

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

**OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK-İÇECEK
BÖLÜMLERİNDE HİZMET KALİTESİNİN
ÖLÇÜLMESİ: ADIYAMAN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Cem YEŞİLYURT

Danışman
Prof. Dr. Nilüfer KOÇAK

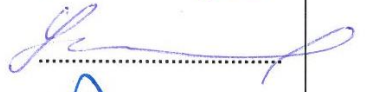
2011

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2008800190

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Cem YEŞİLYURT
Tez Başlığı : Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Bölümlerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi:Adıyaman İlinde Bir Araştırma
Measuring The Service Quality of Food and Beverage Departments of Hotels: A Research in Adıyaman
Savunma Tarihi : 05.08.2011
Danışmanı : Prof.Dr.Nilüfer KOÇAK

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof.Dr.Nilüfer KOÇAK	DOKUZ EYLÜL ÜNEVERSİTESİ	
Prof.Dr.Saime ORAL	DOKUZ EYLÜL ÜNEVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Nevzat DEVEBAKAN	DOKUZ EYLÜL ÜNEVERSİTESİ	

Oybirliği ()

Oy Çokluğu (X)

Cem YEŞİLYURT tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Bölümlerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi:Adıyaman İlinde Bir Araştırma Measuring The Service Quality of Food and Beverage Departments of Hotels: A Research in Adıyaman" başlıklı Tezi (X) / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Bölümlerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi: Adıyaman İlinde Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

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

Adı SOYADI

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Bölümlerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi:

Adıyaman İlinde Bir Araştırma

Cem YEŞİLYURT

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Programı

Teknolojik ve ekonomik gelişmelerin paralelinde rekabet koşulları da değişmekte ve bu değişim, işletmeler için ayakta durabilmeyi zorlaştırmaktadır. Tüketicilerin ihtiyaçlarını belirlemek ve bu doğrultuda onlara mümkün olan en üst düzey ve kalitede hizmeti sunmak, işletmelere bu rekabet şartları altında avantaj sağlayarak işletmeleri amaçlarına ulaştırmada önemli bir yer tutmaktadır. Turizm sektörü başta olmak üzere emek yoğun hizmet işletmelerinde kaliteyi etkileyen birçok değişken bulunmaktadır. Daha kaliteli hizmet sunabilmek için ilk önce müşterilerin kalite kavramından ne anladıkları, kaliteli hizmeti nasıl tanımladıklarının belirlenmesi ve yapılacak olan faaliyetlerin bu doğrultuda gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada otel işletmelerinin yiyecek-içecek hizmetlerinden yararlanan müşterilerin hizmet kalitesi belirleyicilerini tespit etmek amacıyla SERVQUAL ölçeği kullanılarak anket yapılmıştır. Söz konusu anket çalışmasıyla müşterilerin otellerin yiyecek içecek hizmetlerinden beklentileri ve sunulan hizmetleri algılamaları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmayla, Adıyaman ilindeki otel işletmelerinde yer alan yiyecek-içecek hizmetlerinden yararlanan müşterilerin zihnindeki “mükemmel hizmet” kavramını tanımlamak ve algıladıkları hizmet kalitesini belirlemek amaçlanmıştır. Elde edilen veriler analiz edilmiş ve beklenti ile algı arasındaki farklılıklar ortaya konarak, bölgede hizmet veren otel işletmelerinin, yiyecek

içecek departmanlarının verimliliğini ve etkinliğini arttırmalarına yardımcı olacağı düşünölen birtakım önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, Yiyecek-İçecek Bölümleri, Hizmet Kalitesi, Hizmet Kalitesinin Ölölmesi

ABSTRACT

Master Thesis

Measuring The Service Quaiuty of Food and Beverage Department of Hotels: A

Research in Adiyaman

Cem YEŞİLYURT

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Science

Department of Tourism Management

Tourism Management Program

As the technology and economy develop, the conditions of competition change and this change trouble the companies to take a stand in the market. Determining the needs of consumer and offering them the highest quality of service provide competitive advantages to companies to reach their goals. In the labor-intensive service businesses such as tourism sector, there many factors that affect the quality of products. To produce higher quality services depends on determining the definition and perception of quality of services by consumers and canalizing the efforts to this direction.

In this research, a survey was conducted which included SERQUAL scale, to set the determents of the service quality, expectation and perception of hotels' food and beverage services.

The aim of this research is to define the “perfect service” in the minds of the consumer who utilized food and beverage services in hotels of City of Adiyaman and to determine their perception of quality from those services. After analyzing collected data, the gap between expectation and perception was set, and some useful suggestions were purposed.

Key Words: Hotel Businesses, Food and Beverage Services, Quality of Service, Measuring The Service Quality

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv

GİRİŞ	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİ VE ÖNEMİ

1.1.OTEL İŞLETMELERİ.....	3
1.1.1.Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri	3
1.1.2.Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	6
1.1.2.1.Turizmin Tarihi Gelişimi Bakımından Otellerin Sınıflandırılması	7
1.1.2.2.Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Oteller	7
1.1.2.3 Ulaştırma Araçları ile Olan Bağlantılarına Göre Oteller	8
1.1.2.4.Faaliyet Sürelerine Göre Oteller	8
1.1.2.5.Hukuki Bakımdan Bağlı Oldukları Statülere Göre Oteller.....	9
1.1.2.5.1.Türkiye’deki Otel Sınıflandırmaları.....	10
1.1.2.6.Mülkiyet Bakımından Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	15
1.1.2.7.Otel İşletmelerinin Ölçek Bakımından Sınıflandırılmaları.....	16
1.2.OTEL İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPISI.....	16
1.2.1.Hizmet Bölümleri	21
1.2.1.1.İnsan Kaynakları Bölümü	21
1.2.1.2.Muhasebe Bölümü	23

1.2.1.3. Destek Hizmetleri Bölümü	25
1.2.2. Faaliyet Bölümleri	25
1.2.2.1. Konaklama Bölümü	25
1.2.2.1.1. Önbüro Bölümü.....	25
1.2.2.1.2. Kat Hizmetleri Bölümü	26
1.2.2.2. Yiyecek-İçecek Bölümü	27
1.2.2.2.1. Yiyecek İçecek Bölümü Organizasyon Yapısı	29
1.3. OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİNİN ÖNEMİ	31

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİ

2.1. HİZMET KAVRAMI	38
2.1.1. Hizmetin Özellikleri	39
2.1.1.1. Soyutluluk.....	39
2.1.1.2. Ayrılmazlık	40
2.1.1.3. Değişkenlik	41
2.1.1.4. Dayanıksızlık	41
2.2. KALİTE KAVRAMI	41
2.3. HİZMET KALİTESİ.....	43
2.3.1. Hizmet Kalitesinin Boyutları.....	48
2.3.1.1. Grönroos’a Göre Hizmet Kalitesinin Boyutları.....	50
2.3.1.1.1. Çıktının Teknik Kalitesi	50
2.3.1.1.2. Hizmet Deneyiminin Fonksiyonel Kalitesi.....	50
2.3.1.1.3. İşletme İmajı.....	52
2.3.1.2. Lehtinen ve Lehtinen’e Göre Hizmet Kalitesinin Boyutları.....	53
2.3.1.3. Sasser, Olsen ve Wyckoff’a Göre Hizmet Kalitesinin Boyutları	53
2.3.1.4. Parasuraman, Zeithaml, Berry’ e Göre Hizmet Kalitesinin Boyutları....	54
2.3.2. Kavramsal ve Hizmet Kalitesi Modeli	58
2.3.3. Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi	62
2.3.3.1. SERVPERF Ölçeği	64
2.3.3.2. SERVQUAL Ölçeği	65

2.4.OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİ	68
---	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK-İÇECEK BÖLÜMLERİNDE HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ ÜZERİNE ADIYAMAN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1.SERVQUAL ÖLÇEĞİNİN OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK-İÇECEK BÖLÜMLERİNDE UYGULANMASI	77
3.1.1.Araştırmanın Amacı	77
3.1.2.Araştırmanın Yöntemi	78
3.1.2.1.Araştırmanın Modeli.....	78
3.1.2.2.Araştırmanın Örneklem Yöntemi	79
3.1.2.3.Verileri Toplama Araçları.....	79
3.1.2.4.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	80
3.1.2.5.Verilerin Toplanması	80
3.1.2.6.Verilerin Analizi Yöntemi	80
3.1.2.7.Araştırmada Kullanılan SERVQUAL Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri	81
3.1.3. SERVQUAL Skorlarının Hesaplanması	82
3.2. SERVQUAL ÖLÇEĞİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR VE SERVQUAL SKORLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	84
3.2.1.Demografik ve Sosyo-Ekonomik Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	84
3.2.2 Araştırmaya Katılanların Hizmet Aldıkları Oteli Başkalarına Tavsiye Edip Etmemesi İle İlgili Bulgular	86
3.2.3.Müşterilerin Otel işletmelerinin Yiyecek-İçecek Bölümüyle İlgili Genel Değerlendirmesi	87
3.2.4.Araştırmaya Katılanların Konakladıkları Süre Boyunca Herhangi Bir Problemle Karşılaşıp Karşılaşmadığı İle İlgili Bulgular	87
3.2.5.Konakladıkları Süre Boyunca Problem Yaşamış Müşterilerin Problemlerinin Çözülüp Çözülmediği İle İlgili Bulgular.....	89
3.2.6.Gelecekte Aynı Oteli Tercih Edip Etmeme İle İlgili Bulgular.....	88

3.2.7.Araştırmaya Katılan Müşterilerin Beklentileri ve Algıları İle İlgili Bulgular	89
3.2.8.Araştırmaya Katılanların En Önemli ve En Az Önemli Buldukları Hizmet Kalitesi Boyutları İle İlgili Bulgular	95
3.2.9.Müşterilerin Önem Derecelerine Göre Kalite Boyutlarına Verdikleri Puanlar İle İlgili Bulgular	96
3.2.10.Otellerin Yiyecek-İçecek Bölümlerinin Boyutlar Bazında Eşit Ağırlıklı ve Ağırlıklı SERVQUAL Skorları	97
3.2.11.Müşterilerin Gelir Düzeyleri Açısından SERVQUAL Skorlarının Değerlendirilmesi	99
3.2.12.Müşterilerin Eğitim Düzeyleri Açısından SERVQUAL Skorlarının Değerlendirilmesi	100
3.2.13.Müşterilerin Yaş Grupları Açısından SERVQUAL Skorlarının Değerlendirilmesi	102
3.2.14.Problem Yaşama Durumu Açısından SERVQUAL Skorlarının Değerlendirilmesi	104
3.2.15.Oteli Başkalarına Tavsiye Etme Açısından SERVQUAL Skorlarının Değerlendirilmesi	105
3.2.16.Otelin Hizmet Kalitesine Yönelik Yapılan Genel Değerlendirme Açısından SERVQUAL Skorlarının Değerlendirilmesi.....	106
3.2.17.Cinsiyet Değişkenine Göre SERVQUAL Skorlarının Değerlendirilmesi	109
 SONUÇ VE ÖNERİLER	 110
KAYNAKLAR	115

KISALTMALAR

SQ1 : Fiziksel özellikler boyutu bazında SERVQUAL skoru

SQ2 :Güvenirlilik boyutu bazında SERVQUAL skoru

SQ3 :Heveslilik boyutu bazında SERVQUAL skoru

SQ4 :Güven boyutu bazında SERVQUAL skoru

SQ5 :Empati boyutu bazında SERVQUAL skoru

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo-3.1: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	84
Tablo-3.2: Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	85
Tablo-3.3: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	85
Tablo-3.4: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	86
Tablo-3.5: Araştırmaya Katılanların Gelir Durumlarına Göre dağılımı	86
Tablo-3.6: Araştırmaya Katılanların Hizmet Aldıkları Otel Başkalarına Tavsiye Edip Etmemesi İle İlgili Bulgular	87
Tablo-3.7: Otel Yiyecek-İçecek Bölümünün Hizmet Kalitesine Yönelik Genel Değerlendirme İle İlgili Dağılım.....	87
Tablo-3.8: Araştırmaya Katılan Müşterilerin Konakladıkları Süre Boyunca Problem Yaşayıp Yaşamadığı İle İlgili Dağılım	88
Tablo-3.9: Konakladıkları Süre Boyunca Herhangi Bir Problem Yaşamış Müşterilerin, Problemlerinin Çözülüp Çözülmediği İle İlgili Dağılım.....	88
Tablo-3.10: Araştırmaya Katılanların Gelecekte Aynı Otel Tercih Edip Etmemesi İle İlgili Düşüncelerinin Dağılımı	89
Tablo-3.11: Müşterilerin Beklentileri İle İlgili Dağılım	93
Tablo-3.12: Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek bölümlerinin Hizmetlerine Yönelik Müşteri Algılarının Dağılımı	94
Tablo-3.13: Araştırmaya Katılanların En Önemli Bulduğu Hizmet Kalitesi Boyutu İle İlgili Dağılım.....	95
Tablo-3.14: Araştırmaya Katılanların İkinci Derece Önemli Bulduğu Hizmet Kalitesi Boyutu İle İlgili Dağılım	95
Tablo-3.15: Araştırmaya Katılanların En Az Önemli Bulduğu Hizmet Kalitesi Boyutu İle İlgili Dağılım.....	96
Tablo-3.16: Müşterilerin, Önem Derecelerine Göre Kalite Boyutlarına Verdikleri Puanların Dağılımı	96
Tablo-3.17: Otellerin Yiyecek-İçecek Bölümlerinin Boyutlar Bazında Eşit Ağırlıklı ve Ağırlıklı SERVQUAL Skorları Tablosu	97
Tablo-3.18: Gelir Düzeyine Göre SERVQUAL Skorları İçin Varyans Analizi Tablosu.....	99

Tablo 3.19: Gelir Düzeylerine Göre SERVQUAL Skoru Farklılıkları Tablosu.....	99
Tablo-3.20: Eğitim Düzeyine Göre SERVQUAL Skorları İçin Varyans Analizi Tablosu.....	101
Tablo-3.21: Eğitim Düzeyine Göre SERVQUAL Skoru Farklılıkları Tablosu.....	101
Tablo-3.22: Yaş Gruplarına Göre SERVQUAL Skorları İçin Varyans Analizi Tablosu.....	103
Tablo-3.23: Yaş Gruplarına Göre SERVQUAL Skoru Farklılıkları	103
Tablo-3.24: Konakladıkları Süre Boyunca Problem Yaşayan ve Yaşamayan Müşteriler Açısından SERVQUAL Skorlarının Değişip Değişmediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan T-Testi	104
Tablo-3.25: Oteli Başkalarına Tavsiye Eden ve Etmeyen Müşterileri SERVQUAL Skorları Açısından Karşılaştırmak için T-Testi	105
Tablo-3.26: Hizmet Kalitesine Yönelik Genel Değerlendirmeye Göre SERVQUAL Skorları İçin Varyans Analizi	107
Tablo-3.27: Hizmet Kalitesine Yönelik Genel Değerlendirmeye Göre SERVQUAL Skoru Farklılıkları	108
Tablo-3.28: Cinsiyet Değişkenine Göre SERVQUAL Skorlarının Değişip Değişmediğinin Belirlenmesi İçin Yapılan T-Testi	109

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1-1: Büyük Bir Otel İşletmesinin Organizasyon Şeması.....	19
Şekil 1 2: 400 Odalı Bir Otelde Yiyecek-İçecek Departmanı	30
Şekil 1-3: Yiyecek İçecek Hizmetlerinin Önemi.....	35
Şekil 2-1: Algılanan Hizmet Kalitesinin Belirleyicileri	49
Şekil 2-2: Gronroos' un Hizmet Kalitesi Modeli	52
Şekil 2-3: Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli	59
Şekil 2-4: Hizmet Kalitesi Boyutları ve SERVQUAL Ölçeği Boyutlarının Karşılaştırılması	67

GİRİŞ

Günümüz küreselleşen dünyasında teknolojik gelişmeler sonucunda insanların yaşam standartları ve beklentileri yükselmiştir. İnsanların beklentilerinin yükselmesi hizmetin önemini her geçen gün biraz daha artırmıştır. Artık işletmelerin bir çoğu son teknolojileri kullanmaktadır. Fark yaratmak isteyen işletmeler bu farkı hizmet kalitelerinde farklılıklar göstererek yapabilmektedirler.

Hizmet sektörü sürekli bir değişim içerisinde. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde Gayri Safi Milli Hasıla'nın büyük bir kısmını hizmet sektöründen elde edilen gelirler oluşturmaktadır.

Hizmet sektörü bünyesinde değerlendirilen yiyecek-içecek işletmeleri, her geçen gün artan sayılarıyla ve farklı türdeki müşterilere sundukları hizmetlerle büyük bir gelişim göstermektedirler. Tüketicilerin bu yiyecek-içecek işletmelerinden talep ettikleri hizmetlerin karşılığı olarak yaptıkları harcamaların ekonomi içindeki oranı da sürekli artmaktadır.

National Restaurant Industry'nin 2010 yılında yayınladığı rapora göre ABD'de 2009 yılında yiyecek-içecek sektörü satışları yaklaşık 566 milyar dolar iken, 2010 yılı satışları 580 milyar doları aşmıştır¹. Her geçen gün artan bu rakamlar yiyecek-içecek sektörünün ne denli önemli olduğunu göstermekte ve bu büyük gelirden yüksek paylar almak isteyen yiyecek-içecek işletmelerinin hizmet kalitelerini yükseltmelerinin gerekliliğini göstermektedir.

Günümüzde yiyecek-içecek işletmelerinin müşteriler tarafından tercih edilmesinde en önemli neden olarak, algılanan hizmet kalitesi düzeyi ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmayla otel işletmeleri içersindeki yiyecek-içecek bölümlerinin algılanan hizmet kaliteleri ortaya konmaya çalışılacaktır.

¹ **Restaurant Industry Operations Report 2010 Edition.** National Restaurant Association .s.4.

Bu alışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; otel işletmelerinin tanımları, özellikleri, organizasyon yapısı ve otel işletmeleri içersindeki yiyecek-içecek bölümlerinin özellikleri incelenmektedir

İkinci bölümde; hizmet ve hizmet kalitesi, otel işletmelerinde hizmet kavramı ele alınmaktadır. Hizmetin nemi, özellikleri, sınıflandırılması, boyutları üzerinde durulmakta. Otel işletmelerinde müşterilerin hizmet beklentisi, algılaması incelenmektedir.

nc bölümde; çalışmanın araştırma kısmı yer almaktadır. Bu bölümde otel işletmeleri içerisindeki yiyecek-içecek bölümleri için uyarlanmış “SERVQUAL” lği kullanılarak Adıyaman ilinde bulunan 3 ve 4 yıldıızlı otellerin müşterileri tarafından algılanan hizmet kalitesi düzeyleri incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİ VE ÖNEMİ

1.1. OTEL İŞLETMELERİ

1.1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Ağırlama işletmeleri alanında en çok adı geçen konaklama tesislerinden birisi otellerdir. Otel işletmeleri konaklama işletmeleri içerisinde en yaygını ve en eski olanıdır. Bu alanda araştırma yapan uzmanlar sektörün, özelliğinden kaynaklanan hızlı değişim içinde olmasını dikkate alarak farklı tanımlar geliştirmişlerdir. Değişik zamanlarda yapılan tanımların bazıları şöyledir:

Olalı'ya göre, otel; “Yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış, bir işletmedir”².

Medlik oteli; “Sahibi tarafından özel bir sözleşmeye gerek duyulmaksızın kendisine yapılacak hizmete, belirlenen bir fiyatı ödemeye istekli ve kabul edecek olan insanlara; yer, yiyecek ve içeceğin sağlandığı bir işletme” olarak tanımlamıştır³.

Kültür ve Turizm Bakanlığının 10.05.2005 tarihli düzenlemesinde 2634 sayılı “Turizm Teşvik Kanunu”na dayanan Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik otelleri şu şekilde tanımlamıştır: “Oteller, aslı fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin

² Hasan Olalı ve Meral Korzay, **Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**, Beta Yayın, İstanbul, 1993, s.25.

³ S. Medlik, **Profile of Hotel and Catering Industry**, London: Heineman, 1972, s.71. Akt: Saime Oral, **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s.19.

yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir”⁴.

1952 yılında Uluslararası Otel Sahipleri Birliği tarafından, otel teriminin her ülkede aşağıdaki özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılması kabul edilmiştir⁵.

- Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama ihtiyacını değil, aynı zamanda beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidirler.
- Müşterileri ile kısa vadeli bir anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- Otelcilik endüstrisi maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendisini zorunlu saymalıdır.
- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleşmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır.
- Tesisatı ve donatımı ile konfor ve yardım isteklerine cevap verebilmelidir.
- Yeterli sayıda teknik hizmet personeline sahip olmalıdır.

Yukarıda belirlenen özellikler bir otel işletmesinde bulunması gereken asgari şartlardır. Halbuki, günümüzde modern lüks oteller kokteyl, konferans, ziyafet salonları, gece kulüpleri, yüzme havuzları, berber, güzellik salonları, hamam ve saunalar, seyahat acentaları, çeşitli eşya satan mağazalar gibi üniteleri de bir çatı altında toplayabilen ve müşterilerinin her türlü gereksinimlerini karşılayan işletmeler olmaktadır⁶.

Otel işletmeleri, içinde bulunduğu sektörün özellikleri nedeniyle, diğer sektördeki işletmelere göre bir takım farklı özelliklere sahip bulunmaktadır⁷. Otel işletmelerinin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır:

⁴ Resmi Gazete, **Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik**, M: 43, Resmi Gazete No: 25852, Gazete Karar Sayısı: 2005/8948., Ankara, 21 Haziran 2005.

⁵ Feriati Maviş, **Otel Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s.3.

⁶ Ahmet Aktaş, **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Antalya, 2002, s.26.

⁷ Özkan Tütüncü, **Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri**, Detay yayıncılık, Ankara, 2009, s.5.

- Otel işletmeleri, kuruluştaki ve faaliyetlerinin sürdürülmesinde büyük sermayeye ihtiyaç gösterir⁸.
- Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler dayanıksız bir yapıdadır. Bu nedenle üretilen mal ve hizmetler, üretildiği yerde derhal tüketilirler. Ayrıca bu sonuca bağlı olarak mal ve hizmetlerin stoklanması, bekletilmesi ve gelecek dönemlere aktarılması mümkün değildir⁹.
- Otel işletmeleri emek yoğun işletmelerdir, otel işletmeleri fonksiyonlarını yerine getirirken büyük ölçüde insan gücüne ihtiyaç duyarlar. Otelciliğin esası insana dayanır. Otel işletmelerinde otomasyonun kullanılabileceği alanlar çok sınırlıdır. Çünkü, gerçek şahsi hizmetler ne makineleştirilebilir ne de otomatikleştirilebilir. Dolayısıyla ana unsur insan gücüdür¹⁰.
- Otel işletmelerine yönelik talep sezonluk bir özellik gösterir¹¹.
- Otel işletmeleri günün 24 saati ve haftanın 7 günü faaliyet gösteren bir iş alanıdır¹².
- Otel işletmeleri zamana duyarlıdır. Otel işletmelerinde müşterilere sunulan hizmetler ve imkanlar, talebin olması ile ortaya çıkar. Diğer bir ifade ile talebi bulunmayan yiyeceklerin daha önceden hazırlanarak, talep olduğunda satılması söz konusu değildir. Diğer yandan, otelde odalar günlük olarak satışa sunulur. Otel odası satılmadığı takdirde o günkü satışı başka bir güne aktarmak mümkün değildir¹³.
- Otel işletmeciliği dinamiklidir. Otel işletmeciliği; sağlıklı ve modern yaşam felsefesini benimseyen, teknolojiyle ve otelcilik anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstridir. Bu bakımdan otel işletmeleri, gelen müşterilere teknik donanımıyla ve hizmet sunumuyla asgari konforu sağlayabilmelidir. Müşteri sürekli olarak kaldığı otelden yeni hizmetler bekler. Otelcilik hizmetlerinin kalitesi kullanılan ileri teknolojiye ve işletmenin bıraktığı subjektif izlenimlere bağlıdır¹⁴.

⁸ Tütüncü, s.5.

⁹ Tütüncü, s.5.

¹⁰ Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, 2010 s.21.

¹¹ Tütüncü, s.5.

¹² Oral, s.20.

¹³ Şener, s.17.

¹⁴ Şener, s.18.

- Otel hizmetleri otel personeli arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir. Otel, birbirlerine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Bu nedenle, otelin fonksiyonlarını yerine getiren personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur. Bu özellik otelin başarı ve başarısızlığını etkileyecektir¹⁵.
- Otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir. Turizm endüstrisinde talep önceden kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan ve otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden risk faktörü yüksek olmaktadır¹⁶.
- Otel işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit varlıklara bağlanmıştır. Otel işletmelerinin kurulması ve işletilebilir duruma getirilebilmesi için büyük miktarda sermayeye ihtiyaç vardır. Otellerde sermayenin büyük bir kısmının sabit varlıklara bağlanması, işletmede amortisman giderlerini artırır ve likidite imkanlarını azaltır. Bu durum ise, işletmenin ödemelerinde sorunlar çıkmasına neden olur¹⁷.
- Oteller yalnız konaklama hizmeti değil, yeme-içme, eğlence gibi bir takım ihtiyaçları da karşılar¹⁸.
- Sabit giderlerin toplam giderlerdeki payı yüksektir, işletmeler başabaş noktasına oldukça yüksek doluluk oranlarında erişebilmektedir¹⁹.

1.1.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otelin tanımında olduğu gibi otel işletmelerinin sınıflandırılmalarında da bir kesinlik yoktur. Standart kriterlere göre otellerin belirlenmesi daha iyi karşılaştırma yapılmasını ve anlaşılmasını sağlar²⁰. Bu bölümde Olalı, Oral ve Aktaş'tan yararlanılarak sınıflandırmalar yapılmıştır.

¹⁵ Aktaş, s.26.

¹⁶ Aktaş, s.27.

¹⁷ Şener, s.18.

¹⁸ Oral, s.20.

¹⁹ Bedriye Tunçsiper ve Mehmet Oğuzhan İlban. "Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmelerinin Pazarlama Sorunları: Balıkesir İlinde Bir Alan Araştırması", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2006, s.225.

²⁰ Ahmed Ismail, **Front Office Operations and management**, Delmar Change Learning, New York, 2002, s.30.

1.1.2.1. Turizmin Tarihi Gelişimi Bakımından Otellerin Sınıflandırılması

Otel işletmeleri ve otelcilik endüstrisi turizmdeki gelişmeye, insanların zevk ve ihtiyaçlarındaki değişmeye paralel olarak tarih içinde birbirinden farklı şekiller almıştır²¹:

- Lüks Oteller: XIX. Yüzyılın ortalarında Birinci Dünya savaşına kadar seyahatler yüksek gelirli azınlık sınıfın gereksinimlerini karşılamak üzere kurulduğundan bu dönemde tesis edilen oteller çok lüks özellik taşımıştır.
- Vasat Oteller: XX. Yüzyılın birinci yarısında seyahatlerin yapısındaki ve seyahat eden insanların kalitesindeki büyük değişme vasat tipte otel işletmelerini ortaya çıkarmıştır.
- Esas Konaklama İşletmeleri: Modern turizmin ortaya çıkarmış olduğu tatil köyleri, kampingler, pansiyonlar ve bunun gibi işletmeler sayılabilir.

1.1.2.2. Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Oteller

- Şehir Otelleri: Bunlar; ticaret merkezlerinde, büyük şehirlerde bulunan otellerdir. Lüks otellerden belediye otellerine kadar birçok otel tipi bu grupta yer alır.²² Müşterilerinin büyük bölümü kısa süreli konaklayanlar, iş seyahati yapanlar ve kongre katılımcıdır²³.
- Kıyı Otelleri: Uzun süreli tatil geçirmek, dinlenmek, deniz ve güneşten yararlanmak isteyenlerin amaçlarına uygun bir şekilde inşa edilmiş otellerdir²⁴.
- Dağ Otelleri: Dinlenmek, kış sporu yapmak isteyenlerin konakladıkları otellerdir²⁵.
- Kaplıca, Kür Otelleri: Bu oteller kaplıca ve değişik banyo türü olanaklarını sağlayan konaklama tesisleridir²⁶.

²¹ Olalı ve Korzay, s.31.

²² Olalı ve Korzay, s.32.

²³ Suzanne Stewart Weissinger, **Hotel/Motel Operations**, Delmar Change Learning, New York, 2000, s.34.

²⁴ Oral, s.33.

²⁵ Olalı ve Korzay, s.32.

²⁶ Olalı ve Korzay, s.32.

- Casino Oteller: Casino otellerinde odalar ve yiyecek içecek departmanları kumar oynanan bölümleri desteklemek için kullanılır. Bu oteller oldukça lüks olabilir. Casino oteller sık sık yüksek oyun gelirleri elde etmek için, ünlü isimlerin olduğu eğlenceler, abartılı gösteriler, özel restoranlar ve en iyi oyuncular için charter uçuşlar düzenlemektedirler. Casinoları yasallaştıran devlet sayısı arttıkça bu segment daha da büyüyecektir²⁷.

1.1.2.3 Ulaştırma Araçları ile Olan Bağlantılarına Göre Oteller

- İstasyon Otelleri: Avrupa ülkelerinin klasik otel tipidir. Hemen hemen her şehirde istasyon civarında, otobüs terminallerinde kurulurlar²⁸.
- Liman Otelleri: Büyük liman şehirlerinde kurulan otellerdir²⁹.
- Karayolları otelleri: Karayollarının kesiştikleri noktalarda kurulan ve otomobilleriyle seyahat eden yolcuların yeme-içme, geceleme ve otomobil bakım, onarım hizmetlerini verebilen otellerdir³⁰.
- Havaalanı Otelleri: Birçok havaalanı oteli, büyük havalimanlarından geliş ve gidiş yapan seyahat edenler nedeniyle yüksek doluluk oranlarına ulaşır. Bu otellerin müşteri potansiyelini aktarmalı uçuşları olup havalimanında beklemesi gereken turistler, çok erken ya da çok geç saate olan uçakların müşterileri, havalimanına yakın bu otellerde kısa süreli konaklamayı tercih edenler oluşturur. Havalimanı otelleri genellikle 200-600 odalı ve oda kahvaltısı çalışan otellerdir³¹.

1.1.2.4. Faaliyet Sürelerine Göre Oteller

- Yıl Boyunca Açık Oteller (Devamlı Oteller): Devamlı oteller, faaliyetlerini yıl boyunca sürdüren otellerdir³².

²⁷ Gerald W. Lattin, **The Lodging and Food Service Industry**, AH&LA, Michigan, 2005, s.136.

²⁸ Olalı ve Korzay, s.35.

²⁹ Olalı ve Korzay, s.35.

³⁰ Oral, s.35.

³¹ Walker, s.103.

³² Şener, s.23.

- Mevsimlik Oteller: Belirli mevsimlerde çalışan otellerdir³³. Kıyı veya dağ otelleri örnek olarak gösterilebilir.

Devamlı oteller ile mevsimlik oteller arasında belirli farklar vardır. Bunlar:

- Bütün yıl açık olan oteller homojenlik özelliği taşırlar. Örneğin, herhangi bir ülkedeki iki yıldızlı devamlı açık olan bir otel hizmeti ile bir başka ülkede aynı sınıftaki otel arasında hizmet çeşitliliği arasında fark yoktur. Halbuki mevsimlik otellerin özellikleri ülkelere, bölgelere ve mevsim özelliklerine göre farklılaşmaktadır³⁴.
- Devamlı oteller, iş ziyareti ve politik amaçlarla seyahate katılan kişilerin zorunlu olarak konakladıkları işletmelerdir³⁵. Buna karşı mevsimlik oteller zevk ve dinlenmek için gidilen otellerdir. Diğer bir deyişle mevsimlik oteller zorunlu olarak konaklanan yerler değildirler³⁶.
- Devamlı otellerde konaklama süresi kısadır. Mevsimlik otellerde ise konaklama süresi uzundur³⁷. Şehir otellerinde insanlar birkaç gün konaklarken tatil otellerine gelen müşteriler paket turlar dahilinde bir veya iki haftalık konaklamalar yaparlar.

1.1.2.5. Hukuki Bakımdan Bağlı Oldukları Statülere Göre Oteller

Hukuki bakımdan otellerin sınıflandırılması ve yer aldığı sınıfların sembollerle gösterilmesi, kamu yönetiminin önceden saptadığı normlara uyarak bir otelin hangi kategori içerisinde yer alabileceğini gösteren yönetim kararıdır³⁸. Otel işletmelerinin hukuki bakımdan sınıflandırılmaları genellikle ülkelerin yasalarına göre değişmektedir. Bunun yanında birçok ülke de uluslararası resmi seyahat teşkilat birliğinin belirlediği normlara göre otellerini sınıflandırmaktadır³⁹.

³³ Olalı ve Korzay, s.35.

³⁴ Aktaş, s.30.

³⁵ Aktaş, s.31.

³⁶ Olalı ve Korzay, s.36.

³⁷ Olalı ve Korzay, s.36.

³⁸ Olalı ve Korzay, s.40.

³⁹ Aktaş, s.32.

Hukuki bakımdan sınıflandırmada dünya ülkeleri arasında standart normların uygulanmasına büyük ölçüde geçilmiştir. Bu sınıflandırma genellikle otel binasının özelliği, dekoru, araç ve gereçleri, hizmet standardı, müşteriye sunduğu rahatlık, kolaylık ve işletmecilik anlayışı gibi önemli temel özelliklerle değerlendirilmektedir⁴⁰.

Otel sınıflandırma sistemleri, bir dizi farklı ihtiyaçları karşılamak için oluşturulur. Beş önemli amacı vardır⁴¹:

- **Standartlaştırma:** Standart hizmet ve ürün kalitesinin bir sistemini kurmak, alıcılar ve satıcılar için düzenli bir seyahat pazarının dağıtım sistemini oluşturmaya yardımcı olmak.
- **Pazarlama:** Destinasyonu tanıtmaya aracı olarak uygun bir destinasyon içerisindeki otellerin türü ve çeşitliliği hakkında seyahat edenlere fikir vermek ve pazarda sağlıklı bir rekabet ortamı teşvik etmek.
- **Tüketiciyi Koruma:** Otelin konaklama, tesis ve hizmetin asgari standartlarını kaliteli bir tanımlama ve sınıflandırma içerisinde karşılamayı temin etmek.
- **Gelir Yaratma:** Lisans anlaşması, rehber kitap satışlarından vb. gelir elde etmek.
- **Kontrol:** Genel endüstri kalitesinin kontrolü için bir sistem oluşturmak.

1.1.2.5.1. Türkiye’deki Otel Sınıflandırmaları

Türkiye’de otel işletmelerinin sınıflandırılması ve niteliklerinin belirlenmesi Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yayımlanan yönetmeliklerle düzenlenmiştir⁴². 2634 sayılı “Turizm Teşvik Kanunu”na dayanan “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” Kültür ve Turizm Bakanlığının 10.05.2005 tarihli düzenlemesine göre dördüncü kısmının birinci bölümün 19. Maddesinde otelleri beş yıldızlı, dört yıldızlı, üç yıldızlı, iki yıldızlı, ve

⁴⁰ Aktaş, s.32.

⁴¹ Chuck Yim Gee, **İnternational Hotels Development and Management**, AH&LA Michigan, 2008, s.370; Oral, s.47.

⁴² Şener, s.25.

bir yıldızlı olmak üzere 5 sınıfa ayrılmış ve dünya standartları düzeyine ulaştırmıştır⁴³.

- Bir yıldızlı otellerin taşıması gereken nitelikler:
 - ✓ En az on oda.
 - ✓ Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgârlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme.
 - ✓ Resepsiyon ve kapasiteye yeterli lobiden oluşan, rahat oturma imkânının sağlandığı kabul holü (Yeterli büyüklükte ayrı bir oturma salonu bulunması durumunda, belirtilen imkânın lobide sağlanması şartı aranmaz.).
 - ✓ Kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu (Yeterli büyüklükte oturma salonu veya lokanta bulunması durumunda bu mahaller kahvaltı verme amaçlı da kullanılabilir, yazlık tesislerde bu amaçla kullanılan salonun bir kısmı açık olabilir.)
 - ✓ Yönetim odası.
 - ✓ Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması hâlinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü.
 - ✓ 06:00 - 24:00 saatleri arasında büfe hizmeti.
 - ✓ İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap.
 - ✓ Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon.
 - ✓ Oda sayısının en az yüzde yirmi beşine hizmet verebilecek sayıda resepsiyonda emanet kasası veya müşteri yatak odalarının tamamında kıymetli eşya kasası.
 - ✓ Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan halı, seramik, parke gibi nitelikli malzeme.
- İki yıldızlı otellerin taşıması gereken nitelikler: Bir yıldızlı oteller için arananlara ilave olarak;
 - ✓ İklim koşullarına göre genel mahallerde klima.
 - ✓ Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap.

⁴³ Resmi Gazete, 2005.

- ✓ Odalarda saç kurutma makinesi.
- ✓ Odalara içecek hizmeti.
- Üç yıldızlı otellerin taşıması gereken nitelikler: İki yıldızlı oteller için arananlara ilave olarak;
 - ✓ İklim koşullarına göre odalarda klima.
 - ✓ Yatak sayısının yüzde yirmibeşı oranında oturma imkânının, lobide ya da ayrı düzenlenmiş oturma salonunda sağlanması.
 - ✓ İlave bir yönetim odası.
 - ✓ Odalarda televizyon.
 - ✓ Odalarda mini bar ile mevcut yiyecek ve içecek türlerine uygun servis malzemesi bulundurulması.
 - ✓ Yüzme havuzu, ikinci sınıf lokanta, kafeterya veya kişı başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az elli kişilik çok amaçlı salon veya toplantı salonu ünitelerinden en az bir adedi.
 - ✓ Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti.
 - ✓ Rezervasyon işlemlerinin elektronik ortamda yapılması.
 - ✓ Yirmi dört saat büfe hizmeti.
- Dört yıldızlı otellerin taşıması gereken nitelikler: Üç yıldızlı oteller için arananlara ilave olarak;
 - ✓ Kabul holünde telefon hizmeti.
 - ✓ Müşterilerin ineceğı veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması hâlinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü.
 - ✓ Odalarda ve genel mahallerde klima.
 - ✓ Odalarda; yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasası.
 - ✓ 06:00 - 24:00 saatleri arasında oda servisi.
 - ✓ Kuru temizleme ile terzi hizmeti.
 - ✓ Her katta kat ofisi düzenlemesi (Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir.).
 - ✓ Satış ünitesi.

- ✓ Çeşitli dillerde süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalli.
- ✓ Kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitesinin en az yüzde ellisine hizmet veren asgarî ikinci sınıf lokanta.
- ✓ Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti.
- ✓ Servis merdiveni veya asansörü (Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar Bakanlıkça belirlenir).
- ✓ Toplam personelin en az yüzde onbeşinin konusunda eğitim almış olması.
- ✓ İdarî personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması.
- ✓ Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro araçlarıyla donatılmış çalışma ofisi.
- ✓ Odalara mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi.

Ayrıca;

- ✓ Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi,
- ✓ Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik donanımı ve oturma düzeni bulunan toplantı salonu,
- ✓ En az yüz kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,
- ✓ Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, en az ikiyüz kişilik konferans salonu, salon ile bağlantılı simultane tercüme hizmetleri mahalli ve fuaye, sekreterlik hizmeti, fuaye veya salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası,
- ✓ Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik gece kulübü veya diskotek,
- ✓ Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik bar salonu,

- ✓ Kiři bařına en az 1.2 metrekare alan dūřecek řekilde en az yūz kiřilik pasta salonu,
 - ✓ Tūrk mutfaęı mōnūřü olan, servisi ve tefriři geleneksel Tūrk kūltūrūnū yansıtan, alakart hizmet verilen asgarī ikinci sınıf lokanta,
 - ✓ Dięer kūltūrlerin mutfaklarından birine ait mōnūřü olan, servisi ve tefriři ait olduęu kūltūrū yansıtan, alakart hizmet verilen asgarī ikinci sınıf lokanta,
 - ✓ En az 40 metrekare būyūklūkte jimnastik salonu; Tūrk hamamı, buhar banyosu, kar odası, tuz odası, tuzlu buhar odası, sıcak tař odası, alarm sistemi bulunan sauna, masaj ūniteleri, aletli masaj ūniteleri, cilt bakım ūniteleri gibi ūnitelerden en az dōrt adedi,
 - ✓ Bowling-bilardo salonu, duvar tenisi salonu; uzman personel eşliğinde, çocuklara yōnelik oynama, dinlenme alanları ve tuvaletleri bulunan çocuk bakım ve oyun odası ile bahęesi; golf sahası, tenis kortu, spor salonu, ağık spor sahası, go-kart pisti, kayak pisti veya benzeri imkānlar sağlayan ūnitelerden en az dōrt adedi,
 - ✓ Aęık yūzme havuzu,
 - ✓ Kapalı yūzme havuzu, ūnitelerinden en az ūç adedi.
- Beş yıldızlı otellerin taşıması gereken nitelikler: Dōrt yıldızlı oteller için arananlara ilave olarak;
 - ✓ Mūřterilerin ineceęi veya ęıkacaęı kat sayısının birden fazla olması hālinde otelin kapasitesiyle orantılı mūřteri asansōrū.
 - ✓ Odalarda, yatak bařucunda merkezī aydınlatma dūęmesi ve priz, boy aynası.
 - ✓ Odalarda, bornoz, diř temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiř kiti, ayakkabı sileceęi, cılası, duř kōpūęū, makyaj temizleme pamuęu, kutu kāęıt mendil, řemsiye gibi en az beř adet amblemli malzeme.
 - ✓ Banyolarda, resepsiyonla bağlantılı telefon.
 - ✓ Altı odadan az olmamak ūzere, oda kapasitesinin asgarī yūzde beři oranında tūtūn ūrūnleri ięilmeyen oda dūzenlemesi.
 - ✓ Beřinci fıkranın (r) bendinde belirtilen ūnitelerden en az altı adedi.

- ✓ Yirmidört saat oda servisi.
- ✓ Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmidört saat görevli personel.
- ✓ Odalarda, uydu erişimli televizyon, video oynatıcı ve ücretsiz internet imkânı.
- ✓ Bay ve bayan kuaförü.
- ✓ Satış üniteleri.
- ✓ Alakart hizmet verilen asgarî ikinci sınıf lokanta.
- ✓ Müşteri ilişkileri ve danışmanlık gibi hizmetlerin, resepsiyondan ayrı bir mahalde konusunda eğitimli ve deneyimli personel tarafından verilmesi.
- ✓ Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon.

1.1.2.6. Mülkiyet Bakımından Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Mülkiyetlerine göre otel işletmeleri üç grupta ele alınabilir⁴⁴. Bunlar:

- Mülkiyeti özel kişilere ait özel otel işletmeleri: Bütün varlıkları ile özel kişilere ait olan otel işletmeleridir⁴⁵.
- Mülkiyeti devlete ait kamu otel işletmeleri: Tüm varlıklarının çoğu kamu idarelerine ait olan işletmelerdir⁴⁶.
- Mülkiyeti devlet ve özel işletmelere ait karma otel işletmeleri: Sermayelerinin bir kısmı kamu idarelerine diğer bir kısmı özel girişimcilere ait olan ağırlama ve konaklama işletmeleridir⁴⁷.

⁴⁴ Olalı ve Korzay, s.44.

⁴⁵ Tütüncü, s.9.

⁴⁶ Olalı ve Korzay, s.44.

⁴⁷ Tütüncü, s.9.

1.1.2.7. Otel İşletmelerinin Ölçek Bakımından Sınıflandırılmaları.

Otel işletmeleri ölçek bakımından üç grupta ele alınır. Bunlar⁴⁸:

- Küçük otel işletmeleri: 30-50 kişi arasında personeli bulunan ve 10-50 odaya sahip konaklama işletmeleridir.
- Orta büyüklükteki otel işletmeleri: 50-100 kişi arasında personeli bulunan ve 60-100 odaya sahip konaklama işletmeleridir
- Büyük otel işletmeleri: Oda sayısı 100 veya daha yüksek asgari 160 yataklı olan, uluslararası standartlara göre odabaşına 1,1 personel çalıştıran otellerdir.

1.2. OTEL İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPISI

Organizasyon, işletmenin amaçlarına erişebilmek için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır⁴⁹.

Organizasyon, işletmeyi meydana getiren bölümler arasındaki ilişkileri düzenleyen ve belirlenen amaçları gerçekleştirmek gayesiyle üst yönetimce oluşturulan biçimsel bir yapı olarak ifade edilebilir⁵⁰.

Diğer bir tanıma göre organizasyon: “İşletmenin amacına ulaşabilmesi için, yapılacak faaliyetleri belirlemek, benzer faaliyetleri gruplamak, faaliyetleri yerine getirecek kişileri saptamak ve bunlar arasında bir düzen sağlamaktır”⁵¹.

Organizasyon, belirlenmiş amaçlar için birlikte çalışan bir grup insan faaliyeti olarak tanımlandığında, otel organizasyonu⁵²:

⁴⁸ Olalı ve Korzay, s.56.

⁴⁹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2008, s.203.

⁵⁰ Şener, s.183.

⁵¹ Olalı ve Korzay, s.295.

⁵² Orhan Batman, **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, Değişim Yayınları, Adapazarı, 1999, s.90.

- Otel amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi,
- Oteldeki temel işbölümünün kararlaştırılması,
- Temel işbölümü içinde yer alacak bölümlerin belirlenmesi,
- Bölümler arası yetki ve ilişkilerin belirlenmesi,
- Bölümlerin şematik olarak ifade edilmesidir.

Otel işletmelerinin kuruluş yeri, büyüklüğü ve bina planı, personel sayısı ve niteliğı, izlediğı politika, hizmetlerinin şekli birbirinden farklıdır. Örneğın, küçük bir otel işletmesinde müşteri kabul işlemlerini tek bir resepsiyonist yapabildiğı halde, büyük otel işletmelerinde bunun için daha fazla resepsiyoniste ihtiyaç vardır. Bu nedenle, otel işletmeleri için tek tip bir organizasyon şeması belirlemek mümkün değıldir⁵³.

Otel işletmeleri, amaçlar, bölümler, gerekli araçlar, donanımlar gibi faktörler, değıer yargıları, iş görenlerde aranacak nitelikler ile çevre faktörlerini dikkate alarak ve kendi anlayışlarını da ilave ederek organizasyon yapısını oluřtururlar⁵⁴.

Otel işletmeleri organizasyon yapısını oluştururken kısa ve uzun vadeli hedefler oluşturmalıdır. İşletmenin geleceğı için uzun vadeli hedeflerle, kısa vadeli hedeflerin birbiriyle çelişmemesi gerekir. Amaçlar ve hedefler önceden yazılı olarak belirlenmelidir. Aksi takdirde, işletmenin insan kaynakları ve mali kaynakları amaca uygun bir biçimde kullanılmaktan uzak kalacak ve dolayısıyla otel işletmesinin istenilen ölçülerde büyümesi ve gelişmesi gerçekteşmeyecektir. Otel yöneticileri bu muhtemel olumsuzlukları yaşamamak için işletmenin özelliklerini de dikkate alarak en uygun organizasyon yapısını oluřturmalıdır⁵⁵.

Otel organizasyonlarının kurulması için sırasıyla bazı işlemlerin yapılması gerekir. Bu işlemler kısaca řöyledir⁵⁶:

⁵³ Ülkü Ergun ve Seçkin Gönen, “Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümünde İçe Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Değıerlendirilmesine Yönelik Bir Uygulama”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, 2008, s.183.

⁵⁴ şener, s.185.

⁵⁵ şener, s.185.

⁵⁶ Olalı ve Korzay. s.316.

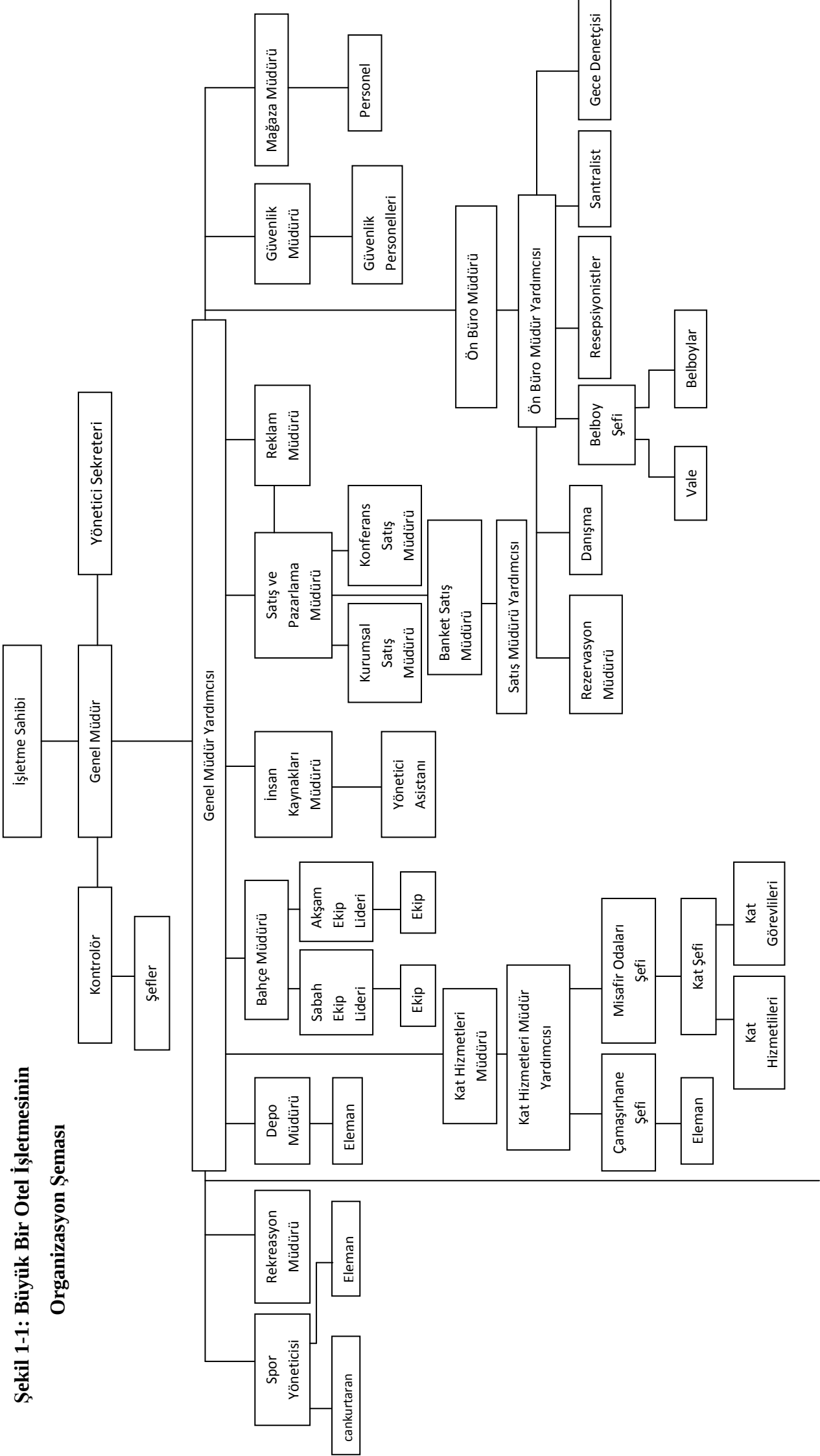
- Amaç: Organizasyonun kurulmasından önce, işletmenin amacının ne olduğu saptanır.
- Fonksiyonların (Görevlerin) Saptanması: Amaca ulaşmak için, yapılacak faaliyetlerin belirlenmesi gerekir.
- Fonksiyonların Sınıflandırılması: Amaç ve fonksiyonların saptanmasından sonra birbirine benzeyen fonksiyonlar (görevler) aynı grup altında toplanırlar. Bu durum, işletmede faaliyetlerin gruplandırılmasını ifade eder.

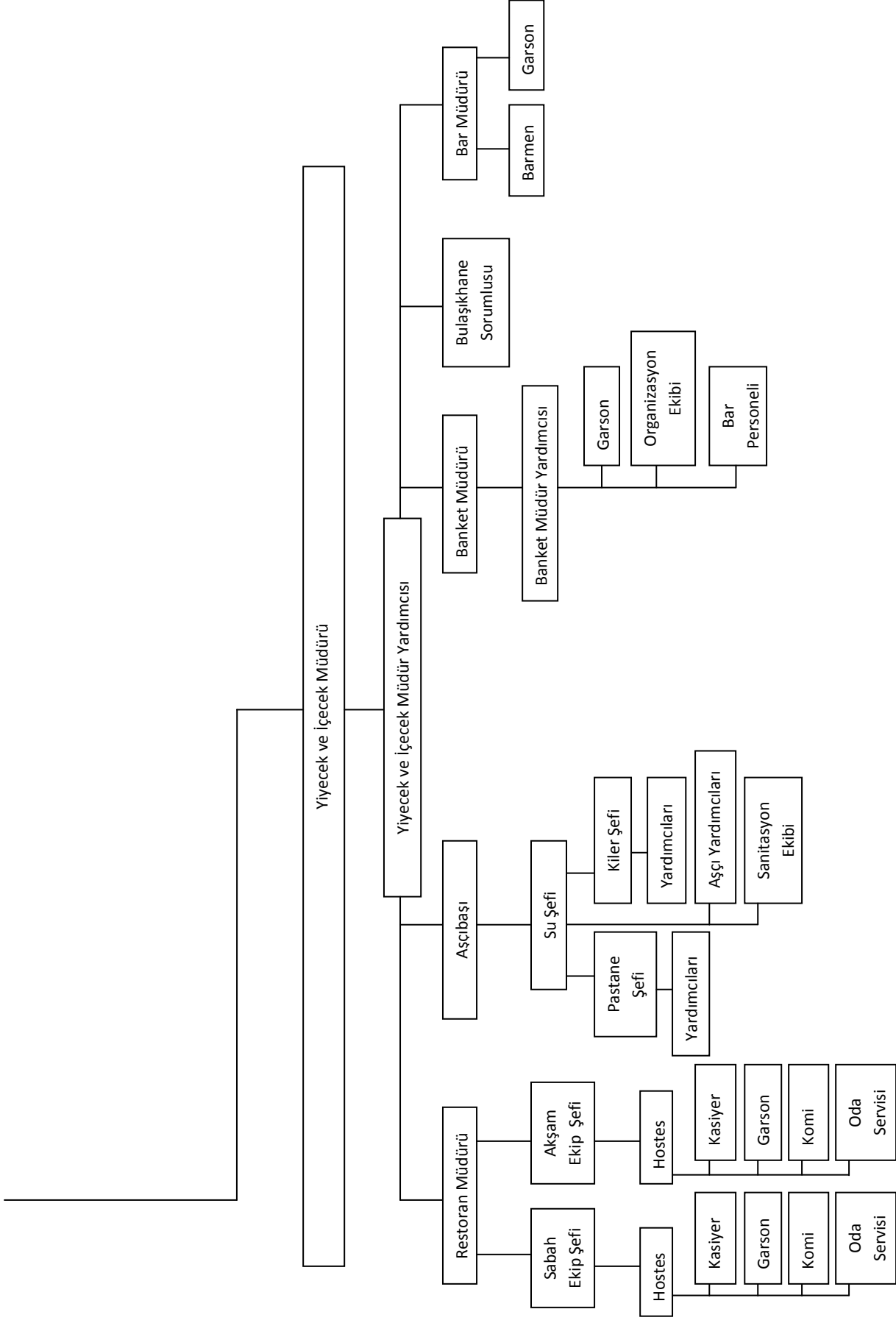
Otel işletmelerinin organizasyon şemaları otellerin büyüklüğüne göre şekillendirilir. Çünkü otel işletmelerinin özellikleri, hizmet verdiği pazar, oda sayısı, hizmet kalitesi, ulaşmak istediği amaçlar farklıdır. Ancak hangi otelin organizasyon şemasına bakılırsa bakılsın otel işletmeleri temelde aynı fonksiyonları yerine getirdiklerinden hemen hemen aynı organizasyon bölümlerine sahiptirler.

Organizasyonun iyi anlaşılabilmesi için işletmelerde organizasyon yapısının aşamalarını gösteren bir organizasyon şeması bulunmalıdır⁵⁷. Bu şemalar vasıtasıyla kimin ne iş yaptığı hangi yöneticiye karşı sorumlu olduğu açıkça görülebilir.

⁵⁷ Murat Emeksiz ve Medet Yolal, **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007, s.3.

Şekil 1-1: Büyük Bir Otel İşletmesinin Organizasyon Şeması





Kaynak: James A. Bardi, **Hotel Front Office Management**, John Wiley & Sons, Canada, 2007, s.40-41.

Otel organizasyonu, birbirinden farklı değişik bölümlerden oluşmasına rağmen, müşterilere bütünleşmiş bir hizmet sunulması nedeniyle karmaşık bir yapı görünümündedir. Bu karmaşıklığı önlemek ve kolaylık sağlamak için otel organizasyon yapısı, “Hizmet bölümleri” ve “Faaliyet bölümleri” olarak iki kısımda incelenmektedir⁵⁸.

1.2.1. Hizmet Bölümleri

Otel işletmelerinde hizmet bölümleri; insan kaynakları, muhasebe, satış destek hizmetleri, çamaşırhane, ve güvenlik bölümlerinden oluşmaktadır. Hizmet bölümleri müşteri ile doğrudan ilişkisi olmayan bölümlerdir⁵⁹.

1.2.1.1. İnsan Kaynakları Bölümü

Ortaya çıktığı ilk dönemlerinde personel bölümü olarak adlandırılan insan kaynakları bölümü, otel işletmelerinde daha önceki yıllarda pek önemsenmemiş olmakla beraber günümüzde özellikle uluslararası büyük zincir otellerin organizasyon yapılarında ayrı ve önemli bir bölüm olarak yerini almıştır⁶⁰.

Günümüzde her türlü üretim faktörünün hemen hemen benzer nitelikte olduğu, yatırımların ve fiziksel alt yapıların birbirinin aynı olduğu işletmelerde, farkı yaratan, iş gücünün sahip olduğu nitelikler ve kapasitelerdir. Bu nedenle, işletmelerde insan kaynaklarının yönetimi, günlük faaliyetlerinin ötesinde stratejik bir unsur olarak kabul edilmektedir⁶¹.

Genel olarak insan kaynakları yönetiminin insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içerisinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikaları geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlevi gören bir fonksiyona sahip bulunduğu söylenebilir. Ayrıca, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı

⁵⁸ Şener, s.185.

⁵⁹ Şener, s.218.

⁶⁰ Meryem Akoğlan Kozak, **Otel İşletmeciliği**, Ankara, 2008, s.57; Şener, s.218.

⁶¹ Selahattin Kanten ve Pelin Kanten, “Hat Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarındaki Performansı ile İlişkili Etkenler: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitü Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 63, 2009, s.121.

elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi, ve değerlendirilmesi insan kaynakları yönetiminin görevleri arasındadır⁶².

Otel işletmelerinde müşteriye sunulan hizmetin kalitesi, büyük ölçüde bu hizmeti sunan işgörenin ödüllendirilmesine de bağlıdır. Otel işletmelerinde işgörenin moralinin, müşteri tatminini etkilediği bilinmektedir. Örneğin morali bozuk olan bir işgören işini o anda iyi bir şekilde yerine getiremeyeceği için, hem işgörenin psikolojik durumu hem de sunulan hizmetin yetersizliği hızla müşteriye yansıyacaktır⁶³.

Otel işletmeleri çalışanlarının sektöre has özellikleri taşıması ve otel endüstrisi çalışanlarına yakışır tutum ve davranış sergileme zorunlulukları, insan kaynakları yönetimini otel işletmelerinde hizmet kalitesinin sağlanmasında en önemli etken olarak karşımıza çıkarmaktadır⁶⁴.

Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin işlevleri şöyle sıralanabilir⁶⁵:

- İnsan kaynakları planlaması,
- İş analizi,
- Personel bulma,
- İşe alma,
- İşe alıştırma,
- Personel değerlendirme,
- İş değerlendirme,
- Ücretlendirme,
- Disiplin,
- Endüstriyel ilişkiler,
- Kariyer planlaması,
- Personel güçlendirme,

⁶² Kozak, s.58.

⁶³ Uysal Yenipınar, “Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:7, Sayı:3, 2005, s.155.

⁶⁴ Kantan, s.121.

⁶⁵ Kozak, s.59.

- Eğitim.

1.2.1.2. Muhasebe Bölümü

Turizmin gelişmesi ile birlikte otel işletmelerinin sayısı ve bu işletmelerde verilen hizmet çeşitliliği artmaktadır. Tatil harcamalarının büyük bir bölümünü konaklama harcamaları oluşturması, otel muhasebesinin giderek daha çok önem kazanmasına neden olmaktadır. Konaklama işletmelerinde etkin bir yönetim için düzgün işleyen bir muhasebe organizasyonuna ihtiyaç vardır⁶⁶.

Otel işletmeleri muhasebesinin amaçları şunlardır⁶⁷:

- Otelde değer hareketlerinin sürekli olarak kaydını yapmak; durumu ve gelişmeleri saptayacak denetimi sağlamak.
- Kayıtlardaki bilgilere dayanarak çeşitli hesap dönümlerinin birbirleri ile kıyaslanmasına olanak verecek istatistiksel bilgiler sağlamak.
- Otel müşterilerine sunulan mal ve hizmetlerin maliyetlerini ve işletmenin gerçek kar ve zararını saptamak.
- Otelin durumu ve ödeme gücü hakkında gerçek ya da tüzel üçüncü kişilere bilgi vermek.
- Otel işletmesindeki her bölümün gelir ve giderlerini ayrı ayrı öngörmek, gerçek sonuçları belirlemek.
- Oteldeki bütün bölümlerin maliyet ve karını belirleyerek otelin karını bir bütün olarak ölçmek ve bu amaçlar toplu bir gelir-gider cetveli düzenlemek.
- Muhasebe kayıtlarından elde edilen sonuçlara göre gerekli önlemleri almak üzere oteldeki yararlı, yararsız veya zararlı etkinlikleri işaret ederek, gelecek için otel yöneticisine yardımcı olmak.

Turizm sektörünün gösterdiği farklı özellikler dikkate alındığında, otel işletmeleri muhasebesinin diğer işletmelerin muhasebe sistemlerinden ayrılan özellikleri şu şekilde belirtilmektedir⁶⁸.

⁶⁶ M.Serdar Atay ve Hilal Yücel, **Turizm İşletmelerinde Kombine Hizmet Muhasebesi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006. s.90.

⁶⁷ Orhan M. Sezgin, **Konaklama Muhasebesi**, Güneş Matbaacılık, Ankara, 1976, s.19-20.; Akt: Alparslan Usal, Osman Avşar Kurgun, **Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006, s.14.

- Otel işletmeciliğinde “hizmet stoklaması” imkanı yoktur. Diğer birçok ticari işletmelerde üretilen malların stok edilmesi ve farklı zamanlarda, farklı yerlerde pazarlanması mümkündür.
- Otel işletmelerinde satışlar birinci derecede iklim, ekonomik, coğrafi, siyasi ve psikolojik etkenlere bağlıdır. Salgın hastalıklar, hava bozulması, siyasi durum, satışları olumsuz yönde etkiler.
- Sabit kıymetlere ait amortismanlar yüksek maliyetlidir. Aynı zamanda uygulanan amortisman oranları diğer kuruluşlara göre yüksektir.
- Otel bilançolarındaki aktif varlığın %85-90’nı sabit varlıklar, %10-15’ini dönen varlıklar meydana getirir.
- İşçilik ücretleri yüksektir. Otel gelirinin 1/3’ü maaş ve ücretlere gider.
- Müşterilere yapılan hizmetlerden ayrıca servis ücreti alınır.
- Alacaklar hesabı özellikle “Müşteri borçlarının” en düşük seviyede bulunma mecburiyeti vardır. Bu oran %2’yi geçmemelidir.
- Müşteri hesaplarının sürekli olarak ödemeye hazır durumda bulundurulması gerekmektedir. Çünkü müşteriler günün herhangi bir saatinde otelden ayrılmak isteyebilirler.
- Kredi kartı yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.
- Otel muhasebesinde günlük sonuç belirleme ve kontrol çalışmaları özellikle gece 24.00’den sonra yapılmaktadır.
- Otel muhasebesinde, günlük harcama raporları, günlük gelir raporları, oda planları, hesap kartları ve adisyon gibi çeşitli belge ve raporlara ihtiyaç vardır.
- Otel işletmesinin mali yönden çok iyi durumda olması ve bu durumunu sürekli kılabilmesi, otel yöneticisinin günlük gelir ve gider raporlarını devamlı olarak kontrol etmesini zorunlu kılar.

⁶⁸ Şener, s.222.

1.2.1.3. Destek Hizmetleri Bölümü

Destek hizmetlerin içerisinde hangi birimlerin yer alacağı, bu hizmetlerin hangi yönetim basamağına ve kime bağlanacağı otelden otele farklı uygulamalar göstermektedir. Destek hizmetlerin yürütülmesi ile ilgili olarak uygulamada şu yöntemlere rastlanmaktadır⁶⁹:

- Destek hizmetler bölümü kendi yöneticisi veya şefi olan güvenlik, teknik servis, satınalma, maliyet kontrolü, çamaşırhane gibi departmanlar halinde otel yönetimine bağlı farklı departmanlardan oluşturulur.
- Tüm destek hizmetler bir bölüm altında toplanır, yönetici yardımcılardan birinin sorumluluğuna verilir ve destek hizmetler bölümü oluşturulur.
- Bu hizmetlerin tamamı ya da bir bölümü dışarıdan başka bir işletmeden satın alınarak (outsourcing) yürütülür.

1.2.2. Faaliyet Bölümleri

Faaliyet bölümleri otellerin verdiği hizmet sonucu gelir elde ettiği bölümlerdir.

1.2.2.1. Konaklama Bölümü

Otel işletmelerinde en çok personel istihdam edilen, otelin kalite standardını ve prestijini yansıtan bölümlerden birisi, konaklama bölümüdür⁷⁰.

1.2.2.1.1. Önbüro Bölümü

Önbüro bölümü odalar bölümü içerisinde bulunmaktadır⁷¹. Bir otelde en göze çarpan bölüm önbüro bölümüdür. Önbüro personeli diğer tüm bölümlerin

⁶⁹ Kozak,s.379.

⁷⁰ Olalı ve Korzay, s.356.

⁷¹ İsmail, s.98.

personelinden daha fazla müşterilerle temas halindedirler. Önbüro deski genellikle otel lobisinde belirgin bir yerde bulunmaktadır⁷².

Önbüro personelinin sorumlulukları oldukça çeşitlidir. Resepsiyonistin görevleri müşterilerin rezervasyonunu yapmak, müşterilerin giriş ve çıkış işlemlerini yapmak, oda temin etmek, anahtarları teslim etmek, kat hizmetleri ile bağlantı içerisinde olmak, telefonlara cevap vermek, yerel çekicilikler hakkında müşterilere bilgi vermek, nakit kabul edip döviz değişimi yapmak, otel işletmesi ve müşterilere karşı işletmeyi temsil etmek gibi birçok görevi kapsayabilir⁷³.

Organize olmuş bir otelde ilk hareket noktası önbürodur. Önbüro deski, otel ile müşteriler arasındaki anahtar alış-verişinin, müşterilerin enformasyon isteklerinin karşılandığı ve müşteri hesaplarının işlendiği noktadır. Otele giriş ve çıkış işlemlerinin yapıldığı bu yerde, aynı zamanda müşterilerin şikayetlerine de çözüm aranır. Otel organizasyonunda önbüro, yönetim ile tüm müşteri servisleri arasında koordinasyonu sağlayan bir noktadır. Ayrıca önbüro, müşteriler ile arka ofis çalışmaları arasında iletişimi de sağlayan önemli bir geçiş noktasıdır⁷⁴. Önbüro, konaklama faaliyetlerinin yürütülmesinde diğer bölümlerle işbirliği yaparak, bilginin toplanması ve dağıtılması işlemini de yapmaktadır. Bu nedenle bu bölüm 'otelin beyni' olarak da tanımlanmaktadır⁷⁵.

1.2.2.1.2. Kat Hizmetleri Bölümü

Kat hizmetleri departmanı otele temizlik, bakım ve estetik görünüş sağlar. Kat hizmetleri departmanı sadece müşteri odalarını gelecek müşterilere zamanında temiz olarak hazırlamakla kalmaz aynı zamanda oteldeki her şeyi temizler ve bakımını sağlar, böylece otel ilk açıldığı gün gibi ferah ve çekici kalır. Kat

⁷² Michale L. Kasavana, Richard M. Brooks, **Managing Front Office Operations**, AH&LA, Michigan, 2009, s.64.

⁷³ James A. Bardi, s.55.

⁷⁴ Ayhan Gökdeniz, Yakup Dinç, **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Operasyonları ve Yönetimi**, Detay yayıncılık, Ankara, 2003, s.27.

⁷⁵ Emeksiz veYolal, s.6.

hizmetlerinin yaptığı işler herhangi bir otelin günlük faaliyetleri için son derece önemlidir⁷⁶.

Kat hizmetleri departmanının büyüklüğüne ve yapısına göre, kat hizmetleri çalışanlarının hangi alanların temizliğinden sorumlu olduğu genel müdür tarafından belirlenir. Kat hizmetleri departmanının sorumlu olduğu alanlar⁷⁷:

- Müşteri odaları
- Koridorlar
- Genel alanlar, örneğin; lobi ve tuvaletler gibi
- Havuz ve teras alanları
- Yönetim ofisleri
- Depolar
- Çamaşırhane ve terzihane
- Personel kullanım alanları ve soyunma odaları
- Kongre ve sergi alanları
- Restoranlar
- Oyun alanları
- Spor alanları
- Alışveriş alanları
- Toplantı odaları

1.2.2.2. Yiyecek-İçecek Bölümü

Bir otel, konaklayan müşterilerine ve otel dışındakilere yiyecek-içecek hizmeti sunmak için bir veya daha çok restorana sahiptir⁷⁸. Günümüzde otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümleri, otelde konaklayan müşterilerin yanı sıra, dışarıdan gelen müşterilerin de yiyecek-içecek ihtiyaçlarını karşılayan önemli

⁷⁶ Margaret M. Kappa, Aleta Nitschke, Patricia B. Schappert, **Housekeeping Management**, AH&LA, Michigan, 1997.s.35-36.

⁷⁷ Aleta A. Nitschke, William D. Frye, **Managing Housekeeping Operations**, AH&LA, Michigan, 2008, s.67.

⁷⁸ S.Medlik, **Otel İşletmeciliği**, Çev. Ömer M. Let, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Yayıncılık, Bursa 1997, s.67.

birimlerdir. Özellikle büyük şehir merkezlerinde yer alan otellerin toplantı ve ziyafet (banket) salonları otel yönetimine gelir sağlayan merkezlerin başında gelmektedir⁷⁹.

Otellerdeki-yiyecek içecek hizmetleri çok çeşitlidir. Self-servisten açık büfe hizmetlere, lüks otellerin garsonlu, gümüşlü servislerine kadar çeşitlilik gösterir. Otellerde bulunan yiyecek-içecek departmanı gümüş takımlı restoranları, barları, kafeleri, ve snack barları, pastaneleri, oda servisini ve ziyafet salonlarını kapsar⁸⁰.

Otel organizasyonu içerisinde yiyecek-içecek hizmeti veren üniteler, işletmenin büyüklüğü, hizmet kalitesi, yapımı esnasındaki mali kaynakları gibi birçok faktöre bağlı olarak değişmektedir⁸¹. Otel işletmelerinde yiyecek-içecek hizmeti veren üniteler şu ana başlıklar altında toplanabilir:

- Restoranlar: Otelde, yiyecek ve içecek servisi yapılan en lüks yerdir. Restoran, otelin giriş kapısına göre kolayca ulaşılan, manzara yönünden en güzel yerine yapılır. Restoranda içkilerin depolanıp hazırlandığı ve servis edildiği bir de bar bulunur⁸².
- Ziyafet Salonu: Her türlü ziyafet, balo ve kokteyllerin verildiği, amacı gereği genelde sahnesi ve dans pisti bulunan salondur⁸³.
- Lobi: Müşterilerin misafirleri ile görüştüğü, aperatif içecek, çay ve kahvenin alınabildiği bir anlamda işletmenin kabul salonu olarak nitelendirilebilen mekandır⁸⁴.
- Kahvaltı Salonu: Otel ve dışarıdan gelecek müşterilerin kahvaltı isteklerine cevap vermek için, hafif dekorla döşenmiş salondur⁸⁵. Bazı işletmelerde havuz başında ve ya otelin bahçesinde bu hizmet sunulmaktadır.

⁷⁹ Fermani Maviş, **Yiyecek-İçecek Hizmetleri**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir 2002, s.4.

⁸⁰ Nilüfer Koçak, **Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi**, Detay yayıncılık, Ankara, 2009, s.6.

⁸¹ Yaşar Yılmaz, **Otel ve Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Ziyafet Organizasyonu ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara 2007, s.22.

⁸² Mehmet Gürel ve Gülol Gürel, **Servis ve Bar**, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul 2003, s.41.

⁸³ Yılmaz, s.23.

⁸⁴ Yılmaz, s.23.

⁸⁵ Yılmaz, s.23.

- Oda Servisi: Otel odalarına ve otelin ofis bölümlerine servis yapan bölümdür. Oda servisi günün 24 saat hizmet veren bölümdür.
- Gece Kulübü: Genellikle, işletmelerin giriş katının altında, veya çatı katında bulunup otel içersinden ve dışarıdan gelecek müşterilere yönelik düzenlenen salondur. Bu salonlarda organizasyonlar yemekli ve içkili olabildiği gibi, programlı da olabilmektedir⁸⁶.
- Barlar: Otelin çeşitli yerlerinde, müşterilerin içecek ihtiyaçlarını karşılamak üzere düzenlenmiş yerlerdir. Lobinin bir köşesinde, restoranda, havuz kenarında veya sahil otellerinde deniz kenarında barlar bulunur. Barlarda müşterilere barın cinsine göre alkollü veya alkolsüz içkiler, kuruyemiş, cips, hazırlanması ve servisi kolay olan basit salatalar, sandviçler, tostlar, hamburger vb. servis edilir. Otel içersinde bulundukları yere göre, verdikleri hizmetlere göre Amerikan bar, Snack bar, Restoran bar, Lobi bar, Roof bar, Beach bar, Vitamin bar gibi isimler alırlar⁸⁷.
- Mutfak: Tüm restoranlara ve ziyafet bölümüne yiyecek üreten birimdir⁸⁸.

1.2.2.2.1. Yiyecek İçecek Bölümü Organizasyon Yapısı

Otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümüne bağlı ünitelerde sunulan hizmetler, çok çeşitli, güç ve bir o kadar da sorumluluk gerektirmektedir. Bu nedenle son derece karmaşık faaliyetlerin gerçekleştirildiği bu bölümün organizasyonu çok iyi şekilde düzenlenmelidir⁸⁹.

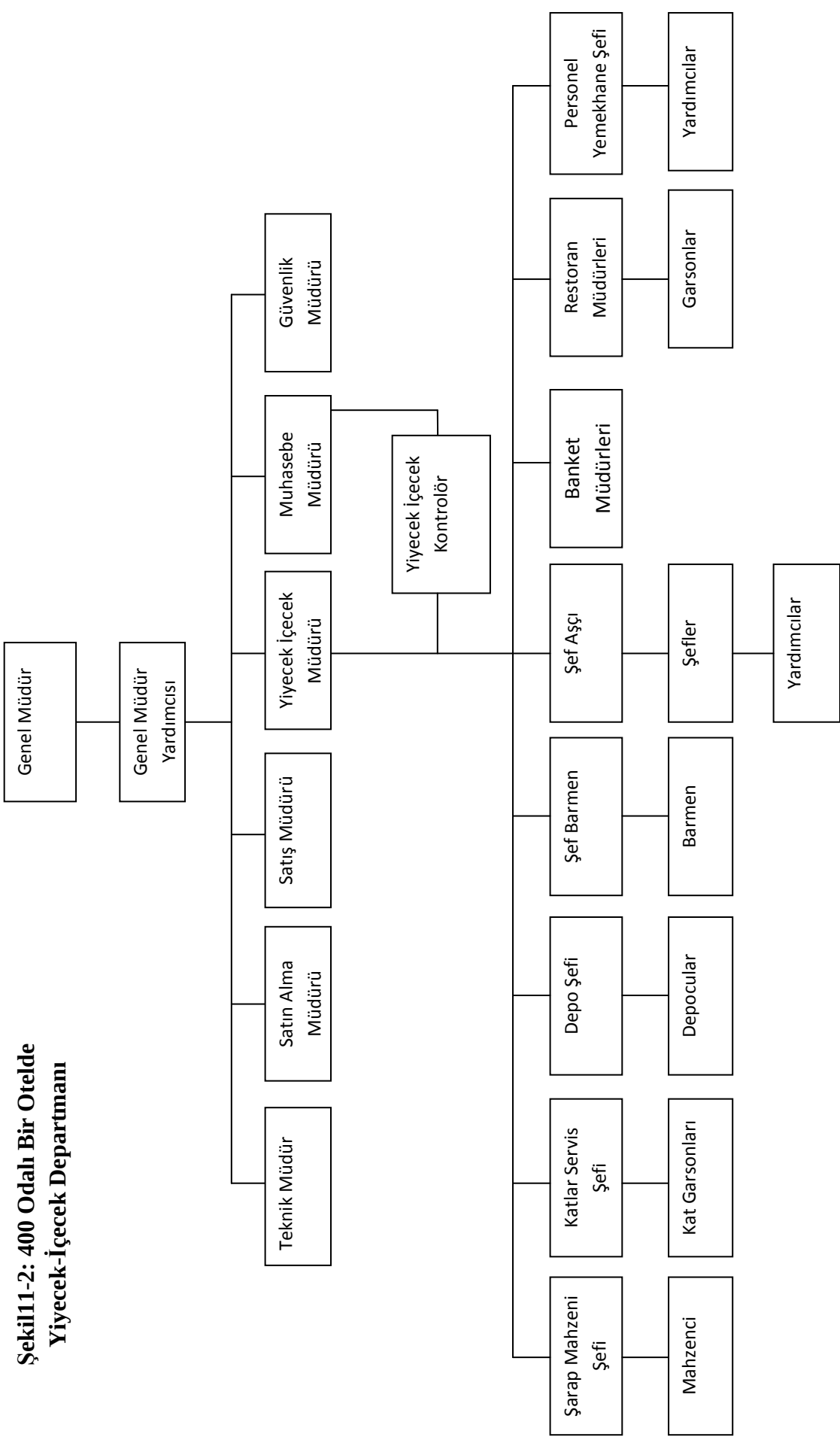
⁸⁶ Yılmaz, s.23.

⁸⁷ Gürel, s.43.

⁸⁸ Olalı ve Korzay, s.365.

⁸⁹ Alptekin Sökmen, **Konaklama ve Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Servis Tekniği ve Uygulamaları**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009, s.3.

**Şekil11-2: 400 Odalı Bir Otelde
Yiyecek-İçecek Departmanı**



Kaynak: Aktaş, s.20.

1.3. OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİNİN ÖNEMİ

Turizm seyahat edenlerin seyahatlerinden ve konaklamalarından doğan ilişkiler ve olayların bütünüdür. Seyahat ve geçici konaklamalarda “yeme-içme” ihtiyaçlarının karşılanması diğer bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Gelişen ve değişen koşullar çerçevesinde bilinçli tüketici kitlesinin seyahat esnasındaki temel giderlerini; konaklama, ulaştırma ve yiyecek-içecek oluşturmaktadır. Otel işletmelerinde yiyecek-içecek hizmetlerinin başarılı olması, müşterileri memnun etmekten geçer. Otelde geceleleyen veya dışarıdan gelen müşterilere yiyecek ve içecek hizmeti sunmak özellikle otel işletmeleri açısından önemlidir⁹⁰.

Tüketicilerin ev dışında yiyecek-içecek alışkanlıkları, demografik faktörlerin ve ekonomik yapının, teknolojinin ve diğer faktörlerin etkisiyle her geçen gün değişim göstermektedir. Bu değişimler otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinin önemini arttırmaktadır⁹¹.

Otel işletmelerinin en önemli fonksiyonları geceleme hizmeti ve bunun yanında da yiyecek-içecek hizmeti sunmaktır⁹². Konuya otel işletmeleri açısından yaklaşıldığında, otele gelen her müşteri, önbüroda birkaç dakikada otele giriş işlemlerini yaptırdıktan sonra, odasına çıkarak yerleşir; daha sonra restorana giderek yemeğini yer veya bara geçerek bir şeyler içer. Bir konuğa yiyecek ve içeceklerle ilgili sunulan hizmetler, onun uyanmasıyla başlar ve uyumasına kadar devam eder. Özellikle kıyı otelciliğinde tam pansiyon veya son yılların popüler konaklama şekli her şey dahil konaklayanlar için, yiyecek- içecek hizmetleri şehir otellerine göre çok daha büyük öneme sahiptir⁹³.

⁹⁰ Yılmaz, s.6.

⁹¹ Akif Öncü, Kahraman Çatı, Gülçin Özbay, “Hızlı Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Tercihinde Etkili Olan Faktörler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, 2007, s.318.

⁹² Halil Can, ve Semih Güner, **Turizm Hukuku Mevzuatı**, Ankara, Adım Yayıncılık, s.196.1992

⁹³ Sökmen, s.3.

Değişen rekabet koşulları içerisinde tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması işletmelerin devamlılığını sağlayabilmesi açısından önem arz etmektedir. Otel işletmeleri içinde yer alan restoran işletmeleri tarafından sunulan mal ve hizmetlerin de tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmesi gerekmektedir⁹⁴.

Günümüzde insanlar, kentleşme, teknolojinin gelişmesi, kadının çalışma yaşamında daha aktif olarak yer alması, yalnız yaşama, seyahat etme gibi nedenlerle dışarıda yeme içme ihtiyaçlarını daha yoğun olarak gerçekleştirmeye başlamışlardır⁹⁵. Dolayısıyla bu da yiyecek-içecek işletmelerine verilen önemi artırmıştır. Yiyecek-içecek hizmetlerinin turizm sektörünün önemli bir bölümünü oluşturması ve insanların giderek daha kaliteli hizmetleri tercih etmesinden dolayı artık daha kaliteli, temiz ve hijyenik hizmet sunarak rekabet edebilme şanslarını arttırıyorlar⁹⁶.

Otel işletmelerinde yiyecek-içecek hizmetlerinin önemini üç noktada toplayabiliriz⁹⁷:

- Yiyecek ve içecek hizmeti her şeyden önce bu hizmetten yararlanacak olan müşteriler yönünden önemlidir. Çünkü modern çağda insanların hayat standardı, görgü ve bilgileri arttıkça, yaşam biçimleri de değişmektedir. İnsanlar her ne şekilde ve nerede olursa olsun yiyecek ve içecek hizmetlerinin kaliteli olmasını istemektedirler.
- Diğer yandan, sosyal ve siyasi pek çok konu yemek masalarında konuşulup karara bağlandığı için yiyecek ve içecek hizmetlerinin kalitesi masadakileri rahatlatmakta ve onların olaylara iyimser bir gözle bakmalarına yardımcı olmaktadır, bu sadece yiyecek ve içeceğin kaliteli, lezzetli olması yanında servisin de iyi olmasını gerekli kılmaktadır. Böylece yiyecek ve içecek

⁹⁴ Tayfun ve Kara, s.272.

⁹⁵ Funda Elmacıoğlu, “Hızlı Hazır Yemek Sisteminde (Fast Food) Önceliklerin Belirlenmesi”, **Beslenme ve Diyet Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1, 1996, s.30-34.

⁹⁶ Sibel Güler, “İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel Restoranlarının Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”, **Anadolu Üniversitesi Yayınları**, Eskişehir, 2005, s.3.

⁹⁷ Aktaş, s.2.

hizmetinin kalitesi müşteriye memnun edecek onların sosyal ilişkilerini ve bazen aile ilişkilerini de olumlu yönde etkileyecektir.

- Yiyecek-içecek hizmeti işletme ve kurum yönünden de önemlidir. Ekonomik açıdan iyi gelir sağlamak durumunda olan işletmenin hizmetten memnun ve mutlu olan müşterilerini işletmeye bağlar ve satışlarının artmasına yardımcı olur. Konuya bu açıdan baktığımızda ağırlama hizmet işletmelerinde yiyecek ve içecek bölümünün önemi yiyecek ve içecek satışlarının toplam gelire olan katkısıyla ölçülebilir. Bu nedenle, yiyecek ve içecek bölümü iyi bir organizasyonla ve iyi eğitim görmüş yetenekli yöneticilerle amaçlarına ulaşabilirler.

Otel işletmelerinde yiyecek-içecek bölümü sadece gelir ve gider açısından değil aynı zamanda yoğun şekilde işgücü istihdam edilen bölüm olması bakımından da büyük önem taşır⁹⁸.

Otel işletmeleri, genellikle ülke ve şehir dışından gelen müşterilerin geceleme ve yeme-içme gereksinimlerini karşılarken, aynı yöre ve bölgedeki insanların yeme-içme ve eğlence gereksinimlerini de karşılamaktadırlar. Daha açık bir deyişle otel çevresinde yer alan insanlar geceleme yapmaksızın, sadece otelin restoran, bar, ziyafet ve gece kulübü gibi hizmetlerinden yararlanmak amacıyla o oteli ziyaret edebilmektedirler. Özellikle şehir otellerinin ziyafet hizmetlerinden sağladığı gelir otel işletmeleri için son derece önemlidir⁹⁹.

Yiyecek-içecek bölümü, otel işletmelerinde oda gelirlerinden sonra en fazla gelir getiren bölümdür¹⁰⁰. Hatta bazı konaklama işletmelerinde, yiyecek-içecek gelirleri oda gelirlerinden daha fazla gelir getirmektedir. Bu durum, işletmelerin yiyecek-içecek bölümlerinde kalifiye elemanların istihdamına ve birçok kişinin de bu

⁹⁸Bahattin Özdemir, Aylin Aktaş, Volkan Altındaş, “Turizm ve Otelcilik Eğitimi Görmekte Olan Lisans Düzeyindeki Öğrencilerin Yiyecek-İçecek Bölümüne Yönelik Tutumlar”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, 2005, s.46.

⁹⁹Dündar Denizer, “Otel İşletmelerinde Menü Planlaması”, **Gastronomi Dergisi**, Sayı:23,1998, s86-88.

¹⁰⁰Şener, s. 202.

alandan sıfırdan başlayıp, işletmeye yararlı bir eleman yetiştirilmesine imkan vermektedir¹⁰¹.

Günümüzün sosyo-ekonomik koşulları ve sağlık kuralları yiyecek-içecek gereksiniminin karşılanması rastgele bir şekilde değil, bilinçli ve bilimsel temellere dayalı olarak yapılmasını zorunlu kılmakta, gelişen teknolojiyi göz önünde bulundurarak daha iyi, ucuz ve kaliteli biçimde sunulmasını gerektirmektedir. Bu etkileşim iki yönlü olup, sektördeki gelişme, teknolojiyi yönlendirip zorlarken, teknoloji de işletme verimliliğini arttırmaktadır. Bu özellik yiyecek ve içecek endüstrisinin konaklamaya göre yeniliğe daha açık olmasına neden olmaktadır¹⁰².

Memnun olmayan her 100 müşteriden 91'inin bir daha gelmeyeceği göz önüne alındığında, oteldeki yiyecek-içecek bölümünün en önemli görevi müşterilerini tatmin olmuş bir şekilde uğurlamaktır¹⁰³.

Yiyecek-içecek hizmetleri, işletmenin maliyetlerine etkisi açısından da önem taşımaktadır. Yiyecek-içecek bölümünün vermiş olduğu hizmetlerin başarılı olması, otelin daha fazla gelir elde etmesini, hizmet kalitesinin olumlu yönde olduğu imajını ve müşteri sürekliliğini sağlamaktadır¹⁰⁴.

Axler, otel işletmelerinde yiyecek-içecek hizmetlerinin önemini hizmeti ikiye ayırarak incelemiştir. Birincil ürün (hizmet) olan yiyecek ve içecek temelde müşterilerin fizyolojik ihtiyacını karşılamaktadır. İkincil ürün ise işletmede sunulan ortamdır. Bu ortamın sunduğu dinlenme, eğlence, rahatlamaya yanı sıra; işletmenin bulunduğu yer, sosyal ihtiyaçların karşılanması gibi kavramlar ikincil ürün kavramlarıdır. Birincil ve ikincil ürün (hizmet) kavramlarının tamamı yiyecek ve

¹⁰¹ Mustafa Çam, "Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolünün Önemi ve Akdeniz Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Anket Çalışması", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 11, 2009, s. 504.

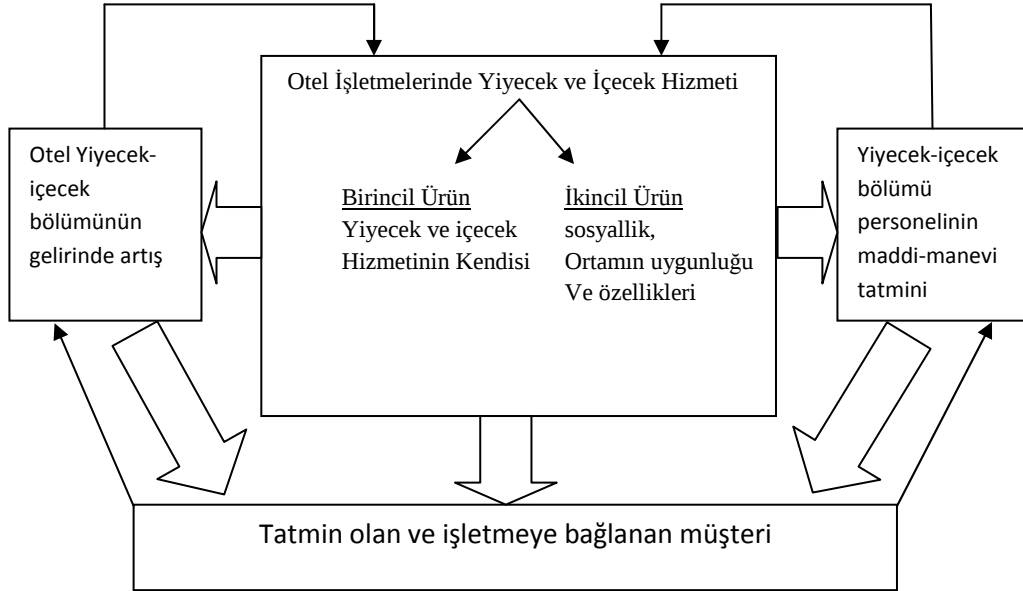
¹⁰² Türksoy, s.5.

¹⁰³ Murat Hançer, "Konaklama Endüstrisinde Müşteri Sadakati: Anlam, Önem, Etki ve Sonuçlar" **Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, 2003, s.43.

¹⁰⁴ Çağrı Köroğlu, "Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Muhasebeleştirilmesi", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s.19.

içecek hizmetinin önemini oluşturmaktadır. Otel işletmelerinin yiyecek içecek hizmetlerinin önemi şekil 1-3'te gsterilmiřtir¹⁰⁵.

şekil 1-3: Yiyecek içecek Hizmetlerinin nemi



Kaynak: Başer,s.6.

şekil 1-3'de görüldüğü gibi müşterilere sunulan kaliteli bir yiyecek ve içecek hizmeti müşterilerin işletmeye bağlanmalarına önemli bir etken olacaktır. Bunun sonucunda işletmenin gelirlerinde artış olacak, bu artışın yanı sıra yiyecek ve içecek işletmesi personelinin maddi ve manevi tatmini artacaktır.

Otel işletmelerindeki yiyecek ve içecek hizmetleri, diğer yiyecek ve içecek işletmeleri ile kıyaslandığında bazı farklılıklar gözlenmektedir bunlar¹⁰⁶:

- Otellerdeki yiyecek-içecek hizmetlerinin bir bölümü daha uzun saatler sürebilmektedir (rneğin 24 saat süren oda servisleri gibi).

¹⁰⁵ F. Buttle, **Hotel and Food Service Marketing**, London, 1993, s.190.; Akt: Gözde Gl Başer, "Yiyecek ve içecek Hizmet işletmelerinde Maliyet Analizi ve Fiyatlandırma Yöntemlerinin Belirlenmesi: Antalya Yöresi Araştırması", **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 1995, s.5-6.

¹⁰⁶ D.G.Rutherford, **Hotel Management in Hotels**, New York, 1987, S.2.;Akt: Başer, s.18-19.

- Yiyecek ve içecek servisinde eksiksiz hizmet verebilmek amacıyla otel restoranlarında diğer bağımsız restoran işletmelerine oranla daha fazla personel istihdam edildiğinden, personel maliyeti daha yüksek olmaktadır.
- Otelin genel görünümüne uyum sağlaması amacıyla, dekorasyon ve operasyon araç-gereçleri için, diğer işletmelere göre daha fazla harcama yapılmaktadır.
- Otele ait yiyecek-içecek hizmet birimleri, haftanın yedi günü, sabah kahvaltısı, öğle yemeği ve akşam yemeği sunabilmeli ve her zaman otelin standartlarına uygun bir hizmet vermelidir.

Gelişen teknoloji ile birlikte turizm sektörünün kitlesel bir olguya dönüşmesi, yiyecek-içecek hizmetlerinin daha da önemli hale gelmesine neden olmaktadır. Değişen yaşam biçimi, insanların gelirlerinde meydana gelen artışlar, yiyecek-içecek alışkanlıklarında meydana gelen değişiklikler gibi nedenlerle insanlar dışarıda yemek yemeyi bir yaşam biçimi haline getirmişlerdir. Günümüzde yiyecek-içecek işletmelerine olan talebin artması, bu işletmeler arasında yoğun bir rekabet yaşanmasına neden olmaktadır. Bu rekabet ortamında otel restoranları sadece otel müşterilerine hizmet eden restoranlar olmaktan çıkıp halka da hizmet etmektedirler. Oteller için oda gelirlerinden sonra en yüksek gelir getiren bölüm olan yiyecek-içecek bölümü satışlarını artırabilmek için farklı stratejiler uygulamaya başlamıştır. Örneğin ünlü aşçıları bünyelerinde bulundurarak müşterilerine dünya mutfaklarından çeşitler sunup daha çok kişinin dikkatini çekmeye çalışmakta, kimi beş yıldızlı oteller yeme-içme hizmeti sunarken aynı zamanda yemek kursları açarak dikkatlerini üzerlerine toplayarak restoranlara daha çok müşteri gelmesini sağlamaktadırlar. Yiyecek içecek sektöründeki yüksek kazanç otel müdürlerini gelirlerini artırabilmek için yeni arayışlara yönlendirmiştir.

Günümüzde fark yaratmak isteyen otel yiyecek-içecek bölümleri kalite anlayışının sadece lezzetli yiyecek-içecek sunmakla olmayacağını anlayarak kaliteli hizmet anlayışını benimsemişlerdir. Örneğin günümüzde en lüks oteller olarak bilinen Four Season, Swiss, Kempinski Çırağan gibi oteller fark yaratmak için kaliteli hizmet anlayışını benimseyerek çeşitli stratejiler geliştirmektedirler. Swiss

otelleri hizmet anlayışındaki üstün yönlerini belirtmek için kendilerine “ bizler hanımefendi ve beyefendilere hizmet eden hanımefendi ve beyefendileriz” sloganını ortaya atmışlardır. Four Season otelleri bu alanda en üst seviyeye çıkarak müşteri kartları sistemini kullanmaktadır. Otelin yiyecek-içecek bölümlerinden her hangi birine giden bir konuğun sevdiği yiyecek içecekler kaydedilerek, o müşteri farklı bir zamanda gelip sipariş verdiği zaman yemeğinin yanına en sevdiği içeceği veya içeceğinin yanına en sevdiği çerezi müşteri sipariş etmeden sunulmaktadır. Çalışanlar ellerinden geldiğince özel müşterilere isimleriyle hitap ederek onları onurlandırıp müşterilerine özel olduklarını hissettirmektedirler. Yine hizmet kalitesiyle fark yaratmak isteyen oteller tarafından yapılan diğer bir uygulamada ise müşteri kayıt sisteminde müşterilerin beğenileri kayıt edilmekte, örneğin belirli bir şarap markasını içmeyi seven müşteri aynı zincirin farklı bir ülkede olan oteline gittiğinde müşterilerin beğenileri kayıtlarında görülüp, akşam yemeği sırasında sevdiği şarap kendisine ikram edilebilmektedir.

Yiyecek ve içecek işletmelerinin, meydana gelen değişiklikler karşısında başarılı olabilmeleri, kaliteli bir hizmet anlayışını benimsemeleri ile mümkündür. Hedef pazardaki müşterilerini rakiplerine göre daha iyi analiz edebilen, istek ve beklentilerini karşılayan ve buna yönelik ürün ve hizmet geliştirmeyi amaç edinen “müşteri odaklı” hizmet anlayışı işletmeler için önemli bir strateji olarak görülmektedir¹⁰⁷.

¹⁰⁷ Güler, s.1.

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİ

2.1. HİZMET KAVRAMI

Fiziksel mallardan farklı olması nedeniyle hizmetlerin tanımlanması daha zordur. Hizmetler güzellik salonlarında verilen hizmet etkinliklerinden, sigorta işletmelerinin sunduğu hizmetlere kadar çok geniş bir alana yayıldığından ve çok çeşitli değişik karakterli etkinlikleri kapsadığından oldukça karmaşık hale gelmekte ve tanımlanması da bir o kadar güçleşmektedir. Bazı araştırmacılar genel kabul görmüş bir hizmet tanımının bulunmadığını, diğerleri ise böyle bir tanımın geliştirilemeyeceğini öne sürmektedir¹⁰⁸. Hizmet sektörünün her geçen gün artan önemine karşılık, günümüzde halen üzerinde görüş birliğine varılmış bir tanımla yapılamamıştır¹⁰⁹.

Parasuraman, Zeithaml, ve Berry hizmeti, çıktısı fiziksel ürün olmaksızın, üretildiği anda tüketilen, rahatlık ve zaman gibi artı değer sunan tüm ekonomik faaliyetler olarak tanımlıyorlar¹¹⁰. Kotler hizmeti, bir tarafın diğerine sunabileceği, özellikle soyut ve herhangi bir şeyin mülkiyetini gerektirmeyen faaliyet ya da hareket olarak tanımlamış ve hizmet üretiminin fiziksel bir ürüne bağlı olabileceği gibi bağlı olmayabileceğini de belirtmiştir¹¹¹.

Assael'e göre hizmet soyut bir kavramdır. Herhangi bir şekilde envanteri tutulmamakta, saklanmamakta, standartlaştırılmamakta, üreticiden tüketiciye

¹⁰⁸ <http://www.kalder.org.tr/%5Cdownload%5C/SAGLIK%20ISLETMELERINDE%20AHK%20VE%20OLCUMU.pdf>, Nevzat Deveci, **Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesi ve Ölçümü**, 2005, s.7. (13.04.2011)

¹⁰⁹ Burhan Kılıç ve Ali Eleren, "Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Literatür Araştırması", **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, 2009, s.93.

¹¹⁰ Barr Render, Cengiz Haksever, Roberta S.Russell, Robert G. Murdick.(2000), **Service Quality and Continuous Improvement**, Prentice-Hall, New Jersey, s.331-332.; Akt. Şimal Yakut Aymankuy, "Konaklama İşletmelerinde Sendikaların Hizmet Kalitesine Etkileri", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:8, Sayı:14, 2005, s.8.

¹¹¹ Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **Marketing Management**, 13th Edition, Printice hall, 2008, s.346.

direkt geçmekte, görsellik nesnellik ve mülkiyet ilişkisi bulunmamaktadır¹¹². Mucuk’a göre hizmetler soyut, depolanamaz ve taşınamaz, mülkiyet hakkı olmayan, üretimin ve tüketimin eşzamanlı olduğu mallar ya da faydadır¹¹³.

Devebakan ise hizmeti fiziksel ve psikolojik olarak kişiye, sosyal açıdan ise topluma zaman, mekan ve yer faydası sağlama olgusu olarak tanımlamıştır¹¹⁴.

2.1.1. Hizmetin Özellikleri

Hizmetlerin mallardan ayrılan çeşitli karakteristik özellikleri bulunmaktadır¹¹⁵. Hizmet kavramının çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanması, büyük ölçüde hizmet kavramının özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Ürün ve hizmet kalitesi birbirinden farklı göstergelere sahip olduklarından öncelikle hizmetin özelliklerinin bilinmesi gerekir. Pazarlama programlarının tasarımı büyük ölçüde etkileyen hizmetin dört farklı özelliği vardır¹¹⁶. Bunlar:

2.1.1.1. Soyutluluk

Fiziksel ürünlerin aksine, hizmetler satın alınmadan önce görülemez, tadılamaz, dokunulamaz, işitilemez ya da koklanamazlar¹¹⁷. Hizmetler beş duyu organıyla algılanamayan ve fiziksel boyutları olmayan ürünlerdir. Hizmet bir performansla ortaya konulan faaliyettir¹¹⁸. Soyut ürünler olarak adlandırılan hizmetlerin kalite özelliklerinin, somut ürünlerde olduğu gibi tam olarak üretim öncesi denetlenememesi, hizmetlerde kalite denetimini güçleştirmektedir¹¹⁹.

¹¹² G. Aarmstrong., Philip Kotler, P.; (2003), **Marketing, International Edition**, Prentice Hall, 2003.; Akt: Ali Eleren, Çetin Bektaş, A.Şahin Görmüş, “Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Yöntemi İle Ölçülmesi ve Hazır Yemek İşletmesinde Bir Uygulama”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi**, 2007, Cilt:44 Sayı: 514 s.77.

¹¹³Burhan Kılıç ve Ali Eleren, “Termal Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2010, Cilt:15, Sayı:3, s.120.

¹¹⁴ Devabakan, s.7.

¹¹⁵ Devebakan, s.7.

¹¹⁶ Kotler, s.349.

¹¹⁷ Kotler, s.349.

¹¹⁸ Eleren, Bektaş, Görmüş, s.77.

¹¹⁹ H. Chiristopher Loverlock, **Services Marketing**, Prentice Hall, 1996, s.51.

Hizmetlerin, soyutluluk özelliğinden dolayı hizmeti sağlayan ve sunan kişiler için açıklanması ve spesifik hale getirilmesi zordur. Ayrıca hizmeti alan tüketiciler için de hizmetin değerlendirilmesi zor olmaktadır¹²⁰. Hizmetlerin soyut olma özelliği nedeniyle ortaya çıkan bazı önemli noktalar şunlardır¹²¹:

- Hizmetin patentinin alınarak korunması olası değildir. Bu yüzden kolaylıkla taklit edilebilirler.
- Hizmetlerin, mallar gibi dükkanların tezgahlarında, raflarında sergilenmesi söz konusu değildir.
- Hizmetler depolanıp saklanamazlar. Bu nedenle talepteki dalgalanmaların yönetilmesi zordur.
- Hizmetlerin fiyatlandırılmaları zordur ve fiyat oluşturmada objektif kriterler oluşturmak neredeyse mümkün değildir.

2.1.1.2. Ayrılmazlık

Hizmetlerde üretim ve tüketim aynı andadır. Oysa fiziksel ürünler önce üretilir, envantere kaydedilir perakendecilere dağıtılır ve daha sonra tüketilir¹²². Hizmetlerin aynı anda üretilip tüketilmesi dağıtım sorunlarını ortaya çıkarır. Malların üretim ve tüketim süreçlerinde izlenen aşamalar zaman ve yere göre değişebilir. İmalat işletmelerinde işletme ve müşteri ilk olarak, malın satın alınması aşamasında karşı karşıya gelirler. Üretim, genellikle müşteri tarafından görülmez ve malın satın alınmasından uzun zaman önce gerçekleşir¹²³. Hizmet işletmesinde ise üretim ve tüketicinin birbirinden ayrılmazlık özelliği söz konusudur. Bu nedenle hizmetler, onu sağlayan veya hizmeti gerçekleştirenlerden ayrılmaz. Müşteri ise, hizmetin üretimine doğrudan katılıp, hizmet üretim sürecinin bir parçası durumuna gelir¹²⁴.

¹²⁰ Devedbakan, s.7.

¹²¹ Tütüncü, s.23.

¹²² Kotler, s.350.

¹²³ Tütüncü, s.24.

¹²⁴ Devedbakan, s.8.

2.1.1.3. Değişkenlik

Hizmetlerin kalitesi hizmeti kimin, ne zaman nerede ve kime sağladığına göre son derece değişkendir¹²⁵. Aynı hizmeti sunanlar arasındaki değişkenlik bir yana, aynı insana bile, farklı zamanlarda farklı kalitede hizmet verilebilir. Çoğu zaman nazik ve kibar olan bir çalışan, bazen kaba ve sinirli olabilmektedir. Bu durum kişinin moral durumu, iş yükü, müşterilerinin hizmetle ilgili olarak işbirliği yapma derecesi ve kişilik özellikleri gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir¹²⁶.

2.1.1.4. Dayanıksızlık

Hizmetler stoklanamaz bu yüzden talep dalgalanmaları yaşandığında hizmetin dayanıksızlığı sorun olabilir. Örneğin taşıma işletmeleri talep gün boyunca olsa bile iş çıkış saatleri için daha fazla ekipmana sahip olmalıdırlar¹²⁷. Kullanılmayan hizmet bir daha değerlendirilememektedir. Hizmetler mallar gibi dayanıklılığa ve kullanım ömrüne sahip değildir. Hizmet pazara sunulduğu anda tüketilmez ise ortaya çıkacak ekonomik kayıplar sonradan giderilemez. Örneğin; bugün satılamayan bir oda o gün boş kalmıştır, işletme için bir kayıp oluşur¹²⁸. Diğer bir deyişle hizmet sunulduğu anda tüketilmesi gereken bir üründür¹²⁹.

2.2. KALİTE KAVRAMI

Kalite kavramı, çok değişik şekillerde kullanılmakta ve genellikle tanıımı yapacak olan kişiye göre de değişebilmektedir. Değişik kalite tanımlarının yapılması, kalitenin çok boyutlu olmasından da kaynaklanmaktadır¹³⁰.

¹²⁵ Kotler, s.350.

¹²⁶ Devedbakan, s.8.

¹²⁷ Kotler, s.351.

¹²⁸ Tütüncü, s. 26.

¹²⁹ Gronroos, C. An Applied Service Marketing Theory, *Journal of Marketing*, Cilt: 16, Sayı: 7, 1989, s.75.: Akt. Said Kınır, **Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetsel Sorunlar**. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2006, Sayı: 15, s.458.

¹³⁰ Aymankuy, 2005.

Kalite anlaşılması zor olan, birbirinden ayırt edilmesi kolay olmayan boyutlara sahip olan, oldukça karmaşık bir kavramdır¹³¹.

Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri ihtiyaçlarına uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kurumsal sorumluluklarını olumlu yönde gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bir unsurdur¹³².

Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu-EOQC'ye göre kalite; "bir mal ya da hizmetin belli bir ihtiyacı karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür" bu özelliklerden bazıları boyut, biçim, fiziksel özellikler ve güvenilirliktir¹³³.

Maliye bakanlığı web sayfasındaki sözlüğe göre kalite; bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır¹³⁴.

Kanji'ye göre ise kalite; müşteri gereksinimlerinin sürekli olarak karşılanmasıdır¹³⁵.

Günümüzde kaliteyi, işletmeler için bir ürünün performansı, nitelikleri, güvenilirliği, standartlara uygunluğu, dayanıklılığı, estetiği ve algılanabilirliği itibariyle birçok boyutu olan stratejik bir araç olarak görmek mümkündür. Ayrıca kalite, yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabet güçlerinin göstergesi olarak

¹³¹ A., Parasuraman, Valerie A., Zeithaml, Leonard L., Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", **Journal of Marketing**, Cilt:49, 1985. s.41.

¹³² Z.Akal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayınları, Ankara, 2002; Akt, Umut Avcı, Ali Sayılır, **Hizmet Kalitesi Çerçevesinde Çalışanların Rolüne ve Yeterliliklerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir İnceleme**, Ticaret ve Turizm Eğitim fakültesi Dergisi, 2006 Sayı: 1 s.123.

¹³³ Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.2.; Akt: Hasan Ali Yıldırım, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2002, s. 2.

¹³⁴ <http://www.maliye.gov.tr/kalite/MTKY/yanmenu/sozluk.htm>. (13.06.2011)

¹³⁵ G. Kanji, **Toplam Quality Management: The Second Industrial Revolution**, **Toplam Quality Management**, Cilt:1, Sayı:1, S.3-12; Akt; Atilla Akbaba, Muammer Mesci, "Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Sorun Yaşanabilecek Alanların Belirlenmesi: Antalya Belek Bölgesinde Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, 2007, Cilt:9 Sayı:12 s.35.

karşımıza çıkmakta, başarının ve işletme varlığının sürekliliği için anahtar bir rol oynamaktadır. Çalışanların iş tatminini de sağlayarak kişisel doyuma ulaşmalarına yardımcı olan kalite, bu özelliğinden dolayı bir motivasyon aracı olarak da kullanılmaktadır. Ayrıca kalite, işletmelerde sosyal sorumluluk bilincinin gelişmesine katkı sağlayan bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır¹³⁶. Aynı zamanda günümüzde kalite kurumların rekabet güçlerinin göstergesi olmanın yanı sıra, çalışanların iş tatminini sağlayan bir araç olarak da kullanılmaktadır¹³⁷.

Kalite tanımları, ürün kalitesini içerdiğinden, hizmet kalitesi kavramını açıklamakta yetersiz kalmaktadır¹³⁸.

2.3. HİZMET KALİTESİ

Hizmet sektöründe kalite kavramı, diğer sektörlere göre tanımlanması ve ölçülmesi daha zor olan bir kavramdır¹³⁹.

Ürün ve hizmetler arasındaki farklılıklar ürün kalitesi ve hizmet kalitesi arasında da farklılıklara yol açmakta ve bu iki kavramın değerlendirilmesinde farklı yaklaşımlar izlenilmesini zorunlu kılmaktadır. Ürün kalitesi ve hizmet kalitesi arasındaki bu farklılıklar şunlardır¹⁴⁰:

- Ürün kalitesini belirlemede ürünün fiziksel özelliklerinden faydalanılabilirken birçok hizmetin fiziksel özelliklerinin bulunmaması hizmet kalitesinin tespitinde farklılık yaratmaktadır. Hizmet bir eşya gibi test ya da muayene edilemese de hizmetin sunulduğu ortam ve sunumu etkileyen fiziksel koşullarla, nesneler üzerinde inceleme ve kontroller yapılması mümkündür. Bu muayene ve kontroller hizmet kalitesinin belirlenmesi açısından yeterli

¹³⁶ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, 2001; Akt: Oya İnci Bolat, **Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci**, 2006, Cilt:9, Sayı:15, s.116.

¹³⁷ Ayşe Üstün, "Bilgi Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ve Verimlilik" **Türk Kütüphaneciliği Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 1, 1998, s.10.

¹³⁸ Aymanıkuy, 2005.

¹³⁹ Kılıç, Eleren, 2010. s.91.

¹⁴⁰ Nermin Uyguç, **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım**, İzmir Dokuz Eylül Yayınları, 1998, s.23.

olmasa da kalite kontrol faaliyetlerinin bir parçasını oluşturur ve kaliteye ilişkin fikir vermesi açısından önemlidir.

- Ürün kalitesini birtakım nesnel faaliyetler ve objektif sonuçlarla değerlendirmek mümkün iken hizmetlerin kişisel deneyimlere ve soyut sonuçlara dayalı olması nedeniyle kalitenin değerlendirilmesinde müşteri düşüncelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin ilk kez satın alınan bir araç daha ilk kullanımda sorun çıkartırsa, araç kontağı daha ilk kez çevrildiğinde çalışmazsa bu durumu yaşayan herkes aracın kalitesiz olduğu sonucuna varacaktır. Ancak ilk kez gidilen bir restoranda yemeklerin servisinin 15 dakika içinde yapılması bir müşteri için sorun ya da kalitesizlik göstergesi değilken daha önce aynı hizmeti daha kısa sürede almış bir başka müşteri için düşük kalite ya da kalitesizlik olarak algılanılabilir.
- Ürünler için standartlar oluşturulabilirken kısmen müşterilerin hizmet üretimi faaliyeti içinde yer almaları kısmen de hizmet üretim ve sunum süreçlerinin tam ve net bir şekilde tasarlanamaması nedeniyle standart bir hizmet sunum ve tasarımı oluşturulamamaktadır. Bu durum üretim sektöründe kullanılabilen istatistiksel tekniklerden faydalanılmasını engellemekte ve hizmetler için bir kalite standardı oluşturmayı zorlaştırmaktadır.
- Hizmet kalitesi belirlenirken sadece sonuçlar değil aynı zamanda süreçler de değerlendirilmek durumundayken ürün kalitesinin belirlenmesinde ulaşılan sonuçların değerlendirilmesi yeterli olmaktadır. Hizmet kalitesinde hizmetin veriliş şekli ve empati, duygusal bağlar ve sevgi gibi faktörler etkili olmakta iken ürün kalitesinde bu gibi faktörler ikinci planda kalmaktadır.
- Hizmetlerin çok çeşitli olması, bazen aynı işletme içinde sunulan birden fazla hizmet olması ya da birimler arasında aynı hizmetin farklı sunum şekillerinin bulunması ve her bir hizmetin kendine has özelliklerinin olması hizmet kalitesinin kontrolü ve yönetimi için farklı yol ve yöntemleri zorunlu kılmaktadır. Örneğin bir otel restoranının hizmet kalitesini değerlendirmesinde uygulanan kalite değerlendirme tekniği, otelin resepsiyon bölümü için uygulanan kalite tekniği için uygulanırken sorunlar yaşanabilmektedir.

Hizmet kalitesi, rekabet gücünün kritik bir belirleyicisi olarak kabul edilir. Hizmet kalitesine dikkat etmek, bir örgütün kendisini diğer örgütlerden farklılaştırmasına ve bu yolla bir rekabet avantajı kazanmasına yardım edebilir. Yüksek hizmet kalitesi sadece hizmet işletmeleri için değil, aynı zamanda üretim işletmeleri için de uzun vadede karlılığın önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilir. Üstün bir hizmet kalitesi, artan karlılığın anahtarı olup, iş yapmanın bir maliyeti değildir¹⁴¹.

Hizmet kalitesi, hem mevcut hem de potansiyel müşterilerin yeniden satın alma niyetlerini etkiler. Piyasa araştırmaları göstermiştir ki, bir hizmetten memnun olmayan müşteriler, bu deneyimlerini en az üç kişiye anlatmaktadırlar. Buna göre, yetersiz hizmetin potansiyel müşteri tabanını eriteceği sonucuna varmak mümkündür. Üstelik, müşterilerin kalite beklentileri sabit bir biçimde artarken, yetersiz hizmete karşı toleransları, gitgide azalmaktadır. Sonuç olarak müşterilerin, algılanan hizmet kalitesi yüksek olan rakip işletmelere doğru yönelmeleri kuvvetle muhtemeldir¹⁴².

Parasuraman, Zeithaml ve Berry'e göre hizmet kalitesi, müşterinin beklentileri ile gerçekte aldığı hizmete ilişkin algıları arasındaki farktır¹⁴³. Glenn F. Ross'a göre hizmet kalitesi; hizmet sunan bir işletmenin müşterilerin isteklerini karşılayabilme yeteneği ya da müşterilerinin tatmin edilmesi olarak tanımlanabilir. Müşterinin tatmin olması kavramı, beklentiler ile gerçek deneyim arasındaki uyum derecesi olarak ifade edilebilir¹⁴⁴. Diğer bir tanıma göre hizmet kalitesi; müşterinin hizmeti satın aldıktan sonra o hizmetten sağladıklarının kendisinde yarattığı duygu olup, söz konusu hizmetten ne kadar tatmin olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla, hizmet kalitesi kavramını; alıcının gereksinimi ve beklentileri, bunların

¹⁴¹ Abby Ghobadian, Simon Speller, Mathew Jones, "Service Quality – Concepts and Models", **The International Journal of Quality & Reliability Management**, 1994, Cilt: 11, Sayı: 9, s. 43.

¹⁴² Ghobadian, Speller, Jones, 1994. s.44

¹⁴³ A.Parasuraman. A. Valarie Zeithaml, Leonard L. Berry, **SEVQUAL: A Multiple İtem Scale for Measurin Consumer Perceptions of Service Quality**, Journal of Retailing, 1988, Cilt 64, Sayı: 1, s.15.; Teoman Duman, Pınar Ayduğan, Göknil Nur Koçak, "Karayolu Taşımacılığı Hizmetlerinde Hizmet Kalitesi, Hizmet Değeri, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati İlişkileri", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007, Cilt:9, Sayı:1, s. 155.

¹⁴⁴ Glenn F. Ross, **Servic Quality Ideals Among Hospitality Industry Emplotees**, Tourism Management, 1994, Cilt:15, Sayı:4, S.273.; Akt. Oral, s. 323.

doğrultusunda hizmette olması gereken özellikler, hizmetin bu özellikler ve niteliklere sahip olma derecesi olarak ifade etmek mümkündür¹⁴⁵.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi hizmet işletmelerinde kaliteyi belirleyen müşterilerdir. Bu nedenle hizmet işletmelerinde kalitenin müşteriler tarafından nasıl algılandığı büyük önem taşımaktadır¹⁴⁶.

Hizmet kalitesi kavramını tanımlamak güç olsa bile, işletmelerin bilmesi gereken, kalitenin hizmet satıcısı veya üreticisi tarafından değil tüketici tarafından tanımlandığıdır¹⁴⁷. Örneğin; bir garson servisi ne kadar tekniğine uygun gerçekleştirirse gerçekleştiresin müşteriye karşı nazik ve vücut dilini kullanarak yaklaşmıyorsa müşteri hizmet kalitesini düşük olarak algılayacaktır¹⁴⁸.

Hizmetteki gelişmenin ölçülmesi, gözlemlenmesi ve kontrolü soyut olmasından dolayı zordur. Müşterisini memnun ettiğini düşünen iyi bir işletme, diğer işletmelerin daha iyi ve cazip hizmetleriyle müşterisini kaybedebilir. Hizmet kalitesi gelişirse; müşteri sayısı artar, işin hacmi artar, rekabet avantajı sağlanır, verilen hizmetler ve oluşan düzeltici faaliyetler için harcanan zaman, emek, masraf düşer. Hizmet sektöründeki faaliyetlerin tümü doğrudan kaliteyi etkileyerek müşteriye yansır¹⁴⁹.

Hizmetlerin soyut olması hizmet kalitesinin de soyut olmasını beraberinde getirmektedir. Bu yüzden hizmet kalitesi ile ilgili literatürde hizmet kalitesi kavramı yerine çoğunlukla “algılanan hizmet kalitesi” terimi kullanılmaktadır¹⁵⁰.

¹⁴⁵ Recep Çiçek, İsmail Can Doğan, “Müşteri Memnuniyetinin Artırılmasında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: Niğde İli Örneği”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009. Cilt: 11, Sayı: 1, s.203.

¹⁴⁶ Devedebakan, s.9.

¹⁴⁷ Nevin Üzerem, “Hizmet Kalitesinin Yönetimi”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Mayıs-Haziran 1997, Y: 11, Sayı no. 63, s.34; Akt: Aysel Defne Koçbek, “Yiyecek İçecek Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti: Etnik Restoranlara Yönelik Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2005, s.34.

¹⁴⁸ Oral, s.324.

¹⁴⁹ Zehra Öznalbant, **Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü ve Bir Uygulama**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını, 2010, s.40.

¹⁵⁰ Nermin Uyguç, **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi; Stratejik Bir Yaklaşım**, İzmir, 1988 Dokuz Eylül Yayınları, s.27.; Akt. Devedebakan, s.9.

Parasuraman, Zeithaml ve Berry, algılanan hizmet kalitesini, müşterinin bir ürün ya da hizmetin üstünlüğü veya mükemmelliği ile ilgili genel bir yargısı olarak tanımlamaktadır¹⁵¹. Ghobadian'a göre ise algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin hizmetin kalitesine yönelik sezgileridir ve müşterilerin tatmin derecesini büyük ölçüde belirlemektedir. Hizmet kalitesi olgusuna geniş bir bakış açısı getirip kavramsal bir hizmet kalitesi modeli geliştiren Parasuraman, Zeithaml ve Berry'e göre algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin hizmetten beklentileri ile hizmet sunumu sırasında, hizmetin performansına yönelik oluşan algıların yönünün bir sonucudur¹⁵².

Beklenen hizmetle algılanan hizmet arasındaki ilişki şu şekilde ifade edilebilir¹⁵³:

- Beklenen hizmet > Algılanan hizmet ise, algılanan kalite tatmin edici değildir ve kabul edilemez bir kalite düzeyi oluşacaktır.
- Beklenen hizmet = Algılanan hizmet ise, algılanan kalite tatmin edici olacaktır.
- Beklenen hizmet < Algılanan hizmet ise, algılanan kalite tatmin edici olacaktır ve ideal kalite düzeyi oluşacaktır.

Hizmet kalitesi algılaması sonucunda ortaya çıkan memnuniyet veya memnuniyetsizlikler gelecekteki satın almalar ve önerilerde etkili olmaktadır¹⁵⁴.

Günümüz rekabet ortamında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteriler daha seçici davranmakta ve kolay tatmin olmamaktadırlar. Bundan dolayıdır ki, müşterilerin bugünkü ve gelecekteki

¹⁵¹ Zeynep Filiz, Veysel Yılmaz, "Belediyelerde Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi İle Ölçümü: Eskişehir Belediyelerinde Bir Uygulama", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2010, Cilt: 10, Sayı:3, s:59-76; Parasuraman, Zeithaml, Berry, s.48-49; Deveci, s.9.

¹⁵² Deveci, s.9.; Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1985. s.48.

¹⁵³ Mesihha Saat, "Kavramsal Hizmet Modeli ve Hizmet Kalitesini Ölçme Aracı Olarak Servqual Analizi", **Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 99 Sayı: 3, s.107-118.; Parasuraman, Zeithaml, Berry, s.48; Deveci, s.9.

¹⁵⁴ Yüksel Öztürk, Kadir Seyhan, "Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Arttırılması İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2005, Yıl 1, s.122.

ihtiyaçlarını bilen, tahmin eden ve bu ihtiyaçları yerine getirmek için ürün geliştirme, çeşitlendirme vb. yönetim stratejilerini çok hızlı ve herkesten önce uygulamaya koyan işletmelerin rekabet gücü daima daha yüksek olmaktadır¹⁵⁵.

Hizmet üreticileri, sundukları hizmeti müşterilerin nasıl değerlendirebileceklerini bildikleri zaman, bu değerlendirmenin, müşterilerin arzusu doğrultusunda nasıl etkilenebileceğini görmeleri de mümkün olacaktır¹⁵⁶ Müşterinin istek ve beklentilerinin karşılanmasında daha fazla güven veren işletmelerin müşteri sayısı daha fazla olacaktır. Daha fazla iş hacmi ve satışlar ile işletmenin rekabetçi yapısı güçlenecek verimlilik artışına yol açacaktır¹⁵⁷.

2.3.1. Hizmet Kalitesinin Boyutları

Hizmet kalitesinin kavram olarak somutlaştırılabilmesi ve nesnel bir ifadeye kavuşturulabilmesi için öncelikle hizmet kalitesi boyutları incelenmelidir. Genel olarak hizmet kalitesinde ortaya çıkacak bir artış, hizmetin farklı boyutlarında meydana gelen kalite artışlarının bir bileşimi olacaktır¹⁵⁸. Hizmet kalitesinin boyutları, müşterilerin sunulan hizmetten memnun olmasını sağlayan tüm fiziksel ve fiziksel olmayan unsurları kapsamaktadır¹⁵⁹.

¹⁵⁵ Müge Demir, “Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Alan Araştırması: Bartın İli Örneği”, **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2006, s.21.

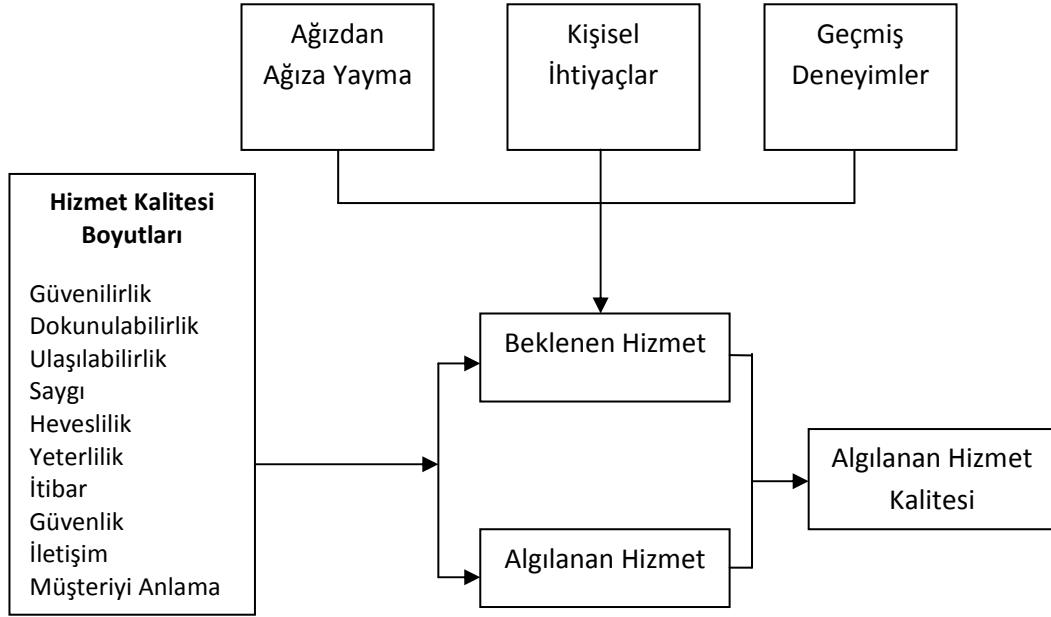
¹⁵⁶ Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, s.41-50, Akt; Eroğlu, s.97.

¹⁵⁷ Tayfun ve Kara, s.275.

¹⁵⁸ W.E. Sasser, R.P. Olsen, D.D.Wyckoff, **Management of Service Operations: Text and Cases**, Boston, Allyn and Bacon, 1978, s.177. Akt; Emre Hasan Akbayrak, “Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kütüphanesi’nde Hizmet Kalitesi Ölçümü” **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2005, s.28.

¹⁵⁹ Avcı, Sayılır, s.124.

Şekil 2-1: Algılanan Hizmet Kalitesinin Boyutları



Kaynak: Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1985, s.48

Şekil 2-1 incelendiğinde, sözlü iletişim, kişisel gereksinimler, müşterilerin geçmiş deneyimleri ve dışsal iletişimlerin müşterilerin beklediği hizmeti etkilediği görülmektedir. Diğer taraftan müşterilerin hizmetlerden beklentileri ve söz konusu hizmetlere yönelik algılarının karşılaştırılmasıyla algılanan hizmet kalitesinin oluştuğu görülmektedir¹⁶⁰.

Hizmet yapısı karmaşık ve çok boyutlu olduğundan hizmet kalitesinin sağlanması oldukça güçtür¹⁶¹. Hizmet kalitesi boyutları hakkında literatürde farklı araştırmacıların görüşlerine yer verilmektedir:

Hizmet kalitesini Grönroos; Teknik kalite, Fonksiyonel kalite ve Firma kalitesi olarak 3 boyutta değerlendirmiştir. Lehtinen ve Lehtinen hizmet kalitesini; Fiziksel kalite, Etkileşimci kalite ve firma imajı olarak üç boyutta incelemiştir. Parasuraman, Zeithaml ve Berry hizmet kalitesinin beş boyutu olduğunu söyleyerek bunları: teknik kalite, güvenilirlik, heveslilik, güvence, empati olarak

¹⁶⁰ Deveci, 2005, s.21.

¹⁶¹ Oral, s.324.

belirlemişlerdir. Sasser Olsan ve Wycaff hizmet kalitesinin boyutlarını materyal düzeyi, tesisler ve personel olarak belirlemişlerdir.

2.3.1.1. Grönroos’a Göre Hizmet Kalitesinin Boyutları

Grönroos, hizmet kalitesinin üç boyutu olduğunu ileri sürer¹⁶². Bu boyutlar çıktının teknik kalitesi, hizmet deneyiminin fonksiyonel kalitesi ve işletme imajıdır.

2.3.1.1.1. Çıktının Teknik Kalitesi

Teknik kalite; hizmet sunumu içerisinde müşterinin ne aldığı ile ilgilidir¹⁶³. Teknik kalite hizmet deneyiminin gerçek sonucudur. Hizmet çıktısı, tüketici tarafından genellikle objektif bir bakışla ölçülür¹⁶⁴. Bir örnekle açıklamak gerekirse bir müşterinin bir otel odasını tutmasıdır. Örnekte olduğu gibi tüketicilerin ne aldıkları, teknik sonuçlardır buna hizmetin teknik kalite boyutu da denilebilir¹⁶⁵.

2.3.1.1.2. Hizmet Deneyiminin Fonksiyonel Kalitesi

Kalitenin bu unsuru, hizmet sağlayıcı ile hizmeti alan arasındaki etkileşimle ilgilidir ve genellikle öznel bir tarzda algılanır¹⁶⁶. Grönroos’a göre fonksiyonel kalite, algılanan hizmetin oldukça önemli bir boyutudur ve bazı durumlarda teknik kalite boyutundan daha önemlidir. Başarılı bir hizmet yönetimi, hizmetlerin fonksiyonel kalitesini artırmaya ilgi göstermelidir. Çünkü fonksiyonel kalite yaratma, güçlü bir pazarlama fonksiyonudur ve geleneksel pazarlama faaliyetlerinden daha da önemli olabilir. Algılanan hizmet kalitesinin yönetimi; beklenen ve algılanan hizmetin eşleştirilmesi, dolayısıyla müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Bu anlamda

¹⁶² Ghobadian, Speller, Jones, 1994, s.50; Devedbakan, s.10.

¹⁶³ Devedbakan, s.10.

¹⁶⁴ Ghobadian, Speller, Jones, 1994, s.50.

¹⁶⁵ Christian Gronroos, “A Service Quality Model and Its Marketing Implications”, European Journal of Marketing, 1984, Cilt: 18 Sayı: 4, s.36-44; Aktaran: Devedbakan, s.10.

¹⁶⁶ Ghobadian, Speller, Jones, 1994, s.50.

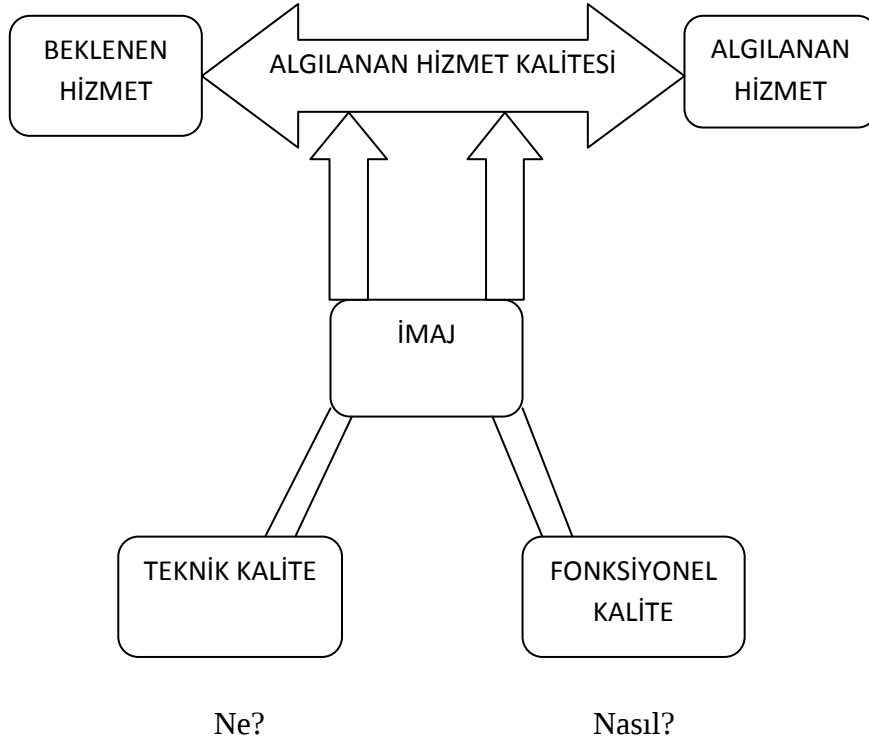
beklenen hizmet ve algılanan hizmet arasındaki açığı en düşük düzeyde tutmak için iki noktaya dikkat edilmelidir¹⁶⁷:

- Geleneksel pazarlama faaliyetleri yöntemleriyle müşterilere vaat edilenler inanılmaz olmamalıdır.
- Yöneticiler teknik ve fonksiyonel kalitenin nasıl etkilendiğini ve bu kalite boyutlarının müşteriler tarafından nasıl algılandığını anlamalıdır.

Hizmet işletmelerinde müşteri ile doğrudan ilişkide bulunan personelin fonksiyonel kalite üzerinde yaşamsal bir önemi vardır. Aynı şekilde fiziksel kaynaklar, teknik kaynaklar, işletmelerin hizmetlerine ulaşılabilirlik, müşterilerle sürekli iletişim ve müşteri odaklı self servis sistemleri gibi faktörlerde de fonksiyonel kaliteyi etkileyecektir. Öte yandan Gronroos, iyi teknik çözümler, çalışanların teknik yeterlilikleri, makinelerin uygun kullanımı ve bilgisayar tabanlı sistemlerle teknik kalite arttırılabileceğini öne sürmektedir. Şekil 2-2’de görüldüğü gibi işletmenin imajı teknik ve fonksiyonel kalitenin bir sonucudur. Bu nedenle işletme imajının yükseltilmesi ve dolayısıyla hizmetin toplam kalitesinin yükseltilmesi için teknik ve fonksiyonel kalitenin bir arada değerlendirilmesi gerekmektedir.

¹⁶⁷ Devedbakan, s.10.

Şekil 2-2: Gronroos' un Hizmet Kalitesi Modeli



Kaynak: Devebakan, s.11.

2.3.1.1.3. İşletme İmajı

Bu unsur, müşterilerin hizmet organizasyonuna yönelik algılamalarıyla ilgilidir. İmaj; teknik ve fonksiyonel kalite, fiyat, iletişim, fiziki yerleşim, mekanın görünümü ve çalışanların beceri ve davranışlarına dayanır¹⁶⁸. İşletmenin imajı, hizmet üreten işletmenin tüketiciler tarafından nasıl algılandığının bir sonucudur. Müşterilerin beklentileri, hizmet aldıkları işletme ile ilgili olan düşüncelerinden etkilenecektir. Bu anlamda işletmenin hizmetlerinin tüketiciler tarafından nasıl algılandığı önemlidir. İşletme, hizmetlerinin teknik ve fonksiyonel kalitesini birlikte inşa ederek, imajını istenen duruma getirebilir. Öte yandan işletmenin imajı, geleneksel pazarlama faaliyetlerinden (reklam, fiyat düzenlemeleri vs) etkilenecektir. Örneğin çok iyi imajı olan bir restorana giden müşterinin yediği yemeğin kaliteli olması durumunda, müşteri açısından işletmenin imajı

¹⁶⁸ Ghobadian, Speller, Jones, 1994, s.51.

değişebilecektir. Ancak söz konusu etkilenme, teknik ve fonksiyonel kalitenin işletme imajı üzerindeki etkisi kadar önemli değildir¹⁶⁹.

2.3.1.2. Lehtinen ve Lehtinen'e Göre Hizmet Kalitesinin Boyutları

Lehtinen ve Lehtinen de hizmet kalitesinin üç boyutu olduğunu iddia eder¹⁷⁰.

Bunlar:

- **Fiziki Kalite:** Binaların mekanların durumu, yardımcı ekipman durumları gibi şeyleri içerir¹⁷¹.
- **Firma kalitesi:** Organizasyonun imajı ve profili ile ilgilidir. İşletme kalitesi müşterilerin ve potansiyel müşterilerin şirket ya da işletmeyi kamuoyunda yarattığı imaj açısından değerlendirmelerinin bir sonucudur.
- **Etkileşim Kalitesi:** Etkileşim kalitesi müşteriyle temas halinde bulunan personelle müşteri arasındaki etkileşimden kaynaklanabileceği gibi bunun yanı sıra bazı müşteriler ve diğer müşteriler arasındaki etkileşimden de kaynaklanabilir¹⁷².

2.3.1.3. Sasser, Olsen ve Wyckoff'a Göre Hizmet Kalitesinin Boyutları

Sasser, Olsen ve Wyckoff, 1978 yılında yaptıkları çalışmada hizmet performansının üç farklı boyutu olduğunu ele almışlardır. Bunlar materyal düzeyi, imkanlar ve personeldir¹⁷³. Söz konusu boyutlardan materyal düzeyi, hizmet üretiminde kullanılan materyallerin niteliklerini ifade etmektedir. İmkanlar ise, hizmetin yaratıldığı fiziksel atmosfer ile araç gereç gibi teknik olanakları ifade etmektedir. Başka bir boyut olan personel ise, hizmet veren personelin tutum ve davranışlarını kapsamaktadır¹⁷⁴.

¹⁶⁹ Devedakan s.10.

¹⁷⁰ Ghobadian, Speller, Jones, 1994, s.51.; Devedakan, s.11.

¹⁷¹ Ghobadian, Speller, Jones, 1994, s.51.

¹⁷² Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988, s.43.; Ghobadian, Speller, Jones, 1994, s.51.; Devedakan, s.11.

¹⁷³ Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988, s.42. ;Devedakan, s.12.

¹⁷⁴ Nermin Uyguç, **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi; Stratejik Bir Yaklaşım**, Dokuz EylülYayınları, 1998, 1. Baskı İzmir, s.36; Akt; Devedakan, s.12.

2.3.1.4. Parasuraman, Zeithaml, Berry’e Göre Hizmet Kalitesinin Boyutları

Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından hizmet kalitesi literatürü henüz hizmet kalitesini araştırmak için yeterince zengin olmadığı için hizmet kalitesinin kavramsal modelini araştırmak üzere nitel bir araştırma yapmışlardır¹⁷⁵. Araştırmacılar kavramsal bir hizmet kalitesi modelinin geliştirilmesi için gerekli verilere ihtiyaç duymuş, söz konusu verileri toplamak için hizmet sektörü yöneticileri ve müşterilerini kapsayan araştırmalar yapmışlardır. Araştırmacılar araştırmalar kapsamında müşterilerle odak grup görüşmeleri, yöneticilerle derinlemesine görüşmeler yapmışlardır¹⁷⁶.

Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından seçilen 4 hizmet kategorisinden üçer tane toplam 12 odak grup görüşmeleri yapılmıştır¹⁷⁷. Grupta bulunanlara aldıkları hizmetten memnuniyetlerinin veya memnuniyetsizliklerinin nedenleri, ideal hizmeti nasıl tanımladıkları, hizmet kalitesinin onlar için ne ifade ettiği, hizmet kalitesini değerlendirmede önemli olan faktörlerin neler olduğu, hizmetlerden neler bekledikleri performansın ne olduğu, hizmet kalitesinde fiyatın etkisinin ne olduğu gibi sorular sorulmuş ve bu sorulara yanıtlar aranmıştır¹⁷⁸.

Parasuraman, Zeithaml ve Berry odak grup görüşmeleri sayesinde müşterilerin hizmet kalitesini nasıl değerlendirdikleri, hizmet kalitesinin tanımı, müşteri beklentilerini etkileyen faktörler ve hizmet kalitesinin boyutları konusunda önemli bilgiler elde etmişlerdir. Müşteriler söz konusu hizmetler konusunda geçmiş deneyimlerine dayanarak hizmetlerden beklentilerini, önceliklerini dile getirip, yüksek ve düşük hizmet kalitesi konusunda düşüncelerini aktarmışlardır¹⁷⁹.

Grup tartışmaları sonucunda elde edilen bilgilerden bir diğeri de müşteri beklentilerini etkileyen dört temel faktör olduğunun tespit edilmesidir.

¹⁷⁵ Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, s.46.

¹⁷⁶ Devedbakan, s.25.

¹⁷⁷ Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, s.43.

¹⁷⁸ Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, s.44.

¹⁷⁹ Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1990, s.19. Akt: Devedbakan, s.25.

Araştırmacılara göre sözlü iletişim, kişisel ihtiyaçlar, geçmiş deneyimler ve dışsal iletişimler müşteri beklentilerini etkilemektedir¹⁸⁰:

- **Sözlü İletişim**

Müşterilerin hizmet kalitesi konusunda beklentilerinin daha önce hizmeti kullanmış diğer müşterilerin (komşular ve arkadaşlar vb.) tavsiyelerinden önemli ölçüde etkilendiği tespit edilmiştir.

- **Kişisel İhtiyaçlar**

Müşteri beklentilerini etkileyen bir diğer faktör müşterilerin kişisel ihtiyaçlarıdır. Başka bir ifade ile bir müşterinin ihtiyacı beklentilerini önemli ölçüde biçimlendirecektir. Örneğin; yapılan grup tartışmalarında kredi kartı hizmet kategorisindeki müşterilerin bir kısmına kredi kartı işletmelerinin mümkün olan en yüksek kredi limiti sağlaması gerektiğini ifade ederken, diğer müşteriler kredi limitleri konusunda işletmenin daha katı olması gerektiğini belirtmişlerdir. Tüm müşterilerin mümkün olan en yüksek kredi limitini tercih etmemesi, kişisel ihtiyaçların beklenti üzerindeki etkisinin önemini ortaya koymaktadır.

- **Geçmiş Deneyimler**

Müşteri beklentilerini etkileyen bir diğer faktör, müşterilerin hizmetle ilgili geçmiş deneyimleridir. Daha önce hizmetten yararlanan bir müşteri hizmet hakkında daha deneyimli olduğundan, hiç deneyimi olmayan bir müşteriye göre daha düşük bir beklentide olacaktır. Çünkü ilgili hizmeti bir daha alacağı zaman nelerle karşılaşabileceğini bilmektedir.

- **Dışsal İletişimler**

Araştırmacılar grup tartışmaları sonucunda müşteri beklentilerini etkileyen başka bir faktörün “Dışsal İletişimler “ olduğunu saptamışlardır. Hizmet sunan

¹⁸⁰ Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1990, s.19. Akt: Devebakan, s.25.

işletme doğrudan ve dolaylı yollarla müşterilerine bir takım mesajlar göndermektedir. Bu mesajlar yazılı medyada ve televizyonda yayımlanan reklamlar, broşürler olabildiği gibi, örneğin bir teknik servis işletmesinin temsilcilerinin randevularına zamanında varmasını garanti etmesi, kredi kartı işletmelerinin kartlarının dünyanın her yerinde kabul edildiği mesajını vermesi de olabilmektedir. Hizmet işletmelerinin gönderdiği mesajların gerçekçi olmaması durumunda, müşterilerin sunulan hizmetlere yönelik kalite algısı düşük olacaktır.

Odak grup görüşmeleri, hizmet türü ne olursa olsun müşterilerin hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde temel olarak benzer kriterleri kullandıklarını açığa çıkardı. Bu kriterler hizmet kalitesini sınıflandıran ve tanımlayan 10 kategoriye ayrılır. Bu kriterler¹⁸¹:

- **Güvenilirlik (Reliability):** Performansta tutarlılık ve verilen sözün tutulmasıdır.
 - ✓ Doğru faturalama
 - ✓ Kayıtların doğru tutulması
 - ✓ Belirlenen zamanda hizmetin yerine getirilmesi
- **Heveslilik (Responsiveness):** Hizmetin sağlanması için gönüllülüğün ve isteğin olmasıdır. Hizmetin zamanında verilmesini içerir.
 - ✓ Ödeme fişlerinin zamanında postalanması
 - ✓ Müşteriye hızlı cevap verebilme
 - ✓ Hızlı hizmet verebilme
- **Yeterlilik (Competence):** Hizmeti gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve beceri sahibi olmak.
 - ✓ Personelin bilgi ve becerilerini kullanabilmesi

¹⁸¹ Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, s.43-44.

- ✓ Operasyona ait destek personelin bilgi ve becerisi
- ✓ İşletmenin araştırma yeteneği
- **Ulaşılabilirlik (Access):** Müşterilerle ilişki kurmanın kolay olması.
 - ✓ Hizmete bir telefon aracılığıyla kolayca ulaşılabilmesi
 - ✓ Hizmet sunulana kadar geçen bekleme süresi
 - ✓ Hizmeti almak için uygun zaman seçimi
 - ✓ Hizmet tesislerinin konumunun uygun olması
- **Nezaket (Courtesy):** Müşteri ile ilişkide bulunan personelin kibar ve saygılı olması.
 - ✓ Müşterilerin mallarına sahip çıkmak
 - ✓ Müşteri ile ilişkide olan personelin dış görünüşüne dikkat etme
- **İletişim (Communication):** Müşterilerin anlayabildiği lisanla onları dinlemek ve anlayabilmek.
 - ✓ Hizmeti uygun bir şekilde anlatabilmek
 - ✓ Hizmetin tutarını müşterilere anlatabilmek
 - ✓ Hizmet ve maliyet arasındaki dengeleri açıklayabilmek
 - ✓ Çıkabilecek sorunları ve bunların çözüm yollarını açıklayabilmek
- **İnanılabilirlik (Credibility):** İnanılabilirlik, inandırıcılığı ve dürüstlüğü gerektirir. İnanılabilirlik müşterilerin çıkarlarını kalpten hissetmeyi gerektirir. İnanılabilirliğe katkıda bulunanlar:
 - ✓ İşletmenin ismi
 - ✓ İşletmenin ünü

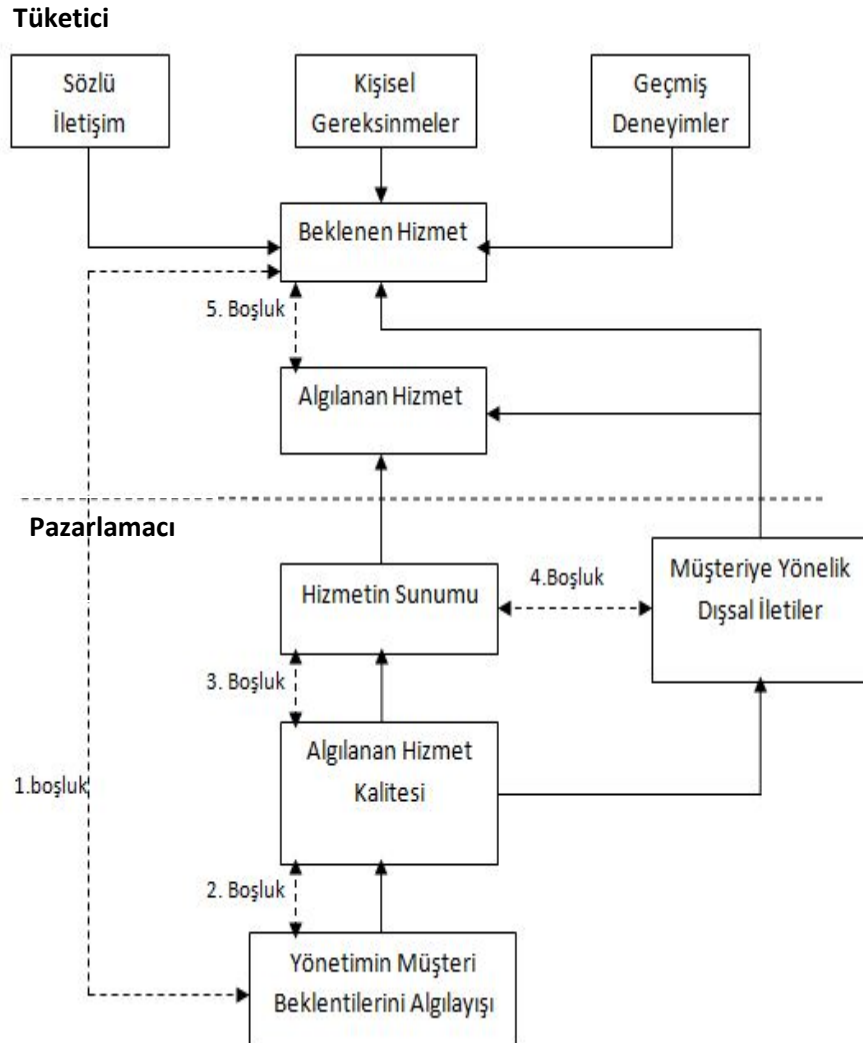
- ✓ Müşteri ile ilişkide bulunan personelin kişisel özellikleri
- ✓ Müşterilerle etkileşimde kullanılan satış teknikleri
- **Güvenlik (Security):** Güvenlik tehlikenin, riskin ve şüphenin olmamasıdır.
 - ✓ Fiziksel güvenlik
 - ✓ Finansal güvenlik
 - ✓ Kişisel güvenlik gerektirir.
- **Anlayış (Understanding-knowing the customer):** Müşteri ihtiyaçlarını anlamak için çaba sarf etmek.
 - ✓ Müşterilerin özel gereksinimlerini anlama
 - ✓ Müşteriye bireysel ilgi gösterme
 - ✓ Düzenli gelen müşterileri tanımayı içerir.
- **Fiziksel özellikler (Tangibles):** Hizmetin fiziksel unsurlarını içerir.
 - ✓ Fiziksel tesisler
 - ✓ Personelin fiziksel görünümü
 - ✓ Hizmetin üretiminde kullanılan araç ve gereçler
 - ✓ Hizmeti temsil eden fiziksel simgeler. (Kredi kartı veya hesap özeti) gibi.
 - ✓ Hizmet işletmesindeki diğer müşteriler.

2.3.2. Kavramsal ve Hizmet Kalitesi Modeli

Parasuraman, Zeithaml ve Berry ayrıntılı yapılacak araştırmalar için dört ayrı hizmet kategorisinden birer işletme seçerek (bankacılık, kredi kartı hizmetleri, menkul değerler komisyonculuğu ve teknik servis hizmetleri) tepe yönetim, müşteri

ilişkileri ve pazarlama bölümlerinden üç veya dört yönetici ile görüşmüşlerdir. Görüşmeler sonucunda yöneticilerin hizmet kalitesini nasıl algıladıkları ve müşterilerin kaliteli olarak değerlendireceği bir hizmetin sunulması süreçlerinde yöneticilerin neler yapması gerektiği konularda tartışılmış ve hem hizmet sunan işletmelerin kalite anlayışları ve uygulamaları arasında hem de müşterilerin hizmetten beklentileri ile yaşadıkları gerçekler arasında bazı boşluklar (gap-farklılık) tespit edilmiştir¹⁸². Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilen kavramsal hizmet kalitesi modeli şekil 2-3’de gösterilmektedir.

Şekil 2-3: Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli



Kaynak: Parasuraman Zeithaml, Berry,1985, s.44.

¹⁸² Deveci, s.28.; Parasuraman, Zeithaml, Berry,1985, s.44.

Parasuraman ve arkadaşlarına göre algılanan hizmet kalitesi, hizmetten beklentiler ile hizmeti algılayış arasındaki boşluk olarak nitelendirilmiştir¹⁸³. Parasuraman ve arkadaşları işletme yöneticileri ile yapılan derinlemesine görüşmelerin sonucunda çeşitli bulgular elde etmişlerdir. Hizmet kalitesini, hizmet veren ve hizmetten yararlanan tarafları dikkate alarak, hem hizmet veren işletmelerin kalite anlayışları ile uygulamaları arasında, hem de müşterilerin hizmetten bekledikleri ile yararlandıkları gerçek hizmet arasında boşlukları (*gaps*) ve bu boşlukların algılanan hizmet kalitesini nasıl etkilediğini “Boşluk Modeli” ile göstermektedirler¹⁸⁴. Söz konusu boşluklar ve bu boşluklara neden olan faktörler şunlardır:

1. Boşluk: Müşteri beklentileri ile yönetimin algılayışı arasındaki farktır¹⁸⁵.

Birinci boşluk, yönetimin müşterilerin kalite beklentilerini tam ve doğru olarak algılamamasından kaynaklanmaktadır¹⁸⁶. Parasuraman, Zeithaml, Berry tarafından yapılan araştırma sonucunda birinci boşluğa neden olan faktörler: Yetersiz piyasa araştırması, araştırma bulgularının yetersizliği, yönetim ile müşteriler arasındaki iletişim eksikliği, işletmede dikey iletişimin eksikliği ve yönetim kademelerinin fazlalığı olarak tanımlanmıştır¹⁸⁷. Örneğin, bir otelde yiyecek-içecek müdürü otel oda servisi menüsünde tost ve sandviç bulunmasının yeterli olduğunu düşünürken, müşteriler sıcak çorba bulunmasını isteyebilmektedirler¹⁸⁸.

2. Boşluk: Yönetim anlayışı ile hizmet kalitesi ayrıntıları arasındaki farktır¹⁸⁹. İkinci boşluk müşteri istek ve beklentilerini bilmenin de yeterli olmadığını anlatmaktadır¹⁹⁰. İkinci boşluğa neden olan faktörler; üst yönetimin kaliteye yeterince destek vermemesi, amaçların açık bir şekilde belirlenmemiş olması, yetersiz standartlaşma, kötü planlama ve yöneticilerin müşteri beklentilerinin

¹⁸³ Erhan Eroğlu, “Yükseköğretimde Hizmet Kalitesi” 2004, Nobel Yayın Dağıtım, s. 98.

¹⁸⁴ Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, s.44-45.; Uğur Bulgan, Gültekin Gürdal, “Hizmet Kalitesi Ölçülebilir mi?”, *Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlaması 22-24 Eylül, Kadir Has Üniversitesi İstanbul*. ÜNAK 2005, s.240-242.

¹⁸⁵ Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, s.44.

¹⁸⁶ Bulgan, Gürdal, s.242.

¹⁸⁷ Devedbakan, s.29.

¹⁸⁸ Tavmergen, s.34.

¹⁸⁹ Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, s.45.

¹⁹⁰ Eroğlu, s.99.

karşılanamayacağına inanmaları olarak sıralanmaktadır¹⁹¹. Örneğin, otelin havuzunun olimpiik standartlarda boyuta erişmesi için yapılması gereken tadilat, kaynak yetersizliği ve yer olanaksızlığı nedeniyle müşteri talebine rağmen mümkün olmayabilmektedir¹⁹².

3. Boşluk: Hizmet kalitesi ayrıntıları ile hizmet sunumu arasındaki farktır¹⁹³. Hizmet işletmeleri çalışanlarının hepsinden aynı performansı beklemek ve bunu standart hale getirmek her zaman mümkün olmayabilir. Bunun için kalite ayrıntıları basit olmalı, tüm çalışanlar tarafından benimsenmeli ve örgüt kültürüne uygun olmalıdır. Hizmet kalitesi ayrıntıları ile hizmetin sunumu arasındaki boşluğa neden olan faktörler ise; rol belirsizliği, rol çatışması, personelin becerileri ile işi arasındaki uyumsuzluk, uygun olmayan teknoloji kullanımı, kontrol sistemlerinin olmaması, çalışanlar arasında takım ruhunun olmaması, çalışanlarda müşteri bilincinin olmaması ya da yetersiz olması şeklinde sıralanmaktadır¹⁹⁴.

4. Boşluk: Hizmet sunumu ile dış iletişim kopukluğu¹⁹⁵. Dördüncü boşluk hizmet işletmesinin müşterilere yerine getiremeyeceği bir takım sözler vermesi ve bunun sonucunda müşterilerin beklentilerini karşılayamamasıdır. Müşterilerin vaatler sonucu beklenti düzeyi yükseldiğinde, normal koşullarda beklentilerine uygun olabilecek bir hizmet performansını kalitesiz olarak algılayabileceklerdir¹⁹⁶.

5. Boşluk: Beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki boşluk¹⁹⁷. Müşteri görüşmeleri sonucunda ortaya çıkan 5. Boşluk algılanan hizmet kalitesi beklenen hizmet ve algılanan hizmetin farkının bir sonucudur. Başka bir deyişle müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesi; müşterilerin hizmetten beklentileri ve algıladıkları hizmet sonucunda olumlu ya da olumsuz şekilde ortaya çıkmaktadır¹⁹⁸.

¹⁹¹ Devedakan, s.30.

¹⁹² Tavmergen, s.35.

¹⁹³ Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, s.45.

¹⁹⁴ Devedakan, s.30.

¹⁹⁵ Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, s.45.

¹⁹⁶ Eroğlu, s.99.

¹⁹⁷ Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, s.46.

¹⁹⁸ Devedakan, s.31.

Araştırmacılara göre beklenen hizmet-algılanan hizmet boşluğu (5. Boşluk) diğer boşlukların fonksiyonu durumundadır ve şu şekilde formüle edilebilir¹⁹⁹:

$$5.\text{Boşluk}=f(1.\text{Boşluk}, 2. \text{Boşluk}, 3. \text{Boşluk}, 4. \text{Boşluk})$$

Hizmet kalitesi kavramsal modeli, hizmet kalitesini artırmak isteyen yöneticilere açık mesajlar sunmaktadır. Hizmet kalitesini artırmak isteyen işletmeler bu boşlukları iyi analiz ederek, ortadan kaldırmaya çalışmalıdırlar²⁰⁰.

2.3.3. Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi

Yeni ekonomik hayata damgasını vurmuş "hizmet" kavramının hem yeni oluşundan hem de doğası gereği göreceliliğinden dolayı tanımlanmasında çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Hizmet, sunumunda belirli fiziki unsurları içerse de sonuçta fiziki bir üretim değildir. Hizmetin fiziksel yapıdan öte bir fonksiyon oluşu, hem tanımlanmasını hem de ölçülmesini zorlaştırmaktadır. Hizmet bir eşya veya nesne gibi test ve muayene edilemez. Ancak hizmetin sunumunu ve kalitesini etkileyen fiziksel koşullar ve nesneler test ve muayene edilebilir. Hizmetler standartlaştırılmadığı için hizmet kalitesi de değişkenlik göstermektedir. Verilen hizmet, tekrarında aynı şekilde gerçekleşmeyebilmekte, değişikliğe uğrayabilmektedir. Tüketiciler için de hizmet kalitesinin değerlendirilmesi oldukça zordur. Hizmet kalitesi algılamaları, gerçekleşen hizmet performansı ile tüketici beklentilerinin karşılaştırılmasının sonucudur. Kaliteye ilişkin değerlendirmeler sadece hizmet çıktısına bakılarak değil, aynı zamanda hizmet sunumu sürecinin değerlendirilmesini de içermektedir. Tüketiciler hizmetin sonucunu değil, hizmetin veriliş şeklini de değerlendirmektedirler²⁰¹.

Bir mal “bir nesne, bir araç, bir şey” iken, bir hizmet “bir eylem, bir performans, bir çabadır”. Bu nedenle performansı değerlendirmek bir malı değerlendirmekten daha zordur. Üretilen mal somut iken, hizmet soyuttur. Niceliksel

¹⁹⁹ Devedbakan, s.31.

²⁰⁰ Eroğlu, s.99.

²⁰¹ Şimal Yakut Aymankuy, “Konaklama İşletmelerinde Sendikaların Hizmet Kalitesine Etkileri” **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü dergisi**, Cilt:8, Sayı: 14, 2005, s.11.

ölçmeler, fiziksel bir ölçme aletiyle yapılan ölçmelerdir. Fakat tutum ve kanı gibi özelliklerin ölçülmesindeyse bir fiziksel ölçme aleti olmadığı için elde edilen ölçüm niteliksel bir boyut taşımaktadır²⁰².

Hizmet kalitesin ölçümünün hem mallar hem de hizmetler için önemli hale gelmiş olması hizmet kalitesinin ölçümü konusunu daha da yaygınlaştırmıştır²⁰³. Hizmet kalitesinin ölçümü, hizmet kalitesi iyileştirme ve geliştirme sürecinin ilk aşamasını oluşturur. Eğer bir işletme, mevcut kalite düzeyi hakkında doğru bilgilere ulaşabilirse, daha sonra yapılması gerekenler konusunda daha etkili adımlar atabilir²⁰⁴.

Hizmet işletmelerinin müşterilerinin zihninde olumlu izlenim bırakması, pazar payını artırması ve şiddetli rekabette faaliyetlerini sürdürmesi ancak yüksek hizmet kalitesi seviyesi ile mümkün olabilmektedir. Bu amaçla hizmet kalitesinin ve hizmet performansının sürekli olarak işletmeler tarafından ölçülmesi ve değerlendirilmesini gerektirmektedir²⁰⁵.

Hizmetlerin sahip olduğu ayırt edici özellikleri nedeniyle kolayca ölçülememesi, buna karşılık hizmet sektörünün artan önemi hizmetlerin ölçülebilmesini sağlayan yeni arayışlara yöneltmiştir²⁰⁶. Hizmet kalitesi ölçülmesinde birçok yöntem kullanılmaktadır. Bunlar; Toplam Kalite Endeksi, SERVQUAL, SERVPERF, Kritik Olay Yöntemi, Hizmet Barometresi, İstatistiksel Yöntemler, Diğer Yöntemler olarak sıralanabilir²⁰⁷.

²⁰² İlker Ercan, Bülent Ediz, İsmet Kan, “Hastaların Sosyo-Ekonomik Durumlarına Göre Sağlık Hizmetlerinden Memnuniyetlerinin İncelenmesi”, **Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi, Biyoistatistik AD, Bursa**, Cilt: 11, Sayı: 3, 2004, s.161.

²⁰³ Juran, Joseph.M. Frank.M., Gryna (1988), **Juran’s Quality Control Handbook**, McGraw Hill Co., 4. Basım, 34.: Aktaran; Çiçek, Doğan, s.4.

²⁰⁴ Resul Usta ve Salih Memiş, “Hizmet Kalitesi ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişki üzerine Müşteri Tatmininin Aracılık Etkisi” **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler dergisi**, Cilt:23, Sayı: 4, 2009, s.90.

²⁰⁵ Talha Ustasüleyman, “Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi: Ahs-Topsis Yöntemi”, **Bankacılar Dergisi**, 2009, Sayı:69, s.33-43.

²⁰⁶ Çiçek, Doğan, s.5.

²⁰⁷ Eleren, Bektaş, Görmüş, 2007, s.78.

Hizmet kalitesinin ölçümüne ilişkin ilk model Grönroos tarafından önerilmiştir. Daha sonra Parasuraman Zeithaml, Berry tarafından SERVQUAL ve Cronin ve Taylor tarafından SERPERF modeli geliştirilmiş ve ikisi de literatürde yaygın kabul görmüştür²⁰⁸.

2.3.3.1. SERPERF Ölçeği

Parasuraman Zeithaml, Berry işletmelerde algılanan hizmet kalitesini ölçmek amacıyla geliştirdiği SERVQUAL Ölçeğine alternatif olarak Cronin ve Taylor 1992 yılında yayımladıkları çalışmalarında SERPERF ölçeğini geliştirmişlerdir²⁰⁹. SERPERF ölçeğinde, Parasuraman ve diğerlerinin 1988 yılında SERVQUAL Ölçeği için geliştirdikleri yirmi iki performans değişkeni ve beş boyut aynen yer almaktadır²¹⁰. Fakat hizmet kalitesinin sadece performansın (algılamaların) bir fonksiyonu olduğunu savunmaktadır (hizmet kalitesi=performans). Diğer bir ifadeyle SERPERF modeline göre hizmet kalitesinin ölçmek için hizmet performansının ölçülmesi yeterli görülmektedir²¹¹.

SERPERF ölçeğinde, algılanan hizmet kalitesinin ölçümünde sadece performansa odaklanılmakta ve müşteri beklentileri dikkate alınmamaktadır. SERPERF ölçeği SERVQUAL ölçeğinden farklı bir yaklaşımı dikkate alarak beklenti/algılama sorunlarını ortadan kaldırmaya çalışmıştır. Performans tabanlı model, satın alma niyetlerinin hizmet kalitesinden değil müşteri tatmininden etkilendiğini savunmaktadır²¹². Literatür incelemesinde Türkiye’de SERVQUAL modeli kullanılarak hizmet kalitesini ölçen görece çok çalışmaya rastlanmasına karşın

²⁰⁸ Hasan Bülbül, Ömür Demirel, “Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri Servqual ve Servperf’in Karşılaştırmalı Analizi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 20, s.181-198

²⁰⁹ Abdullah Okumuş ve Hilal Asil, “Havayolu Taşımacılığında Yerli ve Yabancı Yolcuların Memnuniyet Düzeylerine Göre Beklentilerinin İncelenmesi”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, 2007, s.8.

²¹⁰ Cronin, J.Joseph ve Taylor Steven A. (1992), “SERPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance Based and Perceptions Minus Measurement of Service Quality,” **Journal of Marketing**, Cilt. 58, Sayı:3, s.5.

²¹¹ Bülbül ve Ömür, s.183.

²¹² Zeynep Türk, “Denetim Firmalarının Sunduğu Hizmet Kalitesi, Müşteri Tatmini ve Sadakati: Servperf Ölçeği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 1, 2009, s.399-416.

SERVPERF modeli kullanılarak hizmet kalitesini ölçen çalışmaya rastlanmamıştır²¹³.

2.3.3.2. SERVQUAL Ölçeği

Hizmet kalitesinin ölçümüne yönelik ilk model, Grönroos tarafından önerilmiştir²¹⁴. Daha sonra hizmet kalitesini tanımlamak, hizmet kalite problemlerini belirlemek ve hizmet kalitesini ölçmek konusunda yapılan çalışmaların en önemlilerinden bazıları Parasuraman, Zeithaml, Berry tarafından gerçekleştirilmiştir²¹⁵. Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti ölçümünde yaygın olarak kullanılmakta olan SERVQUAL yöntemi 1983–1990 yılları arasında Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilmiş ve hizmet kalitesi ölçümünde bir standart olarak kabul edilmektedir²¹⁶. Günümüzde hizmet kalitesini ölçmeye yönelik en kapsamlı ölçek SERVQUAL'dir²¹⁷. Parasuraman ve arkadaşları tarafından oluşturulan ölçek daha önce 10 boyut ve 97 maddelik iki kısımdan meydana gelmekteydi²¹⁸. İlk kısımda tüketicinin hizmet işletmesinden beklentileri, ikinci kısımda ise söz konusu işletmeden algıladığı hizmet performansı aynı maddeler kullanılarak ayrı ayrı ölçülmektedir²¹⁹. Ölçekte tamamen katılıyorum ile kesinlikle katılmıyorum arasında değişen yedili likert ölçeği kullanılmıştır²²⁰. Bazı örnek çalışmalarda ölçeğe müşterinin demografik özellikleri de katılmakta ve sonuçlar demografik özelliklerle ilişkili değerlendirilmektedir²²¹. Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından belirlenen 10 hizmet kalitesi boyutu altındaki 97 soru önermesinin sayısı yine kendileri tarafından 34'e indirilmiştir. Araştırmacılar belirlenen 34 soru önermesi üzerinden tekrar beklentiler ve algılarla ilgili veri

²¹³ Bülbül ve Demirer, s.3.

²¹⁴ Çiçek, Doğan, s.5.

²¹⁵ Saat, s.108.

²¹⁶ Levent B. Kıdak, Mehmet Aksaraylı, "Yatan Hasta Memnuniyetinin Değerlendirilmesi ve İzlenmesi: Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 3, 2008, s.94.

²¹⁷ Fırat Biçici, Murat Hançer, "Kuşadası ve Didim'deki Üniversite Öğrencilerinin Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Sunulan Hizmetlerle İlgili Beklentileri ve Bu Hizmetlerin Kalite Ölçümü", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:10, Sayı:3, 2008, s.54.

²¹⁸ Devedbakan, s.34.

²¹⁹ Bulgan, Gürdal, s.245.

²²⁰ Bulgan, Gürdal, s.245.

²²¹ Eleren, Bektaş, Görmüş, 2007, s.78.

toplayıp istatistiksel analizler yapmışlardır. Analizler sonucunda araştırmacıların keşfedici araştırmalar kapsamında tespit ettikleri 10 hizmet kalitesi boyutunun sayısı beşe (Fiziksel Özellikler, Güvenilirlik, Heveslilik, Güven, Empati), soru önermesi sayısı ise 22'ye indirilmiştir²²². SERVQUAL, iki kriteri (müşteri beklentileri ve müşteri algılamalarını) 5 boyutta karşılaştırarak hizmetin niteliklerinden müşterinin memnuniyetini tanımlamaktadır²²³. Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından belirlenen bu beş boyut²²⁴:

- **Fiziksel Özellikler (Tangibles):** İşletmenin hizmet sunumundaki bina araç-gereç ve personel görünümü,
- **Güvenilirlik (Reliability):** Söz verilen bir hizmeti doğru ve güvenilir bir şekilde yerine getirebilme yeteneği,
- **Heveslilik (Responsiveness):** Müşteriye yardım etme ve hızlı hizmet verme istekliliği,
- **Güven (Assurance):** Çalışanların bilgili ve nazik olmaları ve müşterilerde güven duygusu uyandırabilme becerisi,
- **Empati (Empathy):** İşletmenin kendisini müşterilerin yerine koyması ve müşterilere kişisel ilgi göstermesi.

SERVQUAL ölçeğinin boyutları ve her bir boyuta düşen soru maddesi aşağıdaki gibidir²²⁵:

<u>Boyutlar</u>	<u>Her Boyuta Düşen Soru Maddesi</u>
Fiziksel Özellikler	1-4
Güvenilirlik	5-9
Heveslilik	10-13
Güven	14-17
Empati	18-22

Parasuraman ve arkadaşlarının birleştirdikleri hizmet kalitesi boyutları ve SERVQUAL boyutlarının karşılaştırılması Şekil:2-4'te yer almaktadır²²⁶:

²²² Devedbakan, s.35.

²²³ Krisana Kitcharoen, "The Importance-Performance Analysis of Service Quality in Administrative Departments of Private Universities in Thailand", **ABAC Journal**, Cilt:24, Sayı:3,2004, s.23.

²²⁴ Eleren, Kılıç, s.243.

²²⁵ Devedbakan, s.35

²²⁶ Bulgan, Gürdal, s.247.

Şekil 2-4: Hizmet Kalitesi Boyutları ve SERVQUAL Ölçeği Boyutlarının Karşılaştırılması

	Fiziki Görünüm	Güvenilirlik	Heveslilik	Güvence	Duyarlılık
Fiziki Görünüm					
Güvenilirlik					
Heveslilik					
Yeterlilik					
Nezakət					
İnanılrlık					
Emniyet					
Erişilirlik					
İletişim					
Müşteriyi Anlamak					

Kaynak: Devecan, s.36.

SERVQUAL ölçeği birçok hizmet sektöründe kullanılabilecek kadar genel bir çalışmadır²²⁷. SERVQUAL modelinde hizmet kalitesi yerine, “algılanan hizmet kalitesi” deyiimi kullanılmaktadır²²⁸. Parasuraman, Zeithaml ve Berry’e göre hizmet kalitesi, beklentiler ve algılamaların bir fonksiyonudur. Diğer bir ifadeyle SERVQUAL ölçüm modeli, beklenen kalite ile algılanan kalite arasında oluşan farklılığa dayanmaktadır (*hizmet kalitesi = performans – beklentiler*). Bu nedenle veriler birbirini izleyen iki ayrı anketle toplanmakta, ilkinde beklentiler ikincisinde algılamalar (performans) ölçülmektedir. Daha sonra elde edilen beklenti skorlarından algılama skorlarının çıkarılmasıyla hizmet kalitesi skoru hesaplanmaktadır²²⁹.

Parasuraman, Zeithaml ve Berry 1991 yılında SERVQUAL ölçeğini tekrar değerlendirerek üzerinde bir takım revizyonlar yapmışlardır. Söz konusu çalışmayla üç farklı hizmet sektöründe (telefon tamirciliği, bireysel bankacılık ve sigorta hizmetleri) işletmelerin algılanan hizmet kalitesini ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırmacılar öncelikle istatistiksel analiz sonuçları doğrultusunda 1988’de

²²⁷ Şenol Hacıfendioğlu, Ümit Koç, “Hizmet Kalitesi Algılamalarının Müşteri Bağlılığına Etkisi ve Fast Food Sektöründe Bir Araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,2009, Cilt: 18, Sayı: 2, s.150.

²²⁸ Çiçek, Doğan, s.204.

²²⁹ Bülbül, Demirel, s.182.

geliştirdikleri orjinal SERVQUAL ölçeğinin tüm soru önermelerini olumlu ifadelerle çevirmiştir. Söz konusu değişikliğin nedeni ise; olumsuz ifadelerin katılımcıların kafasını karıştırdığı ve veri kalitesini düşürdüğüdür. Ölçekte yapılan bir diğer değişiklik de; müşteri bakış açısı ile hizmet kalitesi boyutlarının önem derecelerini tespit etmek için eklenen puanlama bölümüdür. Müşteri bakış açısı ile hizmet kalitesi boyutlarının önem derecelerini tespit etmek için, katılımcılardan 100 puanı (daha fazla önem verilen boyuta daha çok puan vermek şartı ile) kalite boyutları arasında paylaşırması istenmiştir²³⁰.

SERVQUAL hizmet üretimi yapan farklı sektörlerle uygulanabilir bir yöntem olarak ortaya çıkarılmıştır ve bu yöntem gerçekten de farklı hizmet sektörlerine adaptasyonu sağlanarak uygulanmıştır. Lodgeserve yöntemiyle Knutson ve arkadaşları (1990) konaklama sektöründe, Dineserv yöntemiyle Stevens ve arkadaşları (1995) yiyecek-içecek işletmelerinde Servqual'in adaptasyonunu sağlayarak hizmet kalitesi ölçümleri yapmışlardır²³¹.

SERVQUAL endüstriyel, ticari ve ticari olmayan, birçok işletme için bir anahtar olmuş, dış sağlığı hizmetleri, oteller, seyahat ve turizm, araç kiralama, okullar, yükseköğretim, muhasebe işletmeleri, mimarlık, belediyeler gibi farklı hizmet sektörlerinde kullanılmaktadır²³².

2.4. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİ

Tüm dünyada büyük bir hızla gelişmeye devam eden turizm sektörünün sağlamış olduğu faydalardan daha fazla pay almak isteyen ülkeler arasındaki rekabet her geçen gün artmaktadır. Dünya turizminde önemli bir paya sahip olan Türkiye’de, turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama tesisleri arasında en fazla paya sahip olan birimler otel işletmeleridir. Değişen pazar koşullarında, rekabetçilik kriterleri

²³⁰ Deveci, s.36.

²³¹ Biçici, Hançer, s.54.

²³² Eroğlu, s.108.

bilinmeden, sürekli hizmet geliştirme fırsatlarının farkına varılmadan müşteri memnuniyetine ulaşılamayacağı gerçeği kabul edilmelidir²³³.

Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi ve gittikleri yerlerde kaliteli hizmet alma beklentileri, otel işletmelerinin değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarına en hızlı şekilde uyum sağlamalarını gerektirmiştir. Bir hizmet işletmesi olan otel işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, büyük oranda müşteri tatmin etmedeki başarılarına bağlıdır. Daha fazla müşteri çekme konusunda otel işletmeleri arasında yaşanan rekabette, farkı belirleyecek olan temel etken sundukları hizmet olacaktır. Daha kaliteli hizmet sunan işletmeler, daha çok aranan ve daha çok müşteri ağırlayan işletmeler konumuna gelirken, bunu başaramayan otel işletmeleri zamanla yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır²³⁴.

Otel işletmelerinde kaliteli hizmet sunulması için öncelikle kalite kavramının tanımlanması bu tanımlama için de turistik mal ve hizmet çıktılarının yapılarının dikkate alınması gerekmektedir. Bu çıktılar şunlardır²³⁵:

- **Somut ve Standartlaştırılmış Çıktılar**

Otel işletmelerinin restoranlarında sunulan yiyecek-içeceklerde, malzemelerde, müşteri odalarında ve müşteri kullanımına sunulan fiziksel olanaklarda somut ve standartlaştırılmış bir yapıdan söz etmek mümkündür. Örneğin; otel restoranlarında yiyecekler standart reçetelere göre hazırlanırken, siparişlerin alınması ya da bekleme zamanı standart zaman ve biçimlere bağlanmıştır.

- **Soyut ve Müşterinin İsteğine Bağlı Olarak Düzenlenen Çıktılar**

Otel işletmelerinde kalite tanımının yapılmasının çok zor olduğu çıktı yapısı bu türdür. Hem soyut hem de turistik müşterinin özel isteklerine göre

²³³ Güven Murat, Nermin Çelik, “Analitik Hiyerarşi Süreci Yönetimi İle Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:3, Sayı: 6, 2007, s.2.

²³⁴ Barış Erdem, “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:7, Sayı: 11, 2006, s.51.

²³⁵ Oral, s.327.

biçimlendirilen mal ve hizmetler için kalite tanımı yapmak oldukça güçtür. Çünkü bu çıktıların yapısında ne somut olmalarından ne de standardize edilmiş olmalarından kaynaklanan belirgin özellikler yoktur. Soyut mal ve hizmet üretimine müşterinin de dahil edilmesiyle yapı daha da karmaşıkmaktadır. Bu zorluklar nedeni ile otel işletmelerinde kalite “müşterinin isteklerinin karşılanması ve/ya da aşılması” şeklinde tanımlanabilir.

Otel işletmelerinde kaliteyi çeşitli özellikler açısından tanımlamak mümkündür. Aşağıda sıralanan özellikler kaliteli hizmet tanımı için doğrudur ve gerçekleşmesi istenen kaliteli hizmetin belirleyicileridir²³⁶;

- Kalite müşterinin ihtiyacıdır. Müşterinin ihtiyaç ve beklentileri, kalitenin en belirleyici faktörlerinin başında gelmektedir. İnsana yönelik ve insani ilişkiler içeren otel sektöründe bu husus özellikle önem taşımaktadır
- Oteller için kalite, müşterilerin beklentilerine uygunluk olarak da tanımlanabilir. Örneğin, güzel bir otel restoranı için beklentilere uygunluk yani isteklerin yerine gelmesi aranan önemli bir özelliktir.
- Kalite sürekli başarı demektir. İyinin de iyisi vardır. Otel işletmelerinde mükemmelliğe doğru sürekli gelişim, kaliteyi de beraberinde getirmektedir.
- Otel işletmelerinde kalite sunulan hizmetin eksiğini veya hatasını bulmak değildir, onu eksiksiz ve hatasız olarak gerçekleştirmektir.
- Otel işletmelerinde kalite ölçülebilen ve değerlendirilebilen, müşteri memnuniyeti ile doğru orantılı bir unsurdur.

Otel işletmeleri açısından kalite, müşterilerin mevcut ya da doğabilecek ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik mal ve hizmetlerin üretilmesi, işletmenin faaliyet verimliliğinin artırılması ve etkin bir maliyet kontrolü ile maliyetlerin düşürülmesi amacı ile kullanılan stratejik bir araçtır²³⁷.

²³⁶ İge Pınar Tavmergen, **Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2002, s.31.

²³⁷ Aymankuy, 2005, s.3.

Diğer bir tanıma göre otel işletmelerinde hizmet kalitesi; müşterinin ihtiyaçlarıdır, beklentilere uygunluktur, sürekli başarıdır, eksiksiz ve hatasız hizmeti sunmaktır, ölçülüp değerlendirilebilen ve müşteri memnuniyeti ile doğru orantılı bir değerdir²³⁸.

1982 yılında AHMA Kalite ve Güvencesi Komitesi'nin (American Hotel and Motel Association Quality Assurance Commitee) Amerikan otel yöneticileri arasında yaptığı araştırmada, kalite tanımlaması için değişik açıklamalar yapılmıştır. Otel yöneticilerinin verdikleri cevaplara göre; en üstün ve eşsiz bir hizmetin fiyat cazibesi ve sunulması (%33), fiyat cazibesi ve ürünün değeri (%20), benzersiz hizmet (%14), hizmetin kendisi yani hizmetin yerine getirilmesi (%13), tüketicinin isteğine uygun hizmet sunmak (%9) olarak bulunmuştur²³⁹.

Günümüzde, otel işletmelerinde kalite ölçümünde kullanılacak tanım için yönetim ve çalışanların görüşlerinden çok müşterilerin görüşlerine önem verilmektedir. Genellikle uygulamada müşterilerin beklentileri ile sunulan hizmet hakkındaki algılamalar karşılaştırılmakta ve aradaki farklar tespit edilmeye çalışılmaktadır. Sonuç olarak elde edilen fark; kalite derecesinin yeterliliğini veya geliştirme yapılmasının gerekliliğini göstermektedir²⁴⁰.

Yapılan araştırmalar hizmet işletmesinden duyulan tatminin ve pozitif hizmet kalite algılamalarının davranışsal niyetleri olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla, aldığı hizmetten tatmin olan bir müşteri olumlu bir tutum içerisinde olabileceken; hizmetten tatmin olmayan bir müşteri ise olumsuz davranışsal niyetler gösterebilecektir²⁴¹. Otel işletmelerinin bir hizmet işletmesi olduğunu düşünürsek otel işletmelerinden aldığı hizmetten tatmin olan bir müşteri otel hakkında olumlu bir tutum içerisinde olacaktır.

²³⁸ Aymankuy.2005, s.8.

²³⁹ Tavmergen, s.31-32

²⁴⁰ Tavmergen, s.32.

²⁴¹ Esen Gürbüz, ve diğerleri, "Algılanan Hizmet Kalitesinin Tatmin ve Davranışsal Niyet Üzerine Etkisi: Niğde İlindeki Süpermarketler Üzerine Ampirik Bir Çalışma", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, 2008, s.792.

Bir hizmet işletmesi için müşterilerini tatmin ederek onların hafızalarında olumlu yer edinmek, müşterilerin elde tutulması ve tekrar satın alma niyeti oluşmasında önemli unsurdur²⁴².

Hizmet kalitesi ile müşteri tatmini arasındaki ilişki ve hangisinin diğerinden önce oluştuğu ile ilgili, literatürde farklı yaklaşımlar vardır. Parasuraman Zeithaml, Berry ; Cronin ve Taylor; Sivadas ve Baker-Prewitt; Lee ve diğerleri; Kara ve diğerleri hizmet kalitesinin tatminden önce geldiğini, tatminin bir sebebi olduğunu savunurken (kaliteli hizmeti alan kişi tatmin olmuş olur); Bitner ile Bolton ve Drew tatminin hizmet kalitesinden önce oluştuğunu ve hizmet kalitesinin tatminin bir sonucu (tatmin olan müşteri hizmeti kaliteli görür) olduğunu savunurlar²⁴³.

Oliver; Cronin ve Taylor; Taylor ve Baker tatmin ve satın alma niyeti arasında doğrudan pozitif ilişki olduğunu belirlemiştir. Konuyla ilgili yapılan bu çalışmalarla, hizmet işletmesinden duyulan tatmin ve aynı hizmet sağlayıcıdan tekrar hizmet satın alma niyeti arasında güçlü ilişkilerin var olduğu ortaya konulmuştur²⁴⁴.

Olumlu davranışsal niyetler; işletme veya işletmenin verdiği hizmetleri diğer insanlara tavsiye etme, işletme hakkında diğer insanlara olumlu ifadeler kullanma, işletmeye sadık, fazladan fiyat ödemeye razı olma olarak değerlendirilmektedir²⁴⁵.

Temeli insana dayalı olan konaklama işletmelerinde verimlilik unsuru tamamıyla hizmeti gerçekleştiren kişinin davranışsal yaklaşımıyla doğru orantılı ele alınmaktadır. Hizmetin sunulduğu anda müşteri memnuniyetinin sağlanamaması işletmenin çıktısına olumsuz etki edecektir. Konaklama işletmeleri talebin canlı olduğu dönemlerde genellikle verimli olmayı pek düşünmezler. Esas amaç kârlı olmaktır. Oysa günümüzde, küreselleşmenin artmasıyla; rekabetin evrenselleşmesi, tüketicinin bilinçlenmesi ve pazarın daralması söz konusu olmaktadır. Bu koşullarda kârlı olmanın, işletmenin ayakta kalmasının esas yolu verimliliği arttırmaktan geçer.

²⁴² Aymankuy, 2005, s.5-6.

²⁴³ Aymankuy, 2005, s.5-6.

²⁴⁴ Aymankuy, 2005, s.5-6.

²⁴⁵ Aymankuy, 2005, s.5-6.

Çünkü yüksek verimlilik bir yönüyle düşük maliyet demektir. Kâr ise (satış x hasılat – maliyet) olduğundan artacaktır. Özellikle satış hasılatının arttırılamadığı ve pazarda daralmanın yaşandığı dönemlerde konaklama işletmeleri için kârlılığı devam ettirmenin yolu verimlilik tekniklerini uygulayarak maliyetleri düşürmekten geçer. Kaynaklarını tam, doğru, etkili ve etken kullanan (kaynakları doğru yer ve zamanda, doğru amaçlarla, doğru biçimde kullanma) konaklama işletmeleri en uygun maliyetle daha çok ve daha kaliteli hizmet elde ederler. Bu durum hem enflasyonun yavaşlamasına, hem kârlılığın devamına, hem de talebin canlanmasına neden olacaktır²⁴⁶.

Kalite başlıca iki kavrama yönelik olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlardan biri hizmetin kalitesi, diğeri müşterinin kişiliğidir. Örneğin bir otelde sadece kalınacak bir oda değil, müşteriye göre atmosfer, güvenlik ve beklentilere uygun bir hizmet de satılabilmektedir. Dolayısıyla turizm işletmelerinin kalite uygulamalarında başarı sağlamaları için hizmet satışı öncesinde, sürecinde ve sonrasında müşteri isteklerini belirlemeleri, müşterilerin beklentilerinde oluşan değişiklikleri takip etmeleri gerekmektedir. Bu beklenti ve isteklerin tespiti ise sürekli pazar araştırması ve her çalışanın müşterileri yakından gözlemesi ile gerçekleştirilebilmektedir²⁴⁷.

Bir hizmet işletmesi olan otel işletmelerinin varlıkları ve devamlılıkları ağırlıklı olarak müşterilerinin memnuniyetine ve tatminine bağlıdır. Hizmet işletmelerinde tüketicinin tatmini için hizmet kalitesinin varlığı ve hatta uluslararası standartlara uygunluğu temel gerekliliklerdendir²⁴⁸.

Otel işletmelerinde çalışanlar kalite yönetiminin temel ilkeleri konusunda eğitilerek ve toplam kaliteye katılımları sağlanarak müşteri isteklerinin karşılanması sağlanabilir²⁴⁹.

²⁴⁶ Aymankuy, 2005, s.5-6.

²⁴⁷ Tavmergen, s.36.

²⁴⁸ Ahmet Tayfun, Derya Kara, “Müşterilerin Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:21, 2007, s.275.

²⁴⁹ Oral. s.328.

Otel işletmeleri değişkenlik riskini azaltmak yoluyla rekabet üstünlüğü ve rekabet avantajı sağlayabilir. Başka bir ifade ile otel işletmeleri, sundukları hizmetin kalitesini yükseltmek için, farklı zamanlarda veya farklı kişilere değişik kalitede hizmet değil, istikrarlı bir biçimde aynı düzeyde hizmet vermelidirler. Hizmette heterojenliği gidermek ve standardı sağlamak için, çalışanların titizlikle seçilmesi, eğitilmesi, işe alıştırma programlarının uygulanması, kalite için motive edilmesi, iyi bir denetim sistemi ile etkili bir geri bilgi akışı düzeninin kurulması gerekmektedir²⁵⁰.

Hizmetin gerçekleşmesi; çalışanların ve hizmeti tüketenlerin ortak çabası ile mümkün olduğundan; üretim sektöründen farklı olarak otel işletmelerinde çalışanların rolü ve davranışı çok büyük önem arz etmektedir. Bu önem müşterinin kısmen hizmet üretiminin içinde olmasından ve müşteri ile hizmet personeli arasındaki yüksek derecedeki etkileşimin gerekliliğinden kaynaklanmaktadır²⁵¹.

Birçok otel işletmesi, müşterilerin hizmet kalitesini algılamasını geliştirmek için çalışanlardan birçok ekstra rol ve davranış beklemektedir. Örneğin, Holiday Inn gibi zincir oteller çalışanlardan müşteriye ismiyle hitap etmesini, telefonu ilk çalışta açmasını sağlamaya çalışmaktadır. Hizmet kalitesi, turizm işletmelerinin başarılarında ve devamlılığında hayati öneme sahip bir faktördür ve önemi giderek artmaktadır. Turizm endüstrisinin yapısı hızla değişmekte ve müşteri beklentileri sürekli yükselmektedir. Müşterilerin beklentilerinin yüksek olması ve rekabetin artması, turizm endüstrisinde hizmet kalitesine ilişkin çabaların önemini oldukça arttırmaktadır. Ayrıca, hizmet kalitesindeki gelişmeler, işletmeye yeni müşteriler kazandıracak, mevcut müşteriyle iş hacmini arttıracak, işletmeyi fiyata endeksli rekabetten kurtarabilecek ve hataları telafi etmek için harcanan emek ve masrafı azaltacaktır²⁵².

Günümüzün yoğun rekabet şartlarında faaliyet gösteren işletmeler, ayakta kalabilmek için bulunulan dönemin yöntem ve tekniklerini uygulama mücadelesi

²⁵⁰ Devedbakan, s.8.

²⁵¹ Devedbakan, s.7.

²⁵² Avcı, Sayılır, 2006, s.124.

içindedirler. Bu mücadelede işletmelerin devamlılığında müşterilere yönelik izledikleri politikalar en büyük paya sahiptir. Müşterilerine sunduğu ürünlerin, müşterilerin beklentilerini karşılaması işletmenin faaliyetlerini sürdürmesinde hayati öneme sahiptir. Hangi sektörde faaliyette bulunursa bulunsun başarılı olmak isteyen işletmeler, müşterilerini memnun etmek zorundadır. Bu durum özellikle faaliyetlerin emek yoğun bir özellik gösterdiği hizmet işletmeleri ve bir hizmet işletme türü olan otel işletmeleri açısından daha da önemlidir²⁵³.

Müşteri memnuniyeti müşterinin beklentisiyle doğru orantılı olarak gelişen bir kavramdır. Müşterilerin beklentilerinin karşılanması sonucunda müşteri memnuniyeti oluşmaktadır²⁵⁴.

Müşteri memnuniyetinin sağlanmasının işletmelere birçok avantaj sağladığından söz etmek mümkündür. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar bu durumun altını çizmektedir. Yapılan çalışmalara göre müşteri memnuniyetinin artmasıyla; müşterinin işletmeyle ilişki kurma ve sürdürme isteğinde bir artış, olumlu deneyiminin başkalarıyla paylaşılması ve bu doğrultuda işletme adına olumlu müşteri sadakati yaratma, işletmeye olumlu yönde geri bildirim sağlama, müşteri sayısının artması ve bu doğrultuda karlılıkta artış, ve nihayetinde işletme performansını artırması gibi bir çok olumlu etkisi olduğu ortaya konmuştur²⁵⁵.

Otel işletmelerini tercih eden müşterilerin işletmeden memnun ayrılmasının işletmeye sağlayacağı avantajlar göz önüne alındığında, müşteri memnuniyetine yönelik eylemlerin önemi bir kat daha artmaktadır²⁵⁶. Bu yüzden bu yoğun rekabet ortamında fark yaratmak isteyen otel işletmelerinin tüm yöneticilerinin ve tüm personelinin hizmet kalitesini en üst düzeyde tutarak müşterilerin beklentilerini karşılayabilmeleri gerekmektedir.

²⁵³ Oktay Emir, Gonca Kılıç, Elbeyi Pelit, “Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 3, 2010, s.292.

²⁵⁴ Gülay Bulgan, H.Hüseyin Soybalı, “Antalya Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Düşük Sezonunda Konaklayan Alman Müşterilerin Hizmet Beklentilerinin ve Memnuniyet Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, **Journal of yasas University**, Cilt: 21, Sayı: 6, 2011, s.3574.

²⁵⁵ Emir ve diğerleri. s.293.

²⁵⁶ Emir ve diğerleri. s.292.

Otel işletmelerinin kalite uygulamalarında başarı sağlayabilmeleri için hizmet satışı öncesinde, sürecinde ve sonrasında tüketici isteklerini belirlemeleri, tüketicilerin beklentilerinde meydana gelen değişimleri takip etmeleri gerekmektedir. Hizmet kalitesinin ölçülmesi açısından önemli bir yeri olan SERVQUAL modeli yapılan eleştirilerle birlikte turizm işletmelerinde ve özellikle araştırmanın da konusu olan otel işletmelerinde sıklıkla kullanılmaktadır²⁵⁷.

Akan, Türkiye’deki 4 ve 5 yıldızlı otellerde SERVQUAL boyutlarının önem derecesini ölçmüştür. Çalışma yedi boyut tanımlanmıştır. Bunlar; personelin nezaket ve yeterliliği, iletişim ve davranış, fiziksel özellikler, müşterileri tanıma ve anlama, hassasiyet ve servis hızı, problemlere çözüm ve otel rezervasyonlarındaki hassasiyettir. Akbaba’nın, Türkiye’deki Business Hotel’lerde yapmış olduğu araştırmada, “uygunluk” tamamen yeni bir boyut olarak ortaya çıkmıştır. 5 boyut ve 29 önermeden oluşan çalışmada 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Hizmet kalitesinin beş boyutunu incelemiş ve bunlar; fiziksel özellikler, anlama ve önemseme, hizmet sağlamada yeterlilik, güvenilirlik ve uygunluktur. Eleren ve Kılıç, termal otel işletmelerinde aynı ölçüm modeli ile yapmış oldukları hizmet kalitesi ölçüm araştırması sonuçlarına göre, müşterilerin algılama düzeyleri yüksek çıkmasına rağmen beklentilerinin de yüksek olması SERVQUAL skorlarını negatif büyüklüğe taşımıştır.

SERVQUAL ölçeğini kullanarak otelcilik ve turizm alanında hizmet kalitesinin ölçümüne yönelik olarak araştırma kapsamında tespit edilen diğer çalışmalar şu şekilde özetlenebilir, Ramsaran-Fowdar; Saleh ve Ryan; Gabbie ve O’Neil ; Wong ve dig.; Akbaba ve Kılınç; Oh; Juwaheer; Atılgan vd.; Shishavi; Avcıkurt ve Aymankuy; Tsang ve Qu; Lau vd.; Hsieh vd.; Snoj ve Mumel ; Alèn vd.; Gonzalez; Ferguson vd.; Gonazales ve Brea vb. Yapılan çalışmalar bu örneklerle de sınırlı değildir. Yapılan çalışma kapsamında araştırmacıların hizmet kalitesi ölçüm modeli olarak SERVQUAL ölçeğine başvurdukları tespit edilmiştir²⁵⁸.

²⁵⁷ Kılıç ve Eleren, 2009, s.109.

²⁵⁸ Kılıçve Eleren, 2009, s.110.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK-İÇECEK BÖLÜMLERİNDE HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ ÜZERİNE ADIYAMAN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı ve sınırlılıkları, yöntemi, sonuçların değerlendirilmesi ve araştırmanın sonuç ve öneri kısımlarına yer verilmiştir.

3.1. SERVQUAL ÖLÇEĞİNİN OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK-İÇECEK BÖLÜMLERİNDE UYGULANMASI

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada esas olarak, Adıyaman ilindeki 3 ve 4 yıldızlı otellerin algılanan hizmet kalitesi düzeylerinin ölçülmesi. Araştırmanın diğer amaçları ise aşağıda sıralanmıştır:

- Adıyaman'daki oteller için müşteri bakış açısı ile hizmet kalitesi boyutlarının önem derecelerini tespit etmek.
- Müşterilerin demografik ve sosyo-ekonomik durumları açısından SERVQUAL skorlarının değişip değişmediğini belirlemek.
- Konakladıkları süre boyunca her hangi bir problem yaşamış ve yaşamamış olan müşterileri SERVQUAL skorları açısından karşılaştırmak.
- Müşterilerin beklentileri doğrultusunda hizmet kalitelerini iyileştirmek isteyen otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümleri açısından müşterilerin önem verdikleri hizmet kalitesi kriterlerinin saptamak.
- Müşterilerin beklentileri ve sunulan hizmete yönelik müşterilerin algılamaları arasındaki hizmet kalite boşluklarının saptamak.
- Hizmet aldıkları oteli başkalarına tavsiye eden ve etmeyen müşterileri SERVQUAL skorları açısından karşılaştırmak.

- Gelecekte ihtiyaç olması durumunda aynı oteli tercih eden ve etmeyen müşterileri SERVQUAL skorları açısından karşılaştırmak.

Algılanan müşteri beklentileri ve memnuniyeti arasındaki karşılıklı ilişkiyi ortaya çıkarmak otel işletmeleri için oldukça önemli bir konudur²⁵⁹. Turizm alanında daha önce yapılan çalışmalar otel işletmeleri veya bağımsız yiyecek-içecek işletmeleri üzerine olduğu için otel işletmeleri içersindeki yiyecek-içecek bölümlerinin sundukları hizmetlerden müşterilerin memnun kalıp kalmadığını göstermesi açısından bu çalışmanın farklı bir çalışma olduğu düşünülmektedir.

3.1.2. Araştırmanın Yöntemi

3.1.2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada SERVQUAL modelinin otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinin algılanan hizmet kalitesinin ölçülmesinde uygulanabilirliği ve bağımsız değişkenler açısından algılanan hizmet kalitesinin değişip değişmediği değerlendirilmek istendiğinden araştırmanın, neden-sonuç ilişkisini araştıran araştırma modeline uygun olduğu söylenebilir.

Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından keşfedici araştırmalardan sonra geliştirilen Kavramsal Hizmet Kalitesi Modelindeki 5. Boşluk (Gap 5) (Beklenen hizmet–Algılanan hizmet) boşluğu SERVQUAL ölçeğinin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada tekrar keşfedici bir alan araştırması yapılmamıştır. Daha önceden de ifade edildiği gibi, Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından algılanan hizmet kalitesi ve SERVQUAL skoru (algılanan hizmet kalitesi)²⁶⁰:

$$\text{Algılanan Hizmet Kalitesi} = \text{Algılanan Hizmet} - \text{Beklenen Hizmet}$$

²⁵⁹ Bulgan ve Soybalı, s.3583.

²⁶⁰ Nevzat Devedakan, “Sağlık İşletmelerinde Kalite ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2001. s.96.

SERVQUAL Skoru (SQ) = Algılama Skoru (P) – Beklenti Skoru (E) şeklinde formüle edilmiştir.

3.1.2.2 Araştırmanın Örneklem Yöntemi

Araştırmada Adıyaman'daki üç ve dört yıldızlı otellerde 15 Haziran–15 Temmuz arasında konaklayan müşteriler arasından basit tesadüfi yöntem kullanılarak 200 müşteri araştırmaya dahil edilmiştir.

3.1.2.3. Verileri Toplama Araçları

Araştırmada Adıyaman'da bulunan iki adet dört ve iki adet üç yıldızlı otelde konaklayan müşteriler için hazırlanmış SERVQUAL ölçeği kullanılmıştır. SERVQUAL ölçeği dört kısımdan meydana gelmektedir.

- Ölçeğin birinci kısmında müşterilerin mükemmel otel işletmelerinin yiyecek-içecek hizmetleriyle ilgili beklentilerini içeren toplam 22 beklenti maddesini 5'li likert ölçeği üzerinden değerlendirmesi istenmektedir (Kesinlikle Katılmıyorum=1, Kesinlikle Katılıyorum=5).
- Ölçeğin ikinci kısmında müşterilerin kalite boyutlarına verdikleri önem derecelerine göre 100 puanın bölüştürülmesi istenmektedir. Daha sonra puanladıkları kalite boyutlarını müşteriler için önem derecelerine göre sıralamaları istenmektedir.
- Ölçeğin üçüncü kısmında, müşterilerin hizmet aldıkları otellerin yiyecek-içecek bölümlerinin hizmetlerine yönelik algılarının değerlendirildiği 22 algı maddesi yer almakta ve yine müşterilerden 5'li likert ölçeği üzerinden değerlendirmeleri istenmektedir (Kesinlikle Katılmıyorum=1, Kesinlikle Katılıyorum=5).
- Ölçeğin dördüncü kısmında ise; müşterilerin otel işletmesinin yiyecek-içecek bölümünün hizmet kalitesi ile ilgili genel değerlendirmesi; müşterilerin gelecekte aynı oteli tercih edip etmemesi; otelin başkasına tavsiye edilip edilmemesi, hizmet alınan süre boyunca problem yaşayıp yaşanmaması ile ilgili ve bazı demografik ve sosyo-ekonomik sorular yer almaktadır.

3.1.2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma 15 Haziran-15 Temmuz 2011 tarihlerinde Adıyaman'daki üç ve dört yıldızlı dört otelde gerçekleştirilmiş. SERVQUAL ölçeğinin uzun olması ve zaman problemi nedeniyle bir aylık bir dönemde konaklayan müşteriler araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmada söz konusu otellerin algılanan hizmet kalitesi düzeyleri ölçülüp birbirleriyle karşılaştırılması amaçlandığından, katılımcıların geçmişte en az bir otelin yiyecek-içecek hizmetlerinden yararlanmış olması koşulu aranmıştır.

3.1.2.5. Verilerin Toplanması

Araştırma öncesi öncelikle anketlerin uygulanacağı otellerin müdürlerinden gerekli izinler alınmıştır. Çalışma süresince 3 otel yöneticisinin isteği ile anketler resepsiyonistlere bırakılarak müşteri odalarına bırakılması sağlanmış bir otelde ise öncelikle gün içerisinde otel kayıtlarından çıkış yapacak (check out) yapacak müşterilerin listelerine ulaşılmış, daha sonra çıkış işlemleri sırasında yüz yüze görüşülerek toplamda 300 SERVQUAL anketi uygulanmıştır. Ancak 300 anket içersinden 100'ü anketin birinci ve ikinci bölümleri doldurulmadığı için geçersiz sayılarak 200 SERVQUAL anketi değerlendirmeye alınmıştır.

3.1.2.6. Verilerin Analizi Yöntemi

Araştırmada verilerin değerlendirilmesinde SPSS for Windows 16.0 (Statistical Program for Social Science) paket programı, %95 güvenilirlik düzeyinde kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini test etmek için güvenilirlik analizi, ortalamalar arası farklılıkların anlamlılığı için T-Testi ve gruplu olan değişkenler analizi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA-Oneway) testleri yapılmıştır.

3.1.2.7. Araştırmada Kullanılan SERVQUAL Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik; bir ölçme aracında (testte) bütün soruların birbiriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini ortaya koyan bir kavramdır. Güvenilirlik analizi, toplam puanlar üzerine kurulu ölçeklerle (Likert ölçeği, Q-tipi ölçek) dayalı araçların güvenilirliğini ortaya koymaya yarayan Cronbach Alfa katsayıları hesaplar. Cronbach alfa katsayısı ise, ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır²⁶¹.

Alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriteri²⁶²;

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümleri için SERVQUAL ölçeğinin beklenti ve algı maddelerine %95 güven düzeyinde SPSS for Windows (Statistical Program for Social Science) 16.0 programı kullanılarak ayrı ayrı güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Oteller için kullanılan SERVQUAL ölçeğinin beklenti ve algı maddeleri için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Araştırmada kullanılan SERVQUAL ölçeğinin müşterilerin beklentileriyle ilgili maddeleri için yapılan güvenilirlik analizinde alfa katsayısı 0,891, verilen hizmetlere yönelik müşteri algılarıyla ilgili ölçek maddeleri için yapılan güvenilirlik analizinde ise alfa katsayısı 0,913 olarak hesaplanmıştır. Daha önce ifade edildiği gibi 0 ile 1 arasında yer alan alfa değerinin 1'e yakın olması, kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. Uygulama yaptığımız

²⁶¹ Kazım Özdamar, “**Paket Programları ile İstatistiksel Veri Analizi-1**” Kaan Kitabevi, Eskişehir, 1999, s.512-522. Akt: Devedakan, 2001, s.98.

²⁶² Zeynep Filiz, Fatih Çemrek, “Tüketici Memnuniyeti Analizi ve Gıda (Fast Food) Sektöründe Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 10, Sayı:1, 2008, s.65.

anketin hesaplanan alfa değerleri göz önüne alındığında, yapılan araştırmada kullanılan SERVQUAL ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

3.1.3. SERVQUAL Skorlarının Hesaplanması

Araştırmada kullanılan SERVQUAL ölçeğinin algı ve beklenti maddeleri 5’li likert ölçek üzerinden düzenlenmiştir (Kesinlikle Katılmıyorum=1, Kesinlikle Katılıyorum=5) SERVQUAL skoru= algılama skoru – beklenti skoru olarak belirlendiğinden, SERVQUAL skorunun pozitif bulunması, müşterilerin beklentilerinin açıldığı anlamına gelmekte, dolayısıyla müşterilerin otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinin hizmetlerine yönelik kalite algılamalarının yüksek olduğu yorumu yapılabilmektedir. SERVQUAL skorunun negatif olması durumunda, müşterilerin beklentilerinin karşılanmadığı, dolayısıyla müşterilerin otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinin hizmetlerine yönelik kalite algısının düşük olduğu anlamına gelecektir. SERVQUAL skorunun sıfır olduğu durumda ise, müşterilerin beklentilerinin en azından karşılandığı, dolayısıyla otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinin algılanan hizmet kalitesinin “tatminkar” olduğu sonucu çıkartılabilecektir. Başka bir açıdan otel işletmelerin yiyecek-içecek bölümlerinin algılanan hizmet kalitesini değerlendirmede hesaplanan negatif ve pozitif skorların derecesi de önem taşımaktadır. Örnek verecek olursak SERVQUAL SKORUNUN +4’e yaklaşması müşterilerin beklentilerinin yüksek düzeyde karşılandığı anlamına gelirken, skorun -4’e yaklaşması durumunda ise müşterilerin beklentilerinin hiç karşılanmadığı anlamına gelmektedir.

- **Boyutlar Bazında SERVQUAL Skorlarının Hesaplanması**

Her müşteri için ölçeğin algı (P) ve beklenti maddelerinin (E) karşılıklı olarak farkları alınarak, fark toplamaları her bir hizmet kalitesi boyutunu oluşturan madde sayısına bölünür. Böylece her bir katılımcı için boyut bazında kalite skoru bulunur. Daha sonra her bir hizmet kalitesi boyutunun toplam SERVQUAL skorunun hesaplanması için, her bir katılımcı için hesaplanan skorlar toplanarak N katılımcı sayısına bölünür. Bulunan ortalamalar boyut bazında SERVQUAL skorudur.

SQ1= Fiziksel özellikler boyutuna yönelik SERVQUAL skoru

SQ2= Güvenlik boyutuna yönelik SERVQUAL skoru

SQ3= Heveslilik boyutuna yönelik SERVQUAL skoru

SQ4= Güven boyutuna yönelik SERVQUAL skoru

SQ5= Empati boyutuna yönelik SERVQUAL skoru

olmak üzere, hizmet kalitesi boyutlarına yönelik SERVQUAL skorlarının hesaplanma şekli aşağıda gösterilmiştir²⁶³:

$$SQ1=[(P1-E1)+(P2-E2)+(P3-E3)+(P4-E4)]/4$$

$$SQ2=[(P5-E5)+(P6-E6)+(P7-E7)+(P8-E8)+(P9-E9)]/5$$

$$SQ3=[(P10-E10)+(P11-E11)+(P12-E12)+(P13-E13)]/4$$

$$SQ4=[(P14-E14)+(P15-E15)+(P16-E16)+(P17-E17)]/4$$

$$SQ5=[(P18-E18)+(P19-E19)+(P20-E20)+(P21-E21)+(P22-E22)]/5$$

- **Eşit Ağırlıklı SERVQUAL Skorlarının Hesaplanması**

Eşit ağırlıklı SERVQUAL skoru, daha önce hesaplanan kalite boyutları skorlarının toplanıp 5'e bölünmesiyle elde edilir. Elde edilen skor eşit ağırlıklı SERVQUAL skorudur (Unweighted SERVQUAL score). Bu skorun hesaplanmasında müşterilerin 100 puan üzerinden, önem derecelerine göre kalite boyutlarına verdikleri puanlar göz önünde bulundurulmamıştır. Eşit ağırlıklı SERVQUAL skoru aşağıdaki gibi hesaplanmıştır.

$$SQE=[(SQ1)+(SQ2)+(SQ3)+(SQ4)+(SQ5)]/5$$

- **Ağırlıklı SERVQUAL skorunun Hesaplanması**

Ağırlıklı SERVQUAL skorunun (Weighted SERVQUAL Score) hesaplanması için aşağıdaki sıra takip edilir:

- Öncelikle SERVQUAL ölçeğinin ikinci kısmında, müşterilerin her bir kalite boyutuna verdikleri puanların 100'e oranlanması ile bir katsayı elde edilir. Bu işlem her bir katılımcı için ayrı ayrı yapılır.

- Oranlanma işlemi yapıldıktan sonra elde edilen katsayı, ilgili kalite boyutunun SERVQUAL skoru ile çarpılır.

²⁶³ Zaithaml ve Diğerleri, 1990, Aktaran; Devebakan, 2001, s.100.

Ağırlıklı SERVQUAL skorunun hesaplanmasının matematiksel ifadesi aşağıda gösterilmiştir:

$$SQA=[(SQ1*k1)+(SQ2*k2)+(SQ3*k3)+(SQ4*k4)+(SQ5*k5)]$$

(k= müşterilerin her bir boyuta verdiği puanın 100'e oranlanması ile elde edilen hizmet kalitesi boyutuna ait ağırlık katsayısı)

Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde otellerin yiyecek-içecek bölümlerinin fiziksel özellikleri, heveslilik, güven ve empati boyutları bazında algılanan hizmet kalitesi düzeyleri ile eşit ağırlıklı ve ağırlıklı SERVQUAL skorları sırasıyla; SQ1, SQ2, SQ3, SQ4, SQ5, SQE ve SQA olarak anılacaktır.

3.2. SERVQUAL ÖLÇEĞİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR VE SERVQUAL SKORLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

3.2.1. Demografik ve Sosyo-Ekonomik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan müşterilerin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 3.1'de gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların %42'sinin kadın, %58'sinin erkek olduğu görülmektedir.

Tablo-3.1: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	84	42,0
Erkek	116	58,0
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan müşterilerin yaş gruplarına göre dağılımları, Tablo-3.2'de gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların %18'i 18-27, %32'si 28-37, %23.5'i 38-47, %21'i 48-57, %5.5'i 58 ve üstü yaş grubu müşterilerden oluşmaktadır.

Tablo-3.2: Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş grubu	Frekans	Yüzde(%)
18-27	36	18,0
28-37	64	32,0
38-47	47	23,5
48-57	42	21,0
58ve üstü	11	5,5
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan müşterilerin eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo-3.3’de gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların %9.5’i İlköğretim, %35’i Lise ve dengi okul, %43.5’i Önlisans-Lisans, %12’si Lisansüstü eğitim düzeylerinde olduğu görülmektedir.

Tablo-3.3: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	19	9,5
Lise ve Dengi	70	35,0
Önlisans-Lisans	87	43,5
Lisansüstü	24	12,0
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo-3.4’te gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde, katılımcıların %64.5’inin evli %35.5’inin bekar olduğu görülmektedir.

Tablo-3.4: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Hal	Frekans	Yüzde
Evli	129	64,5
Bekar	71	35,5
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılanların gelir durumlarına göre dağılımı Tablo-3.5’te görülmektedir. Buna göre katılımcıların %15,5’inin 1000TL ve altı, %28’inin 1001-1500TL, %23,5’inin 1501-2000TL, %22’sinin 2000-2500TL, %12’sinin 2501TL ve üstü gelir düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo-3.5: Araştırmaya Katılanların Gelir Durumlarına Göre dağılımı

Gelir Düzeyi	Frekans	Yüzde (%)
1000tl ve altı	29	14,5
1001-1500tl	56	28,0
1501-2000tl	47	23,5
2001-2500tl	44	22,0
2501tl ve üstü	24	12,0
Toplam	200	100,0

3.2.2. Araştırmaya Katılanların Hizmet Aldıkları Oteli Başkalarına Tavsiye Edip Etmemesi İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan müşterilerin hizmet aldıkları otel işletmesini başkasına tavsiye edip etmemesi ile ilgili dağılım Tablo-3.6 incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun hizmet aldıkları oteli başkalarına tavsiye ettikleri görülmektedir.

Tablo-3.6: Araştırmaya Katılanların Hizmet Aldıkları Oteli Başkalarına Tavsiye Edip Etmemesi İle İlgili Bulgular

Başkalarına Tavsiye Ederim	Frekans	Yüzde
Evet	188	94,0
Hayır	12	6,0
Toplam	200	100,0

3.2.3. Müşterilerin Otel işletmelerinin Yiyecek-İçecek Bölümüyle ilgili Genel Değerlendirmesi

Araştırmaya katılan müşterilerin, hizmet aldıkları otel restoranının kalitesine yönelik genel değerlendirmeleri Tablo-3.7’de görülmektedir. Tablo incelendiğinde, katılımcıların büyük oranının, hizmet aldıkları otel restoranının hizmet kalitesini “iyi” ya da “çok iyi” olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

Tablo-3.7: Otel Yiyecek-İçecek Bölümünün Hizmet Kalitesine Yönelik Genel Değerlendirme İle İlgili Dağılım

Hizmetin Kalitesi	Frekans	Yüzde (%)
Çok Kötü	-	-
Kötü	3	1,5
Orta	31	15,5
İyi	92	46,0
Çok iyi	74	37,0
Toplam	200	100,0

3.2.4. Araştırmaya Katılanların Konakladıkları Süre Boyunca Herhangi Bir Problemle Karşılaşıp Karşılaşmadığı İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan müşterilerin konakladıkları süre boyunca herhangi bir problemle karşılaşıp karşılaşmadığı ile ilgili bulgular Tablo-3.8’de gösterilmiştir. Buna göre, katılımcıların %7’si konakladıkları süre boyunca herhangi bir problemle karşılaştığını, %93’ü ise herhangi bir problemle karşılaşmadığını belirtmiştir.

Tablo-3.8: Araştırmaya Katılan Müşterilerin Konakladıkları Süre Boyunca Problem Yaşayıp Yaşamadığı İle İlgili Dağılım

Problem Yaşama	Frekans	Yüzde (%)
Evet	14	7,0
Hayır	186	93
Toplam	200	100,0

3.2.5. Konakladıkları Süre Boyunca Problem Yaşamış Müşterilerin Problemlerinin Çözülüp Çözülmediği İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan müşterilerin, konakladıkları süre boyunca bir problem yaşamış olanların, problemlerinin otel yönetimi tarafından onları tatmin edici bir şekilde çözülüp çözülmediği ile ilgili dağılım Tablo-3.9’da gösterilmiştir. Buna göre, konakladıkları süre boyunca herhangi bir problem yaşamış olan katılımcıların %4.5’i, problemlerinin tatmin edici bir şekilde çözüldüğünü, %2’si ise çözülmediğini düşünmektedir.

Tablo-3.9: Konakladıkları Süre Boyunca Herhangi Bir Problem Yaşamış Müşterilerin, Problemlerinin Çözülüp Çözülmediği İle İlgili Dağılım

Problem Çözümü	Frekans	Yüzde (%)
Evet	9	4,5
Hayır	4	2,0
Toplam	13	6,5

3.2.6. Gelecekte Aynı Oteli tercih Edip Etmeme İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan müşterilerin gelecekte ihtiyaç olması durumunda yine aynı otelde konaklamak isteyip istemedikleri ile ilgili dağılım Tablo-3.10’da gösterilmiştir. Tablo-3.10’da görüldüğü gibi katılımcıların büyük oranı, gelecekte ihtiyacı olması durumunda yine hizmet aldığı oteli tercih edeceğini düşünmektedir.

Tablo-3.10: Araştırmaya Katılanların Gelecekte Aynı Oteli Tercih Edip Etmemesi İle İlgili Düşüncelerinin Dağılımı

Gelecekte Tercih Ederim	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,5
Katılmıyorum	4	2,0
Emin Değilim	18	9,0
Katılıyorum	89	44,5
Kesinlikle Katılıyorum	88	44,0
Toplam	200	100,0

3.2.7. Araştırmaya Katılan Müşterilerin Beklentileri ve Algıları İle İlgili Bulgular

Araştırmada kullanılan SERVQUAL ölçeğinin müşterilerin beklentileri ile ilgili olan kısmında, beş hizmet kalitesi boyutuna (fiziksel özellikler, güvenilirlik, heveslilik, güven ve empati) ilişkin toplam 22 soru önermesi yer almış ve bu soru önermeleri katılımcılar tarafından 5 noktalı likert tipi bir ölçek üzerinden yanıtlanmıştır. (Kesinlikle Katılmıyorum=1, Kesinlikle Katılıyorum=5 olacak şekilde). Araştırmada kullanılan SERVQUAL ölçeğinin 5 boyutu ve her bir boyut altında yer alan beklenti ve algı maddelerinin (soru önermesi) dağılımı aşağıdaki şekildedir:

Ölçeğin müşteri beklentileri ile ilgili bölümü:

Fiziksel Özellikler

E1. Mükemmel otel restoranları modern görünümlü donanıma sahiptir

E2. Mükemmel otel restoranları görsel açıdan çekicidir.

E3. Mükemmel otel restoranlarının çalışanları düzgün görünümlüdür.

E4. Mükemmel otel restoranlarında hizmete eşlik eden malzemeler görsel açıdan çekicidir.

Güvenilirlik

- E5. Mükemmel otel restoranları verdikleri sözü zamanda yerine getirirler.
- E6. Mükemmel otel restoranları müşterilerinin bir problemi olduğunda çözmek için samimi bir ilgi gösterirler.
- E7. Mükemmel otel restoranları hizmetlerini ilk seferde ve doğru olarak yerine getirirler.
- E8. Mükemmel otel restoranları hizmetlerini daha önceden söyledikleri zaman içinde verilerler.
- E9. Mükemmel otel restoranları kayıtlarının hatasız tutulmasında çok titizdirler.

Heveslilik

- E10. Mükemmel otel restoranlarının çalışanları, hizmetlerin tam olarak ne zaman verileceğini müşterilerine söylerler.
- E11. Mükemmel otel restoranlarının çalışanları hizmetleri mümkün olan en kısa sürede verirler
- E12. Mükemmel otel restoranlarının çalışanları her zaman müşterilere yardım etmeye istekli ve gönüllüdürler.
- E13. Mükemmel otel restoranlarının çalışanları hiçbir zaman müşterilerin isteklerine cevap vermeyecek kadar meşgul değildirler.

Güven

- E14. Mükemmel otel restoranlarının çalışanları müşteriler üzerinde güven duygusu uyandırır.
- E15. Mükemmel otel restoranlarından hizmet alan müşteriler otel ile olan ilişkilerinde kendilerini güvende hissederler
- E16. Mükemmel otel restoranlarının çalışanları sürekli olarak müşterilere karşı saygılıdır.
- E17. Mükemmel otel restoranlarının çalışanları müşterilerin her türlü sorularına cevap verecek bilgi ve deneyime sahiptir

Empati

- E18. Mükemmel otel restoranlarının çalışanları müşterilerle tek tek ilgilenirler.
- E19. Mükemmel otel restoranlarının çalışma saatleri tüm müşterilere uygun olacak şekilde düzenlenir.

E20. Mükemmel otel restoranlarının her konuğa kişisel ilgi gösterebilecek çalışanları vardır.

E21. Mükemmel otel restoranları müşterilerinin menfaatlerini her şeyin üstünde tutarlar.

E22. Mükemmel otel restoranları müşterilerinin özel isteklerini anlarlar.

Ölçeğin müşteri algıları ile ilgili bölümü:

Fiziksel Özellikler

P1. XYZ otelinin restoranı modern görünümlü donanıma sahiptir.

P2. XYZ otelinin restoranı görsel açıdan çekicidir.

P3. XYZ otelinin restoran çalışanları düzgün görünüşlüdür.

P4. XYZ otelinin restoranında hizmete eşlik eden malzemeler görsel açıdan çekicidir.

Güvenilirlik

P5. XYZ otelinin restoranı verdiği sözü zamanda yerine getirir.

P6. XYZ otelinin restoranı müşterilerin bir problemi olduğunda çözmek için samimi bir ilgi gösterir.

P7. XYZ otelinin restoranı hizmetlerini ilk seferde ve doğru olarak yerine getirir.

P8. XYZ otelinin restoranı hizmetlerini daha önceden söylediği zaman içinde verir.

P9. XYZ otelinin restoranı kayıtlarının hatasız tutulmasında çok titizdir.

Heveslilik

P10. XYZ oteli restoranının çalışanları hizmetlerin tam olarak ne zaman verileceğini müşterilerine söylerler

P11. XYZ oteli restoranının çalışanları hizmetleri mümkün olan en kısa sürede verirler

P12. XYZ oteli restoranının çalışanları her zaman müşterilere yardım etmeye istekli ve gönüllüdürler.

P13. XYZ oteli restoranının çalışanları hiçbir zaman müşterilerin isteklerine cevap vermeyecek kadar meşgul değildirler.

Güven

P14. XYZ oteli restoranının çalışanları müşteriler üzerinde güven duygusu uyandırır.

P15. XYZ otelinin restoranından hizmet alan müşteriler otel ile olan ilişkilerinde kendilerini güvende hissederler.

P16. XYZ oteli restoranının çalışanları sürekli olarak müşterilere karşı saygılıdır.

P17. XYZ oteli restoranının çalışanları müşterilerin her türlü sorularına cevap verecek bilgi ve deneyime sahiptir.

Empati

P18. XYZ oteli restoranının çalışanları müşterilerle tek tek ilgilenir.

P19. XYZ oteli restoranının çalışma saatleri tüm müşterilere uygun olacak şekilde düzenlenmiştir.

P20. XYZ otelinin restoranı her konuğa kişisel ilgi gösterebilecek çalışanlara sahiptir.

P21. XYZ otelinin restoranı müşterilerinin menfaatlerini her şeyin üstünde tutar.

P22. XYZ otelinin restoranı müşterilerin özel isteklerini anlar.

Araştırmaya katılan müşterilerin otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinin hizmetlerine yönelik beklentileri ile bulgular Tablo-3.11’de gösterilmiştir. Tablo-3.11 de görüleceği gibi, otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinin hizmetlerine yönelik en yüksek beklenti düzeyi “güven” boyutu altında yer alan 16. Soru önermesinde (Mükemmel otel restoranlarının çalışanları sürekli olarak müşterilere karşı saygılıdır), en düşük beklenti düzeyi ise “fiziksel özellikler” boyutu altında yer alan 1. Soru önermesinde (Mükemmel otel restoranları modern görünümlü donanıma sahiptir) gerçekleşmiştir.

Tablo-3.11: Müşterilerin Beklentileri İle İlgili Dağılım

Beklenti	Ortalama	Standart Sapma	N
e1	4,3384	,77502	198
e2	4,3788	,72864	198
e3	4,4091	,67540	198
e4	4,5152	,66628	198
e5	4,5000	,60245	198
e6	4,5303	,65033	198
e7	4,4596	,66522	198
e8	4,4242	,65440	198
e9	4,4596	,68031	198
e10	4,5404	,64978	198
e11	4,5404	,63397	198
e12	4,5101	,63518	198
e13	4,4091	,82432	198
e14	4,5101	,62714	198
e15	4,6465	,58428	198
e16	4,6818	,54705	198
e17	4,5253	,58481	198
e18	4,5556	,62474	198
e19	4,4293	,71429	198
e20	4,4949	,64318	198
e21	4,5152	,67386	198
e22	4,4747	,70305	198

Araştırmada kullanılan SERVQUAL ölçeğinin 3. Kısımında beklenti soru önermelerinin aynısı, bu kez hizmet sağlayan otelin ismi belirtilerek katılımcılara sorulmuş ve söz konusu otellerin yiyecek-içecek bölümlerinin hizmetlerine yönelik müşterilerin algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan müşterilerin hizmet aldıkları otel yiyecek-içecek bölümlerinin hizmetlerine yönelik algıları ile ilgili bulgular Tablo-3.12’de gösterilmiştir. Tablo-3.12 incelendiğinde otel restoranlarının yiyecek içecek bölümlerinin sağlamış olduğu hizmete yönelik en yüksek müşteri algısı “heveslilik” kalite boyutuna ait 11.soru önermesinde XYZ oteli restoranının çalışanları hizmetleri mümkün olan en kısa sürede verirler), en düşük müşteri algısı düzeyi ise “fiziksel özellikler” boyutuna ait 2. Soru önermesinde (XYZ otelinin restoranı görsel açıdan çekicidir) gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo-3.12: Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek bölümlerinin Hizmetlerine Yönelik Müşteri Algılarının Dağılımı

Algı	Ortalama	Standart Sapma	N
p1	3,8191	,89185	199
p2	3,7789	,92188	199
p3	4,3518	,82687	199
p4	4,3166	,89628	199
p5	4,4171	,79893	199
p6	4,4975	,73769	199
p7	4,3920	,80850	199
p8	4,3769	,80633	199
p9	4,3015	,88166	199
p10	4,3518	,88013	199
p11	4,5930	2,97976	199
p12	4,5578	,71452	199
p13	4,3819	,83174	199
p14	4,4221	,73355	199
p15	4,4824	,73060	199
p16	4,5276	,69485	199
p17	4,2915	,83211	199
p18	4,2764	,86980	199
p19	4,2060	,91716	199
p20	4,3015	,84659	199
p21	4,3467	,81363	199
p22	4,3467	,96681	199

3.2.8. Araştırmaya Katılanların En Önemli ve En Az Önemli Buldukları Hizmet Kalitesi Boyutları İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan müşterilerinin en önemli buldukları hizmet kalitesi boyutu ile ilgili dağılım Tablo-3.13’de gösterilmiştir. Buna göre “fiziksel özellikler” ve “güven” boyutları en önemli hizmet kalitesi boyutları olarak değerlendirilmektedir.

Tablo-3.13: Araştırmaya Katılanların En Önemli Bulduğu Hizmet Kalitesi Boyutu İle İlgili Dağılım

Boyutlar	Frekans	Yüzde (%)
Fiziksel Özellikler	64	32,0
Güvenilirlik	57	28,5
İsteklilik	27	13,5
Güven	28	14,0
Empati	24	12,0
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan müşterilerin ikinci derece önemli buldukları hizmet kalitesi boyutu ile ilgili bulguların dağılımı Tablo-3.14’de gösterilmiştir. Tablo-3.14’de görüldüğü gibi, katılımcıların büyük kısmı “Güvenilirlik” ve “Güven” boyutları ikinci önemli hizmet kalitesi boyutları olarak değerlendirilmektedir.

Tablo-3.14: Araştırmaya Katılanların İkinci Derece Önemli Bulduğu Hizmet Kalitesi Boyutu İle İlgili Dağılım

	Frekans	Yüzde
Fiziksel Özellikler	37	18,5
Güvenilirlik	49	24,5
İsteklilik	43	21,5
Güven	48	24,0
Empati	23	11,5
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan müşterilerin en az önemli bulduğu hizmet kalitesi boyutu ile ilgili bulguların dağılımı Tablo-3.15’de gösterilmiştir. Tablo-3.15’de görüldüğü gibi, “empati” ve “isteklilik” boyutlarını en az önemli kalite boyutu olarak değerlendirilmektedir.

Tablo-3.15: Araştırmaya Katılanların En Az Önemli Bulduğu Hizmet Kalitesi Boyutu İle İlgili Dağılım

	Frekans	Yüzde
Fiziksel Özellikler	26	13,0
Güvenilirlik	19	9,5
İsteklilik	36	18,0
Güven	31	15,5
Empati	88	44,0
Toplam	200	100,0

3.2.9. Müşterilerin Önem Derecelerine Göre Kalite Boyutlarına verdikleri Puanlar İle İlgili Bulgular

Adıyaman ilinde araştırmaya katılan müşterilerin önem derecelerine göre kalite boyutlarına verdikleri puanların ortalamaları ile ilgili bulgular Tablo-3.16’da gösterilmiştir. Tablo-3.16 incelendiğinde, katılımcıların, “fiziksel özellikler” boyutuna ortalama 25,000, “Güvenilirlik” boyutuna 21,6000, “Heveslilik” boyutuna 19,6750, “güven” boyutuna 19,2500, “empati” boyutuna 17,3618 puan verdikleri görülmektedir.

Tablo-3.16: Müşterilerin, Önem Derecelerine Göre Kalite Boyutlarına Verdikleri Puanların Dağılımı

Boyutlar	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Fiziksel Özellikler	200	5,00	70,00	22,5000	10,85538
Güvenilirlik	200	5,00	50,00	21,6000	7,88995
Heveslilik	200	5,00	50,00	19,6750	7,29971
Güven	200	5,00	50,00	19,2500	7,56463
Empati	199	5,00	50,00	17,3618	8,11531

3.2.10. Otellerin Yiyecek-İçecek Bölümlerinin Boyutlar Bazında Eşit Ağırlıklı ve Ağırlıklı SERVQUAL Skorları

Kalite boyutları bazında hesaplanan algılanan hizmet kalitesi skorları ile ilgili bulgular tablo-3.17’de gösterilmiştir. Tablo-3.17’de kalite boyutları bazında algılanan hizmet kalitesi skorları incelendiğinde boyutlar bazında algılanan hizmet kalitesi skorlarının negatif olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, otellerin yiyecek-içecek bölümlerinin kalite boyutları bazında müşterilerin beklentilerini karşılayamadığını söyleyebiliriz. Diğer bir taraftan müşterilerin hizmet kalitesine yönelik algılarının en yüksek (-0312) olduğu boyutun “heveslilik” boyutu olduğu görülmektedir. Müşterilerin kalite algısının en düşük olduğu hizmet kalitesi boyutunun ise “fiziksel özellikler” olduğu görülmektedir. Diğer bir taraftan eşit ağırlıklı ve ağırlıklı SERVQUAL skorları negatiftir. Bu anlamda otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinin genel hizmet kalitesi açısından da müşterilerin beklentilerini karşılayamadığını söylemek mümkündür. Eşit ağırlıklı ve ağırlıklı SERVQUAL skorları göz önüne alındığında, otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinin boyutlar bazında olduğu gibi genel anlamda da müşteri beklentilerini karşılayamadığını söylemek mümkündür.

Tablo-3.17: Otellerin Yiyecek-İçecek Bölümlerinin Boyutlar Bazında Eşit Ağırlıklı ve Ağırlıklı SERVQUAL Skorları Tablosu

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
sq1	199	-3,00	1,50	-,3467	,80896
sq2	199	-3,20	1,80	-,0834	,72060
sq3	200	-3,75	10,25	-,0312	1,00499
sq4	199	-2,75	1,00	-,1608	,59291
sq5	199	-2,80	2,00	-,2010	,78303
SQESIT	198	-3,05	,90	-,1748	,56971
SQA	197	-3,06	,88	-,1892	,58003

3.2.11. Müşterilerin Gelir Düzeyleri Açısından SERVQUAL Skorlarının Değerlendirilmesi

Müşterilerin gelir düzeyleri açısından SERVQUAL skorlarının değişip değişmediğini test etmek için yapılan varyans analizi sonuçları tablo Tablo-3.18’de gösterilmiştir. Tablo-3.18’de görüldüğü gibi SERVQUAL skorları açısından farklı gelir düzeylerinde bulunan müşterilerin ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark bulunmaktadır. 2501TL ve üzeri gelir düzeyinde bulunan müşterilerin algılanan hizmet kalitesi düzeylerinin 1000TL ve Altı, 1001-1500TL, 1501-2000TL ve 2001-2500TL gelir düzeyinde bulunanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Gelir düzeyi açısından hangi müşteri grupları arasında kalite skorlarının farklılık gösterdiğini belirleyebilmek için yapılan çoklu karşılaştırmaların (Post Hoc Tests-Multiple Comparisons-Tukey HSD) sonuçları Tablo 3.19’da gösterilmiştir. Tablo-3.19 incelendiğinde, 1000TL ve altı gelir düzeyinde olanların 1001-1500TL ve 1501-2000TL gelir düzeyinde olanlara göre verilen hizmeti daha kaliteli olarak algıladıkları, geliri 1001-1500TL düzeyinde olanların 2001-2500TL ve 2501TL ve üzeri olanlara göre verilen hizmeti daha kaliteli olarak algıladıkları, geliri 1501-2000TL düzeyinde olanların 2001-2500TL ve 2500TL ve üzeri düzeyde olanlara göre verilen hizmeti daha kaliteli olarak algıladıkları görülmektedir.

Tablo-3.18: Gelir Düzeyine Göre SERVQUAL Skorları İçin Varyans Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
sq1	Gruplar Arası	4,538	4	1,134	1,760	0,138**
	Gruplar İçi	125,038	194	,645		
	Toplam	129,575	198			
sq2	Gruplar Arası	2,730	4	,683	1,323	0,263**
	Gruplar İçi	100,085	194	,516		
	Toplam	102,815	198			
sq3	Gruplar Arası	2,360	4	,590	,579	0,678**
	Gruplar İçi	198,633	195	1,019		
	Toplam	200,992	199			
sq4	Gruplar Arası	1,438	4	,360	1,023	0,396**
	Gruplar İçi	68,166	194	,351		
	Toplam	69,604	198			
sq5	Gruplar Arası	13,381	4	3,345	6,008	0,000*
	Gruplar İçi	108,019	194	,557		
	Toplam	121,400	198			
SQESIT	Gruplar Arası	3,390	4	,847	2,701	0,032*
	Gruplar İçi	60,551	193	,314		
	Toplam	63,941	197			
SQA	Gruplar Arası	3,304	4	,826	2,532	0,042*
	Gruplar İçi	62,638	192	,326		
	Toplam	65,942	196			

*p<0,05 **p>0,05

Tablo 3.19: Gelir Düzeylerine Göre SERVQUAL Skoru Farklılıkları tablosu

	Gelir (I)	Gelir Düzeyi (J)	Ortalama Fark (I- J)	Anlamlılık Düzeyi
SQ5	1001-1500TL	1000TL ve altı	0,48067	0,042*
	1001-1500TL	2001-2500TL	0,46656	0,018*
	1001-1500TL	2501TL ve üstü	0,59762	0,011*
	1501-2000TL	1000TL ve altı	0,50225	0,040
	1501-2000TL	2001-2500TL	0,48814	0,019*
	1501-2000TL	2501TL ve üstü	0,6192	0,010*

3.2.12. Müşterilerin Eğitim Düzeyleri Açısından SERVQUAL Skorlarının Değerlendirilmesi

Müşterilerin eğitim düzeyleri açısından SERVQUAL skorlarının değişip değişmediğini test etmek için yapılan varyans analizi sonuçları tablo 3.20’de gösterilmiştir. Eğitim düzeyine göre SERVQUAL skorlarının değişip değişmediğini test etmek için yapılan varyans analizi sonuçları Tablo-3.21’de gösterilmektedir. Tablo-3.20’de görüldüğü gibi fiziksel özellikler, güvenilirlik ve empati açısından farklı eğitim düzeylerinde bulunan müşterilerin ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark bulunmaktadır. Heveslilik ve güven açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ayrıca eşit ağırlıklı ve ağırlıklı SERVQUAL skorları açısından da anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir.

Eğitim düzeyi açısından hangi müşteri grupları arasında kalite skorlarının farklılık gösterdiğini belirleyebilmek için yapılan çoklu karşılaştırmaların (Post Hoc Tests-Multiple Comparisons-Tukey HSD) sonuçları Tablo-3.21’de gösterilmiştir. Tablo-3.21’e göre, ilköğretim mezunlarının önlisans-lisans mezunlarına göre verilen hizmeti daha kaliteli algıladıkları, lise ve dengi mezunlarının yüksek lisans mezunlarına göre hizmeti daha kaliteli algıladıkları görülmektedir.

Tablo-3.20: Eğitim Düzeyine Göre SERVQUAL Skorları İçin Varyans Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
sq1	Gruplar Arası	6,671	3	2,224	3,528	0,016*
	Gruplar İçi	122,904	195	,630		
	Toplam	129,575	198			
sq2	Gruplar Arası	4,328	3	1,443	2,857	0,038*
	Gruplar İçi	98,487	195	,505		
	Toplam	102,815	198			
sq3	Gruplar Arası	5,027	3	1,676	1,676	0,173**
	Gruplar İçi	195,965	196	1,000		
	Toplam	200,992	199			
sq4	Gruplar Arası	1,501	3	,500	1,433	0,234**
	Gruplar İçi	68,103	195	,349		
	Toplam	69,604	198			
sq5	Gruplar Arası	5,618	3	1,873	3,154	0,026*
	Gruplar İçi	115,782	195	,594		
	Toplam	121,400	198			
SQESIT	Gruplar Arası	3,608	3	1,203	3,867	0,010*
	Gruplar İçi	60,333	194	,311		
	Toplam	63,941	197			
SQA	Gruplar Arası	3,542	3	1,181	3,652	0,014*
	Gruplar İçi	62,400	193	,323		
	Toplam	65,942	196			

*p<0,05 **p>0,05

Tablo-3.21: Eğitim Düzeyine Göre SERVQUAL Skoru Farklılıkları Tablosu

	Eğitim Düzeyi (I)	Eğitim Düzeyi (J)	Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık Düzeyi
SQ1	İlköğretim	Önlisans-Lisans	0,55569	0,032*
SQ5	Lise ve Dengi	Lisansüstü	0,53524	0,019*

*p<0,05

3.2.13. Müşterilerin Yaş Grupları Açısından SERVQUAL Skorlarının Değerlendirilmesi

Müşterilerin yaş grupları açısından SERVQUAL skorlarının değişip değişmediğini test etmek için yapılan varyans analizi sonuçları Tablo-3.22’de gösterilmiştir. Tablo-3.22’ye göre, SERVQUAL skorları açısından farklı yaş gruplarında bulunan müşterilerin ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark olduğu görülmektedir. Fiziksel özellikler açısından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Farklı yaş grupları açısından hangi müşteri grupları arasında kalite skorlarının farklılık gösterdiğini belirleyebilmek için yapılan çoklu karşılaştırmaların sonuçları Tablo-3.23’te gösterilmiştir. Tablo-3.23’ye göre, 38-47 yaş aralığında bulunanların 18-27 yaş aralığında bulunanlara göre verilen hizmeti daha kaliteli algıladıkları görülmektedir.

Tablo 3.22. Yaş Gruplarına Göre SERVQUAL Skorları İçin Varyans Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi,	Ortalama Kare	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
sq1	Gruplar Arası	8,579	4	2,145	3,439	0,010*
	Gruplar İçİ	120,997	194	,624		
	Toplam	129,575	198			
sq2	Gruplar Arası	3,346	4	,837	1,631	0,168**
	Gruplar İçİ	99,469	194	,513		
	Toplam	102,815	198			
sq3	Gruplar Arası	3,127	4	,782	,770	0,546**
	Gruplar İçİ	197,865	195	1,015		
	Toplam	200,992	199			
sq4	Gruplar Arası	,467	4	,117	,328	0,859**
	Gruplar İçİ	69,137	194	,356		
	Toplam	69,604	198			
sq5	Gruplar Arası	2,083	4	,521	,847	0,497**
	Gruplar İçİ	119,317	194	,615		
	Toplam	121,400	198			
SQESIT	Gruplar Arası	1,647	4	,412	1,276	0,281**
	Gruplar İçİ	62,294	193	,323		
	Toplam	63,941	197			
SQA	Gruplar Arası	1,574	4	,394	1,174	0,324**
	Gruplar İçİ	64,368	192	,335		
	Toplam	65,942	196			

*p<0,05 **p>0,05

Tablo-3.23: Yaş Gruplarına Göre SERVQUAL Skoru Farklılıkları

	Yaş Grubu (I)	Gelir Grubu (J)	Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık Düzeyi
SQ1	38-47	18-27	0,63431	0,003*

3.2.14. Problem Yaşama Durumu Açısından SERVQUAL Skorlarının Değerlendirilmesi

Konakladıkları süre boyunca problem yaşayan ve yaşamayan müşteriler açısından SERVQUAL skorlarının değişip değişmediğini belirlemek için yapılan T-testleri Tablo-3.24'te gösterilmiştir. Test sonuçlarına göre “empati” açısından problem yaşayan ve yaşamayan müşterilerin ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur.

Tablo-3.24 incelendiğinde, konakladıkları süre boyunca herhangi bir problem yaşamamış olan müşterilerin ortalama kalite skorlarının, problem yaşamış olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile konakladıkları süre boyunca her hangi bir problem yaşamamış olan müşteriler, otel yiyecek-içecek bölümlerinin sunduğu hizmetin kalitesini problem yaşayanlara göre daha kaliteli olarak algılamaktadırlar.

Tablo-3.24: Konakladıkları Süre Boyunca Problem Yaşayan ve Yaşamayan Müşteriler Açısından SERVQUAL Skorlarının Değişip Değişmediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan T-Testi

	Problem	N	Ortalama Değer	Standart Sapma	T değeri	Anlamlılık Düzeyi
sq1	Evet	14	-,7321	1,16216	-1,299	0,215**
	Hayır	184	-,3220	,77215		
sq2	Evet	14	-,6000	1,41421	-1,459	0,168**
	Hayır	184	-,0446	,63070		
sq3	Evet	14	-,6071	1,32547	-1,695	0,112**
	Hayır	185	,0054	,96577		
sq4	Evet	14	-,6964	1,03858	-2,039	0,062**
	Hayır	184	-,1250	,52532		
sq5	Evet	14	-,9000	1,09755	-2,507	0,025*
	Hayır	184	-,1522	,73112		
SQESIT	Evet	14	-,7071	1,09540	-1,928	0,075**
	Hayır	183	-,1384	,48889		
SQA	Evet	14	-,7150	1,13318	-1,841	0,088**
	Hayır	182	-,1535	,49530		

*p<0,05 **p>0,05

3.2.15. Oteli Başkalarına Tavsiye Etme Açısından SERVQUAL Skorlarının Değerlendirilmesi

Oteli başkalarına tavsiye eden ve etmeyen müşterileri SERVQUAL skorları açısından karşılaştırmak için yapılan t-testleri Tablo-3.25'te gösterilmektedir. Tablo-3.25'e göre, SERVQUAL skorları açısından oteli başkalarına tavsiye eden veya etmeyen müşterilerin ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark vardır. Test sonuçlarına göre "heveslilik" açısından oteli başkalarına tavsiye eden ve etmeyen müşterilerin ortalamaları arasında önemli bir fark bulunmaktadır. Başka bir deyişle, hizmet aldığı oteli başkalarına tavsiye eden ve etmeyen müşteriler açısından heveslilik açısından algılanan hizmet kalitesi düzeyinin değiştiği söylenebilir.

Tablo-3.25: Oteli Başkalarına Tavsiye Eden ve Etmeyen Müşterileri SERVQUAL Skorları Açısından Karşılaştırmak için t-testi

	Tavsiye	N	Ortalama Değer	Standart Sapma	T değeri	Anlamlılık Düzeyi
sq1	Evet	187	-,3142	,73454	1,209	0,251**
	Hayır	12	-,8542	1,53541		
sq2	Evet	187	-,0385	,61471	1,661	0,124**
	Hayır	12	-,7833	1,54557		
sq3	Evet	188	,0279	,95568	3,381	0,001*
	Hayır	12	-,9583	1,32216		
sq4	Evet	187	-,1243	,53215	1,927	0,079**
	Hayır	12	-,7292	1,07903		
sq5	Evet	187	-,1519	,70759	2,036	0,066**
	Hayır	12	-,9667	1,37466		
SQESIT	Evet	186	-,1307	,47525	2,068	0,063**
	Hayır	12	-,8583	1,21314		
SQA	Evet	185	-,1484	,48814	1,856	0,090**
	Hayır	12	-,8185	1,24455		

*p<0,05 **p>0,05

3.2.16. Otelin Hizmet Kalitesine Yönelik Yapılan Genel Değerlendirme Açısından SERVQUAL Skorlarının Değerlendirilmesi

Müşterilerin hizmet kalitesine yönelik yaptıkları değerlendirme (çok kötü, kötü, orta, iyi, çok iyi) açısından SERVQUAL skorlarının değişip değişmediğini test etmek için yapılan varyans analizi sonuçları Tablo-3.26’da gösterilmiştir. Tablo-3.26’da görüldüğü gibi SERVQUAL skorları açısından otellerin sunduğu hizmet kalitesini farklı (çok kötü, kötü, orta, iyi, çok iyi) değerlendiren müşterilerin ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark bulunmaktadır. Tablo-3.27’de çoklu karşılaştırmalar incelendiğinde hizmet kalitesini olumlu değerlendiren müşterilerin kalite skorlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile otel işletmesinin yiyecek-içecek bölümünün sunduğu hizmetin kalitesine yönelik olumlu değerlendirme yapan müşterilerin algılanan hizmet kalitesi düzeyi, daha az olumlu, olumsuz ya da daha çok olumsuz değerlendirme yapan müşterilere göre yüksek olduğu görülmektedir. Örneğin, otel işletmesinin yiyecek-içecek bölümünün sunmuş olduğu hizmete çok iyi değerlendirmesini yapan müşterilerin ortalamaları, “çok kötü/orta” ya da “iyi” değerlendirmesi yapan müşterilerinkine göre daha yüksektir. Sonuç olarak otel işletmesinin yiyecek-içecek bölümünün sunduğu hizmetin kalitesine yönelik daha olumlu değerlendirme yapan müşterilerin, aynı zamanda verilen hizmeti de daha yüksek algıladıklarını söyleyebiliriz.

Tablo-3.26: Hizmet Kalitesine Yönelik Genel Değerlendirmeye Göre SERVQUAL Skorları İçin Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
sq1	Gruplar Arası	30,401	3	10,134	19,925	,000*
	Gruplar İçi	99,175	195	,509		
	Toplam	129,575	198			
sq2	Gruplar Arası	21,175	3	7,058	16,859	,000*
	Gruplar İçi	81,640	195	,419		
	Toplam	102,815	198			
sq3	Gruplar Arası	20,467	3	6,822	7,407	,000*
	Gruplar İçi	180,525	196	,921		
	Toplam	200,992	199			
sq4	Gruplar Arası	13,753	3	4,584	16,006	,000*
	Gruplar İçi	55,851	195	,286		
	Toplam	69,604	198			
sq5	Gruplar Arası	27,347	3	9,116	18,899	,000*
	Gruplar İçi	94,053	195	,482		
	Toplam	121,400	198			
SQESIT	Gruplar Arası	21,155	3	7,052	31,974	,000*
	Gruplar İçi	42,786	194	,221		
	Toplam	63,941	197			
SQA	Gruplar Arası	21,202	3	7,067	30,487	,000*
	Gruplar İçi	44,740	193	,232		
	Toplam	65,942	196			

*p<0,05 **p>0,05

Tablo 3.27: Hizmet Kalitesine Yönelik Genel Değerlendirmeye Göre SERVQUAL Skoru Farklılıkları

	Değerlendirme (I)	Değerlendirme (J)	Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık Düzeyi
SQ1	orta	kötü	1,33333	0,012*
	iyi	kötü	2,0696	0,000*
	iyi	orta	0,73626	0,000*
	çok iyi	orta	0,90541	0,000*
	çok iyi	kötü	2,23874	0,000*
	orta	kötü	1,33333	0,012*
SQ2	çok iyi	kötü	2,05753	0,000*
	çok iyi	orta	0,63173	0,000*
	iyi	kötü	2,03261	0,000*
	iyi	orta	0,6068	0,000*
	orta	kötü	1,42581	0,002*
SQ3	iyi	kötü	1,71558	0,14**
	iyi	orta	0,62149	0,011*
	çok iyi	kötü	1,82883	0,08**
	çok iyi	orta	0,73474	0,02*
SQ4	orta	kötü	1,33333	0,000*
	iyi	kötü	1,72619	0,000*
	iyi	orta	0,39286	0,003*
	çok iyi	kötü	1,81644	0,000*
	çok iyi	orta	0,48311	0,000*
SQ5	orta	kötü	1,08817	0,5**
	iyi	kötü	1,79487	0,000*
	iyi	orta	0,7067	0,000*
	çok iyi	kötü	1,9955	0,000*
	çok iyi	orta	0,90732	0,000*
SQESIT	orta	kötü	1,25495	0,000*
	iyi	kötü	1,86982	0,000*
	iyi	orta	0,61487	0,000*
	çok iyi	kötü	1,96018	0,000*
	çok iyi	orta	0,70524	0,000*
SQA	orta	kötü	1,23739	0,000*
	iyi	kötü	1,86799	0,000*
	iyi	orta	0,63059	0,000*
	çok iyi	kötü	1,94229	0,000*
	çok iyi	orta	0,7049	0,000*

3.2.17. Cinsiyet Değişkenine Göre SERVQUAL Skorlarının Değerlendirilmesi

Cinsiyet değişkenine göre SERVQUAL skorlarının değişip değişmediğini belirlemek için yapılan t-testi sonuçları Tablo-3.28’de verilmiştir. Tablo-3.28’de görüldüğü gibi, SERVQUAL skorları açısından kadın ve erkek müşterilerin ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark bulunmamaktadır. Buna göre kadın ve erkek müşterilerin hizmet kalitesine yönelik algıları arasında bir fark olmadığı söylenebilir.

Tablo-3.28: Cinsiyet Değişkenine Göre SERVQUAL Skorlarının Değişip Değişmediğinin Belirlenmesi İçin Yapılan t-testi

	cinsiyet	N	Ortalama Değer	Standart Sapma	T değer	Anlamlılık Düzeyi
sq1	Kadın	83	-,2380	,77391	1,611	0,109*
	Erkek	116	-,4246	,82766		
sq2	Kadın	84	-,0690	,67485	0,240	0,811*
	Erkek	115	-,0939	,75502		
sq3	Kadın	84	-,0446	,63431	-,160	0,873*
	Erkek	116	-,0216	1,20712		
sq4	Kadın	83	-,0663	,54812	1,915	0,57*
	Erkek	116	-,2284	,61641		
sq5	Kadın	83	-,0530	,70751	2,279	0,24*
	Erkek	116	-,3069	,81951		
SQESIT	Kadın	83	-,0924	,51074	1,738	0,84*
	Erkek	115	-,2343	,60394		
SQA	Kadın	83	-,0898	,51744	2,070	0,40*
	Erkek	114	-,2616	,61378		

*p<0,05 **p>0,05

SONUÇ VE ÖNERİLER

Hizmetin doğasında var olan ve hizmeti somut mallardan ayıran bir takım özelliklere sahip olması hizmetin kalitesini ölçme konusunda zorluk yaratmaktadır. Rakiplerine karşı stratejik rekabet avantajı kazanmak için büyük bir öneme sahip olan kaliteli hizmet üretimini sağlamak amacıyla işletmelerin, müşteri beklentilerini ve müşterilerin işletmenin hizmet performansını nasıl değerlendirdiklerini bilmeleri gerekmektedir. Bu bilgilere dayanarak sunulan hizmete ilişkin eksiklikler giderilebilecek ve hizmet kalitesini sağlamak amacıyla müşteri beklentilerini karşılayabilecek stratejiler geliştirilebilecektir.

Bu nedenlerle bu tez çalışmasında Adıyaman ilindeki 3 ve 4 yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinde SERVQUAL ölçeği kullanılarak otellerin yiyecek-içecek bölümlerinin algılanan hizmet kalitesi düzeyleri ölçülmüştür. Araştırmanın sonuçları otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinde hizmet kalitesinin ölçülmesinde SERVQUAL ölçeğinin kullanılmasının güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Araştırma sonuçlarında, müşterilerin bakış açısı ile hizmet kalitesi boyutlarından hangisinin en önemli hangisinin en az önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ise; otel işletmeleri içersindeki yiyecek-içecek bölümlerinin algılanan hizmet kalitesi düzeylerinin bağımsız değişkenler açısından değişiklik gösterdiğinin belirlenmesidir.

Uygulanan anket sonuçlarına göre Adıyaman'a gelen müşterilerin büyük bir bölümünü orta yaş grubu insanların oluşturduğunu söyleyebiliriz. Araştırmaya katılan müşterilerin gelir durumlarına bakıldığında katılımcıların daha çok orta gelir düzeyine sahip insanların Adıyaman ilinin turist potansiyelini oluşturduğunu göstermektedir. Bu bulgulara bakıldığında Adıyaman ilindeki otellerin yiyecek-içecek bölümlerini orta yaş grubu ve orta gelir grubu müşterilere hitap edecek şekilde düzenlemeleri gerektiği sonucuna varabiliriz.

Araştırmada otellerin yiyecek-içecek bölümlerinin boyutlar bazında, eşit ağırlıklı ve ağırlıklı SERVQUAL skorlarının negatif olduğu belirlenmiştir. Bu

sonuca göre Adıyaman’da bulunan otellerin yiyecek-içecek bölümlerinin müşteri beklentilerini karşılayamadıkları söylenebilir. Diğer bir ifadeyle otellerin yiyecek-içecek bölümlerinde sunulan hizmetlere yönelik müşterilerin kalite algısının düşük olduğu söylenebilir. Otellerin eşit ağırlıklı ve ağırlıklı SERVQUAL skorlarının bilinmesi otellerin genel hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde büyük rol oynayacaktır. Otel yöneticileri eşit ağırlıklı ve ağırlıklı SERVQUAL skorlarını ve otelin boyutlar bazında SERVQUAL skorlarını dönem dönem takip ederek otelin genel hizmetindeki durumu takip edebilir eksikliklerin giderilmesi için önlemler alabilirler. Yine bu sonuçlar doğrultusunda yöneticilerin müşteri beklenti ve algılamaları arasındaki farkın kapatılması, müşteri beklentilerinin karşılanması ya da aşılması yönünde bir çaba içinde olmaları pazarlama bakış açısıyla otelin rekabet üstünlüğünü artıracaktır. Mümkün ise otelin mevcut kalite skorlarını rakip otellerin kalite skorlarıyla karşılaştırmaları hizmetlerin yeniden gözden geçirilmesi açısından fayda sağlayacaktır.

Araştırmada elde edilen önemli bulgulardan biriside müşterilerin bakış açısı ile hizmet kalitesi boyutlarının önem derecelerinin tespit edilmesidir. Uygulanan anketin sonuçlarına göre Adıyaman ilindeki otellerin yiyecek-içecek bölümlerinde “fiziksel özellikler” ve “güven” boyutları müşteriler tarafından en önemli hizmet kalitesi boyutları olarak değerlendirilmiştir. Müşteriler yemek yedikleri ortama, çalışanların dış görünüşüne, hizmete eşlik eden malzemelerin görselliğine dikkat etmektedirler. Güven duygusu ise otel çalışanlarının bilgili ve nazik olduğunu göstermektedir. Bu sonuca bakıldığında müşterilerin, otellerin yiyecek-içecek bölümlerinde ilk olarak görselliğe (fiziksel özellik) daha sonrada güven duygusuna önem verdikleri görülmektedir. Otel restoranlarının fiziksel olanaklarının ve görsel çekiciliğinin yükseltilmesi, ekipman ve donanımının otel yöneticileri tarafından iyileştirilmesi “fiziksel özellikler” boyutuna yönelik hizmet kalitesi düzeyini ya da müşterilerin kalite algısını yükseltecektir. Diğer bir taraftan personelin seçimine zen gösterilmesi, servis personelinin mesleki bilgilerinin yüksek olması, müşteri ilişkilerinin güçlü olması da “güven” boyutuna yönelik müşterilerin kalite algısını yükseltecektir.

Bu çalışmada müşteriler tarafından en az önemli bulunan hizmet kalitesi boyutları ise “empati” ve “isteklilik” boyutlarıdır. Otel çalışanlarının kendilerini müşterilerin yerine koyup müşterilere özel ilgi göstermesi anlamına gelen “empati” boyutu en az öneme sahip hizmet kalitesi boyutu olarak belirlenmiştir. Elbette “empati” ve “isteklilik” boyutları hizmet kalitesinin ölçülebilmesi için gerekli 5 önemli boyuttan ikisidir bu boyutların önemsiz olduğu görüşüne varamayız sadece bizim çalışmamız için boyutlar önem derecesine göre sıralandığında diğer boyutlara oranla daha az önemli olarak çıkmıştır. Hizmet kalitesinin artırılması için “empati” ve “isteklilik” boyutları da göz ardı edilmemeli fakat otel yöneticileri kalite iyileştirme çalışmaları içerisinde “empati” ve “isteklilik” boyutlarından önce “fiziksel özellikler” ve “güven” boyutundaki iyileştirmeye önem vermeleri daha iyi olacaktır. Maliyetlerin düşürülmesi açısından kalite skorlarının değerlendirilmesi fayda sağlayacaktır. Çalışmamızda olduğu gibi beklenti ve algı arasındaki farkın en az olduğu “empati” ve “isteklilik” boyutu doğrultusunda yatırımların yoğunlaştırılması yerine beklenti ve algı arasındaki farkın yüksek olduğu “fiziksel özellikler” ve “güven” boyutlarında iyileştirmeler yapılarak yapılacak gereksiz yatırımlar engellenip maliyetler düşürülebilir.

Yapılan anket sonucunda elde edilen diğer önemli bir bulgu da, algılanan hizmet kalitesi düzeylerinin bağımsız değişkenler açısından nasıl değiştiğinin belirlenmesidir. Veri analizi sonucunda bu konuyla ilgili bulgular şu şekilde karşımıza çıkmaktadır:

- Farklı gelir düzeylerinde bulunan müşterilerin beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın en yüksek olduğu “empati” boyutu açısından 1001-1500TL gelir düzeyinde olanlarla 2001-2500TL ve 2500TL ve üzeri geliri olanlar arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark bulunmaktadır. Yine gelir düzeyi 1501-2000TL olanlarla 2001-2500TL ve 2501TL ve üzeri olanlar arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark bulunmaktadır. 1001-1500TL gelir düzeyinde bulunan müşterilerin 2001-2500TL ve 2501TL ve üzeri gelir düzeyinde bulunan müşterilere göre hizmet kalitesini daha yüksek algıladıkları, 15001-2000TL gelir düzeyinde bulunanların ise 2001-2500TL

ve 2501TL ve üzeri gelir düzeyinde bulunan müşterilere göre hizmet kalitesini daha yüksek algıladıkları tespit edilmiştir. “Empati” boyutu açısından otel yöneticilerinin özellikle gelir düzeyi yüksek müşterilere kişisel ilgi göstererek, kendilerini onların yerine koyarak bu müşteri grubuna özel ilgi göstermeleri “empati” boyutu açısından gelir düzeyi yüksek müşterilerin algılamalarını olumlu yönde değiştirecek kaliteye olan düşük algıyı ortadan kaldıracaktır.

- Farklı eğitim düzeylerine sahip müşterilerin ortalamaları arasında “fiziksel özellikler”, “güven” ve “empati” boyutları açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark bulunmaktadır. İlköğretim mezunlarının önlisans-lisans mezunlarına göre verilen hizmeti daha kaliteli algıladıkları, lise ve dengi okul mezunlarının yüksek lisans mezunlarına göre hizmeti daha kaliteli algıladıkları görülmektedir. Bu bulgular ışığında otel yöneticilerinin yüksek eğitim düzeyindeki müşterilerin hizmet kalitesine yönelik algılamalarını yükseltmek için özel bir çalışma yapmaları faydalı olacaktır.
- Yaş gurupları açısından SERVQUAL skorları incelendiğinde farklı yaş guruplarında bulunan müşterilerin ortalamaları arasında “fiziksel özellikler” boyutu açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark olduğu görülmektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlardan bir tanesi 38-47 yaş aralığında bulunanların 18-27 yaş aralığında bulunanlara göre verilen hizmeti daha kaliteli algıladıkları görülmektedir. Genç müşteriler için “fiziksel özellikler” boyutu açısından yöneticilerin hizmet kalitesini yükseltmek için yapacakları çalışmalar fayda sağlayacaktır.
- Konakladıkları süre boyunca problem yaşayan ve yaşamayan müşteriler açısından “empati” boyutu açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark bulunmaktadır. Konakladıkları süre içersinde restoran hizmetlerinden problem yaşamamış olan müşterilerin hizmet kalitesini problem yaşayan müşterilere oranla daha yüksek seviyede algıladıkları görülmüştür. Bu durum en çok dikkat edilmesi gereken sonuçlardan biri olarak görülmektedir. Bu

sonuca dayanarak problem yaşayan bir müşterinin, yiyecek-içecek kalitesi ne kadar yüksek olursa olsun genel düşüncesinin olumsuz olacağı görüşü ortaya çıkmaktadır. Otel yöneticileri problemleri henüz ortaya çıkmadan önleyici faaliyetler içinde bulunmaları, ya da ortaya çıkan problemleri müşterileri tatmin edecek şekilde problem çözme tekniklerini kullanarak çözmeleri ve sorunların takipçisi olmaları hizmet kalitesine yönelik müşteri algılamalarını olumlu yönde etkileyecektir.

- Otellerin genel hizmet kalitesini değerlendiren müşterilerin ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark bulunmaktadır. Hizmet kalitesini olumlu değerlendiren müşterilerin kalite skorlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile otel işletmesinin yiyecek-içecek bölümünün sunduğu hizmetin kalitesine yönelik olumlu değerlendirme yapan müşterilerin algılanan hizmet kalitesi düzeyinin, daha az olumlu, olumsuz ya da daha çok olumsuz değerlendirme yapan müşterilere göre yüksek olduğu görülmektedir.
- SERVQUAL skorları açısından kadın ve erkek müşterilerin ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark olmadığı belirlenmiştir. Cinsiyet değişkeninin bu çalışma açısından hizmet kalitesi algısı üzerinde önemli bir fark yaratmadığı dolayısıyla bu konuda yöneticilerin çaba içersinde olmaları yerine farklılık yaratan diğer bağımsız değişkenler üzerinde durmaları daha faydalı olacaktır.

Otel işletmeleri hizmet işletmeleri oldukları için müşteri ile ilişkiler göz ardı edilemeyecek kadar öneme sahiptir. Çünkü müşteriler diğer hizmet işletmelerinde olduğu gibi otele adım attıkları andan itibaren otel çalışanları ile iletişim içinde bulunmaktadırlar. Çalışanlar tarafından müşteriler ile yakın ve içten ilişkilerin kurulması müşterilerin söz konusu otel işletmesini tercih etmelerinde çok önemli bir role sahiptir. Bu nedenle hizmet kalitesini yükseltmenin yollarından biri çalışanların iyi seçilmesinden geçmektedir ve bu doğrultuda iletişim becerileri kuvvetli bir takım oluşturulmalıdır. Gerekli bilgiye ve uzmanlığa sahip olmaları için personelin sürekli

eğitimine önem verilmelidir. Bunun yanı sıra hizmeti sunan personelin motivasyonunun, müşteri ile iletişimine anlamlı katkılarda bulunacağı da göz ardı edilmemeli ve motivasyona önem verilmelidir. Çalışanlar için en iyi olanaklar sunulmalı ve oteli sanki kendi işletmeleri gibi benimsemeleri sağlanmalıdır.

Bu çalışmada üzerinde çalışma yaptığımız dört otelin hizmet kalitelerinin skorlarının birbirleriyle karşılaştırılmaları zaman kısıtlılığı nedeniyle yapılamamıştır. Bu konuyla ilgili çalışma yapmak isteyen araştırmacılar otellerin skorlarını birbirleriyle karşılaştırmaları faydalı sonuçlar üretecektir. Kalite skorlarının istatistiki karşılaştırılmaları otellerin rekabet durumları açısından fayda sağlayacaktır. Araştırmanın daha büyük bir örneklem üzerinde farklı ildeki oteller ile farklı büyüklükteki ve yönetim yapısındaki oteller için de yapılması faydalı olacaktır.

KAYNAKLAR

AKBABA, Atilla, Muammer Mesci, “Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Sorun Yaşanabilecek Alanların Belirlenmesi: Antalya Belek Bölgesinde Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi İdari Bilimler Dergisi**,2007, Cilt:9 Sayı:12 s.33-50.

AKBAYRAK, Emre Hasan, “ Orta Doğu Teknik üniversitesi Kütüphanesi’nde Hizmet Kalitesi Ölçümü” **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005.

AKTAŞ, Ahmet, **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Antalya, 2002.

ATAY, M. Serdar, Hilal Yücel, **Turizm İşletmelerinde Kombine Hizmet Muhasebesi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006.

AVCI, Umut, Ali Sayılır, **Hizmet Kalitesi Çerçevesinde Çalışanların Rolüne ve Yeterliliklerine İlişkin karşılaştırmalı Bir İnceleme**, Ticaret ve Turizm Eğitim fakültesi Dergisi, 2006 Sayı: 1 s.121-138

AYDEMİR, Fazıla, “Otellerde Yiyecek ve İçecek Hizmetleri”, **Gastronomi Dergisi**, Sayı:18, 1996, s.40.-44

AYMANKUY, Şimal Yakut, “Konaklama İşletmelerinde Sendikaların Hizmet Kalitesine Etkileri” **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü dergisi**, Cilt:8, Sayı: 14, 2005, s.1-22.

BAŞER, Gözde Gül, “Yiyecek ve İçecek Hizmet İşletmelerinde Maliyet Analizi ve Fiyatlandırma Yöntemlerinin Belirlenmesi: Antalya Yöresi Araştırması”, **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 1995

BARDI, James A., **Hotel Front Office Management**, John Wiley & Sons, Canada, 2007.

BATMAN, Orhan, **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, Değişim yayınları, Adapazarı, 1999.

BİÇİCİ, Fırat, Murat Hançer, “Kuşadası ve Didim’deki Üniversite Öğrencilerinin Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Sunulan Hizmetlerle İlgili Beklentileri ve Bu Hizmetlerin Kalite Ölçümü, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:10, Sayı:3, 2008, s.49-67.

BOLAT, Oya İnci, **Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci**, 2006, Cil:9, Sayı:15, s.108-126.

BULGAN, Uğur, Gültekin Gürdal, “Hizmet Kalitesi Ölçülebilir mi”, **Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlaması 22-24 Eylül, Kadir Has Üniversitesi İstanbul. ÜNAK 2005**, S.240-259.

BULGAN, Gülay, H.Hüseyin Soybalı, “Antalya Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Düşük Sezonda Konaklayan Alman Müşterilerin Hizmet Beklentilerinin ve Memnuniyet Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, **Journal of yasir University**, Cilt: 21, Sayı: 6, 2011, s.3572-3597.

BÜLBÜL, Hasan, Ömür Demirer, “Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri Servqual ve Servperf’in Karşılaştırmalı Analizi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 20, s.181-198

CAN, Halil, Semih Güner, **Turizm Hukuku Mevzuatı**, Ankara, Adım Yayıncılık

ÇAM, Mustafa, “Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolünün Önemi ve Akdeniz Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Anket Çalışması”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü dergisi**, 2009, Cilt 6, Sayı 11, sayfa: 503-524

ÇİÇEK, Recep, İsmail Can Doğan, “Müşteri Memnuniyetinin Artırılmasında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: Niğde İli Örneği”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009. Cilt: 11, Sayı: 1. S.199-217.

DEMİR, Müge, “Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Alan Araştırması: Bartın İli Örneği”, **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2006.

DEVEBAKAN Nevzat, “Sağlık İşletmelerinde Kalite ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2001.

DUMAN, Teoman, Pınar Aydoğan, Göknıl Nur Koçak, “Havayolu Taşımacılığı Hizmetlerinde Hizmet Kalitesi, Hizmet Değeri, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati İlişkileri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007, Cilt:9, Sayı:1, S. 151-177.

ELEREN, Ali, Çetin Bektaş, A.Şahin Görmüş, “Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Yöntemi İle Ölçülmesi ve Hazır Yemek İşletmesinde Bir Uygulama”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi**, 2007, Cilt:44 Sayı: 514 s.75-88.

ELMACIOĞLU, Funda, “Hızlı Hazır Yemek Sisteminde (Fast Food) Önceliklerin Belirlenmesi”, **Beslenme ve Diyet Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1, 1996. s.30-34

EMEKSİZ, Murat, Medet Yolal, **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.

EMİR, Oktay, Gonca Kılıç, Elbeyi Pelit, “Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 3, 2010, s.291-310.

ERCAN, İlker, Bülent Ediz, İsmet Kan, “Hastaların Sosyo-Ekonomik Durumlarına Göre Sağlık Hizmetlerinden Memnuniyetlerinin İncelenmesi”, **Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi, Biyoistatistik AD, Bursa**, Cilt: 11, Sayı: 3, 2004, S.161-167.

ERDEM, Barış, “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi”, **Balıkesir üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:7, Sayı: 11, 2006, s.35-54.

EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2008.

ERGUN, Ülkü, Seçkin Gönen, “Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümünde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Uygulama”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, 2008.

EROĞLU, Erhan, “**Yükseköğretimde Hizmet Kalitesi**”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

FİLİZ, Zeynep, Fatih Çemrek, “Tüketici Memnuniyeti Analizi ve Gıda (Fast Food) Sektöründe Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 10, Sayı:1, 2008, s.59-84.

FİLİZ, Zeynep, Veysel Yılmaz, “Belediyelerde Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi İle Ölçümü: Eskişehir Belediyelerinde Bir Uygulama”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2010, Cilt: 10 Sayı:3, S:59-76

GEE, Chuck Yim, **International Hotels Development and Management**, AH&LA Michigan, 2008.

GHOBADİAN, Abby, Simon Speller, Mathew Jones, “Service Quality – Concepts and Models”, **The International Journal of Quality & Reliability Management**, 1994, Cilt: 11, Sayı: 9, s. 43-66.

GÖKDENİZ, Ayhan, Yakup Dinç, **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Operasyonları ve Yönetimi**, Detay yayıncılık, Ankara, 2003.

GÜLER, Sibel, “İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel Restoranlarının Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”, **Anadolu Üniversitesi Yayınları**, Eskişehir, 2005.

GÜRBÜZ, Esen, Arzum Büyükkelik, Mutlu Yüksel Avcılar, Murat Toksarı, “Algılanan Hizmet Kalitesinin Tatmin ve Davranışsal Niyet Üzerine Etkisi: Niğde İlindeki Süpermarketler Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, 2008, s.785-812.

GÜREL, Mehmet, Gülol Gürel, **Servis ve Bar**, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul 2003.

HACİEFENDİOĞLU, Şenol, Ümit Koç, “Hizmet Kalitesi Algılamalarının Müşteri Bağlılığına Etkisi ve Fast Food Sektöründe Bir Araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,2009, Cilt: 18, Sayı: 2, s.146-167.

HANÇER, Murat, “Konaklama Endüstrisinde Müşteri Sadakati: Anlam, Önem, Etki ve Sonuçlar” **Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, 2003, s.39-47

ISMAIL, Ahmed, **Front Office Operations and management**, Delmar Change Learning, New York, 2002.

JOSEPH, Cronin, J.Joseph, Taylor Steven A. (1992), “SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance Based and Perceptions Minus Measurement of Service Quality,” **Journal of Marketing**, Cilt. 58, Sayı:3, s.135141.

KANTEN, Selahattin, Pelin Kanten, “Hat Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarındaki Performansı ile İlişkili Etkenler: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitü Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 63, 2009, S.119-140,

KASAVANA, Michale L., Richard M. Brooks, **Managing Front Office Operations**, AH&LA, Michigan, 2009.

KAPPA, Margaret M., Aleta Nitschke, Patricia B. Schappert, **Housekeeping Management**,AH&LA, Michigan, 1997.

KIDAK, Levent B., Mehmet Aksaraylı, “Yatan Hasta Memnuniyetinin Değerlendirilmesi ve İzlenmesi: Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 3, 2008, s.87-122.

KILIÇ, Burhan, Ali Eleren, “Termal Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2010, Cilt:15, Sayı:3, s.119-142.

KILIÇ, Burhan, Ali Eleren, “Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Literatür Araştırması”, **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1,2009, s.91-118.

KINGIR, Said, “Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetsel Sorunlar”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2006, Sayı: 15, s.457-481.

KITCHAROEN, Krisana, “The Importance-Performance Analysis of Service Quality in Administrative Departments of Private Universities in Thailand”, **ABAC Journal**, Cilt:24, Sayı:3,2004, s.20-46.

KOÇAK, Nilüfer, **Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi**, Detay yayıncılık, Ankara, 2009.

KOÇBEK, Aysel Defne, “Yiyecek İçecek Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti: Etnik Restoranlara Yönelik Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2005.

KOTLER, Philip, Kevin Lane Keller, **Marketing Management**, 13th Edition, Printice hall, 2008.

KOZAK, Meryem Akoğlan, A. Celil Çakıcı, Murat Azaltun, Alptekin Sökmen, Mehmet Sarıışık, B. Cevdet Çetinsöz, **Otel İşletmeciliği**, Detay Yayıncılı, Ankara, 2008.

KÖROĞLU, Çağrı, Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Muhasebeleştirilmesi”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007.

LOVERLOCK, H. Chiristopher, **Services Marketing**, Prentice Hall, New Jersey 1996.

MAVİŞ, Fermani, **Yiyecek-İçecek Hizmetleri**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir 2002.

MAVİŞ, Fermani, **Otel Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.

MEDLİK, S., **Otel İşletmeciliği**, Çev. Ömer M. Let, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Yayıncılık, Bursa 1997.

MURAT, Güven, Nermin Çelik, “Analitik Hiyerarşi Süreci Yönetimi İle Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:3, Sayı: 6, 2007, s.1-20.

NITSCHKE, Aleta A., William D. Frye, **Managing Housekeeping Operations**, AH&LA, Michigan, 2008.

OKUMUŞ, Abdullah, Hilal Asil, “Havayolu Taşımacılığında Yerli ve Yabancı Yolcuların Memnuniyet Düzeylerine Göre Beklentilerinin İncelenmesi, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, 2007, s.152-175.

OLALI, Hasan, Meral Korzay, **Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**, Beta yayım, İstanbul, 1993.

ORAL, Saime, **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.

ÖNCÜ, Akif, Kahraman Çatı, Gülçin Özbay, “Hızlı Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Tercihinde Etkili Olan Faktörler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, 2007, s.317-336.

ÖZDEMİR, Bahattin Özdemir, Aylin Aktaş, Volkan Altındatş, “Turizm ve Otelcilik Eğitimi Görmekte Olan Lisans Düzeyindeki Yiyecek-İçecek Bölümüne Yönelik Tutumlar”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, 2005, S.46-58.

ÖZNALBANT, Zehra, **Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü ve Bir Uygulama**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını, 2010.

ÖZTÜRK, Yüksek, Kadir Seyhan, “Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Arttırılması İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2005, Yıl 1, s.121-140

PARASURAMAN, A., Valerie Zeithamel, Leonard L. Berry, 1985, “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, **Journal of Marketing**”, 1985, Cilt:49 s.48-49

PARASURAMAN, A., Valarie Zeithaml, Leonard L. Berry, “SEVQUAL: A Multiple İtem Scale for Measurin Consumer Perceptions of Service Quality”, **Journal of Retailing**, 1988, Cilt 64, Sayı: 1 s.12-40.

RESMÎ Gazete, **Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik**, M: 43, Resmi Gazete No: 25852, Gazete Karar Sayısı: 2005/8948., Ankara, 21 Haziran 2005.

RESTAURANT Industry Operations Report 2010 Edition. National Restaurant Association .s.4.

SAAT, Mesiha, “Kavramsal Hizmet Modeli ve Hizmet Kalitesini Ölçme Aracı Olarak Servqual Analizi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 99 Sayı: 3, s.107-118

SÖKMEN, Alptekin, **Konaklama ve Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Servis Tekniği ve Uygulamaları**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.

ŞENER, Burhan, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.

TAVMERGEN, İge Pınar, **Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2002.

TAYFUR, Ahmet, Derya Kara, “Müşterilerin Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:21, 2007, s.272-292.

TUNÇSİPER, Bedriye, Mehmet Oğuzhan İlban. “Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmelerinin Pazarlama Sorunları: Balıkesir İlinde Bir Alan Araştırması”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2006, s.225-244.

TÜRK, Zeynep, “Denetim Firmalarının Sunduğu Hizmet Kalitesi, Müşteri Tatmini ve Sadakati: Servperf Ölçeği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 1, 2009, s.399-416.

TÜTÜNCÜ, Özkan, **Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri**, Detay yayıncılık, Ankara, 2009.

USAL, Alparslan, Osman Avşar Kurgun, **Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.

USTA, Resul, Salih Memiş, “Hizmet Kalitesi ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişki üzerine Müşteri Tatmininin Aracılık Etkisi” **Atatürk üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler dergisi**, Cilt:23, Sayı: 4, 2009, s.87-108.

USTASÜLEYMAN, Talha, “Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi: Ahs-Topsis Yönetimi”, **Bankacılar Dergisi**, 2009, Sayı:69, s.33-43

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

ÜSTÜN, Ayşe, “Bilgi Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ve Verimlilik” **Türk Kütüphaneciliği Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 1, 1998, s.8-20.

WALKER, John R., **Exploring The Hospitality Industry**, Pearson Printice Hall, New Jersey, 2008.

WALKER, John, R., **Introduction to Hospitality**, Pearson Hall, New jersey, 2009.

WEISSINGER Suzanne Stewart, **Hotel/Motel Operations**, Delmar Change Learning, New York, 2000.

YILMAZ, Yaşar, **Otel ve Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Ziyafet Organizasyonu ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara 2007.

YILDIRIM Hasan, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2002.

YENİPİNAR, Uysal, “Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:7, Sayı:3, 2005 s.148-176

<http://www.maliye.gov.tr/kalite/MTKY/yanmenu/sozluk.htm> (13.06.2011)

<http://www.kalder.org.tr/%5Cdownload%5C/SAGLIK%20ISLETMELERINDE%20AHK%20VE%20OLCUMU.pdf>, Nevzat Devedbakan, **Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesi ve Ölçümü**, 2005. (10.03.2011)