

---

## Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Örgütsel Hizmet Oryantasyon (OHO) Düzeyleri ve Sektörel Karşılama

### Organizational Service Orientation (OSO) Level Of The Firms Worked In The Service Sector And Sectoral Comparision

Yrd.Doç.Dr. Hüsniye ÖRS\*

**Öz:** Bu çalışmada, Lytle ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen ve SERV\*OR olarak adlandırılan ölçek Türkiye’de sınanmıştır. Ayrıca ölçek Antakya’da farklı hizmet dallarında faaliyet gösteren hizmet işletmeleri üzerine uygulanmış ve bu işletmelerin “Örgütsel Hizmet Oryantasyon” (OHO) düzeyleri ölçülmüştür. Örgütsel Hizmet Oryantasyonu; “hizmet üstünlüğü yaratan ve sunan hizmet davranışlarını desteklemek ve ödüllendirmek için tasarlanan, nispeten devam eden politikalar, uygulamalar ve prosedürlerden oluşan temel bir setin örgütün tümünde benimsenmesidir” şeklinde tanımlanabilir. Araştırmada elde edilen sonuçlar Lytle ve arkadaşlarının elde ettiklerinden farklılık göstermektedir. Bu farkların başında ölçeğin boyut sayısı ve işletmelerin bazı karakteristiklerinin OHO üzerine etkileri gelmektedir.

**Anahtar sözcükler:** Hizmet Pazarlaması, Hizmet Oryantasyonu, Müşteri Memnuniyeti.

**Abstract:** In this study is examined the SERV\*OR scale which measures the level of Organizational Service-Orientation (OSO) of the service firms and is developed by Lytle, Hom and Mokwa (1998) and applicated to the service firms worked in Antakya. has measured these firms. Organizational Service Orientation is defined as “ an organization wide embracement of a basic set of relatively enduring organizational policies, practices and procedures intended to support and reward service-giving behaviors that create and deliver service excellence”. The results which are obtained shows that there are differences between results of studies about number of factors of scale and the effect of the characteristics of firms on the OSO .

**Key words:** Services Marketing, Service Orientation, Customer Satisfaction.

---

\* Mustafa kemal Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Alahan/Antakya  
e\_mail: [pelmel2012@yahoo.com](mailto:pelmel2012@yahoo.com), fax: (326)213 60 77

## 1. GİRİŞ

Günümüz ticari işletmelerinin hakim görüş noktası pazarlama kavramı temelinde hareket etmek şeklinde olduğundan, bu çerçevede işletmelerin Pazar çevresi, ürün, müşteri, ve rakiplerinden oluşan bileşeni en uygun bir şekilde nasıl oluşturacakları önem taşıyan bir konu haline gelmiştir.

Ekonomide taraf olan her bir işletme genel itibariyle mamul ve/veya hizmet sektörlerinde ticari faaliyette bulunur. Literatür incelendiğinde pazar oryantasyonu kavramının mamul sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için olduğu kadar hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için de oldukça önem taşıdığı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle oryantasyon kavramının hizmet sektörü için nasıl geliştirileceği araştırılmaya değer görülmektedir.

## 2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Hizmetler soyut olduklarından, hizmetin (yerine getirilecek performansın) başarısı, onun tamamen NASIL algılandığıyla ilgilidir. Soyut olan bir olguyu ancak subjektif bir şekilde değerlendirmek gereği mevcuttur. Dolayısıyla işletmenin başarısı, işletmenin var oluş nedeni olan ve yerine getireceği hizmeti kullanacak olan müşteriler tarafından nasıl algılandığıyla ortaya konabilecektir.

Hizmet işletmelerinde başarı, öncelikle hizmetin, müşterileri için doğru ve tam hizmet olup olmadığıyla, kalite düzeyinin beklenileni karşılayıp karşılamadığıyla ilgili olacaktır. Bu bir veri olarak kabul edildiğinde, hizmete, müşteriye ve/veya pazara yönelmiş bir işletmenin başarı şansının diğer işletmelere karşın daha yüksek olması beklenir.

Ülkemizde belli hizmet dallarında faaliyet gösteren hizmet işletmelerinin, hizmet oryantasyon düzeylerinin ne olduğu, diğer ülkelerde yapılmış araştırmalardan elde edilen bulgularla ne ölçüde benzerlik gösterdiği, gelişmiş ülke işletmelerinin oryantasyon düzeyleriyle karşılaştırarak, bu noktada hangi durumda bulunduğu araştırma amacımızı oluşturmaktadır. Hizmetlerin her bir dalının, kendilerine özgü özellikleri olduğundan, hizmet oryantasyonu konusunda bu özgünlüğün olup olmadığı araştırılmak istenmektedir. Ayrıca hizmetin doğal yapısının farklılık taşımasının, hizmet oryantasyon anlayışında da bir farklığa neden olup olmadığı da araştırma amaçlarından bir diğeridir.

## 3. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Konu ile ilgili olarak geniş bir literatür taraması yapılmış olup, konuyu farklı açılardan dikkate alarak söz konusu kavrama yeni değerler katan çalışmalar özenle incelenmiştir.

### 3.1. Oryantasyon Kavramı

Pazarlama kavramı, 1957-60'larda ortaya atılmış ve pazarlama bilim dalında oldukça önemli olmasına karşın, genel kabul gören, geçerli bir şekilde ölçülebilmesini sağlayacak bir ölçek geliştirilmemiştir.

Konuyla ilgili olarak 1990 yılında, Kohli ve Jaworski, 47 işletmeden 62 yönetici ile görüşmüşler ve pazarlama kavramının 3-temel boyutunu şu şekilde belirtmişlerdir:

1. Müşteri felsefesi ( müşteri istek ve ihtiyaçlarını ortaya koymak ve müşteriye tatmin etmek)
2. Amaç belirlemek ( müşteri ihtiyaçlarını giderirken, işletmenin amaçlarına ulaşmaya odaklanması)
3. Entegre pazarlama örgütü ( müşterinin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek vasıtasıyla işletme amaçlarına ulaşmak için örgütün bütün fonksiyon alanlarının entegrasyonu)

Kohli ve Jaworski (1990)'ye dayanarak, **pazarlama kavramı** genel olarak; "bir işletmenin strateji oluşturmasına ve kaynak dağılımına yol gösteren felsefe" olarak tanımlanırken, **pazarlama oryantasyonu**; "pazarlama kavramının uygulanmasıyla ilgili olan faaliyetler" şeklinde mütaala edilir. Dolayısıyla, pazarlama oryantasyonuna bakıldığında 3-temel konuyla karşılaşmak olasıdır ( Kohli ve Jaworski, 1990; Runyon,1980):

1. Müşteri oryantasyonu
2. Çabaların bütünleştirilmesi
3. Örgütsel amaçlar

Görüldüğü gibi pazarlama oryantasyonu, pazarlama yönetiminin kalbidir ve işletmenin rekabet stratejisinin temeli olduğuna inanılır ( Appiah-Adu ve ark.,1998,198).

Pazarlama oryantasyonu kavramı, pazarlama kavramına bağlı olarak 2-dominant kavram içinde değerlendirilmektedir:

1. Kohli ve Jaworski (1990), pazarlama kavramının uygulamasını "pazarlama oryantasyonu" olarak ele almışlardır.
2. Narver ve Slater (1990), pazar oryantasyonunu iki davranışsal bileşen olarak ortaya koymuşlardır:

- Müşteri ve rakip oryantasyonu
- Fonksiyonlararası koordinasyon

Pazarlama oryantasyonu kavramı birçok araştırmacı tarafından benzer şekilde tanımlanmıştır. En çok kabul gören yaklaşımlardan olan kavram şu şekilde tanımlanmaktadır:

"Pazarlama oryantasyonu; alıcılar için üstün değer ve işletmeler için sürekli üstün performans yaratmak için gereken davranışları en etkin ve en etkili bir şekilde yaratan organizasyon kültürüdür"( Appiah-Adu ve ark,1998,198).

Berkowitz ve arkadaşları (2000, 21), bir işletmenin pazarlama yönelimli olarak mütaala edilebilmesi için aşağıdaki noktalar üzerinde yoğunlaşması gerektiğini belirtmişlerdir:

1. Müşterinin ihtiyaçları ve rakiplerin kapasitesi hakkında sürekli olarak bilgi toplamak,
2. Elde ettiği bu bilgileri işletmenin diğer bölümleriyle paylaşmak,
3. Bilgiyi müşteri değeri yaratma amacıyla kullanmak.

İşletmelerin pazar yönelimli olabilmeleri için; pazarlarıyla ilgili bilgileri toplamak ve analiz etmek amacıyla sistematik bir yöntem geliştirmeleri gerekmektedir. Elde edilen bilgiler daha sonra müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için uygun bir hizmet karması oluşturma aşamasında kullanılır ( Clabaugh Jr. ve arkadaşları, 1982,9). Clabaugh ve arkadaşının (1982) geliştirdikleri "Pazar Yönelimli Kurumsal Planlama" olarak bilinen bu yöntem 3-aşamadan oluşan bir stratejik planlama sistemidir.

Sistemin birinci aşamasında; çevresel analiz yapılmaktadır. Sosyal, teknolojik, ekonomik ve yasal çevre analizleri ile girdiler elde edilmektedir. İkinci aşamada; kurumsal fırsatlar analiz edilmektedir. Birinci aşamada elde edilen girdiler ihtiyaç ve kaynak olarak ayrılmaktadırlar. Son aşamada ise, çıktılar elde edilmekte ve hedef pazarlar seçilmektedir. Pazar Yönelim Planı'nı oluştururken, hedef ve amaçların özetlendiği bir raporla başlanır. Araştırmacılara göre saptanacak olan amaç ve hedefler, süreç-yönelimli olmak yerine, çıktı-yönelimli olmak durumundadır.

Pazar Yönelimli Kurumsal Planlama yönteminin birinci aşamasının çevresel analizle başlamasının önemi, benzer araştırma bulgularıyla desteklenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; dış çevre faktörleri, işletmenin Pazar yönelim faaliyetlerini oldukça etkilemektedir (Pelham ve Wilson, 1996). Appiah-Adu (1998), pazarlama oryantasyonuna etki eden 4-dış çevre faktörünün; talep değişimleri, ürün, rekabet baskısı ve ürün teknolojisi olduğunu belirtir.

Tucker (1994), pazarlama yönelimi kavramını farklı bir yaklaşımla ele alır. Tucker'a göre pazarlama oryantasyonu, müşteri hizmetinin iki boyutundan bir tanesidir. Boyutlardan birincisi; fiziksel dağıtımdır. Fiziksel dağıtımda müşteri hizmeti, kanalın örgütlenmesinde ve kontrolünde bir araç olarak görev yapmaktadır.

Müşteri hizmeti, bazı araştırmacılara göre; "bir sonraki satış işlevi için işletmeyi ve onun müşterilerini birbirine bağlayan bütün faaliyetlerdir" şeklinde, bazı araştırmacılara göre ise; "müşterilere fayda yaratan, ölçülebilir faaliyetler bütünü" veya "hizmetin optimum düzeyi" şeklinde açıklanmaktadır ( Tucker, 1994, 32). Dolayısıyla müşteri hizmetinin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için işletmelerin pazarlama oryantasyon düzeyini yükseltecek stratejiler geliştirmeli ve bunların etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamaları gerekmektedir.

İşletmelerin pazarlama oryantasyon etkinliğinin sağlanması öncelikle kavramın doğru ve eksiksiz anlaşılması ile mümkün olacaktır. Pazarlama oryantasyonuna yalnızca "işgören" bakış açısından bakmak tek yanlı ve miyopik bir yaklaşım olacaktır. Çünkü böyle bir yaklaşımla, "değer" tanımlamasında müşterinin yaşamsal rolü ihmal edilmiş olacaktır. Gerçekte bir işletmenin tam olarak pazar yönelimli olduğunu söyleyebilmek, ancak ve ancak "müşterilerin algılarının, işletmenin onlara önemli bir değer yarattığı" şeklinde olduğunda mümkündür ( Webb ve arkadaşları, 2000,102).

Müşterileri için yüksek değer yaratmış işletme, müşteri memnuniyetini (=tatminini) yaratmış olacaktır (Odabaşı, 1997). Memnuniyet, bir kişinin beklentilerine ilişkin üründen aldığı performansı karşılaştırması sonucu oluşan zevk ve hayal kırıklığı duygusudur ( Kotler, 1997, 40). Dolayısıyla müşterinin hizmet işletmesini pazar yönelimli olarak algılayabilmesi için gereken; memnuniyetinin sağlanmış olması, bunun için de işletmeden algıladığı değer yüksek olmasıdır. Appiah-Adu (1998)'ya göre; alıcılar için en yüksek düzeyde değer yaratmak amacıyla yapılması gereken şeylerin en etkin ve en etkili şekilde yaratılmasını sağlayan şey; örgüt kültürüdür.

Örgüt kültürü; "işletmenin çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikalarına rehberlik eden felsefe"( Dinçer, 1998, 347) şeklinde tanımlandığından, müşteriye en yüksek düzeyde değer yaratılabilmesi, ancak bunun örgüt kültüründe yer alan müşteriye yönelik politikaların amacı olacak şekilde tanımlanması ile mümkün olacaktır..

Müşteriye yönelik yüksek değer sağlamak, müşteri memnuniyeti yaratacaktır. Müşteri memnuniyeti ile pazar oryantasyonu arasında güçlü bir ilişki olmasından ( Webb ve arkadaşları, 2000, 102) dolayı, müşterisine yüksek değer yaratan işletmenin, pazar oryantasyon düzeyinin de yüksek olacağı söylenebilir.

### **3.2. Önceki Araştırmalar**

Oryantasyon konusunda yapılmış araştırmaları incelemeye başlamadan önce, kontenjans yaklaşımını hatırlamanın yararı olacağına inanılmaktadır. Kontenjans yaklaşımına göre; bütün örgütlere uygulanabilecek evrensel ilkeler yoktur ve tüm uygun yollar aynı düzeyde bir etkinliğe sahip değildirler (Ruekert, Walker ve Roering, 1985; Zeithaml, Varadarajan ve Zeithaml, 1988). Bu bakış açısı birçok pazarlama teorisinin temelini teşkil eder (McKee, Varadarajan ve Pride, 1989; Caruna ve Ark. 1999).

Kontenjans yaklaşımı dikkate alındığında, herhangi bir konuda yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçların tüm işletmeler için kesin olarak geçerli olduğunu varsaymak yanlış olacaktır. Araştırmamıza da bu yaklaşımla bakılması gerektiği düşünülmektedir. Bu noktada örnek olarak Angela Vickerstaff (2000)'in görüşüne yer vermek yerinde olacaktır. Araştırmacı, yasal hizmetlerin pazarlanmasında, pazarlama oryantasyonunun sınırlı bir düzeyde kullanılabilirliğini savunmaktadır. Bunun nedenini; bu tür hizmetlerin pazarlanmasında oldukça önemli engellerin olduğuna bağlamaktadır.

Oryantasyon konusunda yapılmış araştırmalar incelendiğinde; oryantasyonun çeşitli kavramlarla olan ilişkisinin incelendiği de görülmektedir.

Appiah-Adu (1998) araştırmasında, işletmelerin performansı ile pazar oryantasyonu arasındaki ilişkiyi koymaya çalışmıştır. 200 büyük işletme üzerinde, 7-noktalı likert ölçeğini kullanarak yaptığı çalışmanın cevaplama oranı %37 düzeyinde gerçekleşmiştir. Daha önce yapılmış olan araştırma bulgularının (Narver ve Slater, 1990; Rueker, 1990; Jaworski ve Kohli, 1990) tersine, pazar oryantasyonu ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişki bulamamıştır.

Caruana, Pitt, Berthon, 1999'da yaptıkları araştırmada, aynı konuda, pazar oryantasyonu ve işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. İngiltere'de faaliyet gösteren en büyük 1000 hizmet işletmesinin pazarlama yöneticilerine anket uygulamıştır. Araştırma bulgularına göre; pazar oryantasyonu ve işletme performansı arasında bir ilişkinin olmadığı bulgusu elde edilmiştir. Araştırma sonuçları, daha yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olan işletmelerin, müşteri beklentileri yönetiminde daha çok etkinlik sağladıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca işletmenin güvenilirliğinin işletme performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu kanıtlanmıştır.

Appiah-Adu ve Ashok 1998'de, UK'da biyoteknoloji sektöründe, 106 işletme üzerinde pazar oryantasyonu ve performans ilişkisi konusunu araştırmışlardır. Araştırma sonuçları, pazar oryantasyon düzeyi ile toplam performans arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca araştırma, pazar oryantasyon düzeyinin Pazar payındaki büyüme ile kar marjı ile de pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Ancak, Pazar oryantasyonunun yeni ürün başarısı ile pozitif ilişkili olduğu hipotezi red edilmiştir.

Mengüç (1996), işletmenin pazar oryantasyonunun, satış gücünün tutum ve davranışlarına etkisini konu alan çalışmasını, Türkiye'de en büyük 500 sanayi işletmesi üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular şöyledir:

- İşletmenin pazar oryantasyon düzeyi ne kadar büyük olursa, satış gücünün müşteri oryantasyon düzeyi o kadar büyüktür.
- İşletmenin pazar oryantasyon düzeyi ne kadar yüksek olursa, satış gücünün deneyimlediği rol çatışması ile rol belirsizliği o kadar düşük olur.

- İşletmenin pazar oryantasyon düzeyi ne kadar yüksek olursa, satış gücünün deneyimlediği iş tatmini o kadar büyük olur.

Araştırma sonuçları, satış gücü tarafından işletmenin pazar oryantasyon düzeyi yüksek olarak algılanırsa, daha yüksek düzeyde müşteri yönelimli olacaklarını ve rol stresinin azalacağını, sonuç itibarıyla örgüte bağlılık ve iş tatmin düzeylerinin yükseleceğini ortaya koymuştur.

Narver ve Slater (2000)'ın yaptığı araştırma sonucunda, pazar oryantasyonu ile yatırımın getirisi arasında önemli bir ilişkinin olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Parasuraman, Berry ve Zeithaml (1983), hizmet işletmelerinin pazarlama oryantasyon düzeylerini ölçmüşlerdir. 1000 hizmet işletmesi üzerine yaptıkları araştırmada, 5-noktalı Likert ölçeğini kullanmışlardır. Araştırmaya giren işletmelerin pazarlama oryantasyon düzeyi 3.71 olarak gerçekleşmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, hizmet işletmeleri arasında pazarlama oryantasyon düzeyinde çok büyük değişimler olduğu, ticari hizmet sunan işletmelerin (reklamcılık, temizlik, bakım-onarım) ortalamasının üzerinde pazarlama oryantasyon düzeyine sahip oldukları, finansal hizmet ve eğlence hizmeti veren işletmelerin pazarlama oryantasyon düzeylerinin ortalamadan biraz daha iyi olduğu elde edilmiştir. Örneğe giren işletmelerin pazarlama oryantasyon düzeyi ile işletme hacmi arasındaki ilişki test edilmiş, ancak bir ilişki bulunamamıştır. Yoğun rekabetin yaşandığı sektörlerdeki oryantasyon düzeyinin şiddeti düşük olan sektörlerden ve nispi rekabet durumu ortalamasının üzerinde olan işletmelerin oryantasyon düzeyinin daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir.

## 4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

### 4.1. Kavramsal Model

Oryantasyon konusunda çalışma yapan araştırmacıların büyük bir kısmı Pazar veya pazarlama oryantasyonu üzerinde durmuşlardır. Bazı araştırmacılar kendi ölçeklerini geliştirip kullanırken (Parasuraman ve ark., 1983; Narver ve Slater, 1990), bazıları da daha önce yaratılmış olan ölçekleri kullanmayı tercih etmişlerdir. Konu ile ilgili en çok adı geçen ölçek, Narver ve Slater tarafından, 1990 yılında geliştirilen ve işletmelerin Pazar oryantasyonunu ölçmeye yarayan ölçektir. Araştırmacılar Pazar oryantasyonunu 3-alt ölçek ile ölçmüşlerdir. Bu alt-ölçekler; müşteri oryantasyonu, rakip ortantasyonu ve bölümlerarası koordinasyon başlıklarıyla bir çok birimden oluşmuştur.

Lytle, Hom ve Mokwa (1998), oryantasyon konusuna farklı bir boyut kazandırmışlardır. Özellikle hizmet işletmelerinde oryantasyon kavramını, "Örgütsel Hizmet-Oryantasyonu (OHO)" (Organizational Service-Orientation, OSO) şeklinde ele almışlardır. Geliştirilen ölçek birimleri için 7-noktalı Likert kullanılmıştır. 3050 cevaplayıcıya uygulanan anketlerin cevaplama oranı %97 olmuştur. Yapılan analizler ölçeğin kapsamlı, geçerli ve güvenilir olduğunu göstermiştir. Ancak araştırmacılar OHO ölçeğinin ek revizyona, geçerliliğinin sınanmasına gerek olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmacılar, OHO'nun ölçeğini geliştirme sürecinde, 12 derinliğine mülakat ve 2 odak grup görüşmesi yapmışlardır. Bu görüşmelerden ve literatürden elde edilen veriler sonucunda ölçek birimleri oluşturulmuştur. Hazırlanan ölçeğin kalitesini arttırmak için, ölçek 2 ön teste tabii tutulmuştur. Ayrıca 7 akademisyen ve 4 yöneticiden oluşan eksperler seçilmiş, ölçekle ilgili bilimsel ve pratik uy-

gulamalar doğrultusunda görüşler alınmıştır. 35 değişkenden oluşan ölçek faktör analizi- ne tabii tutulmuş, analiz sonucunda 10-faktör elde edilmiştir. Bunlar; Müşteriyle İlişki, İş- gören Yetkisi, Hizmet Teknolojisi, Hizmet Başarısızlığını Önleme, Hizmet Başarısızlığını İyileştirme, Hizmet Standartlarını İletme, Hizmet Vizyonu, Hizmette Liderlik, Hizmet Teşvikleri, Hizmet Eğitimi'dir.

Konuyla ilgili olarak yapılan diğer araştırmalar Hizmet-Oryantasyonunun kar, büyüme, müşteri memnuniyeti ve sadakat gibi önemli örgütsel çıktılara neden olduğunu ortaya kon- muştur (Heskett, Sasser, Schlesinger,1997; Henkoff, 1994; Rust, Zahorik, Kening- ham,1996; Schneider, Bowen, 1995).

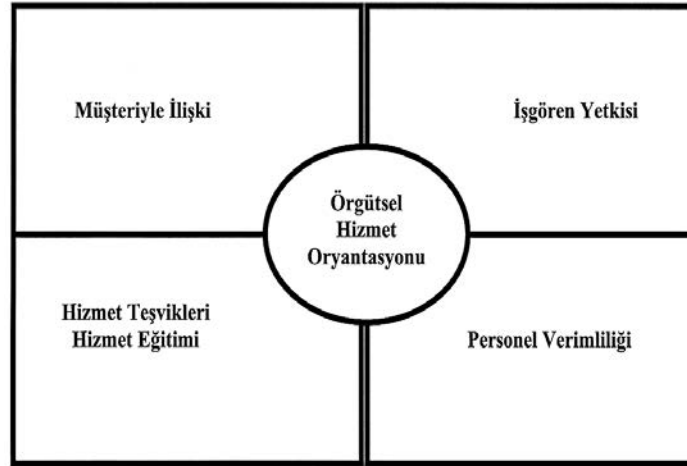
Araştırmada hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yönelim düzeylerinin kap- samlı bir şekilde ölçülmesi hedeflendiğinden, Lytle ve arkadaşları tarafından yaratılan, 35 değişkenden oluşan ölçeğin kullanılması uygun görülmüştür. Örgütsel Hizmet Oryantas- yonu (OHO)'nu tanımlamak gerekirse; **“hizmet üstünlüğü yaratan ve sunan hizmet davranışlarını desteklemek ve ödüllendirmek için tasarlanan, nispeten devam eden politikalar, uygulamalar ve prosedürlerden oluşan temel bir setin, organizasyonun tümünde benimsenmesidir** ( Lytle ve Ark., 1998, 459).

Araştırmada Parasuraman, Berry ve Zeithaml ( 1983)'ın araştırmalarında aradıkları ilişki- ler olan; pazarlama oryantasyonu ile;

- işletmenin pazarlarının coğrafik yayılımı,
- sanayi içerisindeki rekabet düzeyi,
- işletmenin nispi rekabet durumu

arasındaki ilişkiler incelenecektir. Pazarın coğrafik yayılımı; yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası olarak, sanayi içerisindeki rekabet düzeyi; çok zayıf, şiddetli ve çok şiddetli olarak, işletmenin nispi rekabet durumu ise; ortalama veya ortalama altı ve ortalama üstü olarak ölçülmüştür (Parasuraman ve arkadaşları, 1983, 30).

Şekil1. Araştırma Modeli



## 4.2. Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın amacında belirtildiği gibi, Antakya'da 4-farklı hizmet dalında faaliyet gösteren hizmet işletmelerinin Örgütsel Hizmet-Oryantasyonu düzeyleri ölçülecektir. Araştırmanın ana hipotezi;

“Ha: Doğal yapılarına göre sınıflandırılmış hizmet işletmelerinin, Örgütsel Hizmet-Oryantasyon düzeyleri farklıdır” şeklindedir.

Bu hipotezin yanı sıra alt hipotezler de test edilmek istenmiştir. Bu alt hipotezler şunlardır:

H<sub>1</sub>: Geniş coğrafik alana dağılmış müşterilere hizmet veren işletmelerin OHO düzeyi, yalnızca yerel müşterilere hizmet veren işletmelere göre daha yüksektir.

H<sub>2</sub>: Yoğun rekabetin yaşandığı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin OHO düzeyi, rekabet şiddetinin düşük olduğu sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerden daha yüksektir.

H<sub>3</sub>: Aynı sektördeki işletmeler içerisinde, nispi rekabet durumu yüksek olan işletmelerin OHO düzeyi, düşük olan işletmelere göre daha yüksektir.

## 4.3. Anakütle

Araştırma Antakya ilçesinde faaliyet gösteren 4-hizmet dalı işletmeleri üzerine yapılmıştır. Hizmetleri doğal yapılarına göre sınıflandıran şemadan (Lovelock, 1996, 29) her gruba giren hizmet dallarından bir tanesi seçilmiştir. Bu hizmetler; insan bedenine yönelik hizmetlerden yolcu taşımacılığı, müşterinin mal/mülküne yönelik hizmetlerden uluslar arası taşımacılık hizmeti, müşterinin zihnine yönelik hizmetlerden eğitim hizmeti veren dersaneler ve bilgi ve güvene dayalı hizmetlerden muhasebecilik hizmet dalları seçilmiştir. Araştırma kapsamına giren tüm işletmeler küçük ve orta ölçekli işletmelerdir.

Seçilen sektörler itibariyle örnekleme gerek görüşmemiş ve anakütle birimlerinin hepsi tamsayım uygulanarak araştırmaya alınmıştır. Araştırmaya giren hizmet dalarının anakütle hacmi ile cevaplayıcıların cevaplama oranı aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 1

Hizmet Dalı	Anakütle Hacmi	Cevaplanan Anket Sayısı ve %si
Muhasebe H.	92	58 63
Yolcu Taşımacılığı H.	12	10 83
Eğitim H.	15	15 100
Ulus.Taşımacılık	23	7 30



Anketlere yanıt vermek istemeyen işletme yöneticilerinin neden olarak gösterdikleri ortak açıklama “prensipte anket doldurmayı red ettikleri” şeklindedir. Bu açıklamanın çalışmaya yansıtılmasının nedeni; bilimsel çevre açısından önemli olduğu inancı taşıdığıdır.

#### **4.4. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler anketörler aracılığıyla cevaplayıcılara kişisel görüşme yapılarak uygulanmıştır. Anketör seçimi titizlikle yapılmış ve sahaya göndermeden önce gereken eğitim verilmiştir.

### **5. ARAŞTIRMA KISIT VE SINIRLILIKLARI**

Araştırma maliyet kısıdı nedeniyle sınırlı bir coğrafik alanda yapılmıştır. Bu nedenle elde edilen bulgulardan bir genelleme yapmak olası değildir. Ayrıca araştırma kapsamına giren hizmet dalları da genişletilebilir. İleride yapılacak araştırmalar için araştırma kapsamı genişletilerek ulusal düzeyde hizmet veren işletmelerin oryantasyon düzeyinin ortaya konulması ve gelişmiş ülkelerde yapılan araştırmalarla karşılaştırmaların yapılması düşünülebilir.

### **5. ANALİZ VE SONUÇLAR**

Araştırmada kullanılan ölçeğin Amerike Birleşik Devletleri’nde geliştirilmiş olması, başka bir anlatımla ülkemizden oldukça farklı kültürel ve sosyal bir çevrede yapılan bir çalışma olması dolayısıyla, ülkemiz işletmeleri üzerine uygulandıktan sonra ölçeğin güvenilir olup olmadığının test edilme gereği düşünülmüş ve yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha 0.9699 gibi yüksek bir düzey elde edilmiştir.

#### **Ölçeğin Yapısal Geçerliliği**

Bir ölçeğin yapısal geçerliliği (construct validity); ölçülmek istenen kavramın birbiriyle ilişkisi olmayan ölçeklerle ölçüldüğünde, sonuçlar arasındaki korelasyonun düzeyi ile ilgilidir (Parasuraman, Berry, Zeithaml, 1991, 431). Örgütsel Hizmet Oryantasyonu (OHO) ölçeğinin yapısal geçerliliğini ölçmek amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. OHO değerleri ile yöneticilere Toplam Yönelim Puanı (TYP) olarak sorulan 10-noktalı ölçek analize tabii tutulmuştur. Yöneticilerden elde edilen Toplam Yönelim Puanı bağımlı değişken ve faktör analizi sonucu elde edilen faktörlerin skorları bağımsız değişkenler olmak üzere regresyon analizi yapılmıştır (R= 0.812, R<sup>2</sup>= 0.659, Adj R= 0.639). Analizde, TYP değerlerindeki varyansı açıklamada OHO değerlerinin gücünün ne olduğu araştırılmıştır. Analiz sonuçları %5 güvenlik düzeyinde OHO ölçeği değerlerinin TYP ölçeğindeki varyansı açıklamada % 81 oranında bir katkı sağladığını ortaya koymuştur. Bu sonuç regresyon analizine giren boyutların toplam yönelim puanını açıklamada % 81 oranında bir güce sahip olduğunu göstermektedir. Faktörlerin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde (0.000) anlamlılık düzeyinde olan faktörlerin F1, F2, F3 ve F4 olduğu görülebilir (Tablo 1-b). Bu faktörlerin regresyon katsayılarına bakıldığında; en yüksek katsayıya sahip faktörün F2 (Müşteri

İlişkisi), 2.sıradaki faktörün F1(Hizmet Teşvikleri) ve sırası ile F4 (Personel Verimliliği) ile F3 (Hizmet Eğitimi)'nin geldiği görülebilir. Yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bulunmuştur (  $F= 32.482$ ,  $anl=0.000$ ). Bu sonuç; OHO ölçeği ile TYP arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ve OHO ölçeğinin yapısal geçerliliğinin olduğunu ortaya koymaktadır.

**Araştırma kapsamına giren işletmelerin tabii oldukları hizmet sektörlerinin ortalama OHO puanları:**

Aşağıdaki oranlar incelendiğinde en yüksek oryantasyon düzeyi müşterilerin mal/mülküne yönelik hizmet dalı kapsamına giren uluslar arası yük taşıma hizmeti veren işletmelerinindir.

*Tablo 2. Farklı Hizmet Sanayilerine İlişkin Ort. OHO Puanları*

Sanayi Dalı	İşletme Sayısı	Ort.OHO Puanı
1-Muhasebecilik Hizmeti	58	5,28
2-Eğitim Hizmeti	15	5,89
3-Uluslararası Yük Taşıma H.	7	6,18
4-Yolcu Taşıma Hizmeti	10	6,06
<b>ORTALAMA OHO PUANI</b>	<b>90</b>	<b>5,85</b>

En düşük oryantasyon puanı ise bilgi ve güvene dayalı hizmet grubuna giren muhasebecilik hizmeti veren işletmelerinindir. Hizmet sektörleri içerisinde yalnızca bilgi ve güvene dayalı hizmetler kategorisine giren işletmeler ortalama OHO puanının altında bir skora sahiptir. Diğer üç hizmet sektöründeki ortalama OHO puanı, tüm sektörler itibariyle elde edilen OHO puanının da üstündedir.Ancak tüm sektörler içerisinde en yüksek ortalamaya sahip olan hizmet dalı müşterinin mal/mülküne yönelik olan hizmettir.

Tablo 3. Hizmet İşletmelerinin Karakteristikleriyle İlgili OHO Puanları

İşletme Karakteristiği	İşletme Sayısı	Ort.OHO Puanı*
<b>A) Pazarın Coğrafik Yayılımı</b>		
-Yerel	66	5,43
-Bölgesel	7	5,59
-Ulusal	5	5,48
-Uluslar arası	12	6,08
<b>B) Sanayi İçindeki Rekabet Düzeyi</b>		
-Çok zayıf	15	5,50
-Yoğun	50	5,50
-Çok Yoğun	25	5,63
<b>C) Nispi Rekabet Durumu</b>		
-Ortalama veya Ort.Altı	65	5,50
-Ortalama Üstü	25	5,62

\*Ortalama Puan 1'den 7'ye kadar OHO ölçeği üzerindedir.

Yukarıda gösterilen hizmet işletmelerinin ortalama OHO puanları incelendiğinde; uluslar arası hizmet faaliyetinde bulunan işletmelerin OHO puanları diğer hizmet dallarında faaliyet gösteren işletmelerden daha yüksektir. Sanayideki rekabet düzeyi dikkate alındığında; çok yoğun rekabetin yaşandığı sektörlerde oryantasyon düzeyi diğer sektörlerle göre daha yüksektir. Ayrıca aynı sektörde olup, rekabet düzeyi ortalamanın üstünde olan işletmelerin oryantasyon düzeyi, diğer işletmelere göre daha yüksektir. Tablodaki ortalama OHO puanları arasında görünen farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı hipotez testleri ile test edilmiştir.

Güvenilirlik analizinden sonra hipotez testlerine geçilmiştir. Hipotezler %95 güvenlik düzeyinde test edilmiştir.

#### **H<sub>a</sub> Hipotezinin Testi:**

Araştırmanın ana hipotezi olan H<sub>a</sub>; gruplar arasında aritmetik ortalamalar arasındaki farkın olup olmadığı ile test edilmiştir. Tablo 2 incelendiğinde; Varyans homojenliği testinde, varyansların homojen olmadığı sonucu elde edilmiştir ( Levene İstatistiği= 0,568; Anlamlılık= 0,638). Bu nedenle yapılan varyans analizinde, "Tamhane Çoklu Karşılaştırmalar"ı dikkate alınmıştır. Anova testi sonucu test anlamlı bulunmuştur ( sig: 0.007). Analiz sonuçları incelendiğinde 4 hizmet dalı içerisinde yalnızca 1. gruba giren hizmet dalı ile 3.gruba giren hizmet dalı arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. 1.grup "insan bedenine yönelik hizmetler", 3.grup "müşterinin mal/mülküne yönelik hizmetler" kategorisine girmektedir. Elde edilen bu sonuç aşağıdaki biçimde yorumlanabilir:

Hizmetler doğal yapılarına göre sınıflandırıldığında, müşterinin mal/mülküne yönelik hizmetler somut hizmetler kategorisinde, bilgi ve güvene dayalı hizmetler ise soyut hizmetler kategorisinde yer alırlar. Müşterinin mal/mülküne yönelik hizmetlerde müşteri değeri yaratmada kullanılan, oryantasyona etki edebilecek bilgiye daha kolay ulaşılmakta, bu bilgi daha kolay değerlendirilmekte ve ölçülebilmektedir. Bir başka anlatımla hizmete konu olan performansın somut olması durumu soyut olması durumundan daha kolaylar sağlamakta, görsel olmasından doğan avantajlardan yararlanabilmektedir. Çünkü müşteriler beş duyu-ları ile algılayabildikleri olguları daha kolay ve net bir biçimde değerleyebilir, beklentile-rine şekil verebilirler. Bilgi; hizmet çıktısının en soyut olanıdır. Dolayısıyla yerine getirilen hizmetin müşteri tarafından ölçülebilmesinin ve değerlendirilebilmesinin sağlanması kolay değildir. Bu özelliklerinden dolayı müşteri değerini artırma ve bunun müşteriler tarafın-dan yüksek düzeyli değer olarak algılanmasını sağlamak diğer hizmet dallarına göre daha zor olacağından bu durum oryantasyon düzeyine de yansımış olabilir. Diğer taraftan müş-terinin mal/mülküne yönelik hizmetlerin, somut bir mamule yapılmış faaliyetler olması do-layısıyla daha kolay değerlendirilmeleri mümkündür. Bu nedenle müşteri hizmeti hedefleri ve standartları ulaşılabilir bir düzeyde ve kolaylıkla saptanabilir. Böylece hizmetin perfor-mans kontrolü daha etkin yapılabilir ve eksikliklerin giderilmesi, performans iyileştirme-leri ile oryantasyon düzeyi de artırılabilir.

### **H<sub>1</sub> Hipotezinin Testi:**

H<sub>1</sub> hipotezinin testi 2-ana kütle aritmetik ortalamalar farkı ile yapılmıştır. Varyans homo-jenliği testinde varyansların homojen olmadığı görülmüştür (Tablo 3, anl: 0.936). Analiz sonucunda testin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucu elde edilmiştir (anl:0.226). Hizmetin coğrafik yayılımının oryantasyon düzeyinde bir farklılığa neden olmadığı bulgu-su Parasuraman ve ark.( 1983) nın elde ettiği bulguların aksine bir sonuçtur .

### **H<sub>2</sub> Hipotezinin Testi:**

H<sub>2</sub> hipotezinin testi 2-ana kütle aritmetik ortalamalar farkı ile yapılmıştır. Tablo 4'de gös-terilen varyans homojenliği testinde varyansların homojen olmadığı görülmüş ( anl: 0.267) ve Anova testi sonucunda testin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucu elde edilmiş-tir (anl:0.851).

Araştırma sonuçlarına göre; rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerdeki işletmeler ile diğer sektörlerdeki işletmelerin oryantasyon düzeyleri arasındaki fark Parasuraman ve arkadaşla-rının (1983) aksine anlamlı çıkmamıştır.

### **H<sub>3</sub> Hipotezinin Testi:**

H<sub>3</sub> hipotezinin testi 2-ana kütle aritmetik ortalamalar farkı ile yapılmıştır. Varyans homo-jenliği testinde varyansların homojen olmadığı görülmüş ( anl:0.432) ve analiz sonucunda testin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucu elde edilmiştir (anl:0.625) (Tablo 5). Sa-nayideki rekabet durumu incelendiğinde, rekabet durumu rakiplerinden daha yüksek olan işletmeler ile diğerleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

### **Faktör Analizi**

İşletmelerin örgütsel oryantasyon düzeyini belirleyen 35 adet değişkeni sınıflandırarak daha az sayıda değişken elde etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizinin uygulanabilirliği sınanmış olup, KMO ve Barlett testinde Kaiser-Meyer-Olkin ölçüsü 0.890 (anl: 0.000) olarak elde edilmiştir. Bu oran veri setine Faktör analizinin uygulanabilir olduğunu ortaya koymaktadır ( KMO test sonuçlarının %60'ın üstünde olması arzulanır) ( Nakip, 2003, 450). Bartlett testinin geçerli olması analiz sonuçlarının anlamlı olduğunu göstermektedir. Varimax rotasyonu sonucunda, öz değerleri birden büyük olması itibarıyla 35 değişken 5 boyuta indirgenmiştir. Tablo 6'da gösterilen sonuçlar incelendiğinde, 5 boyuttan oluşan faktörlerin toplam varyansın %72 sini açıkladığı görülmüştür.

Elde edilen 5 faktör itibarıyla her bir faktöre atanan değişkenler ve faktör yükleri "Rotasyona Uğramış Bileşen Matrisi" tablosundaki gibidir (Tablo 6). Elde edilen 5 faktörü en iyi açıklayan değişkenler şöyledir:

#### **Faktör 1: Hizmet Teşvikleri**

1. Faktörün toplam varyans içindeki payı %18'dir. Bu faktörün temsil edebildiği değişkenler 0.683 oranı ile D20, 0.676 oranı ile D29, 0.646 oranı ile D8, 0.635 oranı ile D27, 0.624 oranı ile D30 ve 0.613 oranları ile D31 ve D32'dir.

1. Faktöre atanan değişkenler aşağıda olup, bu faktör "**Hizmet Teşvikleri**" olarak adlandırılmıştır:

1. D20 : Fonksiyonlararası eşgüdüm
2. D29 : İşgören yeteneğinin artırılması
3. D8 : Hizmet kalitesini yükselten teknoloji kullanımı
4. D27 : Hizmet kalitesinin düzenli ölçülmesi
5. D30 : Yönetimin liderliği
6. D31 : Hizmet kalitesini yükseltmek amacıyla yönetimin teşviği
7. D32 : Müşteri hizmeti için ödüllendirme
8. D9 : İşgören faaliyetlerini destekleyen teknoloji
9. D16 : Hizmet garantisi
10. D7 : Hizmet değerinin artırılması

#### **Faktör 2: Müşteriyle İlişki**

2. Faktörün toplam varyans içindeki payı %17'dir. Bu faktörün temsil edebildiği değişkenler 0.0.79 faktör yükü ile D1, 0.77 oranı ile D2, 0.72 oranı ile D3, 0.68 oranı ile D4, 0.67 oranı ile D12'dir.

2. Faktöre atanan değişkenler aşağıda olup, bu faktör “**Müşteriyle İlişki**” olarak adlandırılmıştır:
11. D1 : Müşteri İlgisi  
12. D2 : İşgörenin iş tanımını dışında müşteriye gösterdiği extra ilgi  
13. D3 : Müşteriye kibar tavır  
14. D4 : Müşteriye sağlanan hizmete ulaşma kolaylığı  
15. D12 : Müşteriyi dinleme  
16. D10 : Müşterinin karşılaşacağı olası problemleri önleme sistemi  
17. D25 : Yönetimin hizmet kalitesinin önemini işgörelere benimsetmesi  
18. D11 : İşgörenin müşterinin karşılaşacağı olası problemleri önleme çabası

### **Faktör 3: Hizmet Eğitimi**

3.Faktör toplam varyans içinde %16'lık bir paya sahiptir. 3.Faktöre atanan değişkenler içinde; 0.75 oranı ile D35, 0.68 oranı ile D26, 0.67 oranı ile D34, 0.64 oranı ile D33 en yüksek faktör yüklerine sahiptir.

3. Faktöre atanan değişkenler aşağıda olup, bu faktör “**Hizmet Eğitimi**” olarak adlandırılmıştır:
19. D35 : Müşteriyle temas konusundaki eğitim  
20. D26 : Yönetimin temas personeli ve müşteriyle ilişkisi  
21. D34 : Kaliteli hizmet eğitimi  
22. D33 : Bireysel gelişim eğitimi  
23. D15 : Satış sonrası takip düzeyi  
24. D14 : Problem çözücü grupların mevcudiyeti  
25. D28 : Yönetimin hizmeti kontrolü

### **Faktör 4: Personel Verimliliği**

4.Faktör toplam varyans içinde %14'lük bir paya sahiptir. Bu faktörü en iyi açıklayan değişkenler; 0.74'lük pay ile D24 ve 0.72'lik pay ile D23 değişkenleridir.

4. Faktöre atanan değişkenler aşağıda olup, bu faktör “**Personel Verimliliği**” olarak adlandırılmıştır:
26. D24 : Müşteri odaklı hizmetin amaç edinilmesi  
27. D23 : Müşterinin hizmet fırsatı olarak kabul edilmesi  
28. D22 : Hizmet güvenilirliği  
29. D21 : Hizmet performans ölçülerinin personele iletilmesi

- 30. D13 : Müşteri şikayetlerini ele alma sistemi
- 31. D18 : Müşteri araştırmalarının işgörene iletilmesi
- 32. D17 : Başarısızlık noktalarını belirleyen işletme içi standartlar
- 33. D19 : İşgörenin hizmet standartlarını anlamasını sağlama

#### **Faktör 5: İşgören Yetkisi**

5.Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %6'dır. Bu faktöre atanan değişkenler; 0.83 oranı ile D6 ve 0.79 oranı ile D5 değişkenleridir.

- 5. Faktöre atanan değişkenler aşağıda olup, bu faktör **"İşgören Yetkisi"** olarak adlandırılmıştır:
- 34. D6 : İşgören otorite ve yetkisi
- 35. D5 : İşgörenin önemli müşteri kararlarını tek başına alma serbestisi

## **6. YORUM VE ÖNERİLER**

Literatür incelemesi ve elde edilen bulgular göstermektedir ki; hizmet işletmelerinin oryantasyon düzeyleri ile işletme performansı, büyüme, kar marjı, rekabet düzeyi, nispi rekabet durumu, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve yatırımın getirisi arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Dolayısıyla hizmet işletmelerinin "hizmet oryantasyonu"nun ne olduğunu, yüksek düzeyli hizmetin yaratılması ve sunulmasında hangi "hizmet uygulamaları"nın gerekli olduğunu belirlemeleri ve oryantasyon düzeyini belli aralıklarla ölçmeleri gerekmektedir. Bu konuda yapılacak ihmalin örgütün uzun-dönemli performansına olumsuz etki edeceği aşikardır.

Hizmet İşletmelerinin Örgütsel Hizmet Oryantasyon (OHO) düzeylerini ölçmeye yarayan ve A.B.D.de geliştirilen ölçeğin güvenilirliği yapılan bu çalışmada da yüksek bulunmuştur. Dolayısıyla OHO ölçeği ile yapılan bu çalışmanın sonuçlarına güvenilebilir.

Ölçeğin yapısal geçerlilik sonuçlarına dayanılarak ölçeğin Müşteriyle İlişki (F2), Hizmet Teşvikleri (F1), Personel Verimliliği (F4) ve Hizmet Eğitimi (F3) boyutları anlamlı bulunmuştur.

Araştırma bulguları uluslar arası hizmet sunan, yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin OHO puanlarının, bölgesel alanda hizmet sunan, rekabet şiddetinin daha az olduğu pazarlarda hizmet sunan işletmelerin puanlarından daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulgusu elde edilmiştir.

Hizmet işletmelerinin oryantasyon düzeylerinin doğal yapılarına göre ancak 2 grup arasında farklılık gösterdiği ve bu grupların 1. ve 3. gruplar olduğu tespit edilmiştir. 1.grup olan "bilgi ve güvene dayalı hizmetler" ile 3. grup olan "müşterinin mal/mülküne yönelik hizmetler"arasındaki farkın anlamlı olduğu bulgusunun temel nedeni müşterinin somut hizmetleri (insan bedenine yönelik hizmetler ve müşterinin mal/mülküne yönelik hizmetler) soyut hizmetlerden ( insan zihnine yönelik hizmetler ve bilgi ve güvene dayalı hizmetler) daha kolay ve net bir şekilde algılayabilmeleri olabilir. Müşterilerin algıları, önceki deneyimlerinden ve elde ettikleri bilgiler sonucunda şekillenen beklentilerden etkilenir. Somut olgular soyut

olanlardan daha net bir şekilde değeriylebildiğinden, bu olgular çerçevesinde yapılacak iyileştirmeler de daha yerinde ve beklentilerle daha yüksek düzeyde örtüşen nitelikte olacaktır. Dolayısıyla bir hizmet işletmesinin faaliyet alanı somut hizmet sınıfına giriyor ise, oryantasyon düzeyini daha üst düzeylere çekebilme avantajına sahip anlamına gelmektedir.

Bilgi hizmet çıktısının en soyut olanıdır. Bu hizmeti genellikle profesyoneller verirler ve genellikle müşterinin hizmet sağlayıcısı ile yüz yüze ilişkisine ihtiyaç gösterir. Bu nedenle bu gruba giren işletmelerin personelin müşteriyle ilişkisine, müşteriye gösterdikleri ilgiye, müşteriyi dinlemeye, müşteriyle temas, kaliteli hizmet ve bireysel gelişim alanlarında eğitime ağırlık vermesi gerekmektedir. Diğer grup olan müşterinin mal/mülküne yönelik hizmetlerde müşteri, hizmeti yerine getiren personelle minimum düzeyde ilişki kurar veya hiç kurmaz. Dolayısıyla bu alandaki işletmeler için dikkate alınacak öncelikli noktalar ; hizmetin güvenilirliğini yükseltilmesi, hizmet performansının ölçülmesi ve bunun personele iletilmesinin sağlanması, müşteri şikayetlerinin hizmet personeline iletilmesi ve bunun için en uygun sistemin geliştirilmesi, hizmet başarısızlık noktalarını belirleyen firma içi standartların geliştirilmesi ve bu standartların işgörenlerce anlaşılmasının sağlanmasıdır.

Müşteriyle yüksek düzeyde ilgilenen, personeline müşteriye tavır ve tutumu müşteri memnuniyeti sonucunu yaratacak eğitimi veren, müşteri yönelimli hizmet yaratmayı ilke edinen, hizmet kalitesini iyileştiren işletmelerin örgütsel hizmet yönelim düzeyleri yüksek olacaktır.

Elde edilen bulgular ışığında hizmet işletmeleri için aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- İşgörenler örgütü “yüksek-hizmet yönelimli” olarak algıladıklarında, müşteriler hizmet deneyimini daha olumlu değerlendiklerinden, işgörenlerin hizmet oryantasyonunu dikkate alarak faaliyetlerini yerine getirmelerinin sağlanması,
- Müşterilere sunulan hizmetin kalitesinin örgütün performans başarısı için kritik bir önem taşıdığından, hizmet kalitesini iyileştirme çabaları içinde olmaları, kalite standartları belirleyip, belli aralıklarla ölçerek, standart ile mevcut durum arasındaki farkların nerelerde olduğunu ve bunları nasıl gidereceklerini tespit etmeleri,
- İşyerinde yöneticinin liderlik davranışının belli bir düzeyde hizmet kalitesine ve örgütsel performansa direkt etki ettiği bilinciyle davranmaları,
- Müşterilere NASIL muamele edildiği, direkt olarak müşterilerin hizmet performansı ve memnuniyetlerini etkilediğini temel alarak işgören eğitiminde bu konuya gereken önemin verilmesini sağlamaları,
- Müşterilerin hizmet performans algılarını olumlu kılmak için hizmet karşılaşmaları sırasında kullanılacak “altın kurallar”ın yaratılmasını ve onlara işlerlik kazandırılmasını sağlamaları,
- Hizmet işletmesinin başarısına etki eden diğer bir faktörün hizmet kalitesinde tutarlılığın temin edilmesi gerçeğini dikkate alarak kalite standartlarını sürekli kontrol etmeleri,
- Hizmet sisteminin etkin çalışması için oluşturulan hizmet standartlarının örgütün tüm üyeleri tarafından anlaşılmasını sağlamaları,
- İşgörenlerin hizmet-yönelimli davranmalarını teşvik etmek amacıyla bir ödüllendirme sisteminin oluşturulmaları önerilebilir.



İleride yapılacak araştırmalar için araştırcıların daha geniş bir araştırma çerçevesinde ve daha fazla ve farklı hizmet dalları arasındaki oryantasyon düzeylerini incelemeleri, hizmetlerin doğal yapı farklılığının oryantasyon düzeylerine olan etkisini ortaya koymaları önerilebilir.

## **KAYNAKÇA**

- Appiah-Adu, Kwaku ( 1998).** Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy, *Journal of Strategic Marketing*, 6, pp. 25-45.
- Appiah-Adu, Kwaku., Ashok Ranchhod (1998).** Market Orientation and Performance in the Biotechnology, *Technology Analysis & Strategic Management*, June, Vol 10/2,pp.197-214.
- Berkowitz, Eric N., Roger A. Kerin., W. Hartley., William Rudelius ( 2000).** *Marketing*, Sixth Ed., Mc Graw Hill.
- Clabaugh, Maurice G.Jr., Joanna R. Wallace ( 1982).** *A marketing Orientation For The Nursing home Industry*, Vol 2/2, spring, pp. 7-14.
- Diñçer, Ömer (1998).** *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul.
- Egan, Colin., David Shipley (1995).** Dimentions of Customer Orientation: An Empirical Investigation of the UK Financial Services Sector, *Journal of Marketing Management*, 11,pp. 807-816.
- Henkoff, Ronald (1994).** *Service İs Everybody' s Business*; Fortune (June 27), 48-60.
- Heskett, J. L., Earl Sasser, Jr., L. A. Schlesinger ( 1997).** *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, The Free Press, New York.
- Kohli, Ajay K. And Bernard J. Jaworski ( 1990).** Market Orientation: The Contract, Research, Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54 (April): 1-78.
- Kotler, P. (1997).** *Marketing Management: Analysis, Planing, Implementation, and Control*, Ninth Ed.,Prentice Hall Int., New Jersey.
- Lovelock, C. H.(1996).** *Services Marketing*, Pentice Hall,Third Ed., New Jersey.

- Lytle, Richard., Peter W. Hom., Michael P. Mokwa (1998).** SERV\*OR: A Managerial Measure of organizational Service-Orientedness, *Journal of Retailing*, Vol 74(4), pp. 455-489.
- McGee, D. O., Varadarajan, P. R. And Pride, W. M. ( 1989).** Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market Contingency Perspective, *Journal of Marketing*, 53 (July): 21-35.
- Mengüç, Bülent (1996).** *The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes: Further empirical results*, Intern. J. Of Research in Marketing 13, pp. 277-291.
- Nakip, Mahir (2003).** *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Narver, J. C., and Slater, S. F. (1990).** The Effect of A Market Orientation on Business Philosophy, *Journal of Marketing*, 54 ( October):20-35.
- Odabaşı, Yavuz (1997).** *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., and Zeithaml, V. A. (1991).** Refinement and Reassessment of SERVQUAL Scale, *Journal of Retailing*, 67 ( Winter): 420-50.
- Parasuraman, A., Leonard L. Berry., Valarie A. Zeithaml (1983).** *Service Firms Need Marketing Skills*, Business Horizons, November-December, pp.28-31.
- Pelham, A., D. Wilson ( 1996).** A Longitudinal Study of The Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation on Dimensions of Performance, *Journal of The Academy of Marketing Science*, V:24, 27-43.
- Ruekert, R. W., Walker, O. C. And Roering, K. L. ( 1985).** The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance, *Journal of Marketing*, 49 ( Winter): 13-25.
- Runyan, K. E. ( 1980).** *Consumer Behaviour*, Bell & Howell, 2nd Ed., Columbus.
- Rust, Roland., a. J. Zahorik ., T. L. Keiningham (1996).** *Service Marketing*, New York, Harper Collins College Publishe
- Schneider, B., D. E. Bowen (1985).** *Winning The Service Game*, Boston, MA: Harvard Bussiness School Press.

- Slater, Stanley F., John C. Narver (2000).** The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication, *Journal of Business Research*, 48, pp. 69-73.
- Tucker, Frances Gaither (1994).** Creative Customer Service Management, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol 24/4, pp. 32-40.
- Vickerstaff, Angela (2000).** *Legal sector marketing: a contested case*, *Management Decision*, 38/5, pp. 354-361.
- Webb, Dave., Cynthia Webster., Areti Kreppa (2000).** An Exploration of The Meaning and Outcomes of a Customer-Defined Market Orientation, *Journal of Business Research*, 48, pp. 101-112.
- Zeithaml, V. A., Varajadan, P., and Zeithaml, C. P. (1988).** *The Contingency Approach: Its Foundation and Relevance of Theory Building and Research in Marketing*, *European Journal of Marketing*, 22 (7): 37-64.

Tablo 1. Ölçeğin Yapısal Geçerliliği

a) Katkısal Tablosu

Model		Stnd.Edilmemiş Katsayılar B	Std.Hata	Stnd.Edilmiş İş Katsayılar Beta	t Anlamlılık.	Kolinear İstatistikler
1	(Sabit)	7,656	,112		68,584	,000
	REGR factor score 1 for analysis 1	,740	,112	,420	6,596	,000
	REGR factor score 2 for analysis 1	,784	,112	,445	6,986	,000
	REGR factor score 3 for analysis 1	,554	,112	,314	4,932	,000
	REGR factor score 4 for analysis 1	,734	,112	,416	6,535	,000
	REGR factor score 5 for analysis 1	,197	,112	,112	1,754	,083

a) Bağımlı Değişken: TYP

*b) ANOVA (Regresyon)*

Model		Kareler Toplamı	df	Ort.Karesi	F	Anl.
1	Regresyon	182,126	5	36,425	32,482	,000(a)
	Artık	94,196	84	1,121		
	Toplam	276,322	89			

*Tablo 2. H<sub>0</sub>'nun Analiz Sonuçları*

Levene İstatistiği	df1	df2	Anlamlılık
,568	3	86	,638

*b) ANOVA*

	Kareler Toplamı	df	Ort Kare	F	Sig.
Gruplararası	11,292	3	3,764	4,317	,007
Gruplarıçi	74,981	86	,872		
Toplam	86,273	89			

c) Çoklu karşılaştırma

Tablo 3.  $H_1$ 'nin Analiz Sonuçları

	(I) A	(J) A	Ort Fark	Std:Hata	Anlamlılık	%95 Güvenlik Düzeyi	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD	1	2	-,6073	,27048	,119	-1,3160	,1013
		3	-,8993	,37361	,083	-1,8782	,0796
		4	-,7797	,31972	,077	-1,6174	,0580
	2	1	,6073	,27048	,119	-,1013	1,3160
		3	-,2920	,42741	,903	-1,4118	,8278
		4	-,1724	,38120	,969	-1,1711	,8264
	3	1	,8993	,37361	,083	-,0796	1,8782
		2	,2920	,42741	,903	-,8278	1,4118
		4	,1196	,46015	,994	-1,0860	1,3252
	4	1	,7797	,31972	,077	-,0580	1,6174
		2	,1724	,38120	,969	-,8264	1,1711
		3	-,1196	,46015	,994	-1,3252	1,0860
Tamhane	1	2	-,6073	,26307	,167	-1,3614	,1467
		3	-,8993	,25684	,030	-1,7242	-,0744
		4	-,7797	,28477	,091	-1,6482	,0887
	2	1	,6073	,26307	,167	-,1467	1,3614
		3	-,2920	,31809	,938	-1,2364	,6525
		4	-,1724	,34104	,997	-1,1634	,8187
	3	1	,8993	,25684	,030	,0744	1,7242
		2	,2920	,31809	,938	-,6525	1,2364
		4	,1196	,33625	1,000	-,8986	1,1377
	4	1	,7797	,28477	,091	-,0887	1,6482
		2	,1724	,34104	,997	-,8187	1,1634
		3	-,1196	,33625	1,000	-1,1377	,8986

a)  $H_1$ 'in Varyans Homojenliği Testi

TOHO

Levene istatistiği	df1	df2	Anlamlılık
,140	3	86	,936

*b) ANOVA*  
*OHO*

	KarelerToplamı	df	Ort karesi	F	Sig.
gruplararası	4,236	3	1,412	1,480	,226
Gruplarıçi	82,037	86	,954		
Toplam	86,273	89			

*Tablo 4. H<sub>2</sub>'nin Analiz sonuçları*

*a) H<sub>2</sub>'nin Varyans Homojenliği Testi*

*TOHO*

Levene İstatistiği	df1	df2	Anlamlılık
1,342	2	87	,267

*b) ANOVA*  
*TOHO*

	Kareler Toplamı	df	Ort Kare	F	Anl.
Gruplararası	,321	2	,160	,162	,851
Gruplarıçi	85,953	87	,988		
Toplam	86,273	89			

*Tablo 5. H<sub>3</sub>'ün Analiz Sonuçları*

*a) H<sub>3</sub>'ün Varyans Homojenliği Testi*

*TOHO*

Levene istatistiği	df1	df2	Anlamlılık
,623	1	88	,432

*b) ANOVA*

	Kareler Toplamı	df	Ort Kare	F	Anl.
Gruplararası	,235	1	,235	,241	,625
Gruplarıçi	86,038	88	,978		
Toplam	86,273	89			

Tablo 6. Faktör Analizi Sonuçları

	Bileşen				
	1	2	3	4	5
D1	5,486E-02	<b>,791</b>	,267	,192	7,980E-02
D2	5,077E-02	<b>,771</b>	,366	,277	-6,391E-03
D3	,370	<b>,729</b>	,127	,208	-1,367E-02
D4	,284	<b>,681</b>	,199	,254	,291
D5	-8,998E-02	-5,512E-02	-8,398E-03	4,022E-02	<b>,794</b>
D6	,174	3,529E-02	,152	-,118	<b>,837</b>
D7	<b>,476</b>	,322	-2,693E-02	,446	,167
D8	<b>,646</b>	,400	,266	,127	-,232
D9	<b>,589</b>	,280	,324	,246	-,143
D10	,371	<b>,605</b>	,394	,139	-,316
D11	,457	<b>,485</b>	,249	,455	-,133
D12	,435	<b>,679</b>	,159	,131	-,126
D13	,434	,238	,435	<b>,530</b>	,324
D14	,303	,255	<b>,556</b>	,456	,249
D15	,399	,378	<b>,588</b>	,257	-5,992E-02
D16	<b>,573</b>	,340	,408	,287	-,207
D17	,322	,329	,318	<b>,467</b>	-5,395E-02
D18	,397	,443	,252	<b>,478</b>	4,559E-02
D19	,284	,396	,220	<b>,405</b>	,182
D20	<b>,683</b>	,316	,170	,201	,164
D21	,367	,344	,282	<b>,548</b>	-5,589E-02
D22	,280	,541	,293	<b>,566</b>	-,193
D23	,222	,187	,105	<b>,722</b>	-,138
D24	,163	,227	,446	<b>,741</b>	-3,233E-02
D25	,373	<b>,534</b>	,438	,393	-4,723E-02
D26	9,943E-02	,422	<b>,689</b>	,285	6,307E-03
D27	<b>,635</b>	,181	,473	,274	,122
D28	,385	,354	<b>,540</b>	,433	,122
D29	<b>,676</b>	9,157E-02	,389	,411	,132
D30	<b>,624</b>	,230	,464	,401	7,231E-02
D31	<b>,613</b>	,171	,415	,449	9,615E-02
D32	<b>,613</b>	,163	,454	,460	,164
D33	,494	,255	<b>,642</b>	,117	,264
D34	,368	,339	<b>,678</b>	,144	-1,637E-02
D35	,362	,231	<b>,752</b>	,264	7,554E-02

