olarak yapılan çalışmalar ilke olarak diğer işletmelerde olduğu gibidir (İçöz, 2003; 77). Belirli bir büyüklüğe sahip bir seyahat acentesinin başlıca bölümleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (İçöz, 2003; 78–79):



Şekil 7: Belirli Bir Büyüklükteki Seyahat Acentesinin Başlıca Bölümleri

Satın alma bölümü; seyahat acentesinin hizmet üreticisi diğer işletmelerle bağlantısını kurar. Satın alma bölümü, seyahat acentesinin diğer işletmelerle olan ilişkilerini de düzenler. Bölüm çalışanları, işletmeye girdi sağlayan kişilerle ilişki kurarlar, hizmet birimleri ile sözleşme yaparlar, işbirliği koşullarını oluştururlar, rakip işletmelerin fiyatlarını izlerler, hizmet türlerini belirlerler ve de işletmenin kullandığı her ürünün niteliğini izlerler.

Satışlar; acentenin ürettiği ve ya da aracı olduğu ürünlerin satışı ile ilgili bölümdür. Bölümün görevleri; işletmenin doğrudan satışlarını yapmak, turların satış şartlarını belirlemek, turlarla ilgili basılı materyalleri hazırlamak, işletme içinde müşterilere satış yapmak, bilet satışlarını yürütmektir.

Pazarlama bölümü; seyahat acentesinin ürünlerini pazarlamak, pazar araştırmaları yapmak, rakipleri izlemek, pazarlama stratejileri geliştirmek, reklâm – tanıtım – halkla ilişkiler kampanyaları düzenlemek, pazar koşullarını izlemek, tanıtıcı yayınlar hazırlamak ve satışları izlemek, yeni ürünler geliştirmek, yurt dışına

pazarlama ve satış seyahatleri yapmak, müşterilerle ilişki kurmak ve yıllık pazarlama bütçesini oluşturmakla görevlidir.

İnsan kaynakları bölümü; işletmede çalışanların planlanması ve yönetilmesinden sorumludur. İşe alınacak çalışanların niteliklerini belirlemek, çalışanların maaş, ücret ve primleri ile ilgili düzenlemeleri yapmak, eğitim programları geliştirmek – uygulamak, çalışanları özendirmek, iş verimini arttırmak, çalışan alımını planlamak, çalışanların sorunları ile ilgilenmek temel görevleridir.

Muhasebe, finansman ve mali işler bölümü; işletmenin parasal hareketleri ile ilgilenir. Görevleri; yıllık bütçe ve hesap planı yapmak, bunların işlerliliğini denetlemek, genel giderlerin ve gelirlerin bütçeye uygunluğunu denetlemek, alacak ve borç durumlarını incelemek, ödeme ve tahsilâtları zamanında gerçekleştirmek, hizmet alınan işletmelerden gelen faturaların sözleşmelere ve diğer belgelere uygunluğunu denetlemek, fiyatlandırma ve maliyet hesaplamaları için gerekli verileri ve gerekli istatistikleri tutmak görevleri arasındadır.

Operasyon bölümü; düzenlenen organize turların hatasız ve sorunsuz gerçekleşmesinden sorumludur.

Yukarıda sıralanan bölümler dışında seyahat acentesinin faaliyet alanlarına göre yeni bölümler de eklenebilecektir (İçöz, 2003, 80).

1.5.1.3.6. Seyahat Acentelerinin Türkiye’deki Örgütlenmeleri

Ülkemizdeki seyahat acenteleri “Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği” (TÜRSAB) çatısı altında örgütlenmişlerdir. Türkiye’deki her seyahat acentesi TÜRSAB’a üye olmak zorundadır. TÜRSAB, 28 Eylül 1972 tarihinde yürürlüğe giren 1618 sayılı "Seyahat Acenteleri ve Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu" uyarınca kurulmuş olan bir meslek birliğidir. TÜRSAB'ın temel amacı, seyahat acenteliği mesleğinin ve faaliyet alanının temelini oluşturan turizm sektörünün gelişimine katkıda bulunmaktır.

1618 sayılı kanunun belirlediği yetkiler çerçevesinde meslek disiplininin sağlanması, mesleğin gelişimine ilişkin faaliyetler, seyahat acentelerinin karşılaştıkları sorunların çözümü yönünde yapılan çalışmalar, TÜRSAB'ın hizmet alanı içinde yer alan önemli işlevler arasındadır. Turizm sektörümüzde yaşanan gelişmeler ve karşılaşılan sorunlara ilişkin tüm konuları ilgili mercilerin dikkatine sunmak, bu konuda kamuoyunu bilgilendirmek de TÜRSAB'ın temel amaçları arasında yer almaktadır. Bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için, kamu ve özel sektör turizm kurumlarıyla ortaklaşa çalışmalar yapan TÜRSAB, turizm politikalarının geliştirilmesinde de önemli görevler üstlenir. TÜRSAB, çevresel, tarihi ve insani değerlerin korunması ve geliştirilmesi gibi turizmi yakından ilgilendiren konularda, bir sivil birlik olarak yol gösterici ve baskı grubu olma özelliği de taşımaktadır (<http://www.tursab.org.tr/content/turkish/kurumsal/>).

Türkiye'deki 2004 Ağustos ayı itibariyle, toplam 4493 adet seyahat acentesi bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda, Türkiye'deki seyahat acentelerinin 1995 yılından itibaren sayılarını görebiliriz.

Tablo 1: Türkiye'deki Seyahat Acentelerinin Son On yıl İçindeki Sayıları

Yıl	Sayı
1995	2320
1996	2658
1997	3481
1998	4308
1999	4328
2000	4354
2001	4376
2002	4465
2003	4495
2004*	4493

*2004 Ağustos ayı itibariyle

Kaynak: <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/gostergeler/ACENTASAYI.asp>

Tablodan da gördüğümüz gibi, Türkiye'deki seyahat acentelerinin sayısı son on yılda, özellikle 1995 – 1998 yıllarında hızla artmıştır. 1998 yılından itibaren ise seyahat acentelerinin sayısı çok küçük oranda değişmiştir. Türkiye'deki seyahat acentelerinin %76'sı A grubu, % 11 geçici A grubu, % 5'i B grubu, %8'i de C grubudur (<http://www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/gostergeler/ACENTASAYI.asp>).

Günümüz ekonomik koşulları, sınırların ortadan kalkması, küreselleşmeyle her geçen gün turizm gelirlerinde görülen artış (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003; 207) ve seyahat acentelerinin sabit yatırımlarının, işletme sermayelerinin düşük olması nedeniyle, piyasaya çok sayıda seyahat acentesi girmektedir (İçöz, 2003; 151). Son yıllarda seyahat acenteleri sayısında görülen artış, yoğun bir rekabetin yaşanmasına da neden olmaktadır (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003; 207). Bu rekabet ortamında seyahat acentelerinin rekabet edebilmelerini sağlayacak iki önemli etmen vardır. Bunlar iyi yönetim ve iyi hizmet sunmaktır. İyi yönetim maliyetlerin kontrol altında tutulmasını sağlar. Çalışanları motive eder ve seyahat acentesini pazarda aktif bir duruma getirir. İyi hizmet ise müşteri tatminini sağlar, müşteriler ile uzun dönemli ilişkiler yaratır, seyahat acentesinin pazar payını arttırarak ağızdan ağıza olumlu tavsiyeler yaratır (Holloway, 1994; 184).

Holloway (1994)'in de bahsettiği üzere seyahat acentelerinin iyi yönetilmeleri ve iyi hizmet sunmaları kendilerini kalite yönetimine adanmalarıyla mümkün olacaktır. Kaliteli hizmet sunan seyahat acenteleri, rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edeceklerdir. Bu bağlamda da kalite kavramının üzerinde durulması gerekecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

SEYAHAT ACENTELERİNDE KALİTE

2.1. KALİTE

Kalite kavramının birçok ve karmaşık tanımlamaları vardır. Kalite, kullanıcı gereksinim ve beklentileri ile doğrudan ilgilidir. Gereksinim ve beklentilerin kişiden kişiye değişmesinden dolayı, kalitenin standart bir tanımı bulunmamaktadır (Doğan, 2000; 28). Kalite terimi, olağan dışı ürünler (örneğin, rolls royce) ya da hizmetler için kullanılırken, aynı zamanda gayet olağan ürün ve hizmetler için de (örneğin, kalem pil) kullanılabilir. Ama kalite için hiçbir zaman değişmeyen bir şey vardır ki, o da sürekli olarak bir spesifikasyonu karşılamasıdır (Helen, 2000; 10).

Kaliteyi tanımlamanın zor olmasından dolayı, birçok uzman ve kuruluşun yaptığı değişik kalite tanımları ortaya çıkmıştır. Bunlardan bazıları ise aşağıda tablo 2’de gösterilmiştir (Acuner, 2003; 9–10):

Tablo 2: Kalitenin Bazı Tanımları

Uzman – Kuruluş	Tanım
J.M. Juran	“Kalite, ürün tatmini sağlamak amacı ile bir ürünün müşteri gereksinimlerine uyum koşullarını tanımlayan özelliklerdir”.
Amerikan Kalite Derneği	“Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür”.
Avrupa Kalite Organizasyonu	“Kalite, bir mal ya da hizmetin müşteri isteklerine uygunluk derecesidir”.
P. Crosby	“Kalite, bir ürünün gereksinimlere uygunluk derecesidir”.
G. Taguchi	“Kalite, ürünün toplumda neden olduğu minimal zarardır”.
Feigenbaum	“Kalite, ürün ve hizmetin, müşteri beklentilerini karşılamasında pazarlama, mühendislik, üretim, bakım faaliyetlerindeki tüm bileşik özellikleridir”.

Kalite, ürün ya da hizmetin müşteri kullanımına uygunluğunu belirleyen toplam özelliklerdir, müşteri tatminidir, gereksinimlere uygunluktur. Yukarıdaki tanımlar ve aynı türden yapılan daha birçok tanım da doğrudur. Hepsi müşteri gereksinimlerini karşılamakla ilgilidir. Bu gereksinimler; ödeyebilme (kabul edilebilir fiyat), tam zamanında dağıtım, güvenlik, güvenilirlik ve satış sonrası desteklerdir (Musgrove ve Fox, 1994; 4). Bütün kalite tanımlarının sonucunda, müşterilerin memnun olması ve onların kaliteli ürün ve hizmetlerden beklediklerini, satın aldıkları ürün ve hizmetlerde bulmaları ile istenilen kalite sağlanmış olacaktır (Tavmergan, 2002; 29).

Kalite; müşterinin ürün ya da hizmet ile ilgili yaşadıkları gerçek tecrübelerle bağlı olan, müşteri gereksinimlerine karşı ölçülen, belirtilen ya da belirtilmeyen, bilinçli ya da sadece hissi, teknik olarak işlevsel ya da tümüyle öznel ve her zaman rekabetçi pazarda ilerleyen bir hedef (Feigenbaum, 1991; 7), müşteri isteklerinin tatmini, operasyon performansının iyileştirilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi amacıyla kullanılan stratejik bir araçtır (Doğan ve Tütüncü, 2003; 28).

2.2. KALİTENİN ÖNEMİ

1980'lerin ortasında, birçok işletme ekonomik savaşta ayakta kalmanın tek yolunun kaliteli ürün ya da hizmet sunmak olduğunun farkına varmıştır (Richardson, 1997; 49). Günümüzde kalitenin nesnel önemi, tüm dünya genelinde oldukça kabul görülmektedir. Artan müşteri talepleriyle, ticaretteki engellerin kalkmasıyla, yetersiz ve kalitesiz ürün ve hizmet sunan işletmelerin uzun süre ayakta kalmaları olasılık dışıdır (Bendell vd., 1995; 44). Kalite, bir işletmenin uzun süre hayatta kalması için kesinlikle gerekli olan bir şart, (Chatterjee ve Yılmaz, 1993; 17) günümüz pazarlarında rekabet edebilmede kritik başarı etmeni (Tatikonda ve Tatikonda, 1996; 1) ve çok boyutlu bir kavram olarak düşünülmelidir (Chatterjee ve Yılmaz, 1993; 17).

İşletmeler, müşterilerin artan beklenti ve gereksinimlerini karşılamak için, onlara en yüksek kaliteli ürün ve hizmet sağlamaya çabalamaktadırlar ve en önemlisi, işletmelerin iyi bir finansal ve operasyonel performansa ulaşmada ve

korumada, kaliteyi sürekli olarak geliştirmenin gerekli olduğunun giderek farkına varmalarıdır (Lee vd., 2001; 604). Kaliteli ürün ve hizmet sunan şletmeler, kalitenin geri dönmesini, gerçek müşteri yaratmasını ve verimlilik sağlamasını elde ederler (Zeithaml vd., 1990; 8–12).

Algılanan kalite ile karlılık arasındaki olumlu ilişki “Pazarlama Stratejisinin Karlılık Üzerindeki Etkisi”ni (Profit Impact of Market Strategy) inceleyen çalışmada, ampirik olarak açıkça kanıtlanmıştır. Buzzell ve Gale “Pazarlama Stratejisinin Karlılık Üzerindeki Etkisi”ni (PSKÜE) inceledikleri çalışmalarında, konuyu açıklanabilecek en iyi şekilde şöyle açıklamışlardır (Zeithaml vd., 1990; 9). Bir işletmenin performansını etkileyen en önemli etmen, işletmenin rakiplerine göre daha kaliteli ürün ve hizmet sunmasıdır. Kaliteye sahip olunulması performansı iki şekilde artırır. Kısa dönemde, kalite satış fiyatlarını arttıracak ve bu da artan karlılık sağlayacaktır. Göreceli kalitede, rakiplerine göre daha üst sırada yer alan işletmeler, ürünlerini ve hizmetlerini ortalama olarak % 5–6 daha yüksek fiyattan (rekabete göre değişebilir) satmaktadırlar. Uzun dönemde, yüksek kalite ve/veya ilerleyen göreceli kalite bir işletmenin büyümesi için daha etkilidir. Kalite, hem pazar genişlemesine hem de pazar payının artmasını sağlar. Büyüme sonucunda, işletme rakiplerine karşı ölçek avantajları elde edecektir. Sonuç olarak, kısa dönemde kalite iyileştirme adına ortaya çıkan maliyetler, uzun dönemde ölçek ekonomisi tarafından dengelenecektir.

İşletmelerin giderek daha fazla müşteri odaklı olmaları ve müşteri istekleri tarafından yönlendirilmeleri, müşteri beklentilerinin karşılanmasını ve müşteri sadakatinin kazanılmasını daha önemli kılmaktadır (Disney, 1999; 491). Bugünün işletmeleri için önemli olan sadece zirveye ulaşmak değil, zirvede kalmaktır. Eğer, zirvede kalmak bir işletmenin amacıysa, o işletmenin öncelikli odak noktası müşterilerini etkilemek değil, onların sadakatini uzun dönemli kazanmak olmalıdır (Kandampully, 1998; 436).

Üstün kalite; ürün ve hizmeti tecrübe edindikten sonra mutlu olan, işletmeye bir daha gelecek olan ve işletme hakkında başkalarına iyi şeyler söyleyen gerçek müşteriler yaratır (Zeithaml vd., 1990; 9). Bu müşteriler, zamanla işletmeye istikrarlı

olarak uzun süre gelen sadık müşteriler olurlar (Lockwood, 1996; 7). Müşteriler kendilerine, rakiplerine göre, daha fazla değer verildiğini algıladıkları için, bu işletmelere gelmektedirler. Gerçek bir sıcak karşılama ya da özel bir isteğin yerine getirilmesi, bir işletmenin müşterilerine aynı türden diğer işletmelere göre, daha fazla değer verildiklerini hissettirebilir (Zeithaml vd., 1990; 10–11). Ortalama olarak, yeni bir müşteri kazanma maliyetinin varolanı elde tutma maliyetinin beş katı olduğu (Besterfield, 2004; 35) gerçeği, sadık müşterilere sahip olmanın önemini ortaya koymaktadır. Birçok işletmenin gözardı ettiği gerçek, müşterilerin ekonomik etkileri, tablo 3’de niceleyici (kantitatif) olmayan bir analizle verilmiştir (Rosander, 1989; 357).

Tablo 3: Müşterilerin İşletmeye Ekonomik Etkileri

Müşteri durumu	Müşteri davranışı	İşletmeye etkisi
<u>Memnun müşteri</u>	Ürün ya da hizmeti diğerlerine tavsiye eder. (ücretsiz satış elamanı)	Yeni müşteriler oluşur, <u>işletme kazanır.</u>
<u>Memnun olmayan müşteri</u>	Ürün ya da hizmetin kalitesizliğini başkalarına bildirir. Başka yerlerden almaya başlar.	Potansiyel alıcılarda tereddüt yaratır. Duyanlar başka yerlerden alabilir. Müşteri sayısı azalır. <u>İşletme kaybeder.</u>
<u>Kaybedilmiş müşteri</u>	Ürün ya da hizmetin alınmaması için çevreye konuşur. Rakiplerden alışveriş eder.	Daha fazla kaybedilmiş müşteriye neden olur. <u>İşletme ciddi kayba uğrar.</u>

(Kaynak: Rosander, 1989; 357)

Juran Enstitüsü Başkanı A. Blanton Godfrey’e göre, sadık müşterilere sahip olmak, işletmeye kar olarak geri dönmektedir. Sadık müşteriler, işletmelere daha yüksek kar, daha fazla iş, yüksek pazar payı sağlarlar. Müşterilerin işletmeye olan sadakatleri arttıkça, işletmelerin operasyonel maliyetleri de düşmektedir. Örneğin, satışların % 100’ünün birkaç müşteriye yapılması, % 1’inin binlerce müşteriye yapılmasına göre faturalama, dağıtım ve pazar ilişkileri maliyetlerini düşürecektir (Struebing ve Calek, 1997; 323).

Kalite geliştirme genellikle; teknoloji, pazar araştırması, çalışan eğitimi, performans ölçme, ödül sistemleri ve benzerlerinde artan yatırım gerektirse de, PSKÜE'ni inceleyen araştırmanın verileri, görece daha yüksek kaliteye sahip işletmelerin, rakiplerine göre aynı maliyetlerle faaliyetlerini yürüttüklerini göstermiştir. Maliyetleri aşağıya çeken en önemli etmen, pazar payının büyümesidir. Yüksek pazar payına sahip işletmeler, yüksek satış miktarları ve satış fiyatlarıyla, ölçek ekonomilerinden yararlanmaktadırlar. Kalite geliştirme, ölçek ekonomisi ile sağlanan yararların dışında aynı zamanda operasyonel verimliliği de sağlamaktadır.

Hatalı ürün ve hizmetler maliyetleri arttırarak verimliliğin düşmesine neden olurlar (Zeithaml vd., 1990; 11). Kalite maliyetleri terimi, ürün ve hizmetlerin gerekli standartlara ulaşabilmeleri için katlanılan ve gerekli standartlara ulaşamadıklarında ortaya çıkan maliyetlerin hepsini ifade etmektedir (Keogh, 1994; 23). Daha özel olarak, kalite maliyetleri genel olarak kabul görmüş dört maliyet sınıfının –önleme, değerlendirme, içsel başarısızlık, dışsal başarısızlık – toplamıdır. İlk iki sınıf sağduyu (discretionary) ya da kontrol, son ikisi ise sonuçsal (consequential) ya da başarısızlık maliyetleridir (Gupta ve Campbell, 1995; 43).

Crosby, üretim işletmelerinde tüm maliyetlerin % 20'sinin hatalar ve hataların düzeltilmesi nedeniyle oluştuğunu, bu oranın ise hizmet işletmelerinde % 35'e çıktığını belirtmiştir (Edvardsson vd., 1994; 27). Crosby, kalitesizliğin ve kaliteye ulaşmak için katlanılan maliyetlerin sonuçları düşünüldüğü zaman, kalitenin birçok kez geri döndüğü fikrini açıklamış ve kabul ettirmiştir. Crosby, kalite geliştirmenin satışların karlılığını doğrudan % 5–10 oranında arttırabileceğini tahmin etmektedir (Bownan, 1994; 40). Kalite maliyetlerinden, yönetimin kalite için harcama yapmasının en tercih edilen sınıfı önleme maliyetleridir. Çünkü kalitesiz bir ürünü önlemek, değerlendirme, içsel ve dışsal başarısızlık maliyetlerine yakalanmaktan daha az maliyetlidir (Towey, 1988; 40). Hataları erken ortaya çıkarmanın üzerinde duran değerlendirme maliyetleri, önleme maliyetlerinden sonra en fazla pay alması gereken sınıftır. Başarısızlık maliyetleri ise, kalite maliyetlerinde çok küçük bir bölümü oluşturmaktadır (Gupta ve Campbell, 1995; 44).

Crosby, hizmet işletmelerinde değerlendirme ve başarısızlık maliyetlerinin toplam kalite maliyetlerinin % 95'ini, önleme maliyetlerinin ise % 5'ini oluşturduğunu tahmin etmektedir. Bu oranları tersine çevirerek, önleme maliyetlerine daha fazla önem vererek, hizmet işletmeleri, maliyetlerinde önemli düşüş sağlayabilme şansına sahip olurlar (Lockwood, 1996; 7).

Yukarıda belirtilen kalite maliyetlerinin dört grubuna ek olarak, kalitenin soyut (ya da kaybedilmiş fırsat maliyetleri) maliyetleri de vardır. Kalitenin bu soyut maliyetleri; kaybedilmiş müşterileri, çalışan devir oranını, azalan verimliliği, müşteri tatminsizliğini ve kaybedilen satışları içerir (Hindi ve Rich, 1999; 15).

2.3. KALİTENİN BOYUTLARI

Kalitenin her bir boyutu birbirinden bağımsız ve farklıdır. Bir üründe herhangi bir boyut yüksek olabilirken diğer bir boyut düşük olabilir. Bu değerlendirme, üründen ürüne ve hizmetten hizmete değişmektedir (Doğan ve Tütüncü, 2003; 28). Kalitenin sekiz boyutu bulunur. Bunlar: performans, özellikler, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, servis görme yeteneği, estetik ve algılanan kalitedir (Garvin, 1984, 30–33; Doğan ve Tütüncü, 2003; 28–30).

2.3.1. Performans

Performans ürünün birincil/temel özellikleridir. Bir otomobil için hız, taşıma ve rahatlık; bir televizyon için ses, renk, görüntü gibi özellikler olabilmektedir. Hizmet işletmelerinde, dolayısıyla seyahat acentelerinde performans, servis hızı ve bekleme zamanının azlığı ile ölçülebilir (Doğan ve Tütüncü, 2003; 28). Kalite ile performans arasındaki bağlantı belirsizdir. Performans farklılıklarının kalite farklılıkları olarak algılanıp algılanmadığı bireylerin tercihlerine bağlıdır. Kullanıcıların birçok ilgileri ve gereksinimleri vardır, her bir kullanıcı kendi ilgi alanına göre, kaliteyi yüksek performans ile aynı görme eğilimindedir. Ürünün performans özellikleri genellikle ölçülebilen özellikleri içerdiği için, benzer ürünler için nesnel sınıflandırmalar yapılabilir. Bununla birlikte performans ve kalite ilişkisinin değerlendirilmesi daha çok kişiseldir.

2.3.2. Özellikler

Özellikler, ürünün temel işlevini tamamlayan ikincil özelliklerdir. Uçaklarda verilen ücretsiz içecekler, çamaşır makinesinin pamuklu ya da yünü programları, kalitenin bu boyutu için örnek olarak verilebilir. Birçok durumda ürünün birincil özelliklerini (performans), ikincil özelliklerinden ayırmak zordur.

2.3.3. Güvenilirlik

Kalitenin üçüncü boyutu olan güvenilirlik, ürünün belirli bir zaman içinde bozulma olasılığını yansıtır. Bu boyutun ölçülmesinde kullanılan yöntemlerin en çoğu ortalama ilk bozulma zamanı, bozulma zamanları arasındaki süre, birim başına bozulma sıklığıdır. Bu ölçümlerin yapılabilmesi için, ürünün belirli bir zaman aralığında kullanılması gerektiğinden, bu ölçümler ürün ve hizmetlere oranla dayanıklı ürünler ile daha ilgilidir.

2.3.4. Uygunluk

Uygunluk, ürünün tasarım ve işleyiş özelliklerinin önceden belirlenmiş standartlara uyup uymama derecesidir. Uygunluk, istatistiksel kalite kontrolde, ürünle ilgili özelliklerin nominal değerden sapma oranıdır. Sapma oranı ne kadar az olursa, tasarım spesifikasyonları o derece iyi karşılanır. Uygunluk kalitenin teknik boyutu hakkında kullanıcıya fikir vermektedir. Kalitenin güvenilirlik ve uygunluk boyutları göreceli olarak daha nesnel olup, performans ve özellikler boyutlarından daha az kişisel tercihleri yansıtır.

2.3.5. Dayanıklılık

Ürünün kullanım ömrünün ölçümü olan dayanıklılığın ekonomik ve teknik olmak üzere iki boyutu vardır. Teknik olarak dayanıklılık, bir ürünün fiziksel deformasyona uğrayıncaya kadar ki, kullanım süresi olarak tanımlanabilir. Örneğin,

bir elektronik ampülün çok kullanıldıktan sonra yanan lityum telinin değiştirilmesi gerekmektedir, onarılması imkânsızdır. Dayanıklılığı yorumlamak, onarımın mümkün olmadığı durumlarda daha zordur. Bu durumda, ürün yaşamı ekonomik durumlara göre değişecektir. Ürünün bozulunca değiştirilmesi onarılmasına tercih edilir. Tüketiciler, ürünün bozulması durumunda ürünün onarılması ya da değiştirilmesi gibi seçeneklerle karşı karşıya kalırlar. Bu durumda, bozulanın onarım maliyeti, gelecekte doğurabileceği maliyetleri, yenisinin elde edilme maliyetleriyle karşılaştırılacaktır. Dayanıklılık ve güvenilirlik birbirleriyle sıkı sıkıya ilintilidirler. Sık sık bozulan bir ürün, güvenilir bir üründen daha önce kullanım dışı kalacaktır.

2.3.6. Hizmet Görme Yeteneği

Kalitenin altıncı boyutu olan hizmet görme yeteneği; hız, nezaket, yeterlilik ve onarım yeterliliği olarak ifade edilmektedir. Tüketiciler ürünün sadece bozulma olasılığıyla değil, ürünün hizmette kaldığı süreyi, hizmetin randevularına ne kadar sürede cevap verdiği, hizmet personelinin ilgisi ve hizmetin sorunlara doğru çözümler bulabilme özelliklerine de önem vermektedir. Bu değişkenlerin bazıları nesnel olarak ölçülebilirken, bazıları da neyin kabul edilebilir hizmet olduğu ile ilgili kişisel standartları yansıtmaktadır.

2.3.7. Estetik

Kalitenin son iki boyutu estetik ve algılanan kalite en öznel olan boyutlardır. Estetik, bir ürünün nasıl görüldüğü, hissedildiği, işitildiği, tatıldığı ve koktuğu ile ilgili tüketicilerin beş duyusuna hitap eden ürün özellikleridir. Estetik, kişisel yargılara bağlı olup, bireysel tercihlerin yansımasıdır. Renk, ambalaj vb. özellikler, estetik özellikler olarak kabul edilebilirler.

2.3.8. Algılanan Kalite

Algılanan kalite boyutu, estetik kadar öznel olabilir. Çünkü tüketiciler her zaman ürünler ile ilgili tam ve ayrıntılı bilgilere sahip değildirler. Böyle durumlarda,

dolaylı bir takım ölçütler tüketicilerin karar vermelerinde önemli rol oynamaktadırlar. Ürün imajı, marka imajı gibi faktörler, ürün kalitesinin tüketici tarafından olumlu ya da olumsuz algılanmasında, oldukça önemlidir.

2.4. KALİTE TİPLERİ

Yukarıdaki bilgilerden anlaşılacağı üzere, kalite mutlak anlamda en iyi demek değildir. Kalitenin çok boyutluluğu, onu bir bileşim olarak ortaya çıkarmaktadır (Bozkurt, 1994; 108). Buradan da, kalitenin, bir ürünün üretim öncesi tasarımından, kullanım ve verimliliğin son bulduğu ana kadar uzayan, çok geniş bir yelpazeyi kapsadığı görülür (Kutlu, 2002; 5).

2.4.1. Tasarım Kalitesi

Müşterilerin ürün ya da hizmetlerden olan beklentilerinin karşılanabilmesi için ürünün ya da hizmetin nelerden oluşacağını ve bunların spesifikasyonlarının belirlenmesidir (Sevim, 1999; 5). Tasarım kalitesi, müşteri araştırmaları ve hizmet ya da satış ziyaretleri ile başlar, müşteriye memnun edecek bir ürün ya da hizmet kavramının belirlenmesi ile sürdürülür. Daha sonra ürün/hizmet kavramı için spesifikasyonlar oluşturulur (Bozkurt, 1994; 110).

2.4.2. Uygunluk Kalitesi

İşletme ve tedarikçilerin müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan tasarım spesifikasyonlarını karşılayabilme ölçüsüdür. Tasarım kalitesi çalışmaları ile ürün/hizmet spesifikasyonlarını belirledikten sonra, işletme çabaları, bu spesifikasyonları karşılama doğrultusunda yoğunlaştırılmalıdır (Bozkurt, 1994; 112 – 113).

2.4.3. Performans Kalitesi

İşletmenin ürünlerinin ya da hizmetlerinin pazardaki performans düzeylerinin müşteri araştırmaları, satış ya da hizmet ziyaretleri ve analizleri ile belirlenmesidir

(Sevim, 1999; 7). Performans kalitesi, işletmelerin uzun dönemde geleceğini belirleyen temel unsurlardan birisidir. Performans kalitesi, tasarım ve uygunluk kalitelerinin bir sonucudur (Kutlu, 2002; 25). Bu belirtilen kalite tiplerinden, birinin bile yetersiz kalması, ortaya düşük kaliteli ürünler çıkaracaktır (Sevim, 1999; 9).

2.5. KALİTE YÖNETİMİNİN GEÇİRDİĞİ AŞAMALAR

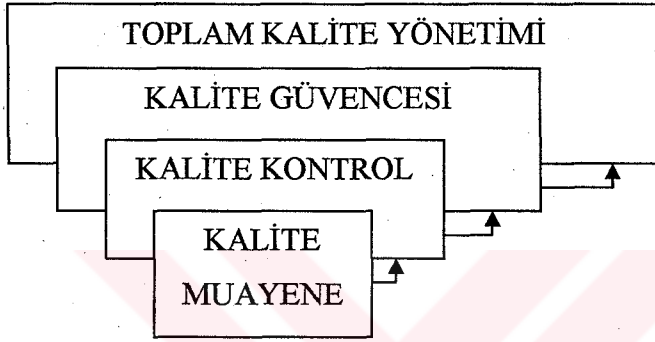
Kanıtlar, kalitenin geçmişinin, İsa'dan Önce 2150 Hammurabi Yasasına kadar dayandığını göstermektedir. Ancak tarihsel gelişim süreci içerisinde üretim ve yönetim anlayışlarının, sosyal refahın ve teknoloji düzeyinin gelişmesi ile kalite uygulamalarında da farklılıklar oluşmuştur (Doğan ve Tütüncü, 2003; 30).

“ En önemli dayanak noktamız ziyaretçidir. O bize bağımlı değildir. Biz ona bağımlıyız. İşimizi bölen bir unsur değil, işimizin amacıdır. İşimize yabancı değil, işimizin bir parçasıdır. Biz ona hizmet sunarak iyilik yapmıyoruz. Bize bu fırsatı vererek o bize iyilik yapmış oluyor”.

Özellikle, günümüzde geçerli olan bu sözler, 1890 yılında Güney Afrika'da göçmen Hintlilere, Mahatma Ghandi tarafından verilen, bir söyleve aittir. Bu sözler, kalite ve müşteri öneminin sonsuz olduğunun altını çizmektedir (Chatterjee ve Yılmaz, 1993, 15). Kalite yönetimi yaklaşımlarının gelişimi, şekil 8'de gösterilmiştir. Bu şekil, kalitenin, üretilen ürünleri denetlemeye odaklanan ilk yaklaşımı olan kalite muayeneden, kalite kontrolüne, kalite güvencesine ve de toplam kalite yönetimi (TKY)'ne geçişi göstermektedir. (Lockwood, 1996; 14). Kalite muayene ile başlayan kalite evrimi, önleme ve istatistik yöntemlerin ağırlık kazandığı kalite kontrol dönemine geçmiştir. Bu dönemi, önleme ve ISO 9000 kalite güvence standartlarının önem kazandığı dönem olan kalite güvencesi izlemiştir. Kalite evriminin günümüz kalite anlayışını ifade eden son aşaması ise, toplam kalite yönetimidir (Yükçü, 1999; 7).

İlk iki yaklaşım olan kalite muayene ve kalite kontrolü, hataları ortaya çıkarmaya dayanır. Bu yaklaşımlar, tüketicilere sadece uygun ürün ve hizmetlerin

sağlanması için, üretim sonrası ürün ya da hizmetlerin test edilmesi ve bulunan uygunsuzlukların reaktif çözümlerle giderilmesine dayanırlar. Kalite güvencesi ve TKY yaklaşımları ise; ürün, hizmet ve süreç tasarımlarına odaklanıp, uygunsuzlukları önlemeye dayanırlar. Bu yaklaşımlarda, kalite planlamasına büyük önem verilir. Kalite yönetiminde, her sonraki yaklaşım bir önceki yaklaşımdan daha ileriye gitmiş ve bir öncekini de kapsamıştır. Şekil 8'den de görüleceği üzere, kalite kontrolü kalite muayenini, kalite güvencesi kalite kontrolünü ve toplam kalite yönetimi de kalite güvencesini kapsamaktadır (Dale ve Plunkett, 1995; 6).



Şekil 8: Kalite Muayeneden Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasına İlerleme
(Kaynak: Lockwood, 1996; 15).

2.5.1. Kalite Muayene

Kaliteye ulaşmada, en önceki ve büyük olasılıkla da en kolay yaklaşımdır. Bu yaklaşım, hataların müşterilere ulaşmadan saptanması için, bir ya da birkaç denetim noktasının oluşturulmasına dayanır. Yaklaşım, ürünün nasıl olması gerektiği ile ilgili spesifikasyonların oluşturulmasına ve ürün üretildikten sonra, ürünün bu spesifikasyonlara uyup uymadığıyla karşılaştırılmasına dayanır. Eğer, ürün hatalı bulunursa, gerekli onarımlar için geri gönderilir. (Lockwood, 1996; 15) Buradan da, ana noktanın hataları ortaya çıkarmak olduğu görülür. Bu yaklaşım, ürünlerin özelliklerine göredir ve gerçekte sadece somut unsurlar için etkili olur. Bu yaklaşımın, hizmet işletmeleri için nasıl uygulanabileceğini anlamak zordur. Kalite muayene, ürünlerdeki uygunsuzlukları ortaya çıkarmasına karşın; hataların kaynağını

bulmak ve hatalara kaynağında çözüm bulmak yerine, sadece hataları düzeltmek üzerine odaklanmıştır (Lockwood, 1996; 16).

2.5.2. Kalite Kontrol

Kalite kontrolü, kalitenin detaylı spesifikasyonlar için tasarımılaştırılması ve tüm üretim sürecinde kalite kontrollerinin yapılması gerektiğinin, farkına varmıştır. Bu yaklaşım, üretim sürecindeki uygun noktalarda, daha detaylı denetim yöntemleri geliştirerek, daha fazla hata bulup hatalarla erken ilgilenebilir. Buna karşın, odak noktası, hataları bulup düzeltmektir. Kalite kontrolünün tüm odak noktası, hatalar üzerindedir. Kalite kontrolü, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini geliştirmez, sadece kalitesizliği ortaya çıkarır (Lockwood, 1996; 16).

2.5.3. Kalite Güvencesi

Kalite güvence, ürünün kalite için belirlenen istekleri karşılması ve yeterli güveni sağlaması için yapılan planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür (Bağrıaçık, 1995; 20). Kalite güvence yaklaşımı, hataların oluşmasını beklemenin etkisiz olduğunun farkına varmış ve hataların oluşmaması için, üretim sürecinde tasarım kalitesinin artırılması için çalışmalar yapmıştır (Lockwood, 1996; 16). Kalite güvencesi, kaliteli ürün ve hizmetlerin sunulmasına; insan faktörünü katmıştır. İnsan faktörü, kalite güvencesini sistemleştirmiş, böylelikle hatalar ve artıklar azaltılmış, kalite kontrolüne ve üçüncü kişilerin denetimine olan gereksinim giderilmiştir (Richardson, 1997; 50). Kalite güvence tekniklerinin (istatistiksel süreç kontrolleri, kalite maliyetleme, pareto analizleri, neden sonuç diyagramları, kontrol diyagramları vb.) kullanılmasıyla birlikte, amaç kalitesizliği bulmadan önlemeye geçmiştir. Buna karşın, kalite güvencesinin, etkili olabilmesi için, çalışanların motivasyonu ve katılımlarının sağlandığı, reaktif yerine proaktif olan yeni bir felsefeye gereksinimi vardır (Lockwood, 1996; 16).

2.5.4. Toplam Kalite Yönetimi

Kalite güvencesi ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) arasındaki temel fark, müşteriye verilen önem ve işletmenin içinden ve dışından kaliteye olan katılımdır. Herhangi bir TKY yaklaşımının temeli, müşteri gereksinimlerinin karşılanmasıdır. TKY; çalışanlara yaratıcılık, eğitim, yetkilendirme, kendi performanslarını ölçme ve geliştirme olanakları sağlayarak, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi yolunda, daha fazla önem verir (Lockwood, 1996; 17). TKY, kalite güvence fikrini genişleterek, ürün ve hizmetlerin sürekli geliştirilebilmesi için, tüm işletmenin çabasını katmıştır. (Richardson, 1997; 50).

İşletmelerin uzun dönemli başarılı olabilmeleri için, küresel pazarda müşteri gereksinimlerini karşılayabilmeleri çok önemlidir. Son yıllarda bu durum, birçok işletmenin kalite ile ilgili konulara, stratejik seviyelerde ilgilenmelerini sağlamıştır. Bu bağlam da, TKY, işletmelerin kalite stratejileri geliştirmelerinde, yaygın olarak kullanılan, bir yönetim stratejisi olmuştur (Hansson ve Klefsjö, 2003; 71).

TKY, müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla, ürün ve hizmetlerin sürekli geliştirilebilmeleri için, işletmedeki tüm işlev ve stratejilerin bütünleştirilmesidir (Omachonu ve Ross, 1995; 3). TKY, tüm sistemdeki örgütsel değişiklikler ile ilgilidir ve özünde daha stratejiktir (Gunesekaran vd., 1998; 947). Toplam kalite kavramı, bir işletmedeki tüm faaliyetlerin bütünleştirilmelerini öngörür. Bu da, müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılayacak, böylece müşteri tatmini yaratacak, ürün ve hizmetlerin tanımlanmalarını, tasarımılaştırılmalarını, üretilmelerini ve dağıtımlarını şekillendirecektir. Toplam kalite, işletmede pozitif bir sarmal (positive spiral) yaratacaktır. Mutlu çalışanlar işlerini daha iyi yapacaklar, daha iyi ürün ve hizmetler daha çok müşteriye tatmin edecek, satışlar ve karlar artacak, yüksek kar payları yeni yatırımları ve daha iyi çalışma koşullarını sağlayacaktır (Gunesekaran vd., 1998; 947-948).

TKY, yüksek kaliteye ulaşmak için; çeşitli yöntemler, teoriler, teknikler ve kalite gurularının stratejilerinden oluşan bir birleşim kullanır. TKY, sürekli gelişme

üzerinde duran ve bu yolda üst yönetimin katılımını öngören bir yönetim süreci ve sistemidir. Toplam, herkesin katılımı ve katılımın tüm işletme işlevlerine bütünleştirilmesidir. Kalite, iç ve dış müşterilerin beklentilerini karşılamak ya da aşmaktır. Yönetim, işletme sistemlerinin ve ilgili süreç ya da faaliyetlerinin geliştirilmesi ve gelişmenin sürdürülmesidir (Richardson, 1997; 51). TKY, rekabet edebilmede, müşteriler ve tedarikçiler ile olan ilişkilerde, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkileşimlerde yeni düşünce biçimlerinin oluşturulmasına dayanır (Troy ve Schein, 1993; 111).

2.5.4.1. Toplam Kalite Yönetiminin Kavramları

TKY'nin altı temel kavramı; yönetimin katılımı, iç ve dış müşteri odaklılık, tüm çalışanların katılımı, iş ve üretim süreçlerinin sürekli olarak geliştirilmesi, tedarikçiler ile yakın işbirliği ve performans ölçümüdür (Besterfield vd., 1999; 2-3):

2.5.4.1.1. Yönetimin Katılımı

Herhangi bir işletmede yapısal bir değişiklik, bu konuda politika ve stratejileri belirleyen üst yönetimin konuyu benimsemesi ile gerçekleşir (Kozak, 1998; 84). Bu nedenle, TKY'nin uygulanabilmesi için yönetimin katılımı bir zorunluluktur. TKY'nin bazı ilkeleri ve uygulamaları işletmeler ve sektörler arasında değişebilir ama TKY uygulanmasında üst yönetimin göstereceği liderliğin öneminde hemfikirlik vardır (Omachanu ve Ross, 1995; 24). TKY, sadece bir program değil, işletme değerleri ve çalışan davranışlarını birçok alanda değiştirmeye çalışan bir kültürdür. Bu yüzden, tüm işletmede doğru önceliklerin belirlenmesi ve TKY ilkelerine katılımının garanti altına alınması için, üst yönetimin desteği gereklidir (Lawler, 1994; 69). Üst yönetim, işletmenin daha yüksek kalite seviyelerine ulaşması yolunda liderlik yapmalıdır. Bu liderlik uygulanmazsa, kaliteye ulaşma çabalarının etkisi sınırlanacaktır. Yönetimin kaliteye olan katılımının olmaması, çalışanları da etkileyecektir. Çalışanlar, yöneticilerin söyledikleri ile yaptıkları arasındaki bu kalite boşluğunun farkına varacaklardır. Bu boşluk arttıkça, sonuçları da daha çok hayal

kırıklığı yaratacaktır. Bu boşluğun ortadan kaldırılması durumunda ise, çalışanların kaliteye olan katılımları ve bağlılıkları artacaktır (Wolkins, 1993; 70–71). Kaliteye olan katılım, yönetimin bir kuralı haline gelmelidir. Yönetim; karar almada çalışan katılımının, görevlerde esnekliğin ve çalışanlar ile yönetim arasında güvenin sağlandığı bir kalite geliştirme programı oluşturmalıdır (Richardson, 1997; 100).

2.5.4.1.2. İç ve Dış Müşteri Odaklılık

Etkili bir TKY programının anahtarı; müşteri gereksinimlerini ilk seferde ve her zaman karşılamak ya da aşmak anlamına gelen (Haksever, 1996; 36), müşteri odaklılıktır (Besterfield vd., 1999; 2). Müşteri odaklılık, işletmelerin ayakta kalmaları ya da batmalarında önemli bir etmendir. İşletmelerin yaptıkları her şey, müşterilerin memnuniyeti doğrultusunda olmalıdır. Müşterilere yakın olmak ve müşteri isteklerini her şeyin üstüne koymak, TKY'nin temelidir. (Richardson, 1997; 56). Müşterilerin sesi dinlenmeli ve bu doğrultuda kalite tasarımılaştırılmalı ve hatalar önlenmelidir. İlk seferde ve her zaman doğru yapmak ilkesi, müşteri memnuniyetinin sağlanmasındaki en önemli husustur. Müşteri memnuniyeti için ise yapılabilecek ilk şey, iç müşterileri tatmin etmek olacaktır (Besterfield vd., 1999; 2).

Bir işletme sadece dış müşterilerine değil, iç müşterilerine de odaklanmalıdır (Richardson, 1997; 161). İç müşteriler, diğer insanların, etkinliklerin ve işlevlerin müşterileri olan, işletme içindeki insanlar, etkinlikler ve işlevlerdir (Omachonu ve Ross, 1995; 120). Bir işletmenin dış müşterilerinin gereksinimlerini karşılayabilme becerisi, doğrudan iç müşterilerinin gereksinimlerini karşılayabilmesine bağlıdır. İç müşteriler arasındaki ilişkileri güçlendirmek, dış müşteri ilişkilerini geliştirecektir. Dış müşteri tatmini, üstün takım çalışmasının, işletmedeki bölümler ve çalışanlar arasındaki yakın işbirliğinin bir sonucudur (Pfau vd., 1991; 9 – 10). İç müşterilerin etkinliği artırıldığı zaman, müşterilere sunulan ürün ve hizmetin kalitesi de yükselecektir. Tüm işletmeler için bu iş, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde yapılması gereken belki de tek somut iştir (Acuner, 2003; 28).

2.5.4.1.3. Tüm Çalışanların Etkin Katılımı

Geleneksel olarak, çalışanlar çalışma hayatları boyunca, basitçe iş başında eğitilmişler ve üretim sürecinin bir parçası (daha çok bir makine gibi) olarak değerlendirilmişlerdir. Günümüzde, işletmeler çalışanlarını en önemli kaynakları olarak görüp, bu doğrultuda yetiştirmelidirler (Richardson, 1997; 55). Hiçbir kaynak, bir işletme için çalışanlarından daha değerli değildir (Besterfield, 2004; 39). Bütünleştirilmiş birçok düşünce ve fikirlerin sinerjik etkilerini (*bir elin nesi var iki elin sesi var*) sağlayan katılım ve etkileşim, TKY'nin başarısı için çok kritik bir etmendir (Richardson, 1997; 55).

Çalışan katılımının altındaki mantık, süreçlere en yakın olan çalışanların, süreçler üzerinde kontrol sahibi olmaları durumunda, karar almak için en uygun kişiler olduklarıdır (Sun vd., 2000; 350). Tüm çalışanların, TKY kültürüne katılmaları çok önemlidir. Çalışanlar, kalite için iki önemli konuda sorumluluk almalıdırlar. Birincisi, normal işlerini yaparlarken kalite ile ilgili sorunlara dikkat etmeliler ve daha önemlisi işlerini daha iyi yapabilmeleri için sürekli gelişme kültürünü kabul etmelidirler. İkinci olarak da, işletmenin tüm faaliyetlerinin geliştirilmesi için yollar aramalıdırlar. Bu değişiklikleri yapabilmeleri için de, çalışanlar yeni becerilere, bilgilere ve araçlara gereksinim duyacaklardır (Lawler, 1994; 69).

İşletme planlarından etkilenen çalışanlar, işletme planlarının geliştirilmesi ve uygulanmasına katılmalıdırlar. Çalışanlar, iş süreçlerini herkesden daha iyi bilirler. Çalışanlar, işe sadece işlerini yapmak için gelmemelidirler, aynı zamanda işlerini nasıl geliştirebileceklerini de düşünmelidirler (Besterfield vd., 1999; 2). Bu bağlamda, çalışanların yetkilendirilmesi önem kazanmaktadır. Yetkilendirme, çalışanlara işleri ile ilgili konularda karar almaları ve iş çevrelerini değiştirebilmeleri için, yetke/otorite vermektir (Haksever, 1996; 37). Yetkilendirme, bir motivasyon aracı olarak, kişisel özgürlük ve sorumluluk duygusu yaratır ve çalışanların daha başarılı olmalarını olanaklı kılar. Kısaca yetkilendirme, müşteri gereksinim ve

beklentilerinin karşılanması, çalışanların uygun gördüklerini yapabilmeleridir (Venkatesan, 1993; 261–262).

Yetkelendirilen çalışanlar, yaptıkları işin kalitesini ölçerek, hedeflerle karşılaştırırlar, sürecin etkisiz olduğu durumlarda harekete geçerler. Onlar aynı zamanda, kalitenin nasıl planlanacağını, müşterilerinin kimler olduğunu, müşterilerin gereksindiklerini, ne beklediklerini, müşteri gereksinimleri doğrultusunda yeni ürün ve hizmetleri nasıl tasarımıştıracaklarını, gerekli olan kalite ölçümlemlerini nasıl oluşturacaklarını ve kullanacaklarını, süreçleri nasıl geliştirebileceklerini bilirler (Godfrey ve Kammerer, 1993; 6).

2.5.4.1.4. İş ve Üretim Süreçlerinin Sürekli Olarak Geliştirilmesi

Bir işletme, TKY uygulamasında ne kadar başarılı olursa olsun, hiçbir zaman hedefine ulaşamaz. TKY, sonu olmayan bir yolculuktur. Müşteri gereksinim ve beklentileri sürekli olarak değişmekte ve rekabet, standartları üst seviyelere itmektedir. Müşteri tatmini ise sürekli hareket eden bir hedeftir. Teknolojik gelişmeler ile birlikte, yeni ürünler eskilerini alt etmekte ve müşteri tatmininin sağlanması için, kalitenin sürekli olarak geliştirilmesi, zorunlu hale gelmektedir (Haksever, 1996; 39).

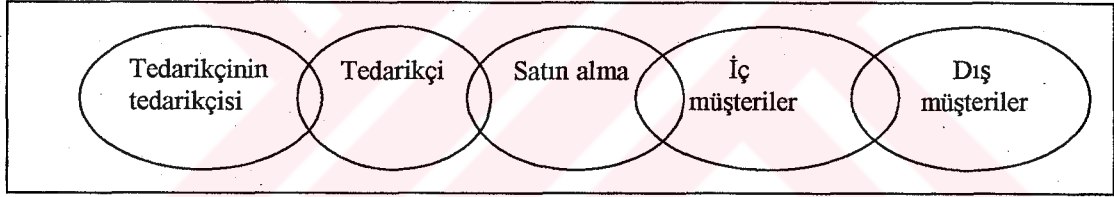
TKY, müşteri odaklıdır ve müşteri tatmini etrafında dönmektedir. Bununla birlikte, müşteri tatmini, bir kez sağlandıktan sonra da sürdürülmelidir. Doğaları gereği, insanların hiçbir zaman sürekli olarak tatmin edilemeyecek sınırsız istekleri vardır. Bu yüzden, TKY, müşteri tatmininin sağlanması için, sürekli gelişme kültürünü benimsemelidir. Sürekli gelişme, herhangi bir işletmenin başarısında kritik etmendir ve her TKY uygulamasının temelini oluşturması gereken bir kavramdır (Walsh vd., 2002; 300).

Sürekli gelişme; ürünlerin, hizmetlerin ve örgütsel sistemlerin müşteriye daha fazla değer sağlayabilmeleri için, değerlendirilmeleri ve geliştirilmeleridir. Sürekli gelişme terimi, küçük adımlarla ama sürekli olarak gelişme anlamına gelen, Japon

terimi “*Kaizen*”den türemiştir (Stahl, 1995; 5). Burada hedef, belirli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli bir biçimde geliştirmektir (Yıldırım, 2002; 199).

2.5.4.1 5. Tedarikçiler ile Yakın İşbirliği

Satın alma, tedarikçilerden satın alınan ürün ve hizmetlerin kalitesinden sorumlu olan işletme işlevidir. Bu girdilerin kalitesi, iç müşterilerin sorumluluklarını yerine getirebilmelerini ve dış müşterilerin beklentilerinin karşılanabilmesini belirler (Scheuing, 1997; 491). Ortalama olarak, üretim maliyetlerinin % 40’ı satın alınan malzemelerle ilgilidir. Bu yüzden, tedarikçi yönetimi son derece önemlidir. Her iki tarafın başarısı ve işlerinin büyümesi için, bir ortaklık gereklidir. Tedarikçi, üretim sürecinin bir uzantısı olarak ele alınmalıdır (Besterfield, 2004; 53). Bir işletmenin satın alma işlevi, şekil 9’da da görüldüğü gibi birçok işletmenin değer yaratma ve dış müşterilerinin gereksinimlerini karşılamada çabalarını birleştiren, değer zincirindeki çok önemli bir bağlantıdır. (Scheuing, 1997; 491).



Şekil 9: Tedarikçi – Müşteri değer zinciri

(Kaynak: Scheuing, 1997; 492).

Tedarikçiler ile dostça bir ilişki geliştirilmelidir. Tedarikçi; tasarıma, üretime, maliyet azaltımına olumlu katkılar yapmalıdır. Her iki tarafında, mal ya da hizmet başarısı ya da başarısızlığından kazanacakları ya da kaybedecekleri çok şey vardır. Her iki taraf arasında odak noktası, fiyattan çok kalite üzerine olmalıdır. Gerçek bir ortaklığın oluşabilmesi için de, tedarikçilerin sayısı çok fazla olmamalıdır (Besterfield vd., 1999; 3). Tedarikçiler ile kurulan gerçek ortaklık sonucu; kalite sürekli olarak artar, kalite maliyetleri azalır, teslimat süresi düşer, ön denetime ve güvenlik stoklarına gerek kalmaz, tam zamanında üretimi uygulamak mümkün olur ve kar artar (Scheuing, 1997; 499–500).

2.5.4.1.6. Performans Ölçümü

Performans ölçüm sistemleri, işletme bütününde karar alma ve harekete geçme süreçlerini desteklemek ve koordine etmek için ilgili verilerin toplanması yöntemidir (Sinclair ve Zairi; 1995; 42). Bir işletmeyi, performans ölçümleri olmadan yönetmek, bir kaptanın hiçbir yön tayin aracı olmadan okyanusa açılması gibidir. Kaptan sonunda, hiçbir yere ulaşmadan kendini daireler içinde dönerken bulacaktır (Besterfield, 2004; 54–55). Ölçüm, strateji ile harekete geçme arasındaki bağlantıyı sağladığından (Sinclair ve Zairi; 1995; 42), uygun ölçüm sistemleri, TKY gibi stratejilerin uygulanması ve sürdürülmesinin sağlanmasında çok önemlidir (Schalkwyk, 1998; 124). Performans ölçümleri, aşağıdaki yedi hedeften birine ya da daha fazlasına ulaşmak için kullanılır (Besterfield vd., 1999; 135–136):

- Temel ölçümleri yerleştirmek ve eğilimleri ortaya çıkarmak.
- Hangi süreçlerin geliştirilmesi gerektiğini belirlemek.
- Süreçlerin kazançlarını ve kayıplarını göstermek.
- Hedefler ile gerçekleşenleri karşılaştırmak.
- Bireylerin ve takımların değerlendirilebilmeleri için bilgi sağlamak.
- Doğru kararlar vermek için bilgi sağlamak.
- Tüm işletmenin performansını belirlemek.

Herhangi bir sürecin, ürünün ya da hizmetin performans değerlendirmesinde kullanılabilecek kıstasları ise miktar, maliyet, zaman, doğruluk, işlev, hizmet ve estetikdir (Besterfield vd., 1999; 138). TKY başarılı olarak uygulamış işletmelerin, performans ölçüm sistemlerinin ana ilkeleri şunlardır (Schalkwyk, 1998; 126–128):

- Performans ölçüm bilgileri; çalışanların yetkilendirilmesini arttırmak için, işletmenin her seviyesinden ulaşılabilmesi ve konu

ile ilgili, güvenilir ve kullanımı kolay olmalı ayrıca çalışanları cezalandırmak ve kınamak için bir silah olarak kullanılmamalıdır.

- Müşteri tatmininin ve müşteri gereksinimlerinin anlaşılmasını sağlayacak bilgilere öncelik vermelidir.
- Performans ölçümleri, çalışanların süreçleri kontrol etmelerini ve geliştirmelerini cesaretlendirmeli ve olanaklı hale getirmelidir.
- Performans bilgilerini sağlamadan sorumlu olan işletme bölüm ve işlevleri yaptıkları işin sorumluluğunu bilmeliler ve işletmedeki tüm seviyedeki çalışanlara, konu ile ilgili gerekli yardımı yapmalıdırlar.
- Performans ölçüm sistemi, finansal göstergelerin sağlıklı olarak kavranmasını sağlamalı ve finansal olmayan göstergelerin de kullanılmasını özendirmelidir.
- Performans ölçümlerinde benchmarking uygulamaları, işletme içi standartların uygunluğunun ve sürekli geliştirmenin etkinliğinin sağlanmasında sürekli olarak kullanılmalıdır.

2.6. HİZMET İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1980'lerin başlarında, TKY kavramı, üretim endüstrileri tarafından geniş bir alanda uygulanmıştır. Rekabet avantajı elde etme yolunda, hizmet kalitesini geliştirmek ve müşteri tatminini sağlamak için, TKY'nin, hizmet endüstrilerinde uygulanması son zamanlarda önem kazanmıştır (Tsang ve Antony, 2001; 132). Müşterilerinin merkez noktalarını oluşturduğu çoğu hizmet işletmesi için, müşteri odaklı ve kalite stratejileriyle yönlendirilen bir anlayışa sahip olmanın bir lüksten çok, bir zorunluluk olduğu görülür. Öyle ki, TKY'nin hizmet işletmelerinde etkili bir şekilde uygulanması bir ayrıcalıktan çok, bir kural olmalıdır (Yasin vd., 2004; 377).

Huq ve Stolen (1998; 138–161), çalışmalarında, TKY kavramlarının genel olarak, üretim ve hizmet işletmelerine eşit bir şekilde uygulandığını, ortaya çıkarmışlardır. Huq ve Stolen, üretim ve hizmet işletmeleri arasında, TKY kavramlarının çoğu için, önemli bir farkın olmadığı yönündeki hipotezlerinin

doğruluğunu kanıtlamışlardır. Huq ve Stolen; kalite misyon ifadelerinde, müşteri odaklılıkta, yönetimin katılımında, çalışanların yetkilendirilmesinde, işletme içindeki iletişimde, performans değerlendirme sistemlerinde herhangi bir önemli fark bulmamışlardır.

Bu sonuçlara dayanarak da, çalışmamızda belirtilen TKY kavramlarının çok küçük farklılıklar dışında, hem üretim hem de hizmet işletmeleri için aynı şekilde uygulanabileceği ve bu bağlamda da, hizmet işletmeleri olan seyahat acentelerinin TKY kavramlarını uygulamalarının, yoğun rekabetin yaşandığı sektörde başarılı olma şanslarını arttıracığı açıktır.

Turizm endüstrisinde hizmet üreten işletmeler olan seyahat acentelerinin TKY uygulamalarında üzerinde önemle durmaları gereken iki nokta bulunmaktadır. Bunlar; *tedarikçilerle işbirliği* ve *çalışanların yetkilendirilmesidir*. Tedarikçiler arasında yer alan işbirliğinin önemi, özellikle turizm endüstrisinde kendini göstermektedir (Tavmergan, 2002; 98). Turizm endüstrisinde, yoğun rekabet olsa da, endüstrinin içinde yer alan birçok işletme, birbirleriyle yarışandan daha çok, birbirlerini tamamlayıcı ürün ve hizmetler sunarlar. Bir havayolu, otel, restoran, seyahat acentesi ve çekicilik birbirleriyle yarışmazlar. Bunlar, birbirlerini tamamlayarak, ziyaretçilere tatmin edici bir tatil sunarlar (Mill ve Morrison, 2002; 1). Buna bağlı olarak da, seyahat acentelerinin sundukları hizmetin müşteriye tatmin edebilmesi, seyahat acentesinin birlikte çalıştığı otellerin, restoranların vb. kaliteli hizmet sunmalarına bağlı olacaktır. Bu bağlamda da, seyahat acenteleri, tedarikçilerini iyi seçmeli ve onlar ile sıkı bir işbirliği içinde olmalıdırlar.

Üretim işletmelerinin amacı, üretilen ürünlerdeki değişkenliği en aza indirmektir, bu yüzden, çalışanların yetkilendirilmesi, üretim işletmelerinde sınırlı bir şekilde gerçekleştirilebilir. Buna karşın, hizmet işletmelerinin amacı, rakiplerinden farklılaşmak için müşterilerinin gereksinimlerine göre uyarlanmış hizmetler sunmaktır (Venkatesan, 1993; 261). Bunun gerçekleştirilmesi için de, müşteriler ile yüz yüze iletişim halindeki çalışanların gerekli yetkeye sahip olmaları gerekmektedir. Bir seyahat acentesi çalışanının her müşterisine, onlar için en uygun

ve en iyi turu düzenleyebilmesi ya da müşterilerin tur planındaki bir etkinlikten sıkıldıklarını, anlayan rehberin etkinliği hemen bitirmesi ve farklı bir etkinlik düzenleyebilmesi, yetkilendirmeye ilgilidir. Yukarıdaki örneklerdeki çalışanın müşterileri için, bazı kısıtlamalardan dolayı, en uygun turu düzenleyememesi ya da rehberin gerekli etkinlikleri düzenleyememesi, müşterilerin tatminsizliğine yol açacaktır.

2.7. TURİZM ENDÜSTRİSİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Turizm endüstrisinde kaliteye olan ilgi, hizmet endüstrisinin diğer sektörleriyle koşut bir şekilde gelişmiştir. Özellikle, son 10 yıl içinde bu ilgi artmıştır (Harrington ve Lenehan, 1998; 19-20). Turizm endüstrisinin hızlı bir şekilde büyümesiyle, turizmde kalite küresel bir önem kazanmıştır (Augustyn, 1998; 145).

Kalite yönetimine artan ilgi, müşterilerin değişen gereksinimlerine cevap verebilme gerekliliğini yansıtmaktadır. Turizm işletmelerinin müşterileri, kaliteli hizmetleri, herhangi bir zamanda herhangi bir yerde istemektedirler. Esnek ve uygun hizmetleri sağlamak, hiçbir zaman bu kadar zorunlu olmamıştır. Günümüzdeki, hizmet beklentileri küreseldir ve müşteriler sadece, işletmeler bazında değil, ülkeler bazında da kendilerine sunulanlardan tatmin olmak istemektedirler. Bu da, dünya genelinde turizm endüstrisindeki işletmelerin rekabet avantajını, kaliteyle yakalamaya çabalamalarına neden olmuştur (Harrington ve Lenehan, 1998; 1-2).

Turistler kaliteyi, evlerinden ayrıldıkları ve evlerine döndükleri zaman dönemi içinde geçen toplam tecrübeleri olarak algırlar (Medlik ve Middleton 1979). Turizm endüstrisinde, turizm işletmelerinin kaliteye sadece kendileri açısından yaklaşımları, toplam turizm tecrübesinde turist tatminindeki etkilerini, ancak kendi sağladıkları bileşenlerle sınırlandıracaktır (Handsuh 1996). Örneğin, bir tur operatörü pazara, havayolu ile ulaşım, konaklama, lüks bir restoranda tüm yemekleri kapsayan kaliteli bir paket tur sunmaktadır. Tur operatörü, sadece kendi paket turu ile ilgili konularda kaliteye önem vermektedir. Bununla beraber, turizm merkezi olanaklarının kalitesinin, altyapının, toplu taşımanın ve konukseverliğin de,

turist tatminini etkilemekte olduğu unutulmamalıdır. Bu yüzden, sunulan paket tur üstün kalitede de olsa, diğ er etmenler turistin genel tecrübesini mahvedebilir. Birçok durumda, turizm işletmeleri turistlerin beklentilerini ve tatmin seviyelerini ölçerken bu etmenleri göz önüne almamaktadırlar (Augustyn, 1998; 151–152).

Turizm endüstrisinde rekabet, turizm merkezleri bazındadır (Ritchie ve Crouch, 2000; 1). Son yirmiyılda, paket turlara olan talebin artmasıyla, turizm merkezleri bireysel çekiciliklerden daha önemli bir duruma gelmişlerdir (Kozak ve Rimmington, 2000; 260). Havayolları, tur operatörleri, seyahat acenteleri, oteller ve diğ er turizm işletmeleri arasında rekabet olsa da, bu işletmeler arası rekabet, turistlerin alternatif turizm merkezlerinden seçim yapmalarına bağlıdır (Ritchie ve Crouch, 2000; 1). Küreselleş en turizm endüstrisinde, Türkiye’deki bir seyahat acentesinin, Yunanistan’dakiyle rekabet edebilmesi, ilk öncelikle, Türkiye’nin Yunanistan’la rekabet edebilmesine bağlıdır.

Turizm endüstrisinde, tatmin edici ürün ve hizmetler sunabilmek için, bir turizm merkezindeki tüm ilgili birimlerin kuvvetli işbirliğini gerektiren, “*Turizm Merkezi Temelli Toplam Kalite Yönetimi*” programının oluşturulması gerekmektedir (Kozak, 2004; 126). Bu iddianın arkasındaki nedenler ş unlardır. Müş t eri satın alma süreci ile ilgili son araşt ırmalar, turistlerin birçok durumda, ilk öncelikle gitmek istedikleri turizm merkezine karar verdiklerini belirtmektedir. Bu sonuçlarda, turistlerin satın alma sürecinden önceki beklentilerinin, tur operatörleri ve seyahat acentelerinin hizmet kalitelerinden daha çok, turizm merkezinin kalitesi ile ilgili olduğunu göstermektedir (Augustyn, 1998; 154).

Turizm merkezlerinin, turistin toplam tecrübesini oluşt uran bireysel ürün ve tecrübelerin birleşimlerinden oluştuğunu düşünebiliriz (Murphy vd., 2000; 44). Genel olarak, turizm merkezleri bir ülke, bir ada ya da bir şehir olarak ele alınırlar. Bununla beraber, turizm merkezlerinin, tüketicilerin seyahat rotalarına, kültürel geçmişlerine, ziyaret amaçlarına, eğitim seviyelerine, geçmiş tecrübelerine bağlı olarak öznel olarak yorumlayabilecekleri algısal bir kavram olduğu da, artarak kabul görmektedir. Örneğ in, iş amaçlı Londra’ya gelen bir Alman turist için Londra, bir

turizm merkezi olabilirken, tatil amaçlı iki haftada altı Avrupa Ülkesini gezen bir Japon turist için, Avrupa bir turizm merkezi olabilir (Buhalis, 2000; 97). Turizm merkezleri, turizm merkezinin ismi altında tüketilen birçok turistik ürün ve hizmetler sunarlar. Çoğu turizm merkezi, aşağıdaki tabloda gösterilen ve turizm merkezlerinin 6A'sı olarak nitelendirilebilecek şu bileşenlerden oluşur (Buhalis, 2000; 98).

Tablo 4: Turizm Merkezlerinin 6A'sı

Attractions/çekicilikler (doğal ve insan yapımı çekicilikler, kültürel miras, özel olaylar)
Accessibility/ulaşılabilirlik (rotalar, terminaller, araçlardan oluşan tüm ulaştırma sistemi)
Amenities/rahatlık-konfor (konaklama, yiyecek-içecek olanakları, perakendecilik ve diğer turizm hizmetleri)
Available packages/var olan paketler (üreticiler ve araçlar tarafından önceden düzenlenmiş paket turlar)
Activites/etkinlikler (destinasyonda bulunabilir ve turistlerin ziyaretleri süresince yaptıkları tüm etkinlikler)
Ancillary services/yan hizmetler (bankalar, telekominikasyon hizmetleri, posta hizmetleri, hastahaneler vb.)

(Kaynak: Buhalis, 2000; 98)

Turizm merkezleri kaliteli ürün ve hizmetlerin sunulmasına bağımlıdırlar. Bir turizm merkezindeki tüm birimler, müşteri gereksinimlerinin karşılanması yolunda ellerinden gelenleri yapmalıdırlar (Go ve Govers, 2000; 80). Turistler daha fazla turizm merkezi ve ürün seçenekleriyle karşılaştıkça, kalite, turistlerin turizm merkezi seçimlerinde farklılaştırıcı bir etmen olmuştur. Turizm endüstrisinde kaliteyi birim bazında işletmelere bırakmak, turizm endüstrisinin çok yapılı doğası yüzünden yeterli değildir (Harrington ve Lenehan, 1998; 91).

Bir turizm merkezinin performans seviyesi ile turistlerin turizm merkezi tecrübelerini yansıtan tüm bireysel parçaların performansı arasında, yakın bir ilişki vardır (Kozak, 2004; 127). Bir yemekte olduğu gibi, ortaya çıkan son ürün/yemek, içindekilerin kalitesi ile doğru orantıda güzel olacaktır. Bu aynı şekilde, turizm endüstrisi için de geçerlidir (Lopa ve Marecki, 1999; 39). Turizm merkezinin kalitesini, turizm merkezindeki tüm birimlerin kalitesi belirlemektedir. Bir turizm

merkezinde, yüzlerce otelin, restoranın, seyahat acentesinin bulunması mümkündür. Turist ise, sadece bir otel ve seyahat acentesi ile ilişki içine girebilir. Eğer, turist bu tecrübeleri olumlu olmuşsa, turist turizm merkezindeki tüm hizmetlerin kalitesini iyi olarak kabul edecektir. Tersı durumunda ise, eğer turistın tecrübeleri olumsuz olmuşsa, turist tüm turizm merkezini kalitesiz algılayacak ve bir daha o turizm merkezine gelmeyecektir. Daha da kötüsü, turist bu kötü tecrübelerini ailesine ve arkadaşlarına anlatacaktır (Lopa ve Marecki 1999; 39). Turistlerin turizm merkezine bir daha gelmeleri için, turizm merkezindeki tüm birimlerin (konaklama, yiyecek – içecek, eğlence, ulaşım, çevre yönetimi, çekicilikler ve pazarlama faaliyetleri) yeterli kalitede olmaları gerekmektedir (Harrington ve Lenehan, 1998; 63).

TKY'nin müşteri tatminini sürekli olarak geliştirilmesi çabası olması, turizm merkezi genelinde etkili TKY'nin uygulanabilmesini, bazı koşullara bağlamaktadır. İlk öncelikle, kamu ve bireysel işletmeler her zaman için öğrenmeye çalışmalıdırlar. Örneğin, eğitim programları uygulamak ve yeni uygulamalar konusunda istekli olmak gibi (*sürekli öğrenme*). Başkalarının başarılarına ve hatalarına bakarak, onları gözlemleyerek yeni uygulamaları araştırmalıdırlar (*öğrenen örgüt kültürü*). Bununla birlikte, turizm merkezindeki kamu ve bireysel işletmeler açık fikirliliği yaratmak, becerilerini ve bilgilerini düzenli olarak geliştirmek için, aralarında ve araştırma kuruluşlarıyla ortaklık oluşturmalıdırlar (*öğrenme ortaklığı*). Özel sektör, kamu sektörü, turizm endüstrisinde çalışanlar ve turistlerin birbirlerini dinledikleri, görüş alışverişinde bulundukları iki yönlü iletişim sağlanmalıdır (*takım çalışması*). Kaliteli ürün ve hizmet sunumunda en iyi uygulamaları araştırarak sürekli gelişme sağlanmalıdır (*kalite yönetimi*) (Kozak, 2004; 134–135).

2.7.1. Seyahat Acentelerinin Turizm Merkezi Temelli Toplam Kalite Yönetimindeki Yerleri

Paket turların artmasıyla, turizm merkezleri (Kozak ve Rimmington, 2000; 260) ve dolayısıyla da paket turları oluşturan, turistlerin turizm merkezindeki tüm faaliyetlerini yönlendiren tur operatörleri ve seyahat acenteleri önemli bir yere sahip olmuşlardır.

“Hawaii’ye geldiğimizde, otel rezervasyonumuz zamanında yapılmadığı için, otelde oda bulamadık. Seyahat acentesi, Hawaii’deki otelin ricasına cevap vermedi. Bu nedenle, alternatiflerimizi kendimiz ayarlamak zorunda kaldık. Hawaii’den döndüğümüzde, sorunu çözmek için seyahat acentesiyle çok az bir yol alabildik. Seyahat acentesinin hizmetinden hiç memnun kalmadık ve bir daha o seyahat acentesini kullanmayacağız”

Seyahat acenteleri müşterileri ile ilgili bir araştırmadan alınan bu yorum, seyahat acentelerinin kalitesiz hizmet sunmalarının, turistlerin tatil tecrübelerini nasıl olumsuz etkileyebileceğini açıkça göstermektedir. Bu örnekte, problemin tam olarak ne olduğu ve neden kaynaklandığını açıklamak olanaklı değildir. Buna karşın, seyahat acentesinin davranışlarının, gereksiz sorunlara yol açarak müşterilerin tatildeki memnuniyet seviyelerini etkilediği açıktır. Bu tecrübe bir istisna olmasına rağmen, seyahat düzenlemelerin oluşturulmasında, seyahat acentelerinin önemini ortaya koymaktadır (Cliff ve Ryan, 1997; 73).

Öncelikli görevleri, hizmetlerin dağıtımında arzcular ile tüketiciler arasında aracılık olmasına karşın, seyahat acenteleri, turizm endüstrisinin pazarlanması ve desteklenmesi konusunda da faaliyet gösterirler (Batman ve Soybalı, 1999; 49). Tur operatörleri ve seyahat acentelerinin turizm merkezi pazarlamasında çeşitli ve kritik işlevleri; potansiyel ziyaretçilere bilgi sağlamaları, turizm merkezi paketleri geliştirmeleri ve tanıtımlarıdır (Baloğlu ve Magaloğlu, 2001; 1). Turizm endüstrisinin en güçlü ve en etkili kurumları olan tur operatörleri, DTÖ’nün tahminlerine göre, uluslararası turizm pazarının % 25’inde pay sahibidirler (Cavlek, 2002; 479). Türkiye’de seyahat acenteleri ve tur operatörleri arasında yasal bir ayrım yoktur. Türkiye’deki seyahat acentelerinin yasal sınıflanmasına göre, A grubu seyahat acenteleri, tur operatörlüğü görevini yerine getirebilmektedirler. Ayrıca, seyahat acentelerin işlevsel sınıflanması altındaki karşılayıcı seyahat acentelerinin yabancı tur operatörlerinin temsilciliklerini yaptıklarını (Öner, 1997; 95) da göz önünde bulundurursak, Türkiye’deki seyahat acentelerinin ülkemizi turistlere tanıttığını ve ülkemizin imajını oluşturduğunu anlayabiliriz.

Seyahat acentelerini anahtar rolü; müşteri gereksinim ve beklentilerini anlamak, konu ile ilgili bilgileri sağlamak, müşteri gereksinimleri ile en uygun seyahati birleştirmek, güzel ve uygun bir yolculuk ve seyahat planı/güzergâhı oluşturmak, ödemeleri toplamak yoluyla, karmaşık olan seyahat karar verme sürecini olabildiğince basitleştirmektir (Michie ve Sullivan, 1990; 32). Genel olarak, turistler seyahat acenteleri ile seyahatlerinin planlanma sürecinde ilişki içine girerler. Bu ilişkiler, turistlerin gereksinimlerine göre değişebilir. Bazı turistler, iyi belirlenmiş planlara sahiptirler ve sadece gerekli rezervasyonlara gereksinim duyarlar. Bazıları ise, turizm merkezi seçiminde, ulaştırmada, konaklamada, katılınılacak etkinliklerde ve rezervasyonlarda yardım isteyebilirler. Bu ilişkiler sırasında, seyahat acenteleri müşterilerine birçok seçenek sunar ve karar vermelerinde yardımcı olurlar (Cliff ve Ryan, 1997; 74-75). Ayrıca, turistler turizm merkezinde diğer üreticiler tarafından kaynaklanan bir sorun olduğunda da, seyahat acentesinden bu sorunu tatmin edici şekilde çözmelerini isteyeceklerdir (Cliff ve Ryan, 1997; 83).

Cliff ve Ryan (1997)'ın belirttiği gibi, bir seyahat acentesi bir turistin bir turizm merkezindeki tüm faaliyetlerini belirleyebilir. Bu da turistin tatminini doğrudan etkileyecektir. Şöyleki, bir turisti onun için uygun olmayan bir turizm merkezine gönderen, onun için uygun olmayan bir konaklama şekli seçen seyahat acentesi turistin turizm merkezindeki tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. Seyahat acenteleri bir turist için en uygun turizm merkezini seçerek ve turistin tatil tecrübesinden mümkün olduğunca memnun ayrılmasına neden olabilecek düzenlemeleri yaparak, turistin bir daha o turizm merkezine gelmesini sağlayabilecektir. Ayrıca, kendilerini kaliteli hizmet sunumuna adanmış seyahat acenteleri, ortaklaşa çalıştıkları otellerden, restoranlardan, ulaştırma işletmelerinden, diğer seyahat acentelerinden vb. kaliteli hizmet sunmalarını isteyecek ve bu işletmeleri kendileriyle çalışma yolunda kaliteli hizmet vermelerinde zorunlu bırakacaktır.

Tüm bu açıklamalar ışığında, ülkemizdeki seyahat acentelerinin kaliteli hizmet sunmalarının, ülkemiz turizm merkezinin kalitesini doğrudan belirlediği

gerçeğiyle yüzleşiriz. Bu bağlamda da, hizmet işletmeleri olan seyahat acentelerinin kalitelerinin incelenmesi oldukça önemlidir. Çalışmamızın bundan sonraki bölümünde de genel olarak hizmet kalitesi ve seyahat acentelerinde hizmet kalitesi incelenecektir.

2.8. HİZMET KALİTESİ

Rekabet içindeki işletmeler, aynı türden hizmet sağlamakta ama aynı kalite seviyesinde hizmet sağlamamaktadırlar. Rekabet ortamında, hizmet kalitesi, bir işletmeyi rakiplerinden farklılaştırmakta ve rekabet edebilmede bir işletmenin en önemli silahı olmaktadır (Berry vd., 1988; 35). Hizmet kalitesinin tam olarak anlaşılabilmesi için, hizmetlerin soyutluk, değişkenlik ve ayrılmazlık özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir (Parasuraman vd., 1985; 42).

Hizmetler soyut olduklarından dolayı, aynı düzeydeki kaliteye ulaşmak için üretim spesifikasyonları seyrek olarak saptanabilir, ayrıca işletmeler, ürünlerinin müşteriler tarafından nasıl algılandıklarını ve müşterilerin hizmet kalitesini nasıl değerlendirdiklerini anlamakta zorlanırlar. Hizmetler değişken olduklarından dolayı, çalışanların aynı tutarlılıkta hizmet sunmalarını sağlamak zordur. Sunulmak istenen hizmet ile müşterilerin algıladıkları tamamen farklı olabilir. Hizmetlerin ayrılmazlık özelliği, kalitenin hizmet sunumu sırasında ortaya çıkmasına neden olur. Bu durumda da, yönetimin kalite üzerindeki kontrolü azalır (Parasuraman vd., 1985; 42).

Hizmetler fiziksel ürünlere benzemediklerinden dolayı, hizmet pazarlaması araştırmacıları, tüketici davranış modellerine dayanan hizmet kalitesi kavramı geliştirmişlerdir. Bazı tüketici davranış modellerine göre, müşterilerin bir ürünü algılamaları, ürünü almadan önceki beklentilerinin bir işlevidir. Bu düşünce, hizmet kalitesinin beklentilerin onaylanması/onaylanmaması modelinin temelini oluşturmaktadır. Müşterilerin kalite algılamaları, kalite beklentilerinin karşılanıp karşılanmamasına bağlıdır. Müşteriler kaliteyi, beklentilerine bağlı olarak öznel bir şekilde algırlar. Aynı seviyedeki kalite, farklı kişilerce farklı algılanabilir (Gronroos, 1993; 19–20).

Hizmet kalitesi soyut olduğundan, hizmet kalitesi literatürü hizmet kalitesi yerine, çoğunlukla *algılanan hizmet kalitesi* terimini kullanmaktadır (Uyguç, 1998; 27).

Parasuraman ve arkadaşları (1988), algılanan hizmet kalitesini “ *hizmetin üstünlüğü ile ilgili evrensel yargı ya da tutum* ” olarak tanımlamışlar ve müşteri tatminini ise belirli bir iş ile bağdaştırmışlardır. Parasuraman ve arkadaşlarının araştırmalarında birçok kişi, belirli bir hizmetten tatmin olduklarını ama sunulan hizmetleri kaliteli olarak değerlendirmediklerini belirtmiştir. Bu bağlamda da, Parasuraman ve arkadaşları, müşteri tatmininin sürekli olarak başarılmasının, hizmet kalitesini sağlayacağını belirtmişlerdir (Parasuraman vd., 1988; 16).

Hizmet kalitesini; müşterilerin, işletmelerin ne sunmaları gerektiği ile ilgili inançları/beklentileri ile işletme performanslarını algılamalarının karşılaştırılması belirler. Algılanan hizmet kalitesi, tüketicilerin algıları ile beklentileri arasındaki farkın derecesi ve yönüdür (Zeithaml vd., 1990; 19; Parasuraman vd., 1988; 17; Gronroos, 1984; 37). Müşterilerin bekledikleri hizmet (BH), algıladıkları hizmetten (AH) yüksek olursa ($BH > AH$), algılanan hizmet kalitesi tatmin edici olmayacaktır. Beklenen hizmetin, algılanan hizmet ile eşit olması durumunda ($BH = AH$) ise algılanan kalite tatmin edici olacaktır. Algılanan hizmet, beklenenden yüksek olursa ($AH > BH$), algılanan kalite ideal olacaktır (Parasuraman vd., 1985; 48–49). Hizmet kalitesi arttıkça, müşterilerin hizmetleri tekrar kullanma eğilimleri de artacaktır (Asubonteng vd., 1996; 64).

Zeithaml, Parasuraman ve Berry (1992), müşterilerin hizmet beklentilerini etkileyebilecek etmenleri; *ağızdan ağıza iletişim, kişisel özellikler ve geçmiş tecrübeler* olarak belirtmişlerdir. İlk olarak, ağızdan ağıza iletişim, müşteri beklentilerini etkiler. Ağızdan ağıza iletişim, müşterilerin diğer müşterilerden duyduklarıdır. Eğer güzel bir Akdeniz turuna katılmış olan bir kişi, bunu arkadaşına söylerse, arkadaşı da katılacağı aynı turun güzel geçeceğini varsayar. İkinci olarak, beklentileri etkileyen etmen, kişisel özelliklerdir. Müşteri beklentileri, kişisel

özelliklere göre değişebilir. Örneğin, insanlarla birlikte olmaktan hoşlanan bir kişi ile kendisiyle baş başa kalmaktan hoşlanan kişinin, tatil beklentileri farklı olacaktır. Müşteri beklentilerini etkileyen diğer bir etmen ise, müşterilerin geçmiş tecrübeleridir. Örneğin, daha önceki tatil organizasyonu için başvurduğu seyahat acentesi hizmetlerinden çok memnun kalan bir kişi, seyahat acentesi ile tekrar ilişkiye girdiğinde aynı seviyede hizmet bekleyecektir (Currie, 2000; 26–27).

Hizmet kalitesi yazınında kullanılan “beklenti” terimi, müşteri tatmini yazınındakinden farklıdır. Müşteri tatmini yazınındaki beklentiler, tüketicilerin bir işletmenin ne sunabileceği hakkındaki tahminleridir. Hizmet yazınındaki beklentiler, tüketicilerin arzuları ve istekleri olarak değerlendirilir. Örneğin, bir işletmenin (seyahat acentesi) ne sunacağından çok ne sunması gerektiği ile ilgili düşünceleridir (Parasuraman vd., 1988; 17).

2.8.1. Hizmet Kalitesi Boyutları

Bir işletme, rekabet edebilmek için kalite seviyesini, rakiplerinininkinin üzerine çıkarmalıdır. Bu da, hizmet kalitesi boyutlarının anlaşılması ile mümkün olacaktır (Ghobadian vd., 1994; 50). Gronroos, hizmet sunanlar ile müşteriler arasında sık sık etkileşim olduğunu ve bu etkileşimler sırasında ne olduğunu, hizmet algılanmasında önemli olduğunu belirtmiştir. Gronroos (1988; 11)’e göre, müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesinin *teknik, işlevsel ve imaj* olmak üzere üç boyutu vardır. Tüketicinin hizmet işletmesi ile etkileşimi sonucu ne elde ettiği, – örneğin tüketicinin seyahat acentasinden aldığı bir tur bileti – tüketicinin hizmet kalitesini değerlendirmesi için önemlidir. Bu, hizmet kalitesinin teknik boyutudur. Teknik boyut, genellikle tüketici tarafından nesnel bir şekilde ölçülebilir (Gronroos, 1984; 39).

Bununla birlikte, teknik boyut tüketicinin hizmet kalitesi algılamasını tek başına belirlemez. Tüketicinin hizmet kalitesini algılaması, teknik kalitenin kendisine nasıl işlevsel bir şekilde sunulduğuna da bağlıdır. Bir seyahat acentesi çalışanının davranışları, müşteriye bir paket tur hakkında nasıl bilgi verdiği, satış sırasında

müşteri ile nasıl ilgilendiği de, tüketicinin hizmet kalitesini algılamasını etkiler. Bu hizmet kalitesinin işlevsel boyutudur. Açık olarak, hizmet kalitesinin işlevsel boyutu, teknik boyut kadar nesnel bir şekilde değerlendirilemez (Gronroos, 1984; 38–39).

Hizmet kalitesini belirleyen üçüncü boyut ise işletme imajıdır. Tüketicilerin beklentileri, işletme imajı tarafından etkilenmektedir. İşletme imajı, tüketicilerin, işletmeyi nasıl algıladıklarının bir sonucudur. İşletme imajı, hizmet kalitesinin teknik ve işlevsel boyutu tarafından oluşturulur. Örneğin, müşterilerine hem teknik hem de işlevsel olarak kaliteli hizmet sunan bir seyahat acentesinin imajı da iyi olacaktır. İşletme imajını; gelenek, ideoloji, ağızdan ağıza iletişim gibi dış faktörler ile reklâm, fiyatlama ve halkla ilişkiler gibi geleneksek pazarlama faaliyetleri de etkiler. Ama bunların etkileri, hizmet kalitesinin teknik ve işlevsel boyutundan daha azdır (Gronroos, 1984; 39). Eğer, bir işletme müşterilerin gözünde iyi bir imaja sahipse, işletmenin yapacağı küçük hatalar müşteriler tarafından affedilebilir. Eğer, hatalar sık sık oluyorsa, işletme imajı zedelenecektir. Diğer taraftan da, işletme imajının kötü olması, küçük hataların bile büyütülmesine yol açacaktır (Gronroos, 1988; 12).

Lehtinen ve Lehtinen (1992) de, hizmet kalitesinin üç boyutunu; *fiziksel kalite*, *işletme kalitesi* ve *etkileşim kalitesi* olarak belirtmişlerdir (Ghobadian vd., 1994; 51):

- Fiziksel kalite: Binaların ve ekipmanların durumunu kapsar. Örneğin, seyahat acentesinin bulunduğu binanın güzel ya da eski olmasıdır.
- İşletme kalitesi: İşletmenin imajı ve profiliyle ilgilidir. Bu boyut, Gronroos (1984)'un belirttiği hizmet kalitesinin imaj boyutuyla aynı doğrultudadır.
- Etkileşim kalitesi: Hizmet işletmesi çalışanları ile müşteriler arasındaki etkileşimden olduğu gibi aynı zamanda müşteriler arasındaki etkileşimden de oluşur. Örneğin, bir turistik turda rehber yetersiz olabilir ama turistler arasındaki iletişim, turistlerin turdan memnun ayrılımlarını sağlayabilir. Bu da, işlevsel boyut gibidir.

Sasser, Olsen ve Wyckoff (1978), hizmet performansının üç boyutunu; *materyal seviyesi, olanaklar ve çalışanlar* olarak belirtmişlerdir. Sasser, Olsen ve Wyckoff, hizmet kalitesinin hizmet sonucundan daha fazlasını içerdiğini belirterek, hizmetin nasıl sunulduğunun önemini vurgulamışlardır (Parasuraman vd., 1985; 42–43).

Parasuraman ve arkadaşları; hizmet kalitesi kavramını daha iyi anlayabilmek için kredi kartları, komisyonculuk, tamir ve bakım hizmetleri alanındaki ulusal tanınmış dört hizmet işletmesinin yöneticileri ile *derinlemesine görüşmeler* ve bir grup tüketici ile *odak grup görüşmeleri* yapmışlardır. Yönetici görüşmelerinde hizmet işletmelerinin kalite ile ilgili konularında söz sahibi olan on dört yöneticisi, hizmet kalitesi ile ilgili birçok konuda (örneğin, müşterilerin bakış açısından hizmet kalitesini nasıl algılıyorlar, hizmet kalitesini kontrol etmek ya da geliştirmek için neler yapıyorlar ve yüksek kaliteli hizmet sunumunda ne tür problemlerle karşılaşılıyorlar gibi) görüşmeye alınmıştır (Parasuraman vd., 1985; 43).

Odak grup görüşmelerinde, dört ayrı hizmet sektöründen üçer kişi olmak üzere, on iki kişi ile odak grup görüşmesi yapılmıştır. İlgili hizmetlerden yararlandıkları belirlenen katılımcılar, homojenliği sağlamak için yaş ve cinsiyetlerine göre gruplara ayrılmışlardır. Katılımcılara; hizmetler ile ilgili tatmin ve tatminsizliklerinin örnekleri ve nedenleri, hizmet kalitesinin önemi, hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde önemli olan etmenler, hizmetler ile ilgili beklentileri, hizmet kalitesinde fiyatın rolü gibi konularda sorular sorulmuştur. Yöneticiler ve tüketiciler ile yapılan tüm bu görüşmelerde, aşağıdaki dört sorunun yanıtı aranmıştır (Parasuraman vd., 1985; 43–44):

- Hizmet işletmeleri yöneticileri, hizmet kalitesinin anahtar niteliklerini nasıl algılarlar? Yüksek kalitede hizmet sunumunda ne tür sorunlarla ve görevlerle karşılaşır?
- Müşteriler hizmet kalitesinin anahtar niteliklerini nasıl algılarlar?
- Hizmet kalitesine yönelik müşteri algıları ve hizmet pazarlayıcıları (işletme yöneticileri) arasında farklar var mıdır?

- Müşteri ve yöneticilerin hizmet kalitesi algıları, müşterilerin bakış açıları doğrultusunda, genel bir modelde birleştirilebilir mi?

Parasuraman ve arkadaşları, araştırmaları sonucunda, hizmet kalitesinin on boyutunu; güvenilirlik, isteklilik, yeterlilik, ulaşılabilirlik, nezaket, iletişim, inanılrlık, güvenlik, müşteriye anlamak/bilmek ve fiziksel olanaklar olarak belirlemişlerdir (Parasuraman vd., 1985; 47). Bu boyutlar hizmet kalitesinin en fazla kabul gören boyutlarıdır (Lewis, 1993; 5) Bu boyutların açıklamaları aşağıdaki gibidir (Parasuraman vd., 1985; 47).

2.8.1.1. Güvenilirlik

Performansdaki tutarlılık, seyahat acentesinin hizmetlerini ilk seferde eksiksiz ve doğru yapması, sözünü tutması anlamlarına gelmektedir. Seyahat acentesinin düzenlediği turlar ile ilgili her türlü kayıtlarını doğru tutması, hizmeti belirtilen zamanda yerine getirmesini kapsamaktadır.

2.8.1.2. İsteklilik

Çalışanların hizmet sunumuna istekli ve hazır olmaları ile ilgilidir. Hizmetin zamanında sunulmasını içerir. Seyahat acentesi çalışanlarının tur ile ilgili belgeleri hemen hazırlamaları, müşteri gereksinimlerini karşılamak için müşteri ile hızla iletişim kurulmasını, müşterilere çabuk hizmet verilmesi gibi konular bu kapsamda değerlendirilebilir.

2.8.1.3. Yeterlilik

Hizmeti sunmak için gerekli olan becerilere ve bilgiye sahip olmaktır. Müşteri ile yüz yüze iletişim kuran ya da faaliyete destek sağlayan seyahat acentesi çalışanlarının bilgi ve becerisi, seyahat acentesinin araştırma yeteneğini kapsamaktadır. Seyahat acentesi çalışanlarının müşterilerin sorularına tatmin edici bir şekilde cevap verebilmeleri bu kapsamda değerlendirilebilir.

2.8.1.4. Ulaşılabilirlik

Yaklaşılabilirliği ve kolay iletişim kurulmasını kapsamaktadır. Seyahat acentesinin hizmetlerine telefon, fax ya da internet ile kolayca ulaşılabilmesi, müşterilerin hizmet almak için uzun süre beklememeleri, çalışma saatlerinin esnek olması ve seyahat acentesinin, müşterilerin kolayca ulaşabilmeleri için uygun bir yerde konumlanmasıdır.

2.8.1.5. Nezaket

İletişim kurulan çalışanın (rehberler, satış temsilcileri); kibarlığını, saygısını, düşünceli olmasını (müşteriyi düşünmesi), dostluğunu içermektedir. Seyahat acentesinin müşteri haklarını koruması, müşterilerin gözetilmesi, korunması, düşünülmesi, çalışanların müşterilerin karşısına temiz ve düzenli görünümlü çıkmaları bu kapsamda değerlendirilebilir.

2.8.1.6. İletişim

Müşterileri anlayabilecekleri bir dilde bilgilendirmek ve dinlemektir. Seyahat acentesinin farklı tipteki müşteriler ile anlaşabilmesini ifade etmektedir. Daha eğitilmiş bir müşteri için daha ileri düzeyde bir dil kullanılması, daha eğitimsiz bir kişi için basit bir dil kullanmak, yani seyahat acentesi dilinin farklı müşteriler için ayarlanması anlamına gelmektedir. Seyahat acentesinin müşteriye katılacağı turun özelliklerini, fiyatını, maliyetini açıklamak, tur sırasında oluşacak bir sorun ile ilgilinileceğinin güvencesini vermeyi de içermektedir.

2.8.1.7. İnanılrlık (Kredibilite)

Güvenilirliği, inanrlılığı, dürüslüğü, müşteri yararını gönülden hissetmeyi içermektedir. Seyahat acentesinin ismi, itibarı, müşteri ile yüz yüze iletişim kuran çalışanların kişisel özellikleri, müşterilere herhangi bir turun satışını yaparken kullanılan satış teknikleri, seyahat acentesinin inanılrlığına katkıda bulunan etmenlerdir.

2.8.1.8. Güvenlik

Tehlikeden, riskten ya da şüpheden uzak olmaktır. Müşterilerin seyahat acentesi ile olan ilişkilerinde kendilerini fiziksel ve finansal güven içinde hissetmeleri, müşterilere ait özel bilgilerin seyahat acentesi tarafından gizlilik içinde tutulması bu kapsamda değerlendirilebilir.

2.8.1.9. Müşteriyi Anlamak/bilmek

Müşteri ihtiyaçlarını anlamak için çaba göstermeyi içermektedir. Seyahat acentesinin müşterilerinin özel ihtiyaçlarını öğrenmesi, müşterilerine kişisel ilgi göstermesi, devamlılığı olan müşterilerini tanımasını içermektedir. Örneğin, uzun süreden beri seyahat acentesi ile ilişkide bulunan, uçak yolculuğundan korkan bir müşteriye hazırlanacak turun uçak yolculuğunu içermeyeceğini bilmektir.

2.8.1.10. Fiziksel Olanaklar

Hizmetin fiziksel kanıtlarını içerir. Örneğin; hizmet sunumunda kullanılan bina, araç – gereç, teçhizat; çalışanların görünümü, hizmeti fiziksel olarak temsil eden diğer etmenler (seyahat acenteleri için: broşürler, kataloglar vb.), hizmet sunumundaki diğer müşteriler gibi.

2.8.2. Hizmet Kalitesi Boşlukları ve Modeli

Parasuraman ve arkadaşları (1985; 41–50), hizmet kalitesini araştırdıkları çalışmalarını, bir modelde birleştirmişlerdir. Modellerinde, işletmelerde olası dört boşluk saptamışlardır. Bu boşluklar; *müşteri beklentileri - yönetici algılamaları*, *yönetim algılamaları – hizmet kalite spesifikasyonları*, *hizmet kalite spesifikasyonları – hizmet sunumu*, *hizmet sunumu – dış iletişim (müşterilere iletilen mesajlar)* boşluklarıdır. Bu dört boşluk ya da fark, beşinci boşluk olan beklenen *hizmet – algılanan hizmet* boşluğunu etkilemektedir.

2.8.2.1. Müşteri Beklentileri - Yönetici Algılamaları Boşluğu

Tüketicilerin kaliteli hizmetten ne bekledikleri ile ilgili yönetici algılarının çoğu, tüketicilerin beklentileri ile benzerlik gösterse de; yöneticiler bazen kaliteli hizmeti neyin sağladığını, müşteri beklentilerinin karşılanması için hizmetin hangi özellikleri taşıması gerektiğini ve bu özellikleri hangi performans seviyelerinde sunulması gerektiğini anlayamayabilirler (Parasuraman vd., 1985; 44–45). Otorite ve sorumluluk sahibi yöneticiler, tüketicilerin hizmet beklentilerini tam olarak anlayamazlarsa, kalitesiz hizmet sunumuna yol açabilecek bir dizi kötü karara ve kaynakların etkisiz kullanılmasına neden olabilirler (Zeithaml vd., 1990; 38)

Birinci boşluğa neden olan üç kavramsal etmen; yetersiz pazarlama araştırması, yukarıya doğru yetersiz iletişim ve çok fazla yönetim seviyesinin olmasıdır (Zeithaml vd., 1990; 52).

2.8.2.1.1. Yetersiz Pazarlama Araştırması

Pazarlama araştırması, tüketicilerin hizmet beklentileri ve algılamalarının anlaşılmasında çok önemli bir araçtır (Zeithaml vd., 1990; 53). Bir işletme tarafından yönetilen pazarlama araştırmasının kapsamı, türü ve kalitesi bu boşluğu arttırabilir ya da azaltabilir. Etkili pazarlama araştırmaları, yöneticilerin tüketici beklentilerini doğru olarak algılamalarını kolaylaştırır (Grapentine, 1997; 7).

2.8.2.1.2. Yukarıya Doğru Yetersiz İletişim

Müşteri ile yüz yüze iletişim kuran çalışanlar, müşterilerin beklenti ve algılamalarını çok iyi anlayabilirler. Eğer, bu çalışanların bilgileri, üst yönetime aktarılabilirse, üst yönetimin müşterileri daha iyi anlayabilmeleri sağlanır. Eğer, yüz yüze iletişim kuran çalışanlar ile üst yönetim arasındaki iletişim kanalları kapalıysa, yönetim hizmet sunumunda ortaya çıkacak sorunlar ve müşterilerin değişen beklentileri ile ilgili geribildirimleri alamazlar (Zeithaml vd., 1990; 63).

2.8.2.1.3. Yönetim Seviyelerinin Fazla Olması

Yönetim seviyelerinin çok fazla olması; hizmet kalitesi standartlarını koyan yönetim ile müşterilere gerçekte kalite sağlayan çalışanlar arasındaki iletişimi, her iki tarafın birbirlerini anlayabilmelerini ve çalışanların sahip olduğu bilgilerin yöneticilere ulaşmasını zorlaştırır. Bu yüzden, yönetim ile yüz yüze iletişim kuran çalışanlar arasındaki yönetim seviyeleri arttıkça, birinci boşluk da büyüyecektir (Zeithaml vd., 1990; 65).

2.8.2.2. Yönetim Algılamaları – Hizmet Kalite Spesifikasyonları Boşluğu

Yönetimin müşteri beklentilerini doğru bir biçimde anlamaları gereklidir ama yeterli değildir. Kaliteli hizmet sunmak için diğer bir zorunluluk ise, yöneticilerin müşteri beklentileri algılamalarını yansıtan performans standartlarının varlığıdır (Zeithaml vd., 1990; 39)

İkinci boşluğa neden olan dört etmen; hizmet kalitesine yetersiz katılım, yapılabirlik algısı eksikliği, yetersiz görev standardizasyonu ve yetersiz hedef belirlemedir (Zeithaml vd., 1990; 71–72).

2.8.2.2.1. Hizmet Kalitesine Yetersiz Yönetim Katılımı

Hizmet kalitesine, yönetimin katılmaması, ikinci boşluğu hemen hemen kaçınılmaz yapacaktır (Zeithaml vd., 1990; 72). Yönetimin hizmet kalitesine katılımı, müşterilerin yüksek kalite seviyesinde algılayacağı hizmetleri sunmak demektir. Yöneticiler, hizmet kalitesine tüketicilerin bakış açısından katılmazlarsa; kaynakları sadece satışları, karları ve pazar payını arttırmak gibi diğer örgütsel amaçlara aktaracaklar, işletme içi kalite inisiyatifleri oluşturamayacaklar ve hizmet kalitesinin artırılmasının, daha iyi işletme performansı sağlayacağını kavrayamayacaklardır (Zeithaml vd., 1990; 74).

2.8.2.2.2. Yapılabilirlik Algısı Eksikliği

Yapılabilirlik algısı, işletme yöneticilerinin müşteri beklentilerini karşılayabileceklerine inanma derecesidir. Yapılabilirlik algısı ne kadar yüksek olursa, yönetimin hizmet kalitesine sadakati ve bu yönde faaliyete geçme oranı da o kadar yüksek olacaktır (Atılgan, 2001; 42). Yapılabilirlik algısı eksikliği, yöneticilerin kısa vadeli ve dar kalıplar içinde düşüncülerinden ileri gelmektedir. İşlerin farklı ve daha iyi yapılabilmesi yolunda, değişikliklere açık olmak yapılabilirlik algısını sağlayacaktır. (Zeithaml vd., 1990; 77).

2.8.2.2.3. Yetersiz Görev Standardizasyonu

Yönetici algılarının spesifik hizmet kalitesi standartlarına dönüşümü, görevlerin standardize ve rutinleştirilme derecelerine bağlıdır. Bazı yöneticiler, hizmetlerin standardize edilemeyeceğine ve yüksek kalitede hizmet sunumu için hizmetin müşteriye göre uyarlanması gerektiğine inanırlar. Buna rağmen, hizmet sunumundaki bazı görevler rutine dönüştürülebilir, bu da hizmet sunumunda daha önemli olan özelliklere daha fazla zaman ayrılmasını sağlar (Zeithaml vd., 1990; 79–80). Örneğin, bir seyahat acentesi uçak bileti kesme işlemlerini hızlandırabilirse, müşterilerine en uygun tatil paketi oluşturmak için, daha fazla zaman ayırabilir.

2.8.2.2.4. Yetersiz Hedef Belirleme

Hizmet sunumunda sürekli olarak başarılı olan işletmelerin, kaliteli hizmet sağlanmasında, çalışanlarına yol gösteren hedefleri ve standartları vardır (Zeithaml vd., 1990; 83). Resmi olarak hedef belirleme, boş lafları gerçek eylemlere ve amaçlara dönüştürür. Bu da, işletmenin müşteriye kaliteli hizmet sunmasını sürekli hale getirir (Grapentine, 1997; 8).

2.8.2.3. Hizmet Kalite Spesifikasyonları – Hizmet Sunumu Boşluğu

Hizmetleri iyi bir şekilde sunmanın ve müşterilere doğru bir şekilde davranmanın kılavuzu olsa bile, yüksek kalitede hizmet performansına ulaşmak kesin değildir. Başarılı olabilmek için, hizmet standartları sadece müşterilerin beklentilerini yansıtmamalı, aynı zamanda yeterli ve uygun kaynaklarla (çalışanlar, sistemler, teknoloji) desteklenmelidir. (Zeithaml vd., 1990; 43). Hizmet spesifikasyonları ve hizmet sunumu arasındaki boşluk, çalışanların istenen seviyede hizmet sunulmasında isteksiz ya da yetersiz olmalarından kaynaklanmaktadır. Özellikle, müşteri ile yoğun temasın olduğu emek yoğun işletmelerde bu boşluğun görülme olasılığı artar (Zeithaml vd., 1990; 89). Üçüncü boşluğa neden olan etmenler rol uyumsuzluğu, rol çatışması, zayıf çalışan iş uyumu, zayıf teknoloji iş uyumu, yetersiz yönetim kontrol sistemleri, algılanan kontrol eksikliği ve takım çalışması eksikliği'dir. (Zeithaml vd., 1990; 90).

2.8.2.3.1. Rol Uyumsuzluğu

Çalışanlar, işlerini gerçekleştirmek için yeterli bilgi ve eğitime sahip değillerse, rol uyumsuzluğu ile karşı karşıya gelirler. Bu durumda, çalışanlar yöneticilerin kendilerinden ne istediklerinden emin olamazlar ve dolayısıyla da, müşterileri tatmin etmede yeterli becerilere sahip olamazlar (Zeithaml vd., 1990; 91).

2.8.2.3.2. Rol Çatışması

Rol çatışması, müşteri beklentileri ile işletme beklentilerinin arasındaki farklılıklardan meydana gelir (Zeithaml vd., 1990; 97). Örneğin, bir seyahat acentesindeki rehber, acentenin isteği doğrultusunda turistlere daha hızlı satış yapmak ile turistlerin istekleri olan daha fazla bilgi almak arasında bir rol çatışmasına düşebilir.

2.8.2.3.3. Zayıf Çalışan İş Uyumu

Zayıf çalışan iş uyumu, çalışanların işlerini yapabilmeye yetersiz olmalarıdır. Hizmet kalitesi sorunları, genellikle çalışanların bulundukları pozisyonlara uygun olmamalarından kaynaklanmaktadır. Müşteri ile yoğun iletişim içindeki çalışanlar, işletmenin alt kademelerinde bulunduklarından, bu çalışanlar en az eğitilmiş ve en az ücreti alan çalışanlardır. Bunun sonucunda da, bu çalışanlar müşterilere etkili hizmet sunumunda yetersiz kalabilirler (Zeithaml vd., 1990; 99).

2.8.2.3.4. Zayıf Teknoloji İş Uyumu

Zayıf teknoloji iş uyumu, işlerin yerine getirilebilmesi için, teknoloji ve donanımın örneğin, seyahat acentelerindeki bilgisayar sistemlerinin, uygun ve yeterli olmamasıdır. Teknoloji ve donanımın uygun ve güvenilir olması, çalışanların performansını yükseltecektir; aksi durumda da, çalışanların performansları kötü yönde etkilenecektir (Zeithaml vd., 1990; 99).

2.8.2.3.5. Yetersiz Yönetim Kontrol Sistemleri

Birçok hizmet işletmesinde, müşteri ile yoğun etkileşimde bulunan çalışanların performansları çıktıları (örneğin, seyahat acentesinde satılan tur sayısı) ile ölçülür. Bu çıktı kontrol sistemlerinde, bireylerin performansları, hizmetleri nasıl sunduklarına göre değerlendirilmez. Daha çok yaptıkları satışlara göre değerlendirilir. Bu ölçümler tek başlarına, kaliteli hizmet sağlanması yolunda yeterli

bilgileri vermezler (Zeithaml vd., 1990; 101). Örneğin, bir seyahat acentesi çalışanı iş arkadaşlarına göre daha az tur satışı yapmış olabilir ama onlara göre de müşterileri ile daha iyi iletişim kurmuş ve müşterileri daha memnun etmiş olabilir.

2.8.2.3.6. Algılanan Kontrol Eksikliği

Algılanan kontrol, çalışanların gerekli durumlarda farklı seçenekler arasından tercih yapabilme ve karar alabilmeleridir. Eğer, hizmet işletmesi çalışanları, işlerini yaparlarken kontrolü kendilerinde hissederlerse, daha az stres ile karşı karşıya kalacaklar ve performansları da artacaktır (Zeithaml vd., 1990; 104).

2.8.2.3.7. Takım Çalışması Eksikliği

Kaliteli hizmet sağlamak için, çalışanların ve yöneticilerin aynı hedef doğrultusunda, takım halinde çalışmaları gereklidir. Çalışanların takım çalışması yoluyla, işletmeye olan bağlılıkları ve katılımları artacaktır. İşletme için önemli olduklarını hisseden çalışanların performansları artacaktır, aksi durumda ise düşecektir (Zeithaml vd., 1990; 107–108).

2.8.2.4. Hizmet Sunumu – Dış İletişim (Müşterilere İletilen Mesajlar) Boşluğu

Hizmetlerin kalitesiz olarak algılanmalarının dördüncü nedeni, işletmelerin hizmetleri söz verdikleri ile gerçekte sundukları arasındaki boşluktur (Zeithaml vd., 1990; 115). Abartılmış sözler verme ve müşterilere daha iyi hizmet sunmak için yapılan bazı çabaların bildirilmemesi gibi hizmet sunumu ve dış iletişim arasındaki farklar, müşterilerin hizmet kalitesini algılamalarını güçlü bir şekilde etkileyebilir (Zeithaml vd., 1990; 116–117).

İşletmelerin dış iletişimlerinde; – reklâm, kişisel satış ve halkla ilişkiler etkinliklerinde – hizmetleri hakkında yerine getiremeyecekleri sözler vermemeleri ve hizmetlerini yanlış tanıtmamaları bir gerekliliktir. Hizmet sunumu – dış iletişim boşluğu, işletmelerin kaliteyi arttırmak için yaptıkları özel çabalarını müşterilerine

bildirmemeleri durumunda da ortaya çıkabilir (Zeithaml vd., 1990; 115). Örneğin, bir seyahat acentesinin, anlaştığı otel işletmesini değerlendirmesi için çalışanının kimliğini gizleyerek, onu otelde konaklatması buna bir örnektir.

Dördüncü boşluğa neden olan etmenler; özellikle operasyon, pazarlama ve insan kaynakları bölümleri arasındaki yetersiz yatay iletişim ve müşterilere abartılmış sözler vermektir (Zeithaml vd., 1990; 116–117).

2.8.2.4.1. Yetersiz Yatay İletişim

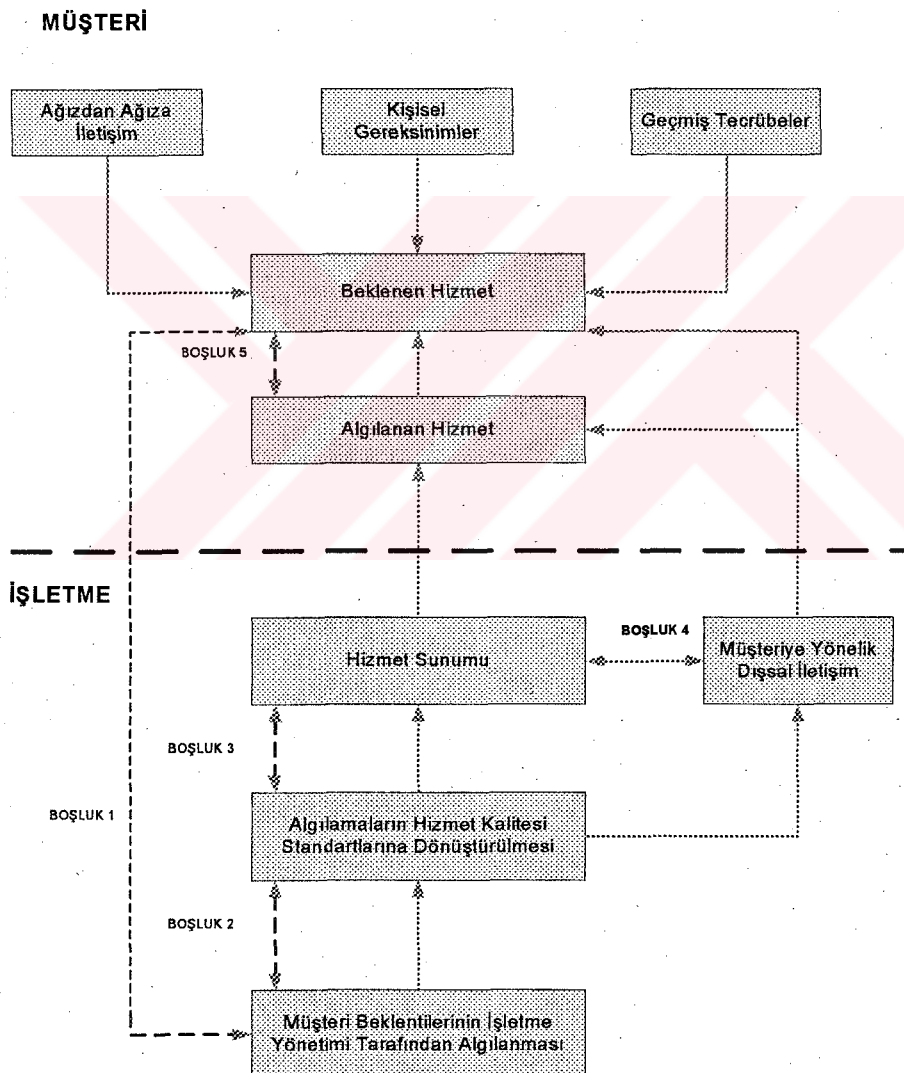
Bölümler arasındaki yatay iletişim kanalları açık değilse, algılanan hizmet kalitesi tehlikededir. Örneğin, işletmenin reklâmı, operasyon bölümündeki bilgilerden bağımsız olarak geliştirilmişse, yüz yüze iletişim kuran çalışanlar işletmenin reklâmda çizilen imajına uygun hizmet veremeyebilirler. Eğer, işletmenin pazarlama bölümü tarafından, müşteri beklentileri gerçekçi olmayan bir şekilde yükseltilmişse ve hizmeti sunanlar, müşterilerin beklentilerini karşılayamazlarsa, dördüncü boşluk artacaktır. Pazarlama bölümü ile insan kaynakları bölümü arasında da yatay iletişim bir gerekliliktir. İnsan kaynakları bölümünün çalışanlarını eğitmesi, güdülemesi, onaylaması çalışanların hizmet sunum kalitelerini etkileyecektir (Zeithaml vd., 1990; 117–118).

2.8.2.4.2. Abartılmış Sözler Verme Eğilimi

Hizmet sektöründeki artan rekabetten dolayı, birçok hizmet işletmesi, rekabet edebilmek için, satış, reklâm ve diğer dış iletişimlerinde müşterilerine abartılmış sözler vermektedirler. Abartılmış sözler ise, müşterilerin gerçekte karşılaştıklarını doğru bir şekilde yansıtmamaktadır (Zeithaml vd., 1990; 123). Özellikle gerçekçi olmayan sözler, seyahat acenteleri ile ilgili şikâyetlerin ana nedenini oluşturmaktadır (Lam ve Zhang, 1999; 341). Bu gibi durumlarda, seyahat acentelerinin müşteri beklentilerini karşılayabilmeleri daha da zorlaşmaktadır.

2.8.2.5. Beklenen Hizmet – Algılanan Hizmet Boşluğu

Hizmet kalitesi modeli, daha önceden tartışılan boşlukların üzerinde temellenmiştir. Hizmet kalitesi, beklenen hizmet – algılanan hizmet boşluğunun büyüklüğü ve yönüne bağlıdır. Bu boşluk ise, yukarıda açıklanan birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü boşlukların bir işlevidir (Boşluk 5 = f(Boşluk 1, Boşluk 2, Boşluk 3, Boşluk 4)). Her bir boşluğun derecesi ve yönü hizmet kalitesini etkilemektedir (Parasuraman vd., 1985; 46). Boşluklar büyüdükçe, hizmet kalitesizliği artacaktır (Zeithaml vd., 1990; 46).



Şekil 10: Hizmet Kalitesi Modeli

(Kaynak: Parasuraman vd., 1985; 44).

Yukarıda açıklanan birinci ve ikinci boşluk *tasarım*, üçüncü boşluk *dağıtım*, dördüncü boşluk ise *pazarlama* faaliyetleri ile ilgilidir. Beşinci boşluk; hizmet tasarımı, dağıtımı ve pazarlama kalitelerinin bir işlevidir (Dotchin ve Oakland, 1994; 33). Hizmet kalitesi modelinden de görüldüğü üzere, birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü boşluklar, işletmeler tarafından kontrol edilebilirler. Bu boşlukların neden ya da nedenleri analiz edilmeli ve beşinci boşluğu azaltmak ya da tamamen ortadan kaldırmak için işletme içinde değişiklikler yapılmalıdır (Douglas ve Connor, 2003; 168).

Algılanan hizmet kalitesini yönetmek; müşterilerin bekledikleri hizmet ile algıladıkları hizmeti uyumlaştırmaktır (Gronroos, 1984; 42). Bunun için de yapılması gerekenler, var olan boşlukları yok etmektir. Müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarının anlaşılması, müşteri beklentileri ile yöneticilerin müşteri beklentilerini algılamaları arasında herhangi bir farkın olup olmadığının belirlenmesine, olanak sağlar. Bu da, yöneticilerin uygun yönetsel kalite sistemleri geliştirmelerini kolaylaştırır (Douglas ve Connor, 2003; 167).

Seyahat acenteleri, tasarım kalitelerini (birinci ve ikinci boşluğu yok etmek için) arttırmak için, pazarlama araştırmalarıyla, çalışanların görüşleriyle, müşterilerin gereksinimlerini belirleyebilirler ve hizmetlerini bu yönde tasarlayabilirler. Tasarlanan hizmetler için, gerekli spesifikasyonların oluşturulması da bir gerekliliktir. Seyahat acenteleri, dağıtım kalitelerini arttırmak için ise (üçüncü boşluğu yok etmek için), çalışanlarını iyi seçmelidirler, onları gerekli bilgi ve beceriler ile donatmalıdır, çalışanların rollerini iyi belirlemeliler ve gerekli teknolojiye, ekipmanlara sahip olmalıdırlar. Geleneksel pazarlama faaliyetleri tarafından hizmetin nasıl olacağı hakkında verilen bilgiler ve sözler, müşterilerin gerçekte karşılaçıkları ile kıyaslandığında gerçekçi olmalıdır. (Gronroos, 1984; 42-43) Seyahat acenteleri, pazarlama kalitelerini arttırmak için (dördüncü boşluğu yok etmek için) müşterilerine sunacakları hizmetler ile ilgili tam olarak gerçekleri söylemelidirler, müşterileri etkilemek için yanıltıcı bilgiler vermemelidirler.

Tüm bu boşluklar giderildiğinde ya da tasarım, dağıtım ve pazarlama kaliteleri sağlandığında, beklenen hizmet ile algılan hizmet boşluğu da ortadan kalkacaktır. Bunun sonucunda da, müşteriler tatmin olacak ve müşteri tatmininin sürekli olarak başarılması da, hizmet kalitesini sağlayacaktır.

2.8.3. Hizmet Kalitesinin Ölçümü

Kalitenin sürekli olarak geliştirilmesi, kalite ölçülmeden başarılamaz. Nereden başlanacağına karar vermek ve öncelikleri oluşturmak için yöneticiler hizmet kalitelerini ölçmelidirler. Sistematik olarak çalışmak, problemlerin nedenlerini bulmak ve problemleri çözebilmek için yöneticiler ve çalışanlar kalite ölçüm sonuçlarını kullanmalıdırlar (Edvardsson vd., 1994; 178).

Hizmet kalitesinin geçerli ve güvenilir ölçümü, hizmet kalitesi yönetimi için yaşamsal önem taşımaktadır. Örneğin, bir işletme kaliteyi arttırmak için, çalışan eğitimi ya da iş prosedürlerinin değiştirilmesi gibi yeni uygulamaları gerçekleştirmişse, işletme amacına ulaşmış olup olmadığını belirlemek için, uygulamalardan önceki ve sonraki müşterilerin kalite algılamalarını ölçmelidir. Bu şekilde, işletme uygulamalarının işe yarayıp yaramadığını öğrenecektir (Asubonteg vd., 1996; 63).

Seyahat acentelerinde, sunulan hizmet müşteri beklentilerini karşılamazsa, müşteri hizmet kalitesinden hayal kırıklığına uğrayacaktır. Bu hayal kırıklığı seyahat acenteleri için istenmeyen sonuçlara yol açabilir. Müşteri seyahat acentesiyle olan anlaşmasını iptal edebilir, şikâyetinde bulunabilir, ileriki alımlarda diğer rakip seyahat acentelerine gidebilir, seyahat acentesinin hizmet kalitesi ile ilgili olumsuz yorumlarda bulunarak, diğer kişilerin de, seyahat acentesi ile bağlantı kurmasını engelleyebilir. Bu tür olaylar, seyahat acentesinin karlılığını olumsuz yönde etkileyecektir. Eğer, seyahat acentesi müşteri beklentilerini karşılarsa ya da geçerse, müşteriler seyahat acentesini tekrar kullanacaklar ve seyahat acentesinin ağızdan ağıza olumlu tanıtımını yapacaklardır (Ryan ve Cliff, 1997; 4). Bu yüzden, seyahat acenteleri, rekabet edebilirliklerini ve karlılıklarını korumak için, müşterilerine

sağladıkları hizmet kalite seviyelerini yönetmeli ve sürekli olarak geliştirmek için çaba sarf etmelidirler. Bunun için de, seyahat acenteleri şimdiki kalite seviyelerini bilmek, geliştirilmesi gereken hizmet boyutlarını belirlemek için hizmet kalitelerini ölçmelidirler (Ryan ve Cliff, 1997; 1).

2.8.3.1. SERVQUAL Ölçeği

Hizmet kalitesi ve müşteri tatminini değerlendirmek için, birçok ölçüm teknikleri bulunmaktadır. Hizmet kalitesi ölçümündeki öncü teknik, Parasuraman ve arkadaşlarının 1985 yılındaki çalışmalarına dayanarak oluşturdukları ve yıllar içinde bir takım değişiklikler yaptıkları SERVQUAL ölçeği'dir. Parasuraman ve arkadaşları, hizmet kalitesinin ancak müşteri tarafından belirlenebileceği fikrine dayanarak, hizmetin müşteri beklentilerini karşılaması ya da geçmesi durumunda, kaliteli olarak algılanacağını belirtmişlerdir (Douglas ve Connor, 2003; 167).

Bu bağlamda, Parasuraman ve arkadaşları, odak grup görüşmeleri sonucunda, müşterilerin hizmetin türü ne olursa olsun, hizmetleri aynı genel kriterlere göre değerlendirdikleri fikri ile (Parasuraman vd., 1998, 16) hizmet kalitesinin kavramsal tanımından ve daha önce belirttikleri hizmet kalitesinin on boyutundan yola çıkarak, müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarını ölçecek bir ölçek geliştirmek için niceleyici (kantitatif) araştırmalarına başlamışlardır (Zeithaml vd., 1990; 23). Hizmet kalitesinin on boyutu ve bunların tanımlanmaları, SERVQUAL ölçeği için kullanılacak maddelerin temelini oluşturmuştur. Bu boyutların çeşitli özelliklerini temsil eden, doksan yedi madde oluşturulmuştur. Her madde, iki ifadeden oluşmaktadır. İlk ifade, müşterilerin söz konusu hizmet sektöründeki işletmelerden beklentilerini ölçmeye yöneliktir (beklenti ifadesi). İkinci ifade ise, hizmet kalitesi ölçülen işletmenin algılanan hizmet kalitesini belirlemek içindir (algı ifadesi). Oluşturulan maddelerin aşağı yukarı yarısı pozitif, geri kalanı da negatif olarak kelimelendirilmiştir.

Oluşturulan maddelerin seyahat acentelerine uyarlanmış örnekleri şu şekilde olacaktır:

Örnek beklenti ifadesi: Seyahat acenteleri, bir hizmeti belirli bir zamanda yapmaya söz vermişlerse, sözlerini yerine getirmelidirler.

Örnek algı ifadesi: XYZ seyahat acentesi, bir hizmeti belirli bir zamanda yapmaya söz vermişse, sözünü yerine getirir.

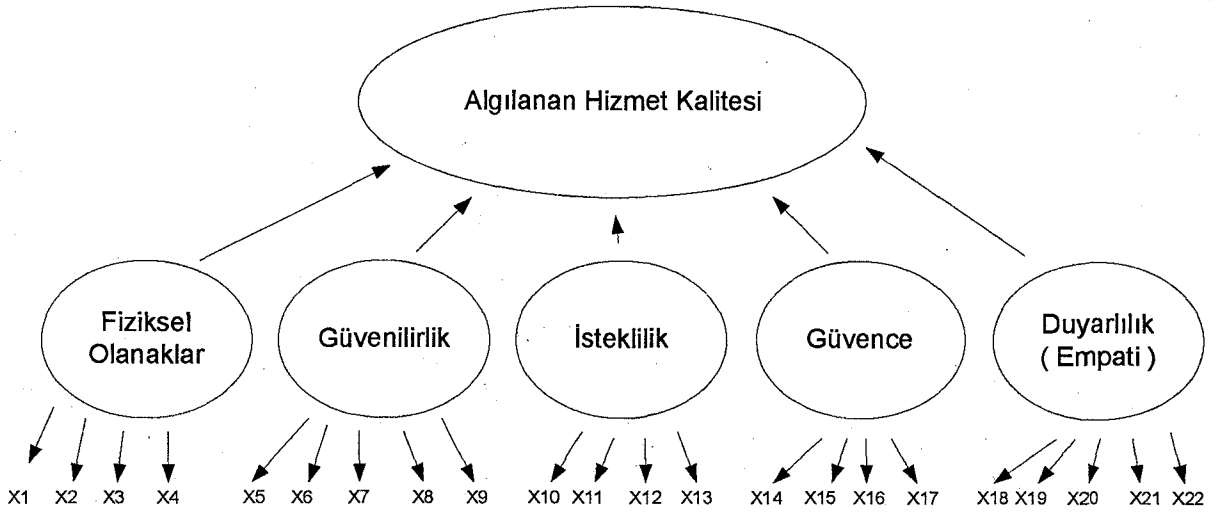
Cevaplayıcılar, oluşturulan ifadeleri, yedi sayının yer aldığı ölçekte 1'den 7'ye kadar olan sayılardan birisini işaretleyerek düşüncelerini belirtiyorlardı. Ölçekte, 1 sayısının tamamen katılmıyorum, 7'nin ise tamamen katılıyorum anlamına geldikleri belirtilmiştir. 2'den 6'ya kadar ki sayılar için ise herhangi bir açıklama yapılmamıştır. (Parasuraman vd., 1988; 17).

97 maddelik ölçeğin ilk arıtımı için veriler, 25 yaş ya da üzerindeki 200 cevaplayıcıdan elde edilmiştir. Cevaplayıcılar, yarı yarıya bay ve bayandan oluşturulmuştur. Cevaplayıcılar, beş farklı hizmet sektörü ile ilgili maddeleri cevaplamışlardır. Bu hizmet sektörleri; tamir ve bakım hizmetleri, bankacılık, uzun mesafeli telefon hizmetleri, komisyonculuk ve kredi kartları hizmetleridir. Araştırmada yer alan cevaplayıcılar, söz konusu hizmetten son üç ay içinde yararlananlardan seçilmiştir (Parasuraman vd., 1988; 18).

Parasuraman ve arkadaşları, beklenti ifadeleri ile ilgili değerleri algı ifadelerindeki değerlerden çıkartarak, +6'dan -6'ya kadar olabilecek fark değerlerini almışlardır. Parasuraman ve arkadaşları, bu fark değerlerini istatistiksel analizlerle analiz etmişlerdir. Bu analizler sonucunda madde sayısı önce 34'e boyut sayısı 7'ye, tekrar toplanan veriler, analizler sonucu madde sayısı 22'ye ve birbirlerini kapsayan hizmet kalitesi boyutları da beş boyuta indirilmiş ve SERVQUAL ölçeği literatüre kazandırılmıştır (Ek 1: SERVQUAL Ölçeği) (Zetihaml vd., 1990; 24).

Şekilden de görüleceği üzere SERVQUAL ölçeğinde, fiziksel olanaklar boyutu altında dört, güvenilirlik boyutu altında beş, isteklilik boyutu altında dört,

güvence boyutu altında dört ve duyarlılık boyutu altında da beş madde yer almaktadır.



Şekil 11: SERVQUAL Ölçeğinin Boyutları ve Maddeleri

(Kaynak: Cronin vd., 1992; 58)

Beş boyuta indirilen SERVQUAL ölçeğinin boyutları açıklamalarıyla birlikte şunlardır (Zeithaml vd., 1990; 26):

Fiziksel olanaklar: İşletmenin fiziksel olanakları, araç – gereç ve çalışanların görünüşü.

Güvenilirlik: Söz verilen hizmeti, güvenilir ve doğru bir şekilde sağlayabilme yeteneği.

İsteklilik: Müşterilere yardım etme ve hizmeti hızlı bir şekilde verme isteği.

Güvence: Çalışanların bilgili ve kibar olması ve müşterilerine güven verebilme becerileri.

Duyarlılık (empati): İşletmenin müşterilerine kişisel/özel ilgi göstermesi.

Son iki boyut (güvence ve duyarlılık), Parasuraman ve arkadaşlarının (1985) ilk olarak belirttikleri hizmet kalitesinin on orijinal boyutundan yedi'sini kapsamaktadır. Güvence ve duyarlılığın kapsadıkları yedi boyut; iletişim, inanılrlık, güvenlik, yeterlilik, nezaket, müşteriye anlamak/bilmek, ulaşılabilirliktir (Parasuraman vd., 1988; 23). Bu nedenle, SERVQUAL ölçeğinin beş boyutu, kavramsallaştırılan on orijinal hizmet kalitesi boyutlarını temsil etmektedir (Parasuraman vd., 1988; 24). Şekil 12 hizmet kalitesinin orijinal on boyutu ile SERVQUAL ölçeğinin beş boyutu arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Zeithaml vd., 1990; 25).

SERVQUAL Boyutları

Hizmet kalitesini değerlendirmede orijinal on boyut	Fiziksel olanaklar	Güvenilirlik	İsteklilik	Güvence	Duyarlılık
Fiziksel olanaklar					
Güvenilirlik					
İsteklilik					
Yeterlik Nezaket İtibar Güven					
Ulaşılabilirlik İletişim Müşteriyi anlamak					

Şekil 12: SERVQUAL Ölçeğinin Boyutları ve Orijinal On Hizmet Kalitesi Boyutu Arasındaki İlişki

Kaynak:(Zeithaml vd., 1990; 25).

22 maddelik, beş boyutu kapsayan SERVQUAL ölçeği, hizmet kalitesini, algı değerleri ve beklenti değerleri arasındaki matematiksel farka göre ölçmektedir (Stafford vd. 1999; 13). Örneğin, eğer algı ifadesi altı, beklenti ifadesi de altı olursa, matematiksel fark sıfır olacak, bu da müşterilerin beklentilerinin karşılandığını ve hizmetin kaliteli olduğu anlamına gelecektir (Asubonteng vd., 1996; 65). Kısaca, beklentilerin algılardan çıkartılması durumunda sıfır ve pozitif değerler elde ediliyorsa, müşteri beklentileri karşılanmakta ve hizmet kaliteli olarak

nitelendirilmektedir. Değerlerin eksi çıkması durumunda ise, müşteri beklentileri karşılanmamakta ve hizmet kalitesiz olarak nitelendirilmektedir.

Parasuraman ve arkadaşları, 97 maddelik ilk ölçeğin arıtımında kullanılan etkileşimli prosedürün ampirik kriterlerle ve çeşitli hizmet işletmeleri için anlamlı olabilecek özlü ve kısa bir ölçek geliştirmek amacıyla yapıldığını belirtmişlerdir. Parasuraman ve arkadaşları, SERVQUAL ölçeğinin güvenilirliğini ve faktör yapısını iyi olarak belirterek, işletmeler ya da işletme içindeki bölümlerin hizmet kalitelerinin karşılaştırılmasında bu haliyle kullanılabileceğinin altını çizmişlerdir. Bunun yanında, sadece tek bir hizmetin araştırılması durumunda ise, ölçeğin uygun uyarlamasının – örneğin beş boyut altındaki her maddenin uygun şekilde kelimelendirilmesi ya da maddelerin arttırılması –yapılabileceğini de belirtmişlerdir (Parasuraman vd., 1988; 24- 28).

2.8.3.1.1. SERVQUAL Ölçeğinin Test Edilmesi ve Değişimi

SERVQUAL ölçeği bir telefon şirketinin 68 müşterisinden gelen verilerle ön teste tabi tutulmuştur. Bu ön testin sonuçları, SERVQUAL ölçeğinde bir dizi değişikliğin yapılmasına neden olmuştur (Parasuraman vd., 1991; 421–422). Ön test sonucunda, SERVQUAL ölçeğinin beklenti ifadelerinin ortalama değeri 6.22 olarak gerçekleşmiştir. Parasuraman ve arkadaşları, bu yüksek değerlerin, müşterilerin normatif beklentilerinin ölçüldüğünden, tamamen beklenilmedik olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu yüksek beklenti değerlerini düşürmek için, beklenti ifadeleri yeniden kelimelendirilmişlerdir. Örneğin, eski SERVQUAL ölçeği beklenti ifadesi “*Seyahat acenteleri, bir hizmeti belirli bir zamanda yapmaya söz vermişlerse, sözlerini yerine getirmelidirler*”, “*Üstün seyahat acenteleri, bir hizmeti belirli bir zamanda yapmaya söz vermişlerse, sözlerini yerine getirirler*” ifadesi ile değiştirilmiştir. Bu değişiklik, tüm beklenti ifadeleri için gerçekleştirilmiştir. SERVQUAL ölçeğinin algı ifadeleri ise, küçük kelime değişiklikleri dışında aynı kalmıştır (Parasuraman vd., 1991a; 422).

Ön teste tutulan 22 maddelik SERVQUAL ölçeği maddelerinin 16'sı pozitif, 6'sı da negatif olarak kelimelendirilmişti. Ön test sonuçları, negatif kelimelendirilen maddelerin birkaç nedenden dolayı soruna yol açabileceğini göstermiştir. İlk neden, negatif kelimelendirilen beklenti ifadelerinin standart sapmalarının pozitif kelimelendirilenlere göre yüksek olmasıdır. Negatif kelimelendirilen ifadelerin yüksek değişkenlik göstermesi, bu ifadelerin karmaşık olduğu anlamına gelmektedir. İkinci neden de, SERVQUAL ölçeğini inceleyen beş işletme yöneticisi, negatif kelimelendirilen ifadelerin belirsiz oldukları ve pozitifler kadar anlamlı olmadıkları kanısına varmışlardır. Üçüncü neden de, tüm negatif ifadeleri barındıran, isteklilik ve duyarlılık boyutlarının güvenilirlik katsayılarının (cronbach alpha) düşük çıkmasıdır. Bu nedenlerden dolayı, tüm negatif maddeler pozitif olarak değiştirilmiştir (Parasuraman vd., 1991a; 422-423).

Fiziksel olanaklar ve güvence boyutlarının altındaki birer, toplam ise iki ifade, boyutları daha iyi temsil etmesi ve ölçeği inceleyen yöneticilerin tavsiyeleri doğrultusunda aşağıdaki şekilde değiştirilmişlerdir.

- “Seyahat acentelerinin fiziksel olanakları sundukları hizmet türü ile aynı doğrultuda olmalıdır” ifadesi, “Üstün seyahat acentelerinin hizmetleri ile ilgili materyalleri görsel olarak çekicidir” ifadesiyle değiştirilmiştir.
- “Seyahat acentesi çalışanları işlerini daha iyi yapabilmek için acentelerinden gerekli desteği alabilmelidirler” ifadesi, “Üstün seyahat acentesi çalışanları müşteri sorularını cevaplayabilmek için yeterli bilgiye sahiptirler” ifadesi ile değiştirilmiştir.

Yukarıdaki değişikliklerin yanında, yöneticilerden gelen geribildirimleri dâhil etmek/değerlendirmek ve ifadeleri daha açık hale getirmek için, birkaç ifade de kelime değişiklikleri gerçekleştirilmiştir. Örneğin, günün şartlarına uygun ekipmanlar, modern görünümlü ekipmanlar ile değiştirilmiştir (Parasuraman vd., 1991a; 423).

Bu çalışmada ayrıca 1988 yılında geliştirilen ilk SERVQUAL ölçeğine ek olarak, Parasuraman ve arkadaşları, müşterilere beş hizmet kalitesi boyutuna, her birinin ne kadar önemli olduğunu göz önüne alarak 100 puanı dağıtmalarını istemişlerdir. Bununla, boyutların göreceli önemleri araştırılmıştır (Parasuraman vd., 1991a; 424).

Yukarıda belirtilen şekilde değiştirilen SERVQUAL ölçeği, ulusal olarak tanınmış bir telefon şirketi, iki sigorta işletmesi ve iki banka müşterilerine postayla gönderilmiştir. Geriye % 21 dönüş oranında 1936 anket gelmiştir (Parasuraman vd., 1991a; 421).

Değiştirilen ölçeğin güvenilirliği, faktör yapısı ve geçerliliği, ilk çalışmadaki aynı ölçütlerle ve bazı ek analizlerle değerlendirilmiştir. Bu son çalışmada, her boyut için elde edilen alpha değeri, ilk SERVQUAL ölçeğinin aynı boyutlarından yüksek çıkmıştır. Buna dayanarak da, Parasuraman ve arkadaşları, yapılan değişikliklerin, her boyut altındaki maddelerin uyumunu arttırdığını belirtmişlerdir (Parasuraman vd., 1991a; 424). Ayrıca, Parasuraman ve arkadaşları, değiştirilen SERVQUAL ölçeğinin bir istisna ile ilk SERVQUAL ölçeğinin boyutlarını yansıttığını belirtmişlerdir. Bu istisna da, fiziksel olanaklar boyutunun iki alt boyuta bölünmesidir (Parasuraman vd., 1991a; 431).

Müşterilerin, hizmet kalitesinin beş boyutuna önemlerini göz önüne alarak, 100 puan dağıtmalarının sonucunda da, güvenilirlik en önemli boyut olarak ortaya çıkmıştır. Güvenilirliği, sırasıyla isteklilik, güvence, duyarlılık ve fiziksel olanaklar izlemiştir (Parasuraman vd., 1991a; 431).

2.8.3.1.2. SERVQUAL Ölçeğinin Analizi ve Kullanımı

SERVQUAL ölçeği; ifade bazında, boyut bazında ve tek değer bazında analiz edilebilir (Buttle, 1996; 10). Aşağıdaki örneklerdeki A'lar, algı ifadelerini B'ler ise beklenti ifadelerini temsil etmektedir.

- İfade bazında SERVQUAL ölçeği analizi, beklenti ifade değerlerinin ilgili algı ifade değerlerinden çıkartılmasıyla olacaktır. Örneğin, (A1-B1, A2-B2).
- Boyut bazında analiz, ise herhangi bir boyutu ifade eden beklenti ifadelerinin ortalama değeri, ilgili algı ifadelerinin ortalama değerinden çıkartılmasıyla gerçekleşir. Örneğin, $(A1+A2+A3+A4/4) - (B1+B2+B3+B4/4)$. Burada, A1, A2, A3, A4 ve B1, B2, B3, B4 tek bir boyutu temsil etmektedir.
- Tek değer bazında analiz ise, tüm beklenti ifadelerinin ortalama değeri tüm algı ifadelerinin ortalama değerinden çıkartılmasıyla yapılır. Örneğin, $((A1+A2+A3+...+A22/A22) - (B1+B2+B3+...+b22/22))$

Parasuraman ve arkadaşları, SERVQUAL ölçeğinin nasıl kullanılabileceğini şu şekilde belirtmişlerdir (Parasuraman vd., 1988; 31-35):

- SERVQUAL ölçeğinin en yararlı kullanımı, hizmet kalitesi eğilimlerini belirlediğinde ve diğer hizmet kalitesi ölçüm teknikleriyle bağlantılı bir şekilde kullanıldığında ortaya çıkmaktadır. Örneğin, seyahat acenteleri, sundukları hizmet kalitesinin nasıl bir eğilim içinde olduğunu anladıklarında, hizmet kalitelerini yönetirlerken, hangi uygulamaların etkili, hangilerinin etkisiz olduğunu anlayabilirler. Bu doğrultuda da, gerekli ve doğru kararları alabilirler.
- SERVQUAL ölçeği, bir işletmenin ayrı ayrı hizmet kalitesinin beş boyutunda ne kadar başarılı olduğunu ve genel anlamda hizmeti ne kadar kaliteli sunduğunun anlaşılmasına olanak verir. Örneğin, bir seyahat acentesi, hizmet kalitesinin güvenilirlik boyutu için çok başarılı olduğunu, buna rağmen isteklilik ve duyarlılık boyutlarında zayıf olduğunu anlayabilir. Bu bağlamda da, seyahat acentesi zayıf kaldığı boyutlarda faaliyetlerini geliştirmeye çalışacaktır.
- SERVQUAL ölçeği, müşterilerin kalite algılamalarında, beş boyutun görece önemlerinin sıptanmasını sağlar. Buna göre de seyahat acenteleri, güvenilirlik boyutunun müşterilerin kalite algılamalarında

daha önemli olduğunu ortaya çıkarırsa, bu boyut ile ilgili faaliyetlerine daha fazla önem verecektir.

- SERVQUAL ölçeğini kullanarak, bir işletme müşterilerini, algıladıkları kaliteye göre düşük, orta ve yüksek gibi bölümlere ayırabilir. Bu bölümler daha sonra, müşterilerin demografik özelliklerine ve diğer profillerine göre analiz edilebilir. Örneğin, seyahat acentesi 40 yaş üzerindeki üniversite mezunu müşterilerinin diğer müşterilere göre, hizmetlerini düşük kalitede algıladıklarını, belirleyebilir ve buna göre de faaliyetlerini yönlendirebilir.
- SERVQUAL ölçeği, zincir işletmelerin şubelerindeki hizmet kalitelerinin değerlendirilmesinde kullanılır. Örneğin, Antalya merkezli bir seyahat acentesi, Marmaris ve Bodrum'daki şubelerinin performanslarını karşılaştırmalı olarak değerlendirebilir.
- SERVQUAL ölçeğinin bir diğer kullanım alanı da, işletmelerin rakiplerinin kalite performanslarını değerlendirmesiyle olacaktır. Örneğin, bir seyahat acentesi SERVQUAL ölçeğinin algı kısmında rakiplerinin ismini yazarak, onların performansını ölçebilir ve kendi performansıyla karşılaştırabilir. Tabi ki de, müşterilerin bu durumda rakip acentenin hizmetlerinden faydalanmış olmaları gerekmektedir.

2.8.3.1.3. SERVQUAL Ölçeğine Yönelik Eleştiriler

Artan popüleritesi ve geniş kullanım alanlarına karşın, SERVQUAL ölçeği bir takım eleştirilere maruz kalmıştır (Buttle, 1996; 10). Bu eleştirilerden en önemli ve çözümlemiş kavuşmamış olanları ise, beklentilerin kavramsallaştırılma biçimi, fark değerlerinin alınması ve boyutluluğu ile ilgilidir (Caruana vd., 2000; 57). Bu üç ana konu, SERVQUAL ölçeğinin zaman içinde Parasuraman ve arkadaşları (1994; 201 – 230) tarafından değiştirilmesine de neden olmuştur.

Hizmet kalitesinin müşteri algılamalarından beklentilerin çıkartılarak kavramsallaştırılmasının geçerliliği, beklentilerin tanımlanmasındaki problemlerden dolayı, sorunlu olduğu belirtilmektedir (Teas, 1993; 8). Parasuraman ve arkadaşları,

1988 yılındaki makalelerinde beklentileri; işletmelerin müşterilerine sunacaklarından çok, sunmakta zorunlu oldukları ile ilgili olduğunu belirterek, müşteri istekleri olarak tanımlamışlardır. Teas (1993), Parasuraman ve arkadaşlarının beklentiler ile ilgili açıklamalarını oldukça karmaşık bulmaktadır. (Buttle, 1994; 14)

Konu, Parasuraman ve arkadaşlarının 1991 yılında, orijinal SERVQUAL ölçeğinin beklenti ifadelerini, yüksek beklenti değerlerinden dolayı, değiştirmeleriyle daha da karmaşık bir hal almıştır. Beklenti ifadelerinde yapılan değişiklikler bir örnek için şöyledir. “Seyahat acenteleri bir hizmeti belirli bir zamanda yapmaya söz vermişlerse, sözlerini yerine getirmelidirler” ifadesi “Üstün seyahat acenteleri bir hizmeti belirli bir zamanda yapmaya söz vermişlerse, sözlerini yerine getirirler” ifadesiyle değiştirilmiştir. Bu değişikliğin ise, kaliteyi, gereksinimlere uygunluktan daha çok üstünlük ile bağdaştırdığı, mütevazı hizmet işletmelerini göz önüne almadığına (Robinson, 1999; 26) ve beklenti değerlerini amaçladığı gibi düşüremediğine dair (Smith, 1995; 262), eleştiriler de vardır.

Teas (1993), beklenti değerlerindeki uyumsuzlukların önemli bir oranının, cevaplayıcıların tutumlarından daha çok, beklentileri yorumlamalarındaki farklılıklardan kaynaklandığını belirtmektedir (Smith, 1995; 262). Teas (1993), cevaplayıcıların beklentilerini belirtirken, aşağıdaki altı yorumdan birisini kullanabileceklerini belirtmiştir (Buttle, 1996; 19–20):

Hizmet özelliklerinin önemi: Müşteriler, beklenti ifadelerini, her birinin önemine göre cevaplayabilirler.

Tahmin edilen performans: Müşteriler beklenti ifadelerini, bekledikleri hizmete göre cevaplayabilirler.

İdeal performans: Müşteriler beklenti ifadelerini, en uygun performans; performansın ne olabileceğine göre cevaplayabilirler.

Arzu edilen performans: Müşteriler beklenti ifadelerini, yatırımları ışığında performansın ne olması gerektiği ile ilgili hislerini göz önüne alarak cevaplayabilirler.

Adaletli performans: Müşteriler katlandıkları maliyetlere göre, almak zorunda olduklarını hissettikleri hizmet seviyesine göre cevaplayabilirler.

Minimum tolere edilebilir performans: Müşteriler beklenti ifadelerini, performansın ne olması gerektiği ile ilgili cevaplayabilirler.

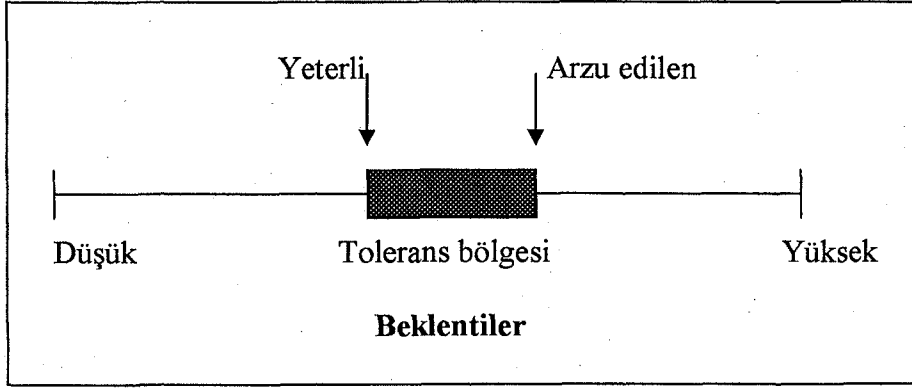
Fark değerlerinin alınmasıyla ilgili üç temel sorun, güvenilirlik, ayırım geçerliliği ve fark kısıtlanması problemleri ile ilgilidir. Fark değerlerinin alınmasının düşük güvenilirliğe neden olduğu belirtilmektedir. Ayırım geçerliliği, teorik olarak farklı olan yapıların aralarında yüksek ilgileşimin olmamasıdır. Düşük güvenilirliğin ise ayırım geçerliliğini sağladığı belirtilmektedir. Buna rağmen, pratikte, fark değerleri arasında yüksek ilgileşim oluşmaktadır. Fark değerlerinin alınmasındaki diğer bir sorun da fark kısıtlanmasıdır. Fark kısıtlanması, fark değerlerinin hesaplanmasında bir değişkenin diğerinden sürekli olarak yüksek olmasıdır. Bu durum genellikle, bir değişken için daha fazlasının daha iyi olduğu durumlarda görülür. Wall and Payne (1973), insanların “arzu edilen” ile “gerçekte olan durum” arasındaki karşılaştırmalarında, arzu edilen durum için gerçekte olan durumdan çok nadir olarak düşük değer verdikleri konusunda büyük deliller olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum SERVQUAL ölçeği için de geçerlidir. Beklenen ya da arzu edilen hizmet seviyesi hemen hemen tümüyle algılanan hizmetlerden büyük değerlere sahiptir. Bu da, hizmeti kaliteli algılayanlar için fark değerlerinin fazla değişkenlik göstermemesine neden olmaktadır (Brown vd., 1993; 129-131). Ayrıca, Smith (1995), cevaplayıcılara hizmet kalitesi ile ilgili genel düşünceleri ve tatmin düzeyleri gibi sorular tek bir soruda sorulduğunda, ortaya çıkan sonuçlar ile fark değerleri arasındaki ilişkinin tutarsız olduğunu; SERVQUAL ölçeğinin uygulandığı çalışmalarda genellikle negatif fark değerlerinin elde edildiğini ama cevaplayıcıların örneğin, “genel olarak işletmenin hizmet kalitesi nasıl” sorusuna çok iyi olarak cevap verdiklerini belirtmektedir (ss. 264 – 265).

SERVQUAL ölçeğinin uygulandığı her çalışmada beş boyutunun ortaya çıkmadığı, dolayısıyla genel olmadıkları, boyutların altındaki ifadelerin her zaman beklenen boyutlara yüklenmemeleri ve boyutlar arasında yüksek ilişim olduğu da eleştirilen diğer bir konudur (Buttle, 1996; 10). SERVQUAL ölçeğinin uygulandığı farklı hizmet sektörlerindeki çalışmalarda boyutların sayısı dokuz kadar çıkmıştır. Hatta bir çalışmada sadece tek bir boyuta ulaşılmıştır (Buttle, 1996; 16). Kısacası, SERVQUAL ölçeğinin beş boyutuna birçok çalışmada ulaşılammıştır. Bunun nedenleri de, araştırmaların yapıldığı farklı hizmet sektörlerine, beklentilerin cevaplayıcılar tarafından farklı şekilde yorumlanabilme ihtimallerine (Stafford vd., 1999; 16) ve farklı amaçlara, gereksinimlere, kültürel geçmişlere sahip cevaplayıcıların kalite algılamalarının değişebilmesine (Lam, 2002; 44) bağlanmıştır.

2.8.3.1.4. SERVQUAL Ölçeğinin Savunulması

Parasuraman ve arkadaşları, müşteri beklentilerini daha iyi anlayabilmek için, altı hizmet sektöründe, on altı adet odak grup görüşmesi yapmışlardır. Çalışmalarının sonucunda, müşterilerin hizmet beklentilerinin iki seviyede olduğunu bildirmişlerdir. Bunlar; *arzulanan* ve *yeterli görünen* beklenti seviyeleridir. Arzulanan hizmet seviyesi, müşterilerin almayı umdukları hizmettir. Bu müşterilerin, hizmetlerin olabilecek ve olması gerektiği ile ilgili düşüncelerinin bir karışımıdır. Yeterli görünen hizmet seviyesi, müşterilerin kabul edilebilir buldukları ve tahmin ettikleri hizmet seviyesidir (Parasuraman vd, 1991b; 42).

Tolerans bölgesi, arzu edilen ile yeterli görülen hizmet seviyesini şekilden de görüldüğü gibi, birbirinden ayırmaktadır.



Şekil 13: Hizmet Seviyesi Beklentileri
(Kaynak: Parasuraman vd., 1991b; 42)

Tolerans bölgesi, müşterilerin tatmin edici buldukları hizmet seviyesidir. Tolerans bölgesinin altındaki hizmet seviyeleri, müşterileri tatmin etmeyecektir (Berry ve Parasuraman, 1991; 58).

Parasuraman ve arkadaşları, algılanan ve arzu edilen beklenti arasındaki farkı, hizmet üstünlüğünün ölçümü; algılanan ve minimum beklentiler arasındaki farkı da hizmet yeterliliğinin ölçümü olarak belirtmişlerdir (Caruana vd., 2000; 59).

SERVQUAL ölçeğinin beklenti kavramsallaştırmasına, fark değerinin alınmasına ve boyutluluğuna yönelik eleştirilerine, Parasuraman ve arkadaşları (1991b) yılındaki çalışmalarının temelini oturtarak, 1994 yılında üç alternatif SERVQUAL formatı geliştirerek cevap vermeye çalışmışlardır. Geliştirilen formatlardan sadece birisi, hizmet kalitesini fark değerlerini alarak ölçmektedir. Diğer iki format ise, hizmet kalitesini doğrudan ölçmektedir. Bu formatların her biri, hizmet üstünlüğü ve hizmet yeterliliğini belirlemek için, beklentilerin geliştirilmiş kavramsallaştırılmasını kullanmaktadır (Parasuraman vd., 1994; 204). Bu formatlar şunlardır:

Üç sütunlu format: Arzu edilen, yeterli ve algılanan hizmetin yan yana bulunan üç kutunun içindeki rakamlarla ayrı ayrı değerlendirilmesinden oluşur. Hizmet üstünlüğü ve hizmet yeterliliğinin ölçülmesi için sırasıyla arzu edilen hizmet seviyesi değerinin algılanan hizmet değerinden ve yeterli görülen hizmet seviyesi değerinden de yine algılanan hizmet değerinden çıkartılmasını gerektirir. Bu yönüyle (fark değerlerini alması) SERVQUAL ölçeğiyle aynıdır. Ama beklenti ve algı değerlerini tek bir ifadede aldığı için SERVQUAL ölçeğinin yarısı uzunluğundadır (Parasuraman vd., 1994; 204–205).

	Arzuladığım hizmet düzeyi		Yeterli gördüğüm hizmet düzeyi		XYZ'nin algıladığım performansı		
	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Fikrim Yok
Modern görünümlü ekipmanlar için	1 2 3 4 5 6 7 8 9		1 2 3 4 5 6 7 8 9		1 2 3 4 5 6 7 8 9 FY		

Şekil 14: Üç Sütunlu Format

(Kaynak: Parasuraman vd., 1994; 222)

İki sütunlu format: SERVQUAL ölçeğinin tersine, bu format hizmet üstünlüğünün ve yeterliliğinin algılanan hizmet ile olan farklarının yan yana bulunan iki kutuda belirtilerek, doğrudan ölçülmesine dayanır (Parasuraman vd., 1994; 205).

	XYZ'nin performansı arzuladığım hizmet düzeyine göre:			XYZ'nin performansı yeterli gördüğüm hizmet düzeyine göre:		
	Çok düşük	Çok yüksek	Fikrim Yok	Çok düşük	Çok yüksek	Fikrim yok
Modern görünümlü ekipmanlar için	1 2 3 4 5 6 7 8 9 FY			1 2 3 4 5 6 7 8 9 FY		

Şekil 15: İki Sütunlu Format

(Kaynak: Parasuraman vd., 1994; 223)

Tek sütunlu format: Bu format hizmet üstünlüğünün ve yeterliliğinin, tek bir kutuda belirtilerek ölçülmesine dayanır (Parasuraman vd., 1994; 205)

XYZ'nin performansı											
Arzuladığım hizmet düzeyinin çok altında			Arzuladığım hizmet düzeyini karşılamakta			Arzuladığım hizmet düzeyinin çok üstünde			Fikrim yok		
Modern görünümlü Ekipmanlar için	1	2	3	4	5	6	7	8	9	FY	

Şekil 16: Tek Sütunlu Format

(Kaynak: Parasuraman vd., 1994; 223)

Yukarıda belirtilen üç formatta da, iki farklı beklenti seviyelerinin ölçülmesinden dolayı, cevaplayıcılara daha fazla değerlendirme olanağı vermesi için ölçek noktaları 7'den 9'a çıkartılmış, ayrıca fikrim yok seçeneği de ölçeğe eklenmiştir (Parasuraman vd., 1994; 205).

Üç format ile ilgili ortalama değerlerin karşılaştırılması sonucunda, tek ve iki sütunlu formatlar için hizmet üstünlüğünün ölçülmesinde her boyut için elde edilen benzer değerlerin aynı yapının ölçüldüğünü gösterdiği, Parasuraman ve arkadaşları (1994), tarafından belirtilmiştir. Bununla birlikte, hizmet üstünlüğünün doğrudan ölçülmesinde araştırmanın yapıldığı dört farklı hizmet sektörü için de, iki istisna dışında, tüm boyutların ortalama değerleri, arzu edilen ile algılanan hizmetin eşit olduğunu belirten ölçek noktası 5'in üzerinde oluşmuştur. Bu durum, neredeyse tüm işletmelerin hizmet kalitesi boyutlarında, müşterilerin arzu ettikleri hizmet seviyesini geçtikleri anlamına gelmektedir. Buna karşın, sadece bir hizmet sektöründeki fiziksel olanaklar boyutu dışında, üç sütunlu formattan alınan fark değerleri negatiftir. Bu da, hizmetin arzu edilen hizmetten daha düşük olduğu anlamına gelmektedir. (Parasuraman vd., 1994; 215). Hizmet kalitesinin fark değerleri alınarak ölçülmesi ve

doğrudan ölçülmesinden çıkan farklı sonuçlar hangi yöntemin daha güvenilir olduğu sorusunu ortaya çıkarttığı, Parasuraman ve arkadaşları tarafından belirtilmiştir. Parasuraman ve arkadaşları, arzu edilen hizmetin ideal standartları yansıttığı düşünüldüğünde, algılanan hizmetin ideal standartların altına düşmesinin (en azından birçok boyut için), algılanan hizmetin ideal standartları geçmesine göre daha mantıklı olduğu belirtilmişlerdir. Bunun da, hizmet kalitesinin doğrudan ölçümlerinin hizmet kalitesini gerçeğinden çokmuş gibi gözükmesine neden olabileceğinin altı çizilmiştir. Üç sütunlu formattan alınan bilgilerle, algılanan hizmetin yeterli görünen ve arzu edilen hizmet seviyeleriyle karşılaştırılabileceği; hizmet zayıflıklarının belirlenmesi ve gerekli adımların atılması adına çözüme yönelik çok değerli bilgilerin elde edilebileceği ve üç sütunlu formatın daha üstün olduğu da belirtmiştir (Parasuraman vd., 1994; 217).

Parasuraman ve arkadaşları (1994), faktör analizleri sonucunda, üç formatında yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu ve içsel tutarlılıklarının sağlandığını; bununla birlikte, isteklilik, güvence ve duyarlılık boyutlarının tek bir boyut altında birleştiklerini ve toplam üç boyutlu bir sonucun ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Parasuraman ve arkadaşları, bu çalışmaları ile SERVQUAL ölçeğine yönelik eleştirilere, beklentiler ve fark değerlerinin alınması ile ilgili konularda cevap verebilseler de, SERVQUAL ölçeğinin boyutluluğu ile ilgili daha çok araştırmanın yapılması gerektiğini; isteklilik, güvence ve duyarlılık boyutları arasında yüksek ilgileşimin olduğunu belirtmişlerdir (s. 221).

Caruana ve arkadaşları ise kendilerine, cevaplayıcıların arzu edilen ile yeterli görünen beklentiler arasında bir ayırım yapıp yapamadıklarını belirtecek bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Caruana ve arkadaşları, araştırmaları sonucunda cevaplayıcıların bu iki beklenti arasında ayırım yapamadıklarını ve aralarındaki gerçek farkı anlayamadıklarını belirtmişlerdir (Caruana, 2000; 63).

2.8.3.1.5. SERVQUAL Ölçeğinin Güçlü Yanları

Dünya genelinde, hizmet kalitesi üzerinde farklı araştırmacılar tarafından birçok model oluşturulmuştur. Bununla birlikte, SERVQUAL ölçeği, tüm diğer modellerin oluşumunda temel olmuştur (Sureshchandet vd., 2002; 73). SERVQUAL ölçeği, birçok eleştiriye maruz kalmışsa da, hiçbir eleştiri SERVQUAL ölçeğinin uygulanabilirliğini ve yararlarını geçersiz kılmak için yeterli değildir (Douglas ve Connor, 2003; 168). SERVQUAL ölçeğinin yirmi iki maddesinin genel olarak, hizmet kalitesinin belirleyicisi oldukları yönünde genel bir kanı vardır (Sureshchandet vd., 2002; 73). SERVQUAL ölçeğinin beklenti ve algıları ölçen iki bölümden oluşması, daha zengin, daha doğru, çözüme yönelik bilgilerin yönetime ulaşmasını sağlamaktadır (Lam ve Woo, 1997; 384).

Kalite, belirlenmesi zor bir kavramdır. Bununla beraber, SERVQUAL ölçeğinin etkileyici yapısı, tüketicilerin kaliteyi nasıl değerlendirdikleri konusunda çok önemli bilgiler sağlamaktadır. Tüketicilerin, kaliteyi nasıl değerlendirdiklerinin bilinmesi, işletmelere iki hayati konuda yardımcı olacaktır. İlk öncelikle, niteleyici (kalitatif) yönden, kaliteyi nelerin oluşturduğunun bilinmesi, işletmelere kalitelerini arttırmalarında yol gösterici olacaktır. İkinci olarak, niceleyici (kantitatif) yönden, kalitenin ölçülmesi, işletmelerin kalite yönetimlerinde kullanabilecekleri özel verilerin elde edilmesini ve kullanılmasını sağlayacaktır (Asubonteg vd., 1996; 75).

Fark değerlerinin alınması ile ortaya çıkabilecek eksiklikler, belirtildikleri kadar ciddi değildirler. Beklentilerin ve algılamaların ayrı ayrı ölçülmesi çözüme yönelik, daha zengin bilgilerin elde edilmesini sağlayarak, literatürde belirtilen eksikliklerini kapatacaktır. Fark değerlerinin elde edilmesi, hangi SERVQUAL ölçeği boyutları ya da maddeleri açısından en zayıf olunduğunun belirlenmesini sağlamaktadır. Bu da, SERVQUAL ölçeğinin en büyük avantajıdır (Parasuraman vd., 1993; 141 - 143).

Stafford ve arkadaşları, hizmet kalitesi ölçümünde üç farklı yöntemi – fark değerlerinin alınması, doğrudan ölçüm, algılar ve beklentiler arasındaki

karşılaştırmanın rasyolarının alınarak yapılması – incelemişlerdir. Çalışmaları sonucunda, hizmet kalitesinin ölçülmesinde fark değerlerinin alınmasının (SERVQUAL ölçeği) diğerlerine göre daha üstün olduğunu belirtmişlerdir. (Stafford vd., 1999; 27)

2.8.3.1.6. SERVQUAL Ölçeğinin Uygulandığı Alanlar

SERVQUAL ölçeği, ticari ve kar amacı gütmeyen birçok işletmede uygulanmıştır. Bu çalışmalardan bazıları: lastik perakendeciliği, araba hizmetleri, işletme okulları, yüksek öğretim, muhasebe işletmeleri, mimarlık hizmetleri, rekreasyon hizmetleri, hastaneler, havayolu yiyecek – içecek hizmetleri, bankacılık sektörü, giyim perakendeciliği, yerel yönetim, bilgisayar hizmetleri, ruh sağlığı hizmetleri, göz sağlığı hizmetleri ile ilgilidir (Buttle, 1995; 8).

2.8.3.1.6.1. Turizm Endüstrisinde SERVQUAL Ölçeği Uygulamaları

Turizm alanında SERVQUAL ölçeği ya da uyarlanmış versiyonu birçok araştırmada kullanılmıştır (Williams ve Busuell, 2003; 178). Fick ve Ritchie (1991), SERVQUAL ölçeğinin kullanılabilirliğini dört temel turizm sektöründe sınamışlardır. Bu sektörler; havayolları, oteller, restoranlar ve kayak merkezleridir. Fick ve Ritchie (1991) çalışmalarında, bu dört sektör için de, müşterilerin en fazla güvenilirlik ve güvence boyutlarından beklentilerinin fazla olduklarını bulmuşlardır (Fick ve Ritchie, 1992; 40). Fick ve Ritchie (1991), araştırmalarında, müşterilerin hizmet beklentilerinin araştırma yapılan iş alanlarına göre farklılık gösterdiğini, hatta aynı iş kolunda faaliyet gösteren işletmeler için de, müşteri beklentilerinin farklı olabileceğini ortaya koymuşlardır (Akbaba ve Kılınç, 2001; 167).

Knutson ve diğerleri (1991), ise SERVQUAL ölçeğini temel alarak, otel işletmelerinde müşterilerin hizmet beklentilerini ve algılamalarını ölçmek amacıyla LODGSERV ölçeğini geliştirmişlerdir. Beş temel boyut üzerinden gerçekleştirilen LODGSERV ölçeğinde, denemeler öncesi 36 madde bulunurken, ölçeğin son şeklinde 26 madde bulunmaktadır (Demirer, 1996; 119). Knutson ve arkadaşlarının

çalışmasında, güvenilirlik en önemli hizmet kalitesi boyutu olarak bulunmuştur. Güvenilirliği, önem sıralarına göre, güvence, isteklilik, fiziksel olanaklar ve duyarlılık izlemektedir (Armstrong vd., 1997; 183).

Bojanic ve Rosen (1994) ise, SERVQUAL ölçeğini Kuzey Amerika restoranlarında 85 müşteriye uygulamışlardır (Armstrong vd., 1997; 184). Çalışma sonucunda, en yüksek beklenti değerlerine sahip boyut güvence olmuştur. Güvenceyi, güvenilirlik izlemiştir (Khan, 2003; 113). Araştırmacılar, çalışmalarında SERVQUAL ölçeğinin restoranlarda müşterilerin kalite algılamaları ve beklentilerini ölçmede etkili olduğu sonucuna varmışlardır (Armstrong vd., 1997; 184).

Stevens ve arkadaşları (1995), SERVQUAL ölçeğini temel alarak, restoranların hizmet kalitesini ölçmek için DINESERV ölçeğini geliştirmişlerdir. Bu çalışmada da, en yüksek beklenti değerine sahip boyut güvenilirlik olmuştur. Güvenilirliği, fiziksel olanaklar, güvence, isteklilik ve duyarlılık izlemiştir (Stevens vd., 1995; 59).

App ve Lee (1996), havayolu yer hizmetlerinde, hizmet kalitesi ve müşteri tatminini SERVQUAL ölçeğiyle araştırmışlardır. SERVQUAL ölçeğinin beklenti değerlerinin faktör analizi sonucu, üç boyut ortaya çıkmıştır. Bunlar: çalışan – müşteri etkileşimi, fiziksel özellikler/güvence ve zamandır. SERVQUAL ölçeğinin beş boyutuna ulaşılamasa da, çalışmanın üç faktörlü yapısı, SERVQUAL ölçeğinin orijinal beş boyutunun ifadelerini kapsamaktadır. Araştırmacılar, SERVQUAL ölçeğinin havayolu yer hizmetlerine uygulanabilirliği sonucuna varmışlardır (Armstrong vd., 1997; 184).

Tribe ve Snaith (1998) ise, araştırmalarında SERVQUAL ölçeğinin hizmet kalitesinin ölçülmesinde yararlı bir araç olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılar, SERVQUAL ölçeğinin turistik destinasyonlarda tatilden sağlanan tatminin ölçülmesinde yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Bu nedenle SERVQUAL ölçeğini ve turistik destinasyonların özelliklerini dikkate alarak, HOLSAT ölçeğini geliştirmişlerdir (Akbaba ve Kılınç, 2000; 167).

2.8.3.1.6.1.1. Seyahat Acentelerinde SERVQUAL Ölçeği Uygulamaları

Luk (1997; 13 – 20), pazarlama kültürü ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, kendisine seyahat acentelerinin pazarlama kültürü ve tur üyelerinin yurtdışı turların kalite algılamaları ile ilgili bilgiler toplamasına olanak veren iki aşamalı bir araştırma yöntemi kullanmıştır.

Luk, yurtdışı turların algılanan hizmet kalitesini belirlemek için büyük oranda SERVQUAL ölçeğinden yararlandığı, müşterilerin turizm hizmetleri ile ilgili beklenti ve algılarını daha iyi ifade edebilmesi için bazı değişiklikler yaptığı, yirmi altı maddelik bir anket tasarlamıştır (Luk, 1997; 15). Çalışmada, beş faktör bulunmuştur. Bu faktörler; fiziksel olanaklar, isteklilik, güvence, güvenilirlik ve duyarlılıktır. İlk dört faktörün cronbach alpha değerleri 0.83'ten 0.93 arasındadır. Bu da, hizmet kalitesinin her dört boyutu (fiziksel özellikler, isteklilik, güvence, güvenilirlik ve duyarlılık) altındaki ifadeler arasındaki iç tutarlılığın iyi olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, beşinci faktör olarak bulunan güvenilirliğin cronbach alpha değeri 0.55 dir. Bu faktör sadece iki değişkeni kapsamaktadır (Luk, 1997; 16).

Birinci faktör, fiziksel özellikler boyutu olarak yorumlanmıştır. Bu boyut; hizmet olanakları; konaklama; iyi yemekler; bilgilendirici broşürler; tur sırasında ve ziyaret edilen bölgelerdeki varolan hizmetleri açıklayan kitapçıklar; kibar, içten, yardımcı olmak isteyen tur rehberlerinden oluşmaktadır. İkinci faktör, isteklilik boyutu olarak tanımlanmıştır. Bu boyutun altındaki değişkenler ise şunlardır: tur rehberlerinin hizmetleri hızlı bir şekilde sunabilme becerileri; tur rehberlerinin hizmetleri söz verilen zamanda yerine getirebilmeleri; tur üyelerinin isteklerini karşılamada istekli olmak; tur üyelerine hizmetlerin yararları ve özelliklerini açıkça açıklamadaki isteklilik; tur rehberlerinin yoğun olduklarında bile, tur üyelerinin isteklerini karşılamadaki istekliliğidir. Üçüncü faktör, güvence boyutu olarak tanımlanmıştır ve şu değişkenlerden oluşmaktadır: Tur rehberlerinin tecrübeli ve yetenekli olmaları; iletişim kurabilme becerileri; tur programına uyabilmek için, tüm

faaliyetleri düzenlemek ve kontrol edebilmeleri; tur üyeleri arasında arkadaşça ve uyumlu bir ilişki canlandırabilmeleri. Dördüncü faktör, güvenilirlik olarak adlandırılmıştır. Güvenilirlik boyutu şu değişkenlerden oluşmaktadır: tur rehberlerinin tur üyelerinde güven oluşturabilmeleri; tur fiyatlarında ani artışların olmaması ve tur üyeleri arasındaki iyi ilişkiler. Diğerlerine göre daha basit olan beşinci faktör hizmet kalitesinin duyarlılık boyutunu temsil etmektedir ve şunlardan oluşmaktadır: Tur üyelerine özel ilgi gösterilmesi; her tur üyesinin özel gereksinimlerini anlayabilmek (Luk, 1997; 16–17).

Çalışma sonucunda, seyahat acentelerinde pazarlama kültürünün yüksek olmasının, tur üyelerinin algıladıkları kaliteyi de arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Luk, 1997; 17).

Lam ve Zhang (1999), Hong Kong'daki seyahat acentelerinin hizmet kalitesini belirlemek amacıyla, yoğun literatür taraması ve seyahat acentelerinin altı yöneticisi ile yaptıkları görüşmeler sonucunda, 26 maddeden oluşan anket geliştirmişlerdir. 209 anket topladıkları araştırmalarında, beklenti ve algı ifadeleri için cronbach alpha değerleri 0.71 ile 0.95 arasında ortaya çıkmıştır (Lam ve Zhang, 1999; 344).

Faktör analizi sonucunda, üç değişken çıkartılarak, 23 değişkenli, toplam farkın % 66.7'sini açıklayan beş boyut bulunmuştur. Boyutlar şunlardır: İsteklilik ve güvence; güvenilirlik; duyarlılık; kaynaklar ve işletme imajı; fiziksel özellikler. Müşterilerin en yüksek beklenti değerleri güvenilirlik boyutu için (6.38) bulunmuştur. Beklentiler ile algılamalar arasındaki fark en çok (-1.99) güvenilirlik ve en az da (-0.91) fiziksel özellikler boyutu için ortaya çıkmıştır (Lam ve Zhang, 1999; 346).

Seyahat acentelerinde hizmet kalitesini ölçmek için SERVQUAL ölçeğinin uygunluğunu belirlemek amacıyla yürüttükleri süreçte, Ryan ve Cliff (1997), müşterilerin seyahat acentelerinin hizmet kalitesini değerlendirmede kullandıkları boyutların belirtildiği, Albrecht (1992) ve Le Blanc (1992)'nin çalışmalarını

incelemişlerdir. Ryan ve Cliff (1997), Le balanc ve Albrecht'in hizmet kalitesi boyutlarını karşılaştırmışlar, SERVQUAL ölçeğinin Le Blanc ve Albrecht'in belirttikleri boyutlardan en önemli olanlarını ölçtüğünü ve diğerlerini de kapsadığını belirtmişlerdir. Bu sonuçlara dayanarak da Ryan ve Cliff, araştırmalarında SERVQUAL ölçeğini kullanmışlardır (Ryan ve Cliff, 1997; 7).

Ryan ve Cliff (1997), araştırmalarında 395 kullanılabilir anket toplamışlardır. Bu anketlerden 210'nu seyahat acentelerini kullananlardan diğerleri ise kullanmayanlardan gelmiştir. Seyahat acentelerini kullanmayanlar, anketin beklenti bölümünü doldurmuşlardır. Bu da araştırmacılara, seyahat acentelerini kullananlar ile kullanmayanların beklentileri arasında herhangi bir farkın olup olmadığını belirleme şansı vermiştir. Bu iki grup arasında önemli bir fark bulunmamıştır (Ryan ve Cliff, 1997; 8-9).

Araştırmalarında, beklenti kısmının cronbach alpha değeri 0.91, algı kısmının cronbach alpha değeri ise 0.97 olarak bulunmuştur (Ryan ve Cliff, 1997; 10). Ayrıca, beklenen ve algılanan hizmet arasındaki fark en fazla güvenilirlik boyutunun altındaki ifadeler için gerçekleşmiştir (Ryan ve Cliff, 1997; 10 – 14).

Araştırmacılar, faktör analizi sonucunda, SERVQUAL ölçeğinin beş boyutuna ulaşamamışlardır. Ortaya çıkan üç boyutlu yapıda isteklilik, güvence ve duyarlılık boyutları tek bir faktörde birleşmişlerdir. Güvenilirlik ve fiziksel olanaklar ise ayrı ayrı boyutları oluşturmuşlardır. Üç boyut, toplam farkın %56.3'ünü açıklamıştır (Ryan ve Cliff, 1997; 17 – 21).

Bigne ve arkadaşları (2003; 258 – 262), SERVQUAL ölçeğini delphi analiziyle seyahat acentelerine uyarlamışlar ve bu uyarlanmış SERVQUAL ölçeğinin güvenilirliğini ve geçerliliğini 400 turist ve 69 seyahat acentesi yöneticisinden elde ettikleri verilerle analiz etmişlerdir. Analizleri sonucunda, seyahat acentelerine uyarlanmış SERVQUAL ölçeğinin yüksek güvenilirliği ile seyahat acentelerinin hizmet kalitelerinin ölçülmesi için güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, araştırmalarında, hizmet kalitesi çok boyutlu bir şekilde ortaya

çıkmiştir. Güvenilirlik ve fiziksel olanaklar boyutu iyi bir şekilde ortaya çıksa da, diğer üç boyut farklı boyutların maddeleri tarafından etkilenmişlerdir. Bigne ve arkadaşlarının SERVQUAL ölçeğinin belirtilen beş boyutuna göre yaptıkları araştırmalarının sonucunda, güvenilirlik boyutu en önemli boyut olarak ortaya çıkmıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EGE BÖLGESİ'NDEKİ SEYAHAT ACENTELERİ YÖNETİCİLERİNİN TÜRKİYE'DEKİ SEYAHAT ACENTELERİNİN HİZMET KALİTESİNİ ALGILAMALARI ÜZERİNE ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde, hizmet kalitesinin belirlenmesinde, yönetim ve çalışanların görüşlerinden çok, müşterilerin görüşlerine önem verilmektedir. Tabi ki de, kalitenin müşteriler tarafından nasıl değerlendirildiğini belirlemek çok önemlidir. Bununla birlikte, müşterilerine bizzat kaliteli hizmet sağlanmasını amaç edinen yöneticilerin de ilgili oldukları sektörün kalitesini nasıl değerlendirdiklerini bilmek, konuya farklı bir bakış açısı getirebilecektir.

Turizm döviz girdisini arttırıcı, istihdam yaratıcı özellikleriyle, ulusal ekonomiye katkıda bulunan, uluslararası kültürel ve toplumsal iletişimi sağlayan ve bütünleştiren bir endüstri olarak (Bahar, 2004; 98), ülkelerin gelişmelerinde büyük öneme sahiptir. Ülkemiz için de, 2003 yılı verilerine bakarsak, turizmin ülkemiz için ne denli önemli olduğunu daha iyi anlayabiliriz. 2003 yılında, yaklaşık 14 milyon turist ülkemizi ziyaret etmiş, ülkemiz turizmden 9.677.000.000 dolar gelir elde etmiştir. Bu rakamın ülkemiz gayri safi milli hasıladaki payı %5.5'tir (tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler).

Ülkemiz için bu denli önemli olan turizm endüstrisinden, ülkemizin daha fazla yararlanabilmesi, ülkemize gelen turistlerin beklentilerinin karşılanması ya da aşılması durumunda gerçekleşecektir.

Turizm endüstrisinin dağıtım kanalında turistik üreticiler ile turistleri birbirleriyle buluşturan, turizm merkezlerini pazarlayan, turistlerin gidecekleri turizm merkezlerini, turizm merkezlerindeki kalacakları otelleri, katılacakları etkinlikleri vb. etkileyen/belirleyen, sorunlarıyla ilgilenen seyahat acentelerinin kaliteli hizmet sunmaları, turistlerin turizm merkezinden memnun ayrılmasını ve o turizm

merkezinin turizm endüstrisinden daha fazla pay almasını sağlayacaktır. Bu bağlamda da, ülkemizin turizmden daha fazla yararlanması yolunun, ülkemizdeki seyahat acentelerinin kaliteli hizmet sunmalarından geçtiği açıktır. Ülkemiz seyahat acentelerinin; hizmet kalitelerini geliştirmek için, ilk öncelikle yapılması gereken hizmet kalitelerini belirlemektir/ölçmektir. Bunun için de, ülkemizdeki seyahat acentelerini herkesten daha çok tanıyan, bizzat sektörün içinde yer alan seyahat acenteleri yöneticilerin, kendi hizmet kalitelerini içerden bir göz tarafından değerlendirmeleri önemlidir.

Bunu göz önüne alarak, bu araştırmanın amacı:

- Ege Bölgesi'ndeki seyahat acenteleri yöneticilerinin gözünde, Türkiye'deki seyahat acentelerinin hizmet kalitesi algılamalarını SERVQUAL ölçeğiyle belirlemek ve çıkacak sonuçlara göre de hem SERVQUAL ölçeği ile hem de seyahat acentelerinin kalite geliştirme çabaları ile ilgili öneriler getirmektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Türkiye'deki seyahat acentelerinin hizmet kalitesini, seyahat acenteleri yöneticileri tarafından belirlemeyi amaçlayan bu çalışmanın kapsamı Ege Bölgesi'dir. Ege Bölgesi, İzmir, Muğla, Aydın gibi illeriyle, Türkiye turizminin en önemli çekicilik merkezlerinden birisidir. Diğer bölgelerin araştırmaya katılmamasının nedenleri, zaman ve maliyet kısıtlamalarıdır. Araştırmanın Ege Bölgesi'yle sınırlandırılması, araştırmacının bu bölgeyi ve bu bölgedeki seyahat acentelerini tanıması da araştırmanın kapsamı açısından bir avantaj oluşturmaktadır. Buna karşın, zaman ve maliyet açısından, araştırmanın sadece Ege Bölgesi'ni kapsamaması, araştırmanın bir sınırlılığıdır. Ayrıca, hizmet kalitesinin soyut olması, soyut olan kavramların ölçülmesindeki güçlükler ve kullanılan ölçüm yöntemi (SERVQUAL) ile ilgili belirtilen eleştiriler de araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

“Araştırmada, bazı başlangıç noktalarının, ayrıca kanıtlanmasına gerek görülmeden, doğru olarak kabul edilmesi gerekebilir. Bu kabule, varsayım denir” (Karasar, 2002; 71). Araştırmacı, kanıtlanması güç ya da olanaksız görünen, kişisel görüş ve inançlara göre değişebilen bazı konularda, kendi kişisel tercihini ortaya koyarak, çalışmasındaki temel dayanaklarını belirleyebilir (Karasar, 2002; 72). Bilmediğini varsayma ilkesi, bilimsel bilgiye ulaşmanın bir gereğini oluşturmaktadır (Güven, 1996; 8). Bu bağlamda da, araştırmanın temel varsayımı, Ege Bölgesi’ndeki seyahat acenteleri yöneticilerinin Türkiye’deki seyahat acentelerinin hizmet kalitelerini değerlendirebilecekleridir.

Araştırmanın bir diğer varsayımı da, seyahat acenteleri yöneticilerinin Türkiye’deki seyahat acentelerinin hizmetlerini değerlendirirken, çalıştıkları seyahat acentesinden etkilendikleridir. Örneğin, kaliteli hizmet sunan bir seyahat acentesinde çalışan bir yönetici, Türkiye’deki seyahat acentelerinin hizmetlerini kaliteli olarak değerlendirecektir. Bu varsayıma dayanarak, mümkün olduğu kadar çok seyahat acentesine ulaşılmaya çalışılmış ve her seyahat acentesinden sadece bir yöneticinin görüşleri araştırmaya dâhil edilmiştir. Kozak (2001), Türkiye ve Mayorka’daki turist tatminini incelediği çalışmasında, aynı varsayım çerçevesinde, farklı görüşleri almak, aynı ve taklit görüşleri önlemek için, her ailenin ya da grubun sadece bir üyesinden anket toplamıştır (s. 393).

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yöntem, en genel anlamda problemi çözmek için izlenen düzenli yol diye tanımlanmaktadır (Karasar, 2001; 33). Bu araştırma, amacına göre keşfedici, kullandığı araştırma yöntemine göre de anket araştırmasıdır. Bu kapsamda da

araştırmanın evren ve örneklem seçimi, verilerin elde edilmesinde kullanılan anketin hazırlanması ve uygulanması aşağıda açıklanmıştır.

3.4.1. Evren ve Örneklem Seçimi

“Evren, araştırmacının çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve edindiği sonuçları genelleştireceği gruptur”. Örneğin, Ege Bölgesi’ndeki seyahat acentelerinin yöneticileri bir evren olarak tanımlandığında, bu seyahat acentelerindeki üst yöneticilerden alt yöneticilere kadar her yönetici (Genel müdür, genel müdür yardımcısı, müdür, bölüm müdürü, bölüm şefi), evren içerisinde yer alır (Altunışık vd., 2004; 120-121).

Aslında, iki tür evren vardır. Birincisi *genel evren* (yukarıda bahsedilen), diğeri ise *çalışma evreni*’dir. Genel evren, soyut bir kavramdır, tanımlanması kolay ama ulaşılması güç ve çoğu zaman olanaksız bir bütündür. Bu nedenledir ki, olası yanlış anlamaları ortadan kaldırmak için, çalışma evreni kavramı geliştirilmiştir. Çalışma evreni, ulaşılabilen bir evrendir. Bu yönü ile somuttur (Karasar, 2002; 110). Örneklem başlangıç yeri, araştırmanın amaçları doğrultusunda, sonuçların genellenmek istendiği evrenin sınırlandırılıp, çalışma evreninin tanımlanmasıdır (Karasar, 2002; 116).

Bu çalışmadaki genel evrenimiz, Ege Bölgesi’ndeki tüm seyahat acentelerinin yöneticileridir. TÜRSAB’ın web adresindeki bilgilere göre, Ege Bölgesi’nde 2004 yılı Ağustos ayı itibarıyla toplam 1052 seyahat acentesi vardır. Her seyahat acentesinde ise, birden fazla yöneticinin olması doğaldır. Çalışmada, zaman ve maliyet kısıtlamaları göz önüne alındığında, genel evrene ulaşmak olanaksız görülmektedir. Bu yüzden de çalışma evreni; Ege Bölgesi’ndeki tüm seyahat acentelerinin %93.8’ini (987 adet) il sınırları içerisinde barındıran Muğla, İzmir ve Aydın illeriyle ve her seyahat acentesinin sadece bir yöneticisinden görüş almak kaydıyla sınırlanmıştır. Bu durumda, çalışma evreni, bu üç ildeki 987 seyahat acentesinin 987 yöneticisidir. Her seyahat acentesinden sadece bir yöneticinin araştırmaya dâhil edilmesindeki amaç, yöneticilerin görüşlerinin çalıştıkları

ortamdan etkilendikleri varsayımdır. Bu bağlamda, bir seyahat acentesinin on yöneticisinin veri elde etmektense, ayrı ayrı on seyahat acentesinin on yöneticisinden veri elde etmek, daha farklı görüşleri yansıtacak, araştırmanın kalitesini arttıracak ve Türkiye’deki seyahat acentelerinin durumlarını daha iyi açıklayabilecektir.

“Örnekleme, belli bir evrenden, belli kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliliği kabul edilen küçük kümedir” (Karasar, 2002; 110). Sabah içtiğimiz çayın şekerine bakmak için tamamını içmek yerine, ondan bir yudum almak örneklemdir (Akin, 2002; 155).

Olasılığa dayanan yansız bir örneklemin temel koşullarından birisi, çalışma evreni elemanlarının tam bir listesine sahip olmaktır (Karasar, 2002; 117). Bunun için de, araştırmadaki çalışma evreninin tam listesi 2004 Eylül ayında TÜRSAB’ın web adresinden temin edilmiş ve Muğla, İzmir ve Aydın illerinde şubeleriyle birlikte A, Ag (geçici A grubu), B ve C grubu toplam 987 seyahat acentesinin olduğu belirlenmiştir. Bu seyahat acentelerinin % 81.5’i A grubu, %9.1’i AG grubu, % 2.9’u B grubu, % 6.5’i C grubudur. Ayrıca, bu üç ilde yer alan 987 acentenin 527’si (%53.4) Muğla, 287’si (29.1) İzmir, 173’ü (%17.5), Aydın illerinde yer almaktadır. Bu üç ilde bulunan seyahat acenteleri sayısının, çalışma evrenindeki toplam seyahat acenteleri sayısına oranına göre (tabakalı örnekleme), örneklem seçilmiştir. Elde edilen toplam 228 anketin % 53.5’i Muğla ilinden, % 29.8’i İzmir ilinden ve % 16.7’si da Aydın ilinden elde edilmiştir. Görüldüğü gibi, her ilden elde edilen anket sayılarının elde edilen toplam anket sayısına oranı, üç ildeki seyahat acentelerin çalışma evrenindeki seyahat acentelerinin oranına oldukça yakındır.

3.4.2. Veri Toplama

Araştırmada; anket ile geniş kitlelere ulaşmanın kolay olması ve araştırmacılara para, zaman ve enerji tasarrufu sağlamasından dolayı (Balcı, 1997; 194), veriler, kişisel olarak yönetilmiş anketlerden elde edilmiştir. Çünkü bu yöntem, genellikle araştırmanın belirli bir bölgede, yöneticilerin/çalışanların katılımının sağlandığı işletmelerde, en uygun veri toplama yöntemidir. Bu yöntemin araştırmaya

getirdiği avantajlar ise; elde edilmek istenen bilgilere kısa sürede ulaşılması, karmaşık olarak görülecek soruların araştırmacı tarafından katılımcılara açıklanabilmesi, araştırmacının çalışma hakkında bilgi vererek, katılımcıyı güdüleyebilmesi, daha az zaman alması, daha ucuz olması (Tütüncü, 2001; 84) ve anketin iyi bir şekilde oluşturulmuş olması durumunda analizinin kolay olmasıdır (Robson, 1994; 293).

3.4.2.1. Anketin Hazırlanması

Türkiye'deki seyahat acentelerinin hizmet kalitesini, Ege Bölgesi'nde yer alan seyahat acenteleri yöneticilerinin algılamalarını belirlemeye yönelik bu çalışmada, Parasuraman ve arkadaşları (1988) tarafından, tüm hizmet işletmelerinin hizmet kalitesini ölçmek amacıyla geliştirilen SERVQUAL ölçeği kullanılmıştır. 1988 yılında geliştirilen SERVQUAL ölçeği, iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, hizmet kalitesinin beş boyutunu yansıtan yirmi iki ifadeden oluşmakta ve cevaplayıcıların ilgili hizmet sektöründeki işletmelerden ne beklediklerini belirlemektedir. İkinci bölümde ise, cevaplayıcılar, beklentilerinin belirlendiği aynı hizmet kalitesi boyutları altında aynı ifadeler ile hizmetinden yararlandıkları işletmenin performansını değerlendirirler. Parasuraman ve arkadaşları, 1991 ve 1994 yıllarında, SERVQUAL ölçeğinde bir takım değişiklikler yapmışlardır. 1991 yılında, SERVQUAL ölçeği beklenti ifadeleri, çalışmanın ikinci bölümünde açıklandığı gibi değiştirilmiştir. Ayrıca, 1991 yılında, Parasuraman ve arkadaşları, SERVQUAL ölçeğine bir yeni bölüm daha eklemişlerdir. Bu bölümde, cevaplayıcılardan beş hizmet kalitesi boyutunun önemine göre, 100 puanı bu boyutlar arasında dağıtmaları istenmiştir. 1994 yılında ise, Parasuraman ve arkadaşları, beklentilerin kavramsallaştırmasını geliştirerek, iki ayrı beklenti seviyesini (arzu edilen ve minimum) ölçmeye yönelik yeni formatlar geliştirmişlerdir.

Bu çalışmada, 1991 yılındaki değişiklik, kaliteyi üstün işletmelerle bağdaştırması ve mütevazı olanları saf dışı bırakmasından dolayı (Robinson, 1999; 26) kullanılmamıştır. Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki seyahat acentelerinin sunmakta zorunlu oldukları hizmet seviyeleriyle (ideal standartlar), sundukları

arasındaki farkı belirlemek olduğu ve yeterli görünen ile arzu edilen hizmetin cevaplayıcılar tarafından tam olarak anlaşılamamasından dolayı (Caruana, 2000; 63), 1994 yılında kavramsallaştırılan yeterli görünen hizmet seviyesinin ölçülmesine de gerek duyulmamıştır.

Çalışmada kullanılan, hizmet kalitesinin beş boyutunu kapsayan yirmi iki maddelik SERVQUAL ölçeği maddeleri ise, Bigne ve arkadaşları (2003; 258 – 262) tarafından, delphi analiziyle seyahat acentelerine uyarlanmış şekliyle araştırmada yer almıştır. Maddelerin hepsi de, pozitif olarak kelimelendirilmiştir. Ankette yer alan, hizmet kalitesinin beş boyutunu yansıtan maddeler aşağıdaki gibidir.

Fiziksel olanaklar: Modern görünümlü ekipmanlar ve yeni teknolojiye sahip olunulması; fiziksel olanakların iyi ve görsel çekiciliğe sahip olması; çalışanların temiz ve düzenli görünmesi; materyal ve dökümanların (broşürler, kataloglar vb.) görsel olarak çekici olması.

Güvenilirlik: Belirli bir zamanda yapılmaya söz verilen hizmet için sözü yerine getirme; müşterilerin bir problemi olduğunda problemi çözmek için içten ilgi gösterme; sürekli olarak iyi hizmet verme; hizmeti kararlaştırılmış zamanda yerine getirme; kayıtlarda – raporlarda hata yapmamaya özen gösterme.

İsteklilik: Çalışanların, sunulan hizmet ve ürünler ile ilgili samimi ve detaylı bilgi vermeleri; çalışanların müşterilere hızlı ve etkili hizmet sunmaları; çalışanların, müşterilere her zaman yardım etmek istemesi; çalışanların, her bir müşterinin sorularını cevaplayabilmeleri için, her bir müşteriye yeterli zamanı ayırmaları.

Güvence: Çalışan davranışlarının, müşterilere güven aşılması; müşterilerin, seyahat acentesiyle olan ilişkilerinde kendilerini güvende hissetmeleri; çalışanların, müşterilere karşı sürekli olarak kibar olmaları; çalışanların, müşterilere sunulan ürün ve hizmetler ile ilgili soruları cevaplayabilecek yeterli bilgiye sahip olmaları.

Duyarlılık (empati): Çalışanların, her bir müşteri ile ilgili konuları takip etmeleri; çalışma saatlerinin esnek ve farklı tipteki müşterilere göre uyarlanabilmesi; çalışanların, müşterilerine bire bir ilgi göstermeleri ve onlara gerekli bilgileri vermeleri; müşterilerin yararı için, en iyiyi elden geldiğince aramaları; çalışanların, müşterilerinin özel ihtiyaçlarının ne olduğunu bilmeleri.

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmuştur. İlk bölüm, seyahat acenteleri yöneticilerinin seyahat acenteleri hizmetlerinden beklentilerini ölçmeye yönelik olan beklenti bölümüdür. İkinci bölüm, seyahat acenteleri yöneticilerinin Türkiye’deki seyahat acentelerinin kalitesini değerlendirmelerine/algılamalarına yönelik algı bölümüdür. Üçüncü bölüm ise, seyahat acentelerinin hangi gruba tabi oldukları, kaç yıldan beri hizmet vermekte oldukları, tüm sezon mu yoksa turizm sezonunda mı faaliyet gösterdikleri, kaç kişinin çalıştığı ile ilgili sorular ile seyahat acenteleri yöneticilerinin profillerine yönelik demografik soruları (görev, yaş, turizm sektöründe çalışma süresi, cinsiyet, eğitim durumu) içermektedir. Ayrıca, anketin en sonuna bir kutucuk konarak, cevaplayıcıların belirtmek istedikleri de elde edilmeye çalışılmıştır (Ek 2: Uygulanan Anket).

1988 yılındaki SERVQUAL ölçeğinde, katılımcıların ilgili hizmet işletmelerinden beklentilerini belirlemek için o sektörde yer alan işletmeler beklenti ifadelerinde çoğul şekilde belirtilmişlerdir. “Seyahat acenteleri, bir hizmeti belirli bir zamanda yapmaya söz vermişlerse, sözlerini yerine getirmelidirler” gibi. Bu çalışmada ise, seyahat acenteleri yöneticilerinin seyahat acenteciliğinden beklentilerini belirlemek için, seyahat acenteleri beklenti ifadelerinde tekil olarak yerlerini almışlardır. Örneğin, “seyahat acentesi, bir hizmeti belirli bir zamanda yapmaya söz vermişse, sözünü yerine getirmelidir”. Bu uygulama, Ryan ve Cliff’in (1997; 11 – 12) çalışmasında da görülebilir.

Çalışmadaki anketin algı bölümünde ise, SERVQUAL ölçeği gibi, spesifik bir seyahat acentesi ismi verilmemiştir. “XYZ seyahat acentesi, bir hizmeti belirli bir zamanda yapmaya söz vermişse, sözünü yerine getirir” gibi. Anketin algı bölümünde, yöneticilerden Türkiye’deki seyahat acentelerini değerlendirmeleri

istenmiştir. Bu bağlamda da, ankette algı bölümündeki örnek bir ifade “Türkiye’deki seyahat acenteleri bir hizmeti belirli bir zamanda yapmaya söz vermişlerse, sözlerini yerine getiriler” şeklinde oluşturulmuştur. Anketin algı bölümündeki ifadelerin bu şekilde oluşturulmasının nedeni, seyahat acenteleri yöneticilerinin kendi seyahat acentelerini değerlendirmeleri istendiğinde, nesnel davranmama olasılıklarıdır.

Ankette, SERVQUAL ölçeğindeki gibi 7’li likert ölçeği kullanılmıştır. Ancak, SERVQUAL ölçeğinin açıklamasında sadece 1 ve 7 sayılarının ne anlama geldikleri belirtilmiştir. Diğer sayılar için ise herhangi bir açıklama yapılmamıştır. Çalışmada ise tüm sayıların ne anlama geldikleri, ankette belirtilmiştir. Kısaca, çalışmada uygulanan anket, 22 beklenti ifadesi, 22 algı ifadesi, 9 demografik ifadeden olmak üzere 53 sorudan oluşmaktadır. 44 ifade/22 madde, hizmet kalitesinin beş boyutunu yansıtmaktadır.

3.4.2.2. Pilot Uygulama

Pilot uygulama, Marmaris’te 6 seyahat acentesi üzerinde yapılmıştır. Pilot uygulama sonrasında, Bigne ve arkadaşları (2003; 258 – 262) tarafından delphi analiziyle seyahat acentelerine uyarlanan anketin çevirisi anlaşılır ve güvenilir bulunmuş ve seyahat acenteleri yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda da bir soruda gerekli düzeltme yapılmıştır.

3.4.2.3. Anketin Uygulanması

Muğla ve Aydın ilindeki seyahat acentelerine uygulanan anketler (toplam elde edilen anketlerin %70.9’u) araştırmacının kendisi tarafından uygulanmıştır. Araştırmacı, anketlerin uygulanmasından önce, kendisini tanıtmış ve araştırmanın amacını belirtmiş ve seyahat acentelerine, araştırmaya katılmak isteyip istemedikleri sorulmuştur. Bu süreçte, bazı seyahat acenteleri araştırmaya katılmak istememişlerdir. Araştırmaya katılan seyahat acentelerine anket, araştırmacı tarafından elden verilmiş ve yöneticilerin anketleri doldurmaları beklenmiş ve biten anketler toplanmıştır. İzmir ilindeki seyahat acentelerine ise anketler, Dokuz Eylül

Üniversitesi, İşletme Fakültesi Turizm işletmeciliği Bölümünde lisans eğitimlerini gören iki öğrenci tarafından uygulanmıştır. Anketleri, İzmir ilinde uygulayan öğrencilere, araştırmanın amacı, anketin içeriği ve anketlerin uygulanmasında dikkat edilmesi gereken konular açıklanmıştır. Araştırma sonucunda toplam 234 anket toplanmış, bunlardan altısı çeşitli nedenlerden dolayı araştırma sürecine uymadıklarından, araştırmaya alınmamıştır. Sonuç olarak, 2 Ekim – 22 Kasım 2005 tarihleri arasında, çalışma evreninin %23.1'ini temsil eden 228 kullanılabilir anket elde edilmiştir.

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma sonucu elde edilen veriler, SPSS 11.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Bu bağlam da, demografik sorular ile ilgili frekans analizleri, fark değerlerinin güvenilirlik ve faktör analizleri yapılmıştır. Ek olarak, yöneticilerin hizmet kalitesi ile ilgili beklenti ve algılarını karşılaştırmak, aralarındaki farkın yönü ve derecesini belirlemek amacıyla t testi yapılmıştır. Anketin son bölümünde yer alan “belirtmek istedikleriniz” kısmında belirtilenler ise araştırmacının gözlemleri doğrultusunda değerlendirilmiştir.

3.5.1. Demografik Bulgular

Anketin üçüncü bölümünde yer alan dokuz demografik sorudan ilk beşi seyahat acenteleri ile diğer dördü ise seyahat acentelerinin yöneticileri ile ilgilidir. Seyahat acenteleri ile ilgili sorularda, seyahat acentelerinin grupları, kaç yıldır hizmet vermekte oldukları, tüm sezon mu yoksa turizm sezonunda mı açık oldukları ve acentedeki toplam çalışan sayıları sorulmuştur. Yöneticiler ile ilgili sorularda ise, yöneticilerin görevleri, yaşları, turizm sektöründe toplam çalışma süreleri, cinsiyetleri ve eğitim durumları belirlenmeye çalışılmıştır.

Seyahat acenteleri ile ilgili demografik bulgular tablo 5’de, yöneticiler ile ilgili bulgular tablo 6’da, yöneticilerin eğitim durumları ile ilgili bulgular da tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 5’den görüldüğü gibi, araştırmada yer alan seyahat acentelerinin büyük çoğunluğunu (% 91.2), A Grubu seyahat acenteleri oluşturmaktadır. Çalışma evrenindeki seyahat acentelerinin % 81.5’inin A Grubu, % 9.1’inin AG Grubu, % 2.9’unun B Grubu, % 6.5’inin de C Grubu seyahat acenteleri olduğu göz önüne alındığında, araştırmadaki örneklemin, çalışma grubunu iyi bir şekilde temsil ettiği görülebilir. Hizmet verme süresi ile ilgili seçeneklerin dağılımı birbirlerine çok yakın olmakla birlikte, örneklemdaki seyahat acenteleri en çok 16 yıl ve daha fazla hizmet verdiklerini belirtmişlerdir. Bu seçeneği sırasıyla 6 – 10 yıl, 11 – 15 yıl ve 5 yıldan az seçenekleri izlemiştir. Ayrıca, örneklemdaki seyahat acentelerinin büyük bir bölümü, faaliyetlerini yıl boyunca yürüttüklerini bildirmişlerdir. Ek olarak, örneklemdaki seyahat acentelerinin büyük bölümü acentelerinde çalışan sayılarını 1-5 kişi olarak belirtmişlerdir. Daha sonra en fazla belirtilen seçenek ise 6 – 10 kişi olmuştur. Örneklemdaki seyahat acentelerinde çalışan sayılarının yarısından fazlası 1 – 10 kişi arasında yer almaktadır. Bu bulguya dayanarak, genel olarak Ege bölgesindeki seyahat acentelerinin küçük ölçekli oldukları yorumlanabilir.

Tablo 5: Seyahat Acenteleri İle İlgili Demografik Bulgular

Seyahat Acentelerinin Grubu	Sayı	Yüzde
A grubu	208	91.2
Ag (geçici A grubu)	5	2.2
B grubu	4	1.8
C grubu	11	4.8
Toplam	228	100
Hizmet Verme Süresi	Sayı	Yüzde
5 yıldan az	49	21.7
6 – 10 yıl	62	27.4
11 – 15 yıl	50	22.1
16 yıl ya da daha fazla	65	28.8
Toplam	226	100
Seyahat Acentelerinin Açık Olma Dönemi	Sayı	Yüzde
Tüm yıl açık	167	73.6
Turizm sezonunda açık	60	26.4
Toplam	227	100
Çalışan Sayısı	Sayı	Yüzde
1 – 5	81	36
6 – 10	55	24.4
11 – 15	31	13.8
16 – 20	15	6.7
21 – 25	10	4.5
26 – 30	3	1.3
30 ve üstü	30	13.3
Toplam	225	100

Tablo 6'dan görüldüğü üzere, araştırmaya en fazla bölüm/departman şefleri katılmıştır. Genel müdür ve genel müdür yardımcılarını, üst yönetim, müdürleri orta yönetim, bölüm/departman müdürleri ve şeflerini de alt yönetim olarak ele alındığında, araştırmaya katılan yöneticilerin yarısından fazlasının (% 54.2), alt yönetimden oluştuğu görülür. Bunun nedenleri ise, üst yönetimin her zaman araştırmaya katılmak istememeleri ve kendileri yerine alt kademelerdeki yöneticilerden araştırmaya katılmalarını istemeleri, üst yönetime ulaşmanın alttakilere göre daha zor olması araştırmacı tarafından gözlemlenmiştir. Yöneticilerin, yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde, seyahat acenteleri yöneticilerinin, % 47.8'inin yöneticilik için genç bir yaş dilimi olan 20 – 29 yaşları arasında olmaları, göze çarpmaktadır. Seyahat acenteleri yöneticilerinin aşağı yukarı yarısının 20 – 29 yaş diliminde olmasının nedeni, araştırmaya daha çok alt yönetimin katılması da gösterilebilir. Yöneticilerin çoğunun turizm sektöründe 5 – 9 yıl ve 10 – 14 yıl deneyim sahibi oldukları görülmektedir. Araştırmada yer alan yöneticilerin, % 59.2'si erkek, % 40.8'i ise, kadındır. Bu bulgu, erkeklerin, seyahat acenteleri yöneticiliğindeki sayıları kadınlardan % 18.4 fazla olsa da, kadın yöneticilerin de, seyahat acentelerinin yönetimlerinde önemli paya sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 6: Yöneticiler İle İlgili Demografik Bulgular

Görev	Sayı	Yüzde
Genel müdür	38	16.9
Genel müdür yardımcısı	12	5.3
Müdür	53	23.6
Bölüm/departman müdürü	44	19.5
Bölüm/departman şefi	78	34.7
Toplam	225	100
Yaş Grupları	Sayı	Yüzde
20 – 29	109	47.8
30 – 39	77	33.8
40 – 49	31	13.6
50 – 59	9	3.9
60 ve üstü	2	0.9
Toplam	228	100
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde
5 yıldan az	35	15.4
5 – 9 yıl	74	32.5
10 – 14 yıl	67	29.3
15 – 19 yıl	31	13.6
20 yıl ve üstü	21	9.2
Toplam	228	100
Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Erkek	135	59.2
Kadın	93	40.8
Toplam	228	100

Tablodan 7'den görüldüğü gibi, araştırmada yer alan seyahat acenteleri yöneticilerinin % 2.7'si ilk öğretim, % 26.7'si lise, % 25.7'si ön lisans, % 40.4'ü lisans, % 4.5'i de lisans üstü diplomasına sahiptir. Yöneticilerin % 70.6'sı üniversite mezunudur. Bu da, yöneticilerin birçoğunun eğitim durumlarının yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca, yöneticilerin % 40.9'u lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü

seviyelerinde turizm programlarından mezun olmuşlardır. Yöneticiler arasında, turizm programından mezun olmayıp da, turizm eğitimi almışlar da olabilir. Örneğin, ön lisansını turizm programında yapan bir yönetici, lisans eğitimini diğer programlarda tamamlamış olabilir ya da farklı yerlerde turizm kurslarına katılmış olabilir. Onun içindir ki, yöneticilerin turizm programlarından mezun olma oranları yüksek değilse de, bir şekilde turizm eğitimi alabilmiş olmaları, dikkate alınmalıdır.

Tablo 7: Seyahat Acenteleri Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
İlk öğretim	6	2.7
Lise	60	26.7
Turizm programı	15	6.7
Lise (diğer)	45	20
Ön lisans	58	25.7
Turizm programı	32	14.2
Diğer	26	11.5
Lisans	91	40.4
Turizm programı	39	17.3
Diğer	52	23.1
Lisans üstü	10	4.5
Turizm programı	6	2.7
Diğer	4	1.8
Toplam	225	100

3.5.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizi Bulguları

Güvenilir bir ölçüm, ölçüm işlemi tekrar tekrar yapıldığında, ölçülenin değişmemesi durumunda sonucun değişmemesi anlamındadır (Gürsakar, 2001; 21). Güvenilirliğin belirlenmesi için kullanılan en yaygın yöntem ise iç uyum güvenliğini ölçen cronbach alpha katsayısıdır (Hair vd., 1998; 118). Güvenilirlik analizi sonucu, seyahat acentelerine uygulanmış olan SERVQUAL ölçeğinin cronbach alpha değeri

.91 olarak gerçekleşmiştir. Bu değer oldukça yüksektir. Bu da, anketin içsel tutarlılığını göstermektedir. Bununla birlikte, her boyutun da cronbach alpha katsayısı da tablo 8’de gösterilmiştir. Sadece fiziksel olanaklar boyutunun alpha değeri % 70’in altında kalmıştır. Diğer boyutların ise cronbach alpha değerleri oldukça iyidir. Fiziksel olanaklar boyutunun değeri de kabul edilebilir sınırlar içerisinde.

Tablo 8: Cronbach Alpha Değerleri

	Cronbach Alpha Değeri
SERVQUAL Ölçeği	.91
<u>Boyutlar</u>	
Fiziksel olanaklar	.64
Güvenilirlik	.83
İsteklilik	.77
Güvence	.77
Duyarlılık	.72

Tablo 9’den görüldüğü gibi, fark değerlerinin faktör analizi sonucunda beş boyuta ulaşılmıştır. Ortaya çıkan beş boyut toplam farkın % 60.622’sini açıklamaktadır. Ortaya çıkan ilk boyut, yedi maddeden oluşmaktadır. Bu boyut, toplam farkın, % 36.020’sini açıklamaktadır. İkinci boyut, beş maddeden oluşmakta olup, toplam farkın % 8.675’ini açıklamaktadır. Dört maddeden oluşan üçüncü boyut ise toplam farkın % 5.585’ini açıklamaktadır. Dördüncü boyut, toplam farkın % 5.395’ini açıklamakta olup, üç maddeden oluşmuştur. Ortaya çıkan son boyut ise, üç maddeden oluşmakta ve toplam farkın % 4.497’sini yansıtmaktadır.

Tablo 9: Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör yükü	Özdeğer	Tanımlanan fark yüzdesi	Ortalama	F değeri	Alpha	p
Faktör 1		7.924	36.020	-2.01	20.241	0.81	.001
Çalışanların, müşterilerinin özel ihtiyaçlarını bilmeleri.	.663						
Çalışanların, her bir müşterinin sorularını cevaplayabilmek için, her bir müşteriye yeterli zamanı ayırmaları.	.555						
Acentenin sürekli olarak iyi hizmet vermesi.	.508						
Çalışanların, sunulan ürün ve hizmetler ile ilgili samimi ve detaylı bilgi vermeleri.	.503						
Acentenin hizmeti kararlaştırılmış zamanda yerine getirmesi.	.483						
Acentenin bir hizmeti belirli bir zamanda yapmaya söz vermişse, sözünü yerine getirmesi.	.483						
Acentenin, materyal ve dokümanlarının (broşürler, kataloglar vb.) görsel olarak çekici olması.	.449						
Faktör 2		1.909	8.675	-1.96	24.192	0.80	.001
Çalışanların, müşterilere karşı sürekli olarak kibar olmaları.	.755						
Müşterilerin, acente ile olan ilişkilerinde kendilerini güvende hissetmeleri.	.751						
Çalışanların, müşterilere sunulan ürün ve hizmetler ile ilgili soruları cevaplayabilecek yeterli bilgiye sahip olmaları.	.536						
Çalışanların davranışlarının müşterilerine güven aşılması.	.532						
Acentenin, müşterilerinin yararı için, en iyiyi, elinden geldiğince araması.	.523						
Faktör 3		1.229	5.585	-1.65	10.769	0.75	.001
Çalışanların müşterilere her zaman yardım etmek istemeleri.	.829						
Acentenin kayıtlarında raporlarında hata yapmamaya özen göstermesi.	.629						
Acentenin müşterilerin bir problemi olduğunda, problemi çözmek için içten ilgi göstermesi.	.532						
Çalışanların müşterilere hızlı ve etkili hizmet sunmaları.	.475						
Faktör 4		1.187	5.395	-2.33	9.421	0.73	.001
Acentenin fiziksel olanaklarının iyi ve görsel çekiciliğe sahip olması.	.830						
Acentenin modern görünümlü ekipmanlara ve yeni teknolojiye sahip olması.	.794						
Çalışanların temiz ve düzenli görünmeleri.	.617						
Faktör 5		1.088	4.947	-1.39	22.001	0.60	.001
Acentedeki çalışma saatlerinin, esnek olması ve farklı tipteki müşterilere göre uyarlanabilmesi.	.779						
Acente çalışanlarının, müşterilere bire bir ilgi göstermeleri ve onlara gerekli bilgileri vermeleri.	.644						
Çalışanların her bir müşteri ile ilgili konuları takip etmeleri.	.521						

Bu çalışmada, faktör analizi sonucu beş boyuta ulaşılsa da SERVQUAL ölçeğini oluşturan boyutların maddeleri her zaman bir araya gelmemişlerdir. Diğer bir deyişle, maddeler her zaman ilgili oldukları boyutları oluşturmamışlardır. SERVQUAL ölçeği boyutlarından fiziksel olanaklar boyutunu “1”, güvenilirlik boyutunu “2”, isteklilik boyutunu “3”, güvence boyutunu “4” ve duyarlılık boyutunu da “5” ile ifade edersek, şekil 10’dan çalışmada oluşan ilk üç boyutun SERVQUAL ölçeğinin farklı boyut maddelerinin bir araya gelmesiyle oluştuğu görülecektir.

Tablo 10: Faktör Analizi Sonucu Maddelerin Dağılımı

SERVQUAL Boyutu	Maddeler	Oluşan boyutlar				
		1	2	3	4	5
5	Çalışanların, müşterilerinin özel ihtiyaçlarını bilmeleri.	1				
3	Çalışanların, her bir müşterinin sorularını cevaplayabilmek için, her bir müşteriye yeterli zamanı ayırmaları	1				
2	Acentenin sürekli olarak iyi hizmet vermesi.	1				
3	Çalışanların, sunulan ürün ve hizmetler ile ilgili samimi ve detaylı bilgi vermeleri.	1				
2	Acentenin hizmeti kararlaştırılmış zamanda yerine getirmesi.	1				
2	Acentenin bir hizmeti belirli bir zamanda yapmaya söz vermişse, sözünü yerine getirmesi.	1				
1	Acentenin, materyal ve dokümanlarının (broşürler, kataloglar vb.) görsel olarak çekici olması.	1				
4	Çalışanların, müşterilere karşı sürekli olarak kibar olmaları.		2			
4	Müşterilerin, acente ile olan ilişkilerinde kendilerini güvende hissetmeleri.		2			
4	Çalışanların, müşterilere sunulan ürün ve hizmetler ile ilgili soruları cevaplayabilecek yeterli bilgiye sahip olmaları.		2			
4	Çalışanların davranışlarının müşterilerine güven aşılaması.		2			
5	Acentenin, müşterilerinin yararı için, en iyiyi, elinden geldiğince araması.		2			
3	Çalışanların müşterilere her zaman yardım etmek istemeleri.			3		
2	Acentenin kayıtlarında raporlarında hata yapmamaya özen göstermesi.			3		
2	Acentenin müşterilerin bir problemi olduğunda, problemi çözmek için içten ilgi göstermesi.			3		
3	Çalışanların müşterilere hızlı ve etkili hizmet sunmaları.			3		
1	Acentenin fiziksel olanaklarının iyi ve görsel çekiciliğe sahip olması.				4	
1	Acentenin modern görünümlü ekipmanlara ve yeni teknolojiye sahip olması.				4	
1	Çalışanların temiz ve düzenli görünmeleri.				4	
5	Acentedeki çalışma saatlerinin, esnek olması ve farklı tipteki müşterilere göre uyarlanabilmesi.					5
5	Acente çalışanlarının, müşterilere bire bir ilgi göstermeleri ve onlara gerekli bilgileri vermeleri.					5
5	Çalışanların her bir müşteri ile ilgili konuları takip etmeleri.					5

Tablo 10'a genel olarak bakıldığında, çalışmada ortaya çıkan ilk boyutun dört farklı SERVQUAL ölçeği boyut maddeleri tarafında oluşturulduğu görülmektedir. Çalışmada ortaya çıkan ikinci boyut ise büyük oranda SERVQUAL ölçeğinin güvence boyutu altındaki maddeler tarafından oluşturulmuştur. Ortaya çıkan dört maddelik üçüncü boyutta ise, SERVQUAL ölçeğinin güvenilirlik ve isteklilik boyutlarının ikişer maddesi bir araya gelmiştir. Son iki boyut SERVQUAL ölçeğinin fiziksel olanaklar ve duyarlılık boyut maddelerinden oluşsa da, duyarlılık boyutunun bir maddesi çalışmada oluşan birinci, diğeri de ikinci boyutta yer almıştır. Benzer şekilde, fiziksel olanaklar boyutunun bir maddesi de çalışmada oluşan birinci boyutta yer almıştır.

SERVQUAL ölçeğinin uygulandığı çalışmalarda, beş boyuta ulaşılsa da, boyutların maddelerinin her zaman için ilgili oldukları boyutlara yüklenmedikleri önceki çalışmalarda da görülmüştür (Buttle, 1994; 18). Carman (1990), maddelerin ilgili oldukları boyutlara her zaman yüklenmemelerinin yapısal geçerlilik problemlerinin göstergesi olduğunu belirtmiştir (s. 35–36). Carman (1990), farklı alanlardaki araştırmalarda ortaya çıkan boyut sayılarının ve tanımlamalarının, benzerlik gösterdiğini söylese de, maddelerin ilgili boyutlar ile uygunluklarının daha değişken olduğunu belirtmiştir. (s. 40). Gerçekten de, bu çalışmada, Carman'ın belirttiği gibi, hizmet kalitesinin beş boyutuna ulaşılsa da, maddelerin ilgili oldukları boyutlara yüklenmeleri konusunda sorunlar vardır. Görüldüğü gibi, bu çalışmada SERVQUAL ölçeğinin literatürde belirtilen boyutluluğu ile ilgili sorunlar kendisini göstermiştir.

Ayrıca, hizmet kalitesinin belirtilen beş boyutuna, SERVQUAL ölçeğinin uygulandığı birçok çalışmada ulaşılamamıştır. Farklı hizmet sektörlerindeki çalışmalarda ortaya çıkan boyutların sayısı dokuzaya kadar ulaşmıştır. Hatta, bir çalışmada sadece tek bir boyut ortaya çıkmıştır (Buttle, 1994; 16).

Babakus ve Boller (1992), her çalışmada aynı boyutlara ulaşılamamasını, farklı hizmet alanlarının araştırılmasına bağlamışlar ve tüm hizmet işletmeleri için genel bir ölçme aracındansa, ilgili hizmet alanları için daha özel ölçüm araçlarının

kullanılmasını tavsiye etmişlerdir (Jabnoun ve Al-Tamimi, 2003; 461). Ayrıca, Lam (2002), farklı amaçlara, farklı gereksinimlere ve farklı kültürel geçmişlere sahip insanların kalite algılamalarının değişebileceğini ve bunun da, farklı çalışmalarda farklı hizmet kalitesi boyutlarının ortaya çıkmasına neden olabileceğini belirtmiştir (s. 44). Bu tartışmalar, hizmet kalitesinin boyutları ile ilgili kavramsal açıklığın daha sağlanamadığını göstermektedir (Rosen ve Karwan, 1994; 51).

Bununla birlikte, seyahat acentelerinde uygulanan çalışmalarda da boyutluluk konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Ryan ve Cliff (1997), çalışmalarında üç boyuta ulaşmışlar ve isteklilik, güvence ve duyarlılık boyutlarının birleştiklerini bildirmişlerdir. Aynı şekilde, seyahat acentelerini konu ettikleri çalışmalarında Bigne ve arkadaşları (2003) ise, fiziksel olanaklar ve güvenilirlik boyutlarının açık olarak ortaya çıktıklarını, buna karşın geriye kalan üç boyutun farklı boyutların maddeleri tarafından etkilendiklerini belirtmişlerdir (s. 260). Seyahat acentelerini konu edinen bir çalışmada da Atılğan (2001), Türkiye'deki iki büyük seyahat acentesinin kalitesini Alman ve Rus turistlerin bakış açısından değerlendirmiştir. Atılğan (2001) çalışmasında, beş boyuta ulaşamamış ve güvenilirlik, güvence ve isteklilik boyutları arasında yüksek ilişki olduğunu belirtmiştir.

SERVQUAL ölçeği boyutlarının birbirlerine karışmasının, cevaplayıcıların boyutları tam olarak kafalarında oluşturamamaları mı yoksa faktör analizlerinin gizli hizmet kalitesi boyutlarını ortaya çıkarmada yetersiz olduklarını mı, araştırmak üzere, Llosa ve arkadaşları (1998), SERVQUAL ölçeğinin boyutluluğunu farklı bir yöntemle test etmişlerdir (ss. 16 – 44). Llosa ve arkadaşları çalışmalarında SERVQUAL ölçeğinin boyutluluğunu araştırmak için önceki araştırmalardaki gibi, faktör analizlerini kullanmamışlardır. Araştırmacılar, SERVQUAL ölçeğinin boyutluluğunu, her bir kâğıda 22 SERVQUAL ölçeği maddesini yazarak, ilk aşamada cevaplayıcılardan, birbirleriyle ilgili gördükleri maddeleri bir araya getirmelerini istemişlerdir. Cevaplayıcılar, bu ilk aşamada herhangi bir kısıtlamaya tutulmamışlardır. Cevaplayıcılar, 22 maddeden istedikleri kadar grup, yani hizmet kalitesi boyutu oluşturabileceklerdir. İkinci aşamada ise, cevaplayıcıların özgürlükleri kısıtlanmış, cevaplayıcılara SERVQUAL ölçeğinin beş boyutunun

tanımlamaları verilmiş ve cevaplayıcılardan, 22 maddeyi bu beş boyuta dağıtmaları istenmiştir.

Araştırmanın ilk aşamasının sonuçlarında, cevaplayıcılar ikiden on üçe kadar farklı boyut oluşturmuşlardır. Cevaplayıcıların oluşturdukları boyutların ortalaması 6.2 olmuştur. Araştırmacılar, cevaplayıcılar tarafından oluşturulan boyut sayılarında önemli farklar görmüşler ve bunun şans ile açıklanamayacağını belirtmişlerdir. Bununla birlikte, cevaplayıcılar en çok *beş boyutlu* yapı oluşturmuşlardır.

Araştırmanın ikinci aşamasında ise, tanımlamaları verilen boyutlara yanlış yerleştirilen madde sayıları 4'ten 13'e kadar değişmektedir. Cevaplayıcılar ortalama 8.37 maddeyi yanlış yerleştirmişlerdir. Ayrıca, hiçbir cevaplayıcı, maddeleri tam olarak doğru bir şekilde yerleştirememiştir. Bununla birlikte, araştırmacılar, fiziksel olanaklar boyutunun cevaplayıcılar tarafından açıkça ayırt edildiğini de belirtmişlerdir. Fiziksel olanaklar boyutundan sonra, cevaplayıcıların zihinlerinde oluşturdukları en kolay boyut ise duyarlılık olmuştur. Ancak, SERVQUAL ölçeğinin diğer boyutlarının, cevaplayıcıların zihinlerinde açıkça şekillenmediği de araştırmacılar tarafından belirtilmiştir. Bu belirtilenleri, SERVQUAL ölçeğini uygulayan birçok çalışma sonuçları desteklemektedir. SERVQUAL ölçeğinin geliştiricileri de 1994 yılındaki makalelerinde güvence, isteklilik ve duyarlılık boyutları arasında yüksek ilgileşim olduğunu belirtmişlerdir.

Llosa ve arkadaşları, araştırmaları sonucunda, SERVQUAL ölçeği maddelerinin bazılarının kelimelendirilmelerindeki basit değişiklikleri, bazı maddelerin ait oldukları boyutlardan diğer boyutlara transfer edilmesini ve hangi boyuta ait olduğu açık olmayan maddelerin de çıkartılmasını önermişlerdir.

Llosa ve arkadaşları, güvenilirlik, güvence ve isteklilik boyutlarının cevaplayıcıların kafasında aynı şekilde canlandığını ve aralarında önemli bir ayırımın olmadığını, bu üç boyutun, tek bir boyut altında birleştirilmeleri gerektiğini de belirtmişlerdir.

Tüm bu belirtilenleri ele alırsak, SERVQUAL ölçeği yüksek güvenilirliğe sahip olmakla birlikte, boyutlarının açıklığı ve belirginliği tartışmaya açıktır. Bununla birlikte, Llosa ve arkadaşlarının çalışmalarında en fazla *beş boyutun* oluşturulması dikkat çekicidir. Seyahat acentelerinde uygulanacak, hizmet kalitesi ölçüm tekniklerinde her zaman aynı boyutlara ulaşılamaması, seyahat acenteleri yöneticileri için uzun dönemli analizlerin kullanılmasında zorluk oluşturabilecektir. Bu yüzden, seyahat acentelerine yönelik, boyutları daha belirgin, müşterilerin kafasında açıkça belirebilen boyutları yansıtan, yeni ölçüm tekniklerinin geliştirilmesi gerektiği de düşünülmelidir. Çünkü, seyahat acentelerinin hizmet kalitelerinin belirlenmesi için kullanılacak bir ölçekte, her zaman aynı boyutların ortaya çıkmaması ya da ilgili maddelerin aynı boyutlara yüklenilmemeleri, yöneticilerin kalite geliştirme çabaları ve ilgili boyutlar için karar almalarını zorlaştıracaktır (Llosa vd., 1998; 40).

3.5.3. Beklenti Değerlerinin Analizi

Çalışmanın bu aşamasından sonra, Ege Bölgesi'ndeki seyahat acenteleri yöneticilerinin seyahat acentelerinden beklentileri ve Türkiye'deki seyahat acentelerinin hizmet kalitelerini algılamaları arasındaki farkların analizleri, hizmet kalitesi literatüründe kabul edilen, SERVQUAL ölçeğinin beş boyutu bazında gerçekleştirilecektir. Bir bakıma, çalışmada, SERVQUAL ölçeğinin beş boyutu altındaki her bir maddenin ilgili boyutlara yüklendikleri varsayılacaktır. Bunun nedeni ise, daha önceki araştırmalarda (Bigne vd, 2003; Atılğan, 2001) aynı varsayımın kullanılması ve önceki araştırmalar ile karşılaştırma yapabilmektir.

Araştırmada ortaya çıkan kalite boşluklarını incelemeden önce, seyahat acenteleri yöneticilerinin beklentileri incelenecektir. Tablo 11'de, ortalama beklenti ve algı değerleri, bu değerlerin birbirlerinden çıkartılmasıyla elde edilen ortalama fark değerleri, beklenti ve algı değişkenleri arasındaki anlamlılık düzeyleri ve t değerleri, ilk olarak sonuçların bir arada görünmesi amacıyla verilmiştir. SERVQUAL ölçeği maddelerinin ortalama beklenti değerlerine göre yüksekten düşüğe doğru sıralanmış biçimi ise tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 11: Algı ve Beklenti İfadelerinin Ortalama Değerleri

No	Değişkenler	Aritmetik Ortalama		Aritmetik Ortalama Farkı	T Değeri	Anlamlılık Düzeyi
		Beklenti	Algı			
	Faktör 1 Fiziksel olanaklar	6.61	4.41	-2.20	31.404	.001
1	Seyahat acentesinin, modern görünümlü ekipmanlara ve yeni teknolojiye sahip olması.	6.63	4.04	-2.59	25.887	.001
2	Seyahat acentesinin fiziksel olanaklarının, iyi ve görsel çekiciliğe sahip olması.	6.37	4.24	-2.13	20.708	.001
3	Seyahat acentesi çalışanlarının, temiz ve düzenli görünmeleri.	6.84	4.55	-2.29	23.370	.001
4	Seyahat acentesinin materyal ve dökümanlarının (broşürler, kataloglar vb.), görsel olarak çekici olması.	6.61	4.82	-1.79	17.339	.001
	Faktör 2 Güvenilirlik	6.75	4.63	-2.12	28.339	.001
5	Seyahat acentesinin, bir hizmeti belirli bir zamanda yapmaya söz vermişse, sözünü yerine getirmesi.	6.80	4.31	-2.49	24.377	.001
6	Seyahat acentesinin, müşterilerin bir problemi olduğunda, problemi çözmek için içten ilgi göstermesi.	6.73	4.90	-1.83	18.315	.001
7	Seyahat acentesinin, sürekli olarak iyi hizmet vermesi.	6.77	4.31	-2.46	25.189	.001
8	Seyahat acentesinin, hizmeti kararlaştırılmış zamanda yerine getirmesi.	6.78	4.61	-2.17	23.641	.001
9	Seyahat acentesinin, kayıtlarında-raporlarında hata yapmamaya özen göstermesi.	6.70	5.02	-1.68	17.696	.001
	Faktör 3 İsteklilik	6.46	4.76	-1.70	22.432	.001
10	Seyahat acentesi çalışanlarının, sunulan hizmet ve ürünler ile ilgili samimi ve detaylı bilgi vermeleri.	6.73	4.67	-2.06	21.751	.001
11	Seyahat acentesi çalışanlarının, müşterilere hızlı ve etkili hizmet sunmaları.	6.59	4.77	-1.82	20.279	.001
12	Seyahat acentesi çalışanlarının, müşterilere her zaman yardım etmek istemeleri.	6.36	5.09	-1.27	12.461	.001
13	Seyahat acentesi çalışanları, her bir müşterinin sorularını cevaplayabilmek için, her bir müşteriye yeterli zamanı ayırmaları.	6.18	4.54	-1.64	16.417	.001

No	Değişkenler	Aritmetik Ortalama		Aritmetik Ortalama Farkı	T Değeri	Anlamlılık Düzeyi
		Beklenti	Algı			
	Faktör 4 Güvence	6.70	4.64	-2.06	27.965	.001
14	Seyahat acentesi çalışanlarının davranışlarının, müşterilerine güven aşılması.	6.75	4.76	-1.99	23.238	.001
15	Müşterilerin seyahat acentesi ile olan ilişkilerinde kendilerini güvende hissetmeleri.	6.81	4.67	-2.14	24.235	.001
16	Seyahat acentesi çalışanlarının, müşterilere karşı sürekli olarak kibar olmaları.	6.48	4.77	-1.71	16.297	.001
17	Seyahat acentesi çalışanlarının, müşterilere sunulan ürün ve hizmetler ile ilgili soruları cevaplayabilecek yeterli bilgiye sahip olmaları.	6.79	4.36	-2.43	23.205	.001
	Faktör 5 Duyarlılık (empati)	5.98	4.55	-1.43	17.631	.001
18	Seyahat acentesi çalışanlarının, her bir müşteri ile ilgili konuları takip etmeleri.	6.18	4.33	-1.85	17.237	.001
19	Seyahat acentesindeki çalışma saatlerinin, esnek olması ve farklı tipteki müşterilere göre uyarlanabilmesi.	5.63	4.76	-.87	6.059	.001
20	Seyahat acentesi çalışanlarının, müşterilerine bire bir ilgi göstermeli ve onlara gerekli bilgileri vermeleri.	6.27	4.89	-1.38	12.452	.001
21	Seyahat acentesinin, müşterilerinin yararı için, en iyiyi, elinden geldiğince araması.	6.50	4.99	-1.51	14.941	.001
22	Seyahat acentesi çalışanlarının, müşterilerinin özel ihtiyaçlarının ne olduğunu bilmeleri.	5.36	3.80	-1.56	12.951	.001

Tablo 12: Ortalama Beklenti Değerlerinin Yüksekten Düşüğe Sıralanması

No	Boyut	Madde	Beklenti Değeri
1	Fiziksel olanaklar	Seyahat acentesi çalışanları, temiz ve düzenli görünmelidirler.	6.84
2	Güvence	Müşteriler seyahat acentesi ile olan ilişkilerinde kendilerini güvende hissetmelidirler.	6.81
3	Güvenilirlik	Seyahat acentesi, bir hizmeti belirli bir zamanda yapmaya söz vermişse, sözünü yerine getirmelidir.	6.80
4	Güvence	Seyahat acentesi çalışanları, müşterilere sunulan ürün ve hizmetler ile ilgili soruları cevaplayabilecek yeterli bilgiye sahip olmalıdırlar.	6.79
5	Güvenilirlik	Seyahat acentesi, hizmeti kararlaştırılmış zamanda yerine getirmelidir.	6.78
6	Güvenilirlik	Seyahat acentesi, sürekli olarak iyi hizmet vermelidir.	6.77
7	Güvence	Seyahat acentesi çalışanlarının davranışları, müşterilerine güven aşılmalıdır.	6.75
8/9	Güvenilirlik	Seyahat acentesi, müşterilerin bir problemi olduğunda, problemi çözmek için içten ilgi göstermelidir.	6.73
8/9	İsteklilik	Seyahat acentesi çalışanları, sunulan hizmet ve ürünler ile ilgili samimi ve detaylı bilgi vermelidirler.	6.73
10	Güvenilirlik	Seyahat acentesi, kayıtlarında-raporlarında hata yapmamaya özen göstermelidir.	6.70
11	Fiziksel olanaklar	Seyahat acentesi, modern görünümlü ekipmanlara ve yeni teknolojiye sahip olmalıdır.	6.63
12	Fiziksel olanaklar	Seyahat acentesinin materyal ve dökümanları (broşürler, kataloglar vb.), görsel olarak çekici olmalıdır.	6.61
13	İsteklilik	Seyahat acentesi çalışanları, müşterilere hızlı ve etkili hizmet sunmalıdırlar.	6.59
14	Duyarlılık	Seyahat acentesi, müşterilerinin yararı için, en iyiyi, elinden geldiğince aramalıdır.	6.50
15	Güvence	Seyahat acentesi çalışanları, müşterilere karşı sürekli olarak kibar olmalıdırlar.	6.48
16	Fiziksel olanaklar	Seyahat acentesinin fiziksel olanakları, iyi ve görsel çekiciliğe sahip olmalıdır.	6.37
17	İsteklilik	Seyahat acentesi çalışanları, müşterilere her zaman yardım etmek istemelidirler.	6.36
18	Duyarlılık	Seyahat acentesi çalışanları, müşterilerine bire bir ilgi göstermeli ve onlara gerekli bilgileri vermelidirler.	6.27
19/20	İsteklilik	Seyahat acentesi çalışanları, her bir müşterinin sorularını cevaplayabilmek için, her bir müşteriye yeterli zamanı ayırmalıdırlar.	6.18
19/20	Duyarlılık	Seyahat acentesi çalışanları, her bir müşteri ile ilgili konuları takip etmelidirler.	6.18
21	Duyarlılık	Seyahat acentesindeki çalışma saatleri, esnek olmalı ve farklı tipteki müşterilere göre uyarlanabilmelidir.	5.63
22	Duyarlılık	Seyahat acentesi çalışanları, müşterilerinin özel ihtiyaçlarının ne olduğunu bilmelidirler.	5.36

Tablo 12’den de görüldüğü gibi, en yüksek ortalama beklenti değerine sahip madde, fiziksel olanaklar boyutu altındaki, seyahat acentesi çalışanlarının temiz ve düzenli görünmeleridir. En yüksek ikinci ortalama beklenti değerine sahip madde ise güvence boyutu altındaki, müşterilerin seyahat acentesi ile olan ilişkilerinde kendilerini güvende hissetmeleri olmuştur. Bu maddeyi ise, güvenilirlik boyutu altındaki seyahat acentesinin bir hizmeti belirli bir zamanda yapmaya söz vermişse sözünü yerine getirmesi ile ilgili olan madde izlemiştir. Tablonun üst bölümlerine bakıldığında, buralarda, güvenilirlik ve güvence boyutlarına ait maddelerin yer aldıkları görülmektedir. Tablonun alt kısımlarına ise, isteklilik ve duyarlılık boyutlarının maddeleri yığılmıştır. Maddelerin, ortalama beklenti değerlerinin yüksekten düşüğe sıralanmasının, boyutların ortalama beklenti değerlerinin yüksekten düşüğe sıralanmasıyla genel anlamda aynı doğrultuda olduğu da görülmektedir.

Tablo 13: Boyutların Ortalama Beklenti Değerlerinin Yüksekten Düşüğe Sıralanması

No	Boyut	Beklenti Değerlerinin Ortalaması
1	Güvenilirlik	6.75
2	Güvence	6.70
3	Fiziksel olanaklar	6.61
4	İsteklilik	6.46
5	Duyarlılık	5.98

Tablo 13’den görüldüğü üzere, seyahat acenteleri yöneticilerinin hizmet kalitesi boyutları için belirttikleri ortalama beklenti değerleri arasında önemli bir fark olmasa da, güvenilirlik ve güvence boyutları en fazla ortalama beklenti değerlerine sahip olmuşlardır. SERVQUAL ölçeğinin uygulandığı birçok çalışmada, güvenilirlik en fazla ortalama beklenti değerine sahip boyut olarak ortaya çıkmaktadır. Bigne ve arkadaşları (2003), seyahat acenteleri için hizmet kalitesinin artırılmasında, en çok güvenilirlik boyutuna önem verilmesi gerektiğini de dile getirmişlerdir (s. 260).

Ortalama beklenti değerlerinin yüksekliğinde, güvenilirlik boyutunu güvence boyutu izlemiştir. Gerçekten de, güvenilirlik ve güvence boyutları altındaki maddeler yakından incelendiğinde, bunların tüm hizmet işletmeleri ve seyahat acenteleri için olmazsa olmaz özellikler oldukları görülmektedir. Örneğin; seyahat acentesinin; sözünü yerine getirmesi, sürekli olarak iyi hizmet vermesi, hizmeti kararlaştırılmış zamanda yerine getirmesi, müşteri problemlerinin çözümünde içten ilgi göstermesi, kayıtlarında-raporlarında hata yapmaması, seyahat acentesi çalışanlarının; müşterilere güven aşılması, müşterilere karşı kibar olmaları ve sunulan ürün ve hizmetler ile ilgili konularda yeterli bilgiye sahip olmaları; müşterilerin kendilerini seyahat acentesi ile olan ilişkilerinde güvende hissetmeleri gibi özellikler tüm seyahat acenteleri tarafından sağlanmalıdır. Bu zelliklerin herhangi birinin yerine getirilmemesini, müşteriler kesinlikle kabul etmeyeceklerdir. Bu zellikleri yerine getirmeyen seyahat acentelerinin başarılı olmaları ve müşterilerini memnun etmeleri de mümkün olamayacaktır.

Seyahat acenteleri yöneticilerinin değerlendirmeleri sonucu, en yüksek üçüncü ortalama beklenti değerine sahip olan boyut fiziksel olanaklar boyutu olmuştur. Bu durum, aynı sektördeki diğer çalışmalardan farklıdır. Örneğin, Ryan ve Cliff (1997)'in çalışmalarında dört fiziksel olanaklar maddesi de, en az ortalama beklenti değerlerine sahip olmuşlardır (s. 12). Aynı şekilde, Atılgan (2001)'in çalışmasındaki Rus turistlerin beklenti ortalamalarına göre de fiziksel olanaklar en az beklenti değerine sahip boyut olmuştur. Bahsedilen bu araştırmalarda, müşteriler bu boyutu çok önemli grmezlerken, seyahat acenteleri yöneticileri, bu boyutu beklenti değerlerinde üçüncü sıraya yerleştirmişlerdir. Özellikle, seyahat acenteleri yöneticilerinin en yüksek ortalama beklenti değerini, seyahat acentesi çalışanlarının temiz ve düzenli görünmelerine vermeleri de dikkat çekicidir.

Ortalama beklenti değerlerinde, dördüncü yüksek değere sahip olan boyut isteklilik boyutudur. Bu boyut müşterilere yardım etme ve hizmetin hızlı bir şekilde yerine getirilmesini kapsayan maddeleri içermektedir. Bu boyut altında en yüksek ortalama beklenti değerine sahip olan madde ise, çalışanların sunulan hizmet ve ürünler ile ilgili samimi ve detaylı bilgi vermeleridir. Bu boyut altındaki maddeler,

yöneticiler tarafından güvenilirlik ve güvence boyutları altındaki maddeler kadar önemli görünmeseler de, başarılı hizmet sunumu için, bu maddelerin de yerine getirilmeleri oldukça önemlidir.

En düşük ortalama beklenti değerine sahip olan boyut ise duyarlılık boyutudur. Tüm boyutların beklenen ortalama değerleri altıyı aşmışken, bu değer duyarlılık boyutu için, 5.98 de kalmıştır. Ayrıca, en az ortalama beklenti değerine sahip olan madde ise bu boyut altındaki, çalışanların müşterilerin özel ihtiyaçlarının ne olduğunu bilmeleridir. Seyahat acentelerinin kendilerini müşterilerin yerine koyması, müşterilere kişisel ve özel ilgi gösterilmesini yansıtan duyarlılık boyutu maddelerinin, hizmet sunumunda avantaj yarattıkları ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli özellikleri yansıtsa da, bu özelliklerin olmamaları durumunda, seyahat acentelerinin büyük kayıplara uğramayacakları da açıktır. Örneğin, seyahat acentelerindeki çalışma saatlerinin esnek olması ve müşterilere göre uyarlanabilmesi, müşterilerin özel ihtiyaçlarının bilinmesi gibi özelliklerin müşterilere sunulmaması durumunda, müşteriler bundan çok fazla rahatsızlık duymayacaklardır.

Seyahat acenteleri yöneticilerinin beklenti değerlerine verdikleri ortalama değerler genel olarak değerlendirildiğine, özellikle güvenilirlik ve güvence boyutları olmak üzere, güvenilirlik, güvence ve fiziksel olanaklar boyutlarını seyahat acenteleri yöneticilerinin çok önemli gördüklerini, bunun yanında, isteklilik ve duyarlılık boyutunu bu üç boyut kadar önemli görmediklerini söyleyebiliriz. Ayrıca, aynı sektördeki diğer çalışmalar ile karşılaştırıldığında, seyahat acenteleri yöneticilerinin fiziksel olanaklar için en yüksek üçüncü ortalama beklenti değerlerini belirtmeleri dikkat çekicidir.

3.5.4. Beklenen Hizmet – Algılanan Hizmet Karşılaştırmaları (Fark Analizleri)

Beklenti değerleri ile algı değerleri karşılaştırıldığında, tüm maddeler ve boyutlar için beklenti değerlerinin algı değerlerinden yüksek olduğu ve beklentiler ile algılamalar arasındaki anlamlılık düzeyinin (.001) oldukça yüksek olduğu, tablo 11'den görülmektedir. Tablo 14'de, maddelerin ortalama fark değerlerinin düşükten yükseğe sıralanması gösterilmiştir. Beklenen hizmet ile algılan hizmet arasındaki en

büyük fark (en düşük fark değeri)¹ sırasıyla, fiziksel olanaklar, güvenilirlik, güvence, isteklilik ve duyarlılık boyutları için ortaya çıkmıştır (Tablo 15).

Tablo 14: Maddelerin Ortalama Fark Değerlerinin Düşükten Yüksekçe Sıralanması

No	Boyut	Madde	Fark Değeri
1	Fiziksel Özellikler	Seyahat acentesinin, modern görünümlü ekipmanlara ve yeni teknolojiye sahip olması.	-2.59
2	Güvenilirlik	Seyahat acentesinin, bir hizmeti belirli bir zamanda yapmaya söz vermişse, sözünü yerine getirmesi.	-2.49
3	Güvenilirlik	Seyahat acentesinin, sürekli olarak iyi hizmet vermesi.	-2.46
4	Güvence	Seyahat acentesi çalışanlarının, müşterilere sunulan ürün ve hizmetler ile ilgili soruları cevaplayabilecek yeterli bilgiye sahip olmaları.	-2.43
5	Fiziksel özellikler	Seyahat acentesi çalışanlarının, temiz ve düzenli görünmeleri.	-2.29
6	Güvenilirlik	Seyahat acentesinin, hizmeti kararlaştırılmış zamanda yerine getirmesi.	-2.17
7	Güvence	Müşterilerin seyahat acentesi ile olan ilişkilerinde kendilerini güvende hissetmeleri.	-2.14
8	Fiziksel özellikler	Seyahat acentesinin fiziksel olanaklarının, iyi ve görsel çekiciliğe sahip olması.	-2.13
9	İsteklilik	Seyahat acentesi çalışanlarının, sunulan hizmet ve ürünler ile ilgili samimi ve detaylı bilgi vermeleri.	-2.06
10	Güvence	Seyahat acentesi çalışanlarının davranışlarının, müşterilerine güven aşılaması.	-1.99
11	Duyarlılık	Seyahat acentesi çalışanlarının, her bir müşteri ile ilgili konuları takip etmeleri.	-1.85
12	Güvenilirlik	Seyahat acentesinin, müşterilerin bir problemi olduğunda, problemi çözmek için içten ilgi göstermesi.	-1.83
13	İsteklilik	Seyahat acentesi çalışanlarının, müşterilere hızlı ve etkili hizmet sunmaları.	-1.82
14	Fiziksel özellikler	Seyahat acentesinin materyal ve dökümanlarının (broşürler, kataloglar vb.), görsel olarak çekici olması.	-1.79
15	Güvence	Seyahat acentesi çalışanlarının, müşterilere karşı sürekli olarak kibar olmaları.	-1.71
16	Güvenilirlik	Seyahat acentesinin, kayıtlarında-raporlarında hata yapmamaya özen göstermesi.	-1.68
17	İsteklilik	Seyahat acentesi çalışanlarının, her bir müşterinin sorularını cevaplayabilmek için, her bir müşteriye yeterli zamanı ayırmaları.	-1.64
18	Duyarlılık	Seyahat acentesi çalışanlarının, müşterilerinin özel ihtiyaçlarının ne olduğunu bilmeleri.	-1.56
19	Duyarlılık	Seyahat acentesinin, müşterilerinin yararı için, en iyiyi, elinden geldiğince araması.	-1.51
20	Duyarlılık	Seyahat acentesi çalışanlarının, müşterilerine bire bir ilgi göstermeleri ve onlara gerekli bilgileri vermeleri.	-1.38
21	İsteklilik	Seyahat acentesi çalışanlarının, müşterilere her zaman yardım etmek istemeleri.	-1.27
22	Duyarlılık	Seyahat acentesindeki çalışma saatlerinin, esnek olması ve farklı tipteki müşterilere göre uyarlanabilmesi.	-0.87

¹ Fark değerleri algılanan hizmetten beklentiler çıkarılarak alınır. Çalışmada tüm beklenti değerleri, algı değerlerinden yüksek olduğu için farklar eksidir. Bu da fark değerini düşük yapar, değer düşük oldukça da fark büyük demektir.

Tablo 15: Boyutların Ortalama Fark Değerlerinin Düşükten Yüksek Sıralanması

No	Boyut	Fark Değerlerinin Ortalaması
1	Fiziksel olanaklar	-2.20
2	Güvenilirlik	-2.12
3	Güvence	-2.06
4	İsteklilik	-1.70
5	Duyarlılık	-1.43

Fiziksel olanaklar boyutu, beklenti değerlerinde en yüksek ortalama sahip üçüncü boyut olsa da, beklenti değerlerinin algı değerlerinin çıkartılması sonucunda, en düşük ortalama fark değeri (en büyük fark), bu boyut için ortaya çıkmıştır. Tablo 14’de görüldüğü gibi, yirmi iki madde arasında beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki en büyük boşluk, seyahat acentelerinin modern görünümlü ekipmanlara ve yeni teknolojiye sahip olmaları ile ilgili maddede kendini göstermiştir. Ayrıca, seyahat acenteleri çalışanlarının temiz ve düzenli görünmeleri konusunda da, yöneticilerin önemli kaygıları vardır. Bu sonuca dayanarak, Ege Bölgesi’ndeki seyahat acenteleri yöneticilerinin, Türkiye’deki seyahat acentelerini en fazla fiziksel olanaklar boyutunda yetersiz bulduklarını söyleyebiliriz. Bu bağlamda, Türkiye’deki seyahat acentelerinin fiziksel olanaklarını daha da geliştirmeleri gerektiği ortaya çıkan bir sonuçtur.

Fark analizleri sonucunda, beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki en fazla farka sahip ikinci boyut güvenilirlik boyutu olmuştur. Ayrıca, ortalama fark değerlerinin madde olarak sıralanmasına bakıldığında, seyahat acentesinin bir hizmeti belirli bir zamanda yapmaya söz vermişse, sözünü yerine getirmesi ve seyahat acentesinin sürekli olarak iyi hizmet vermesi ile ilgili konularda, Türkiye’deki seyahat acentelerinin zayıf olarak algılanmaları üzerinde durulması gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı sektördeki, çalışmalarda da müşterilerin en fazla beklentilerinin olduğu bu boyut için, Türkiye’deki seyahat acentelerinin hizmetlerini daha da geliştirmeleri, bir lüksten çok bir zorunluluk oluşturmaktadır.

Hizmet kalitesinin güvence boyutu için, beklenen hizmet ve algılanan hizmet karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan ortalama fark değeri -2.06'dır. Çalışanların bilgili, nazik ve müşterilerde güven uyandırabilmesini ifade eden bu boyut için de Türkiye'deki seyahat acentelerinin performanslarının beklenenden düşük olması, seyahat acentesi çalışanlarının yetersizliğini işaret etmektedir. Bu boyut altında beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki en büyük fark, çalışanların müşterilere sunulan ürün ve hizmetler ile ilgili soruları cevaplayabilecek yeterli bilgiye sahip olmalarıdır. Müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran seyahat acentesi çalışanlarının gerekli bilgi ve beceriler ile donatılması ve bunları uygulamaya dökebilmeleri için yetkilendirilmeleri, seyahat acentelerinin başarıları için yaşamsal öneme sahiptir.

Müşterilere yardım etme ve hizmetin hızlı bir şekilde verilmesi istekliliğini belirten isteklilik boyutu için algılanan ve beklenen hizmet arasındaki ortalama fark değeri - 1.7 olmuştur. İsteklilik boyutu altındaki beklenen ve algılanan hizmet arasında en fazla farka sahip olan madde olan, seyahat acentesi çalışanlarının sunulan ürün ve hizmetler ile ilgili samimi ve detaylı bilgi vermeleri arasındaki ortalama fark değeri -2.06'dır. Yöneticilerin, Türkiye'deki seyahat acentesi çalışanlarını, bir bakıma kendi çalışanlarını bu konuda yetersiz görmeleri de oldukça dikkat çekicidir. Seyahat acentesi çalışanlarının performanslarının sadece yaptıkları satış ile değerlendirilmesi, çalışanları samimi ve detaylı bilgi vermemeye itmekte olabilir ve de yöneticiler, satışlar iyi olduğu takdirde buna göz yumabilirler. Ama unutulmamalıdır ki, kaliteye sahip olmak birçok kez geri dönecek ve kısa dönemli satışların bu şekilde arttırılması, uzun dönemde seyahat acentelerine zarar verecektir.

Duyarlılık boyutu için, ortalama fark değeri -1.43'dür. İşletmenin kedisini müşterinin yerine koyması, müşterilere kişisel ilgi gösterilmesini yansıtan bu boyut için, beklenen ve algılanan hizmet arasındaki fark, diğer boyutlara göre en az olandır. Bu boyut altındaki dikkat çekici nokta ise, beklentilere en fazla yaklaşan dolayısıyla, Türkiye'deki seyahat acentelerinin en iyi durumda olduğu özellik "seyahat acentesindeki çalışma saatlerinin esnek ve farklı tipteki müşterilere göre uyarlanabilmesi"dir.

Ege Bölgesi'ndeki seyahat acenteleri yöneticilerinin, Türkiye'deki seyahat acentelerinin kalite algılamalarına genel olarak bakıldığında ise, yöneticilerin beklentilerinin hiçbir hizmet kalitesi boyutu ve ilgili boyut altındaki maddeler için karşılanamadığı ortaya çıkmaktadır. Fiziksel olanaklar boyutu dışında diğer boyutlar için, beklenen hizmet ve algılan hizmet arasındaki boşluk, boyutların ortalama beklenti değerleri ne kadar yüksekse, o kadar büyük olmuştur. Diğer bir ifade ile fiziksel olanaklar dışındaki boyutlar için, seyahat acenteleri yöneticileri boyutları ne kadar önemli değerlendirmişlerse, ilgili boyutlar için Türkiye'deki seyahat acentelerinin kaliteleri beklentilerin o kadar altında kalmıştır. Fiziksel olanaklar boyutunun en fazla beklenti ortalama değerine sahip olmaksızın, beklenen ve algılanan hizmetin karşılaştırılmasında en fazla farka sahip olması, Türkiye'deki seyahat acentelerinin bu boyut için gerçekten de yetersiz kaldıklarının bir göstergesidir.

Bununla birlikte, Ege Bölgesi'ndeki seyahat acenteleri yönetici beklentilerinin Türkiye'deki seyahat acenteleri tarafından tüm boyutlar ve maddeler tarafından karşılanmaması sonucu yorumlanırken; ideal standartları yansıtan SERVQUAL ölçeğindeki beklenti değerlerinin (Parasuraman vd., 1994; 215) birçok çalışmada algı değerlerinden yüksek çıktığı gerçeği de unutulmamalıdır. Bu konu ile ilgili cevaplayıcıların *arzu edilen (olması gereken) hizmete, gerçekleşen hizmetten* çok nadir olarak düşük puan verdikleri belirtilmektedir (Brown vd., 1993; 131). Ayrıca, bu çalışmada yöneticilere tüm Türkiye'deki seyahat acentelerinin durumunun sorulması, cevaplayıcıların iyi ve kötü örnekleri göz önüne alarak, anketin algı bölümü ölçeğinde uç noktaları fazla kullanmamalarına yol açması ve beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki farkların negatif değerlerde oluşması da olağan karşılanmalıdır.

Smith (1995; 265), SERVQUAL ölçeği ile ilgili fark değerlerinin eksi olduğu durumlarda (bile), cevaplayıcılara işletmenin genel olarak hizmet kalitesi, müşterilerin tatmin durumları gibi sorular tek bir soruda sorulduğunda,

cevaplayıcıların bu sorulara verdikleri cevapların fark değerlerinin eksi çıkmasıyla çeliştiğini belirtmektedir.

Bu durum için bir örnek, Atılğan (2001; 127)'ın Türkiye'de yer alan iki büyük seyahat acentesinin hizmet kalitesini Alman ve Rus turistlere SERVQUAL ölçeğinden yararlanarak oluşturulan anketi uyguladığı çalışmasında görülebilir. Atılğan'ın çalışmasında, Alman turistlerin X seyahat acentesinin hizmet kalitesi performansına yönelik algıları, fiziksel olanaklar boyutu dışındaki tüm hizmet kalitesi boyutları için Alman turistlerin beklentilerini karşılamamıştır. Bununla birlikte, Atılğanın çalışmasında, Alman turistlerin büyük bir kısmı (% 58), X seyahat acentesinin hizmet kalitesini iyi, % 22'si mükemmel olarak belirtmişlerdir. Ayrıca, Alman turistlerin % 47'si aldıkları hizmetten oldukça tatmin olduklarını, % 34'ü tatmin olduklarını, % 87'si de gelecekte aynı seyahat acentesini kullanacaklarını belirtmişlerdir. Rus turistler açısından da, durum Alman turistlerin sonuçları gibidir.

Parasuraman ve arkadaşları (1994; 201 – 230), hizmet kalitesinin fark değerlerinin alınmadan ölçüldüğü iki yöntemi test etmişlerdir. Bu yöntemlerde, cevaplayıcılara, ilgili işletmelerin performanslarının cevaplayıcıların beklentilerini ne düzeyde karşıladıkları sorulmuştur. Bu yöntemlerde, cevaplayıcıların verdikleri cevapların ortalamaları, arzu edilen beklentilerin karşılandığını belirten ölçek noktası 5'in üzerinde yer almıştır. Parasuraman ve arkadaşları, bunun tüm işletmeler için geçerli olmasının, olmamasına göre daha mantıksız olduğunu ve bu tür yöntemlerin de; hizmet kalitesini olduğundan fazla gösterme eğilimi içinde olduklarını belirtmişlerdir. Buna dayanarak da, fark değerlerinin herhangi bir işletmenin hizmet kalitesinin hangi boyutlarında ya da özelliklerinde ideal standartlardan daha uzak olduğunun belirlenmesi, bu doğrultuda gerekli adımların atılmasını sağlayacak bilgilerin sağlanmasından ve uzun dönemli analizlerle de bu eksikliklerin (farkların) ne yönde değiştiğinin belirlenmesine olanak verdiği için fark değerlerini almanın üstünlüğünü savunmuşlardır.

Tüm bu belirtilenler göz önüne alındığında, araştırmada ortaya çıkan negatif fark değerleri için yapılabilecek en doğru ve sağlıklı yorumun, Ege Bölgesi'ndeki

seyahat acenteleri yöneticilerinin, Türkiye'deki seyahat acentelerini en çok fiziksel olanaklar boyutu için ideal standartların uzağında gördükleridir. Fiziksel olanaklar boyutunu ise, ideal standartlara uzaklığı konusunda, güvenilirlik, güvence, isteklilik ve duyarlılık boyutları izlemiştir. Bununla birlikte, Türkiye'deki seyahat acentelerinin kaliteli hizmet sunmaları için özellikle fiziksel olanaklar, güvenilirlik ve güvence boyutları için faaliyetlerini daha da iyileştirmeleri, rekabet avantajı elde etme yolunda bir gerekliliktir. Ayrıca, fiziksel olanaklar boyutunun en yüksek ortalama beklenti değerine sahip olmaksızın ideal standartlarla arasındaki farkın yüksek çıkması, Türkiye'deki seyahat acentelerinin bu konuya özel önem vermeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

3.5.5. Gözlemler ve Belirtilenler

Marmaris, Bodrum, Fethiye ve Kuşadası ilçelerindeki anketler (toplanan anketlerin % 70.9'u) araştırmacı tarafından toplandığından, araştırmacı bu süreçte, özellikle seyahat acentelerinin fiziksel olanakları konusunda gözlem yapabilme şansını da yakalamıştır. Araştırmacının gözlemleri, uygulanan anketin son bölümünde yer alan “belirtmek istedikleriniz”² bölümüne acente yöneticileri tarafından yazılan bazı görüşler çerçevesinde belirtilecektir.

Acentecilik incoming yapan ve lokal olarak ikiye ayrıldığından hizmet ve kalitede hangi gruptan olduğunuza göre değişiyor. Sokaklar (lokal) maalesef işe hizmetten ziyade, ticaret olarak gördüklerinden hizmet kalitesini düşürüyorlar (Anket no: 61)

Sektördeki incoming acenteleri göz önünde bulundurarak, araştırmanızı ilerletmeniz dileğiyle (Anket no: 199).

Yukarıdaki belirtilenlerden görüldüğü gibi, acenteciler arasında sokak ve incoming seyahat acenteleri ayrımı vardır. Böyle bir sınıflamanın gerçekte

² Yöneticilerin belirttikleri, italik şeklinde gösterilmiştir. Yazılanlar, ankette yazıldıkları gibi çalışmada belirtilmiştir. Sadece noktalama hataları ve anlatım bozuklukları düzeltilmiştir. Belirtilen düşüncelerin yanındaki numaralar, düşüncelerin hangi anketlerde yer aldıklarını belirtmektedirler.

olmamasına karşın, bazı seyahat acenteleri yöneticilerinin böyle bir sınıflama yapmaları dikkat çekicidir.

Gerçekten de araştırmacı, yukarıda belirtilen düşünceleri destekleyecek şekilde, genel anlamda, araştırma sürecinde neredeyse iki tür acente ile karşılaşmıştır. Bunlar sokak acenteleri ve incoming faaliyet yapan acentelerdir. Bu acentelerin özellikle fiziksel olanaklar boyutu olmak üzere, araştırmacıya yaklaşım biçimleri ile de oldukça farklı oldukları gözlemlenmiştir.

Anketlerin toplanması süresince, bazı seyahat acentelerinin genellikle, günübirlik turların (rafting, diving, jeep safari, Pamukkale, Efes vb. turları) sergilendiği bir iki renkli panoyla ve panonun arkasındaki küçük bir alanda, faaliyetlerini yürüttükleri gözlemlenmiş olup, fiziksel olanaklarının da yetersizliği göze çarpmıştır.

Turizm çalışanlarının eğitim ve kültür seviyelerinin yükseltilmesi ve acentelerin görünümlerinin düzeltilmesi gerekiyor, ülke turizminin gelişmesi için (Anket no: 157).

Ofislerin düzenlemelerine daha da önem verilmesi için bir ayrıntılı çalışma yapılmasını isterim (Anket no: 138).

Sokak ya da lokal acenteler diye adlandırılan, bu seyahat acenteleri genellikle, ana caddelerde, sahil boylarında konumlanmış olup, gelen geçen turistlere, günübirlik turların satışlarını yapmaya çalışmaktadırlar. Bu tür acentelerde, çalışanlar, gelen geçen turistlere tur satışı yapabilmek için, onların dikkatini konuşarak çekmeye çabalamaktadırlar. Bu acentelerde çalışanlar, panoların arkasında ellerinde broşürlerle gelen geçen turistlere “*merhaba, X turuna katılmak ister misiniz, sizin için çok iyi bir fiyat sunabilirim*” gibi sözlerle tur satmaya çalışmaktadırlar. Kısacası, bu acentelerde müşterilerin/turistlerin, satış için acenteye gelmeleri beklenmemektedir. Araştırmaya katılmak istemeyen acentelerin de büyük bir kısmını bu tür acenteler oluşturmuştur.

Türkiye'de TÜR SAB'ın daha aktif olarak hizmet vermesini diliyorum. Özellikle, lokal acentelerin disiplin altına alınması kaçınılmaz bir sorundur (Anket no: 148).

Araştırma süresince, önlerinde herhangi bir pano bulunmayan, daha iyi fiziksel olanaklara sahip, seyahat acenteleri de gözlemlenmiştir. Bu tür acenteler, genelde incoming faaliyetleri yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu tür acentelerden veri elde etmek, araştırmacı tarafından çok kolay olmuştur. Genelleme yapıldığında, bu tür acentelerin, hem araştırmacıya hem de araştırmanın içeriğine bakış açıları, öteki acentelerden tamamen farklı ve daha olumlu olmuştur. Araştırmacı, bu tür acentelerin yöneticilerinden bazıları ile kısa süreli konuşma olanağı da bulmuştur. Konuşulan yöneticiler, anketi değerlendirirken, sokak acentelerini de göz önüne aldıklarını ve genellikle sokak acentelerinin hizmet kalitelerinin gerçekten de düşük olduğunu, bu tür acentelerin amaçlarının, *nasıl olursa olsun* sadece tur satmak olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırma gözlemlerini tüm turistik ilçelerimizde bulunan seyahat acenteleri için genellenemeyeceği, acenteciler tarafından sokak acentesi diye adlandırılan, seyahat acenteleri arasında da çok iyi hizmetler verenlerin olabileceği gibi, daha iyi fiziksel olanaklara sahip ama kalitesiz hizmet veren seyahat acentelerinin de bulunabilecekleri unutulmamalıdır. Bununla birlikte, Marmaris, Bodrum, Fethiye ve Kuşadası'nda bulunan (sokak/lokal acenteler), bir iki pano ile faaliyetlerini sürdüren seyahat acentelerinin özellikle fiziksel olanakları konusunda son derece yetersiz oldukları gözlemlenmiştir. Ayrıca, genellikle, yabancı bir tur operatörünün temsilciliğini yapan (incoming seyahat acenteleri) seyahat acenteleri de fiziksel olanakları konusunda ve araştırmacıya yaklaşım biçimleriyle daha iyi gözükmemektedirler.

Bazı seyahat acenteleri yöneticileri de, seyahat acentelerinde gerekli bilgi ve beceriler ile donatılmış çalışanların önemi üstünde de durmuşlardır.

Turizmde kalifiye elemanlara yer vermeliyiz (Anket no: 99)

Şu an içinde bulunduğumuz süre de turizm sektörünün en önemli iki sorunu: kalifiye eleman ve sezon süresinin kısalığıdır. Acenteler olarak, ilk öncelikle kalifiye elemanlara kaliteyi yükseltebiliriz (Anket no: 149).

Turizm endüstrisinde, deneyimi olmayan, eğitimi olmayan personel yoğun olarak çalışmaktadır. Personel alımında akrabalık ilişkileri anlamında personel seçildiği için sektörümüz problem yaşamaktadır (Anket no: 174).

Turizm endüstrisinde eğitilmiş personelin arttırılması, ülke turizminin gelişmesi için kaçınılmaz bir gerçektir (Anket no: 219).

Seyahat acentelerinde çalışanlardan çok sahiplerinin eğitime ihtiyaçları olduğuna inanıyorum. İyi servis sonucunda kazanç olacağını bilmeliler. Günübirlik kazancı ön plana almamak gerekir (anket no: 94)

Bir acente olarak ülkemizi temsil etmek durumundayız. Turizm sektöründe çalışanlarımızın bu konuya biraz daha hassas yaklaştıklarını görmek isterim (Anket no: 123).

Yukarıda belirtilenlerden bazı seyahat acenteleri yöneticilerinin turizm endüstrisinde ve özellikle seyahat acentelerinde çalışanları yetersiz olarak gördükleri açıktır. Hizmet sunumunun en önemli öğelerinden olan, seyahat acentesi çalışanlarının yeterlilikleri seyahat acentelerinin hizmet kalitelerini doğrudan etkileyecektir. Bu bağlamda, ülkemizdeki seyahat acentesi çalışanlarının daha eğitilmiş ve daha yetenekli bireylerden oluşması, hizmet kalitesini arttıracak, bir turizm merkezi olarak ülkemizin diğer turizm merkezleriyle rekabet edebilmesini sağlayacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tüm dünya genelinde hızla gelişen turizm endüstrisi, ülkelerin ekonomik açıdan kalkınmaları ve dünya insanların kaynaşmasında çok önemli bir endüstridir. Dünya genelinde birçok turizm işletmesi, turistlerin gereksinimlerini karşılama çabasındadırlar. Turizm endüstrisinin çok yapılı doğasından dolayı, turistlerin beklentilerinin tatilleri süresince faydalandıkları tüm öğelerde sağlanması gerekmektedir. Turistler tatilleri süresince, seyahat acenteleri, oteller, restoranlar vb. gibi işletmelerle iletişim içine girmektedirler. Turistlerin tatillerinden alacakları tatmin, gittikleri turizm merkezlerindeki tüm birimlerin kaliteli hizmet sağlamasına bağlı olacaktır. Turizm endüstrinin dağıtım sistemindeki araçlara gereksinimi çok fazladır. Tur operatörleri/seyahat acenteleri günümüzün turistik ürünü olan paket turları oluşturarak, tüketicilere sunmaktalar ve turizm merkezlerini pazarlamaktadırlar. Dünyadaki turistik hareketlerinin önemli bir bölümü, araçların yönlendirmeleriyle gerçekleşmektedir. Turistlerin tatillerini oluşturan, onların gittikleri turizm merkezlerinde katıldıkları tüm aktiviteleri belirleyebilen ve sorunlarıyla ilgilenen araçların kaliteli hizmet sunmaları, turizm merkezlerinin başarıları için yaşamsal öneme sahiptir.

Konuya Türkiye açısından baktığımızda ise, turizm endüstrisi dağıtım sisteminde yer alan en önemli iki organ olan tur operatörleri ve seyahat acenteleri arasında ülkemizde herhangi bir ayrım yoktur. Türkiye'deki A grubu seyahat acenteleri, tur operatörlüğü görevini yerine getirebilmektedirler. Türkiye'deki karşılayıcı seyahat acenteleri, ülkemizde yabancı tur operatörlerinin temsilciliğini yaparak, ülkemizin imajını dışarıya yansıtmaktadırlar. Bu bağlamda da yoğun rekabetin olduğu günümüzde, bir turizm merkezi olarak ülkemizin diğer turizm merkezleriyle rekabet edebilmesi, ülkemizde bulunan seyahat acentelerinin kaliteli hizmet sunmalarına bağlı olacaktır.

Hizmet üreten işletmeler olan seyahat acentelerinin, kalite yönetiminin son ve en gelişmiş aşaması olan TKY çerçevesinde müşteri gereksinimlerini her zaman için karşılamaları, kendilerine rekabet avantajı getirecektir. Ülkemizdeki tüm seyahat acentelerinin kaliteli hizmet sunmaları ise, ülkemizin turizm endüstrisinden daha fazla pay almasını sağlayacaktır.

Hizmet kalitesi, soyut olmasından dolayı, genellikle algılanan hizmet kalitesi olarak adlandırılmaktadır. Algılanan hizmet kalitesinin yönetilmesi, müşteri gereksinimlerinin karşılanması ve sürekli gelişmenin sağlanması için, hizmet kalitesinin ilk öncelikle ölçülmesi gerekecektir. Bu bağlamda, hizmet kalitesinin ölçülmesi için, birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların başını çeken Parasuraman ve arkadaşları, hizmet kalitesi literatürüne SERVQUAL ölçeği adı ile tüm hizmet işletmeleri için geçerli olan bir ölçek kazandırmışlardır. Parasuraman ve arkadaşları tarafından 1980'lerin başlarında yürüttükleri çalışmalarının meyvesi olarak, 1988 yılında geliştirilen SERVQUAL ölçeği, bu tarihten itibaren birçok araştırmaya konu olmuş ve hizmet kalitesinin belirlenmesi yönünde en çok kullanılan ölçek olmuştur. SERVQUAL ölçeği, cevaplayıcıların hizmet beklentileri ile hizmet algılamalarını beş boyut çerçevesinde (fiziksel olanaklar, güvenilirlik, isteklilik, güvence ve duyarlılık) değerlendirerek belirlemektedir. SERVQUAL ölçeği, birçok çalışmada kullanılmasına karşın, birçok eleştiriye maruz kalmıştır. SERVQUAL ölçeği, 1991 yılında geliştiricileri tarafından bazı değişikliklere uğratılmıştır. Bunu takiben, Parasuraman ve arkadaşları, 1994 yılında SERVQUAL ölçeğinin üç ayrı formatını da geliştirmişlerdir. Tüm bu gelişmeler ışığında, hizmet kalitesi literatürü önemli kazançlar sağlamıştır.

SERVQUAL ölçeğine yönelik en ciddi eleştiriler, beklentileri kavramsallaştırması, hizmet kalitesini fark değerleri olarak yorumlaması ve boyutluluğu ile ilgilidir. Bazı araştırmacılar, SERVQUAL ölçeğindeki beklenti ifadelerini karmaşık görmekteler ve beklentilerin cevaplayıcılar tarafından farklı şekillerde yorumlanabileceğini, beklentiler arasındaki farklılıkların bu yorumlara bağlı olabileceğini belirtmektedirler. Ölçeğinin, beklenen hizmetin algılanan hizmetten çıkartılmasıyla elde edilen fark değerlerini almasının geçerlilik ve

güvenilirlik problemleri yarattığını ve genellikle cevaplayıcıların beklenti ifadelerini algı ifadelerinden daha yüksek değer verdikleri, bunun sonucunda fark değerlerinin genelde negatif çıktığı söylenmektedir. Bu durumun aynı çalışmalarda yer alan, hizmet kalitesini, müşteri tatminini tek soruda soran sorulara verilen karşılıklarla çeliştiği de belirtilmektedir. SERVQUAL ölçeğinin, beş boyutuna yapılan birçok çalışmada ulaşılamamaktadır. Parasuraman ve arkadaşları (1994), ölçeğinin boyutları arasında yüksek ilişki olduğunu kabul etmişler ve her zaman ortaya çıkmayan gizli boyutların neden ortaya çıkmadıklarının araştırılması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Belirtilen beş boyutun, bazen altında bazen de üstünde boyutların ortaya çıkması ve maddelerin ait oldukları boyutlara yüklenmemelerinin, ölçeğin yapısal sorunlarına işaret ettiği (Carman, 1990; 35–36) de belirtilmektedir. Farklı çalışmalarda, farklı boyutlar oluşmasının nedeni, araştırmaların yapıldığı hizmet sektörlerinin farklı olmasına bağlanmış ve farklı hizmet sektörlerinin kendi ölçüm tekniklerini geliştirmeleri gerektiği de dile getirilmiştir.

Çeşitli eleştirilere hedef olan SERVQUAL ölçeğinin, soyut bir kavramı ölçtüğü için yüzde yüz doğru sonuçları ortaya çıkarması mümkün olamayabilir. Parasuraman ve arkadaşları, hizmet kalitesinin, sunulan hizmetin en çok hangi hizmet kalitesi boyutları için idealden uzak olduğunun belirlmesine ve bu yönde de çözüme yönelik bilgileri sağlamasından dolayı, fark değerleri alınarak ölçülmesini savunmaktadırlar. Ayrıca, birçok araştırmacı da, SERVQUAL ölçeğine yönelik eleştirilerin onun geçerliliğini bozmayacağına üstünde durarak (Douglas ve Connor, 2003; 168), beklenti ve algıların ayrı ayrı ölçülmesinin daha fazla bilgi sağladığını belirtmişlerdir (Lam ve Woo, 1997; 304). Bu şekilde SERVQUAL ölçeğinden elde edilecek değerli bilgiler, ölçeğin bazı eksikliklerini de giderebilecektir. Bu bağlamda da, çalışmada Ege Bölgesi'ndeki seyahat acenteleri yöneticilerinin ülkemizdeki seyahat acenteleri hakkındaki genel fikirlerini almak, hangi konularda Türkiye'deki seyahat acentelerini daha eksik olarak algıladıklarını belirlemek için SERVQUAL ölçeği kullanılmıştır. SERVQUAL ölçeği, Bigne ve arkadaşları tarafından delphi analiziyle seyahat acentelerine uyarlanmış şekli ile çalışmada kullanılmıştır. Yöneticilerin içerden bir göz olarak kendi kendilerini

değerlendirmeleri, bu konuda yapılması gereken bir çalışma olmakla birlikte, konuya farklı bir bakış açısı getirebilecektir.

Çalışmada algılanan hizmetten beklenen hizmetin çıkartılması ile elde edilen fark değerlerinin faktör analizi sonucunda, SERVQUAL ölçeğinin beş boyutuna ulaşılsa da; her zaman maddeler ilgili oldukları boyutlara yüklenmemişlerdir. Bu sonuç yapısal geçerlilik sorununu gösterse de literatüre göre, bu sonuç olağan karşılanmaktadır. Bununla birlikte, seyahat acentelerinin hizmet kalitesini belirleyecek bir ölçeğin uygulandığı her seferde aynı boyutları oluşturması ve boyutların altındaki maddelerin her zaman ilgili oldukları boyutlara yüklenmeleri, seyahat acentelerinin hizmet kalitelerini yönetebilmeleri için daha tutarlı ve daha faydalı bilgiler sağlayabilecektir. Seyahat acentelerine, Bigne ve arkadaşları tarafından delphi analiziyle uyarlanmış SERVQUAL ölçeği ise, bunu tam olarak sağlayamamıştır. Buradan çıkacak sonuç, seyahat acenteleri için her zaman tutarlı boyutların sağlandığı ve boyutlar altındaki maddelerin ait oldukları boyutlara yüklendikleri ölçeklerin geliştirilebileceğidir. Bu yolda da SERVQUAL ölçeğindeki bazı maddelerin yeniden oluşturulmaları, yeni maddelerin eklenmesi, bazı maddelerin boyutlarının değiştirilmesi yapılabilecekler arasındadır (Llosa vd., 1998; 38 – 39). Bu yollarla yeniden yapılandırılacak ölçeğin, uygulandığı her seferde boyutları ve maddeleri konusunda daha tutarlı sonuçlar doğurması, yöneticilerin işlerini kolaylaştıracaktır.

Çalışmadaki analizler, hizmet kalitesinin belirtilen beş boyutu çerçevesinde yapılmış ve her maddenin ilgili oldukları boyutlara yüklendikleri varsayılmıştır. Bu analizler sonucunda, yöneticilerin beklenti değerleri ele alındığında en fazla beklenti değerlerine sahip boyutlar sırasıyla güvenilirlik, güvence, fiziksel olanaklar, isteklilik ve duyarlılık boyutları olmuştur. Özellikle, güvenilirlik ve güvence boyutlarının en fazla beklenti değerlerine sahip olması olağan bir sonuçtur. Buradaki önemli bir sonuç ise, fiziksel olanaklar boyutunun diğer çalışmalara oranla daha üst sırada yer almasıdır.

Beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki analizlerde, ideal standartları yansıtan beklenen hizmet konusunda, Ege Bölgesi'ndeki seyahat acentelerinin beklentileri, Türkiye'deki seyahat acenteleri tarafından hiçbir madde ve boyutta karşılanamamıştır. En fazla fark fiziksel olanaklar boyutunda kendini göstermiştir. Fiziksel olanaklar boyutunu, güvenilirlik, güvence, isteklilik ve duyarlılık boyutları izlemiştir.

Bir bakıma, boyutların ortalama beklenti değerleri ne kadar yüksekse, beklenen ve algılanan hizmet arasındaki fark da o kadar fazla olmuştur. Ama bu durum fiziksel olanaklar boyutu için farklıdır. Fiziksel olanaklar boyutu, en fazla ortalama beklenti değerine sahip üçüncü boyut olsa da algılanan ve beklenen hizmet arasındaki en büyük farkın bu boyut için olması, gerçekten dikkat çekicidir. Seyahat acentelerinde yapılan benzer çalışmalarda (Atılğan, 2001; 142; Ryan ve Cliff, 1997; 12), fiziksel olanaklar boyutu için genellikle beklenen ve algılanan hizmet arasında fark diğer boyutlara göre daha az olmuştur. Diğer çalışma sonuçlarına karşın, bu çalışmada Ege Bölgesi'ndeki seyahat acenteleri yöneticileri, Türkiye'deki seyahat acentelerini en fazla fiziksel olanaklar boyutunda yetersiz olarak değerlendirmişlerdir. Bu sonuç, Türkiye'deki seyahat acentelerinin ilk öncelikle fiziksel olanaklarını iyileştirmeleri gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

Ek olarak, seyahat acenteleri yöneticileri anketin en son bölümünde belirtmek istedikleriniz bölümüne yazmış olduklarından, sektördeki bazı yöneticilerin acenteleri sokak ve incoming olarak ayırdıkları görülmektedir. Yasal olarak böyle bir ayrımın olmamasına karşın, acenteciler arasında oluşan bu ayrım üzerinde önemle durmak gerekmektedir. Gerçekten de araştırmacı bu acenteler arasındaki farklılıkları, anketleri toplarken gözlemleyebilme şansını da yakalamıştır. Araştırmada, sokak acentesi diye tanımlanan, genellikle ana caddelerde ve sahil boylarında bulunan, bir iki renkli pano yardımıyla yakın çevreye olan günübirlik turların satışlarını yapan seyahat acenteleri gözlemlenmiş ve bu acentelerin özellikle fiziksel olanaklarının son derece yetersiz oldukları görülmüştür. Ayrıca, daha büyük fiziksel alanlarda faaliyetlerini yürüten, incoming faaliyetleri yaptıklarını belirten seyahat acentelerinin

fiziksel olanakları başta olmak üzere, sokak acentelerinden farklı oldukları gözlemlenmiştir.

Doğal olarak, Marmaris, Bodrum, Fethiye ve Kuşadası'nda gözlemlenen bu sonuçlar, tüm acenteler için de geçerli olmayacaktır. Sokak/lokal acentesi diye tanımlanan ama kaliteli hizmet veren acenteler olabileceği gibi, incoming faaliyeti yapan ama kalitesiz hizmet sunan acenteler de olabilecektir ama genelleme yapıldığında, sokak acentesi diye tanımlanan acentelerin özellikle fiziksel olanakları konusunda yetersiz oldukları gözlemlenmiştir.

Kaliteye sahip olmak adına katlanılacak maliyetlerin uzun dönemde geri döneceği ve rekabet avantajı kazandıracağı göz önüne alınarak, Türkiye'deki tüm seyahat acenteleri TKY'ni benimsemelidirler. Bu bağlamda, ilk öncelikle müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi gerekecektir. Bunun için de seyahat acenteleri gerekli pazarlama araştırmalarını yapmalı ve özellikle müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran çalışanlarının görüşlerini alıp, işletme içinde aşağıdan yukarıya iletişimi sağlamalıdır. Belirlenen müşteri gereksinimlerinin karşılanabilmesi için de, gerekli ekipmanlara, teknolojiye ve özellikle de çalışanlara sahip olmak çok önemlidir. Seyahat acenteleri yöneticileri, çalışanlarının müşteriler ile yüz yüze iletişim kurduklarını dikkate alarak, onların seçilmesinde ve eğitilmelerinde özel önem göstermelidirler. Seyahat acentesi yöneticileri, çalışanlarının performansını sadece kaç tane tur satışı yaptıklarını dikkate almayarak, aynı zamanda turları nasıl sattıkları, müşterilere nasıl bilgi verdikleri ve müşteriler ile nasıl ilgilendiklerini de performans değerlendirmelerinde göz önüne almalıdırlar. Böylece, çalışanlar rahat olacak, kendilerini sadece tur satmak için zorunlu hissetmeyecekler, müşterilere tur satmak için onları etkileyebilecek yanıltıcı bilgiler de vermeyeceklerdir. Hizmet sunumunun en önemli ögesi olan çalışanların, karşılaşılabilecekleri sorunlar ile ilgili rahat karar almalarının sağlamak için de yetkilendirilmeleri, sundukları hizmetin kalitesini arttıracaktır. Yetkilendirme, çalışanların iş stresini azaltacak ve çalışanları daha verimli kılacaktır. Daha verimli ve daha mutlu çalışanlar, müşterilere kaliteli hizmet sunacaklardır. Tatmin olan müşteriler ise seyahat acentesine tekrar

geleceklerdir. Tüm Türkiye'deki seyahat acentelerinin kaliteli hizmet sunmaları da ülkemizin diğer turizm merkezleriyle rekabet edebilirliğini arttıracaktır.

Türkiye'deki seyahat acentelerinin rekabet avantajı elde edebilmeleri için, hizmet kalitelerini doğru bir şekilde yönetebilmeleri gerekmektedir. Bunun için de ilk adım, şimdiki kalite seviyelerini belirlemektir. Bu amaçla yapılan bu araştırmada, seyahat acenteleri yöneticilerinin Türkiye'deki seyahat acentelerinin kalite algılamaları, sadece Ege Bölgesi'ndeki yöneticiler tarafından belirlenmiştir. Bu araştırmanın bir kısıtlaması olmakla birlikte, gelecek çalışmalarda, diğer bölgelerde bulunan seyahat acenteleri yöneticileri de araştırmaya dâhil edilebilecektir. Bununla birlikte, birkaç bölgeyi kapsayacak araştırmalar ile bölgeler arasındaki seyahat acenteleri yöneticilerinin kalite algılamaları arasındaki farklılıklar araştırılabilecektir. Ayrıca, seyahat acentelerinin hizmet kalitesini yöneticilerin, çalışanların, turistlerin, konaklama tesislerinin vb. görüş açısından belirleyecek çalışmalar yapılabilecektir. Bu bağlamda farklı görüş açıları tarafından Türkiye'deki seyahat acentelerinin kalitelerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve birbirleriyle karşılaştırılması, kalite geliştirme adına yapılacak çalışmaları daha sağlıklı bir hale getirecektir.

Çalışmada, beş boyuta ulaşılsa da, aynı boyut maddelerinin her zaman bir araya gelmemeleri ve analizlerin ilgili boyutların bir araya geldiğinin varsayılarak gerçekleştirilmesi, çalışmanın en önemli kısıtlamasıdır. Bu kısıtlamaya neden olan sonuç, SERVQUAL ölçeğinin en eleştirilen konusu olan boyutluluğu ile ilgilidir. SERVQUAL ölçeğini kullanacak gelecek çalışmalarda, bu sorunun üstesinden gelmek için ölçeğinin bazı maddelerinin değiştirilmesi, ölçeğe yeni maddelerin eklenmesi ya da bazı maddelerin boyutlarının değiştirilmesi yapılabilecekler arasındadır.

Bununla birlikte, gelecek araştırmalarda, bazı seyahat acenteleri yöneticilerinin belirttikleri ve araştırma da gözlemlenen seyahat acenteleri arasında ki sokak ve incoming ayrımı üzerinde özellikle durulmalıdır. Bu ayrımın müşteriler, oteller, yerel halk vb. tarafından ne kadar kabul edildiği ve bu acenteler arasındaki hizmet kalitesi farklılıkları da araştırılmalıdır.

KAYNAKÇA

Acuner, Şebnem Akın. (2003). *Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 655: Ankara.

Ahipaşaoğlu, H. Suavi. (2001). *Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması ve Yönetimi*. Detay Yayıncılık: Ankara.

Ahipaşaoğlu, H. Suavi ve İrfan Arıkan. (2003). *Seyahat İşletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri*. Detay Yayıncılık: Ankara.

Akat, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak. (1994). *İşletme Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.

Akbaba, A. ve İ. Kılınç. (2001). Hizmet Kalitesi ve Turizm İşletmelerinde SERVQUAL Uygulamaları. *Anatolia*, 12 (Güz).

Akın, Fahamet. (2002). *Sosyal Bilimlerde İstatistik*. Ekin Kitabevi: Bursa.

Altunışık, Remzi, Recai Çoşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya Kitabevi: İstanbul.

Andrew, Holden. (2000). *Environment and Tourism*. Routledge: London.

Armstrong, W. R., C. Mok. ve M. F. Go. (1997). The Importance of Cross-Cultural Expectations in The Measurement of Service Quality Perceptions in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 16 (2).

Asubonteng, P., J. K. Mc Cleary ve E. J. Swan. (1996). SERVQUAL Revisited: A Critical Review of Service Quality. *The Journal of Services Marketing*, 10 (6).

Atay, L. (2000). Seyahat Acentacılığı Faaliyetlerinin Hukuksal Açıdan İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (4).

Atılğan, Eda. (2001). *Hizmet Kalitesi Yönetimi ve Seyahat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Augustyn, M. M. (1998). The Road to Quality Enhancement in Tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (4).

Bahar, Ozan. (2004). *Türkiye’de Turizm Sektörünün Rekabet Gücü Analizi Üzerine Bir Alan Araştırması: Muğla Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Bağrıaçık, Atila. (1995). *Belgelerle Uygulamalı ISO 9000*. Bilim Teknik Yayınevi: Ankara.

Balcı, Ali. (1997). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. 72TDFO Bilgisayar-Yayıncılık: Ankara.

Baloğlu, Ş. ve Mehmet Magaloğlu. (2001). Tourism Destination Images of Turkey, Egypt, Greece and Italy as Perceived by US-Based Tour Operators. *Tourism Management*, 22 (1).

Barnett, M. ve C. Standing (2001). Repositioning Travel Agencies on the Internet. *Journal of Vacation Marketing*, 7 (2).

- Batman, O. ve H. H. Soybalı. (1999). An Examination of the Organisational Characteristics of German Travel Companies in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (1).
- Bendell, T., T. Penson ve S. Carr. (1995). The Quality Gurus-Their Approaches Described and Considered. *Managing Service Quality*, 5 (6).
- Berry, L. L. ve A. Parasuraman. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. The Free Press: New York.
- Berry, L. L., A. Parasuraman ve V. A. Zeithaml. (1988). The Service-Quality Puzzle. *Business Horizons*, 31 (5).
- Besterfield, H. Dale. (2004). *Quality Control*. Prentice Hall: USA.
- Bestefield, H. Dale, Carol Besterfield-Michna, H. Glen Besterfield ve Mary Besterfield-Sacre. (1999). *Total Quality Management*. Prentice Hall: New Jersey.
- Bigne, J. E., C. Martinez, M. J. Miquel ve L. Andreu. (2003). SERVQUAL Reliability and Validity in Travel Agencies. *Annals of Tourism Research*, 30 (1).
- Bownan, R. A. (1994). Inventory: The Opportunity Cost of Quality. *IIE Transactions*, 23 (3).
- Bozkurt, R. (1994). Kalitenin Esasları ve Deming'in Ondört İlkesi. *Verimlilik Dergisi*, 34 (3).
- Brown, T. J., A. Churchill ve J. P. Peter. (1993). Improving The Measurement of Service Quality. *Journal of Retailing*, 69 (1).
- Buhalis, D. (2000). Marketing The Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*, 21 (1).

Burkart, A. J. ve J. Medlik. (1986). *Tourism: Past, Present and Future*. William Heinemann Ltd: London.

Buttle, Francis. (1994). *Hotel and Food Service Marketing*. Cassell Educational Ltd.: London.

Buttle, F. (1996). SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda. *European Journal of Marketing*, 30 (2).

Caruana, A., M. T. Ewing ve B. Ramaseshan. (2000). Assessment of the Three-Column Format SERVQUAL: An Experimental Approach. *Journal of Business Research*, 49 (1).

Cavlek, N. (2002). Tour Operators and Destination Safety. *Annals of Tourism Research*, 29 (2).

Çetiner, Ertuğrul. (2001). *Seyahat İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları*. Gazi Kitabevi: Ankara.

Chatterjee, S. ve M.Yılmaz. (1993). Quality Confusion: Too Many Gurus not Enough disciplines. *Business Horizons*, 36 (3).

Cliff, A. ve C. Ryan. (1997). Vital Encounters: When Tourists Contact Travel Agents. (Editör). Ryan, Chris. *The Tourist Experience: A New Introduction*. Cassell: London.

Cronin, J. J., A. Steven ve A. Taylor. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56 (3).

Currie, E. Marion. (2000). *A Comparative Study of the Perceptions of Quality Service Delivery in a Community Recreation Research*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dalhousie University, Halifax.

Dabholkar, P. A., Shepherd C. D. ve Thorpe D. I. (2000). A Comprehensive Framework for Service Quality: An Investigation of Critical Conceptual and Measurement Issues Through a Longitudinal Study. *Journal of Retailing*, 76 (2).

Dale, B. G. ve J. J. Plunkett. (1995). *Quality Costing*. Chapman Hall: London.

Demirer, H. (1996). Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ölçümü. *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi: Hafta Sonu Semineri III*. Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu. Nevşehir.

Deng, S., R. Lawson ve Luiz Moutinho. (2000). Travel Agents' Attitudes Towards Automation and the Delivery of Service. *Asia Pacific Journal Of Marketing and Logistics*, 12 (4).

Denizer, Dündar. (1992). *Turizm Pazarlaması*. Yıldız Matbaacılık: Ankara.

Diñer, F. (1994). Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi. *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi: Hafta Sonu Semineri III*. Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu. Nevşehir.

Disney, J. (1999). Customer Satisfaction and Loyalty: The Critical Elements of Service Quality. *Total Quality Management*, 10 (4/5).

Doğan, Ö. (2000). Kalite Uygulamalarının işletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (1).

Doğan, Özlem ve Özkan Tütüncü. (2003). *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001:2000*. Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Matbaası: İzmir.

Doswell, Roger. (1997). *Tourism How Effective Management Makes the Difference*. Butterworth-Heinemann: Oxford.

Dotchin, A. J. ve S. J. Oakland (1994). Total Quality Management in Services Part 2: Service Quality. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 11(3).

Douglas, L. ve R. Connor. (2003). Attitudes to Service Quality-The Expectation Gap. *Nutrition and Food Science*, 33 (3/4).

Duke, R. Charles ve A. M. Persia. (1993). Effects of Distribution Channel Level on Tour Purchasing Attributes and Information Sources. (Editör). Uysal, Muzaffer ve R. Daniel Fesenmaier. *Communication and Channel Systems in Tourism Marketing*. The Haworth Press, Inc.: New York.

Edvardsson, Bo, Bertil Thomasson ve John Qvretveit. (1994). *Quality of Service: Making It Really Work*. McGraw Hill Book Company: Berkshire.

Eren, Erol. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım: İstanbul.

Feigenbaum, Armand V. (1991). *Total Quality Control*. McGraw Hill, Inc.: Singapore.

Fick, G. R. ve J. R. B. Ritchie. (1992). Seyahat ve Turizm Endüstrisinde Hizmet Kalitesinin Ölçümü. *Turizmde Seçme Makaleler: 15*. TUGEV: İstanbul.

Garvin, D. A. (1984). What Does Product Quality Really Mean?. *Sloan Management Review*, 26 (1).

Gee, Y. Chuck, James C. Makens ve Dexter J. L. Choy. (1997). *The Travel Industry*. John Wiley & Sons, Inc.: New York.

Ghobadian, A., S. Speller ve M. Jones. (1994). Service Quality Concepts and Models. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 11 (9).

Go, M. F. ve A. P. Williams. (1993). Competing and Cooperating in the Changing Tourism Channel System. (Editör). Uysal, Muzaffer ve, R. Daniel Fesenmaier. *Communication and Channel Systems in Tourism Marketing*. The Haworth Press, Inc.: New York.

Go, M ve R. Govers. (2000). Integrated Quality Management for Tourist Destinations: A European Perspective On Achieving Competitiveness. *Tourism Management*, 21 (1).

Godfrey, A. B. ve G. E. Kammerer. (1993). Service Quality vs. Manufacturing Quality: Five Myths Exploded. (Editör). Scheuing, Eberhard E. ve William F. Christopher. *The Service Quality Handbook*. Amacom: New York.

Grapentine, T. (1997). The History and Future of Service Quality Assessment. *Marketing Research*, 10 (4).

Gronroos, C. (1984). A Service Quality Model and It's Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4).

Gronroos, C. (1988). Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality. *Review of Business*, 9 (3).

Gronroos, C. (1993). Quality Comes to Service. (Editör). Scheuing, E. Eberhard ve F. William Christopher. *The Service Quality Handbook*. Amacom: New York.

Guneseckaran, A., S. K Goyal, Martikainen ve T.; Yli-Olli, P. (1988). Total Quality Management: A New Perspective for Improving Quality and Productivity. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 15 (8/9).

Gupta, M. ve S. V. Campbell (1995). The Cost of Quality. *Production and Inventory Management Journal*, 36 (3).

Gürsaka1 Necmi. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No:178: Bursa.

Güven, Sami. (1996). *Toplum Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ezgi Kitabevi: Bursa.

Hacıoğlu, Necdet. (2000). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*. Vipaş A.Ş.: Bursa.

Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tahtam ve William C. Black. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall: New Jersey.

Haksever, C. (1996). Total Quality Management in the Small Business Environment. *Business Horizons*, 39 (2).

Hansson, J. ve B. Klefsjö. (2003). A Core Value Model for Implementing Total Quality Management in Small Organizations. *The TQM Magazine*, 15 (29).

Harrington, Denis ve Tony Lenehan. (1998). *Managing Quality in Tourism: Theory and Practice*. Oak Tree Press: Dublin.

Helen, Howard. (2000). *Managing Quality*. UK Scitech Educational: Broadstairs.

Hindi, N. ve J. Rich. (1999). A Balance Sheet Approach to Accounting for Quality Costs. *Accounting and Finance Research*, 7 (4).

Holloway, J. Christopher. (1994). *The Business of Tourism*. Pitman Publishing: London.

Horner, Pauline. (1998). *Travel Agency Practice*. Longman: Essex.

<http://tursab.org.tr>. Erişim: Ağustos – Eylül 2004.

Huq, Z. ve J. D. Stolen. (1998). Total Quality Management Contrasts in Manufacturing and Service Industries. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 15 (2).

İçöz, Orhan. (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar*. Turhan Kitabevi: Ankara.

İçöz, Orhan. (2003). *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*. Turhan Kitabevi: Ankara.

İçöz, O., İ. Tavmergen ve P. Özdemir. (1999). Hizmet Pazarlamasında İnternet Kullanımı. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (3).

İçöz, Orhan, Turgut Var ve İbrahim İlhan. (2002). *Turizm Planlaması*. Turhan Kitabevi: Ankara

Jabnoun, N. ve A. H. Al-Tamimi (2003). Measuring Perceived Service Quality at UAE Commercial Banks. *The International Journal of Quality and Reliability Management*, 20 (4/5).

Kandampully, J. (1998). Service Quality to Service Loyalty: A Relationship Which Goes Beyond Customer Services. *Total Quality Management*, 9 (6).

- Karamustafa, K. (2000). Marketing-channel Relationships. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (4).
- Karasar, Niyazi. (2001). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Karasar, Niyazi. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Keogh, W. (1994). The Role of the Quality Assurance Professional in Determining Quality Costs. *Managing Auditing Journal*, 9 (4).
- Khan, M. (2003). ECOSERV: Eco Tourist's Quality Expectations. *Annals of Tourism Research*, 30 (1).
- Klenosky, D. B. ve R. E. Gitelson. (1998). Travel Agents' Destination Recommendations. *Annals of Tourism Research*, 25 (3).
- Kotas, Richard. (1999). *Management Accounting for Hospitality and Tourism*. International Thomson Business Press: London.
- Kotler, Philip. (2000). *Marketing Management*. Prentice Hall International, Inc.: New Jersey.
- Kozak, M. A. (1998). Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi: İlkeler ve Yönetimsel Özellikler İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, 3.
- Kozak, M. (2001). Comparative Assessment of Tourist Satisfaction with Destinations Across Two Destinations. *Tourism Management*, 22 (4).
- Kozak, M. (2004). The Practice of Destination-Based Total Quality Management. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 15 (2).

Kozak, M. ve M. Rimmington. (2000). Tourist Satisfaction With Mallorca, Spain As An Off-Season Destination. *Journal of Travel Research*, 38 (3).

Kozak, Nazmi, Meryem A. Kozak ve Metin Kozak. (2001). *Genel Turizm: İlkeler, Kavramlar*. Detay Yayıncılık: Ankara.

Kutlu, Ali H. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Maliyetleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Lam, T. K. P. (2002). Making Sense of SERVQUAL's Dimensions to the Chinese Customers in Macau. *Journal of Market-Focused Management*, 18 (2).

Lam, T. ve H. Q. Zhang. (1999). Service Quality of Travel Agent: The Case of Travel Agents In Hong Kong. *Tourism Management*, 20 (3).

Lam, S. S. K. ve K. S. Woo. (1997). Measuring Service Quality: A Test-Retest Reliability Investigation of SERVQUAL. *Journal of the Market Research Society*, 39 (2).

Lawler, E. E. (1994). Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible?. *Academy of Management Executive*, 8 (1).

Lee, C., T. Lee, C. Chang. (2001). Quality/Productivity Practices and Company Performance in China. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18 (6).

Lewis, B. R. (1993). Service Quality Management. *Marketing Intelligence and Planning*, 11 (4).

Lickorisch, J. Leonard ve L. Carson Jenkins. (1997). *An Introduction to Tourism*. Butterworth-Heinemann: Oxford.

Llosa, S., J. Chandon ve C. Orsingher. (1998). An Emprical Study of SERVQUAL's Dimensionality. *The Service Industries Journal*, 18 (2).

Lockwood, A. (1996) A Systematic Approach to Quality. (Editör). Lockwood, A. Michael Baker ve Andrew Ghillye. *Quality Management in Hospitality*. Cassell: New York.

Lopa, L. M. J. ve, F. R. Marecki. (1999). The Critical Role of Quality in The Tourism System. *Quality Progress*, 32 (8).

Lovelock, H. C. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, 47 (3).

Luk, S. T. K. (1997). An Examination of The Role of Marketing Culture in Service Quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (1).

Lumsdon, L. M. ve S. Swift (1999). The Role of the Tour Operator in South America: Argentina, Chile, Paraguay and Uruguay. *International Journal of Tourism Research*, 1 (6).

Lundberg, Donald. (1990). *The Tourist Business*. Van Nostrand Reinhold: New York.

McIntosh, W. Robert, R. Charles Goeldner ve R. Brent Ritchie. (2001). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. John Wiley & Sons Inc.: New York.

McKercher, B., T. Packer, M. K. Yau ve P. Lam. (2003). Travel Agents As Facilitators or Inhibitors of Travel Perceptions of People With Disabilities. *Tourism Management*, 24 (4).

Mısırlı, İrfan. (2002). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*. Detay Yayıncılık: Ankara.

Michie, D. A. ve G. L. Sullivan. (1990). The Role(s) of the International Travel Agent In the Travel Decision Process of Client Families. *Journal of Travel Research*, 29 (Fall).

Mill, Christie ve Alastair M. Morrison. (2002). *The Tourism System*. Kendall/Hunt Publishing Company: USA.

Mucuk, İsmet. (2001). *Pazarlama İlkeleri*. Türkmen Kitabevi: İstanbul.

Murphy, P., P. M. Pritchard ve B. Smith. (2000). The Destination Product and It's Impact on Traveller Perceptions. *Tourism Management*, 21 (1).

Musgrove, Clive ve Michael J. Fox. (1994). *Quality Costs: Their Impact on Company Strategy and Profitability*. Stanley Thornes: Cheltenham.

Okumuş, F. ve C. Topaloğlu. (2004). Turistik Destinasyonlarda Ürün Geliştirme ve Farklılaştırma: Dalyan Örneği. *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4 (1).

Olalı, Hasan ve Alp Timur. (1988). *Turizm Ekonomisi*. Ofis Ticaret Matbaacılık: İzmir.

Omachonu, K. ve Joel E. Ross. (1995). *Principles of Total Quality*. Kogan Page: USA.

Öner, Çiğdem. (1997). *Seyahat Ticareti*. Literatür Yayıncılık: İstanbul.

Parasuraman, A., L. L. Berry. ve V. A. Zeithaml (1991a). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67 (4).

Parasuraman, A., L. L. Berry ve V. A. Zeithaml (1991b). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, 32 (3).

Parasuraman, A., V. A. Zeithaml ve L. L. Berry (1985). A Conceptual Model of Service Quality and It's Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49 (4).

Parasuraman, A., V. A. Zeithaml ve L. L. Berry (1988). SERVQUAL: Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64 (1).

Parasuraman, A., V. A. Zeithaml. ve L. L. Berry. (1994). Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing*, 70 (3).

Pearce, L. Philip, Alastair A. Morrison ve Joy L. Rutledge (1998). *Tourism: Bridges Across Continents*. Mc Graw-Hill Book Company Australia Pty-Limited: Sydney.

Pfau, B., D. Detzel ve A. Geller. (1991). Satisfy Your Internal Customers. *The Journal of Business Strategy*, 12 (6).

Powers, Tom. (1997). *Marketing Hospitality*. John Wiley & Sons Inc.; New York.

Resmi Gazete No: 14320. Tarih: 28.09.1972.

Resmi Gazete No: 22747. Tarih: 04.09.1996.

Richardson, Terry L. (1997). *Total Quality Management*. Delmar Publishers: New York.

Ritchie, J. R. B. ve I. G. Crouch. (2000). The Competitive Destination: A Sustainability Perspective. *Tourism Management*, 21 (1).

Robinson, S. (1999). Measuring Service Quality: Current Thinking and Future Requirements. *Marketing Intelligence and Planning*, 17 (1).

Robson, Colin. (1994). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Blackwell Publishers: Oxford.

Rosander, A. C. (1989). *The Quest for Quality In Services*. American Society for Quality Control: USA.

Rosen, D. ve P. Karwan. (1994). Prioritizing the Dimensions of Service Quality: An Empirical Investigation and Strategic Assessment. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (4).

Ross, G. F. (1997). Travel Agency Employment Perceptions. *Tourism Management*, 18 (1).

Ryan, C. ve A. Cliff. (1997). Do Travel Agencies Measure Up to Customer Expectation? An Empirical Investigation of Travel Agencies' Service Quality as Measured By SERVQUAL. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 6 (2).

Sarafoğlu, Hıraç. (1996). *Seyahat Acentalarında Muhasebe Uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Schalkwyk, C. V. (1998). Total Quality Management and The Performance Measurement. *Total Quality Management*, 10 (2).

Scheuing, E. E. (1997). Suppliers and Purchasing. (Editör). Cortada, James W. ve John A. Woods. *The Quality YearBook*. McGraw Hill: New York.

Sevim, Adnan. (1999). *Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama*. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1102: Eskişehir.

Sheldon, J. P. (1986). The Tour Operator Industry. *Annals of Tourism Research*, 13 (3).

Sinclair, D. ve M. Zairi. (1995). Performance Measurement As An Obstacle to TQM. *The TQM Magazine*, 7 (2).

Smith, A. M. (1995). Measuring Service Quality: Is SERVQUAL Now Redundant? *Journal of Marketing Management*, 11 (1-3).

Smith, L. J. S. (1994). The Tourism Product. *Annals of Tourism Research*, 21 (1).

Stafford, M. R., V. Prybutok., B. P. Wells ve L. Kappelman. (1999). Assessing The Fit and Stability of Alternative Measures of Service Quality. *The Journal of Applied Business Research*, 15 (2).

Stahl, Michael J. (1995). *Management: Total Quality In A Global Environment*. Blackwell Business: Cambridge.

Stevens, P., B. Knutson ve M. Patton. (1995). DINESERV: A Tool For Measuring Service Quality In Restaurant. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (2).

Struebing, L. ve A. Calek. (1997). Customers Loyalty: Playing for Keeps. (Editör). Cortada, James W. ve John A. Woods. *The Quality YearBook*. McGraw Hill: New York.

Sun, H., I. K. Hui, Y.K. Agnes ve J. Frick. (2000). Employee Involvement and Quality Management. *The TQM Magazine*, 12 (5).

Sureshchander, G. S., C. Rajendran ve R. N. Anantharaman. (2002). The Relationship Between Management's Perception of Total Quality Service and Customer Perceptions of Service Quality. *Total Quality Management*, 13 (1).

Swanbrooke, John ve Susan Horner. (2001). *Consumer Behaviour in Tourism*. Butterworth-Heinemann: Oxford.

Tatikonda, V. I. ve R. Tatikonda. (1996). Measuring and Reporting The Cost of Quality. *Production and Inventory Management Journal*, 37 (2).

Tavmergen, İge P. (2002). *Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.

Teas, R. K. (1993). Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*, 57 (4).

Tekeli, Hasan. (2001). *Turizm Pazarlaması ve Planlaması*. Detay Yayıncılık: Ankara.

Towey, F. J. (1988). *Information Please: What Are Quality Costs?*. Management Accounting, 69 (9).

Troy, K. ve L. Schein (1993). Creating A Service Quality Culture. (Editör). Scheuing, E. Eberhard ve William F. Christopher. *The Service Quality Handbook*. Amacom: New York.

Tsang, J.H.Y. ve J. Antony. (2001). Total Quality Management in UK Service Organisations: Some Key Findings From A Survey. *Managing Service Quality*, 11 (2).

Tuncer, Doğan. (1986). *Turizmde Dağıtım Sistemi ve Planlaması ve Türkiye İçin bir Model Önerisi*. H.Ü. İ.İ.B.F. Yayınları No: 14: Ankara.

Tütüncü, Özkan. (2001). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi*. Turhan Kitabevi: Ankara.

Tütüncü, Ö. (2002). Seyahat Acentelerinde İş Tanımlama Ölçeği Kapsamında İş Doyumunun Ölçülmesi. *Anatolia*, 13 (2).

Usta, Öcal. (2001). *Genel Turizm*. Anadolu Matbaacılık: İzmir.

Urdang, B. S. Ve Richard M. H. (2001). Assessing Damage for Non-performance of A Travel Professional-A Suggested Use of Servqual. *Tourism Management*, 22 (5).

Uyguç, Nermin. (1998). *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım*. Dokuz Eylül Yayınları: İzmir.

Venkatesan, M. V. (1993). Empowering Employees. (Editör). Scheuing, E. Eberhard ve William F. Christopher. *The Service Quality Handbook*. Amacom: New York.

Vospitannik, N., D. Lielljohn ve R. Arnot (1997). Environments, Tourism and Tour Operators: 1985-1995 In Central and Eastern Europe. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (5/6).

Walker, R. John. (2001). *Introduction to Hospitality*. Prentice Hall: New Jersey.

Walsh, A., H. Hughes ve Daniel P. Maddox. (2002). Total Quality Management Continous Improvement: Is the Philosophy A Reality? *Journal of European Industrial Training*, 26 (6).

Williams, Christine ve John Busuell. (2003). *Service Quality In Leisure and Tourism*. CABI Publishing: Cambridge.

Wolkins, D. O. (1993). Service Quality Principles. (Editör). Scheuing, Eberhard E. ve William F. Christopher. *The Service Quality Handbook*. Amacom: New York.

Yale, Pat. (2000). *The Business of Tour Operations*. Longman: Essex.

Yarcan, Şükrü. (1998). *Turizm Endüstrisinin Yapısı*. Boğaziçi Üniversitesi Matbaası: İstanbul.

Yasin, M., M. Kunt ve T. M. Zimmerer. (2004). TQM Practices In Services Organisations: An Exploratory Into The Implementation, Outcome and Effectiveness. *Managing Service Quality*, 14 (5).

Yıldırım, H. (2002). Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları. *Öneri*, 17 (5).

Youell, Ray. (1998). *Tourism An Introduction*. Addison Wesley Longman Limited: New York.

Yükçü, Süleyman. (1999). *Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi*. Anadolu Matbaacılık: İzmir.

Yükselen, Cemal. (2003). *Pazarlama: İlkeler-Yönetim*. Detay Yayıncılık: Ankara.

Zeithaml, A. Valarie, A. Parasuraman ve Leonard L. Berry. (1990). *Delivering Quality Service*. The Free Press: New York.

SERVQUAL Ölçeği

Bu araştırma, sizin _____ hizmetleri hakkındaki fikirlerinizi içerir. Lütfen, her bir ifadede belirtilen özelliklere, _____ hizmeti veren işletmelerin ne derece sahip olmaları gerektiğini belirtiniz. Bunu, her bir ifadenin yanındaki yedi sayıdan birini seçerek yapınız. Eğer, _____ hizmeti veren işletmelerin o özelliğe kesinlikle sahip olmaları gerektiğini düşünüyorsanız 7'yi işaretleyin. Eğer, o özelliğe kesinlikle sahip olmamaları gerektiğini düşünüyorsanız 1'i işaretleyiniz. Doğru ya da yanlış cevap yoktur. Tek ilgilendiğimiz sizin _____ hizmeti veren işletmelerden beklentilerinizdir.

- B1. Günün şartlarına uygun ekipmana sahip olmalılar.
- B2. Fiziksel olanakları görsel çekiciliğe sahip olmalı.
- B3. Çalışanları iyi giyimli ve temiz görünümlü olmalıdırlar.
- B4. Bu işletmelerin fiziksel olanakları sundukları hizmet türü ile aynı doğrultuda olmalı.
- B5. Bu işletmeler, bir hizmeti belirli bir zamanda yapmaya söz vermişlerse, sözlerini yerine getirirler.
- B6. Bu işletmeler, müşterilerin problemleri olduğu zaman, problemin çözümüne yönelik güven vermelidirler.
- B7. Bu işletmeler, güvenilir olmalı.
- B8. Hizmetlerini, söz verdikleri zamanda sunmalıdırlar.
- B9. Kayıtlarını doğru tutmalılar.
- B10. Hizmetlerin ne zaman sunulacağını, tam olarak müşteriye söylemeleri beklenmemelidir.
- B11. Müşterilerin, bu işletme çalışanlarından hızlı hizmet sunmalarını beklemeleri gerçekçi olmaz.
- B12. Çalışanları, her zaman müşterilere yardım etme isteğinde olmak zorunda değildirler.

- B13. Çalışanları çok yoğun olduklarında, müşteri isteklerine hızla karşılık vermeyebilirler.
- B14. Müşteriler, bu işletme çalışanlarına güvenebilmelidirler.
- B15. Müşteriler, bu işletme çalışanları ile olan ilişkilerinde kendilerini güvende hissetmelidirler.
- B16. Çalışanları, kibar olmalıdırlar.
- B17. Çalışanları, işlerini iyi yapabilmek için, bu işletmelerden gerekli desteği alabilmelidirler.
- B18. Bu işletmelerden, müşterilere kişisel ilgi göstermeleri beklenmemelidir.
- B19. Bu işletme çalışanlarından, müşterilerine kişisel ilgi göstermeleri beklenemez.
- B20. Çalışanlardan, müşterilerinin gereksinimlerini bilmelerini beklemek gerçekçi değildir.
- B21. Bu işletmelerden, müşterilerinin yararını gönülden istemelerini beklemek gerçekçi değildir.
- B22. Bu işletmelerden, tüm müşterilerine uygun çalışma saatlerine sahip olmaları beklenmemelidir.

Aşağıdaki ifadeler, sizin XYZ işletmesi hakkındaki düşüncelerinizle ilgilidir. Lütfen her bir ifadede belirtilen özelliklere, XYZ işletmesinin ne derece sahip olduğunu belirtiniz. 7'yi işaretlemeniz sizin XYZ işletmesinin o özelliğe sahip olduğuna kesinlikle katıldığınızı; 1'i işaretlemeniz kesinlikle katılmadığınızı anlamına gelmektedir. Düşüncelerinizin gücüne göre aradaki sayılardan birini de işaretleyebilirsiniz. Doğru ya da yanlış cevap yoktur. Tek ilgilendiğimiz sizin XYZ işletmesi ile ilgili algılarınızdır.

- A1. XYZ işletmesi, günün şartlarına uygun ekipmana sahiptir.
- A2. XYZ işletmesinin fiziksel olanakları, görsel çekiciliğe sahiptir.
- A3. XYZ işletmesinin çalışanları, iyi giyimli ve temiz görünümlüdür.
- A4. XYZ işletmesinin fiziksel olanakları, sunduğu hizmet türü ile aynı doğrultudadır.
- A5. XYZ işletmesi, bir hizmeti belirli bir zamanda yapmayı söz vermişse, sözünü yerine getirir.

- A6. XYZ işletmesi, müşterilerin problemleri olduğu zaman, problemin çözümüne yönelik güven verir.
- A7. XYZ işletmesi, güvenilirdir.
- A8. XYZ işletmesi, hizmetlerini söz verdiği zamanda sunar.
- A9. XYZ işletmesi, kayıtlarını doğru tutar.
- A10. XYZ işletmesi, hizmetlerin ne zaman sunulacağını tam olarak müşteriye söylemez.
- A11. XYZ işletmesi çalışanlarından, hızlı hizmet almazsınız.
- A12. XYZ işletmesi çalışanları, her zaman müşterilere yardım etmek istemezler.
- A13. XYZ işletmesi çalışanları, müşteri isteklerine hızlı bir şekilde karşılık vermek için çok yoğundurlar.
- A14. XYZ işletmesi çalışanlarına, güvenebilirsiniz.
- A15. XYZ işletmesi ile olan ilişkilerinizde, kendinizi güvende hissedersiniz.
- A16. XYZ işletmesi çalışanları, kibardırlar.
- A17. XYZ işletmesi çalışanları, işlerini iyi yapabilmek için işletmelerinden gerekli desteği alırlar.
- A18. XYZ işletmesi, size kişisel ilgi göstermezler.
- A19. XYZ işletmesi çalışanları, size kişisel ilgi göstermezler.
- A20. XYZ işletmesi çalışanları, sizin gereksinimlerinizi bilmezler.
- A21. XYZ işletmesi, sizin yararınızı gönülden istemez.
- A22. XYZ işletmesi, tüm müşterilerine uygun çalışma saatlerine sahip değildir.

Not: Her ifadeden sonra 7'li ölçek gelmektedir.

Sayın Katılımcı;

Bu çalışma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans tezi için tarafımdan yürütülmektedir. Çalışmanın amacı; seyahat acenteleri yöneticilerinin hizmet kalitesi beklentilerini ve Türkiye'deki seyahat acentelerinde hizmet kalitesini nasıl algıladıklarını ortaya çıkarmaktır.

Çalışma sonuçları tamamen araştırma amaçlı kullanılacaktır. Anketi doldurmanız sekiz ya da on dakikanızı alacaktır. Gösterdiğiniz ilgiye teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

I BÖLÜM

Aşağıda yer alan hizmet kalitesi ile ilgili ifadeleri, doğru bulma düzeyinize göre, aşağıdaki ölçek doğrultusunda yedi sayıdan birini daire içine alarak belirtiniz. Lütfen aklınıza ilk gelen seçeneği daire içine alınız.	
7: Tamamen katılıyorum	3: Kısmen katılmıyorum
6: Katılıyorum	2: Katılmıyorum
5: Kısmen katılıyorum	1: Tamamen katılmıyorum
4: Ne katılıyorum ne de katılmıyorum	

1.1	Seyahat acentesi, modern görünümlü ekipmanlara ve yeni teknolojiye sahip olmalıdır.	1 2 3 4 5 6 7
1.2	Seyahat acentesinin fiziksel olanakları, iyi ve görsel çekiciliğe sahip olmalıdır.	1 2 3 4 5 6 7
1.3	Seyahat acentesi çalışanları, temiz ve düzenli görünmelidirler.	1 2 3 4 5 6 7
1.4	Seyahat acentesinin materyal ve dökümanları (broşürler, kataloglar vb.), görsel olarak çekici olmalıdır.	1 2 3 4 5 6 7
1.5	Seyahat acentesi, bir hizmeti belirli bir zamanda yapmaya söz vermişse, sözünü yerine getirmelidir.	1 2 3 4 5 6 7
1.6	Seyahat acentesi, müşterilerin bir problemi olduğunda, problemi çözmek için içten ilgi göstermelidir.	1 2 3 4 5 6 7
1.7	Seyahat acentesi, sürekli olarak iyi hizmet vermelidir.	1 2 3 4 5 6 7
1.8	Seyahat acentesi, hizmeti kararlaştırılmış zamanda yerine getirmelidir.	1 2 3 4 5 6 7
1.9	Seyahat acentesi, kayıtlarında-raporlarında hata yapmamaya özen göstermelidir.	1 2 3 4 5 6 7
1.10	Seyahat acentesi çalışanları, sunulan hizmet ve ürünler ile ilgili samimi ve detaylı bilgi vermelidirler.	1 2 3 4 5 6 7
1.11	Seyahat acentesi çalışanları, müşterilere hızlı ve etkili hizmet sunmalıdır.	1 2 3 4 5 6 7
1.12	Seyahat acentesi çalışanları, müşterilere her zaman yardım etmek istemelidirler.	1 2 3 4 5 6 7
1.13	Seyahat acentesi çalışanları, her bir müşterinin sorularını cevaplayabilmek için, her bir müşteriye yeterli zamanı ayırmalıdır.	1 2 3 4 5 6 7
1.14	Seyahat acentesi çalışanlarının davranışları, müşterilerine güven aşılamalıdır.	1 2 3 4 5 6 7
1.15	Müşteriler seyahat acentesi ile olan ilişkilerinde kendilerini güvende hissetmelidirler.	1 2 3 4 5 6 7
1.16	Seyahat acentesi çalışanları, müşterilere karşı sürekli olarak kibar olmalıdır.	1 2 3 4 5 6 7
1.17	Seyahat acentesi çalışanları, müşterilere sunulan ürün ve hizmetler ile ilgili soruları cevaplayabilecek yeterli bilgiye sahip olmalıdır.	1 2 3 4 5 6 7
1.18	Seyahat acentesi çalışanları, her bir müşteri ile ilgili konuları takip etmelidirler.	1 2 3 4 5 6 7
1.19	Seyahat acentesindeki çalışma saatleri, esnek olmalı ve farklı tipteki müşterilere göre uyarlanabilmelidir.	1 2 3 4 5 6 7
1.20	Seyahat acentesi çalışanları, müşterilerine bire bir ilgi göstermeli ve onlara gerekli bilgileri vermelidirler.	1 2 3 4 5 6 7
1.21	Seyahat acentesi, müşterilerinin yararı için, en iyiyi, elinden geldiğince aramalıdır.	1 2 3 4 5 6 7
1.22	Seyahat acentesi çalışanları, müşterilerinin özel ihtiyaçlarının ne olduğunu bilmelidirler.	1 2 3 4 5 6 7

II BÖLÜM

Aşağıda yer alan Türkiye'deki seyahat acentelerinin hizmet kalitesi ile ilgili ifadeleri, doğru bulma düzeyinize göre, aşağıdaki ölçek doğrultusunda yedi sayıdan birini daire içine alarak belirtiniz. Lütfen aklınıza ilk gelen seçeneği daire içine alınız.

7: Tamamen katılıyorum

3: Kısmen katılmıyorum

6: Katılıyorum

2: Katılmıyorum

5: Kısmen katılıyorum

1: Tamamen katılmıyorum

4: Ne katılıyorum ne de katılmıyorum

2.1	Türkiye'deki seyahat acenteleri, modern görünümlü ekipmanlara ve yeni teknolojiye sahiptirler.	1 2 3 4 5 6 7
2.2	Türkiye'deki seyahat acentelerinin fiziksel olanakları, iyi ve görsel çekiciliğe sahiptir.	1 2 3 4 5 6 7
2.3	Türkiye'deki seyahat acentesi çalışanları, temiz ve düzenli görünümlüdürler.	1 2 3 4 5 6 7
2.4	Türkiye'deki seyahat acentelerinin materyal ve dökümanları (broşürler, kataloglar vb.), görsel olarak çekicidir.	1 2 3 4 5 6 7
2.5	Türkiyede'ki seyahat acenteleri bir hizmeti, belirli bir zamanda yapmaya söz vermişlerse, sözlerini yerine getirirler.	1 2 3 4 5 6 7
2.6	Türkiye'deki seyahat acenteleri, müşterilerin bir problemi olduğunda, problemi çözmek için içten ilgi gösterirler.	1 2 3 4 5 6 7
2.7	Türkiye'deki seyahat acenteleri, sürekli olarak iyi hizmet verirler.	1 2 3 4 5 6 7
2.8	Türkiye'deki seyahat acenteleri, hizmeti kararlaştırılmış zamanda yerine getirirler.	1 2 3 4 5 6 7
2.9	Türkiye'deki seyahat acenteleri, kayıtlarında-raporlarında hata yapmamaya özen gösterirler.	1 2 3 4 5 6 7
2.10	Türkiye'deki seyahat acentesi çalışanları, sunulan hizmet ve ürünler ile ilgili samimi ve detaylı bilgi verirler.	1 2 3 4 5 6 7
2.11	Türkiye'deki seyahat acentesi çalışanları, müşterilere hızlı ve etkili hizmet sunarlar.	1 2 3 4 5 6 7
2.12	Türkiye'deki seyahat acentesi çalışanları, müşterilere her zaman yardım etmek isterler.	1 2 3 4 5 6 7
2.13	Türkiye'deki seyahat acentesi çalışanları, her bir müşterinin sorularını cevaplayabilmek için, her bir müşteriye yeterli zamanı ayırırlar.	1 2 3 4 5 6 7
2.14	Türkiye'deki seyahat acentesi çalışanlarının davranışları, müşterilerine güven aşılar.	1 2 3 4 5 6 7
2.15	Müşteriler, Türkiye'deki seyahat acenteleri ile olan ilişkilerinde kendilerini güvende hissederler.	1 2 3 4 5 6 7
2.16	Türkiye'deki seyahat acentesi çalışanları, müşterilere karşı sürekli olarak kibardırırlar.	1 2 3 4 5 6 7
2.17	Türkiye'deki seyahat acentesi çalışanları, müşterilere sunulan ürün ve hizmetler ile ilgili soruları cevaplayabilecek yeterli bilgiye sahiptirler.	1 2 3 4 5 6 7
2.18	Türkiye'deki seyahat acentesi çalışanları, her bir müşteri ile ilgili konuları takip ederler.	1 2 3 4 5 6 7
2.19	Türkiye'deki seyahat acentelerinde çalışma saatleri, esnek ve farklı tipteki müşterilere göre uyarlanabilir.	1 2 3 4 5 6 7
2.20	Türkiye'deki seyahat acentesi çalışanları, müşterilerine bire bir ilgi gösterirler ve onlara gerekli bilgileri verirler.	1 2 3 4 5 6 7
2.21	Türkiye'deki seyahat acenteleri, müşterilerinin yararı için, en iyiyi, ellerinden geldiğince ararlar.	1 2 3 4 5 6 7
2.22	Türkiye'deki seyahat acentesi çalışanları, müşterilerinin özel ihtiyaçlarının ne olduğunu bilirler.	1 2 3 4 5 6 7

III BÖLÜM

3. Acentenizin grubu:

() A () A-G () B () C

4. Acenteniz kaç yıldır hizmet vermektedir?

() 5 yıl ya da daha az () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ya da daha fazla

5. Acentemiz:

() Tüm yıl açıktır () Turizm sezonunda açıktır

6. Acentenizde çalışan toplam çalışan sayısını belirtiniz.

() 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21-25 () 26-30 () 30 ve üstü

7. Acentedeki göreviniz:

() Genel müdür () Genel müdür yardımcısı () Müdür () Bölüm/departman müdürü () Bölüm/departman şefi

8. Yaşınız:

() 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50-59 () 60 ve üstü

9. Turizm sektöründe toplam çalışma süreniz:

() 5 yıldan az () 5-9 yıl () 10-14 yıl () 15-19 yıl () 20 yıl ve üstü

10. Cinsiyetiniz:

() Erkek () Kadın

11. Eğitim durumunuz:

() İlk öğretim

Lise

Ön lisans

Lisans

Lisans üstü

() Turizm
Programı

() Diğer

() Turizm
Programı

() Diğer

() Turizm
Programı

() Diğer

() Turizm
Programı

() Diğer

Belirtmek istedikleriniz:

İLGİNİZE TEŞEKKÜR EDERİM

Not: Araştırma sonuçları hakkında bilgi sahibi olmak istiyorsanız, e-posta adresiniz: