

## **Kritik Olaylar Tekniği'nin (KOT) Otel İşletmelerindeki Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve İyileştirilmesinde Kullanılabilirliği: SERVQUAL Tekniği ile Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme**

**Bahtışen KAVAK**

*Hacettepe Üniversitesi*

**İbrahim YILMAZ**

*Erciyes Üniversitesi*

---

### **Özet**

Bu çalışmanın amacı, Kritik Olaylar Tekniği'nin Türkiye'deki en önemli hizmet sektörlerinden olan otelcilik sektöründeki kalitenin ölçümü ve iyileştirilmesinde ne kadar etkili bir yöntem olduğunu araştırmaktır. Ayrıca, Kritik Olaylar Tekniği'nin, uygulaması ve bulguları itibarıyla, hizmet kalitesi ölçümünde kullanılan SERVQUAL tekniğiyle karşılaştırılabilir olup olmadığının değerlendirilmesi de amaçlanmaktadır. Elde edilen bulgular göstermiştir ki, bu teknik, oteller için, kalite ölçümünden ziyade, kalitenin iyileştirilmesinde kullanılması gereken bir niteliksel-keşifsel araştırma yöntemidir. Dolayısıyla, SERVQUAL gibi kalite ölçüm tekniklerinin alternatifini değil, tamamlayıcısı konumundadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kritik Olaylar Tekniği, SERVQUAL, Otel İşletmeleri, Türkiye.

---

## **The Usability of the Critical Incident Technique (CIT) in the Measurement and Improvement of Service Quality in the Hotel Industry: A Comparative Evaluation with the SERVQUAL Technique**

---

### **Abstract**

The purpose of this study is to investigate to what extent the Critical Incidents Technique is an efficient method in the service quality measurement and improvement of the hotels in Turkey. The comparability of the Critical Incidents Technique in terms of its application process and findings with SERVQUAL measurement technique are also examined. Results have shown that this technique is a qualitative-exploratory research method, which should be used in the process of service quality improvement of the hotels rather than their service quality measurement. Thus, it should not be recognized as an alternative to other service quality measurement techniques such as SERVQUAL, but as a complementary technique.

**Key Words:** Critical Incidents Technique, SERVQUAL, Hotels, Turkey.

---

## Giriş

Mal ve hizmetlerin kalitesi, son yıllarda, çeşitli açılardan önemli bir boyut olmaya başlamıştır. Öyle ki, gerek firmaların güvenilirlik açısından değerlendirilmelerinde, gerekse tüketici odaklı pazarlama faaliyetlerinde önemli değişkenlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, kalite etkili bir rekabet aracı olarak gündemdeki yerini almıştır.

Ancak, hizmet sektöründe kalitenin etkili bir rekabet aracı olarak kullanılması, ölçülebilirliğindeki bazı sorunlar yüzünden zorlaşmaktadır. Bu sorunlar, hizmetin üretildiği anda tüketilmesi, üretiminde insanın önemli rol oynaması nedeniyle standardizasyonunun zor olması gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, son yirmi yıldır hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik çalışmalar nicelik ve nitelik itibarıyla artmaktadır. Örneğin, SERVQUAL (service quality-hizmet kalitesi) tekniği hizmetin kalite düzeyini ölçmede sık kullanılan bir araçtır. Ancak, bu ve diğer tekniklerin statik özelliklerinden dolayı, satıcı ve alıcı arasındaki etkileşimin çok yoğun olduğu hizmet sektörlerindeki kalitenin ölçümünde etkili ve yeterli birer araç olmadıkları da belirtilmektedir. Bu yetersizliğin, tüketici veya müşterinin ihtiyaç ve isteklerini sıfır hatayla karşılamaya odaklanmış olan Toplam Kalite Yönetimi'nin yaygınlaşmasıyla daha da önemli hale geldiği söylenebilir. Böylece, hizmet kalitesinin ölçümünün yanı sıra düzeyinin de devamlı olarak iyileştirilebilmesi için sistematik ve daha dinamik yapıdaki yöntemlerin kullanılması gerekmektedir.

Öte yandan, otelcilik sektörü satıcı ve alıcı arasındaki ilişkinin çok yoğun olduğu ve Toplam Kalite Yönetimi'nin yaygın olarak kabul gördüğu sektörlerden birisidir (Heymann 1992; Edvardsson, Thomasson ve Øvretveit 1994; Çatak 1996; Bolat ve Seymen 1996; Baydaş 1996; Dinçer 1996). Dolayısıyla, otelcilik sektöründeki kalite düzeyinin en önemli göstergelerinden biri, müşteri ile işgören arasındaki etkileşimdir. Bu nedenle, hizmet kalitesinin iyileştirilmesinde söz konusu etkileşimlerin analiz edilmesi de önemli olmaktadır. Öyleyse, bu sektörde hizmet kalitesi aksaklıklarının yapısını açıklayacak ve müşteri tatmininin ve/veya tatminsizliğinin altında yatan gerçek nedenleri ortaya koyacak etkili bir araca ihtiyaç duyulmaktadır. Kritik Olaylar Tekniği (KOT), yukarıda sözü edilen etkileşim anlarını analiz edebilmesi, bizzat müşterilerden alınan bilgilere dayanması ve özellikle müşterilerin yaşadıkları memnun edici ve memnuniyetsizlik yaratıcı hizmet deneyimlerini aktarmalarına olanak sağlaması nedeniyle, kalite iyileştirmede kullanılabilecek etkili bir teknik olarak, bu çalışmanın konusunu teşkil etmiştir.

## Literatür İncelemesi

### Kritik Olaylar Tekniği'nin Tanımı ve İşleyişi

KOT, ilk kez Flanagan (1954) tarafından ortaya atılmıştır. Flanagan, A.B.D. Hava Kuvvetleri'ndeki en önemli pozisyonlara gelebilmek için kritik gerekliliklerin neler olduğunu belirlemek amacıyla KOT'u geliştirmiş, metodolojisini ve temel ilkelerini açıklamıştır.

KOT, insan davranışları ile ilgili gözlemler yapılarak bu gözlemlerin uygulamadaki sorunların çözümüne katkıda bulunabilecek şekilde sınıflandırılması için özel olarak tanımlanmış prosedürler dizisinden oluşmaktadır (Bitner, Booms ve Tetreault 1990). Bu teknik, insanların geçmişte yaşadıkları olumlu ve olumsuz deneyimler hakkında öyküler anlatmalarını sağlama fikrine dayanmaktadır. Tekniğe göre, müşterilerin kendileri tarafından anlatılan bu öykülerin içerik analizi yapılarak, benzer konulardaki olaylar adım adım bir süreçte sınıflandırılarak kategorilere ayrılır. Sonra her bir kategoride yer alan olaylar önem sırasına göre sınıflandırılır. Neticede, hizmetle ilgili olumlu ve olumsuz unsurlar belli bir düzene konmuş olur.

Yukarıda da belirtildiği üzere, insanların kendi deneyimlerini anlattığı öyküleri veri olarak kullanan bu teknik, özellikle müşteri ve hizmet personeli arasındaki ilişkilerin analizinde önemli bilgiler sağlamaktadır (Walker ve Truly 1992; Gremler, Bitner ve Evans 1994). Bu açıdan, KOT ile, veri toplama ve bu verileri sınıflandırma biçimi açısından, müşterilerin ve çalışanların belli bir hizmetle ilgili en fazla memnuniyet duydukları ve en fazla memnuniyetsizlik duydukları deneyimleri, diğer bir ifadeyle, kritik olaylar toplanmaktadır. Böylece, yöntem, hizmetin kalitesiyle ilgili çok sayıdaki sorunları ve olumlu yönleri her bir işletmeye ve ağırlıklarına göre oluşturabilmektedir (Öztürk 2000). Böylece, hem o dönemdeki kalitenin düzeyine ilişkin belirli sonuçlar elde edilebilmekte hem de kalitenin iyileştirilmesi gereken öğeleri belirlenebilmektedir.

Yukarıda belirtilenler çerçevesinde, KOT, belli bir işletmeye veya döneme ait kalite boyutlarına ilişkin son derecede fazla sayıdaki ve çeşitteki bilgiyi toplamada etkili olabilen bir yöntemdir. Ancak, çok sayıda ve çeşitteki bu verilerin yorumlanmasıyla ulaşılan bulguların genelleştirilmesi mümkün olmamaktadır ki, bu türden teknikler, araştırma yöntemleri arasından "keşifsel

yöntemler" içerisinde ele alınmaktadır (Hair, Bush ve Ortinau 2000: 215). Dolayısıyla, KOT, kalitatif (niteliksel) analizlere olanak sağlayan bir keşifsel araştırma yöntemi olarak değerlendirilebilir.

## Kritik Olaylar Tekniği'nin Kullanıldığı Önceki Araştırmalar

Teknik, bugüne kadar hizmet kalitesi aksaklıklarını ele alan çok sayıda araştırmada kullanılmıştır. Örneğin, bu teknik, A.B.D. Hava Kuvvetleri'ndeki stajyer bir pilotun uçmayı öğrenememesinin nedenlerinin araştırılmasında kullanılmıştır. Daha sonra, bombalama görevindeki başarısızlıklar ile etkin olan ve etkin olmayan lider davranışlarının araştırılmasında KOT kullanılmıştır. Ayrıca, Pittsburg Üniversitesi Psikoloji Bölümü'nde kritik olaylarla ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların çoğunda, çeşitli mesleklerde başarılı olmak için kritik gerekliliklerin neler olduğu ortaya konulmuştur (Edvardsson 1992; Öztürk 2000).

Bunların yanı sıra, tekniğin, üretim hatalarına karşı müşteri tepkilerini tespit etmede, garsonlar için eğitim programları geliştirmede, perakendecilikteki hatalar ve telafi etme stratejileri ile ilgili tipoloji geliştirmede ve hizmet alma ve verme sürecindeki iletişim sorunlarının kaynaklarını belirlemede kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca, KOT, dürtüsel (o anda karar vererek) ve zorunlu satın alma davranışı, kendi kendini ödüllendirme davranışı ile sağlık endüstrisinde tüketicilerin hizmet kalitesi algılamaları konularının incelenmesinde de kullanılmıştır (Burns, Williams ve Maxham 2000).

KOT'un algılanan hizmet kalitesini ölçmede bir araç olarak ele alınması, Bitner, Booms ve Tetreault'un (1990) çalışmalarına dayanmaktadır. Bu araştırmacılar, KOT'u otel, restoran ve havayolu müşterilerinin çok memnun edici ve çok memnuniyetsizlik verici hizmetleri birbirinden ayıran personel davranışlarını tespit etmek için kullanmışlardır. Bitner, Booms ve Mohr'un (1994) yaptığı bir diğer çalışmada ise, hizmet personeli tarafından algılanan kritik olaylar analiz edilmektedir.

Diğer yandan, ticari banka şubelerindeki bölümler arası uyumsuzluk (Gremler, Bitner ve Evans 1994), marka ve mağaza değiştirme nedenleri (Kelley, Hoffman ve Davis 1993; Keaveney 1995) ve bankacılıkta hizmet kalitesinin kritik boyutlarının belirlenmesi (Johnston 1997) konuları da, KOT ile araştırılmıştır. Hizmet kalitesi boyutlarının belirlenmesinde söz konusu

teknik, Lips, Ven ve Pieters (1998) tarafından da, lokantacılık, sağlık-bakım, halk taşımacılığı, konut inşaatı, akademik eğitim, iş ve işçi bulma sektörlerinde karşılaştırmalı olarak denenmiştir. Böylece, KOT'un kullanım alanı genişlemiş ve çeşitli ülkelerde farklı hizmet dallarında kaliteyi ölçmek ve geliştirmek için de kullanılmıştır (Öztürk 2000).

Ancak, yapılan araştırma sonucunda, ülkemizde KOT'un herhangi bir denemesine rastlanılmamıştır. Söz konusu eksiklik, bu çalışmanın hareket noktasını oluşturmuştur. Dolayısıyla, çalışmanın bu alandaki açığı kapatmada bir başlangıç noktası olacağı düşünülebilir.

## **Araştırma**

### **Amaç**

Yukarıdaki düşüncelerden hareketle, KOT'un ülkemizdeki en önemli hizmet sektörlerinden olan otelcilik sektöründe uygulanabilirliğini araştırmak, çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra, KOT'un, başta SERVQUAL olmak üzere, hizmet kalitesi ölçümünde kullanılan diğer tekniklerle karşılaştırılabilir olup olmadığının değerlendirilmesi de amaçlanmaktadır.

### **Yöntem**

İşletmelerde kritik olayların belirlenmesinde mülakat, grup görüşmesi gibi yapılandırılmış düzeyi düşük ve anket yöntemi gibi yapılandırılmış düzeyi yüksek teknikler kullanılabilir. Bu araştırmada, anket yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemin seçilmesinin temel nedeni, çok sayıda müşteriye ulaşarak olabildiğince fazla kritik olay belirleyerek, olayları sınıflandırabilme avantajı elde etmektir.

Araştırmada kullanılan soru kağıdındaki kısımlar şöyledir:

1. Sizi çok memnun eden/hiç memnun kalmadığınız olay neydi?
2. Olay anında, iletişim halinde olduğunuz personelin cinsiyeti neydi?
3. Bu personel, tam olarak ne yaptı?

4. Bu otele gelmeden önce, sizi çok memnun eden/rahatsız eden böyle bir olayla karşılaşabileceğinizi düşünüyör müydünüz?
5. Otelde buna benzer memnun edici/rahatsız edici olayla ne kadar sık karşılaştınız?
6. Yaşadığınız bu olayı tatil dönüşünde arkadaşlarınıza anlatacak mısınız?

Ayrıca, yöntem açısından belirtilmesi gereken diğer hususlar şunlardır: Öncelikle, kullanılan soru kağıdı, KOT ile ilgili bazı araştırmalardan, (Bitner, Booms ve Tetreault 1990; Bitner, Booms ve Mohr 1994; Bejou, Edvardsson ve Rakowski 1996; Chung ve Hoffman 1998; Edvardsson 1992; Lockwood 1994) yola çıkılarak hazırlanmıştır. Dolayısıyla, aslı İngilizce olan soru kağıdı Türkçe'ye ve Japonca'ya çevrilerek, üçüncü kişiler tarafından geri tercümelere yapılmış olup, her üç dilde yapılan ön testler sonucu soru kağıdı uygulamaya alınmıştır. Ön testler sırasında herhangi bir düzeltmeye gerek duyulmadığı için, bu anketlerde belirtilen kritik olaylar da değerlendirmeye alınmıştır.

## Örnekleme ve Uygulama

Araştırmanın örneklemi; Nevşehir merkez, Ürgüp ve Avanos ilçeleri ile Ortahisar, Uçhisar ve Göreme kasabalarında bulunan üç, dört ve beş yıldızlı otellerde konaklayan müşterilerden oluşmaktadır. Araştırmanın Nevşehir ilinde yapılmasının en önemli nedenleri arasında, adı geçen ilin ülkemizin önemli turizm merkezlerinden biri olan Kapadokya Bölgesi sınırları içinde bulunması ve bölgedeki otellerde konaklayan müşterilere ulaşma kolaylığı sayılabilir. Nevşehir İl Turizm Müdürlüğü verilerine göre, 2002 yılı Mayıs ayı itibariyle, bölgede 12'si üç yıldızlı, 12'si dört yıldızlı ve biri beş yıldızlı olmak üzere turizm işletme belgeli otellerin sayısı 25'tir. Araştırmanın yapıldığı Mayıs-Temmuz aylarında söz konusu otellerin bazılarının gerekli yardımda bulunamamaları nedeniyle üç, dört ve beş yıldızlı toplam 20 otelin müşterisi araştırma kapsamına alınmıştır.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri**

		F	%
<b>Milliyet</b>	Türk	53	50.0
	Japon	26	24.5
	A.B.D.'li	27	25.5
	Toplam	106	100.0
<b>Yaş</b>	18-25	17	16.0
	26-33	32	30.2
	34-41	19	17.9
	42-49	25	23.6
	50-57	7	6.6
	58 ve üzeri	6	5.7
	Toplam	106	100.0
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	63	59.4
	Kadın	43	40.6
	Toplam	106	100.0
<b>Eğitim</b>	İlköğretim	3	2.2
	Lise	29	27.4
	Lisans	53	50.0
	Lisansüstü	21	20.4
	Toplam	106	100.0

Bu bölgedeki otellerin müşteri profili incelendiğinde; son birkaç yıl içerisinde bölgede konaklayan turistler içerisinde Türk, Japon ve A.B.D.'lilerin önemli yer tuttuğu görülmektedir. Dolayısıyla, bu üç milliyetten müşteriyi kapsamak üzere, 100'ü Türk, 50'si Japon, 50'si A.B.D.'li olan 200 müşteriye kolayda örnekleme yöntemi izlenerek anket dağıtılmıştır. Türkçe anketlerden 53'ü (%53), Japonca anketlerden 26'sı (%52) ve İngilizce anketlerden 27'si (%54) kullanılabilir şekilde geri alınmıştır. Böylece, toplam 106 anket kullanılabilir şekilde geri alınarak %53 gibi ortalamanın üstünde bir geri dönüş oranı elde edilmiştir. Katılımcıların %59.4'ü kadın ve %40.6'sı erkek olup, diğer demografik değişkenlere göre dağılımları, Tablo 1.'de görüldüğü gibidir.



## Bulgular ve Tartışma

### Kritik Olayların Gruplandırılması

Öncelikle, katılımcıların kısa öyküleriyle belirttikleri memnun edici ve memnuniyetsizlik yaratıcı olayların kategorilere ayrılmasında izlenen yöntem hakkında kısaca bilgi vermek yerinde olacaktır. Bitner, Booms ve Tetreault (1990) kritik olayların gruplandırılmasında "benzerlik" ilkesinin kullanılması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Yazarlara göre, herhangi bir kritik olay kesinlikle başka bir gruba dahil olmuyorsa, gruplandırma bitirilmiş olur. Grup tanımları ise, araştırmacının amacına bağlı olarak belirlenebilir. Bu çerçevede, çalışmanın amaçlarından birisi de, KOT'u SERVQUAL tekniği ile karşılaştırmak olduğu için, biz bu benzerlikleri (grupları), olumlu ve olumsuz olaylar olmak üzere, SERVQUAL'da yer alan hizmet kalitesi boyutlarını esas alarak yapmış bulunmaktayız. Ayrıca, otel müşterilerinin otellerde aradıkları özellikler ile sunulan hizmetin kalitesiyle ilgili önemli ve belirleyici olarak gördükleri ve otelden memnun ayrılmalarını sağlayan faktörlerin belirlenmesine yönelik bazı araştırmalarda (Çakıcı 1998; Dinçer 1996; Saleh ve Ryan 1995) yer alan empati, güvenilirlik, somut özellikler, fiyat, insan ilişkileri, hızlı hizmet, personelin ilgisi ve nezaketi gibi kategorileri de dikkate alınmıştır.

Araştırma kapsamında toplanan olumlu (memnun edici) ve olumsuz (memnuniyetsizlik yaratıcı) kritik olayların tasnifi sırasında, söz konusu olayların büyük ölçüde, yukarıda belirtilen literatürdeki kategorilerden herhangi birine uygun olduğu gözlemlenmiştir. Ancak, hiçbir kategoriye yerleştirilemeyen bazı olaylar da mevcuttur ki, bunlar "diğer" başlığı altında toplanmıştır. Böylece, araştırma kapsamında toplanan kritik olay sayısı ise 201 olup, bu olaylardan 121'i (%60) olumlu ve 80'i (%40) de olumsuz kritik olaylardır. Bu olayların kategoriler bazındaki dağılımı, Tablo 2.'de görülmektedir.

Tablo 2.'den çıkarılabilecek öncelikli sonuç, KOT ile, SERVQUAL tekniğinde yer alan tüm hizmet kalitesi boyutlarına (güvenilirlik, güvence, zamanında hizmet, somut öğeler, empati) ilave olarak, "müşterilerin özel ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması", "müşteriden kaynaklanan aksaklıkların giderilmesi" ve "fiyat" boyutları da elde edilmiştir.

**Tablo 2. Olumlu ve Olumsuz Olayların Toplam Frekans ve Yüzde Dağılımları**

Olumlu	F	%	Olumsuz	F	%
Empati	51	42.0	Empati	12	15.0
Müşterilerin özel ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması	12	10.0	-	-	-
Güvenilirlik	12	10.0	Güvenilirlik	23	29.0
Zamanında hizmet	13	11.0	Zamanında hizmet	11	14.0
Somut özellikler	8	6.0	Somut özellikler	12	15.0
Müşteriden kaynaklanan aksaklıkların giderilmesi	8	6.0	-	-	-
Fiyat	9	8.0	Fiyat	3	4.0
Güvence	2	2.0	Güvence	13	16.0
Diğer	6	5.0	Diğer	6	7.0
Toplam	121	100.0	Toplam	80	100.0

Tablo 2.'den çıkarılabilecek diğer bir sonuç, hizmet kalitesinin altı boyutunda hem olumlu hem de olumsuz kritik olay belirlendiğidir; yalnızca, "özel ihtiyaç ve isteklerin karşılanması" ve "müşteriden kaynaklanan aksaklıkların giderilmesi" müşterinin yaşadığı zaman olumlu değerlendirdiği, yaşamadığında ise olumsuz değerlendirmedeği hizmet kalitesi boyutları olarak tespit edilebilir. Bu çerçevede, Tablo 2.'den izlenebileceği üzere, müşterilerin otelde kaldıkları süre boyunca yaşadıkları ve hizmet kalitesinin memnun edici yönleri olarak nitelendirilebilecek olayların %42'si "empati" ile ilgilidir. "Zamanında hizmet" kategorisi %11'lik payı ile ikinci, "müşterilerin özel ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması" ve "güvenilirlik" kategorileri %10'luk payları ile üçüncülüğü paylaşmaktadır. "Fiyat" kategorisi ise, sahip olduğu %8'lik pay ile dördüncü sıradadır. Bu sonuçlardan hareketle, araştırma kapsamındaki otellerde müşteri memnuniyetini sağlamadaki en önemli unsurun, müşterilerle sürekli etkileşim halinde olan personelin olumlu tutum ve davranışları ile müşterilere gösterdiği bireysel ilgi ve nezaket olduğu açıktır.

Nevşehir'deki üç, dört ve beş yıldızlı otellerde konaklayan turistlerin otelde başlarından geçen ve hizmet kalitesinin memnuniyetsizlik yaratıcı yönleri olarak adlandırılabilir olacak olayların %29'u "güvenilirlik" ile ilgilidir. "Güvence" kategorisi %16'lık payı ile ikinci sırada yer alırken, "empati" ve "somut özellikler" kategorileri %15'lik paylarıyla üçüncülüğü paylaşmaktadır. "Zamanında hizmet" boyutu ise, %14'lük payı ile dördüncü sıradadır. Bu bilgiler ışığında, bölgedeki otellerde yaşanan hizmet kalitesi aksaklıklarının en önemli nedeninin, vaat edilen hizmetin yerine getirilememesi olduğu anlaşılmaktadır.

Öte yandan, müşterilerin çok memnun edici olaylar yaşadıkları kategorilerin aynı zamanda en çok memnuniyetsizlik duydukları kategoriler arasında önemli yer tutması dikkat çekicidir. Örneğin; müşterilerin en fazla memnuniyet duydukları olaylar "empati" ile ilgili olmasına rağmen, bu kategori aynı zamanda memnuniyetsizlik yaratıcı kategoriler içinde de önemli bir paya sahiptir. Buradan hareketle, müşterilerin en çok memnuniyet duydukları kategorilerde bile önemli aksaklıklar yaşandığı söylenebilir.

Yukarıdaki verilerin tümünden hareketle oluşturulan kritik olay gruplarının, araştırmanın örnekleminde yer alan farklı üç milliyete ait müşteriler açısından da ne kadar geçerli olup olmadığı, doğal olarak kritik olaylar tekniğinin, kalite ölçümünde ve iyileştirilmesindeki etkililik düzeyi açısından önemliydi. Bu noktadan hareketle, aşağıda hem olumlu hem de olumsuz olayların milliyetler bazındaki dağılımları değerlendirilmiştir.

### **Olumlu (Memnun Edici) ve Olumsuz (Memnuniyetsizlik Yaratıcı) Kritik Olayların Müşterilerin Milliyetine Göre Değerlendirilmesi**

Nevşehir'deki üç, dört ve beş yıldızlı otellerde konaklayan Türk, Japon ve A.B.D.'li müşterilerin kaldıkları otellerde başlarından geçen olumlu ve olumsuz olayların kategorilerine ilişkin frekans ve yüzde (%) dağılımları, Tablo 3.'deki gibi topluca gösterilebilir.

Tablo 3.'ten görülebileceği üzere, hizmet kalitesinin boyutlarından empati, güvenilirlik, zamanında hizmet, somut özellikler ve fiyat her üç milliyetten müşterinin de olumlu kritik olay bildirdiği boyutlardır. Yalnızca, güvence boyutu Türk ve Japon müşterilerce; özel ihtiyaç ve isteklerin

karşılanması Japon müşterilerce; müşteriden kaynaklanan aksaklıkların giderilmesi A.B.D.'li müşterilerce olumlu kritik olay grubunda değerlendirilmiştir. Tablo 3.'e olumsuz kritik olaylar için bakıldığında ise, empati, somut özellikler ve güvenilirlik boyutları için tüm müşterilerin; zamanında hizmet ve güvence A.B.D.'li müşterilerin, fiyat ise Türk ve Japon müşterilerin olumsuz olarak değerlendirmedikleri hizmet kalitesi boyutlarıdır. Ancak, Tablo 3.'e genel olarak bakıldığında, hem olumlu hem de olumsuz kritik olayların, milliyet bazında, göz önünde bulundurulması gerekecek kadar yüksek bir frekans dağılımına sahip oldukları söylenebilir.

Buradan hareketle, Tablo 3.'teki verilerden şu sonuçlara varılabilir:

- Türk müşteriler en fazla, etkileşim halinde oldukları otel personelinin olumlu tutum ve davranışlarından memnun kalırken, en çok memnuniyetsizlik duydukları husus ise kendilerine vaat edilen hizmetin vaat edildiği şekilde yerine getirilmemesidir.

- Japon müşterilerin hizmet kalitesiyle ilgili çok memnun edici olarak algıladıkları olaylar da, ağırlıklı olarak personelin olumlu tutum ve davranışları ile ilgilidir. Japon müşteriler için sunulan hizmetin vaat edildiği şekilde gerçekleştirilmesi kadar vaat edildiği zamanda gerçekleştirilmesi de önemlidir. Ayrıca, hizmeti veren personelin güven verip vermediği aynı derecede önemli diğer bir konudur. Ancak, Japon müşterilerin otelde kaldıkları süre boyunca bu üç hususla ilgili önemli sorunlar yaşadıkları anlaşılmaktadır. Çünkü, Japon müşterilerin memnuniyetsizlik yaratıcı olarak algıladıkları en önemli olaylar, söz konusu hususların yer aldığı kategorilerde toplanmaktadır.

- Türk ve Japon müşterilerde olduğu gibi, A.B.D.'li müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin çok memnun edici olarak aktardıkları olaylar da, otel personelinin kendilerine karşı olan olumlu tutum ve davranışları ile ilgilidir. A.B.D.'li müşterilerin en çok memnuniyetsizlik yaşadıkları faktör ise, Türk müşterilerde olduğu gibi, vaat edilen hizmetin yerine getirilememesidir.

### **Kritik Olaylar Tekniği İle Elde Edilen Diğer Bilgiler**

Bu teknikte yukarıda anlatılmaya çalışılan kritik olayların yanı sıra, otelde bu olaylarla karşılaşma durumlarına ilişkin beklentileri hakkında da bilgi alınabilmektedir. Dolayısıyla, müşterilerin beklentileri ile aldıkları hizmet arasındaki ilişkiye yönelik bazı değerlendirmeler de yapılabilmektedir. Böylece, yöneticiler otel müşterilerinin ne kadar memnun ayrıldıklarını

saptayabileceklerdir. Bu amaçla sorulan "otele gelmeden önce böyle bir olayı yaşayıp yaşamayacağınızı düşünüyor muydunuz?" sorusuna verilen yanıtlardan, müşterilerin yaklaşık yarısının (%48.1) otele gelmeden önce çok memnun kalabilecekleri bir olay yaşayabileceklerini düşünmedikleri, diğer bir ifadeyle, olumlu beklentilerinin düşük olduğu; %64'ünün ise, olumsuz bir olayla karşılaşacaklarına ihtimal vermedikleri, yani, olumsuz beklentilerinin de düşük olduğu görülmüştür. Başka bir ifadeyle, müşterilerin olumlu olay yaşama beklentileri olumsuz olay yaşama beklentilerine göre daha yüksektir. Bu sonuç, oteller için önemli bir ipucu olabilir. Şöyle ki, otelle ilgili hem olumlu hem de olumsuz olmak üzere, beklentileri yüksek olmayan müşterilerin memnun edilmesinin daha kolay olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Müşteri beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı, algılanan ve müşterinin zihninde yer eden olumlu ve olumsuz kritik olayların sıklık düzeyi de, bu yöntemde sorulan diğer bir boyuttur. Bu sorudan elde edilen cevaplara göre, otel müşterilerinin algıladıkları olumlu kritik olayların sıklığına bakıldığında, müşterilerin %83'ünün kaldıkları otelde olumlu kritik olaylar yaşadığı görülmektedir. Bu ve bir önceki sonuç, (müşterilerin olumlu olay yaşama beklentileri olumsuz olay yaşama beklentilerine göre daha yüksek olduğu) birlikte değerlendirildiğinde, araştırma kapsamındaki otellerin, müşterilerinin hizmet kalitesiyle ilgili beklentilerini karşılamada başarılı oldukları söylenebilir.

Öte yandan, bilindiği üzere, otelcilik sektöründe referans grupların tavsiyeleri de müşterinin seçim kriterlerini etkileyen önemli bir boyuttur. Dolayısıyla, kalitenin iyileştirilmesi sürecinde göz önünde bulundurulması gereken önemli bir nokta olan "deneyimlerin başkalarına aktarılması" olasılığı da, KOT'un içeriğinde yer almaktadır. Alınan sonuçlara göre; müşterilerin yaklaşık %68'i otelde yaşadıkları olumlu olayları tatil dönüşünde anlatacağını söylemiştir. Buradan hareketle, müşterilerin önemli bir çoğunluğunun otelde başlarından geçen olumlu olayları başkalarına anlatılabilecek kadar önemli gördükleri söylenebilir. Olumsuz olaylara ilişkin bilgilere bakıldığında ise, müşterilerin %66'sının otelde yaşadıkları olumsuz olayları tatil dönüşünde çevrelerine anlatma niyetinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, yine müşterilerin önemli bir bölümü başlarından geçen olumsuz olayları da başkalarına anlatılabilecek kadar önemli görmektedir. Yukarıdaki bilgilerden çıkarılabilecek bir diğer sonuç, müşterilerin olumsuz deneyimleri olumlu deneyimlere oranla daha fazla anlatma eğiliminde oldukları yolundaki genel kanının bu araştırmanın örneklemi açısından geçerli olmadığıdır.

Tablo 3. Olumlu-Olumsuz Kritik Olayların Müşterilerin Milliyetlerine Göre Dağılımı

Milliyet	Türk		Japon		A.B.D.'li		Türk		Japon		A.B.D.'li	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Olumlu Kritik Olaylar</b>												
Empati	23	19.0	13	11.0	15	12.0	6	8.0	4	5.0	2	2.0
Müşterilerin özel ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması	8	7.0	-	-	4	3.0	-	-	-	-	-	-
Güvenilirlik	5	4.0	5	4.0	2	2.0	9	11.0	6	8.0	8	10.0
Zamanında hizmet	4	3.0	7	6.0	2	2.0	5	6.0	6	8.0	-	-
Somut özellikler	3	2.0	2	2.0	3	2.0	6	8.0	4	5.0	2	2.0
Müşteriden kaynaklanan aksatıkların giderilmesi	3	2.0	5	4.0	-	-	-	-	-	-	-	-
Fiyat	2	2.0	4	3.0	3	2.0	-	-	-	-	3	4.0
Güvence	-	-	-	-	2	2.0	7	8.0	6	8.0	-	-
Diğer	2	2.0	-	-	4	3.0	3	4.0	1	1.0	2	2.0

Not: Olumlu kritik olay → n: 121; olumsuz kritik olay → n: 80.

Bu teknikte yukarıda belirtilenlerin yanı sıra, kritik olaylar sırasında etkileşimde olunan personelin cinsiyeti hakkında da bilgi alınmaktadır. Böylece, cinsiyetin bu olayların memnun edici ya da memnuniyetsizlik yaratıcı olarak algılanmasında etkili olup olmadığı da incelenebilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, müşterilerin %57'si otelde yaşadıkları olumlu kritik olay sırasında etkileşim halinde oldukları personelin erkek, %23'ü bayan, %10'u ise her iki cinsten personelle de etkileşim halinde olduklarını ifade etmiştir. Aynı durum, olumsuz kritik olaylar için %42'si erkek, %15'i bayan ve %7'si ise, hem erkek hem de bayan olarak elde edilmiştir. Görüldüğü üzere, olumlu ve olumsuz kritik olayların her ikisinde de rolü olan personel ağırlıklı olarak erkektir. Bu sonuç, Türkiye genelindeki duruma paralel olarak bölgedeki otellerde çalışan personelin büyük bir çoğunluğunun da erkek olmasına bağlı olabilir.

### **Kritik Olaylar Tekniği'nin SERVQUAL Tekniği İle Karşılaştırmalı Değerlendirmesi**

Memnun edici ve memnuniyetsizlik yaratıcı kritik olaylara ilişkin yukarıda yer verilen analizler, KOT yardımıyla müşterilerin otellerdeki hizmet kalitesi hakkındaki detaylı eleştirilerinin elde edilebildiğini göstermektedir. Ayrıca, kritik olaylarda müşterinin milliyeti çerçevesinde önemli benzerlikler ve küçük çaplı farklılıklar tespit edilebilmiştir. Ancak, bu sonuçlar yalnızca örneklem dahilindeki otellere aittir ve örneklem dışında kalan herhangi bir otel için doğruluğu iddia edilemez. Öyleyse, bu teknik önemli düzeyde geçerliliği olan, fakat sonuçlarının genellenemeyeceği bir keşifsel araştırma niteliğinde değerlendirilebilir.

Öte yandan, SERVQUAL tekniği, önceden belirlenmiş güvenilirlik, güven telkin etme, anında hizmet verebilme, fiziksel öğeler ve empati boyutlarıyla beklenen ve algılanan hizmet kalitesi hakkında sistematik veri sağlayabilen (Parasuraman, Zeithaml ve Berry 1985,1988) tanımlayıcı ve dolayısıyla elde edilen sonuçların genellenebileceği bir tekniktir.

Ancak, SERVQUAL'e yönelik birçok eleştiri bulunmaktadır. Bu eleştirilerden biri, tamamen farklı hizmetler için standart bir yöntem kullanılamayacağı ile ilgilidir (Asubonteng, McCleary ve Swan 1996; Oh ve Parks 1997; Öztürk 2000). Çünkü, tekniği farklı hizmet sektörlerine uygulamadan önce ölçekteki bazı ifadelerin o sektörlerle uyulanması ve

gerekirse ölçekteki boyutlara yeni boyutlar eklenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Hatta, bazı sektörlerde hizmet kalitesi boyutlarının tamamen farklı olabileceği ileri sürülmektedir (Asubonteng, McCleary ve Swan 1996; Öztürk 2000). Nitekim, KOT'un Nevşehir'deki üç, dört ve beş yıldızlı otellerde uygulanması sonucu elde edilen bulgular söz konusu eleştirileri doğrulamaktadır. Şöyle ki, hizmet kalitesi ile ilgili memnun edici ve memnuniyetsizlik yaratıcı olayların önemli bir kısmı SERVQUAL'da yer alan boyutlarla ilgili olmakla birlikte, önemli bir kısmı da farklı boyutlar (kategori) altında yer almıştır. Örneğin; "fiyat", "müşteriden kaynaklanan aksaklıkların giderilmesi" ve "müşterilerin özel ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması" gibi ilave boyutlar çıkmıştır ve bu boyutların toplam içindeki ağırlığı ihmal edilemeyecek derecededir.

Ayrıca, SERVQUAL, hizmet kalitesini söz konusu beş farklı boyuttaki karşılaştırmalı ölçümlerle ortaya koymaktadır. KOT da, benzer şekilde hizmet kalitesiyle ilgili memnun edici ve memnuniyetsizlik yaratıcı olayları belli kategorilere ayırarak her bir kategorinin önem düzeyini belirleyebilmektedir. Ayrıca, söz konusu boyut ve kategorilerin, her iki yöntemde de büyük ölçüde aynı olduğu görülmüştür.

SERVQUAL'a getirilen bir diğer eleştiri, teknikte kullanılan 7'li ölçekteki "x işletmesinin çalışanı naziktir." gibi ifadelerin değerlendirmesindeki zorluğa ilişkindir (Asubonteng, McCleary ve Swan 1996; Akbaba ve Kılınç 2001). Çünkü, bu ifade ile otel yöneticisi, müşterisinin davranış ve tutumları farklı birkaç personelle etkileşimde bulunduğu durumları ayırt edememektedir. Oysa, KOT'ta böyle bir durum söz konusu değildir. Örneğin, KOT'un Nevşehir'deki otellerde yapılan uygulamasında aynı müşteri, gündüzcü resepsiyon görevlisinin tutum ve davranışını memnun edici olay olarak aktarırken, gececi resepsiyon görevlisinin tutum ve davranışını memnuniyetsizlik yaratıcı olay olarak aktarmıştır.

Ayrıca, bütün kalite unsurlarının kapsamlı bir şekilde listelenmesi müşterinin yanıtlayabileceği bir anketten çok daha uzun olacağı düşüncesinden hareketle, SERVQUAL tekniği ile toplanan verilerin müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarını tam manasıyla yansıtmadığı öne sürülmektedir (Oh ve Parks 1997; Akbaba ve Kılınç 2001). KOT'un bu sakıncayı giderme noktasında katkısı olabileceği açıktır. Çünkü, teknik her şeyden önce yapılandırılmış ölçeklerde yer verilmeyen birçok deneyimi, yani kalite



iyileştirmede kullanılabilir detaylı bilgileri açık seçik olarak ortaya koyabilmektedir. Ayrıca, belli aralıklarla uygulanarak çeşitli hizmet deneyimlerinin bizzat müşterilerce aktarılmasına imkan sağlayarak müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarını detaylı olarak yansıtabilir.

Bunların yanı sıra, SERVQUAL'a yöneltilen eleştirilerin bir kısmı, kalite boyutlarının ölçekte soyut olarak ifade edilmesinden dolayı tekniğin kullanıldığı araştırma sonuçlarının da soyut olduğu yönündedir (Oh ve Parks 1997). Örneğin; müşterinin "personelin nazik olması" konusundaki beklentileri ile algılamaları arasında negatif yönlü bir fark varsa bu, kalitenin düşük olduğunu gösterir. Ancak, personelin hangi davranışının nazik olmadığı belli olmadığından, bu aksaklığı gidermek için neler yapılabileceği noktasında ipucu vermediği şeklinde yorumlar yapılmaktadır. Bu nedenle, araştırma sonuçlarının hizmet kalitesini iyileştirmede yol göstermediği tartışılmaktadır. KOT ile Nevşehir'deki otellerde sunulan hizmet kalitesi boyutlarının belirlenmeye çalışıldığı araştırmada, KOT'un bu noktada SERVQUAL'a benzer zayıflıkları olduğu görülmüştür. Çünkü, müşterilerin bir kısmı otelde yaşadıkları memnun edici ve memnuniyetsizlik yaratıcı olayları ayrıntılarıyla anlatırken, bazı müşteriler sadece bu olaylarla ilgili kısa ve genel ifadeler kullanmışlardır. Örneğin, bir müşteri otelde yaşadığı olumlu olayı "servis personeli oldukça ilgiliydi, özellikle kahvaltı sırasında restoranda bebeğimizin sütünü nerede ısıtabileceğimizi sordumuz garsonun biberonu alarak sütü ısıtıp getirmesi bizi memnun etti." şeklinde aktarmıştır. Başka bir müşteri ise, olumlu olay örneği olarak sadece "personelin ilgisi ve nezaketi" ifadesiyle yetinmiştir. Ancak, doğaldır ki, müşterinin bu türden ayrıntılı bilgi verme olasılığından yararlanmak gerekir.

SERVQUAL'a yönelik son bir eleştiri ise, insanların hizmetle ilgili beklentilerini aldıkları hizmetin performans düzeyinden daha yüksek gösterme eğiliminde oldukları ve böyle bir eğilimin beklenti ve algılamalar arasındaki farkların güvenilirliği noktasında soru işaretleri yaratabileceği yönündedir (Babakus ve Boller 1992; Asubonteng, McCleary ve Swan 1996). KOT'un böyle bir sakınca yaratmadığını vurgulamak gerekir. Çünkü, KOT, beklentiler ile algılamalar arasındaki farka dayalı bir teknik değildir. Tersine, müşterinin hizmete ilişkin değerlendirmelerini bizzat kendisinin aktarmasına olanak sağlar.

Bütün bunların ötesinde, SERVQUAL tekniğinin en önemli katkılarından biri şüphesiz, müşteri beklentilerinin tespit edilerek zamanla

bu beklentilerde meydana gelen değişikliklerin izlenebilmesidir. KOT'un belli aralıklarla uygulanması sonucu elde edilecek olumlu ve olumsuz kritik olaylar da müşterilerin hizmet kalitesiyle ilgili beklentilerini ortaya koyacağından aynı amaca hizmet edebilir. Öte yandan, iki teknik de beklentileri müşteri bakış açısından ortaya koyduğu için, işletme ile ilgili tutundurma faaliyetlerinde boş ve aşırı vaatlerde bulunulmasının önüne geçebilirler.

Son olarak, SERVQUAL tekniği, her ne kadar işletmeler için kalite iyileştirilmesi konusunda yeterli bir teknik olmasa da, kalite düzeyinin ölçümünde uygulandığı takdirde, o işletmedeki hizmet kalitesinin hangi boyutlarda güçlü, hangi boyutlarda zayıf olduğunu öğrenerek uygun pazarlama stratejilerinin geliştirilmesinde etkili olabilir. KOT'un uygulanması sonucu elde edilen memnun edici olaylar hizmet kalitesinin güçlü, memnuniyetsizlik yaratıcı olaylar da zayıf olduğu yönleri ifade ettiğinden, aynı şekilde işletmenin uygun pazarlama stratejisi geliştirmesinde yol gösterici olabilir. Dolayısıyla, iki teknik, bu noktada da benzeşmektedir.

## Sonuç ve Öneriler

Araştırmadan elde edilen sonuçlar itibariyle, öncelikle belirtilmesi gereken husus; KOT kullanılarak ortaya konan hizmet kalitesi boyutları ile başta SERVQUAL olmak üzere, hizmet kalitesi ölçümünde kullanılan diğer teknikler yardımıyla tespit edilen hizmet kalitesi boyutlarının benzer olduğudur. Bu nedenle, KOT'un hizmet kalitesi ölçümünde kullanılan diğer tekniklerle karşılaştırılabilir olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, KOT özellikle kalite iyileştirme sürecinde faydalı ve operasyonel yanı yüksek bir keşifsel araştırma tekniği olarak, SERVQUAL'ın alternatifi olmaktan ziyade tamamlayıcısıdır. Dolayısıyla, iki tekniğin birlikte kullanılması hizmet kalitesinin ölçülmesi ve yapılan tespitler çerçevesinde sistematik bir şekilde iyileştirilmesi çabalarını daha etkin hale getirebilir.

Bu çerçevede, araştırma kapsamındaki otellerin kalite iyileştirmelerine yönelik elde edilen bazı bulgular şöyle belirtilebilir:

- Bölgedeki otellerde hizmet kalitesine ilişkin çok memnun edici unsur; müşteriler ile sürekli etkileşim halinde olan personelin sergilediği olumlu tutum ve davranışlar ile müşterilere gösterdiği bireysel ilgi ve nezakettir. Bu sonuç, son yıllarda hizmet kalitesi üzerine yapılan çeşitli araştırmalarda ortaya konan

ve müşterilerin sunulan hizmetten memnun kalıp kalmadığının asıl göstergesinin, hizmeti veren işletme çalışanıyla aralarında yaşanan etkileşim anları olduğunu ileri süren görüşü doğrulamaktadır. Şöyle ki, Nevşehir'deki üç, dört ve beş yıldızlı otellerde konaklayan müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin en önemli beklentileri gerçekten de söz konusu etkileşim anlarıyla ilgilidir ve oteller bu beklentileri karşılamada nispeten başarılı olmuşlardır. Zira, hatırlanacağı gibi, müşterilerin otelde kaldıkları süre boyunca yaşadıkları ve hizmet kalitesinin en memnun edici yanları olarak adlandırılacak olayların %42'si "empati" kategorisi altında yer almaktadır. Ancak, "empati" kategorisinin müşterilerin hizmet kalitesiyle ilgili en fazla rahatsızlık duydukları kategoriler arasında da önemli sayılabilecek oranda (%15) bir ağırlığı olduğu unutulmamalıdır.

Araştırma kapsamındaki otellerde yaşanan hizmet kalitesi aksaklıklarının en önemli nedeninin ise, vaat edilen hizmetin vaat edildiği şekilde yerine getirilememesi olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü, araştırmaya katılan müşterilerin otelde yaşadıkları memnuniyetsizlik yaratıcı olayların yaklaşık %30'u "güvenilirlik" kategorisinde toplanmıştır. Bunun anlamı, otellerin müşterilere otele gelmeden önce, sunmayı garanti ettikleri bazı hizmetleri vermede yetersiz kaldıklarıdır. Bir başka deyişle, araştırmaya dahil edilen oteller, müşterilerinin hizmetin güvenilirliği noktasındaki en önemli beklentilerini karşılamada başarısız olmuşlardır. Oysa, hatırlanacağı üzere, bu beklentiler bizzat oteller tarafından çeşitli tutundurma araçları aracılığıyla hedef pazara iletilen mesajlar ile oluşturulmuşlardır. Dahası, bu mesajlar oteller tarafından özellikle vurgulanan ve müşterilerin seçici dikkat süzgecinden geçebilen mesajlardır. Dolayısıyla, bu mesajlarda verilen vaatlerin yerine getirilememesi, müşterilerin aldıkları hizmetten memnun kalmamalarının altında yatan en önemli nedenler arasındadır.

Müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin değerlendirmeleri yalnızca sonucu üzerinde değil, hizmetin sunumu sürecini de kapsamaktadır. Hizmetin sunumu sürecinde çoğu hizmet işletmesinde olduğu gibi, otel işletmelerinde de, personel ile müşterilerin etkileşimi üst düzeydedir. Bu nedenle, müşterilerin hizmet kalitesini algılamalarında hizmeti sunan personel ile yaşadıkları etkileşimler belirleyici olmaktadır. O halde, otellerin rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik uyguladıkları hizmet kalitesi iyileştirme programlarında personel önemli bir yer tutmaktadır. Dolayısıyla, oteller kalite iyileştirme programını uygulamaya koyduklarında bütün çalışanlara programın amaçları ve bu amaçlara ulaşmada bireysel rollerinin neler olduğu konularında gerekli

bilgiler verilmelidir. Çünkü, programın başarıya ulaşmasındaki en önemli unsur, işletmedeki bütün çalışanların katılımının sağlanmasıdır. O halde, işletmelerin dış müşteri memnuniyeti kadar iç müşteri memnuniyetini de en üst düzeyde sağlamaları gerekmektedir (Surprenant ve Solomon 1987; Schmalensee 1991; Gremler, Bitner ve Evans 1994).

Konaklama sektöründe yaşanan aşırı rekabet sonucu, sektörde faaliyet gösteren birçok otel işletmesi bu rekabetle baş edebilmek ve rakiplerine kıyasla üstünlük sağlamak için aşırı ve abartılı vaatlerde bulunma eğilimi gösterebilmektedir. Özellikle oteller, yeni müşteriler kazanmak zorunda olduklarını ve nasıl olsa sektördeki işletmelerin belli ölçülerde aynı şeyi yaptıklarını düşündüklerinde, bu eğilim daha da artabilmektedir. Bu da doğrudan, o otellerin sunduğu hizmet kalitesine olumsuz yansımaktadır. Söz konusu eğilimin Nevşehir'deki 3, 4 ve 5 yıldızlı oteller açısından da belli ölçüde geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Her ne kadar, bu araştırmanın bulguları, müşterilerin olumlu olay yaşama beklentilerinin olumsuz olay yaşama beklentilerine göre daha yüksek olduğunu gösterse de, aynı zamanda, otellerde yaşanan en önemli hizmet kalitesi aksaklıklarının temel nedeninin vaat edilen hizmetin yerine getirilememiş olmasından kaynaklandığını da göstermektedir. O halde, otel yöneticilerinin üzerinde durması gereken, öncelikle müşteri beklentilerini yükseltmek yerine, belli bir düzeyde tutmaya ve bu düzeydeki beklentileri ise karşılamaya çalışmak olmalıdır.

Öte yandan, yaşadıkları olumsuz olayları değil olumlu olayları başkalarına anlatacakları yönündeki bulgu da, KOT ile elde edilen ve yöneticilerin dikkate almaları gereken bilgilerdir.

Sonuç olarak, Nevşehir'deki üç, dört ve beş yıldızlı otellerde sunulan hizmet kalitesinin mevcut durumunun KOT kullanılarak ortaya konduğu araştırma, bölgesel bir araştırma niteliğindedir. Dolayısıyla, bu araştırmanın Türkiye genelindeki otellerde sunulan hizmet kalitesini ölçme ve iyileştirmeye yönelik daha geniş kapsamlı bir araştırmaya temel teşkil edebileceği açıktır. Ayrıca, bu tekniğin diğer hizmet sektörlerindeki uygulamaları da gelecek çalışmaların konusunu teşkil edebilir.

#### **Notlar:**

-Bu çalışma, İbrahim Yılmaz'ın Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde yürüttüğü Mart 2003 tarihli ve "Hizmet Kalitesini Ölçme ve İyileştirmede Yeni Bir Yaklaşım: Kritik Olaylar Tekniği (KOT) ve Nevşehir'de Faaliyet Gösteren Üç, Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama" başlıklı Yüksek Lisans Tezi'nin devamı niteliğindedir.

-Çalışmanın incelenme sürecindeki değerli katkılarından dolayı, iki hakeme teşekkür ederiz.

## Kaynakça

- Akbaba, A. ve Kılınç, İ. (2001), "Hizmet Kalitesi ve Turizm İşletmelerinde Servqual Uygulamaları", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12 (Güz), 162-168.
- Asubonteng, P., McCleary, K. J. ve Swan, J. E. (1996), "SERVQUAL Revisited: A Critical Review of Service Quality", *The Journal of Services Marketing*, 10 (6), 62-81.
- ✓ Babakus, E. ve Boller, G. W. (1992), "An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale", *Journal of Business Research*, 24 (3), 253-268.
- Baydaş, A. (1996), "Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi", *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi*, Hafta Sonu Semineri III., Nevşehir: Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu.
- Bejou, D., Edvardsson, B. E. ve Rakowski, J. P. (1996), "A Critical Incident Approach to Examining the Effects of Service Failures on Customer Relationships: The Case of Swedish and U.S. Airlines", *Journal of Travel Research*, 35 (Summer), 35-40.
- Bitner, M. J., Booms, B. H. ve Tetreault, M. S. (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, 54 (January), 71-84.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ ve Mohr, L. A. (1994), "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint", *Journal of Marketing*, 58 (October), 95-106.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (1996), "Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi", *Turizmde Seçme Makaleler*, 39 (Ekim), İstanbul: TUGEY Yayını, 30-46.
- Burns, A. C., Williams, L. A. ve Maxham, J. T. (2000), "Narrative Text Biases Attending the Critical Incidents Technique", *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3 (4), 178-186.
- Chung, B. ve Hoffman, K. D. (1998), "Critical Incidents: Service Failures That Matter Most", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39 (June), 66-71.
- Çakıcı, A. C. (1998), "Tatil Amaçlı Müşterilerin Otellerde Aradıkları Özellikler", *III. Uluslararası & IX. Ulusal Turizm Kongreleri*, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu.
- Çatak, S. (1996), "Konaklama İşletmelerinde Etkin Bir Hizmet Kalitesi İçin Toplam Kalite Yönetimi", *I. Uluslararası & VII. Ulusal Turizm Kongresi*, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu.
- Dinçer, F. İ. (1996), "Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi", *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi*, Hafta Sonu Semineri III., Nevşehir: Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu.
- Edvardsson, B. E. (1992), "Service Breakdowns: A Study of Critical Incidents in an Airline", *International Journal of Service Industry Management*, 4 (4), 17-29.

- \_\_\_\_\_, Thomasson, B. ve Øvretveit, J. (1994), "Quality of Service - Making it Really Work", *Quality Measurement*, Barrie Dale (Ed.), London: McGraw-Hill Book.
- Flanagan, J. C. (1954), "The Critical Incident Technique", *Psychological Bulletin*, 51 (4), 327-358.
- ✓ Gremler, D. D., Bitner, M. J. ve Evans, K. R. (1994), "The Internal Service Encounter", *International Journal of Service Industry Management*, 5 (2), 34-56.
- Hair, J. F., Bush, R. P. ve Ortinau, D. J. (2000), *Marketing Research: A Practical Approach for the New Millennium*. Boston: McGraw-Hill International Editions.
- Heymann, K. (1992), "Quality Management: A Ten Point Model", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 5 (October), 50-60.
- ✓ Johnston, R. (1997) "Identifying the Critical Determinants of Service Quality in Retail Banking: Importance and Effect", *International Journal of Bank Marketing*, 15 (4), 111-116.
- ✓ Keaveney, S. M. (1995), "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", *Journal of Marketing*, 59 (April), 71-82.
- ✓ Kelley, S. W., Hoffman K. D. ve Davis, M. A. (1993) "A Typology of Retail Failures and Recoveries", *Journal of Retailing*, 69 (4), 429-451.
- ✓ Lips, I. W., Ven, M. V. D. ve Pieters, R. (1998) "Critical Services Dimensions: An Empirical Investigation Across Six Industries", *International Journal of Service Industry Management*, 9 (3), 286-309.
- ✓ Lockwood, A. (1994), "Using Service Incidents to Identify Quality Improvement Points", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6 (1), 75-80.
- Oh, H. ve Parks, C. S. (1997), "Customer Satisfaction and Service Quality: A Critical Review of the Literature and Research Implications for the Hospitality Industry", *Hospitality Research Journal*, 20 (3), 36-64.
- Öztürk, S. A. (2000), "Hizmet Kalitesi Ölçümünde Yeni Bir Yaklaşım: Kritik Olaylar Tekniği", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi (Hasan Olalı Özel Sayısı)*, 11 (Eylül-Aralık), 57-68.
- ✓ 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*, 49 (Fall), 41-50.
- ✓ \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ ve \_\_\_\_\_ (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-37.
- Saleh, F. ve Ryan, C. (1995), "Müşterilerin Otellerle İlgili Algıları: Çok Yönlü Bir Yaklaşım" (Çev.), *Turizmde Seçme Makaleler*, 33, Ocak, İstanbul: TUGEY Yayını, 54-66.

**B. KAVAK ve İ. YILMAZ**

Kritik Olaylar Tekniği'nin (KOT) Otel İşletmelerindeki Hizmet Kalitesinin Ölçümü...

Schmalensee, D. (1991), "Internal Customer Satisfaction", *Managing Service Quality*, 1 (3), 141-144.

Surprenant, C. ve Solomon, M. (1987), "Predictability and Personalization in the Service Encounter", *Journal of Marketing*, 51 (April), 86-96.

Walker, S. ve Truly, E. (1992), "The Critical Incidents Technique: Philosophical Foundations and Methodological Implications", *Winter Educators' Conference Proceedings Marketing Theory and Applications* içinde, C. Allen ve T. Madden (Der.), American Marketing Association, Chicago, IL, 3, 20-75.

---

**İletişim Adresi:**

Doç. Dr. Bahtişen KAVAK  
Hacettepe Üniversitesi  
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
Beytepe, Ankara, TÜRKİYE  
bahtisenkavak@yahoo.com

Araş. Gör. İbrahim YILMAZ  
Erciyes Üniversitesi  
Nevşehir Turizm İşletmeciliği  
ve Otelcilik Yüksek Okulu  
Nevşehir, TÜRKİYE  
iyilmaz@eunev.edu.tr

---