

**T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI**

**KURUMSAL DANIŞMANLIK HİZMETLERİNDE KALİTE VE  
SERVQUAL ÖLÇEĞİ İLE ÖLÇÜLMESİ**

**MASTER TEZİ**

**Hazırlayan  
Osman Mehmet Hüseyin ERENAY**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. M. Mithat ÜNER**

**Ankara-2007**



**T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI**

**KURUMSAL DANIŞMANLIK HİZMETLERİNDE KALİTE VE  
SERVQUAL ÖLÇEĞİ İLE ÖLÇÜLMESİ**

**MASTER TEZİ**

**Hazırlayan  
Osman Mehmet Hüseyin ERENAY**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. M. Mithat ÜNER**

**Ankara-2007**

### **ONAY**

Osman Mehmet Hüseyin ERENAY tarafından hazırlanan “Kurumsal Danışmanlık Hizmetlerinde Kalite ve SERVQUAL Ölçeği İle Ölçülmesi” başlıklı bu çalışma, 17 Aralık 2007 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı/Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

.....

Prof. Dr. Eyüp AKTEPE (Başkan)

.....

Prof Dr. M. Mithat ÜNER (Danışman)

.....

Prof Dr. Sanem ALKİBAY (Üye)

## **ÖNSÖZ**

Tez çalışması boyunca değerli yardım ve yönlendirmelerinden dolayı tez danışmanım Prof Dr. Mithat ÜNER'e ve Yrd. Doç. Dr. Mehmet BAŞ'a, beni her zaman destekleyen ve tez süresince beni yalnız bırakmayan eşim Serap Gülizar ERENAY'a , Türkiye'deki eğitim hayatım boyunca beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan ve desteğini esirgemeyen Kerkük'teki aileme ve Türkiye'deki ailem Ziya Ailelerine özellikle de Sn. Münife Ziya hanımefendiye ve Dr. Mustafa Ziya'ya teşekkürü borç bilirim.

## İÇİNDEKİLER

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| ÖNSÖZ .....                   | i  |
| İÇİNDEKİLER .....             | ii |
| SİMGELER VE KISALTMALAR ..... | iv |
| TABLolar/ŞEKİLLER .....       | v  |
| GİRİŞ .....                   | 1  |

## BİRİNCİ BÖLÜM

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| 1. KURUMSAL DANIŞMANLIK VE HİZMET KAVRAMI .....   | 4  |
| 1.1. DANIŞMANLIK .....                            | 4  |
| 1.1.1. Danışmanlığa Genel Bir Bakış.....          | 5  |
| 1.1.2. Danışmanlık, Tanım ve Kavramlar .....      | 6  |
| 1.1.3. Danışmanlık Türleri .....                  | 7  |
| 1.1.4. Danışmanlık Süreci .....                   | 12 |
| 1.1.4.1. Giriş aşaması.....                       | 14 |
| 1.1.4.2. Problemin Tanımlanması.....              | 19 |
| 1.1.4.3. Eylem Planı .....                        | 24 |
| 1.1.4.4. Uygulama .....                           | 26 |
| 1.1.4.5. Sonuç (bitirme) .....                    | 27 |
| 1.1.4.6. Son Raporlama.....                       | 29 |
| 1.2. HİZMET .....                                 | 30 |
| 1.2.1. Hizmet Sektörüne Genel Bir Bakış .....     | 30 |
| 1.2.2. Hizmet Tanımı .....                        | 30 |
| 1.2.3. Hizmetlerin Özellikleri .....              | 31 |
| 1.2.4. Hizmet Paketi ve Toplam Hizmet Paketi..... | 34 |
| 1.2.5. Hizmetlerin Sınıflandırılması.....         | 36 |

## İKİNCİ BÖLÜM

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 2. HİZMET KALİTESİ VE MODELLERİ ..... | 41 |
|---------------------------------------|----|

|        |                                                              |    |
|--------|--------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.   | KALİTE .....                                                 | 41 |
| 2.1.1. | Kalite Kavramı .....                                         | 41 |
| 2.1.2. | Hizmet Kalitesi Tanımı.....                                  | 43 |
| 2.1.3. | Hizmet Kalitesi Özellikleri .....                            | 47 |
| 2.1.4. | Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler .....                  | 49 |
| 2.1.5. | Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi.....                         | 52 |
| 2.2.   | HİZMET KALİTESİNİ AÇIKLAYAN MODELLER .....                   | 54 |
| 2.2.1. | Algılanan Hizmet Kalitesi.....                               | 54 |
| 2.2.2. | Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin Fark Analizi Modeli ..... | 58 |
| 2.2.3. | Grönroos'un Kalite Modeli .....                              | 63 |
| 2.2.4. | Gummesson'un Kalite Modeli.....                              | 64 |
| 2.2.5. | Grönroos ve Gummesson'un Kalite Modeli .....                 | 66 |
| 2.2.6. | Kano Modeli .....                                            | 68 |
| 2.3.   | SERVQUAL MODELİ.....                                         | 70 |
| 2.3.1. | Tanımı ve Gelişimi.....                                      | 70 |
| 2.3.2. | Puan Hesaplama Şekli .....                                   | 72 |

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

|     |                                                                                                |     |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.  | SERVQUAL MODELİ KULLANILARAK KURUMSAL DANIŞMANLIK<br>HİZMETİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA..... | 73  |
| 3.1 | ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI .....                                            | 73  |
| 3.2 | ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....                                                                     | 74  |
| 3.3 | UYGULAMA, BULGULAR VE YORUMLAR .....                                                           | 78  |
|     | KAYNAKÇA .....                                                                                 | 91  |
|     | EKLER .....                                                                                    | 97  |
|     | ÖZET .....                                                                                     | 101 |
|     | ABSTRACT.....                                                                                  | 102 |

## **SİMGELER VE KISALTMALAR**

c. : Cilt

Nu. : Numara

s. : Sayfa

THKY : Toplam hizmet kalitesi yönetimini

TKY : Toplam kalite yönetimi

Vol. : Volume

## TABLOLAR/ŞEKİLLER

### TABLOLAR

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1: Danışmanlık Türleri .....                                                                    | 8  |
| Tablo 2: Mallar ve hizmetler arasındaki farklar ve ortaya çıkardığı sorunlar .....                    | 34 |
| Tablo 3: Hizmetlerin sınıflandırılması .....                                                          | 37 |
| Tablo 4: Hizmet kalitesi boyutları ve önermeleri .....                                                | 76 |
| Tablo 5: Ağırlıklandırılmış ve ağırlıklandırılmamış SERVQUAL puanları ve toplam kalite puanları ..... | 84 |

### ŞEKİLLER

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1: Giriş aşamasındaki ilk dört adımı .....                        | 14 |
| Şekil 2: Danışmanlık sözleşmesinin boyutları .....                      | 16 |
| Şekil 3: Danışmanlık sözleşmesinin aşamaları .....                      | 18 |
| Şekil 4: Problemin tanımlanması .....                                   | 20 |
| Şekil 5: Çözüm geliştirme aşamaları .....                               | 25 |
| Şekil 6: Danışmanlık sürecinin değerlendirilmesi .....                  | 28 |
| Şekil 7: Müşteri Gereksinimleri ve Hizmet Paketi .....                  | 35 |
| Şekil 8: Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler .....                    | 51 |
| Şekil 9: Müşterinin hizmet beklentilerini etkileyen faktörler .....     | 55 |
| Şekil 10: Algılanan Hizmet Kalitesi .....                               | 57 |
| Şekil 11: Fark Analizi Modeli .....                                     | 59 |
| Şekil 12: Grönroos'un Kalite Modeli .....                               | 64 |
| Şekil 13: Grönroos ve Gummesson'un Kalite Modeli .....                  | 67 |
| Şekil 14: Kano modeli .....                                             | 69 |
| Şekil 15: Ankete katılan kurumların faaliyet sürelerinin dağılımı ..... | 79 |

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 16: Çalışmaya katılan kurumların aldıkları kurumsal danışmanlık alanları .....                    | 80 |
| Şekil 17: Kurumsal danışmanlık hizmetlerinin devamlılığa göre sınıflandırılması.....                    | 81 |
| Şekil 18: Özel öğretim kurumlarının hizmet aldığı danışmanlık firma sayısı .                            | 81 |
| Şekil 19: Danışmanlık hizmetlerinin özel öğretim kurumlarına olan yansıması .....                       | 82 |
| Şekil 20: Özel öğretim kurumlarına göre satın aldıkları hizmetin kalite boyutları önem dereceleri ..... | 82 |

## GİRİŞ

Dünyada teknoloji alanında hızlı değişimin ve gelişimin sonucunda ortaya çıkan yeni iletişim teknolojileri ve beraberinde gelişen Internet teknolojisi toplumları hiçbir zaman olmadıkları kadar birbirlerine yakınlaştırmıştır. Artık mekan ve zaman kavramları değişmiş ve dünya adeta bir köye benzemeye başlamıştır. Toplumlar arasındaki bu yakınlaşma ülkeler arasındaki sınırların pek çok alanda kalkmasına neden olmaktadır. Bu sınırlar, özellikle ekonomik alanda zayıflamış ve iletişim alanında da ortadan kalkmaya başlamıştır.

Bu gelişimin getirdiği globalleşme iş hayatına da yansımaktadır. İşletmeler belirli bir ülkedeki ekonomik faaliyetlerin sonucundan etkilenmekte ve ona karşı önlem almak zorunda kalmaktadırlar. Örneğin ABD'deki faiz oranları artık bütün dünyadaki yatırımcıları ve hatta ülke merkez bankalarını ilgilendirmektedir. Artık yatırım ve iş ortamında sınırlar kalkmış olup tüm dünyayı kapsamaktadır. Bu değişimle birlikte rekabet kavramı da değişmiştir. İşletmeler artık bulundukları şehir ve ülke dışındaki işletmelerle rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Buna ilaveten globalleşmenin sonucu olarak tüketicilerin tüketim alışkanlıklarında, beklentilerinde ve ihtiyaçlarında değişim yaşanmaktadır. Bu hızlı değişimi karşılamak için işletmeler sundukları hizmet ve malların ürün çeşitliliğini ve kalitesini arttırmak zorunda kalmaktadırlar. Sonuçta işletmelerin uzun vadede ayakta kalmaları için "müşteri memnuniyeti" kavramını benimsemeleri ve bu doğrultuda faaliyet göstermeleri bir zorunluluk haline gelmiştir.

Müşterilerin mutluluğu ve memnuniyeti artık yüksek kalitedeki mal ve hizmetlerin sunumu sonucunda oluşmaktadır. Bu memnuniyet ancak müşterinin istediği özellikte, ihtiyacını tamamen karşılayan ve hatta aşan mal ve hizmetler sunulduğu takdirde ortaya çıkmaktadır. Böylece malların ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi işletmeler için zorunlu hale gelmiştir.

Başlangıçta kalitenin yükseltilmesine yönelik araştırma ve çalışmalar somut ürünler alanında faaliyet gösteren imalat sanayinde uygulanmaya başlamıştır. Ne var ki hizmet sektörünün gelişimi ve piyasadaki yerinin büyümesiyle birlikte bu alanda da kaliteli hizmet sunma zorunlu bir hale gelmiştir. Ancak hizmetlerin özgün yapısı gereği kaliteli hizmet sunmak somut malların kalite kavramlarından farklılık göstermektedir. Hizmetlerin kalitesini somut mallarda olduğu gibi ölçmek mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler kaliteyi yakalamak için sundukları hizmetlerin müşterileri ne kadar tatmin ettiğine bakmaktadırlar. İşletmelerin esas amacı müşterilerin tatmini ve memnuniyeti olduğu için, bu iki kavram hizmet kalitesini belirlemekte hayati önem kazanmaktadır.

Bu tez çalışmasıyla hizmet kalitesinin en az somut malların kalitesi kadar bir öneme sahip olduğunun ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışmada hizmet kalitesi alanına hem teorik hem de ölçüm ve uygulama açısından katkıda bulunulması hedeflenmiştir.

Türkiye’de özellikle “Sağlık” ve “Eğitim” alanlarında hizmet kalitesi ölçümüne yönelik pek çok araştırma bulunmaktadır. Ancak bu alanların dışında genel olarak diğer sektörlerle yönelik çalışmaların yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu noktadan yola çıkılarak bütün iş kollarının ve sektörlerin yararlandığı “kurumsal danışmanlık” sektörü seçilmiş ve bu sektörün sunduğu hizmetlerin kalitesinin ölçümüne yönelik bir uygulama çalışması yapılmıştır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; danışmanlık, danışmanlık sektörü, danışmanların sunduğu hizmetlerin özellikleri ve danışmanlık süreci ele alınmıştır. Buna ilaveten hizmet kavramı , özellikleri, sınıflandırılması, kendine özgü yapısı, mallarla arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

İkinci bölümde; kalite kavramı, hizmet kalitesi, hizmet kalitesi özellikleri, hizmet kalitesini etkileyen faktörler, algılanan hizmet kalitesi kavramı ve etkileyen faktörler, hizmet kalitesini açıklayan modeller ve uygulama bölümünde kullanılan SERVQUAL yönteminin tanımı, gelişimi ve hizmet kalitesi puanlarının hesaplama şekli ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde; kurumsal danışmanlık hizmeti alan özel öğretim kurumlarıyla bir uygulama çalışması yapılmıştır. Bu uygulama çalışmasının amacı, özel öğretim kurumlarının almış oldukları kurumsal danışmanlık hizmetlerinde beklentilerinin ve algıladıkları hizmet kalitesinin ölçümüdür. Ölçek olarak da SERVQUAL yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçların hem uygulamacılara hem de bu alanda yapılacak sonraki araştırmalara yeni fikirler verebileceği düşünülmüştür.

Sonuç kısmında ise araştırmada elde edilen bulgular dikkate alınarak çeşitli öneriler sunulmuştur.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **1. KURUMSAL DANIŞMANLIK VE HİZMET KAVRAMI**

#### **1.1. DANIŞMANLIK**

Dünyada ekonomik faaliyetlerin git gide karmaşık bir hal alması ve bunun beraberinde küreselleşen dünya farklı kültürlerin ve insanların gereksinimlerine cevap verme zorunluluğunu getirmiştir. Dünyadaki en eski mesleklerden birisi olmakla beraber danışmanlık mesleği, bu yeni ekonomik düzenle birlikte hızla gelişmiş ve profesyonel bir kurum halini almıştır. İnsanın hayatında farkında olmasa da pek çok danışman bulunmaktadır. Örnek olarak ilk danışmanları evde annesi ve babası, eğitim hayatında ise öğretmenleridir. Bireyin hayatında ve kişiliğinin gelişimde bu tarz danışmanlar büyük önem arz etmektedir. Kurumlar da yaşamlarının başlangıcında ve devamında pek çok konuda danışmanlara başvurmaktadır. Bir şirketin kuruluşu, kurulum öncesi yaptırdığı fizibilite çalışmaları, kuruluş yeri seçimi, faaliyet alanı araştırmaları gibi pek çok ön çalışma gerektirir. Bu aşamada alanında uzman olan danışmanlardan yararlanılır. Sonraki süreçlerde ise karmaşık bir hal alan ekonomi içerisinde fırsatları yakalamak, piyasa olumsuzluklarını öngörmek ve bertaraf etmek gibi konular şirketlerin sadece kendi insan kaynaklarını kullanarak baş edebilecekleri konular değildir. Örnek olarak bir şirket markasını başka bir ülkede korumak istiyorsa ilgili ülkedeki bir fikri hakların korunması konusunda uzman bir danışmanlık firmasıyla anlaşarak ilgili süreçleri takip edebilir ve markasını tescil ettirir. Şirketin kendisi bu süreçte soyunursa zaten belli olan prosedürleri tekrar öğrenmesi gerekir ki bu da daha pahalı bir süreçtir ve çok daha uzun sürer. Danışmanlık şirketleriyle çalışmak firmayı Amerika'yı tekrar keşfetmekten kurtarır.

### 1.1.1. Danışmanlığa Genel Bir Bakış

Danışmanlık mesleği en eski mesleklerden birisi olmasına rağmen, profesyonel bir meslek sayılması 1879'da İngiltere İşletmeler Kanunun değişmesiyle, muhasebecilerin defter tutma sorumluluklarına ilaveten denetim sorumluluğunun da eklenmesiyledir<sup>1</sup>. Bugünkü anlamda danışmanlık Amerika'da ortaya çıkmıştır. 1920'lerde Taylor'ın iş akışını rasyonelleştirme çabaları işletmelerde memnuniyet yaratmıştır. Bu yaklaşım üniversite mezunları ve az sayıdaki uygulayıcı tarafından danışmanlık şeklinde şirketlere taşındı<sup>2</sup>. Yılda %20 büyümeye sahip olduğu tahmin edilen bu sektörde 1980'lerde 18.000, 2000 yılında ise 550.000 yönetim danışmanı olduğu tahmin edilmektedir<sup>3</sup>.

Teknolojinin hızlı gelişimi ve iş hayatının kompleks hale gelmesi danışmanlara ihtiyacı artırmaktadır. Konu uzmanları her zaman bir organizasyon yapısı içerisinde bulunmayabilir. Dolayısıyla bu uzmanlara proje bazında veya belirli bir sorunu çözmek için ihtiyaç duyulabilmektedir.

Türkiye'de danışmanlık firmaları Yönetim Danışmanları Derneği altında örgütlenmektedirler. Dernek bünyesinde 160 üye bulunmakta olup bunların neredeyse %90'ı İstanbul'dadır. Dernek aynı zamanda CMC (Certified Management Consultant) kuruluşunun Türkiye'deki yetkili kuruluşudur<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Sam W.Burcus, Joseph W. Wilkonson, **Handbook of Management Consulting Services**, McGraw-Hill, 1986, s.9-10

<sup>2</sup> Atilla Altop, **Yönetim Danışmanlığı Sözleşmesi**, Vedat Kitapçılık, 1. baskı, İstanbul, 2003, s.6

<sup>3</sup> Ebru Hayat Erdost, **Danışmanlık Hizmeti ve Türkiye'de Yönetim Danışmanlığı Firmaları**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2003, s. 1

<sup>4</sup> (Erişim) <http://www.ydd.org.tr>, 30 Ağustos 2007.

### 1.1.2. Danışmanlık, Tanım ve Kavramlar

Danışmanlık kavramının herkes tarafından kabul edilmiş standart bir tanımı bulunmamaktadır. Danışmanlık en basit şekilde “ Yöneticilere yardım ederek sorunları belirleme ve çözüm önerme işidir.”. İşletme ekonomisi literatüründe ise “Olay bazında veya devamlı olarak, işletmelere işletme dışındaki üçüncü kişiler tarafından sözleşme çerçevesinde know-how sunulması” şeklinde başka bir tanımı vardır<sup>5</sup>. Fritz Steele’in tanımına göre ise “ Danışmanlık süreci, bir görevin ve bir dizi görevin içerik, süreç veya yapısı ile ilgili konularda danışmanın kendisinin direkt olarak yapmaktan sorumlu olmadığı, başkalarına o görevi yapmaları için yardım etme sürecidir”. Çok daha geniş bir tanım sunan Peter Block ise danışmanlığı “Danışmanın, gerçekleşmesi üzerine direk olarak kontrol yetkisi olmadan değiştirmeye veya geliştirmeye çalıştığı durumdur.” şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanıma göre nerdeyse herkes bilerek veya bilmeyerek danışman konumundadır<sup>6</sup>.

Yukarıda sıralanan tanımlardan yola çıkarak danışmanlık sürecinin ortak noktalarını şöyle sıralayabiliriz:

- Belirli bir sürece veya olaya değiştirme veya geliştirme amaçlı yardım,
- Bu yardımın 3. kişiler tarafından yapılması,
- Yardım eden kişinin/kişilerin olayın gerçekleşmesi üzerinde direkt olarak yetkilerinin bulunmaması.

---

<sup>5</sup> Atilla Altop, **a.g.e.**, s.5

<sup>6</sup> Milan Kubr, **Management Consulting A Guide To The Profession**, International Labour Office, 2nd Edition, Geneva, 1986, s.3

Danışmanın olaylar ve sorunlar üzerinden direkt bir müdahale yetkisi olmaması yöneticiden ayrıldığı en önemli noktadır. Olaylar üzerinde yetkiye sahip olmasıyla birlikte danışmanlık süreci biter ve yöneticilik süreci başlar<sup>7</sup>.

Profesyonel anlamda danışmanlık “Deneyimli ve nitelikli kişilerin objektif ve bağımsız bir şekilde bir organizasyona belirli bir sözleşme çerçevesinde organizasyon içerisindeki sorunları tespit etmek, analiz etmek, çözüm önermek ve istenildiği takdirde çözümleri uygulamada yardımcı olmaktır.”<sup>8</sup>. Bu tanım aslında yönetim danışmanlığı için kullanılsa da kurumsal danışmanlık hizmetleri neredeyse aynı öğeleri taşıdığından bu alanda da kullanılabilir.

Profesyonel anlamda danışmanlık hizmetlerinin diğer danışmanlık türlerinden ve özellikle yönlendirme ve nasihat niteliği taşıyan türlerden en önemli farkı ise belirli bir sözleşme çerçevesinde yapılması ve karşılığında para ödenmesidir. Buna ilaveten diğer önemli fark ise bu hizmetin bilimsel yöntemler kullanılarak verilmesidir.

### 1.1.3. Danışmanlık Türleri

Pek çok yönden danışmanlık hizmetlerini sınıflandırmak mümkündür. Süresi itibariyle süreli ve süresiz olarak veya konusu itibariyle yönetim, mühendislik, finansal v.b. alanlardaki danışmanlık ne kadar çok türün ortaya konulabileceğini gösterir. Genel anlamda danışmanların sundukları hizmetlerden yola çıkıldığında alttaki türler ortaya çıkacaktır:

1. Yardımcı danışman: Bu türde müşteri, danışmanın bilgisinden yararlanarak kendisinin karar verdiği işleri danışmana yaptırır. Burada

<sup>7</sup> Peter Block, **Flawless Consulting**, Pfeiffer & Company, 1981, s.1

<sup>8</sup> Milan Kubr, **a.g.e.**, s.3

danışmanın karar alma sürecine her hangi bir etkisi yoktur sadece kendisine verilen işleri yapmaktadır.

2. Uzman danışman: Birinci türün tam tersi bir işleyişe sahiptir. Danışman, sorunların belirlenmesinden, çözüm yöntemlerinin seçilmesinden, verilerin toplanmasından ve sorunun çözümüne kadarki süreçten sorumludur. Müşteri tamamen pasif bir konumdadır. Bu türde danışman belirli bir sürecin yöneticiliğini yapmaktadır.
3. İş birliği yapan danışman: Önceki iki türün ortak bir noktada buluşmuş halini ortaya koymaktadır. Sorunu belirleme ve çözme süreci tamamen müşteri ve danışman arasında yapılan iş paylaşımı ve işbirliği doğrultusunda yapılmaktadır. Bu danışmanlık türlerini alttaki tablo ile açıklayabiliriz:

Tablo 1: Danışmanlık Türleri

| DANIŞMAN TÜRÜ              | GÖREVİ                       | SORUN ÇÖZME BİÇİMİ                                                      | ÇALIŞMANIN KAPSAMI                                                                               | MÜŞTERİNİN KATILMASI                                                                   | OLUMLU YANITLAR                                                                                                                                                 | SAKINCALI YANITLAR                                                                                                                                                   | MÜŞTERİNİN BAŞVURUSU |
|----------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Yardımcı Danışman</b>   | Müşterinin Emirlerine Uymak. | Müşterinin Emirlerini Uygulamak.                                        | Müşterinin Çözümlerini Uygulamak.                                                                | Danışmanlık İşlerinin Bütün Safhalarını Yönlendirmek.                                  | Sorunun Çözümü İçin Kullanılabilir. Yüksek Düzeyde Yönetici Desteğine Gereksinim Yoktur Sorunu Çözmek İçin Bir Eleman İstihdam Etmeden Daha Düşük Maliyetlidir. | Müşterinin Teşhisi Yanlış Olabilir. Daha İyi Çözümler Önermeye Olanak Yoktur. Genellikle Bir Yönetici Aracı Olarak Değerlendirilir Ve Bu Yüzden Dirençle Karşılanır. |                      |
| <b>İşbirlikçi Danışman</b> | Sorunu Tanımlar              | Müşteri Personeli İle Birlikte Geçerli Bütün Çözümler İçin Ortak Öneri. | Önce Soruna Ortak Tanım. İkinci Olarak Eksi Ve Artı Yanlarıyla Ortak Alternatif Çözümler Önermek | Onaylanan Tavsiyelerin Rapor Edilmesi Ve Uygulanması Dahil Projenin Bütün Safhalarına. | İlgili Çözümlerin Seçimini Müşteri Yapar Ve Bunu Kabul eder. Müşterinin Katılımı Yoluyla Onay Ve Destek Elde Eder                                               | Müşterinin Kabullemesi Sürekli Söz Konusu Olduğundan Yavaş İşleyen Bir Mekanizmadır Müşteri Personeli                                                                |                      |

|                       |                             |                                  |                                  |                                                               |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                      |  |
|-----------------------|-----------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                       |                             |                                  |                                  |                                                               | Sorun Çözme Ve Karar Vermede Müşteri Personeli Eğitilir.                                                                                                                             | Sürekli İşle İlgilendiğinden Maliyeti Yüksekler.                                                                                                                                                                                     |  |
| <b>Uzman Danışman</b> | Müşterinin Sorununu Çözmek. | Tek Taraflı Karar Verilen Çözüm. | Danışmanın Çözümünün Uygulanması | Danışmanın Çözümünün Muhtemel Gözden Geçirilmesi Dışında Hiç. | Uygulama Ve Sonuçlandırma Sürecine Hızlı Başlama.<br>Yüksek Yönetim Dışında Destek Kazanmak İçin Zamana Gereksinim Yoktur.<br>Hazır Olmayan Çözümler Açısından Nispi Olarak Ucuzdur. | Çözüm Başarılı Olmaz İse Suçlanan Danışman Olur.<br>Kuruluş Uzmanlarının Katılması Konusu Dirençle Karşılır.<br>Çözüm İçin Yönetimin Anlayış Ve Destek Sağlaması Söz Konusu Değildir.<br>Müşteri Kuruluş Personeli Bir Şey Öğrenmez. |  |

Kaynak: Burhan Albayrak, **Proje Yönetimi ve Danışmanlık**, Alfa Basım Yayım, 2.baskı, 1998, s.166

Tabloda belirtilen danışman(lık) türleri, danışmanın süreç içerisindeki aktiflik ve yönetimdeki yetki düzeyine göre ayarlanmaktadır. Danışmanlık tanımından anımsanacağı üzere, danışman, süreçlere direkt olarak müdahale etmez sadece öneride bulunulur. Ancak istenildiği takdirde süreçlere de direkt müdahale eder. Bu durumunda da danışman hizmet verdiği süre içerisinde sürecin yöneticisi olur, danışmanı değil<sup>9</sup>. Bu direkt müdahale imkanı danışmanı yönetici konumuna getirmekte ve aynı zamanda süreçle ilgili bütün sorumluluğu kendisine yüklemektedir.

Bu sınıflandırma dışında başka bir sınıflandırma ise, yönetim danışmanlığı ve mühendislik danışmanlığıdır. Esas olarak bu çalışma içerisinde incelenen tür yönetim danışmanlığı olduğundan danışmanlık hizmetinin bir türü olarak değinmek gerekirse;

<sup>9</sup> Peter Block, **a.g.e.**, s.1

Yönetim Danışmanlığı “Özel olarak eğitilmiş nitelikli kişiler tarafından, müşterileri konumundaki işletme veya kuruluşa yönetim sorunlarını belirlemesinde, çözümlenmesinde (analiz), çözüm önerileri getirmesinde yada istendiğinde , çözümlerin uygulanmasında yardım sağlamaya yönelik ve üzerinde anlaşmaya bir görüş ve öneri sunma hizmetidir. Diğer bir deyişle yönetim danışmanlığı, bireysel ve örgütsel başarı düzeyinin artırılması konusunda da örgütlere ve yöneticilere yardımcı olmanın bir yöntemidir.” şeklinde tanımlanır (KOSGEB).

Yönetim danışmanlığı işletmelerde uygulama süreci içerisinde birkaç türe ayrılır, bunlar ise<sup>11</sup>:

- a. Bütünsel danışmanlık: Bu türde işletme bütün süreçleriyle ele alınır. Bütün birimler arası “işbirliğinin” artırılması, koordineli çalışma ve ortak hedefler belirlenip ortak çalışmayla bu hedeflere ulaşılmaya çalışılır. Bu şekilde sadece belirli bir sorunu çözmeye yönelik değil ama bütün işletme süreçlerini iyileştirmeye yönelik bir türdür.
- b. Ağırlık noktası danışmanlığı: Bu türde danışman belirli bir alanda tespit ettiği bir soruna veya zayıf noktaya odaklanır. Bu sorun veya zafiyet pazarlama, insan kaynakları, maliyet hesaplama sistemleri gibi işletme bölümlerinde olabilir.
- c. Seri halinde danışmanlık: Başka bir deyişle toplu danışmanlık da denebilir. Bu türde benzer faaliyet yürüten şirketlere veya kurumlara belirli bir konuda danışmanlık hizmeti sunulur. Örneğin 5 nakliye firmasına lojistik sistemi kurulması hizmeti gibi. Bu türün de bir avantajı danışmanlık hizmet maliyetinin bütün firmalar arasında dağılmasıdır.

---

<sup>11</sup> Atilla Altop, **a.g.e.**, s. 15

- d. Özel danışmanlık: Dar bir alan içerisinde sınırlı bir sorun için çözüm üretmede kullanılan danışmanlık türüdür. Örnek olarak üretim departmanında kullanılan enerjinin tasarrufuna yönelik çözüm önerisi gibi.
- e. Proje yönetimi: Belirli bir proje çerçevesinde yapılan danışmanlık hizmetlerinin bütünüdür.
- f. Salt bilgi sağlanması şeklinde danışmanlık: Şirketlerin veya kurumların karar alma süreçlerinde ihtiyaç duydukları bilgilerin sağlanmasıdır. Bu türde genellikle yöneticiler ileriye yönelik plarlarda veya stratejik kararları alırken, bu süreçte pazarla ilgili veya diğer başka konularla ilgili danışmanın bilgisinden ve tahminlerinden yararlanırlar. Söz konusu olan salt bilgidir.
- g. İşletmesel karar verme sorunlarına çözüm sağlanması olarak danışmanlık: Karar, bizzat danışman tarafından değil yönetici tarafından verilen ve belirli sorunların çözümü için danışman tarafından sağlanan bilgi sürecidir. Bu süreçte danışman karar önerileri hazırlar ancak kendisi uygulamaz.
- h. Kendi başına karar verme sürecinin iyileştirilmesi için danışmanlık: Bu türde danışmanlar sorun için direkt olarak değil ama karar alıcılara sorun çözme konusunda yardım ederler. Örneğin sorun çözme yöntemleri ile ilgili yöneticilere kurs vermek. Böylece yönetici gelecekteki sorunları çözmek için kendi kişisel bilgisine başvurabilir.

#### 1.1.4. Danışmanlık Süreci

Bu süreç şirketin belirli bir ihtiyacı fark etmesiyle veya kaynağı belli veya belli olmayan bir problemin ortaya çıkmasıyla başlar. Bu ihtiyacın karşılanması veya problemin giderilmesi için şirket ya kendi kaynaklarından bu ihtiyacı karşılamaya çalışacaktır ya da bir dış kaynaktan (örneğin danışmanlık şirketi) bu ihtiyacın giderilmesini isteyecektir. Başka bir seçenek ise her ikisini aynı anda yapmasıdır.

Genellikle şirketler karın düşmesi veya verimliliğin azalmasından dolayı sorunun kaynağını bulmaya ve çözmeye çalışırlar. Kardaki bu düşüş veya verimlilikteki bu azalma şirket yöneticileri tarafından, şirketin iç kaynaklarını kullanarak çözülmeye çalışılır. Ancak bu çözüm, problemin içerisinde bulunan yöneticilerin tarafından problemin doğru tanımlanmamasına ve problemin bütün sebeplerinin doğru bir şekilde tespit edilememesine yol açabilir. Bu durumdaki şirket yöneticilerinin karşı karşıya kaldıkları risk, problemi genel olarak görmemek ve problemiden bağımsız, objektif bir şekilde tanımlayamamaktır. Bu risk, problemin tamamen çözümlmesine bir engel teşkil edebilir. Eksik olan çözümler, şirketin başka alanlarda sorunlarla karşılaşmasına yol açarak eksik bir şekilde çözülen problemin maliyetini artıracak ve şirketi zarara sokacaktır. Bu noktada ise esas problemin doğru teşhis edilmesi ve doğru bir şekilde çözülmesi önem kazanmaktadır.

Şirketlerin başta sıraladığımız seçenekler arasında seçim yaparken dikkat ettikleri en önemli hususlardan birisi de sürecin maliyeti ve şirkete olan kazancıdır. Bu aşamada şirket yöneticilerinin bir danışmanlık şirketinden destek almaya karar vermesiyle danışmanlık sürecinin bir sonraki aşamasına geçilir ve şirkete uygun olan bir danışmanlık şirketinin seçimi başlar. Bu seçimde danışmanlık şirketinin sektördeki imajı ve ünü önem kazanmaktadır.

Başka bir yol ise sorun yaşayan şirketin bir tanıdığı yoluyla sorun çözme becerisi kanıtlanmış bir danışmanlık şirketiyle çalışılmasıdır.

Diğer bir aşama ise şirket ve danışmanlık şirketi arasındaki sözleşmenin hazırlanmasıdır. Bu süreç, danışmanlık sürecinin atılması gereken adımlarını ve daha da önemlisi iki tarafın sorumluluk ve haklarını belirler. Bu aşamada taraflar anlaşamayabilir ve süreç başka bir danışmanlık şirketinin seçimiyle devam eder.

Sorunun çözümüne yönelik en önemli aşama ise sorunun doğru bir şekilde tanımlanmasıdır. Doğru tespitler doğru çözümlerin uygulanmasının başlıca şartıdır. Bu aşamada danışmanların, sorunu yaşayan şirket yöneticilerin tespitleri dışında kendilerinin sorunu baştan anlamaları ve bağımsız bir şekilde tanımlamaları önem kazanmaktadır. Nedeni ise şirket yöneticilerin yaptıkları tespitlerin eksik veya yanlış olabileceğidir.

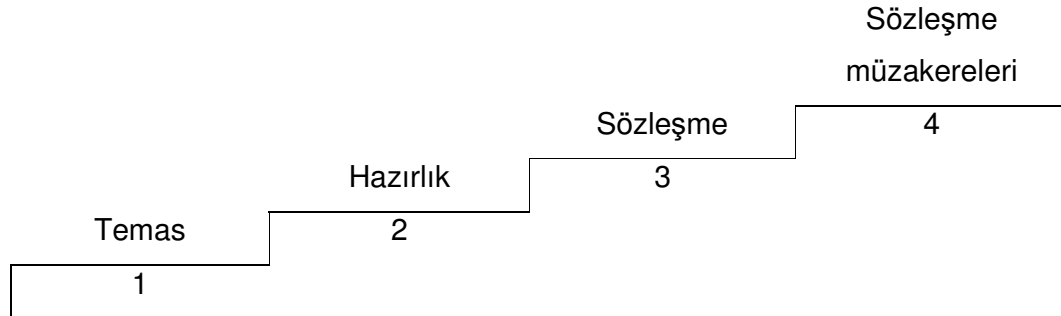
Sorunun doğru bir şekilde saptanmasından sonra sıra çözüm önerilerinin belirlenmesi ve arasından en doğru olanın seçilmesine gelir. Bu aşamada olası çözümlerin şirket yöneticileriyle birlikte yapılması önemlidir. Şirket yöneticilerin desteği olmadan bu çözümlerin hayat geçirilmesi mümkün olmayabilir. Buna ilaveten olası çözümlerin arasından şirkete en uygun çözümün seçilmesi safhasında, çözümün şirkete olan maliyeti önem kazanmaktadır.

Son olarak ise uygulama sürecinden sonra elde edilen sonuçların tespiti ve sorunun hangi düzede çözüldüğünün belirlenmesi gelir. Bu sonuçlar uygulama sürecinden önce elde edilen bulgularla karşılaştırılır ve çözümün etkinliği ölçülür. Bu aşamada sözleşmede yer alan bütün yükümlülüklerin yerine getirilip getirilmediğine bakılır ve danışmanlık sürecinin bütününde yapılan faaliyetler ve bulgular rapor halinde şirkete sunulur.

#### 1.1.4.1. Giriş aşaması

Danışmanlık süreci bir ihtiyaçla başlar. Şirket ve/veya kurum bu ihtiyacı fark ettiğinde kendi olanakları ile karşılayamayacağını görür veya farklı öneriler ve çözümler elde etmek isterse dış kaynaklardan yararlanır. Bu durumda uzman kişilere başvurulur ve danışmanlar devreye girer. Danışmanlarla çalışmak için şirkette veya kurumda sorun çıkması şart değildir, gelişim ve yenileme gibi ihtiyaçlar da danışmanlara başvurmayı gerekli kılabilir. Bu aşama birkaç alt aşamayı da içerir, bunlar:

- Temas
- Hazırlık
- Sözleşme
- Sözleşme müzakereleri



Şekil 1: Giriş aşamasındaki ilk dört adımı

Kaynak: Hayat Ebru Erdost, **Danışmanlık Hizmeti ve Türkiye’de Yönetim Danışmanlığı Firmaları**, Turhan kitapevi, Ankara, 2003, s. 95

- 1- Temas: Bu görüşmeyi genellikle ihtiyaç sahibi olan şirket veya kurum yapar. İhtiyaç belirlendikten sonra danışmanın seçim süreci başlar. Seçim, danışmanın piyasadaki ününe, eski bir müşterisinin tavsiyesine, danışmanlık firmalarının rehberine veya pek çok ilave etkene göre yapılır. Başka bir ihtimal ise danışmanlık şirketinin ilk teması gerçekleştirmesidir. Danışmanlık şirketleri potansiyel şirketlere veya kurumlara hizmetlerini sunmak veya tanıtmak için çeşitli şekillerde

tanıtım dosyaları hazırlar ve şirketleri ziyaret ederler. Bu durumda, danışmanlık alacak olan şirketler, tanıtımda ikna olunan veya beğenilen danışmanlık firmalarını istihdam etmeye karar verebilirler veya gelecekte kullanabileceğini düşünerek arşivlerine kaydederler<sup>12</sup>.

2- Hazırlık: Sorunun teşhisi için ilk adımlar atılır, ön planlar yapılır ve bir öneri hazırlanır. Bu aşamada müşteri beklentilerini anlatır ve danışman yapabildiklerini ve önerisini anlatarak müşteriye ikna etmeye çalışır. Bu aşamada taraflar birbirleriyle prensipte anlaşarak birlikte çalışma imkanı olup olmadığını belirlerler.

3- Sözleşme: Danışmanlık sürecinin en önemli aşamalarından birisidir. Bütün beklentiler ve istekler hukuki bir metin çerçevesinde yazıya dökülür. Bu aşamada taraflar, aralarında tabiri caizse yol haritasında anlaşır. Sözleşme bütün iş ilişkilerini açık bir şekilde ortaya koymalıdır. Ayrıca rollerin belirlenmesi ve her tarafların görev ve sorumlulukları bu aşamada netleşir. Netleşecek olan konular şöyledir<sup>13</sup>:

- Müşteri ve danışman tarafından ortaya konulacak faaliyetlerin neler olduğu,
- Hangi verilerin ve dokümanların kimin tarafından hazırlanacağı,
- Hangi toplantılar, çalışma toplantıları, proje grupları ve diğer grup çalışmaları formları kullanılacağı ve bunlara kimlerin katılacağı,
- Hangi eğitimler ve özel bilgilendirme faaliyetlerin yapılacağı.

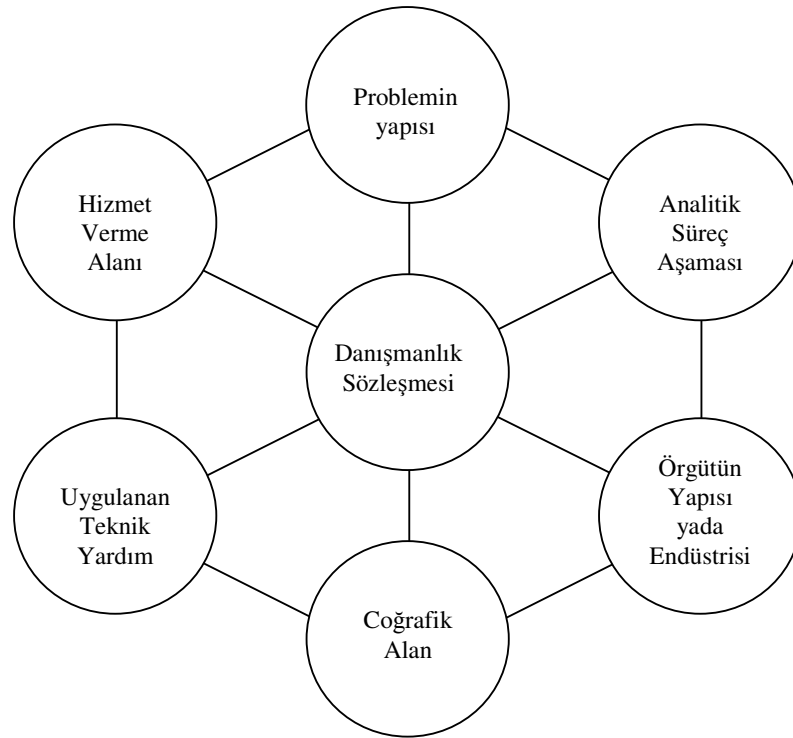
---

<sup>12</sup> Milan Kubr, 4.edition, 2002, s. 153-154

<sup>13</sup> Milan Kubr, 4.edition, 2002, s. 170

Rollerin netleşmesi uygulama sürecinde olası yanlış anlaşılımları ve karışıklıkları minimize etmek ve ortadan kaldırmak içindir.

Rollerin netleşmesi sonrasında ise sözleşme içerisinde bulunması gereken konular ve boyutların ortaya konulması gerekir. Bir danışmanlık sözleşmesinde bulunması gereken boyutlar şekilde gösterilmektedir.



Şekil 2: Danışmanlık sözleşmesinin boyutları

Kaynak: Hayat Ebru Erdost, **Danışmanlık Hizmeti ve Türkiye’de Yönetim Danışmanlığı Firmaları**, Turhan kitapevi, Ankara, 2003, s. 97

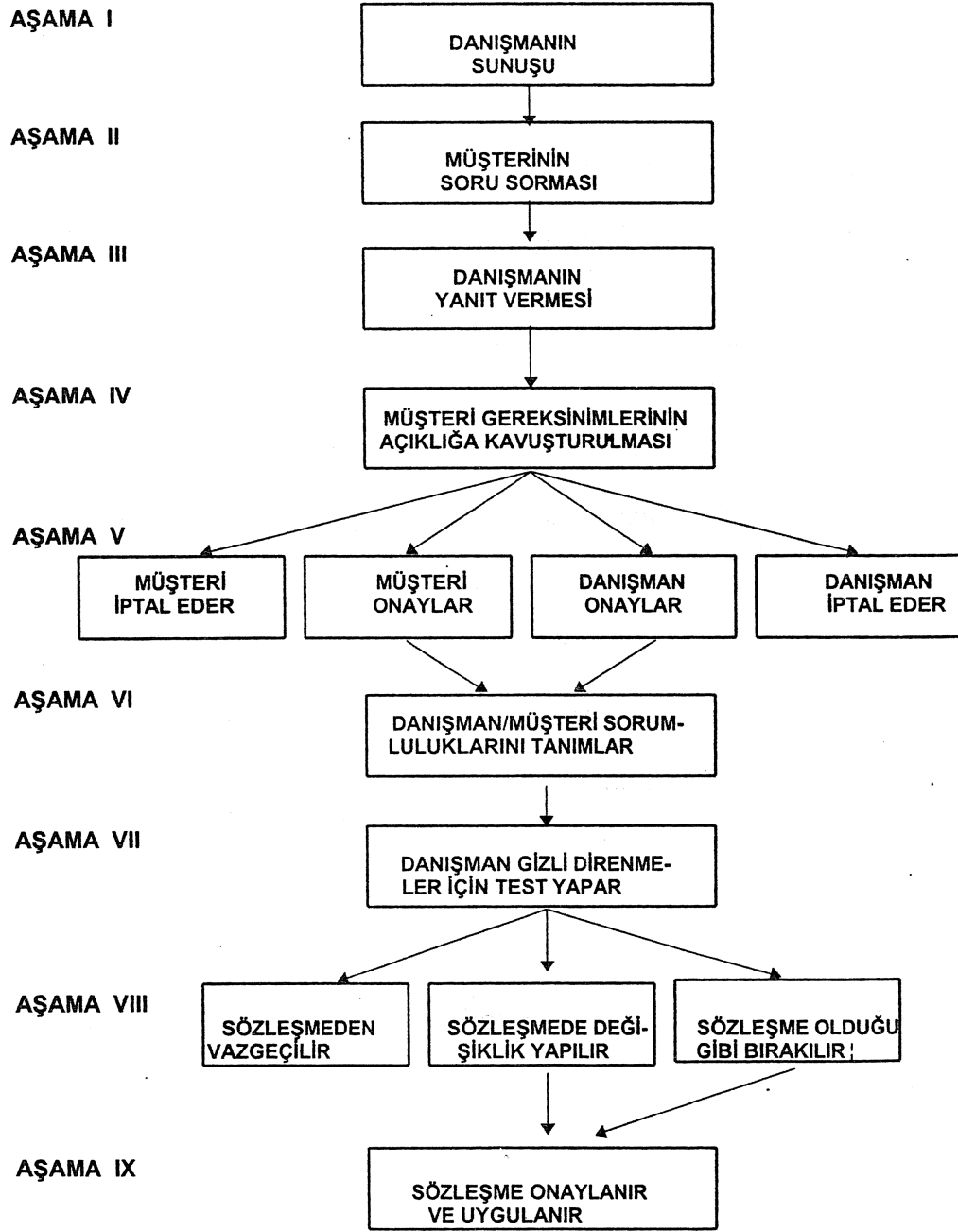
Sözleşme boyutlarının ortaya konulmasından sonra sıra içermesi gereken unsurlara gelir. Danışmanlık sözleşmesinin temel unsurları şöyle sıralanabilir<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Burhan Albayrak, **Proje Yönetimi ve Danışmanlık**, Alfa Basım Yayım, 2. baskı, 1998, s. 188

- I. Projenin Sınırları: Projenin sınırlarını, incelenecek sorunun açıklanması ve incelemede ortaya çıkacak sınırlamalar tayin eder.
- II. Projenin Hedefleri: Projenin hedeflerini, projenin başarılı olması durumunda beklenen gelişme ve iyileşmenin tanımları oluşturur.
- III. Gereksinim Duyulan Bilgi: İnceleme ve geliştirme için zorunlu bilgilerin kaynağını, bilimsel bilgi türü ve kaynakları oluşturur.
- IV. Danışmanın Görev ve sorumlulukları: Danışmanın görev ve Sorumluluğu danışmanın müşteri ile kurmayı istediği iş ilişkilerinin niteliğidir.
- V. Projenin Ürünü: Projenin ürünü, sağlanacak bulguların türü ve kapsamının belirli bir biçimde tarifleridir.
- VI. Müşterinin Katkısı: Proje hedeflerine ulaşmada müşterinin yapacağı katkının belirli ve açık bir biçimde tanımıdır.
- VII. Çalışma Takvimi: Projenin çalışma takvimini, projenin tamamlanması için yapılması zorunlu işlerin başlama ve bitiş tarihleri oluşturur.
- VIII. Sonuçlar: Projenin tamamlanmasından belli bir süre sonra müşteri tarafından sağlanacak bilgilerin tarifleri, projenin sonucu hakkındaki bilgileri oluşturur.

Sözleşmenin yapılış aşamalarını bir şema halinde gösterebiliriz.

şekil 3'te görüldüğü üzere taraflar 5. ve 8. aşamada birlikte çalışmaktan vazgeçebilirler.



Şekil 3: Danışmanlık sözleşmesinin aşamaları

4- Fiyatlandırma: Bütün ürünleri fiyatlandırırken kullanılan maliyet + kar payı yöntemi burada da kullanılabilir. Bu formülü daha da açarak farklı etkenleri de ekleyebiliriz.

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| Sabit maliyetler    | Faiz oranları     |
| Değişken maliyetler | Bireysel koşullar |
| Vergiler            | Piyasa            |

Yukarıda sıralanan faktörlere bakılarak belirli bir ücret tespit edilebilir. Bu genellikle saatlik, günlük veya proje bazında tespit edilebilir<sup>15</sup>. Pek çok danışmanlık firması firmaya kazandırdıkları para, zaman ve verimlilik artışı gibi konulara bakarak belirli bir fiyata anlaşıır. Danışmanlık bir hizmet olduğundan süreç sonunda çıktı olarak belirli somut bir ürün bulunmamaktadır. Ancak danışmanın önerilerinin uygulanması sonucunda defolu mal sayısında azalma, harcanan zamanda azalma, firma karlılığında artış, müşteri şikayetlerinde azalma gibi konular uygulamada önerilen sonuçlarıdır. Bu sonuçların ortaya çıkardığı parasal değer üzerinden belirli bir oranın danışmana veya danışmanlık firmasına verilmesi şeklinde ücret ödenmiş olabilir. Danışmanların ücretleriyle ilgili standart bir uygulama yoktur. Genellikle bu ücret işten işe değişim göstermektedir. Ancak maliyetlerin dışında ücretin diğer kısmını oluşturan kar oranı için %16-24 arası uygun bir oran olarak görülmektedir<sup>16</sup>.

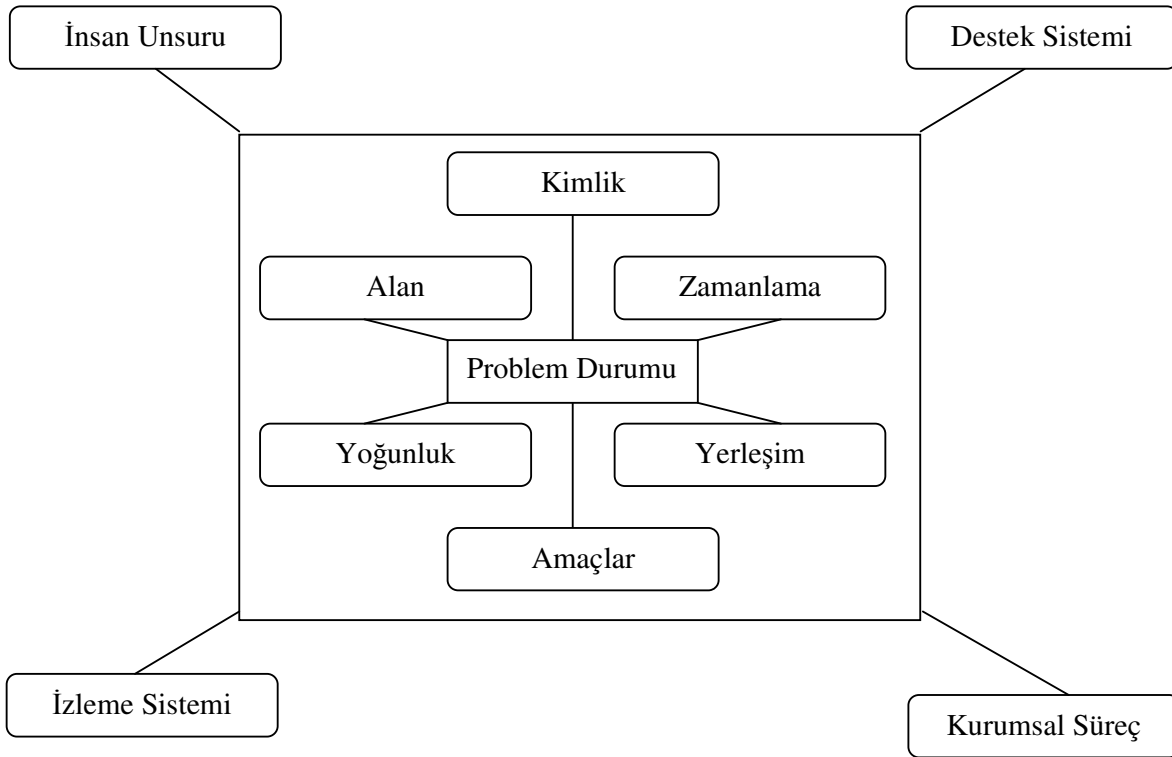
#### 1.1.4.2. Problemin Tanımlanması

Bu aşamada problemlerin doğru bir şekilde tanımlanmasına çalışılır. Müşterinin ilk temas aşamasında ortaya koyduğu problemin tanımı her zaman doğru veya tam olmayabilir. Dolayısıyla danışman problemi yeniden

<sup>15</sup> Herman Holtz, **Utilizing Consultants Seccessfully**, Quorum Books, 1985, s. 185-187

<sup>16</sup> Ebru Hayat Erdost, **a.g.e.** , s. 103

tanımlamalı ve bunu eksiksiz yapmalıdır. Doğru tanımlama sorun veya sorunların çözümü için büyük önem arz etmektedir. Esas olarak problemin ön tanımlaması ve genel çözüm hatları sözleşme aşamasında ortaya konulur ve üzerinde taraflar arasında mutabakat sağlanır. Ancak sözleşmeyi imzalayan ve problem teşhisini yapan kişilerin farklı olması veya gerçek tanımlama aşamasında ortaya başka bir problemin çıkması gibi sorunlar yeni bir başlangıcın yapılmasını gerekli kılabilir<sup>17</sup>. Problemin tanımlanması için pek çok unsura bakmak gerekir. Bu unsurlar aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 4: Problemin tanımlanması

Kaynak: Ebru Hayat Erdost, **Danışmanlık Hizmeti ve Türkiye’de Yönetim Danışmanlığı Firmaları**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2003, s. 105

<sup>17</sup> Kubr, Milan, **a.g.e.**, s. 180

Bütün bu problem tanımlama ve teşhis aşamasında müşteriden, çalışanlarından veya başka kaynaklardan sorunun ne olduğuna dair pek çok fikir ortaya atılacaktır. Ancak burada önemli olan amaca odaklanmaktır. Böylece problemi başarılı bir şekilde çözmek için ilk adım atılmış olacaktır. Burada, “Neler yanlış?” veya “Neler oluyor?” gibi sorular sormak yerine “Tam olarak neleri yapıyorsunuz?”, “Bitirmeye çalıştığınız şey nedir?” gibi sorular sormak danışmanın çabalarının yanlış kanallarda heba olmamasında yardımcı olacaktır. Bu şekilde amaç dışı olan seçenekler elenir. Bu aşamada danışmanların karşılaşılabilecekleri problem türlerini 3’e ayırabiliriz<sup>18</sup>:

- 1- Düzeltici problemler: Belirli bir durumun kötüleşmesinden kaynaklanan problemlerdir. Danışmandan beklenen, durumu eski haline getirmektir. Düzeltici problemler genellikle aniden ortaya çıkan problem türleridir ve acil eylem gerektirir. Örneğin üretim sürecinin kritik bir aşamasında meydana gelen ani verimlilik düşüşü.
- 2- Gelişen problemler: Geliştirilebilen bir durumun var olmasının çıkarabileceği sorunlardır. Örnek olarak, firmanın hızlı pazar payının artışına karşın üretim süreçlerinin hala aynı kapasitede olması veya piyasada gelişen teknolojiye bakmadan hala aynı eski yöntemlerin kullanılması verilebilir. Bu durumda rakiplerin kendilerini geliştirmesi firmayı zor durumda bırakacaktır ve müşteri ve pazar payı kaybına neden olacaktır.
- 3- Fırsatçı problemler: Gelecekteki bir fırsatı içeren problemlerdir. Örneğin bir firmanın nakit bolluğu ve kısa vadeli yatırımları olduğu için elinde bulundurduğu bu nakdi daha verimli alanlarda kullanması gibi. Danışman, daha uzun vadeli yatırımlar önerebilir. Örneğin yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi, yeni üretim hattı veya var olanı geliştirmek gibi daha uzun vadeli yatırım önerileri sunabilir.

---

<sup>18</sup> Sam W.Burcas III, Joseph W. Wilkinson, **Handbook of Management Consulting Services**, McGraw-Hill, 1986, s. 26-27

Verilerin toplanması: Problemin doğru tanımlanması için, problem çevresinde ve genel olarak firmayla ilgili bilgiler toplanmalı. Bilgi toplama yöntemlerini sıralarsak<sup>19</sup>;

- 1- Önceden belirlenmemiş sorularla mülakat,
- 2- Önceden hazırlanmış mülakat,
- 3- Yazılı mülakat,
- 4- Belge analizi,
- 5- Doğrudan gözlem,
- 6- Danışmanın müşteri hakkında edindiği deneyim.

Verilerin analizi: Veriler ham bir şekilde toplandıktan sonra “bilgi”ye dönüşmesi için analize ihtiyaç vardır. Veriler kullanılmadan önce incelemeye ve filtre edilmeye ihtiyaç duyar. İnceleme aşamasında verilerin belirli bir standartta toplanmış olmasına dikkat edilir. Buna ilaveten hatalar ayıklanır, güvenilirlikleri test edilir ve analiz edilebilir hale getirilir. Analizin ilk aşamalarından birisi verilerin sınıflandırılmasıdır. Bu süreç birkaç kritere göre yapılır, bunlar;

- Zamana göre,
- Yere (ünite) göre,
- Yapıya göre,

---

<sup>19</sup> Burhan Albayrak, **a.g.e.**, s. 205

- Etkiye göre.

Sınıflandırmadan sonra organize halde bulunan bilgiler analiz edilir. Bunlardan bazıları şirketin mali tabloları, satış verileri ve müşterilerden alınan geri bildirimler gibi bilgilerdir. Analiz esnasında özellikle mali tablolar incelenirken oranlama yöntemleri kullanılır. Örneğin karlılık oranları, finansal kaldıraçlar, likidite oranları gibi pek çok analiz yöntemi kullanılabilir.

Diğer yapılması gereken analiz türü ise ilişki analizidir. Bu süreçte işlemler arasındaki korelasyon ilişkisi ortaya konulmaya çalışılır. Örneğin ürünlerdeki defoların depolama süreci ile mi yoksa üretimle mi ilgili olduğu ve bu ilişkinin hangisiyle daha yüksek bir bağlantıya sahip olduğu gibi durumlar analiz edilir.

Var olan durumun analizi dışında ise geleceğe dair analiz yapmak gerekebilir. Bu alanda en yaygın kullanılan yöntem geçmişteki verilerle geleceğe dair tahminde bulunmaktır. Örneğin pazarın gelecek 5 yıl içinde ne kadar büyüyeceğini tahmin etmek için, geçmiş yılların verilerine bakılabilir. Bunun dışında senaryo yöntemi kullanılabilir. Bu yöntemde geleceğe dair bir durum analizi yapılır. Örnek olarak bir semte hizmet veren bir süpermarketin yakınında başka bir süpermarketin açılması durumunda, bunun satışlara ne kadar etki edeceğini hesaplamak gibi.

### 1.1.4.3. Eylem Planı

Bu aşama, tespit edilen problem için en uygun çözümlerin geliştirilmesini, bunların arasından en uygun olanın seçilip müşteriye sunulmasını ve kabul gören çözümün uygulanmasını içerir. Bu aşama, çözüme yönelik fikirlerin ve bilgilerin ortaya konulmasıyla başlar.

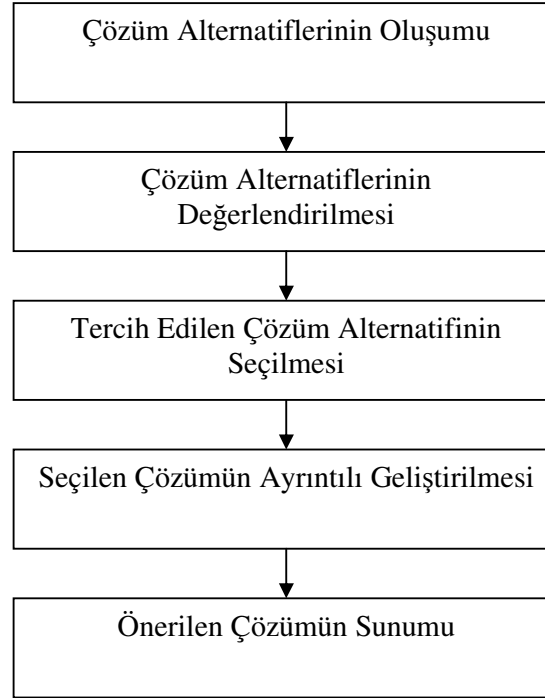
Problemin çözümünde odaklanılması gereken 3 konu vardır<sup>20</sup>. Bunlar;

- Problemin teknik özellikleri: Görev sahasını ve kullanılan ve değişmesi gereken teknoloji veya metotları kapsar.
- Problemin karmaşıklığı: Teknolojik, insani, finansal ve diğer yönlerdir. Müşteri organizasyonu için olan önem derecesini ve sektörün teknik standartlarına riayet edilmesini içerir.
- Yenilik derecesi: Danışmanın veya müşterinin probleme olan aşinalık derecelerini ve önceden belirlenen bir çözümün probleme uyarlanabilirliğini veya yeni bir çözümün ortaya konulması gerektiğini kapsar.

Eylem planının aşamaları şekilde gösterildiği üzere çözüm alternatifleri arasında en uygun olanına karar vermek ve uygulama aşamasına taşımaktır.

---

<sup>20</sup> Milan Kubr, **a.g.e.**, s.214-215



Şekil 5: Çözüm geliştirme aşamaları

Kaynak: Ebru Hayat Erdost, **Danışmanlık Hizmeti ve Türkiye’de Yönetim Danışmanlığı Firmaları**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2003, s. 106

Alternatif çözümlerin arasından en uygun olanının seçimi müşteri tarafından yapılmalıdır. Nedeni ise müşterilerin en ufak bir olumsuzlukta ilk olarak danışmanı suçlamalarıdır. Bazı danışmanlık hizmetlerinde bu aşamada müşterinin en uygun çözümün seçimini yapması sonrasında müşteri ve danışman arasındaki ilişki bitmekte ve aralarındaki danışmanlık sözleşmesi son bulmaktadır. Bu durumda müşteri uygulama kısmını tek başına yapacaktır. Bunun aksine danışmanın bir sonraki uygulama aşamasında da bulunması isteniyorsa, eylem planı aşaması uygulama safhasının bir ön tanıtımı ve sunumu konumundadır.

#### 1.1.4.4. Uygulama

Uygulama aşaması prensip olarak müşteri tarafından gerçekleştirilir. Ancak danışmanlık firması yapmış olduğu işlerin tehlikeye girmemesi için bu aşamada müşterinin yanında bulunur. Bu aşamanın içerisinde de danışman, kontrol faaliyetlerini yürütmektedir. Örneğin danışman, uygulama el kitapçıkları hazırlamakta veya çalışanları fiilen eğitmektedir. Bu aşamada seçilmiş olan çözüm stratejisi uygulamaya konulur. Önceki aşamaların sağlıklı yürümesi halinde bu aşamada pek bir sıkıntı yaşanması beklenmez. Pek çok süreç bu aşamada değişime uğrayacak ve yeni kurulacak sistemlere personel adapte edilecektir. Bu süreç içerisinde yeni eğitimler, yeni yazılımlar hatta yeni personel atamaları bile olabilir. İnsan kaynaklarının yanında da planlama aşamasında belirlenen diğer maddi kaynakların (parasal, makine parkı, üretim hatları vb.) yönetimi gerçekleştirilir. Daha detaylı bir şekilde incelediğimizde:

Yeni sorumlulukların belirlenmesi ve kontrol<sup>21</sup>: Bu aşamada yeni süreçlerin tanımlanması ve eski süreçlerin yenilenmesi sırasında yetki alanlarının yeniden tanımlanması ihtiyacı ortaya çıkabilir. Buna ilaveten kimin neyi ne zaman yapacağı, bunun için yeni eğitimlere gerek olup olmadığı gibi konular da ele alınmalıdır. Yapılan bütün değişikliklerin ve yeniliklerin sonuçları ölçülebilir yani zaman, ağırlık, maliyet vb. birimler şeklinde olmalıdır. Bu ölçümlerin sonucunda uygulama sürecinin başarı derecesi değerlendirilebilir.

Yeni süreçlerin detaylandırılması: Bu aşamada yeni tanımlanmış süreçler ayrıntılı bir şekilde detaylandırılmalıdır. Bu yeni süreçlerin yönetim bilgi sistemi oluşturulmalıdır (formlar, iş takip sistemleri, yazılımlar vb.).

---

<sup>21</sup> Milan Kubr, **a.g.e.**, s. 232

Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi: Organizasyonun gelişimi içerisinde, çalışanların eğitimi büyük önem arz etmektedir. Müşterinin ilk başta danışmanlık firmasına başvurması, organizasyon içerisinde yanlış bir şeylerin olması veya organizasyonun içerisinde geliştirilmesi gereken bir takım süreçlerin var olması nedeniyle olmuştur. Örneğin satış takımını yeniden eğiterek “Müşteri İlişkileri Yönetimi” eğitimi verilmesi gibi.

Devamlılığın sağlanması: Sorunlar çözüldüğünde danışman, eski durumun geri gelmemesi için gereken düzenli kontrolleri gerçekleştirir<sup>22</sup>.

#### **1.1.4.5. Sonuç (bitirme)**

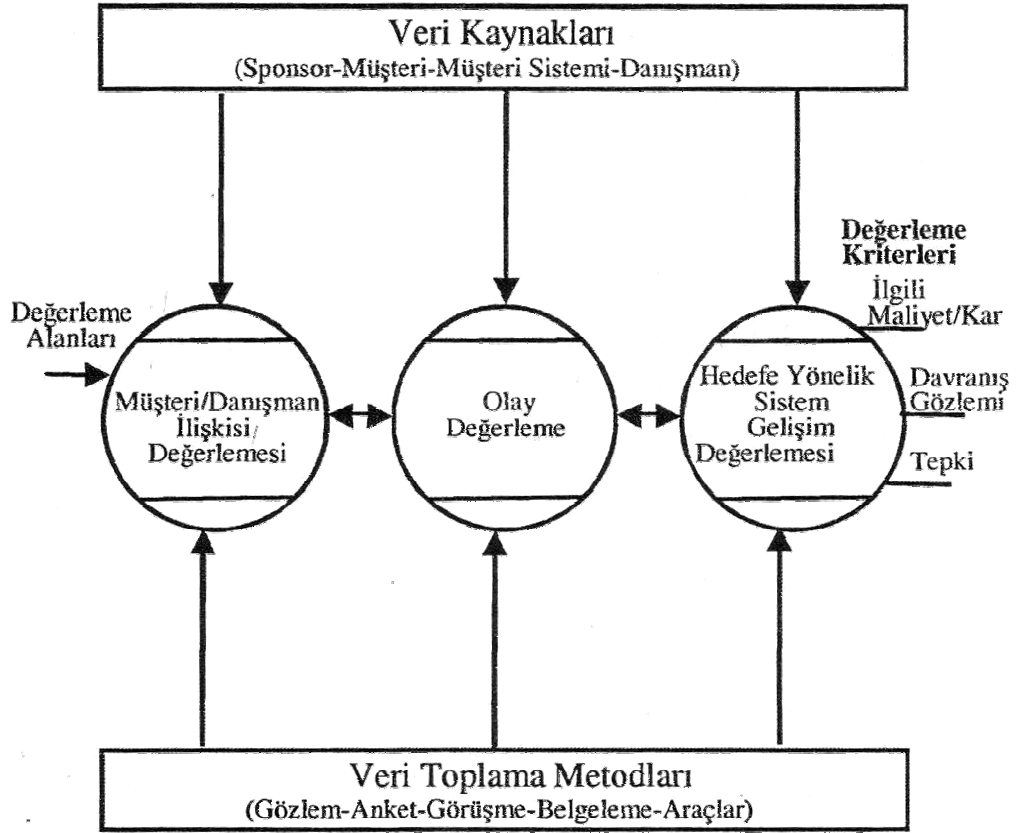
Bu aşamada verilen hizmetin/hizmetlerin performansı ve ortaya koyduğu sonuçlar değerlendirilir ve bir rapor haline getirilerek taraflar arasında tartışılır. Özellikle sözleşme aşamasında üzerinde anlaşmaya varılmış konular gözden geçirilir. Örneğin danışmanlık firması tarafından verilen sözlerin yerine getirilip getirilmediği müşteri tarafında özellikle takip edilir. Ancak danışmanlık hizmetlerinin zihinsel (fikri) kısmı soyut ve ölçülemeyen niteliğe sahip olduğundan, bu fikirlerin gerçekleşen başarıdaki nicel katkısını (miktarını) belirlemek mümkün olmamaktadır.

Sonuç aşamasının en kritik konularından birisi danışmanın çekilme anıdır. Müşteri genellikle yeni kurulan sistemin ya da yeni projenin tek başına danışmansız yürütebileceğine inanmaz. Bunun sonucunda ise danışmanlık sözleşmesi dışında müşteri ve danışman arasında yeni bir danışmanlık sürecine ortaya çıkar. Bu durumda danışman müşterinin bir kurbanı haline gelebilir, dolayısıyla danışman ne zaman çekilebileceğini iyi bir şekilde ayarlamalıdır.

---

<sup>22</sup> Atilla Altop, **a.g.e.**, s. 23

Bu sürecin değerlendirilmesi için çeşitli kaynaklardan veriler toplanır ve değerlendirilir. Daha detaylı bilgi için şekil 6 incelenebilir.



Şekil 6: Danışmanlık sürecinin değerlendirilmesi

Kaynak: Ebru Hayat Erdost, **Danışmanlık Hizmeti ve Türkiye’de Yönetim Danışmanlığı Firmaları**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2003, s. 109

Şekil 6’da görüldüğü gibi çeşitli metotlarla farklı veri kaynaklarından veriler elde edilir. Müşteriler (organizasyon içerisindeki iç müşteriler ve organizasyon dışı müşteriler), organizasyon içerisindeki süreçler, danışmanın verileri vb. veri kaynakları mevcuttur. Danışmanlık süreci başlangıcındaki veri toplama tekniklerinin aynısı bu süreçte de kullanılabilir (anket, gözlem,

görüşme vb.). Bu veriler bazı kriterler çerçevesinde değerlendirilir. Örneğin maliyet, kar, çalışanların davranışları gibi.

#### **1.1.4.6. Son Raporlama**

Danışmanın ilk atamasından sürecin sonuna kadarki aşamalarda farklı zamanlarda danışman, müşteriye süreçlerle ilgili raporlar sunmaktadır. Bu raporlar genel olarak şunlardır:

- Danışmanın ilk atamasından sonra başlangıçtaki teşhis raporu,
- Çalışma planını ortaya koyan çalışma çerçeve planı (atama yapıldıktan kısa bir süre sonra verilir),
- Gelişme periyodik raporları,
- Uygulama öncesi müşteri kararı için sunulan önerenin ekinde bulunan dokümanlar ve raporlar.

Bu raporların sonucunda “iş bitirme” veya “bırakma” raporu, önceki raporların ışığında danışman tarafından sunulur. Raporda danışmanlık süreci içerisinde organizasyona kazandırılmış olan faydalar, müşterinin yapması gereken eylemler ve gelecekte yapmaması gerekenler belirtilir<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Milan Kubr, **a.g.e.**, s.255

## 1.2. HİZMET

### 1.2.1. Hizmet Sektörüne Genel Bir Bakış

Günümüzde hizmetler artık insanların hayatlarında daha çok yer almakta ve pek çok ülkenin ekonomisinin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Hizmet sektörünün ülke ekonomilerindeki ağırlığı bir gelişmişlik ölçütü olarak önem kazanmıştır. Bu sektör 1980'lerden sonra endüstrileşmiş ülkelerin %50 - %75 iş gücünü istihdam etmeye başlamıştır. Türkiye'de ise 1992 verilerine göre hizmet sektörünün ekonomideki ağırlığı %55'tir<sup>24</sup>. ABD'de bu oran 1929'da çalışan nüfusun %55'ini kapsamaktaydı. 1948'de ise ABD milli hasılasının %54'ü hizmet sektörü tarafından üretilmekteydi. 1996 yılına gelindiğinde ABD'nin Gayri Safi Milli Hasılasının %76'sını hizmet sektörü üretiliyor ve bu sektör istihdamın %79'unu oluşturmuyordu.<sup>25</sup>

### 1.2.2. Hizmet Tanımı

Hizmet kavramı farklı bilim adamları ve yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlansa da genel olarak "Üretildiği yerde tüketilen bir iş veya eylem, bir performans, sosyal olay veya çaba"<sup>26</sup> şeklinde tanımlanabilir. Başka bir tanım ise "Hizmetler; eylem, süreç veya performanstır."<sup>27</sup> olarak karşımıza çıkmaktadır. Kasım Karahan'ın Hizmet Pazarlaması kitabında yer alan tanıma göre ise "Hizmet, insan ve makineler tarafından insan gayretiyle

<sup>24</sup> Ayşe S. Öztürk, **Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması**, MPM Yayınları, 1996/2, s.65

<sup>25</sup> Valerie A. Zeithaml, , Mary jo Bitner, **Services Marketing**, McGRAW-Hill, 2ed edition, 2003, s.5

<sup>26</sup> Nermin Uyguç, **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi**, Dokuz Eylül Yayınları, 1998, s.8

<sup>27</sup> Valerie A. Zeithaml, Mary jo Bitner, **Services Marketing**, McGRAW-Hill, 3ed edition, 2003, s.3

Üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziksel olamayan ürünlerdir.”<sup>28</sup>

Hizmet ile ilgili tanımları dört başlık altında toplayabiliriz:

- Hizmetleri sınıflandıran ya da listeleyen tanımlar,
- Hizmetin karakteristik özelliklerini vurgulayan tanımlar,
- Hizmet yerine hizmet paketi veya toplam hizmet kavramı üzerinde duran tanımlar,
- Hizmet, hizmetten etkilenen kişi veya mala göre sınıflandıran tanım.

Yukarıda sıralanan tanımları birleştiren ve hizmetlerin genel özelliklerini içeren diğer bir tanım ise “Herhangi bir fiziksel ürün veya yapı ile sonuçlanmayan, üretildiği anda tüketilen ve birincil alıcısına soyut katma değer sağlayan ekonomik faaliyetlerdir.”<sup>29</sup>

Görüldüğü üzere hizmet kavramının pek çok tanımı yapılmaktadır ancak bu tanımlar içerisinde ne çıkan öğeler aslında hizmetlerin özellikleridir. Bu zellikleri daha iyi bir şekilde irdeleyerek hizmet kavramına açıklık getirilebilir.

### 1.2.3. Hizmetlerin zellikleri

Hizmetler genel nitelikleri itibariyle fiziksel mallardan farklılık gösterirler. Hizmetlerin vitrinde sergilenmesi ve sonradan satılmak üzere depolanmaları mümkün değildir. Bu farklılıklar hizmetlerin özgün yapısından

<sup>28</sup> Kasım Karahan, **Hizmet Pazarlaması**, Beta Basım, 2000, s.21

<sup>29</sup> Valerie A. Zeithaml, Mary jo Bitner, 3ed edition, **a.g.e.** , s.3

kaynaklanmaktadır. Parassuraman, Zeithaml ve Berry'ye göre hizmetler elle tutulamaz dolayısıyla sayılamazlar, ölçülemezler ve test edilemezler. İkinci bir özellikleri ise ağırlıklı olarak emek yoğun hizmet sektörlerinde heterojen olmalarıdır. Üçüncü özellikleri, üretim ve tüketim süreçlerinin aynı anda olmasıdır. Son olarak ise dayanıksız olmaları, başka bir deyişle iade edilemez, tekrar satılamaz olmalarıdır<sup>30</sup>. Hizmetlerin bu özel yapısı daha detaylı şöyle açıklanabilir:

- Soyuttur: Hizmetlere fiziksel olarak sahip olunamaz. Müşteri, hizmetin değerini ancak aldıktan sonra veya tüketmesi sürecinde anlayabilir. Böylece hizmetten sağlanan fayda müşterinin deneyimine dayanır. Hizmetlerin soyut olması bazı sorunları beraberinde getirmektedir<sup>31</sup>. Bunlar;
  - a. Hizmetleri depolama imkanı yoktur.
  - b. Hizmetler "Patent" aracılığıyla korunamaz.
  - c. Hizmetler teşhir edilemez, tanıtılamaz.
  - d. Hizmetlerin fiyatlandırılması zordur.
- Hizmetler Dayanıksızdır: Hizmetler, yapıları gereği aynı anda üretilir ve tüketilirler. Bu da hizmetleri dayanıksız, kısa süreli tüketim ürünleri haline getirmektedir.
- Heterojendir: Hizmetin kalitesi ve içeriği, hizmeti veren kişi ve hizmeti alan kişiye göre değişir. Özellikle hizmetin soyut olması ve faydanın algılamaya göre değişmesi, bu özelliğin temelinde yatar<sup>32</sup>.

<sup>30</sup> A. Parasuraman , V.A. Zeithaml ve L.L. Berry, "A Conceptual Model of Services Quality and Its Implications for future research" , **Journal of Marketing**, vol 49 (Fall 1985), s.40-41

<sup>31</sup> Alp Esin, **ISO 9001:2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite**, Metu Press, 2002, s.12

<sup>32</sup> Cabir Seyran, **Hizmet İşletmelerinde Yeni Bir model Denemesi: Bütüncül Kalite Modeli**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, s.14

- Üretim ve Tüketim Eşzamanlıdır: Hizmetin üretimi, satın alınması, kullanılması ve değerlendirilmesi aynı anda gerçekleştirilir. Bu özellikle hizmet sunumu sürecine müşteriye de katmaktadır. Bunun sonucu ise;
  - a. Hizmetler dağıtım kanalları ile müşterilere ulaştırılamaz.
  - b. Hizmetten elde edilecek fayda ve verim, hizmeti sunan kadar müşteriye de bağlıdır.
  - c. Diğer müşteriler hizmet üretim sürecine tanık olurlar.
  - d. Hizmetlerin tek bir merkezden seri şekilde üretilmesi zordur.
  - e. Prototipin yapılması neredeyse imkansızdır.
  - f. Sunum sırasında yapılan bir hatanın telafisi zordur.
- Emek Yoğundur: Hizmet üretiminde, her çalışan, küçük bir üretim birimi gibi çalışır. Böylece harcanan zaman, emek yükselir. Dolayısıyla da maliyetler artar. Herhangi bir kapasite artırımını istenildiğinde çalışan insan sayısında artışa neden olacaktır.

Mallar ve hizmetler arasındaki farklılıkları ve bu farklılıkların ortaya çıkardığı zorlukları aşağıdaki tablo vasıtasıyla özetleyebiliriz:

Tablo 2:Mallar ve hizmetler arasındaki farklar ve ortaya çıkardığı sorunlar

| Mallar                                | Hizmetler                       | Karşılaştırma Sonucu                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fiziksel                              | Fiziksel değil                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Envantere kayıt edilemezler.</li> <li>- Patentleri alınamaz.</li> <li>- Kolayca teşhir edilemezler.</li> <li>- Fiyatlandırılması zordur.</li> </ul>                                                                       |
| Belirli standartlara sahipler         | Heterojenler                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hizmet sunumu ve müşteri tatmini çalışanın eylemlere bağlıdır.</li> <li>- Hizmet kalitesi pek çok sayılamayan faktöre bağlıdır.</li> </ul>                                                                                |
| Üretim ve tüketim eş zamanlı değildir | Üretim ve tüketim eş zamanlıdır | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Müşteri sürece katılır ve etkiler</li> <li>- Müşteriler birbirlerini etkilerler</li> <li>- Çalışanlar hizmet üretimini etkilerler</li> <li>- Ademi merkeziyet zorunlu olabilir.</li> <li>- Seri üretim zordur.</li> </ul> |
| Dayanıklıdır                          | Dayanıksızdır                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hizmetlerin arz ve talebini senkronize etmek zordur.</li> <li>- Hizmetler iade edilemezler ve tekrar satılamazlar.</li> </ul>                                                                                             |

Kaynak: Valarie A. Zeithaml, Mary jo Bitner, **Services Marketing**, McGRAW-Hill, 3ed edition, 2003, s.3

#### 1.2.4. Hizmet Paketi ve Toplam Hizmet Paketi

Çeşitli bilim dallarının farklı hizmet tanımları vardır. Bu çalışmada yönetim biliminde kullanılan toplam hizmet tanımı benimsenecektir.

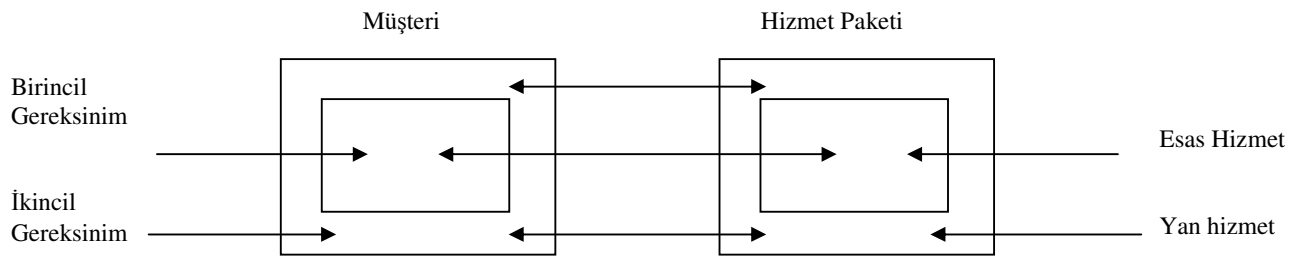
Toplam hizmet, aynı anda üretilen ve tüketilen, üreten ve tüketenin özelliklerinden etkilenen, kullanılan fiziksel araç ve gereçlerle desteklenen ve çevre koşullarından etkilenen bir performans bütünüdür.

Toplam hizmet paketi çekirdek hizmet, destekleyici mallar/ürünler ve kolaylaştırıcı ürünlerden oluşmaktadır<sup>33</sup>. Çekirdek hizmet; kuruluşun var olma amacıdır: Oteller için konaklama, restoranlar için doyurma ve hastaneler için iyileştirme gibi.

Toplam hizmeti oluşturan fiziksel malları ise 2 gruba ayırabiliriz:

- Destekleyici mallar veya fiziksel destek: Hizmet işletmesinin sahip olduğu ve hizmet üretmek amacıyla kullandığı araç, gereç, teçhizat ile fiziksel ortamdır. Örneğin bir otelin odası.
- Kolaylaştırıcı veya destekleyici ürünler: Hizmet üretimi sırasında tüketilen mal yada mallardır. Örneğin kiralanan araba.

Toplam hizmet veya hizmet paketi “çekirdek-esas” ve “tamamlayıcı-yan” hizmetlerden oluşan bir bütündür. Örneğin yolcuları istedikleri yere taşımak bir havayolları şirketinin esas görevidir. Yolcuları havaalanına taşımak, otel rezervasyonları ise yan hizmetlerdir.



Şekil 7: Müşteri Gereksinimleri ve Hizmet Paketi

Kaynak: Nermin Uyguç, **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi**, Dokuz Eylül Yayınları, 1998, s.10

<sup>33</sup> Sevgi Ayşe Öztürk, **Hizmet Pazarlaması**, Ekin Kitapevi, 4. Baskı, 2003, s.46

<sup>35</sup> Kasım Karahan, **a.g.e.**, s.23

Esas hizmetle yan hizmetleri birbirinden ayırmak bazen zor olabilir veya yan hizmet bazen esas hizmetin önüne geçer. Örneğin bir yolculuk sırasında verilen yemekler daha önemli olabilir. Bunlara ilaveten aynı hizmeti veren kuruluşlar arasındaki farklar, bu yan hizmetlerde ortaya çıkmaktadır. Böylece yan hizmetler bir rekabet aracı niteliği taşımaktadır.

### 1.2.5. Hizmetlerin Sınıflandırılması

Hizmetleri sınıflandırırken farklı yaklaşımlara rastlayabiliriz. Bu sınıflandırmalardan birisi şu şekilde olabilir<sup>35</sup>:

- 1- İnsan gücüne dayalı olan hizmetler,
- 2- İnsan gücüne değil makineye, araç ve gerece dayalı hizmetler,
- 3- Müşterinin hazır bulunmasını gerektiren hizmetler,
- 4- Müşterinin hazır bulunmasını gerektirmeyen hizmetler,
- 5- Kişisel ihtiyaçları karşılayan hizmetler,
- 6- İşletme ihtiyaçlarını karşılayan hizmetler,
- 7- Kar amaçlı yada kar amaçsız hizmetler.

Grönroos'e göre ise hizmetleri 2 sınıfa ayırmak mümkündür<sup>36</sup>:

- 1- Emek yoğun ve Teknoloji Yoğun hizmetler,

---

<sup>36</sup> Christian Grönroos, **Service Management and Marketing**, John Wiley & Sons Ltd, 2. end Edition, 2000, s. 49-50

## 2- Müşterilerle olan ilişkiye göre kesikli (ayrı ayrı) veya sürekli hizmetler.

Birinci sınıflandırmadaki hizmetler insanların yoğun katılımı gerektiren hizmetlerdir. Örnek olarak otellerin resepsiyon hizmetleri, organizasyon hizmetleri gibi. Bu sınıf içerisindeki hizmet insan ve emek odaklıdır. Ancak bu tür hizmetlerde sadece insan değil aynı zamanda da diğer fiziksel destekleyici mallardan/teknolojilerden faydalanılmaktadır. Teknoloji yoğun hizmetlere ise İnternet kanalıyla yapılan alışveriş veya uçak bileti alma hizmeti örneğini verebiliriz. Bu hizmetler, insan emeğinden yoksun değildir ancak müşterinin personelle etkileşim miktarı daha azdır.

Hizmetlerin sınıflandırılmasına yönelik çalışmaları bir tablo aracılığıyla özetleyebiliriz:

Tablo 3:Hizmetlerin sınıflandırılması

| Yazar                          | Önerilen Sınıflandırma                                                                                                                                                                                                                                                                   | Yorum                                                                                                                                                   |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Judd(1964)                     | 1. Bir malı kiralamakla ilgili hizmetler (belirli bir zaman dönemi için bir ürüne sahip olma ve kullanma hakkı)<br>2. Kişinin sahip olduğu mallarla ilgili hizmetler (müşterinin sahip olduğu ürünlerin geliştirilmesi ya da onarımı)<br>3. Mal dışındaki hizmetler (kişisel deneyimler) | İlk ikisi çok spesifik ancak üçüncü kategori çok geniştir. Sigortacılık, bankacılık, yasal danışmanlık ve muhasebe gibi hizmetleri göz ardı etmektedir. |
| Rathmell (1974)                | 1. Satıcı türü<br>2. Alıcı türü<br>3. Satın alma güdöleri<br>4. Satın alma uygulamaları<br>5. Hizmetlerin ne derece regüle edildiği                                                                                                                                                      | Bu sınıflandırma aynı biçimde mallara da uygulanabilir, Spesifik olarak hizmetlere özgü bir sınıflandırma değildir.                                     |
| Shostack(1977)<br>Sasser(1978) | Herhangi bir ürün paketinde fiziksel malların ve dokunulmaz hizmetlerin oranı                                                                                                                                                                                                            | Bu sınıflandırma çok az saf hizmet ya da saf mal olduğunu vurgular.                                                                                     |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hill(1977)      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. İnsanları etkileyen ya da malları etkileyen hizmetler</li> <li>2. Hizmetin geçici ve kalıcı etkileri</li> <li>3. Bu etkilerin tersine çevrilebilir ya da çevrilemez oluşu</li> <li>4. Fiziksel etkileri, beyinsel etkileri</li> <li>5. Bireysel ya da kollektif hizmetler</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                            | Bu sınıflandırma hizmetin fayda yapısı üzerinde durur ve 5. madde hizmetin ulaştırma/tüketim çevresindeki farklılıklar üzerinde durur.                                                                                     |
| Thomas(1978)    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temel olarak ekipmana dayalı hizmetler <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Makineye dayalı (araba yıkama gibi)</li> <li>b. Vasıfsız operatörler tarafından gerçekleştirilen hizmetler (kuru temizleme, taksi)</li> <li>c. Vasıflı personel tarafından yerine getirilen (havayolları gibi) hizmetler</li> </ol> </li> <li>2. Temel olarak insana dayalı hizmetler <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Vasıfsız işgücü (bahçe bakımı)</li> <li>b. Vasıflı işgücü (bakım onarım)</li> <li>c. Profesyonel işgücü (dişçi, avukat)</li> </ol> </li> </ol> | Pazarlamadan çok faaliyet temeline dayalı bir sınıflandırma olmasına rağmen ürün niteliklerini anlamada faydalı bir yol sunar.                                                                                             |
| Chase (1978)    | <p>Hizmeti ulaştırma sürecinde müşteriyle ilişkinin derecesine göre:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Yüksek ilişki (sağlık hizmetleri, ve restoran)</li> <li>b. Düşük ilişki (posta hizmetleri, toptancılık)</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Bu sınıflandırma yüksek ilişkiye dayalı hizmetlerde ürün değişkenliğini kontrol etmenin zor olduğunu gösterir. Çünkü müşteri, hizmette yer almaktadır ve talebin zamanlamasını ve hizmetin niteliklerini daha çok etkiler. |
| Grönroos (1979) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hizmetin çeşidi <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Profesyonel hizmetler</li> <li>b. Diğer hizmetler</li> </ol> </li> <li>2. Müşteri türü <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Bireyler</li> <li>b. Örgütler</li> </ol> </li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Aynı hizmetin (örneğin sigorta ve finansal hizmetler gibi) hem bireylere hem de örgütlere sunulabileceğine dikkat çeker.                                                                                                   |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kotler(1980)     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. İnsana dayalı ya da ekipmana dayalı sunulan hizmetler</li> <li>2. Müşterinin hizmetin sunulduğu yerde bulunmasının önem derecesi</li> <li>3. Kişisel ihtiyaçları ya da işletme ihtiyaçları</li> <li>4. Özel ya da kamu hizmetleri, kâr amaçlı ya da kar amaçsız hizmetler</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Bu sınıflandırma önceki çalışmaların bir sentezini yapmaktadır ve hizmet örgütünün amaçlarındaki farklılığın bilincindedir.                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Lovelock(1980)   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hizmete karşı talebin özellikleri <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hizmet verilen kişiler ya da nesneler olması</li> <li>-Talep/arz dengesizliklerinin derecesi</li> <li>-Müşteriler ve hizmet sağlayanlar arasındaki ilişkilerin sürekli ya da geçici olması</li> </ul> </li> <li>2. Hizmetin içeriği ve faydaları <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fiziksel ürünlerin hizmetin içinde yer alma derecesi</li> <li>-Kişisel hizmetin hizmet bütünü içindeki yeri</li> <li>-Tek hizmetler ya da hizmet demetleri</li> <li>-Faydaların zamanlaması ve süresi</li> </ul> </li> <li>3. Hizmet ulaştırma prosedürleri <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hizmetin tek bir yerde ya da çeşitli yerlerde sunumu</li> <li>-Kapasitenin paylaşılması (rezervasyona dayalı ya da ilk gelene ilk hizmet verilir anlayışına dayalı hizmetler)</li> <li>-Hizmetin bağımsız ya da kolektif tüketimi</li> <li>-Zamana göre tanımlanan ya da göreve göre tanımlanan işlemler ve hizmetin ulaştırılması esnasında müşterinin bulunmasının zorunluluk derecesi</li> </ul> </li> </ol> | <p>Önceki sınıflandırmaların bir sentezi ve bazı yeni şemalar eklenmiş. Her bir sınıflandırma içine bazı kategoriler eklenmiş.</p> <p>Hizmet verilen nesnenin tanımlanmasının en temel sınıflandırma yaklaşımı olduğu fikrindedir.</p> <p>Birden fazla sınıflandırma kriterinin bir matris içinde birleştirilmesinin pazarlama açısından çok değerli olduğunu belirtmektedir.</p> |
| Schmenner (1986) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etkileşim ve hizmetin kişiye özel olma derecesi <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Daha az</li> <li>b. Daha yüksek</li> </ol> </li> <li>2. Emek yoğunluğu derecesi <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Düşük</li> <li>b. Yüksek</li> </ol> </li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Bazı hizmetlerin daha kişiye özel olarak üretilebileceği ve daha emek yoğun olabileceğini vurgulamaktadır. Okuyucunun mevcut stratejik ve taktiksel seçenekleri anlamasına yardımcı olmaktadır.                                                                                                                                                                                   |

|                                |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                              |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vandermerve ve Chadwick (1989) | 1. Müşteri/üretici etkileşiminin derecesi<br>a. Daha az<br>b. Daha çok<br>2. Malların görelî olarak bulunma derecesi<br>a. Pür hizmetler<br>b. Mallar aracılığıyla ulaştırılan ya da mala bağılı hizmetler<br>c. Mallara sarılı hizmetler | Hizmet işletmeciliğinde, mal bileşeninin, rolünün ve öneminin farkında bir sınıflandırmadır. |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|

Kaynak: Sevgi Ayşe Öztürk, **Hizmet Pazarlaması**, Ekin Kitapevi, 4.baskı, 2003, s.32-35

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. HİZMET KALİTESİ VE MODELLERİ

#### 2.1. KALİTE

##### 2.1.1. Kalite Kavramı

Kalite kavramı, iş hayatında faaliyet gösteren bütün kurum ve kuruluşların dikkate alması gereken bir kavramdır. Hatalı ürünlerin üretimini engellemek ve en aza indirmek, verimliliği artırmak, müşteri memnuniyetini sağlamak ve maliyetleri düşürmek gibi işletmelerin karlılığını artıran konuların merkezinde bulunmaktadır. Sadece işletmelerin değil aynı zamanda kamu kuruluşlarının ve kar gütmeyen kurumların da üzerine eğilmesi gereken bir konudur. Kalitenin iş hayatında şirketlere sağladığı dolaysız yararların yanında dolaylı olarak sağladığı yararlar bulunmaktadır. En başta rekabet üstünlüğü sağlamak ve böylece şirketlerin pazar paylarını artırmaktadır.

Kalite kavramını en yalın haliyle tanımlarsak “Standartlara uygunluk” veya “Müşterinin isteklerine uygunluk” olduğunu söyleyebiliriz<sup>37</sup>. Kaliteyi özellikleri bakımından çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür<sup>38</sup>:

- Kalite, müşterinin ihtiyaçlarıdır. Bugünün üretim anlayışında müşterinin ihtiyaç ve beklentileri en belirleyici faktörlerin başında gelir.

---

<sup>37</sup> Birol Bumin, **İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler**, Gazi Kitabevi, Ekim 2003, s.107

<sup>38</sup> Ahmet Yatkın, **Toplam Kalite Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Nisan 2003, s.2-3

- Kalite, amaçlara uygunluk olarak da tanımlanabilir. İyi bir ürün ya da ders için aranan özelliktir.
- Kalite, sürekli başarı demektir. İyinin de iyisi vardır.
- Kalite, üretilen bir malın eksikliğini bulmak değil, onu eksiksiz üretmektir.
- Kalite ölçülebilir.

Kalite kavramı herhangi bir sınıflandırma yapılmadan farklı bilim adamları tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır<sup>39</sup>.

- Kalite, kullanıma uygunluktur. (J.M.Juran)
- Kalite, bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir. (P.Crosby)
- Kalite, ürünün sevkıyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır. (G.Taguchi)
- Kalite, bir mal yada hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür. (ABD Kalite Kontrol Derneği ASQA)

Yukarda sıralanan farklı kalite tanımlarında ortak özellik, ihtiyaçları karşılama yeteneği olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bu tanımlar ağırlıklı olarak mallarla ilgili kaliteye yöneliktir. Hizmetlerin soyut olması üretimin ve tüketicinin eşzamanlı olması gibi özelliklerinden dolayı hizmet sektöründeki kalite tanımı farklılık gösterecektir.

---

<sup>39</sup> Yılmaz Özkan, **Toplam Kalite**, Sakarya Kitapevi, Mart 2005, s. 3-4

### 2.1.2. Hizmet Kalitesi Tanımı

Hizmet kalitesinin tanımlanması hizmet sektörüne ve türüne göre değişiklik göstermektedir, dolayısıyla ortak bir kalite tanımı getirmek oldukça zordur. Kalitenin çok boyutlu olması ve farklı şekillerde algılanması, kalite konusunda bu kadar çok tanımın yapılması ve ortak bir tanım üzerinde anlaşılmasının sebebi olarak gösterilebilir. Ancak hizmet kalitesi konusunda 1987 yılında kalitenin 8 boyutu Garvin tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmiştir<sup>40</sup>:

**Performans:** Ürün ya da hizmette bulunan birincil özellik. Örneğin, otomobilin hızı veya televizyonun görüntü netliği.

**Özellik (Görünüş):** Ürünün çekiciliğini sağlayan ana özellikler.

**Güvenilirlik:** Ürünün kullanım içinde performans özelliklerinin sürekliliği.

**Uygunluk:** Spesifikasyonlara, belgelere ve standartlara uygunluğu.

**Dayanıklılık:** Kullanılabilir ömrünün uzunluğu. Hem teknik, hem de ekonomik boyutu içerir.

**Hizmet görürlük:** Sorun ve şikayetlerin kolay çözülebilirliği.

**Estetik:** Albenisi ve duylara seslenebilme yeteneği (görünüş, koku, tat ve hissetmenin nasıl olduğuyla ilgilidir).

**Algılanan Kalite (Perceived Quality):** Müşterinin algıladığı kalite (imaj).

---

<sup>40</sup> Kadir Ardiç, Aliye Güler, “Reklamlarda Vurgulanan Ürün Ve Hizmet Kalite Boyutlarının Belirlenmesi Ve Bir Uygulama” , **Pazarlama Dünyası**, Sayı:2000-04, Temmuz-Ağustos, Yıl 14, s.3

Garvin'nin kaliteye getirdiği tanım hizmet kalitesi alanında kullanılan tanımlardan birisidir. Kalitede olduğu gibi hizmet kalitesi de çok boyutludur. Bu yüzden hizmet kalitesinin basit ve net bir tanımı yoktur. Kalitede olduğu gibi, hizmet kalitesinin de çok sayıda tanımı yapılabilir<sup>41</sup>:

- Kalite, mekanizmaların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirmelidir.
- Kalite, insanların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirmeleridir.
- Kalite, kusursuz ürünlerin satın alınmasıdır.
- Kalite, doğru önlemin bulunmasıdır.
- Kalite, sorunların ortadan kaldırılmasıdır.
- Kalite, nazik davranmaktır.
- Kalite, güvenilir olmaktır.
- Kalite, güvenli performans göstermektir.
- Kalite, zamana uygunluktur.
- Kalite, derhal önlem alınmasıdır.
- Kalite, müşterinin parasının değerini almasıdır.
- Kalite, her türlü kusurun ortadan kaldırılmasıdır.

---

<sup>41</sup> Kadir Ardıç, Aliye Güler, **a.g.m.**, s.3-4

- Kalite, her türlü hatanın ortadan kaldırılmasıdır.
- Kalite, güvenli olmayan koşullara karşı korunmadır.
- Kalite, sorunların belirlenmesi ve çözülmesi için doğru veridir.

Buna ilaveten hizmet kalitesini belirlemede hizmetlerin kendi özelliklerinden kaynaklanan zorluklar vardır. Malları üreten firmalar kaliteyi artırmak için ürünlerine fazladan özellik katarak bunu rahatça gerçekleştirebilirler. Ancak hizmet üretim süreçlerinin birbirinden ayırt edilmesinin zorluğu ve müşterilerin birebir üretim sürecine katkılarından dolayı mallarinkine benzer bir kalite kavramından bahsetmek oldukça zordur<sup>42</sup>.

Parasuraman, Zeithaml ve Berry hizmetlerin soyut, heterojen ve emek yoğun olması dolayısıyla müşterilerin beklentileri ile sunulan hizmetin performansı arasındaki farkı kıyaslayarak sunulan hizmetin kalitesini anlamının mümkün olduğunu öne sürdüler<sup>43</sup>. Hizmet kalitesini belirlemek için genel bir tanım vermek gerekirse Collier'in tanımında kullandığı kavramlardan yola çıkarak hizmet kalitesi tanımına açıklık getirebiliriz<sup>44</sup>.

- a- **Üstünlük:** %100 performans standartlarına ulaşmasını ifade eder.
- b- **Müşteri:** Hizmetten yararlanan hem işletme içi, hem de işletme dışı kişi, departman ve diğer işletmelerdir.

---

<sup>42</sup> Christian Grönroos, **a.g.e.**, s.62

<sup>43</sup> A. Parasuraman , V.A. Zeithaml ve L.L. Berry, **a.g.m.**, s.42

<sup>44</sup> Nermin Uyguç, **a.g.e.**, s.26

- c- **Hizmet:** Doğrudan fiziksel bir malın üretimi ile ilgili olmayan temel veya tamamlayıcı etkinliklerdir. Diğer bir deyişle, alıcı (müşteri) ile satıcı (hizmet veren) arasında mal üretimine bağlı olmayan işlemleri ifade eder.
- d- **Kalite:** Mal ve/veya hizmetin müşteri tarafından algılanan soyut ve somut ayırt edici özellikleridir.
- e- **Düzy:** Üstün hizmet ve kalite düzeylerinin ölçülmesini, izlenmesini ve değerlendirilmesini sağlayan ölçme sistemidir.
- f- **Tutarlılık:** Hizmetin, her zaman, standartlara uygun olarak verilmesini, hizmette değışkenliğin düşük veya hiç olmamasını ifade etmektedir.
- g- **Sunum:** Hizmetin, müşteriye istediğı zaman istediğı şekilde verilmesidir.
- h- **Hizmet paketi:** Müşterinin satın aldığı, kullandığı ve/veya yaşadığı, açık şekilde tanımlanmış soyut ve somut nitelikler bütünüdür. Hizmet paketi bir hizmet veya hizmetler grubu olabilir.
- i- **Yönetim:** İşletmede, kaliteyi bir amaç olarak gören ve kalite çalışmalarını destekleyen, tüm çalışanların bu amaç doğrultusunda katılımını sağlayacak bir yönetim anlayışı ve felsefesi hakim olmalıdır.
- j- **İşletme içi performans standartları:** İşletmenin müşteri tarafından görülmeyen yanı yani arka büro ve pazarlama faaliyetleri ile ilgili standartlardır. Bu standartların ölçümü daha objektiftir.

- k- **İşletme dışı performans standartları:** Bu standartlar ise işletmenin müşteri tarafından görülebilen ve müşterinin mal ve/veya hizmeti kullanırken beklediği ve algıladığı faaliyetler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ölçme, genellikle, algılamaya dayalıdır.

Hizmet kalitesi tanımında yer alan öğelerden yola çıkarak söz konusu kalitenin ne olduğunu ortaya koyan pek çok çalışma vardır. Grönroos , Parasuraman ve diğerleri, Kano ve pek çok bilim adamı hizmet kalitesinin özelliklerini ve bu özellikleri açıklayan modeller ortaya koymuşlardır.

### 2.1.3. Hizmet Kalitesi Özellikleri

Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin çalışmalarında esas olarak hizmet kalitesini belirlemek için 10 özellik sıralamışlardır<sup>45</sup>. Bunlar;

- 1- Güvenirlilik: Firmanın sözünde durması, ilk seferde doğru hizmet sunması.
- 2- Heveslilik: Çalışanların hizmet verme hevesliliği ve isteği.
- 3- Yetenek (beceri): Hizmeti doğru bir şekilde sunma bilgisi ve yeteneği.
- 4- Erişilebilirlik: Hizmete ve hizmeti sunan kuruma kolay bir şekilde ulaşabilmek ve iletişimi kolayca kurabilmek.
- 5- İncelik (nezaket): Çalışanların müşteriye gösterdiği saygı nezaket ve kibarlık.

---

<sup>45</sup> A. Parasuraman , V.A. Zeithaml ve L.L. Berry, **a.g.m.**, s47

- 6- İletişim : Müşteriyi anladığı ve bildiği bir dil kanalıyla bilgilendirme.
- 7- İnanırlılık: Dürüst, inandırıcı olma (hizmet sunucusunun faaliyet gösterdiği sektördeki markası ve adı).
- 8- Güvenlik : Risksiz, güvenli hizmet alma garantisi.
- 9- Müşteriyi anlama: Müşterinin ihtiyaçlarını anlama ve istemiş olduğu spesifik özellikleri sunma.
- 10- Fiziksel varlıklar: Hizmetin sunulduğu fiziksel ortamın tamamı. Hizmet sunulurken kullanılan fiziksel varlıklar ve ortam gibi (banka binası, iç dekorasyon, aydınlatma v.b.).

Daha sonra bu 10 özelliği kendi içerisinde birleştirerek 5'e indirmişlerdir. Bunlar ise; güvenirlik, heveslilik, empati, fiziksel varlıklar ve güvencedir. Bu özelliklerden yola çıkarak hizmet kalitesini ölçmek amacıyla SERVQUAL ölçeğini ortaya koymuşlardır.

Parasuraman ve diğerlerinin belirlediği hizmet kalitesi özellikleri dışında Grönroos'n iki boyutlu hizmet kalitesi tanımı vardır: Teknik ve fonksiyonel kalite. Teknik kalite, hizmet çıktısının kalitesidir. Fonksiyonel kalite ise hizmet üretim sürecinin kalitesidir<sup>46</sup>.

Rust ve Oliver'in tanımında ise hizmet kalitesi üç boyutlu incelenmekte, iki boyutu Grönroos'n modeline bezerlik arz ederken üçüncü boyut ise hizmet ortamının kalitesidir. Bu tanımdaki boyutlar ise hizmetin kalitesi ( Grönroos modelinde ise teknik kalite), sunum kalitesi ( Grönroos

---

<sup>46</sup> Christian Grönroos, **a.g.e.**, s.63

modelinde ise fonksiyonel kalite) ve üretim ortamı kalitesidir<sup>47</sup>. Gummesson'un hizmet kalitesi tanımındaki özellikler ise 4Q adı altında toplanmıştır<sup>48</sup>.

- 1- Üretilen hizmetin kalitesi
- 2- Tasarım kalitesi
- 3- İlişki kalitesi
- 4- Teknik kalite

Bu 4 kalite öğesinin dışında ise tamamlayıcı olarak deneyim ve tecrübeler, beklentiler ve hizmet sunucusunun imajı ve markası yer almaktadır. Bu tanımlar hizmet kalitesini açıklayan modeller bölümünde daha detaylı bir şekilde incelenecektir.

#### **2.1.4. Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler**

Hizmet kalitesi hem personele (hizmeti sunanlar) hem de müşteriye bağlıdır. Her iki tarafın hizmet deneyimini yaşamadan önce ilgili hizmetle ve/veya hizmeti sunan birimlerle ilgili edinmiş oldukları beklentiler önem arz etmektedir. İlk olarak müşteriye ele alırsak; medya, ağızdan ağıza iletişim kanalı ve öğrenilmiş alışkanlıklar hizmet alma anındaki müşteri davranışlarını etkileyecektir. Örneğin müşteri, reklamlarını beğendiği bir sigorta şirketinden hayat sigortası satın aldığı anda, firma çalışanına daha pozitif yaklaşabilir. Aynı zamanda hizmet aldığı şirketin prestijli bir şirket olduğunu düşünen bir müşteri, personelin veya şirketin küçük hatalarını görmezden gelebilir, dolayısıyla bu da hizmet satın alma anını etkileyecektir. Aksi bir durumda da yani şirketin reklamlarında söz verdiği bir konuyu hizmeti satarken müşteriye sunmaması, müşterinin beklentilerini karşılamayacak ve beklenen hizmet

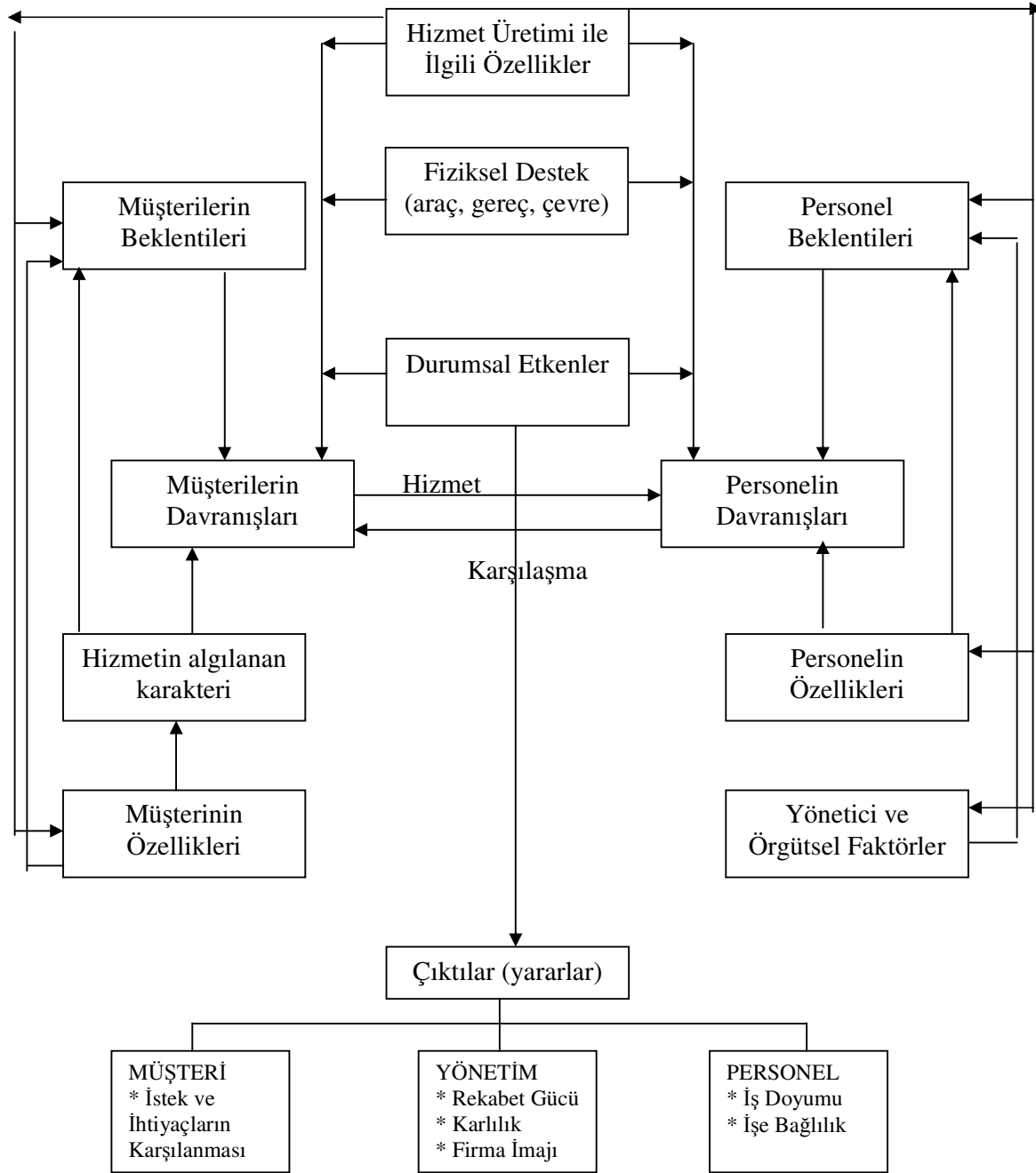
<sup>47</sup> Michael K. Brady & J. Joseph Cronin Jr., "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach", **Journal of Marketing**, Vol. 65, July 2001, s.34-35

<sup>48</sup> Christian Grönroos, **a.g.e.**, s.71

kalitesinde bir düşüşe yol açacaktır. Buna ilaveten müşterinin yakın bir arkadaşından veya akrabasından ağızdan ağza vasıtasıyla edinmiş olduğu bir bilgi şirketin sunacağı hizmetle ilgili olumlu veya olumsuz bir ön yargıya varmasına neden olacaktır.

Müşterinin algıladığı hizmet kalitesini etkileyen başka bir konu da hizmet sunum ortamı ve içerisinde bulundurduğu fiziki varlıklardır.

İkinci olarak, personelin firma içerisinde karşılaştığı deneyimler, şirketin personele hizmet sunması için verdiği desteğin derecesi gibi konular, personelin hizmeti satma anındaki davranışlarını etkileyecektir. Bunlara ilaveten personelin kişisel özellikleri, yöneticilerin davranışları ve örgütün özellikleri diğer etkenlerdir. Her iki tarafı etkileyen faktörler ise hizmetin sunulduğu fiziki ortam ve hizmetin üretimi ile ilgili diğer özelliklerdir. Sonuç olarak müşterinin memnuniyeti, firmanın elde ettiği kar ve rekabet gücü ve personelin iş tatmini ve işe bağlılığı bu sürecin bir çıktısı olacaktır.



Şekil 8: Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler

### 2.1.5. Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi

Hizmet işletmeleri, müşterilerine sürekli kaliteli hizmet verebilmeleri için kaliteyi etkileyen faktörlerin Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çerçevesinde kontrolü ve geliştirilmesi ile mümkündür.

Toplam hizmet kalitesi yönetimini (THKY) işletmelerde başarılı bir şekilde uygulayabilmek için uyulması önerilen hususlar şunlardır:

- a. Hizmeti sınıflandırın: Amaç her hizmetin kalite yaklaşımını ve yönetim stratejisini belirlemektir. Bunun için;
  - Hedef pazar belirlenmeli.
  - Hizmet paket tam ve açık bir şekilde ifade edilmelidir.
  - Hizmet paketinin özellikleri ve hedef pazar stratejileri açık bir şekilde ifade edilmeli ve personel bu konuda bilgilendirilmeli.
- b. Müşteri beklentilerini yönetin: Bu konudaki öneriler bunlardır:
  - Müşterileri hizmet paketi hakkında gerçekçi ve abartılı olmayan bir şekilde bilgilendirin.
  - Müşterilerin davranışlarını ve alışkanlıklarını etkileyen dış faktörleri belirlemeye çalışın.
  - Müşteri olmayanlara yönelik araştırma yaparak , bunların neden işletmenin hizmetlerinden yararlanmadıkları öğrenilmeli ve potansiyel müşterileri işletmeye kazandırılmalıdır.
  - Müşteri şikayetleri dikkate alınmalıdır.
- c. Kalite faktörlerini belirleyin: Müşteri yönünden hizmet performansını ve kalitesini doğrudan etkileyen faktörlerin tanımlanmasıdır:
  - Önce sektörün kalite belirleyicilerini tanımlayın.
  - Bu faktörler içerisinde müşterilerin en çok önem verdiği özellik veya özellikleri saptayın.

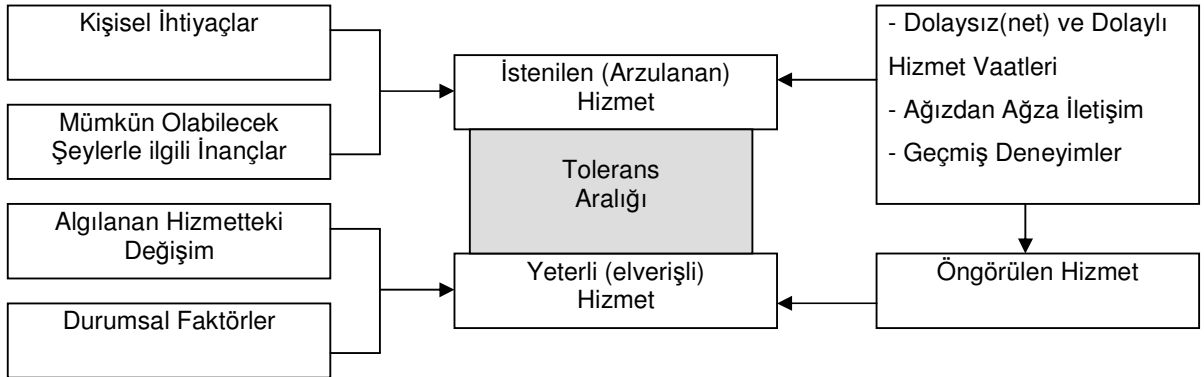
- d. Hizmeti tasarlayın ve standartlar geliştirin: Müşterilerden toplanan bilgiler ışığında belirlenen kalite faktörlerinden yararlanarak hizmet üretim ve sunum süreçlerinin tasarlanmasıdır. Bu süreçte hizmet paketinin tasarımının açık, belirgin ve esnek olmasına dikkat edilmelidir.
- e. Personeli yönetin: Hizmette kalite ve başarı insan kaynağına verilen öneme bağlıdır. İşletmeye uygun personelin alınması, örgütün genel prensipleri konusunda eğitilmesi, iletişim becerilerinin geliştirilmesi ve takım çalışmalarından yararlanılması gibi personelin hizmet kalitesine katkısını olumlu etkileyecek şekilde eğitilmesi.
- f. Müşteriyi yönetin: Müşterinin yönetimi personel yönetiminden pek farklı olmasa da müşterinin hizmet sunumu sırasındaki rolü net bir şekilde belirlenmeli, müşteri yönlendirilmelidir ve mümkün olduğunca hizmette kullanılmalıdır. Bu konuda kılavuzlar ve rehberler yardımcı olabilir. Örneğin otellerdeki aktiviteleri ve yemek saatlerini açıklayan tanıtım katalogları gibi.
- g. İşletmede kalite kültürünü yaratın: Sürekli kaliteli hizmet üretebilmek için kalite kültürünün hizmet kültürü içinde yer alması ile mümkündür.
- h. Performansı ölçün ve değerlendirin: Bunları gerçekleştirebilmek için:
- Hizmet paketinin somut ve soyut özellikleri açık bir şekilde belirlenmelidir.
  - Hizmet standartları hem müşteriye hem de personele bildirilmeli ve geri bildirim mekanizması oluşturulmalıdır.
  - Olumsuz geri bildirimler izlenmeli ve düzeltilmelidir.
  - Personelin performans standartları ölçülebilir olmalıdır.
  - Müşterilerin istek ve beklentileri izlenmelidir.

## 2.2. HİZMET KALİTESİNİ AÇIKLAYAN MODELLER

### 2.2.1. Algılanan Hizmet Kalitesi

Hizmetlerin yapısı gereği mallarda olduğu gibi kaliteyi ölçmek için herhangi bir ölçme, tartma veya mallarda kullanılan yöntemlerden birisini kullanmak mümkün olmamaktadır. Hizmetlerin soyut olması fiziki herhangi bir ölçmeyi engellemekte, hizmet kalitesini ölçmeyi güçleştirmektedir. Kalitenin kullanıma uygunluk veya müşteri memnuniyeti olduğu bilinmektedir. Bu noktadan yola çıkarak müşteriyi memnun eden hizmetin kaliteli olduğunu söyleyebiliriz. İşte bu aşamada müşterinin algılaması önem kazanmaktadır. Müşteri, hizmeti satın aldığı anda hangi deneyimi yaşıyorsa o deneyime dayanarak hizmetin kaliteli olup olmadığını söyleyebilir. Bu durum hizmetlerin aynı anda üretilip tüketilmesinden kaynaklanmaktadır.

Müşterinin algılamasını önceden edinmiş olduğu deneyimler, ağızdan ağıza edinmiş olduğu bilgiler, hizmeti satın alacağı firmanın piyasa imajı ve buna benzer etkenler etkilemektedir. Bu etkenler toplamda müşterinin hizmetle ilgili bir beklentisi olmasına neden olmaktadır. Örneğin kurumsal danışmanlık hizmeti alan bir kurum veya kişi, danışmanlık firmasının piyasadaki imajı, danışmanlık firmasının referans gösterdiği kişilerin tavsiyesi veya medyadaki bir tanıtıcı filmin etkisiyle, danışmanlık firmasıyla çalışmaya karar verebilir. Müşteri önceden alacağı hizmetin kalitesini bilemez, ancak önceden edinmiş olduğu bilgiler doğrultusunda bir beklentisi olabilir. Hizmeti satın aldığı anda ve hizmetin sonuçlarını gördüğü takdirde kalite konusunda bir sonuca varabilir. Müşteri beklentilerinin oluşumunda hangi değişkenlerin etkili olduğu görmek için şekil 9'u inceleyebiliriz.



Şekil 9: Müşterinin hizmet beklentilerini etkileyen faktörler

Kaynak: Christopher Lovelock, Lauren Wright, **Principles of Service Marketing and Management**, 2nd edition, Prentice Hall, 2002, s.82

Şekil 9'da görüldüğü gibi müşterinin istediği ve beklediği hizmet, müşterinin kişisel ihtiyaçları, durumsal faktörler ve bir çok değişkenin etkisindedir. Tolerans aralığı, müşterinin kabul edebildiği hizmet kalitesi versiyonlarını temsil eder. Bu aralığın üst sınırını müşterinin arzuladığı, beklediği hizmet kalitesi, alt sınırını ise firmanın söz verdiği ve müşteri için elverişli olan kalite oluşturmaktadır.

Smith ve Houston'a göre sunulan hizmetlerden tatmin olmak müşteri beklentilerinin doğrulanıp doğrulanmamasına bağlıdır<sup>49</sup>. Grönroos'e göre ise "Toplam Algılanan Kalite" önemlidir. Bu da müşterinin hizmeti alırken deneyimlediği kalitenin beklediği kaliteyle eş değer olduğu durumdur<sup>50</sup>. Böylece müşterinin hizmeti almadan önceki beklentileri (beklenen hizmet) ile faydalandığı gerçek hizmet deneyimini (algılanan hizmeti) kıyaslamasının sonucunda beklentileri ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki farklılığın yönü ve derecesi, sunulan hizmetin kalitesini belirleyecektir. Müşterinin algıladığı hizmet ile beklenen hizmet arasındaki fark negatif yönde ise hizmetin kalitesinin düşük olduğu, bu fark pozitif ise yüksek olduğu söylenebilir.

<sup>49</sup> A. Parasuraman , V.A. Zeithaml ve L.L. Berry, **a.g.m.**, s.42

<sup>50</sup> Christian Grönroos, **a.g.e.**, s.67

Algılanan hizmet kalitesinin doyurucu olması için, verilen hizmetin müşterilerin beklentilerini karşılaması gerekir. Hatta aşması ve müşterileri şaşırtması durumunda yüksek performans sergilenmiş olacaktır. Örneğin danışmanlık firması reklamlarında yer vermediği bir hizmeti veya danışmanlık sözleşmesinde belirtilmeyen fazladan bir hizmeti müşteriye sunduğu takdirde, müşterinin beklentileri aşılmış olacaktır. Böylece yüksek bir memnuniyetten dolayısıyla da yüksek hizmet kalitesinden söz edilebilir.

Bu çalışma içerisinde kurumsal danışmanlık hizmetleri sunan şirketlerin hizmet kalitesi uygulamayla açıklanmaya çalışılacaktır. Ancak uygulama bölümünden önce bir hizmet olan danışmanlık ve bunun kalitesini açıklayan modeller nelerdir onlara değinilecektir. Amaç ise hizmet kalitesinin ne olduğunu, hangi faktörlerin birleşimiyle ortaya çıktığını, böylece hizmet kalitesini gerçekleştirmek için –aynı zamanda danışmanlık hizmetini- hangi konulara dikkat edilmesi gerektiğidir.

Hizmet kalitesinden bahsetmek için, mallarda olduğu gibi ölçülebilen bir boyutu olmadığından, farklı bir yöntem kullanılması gerekir. Örneğin bir kalemin boyu, kalınlığı ve rengi gibi özelliklere bakarak kalemin istenilen niteliklerde olup olmadığını, kullanım uygunluğunu ölçebiliriz. Ancak hizmetlerde (danışmanlık hizmetlerinde) bu ölçme yöntemi mümkün olmamaktadır. Nedeni ise hizmetin esas özelliklerinden kaynaklanmakta, başta soyut olması kalite ölçümü için farklı yolların denenmesine yol açmaktadır.

En belirgin hizmet kalitesi ölçme yöntemlerinden biri müşterinin algıladığı hizmet kalitesini ölçmektir. Şekil 10'da algılanan hizmet kalitesi kavramı açıklanmaya çalışılmıştır.



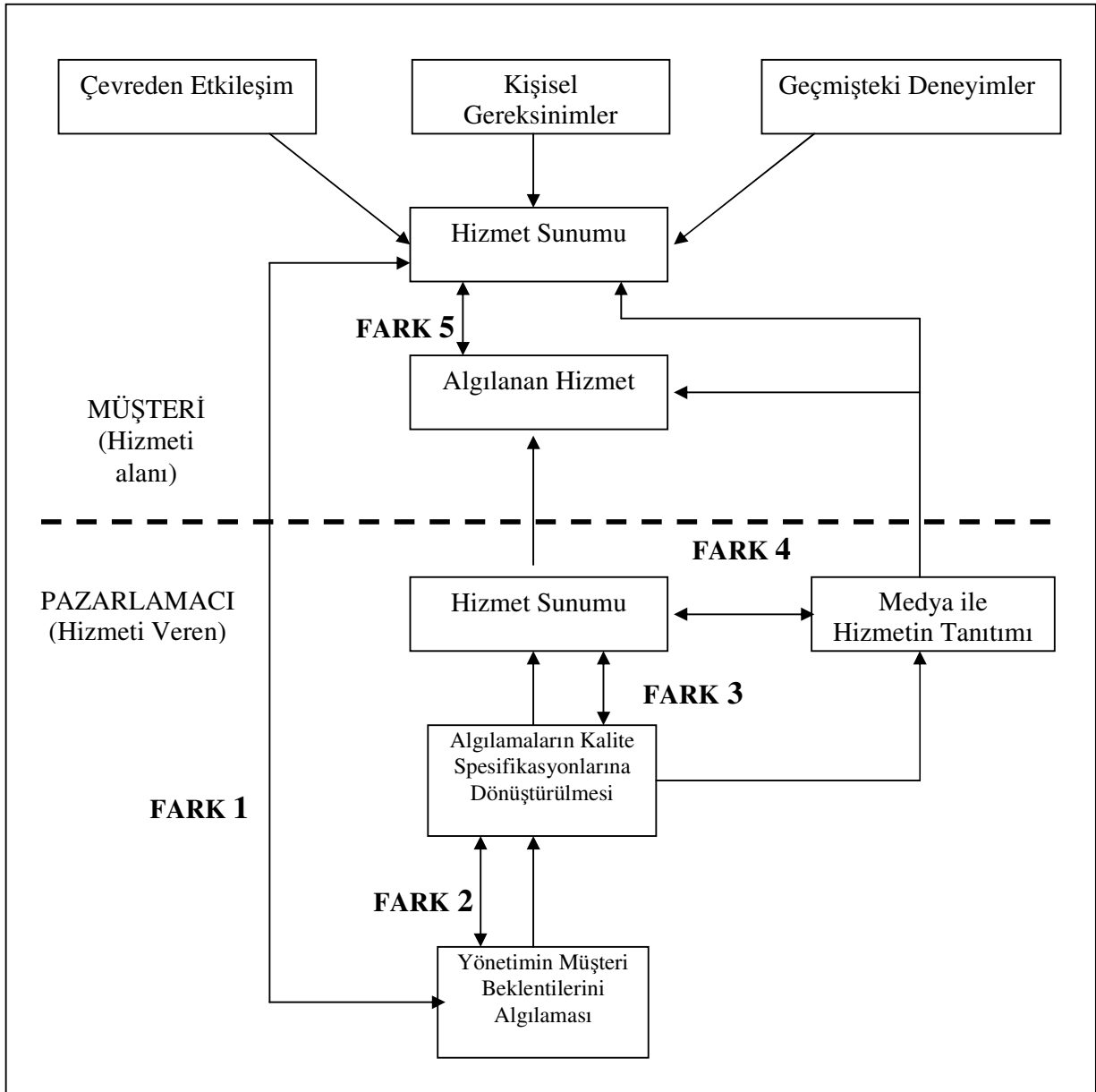
### 2.2.2. Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin Fark Analizi Modeli

Bu modelin esas çıkış noktası beklenen ve algılanan hizmet kalitesi arasındaki farktır. Bu analiz, hizmeti satan ve hizmeti satın alanlar arasında, hizmet kalitesinin düşüşüne neden olabilecek 5 fark olduğunu varsaymaktadır. Hizmet sunucusu ve müşteri arasındaki farkları minimize ederek algılanan kaliteyi beklenen kaliteyle eşdeğer veya daha üstün kılmayı amaçlar. Genel olarak model iki alandan oluşur müşteri alanı ve hizmeti sunan personelin alanı.

Yönetim, hizmeti tasarlarırken müşterilerin o hizmetle ilgili düşüncelerini göz önünde tutmalıdır. Hizmet tasarımı ve müşterilerin beklenti ve düşünceleri arasındaki farkın azaltılması hizmet kalitesini yükseltecektir. Buna ilaveten firma, sunduğu hizmetleri medyada tanıtırken özellikle tanıtım filmlerinin ve reklamların hizmet özelliklerini doğru bir şekilde yansıttığına dikkat etmelidir. Görsel ve yazılı basında yer alan reklamlarda tanıtılan hizmetler müşterinin algıladığı kalite boyutuna etki edecektir. Böylece müşteri, hizmeti satın almaya gittiğinde belirli özellikleri görmeyi umacaktır. Yanlış tanıtım, müşteri beklentilerinin boşa çıkmasına neden olacak ve beklenen kaliteyle algılanan kalite arasındaki farkı artırarak algılanan kalitenin düşüşüne neden olacaktır. Doğru tanıtım, müşterilerin hizmeti doğru tanımlarına yol açacaktır.

Başka bir konu ise hizmet satışı anında personelin ve müşterinin aralarındaki algılama farklılıkları ve her iki tarafın diğerinden beklentisidir. Müşteri, önceki deneyimlerinde elde ettiği bilgiler, tanıtım filmlerinden öğrenmiş olduğu bilgiler, ağızdan ağıza iletişim yoluyla öğrendikleri ve pek çok etkenle birlikte hizmeti satın almaya gittiği zaman belirli beklentiler içerisinde olacaktır. Personele gelince, firma içerisinde öğrendikleri, yöneticilerin tutumu, kişisel özellikleri ve hizmet sunumu anındaki çevresel

etkenler personelin davranışlarını dolayısıyla da sunduğu hizmetin kalitesini etkileyecektir.



Şekil 11: Fark Analizi Modeli

Kaynakça: Nermin Uyguç, **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi**, Dokuz Eylül Yayınları, 1998, s.30

**FARK 1:** Yönetimin müşterilerin hizmetten ne beklediklerini algılaması ile müşterilerin beklentileri arasındaki farklılık olup, yönetimin müşterilerinin kalite beklentilerini tam ve doğru olarak algılamamasından kaynaklanmaktadır<sup>52</sup>. Örnek olarak bir banka içerisindeki güvenlik önlemlerinin banka müşterisinin güvenlik kaygılarını karşılamaması gösterilebilir. Bu farklılığa neden olan faktörler şunlardır;

- Pazar araştırmasının yapılmaması,
- Araştırma bulgularının yetersiz olması,
- Yönetim ve müşteriler arasındaki etkileşim eksikliği,
- Aşağıdan yukarıya doğru iletişimin olmaması ya da kötü olması ve dolayısıyla da müşterilerden elde edilen bilgilerin yönetime aktarılamaması,
- Yönetim katlarının çok olması ve bunun aşağıdan yukarıya doğru iletişimi engellemesi, bilgilerin yanlış veya değiştirilerek aktarılması.

**FARK 2:** Yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile bunların kalite özelliklerine dönüştürülmesi arasındaki farktır<sup>53</sup>. Firmaların sundukları hizmetlerin özelliklerini her zaman müşteri kalite beklentileri değişim hızında değiştirmeleri mümkün olmayabilir veya bu değişim ekonomik değildir. Örnek olarak klima tamir firmasında işin dorukta olduğu yaz aylarının çalışanların tatil zamanlarına denk gelmesi hizmetin sunumunu geciktirebilir ve müşterilerin memnun olmamalarına neden olabilir. Nedenleri ise şunlardır;

- Üst yönetimin kaliteye yeterince destek vermemesi,

---

<sup>52</sup> A. Parasuraman , V.A. Zeithaml ve L.L. Berry, **a.g.m.**, s.44

<sup>53</sup> A. Parasuraman , V.A. Zeithaml ve L.L. Berry, **a.g.m.**, s.45

- Amaçların açık seçik belirlenmemiş olması,
- Yetersiz standartlaşma,
- Kötü planlama,
- Yöneticilerin müşteri beklentilerinin karşılanamayacağına inanmaları.

**FARK 3:** Kalite özellikleri ile hizmet sunumu arasındaki farklılıklardır. Hizmetler yapıları gereği heterojendir, dolayısıyla hizmet işletmesinde çalışanların tümünden aynı performansı beklemek ve bunu standartlaştırmak her zaman mümkün olmayabilir; özellikle de emek yoğun sektörlerde. Bu durumda müşteriyle sürekli temasta bulunan personelin davranışları ve müşteri ile teamülleri önem kazanmaktadır. Bunun için kalite özellikleri çok karmaşık olmamalı, tüm çalışanlar tarafından benimsenmeli ve örgüt kültürüne uygun olmalıdır. Örnek olarak bazı firmalarda gelen telefonların en az %90'na ilk 10 saniyede cevap verme gibi kolay uygulanabilen ve ölçülebilen standartlar konabilir. Bu farka yol açan diğer temel faktörler ise şunlardır;

- Rol belirsizliği,
- Rol çatışması,
- Personelin becerileri ile işi arasındaki uyumsuzluk,
- İş gereklerine uygun teknolojilerden yararlanılmaması,
- Kontrol sistemlerinin yetersizliği,
- Çalışanlar arasında takım ruhunun olmaması,

- Çalışanlarda müşteri bilincinin olmaması veya yetersiz olması.

**FARK 4:** Medyada tanıtılan hizmet ile müşteriye verilen hizmet arasındaki farklılıktır. Bu farkın az olması veya hiç olmaması için reklamlarda vaat edilenlerin gerçek hizmette verilmesi gerekir<sup>54</sup>.

TV reklamları müşteri beklentilerini etkileyen en önemli araçtır. Reklamlarla müşteriye verilen bilgiler müşterinin kafasındaki kalite kavramını etkiliyorsa ve vaat edilenler gerçek hizmette de verilmiyorsa müşterinin beklenti düzeyi yüksek, buna karşılık algılanan kalite düzeyi düşük olacaktır. Bu farklılığa yol açan etmenler şunlardır;

- İşletmede reklam ve üretim departmanları arasında iletişim eksikliği,
- Personel yönetimi, pazarlama ve üretim departmanları arasında iletişimin yetersiz olması,
- Şubeler veya departmanlar arasında politika ve prosedürler bakımından farklılıkların olması,
- Abartılı ve buna bağlı olarak da çok fazla vaatte bulunma eğilimi.

**FARK 5:** Algılanan hizmet kalitesi farkı ise algılanan ya da yaşanan hizmetin beklenen hizmete uygun olmamasını ifade eder. Bu fark olumlu olduğunda yani algılanan hizmet beklenen hizmete eşit veya beklenen hizmeti aştığı durumlarda kaliteden söz edilebilir. Algılanan hizmetin beklentilerin altında olması ise kalitesizliğe yol açar.

---

<sup>54</sup> A. Parasuraman , V.A. Zeithaml ve L.L. Berry, **a.g.m.**, s.45

Parasuraman ve arkadaşları geliştirdikleri fark analizi modelinde kalite sorunlarının kaynağını analiz ederek kalitenin nasıl geliştirilebileceği konusunda yöneticilere önemli ipuçları vermektedir.

Beklenen hizmet müşteriye, algılanan hizmet ise hizmet veren personele ve işletmeye yöneliktir ve birtakım işletme içi faaliyetlerin ve kararların sonucudur. Buna göre reklamlar, geçmişte yaşadığı deneyimler, diğer müşterilerden edindikleri bilgiler, kişisel özellikleri ve gereksinimleri müşteri beklentilerini yada beklenen hizmeti etkileyen faktörlerdir.

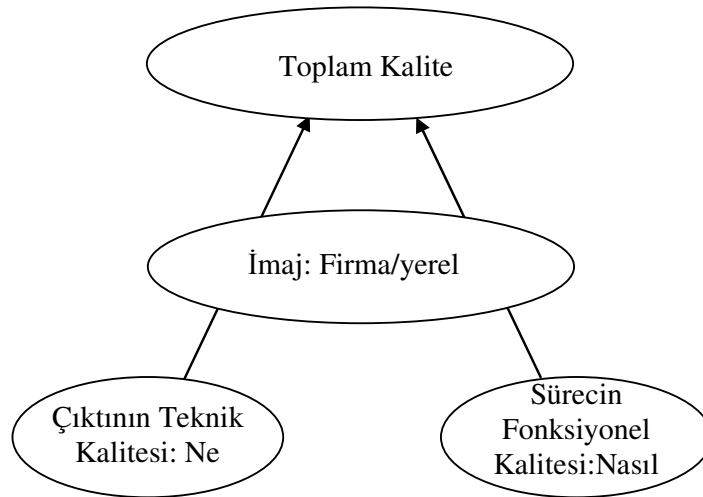
Diğer yandan, hizmetin gerçek performans düzeyi veya algılanan hizmet, hizmet üretim ve sunumunda kullanılan araç, gereç, teçhizat ile personelin niteliği ve niceliği, süreç ve iş tasarımı, örgütün yönetim biçimi gibi kontrol edilebilir işletme içi uygulamalardan etkilenmektedir. Kalitenin istenilen düzeyde gerçekleştirilebilmesi hem müşteri beklentilerinin hem de işletme personelinin ve faaliyetlerinin etkili yönetimine bağlıdır.

### **2.2.3. Grönroos'un Kalite Modeli**

Bu model iki boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyut müşterinin ne aldığı , ikinci boyut ise nasıl aldığı kısmıdır. Birinci boyut teknik ikincisi ise fonksiyonel kalite ayağını oluşturmaktadır. Hizmetin üretim süreci kadar önemli olan ise firmanın imajıdır. Bu imaj müşterinin zihninde olumlu ise algılanan kaliteye olumlu etkisi olacak hatta bazı ufak hataların müşteri tarafında müsamaha ile karşılanmasına neden olacaktır. Ancak bu imaj olumsuz yönde ise en ufak hata bile büyük bir tatminsizliğe neden olabilir<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> Grönroos, Christian, **a.g.e.**, s.64



Şekil 12: Grönroos'un Kalite Modeli

Kaynak: Christian Grönroos, **Service Management and Marketing**, John Wiley & Sons Ltd, 2. end Edition, 2000, s. 64

Grönroos iki boyutlu kalite modelini yeni boyutlar ekleyerek daha kapsamlı hale getirmiştir.

#### 2.2.4. Gummesson'un Kalite Modeli

Bu model hizmet kalitesi ve ürün odaklı kalitenin birleşmesinden yola çıkılarak ortaya konmuştur. Modelin çıkış noktası ise hizmet sunumunun fiziksel yanı ile hizmet yanının birleşik iki öge olduğudur. Böylece hizmet sunumu aslında hem fiziki ortam hem de hizmet kalitesinin artımıyla daha kaliteli olabilecektir. Model içerisinde müşteriye ait olan beklentiler ve tecrübeler değişkenleri mevcuttur. Bunlara ilaveten marka ve imaj değişkenleri vardır. Marka aslında firmanın sunduğu ve/veya sattığı ürünün/hizmetin müşterilerin aklında bıraktığı düşünce veya izlenimdir. İmaj

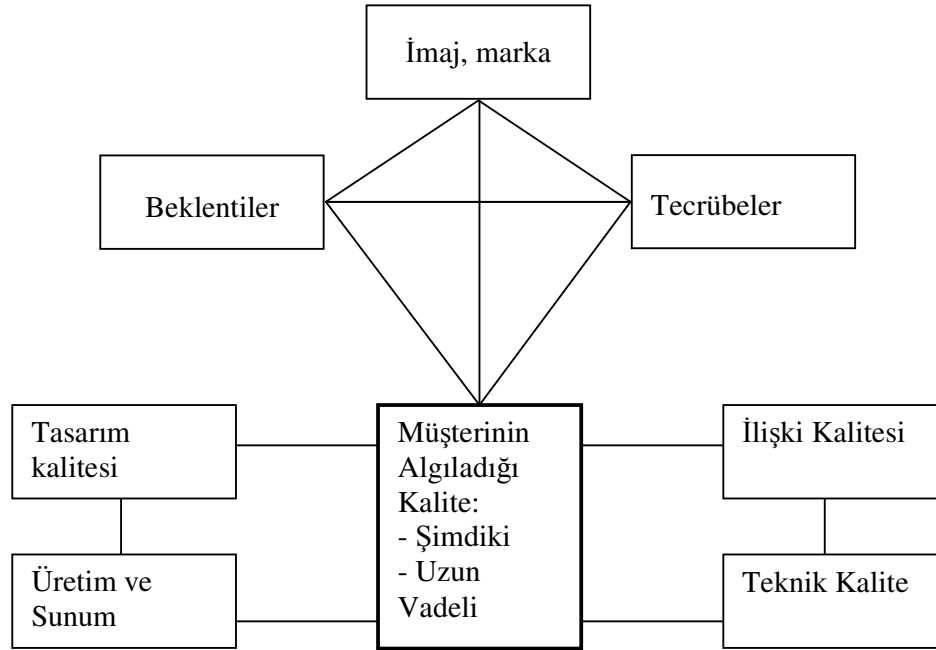
ise müşterilerin firma ile ilgili görüşleridir. Modeldeki ilk iki kalite bileşeni “kalitenin” kaynağını oluşturmaktadır. Tasarım kalitesi, ürünün veya hizmetin kullanıma uygun bir şekilde nasıl tasarlandığını ve ne kadar uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Bu alandaki hatalar veya yetersizlikler düşük performans ve olumsuz müşteri deneyimlerine yol açacaktır. Üretim ve sunum kalitesi ise ürünün veya hizmetin nasıl üretildiğini ve nasıl sunulduğunu ortaya koymaktadır. Bu alandaki hatalar müşterilerin kalite beklentilerinin karşılanmamasına ve kalite sorunlarının ortaya çıkmasına neden olacaktır<sup>56</sup>.

Diğer iki kalite bileşeni ise ürünlerin üretimi, sunumu ve servis sürecinin sonucuyla ilgilidir. İlişki kalitesi hizmetlerin ve ürünlerin firma çalışanları tarafında hizmet sunumu sürecinde ortaya çıkacaktır. Müşteri odaklı yaklaşım, empati, yüksek bilgi ve yetenek bu kalitenin yükselmesindeki nedenlerden bazılarıdır. Son olarak, teknik kalite müşterinin kısa ve uzun vadede satın aldığı ürün veya hizmetten elde ettiği yararları temsil etmektedir. İyi bir ürün garanti süreci, ürünlerdeki yüksek performans bu alandaki bazı örneklerdir<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> Christian Grönroos, **a.g.e.**, s.69-71

<sup>57</sup> Cebir Seyran, **a.g.e.**, s. 27-28

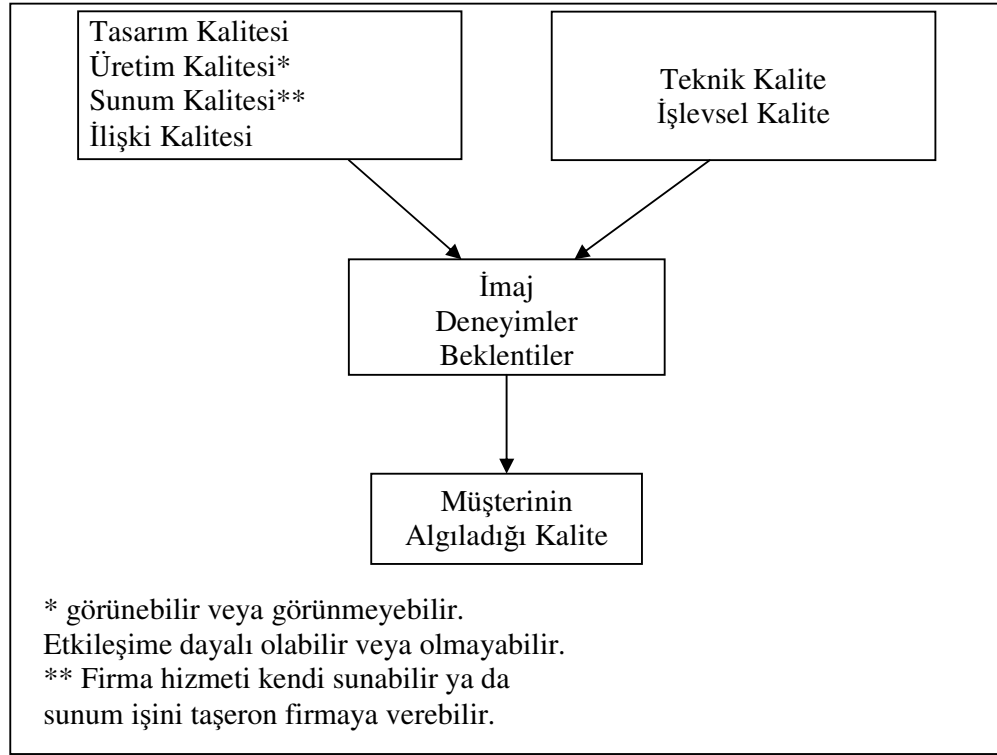


Şekil 12: Gummeson'un 4Qkalite modeli

Kaynak: Cabir Seyran, **Hizmet İşletmelerinde Yeni Bir model Denemesi: Bütüncül Kalite Modeli**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, s.28

### 2.2.5. Grönroos ve Gummesson'un Kalite Modeli

"Grönroos ve Gummesson'un Kalite Modeli" ise mal ve hizmet kalitesi ile ilgili son araştırmaların bir sentezi olup, modelin, kalite yönetimi konusunda, hem imalat hem de hizmet işletmelerine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir .



Şekil 13: Grönroos ve Gummesson'un Kalite Modeli

Kaynak: Cabir Seyran, **Hizmet İşletmelerinde Yeni Bir model Denemesi: Bütüncül Kalite Modeli**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, s.14

Grönroos-Gummesson kalite modeline göre, hizmetler söz konusu olduğunda, tasarım, üretim, sunum ve ilişkiler kalite yaratan dört önemli kaynaktır. İşletmenin bu yönlerini yönetme biçimi ise müşterinin kalite algılamasını etkilemektedir. Bu arada, hem teknik hem de işlevsel kalite bu kalite kaynaklarından etkilenmektedir.

Tasarım, üretim, sunum ve ilişkiler hizmet kalitesinin teknik boyutunu doğrudan etkileyen faktörlerdir. Ancak, bu değişkenler, özellikle müşterinin

<sup>59</sup> Halil Savaş, Mevhibe Ay, "Üniversite Kütüphanesi Tasarımında Kalite Fonksiyon Göçerimi Uygulaması", Dokuz Eylül Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 7, Sayı 3, 2005, s. 83

hizmet üretim sistemindeki rolü önem kazandığında, işlevsel kalite boyutunu da etkilemektedir.

Öte yandan, müşteri, gerçekte hizmet işletmesinin sunduğu hizmet veya hizmetlerden yararlanmadan önce, hizmetin kalitesine ilişkin beklentilere ve firmanın imajı hakkında bir görüşe sahiptir. Buna göre, müşterinin algıladığı kalite, örgütün imajını da göz önüne alarak, beklediği hizmet ile algıladığı hizmeti değerlendirmesinin sonucudur.

Bu model, hizmet işletmelerinin çeşitli işlevlerinin kalite üzerindeki etkisinin ve kalite boyutları ile işletme işlevleri arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını sağlamaktadır. Şöyle ki, hem tasarım, üretim ve sunum süreçlerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında hem de insanlar arasındaki ilişkilerin planlanmasında ve yönetilmesinde teknik ve işlevsel kalite boyutlarının dikkate alınması gerekmektedir.

#### **2.2.6. Kano Modeli**

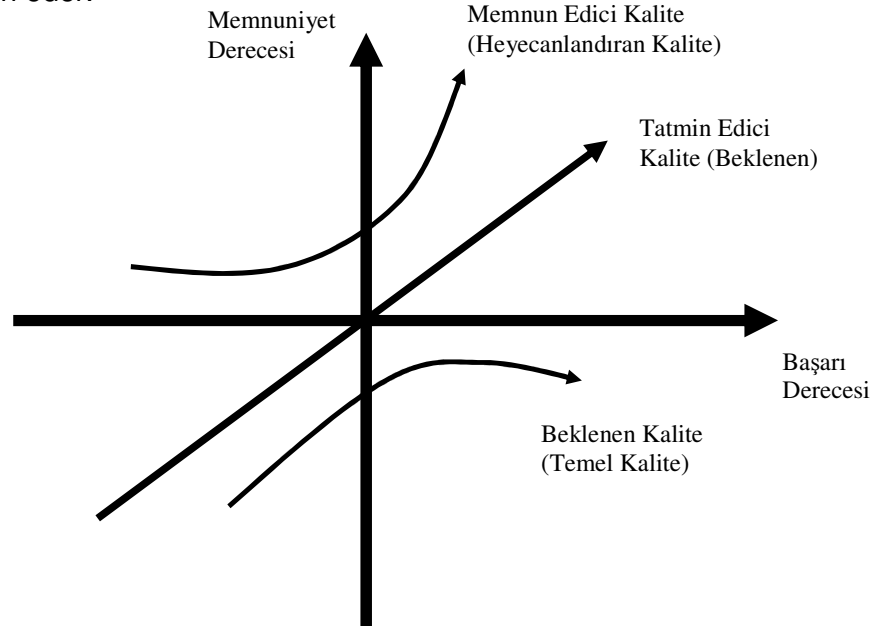
Dr. Noritoki Kano tarafından geliştirilen bu model, işletmelerin müşteri beklentilerini karşılayabilme derecesi ile müşterilerin tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır<sup>59</sup>. Müşteri tatminiyle bağlantılı olarak da kaliteye ilişkin beş müşteri algısı olduğunu ileri sürmektedir (Aynı zamanda Kano, bunları kalitenin öğeleri olarak ifade etmektedir.). Beşi arasında özellikle üç tanesi önemlidir. Bunlar: beklenen kalite, tatmin edici kalite ve memnun edici kalite. (Diğer iki kalite türü ise, alelade kalite ve düşük kalitedir.)

*Beklenen kalite(Temel Kalite)*, müşterilerin temel olarak talep ettikleri hizmette bekledikleri özellikler ve karakteristikleri temsil eder ve bu yüzden açık olarak talep edilememektedir. Bu özellikler sunulduğunda, müşteriler

tatminsizlik veya yüksek bir tatmin düzeyi duymamaktadır. Ancak bu özelliklerin yokluğunda müşteri önemli ölçüde tatminsizlik duymaktadır.

*Tatmin edici kalite(Beklenen Kalite)*, müşterilerin özel olarak sunulan hizmette talep ettikleri özellikler ve karakteristikleri ifade eder. Bu özellikler sunulduğunda, müşteriler tatmin olmakta, fakat bu özelliklerin yokluğunda müşteriler tatminsizlik duymaktadır. Tatmin edici kalite müşterileri tatmin eder ve müşteri beklentilerini karşılar, fakat beklentileri aşmaz.

*Memnun edici kalite(Heyecanlandıran Kalite)*; müşteri tarafında var oldukları bilinmediğinden müşterinin talep etmediği özellikler ve karakteristikleri ifade eder. Bu özellikler sunulduğunda, müşteriler çok memnun olmaktadır. Bu özelliklerin yokluğunda da müşteriler tatminsizlik duymamaktadır. Memnun edici kalite, müşteri beklentilerini aşar ve onları memnun eder.



Şekil 14: Kano modeli

## 2.3. SERVQUAL MODELİ

### 2.3.1. Tanımı ve Gelişimi

Sunulan hizmetlerin kalitesi herhangi bir sektörde faaliyet gösteren firmalar arasında artan bir rekabet unsuru halini almıştır<sup>60</sup>. Rekabet Hizmet kalitesini tanımlamaya, hizmet kalitesi sorunlarının nedenlerini belirlemeye ve hizmet kalitesi ölçümüne ilişkin olarak Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından yapılan çalışma, yöneticilerle derinlemesine görüşmelere ve dört sektördeki (kredi kartları, bankacılık, komisyonculuk, ve tamir hizmetleri) tüketicilerle yürütülen on iki grup tartışmasına dayanmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda hizmet kalitesini belirleyen on boyut belirlenmiştir. Bu boyutlar şöyle sıralanabilir:<sup>61</sup>

- Güvenirlilik: Hizmetin bir kere ve doğru olarak yapılması.
- Heveslilik: Personelin her zaman hizmet vermeye hazır ve istekli olması.
- Yetenek: Personelin gerekli mesleki bilgi ve yeteneğe sahip olması
- Ulaşılabilirlik: Müşterinin hizmetten kısa zamanda ve ucuz bir şekilde yararlanması.
- Nezaket: Personelin müşterilere karşı kibar, saygılı oluşu.

<sup>60</sup> A. Parasuraman, V.A. Zeithaml ve L.L.Berry, "A multiple-Item for measuring Consumer Perceptions of Service Quality", **Journal of Retailing**, Vol.64, Num 1, Spring 1988. s.5

<sup>61</sup> Mesiha Saat, "kavramsal Hizmet Modeli ve Hizmet kalitesini Ölçme aracı olarak Servqual Analizi", **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, 1999, s.113

- İletişim: Personelin müşteriye hizmet hakkında, onun anlayabileceği bir şekilde anlatılması.
- İnanırlık: Personelin hizmeti verirken candan yakınlık göstermesi. Bu boyut işletme imajından ve personelin kişisel özelliklerinden büyük bir şekilde etkilenmektedir.
- Güvenlik: Verilen hizmetin tehlike, risk ve şüpheden uzak olması. Bu boyuta gizlilik de dahildir. Örneğin doktorların hastalarıyla olan ilişkisi.
- Müşteriyi tanıma/anlama: Özel ilgi gösterilmesi, kendi ismiyle hitap edilmesi, doğum gününde tebrik gönderilmesi gibi müşteriyi onurlandıran davranışlar.
- Maddi değerler (hizmet ortamı): Hizmetin verildiği fiziksel ortam, personelin dış görüntüsü, kullanılan araç gereçler ve bunların teknolojiye uygun olması gibi.

Bu on boyutun beşe indirgenmesiyle Parasuraman, Zeithaml ve Berry hizmet kalitesini ölçmek amacıyla SERVQUAL ölçeğini (anketini) geliştirdiler. Bunlar ise maddi değerler, güvenirlilik, heveslilik, güvence ve empatidir. Bu anket 22 sorudan oluşmaktadır. Bu sorularda beklenen ve algılanan hizmet olarak sorular iki şekilde sorulmaktadır. Böylece ölçüm 44 soru üzerinden yapılmaktadır. Beklenen kalite puanları ile algılanan kalite puanları arasındaki fark SERVQUAL skoru olarak değerlendirilir<sup>62</sup>.

---

<sup>62</sup> Mesiha Saat, **a.g.e.**, s.11-12

### 2.3.2. Puan Hesaplama Şekli

SEVRQUAL puanlarının hesaplanması ise şöyledir:

- Her müşteri için kalite boyutlarına ilişkin soruların SERVQUAL puanları toplanır ve boyutları ve oluşturulan cümle sayısına göre bölünür.
- N sayısındaki müşteri için elde edilen puanlar müşteri sayısı olan N'ye bölünür.
- 5 boyut için de SERVQUAL puanlarının ortalamaları hesaplanabilir. Elde edilen bu ölçü ağırlıklandırılmamış SERVQUAL puanıdır. Sebebi ise müşterilerin çeşitli boyutlara verdikleri göreceli önemi dikkate almamasıdır.

Ağırlıklandırılmış SERVQUAL puanını hesaplamak için :

- Her müşterinin 5 boyuta ilişkin ortalama puanları hesaplanır.
- Elde edilen her boyutun SERVQUAL puanı o boyuta verilen önem derecesi ağırlığıyla çarpılır (Önem ağırlığı o boyuta verilen puanların 100'e bölünmesiyle elde edilir.).
- Her müşteri için beş boyutun da puanları toplanır ve birleşik bir ağırlıklandırılmış SERVQUAL puanı hesaplanır.
- N sayıdaki müşterilerin puanları toplanır ve N'ye bölünür.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. SERVQUAL MODELİ KULLANILARAK KURUMSAL DANIŞMANLIK HİZMETİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

#### 3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Bu araştırmada özel öğretim kurumlarına sunulan kurumsal danışmanlık hizmetlerinin kalitesi ölçülmeye çalışılmış ve buna ilaveten hangi kalite boyutunun müşteriler açısından daha önemli olduğu belirlenmesi amaçlanmıştır. Başka bir deyişle özel öğretim kurumlarınca algılanan hizmet kalitesi ölçülmeye ve bu kurumlar için hangi boyutun daha önemli olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada seçilen özel öğretim kurumlarına sunulan danışmanlık hizmetlerinin kalitesinin ölçümü SERVQUAL ölçeği kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmanın veri ve bilgilerinin toplanması için anket yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada Ankara ili, Çankaya ilçesinde bulunan özel öğretim kurumları telefonla aranarak ve birebir görüşme yapıldıktan sonra danışmanlık hizmeti almış kurumlar tespit edilmiştir. Uygun özel öğretim kurumları yetkililerinden, konu ile ilgili kısa bir anlatımdan sonra, SERVQUAL ölçeğinin bulunduğu anketin doldurulması istenmiştir.

Anketin uygulanması sırasında ve çalışmanın uygulama kısmında karşılaşılan zorluklar ve sınırlılıklar şöyle sıralanabilir:

- Özel öğretim kurumları yetkililerinin çekimser tavrı ve orta düzey yöneticilerin kurum kurucularına danışılmadan böyle bir anketi dolduramayacaklarını ifade etmeleri.
- Çalışma kapsamı içerisindeki kurumların Internet'i etkin bir şekilde kullanamamaları.
- Zaman ve mali kaynak sınırlılıkları.

### **3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu çalışma içerisinde kurumsal danışmanlık hizmeti alan özel öğretim kurumlarının, aldıkları hizmetin kalitesini ölçmeye yönelik SERVQUAL ölçeği kullanılmıştır. Bu yöntem hizmet kalitesi ölçmeye yönelik en yaygın ölçeklerden birisidir.

Bu yöntem iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada ulaşılması istenen sonuç müşterilerin kendilerine sunulan hizmetten ne kadar memnun oldukları ki bu sonuç olarak danışmanlık şirketinin verdiği hizmetin kalitesini ortaya koymaktadır. Örnek olarak bu çalışma içerisinde ölçülmeye çalışılan şey kurumsal danışmanlık hizmeti sunan firmaların, özel öğretim kurumlarına sundukları hizmetlerin kalitesidir. Bu kalite, müşteriler tarafından belirlenmektedir. İkinci aşama ise elde edilen verilerin analiz edilmesi ve müşterilerin hangi hizmet/hizmetlerden memnun olmadıkları ve bu memnuniyetsizliğin nasıl giderileceğidir. Problemlerin kaynağı araştırılır ve hizmetin eksik olan yönleri düzeltilir. Böylece özellikle Fark Analizi modelinden görüleceği gibi 1. fark en aza indirilmeye çalışılabilir ve hizmetin kalite özellikleri geliştirilebilir.

Bu çalışmada birinci aşama ortaya konulmaya çalışılmıştır. İkinci aşamayı gerçekleştirmek ise hizmeti sunan kurumsal danışmanlık firmalarının farklı ve çeşitli olması nedeniyle, buna ilaveten çalışmanın tamamen müşterilerle yapılmasından dolayı mümkün olmamaktadır. Ancak anketi yanıtlayan pek çok özel öğretim kurumunun almış olduğu hizmetin kalitesini bilmek istemesi nedeniyle ilgili sonuçlar elektronik posta aracılığıyla kendilerine ulaştırılacaktır.

SERVQUAL Ölçeği, sunulan hizmetin kalitesinin müşterilerin beklentilerini karşılayıp karşılamadığını ölçmeye yarayan bir araçtır. Ölçeğin prensibi ise hizmet kalitesini mükemmelleştirmek ve müşterilerin beklentilerini karşılar hale getirmek ve hatta beklentileri aşmaktır. SERVQUAL Ölçeği müşterilerin beklentileriyle firmanın sunduğu hizmetlerin algılamaları arasındaki farkın büyüklüğü olarak tanımlanabilir.

Hizmet kalitesi = Beklenen Hizmet – Algılanan Hizmet olarak belirlenir. Ölçek, hizmet kalitesini ölçmek için 10 boyuttan oluşan bir sisteme sahiptir. Ancak ölçeğin geliştiricileri Parasuraman, Zeithaml ve Berry yaptıkları araştırmalar sonucunda yeterlilik, nezaket, inanırılık ve emniyet boyutlarını kendi aralarında ve erişirlik, iletişim ve müşteriye anlamak boyutlarını da kendi aralarında birleştirerek sırasıyla güvence ve empati boyutlarını ortaya koymuşlardır<sup>63</sup>.

SERVQAUL Ölçeği 3 aşamalı bir anketten oluşmaktadır. 1. aşama müşterinin beklediği hizmet kalitesini belirlemek için 22 önermeden oluşmaktadır. 2. aşamada ise müşterinin algıladığı hizmet kalitesini ölçmeye yönelik aynı 22 önerme sadece özne değişikliğiyle tekrar sorulmaktadır. Örneğin bu çalışma içerisinde 2. bölümde özne olarak “danışmanlık firması...” şeklinde başlamaktadır. Son aşamada ise hizmet kalitesini belirleyen 5 boyutun müşteri için olan öneminin ölçümü yapılmaktadır.

---

<sup>63</sup> A. Parasuraman, V.A. Zeithaml ve L.L.Berry, “A multiple-Item for measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, s.6.

Anket içerisinde ilk sayfada yanıtlayıcı ve kurumla ilgili bilgiler de bulunmaktadır. Bu çalışma içerisinde yanıtlayıcının eğitim durumu, yaşı gibi bilgiler ve bunlara ilaveten kurumun kaç yıllık olduğu, hangi alanda danışmanlık aldığı bilgisi de ankette yer alan sorulardan bazılarıdır.

Ölçekte puanlama Likert Ölçeği ile yapılmaktadır. Her yanıtlayıcı her önerme için 1-7 arasında bir puan vermektedir. 1 “hiç katılmıyorum”u ifade ederken 7 “tamamen katılıyorum”u ifade eder. Hizmet kalitesinin hesaplanmasında kullanılan yol ise en basit şekliyle şöyledir:

Önerme kalite puanı= Önerme algı puanı – Önerme beklenti puanı

Her önerme için puanlar +6 ile -6 arasında olacak ve puan arttıkça hizmet kalitesinin arttığını gösterecektir.

SERVQUAL Ölçeğinin soruları boyutlar arasında altta gösterildiği gibi dağıtılmaktadır:

Tablo 4:Hizmet kalitesi boyutları ve önermeleri

| Hizmet kalitesi Boyutu | Boyutla İlgili Önermeler |
|------------------------|--------------------------|
| Fiziki Varlıklar       | 1-4                      |
| Güvenirlilik           | 5-9                      |
| Heveslilik             | 10-13                    |
| Güven                  | 14-17                    |
| Empati                 | 18-22                    |

SERVQUAL kalite puanları hesaplama aşamaları ise şöyle yapılmaktadır.

1. Aşama: Her müşteri için, her boyutun önerme çiftleri puan farkları hesaplanır. Örneğin; 2. boyutun (Güvenirlilik) önermeleri ortalama fark puanları hesaplanır.

$$SP_2^1(\text{SERVQUAL Puanı}) = [(A_1^1 - B_1^1) + (A_2^2 - B_2^2) + \dots + (A_5^5 - B_5^5)]/5$$

$SP_2^1$  = 1. katılımcının 2. boyut SERVQUAL puanı

Her katılımcı için, her boyutun ortalama önem derecesi hesaplanır. Bu hesaplamanın sonucu ağırlıklandırılmış SERVQUAL puanı hesaplanmasında kullanılacaktır.

1. Aşama: Hizmet kalitesi boyutunun hesaplanması:

Her boyut için ankete katılan yanıtlayıcılar için hesaplanır ve sonradan katılımcı sayısına bölünür. Örneğin 60 yanıtlayıcı varsa toplam boyutun puanı 60'a bölünerek bulunur.

$$SP_1(\text{birinci boyut}) = (SP_1^1 + SP_1^2 + SP_1^3 \dots + SP_1^{60})/60$$

$SP_1$  = birinci boyut kalite puanı

2. Aşama: Ağırlıklandırılmamış SERVQUAL puanların hesaplanması:

Bu aşamada her 5 boyut için hesaplanan puanlar toplanır ve 5'e bölünür

$$SP_{\text{eşit}} = (SP_1 + SP_2 + SP_3 + SP_4 + SP_5)/5$$

3. Aşama: Önem derecesine göre ağırlıklandırılmış SERVQUAL puanı hesaplaması.

Her yanıtlayıcı için her boyutta hesaplanan SERVQUAL puanları, o boyuta verilen önem derecesiyle çarpılır. Bu çalışmada yanıtlayıcılardan

ölçeğin kullandığı 22 önermeye verdikleri önemi 1 (hiç önemli değil) ile 7 (çok önemli) arasında puanlamaları istendi. Bunun sonucunda her boyutu temsil eden önermelerin puanları toplandı ve önerme sayısına bölünerek o boyutun önem puanına ulaşıldı. Bu yöntemin sonucunda her boyut için elde edilen veriler 1 üzerinden hesaplandı ve toplamda 5 boyutun önem derecelerinin 5 üzerinden hesaplanmış değerlerine ulaşıldı. Sonuç olarak 5 puan üzerinden elde edilen önem dereceleri oranlanarak 0-1 arası bir puan temsil edecek şekilde hesaplandı. Böylece elde edilen önem derecelerinin daha detaylı bir şekilde çalışmaya yansımaları sağlandı.

Ağırlıklandırılmış SERVQUAL puanlarının hesaplanması matematiksel olarak ise şöyle hesaplanır:

$$SP_{\text{ağırlıklandırılmış}} = [(SP_1 * \ddot{O}) + (SP_2 * \ddot{O}) + (SP_3 * \ddot{O}) + (SP_4 * \ddot{O}) + (SP_5 * \ddot{O})] / 5$$

### 3.3 UYGULAMA, BULGULAR VE YORUMLAR

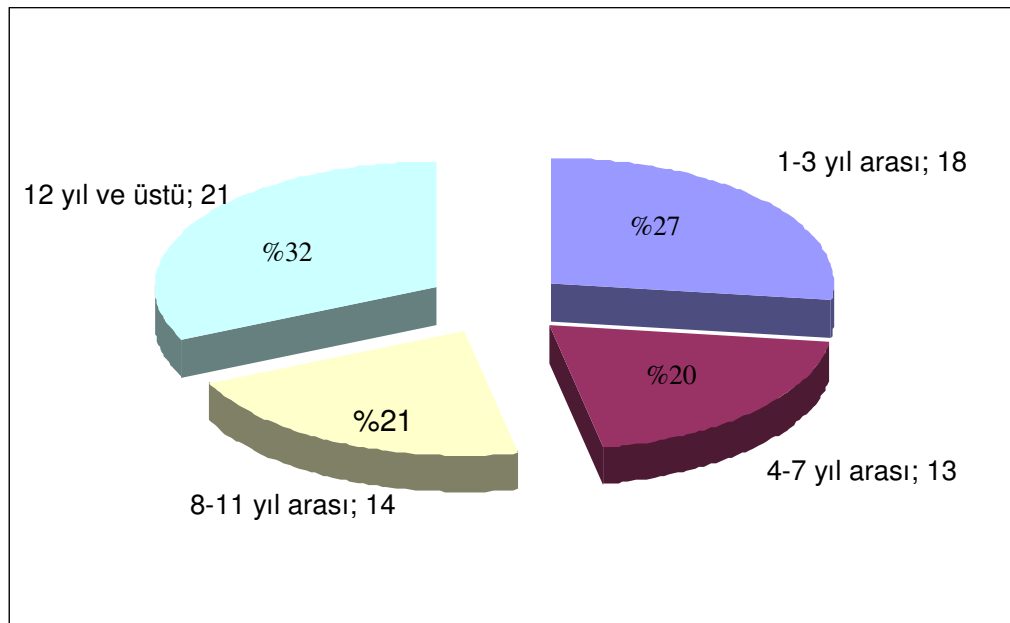
Anket çalışması Ankara ili, Çankaya ilçesi sınırları içerisinde bulunan 635 Özel öğretim Kurum içerisinde (sonlu evren) basit rassal örnekleme yöntemi kullanılarak uygulandı. Çalışmanın başlangıcında kurumlar tek tek aranarak kurumsal danışmanlık alıp almadıkları soruldu ve olumlu cevap verenlere çalışmanın kısa bir tanıtımı yapılarak anketi cevaplamaları istenildi. Olumlu cevap veren kurumlara anket elektronik postayla gönderildi. Bu yöntem 1 hafta boyunca yapıldıktan sonra geri dönüşlerin geç ve yetersiz olması nedeniyle kurumlar tek tek ziyaret edilerek anketi doldurulmaları istendi. Bire bir görüşmelerin sonucunda 66 adet sağlıklı anket elde edilmiştir.

Araştırma evrenin sonlu olması dolayısıyla sosyal bilimlerde çokça kullanılan %95'lik güvenlik seviyesinde (Confidence Level) yapılmış ve

evrenin %10'u basit rassal örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiş ve elde edilen veriler neticesinde uygulama yapılmıştır.

Yapılan anketlerin verileri istatistiksel veri analizi alanında kullanılan SPSS 15 paket programına girilmiş ve anketin Cronbach Alpha değeri hesaplanmış ve elde edilen değer 0.751 olarak bulunmuştur. Bu analiz anketin iç tutarlılığını ölçmekte kullanılmaktadır. Cronbach Alpha değeri ne kadar 1'e yakın olursa anketin iç tutarlılığı o kadar yüksek olmaktadır. Yapılan anket çalışmasının değeri anketin iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir.

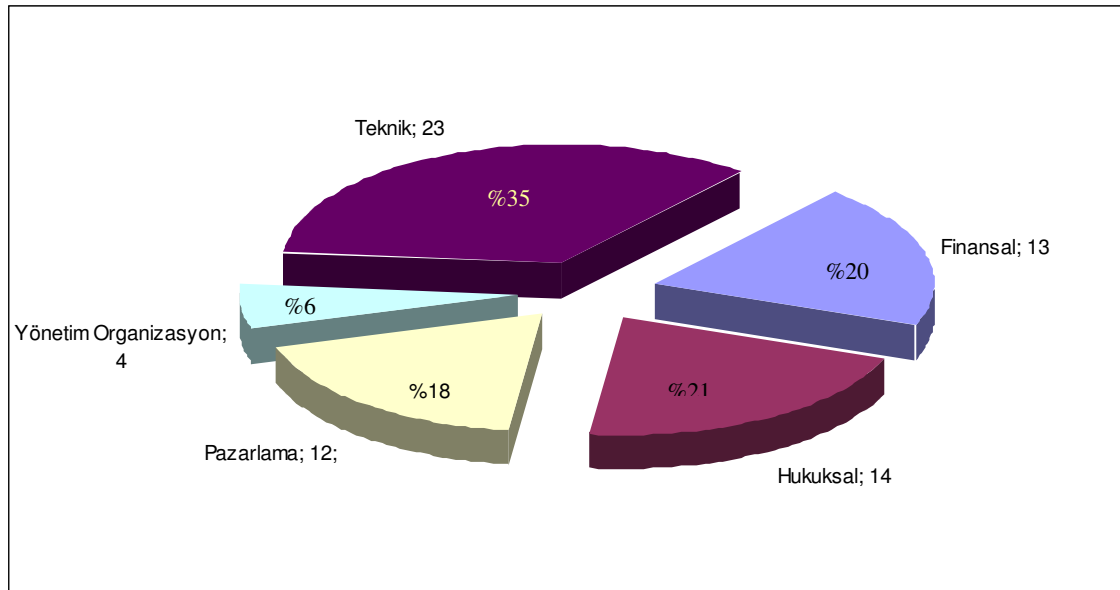
Anket çalışması ve elde edilen verilerin analizi sonucunda anketi cevaplayan Özel Öğretim Kurumlarının kaç yıldan beri faaliyet gösterdiği bilgileri şekil 15'te gösterilmektedir.



Şekil 15: Ankete katılan kurumların faaliyet sürelerinin dağılımı

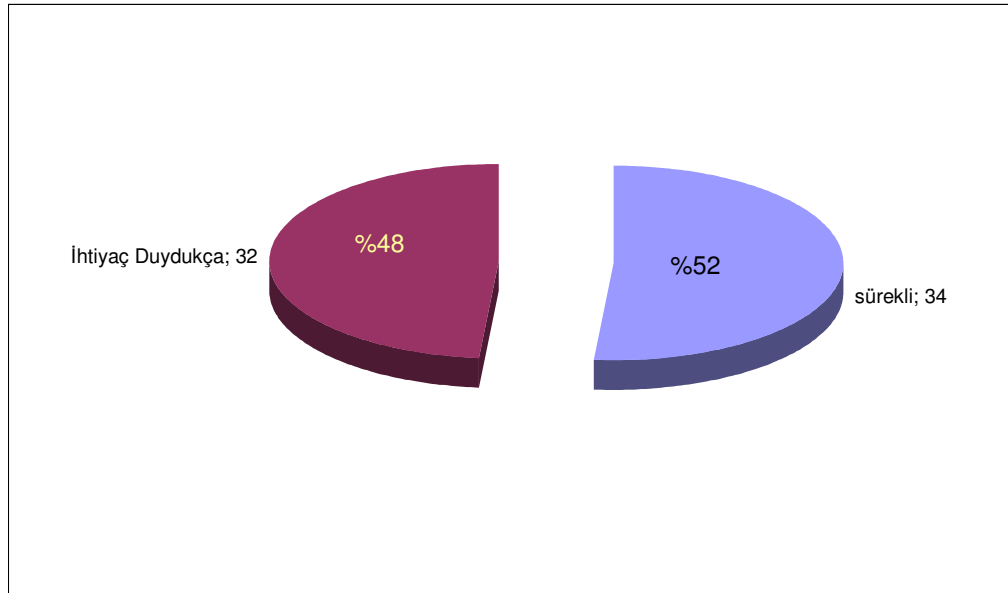
Araştırmaya katılan kurumların %32'si 12 yıl ve daha fazla süreden beri bu alanda faaliyet göstermektedir.

Diğer bir bulgu ise firmaların hangi alanda Kurumsal Danışmanlık hizmeti aldığı ile ilgilidir. En yüksek oranla Teknik Danışmanlık (%35), sonra Hukuksal alanda danışmanlık (%21) gelmektedir. En düşük oran ise Yönetim ve Organizasyon alanındadır(%6). İnsan kaynakları ve kalite yönetimi alanında hiç danışmanlık alınmamıştır.



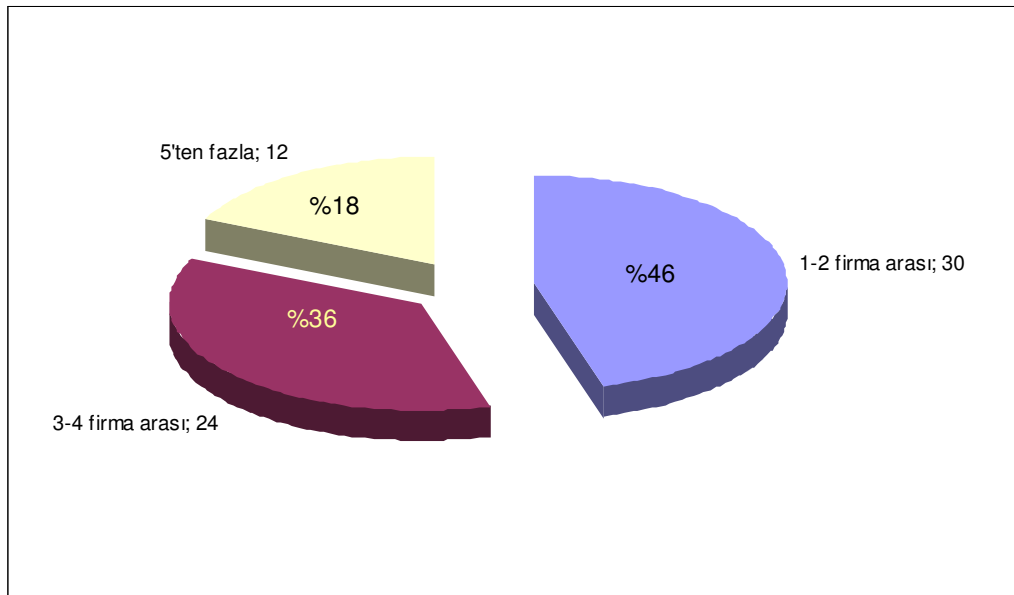
Şekil 16: Çalışmaya katılan kurumların aldıkları kurumsal danışmanlık alanları

Başka bir bulgu ise şekil 17’de gösterildiği gibi danışmanlık hizmetinin ne sıklıkta alındığı ile ilgilidir. Ankete cevap veren kurumların %52’si sürekli, %48’i ise ihtiyaç duydukça kurumsal danışmanlık hizmeti almaktadır.



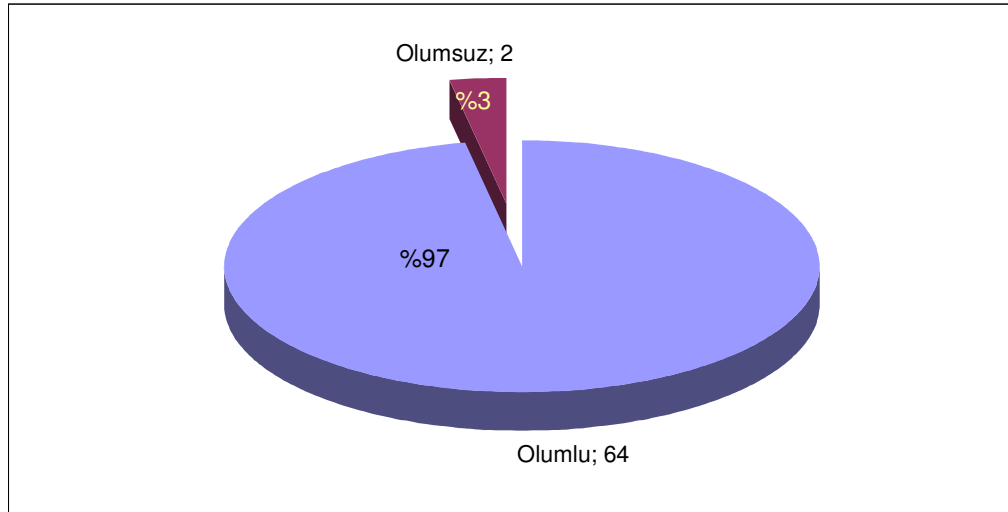
Şekil 17: Kurumsal danışmanlık hizmetlerinin devamlılığa göre sınıflandırılması

Şekil 18’de görüldüğü üzere ankete katılan Özel öğretim Kurumlarının %46’sı 1-2 kurumsal danışmanlık firmasıyla çalışmış, %36’sı 3-4 arası, %18’i ise 5’ten fazla firmadan kurumsal danışmanlık hizmeti almıştır.

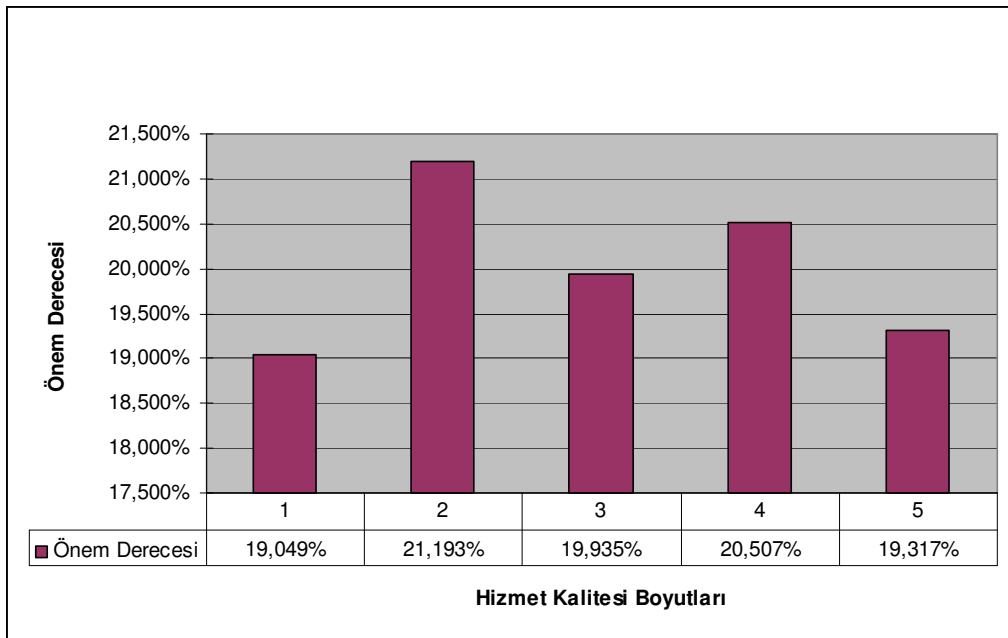


Şekil 18: Özel öğretim kurumlarının hizmet aldığı danışmanlık firma sayısı

Katılımcıların %97'si almış olduğu kurumsal danışmanlık hizmetinin kurumuna olumlu yansıdığını, %3 ise olumsuz etki ettiğini belirtmiştir.



Şekil 19: Danışmanlık hizmetlerinin özel öğretim kurumlarına olan yansıması



Şekil 20: Özel öğretim kurumlarına göre satın aldıkları hizmetin kalite boyutları önem dereceleri

Şekil 20’de görüldüğü gibi ankete katılan özel öğretim kurumlarına göre en önemli hizmet kalitesi boyutu %21,193 puanla 2. (güvenirlilik) hizmet kalitesi boyutudur. İkinci en önemli hizmet kalitesi boyutu ise %20,507 puanla 4. (güven) boyutudur. Bu verilerin ışığında ankete katılan kurumların hizmeti satın aldıkları şirketlerle ilgili en önemli hizmet kalitesi boyutlarının güvenirlilik ve güvenle ilgili olduğu ve bu iki boyutun altında belirtilmiş olan önermelerin şirketlerce çok önemsendiği anlaşılmıştır. Örneğin özel öğretim kurumunun karşılaştığı sorunlara danışmanlık şirketinin anlayışla yaklaşması ve güven verici olması veya güvenirlilik boyutunun başka bir önermesinde belirtildiği gibi kurumsal danışmanlık hizmeti sunan şirketin söz verdiği hizmetleri zamanında yerine getirmesi gibi.

Önem derecesinde üçüncü sırayı alan boyut ise 3. (heveslilik) hizmet kalitesi boyutudur. Özel öğretim kurumlarının vermiş olduğu puan ise %19,935’tir.

Diğer hizmet kalitesi boyutu ise 5. (duyarlılık) dördüncü sırada olup puanı ise %19,317’dir. En düşük öneme sahip boyut ise 1. (fiziki varlıklar) boyutudur, puanı ise %19,049’dur.

Anket verilerine bakıldığında yanıtlayıcıların her boyuta verdikleri puanın bir birine yakın olduğu görülmektedir. Her ne kadar güvenirlilik ve güven boyutunun en yüksek öneme sahip olduğu anlaşılmışsa da, özel öğretim kurumlarının danışmanlık hizmeti satın aldıklarında bütün hizmet kalitesi boyutlarına benzer önem verdikleri söylenebilir. Kurumlar böylece danışmanlık hizmeti satın alırken sergiledikleri tutumun anlamını, hizmeti bir paket olarak algıladıklarını ve bütün boyutlarının benzer ve yüksek kaliteye sahip olması gerektiğini ortaya koymuşlardır..

Uygulanan anketlerin sonucunda her hizmet kalitesi boyutu için elde edilen ağırlıklandırılmış ve ağırlıklandırılmamış SERVQUAL Ölçeği puanları tablo 5’te gösterilmektedir.

Tablo 5:Ağırlıklandırılmış ve ağırlıklandırılmamış SERVQUAL puanları ve toplam kalite puanları

| <b>ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARININ ALMIŞ OLDUĞU KURUMSAL DANIŞMANLIK HİZMETİNİN SERVQUAL PUANLARI (AĞIRLIKLANDIRILMAMIŞ)</b> |              |            |        |            |                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|--------|------------|----------------------------|
| Fiziki Varlıklar                                                                                                       | Güvenirlilik | Heveslilik | Güven  | Duyarlılık | <b>TOPLAM KALİTE PUANI</b> |
| -0,651                                                                                                                 | -0,912       | -0,132     | -0,810 | -0,3       | <b>-0,561</b>              |
| <b>ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARININ ALMIŞ OLDUĞU KURUMSAL DANIŞMANLIK HİZMETİNİN SERVQUAL PUANLARI (AĞIRLIKLANDIRILMIŞ)</b>   |              |            |        |            |                            |
| Fiziki Varlıklar                                                                                                       | Güvenirlilik | Heveslilik | Güven  | Duyarlılık | <b>TOPLAM KALİTE PUANI</b> |
| -0,124                                                                                                                 | -0,193       | -0,026     | -0,166 | -0,058     | <b>-0,114</b>              |

Elde edilen bulgulara bakıldığında, ankete katılan özel öğretim kurumlarının almış oldukları kurumsal danışmanlık hizmetlerinin bütün hizmet kalitesi boyutlarında bir kalite düşüklüğü gözlenmektedir. Yani kurumların algıladıkları hizmet kalitesi, beklentilerinin altındadır. İlk olarak eşit ağırlığa sahip SERVQUAL puanlarını incelediğimizde elde edilen bulgular şöyledir:

Ankete katılan özel öğretim kurumlarının almış oldukları kurumsal danışmanlık hizmet kalitesinin en yüksek olduğu boyut, heveslilik boyutudur ve değeri ise (-0,132)'dir. Başka bir ifadeyle, özel öğretim kurumlarının kurumsal danışmanlık şirketlerinden almış oldukları kurumsal danışmanlık hizmetlerinin, hizmet kalitesi açısından en tatmin edici boyutunun heveslilik boyutu olduğu anlamına gelir. Ancak bu tatmin yine de özel öğretim kurumlarının beklentilerini karşılamamaktadır.

Kurumsal danışmanlık hizmet kalitesinin en yüksek olduğu ikinci hizmet kalitesi boyutu ise duyarlılık boyutudur ve elde edilen değer de (-0,3)'tür.

Böylece kurumsal danışmanlık hizmeti sunan firmaların bu iki kalite boyutu için özel öğretim kurumları tarafından diğer hizmet kalitesi boyutlarına göre, nispeten daha yüksek bir tatmin sağlamayı başardıkları söylenebilir.

Üçüncü sırada ise hizmet kalitesinin fiziki varlıklar boyutu gelmektedir ve değeri ise (-0,651)'dir. Bunun anlamı diğer hizmet kalitesi boyutlarına göre fiziki varlıklar boyutu her ne kadar düşük olsa da, ortalama bir tatmin sağlamıştır. Bu boyutta sağlanan tatmin yukarıda sıralanan heveslilik ve duyarlılık hizmet kalitesi boyutlarına göre az, güven ve güvenilirlik hizmet kalitesi boyutlarına göre daha yüksek bir tatmin düzeyidir.

En düşük hizmet kalitesi değerinden bir önceki ve dördüncü sırada olan boyut güven boyutudur. Bu boyutun değeri ise (-0,810)'dur. Böylece hizmet kalitesi boyutları içerisinde en yüksek ikinci öneme sahip olan güven boyutunun (önem derecesi, %20,507), yukarıda sıralanan boyutlara göre düşük bir tatmin düzeyine sahip olduğu anlaşılmıştır. Kurumsal danışmanlık şirketlerinin özel öğretim kurumlarına sundukları danışmanlık hizmetleri, eğitim kurumlarının güven boyutundaki beklentilerini karşılamaktan oldukça uzaktır.

Son olarak ankete katılanların verdiği en düşük hizmet kalitesi değeri güvenilirlik boyutuna verilmiş olup değeri de (-0,912)'dir. Bu şekilde en yüksek önem derecesine sahip olan güvenilirlik boyutunda (önem derecesi, %21,193), kurumsal danışmanlık şirketlerinin özel öğretim kurumlarına sundukları hizmet kalitesinin en düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Bu değer, danışmanlık şirketleri ve özel öğretim kurumları arasında bir güven sorunu olduğu yorumuna yol açmaktadır. Hizmet kalitesinin güven

boyutundaki düşüşü, bu boyutun özel öğretim kurumlarının beklentilerini karşılamaktan uzak olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 5'e bakıldığında, ağırlıklı SERVQUAL puanlarının en yüksek puanının heveslilik boyutuna verilmiş ve değerinin de -0.026 olduğu görülmektedir. Bu değer sıfır değerine yakındır. Bunun anlamı ise kurumsal danışmanlık şirketlerinin verdikleri hizmetlerin heveslilik boyutunun neredeyse özel öğretim kurumlarının beklentilerini karşılamasıdır. Memnuniyet derecesi en yüksek bu boyutta ortaya çıkmaktadır.

En yüksek ikinci ağırlıklı SERVQUAL puanı duyarlılık boyutuna (-0,058) verilmiştir. Özel öğretim kurumlarının memnuniyetinin diğer boyutlara göre az da olsa karşılandığı ikinci boyuttur. Önem düzeyine bakıldığında dördüncü önem ağırlığına sahip olduğu görülmektedir. Bunun anlamı ise danışmanlık şirketlerinin öğretim kurumlarına, kurumda çalışan personele ve ihtiyaçlarını genel anlamda karşılamaya çalışmasıdır.

Fiziki varlıklar boyutu ise üçüncü sırada gelmektedir. Bu boyuta verilen ağırlıklı SERVQUAL puanı (-0,124)'tür. Önem sıralamasına baktığımızda ise fiziki varlıklar boyutu, öğretim kurumları tarafından en az öneme sahip olan boyut olarak belirlenmektedir. Bunun anlamı ise bu boyutun öğretim kurumları için büyük bir öneme sahip olmamakla birlikte kurumların beklentilerini karşılamamasıdır.

Güven boyutunun ağırlıklı SERVQUAL puanı (-0,166) çıkmıştır. Önem sıralamasında kurumlar için ikinci önemli boyut olarak belirtilen güven boyutu, danışmanlık şirketlerinden alınan hizmetlerde kurum beklentilerini karşılamamaktadır. Başka bir deyişle saygınlık ve güven hissini temsil eden bu boyut danışmanlık kurumlarının zayıf olduğuna işaret eder ve öğretim kurumlarının beklentilerini karşılamaz.

Son olarak en düşük hizmet kalitesi boyutu güvenirlilik boyutudur. Ağırlıklı SERVQUAL puanı (-0,193) çıkmıştır. nem sıralamasında birinci olan bu boyut ğretim kurumlarının beklentilerini karşılamaktan uzaktır. En önemli boyut olmasına rağmen kalite düşüklüğünün en yüksek olduğu boyuttur. Kurumsal danışmanlık şirketlerinin bir an önce bu boyutta verdikleri danışmanlık hizmetinin kalitesini yükseltmeye yönelik çaba harcamaları gerekmektedir.

## SONUÇ

Kalite, rekabetin yoğun olduğu çağımızda, işletmelerin önem vermesi gereken bir konudur. Mal ve hizmet üretimindeki hataların asgariye düşürölmesi, verimliliğin artırılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması zaman ve para kaybını önlemektedir. Kaliteli üretim, işletmelere müşteri sadakati ve artan karlılık olarak geri dönmektedir. Kalite düzeyinin yükseltilmesiyle birlikte, işletmelerin piyasadaki rekabet güçleri artmaktadır. Bu rekabet üstünlüğü yüksek karlılık ve işletme hayatının devam etmesi anlamına gelir.

Kalite bilincinin gelişmesi müşterilerin kaliteli mal taleplerini artırmıştır. İşletmeler bu talepleri karşılamak için kaliteli üretime yönelmişlerdir. Bu yönelim ilk önce sanayi sektöründen başlamış ardından hizmet sektöründe de yaygınlaşmıştır. Kaliteli üretim kadar kalitenin ölçümü de önem kazanmaktadır. Bu ölçümler malların kalitesini geliştirmek için kullanılmaktadır. Müşterilerden gelen geri bildirimle, işletmeler malların tasarımında değişime giderek yüksek kaliteyi yakalama imkanına sahiptirler. Ancak hizmetlerin yapıları kalite ölçümünü güçleştirmektedir. Bu ölçüm zorluklarını aşmak için SERVQUAL ölçeğı gibi yöntemler geliştirilmiş ve pek çok alanda denenerek başarısı kanıtlanmıştır.

SERVQUAL yöntemi kullanılarak elde edilen veriler, işletmelerin sunduğı hizmetlerin kalitesini ölçmek ve bu verilere göre kaliteyi yükseltme imkanı tanımaktadır. Böylece müşterilerin genel memnuniyetsizliklerinin kaynağını bulmak ve ölçmek mümkün olmaktadır. Bu anlamda SERVQUAL yöntemi eğitim, sağlık gibi pek çok alanda kullanılmıştır. Bu çalışma içerisinde farklı bir alan olarak kurumsal danışmanlık hizmetleri alanı seçilmiştir.

Kurumsal danışmanlık alanı diğer bütün işletmeleri ve kurumları ilgilendiren bir alandır. Süreli Projeler alanında veya sürekli şirket

danışmanlığı alanında, danışmanlık, şirketlerin sürekli ihtiyaç duyduğu bir konudur. İşletmeler, insan kaynakları, belirli bir problemin tespiti ve çözüm önerilerin sunulması, projelendirme, fizibilite etütleri, istatistiksel analiz, finansal analiz ve hukuksal yardım gibi konularda danışmanlık hizmeti alabilmektedirler. Danışmanlık hizmetinin kalite ölçümü, hizmeti sunan ve alan taraflar için önem kazanmaktadır. Bu ölçümün sadece hizmet alımının sonunda değil aynı zamanda danışmanlık sürecinin bütün evrelerinde yapılması gerekebilir. Müşterinin tatmin düzeyi bir hizmet kalitesi ölçütü olduğundan, bu alanda da SERVQUAL ölçeği kullanılması mümkündür. Böylece sürekli veya uzun süre devam eden danışmanlık sürecinin kalitesi belirlenerek yükseltilebilmektedir.

Rekabetin yükselmesi ve müşteri taleplerin değişmesiyle birlikte, işletmeler ürün/hizmet çeşitlerini artırarak pazar paylarını korumaya ve artırmaya çalışmışlardır. Bununla birlikte globalleşen piyasalar insanların zevklerinde ve ihtiyaçlarında hızlı bir değişim meydana getirmiştir. Bu değişime ve farklılaşan ihtiyaçlara cevap vermek için, işletmeler, konusunda uzman kişilerin bilgilerine başvurumaktadırlar. İşte bu noktada kurumsal danışmanlık şirketleri devreye girerek işletmelerin eksik olan taraflarını tamamlamaktadırlar. Bu sürecin kaliteli olması, işletmelerin müşterilerine sundukları mal ve hizmetlerin kalitesine de yansımaktadır. Böylece müşterilerin tatmininin aslında danışmanlık şirketlerinin performansına bağlı olduğu söylenebilir.

Bu çalışma içerisinde özel öğretim kurumlarının almış oldukları kurumsal danışmanlık hizmetlerinin hizmet kalitesi ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçüm için SERVQUAL yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sırasında pek çok kurumun konuyla ilgilenmediği görülmüş ve kurum yöneticileri tarafından önemsenmemiştir. Bu tavrın olumsuz etkilerinin çalışmaya yansımaması için anketlerin büyük kısmı bire bir görüşme yapılarak gerçekleştirilmiştir.

Uygulama kısmında elde edilen verilerden özel öğretim kurumlarının almış oldukları kurumsal danışmanlık hizmetlerinden memnun olmadıkları ortaya çıkmıştır. Bunun anlamı ise kurumların algıladıkları hizmet kalitesinin beklentilerinin altında kaldığıdır. Özellikle en önemli hizmet kalitesi boyutu olan güvenilirlik boyutu en düşük SERVQUAL puanını almıştır. Kurumlar en çok güvenilirlik boyutunun düşük kaliteye sahip olduğunu belirtmiştir. Kurumsal danışmanlık şirketleri bir an önce ve özellikle güvenilirlik boyutunun temsil ettiği güven, verilen sözlerin yerine getirilmesi gibi konularda iyileştirici çalışmalar yapmalıdırlar.

Bu iyileştirmelere ilaveten diğer boyutlarda da müşterilerin memnuniyetsizlikleri giderilmelidir. Fiziki varlıklar boyutunda danışmanlık şirketleri daha modern teçhizata ve hizmet ortamının iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yürütmelidirler. Heveslilik boyutuyla ilgili de çalışan personele müşteri ilişkileri konusunda gerekli eğitimleri vererek bu boyutla ilgili gereken iyileştirmeleri yapmalıdırlar.

Diğer boyut ise güven boyutudur. Bu alanda özel öğretim kurumlarının güvenini kazanmak için gereken adımlar atılmalı ve danışmanlık şirketlerinin çalışanlarına olan güveni geri kazanılmalıdır. Son olarak heveslilik boyutuyla ilgili elde edilmiş SERVQUAL puanları her ne kadar yüksek düzeyde bir kalite kaybının yaşanmadığına işaret etse de, sunulan danışmanlık hizmetinin bir bütün olduğu düşünüldüğünde, bu boyutun da iyileştirilmesi gerektiği ortadadır.

### KAYNAKÇA

A. Parasuraman, V.A. Zeithaml ve L.L.Berry; “ Research Note: More on Improving Service Quality Measurement” , **Journal of Reailing**, Vol. 69, Nu. 1, Spring, 1993, s. 140-147

A. Parasuraman, V.A. Zeithaml ve L.L.Berry; “Amultiple-Item for measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, **Journal of Retailing**, Vol.64, Nu 1, Spring 1988, s. 5-6.

A. Parasuraman, V.A. Zeithaml ve L.L.Berry; “Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale”, **Journal of Reailing**, Vol. 67, Nu. 4, Winnter, 1991, s. 420-450

A. Parasuraman , V.A. Zeithaml ve L.L. Berry; “A Conseptual Model of Services Quality and Its Implications for future research” , **Journal of Marketing**, Vol 49, Fall 1985, s. 41-50.

ALBAYRAK, Burhan; **Proje Yönetimi ve Danışmanlık**, Alfa Basım Yayım, 2. baskı, 1998.

ALTAN, Şenol, ATAN, Murat, EDİZ, Ayşe; SERVQUAL Analizi İle Toplam Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Yüksek Eğitimde Bir Uygulama, KalDer, **12. Ulusal Kalite Kongresi**, Ekim 2003.

ALTOP, Atilla; **Yönetim Danışmanlığı Sözleşmesi**, Vedat Kitapçılık, 1. baskı, İstanbul, 2003.

ARDIÇ, Kadir, GÜLER, Aliye; “Reklamlarda Vurgulanan Ürün Ve Hizmet Kalite Boyutlarının Belirlenmesi Ve Bir Uygulama” , (ERİŞİM), <http://www.paribus.tr.googlepages.com/ardic7.doc>, 24 Eylül 2007.

ATAN, Murat, BAŞ, Mehmet, TOLON, Metehan; “ Servqual Analizi ile Migros ve Gima Süpermarketlerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 7/2, 2006, s. 256-180.

AYDIN, Kenan; “Hizmet İşletmelerinde SERVQUAL Yöntemi İle Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kocaeli’ndeki Seyahat İşletmelerinden EFE TUR Uygulaması” (ERİŞİM) <http://muratatan.info/academic/article/06.pdf>, 12 Ağustos 2007.

BENNINGTON, Lynne, CUMMANE, James; “Measuring Service Quality: A Hybrid Methodology”, **Total Quality Management**, Vol. 9, No. 6, 1998, s. 395-405

BLOCK, Peter; **Flawless Consulting**, Pfeiffer &Company, 1981.

BOZKURT, Rıdvan; “ Hizmet Endüstrisinde Kalite”, **Verimlilik Dergisi**,Özel Sayı, 2. Basım, 1996, s. 171-212.

BROWN, Stephen W., SWARTZ, Teresa A.; “A Gap Analysis of Professional Service Quality”, **Journal of Marketing**, Vol. 53, April 1989, s. 92-98.

BUMİN, Birol; **İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler**, Gazi Kitapevi, Ekim 2003.

BURCAS III, Sam W., WILKINSON, Joseph W.; **Handbook of Management Consulting Services**, McGraw-Hill, 1986.

CİDDİ, Kerem; “Kaliteye Farklı Bir Açıdan Bakış: Hizmet Kalitesi Neden ve Nasıl Ölçülür?” **kalder**, Sayı 93, Temmuz 2005, (ERİŞİM) <http://www.kalder.org/page.asp?pageID=1250>, 24 Eylül 2007.

CLONİNGER, Peggy A., OVIATT, Benjamin; “Measuring Service Content: A Scale Develepment”, **Tunderbird International Business Review**, Vol. 48 (5), September-October 2006, s. 643-665.

CRONİN, Joseph J., TAYLOR, Steven A.; “Measuring Service Quality: A Reexamination And Extension”, **Journal of Marketing**, Vol. 56, July 1992, s. 55-68

CZERNIAWSKA, Fiona; “The New Business Consulting Landscape”, **Issues & Trends**, Vol. 16, No. 4, December, 2005, s. 3-6.

DEVEBAKAN, Nevzat; “Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesi ve Ölçümü”,(ERİŞİM)<http://www.kalder.org/genel/SAGLIK%20ISLETMELERINDEA HKVEOLCUMU.pdf>, 23 Eylül 2007.

ERDEMİR, Orhan Kılıç; “Yönetim Danışmanlığı”, (ERİŞİM) <http://www.etikadanismanlik.com/kky12.htm>, 12 Ağustos 2007

ERDOST, Ebru Hayat; **Danışmanlık Hizmeti ve Türkiye’de Yönetim Danışmanlığı Firmaları**, Turhan Kitabevi, Ankara. 2003.

ESİN, Alp; **ISO 9001:2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite**, Metu Press, 2002.

FOWLER, Carolyn J.; “The Managemnt Accountant’s Role in Quality Management: A Queensland Perspective”, **Journal of Applied Quality Manegement**, Vol. 2, No. 1, 1999, s. 41-57.

GRÖNROOS, Christian; **Service Management and Marketing**, John Weley & Sons ltd, 2.end Edition, 2000.

KARAHAN, Kasım; **Hizmet Pazarlaması**, Beta Basım, 2000.

KARATEPE Osman M., EKİZ Erdogan H.; “The Effects Of Organizational Responses To Complaints On Satisfaction And Loyalty: A Study Of Hotel Guests İn Northern Cyprus”, **Managing Service Quality**, Vol.14, Issue: 6, 2004, s. 476 - 486

KUBR, Milan; **Management Consulting A Guide To The Profession**, International Labour Office, 2end Edition, Geneva, 1986.

MİCHAEL K. Brady & J. Joseph Cronin Jr.; “Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach”, **Journal of Marketing**, Vol. 65, July 2001, s.34-49.

OAKLAND, John S., DOTCHIN, John A.; “ Theories And Concepts İn Total Quality Management”, **Total Quality Management**, Vol. 3, No. 2, 1992, s. 133-146

ÖZKAN, Yılmaz; **Toplam Kalite**, Sakarya Kitapevi, Mart 2005.

ÖZTÜRK, S., Ayşe; “Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması”, **Verimlilik Dergisi**, 1996/2, s. 65-80

ÖZTÜRK, Sevgi Ayşe; **Hizmet Pazarlaması**, Ekin Kitapevi, 4. Baskı, 2003.

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin; “Hizmet Sektöründe Kalite, Kalite Güvencesi ve Sağlık Hizmetlerinde Uygulanması”, **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, 1993, s. 141-154.

REED, Richard, LEMAK, David J., MERO, Neal P.; “Total Quality Management And Sustainable Competitive Advantage”, **Journal of Quality Management**, Vol. 5, 2000, s. 5-26.

ROWLEY, Jennifer; "Quality Measurement in The Public Sector: Some Perspectives From The Service Quality Literature", **Total Quality Management**, vol. 9, Nos 2&3, 1998, s. 312-333.

SAAT, Mesiha; "Kavramsal Hizmet Modeli ve Hizmet kalitesini Ölçme aracı olarak Servqual Analizi", **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, 1999, s. 107-118.

SAVAŞ, Halil , Ay, Mevhibe; "Üniversite Kütüphanesi Tasarımında Kalite Fonksiyon Göçerimi Uygulaması", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 7, Sayı 3, 2005, s. 80-98.

SEYRAN, Cabir; **Hizmet İşletmelerinde Yeni Bir model Denemesi: Bütüncül Kalite Modeli**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

SHAHİN, Arash; "SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services", (ERİŞİM), <http://www.qmconf.com/Docs/0077.pdf>, 24 Eylül 2007.

SHAWYUN, Teay; "Service Quality and the AuQs 2000 Quality Management System", (ERİŞİM) <http://www.qa.au.edu/page2/auqs2000/ServiceQuality.pdf>, 24 Eylül 2007.

SHIU, Edward, VAUGHAN, Liz; "Archsecret: A Multi-İtem Scale To Measure Service Quality Within Voluntary Sector", **International Journal of Nonprofit And Voluntary Sector Marketing**, Vol. 6, No. 2, November 2000, s.131-144.

SOHAL, Amrik S.; "Managing Service Quality: Developing A Vision And A Strategy", **Total Quality Management**, Vol. 5, No. 6, 1994, s. 367-374.

TÜFEKÇİ, Nezihe, TÜFEKÇİ, Kürşad; “**Bankacılık Sektöründe Farklı Olma Üstünlüğünün ve Müşteri Sadakatinin Yarattığı Değer: Isparta İlinde Bir Uygulama**” , Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **Dergisi**, Vol.2, Sayı 4, Güz 2006, s. 170-183.

UYGUÇ, Nermin; **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi**, Dokuz Eylül Yayınları, 1998.

YATKIN, Ahmet; **Toplam Kalite Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Nisan 2003.

YILMAZ, Veysel, ÇELİK, H. Eray, DEPREN, Burçin; “Devlet ve Özel Sektör Bankalarındaki Hizmet Kalitesinin Karşılaştırılması: Eskişehir Örneği”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, 2007, 234-248.

ZEİTHAML, Valarie A. ve BİTNER, Mary jo; **Services Marketing**, McGRAW-Hill, 2ed edition, 2003.

ZEİTHAML, Valarie A. ve Bitner, Mary jo; **Services Marketing**, McGRAW-Hill, 3ed edition, 2003.

## EKLER

### Anket Soruları

**“Kurumsal Danışmanlık Hizmetlerinde kalite ve SERVQUAL Ölçeği ile ölçülmesi” konulu yüksek lisans tezi anket soruları.**

Anketin uygulandığı il: \_\_\_\_\_  
Tarih: \_\_/\_\_/2007

#### **Denekle ilgili Bilgiler**

Yanıtlayıcının Adı, Soyadı: \_\_\_\_\_  
Şirketin Adı: \_\_\_\_\_  
Şirketin Faaliyet Alanı: \_\_\_\_\_  
Yanıtlayıcının Şirketteki Görevi: \_\_\_\_\_  
Telefonu: \_\_\_\_\_  
Elektronik Posta: \_\_\_\_\_ @ \_\_\_\_\_

**1. Cinsiyet** kadın ( ) Erkek ( )

#### **2. Yaşınız**

25 veya daha az ( ) 46-50 ( )  
26-30 ( ) 51-55 ( )  
31-35 ( ) 56-60 ( )  
36-40 ( ) 60'tan daha büyük ( )  
41-45 ( )

#### **3. Şirkette çalışanların sayısı (yöneticiler dahil)**

( ) 1-5 ( ) 16-20 ( ) 41-50  
( ) 6-10 ( ) 21-30 ( ) 50 ve üzeri  
( ) 11-15 ( ) 31-40

#### **4. Eğitim durumunuz**

( ) İlk okul mezunu  
( ) Orta okul mezunu  
( ) lise mezunu  
( ) Üniversite mezunu  
( ) Yüksek öğrenim Mastır ( ) Doktora ( )

#### **5. Kaç yıllık bir firmasınız?**

( ) 1-3  
( ) 4-7  
( ) 8-11  
( ) 12 ve üstü

#### **6. Firmanız hangi alanda danışmanlık hizmeti almaktadır?**

( ) Finansal ( ) Kalite Yönetimi  
( ) Hukuksal ( ) Teknik (teknolojik)  
( ) İnsan Kaynakları ( ) Diğer  
Belirtiniz: \_\_\_\_\_  
( ) Pazarlama  
( ) Yönetim ve Organizasyon

#### **7. Aldığınız danışmanlık hizmeti süreklidir yoksa ihtiyacınıza göre mi alıyorsunuz?**

( ) Sürekli ( ) İhtiyaç duydukça

**8. Şimdiye kadar kaç danışmanlık firmasıyla çalıştınız?**

- ( ) 1-2  
 ( ) 3-4  
 ( ) 5'ten fazla

**9. Danışmanlık hizmeti almak firmanıza nasıl yansıdı?**

- ( ) Olumlu ( ) Olumsuz

**SERVQUAL ANKET SORULARI**

Bu araştırma, kurumsal danışmanlık hizmetleri hakkındaki düşüncelerinizi ele almaktadır. Lütfen, kurumsal danışmanlık hizmetlerini sunan firmaların sizce sundukları hizmete karşılık gelen ifadeyi belirtiniz. Bunu, her bir ifade için yedi sayı arasından seçerek yapınız. Eğer firma tamamıyla bu özelliklere sahiptir fikrine katılıyorsanız 7 rakamını işaretleyin. Eğer tamamıyla karşı fikirdeyseniz, yani fikre kesinlikle katılmıyorsanız 1 rakamını işaretleyin. Eğer düşünceleriniz kesin değilse ortadaki sayılardan birini işaretleyin. Bu araştırmada doğru ya da yanlış cevap yok. İlgilendiğimiz şey kurumsal danışmanlık hizmetini sunan firmalar hakkındaki sizin beklentileriniz ve bunlara karşılık gelen rakamlar.

**Kurumsal danışmanlık firmasının verdiği hizmetlerle ilgili beklentileriniz nelerdir?**

(1) kesinlikle katılmıyorum - - - - - (7) kesinlikle katılıyorum

**Fiziki varlıklar**

|                                                                  | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |
|------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| E1. Modern teçhizata sahip olmalılar.                            | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E2. Çalışma ortamları görsel olarak çekici olmalı.               | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E3. Çalışanları iyi giyimli olmalı ve zarif görünmeli.           | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E4. Firmanın fiziki görüntüsü sundukları hizmetle ilgili olmalı. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**Güvenirlilik**

|                                                                                         |     |     |     |     |     |     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| E5. Eğer firma bir şeyi belirli bir zamanda yapma sözü vermişse, bunu yerine getirmeli. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E6. Müşterilerin sorunları olduğu zaman firma anlayışlı ve güven verici olmalı.         | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E7. Firmalar güvenilir olmalı.                                                          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E8. Hizmetlerini söz verildiği zamanda yerine getirmeliler.                             | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E9. Kayıtlarını düzgün ve doğru tutmalılar.                                             | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**Heveslilik**

|                                                                                                                   |     |     |     |     |     |     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| E10. Hizmetin ne zaman yerine getirileceğini söylemeleri beklenmemelidir.(-)                                      | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E11. Müşterilerin bu firmaların çalışanlarından hızlı bir hizmet beklentisi içinde olmaları gerçekçi değildir.(-) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E12. Firmaların çalışanları her zaman müşteriye yardım etme istekliliği içinde olmak zorunda değildir.(-)         | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E13. Eğer çalışan meşgulse, müşterinin isteklerini cevap vermemesi sorun değildir.(-)                             | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**Güven**

|                                                                                          |     |     |     |     |     |     |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| E14. Müşteriler bu firmaların çalışanlarına güvenebilmelidirler.                         | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E15. Müşteriler bu firmaların çalışanlarıyla olan işlemlerinde güven hissetmelidirler.   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E16. Çalışanlar kibar olmalıdır.                                                         | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E17. Çalışanlar işlerini iyi yapabilmek için firmalarından yeterli desteği almalıdırlar. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**Duyarlılık**

|                                                                                                 |     |     |     |     |     |     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| E18. Firmaların müşterilere bireysel ilgi göstermeleri beklenmemelidir.(-)                      | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E19. Firma çalışanlarının müşterilere kişisel ilgi göstermeleri beklenmemelidir. (-)            | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E20. Çalışanların müşterilerin ihtiyaçlarını bilmesini beklemek gerçekçi değildir.(-)           | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E21. Firmaların müşterileri için en iyisini bilmesi gerektiğini beklemek gerçekçi değildir. (-) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E22. Bütün müşterilerine uygun bir çalışma saatinin olması gerektiği beklenmemelidir. (-)       | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**Kurumsal danışmanlık firmasının verdiği hizmetleri nasıl algıladınız? Değerlendiriniz.**

(1) kesinlikle katılmıyorum - - - - - (7) kesinlikle katılıyorum

**Fiziki varlıklar**

|                                                                                 | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| E1. Danışmanlık firması modern teçhizata sahiptir                               | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E2. Danışmanlık firmasının çalışma ortamları görsel olarak çekicidir            | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E3. Danışmanlık firmasının çalışanları iyi giyimli ve zarif görünme sahiplerdir | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E4. Firmanın fiziki görüntüsü sundukları hizmetle ilgilidir                     | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**Güvenirlilik**

|                                                                                                 |     |     |     |     |     |     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| E5. Danışmanlık firması bir şeyi belirli bir zamanda yapma sözü vermişse, bunu yerine getirir.  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E6. Danışmanlık firması müşterilerin sorunları olduğu zaman firma anlayışlı ve güven vericidir. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E7. Danışmanlık firması güvenilirdir..                                                          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E8. Danışmanlık firması hizmetlerini söz verildiği zamanda yerine getirir.                      | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E9. Danışmanlık firması kayıtlarını düzgün ve doğru tutar.                                      | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**Heveslilik**

|                                                                                                                   |     |     |     |     |     |     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| E10. Danışmanlık firması hizmetin ne zaman yerine getireceğini söylemez.(-)                                       | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E11. Müşterilerin bu firmaların çalışanlarından hızlı bir hizmet beklentisi içinde olmaları gerçekçi değildir.(-) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E12. Firmaların çalışanları her zaman müşteriye yardım etme istekliliği içinde olmak zorunda değildir.(-)         | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E13. Eğer çalışan meşgulse, müşterinin isteklerini cevap vermemesi sorun değildir.(-)                             | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**Güven**

|                                                                                               |     |     |     |     |     |     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| E14. Danışmanlık firmasının çalışanlarına güvenebilirsiniz.                                   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E15. Danışmanlık firmasının çalışanlarıyla olan işlemlerinizde güven hissedersiniz.           | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E16. Danışmanlık firmasının çalışanlar kibardırlar.                                           | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E17. Çalışanlar işlerini iyi yapabilmek için danışmanlık firmasından yeterli desteği alırlar. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**Duyarlılık**

|                                                                                    |     |     |     |     |     |     |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| E18. Danışmanlık firması size bireysel ilgi göstermez.(-)                          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E19. Danışmanlık firması çalışanları size kişisel ilgi göstermezler. (-)           | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E20. Danışmanlık firması çalışanların sizin ihtiyaçlarınızı bilmezler.(-)          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E21. Danışmanlık firması sizin için en iyisi olanı bilmez. (-)                     | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E22. Danışmanlık firması bütün müşterilerine uygun bir çalışma saatini yoktur. (-) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**Kurumsal danışmanlık hizmeti sunan bir şirket ile ilgili sizce önemli olan özellikleri nelerdir? Belirtiniz**

(1) kesinlikle katılmıyorum - - - - - (7) kesinlikle katılıyorum

**Fiziki varlıklar**

|                                                                  | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |
|------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| E1. Modern teçhizata sahip olmak.                                | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E2. Çalışma ortamları görsel olarak çekici olması.               | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E3. Çalışanları iyi giyimli olmalı ve zarif görünmesi.           | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E4. Firmanın fiziki görüntüsü sundukları hizmetle ilgili olması. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**Güvenirlilik**

|                                                                              |     |     |     |     |     |     |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| E5. Bir şeyi belirli bir zamanda yapma sözü vermişse, bunu yerine getirmesi. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E6. Sorun olduğu zaman firmanın anlayışlı ve güven verici olması.            | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E7. Güvenilir olması.                                                        | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E8. Hizmetleri söz verildiği zamanda yerine getirmesi.                       | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E9. Kayıtlarını düzgün ve doğru tutması.                                     | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**Heveslilik**

|                                                                                     |     |     |     |     |     |     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| E10. Müşteriye hizmetin ne zaman yerine getirileceğini söylemesi.                   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E11. Müşterilerine hızlı bir hizmet verilmesi                                       | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E12. Her zaman müşteriye yardım etme istekliliği içinde olan çalışanlar.            | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E13. Müşterinin isteklerine hızlı cevap vermesi için çok meşgul olmayan çalışanlar. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**Güven**

|                                                                                       |     |     |     |     |     |     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| E14. Güvenilebilir çalışanlar.                                                        | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E15. Müşteriler bu firmaların çalışanlarıyla olan işlemlerinde güven hissetmesi.      | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E16. Çalışanların kibar olması.                                                       | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E17. Çalışanlar işlerini iyi yapabilmesi için firmalarından yeterli desteği almaları. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**Duyarlılık**

|                                                                |     |     |     |     |     |     |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| E18. Firmaların müşterilere bireysel ilgi göstermesi.          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E19. Firma çalışanlarının müşterilere kişisel ilgi göstermesi. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E20. Müşterilerin ihtiyaçları bilen çalışanlar.                | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E21. Müşterileri için en iyisini bilen bir firma.              | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| E22. Uygun çalışma saatler.                                    | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

## ÖZET

**ERENAY, Osman Mehmet Hüseyin Kurumsal danışmanlık hizmetlerinde kalite ve SERVQUAL ölçeği ile ölçülmesi, yüksek lisans tezi, Ankara, 2007**

Ekonomilerde artan rekabetin sonucunda, işletmeler müşterileri için farklı mal ve hizmet üretme ihtiyacı duymuşlardır. Bu nedenle işletmelerin karlılıklarını artırmak ve müşteri sadakatini geliştirmek için sundukları mal ve hizmetlerin kalitesini artırmaları gerekmektedir. Bu çalışma içerisinde hizmet, ilk iki bölümde kalite, hizmet kalitesi ve kurumsal danışmanlık konularına değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise kurumsal danışmanlık şirketlerinin özel öğretim kurumlarına sundukları danışmanlık hizmetlerinin kalitesi ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçme aracı olarak SERVQUAL ölçeği kullanılmıştır.

### **Anahtar sözcükler**

1. Hizmet
2. Kalite
3. Danışmanlık
4. Hizmet ölçümü
5. SERVQUAL

## **ABSTRACT**

**ERENAY, Osman Mehmet Hüseyin Quality in corporate consulting services and its measurement by SERVQUAL model, master thesis , Ankara, 2007**

As a result of intensive competitions of economies, the companies have begun to search to offer more different goods and services to offer to their customers. For this reason the companies increased their products and services quality to improve customer loyalty and reproduce company profits. At the first and second chapter of this study we explained services, quality, service quality and corporate consulting. At the third chapter, we tried to measure the quality of corporate consulting services given by corporate consulting companies to private education corporations. As a scale we used SERVQUAL method.

### **Anahtar sözcükler**

1. Service
2. Quality
3. Consulting
4. Service measurement
5. SERVQUAL