

# HİZMET KALİTESİNE İLİŞKİN BEKLENTİ VE ALGILAR ARASINDAKİ FARKIN NEDENLERİ<sup>1</sup>

İbrahim YILMAZ<sup>2</sup>

## ÖZET

*Bu çalışmada müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin beklentileri ile algulamaları arasındaki farkın temel ve alt nedenleri incelenmektedir. Söz konusu nedenler, Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985) tarafından geliştirilen Hizmet Kalitesi Fark Modeli'nde ele alınmaktadır. Hizmet Kalitesi Fark Modeli'ne göre müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin beklenti ve algulamaları arasındaki fark (Fark 5), hizmet işletmelerinin kontrol altında tutabileceği dört temel farktan/nedenden kaynaklanmaktadır. İlk fark (Fark 1), işletmenin, müşterilerin beklentilerini doğru belirleyememesinden, ikinci fark (Fark 2), işletmenin, müşteri beklentilerini hizmet standartlarına/özelliklerine dönüştürememesinden kaynaklanmaktadır. Üçüncü fark (Fark 3), işletmenin, doğru belirlenen hizmet standartlarına uygun hizmet verememesinden ve dördüncü fark (Fark 4) da işletmenin, vaat ettiği hizmetleri yerine getirememesinden dolayı ortaya çıkmaktadır. Yine aynı araştırmacılarca (Zeithaml, Berry ve Parasuraman, 1988) geliştirilen Genişletilmiş Hizmet Kalitesi Modeli'nde ise daha geniş bir bakış açısıyla, bu dört farkın ortaya çıkmasına yol açan alt nedenler üzerinde durulmuştur. Ayrıca, söz konusu nedenlerin önlenmesine ya da azaltılmasına yönelik önerilerde bulunulmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Hizmet Kalitesi, Hizmet Kalitesi Fark Modeli, Genişletilmiş Hizmet Kalitesi Modeli, SERVQUAL Ölçeği.

## REASONS FOR THE GAP BETWEEN SERVICE QUALITY EXPECTATIONS AND PERCEPTIONS OF CUSTOMERS

### ABSTRACT

*In this study, the basic and sub-reasons that cause gaps between customers' expectations and perceptions regarding the service quality are analyzed. These reasons are discussed in the Service Quality Gap Model developed by Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985). According to the Service Quality Gap Model, gap between customers' service quality expectations and perceptions (Gap 5) stem from four basic gaps/reasons that may be under the control of the business. The first gap (Gap 1) stems from the fact that business cannot determine the customers' expectations correctly, the reason of second gap (Gap 2) is that business cannot convert customer expectations to service standards/specifications. The third gap (Gap 3) arises because business cannot provide the designated service standards, and the fourth gap (Gap 4) comes from the fact that business cannot fulfil the promised services. With a broader perspective, it focuses on the sub-reasons of the emergence of the four gaps in the Extended Service Quality Model developed by the same researchers (Zeithaml, Berry and Parasuraman, 1988). Also, suggestions have been made to reduce or prevent these reasons in the Model.*

<sup>1</sup> Bu çalışma, yukarıda bahsedilen iki Model'e dayalı 2012 yılında yapılmış bir literatür incelemesidir.

<sup>2</sup> İbrahim YILMAZ, Yrd.Doç. Dr., Nevşehir Üniversitesi, Turizm Fakültesi.

**Keywords:** *Service Quality, Service Quality Gap Model, Extended Service Quality Model, SERVQUAL Instrument.*

## 1. GİRİŞ

Hizmet kalitesi kavramı benzer şekillerde tanımlanmakta ve hizmetin kalite düzeyine yönelik değerlendirme, hizmete ilişkin beklentiler ile algılamalar arasındaki farka göre yapılmaktadır. Örneğin; Grönroos (1984), algılanan hizmet kalitesinin, müşterilerin hizmet sağlayıcıdan beklentileri ile sağlayıcının kendilerine sunduğu hizmet arasındaki kıyaslamadan oluştuğuna işaret etmektedir. Hizmet kalitesi konusunda çok sayıda araştırma yapan Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1988) hizmet kalitesini, işletmenin müşteri beklentilerini karşılama veya bu beklentileri aşma yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır. Aynı araştırmacılar Zeithaml, Parasuraman ve Berry (1990) hizmet kalitesini, müşteri beklentileri ile algılamaları arasındaki fark olarak değerlendirmektedir. Ghobadian, Speller ve Jones (1994) de benzer şekilde, hizmet kalitesini sunulan hizmetlerin müşteri beklentilerini karşılama derecesi şeklinde ele almaktadır.

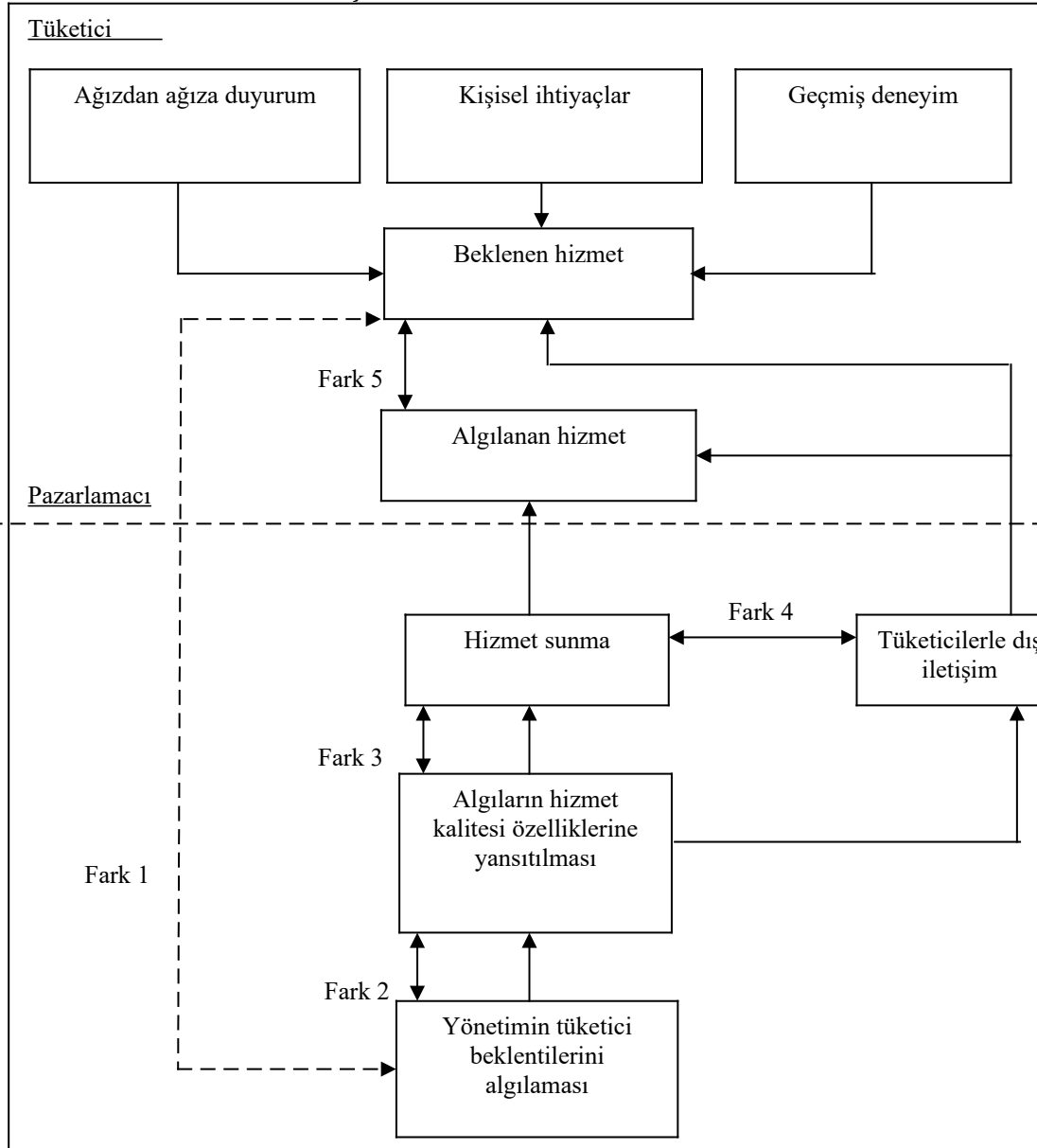
Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985), müşterilerin hizmetten beklentileri ile gerçekte aldıkları hizmet arasındaki farkları ortaya koyan bir Model (Hizmet Kalitesi Fark Modeli) geliştirmişlerdir. Model'e göre beklenen ve algılanan hizmet arasındaki farklar beşe ayrılmaktadır. Bu farklardan ilk dördü hizmet sunan işletme ile ilgilidir ve işletme tarafından kontrol edilebilir özellik taşımaktadır. Beşinci fark ise hizmetten faydalanan müşterinin kendisi ile ilgilidir ve söz konusu dört farkın fonksiyonudur (Dotchin ve Oakland, 1994:33; Douglas ve Connor, 2003:168). Zeithaml, Berry ve Parasuraman (1988) Hizmet Kalitesi Fark Modeli'ni daha geniş bir bakış açısıyla ele almışlar ve müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin beklentileri ile algılamaları arasında uyumsuzluğa neden olan farkların (dört farkın) da nedenlerini incelemişlerdir. Elde ettikleri sonuçları Genişletilmiş Hizmet Kalitesi Modeli olarak adlandırdıkları bir model üzerinde göstermişlerdir.

Bu çalışmada, yukarıda adı geçen iki model çerçevesinde müşteri beklentileri ile algılamaları arasındaki farkın (Fark 5) oluşmasına neden olan dört hizmet kalitesi yönetim farkı ve nedenleri ana hatlarıyla incelenmektedir. Ayrıca, bu farkların ortadan kaldırılmasına ya da azaltılmasına yönelik önlemler üzerinde durulmaktadır.

## 2. MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ İLE ALGILAMALARI ARASINDAKİ FARKIN (FARK 5) TEMEL VE ALT NEDENLERİ

Zeithaml ve arkadaşlarına (1988) göre, Hizmet Kalitesi Fark Modeli'nde (Şekil 1) ve Genişletilmiş Hizmet Kalitesi Modeli'nde (Şekil 2) yer verilen dört farkın büyüklüğünü ve yönünü etkileyen olası faktörlerin çoğu işletme çalışanlarının yönetilmesi için uygulanan iletişim ve kontrol süreçlerini kapsamaktadır. Diğer faktörler ise kaliteli hizmet sunumunu etkileyen bu süreçlerin sonuçları ile ilgilidir.

**Şekil 1. Hizmet Kalitesi Fark Modeli**



**Kaynak:** Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 4, s.44.

Algılanan hizmet kalitesi, Model'deki beşinci farkın büyüklüğüne ve yönüne bağlıdır. Aşağıdaki dört farkın oluşması sonucunda beşinci fark meydana gelmektedir. Dolayısıyla, bu fark sözü edilen dört farkın doğal sonucu ve fonksiyonudur. Müşterilerin hizmete ilişkin beklentileri (BH) algıladıkları hizmetten (AH) yüksek olursa ( $BH > AH$ ) algılanan hizmet kalitesi tatmin edici olmaz. Beklenen hizmetin algılanan hizmete eşit olması durumunda ( $BH = AH$ ) algılanan kalite tatmin edici olur. Algılanan hizmet beklenen hizmetten yüksek olursa ( $AH > BH$ ) algılanan kalite ideal olur (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985). Kısaca, beklentilerin algılamalardan çıkarılması sonucunda sıfır ve pozitif değerler elde ediliyorsa, hizmet kaliteli olarak nitelendirilmekte, değerlerin negatif çıkması durumunda ise hizmet kalitesiz olarak değerlendirilmektedir. Hizmet Kalitesi Fark Modeli ve özellikle de

Genişletilmiş Hizmet Kalitesi Modeli bir bakıma hizmet işletmelerinin kalitesiz hizmet vermelerine neden olan veya kaliteli hizmet vermelerini engelleyen nedenleri/farkları ortaya koymaktadır.

## 2.1. Műşteri Beklentileri ile Yönetimin Műşteri Beklentilerine İliřkin Algılaması Arasındaki Fark (Fark 1)

Hizmet işletmesi yöneticileri her zaman, tüketiciler açısından yüksek kaliteli hizmetin ne anlama geldiğini, hizmetin tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilmesi için hangi özellikleri taşıması gerektiğini ve yüksek kaliteli hizmet sunmak için söz konusu özellikler açısından nasıl bir performans gösterilmesi gerektiğini bilemeyebilir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry 1985:44; Zeithaml, Berry ve Parasuraman 1988:37). Dolayısıyla, yöneticiler müşterinin hizmetten gerçekte ne beklediği konusunda yanlış algılamalara sahip olabilirler. Bu farkın temel nedeni; pazara ya da müşteriye yeterince odaklanamamaktır. Çünkü; işletmede pazarlama departmanının bulunması pazara yeterince odaklanabilmenin garantisi değildir (Ghobadian, Speller ve Jones 1994:57). Birçok yönetici müşterilerden ve onlarla birebir iletişim içinde olan temas personelinin uzakta. Bu yöneticiler genellikle kişisel deneyimlerine ve gözlemlerine güvenerek müşteri beklentileri konusunda araştırma yapma gereği duymamakta ve maliyet, satış gibi faktörlere odaklandıkları için müşteriler açısından önemli olan diğer bazı faktörleri göz ardı etmektedirler.

Kuşluvan (1999); tüketici beklentilerinin bireysel ihtiyaç ve istekler, geçmiş deneyim, dışsal iletişim gibi kaynaklara bağlı olarak şekillenmesi nedeniyle, Model'deki bu farkın nedeninin, aynı zamanda işletme yönetiminin tüketici beklentilerinin hangi kaynaklara bağlı olarak oluştuğunu tam olarak anlayamaması olabileceğini belirtmektedir. Altan ve Atan (2004:23) ise, hizmet işletmelerinin ciddi sorunlar yaşamalarına yol açabilecek olan müşteri beklentilerinin algılanmasındaki eksikliği iki temel nedene bağlamaktadır. Bunlardan ilki, hizmet işletmelerinin tüketici beklentilerini öğrenmeye çalışma fikrini küçümsemesi ve bu konuda yeterince çaba göstermemesi; ikincisi ise, tüketici beklentilerinin işletme dışından bir gözlemci gibi bakılarak öğrenilmeye çalışılmamasıdır. Öte yandan, mallara göre hizmetler için daha az sayıda somut ve açıkça tanımlanmış özellik bulunduğundan müşteri beklentileri ile yönetimin bu beklentileri algılaması arasındaki fark hizmet işletmelerinde daha büyüktür (Zeithaml, Berry ve Parasuraman, 1988).

Genişletilmiş Hizmet Kalitesi Modeli'ne göre ise birinci fark yeterince pazarlama araştırması odaklı olmama, yukarıya doğru iletişimin yetersiz olması ve yönetim hiyerarşisindeki kademe sayısının fazla olması neticesinde ortaya çıkmaktadır (Zeithaml, Berry ve Parasuraman, 1988):

- **Yeterince Pazarlama Araştırması Odaklı Olmama:** Hizmet işletmeleri genellikle operasyonel fonksiyonların daha önemli olduğuna inanarak endüstri işletmelerine kıyasla pazarlamaya daha az önem vermektedir. Bu eğilim, tüketici ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılmasına yönelik çabaları azaltmaktadır. Hizmet işletmeleri pazarlama araştırması yapma bakımından da endüstri işletmelerinin gerisinde bulunmaktadır. Pazarlama araştırması tüketicilerin hizmetlere ilişkin beklenti ve algılamalarının anlaşılmasına yönelik temel araçlardan biri olduğundan, birinci farkın büyüklüğü büyük ölçüde yürütölen pazarlama araştırmasının yetersiz olmasına bağlıdır.
- **Yukarıya Doğru İletişim Eksikliği:** Birinci farkın ortaya çıkmasına neden olan faktörlerden biri de işletmedeki yukarıya doğru iletişimin yetersiz olmasıdır. Üst kademe

yöneticiler hizmetlere ilişkin müşteri beklentileri konusunda yeterli bilgiye sahip olmayabilirler. Ancak, müşteriler ile doğrudan etkileşim halinde olan personelin (temas personeli) bu konuda doğru bilgilere sahip olabileceği açıktır. Bu nedenle, yöneticilerin müşteri beklentilerine ilişkin doğru bilgilere sahip olması büyük ölçüde temas personeli ile olan iletişimlerine bağlıdır. Resmi ya da gayri resmi yollar ile sağlanan yukarıya doğru iletişim sayesinde yöneticiler temas personelinin müşteri beklentileri konusunda gerekli bilgileri alabilirler. Çünkü temas personeli müşterilere ilişkin en sağlıklı bilgilerin elde edilmesinde kullanılacak kaynakların başında gelmektedir. Öte yandan, özellikle bazı küçük ve yerel hizmet işletmelerinde sahip ya da yöneticiler hem personel hem de müşteriler ile sürekli bir iletişim içerisinde olabilecekleri için müşteri beklentilerine ilişkin birinci elden bilgilere sahip olabilirler. Büyük ölçekli hizmet işletmelerinde ise böyle bir olasılık çok daha azdır.

- **Yönetim Kademesi Sayısının Fazla Olması:** İşletmede yukarıya doğru iletişimin yetersiz olması yönetimdeki hiyerarşik kademe sayısının fazla olmasına bağlı olabilir. Yönetim kademeleri iki taraf arasındaki iletişimi engellemekte ve temas personeli üst kademede bulunan yöneticilere müşteri beklentileri konusunda gerekli bilgileri aktaramamaktadır. Bu durum, Genişletilmiş Hizmet Kalitesi Modeli'ndeki birinci farkın büyüklüğünü etkileyen önemli bir faktördür.

## 2.2. Yönetimin Müşteri Beklentilerine İlişkin Algılaması ile Bu Algılamayı Hizmet Kalitesi Özelliklerine (Standartlarına) Dönüştürebilmesi Arasındaki Fark (Fark 2)

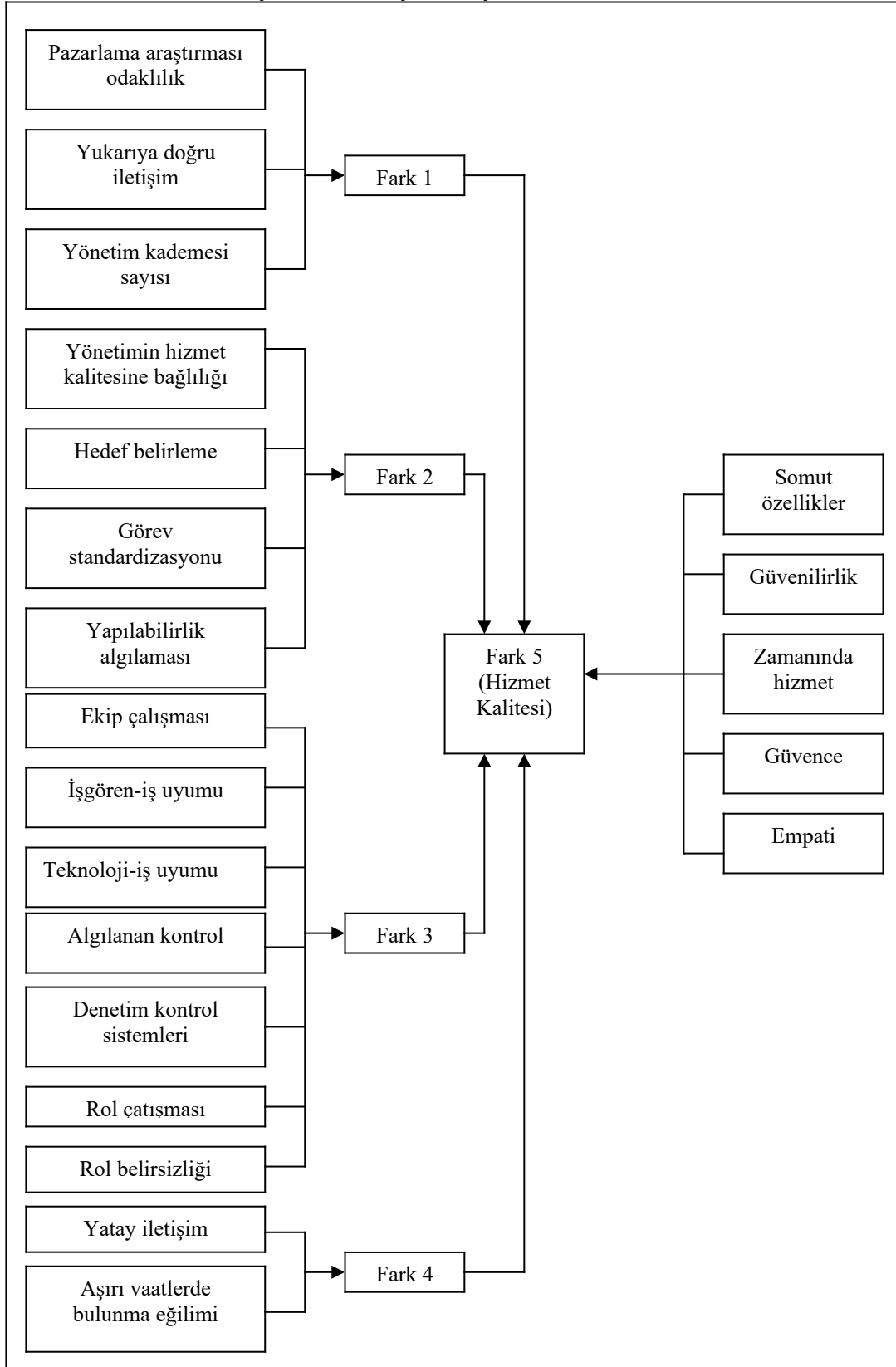
Hizmet işletmeleri yöneticileri çoğunlukla müşterilerin beklentilerini karşılama ve bu beklentilerin de üzerinde hizmet sağlamada zorluklar ile karşılaşmaktadırlar. Yönetim, müşteri beklentileri konusunda doğru algılamalara sahip olabilir. Ancak bu durum hizmet işletmesinin müşteri beklentilerine uygun hizmet vereceği anlamına gelmemektedir. Çünkü söz konusu algılamalar hizmet standartları haline dönüştürülmedikçe müşterilerin arzu ettiği kalite düzeyine ulaşmak zordur. Bu nedenle, müşteri beklentilerinin karşılanmasını sağlayacak hizmetlerin tasarlanması ve işletmenin sunduğu hizmetlere müşteri beklentilerine uygun özelliklerin (standartların) yansıtılması gerekmektedir.

Genişletilmiş Hizmet Kalitesi Modeli'ndeki ikinci farka neden olan temel faktörler yönetimin hizmet kalitesine ilgisizliği, hizmet kalitesine ilişkin hedeflerde belirsizlik, hizmet kalitesinin sağlanmasına yönelik görevlerdeki standardizasyon eksikliği, müşteri beklentilerine uygun hizmet sunulabileceği konusundaki imkânsızlık algılaması şeklinde sıralanabilir (Zeithaml, Berry ve Parasuraman, 1988):

- **Yönetimin Hizmet Kalitesine Gereken İlgiyi Göstermemesi:** Yönetimin hizmet kalitesine gereken önemi vermemesi ve kendini müşteri beklentilerine uygun kalitenin sağlanmasına adanması ikinci farkın oluşmasında önemli bir etkidir. Bu durum, yönetimin maliyet azaltma ve kârlılık gibi amaçları öncelikle gerçekleştirmeye çalışmasından kaynaklanmaktadır.
- **Hedef Belirsizliği:** Yönetimin hizmet kalitesine ilişkin somut hedefler belirleme konusunda isteksiz davranması ikinci farkın oluşmasında etkili olmaktadır. Oysa hedef belirleme, örgütsel performansı ve bireysel başarıyı arttırdığı gibi, işletmenin genel kontrolünü de kolaylaştırmaktadır. Yüksek kaliteli hizmet sunan işletmelerin genellikle hizmet kalitesine ilişkin resmi hedefler belirledikleri, bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığına

ilişkin periyodik ölçümler yaptıkları ve kalitenin aksayan yönlerine ilişkin gerekli tedbirleri aldıkları bilinmektedir.

**Şekil 2. Genişletilmiş Hizmet Kalitesi Modeli**



*Kaynak: Zeithaml, V. A., Berry, L. L. ve Parasuraman, A. (1988), "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality", Journal of Marketing, 52, s.46.*

- **Görev Standardizasyonunda Eksiklik:** Yönetimin müşteri beklentileri konusundaki algılamalarının hizmet kalitesi standartlarına dönüştürülmesi yapılacak iş ve görevlerin standardize edilmesi ya da rutin hale getirilmesi ile mümkündür. Hizmetlerin standardize edilmesi üç şekilde yapılabilmektedir. Birincisi; emek gücünün yerini büyük ölçüde teknolojinin almasıdır. İkincisi; hizmet sunma biçimlerinin iyileştirilmesi ve sonucusu da bu iki yöntemin bir arada kullanılmasıdır.
- **Müşteri Beklentilerinin Karşılanabileceğine İlişkin İmkânsızlık Algısı:** İşletme yönetiminin müşteri beklentilerinin karşılanamayacağı yönündeki olumsuz algılaması ikinci farkın ortaya çıkmasında rol oynayan bir diğer faktördür. Örneğin; yönetim, müşterilerin bir hizmeti kaliteli olarak değerlendirmeleri için hizmetin geciktirilmeden (zamanında) sunulması gerektiğinin farkında olabilir. Ancak, hizmetin bu koşula uygun olarak verilmesinin mümkün olmadığını düşünebilir. Bunun iki temel nedeni olabilir. İlki; belirli hizmetlerin yerine getirilebileceği süreleri önceden tahmin etmek zor olabilir. İkincisi; bu tip hizmetleri yerine getirebilecek nitelikte personel her zaman hazır olmayabilir.

### 2.3. Hizmetin Belirlenen Özellikleri (Standartları) ile Sunulan Gerçek Hizmet Arasındaki Fark (Fark 3)

Bu fark müşteri beklentilerine uygun olarak işletme yönetimince belirlenen hizmet kalitesi standartları ile bu standartların müşteriye sağlanması arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Bu farka "hizmet performansı farkı" da denilmektedir. Çünkü; bu fark hizmet personelinin yönetimin arzu ettiği kalite düzeyinde hizmet veremediği anlamına gelmektedir. Müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin algılamaları ile beklentileri arasında üçüncü farka neden faktörler ekip çalışması olmaması, personel-iş uyumunda eksiklik, teknoloji-iş uyumunun yetersizliği, personele yaptığı işlerle ilgili kontrol imkânı verilmemesi, personelin hizmet kalitesi ile ilgili performansının değerlendirilmesine yönelik denetim-kontrol sistemlerinin uygunsuzluğu ve yetersizliği, rol çatışması ve rol belirsizliği şeklinde ifade edilmektedir (Zeithaml, Berry ve Parasuraman, 1988):

- **Ekip Çalışması Olmaması:** Kaliteli hizmet vermek isteyen hizmet işletmeleri açısından ekip çalışması oldukça önemlidir. Ekip çalışması, personelin diğer personeli ve yöneticileri ekibin önemli üyeleri olarak görmelerini ve işbirliği içinde olmalarını gerektirmektedir. Bu sayede, personel ve yöneticiler ortak bir amaç çerçevesinde birlikte hareket etme imkanı yakalayabilmektedir. Ekip çalışması başarılı hizmet işletmelerinin ortak bir özelliği olarak dikkat çekmektedir.
- **Personel-İş Uyumu Yetersizliği:** Hizmetin belirlenen özellikleri ile gerçekte sunulan hizmet arasındaki farkın nedenlerinden biri de personelin işleriyle ilgili beceri ve yeteneklerinin işin gerekleri ile uyumlu olmamasıdır. Yöneticiler personel seçme ve işe alma sürecinde yeterince hassas davranmadığında işe alınan personelin işin gerektirdiği niteliklere uygun olmaması gibi bir sakınca ortaya çıkmaktadır. Örneğin; işe alınan ve müşteri ile etkileşim halinde olan temas personeli genellikle eğitim seviyesi düşük olan, en az ödemenin yapıldığı ve organizasyon şemasının en alt basamağında yer alan çalışan durumundadır. Bu nedenle, temas personeli zaman zaman müşteriye etkin hizmet verilmesi için gereken özeni ve dikkati gösterememektedir.

- **Teknoloji-İş Uyumu Eksikliği:** Yüksek kaliteli hizmet sunabilmek için personelin işiyle ilgili kullandığı araç ve teknolojinin uygun olması, ayrıca personelin söz konusu araç ve teknolojiyi nasıl kullanabileceğini bilmesi çok önemlidir. Bu koşulların sağlanması hizmet personelinin performansına olumlu şekilde yansımaktadır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte özellikle son yıllarda hizmet işletmelerinin hizmet sunumu sürecince teknolojiden daha fazla yararlandıkları bilinmektedir. Bu doğrultuda bilgisayarların, otomatik makinelerin ve teknoloji tabanlı araç-gereçlerin yaygın şekilde kullanılmaya başlandığı görülmektedir.
- **Personelin İşiyle İlgili Yeterince Kontrole Sahip Olmaması:** Özellikle temas personelinin yaptığı işle ilgili kontrole sahip olmaması ve inisiyatif kullanamaması müşterilere hizmet verirken esnek davranmasını sınırlandıran önemli bir faktördür. Hizmet işletmeleri çoğunlukla müşterilerine hızlı hizmet sunulmasına yönelik organize edilmekte ancak bu temas personeli için zor olabilmektedir. Çünkü temas personeli belirli bir hizmeti vermeden önce işletmedeki diğer kişi ya da bölümlerden onay almak durumunda kaldığından, müşteri beklentilerine uygun hizmet verme olasılığı azalabilmektedir.
- **Performans Değerlendirme Sistemlerindeki Eksiklik:** Temas personelinin performansı büyük ölçüde çıktı kontrol sistemleri olarak adlandırılan sistemler ile değerlendirilmektedir. Bu sistemler, temas personelinin performansının genellikle elde ettiği somut çıktılara (saat başı yaptığı satış miktarı gibi) göre ölçülmesine yönelik yazılı kayıtlara dayanmaktadır. Hizmet işletmelerinde bu sistemler temas personelinin kaliteli hizmet sunumuna ilişkin performansının ölçülmesinde uygun olmayabileceği gibi yetersiz de kalabilir. Örneğin; bir otel müşterisi kendisine zamanında ve hızlı hizmet verilmesini isteyebilir ancak aynı zamanda kendisine hizmet veren personelin güler yüzlülüğüne, nezaketine de aynı derecede önem verebilir. Bu nedenle, temas personelinin performansının ölçülmesine yönelik sistemlerin birtakım davranışsal faktörleri de dikkate alınması gerekmektedir.
- **Rol Çatışması:** Temas personeli işletme ile müşteriler arasındaki bağlantıyı teşkil ettiği için her iki tarafın taleplerini karşılamak durumundadır. Ancak, bazen işletmenin beklentileri ile müşterilerin beklentileri çatışmaktadır. Örneğin; bir otel işletmesi temas personelinin belirli bir zaman diliminde daha fazla sayıda müşteriye hizmet vermesini isteyebilir, ancak müşteriler kendilerine bireysel olarak daha fazla ilgi gösterilmesini bekleyebilirler. Bu durum, temas personelinin iki seçenek arasında kararsız kalmasına ve rol çatışması algılamasına yol açabilir. Öte yandan, hizmet işletmesi yöneticileri zaman zaman farkında olmadan aşırı evrak işleri vererek ya da gereksiz işletme içi engeller koyarak personelin rol çatışması yaşamasına neden olabilmektedir. Rol çatışması algılaması da temas personelinin olumsuz etkileyerek performansını azaltabilmektedir.
- **Rol Belirsizliği:** Personelin işini yapmak için gerekli bilgiye sahip olmaması rol belirsizliği yaşamasına neden olmaktadır. Eğer personel, yönetici ya da üstlerinin kendisinden ne beklediklerini, bu beklentileri nasıl karşılayabileceğini ya da performansının nasıl değerlendirileceğini ve ödüllendirileceğini bilmezse de rol belirsizliği yaşayabilir. İşletme yönetiminden daha alt kademede ki personele doğru söz konusu olan aşağıya doğru iletişimin sıklığı, kalitesi ve doğruluğu gibi örgütsel faktörler temas personelinin rol belirsizliği algılamasında etkili olmaktadır. Bu iletişim, işletmenin ve işletmedeki bölümlerin amaçları, hedefleri, stratejileri gibi konulara ilişkin mesajları içermektedir.



## 2.4. Hizmet Sunumu ile Dış İletişim Arasındaki Fark (Fark 4)

Hizmet işletmesi tarafından kullanılan medya reklâmcılığı ve diğer iletişim teknikleri müşteri beklentilerini etkilemektedir. Sunulan hizmet ile hizmet hakkında tüketicilere verilen bilgiler arasında çelişki olması, aşırı vaatlerde bulunulması ve kaliteli hizmet sunulabilmesi için dikkat edilmesi gereken hususlardaki bilgi eksikliği müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarını olumsuz etkilemektedir (Zeithaml, Berry ve Parasuraman, 1988).

Bu fark özetle, hizmet işletmesinin sunmayı vaat ettiği hizmet ile sunduğu gerçek hizmet arasındaki farktan kaynaklanmakta ve işletmenin müşteriye vereceği hizmet hakkında gerçekleştirebileceğinin üzerinde vaatlerde bulunması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örneğin; balkonlu ve deniz manzaralı bir oda için rezervasyon yaptıran bir müşteri otele geldiğinde bu vaatler gerçekleşmemişse beklentileri karşılanamadığından hayal kırıklığına uğrar ve hoşnut olmaz. Bu nedenle, işletmeler neleri yapacaklarına dair söz vermişlerse onları gerçekleştirmek durumundadır. Aksi halde, beklentileri karşılanmayan müşterilerin olumsuz kalite algılamasına sahip olmaları kaçınılmazdır.

Genişletilmiş Hizmet Kalitesi Modeli'ndeki dördüncü farkın iki temel nedeni bulunmaktadır. İlki; işletmedeki çeşitli bölümlerin kendi içindeki ve diğer bölümler ile olan iletişimlerdeki (yatay iletişim) eksiklik, ikincisi; işletmenin verdiği hizmetlere ilişkin aşırı ve abartılı vaatlerde bulunma eğilimidir (Zeithaml, Berry ve Parasuraman, 1988):

- **Yatay İletişim Eksikliği:** Yatay iletişim bir işletmenin bölümleri içinde ve farklı bölümleri arasında meydana gelen bilgi akışını ifade etmektedir. Yatay iletişimin temel hedefi; işletme çalışanlarını ve bölümlerini işletmenin genel amaçları çerçevesinde koordine etmektir. Eğer müşterilerin yüksek hizmet kalitesi algılamasına sahip olması isteniyorsa işletmenin bölümleri arasında sorunsuz bir yatay iletişimin olması gerekmektedir. Yatay iletişimin hizmet işletmelerindeki temel şekillerinden biri reklâm departmanı ve temas personeli arasındaki iletişimdir. Bu iletişimde temas personeli, reklâm ile ilgilenen personele işletmenin reklâmlarında hangi vaatlerde bulunmasının uygun olacağı konusunda bilgi vermektedir. Böylece müşteriler, temas personelinin kendilerine verebileceği kalite düzeyinde hizmet beklerler. Ancak, reklâm, temas personelinin habersiz geliştirilirse temas personeli reklâmda verilen imaja uygun hizmet veremeyebilir. Bu da Model'deki dördüncü farkın artmasına neden olur.
- **Aşırı ve Abartılı Vaatlerde Bulunma Eğilimi:** Bazı hizmet işletmeleri, nasıl olsa rakip işletmeler de aynı ya da benzer şeyleri yapıyor düşüncesiyle yürüttükleri promosyon çalışmaları kapsamında yerine getirebileceklerinin oldukça üzerinde taahhütlerde bulunma eğilimine girebilmektedirler. Örneğin; yukarıda bahsedilen reklâmda aşırı ve abartılı vaatler verilmişse müşterilerin hizmete ilişkin kalite beklentileri artacağı için bu beklentiler temas personeline karşılanamayabilir. Çünkü; tüketicilerin kendilerine verilecek hizmetlere ilişkin beklentileri bir ölçüde reklam gibi promosyon faaliyetleri aracılığıyla aldıkları mesajlara dayanmakta ve söz konusu mesajlara göre şekillenmektedir. Dolayısıyla, bu durum dördüncü farkın artması sonucunu doğuracaktır. Öte yandan, hizmet işletmesi aynı isim altında birden fazla şubede hizmet veriyorsa müşteriler aynı kalite performansını bütün şubelerden bekleyebilirler. Farklı şubelerde farklı kalite düzeyinde hizmet verilmesi müşteri

beklentilerinin karşılanamaması sonucunu doğurabilir. Bu durumu somut bir örnekle açıklamak gerekirse; bir müşteri aynı zincire bağlı aynı kategorideki iki farklı otel işletmesinden aynı kalitede hizmet beklentisi içine girebilir. Müşteri değişik zamanlarda bu iki otelin hizmetlerinden faydalandığında kendisine aynı kalitede hizmet verilemezse yine memnuniyetsizlik yaşayabilir. Bu gibi durumlarda Model'deki dördüncü fark artmaktadır.

### 3.SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün yoğun rekabet koşullarında hizmet kalitesinin işletmeler açısından çok daha önemli bir konu haline geldiği yadsınamaz bir gerçektir. İşletmeler sundukları hizmetlerin kalitesini arttırarak pazar paylarını büyütebilmekte, daha yüksek karlılık ve verimlilik sağlayabilmekte, işletmeye bağlı müşteriler yaratabilmekte ve rakip işletmelere göre farklılık yaratarak fiyat rekabetinden korunabilmektedirler (Zeithaml, Berry ve Parasuraman, 1990:2). Bu nedenle, işletmeler müşterilerinin beklentileri doğrultusunda bir kalite anlayışı benimsemek durumundadır. Bu anlayışa sahip olan işletmelerin potansiyel tüketicilerinin fiili müşteriye dönüşmesi bakımından da daha şanslı olabileceklerini söylemek mümkündür.

Parasuraman, Berry ve Zeithaml (1988) tarafından geliştirilen Hizmet Kalitesi Fark Modeli hizmet kalitesi literatürüne önemli katkılarda bulunmuştur. Model aynı araştırmacılar tarafından (Zeithaml, Berry ve Parasuraman, 1988) daha da geliştirilerek Genişletilmiş Hizmet Kalitesi Modeli olarak adlandırılmıştır. Söz konusu Model'de, önceki Model'de yer verilen ve müşterilerin hizmet kalitesi beklentileri ile algılamaları arasında uyumsuzluğa neden olan dört farkın muhtemel nedenleri (Çizelge 1) de analiz edilmiştir. Genişletilmiş Hizmet Kalitesi Modeli her şeyden önce hizmet işletmelerine kalitenin ölçülmesi ve iyileştirilmesi bakımından önemli katkılar sağlama potansiyeline sahiptir. Model'de yer alan farkların azaltılmasına yönelik önlemler konusunda, özellikle Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985), Zeithaml, Berry ve Parasuraman (1988) ve Parasuraman, Berry ve Zeithaml 'ın (1991) birbirini izleyen ve çalışmada ağırlıklı olarak faydalanılan çalışmaları ışığında aşağıdaki genel değerlendirmeler yapılabilir.

#### Çizelge 1. Genişletilmiş Hizmet Kalitesi Modeli'ndeki Farkların Nedenleri

Fark 1'in Nedenleri
1.Pazarlama araştırması odaklı olmama
2.Yukarıya doğru iletişimde eksiklik
3.Yönetim kademelerinin fazlalığı
Fark 2'nin Nedenleri
1.İşletme yönetiminin hizmet kalitesine yeterince ilgi göstermemesi
2.Hedef belirsizliği
3.Görev standardizasyonunda eksiklik
4.Müşteri beklentilerinin karşılanabileceği konusundaki imkânsızlık algısı
Fark 3'ün Nedenleri
1.Ekip çalışması olmaması
2.İşgören-iş uyumu eksikliği
3.Teknoloji-iş uyumu eksikliği
4.İşgörenin işiyle ilgili kontrole sahip olmaması
5.Performansının değerlendirme sistemlerindeki eksiklik
6.Rol çatışması
7.Rol belirsizliği
Fark 4'ün Nedenleri
1.Yatay iletişim eksikliği

## 2.Aşırı ve abartılı vaatlerde bulunma eğilimi

**Kaynak:** Zeithaml, Berry ve Parasuraman, 1988'den faydalanılmıştır.

Genişletilmiş Hizmet Kalitesi Modeli'ndeki birinci farkın kapatılması ya da azaltılması için hizmet işletmelerinin pazarlama araştırmasına gereken ilgiyi göstermeleri ve pazarlama araştırmasından elde ettikleri verileri etkili bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Ayrıca, yönetim ve müşteriler arasındaki etkileşimi artırmaları, yukarıya doğru iletişimi sağlıklı bir şekilde sağlamaları ve temas personeli ile yönetim arasındaki kademe sayısını mümkün olduğunca azaltmaları gerekmektedir. Model'deki ikinci farkın azaltılması için öncelikle işletme yönetiminin kaliteli hizmet sağlamanın önemine inanması ve bu yönde kararlı olması gerekmektedir. İkinci farkın azaltılmasına yönelik olarak alınabilecek diğer önlemler; işletme yönetiminin müşteri beklentilerinin karşılanabileceği yönünde olumlu bir algı geliştirilmesi, hizmet kalitesine ilişkin somut hedefler belirlenmesi ve gerekli kalite düzeyine ulaşılmasını sağlamaya yönelik iş ve görevlerin standardize edilmesi şeklinde sıralanabilir.

Model'deki üçüncü farkın azaltılabilmesi için öncelikle işletmelerin dış müşterileri kadar iç müşterilerine de odaklanarak onların memnuniyetine yönelik çabalarını artırmaları gerekmektedir. Personelin işiyle ilgili kontrol imkânına sahip olması ve hizmet sunumu sürecinde karşılaştığı sorunların çözümü konusunda esnek davranabilmesi önemlidir. Çünkü bu kontrol ve esneklik, stresinin azalmasına ve performansının artmasına neden olacaktır. Performans ölçümünde çıktı kontrol sistemleri yanında davranışsal kontrol sistemlerinin de kullanılması temas personelinin, müşterilerin davranışsal açıdan da kaliteli hizmet beklentilerine uygun performans göstermesini teşvik edecektir. Diğer önlemlere gelince, işletme yönetimi temas personelinin yaptığı işin doğasından kaynaklanan çatışma olasılıklarını göz önünde bulundurarak personelin rol çatışması endişesini azaltmalıdır. Yöneticilerin açık ve anlaşılır iletişime sahip olmaları alt kademelerdeki personelin rol belirsizliğini de azaltacaktır. İşletme tarafından verilen eğitim, personelin kendisinden ne beklediğini doğru şekilde anlamalarına yardımcı olabilir. Ayrıca, personele iletişim becerilerine ilişkin eğitim verilmesi özellikle müşterileri dinleme ve onların beklentilerini tahmin etme bakımından daha fazla rol açıklığı sağlayabilir. Tüm bu önerilerin Model'deki üçüncü farkın azalmasına katkıda bulunabileceği açıktır.

Müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin beklenti ve algılamaları arasında uyumsuzluğa neden olan dördüncü farkın azaltılabilmesi için öncelikle, hizmet işletmesi tarafından kullanılan reklâm ve tutundurma araçlarının sunulan hizmeti ve dağıtım şeklini doğru olarak tanıttığından emin olunması gerekmektedir. Çünkü işletme faaliyetlerini pazarlama fonksiyonlarından ayrı yürütmek hizmet kalitesini azaltıcı etki yapmaktadır (Ghobadian, Speller ve Jones 1994). Ayrıca, işletmede yatay iletişime gereken önem verilmeli, bu çerçevede, işletmenin reklâm ve tutundurma faaliyetleri planlanırken temas personelinin görüş ve önerilerinden faydalanılmalı ve söz konusu plan hakkında temas personeline gereken bilgi verilmelidir. Böylece, işletmenin reklâm ve tutundurma faaliyetlerinde müşterilere verilen mesajların operasyonel açıdan gerçekleştirilebilir olması sağlanacağı gibi, temas personelinin taahhütlere uygun hizmet verme olasılığı da artacaktır. Bu iki yönlü iletişim hizmet işletmelerinin, reklâm ve tutundurma faaliyetlerinde, müşterilerine, yerine getirebileceklerinin üzerinde taahhütlerde ve aşırı vaatlerde bulunmaktan kaçınmalarına da katkıda bulunacaktır.

Genişletilmiş Hizmet Kalitesi Modeli'ndeki dört farkın azaltılmasına yönelik söz konusu önlemler doğal olarak Model'deki beşinci farkın azalmasına önemli katkıda

bulunacaktır. Bu da müşteri beklentilerine uygun hizmet verilmesi olasılığını artırır. Şüphesiz, bu önlemler bu kadar ile sınırlı değildir. Kuşluvan ve Eren (2008) tarafından vurgulandığı gibi, mükemmel hizmet yaratan, sunan ve nispeten kalıcı temel bir dizi örgütsel uygulamalar topluluğu olarak nitelendirilen örgütsel hizmet odaklılık uygulamaları da mükemmel hizmet yaratmak ve devam ettirmek isteyen hizmet işletmeleri için son derece önemlidir.

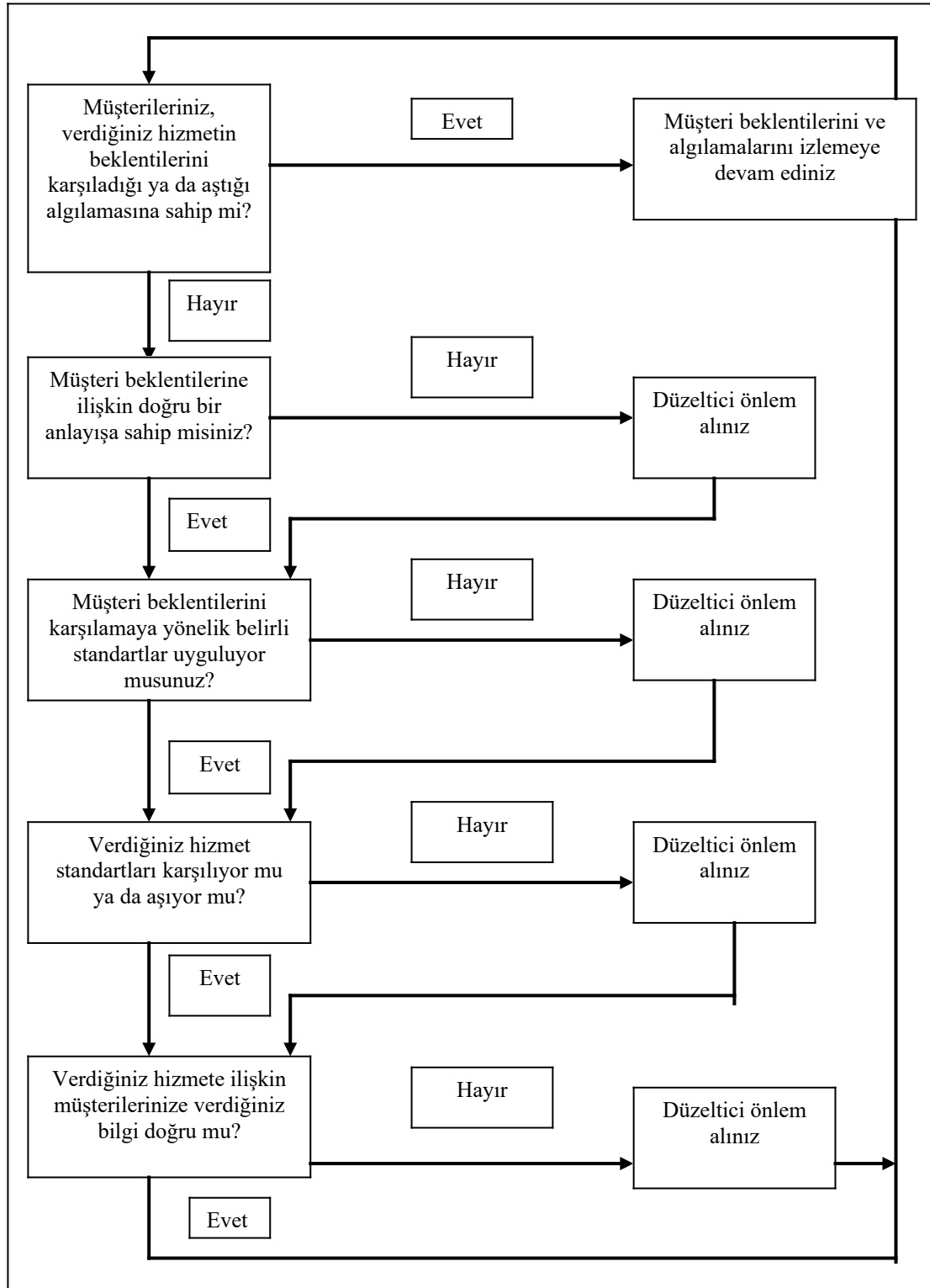
Hizmet işletmeleri tarafından kalite yönetiminde pasif (reaktif) yaklaşım ve stratejik (proaktif) yaklaşım olmak üzere iki temel yaklaşımın benimsenebileceğinden bahsedilmektedir (Ghobadian, Speller ve Jones, 1994): Pasif yaklaşımda kalite, hizmet farklılaştırmasının ve müşteri memnuniyetinin asıl kaynağı olarak görülmemekte, müşteri memnuniyetinin sağlanmasından ziyade müşteri sorunlarının en aza indirilmesi ön plana çıkmaktadır. Müşteri beklentilerine uygun kalite düzeyine ulaşmak için bu yaklaşım yeterli değildir. Stratejik ya da proaktif yaklaşımda ise kalite, işletmenin sunduğu hizmeti farklılaştırmasının ve rekabet üstünlüğü elde etme stratejisinin en önemli aracı konumundadır. Kalite, genellikle işletmenin en önemli itici güçlerinden biri olarak görülmekte ve temel amaç müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Stratejik kalite yönetimi yaklaşımını benimseyen hizmet işletmelerinin rekabet güçlerini arttırmada önemli başarılar elde edebilecekleri açıktır.

Proaktif kalite yönetimi yaklaşımını esas alan hizmet işletmeleri tarafından hizmet kalitesinin ölçülmesi, kalite aksaklıklarının belirlenmesi ve kalite iyileştirme programının düzenlenmesinde çalışmada incelenen hizmet kalitesi modellerinden faydalanılabilir. Çünkü bu modeller işletme yönetimine, verdiği hizmetin kalite düzeyini belirleme ve gerektiğinde kaliteyi sistematik bir şekilde iyileştirme olanağı tanımaktadır (Ghobadian, Speller ve Jones, 1994). Öte yandan, Zeithaml, Parasuraman ve Berry (1990) hizmet kalitesinin periyodik olarak ölçülmesi ve gerektiğinde iyileştirilmesine yönelik olarak “Hizmet Kalitesinin Sürekli Ölçülmesi ve İyileştirilmesi İçin Süreç Modeli” adını verdikleri bir Model (Şekil 3) ortaya koymuşlardır. Model, müşteri beklentilerine uygun kalite düzeyinde hizmet vermek isteyen hizmet işletmeleri tarafından rahatlıkla kullanılabilir. Çünkü hizmet kalitesinin iyileştirilebilmesi için öncelikle mevcut kalite düzeyinin ölçülmesi gerekmektedir. Ölçümden elde edilen sonuçlar ışığında düzeltilmesi gereken aksaklıklar ve iyileştirilmesi gereken unsurlar belirlenir. Gerekli önlemler konusunda alınan kararlar uygulandıktan belirli bir süre sonra ulaşılan kalite düzeyi tekrar ölçülür. Süreç böylece devam eder.

Parasuraman, Berry ve Zeithaml (1988) tarafından geliştirilen SERVQUAL Ölçeği, Hizmet Kalitesi Fark Modeli ve onun geliştirilmiş şekli olan Genişletilmiş Hizmet Kalitesi Modeli'nin uygulanması bakımından önemli bir adım olmuştur. Bilindiği üzere, hizmet sektöründe kalitenin ölçülmesine yönelik araştırmaların büyük bir bölümünde Ölçek ya aynen kullanılmış ya da Ölçek'te araştırmanın yapıldığı alana göre birtakım değişiklikler (uyarlamalar) yapılmıştır. Bu araştırmalarda SERVQUAL'in ya da çeşitli adaptasyonlarının daha ziyade iki Model'de yer alan beşinci farkın ölçülmesine yönelik olduğu bilinmektedir. Bir başka ifade ile söz konusu araştırmalarda genellikle müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin algılama ve beklentileri arasındaki farkın ölçülmesine yönelik çaba gösterilmiş, bu farka neden olan faktörler (dört fark) genellikle ihmal edilmiştir. Çünkü beş farkın aynı anda ölçülmesi ve analiz edilmesi farklara ilişkin değişkenlerin ölçülebilir ifadeler haline dönüştürülmesi ve karmaşık bir araştırma tasarımına gereksinim duyulması nedeniyle zordur. Bu zorluğa rağmen, modelleri bir bütün olarak (beş fark aynı anda) test etmek amacıyla yapılan iki farklı araştırma (Parasuraman, Berry ve Zeithaml, 1991; Nel ve Boshoff, 1997) dikkat çekmektedir. Ancak, hizmet işletmelerinin müşterilerinden, yöneticilerinden ve çalışanlarından veri toplanan iki araştırmada da geliştirilen hipotezlerin büyük bir kısmı

doğrulanamadığı için istatistiksel olarak çok anlamlı sonuçlar elde edilememiştir. Bu nedenle, modellerin bir bütün olarak test edilmesi yerine Model'deki farkların birbirinden bağımsız olarak ölçülmesinin daha iyi sonuçlar verebileceği vurgulanmıştır.

### Şekil 3. Hizmet Kalitesinin Sürekli Ölçülmesi ve İyileştirilmesi İçin Süreç Modeli



**Kaynak:** Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. ve Berry, L. L., (1990), *Developing Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York, s.44.

Yukarıda dile getirilen görüş paralelinde, modellerdeki beşinci fark dışında, diğer üç farka göre ölçülmesi nispeten kolay olan birinci farkın ölçülmesine yönelik bazı araştırmalar da yapılmıştır. Otel işletmelerinde yoğunlaşan bu araştırmalarda (Saleh ve Ryan, 1991; Ingram ve Daskalakis, 1999; Douglas ve Connor, 2003; Juwaheer ve Ross, 2003; Yılmaz, 2007) yalnızca otel müşterilerinin gerçek beklentileri ile otel yöneticilerinin müşteri beklentilerine ilişkin algılamaları arasındaki farklar incelenmiştir. Söz konusu farkların muhtemel nedenleri üzerinde durulmamıştır. Öte yandan, havayollarındaki uçuş ve yer hizmetlerinin kalitesinin incelendiği benzer bir araştırmada (Chen ve Chang, 2004) ise havayolu müşterilerinin hizmete ilişkin beklentileri ile temas personelinin bu beklentileri algılamaları arasındaki fark analiz edilmiştir.

Karmaşık bir tasarım gerektirse de modellerdeki diğer dört farkın ölçülmesi ve nedenlerinin analiz edilmesine yönelik daha fazla sayıda araştırmaya ihtiyaç olduğu açıktır. Böyle bir araştırma için, Parasuraman, Berry ve Zeithaml (1991) tarafından modellerdeki dört fark ile ilgili değişkenlerin ölçülebilir ifadeler (toplam 50 ifade) haline dönüştürüldüğü ölçüm aracından faydalanılabilir. Beşinci farkın ölçülmesi SERVQUAL ya da adapte edilmiş ölçüm araçlarının mevcut olmasından dolayı kolaydır. Öte yandan, birinci farkın ölçülmesine yönelik sınırlı sayıda araştırmanın otel işletmelerinde yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Otel işletmelerinde birinci farkın nedenlerinin incelenmesine yönelik benzer araştırmalar yapılabileceği gibi; ikinci, üçüncü ve dördüncü farkın birbirinden bağımsız olarak ölçülmesi ve nedenlerinin analiz edilmesi yönünde de çaba gösterilebilir.

Şüphesiz, hizmet kalitesine ilişkin beklenti ve algı farkları yalnızca bu çalışmada ele alınanlardan ibaret değildir. Daha birçok nedene bağlı olarak başka farkların da ortaya çıkabileceği unutulmamalıdır. Bu bağlamda, Hizmet Kalitesi Fark Modeli ve Genişletilmiş Hizmet Kalitesi Modeli dışında çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilen ancak bu çalışmada yer verilmeyen çok sayıda hizmet kalitesi modeli incelenebilir. Bu modeller incelenerek hizmet kalitesinin ölçülmesi ve iyileştirilmesine yaptıkları katkılar da ele alınabilir. Ayrıca, bu modeller söz konusu katkılar bakımından çalışmada ele alınan iki model ile karşılaştırmalı analize tabi tutulabilir. Son olarak, gelecekte yapılacak benzer çalışmalarda, yukarıda bahsi geçen örgütsel hizmet odaklılık uygulamalarının neler olduğu ve hizmet kalitesine yaptıkları katkılar ayrıntılı şekilde incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- ALTAN, Ş. ve ATAN, M., (2004), “**Bankacılık Sektöründe Toplam Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Analizi ile Ölçümü**”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 1,17-32.
- BITNER, BOOMS ve MOHR, (1994).
- CHEN, F. ve CHANG, Y., (2004), “**Examining Airline Service Quality from a Process Perspective**”, Journal of Air Transport Management, 1-9.
- DOTCHIN, J. A. ve OAKLAND, J. S. (1994), “**Total Quality Management in Services Part 2: Service Quality**”, International Journal of Quality & Reliability Management, 3, 27-42.

- DOUGLAS, L. ve CONNOR, R., (2003), “**Attitudes to Service Quality-The Expectation Gap**”, Nutrition & Food Science, 4, 165-172.
- GHOBADIAN, A., SPELLER, S. ve JONES, S., (1994), “**Service Quality: Concepts and Models**”, International Journal of Quality & Reliability Management, 9, 43-66.
- GRONROOS, C., (1984), “**A Service Quality Model and its Marketing Implications**”, European Journal of Marketing, 4, 36-44.
- INGRAM, H. ve DASKALAKIS, G., (1999), “**Measuring Quality Gaps in Hotels: The Case of Crete**”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 1, 24-30.
- JUWAHEER, T. D. ve ROSS, D. L., (2003), “**A Study of Hotel Guest Perceptions in Mauritius**”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2, 105-115.
- KUŞLUVAN, S., (1999), **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Yönetimi**, Milli Produktivite Merkezi Semineri, Kapadokya Lodge Hotel, Nevşehir.
- KUŞLUVAN, S. ve EREN, D., (2008), “**Hizmet İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Örgütsel Hizmet Odaklılık**”, 4, 18-30.
- NEL, D. ve BOSHOFF, C., (1997), “**An Empirical Assessment of the Extended Service Quality Model**”, South African Journal of Business Management, 2, 42-54.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. ve BERRY, L. L., (1985), “**A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research**”, Journal of Marketing, 4, 41-50.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. ve BERRY, L. L., (1988), “**SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**”, Journal of Retailing, 1, 12-40.
- PARASURAMAN, A., BERRY, L. ve ZEITHAML, V. A., (1991), “**Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model**”, Human Resource Management, 3, 335-364.
- SALEH, F. ve RYAN, C., (1991), “**Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the SERVQUAL Model**”, The Service Industries Journal, 11, 324-343.
- YILMAZ, İ., (2007), **Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Müşteriler ve Yöneticiler Açısından Ölçülmesi: İzmir Örneği**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. ve PARASURAMAN, A., (1988), **“Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality”**, Journal of Marketing, 52, 35-48.
- ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A. ve BERRY, L. L., (1990), **Developing Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations**, The Free Press, New York.