

## BİRİNCİ BÖLÜM

### HİZMET KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ ve SINIFLANDIRILMASI

#### 1.1. Hizmetin Tarihsel Gelişimi

Hizmet yönetimi konusunda son yıllarda dikkat çekici bir ilerleme göze çarpmaktadır. 20. yy da kalite anlayışı ve müşteri memnuniyeti alanında meydana gelen gelişmelerle endüstrileşmiş ve endüstrileşmekte olan bütün ülkelerde hizmet sektörünün önemi artmış, işletme literatüründe hizmet, hizmet yönetimi konuları yer almaya başlamıştır.

Bu konudaki ilk makale A.G.B. Fisher tarafından yayınlanmış ve ekonomi birincil, ikincil ve üçüncül endüstri olmak üzere üç aşamaya ayrılmıştır. <sup>1</sup> Birincil endüstri, tarım devrimi ile ortaya çıkan tarım toplumdur. (Balıkçılık, ormancılık, avcılık...vb.) İkincil endüstri, Avrupa’da sanayi devrimi ile başlayan imalat ve inşaat aşamasıdır. Üçüncül endüstri ise, 1950’li yıllarda ABD, Japonya ve Avrupa ülkelerinin içine girdiği hizmet ekonomisi aşamasıdır.<sup>2</sup>

Hizmet ekonomisi olarak adlandırılan bu son dönemin önemli bir kısmını entelektüel sermaye olarak adlandırılan bilgi teknolojileri ve bu teknolojiye bağlı üretim anlayışı belirlemiştir.<sup>3</sup>

Sosyalist Daniel Bell ise insan topluluklarının gelişimini üç adımda tanımlamıştır:<sup>4</sup>

**1. Endüstri Öncesi Toplum:** Endüstri öncesi toplumlar tarım toplumdur, geleneksel, rutin ve bir otorite çevresinde yapılanmışlardır.<sup>5</sup> Dünya nüfusunun

---

<sup>1</sup> **HAKSEVER**, Cengiz; **RENDER**, Barry; **RUSSELL**, Roberta S.; **MURDİCK**, Robert G.; **Service Management and Operations**, Second Edition, Prentice Hall Inc., July, 2000, s., 8.

<sup>2</sup> **ÖZE**, Aysun; “Hizmet Sektörünün Büyüme Nedenleri: Teorik Bir İnceleme”, **Erciyes Üniversitesi, İ.İ.Bil.Fak. Dergisi**, Sayı: 16, Yıl: 2000, s.,165.

<sup>3</sup> **TUTAR**, Hasan; **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları: 83, Yönetim Dizisi: 13, İstanbul, 2000, s., 34, 35, 36.

<sup>4</sup> **HAKSEVER**, Cengiz; v.d.; A.g.e., s., 9.

çoğunluğunun durumu endüstrileşme öncesi toplumdur. Hayat doğaya karşı bir oyun gibi karakterize edilmiştir. Geleneksel ve kas gücüne dayalı çalışma sergilenmektedir. Emek tarımda, madende ve avlanmada yoğunlaşmıştır. Hayat, hava ve toprağın kalitesi ile mevcut su kaynakları gibi elementler tarafından yönlendirilmektedir. Hayatın ritmini doğa ve mevsimlerle değişen iş safhaları şekillendirmektedir. Verimlilik düşük ve teknolojik değişim azdır. Sosyal hayat; yüksek işsizlik oranı, kalabalık nüfus, düşük verimlilik kombinasyonu ve aile etrafında sürmektedir.

**2. Endüstriyel Toplum:** Burada hakim faaliyet, malların üretilmesidir. Enerji ve makine ile her emek saati başına çıktı miktarını çoğaltmak işin esasıdır. Emegın bir kısmına, yasalarla rutin görevler yüklenmiş ve çalışanlar, bilgi ile iki kat verimli hale getirilmiştir. İş, fabrikanın suni çevresinde yerine getirilmektedir. Hayat, fabrikalaşmış doğaya karşı oynanan bir oyun haline gelmiştir. Bu dönemde toplumlarda hayatın ritmini, katı çalışma saatleri ve zaman belirlemiş ve insan, bir makine parçası haline getirilmiştir.

Endüstrileşmiş bir toplumda insanlar, programlıdır. Zamanın değerini iyi bilen bir dünyadır. Bu dönemde hayat standardı malların kalitesi ile ölçülmektedir. Ancak üretimin koordinasyonunun karmaşıklığı ve malların dağıtımı, büyük, bürokratik ve hiyerarşik örgütler yaratmıştır. Bu örgütler de üyelerin rolleri belirlenmiştir. Üyelerin faaliyetleri kişisel değildir. Birey toplumda sosyal yaşamın bir birimidir. Pazar, bütün bireysel kararların toplamının bir özetidir. Hayat teknoloji sayesinde kolaylaşmış yeni iş alanları ortaya çıkmıştır.

**3. Endüstri Ötesi Toplum (Post-Endüstriyel Toplum) :** Endüstriyel toplumlarda yaşamın kalitesi, malların kalitesi olarak tanımlanırken, endüstri ötesi toplumlarda sağlık, eğitim, eğlence gibi hizmetlerle tanımlanmıştır. Yaşam şimdi insana karşı oynanan bir oyundur. Sosyal hayat daha da zorlaşmıştır. Çünkü politik istekler ve sosyal haklar artmıştır. Kalabalıklaşan trafik ve kirlenen çevre gibi

---

<sup>5</sup> FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.; **Service Management-Operations, Strategy, and Information, Technology**, Second Edition, McGraw –Hill International Edition, 1998, s.,7,8.

kişilerin bağımsızlık hareketleri toplum için zarar meydana getirebilmektedir. Bell'e göre endüstriyel toplumdan endüstri ötesi topluma geçiş çok çeşitli aşamalardan meydana gelir. Birinci olarak endüstriyel gelişimi destekleyen hizmetlerin doğal gelişimi vardır. (Kreşler, dinlenme evleri, danışmanlıklar, eğlence hizmetleri...gibi). İkincisi büyüyen nüfus, malların kitle halinde tüketimi, toptan ve perakende ticaret, banka, emlakçılık ve sigortacılık faaliyetleri. Üçüncüsü ise, artan gelirlere karşı gerekli ev ve yiyecek harcamalarının azalma oranı ve artakalanların hizmet ve dayanıklı mallar için talep oluşturmalarıdır. Yaşamı güzelleştiren hizmetlere olan harcamalarda artış olurken yiyecek barınak gibi harcamalarda azalma meydana gelmiştir. Bu durum Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile ters düşmektedir. Sonuç olarak insan gelişmektedir, iyi bir hayat için gerekli olan koşullar eğitim ve sağlıktır.<sup>6</sup>

Ekonomiyi oluşturan üç farklı sektör birbirinden tamamen bağımsız değildir. İmalat ve hizmet sektörü arasında ilişki güçlüdür. Mal yoksa bazı hizmetler olmayacaktır. Örneğin bilgisayar tamir hizmetleri bilgisayar olmadan olmaz, benzer şekilde bu mallar, hizmetin varlığı olmaksızın olmayacaktır.

Mallar, ticari mal, emtia veya satılacak eşya olarak tanımlanırken; hizmetler insanlar tarafından ihtiyaç duyulan kalacak yer veya çalışanların aktivitelerini sunmak için iş görenlerin ve/veya makine ve aletlerin örgütlenmiş sistemi veya diğerleri için çalışmak, iş yapmak olarak tanımlanabilir. Açıkça görülüyor ki, mallar yiyecek, giyecek, televizyon sehpası gibi bir nesnedir. Mallar dükkanlardan satın alınan ve eve götürülen dokunulabilir fiziksel ürünlerdir. Hizmetler ise bir şeydir. Örneğin; otel, motel "kalacak yer", bowling, tenis, kayak veya tiyatro "aktivite", veya oto tamiri, temizlik, hemşirelik, danışmanlık gibi birisinin "performansını" kiralamaktır veya diğer iş ve görevlerdir. Üretilmiş mallara benzemeyen hizmetler üretildikleri sırada tüketilirler. Tüketici bir hizmeti üretildiği veya satıldığı yerden evine taşıyamaz; bununla birlikte tüketici hizmetin evinde yapılmasını sağlayabilir, veya hizmetin etkisine sahip olmayı sürdürüyor olabilir. Bir berberin saç kesimi veya

---

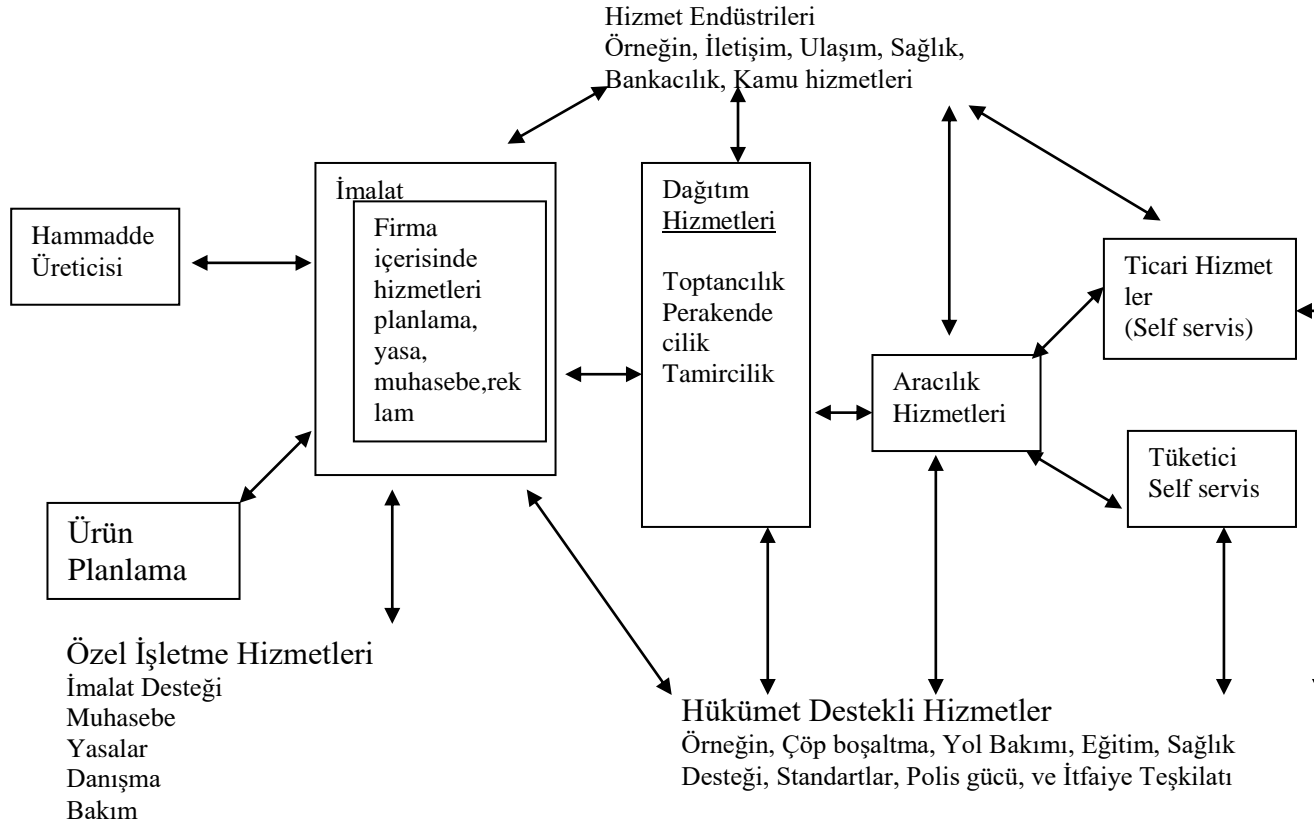
<sup>6</sup> FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.; A.g.e., s., 9.

kuru temizleme firmasının elbiseleri temizlemesi gibi. Müşteri gerçek hizmet üretildikten sonra elinde tutamaz, hizmetin etkisini tutar.<sup>7</sup> Mallar yer zaman, şekil ve mülkiyet faydası üreten ekonomik faaliyetlerken, hizmetler, yer, zaman, şekil ve psikolojik fayda üreten ekonomik faaliyetlerdir.

---

<sup>7</sup> SASSER, W. Earl; OLSEN, R. Paul; WYCKOFF, D. Darly; **Management of Service Operation-Text, Cases and Reading**, Allyn and Bacon Inc. , s., 8.

**Tablo 1.2. İmalat ve Hizmet Faaliyetleri Arasındaki İlişki**



**Kaynak:**HAKSEVER,Cengiz;v.d.;A.g.e.,s.,8..

**Tablo 1.1. Toplamların Karşılaştırılması**

Özellikler							
Toplam	Oyun	Hakim Faaliyet	İnsan Emeği Kullanımı	Sosyal Yaşanımlar	Hayat Ölçümünün Standardı	Yapı	Teknoloji
Endüstrileşme Öncesi	Doğaya Karşı	Tarım Madencilik	Ham Kas Gücü	Aile	Risk Geçirme	Rutin	Yalnız Elle Çalışan Aletler
						Geleneksel	
						Otorite	
Endüstrileşme	Fabrikalaşmış Doğaya Karşı	Malların Üretimi	Makine Kullanımı	Bireysel	Malların Miktarı	Bürokratik	Makineler
						Hiyerarşik	
Post-Endüstriyel	İnsanlar Arasında	Hizmetler	Artistik	Toplumcu	Eğitim, Sağlık ve eğlencenin yer aldığı yaşam	Bağımsız Global	Bilgi
			Yaratıcı				
			Entellektüel				

**Kaynak:** FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.; A.g.e., s., 10.

## 1.2. Hizmet Kavramı Ve Tanımı

Hizmet insanın varolduğu değişik alanlarda görülmektedir. Örneğin: <sup>8</sup>

- Ulaşım, iletişim, kamu hizmetleri,
  - Sigorta, emlak, finans sektörü,
  - Toptan ve perakende satış,
  - Eğitim,
  - Hizmet işletmeleri (otel, restoran, danışmanlık,...vb.),
  - Tıbbi ve profesyonel hizmetler,
  - Kar amaçsız örgütler ,
- bunlardan bazılarıdır.

Hizmetin bu kadar geniş bir faaliyet alanında yer alması kavramsal açıdan belli bir kalıp oluşturmayı güçleştirmektedir. Özellikle hizmetin, somut ürünlerde olduğu gibi, özelliklerini (ölçüleri, malzemeleri, bölümleri...vs) belirtmek, vitrinde sergilemek, küçük miktarlarda alıp denemek kısacası, satın almadan önce beş duyu yardımıyla algılamak ve değerlendirmek mümkün değildir. Çünkü hizmet kendisine duyulan bir ihtiyaçla ortaya çıkar. Oluşumu ve gelişimi toplumsal yaşantıdaki değişimlerden kaynaklanan çevre koşullarına bağlıdır.<sup>9</sup>

Hizmet kavramına ulaşabilmek için, tüketicilerin içinde bulundukları toplum hayatının gelişimine, teknoloji alanındaki ilerlemeye ve teknolojinin getirmiş olduğu kolaylıklarla artan ihtiyaçlara, moda akımına ve hızına bakmak gerekir.

Hizmetin dokunulamaz oluşundan ve yer aldığı sektöre göre farklılık göstermesinden dolayı, hizmetler, daha çok kalp, nefis, akıl, beyin ve ruh gibi

---

<sup>8</sup> IVANCEVICH, John M.; LORENZİ, Peter; SKINNER, Steven J.; CROSBY, Philip; Management-Quality and Competitiveness, Richard D. Irwin, Inc, 1994, s., 503.

<sup>9</sup> İSMAİLOĞLU, Hamdi; "Hizmet Pazarlamasında Ürün Politikası", Pazarlama Dünyası, Sayı: 50, Yıl: 9, Mart-Nisan, 1995, s.,4-5.

insanlarda var olan diğer beş duyu organını yakından ilgilendiren tatminlerle algılanır.<sup>10</sup>

Literatürde hizmet kavramıyla ilgili olarak yapılan tanımların bazıları şunlardır:

“Amerikan Pazarlama Birliği ( AMA ) hizmetleri, “satışa sunulan ya da malların satışıyla birlikte sağlanan eylemler, yararlar ya da doygunluklardır”<sup>11</sup> şeklinde tanımlamıştır.

“Hizmet bir tarafın diğerine sunduğu, temelde dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan bir faaliyet ya da faydadır. Üretimi fiziksel bir ürüne bağlı olabilir ya da olmayabilir.”<sup>12</sup>

“Hizmet, üretildiği anda doğrudan alıcıya değer aktaran soyut üründür.”<sup>13</sup>

“Bir başka insanın ihtiyacını gidermek için belirli bir fiyattan satışa arz edilen ve herhangi fiziki bir malın mülkiyetini gerektirmeyen faaliyet ve yararlarıdır.”<sup>14</sup>

“Hizmet, satışa sunulan ya da malların satışına bağlı olarak verilen fayda, doyum ve etkinliklerdir.”<sup>15</sup>

“Hizmet, insani ve mekaniksel çabaları içeren soyut bir üründür.”<sup>16</sup>

---

<sup>10</sup> VARAHAN ,Kasım; ”Hizmet Pazarlamasında Müşteri Tatmin Düzeyini Etkileyen Bir Faktör Olarak Duyusal Zekanın ( EQ ) Rolü”, **Pazarlama Dünyası**, Sayı: 2001-3, Yıl: 15, Mayıs-Haziran 2001, s.,19.

<sup>11</sup> ÖZTÜRK, Sevgi Ayşe; **Hizmet Pazarlaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1028, İşl. Fak. Yayın No: 3 Eskişehir, 1998, s.,3.

<sup>12</sup> KOTLER, Philip; **Marketing Management Analysis, Planning, Implimentation and Control**”, International Edition Ninth Edition, Prentice Hall International Inc, Upper Saddle River New Jerson 07458,s.,466.

<sup>13</sup> CEMALCİLER, İlhan; **Pazarlama**, Beta Basım, İstanbul., 1987, s.,111.

<sup>14</sup> DİNÇER, Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Tibaş Yayınları, İstanbul., 1991, s.,317.

<sup>15</sup> FİDAN, Yahya;”Hizmet İşletmelerinde Strateji Geliştirme ve Bir Finans Kurumu Uygulaması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1994, s.,2.



“Hizmet insanların gereksinmelerini karşılayan soyut ürünlerdir.”<sup>17</sup>

“Hizmetler soyut mallardır. En azından geniş ölçüde öyledir. Eğer tamamen soyut iseler, üreticiden tüketiciye direkt olarak mübadele edilirler; taşınamazlar, depolanamazlar ve hemen bozulabilir niteliktedirler. Hizmet şeklindeki malların tanımlanması çoğunlukla zordur. Çünkü, meydana getirilmeleri, satın alınmaları ve tüketilmeleri eş zamanlıdır. Onlar birbirinden ayrılamaz nitelikte soyut unsurlardan oluşurlar. Çoğu kez önemli bir biçimde tüketici katılımını kapsarlar ve mülkiyetin devredilmesi anlamında satılamazlar ve mülkiyet hakları yoktur.”<sup>18</sup>

“Hizmet bir grubun diğerine sunduğu soyut ve hiçbir şeyin mülkiyetiyle sonuçlanmayan herhangi bir hareket ya da performanstır. Hizmet bir somut ürüne bağlı olabilir ya da olmayabilir.”<sup>19</sup>

Sonuç olarak hizmet, insanların ihtiyaçlarını yine insanların çabalarıyla karşılayan tatmin duygu veren eylemlerdir.

Somut ürünler (fiziki mal) ile soyut ürünler (hizmet) arasında birbirini tamamlayan ya da tamamen birbirinden ayıran özellikler vardır. Bunları beş grupta toplayabiliriz.<sup>20</sup>

1. **Saf Dokunulur Mal:** Sabun, diş macunu, tuz gibi dokunulur mallardan oluşur. Bu malların kullanımı ile ilgili hiçbir hizmete ihtiyaç yoktur. Ancak, bir kitap satın alındığında bir mal mı, hizmet mi satın alını? Açıkçası, somut bir ürüne sahip olunur, ama henüz kitapçıdayken kitap için kitapçının yayıncıya (üreticiye) ödediği fiyattan daha yüksek bir fiyat ödenir. Sonuçta kitapçıya sağladığı kolaylık ve rahatlık, bilgi ve perakende hizmetler için de ödemede bulunulur.

---

<sup>16</sup>IVANCEVICH, John M.; v.d.;A.g.e., s., 504.

<sup>17</sup> BEKTAŞ, Çetin;”Hizmet Süreçlerinin Yönetiminde Yenilik ve Yaratıcılık Unsurları” **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.Bil.Fak. Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 1, Haziran, 2001, s.,97.

<sup>18</sup> MUCUK, İsmet; **Pazarlama İlkesi**, Basım: 7, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1997, s., 322,323.

<sup>19</sup> KOTLER, Philip; A.g.e. s., 467.

<sup>20</sup> KOTLER, Philip; A.g.e. s., 467.

Böylece fiziksel ürün ve bazı perakende hizmetleri beraber satın alınır. Hemen hemen bütün malların satın alınması bu tür hizmetlerin satın alınmasını da içerir.<sup>21</sup>

2. **Dokunulur Malla Birlikte Hizmet:** Daha fazla müşteri kazanabilmek ve mevcut müşteriyi elde tutabilmek için firmalar mallarını hizmetlerle desteklerler. Örneğin otomobil firmaları, tamir-bakım-onarım servisleri, teşhir salonları, deneme sürüşleri, garanti vb. hizmetler verirler. Genellikle bu tür hizmetlerle müşteri memnuniyeti artmaktadır. Hizmet desteği olmayan çoğu işletmeler zamanla küçülmektedir. Bu nedenle bugün pek çok işletme kâr amaçlı hizmet sunma peşindedir.

3. **Karma:** Burada arz, mal ve hizmet eşit gruplardan oluşmaktadır. Bir organizasyonun hizmet üretimini anlamada ilk adımlardan biri, alıcı ve satıcılar tarafından satın alınan paketin bütün parçalarının tanımlanmasıdır. Örneğin, pahalı bir restoranda akşam yemeği için para harcandığında ne satın alınır? Birincisi, yiyecek, içecek ...gibi. fiziksel parçalar satın alınır. İkincisi, bina ve mobilyalarla sağlanmış olan atmosfer, akşam yemeği arkadaşı, şef tarafından sağlanmış olan tat ve aroma, garsonların hizmeti gibi beş duyunuzdan biri veya daha fazlası tarafından algılanan özellikler satın alınır.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> SASSER , W.Earl; v.d.; A.g.e., s., 9.

<sup>22</sup> SASSER , W.Earl v.d.; A.g.e., s., 9,10.

**Tablo 1.3.**

**PAHALI BİR RESTORANDA SUNULMUŞ MAL VE HİZMET PAKETİ**

Yiyecek İçecek Diğer Materyaller ( Kürdan, peçete...gibi)	Fiziksel Ürünler
Tat ve Aroma Garson Hizmeti Yapısal Atmosfer( Manzara, ses,...gibi) Sosyal Atmosfer ( İnsan ses ve manzaraları... gibi)	Duygusal Faydalar
Konfor (rahatlık) Statü Kendini iyi hissetme	Psikolojik faydalar

Kaynak: **SASSER** , W.Earl; v.d.; A.g.e., s., 10.

4. **Daha Küçük Mal ve Hizmetler:** Burada sunulan hizmet, ek hizmet ve mallarla desteklenir. Genellikle bütün hizmetlerin satın alımı malların satın alımını içerir. Bu ya müşteri tarafından doğrudan talep edilir, ya da hizmetin üreticisi tarafından kendiliğinden sağlanır.<sup>23</sup> Örneğin havayolu yolcuları ulaşım hizmeti satın alırlar. Burada başka harcama yapmaksızın bazı somut mallar elde edebilirler. Örneğin, yiyecek - içecek, bilet koçanı, gazete ve dergiler gibi.

5. **Saf Hizmet:** Arz, öncelikle bir hizmetten oluşur. Örneğin bebek bakıcılığı, psiko-terapi, savunma ve yargı hizmetinin yerine getirildiği avukat, hakim faaliyetleri, eğitim faaliyetleri gibi.

<sup>23</sup> **SASSER** , W.Earl;v.d.; A.g.e., s., 9.

Saf mal ile saf hizmet arasındaki zincir aşağıda gösterilmiştir:

*Sabun ----- Otomobil ----- Restorant ----- Havayolu Seyahati-----Bebek  
Bakıcısı*

*Saf Mal                      Mal                      ve                      Hizmet                      Saf Hizmet*

Bu mal ve hizmet karmasının bu çeşitliliğinin sonucu olarak hizmetler hakkında daha ileri farklar ortaya koymadıkça bir genelleme yapmak güçtür. Bununla birlikte bazı genellemeler güvenli görülmektedir.<sup>24</sup>

Birincisi, hizmetler araç bazlı (otomatik araba yıkama, çamaşır makinesi, taksicilik) veya insan bazlı (muhasabe hizmetleri, pencere silme) olarak, insan bazlı hizmetler, çalışanların becerikli, beceriksiz ve profesyonel olup olmasına göre de çeşitlenir.

İkincisi, bazı hizmetler için müşterilerin varlığı gereklidir. Beyin ameliyatı için müşterinin varlığı gereklidir ama araba tamiri için değil. Eğer müşteri varolmalıysa hizmet arz edeninde müşterisini düşünmesi gerekir. Nitekim güzellik salonu uzmanları, salonlarının dekoru için, fon müziği için yatırım yapacaklardır.

Üçüncüsü, hizmetler birey ihtiyacı ve işletme ihtiyacını karşılamasına göre de farklıdır. Hizmet arz edenler birey ve işletme pazarı için farklı pazarlama programları geliştirirler.

Dördüncüsü, hizmet arz edicilerinin amacı ( kar amaçlı veya kar amaçsız ) ve mülkiyeti ( özel veya kamu ) açısından farklıdır. Bu iki farklılık ortaya çıktığında hizmet organizasyonlarının farklı türleri ortaya çıkmaktadır. Örneğin, özel hastane yatırımcısının pazarlama programı ile özel hayırsever hastanesinin programından farklı olacaktır.

---

<sup>24</sup> **KOTLER**, Philip; A.g.e. s., 467.

### 1.3. Hizmetin Özellikleri

Mallara göre önemi daha geç artan hizmetlerin, mallardan ayrılan bazı önemli özellikleri bulunmaktadır. Hizmetlerin özelliklerinin ortaya konulması, hizmet yönetiminin daha etkili ve verimli yerine getirilmesine ve hizmet kalitesinin artırılmasına yardımcı olacaktır. Hizmetlerin özellikleri bulundukları ortam, insan kaynakları ve üretim sürecine katılan müşterinin yapısına göre ön plana çıkabilir ya da arka plana gerileyebilir.

Hizmetin özelliklerini, soyutluluk, insan ve emek yoğun olması, eş zamanlı üretim ve tüketim, değişkenlik, dayanıksızlık, müşterilerin bulundukları yerin hizmetin yer seçimini zorlaması ve sahiplik olarak sıralayabiliriz.

#### 1.3.1. Soyutluluk

Hizmet, fikir ve kavramdır, mallar bir nesnedir.<sup>25</sup> Hizmet davranışlarla ortaya konulabilen fiziki bir boyutu olmayan bir faaliyettir.<sup>26</sup> Hizmet satın almadan önce görülmez, hissedilmez, duyulmaz ve koklanamaz. Kişi satın almadan önce tam sonucu göremez. Hasta doktorun muayenehanesinde tam sonucu bilemez. Alıcı belirsizliği azaltmak için, hizmet kalitesinin belirti ve delillerine bakacaktır. Hizmet kalitesi hakkında mekandan, insandan, araç ve gereçlerden, iletişim araçlarından, sembollerden ve fiyatlarından sonuç çıkaracaktır. Sonuç olarak hizmet yönetici ve sağlayıcıların görevi, “delil yönetme”, dokunulmazlığı dokunulur hale getirmektir.<sup>27</sup> Firmalar rekabet üstünlüklerini bu yolla sağlamaya çalışmaktadırlar. Örneğin, otellerde odalara konan, otelin sembolünü taşıyan sabunlar, şampuanlar, kalemler, kâğıt mendiller; otobüs şirketlerinin yolculara hediye ettikleri ıslak mendiller; güzellik salonlarının dağıttıkları promosyon kremler; sinemada müşterinin oturmak için belirli bir numara istemesi ve firmanın bunu olumlu karşılayarak bunu biletle temsil etmesi gibi. Hizmetin fiziki bir varlığının

---

<sup>25</sup> FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.; A.g.e., s., 33.

<sup>26</sup> DİNÇER, Ömer; A.g.e., s.,374.

<sup>27</sup> KOTLER, Philip; A.g.e., s., 469.

olmaması sonucu ortaya çıkan depolanamama, patentle korunamama, kolayca teşhir ve tanıtma imkânının olmaması gibi karakteristik özellikleri hizmeti mallardan ayırmaktadır.

Hizmetin kolayca patentlenememesi, kısa zamanda benzerlerinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle, firma rakiplerinden önce ve çok hızlı genişlemelidir. Bu durumda kullanılabilecek en iyi yöntemlerden birisi franchisingdir. Franchiser firma yerel girişimlere fikirlerini satmasına izin verirken hem riski azaltır hem de kontrolü elinde bulundurur.

Bir hizmet için müşteri hizmet firmasına tekrar güvenebilmelidir. Hükümetler çoğu hizmet alanlarında kabul edilen hizmet performanslarını çeşitli yöntemlerle garantilemektedir. Kayıt, lisans ve yönetmeliklerin kullanımıyla hükümet, hizmet sağlayıcıların performanslarını test ederek, standartlarla karşılaştırarak müşterilere güven sağlayabilir.<sup>28</sup>

### **1.3.2. İnsan ve Emek Yoğun Olması**

Hizmet, somut bir varlık olmaktan çok bir aktivite, ya da çaba gerektiren yapısından dolayı insana dayalı bir eylemdir. Hizmetin ortaya çıkabilmesi için, müşteri ile hizmet sağlayıcının karşılıklı bir iletişim içinde olması gerekir. Hizmet depolanamaz. Dolayısıyla üretimi ile tüketimi aynı zaman dilimi içinde gerçekleşir. Bu durumda bir hizmetin ortaya çıkabilmesi için hem arz hem de talep açısından insan faktörü şarttır.

Hizmet alıcısının kararını, hizmet işletmelerinin insan kaynakları belirler. Çünkü, hizmet alıcısı, hizmeti satın almadan önce bu insanların davranış ve özelliklerini değerlendirir. Hizmetlerin insan ağırlıklı olmasının bir diğer göstergesi

---

<sup>28</sup> FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.; A.g.e., s., 33.

de, pek çok hizmetin üretilebilmesi için kişisel nitelikler ve eğitime sahip olmanın gerekliliğidir.<sup>29</sup>

Hizmet işletmelerinde gelişme ve ilerleme, yeni ekipmanların organizasyona katılımıyla değil, insan kaynaklarının eğitimi ve teknolojik gelişime adaptasyonu ile sağlanır. Yavaş büyüyen ya da statik organizasyonlarda başarılı strateji devamlı yenilenen eğitim olmalıdır.<sup>30</sup>

Hizmet bir aletten çok insan tarafından gerçekleştirilir. Ancak bunun istisnaları da mevcuttur. Örneğin, “ Herhangi havayolu acentesinden rezervasyon yaptırmak isteyen bir müşteri önce memura bu isteğini bildirir. Memur ise önündeki bilgisayardan faydalananarak müşterinin isteğine cevap vermeye çalışır. Eğer bilgisayarda bir arıza varsa hizmet vermesi mümkün olmaz. Bu durumda hizmetler insan ağırlıklıdır. Ancak araç gereçte önemlidir.”<sup>31</sup> Otomatik kola makineleri, bankamatikler insanlara hizmet eder, ancak bankamatiğe parayı, kola makinesine kolayı insan koymaktadır.

### 1.3.3. Eş Zamanlı Üretim Ve Tüketim

Hizmetler üretildikleri anda tüketilir. Oysa fiziki mallar üretilir, depolanır, tekrar tekrar satılır ve sonra tüketilir. Hizmetin üretilebilmesi için müşterinin varlığı şarttır. Müşteri ile hizmet üreticisi arasındaki ilişki hizmet pazarlamasının bir özelliğidir. Hizmetin meydana gelmesinde müşteri ve hizmet üreticisi birlikte etkilidir.<sup>32</sup>

Hizmetlerin depolanamaması, talepteki dalgalanmalara karşı tampon görevi gören envanterlerin kullanımını engellemektedir. Dolayısıyla envanter kontrolleri

---

<sup>29</sup> FİDAN, Yahya; A.g.e., s.,11,12.

<sup>30</sup> FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.; A.g.e., s.,32.

<sup>31</sup> FİDAN, Yahya; A.g.e., s.,12.

<sup>32</sup> KOTLER, Philip; A.g.e., s.,469.

malların üretiminde önemli bir konu iken, hizmette müşteri bekletme ve kuyruk oluşumu önemli problemlerdir.<sup>33</sup>

Hizmetin eş zamanlı üretim ve tüketiminin bir sonucu olarak hizmet üretenler kendilerini ürünün bir parçası ve müşterinin hizmet deneyimini önemli bir girdi olarak görürler. Hizmetler aynı anda üretilip tüketildiği için kitlesel üretim imkânsız olmamasına rağmen güçtür.<sup>34</sup> Örneğin, hizmet üreticisi geniş gruplarla çalışmayı öğrenebilir. Psikiyatrist birebir çalışabileceği gibi balo salonunun dolduran insanlarla da çalışabilir. Arzedici hızlı çalışmayı öğrenebilir. Doktor bir hastası için 30 dakika harcayabileceği gibi aynı sürede 50 den fazla hasta ile de ilgilenilebilir.<sup>35</sup>

#### 1.3.4. Değişkenlik (Türdeş Olmama)

Hizmet üretimi insanlar tarafından birebir gerçekleştiğinden, hizmette standardizasyonu sağlamak güçtür. Aynı kişinin ürettiği hizmetler bile birbirinden farklıdır. Hizmet, özü, kalitesi, kapasite ve kapsamı ile hizmeti sunan kişinin özellikleri nedeniyle değişkenlik gösterir. Bu değişkenlik zamana, mekana, alıcıya, üreticiye, alıcı ile üretici arasındaki ilişkiye ve içinde bulunulan duruma göre oluşur.<sup>36</sup>

Müşterinin gözünde hizmet, insan kaynaklarının performansıdır. İnsanların performansları da sürekli değişkenlik gösterir. Hizmetin değişken olmasının bir diğer nedeni de müşterinin her zaman aynı olmamasıdır. Bu nedenlerden dolayı standartlaşma ve kalite kontrolü güçtür.<sup>37</sup>

Müşteri her zaman seçicidir. Seçim için diğer müşterilerle sık sık konuşur. Değişikliklerin farkındadır. Bu nedenle hizmet işletmeleri sundukları hizmetin

---

<sup>33</sup> FİTZSİMMONS, James A.; FİTZSİMMONS, Mona J.; A.g.e., s.,29,30.

<sup>34</sup> ÖZTÜRK, Ayşe Sevgi; A.g.e., s.,10.

<sup>35</sup> KOTLER, Philip; A.g.e., s., 469.

<sup>36</sup> DİNÇER, Ömer ; A.g.e., s., 375.

<sup>37</sup> ÖZTÜRK, Sevgi Ayşe; A.g.e., s. 8,9.



kalitesini yüksek tutmak ve farklı zamanlarda, farklı kişilere değişik kalitede değil standart hizmet verebilme konusunda özen göstermelidir.<sup>38</sup>

Hizmet işletmeleri kalite kontrolünü üç adımda yapabilir.<sup>39</sup>

- Birincisi, iyi insan kaynakları seçimi ve eğitimine yatırım yapma. (Havayolları, oteller ve bankalar bu konuda önemli harcamalar yapmaktadır.)
- İkincisi, hizmet işletmelerinde hizmet performans yöntemlerinin standartlaştırılması (Hizmet akış tablosu kullanarak)
- Üçüncüsü, müşteri memnuniyetini hedef almak, şikayet ve önerileri dikkate almak, müşteriye iyi incelemek ve karşılaştırmak. Böylece, zayıf hizmetler ortaya çıkarılır ve düzeltilir.

### 1.3.5. Dayanıksızlık

Hizmet bir hareket ya da faaliyet olduğundan dolayı depolanamaz. Depolanamadıkları içinde kullanılmadıklarında ebediyen yok olurlar. Dış hekiminin hastasız geçen bir saati, boş bir uçak koltuğu ve otel odası gibi. Bu durumda kayıp fırsatlar meydana gelmektedir.<sup>40</sup>

Talep, mevsimden mevsime, aydan aya, haftadan haftaya, günden güne hatta saatten saate, mekandan mekana değişmektedir. Örneğin, şehir içi otobüslerde sabah, öğle ve akşam saatlerinde yoğunluk yaşanırken diğer saatlerde talep azalmaktadır. Bu nedenle, hizmet işletmelerinde talep düzenli hale getirilirse hizmet dayanıksızlığı problem olmayacaktır.

Hizmet sağlamada bozulabilir kapasite ve değişken taleple yüz yüze olan hizmet yöneticisinin üç temel seçim hakkı vardır.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> MUCUK, İsmet; A.g.e.,s.,326.

<sup>39</sup> KOTLER, Philip; A.g.e., s.467.

<sup>40</sup> FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.; A.g.e., s.,30.

<sup>41</sup> FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.; A.g.e., s.,31.

1. Düzgün talep
  - a) Rezervasyon veya randevu yöntemini kullanma
  - b) Fiyat indirimleri yapma (Telefon ücretlerinde hafta sonu ve akşam aramalarda indirim yapma)
  - c) Talebin zayıf olduğu zamanlarda pazarlama yapmama
2. Hizmet kapasitesini düzeltmek
  - a) Talebin yoğun olduğu zamanlarda part-time çalışanlardan faydalanma
  - b) Talebe göre işgücü miktarını ve çeşitliliği ve iş planının değiştirme
  - c) Self servis hizmetlerden faydalanma
3. Müşterilerin beklemesine izin vermek

Bu son şık hizmet üretiminde pasif bir durumdur. Rekabet ortamında memnun olmayan müşterinin kaybedilmesi riskini taşır.

### **1.3.6.Müşterilerin Bulundukları Yerin Hizmetin Yer Seçimini Zorlaması**

Mallar üreticiden toptancıya, perakendeciye, gönderilir ama hizmetin meydana gelebilmesi için hizmet sağlayan ile müşterinin fiziksel olarak karşılaşması gerekir. Ya müşteri hizmeti satın almak için gidecek (restaurant) ya da hizmet arz eden müşteriye gidecektir (ambulans hizmeti). Tabi ki istisnai durumlarda bulunmaktadır. Örneğin, telefon veya modem aracılığıyla satın alma veya telekonferans aracılığıyla üniversite kursları alma... gibi. Gerçekten internet bilgi teknolojisindeki ilerlemeler, hizmet sistemlerindeki yenilikler için önemli fırsattır.<sup>42</sup>

### **1.3.7. Sahiplik**

Hizmette sahiplik söz konusu değildir. Oysa mal, onu satın alan kişisindir. Hizmetten bir süre faydalanılabilir. Ödeme, hizmetlerin kullanılması ya da kiralanması için yapılır.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> FİTZSİMMONS, James A.; FİTZSİMMONS, Mona J.; A.g.e., s.,31.

<sup>43</sup> ÖZTÜRK, Sevgi Ayşe; A.g.e., s.,11.

#### 1.4. Hizmetin Sınıflandırılması

Hizmetlerin çok çeşitli, değişken olması, insana bağlı olması ve standartlaştırılamaması ve kendine özgü özelliklerinin olması nedeniyle sınıflandırılmayı gerektirmektedir. Şüphesiz hizmet sektöründe sınıflandırma gerekli, gerekli olduğu kadar da güçtür. Örneğin, kütüphanelerin sunduğu da hizmettir, oto tamircilerinin yaptığı da. Dolayısıyla her iki hizmeti de aynı grup içinde incelemek imkânsızdır. Hizmetlerin sınıflandırılmaları için farklı çalışmalar, farklı açılardan benzerlikler kurularak yapılmıştır. Hizmetlerin çeşitli özelliklerine dayalı olarak yapılan sınıflandırmalar aşağıdaki gibidir:<sup>44</sup>

- **Pazarlanabilen Hizmetler-Pazarlanamayan Hizmetler:** Bu açıdan yapılan sınıflandırmanın günümüzdeki ekonomik, sosyolojik, teknolojik ve siyasal değişmelerden dolayı etkisi kalmamıştır. Örneğin, çocuk bakımı, ev temizliği, yemek pişirme gibi hizmetler çoğu toplumda pazarlanmayan hizmetler iken günümüzde pazarlanabilir hizmetler haline gelmiştir.

- **Üretici Hizmetleri-Tüketici Hizmetleri:** Tüketici hizmetleri, kendileri için fayda sağlamak isteyen müşteriler için sunulan hizmetlerdir. Üretici hizmetleri ise, ekonomik fayda sağlayan işletmelere sunulan hizmetlerdir. Bu hizmetler fiziksel ürüne dayalı (makine bakım onarımı gibi) ya da herhangi fiziksel ürünle ilişkisi olmadan sunulan saf hizmetlerdir. (Danışmanlık, sigortacılık gibi)

- **Hizmetin Yapısına Göre Sınıflandırma:** Hizmetin kime ya da neye ve maddi ya da maddi olmayan hizmetler esasına dayalı sınıflandırmadır. (Sağlık, bahçe bakımı, tiyatro, bankacılık gibi)

- **Hizmet İşletmesinin Müşterisiyle İlişki Türüne Göre:** Müşterilerin hizmet işletmeleriyle üyelik ilişkilerinin varlığına ya da aralarındaki ilişkinin resmi olmaması esasına dayalıdır. Son derece yararlı bir sınıflandırmadır. Hizmetlerden

---

<sup>44</sup> ÖZTÜRK, Sevgi Ayşe; A.g.e., s., 23-28.

faydalanan müşteri kitlesinin özelliklerinin ortaya konulması açısından önemlidir. Örneğin, telefon aboneliğinde resmi bir ilişki varken, radyo istasyonlarında resmi bir ilişki yoktur, Aylık otobüs kartları aralıklı üyelik ilişkisinde sunulurken, sinema hizmetleri aralıklı ve arada resmi ilişki olmaksızın sunulur.

Yeheskel Hasenfeld ve Richard A. English müşteri hizmetlerinin çeşitleri ve üstün fonksiyonlarını düşünerek, insana yönelik hizmet organizasyonlarına göre sınıflandırma yapmışlardır. İnsana yönelik hizmet organizasyonları ya insanı değiştirmeye yönelik ya da insanı işlemeye yönelik olabilir. Yazarların bu örgütsel fonksiyonları tanımı aşağıdaki gibidir:<sup>45</sup>

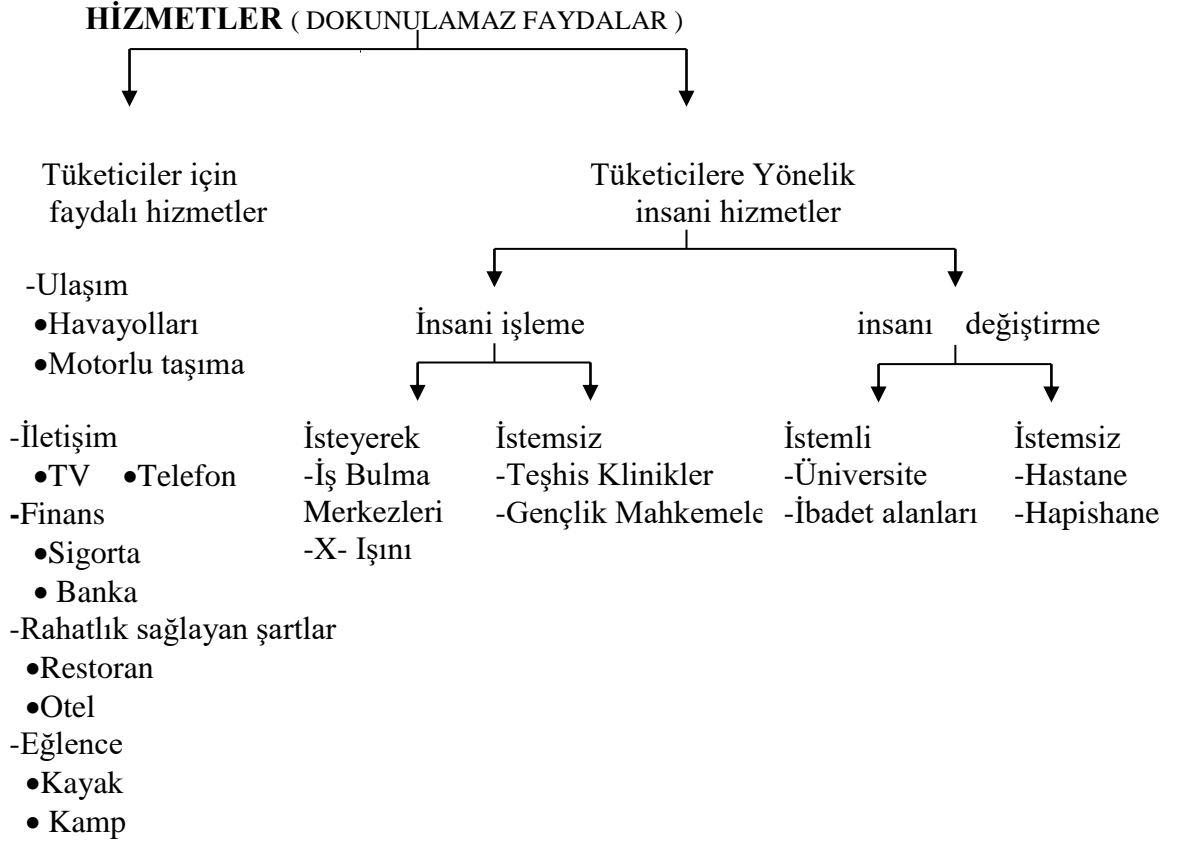
“İnsanı değiştirmeye yönelik organizasyonlar çeşitlidir ve tedavi teknolojilerinin uygulanmasıyla müşterilerinin davranışlarını ve özelliklerini değiştirmeye doğrudan teşebbüs etmektedirler. İnsanı işleyen organizasyonlar, müşterilerin kişisel özelliklerini değiştirmeye yönelik değildirler ama onları toplum statüleri üzerine düşünmeye, sosyal durumlarını, yeni yerleşimlerini değiştirmeye teşebbüs eder.”

Müşteriye bakış açısından hizmet sınıflandırması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

---

<sup>45</sup> FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.; A.g.e., s.,16,17.

**Tablo 1.4. Müşteriye Bakış Açısından Hizmet Sınıflandırması**



**Kaynak:** FITZSİMMONS, James A.; SULLIVAN, Robert S.; A.g.e., s.17

Rager Scmenna hizmet üretim matriks'i hizmet sınıflandırmasında ortaya atmıştır. Bu matrixte hizmetler, hizmet dağıtım yöntemini etkileyen özellikleri iki ayrı boyutta sınıflandırmıştır.

**Tablo 1.5. Hizmet Süreci Matriksi**

Müşteri Odaklılık	Emeğin Yoğunluk Derecesi		
		DÜŞÜK	YÜKSEK
	DÜŞÜK	Hizmet Fabrikası • Havayolları • Kamyoculuk • Oteller • Dinlenme ve eğlence	Hizmet Dükkanları • Hastaneler • Oto tamiri • Diğer tamir hizmetleri
	YÜKSEK	Kitle Hizmet • Perakendecilik • Toptancılık • Okullar • Bireysel bankacılık	Profesyonel Hizmet • Doktorlar • Avukatlar • Muhasebeciler • Mimarlar

**Kaynak:** FİTZSİMMONS, James A.; FİTZSİMMONS, Mona J.; A.g.e., s., 24.

Yatay boyutta emeğin yoğunluk derecesi emeğin maliyetinin sermayenin maliyetine oranlanması ile ölçülmektedir. Böylece sermaye yoğun hizmetler de, örneğin havayolları ve hastanelerin maliyetleri, emek maliyetlerine göre bina ve ekipman gibi yatırımlardan dolayı yüksektir.

Dikey boyutta müşteri odaklılık ve müşteri ile etkileşimin derecesi ölçülmektedir. Hizmet dağıtımının yapısı, personelin müşteriye etkileyebilmesi ile ilgilidir. Bu nedenle hizmet pazarlaması, pazarın değişken yapısından dolayı değişebilmektedir. Hizmet sağlayıcı ile müşteri arasındaki küçük boyutlu ilişkilerde, müşteri odaklı hizmet sağlamaktansa standartlaşmaya gitmek daha doğrudur. Örneğin, Mc Donalds da bir yemek, hazırlanmış parçaların toplamıdır. Hizmet, hizmet sağlayıcı ile müşteri arasındaki küçük bir ilişkiden oluşmaktadır. Burada standartlaşmaya gitmek daha kolaydır. Bir başka durumda, örneğin, bir doktor hasta ilişkisinde, doktorun hastasını memnun edebilmesi için teşhis ve tedavide hastası ile tam bir ilişki içinde olması gerekir. Burada standartlaşmaya gitmek güçtür. Çünkü,

hastalar bireysel tedavi olmayı ve tıbbi bakım almayı bekler. Bununla birlikte hizmet dağıtım yönetimi potansiyel sorunlarla karşılaşabilir.

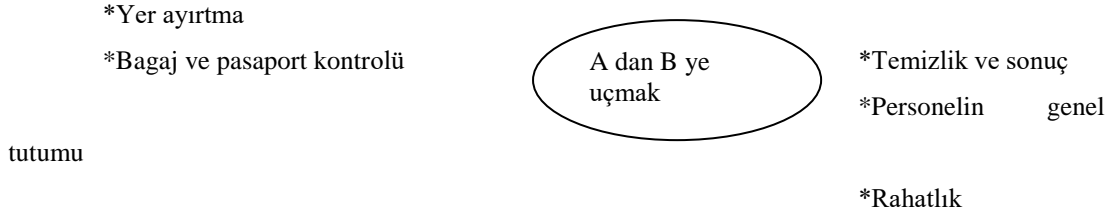
Herhangi bir kategorideki hizmet yöneticileri, hizmet fabrikası, hizmet dükkanı, kitle hizmeti veya profesyonel hizmetlerin benzer değişiklikleri paylaşıp paylaşmadığı şekilde gösterilmiştir. Yüksek sermaye gereksinimi duyan hizmetler (emek yoğun düşük) örneğin, havayolları ve hastaneler artakalan rekabete ve teknolojik ilerlemenin kapalı uyarılarına ihtiyacı vardır. Alternatif durumda yüksek emek-yoğun hizmetlerin yöneticileri, örneğin tıp ve yasal uzmanlar personel konusuna konsantre olmalıdır. Müşteri odaklılığın derecesinde, müşteri tarafından hizmetin algılanışı ve dağıtılmış hizmetin kalite kontrolü etkilidir.

### **1.5. Hizmet Paketi**

Tüketicinin ihtiyacını gidermesinde, hizmetten ne beklediğini bilmesi tercih yapmasını kolaylaştırır. Hizmet, hizmet yöneticisinin deneyimleri, tüketicinin beklentileri ve alışkanlıkları ile şekillenir. Tüketicinin beklentisi ihtiyacının giderilmesidir. Tüketici bu ihtiyacını farklı işletmelerle giderebilir. Bu işletmeleri birbirinden ayıran özellik hizmetin kendisi değil, yan unsurlarıdır. Örneğin, müşteri İsparta' dan Ankara'ya farklı şirketlerle gidebilir. İhtiyaç, İsparta'dan Ankara'ya gidilmesidir. Müşteri için ayırt edici unsur yan hizmetlerdir. Saatlerin uygunluğu, servis imkânları, şoförlerin profesyonelliği, ikram, temizlik, sevgi, saygı ve personelin görüntü ve davranış biçimleri esas hizmetle birlikte değerlendirilir.

Hizmet paketi, müşteriye sunulmuş bağlantılı parçaların tümüdür. Bazen parçalardan biri açıkça diğerlerinden üstündür. Havayolları hizmetinde müşterinin Paris'ten Londra'ya fiili ulaşımı, havaalanıveya uçağın temizliğinden daha önemlidir. (Nedeni, müşteri ulaşmak istiyor, havayolunun temizliğine bakmak değil, bununla birlikte temizlikte değerlendirilir.) Bir danışma şirketinin müşteriye tavsiyesi kalitesinin raporunun fiziksel görünüşünden daha önemli olması gerekir. Böyle bir

durumda hizmetin kendisi ve yardımcı veya çevresindeki hizmetler arasındaki farkı ayırt edebiliriz.<sup>46</sup>



### Şekil 1.1. Esas Hizmet ile Yan Hizmetler

**Kaynak :** NORMANN, Richard ; A.g.e, s.,50.

Bir hizmet paketinde aşağıdaki dört fiziksel parça bulunur.<sup>47</sup>

- 1. Müşteri tarafından doğrudan satın alınmış parçalar:** Bir restoranda yenilen yemek veya bir dükkandan alınmış eşya gibi.
- 2. Hizmet süreci sırasında değiştirilen fiziksel parçalar:** Müşterinin kendisinde veya sahip olduğu nesne üzerinde yapılan değişikliklerden oluşur. (Diş tedavisi, solaryum, ayakkabı tamiri gibi)
- 3. Hizmet paketinin bir parçası olmayıp işlemsel ihtiyaçla hizmet paketine eklenmiş fiziksel unsurlar:** Tiyatro ya da sinema giriş bileti, randevu kartları.
- 4. Hizmet işletlerinin çevresinin şekli parçası olan fiziksel parçalar:** Örnek olarak bir otel düşünüldüğünde odaların dekorasyonu, mobilyaların tipi, yatakların büyüklükleri, hizmet personelinin giydiği uniformalar, manzara...

<sup>46</sup> NORMANN, Richard ; A.g.e, s., 49,50.

<sup>47</sup> VOSS, Christopher; ARMITEAD, Colin; JOHNSTON, Bob; MORRIS, Barbara; **Operations Management In Service Endustries And The Public Sector**, John Willey, s.,53.



Hizmet paketi aşağıdaki dört özellikten oluşur:<sup>48</sup>

1. **Destekleyici İmkânlar** : Bir hizmetin yerine getirilebilmesi için önceden fiziksel kaynakların varolması gerekir. Örneğın, hastane, havaalanı, dersane...vb.

2. **Kolaylaştırıcı mallar**: Tüketici tarafından sağlanmış parçalar veya satınalan kişi tarafından satın alınmış veya tüketilmiş materyaldir. Örneğın, yemek, oto tamir parçaları, yasal dökümanlar gibi..

3. **Açık (Aleni) Hizmetler**: Fayda, hizmetin esas özelliklerinde ve temelinde oluşur. Duyular tarafından izlenebilir. Örneğın, eğitimin kalitesi, yangın departmanının cevaplama süresi gibi.

4. **Kapalı hizmetler**: Psikolojik faydadır. Müşteri üzerinde hizmetin etkisi belli belirsiz hissedilebilir. Örneğın, üniversiteden iyi derece ile mezun olma.

Hizmet paketini oluşturan bu dört özellik tüketicilerin algılamaları ile şekillenmiş ve denenmiştir. Bu önemlidir, çünkü hizmet işleri yöneticisi, müşterisi için hizmet paketi ile uyumlu toplam deneyimini sunar. Örnek olarak bir otel bütçesini ele alalım. Destekleyici imkân, mobilyalı güzel döşenmiş bir binadır. Kolaylaştırıcı mal, sabun, kağıt...açık hizmet, temiz bir oda, rahat bir yataktır. Kapalı hizmet, iyi aydınlatılmış bir park alanı, yüzme havuzu, TV, gibidir.<sup>49</sup>

Bu dört özelliğın hepsinin hizmetlerin tamamında bulunması gerekmez. Örneğın, psikiyatrik tedavide kolaylaştırıcı mala ihtiyaç yoktur, ama bir oto tamirinde veya saç kesiminde (makas, tarak) kolaylaştırıcı mallara olan ihtiyaç fazladır.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> FITZSIMMONS, James A.; SULLIVAN, Robert S.; A.g.e., s.,16.

<sup>49</sup> FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.; A.g.e., s., 27.

<sup>50</sup> FITZSIMMONS, James A.; SULLIVAN, Robert S.; A.g.e., s.,20.

Müşterinin bir hizmeti değerlendirmesinde, alışkanlıkları ve hizmetten bekledikleri büyük ölçüde etkilidir. Hiç kimse McDonalds'ın restoranların da gümüş çatal kaşık takımı beklemez<sup>51</sup>

Müşterinin hizmetten beklediği, beklentilerinin standart ölçülerde veya üstünde karşılanmasıdır. Normal iyi bir hizmet sunulduğunda ikinci bir alternatif müşteri tarafından kabul edilmez. Ancak hizmette bir eksik varsa, bu eksikliğin karşı taraftan hemen düzeltilmesi beklenir.

“ İyi bir hizmetin anlamı, daima müşterinin beklentilerini karşılamak mıdır?

Hayır. Bu tecrübesiz ve tehlikeli bir sonuçtur. Müşteri daima haklıdır, yanlıştır. Gerçekten müşteriler sık sık mantıksızdır veya ne istediğini bilmez ve bizi hedeften uzaklaştırır.”<sup>52\*</sup>

Hizmet paketinin oluşturulmasında müşteri beklentilerini yükseltmek kolaydır. Ancak onları tekrar azaltmak güçtür. Hizmet paketinin oluşturulmasında yeni yan hizmetlerin ilavesinde, hizmet yöneticileri birbirleri ile rekabet

---

<sup>51</sup> NORMANN, Richard; A.g.e, s., 50

<sup>52</sup> NORMANN, Richard; A.g.e, s.,51.

\* Bu konuyu Dr Üzeyir'in Gençlere Tavsiyeler adlı kitabındaki anekdot desteklemektedir.

“ .İstanbul'un seçgin semtlerinin birinde kaliteli bir sinema salonu yaptırmayı tasarlayan bir şahsın bizleri çağırarak havalandırma tesisatının yapımını pazarlığa dahi lüzum görmeyerek bizlere vermişti.

Büyük bir heyecanla işe koyulduk.

Günün birinde sinema sahibi bizleri çağırarak çatı gabisinde belediye ile bir problemleri olduğunu ve çatı arasından geçirdiğimiz hava emiş kanalının ölçüsünün yarıya indirmemizi istedi. Biz bu durumda özellikle sinema balkonunun aşırı sıcak ve havasız kalacağını belirttik ise de işverenimiz bizi bundan sorumlu tutmayacağına dair bizlere yazılı bir mektup verdi.

Müşteri istiyor, sonucuna da katlanıyor, bize istediğini yapmak düşer, felsefesine uyarak tekniğin gereğini yerine getirdik.

İşlerin bitiminde kontrol mühendislerinin yapmış oldukları deneyler bizim haklı olduğumuzu gösterdi. Sinemanın açılışını takip eden günlerde ise bizim için pek mutlu olmadı.

Oralara gelen kişiler haklı olarak sebep araştırmadan sinema balkonu havalandırma tesisatının başarısız olduğu kanısına vardılar.

Biz de konuyu çevreye duyurma olanağını pratik olarak bulamadığımızdan, kamuoyunda havalandırma tesisatçısı olarak hafif de olsa haksız bir yara aldık.

Bu olaydan aldığımız dersle, müşteriye rağmen de olsa ne yapıp yapıp işimizde tekniğin ve kalitenin gereğinden vazgeçmemeyi öğrendik.

halindedir.Bu durum tehlikelidir. Çünkü ana hizmetin geliştirilmesine yönelecek kaynaklar yan hizmetlere kayacaktır. İşletme amacından sapacaktır.Ayrıca ilave edilen yan hizmetler işletmeye ek maliyetler getirmemelidir. Sonuçta işletme kredibilite ve müşteri güveninin kaybı ve personel arasındaki etik bozulabilmektedir. İşler komplike hale dönüşebilir.

## 1.6. Hizmet Sektörü

Önceleri çoğu insan için hizmet, masada beklemek ve parmak şıklatarak çalışanların hamburger getirmesi beklenen bir uşaklıkla aynı idi. Ancak geçen son otuz yılda önemli ölçüde büyüme gösteren hizmet sektörü, fast-food restoranlarda ve mağazaların departmanlarında yalnızca düşük ücretli işler olarak artık düşünülmemektedir.<sup>53</sup>

1900'lü yılların başında Birleşmiş Milletler'de her on işçiden üçü hizmet sektöründe çalışmakta iken, 1950'lerde işgücünün %50 si hizmet sektöründe yer aldı. Bu gün her on işçiden sekizi hizmet sektöründe çalışmaktadır. Geçen yüzyıl boyunca İmalat yoğunluklu toplumdan hizmet yoğunluklu topluma geçiş gözlenmektedir.<sup>54</sup>

Günümüzde yaşam kalitesi denildiğinde sağlık, eğitim, sanat, kültür ve turizm gibi hizmetlerden ne ölçüde yararlanabildiğimiz algılanmaktadır ve gelişmiş ekonomiler hizmet ekonomilerine dönüşmektedir.<sup>55</sup>

Bu gün tüketiciler, mal satın almayı kendi istekleri ile daha sonraya ertelemekte, fakateğitim, sağlık, iletişim, bankacılık faaliyetleri ve kamu hizmetlerinden (itfaiye, polis teşkilatının hizmetleri) fedakârlık etmemektedir. Öyle ki, ekonomi gerilerken bile çoğu hizmetler ekonomik süreçte kalmayı başarmıştır. Durgunluk dönemlerinde tüketiciler ve firmalar sermaye harcamalarını ertelemekte, ancak hizmet işletmeleri işlerini durdurmak yerine mevcut ekipmanlarla işlerine

<sup>53</sup> FİTZSİMMONS, James A.; FİTZSİMMONS, Mona J.; A.g.e., s.,9,10.

<sup>54</sup> FİTZSİMMONS, James A.; FİTZSİMMONS, Mona J.; A.g.e., s.,5,6.

<sup>55</sup> ÖZTÜRK, Sevgi Ayşe; A.g.e., s.,12.

devam etmektedirler.<sup>56</sup> Hizmetle ilgili işlerin somut ürün üretimine göre durgunluk dönemlerinde daha dayanıklı olması somut ürün üreten üretici ve perakendecileri hizmet alanına çeşitli faaliyetlerle sokmaktadır. (Mağaza içi hukuk danışmanlığı, kredi kartı uygulamaları, okul, yurt ya da diğer işyerlerinin yakınlarındaki küçük çaplı marketlerin, bakkalların işyerlerinin atıl kısımlarını kafe ya da fast food restoranlara çevirmesi gibi)

İnsanların zenginleşmesi, maddi mallara olan doygunluk, daha fazla boş zamana sahip olma ve hizmet gerektiren ürünlerin giderek artan karmaşıklığı ve o güne kadar alma güç ve isteklerinin olmadığı hizmetleri artık talep eder hale gelmişlerdir.<sup>57</sup> Bunun sonucu olarak, gelişmiş batı ülkelerinin birer hizmet ekonomisine dönüşmüş olduğu görülmektedir.

Dünya ekonomisinde hizmet sektörünün bu denli büyümesinin önemli nedenleri vardır. Bu nedenlerin başında gelişen teknoloji ile birlikte artan rekabet ve teknolojinin insanlar arasında meydana getirdiği sosyal uzaklık ve bu uzaklıkla ortaya çıkan sosyal problemler gelmektedir. İşletmelerin şiddetli rekabette ayakta kalabilmeleri için çözüm, müşteri memnuniyetidir. Müşteri memnuniyeti de artan hizmet imkânlarıyla sağlanmıştır. Endüstri devrimiyle ortaya çıkan maddiyatçılık bir süre sonra insanları fiziksel doygunluğa, bununla birlikte yalnızlığa itmiştir. İnsanlarda fiziki doygunluk sonrası ruhen, kalben ve beynen doyma ihtiyacı artmıştır. İşte hizmet bu ihtiyacı karşılamaktadır. Hizmet, insanların birlikteliği, ortak paylaşımı ve doygunluktur.

---

<sup>56</sup> FİTZSİMMONS, James A.; FİTZSİMMONS, Mona J.; A.g.e., s., 13.

<sup>57</sup> TEK, Ömer Baybars; Pazarlama İlkeleri- Türkiye Uygulamaları- Global Yönetimsel Yaklaşım, Geliştirilmiş 7 . Baskı, İzmir- 1997, s.,429.

Tablo VI da, hizmet sektörünün büyüme nedenlerinin bazıları sıralanmıştır.<sup>58</sup>

**Tablo 1.6. Hizmet Sektörünün Büyüme Nedenleri**

<b>1. Zenginliğin Artışı</b>	: Önceleri insanların kendilerinin yaptığı, ancak gelirlerindeki artış nedeniyle başkalarına yaptırdığı ev temizliği, çocuk bakıcılığı gibi hizmetlere olan talep.
<b>2. Daha Fazla Boş Zaman</b>	: Seyahat acenteleri, oteller ve yetişkin eğitimi kurslarına artan talep
<b>3. İş gücündeki Kadın Oranının Artışı</b>	:Gündüz çocuk bakımı, temizlik, ev dışında yemek hizmetlerine olan talep artışı
<b>4. Yaşam Beklentilerinin Artması</b>	:Bakım evleri ve sağlık hizmetleri için daha fazla talep
<b>5. Ürünlerin artan karmaşıklığı</b>	: Arabalar, kişisel bilgisayarlar gibi karmaşık ürünlerin bakımını sağlayacak nitelikli uzmanlara daha fazla talep olması
<b>6. Artan Yaşam Karmaşıklığı</b>	: Gelir Vergisi beyanına, evlilik danışmanlarına, hukuki danışmanlara istihdam hizmetlerine olan talep

<sup>58</sup> ÖZTÜRK, Ayşe Sevgi; A.g.e., s.,429.

**7. Ekolojiye ve kaynakların kıtlığına  
daha çok önem verilmesi**

:Satın alınan ya da kiralanen hizmetlere daha fazla talep olması. Kapıdan kapıya otobüs servisleri ya da araba sahibi olmak yerine kiralamak gibi

**8. Yeni Ürünlerin Sayısının Artması**

:Programcılık, tamir ve bilgisayar kaynaklı yeni gelişmeler.

**1.7. Hizmet Sistemi**

Hizmet organizasyonlarının varlığı müşterilerin ihtiyaçlarının varlığına bağlıdır. Hizmet bu nedenle, açık bir sistemdir. Açık sistem, müşterilerle ilişkiye giren, değişen, iletişim kuran bir çevreye sahip olmaktır.<sup>59</sup> Misyonları, stratejileri ve politikaları ile şekillenmiş ve tanımlanmıştır. Üretim sistemi, pazarlama, finans ve insan kaynakları ile birlikte hizmet paketi ve dağıtım sisteminin planlanmasıdır. Üretim sisteminin diğer fonksiyonları, sistemi günü gününe ilerletmek, hizmet üreten diğer kaynakları yerleştirmek ve personel eğitimi için girdi sağlamaktan oluşmaktadır. Pazarlama sistemi, reklâm, satış, promosyon, dağıtım ve pazar araştırmalarından oluşan müşterilerle organizasyonun ilişkisini yönetir.<sup>60</sup> Pazarlama sistemi şu pazarlama stratejileri ile talebi düzenli hale getirebilir:<sup>61</sup>

- Ekonomik ödüller vererek (Örneğin, telefon şirketleri geceleri azalan telefon görüşme oranlarını artırmak için yarı fiyatına gibi uygulamalar yapabilmektedir.).
- Kolaylık sağlayarak (Bekletilmekten hoşlanmayan müşterilerle randevu ile çalışmak).
- Pazarlamanın zayıf olduğu saatlerde dağıtım yapmayarak

<sup>59</sup> FITZSIMMONS, James A.; SULLIVAN, Robert S.; A.g.e., s.,26.

<sup>60</sup> HAKSEVER, Cengiz; v.d.; A.g.e., s., 19.

<sup>61</sup> FITZSIMMONS, James A.; SULLIVAN, Robert S.; A.g.e., s.,26

Üretim ve pazarlama fonksiyonları çoğu durumda üst üste gelmektedir. Örneğin bazı durumlarda üretim personeli bir hizmet sağlarken, pazarlamacı gibi şirketin diğer hizmetlerini de satabilir. Genellikle bu iki fonksiyon başarı için birlikte çalışmak zorundadır. İşbirliğinin en önemlisi hizmet ve dağıtım sisteminin planlanmasıdır.

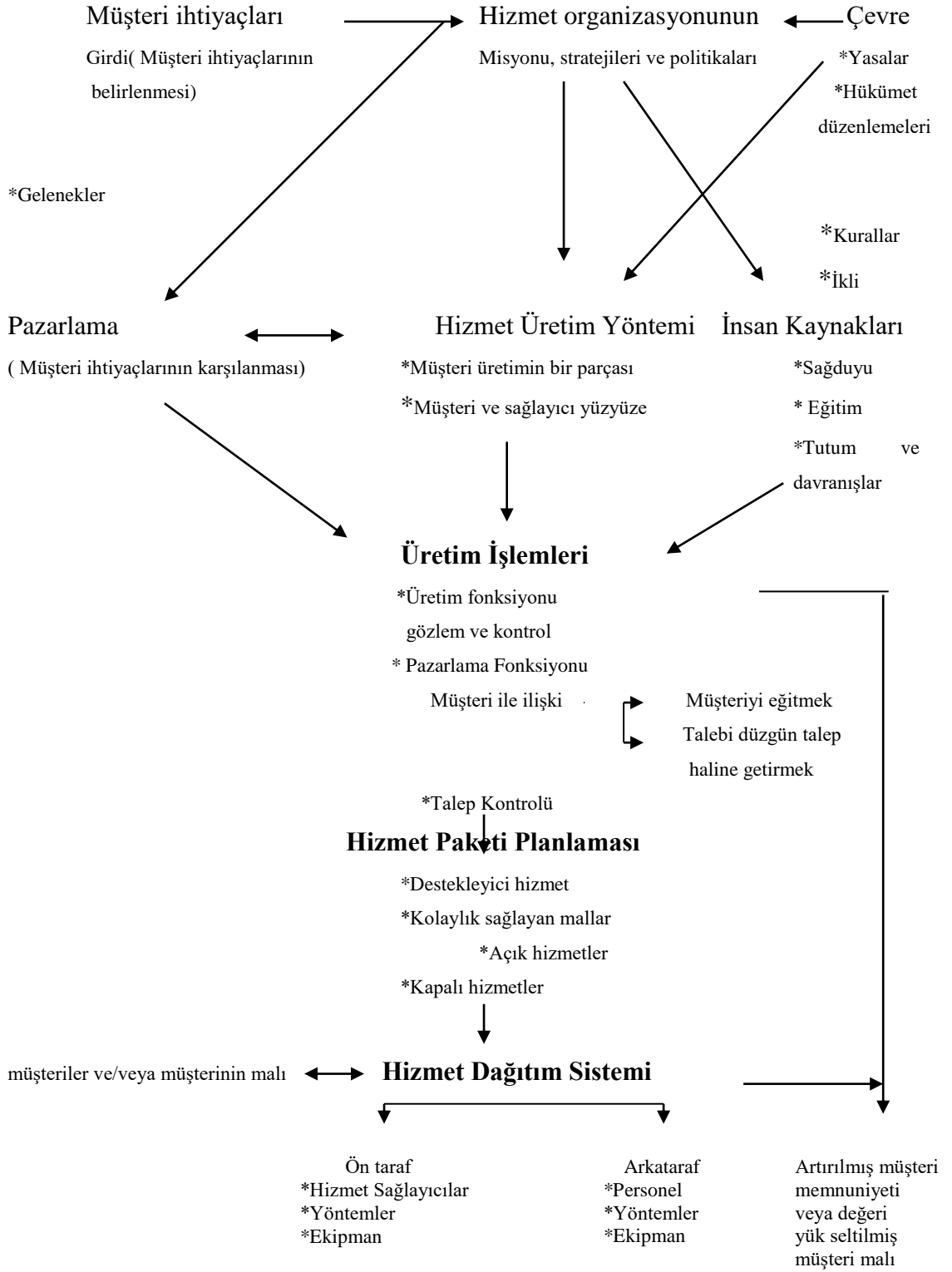
Pazarlama sistemi müşteri ihtiyaç ve gereksinimleri ile ilgili üretime bilgi sağlar ve veri toplar. Bu plan sürecine girdi anlamındadır. Hizmet planlama firmanın misyonu, stratejileri, rakipleri ve kaynakları olarak düşünülmelidir. Hizmet planlamaya diğer girdiler yasalar, hükümet düzenlemeleri, gelenekler ve kurallar gibi çevresel faktörlerden oluşur.

Planlama sürecinin unsuru müşteriye sağlanacak faydayı açıklamaktır. Dağıtım sisteminin planlanmasının amacı da nerede, ne zaman ve nasıl bu faydanın sağlanmış olacağının açıklanmasıdır. Dağıtım sistemi üretim, personel ve fiziksel araç-gereçlerden oluşur. Hizmet personeli, organizasyonun başarısı ve hizmet dağıtımında önemli rol oynar. Hizmet sağlayıcıların seçimi terfisi ve eğitimi insan kaynakları fonksiyonu tarafından yerine getirilmelidir.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> **HAKSEVER**, Cengiz; v.d.; A.g.e., s., 19.

**Tablo 1-7 Hizmet Sistemi**



Kaynak: FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.; A.g.e., s., 23 d alınmıştır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### HİZMET YÖNETİMİ

#### 2.1. Hizmet Yönetiminin Tanımı Ve Kapsamı

Hizmet yönetimi 1980 lerin başından itibaren İskandinavya literatüründe yer almaya başlamıştır. Hizmet yönetimi, hizmetin özelliklerinin ve rekabet yapısının yönetim prosedürlerine uydurulmuş bir yönetim yaklaşımıdır. Hizmet yönetimi, hizmetin üretim ve tüketiminin eşzamanlı olması özelliğinden dolayı daha çok pazarlama odaklı bir yaklaşımdır. Hizmet yönetimi işletmenin pazarlama ortamı ve organizasyonun müşteri ilişkilerinden oluşan doğal bir yapıdır. Hizmet yönetimi bu nedenlerden dolayı literatürde hizmet pazarlamasının yerini almıştır. Grönroos'a göre hizmet yönetimi:<sup>63</sup>

- Organizasyonun sunduklarını kullanma veya tüketim yoluyla tüketicilere verdiği faydayı anlamak, bu faydayı hizmetlerin nasıl, yalnız veya diğer fiziksel mallarla birlikte veya dokunulur mallarla verdiğini, müşteri ilişkilerinde toplam kalitenin nasıl algılandığı ve zaman içinde meydana gelen değişikliklerin nasıl takip edildiğini anlamaktır.

- Organizasyonun nasıl (İnsan kaynakları, teknoloji, fiziksel kaynaklar, sistemler ve müşteriler) bu fayda ve kaliteyi üretebileceğini ve dağıtabileceğini anlamaktır.

- Organizasyonun fayda veya kalite amacıyla nasıl geliştirilmesi ve idare edilmesi gerektiğini anlamaktır.

---

<sup>63</sup> GRÖNROOS, Christian; **Service Management and Marketing-Managing The Moments of Truth in Service Competition**, Lexington Books P.C. Heath and Company Toronto 1990, s.,117.

- Organizasyonun fayda veya kaliteyi başaracak fonksiyonlarını (insan kaynakları, fiziksel araçlar ve ortam, müşteri, toplum ve diğer bölümleri) bir araya getirmesidir.

Hizmetlerin özellikle birkaç özelliği hizmet yönetiminin önemini artırmaktadır:<sup>64</sup>

1. İşgörenin davranışı, hizmetin en önemli parçasıdır. Hizmetin faaliyeti sırasında çalışanın yanlış bir davranışı hizmetin kalitesini etkileyebilir. Örneğin, bir danışmanlık firmasında hizmet müşteriye verilecek yazılı ya da sözlü fikirler olmakla kalmayıp, aynı zamanda müşteri ile personel arasındaki içsel ilişkidir. Bir restoranda yemek yiyenler tarafından yemek ve yemeğin özellikleri kadar hizmet personelinin içsel davranışı birlikte değerlendirilir. Hizmet işletmeleri personelinin davranışı hizmetin ikincil parçası olsa bile müşterinin hizmeti algılaması daima daha önemlidir.

2. Hizmetlerin eş zamanlı üretimi ve tüketiminden dolayı işgörenin performansından oluşan hizmetin bozulmalara karşı envanter yoluyla korunması mümkün değildir.

3. Hizmetlerin eş zamanlı üretim ve tüketimin özelliğinden dolayı, hizmetlerin merkezden birkaç yere daha yetki verilmesi, kontrol sistemini zorunlu ihtiyaçlar arasına sokar. Ancak kontrol için harcanan zaman üretim faaliyetlerinden daha azdır. Hizmetin ifasıyla birlikte çoğu zaman geri dönüşümü güçtür.

Hizmet firmaları tarafından mevcut hizmet faaliyetlerini dağıtmayı istemek, farklı yerlerde çeşitli çıktıların olmasına yol açabilir. Hatta aynı yerde aynı zamanda ve aynı işçi tarafından gerçekleştirilen hizmet faaliyetlerinde de çeşitli çıktılar meydana gelebilir.

---

<sup>64</sup> SASSER, W. Earl; v.d.; A.g.e., s., 398-399.

Hizmet yönetiminde en kârlı hedef müşteriye aramak değil, zaman içinde dünyada meydana gelen veya gelebilecek her türlü değişimin izlenmesi ve/veya değişimin yaratılması ve bunu müşterinin algılayacağı şekilde sunulmasıdır.

Hizmet yönetimi, bazı yönleriyle üretim yönetiminden ayrılmaktadır. Hizmet yönetiminde:

- Müşteri ilişkileri ürüne dayalı faydaya değil, toplam faydaya dayandırılmaktadır,
- Kısa süreli iş görme yetisi amaç değil, uzun süreli ilişki verimlilikte esastır,
- Sunulan ürünün kalitesinden ziyade, müşterinin algıladığı ürün kalitesi önemlidir. Bu, müşteri anlamıyor diye kalitesiz hizmet sunmak değildir .
- Toplam fayda ve toplam kalite hedeftir.
- Yapısal yönetim değil, süreç yönetimi vardır.

Hizmet yönetiminde yapıya odaklanılırsa hizmet üretiminin gereği olan esneklik ortadan kalkar, idarecilerin baskısı iş görme iştahını yok eder. Böylece hizmet kalitesi düşer ve müşteriler ebediyen kaybedilir.

Hizmet yönetiminde şu konulara dikkat etmek gerekir:

- İşletmenin performansı değerlendirilirken içsel sonuçlara değil, dışsal sonuçlara önem verilmelidir.
- Organizasyonun yapısı değil işlemin süreci yönetilmelidir.
- İnsan kaynaklarının eğitime ağırlık verilmelidir. (İnsani davranışlar-selamlama, konuşma, karşılama, uğurlama, insanı tanıma, işin tekniği vs) .
- Yetki devri ve güven duygusu verilmelidir.
- İnsan kaynaklarına karar alma yetisi kazandırılmalıdır.

Hizmet yönetiminde genel mantık, müşterinin algıladığı ve/veya algılayacağı verimliliği artırmaktır. Bu nedenle hizmet üretimi sürecinde müşteri bazen fikir adamı, bazen ortak, bazen de denetçi rollerinde hep olmalıdır.

## 2.2. Hizmeti Planlama

Planlama işletme yönetiminin en ussal basamağını oluşturur. Çünkü işletmeler teknolojik ve ekonomik şartların hızla değiştiği dinamik bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Özellikle müşteri davranış tutum ve alışkanlıklarındaki hızlı değişimler işletmeleri 5 hatta 10 yıl sonra müşterilerine neler sunabilecekleri konusunda planlar yapmaya zorlamaktadır. Bunun nedeni içinde bulunulan ortamda müşteri sadakatinin geçerli bir kavram olmamasıdır. Çünkü müşteriler mal ya da hizmet satın almazlar. Onlar hoşlandıkları veya onların ihtiyaçları için doyum veya problemleri için çözüm satın alırlar.<sup>65</sup> Duvarına tablo asacak bir kişinin ihtiyacı matkap değildir. Duvara açılacak 1cm lik deliktir. Bu ihtiyacını gidermek için herhangi bir aleti tercih edebilir.

Deming'e göre müşterilerin memnun ve sadık olmaları yeterli değildir. Karşılıklarına daha iyi bir şey çıktığı anda sizi terk edeceklerdir. Sunulan ürün ve hizmetler onları memnun etse ve hatta beklentilerinden daha üstün olsa bile karşılıklarına hoşlanacakları bir şey çıktığında yollarını sizden ayıracaklarıdır.<sup>66</sup>

Bu nedenle işletmeler piyasada yerlerini belirlemek ve sağlamlaştırmak istiyorlarsa 5- 10 yıl hatta daha da ileri ki dönemler için müşterilerinin yaşamlarını kolaylaştıran, beklentilerini cevaplayan, sorunlarını çözen mal ve hizmetleri planlamak zorundadır. Müşteri yeni bir mal istemez, onlar işlerinin kolaylaştırılmasını isterler. Bu nedenle işletmeler geleceği görebilmeli, öngörüleemeyeni öngörmelidir. Bunun için de işletmelerin, müşterilerinin yaşam süreci içinde bulunmaları, paylaşmaları ve bu süreci planlamaları gerekir.

---

<sup>65</sup> HAKSEVER, Cengiz; v.d.; A.g.e., s.,177.

<sup>66</sup>WEAVER, Charles N.; **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, Çeviri: Tuncay Birkan-Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık: 137, İstanbul, 1997, s., 247.

Tom Peters'e göre plan, güzel bir yüz değil, fakat bir düşünce halidir. Plan kültürünü anlamak için görünüşün ötesinde bakmaya, sınırların karşısında tutkuyla dikilmeye ve protokolü etkilemeye ihtiyaç vardır. Kültür inançların, davranışların ve uygulamaların şekillendirmesiyle varolan değer sistemini temsil eder. Bir plan kültürü değer; sanatkârlığı ve icadı düşünmenin bir yolu olduğunu, başarmanın bilmemek değil ve icadın da eğlenmenin bir yolu olduğunu ileri sürer. Plan yaygın olarak organizasyon ve düzen fikirleriyle birleşmiş her yerde olan bir terimdir. Temel seviyede plan düzenlemek, yerleştirmek, yer sağlamak, giydirmek, sınıflandırmak insan dinamikleri ve fiziksel dünya arasında düzgün bir yere hizmet eder. İnsan hayatındaki şeyi sevincin, rahatlığın bir kısmında alfabeleştirmek, renklendirmek, sınıflandırmak ve çevredekileri düzenlemektir. Plan daha yavaş ve bilinçaltı bir sesle konuşur. Bir tensel çizgi, rahatlatıcı yapı, kışkırtıcı şekil, ve bir tek kelime söylemeksizin ateşleyici karar yapısına sahiptir. Planlama ince bir sanatla pazarlama mesajlarının ağızdan çıkmasıdır.<sup>67</sup>

Hizmet planlama, hizmet kavramının gelişimini ve hizmet dağıtım sisteminin planlanmasını içerir.<sup>68</sup>

Bir hizmet organizasyonu başarı için iyi planlanmış bir hizmetle başlamalıdır. Planlama yetinilecek tek zaman dilimi değildir. Bir organizasyon yeni hizmetler yaratmalı veya mevcut olanları geliştirmelidir. Çünkü, müşterilerin ihtiyaçları hızla değişmekte ve yeni ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Müşterilerin tat alma duyularındaki, yaşam biçimlerindeki değişmeler, müşterilerin ihtiyaçları ile toplandığında mevcut hizmetleri yetersiz ve modası geçmiş kılmaktadır.

Sonuç olarak, bir organizasyonun yaşamı ve rekabet şansı, müşterilerin ihtiyaçlarını keşfedişine, yeni ihtiyaçlar ortaya çıkışına ve müşterilerle karşılaşmasına bağlıdır. Bugün reklamlarda bir çok mal ya da hizmetin tanıtımı yapılmaktadır. Ancak müşteri, reklâmı yapılan mal veya hizmetin yeni olup

---

<sup>67</sup> **PATTON**, Angela H.; “Deconstructing Desing For Marketing: Tools For Accessing The Desing Progress, **Journal of Market Focussed Management**, Sayı: 4, 1999, s.,310,311.

<sup>68</sup> **HAKSEVER**, Cengiz; v.d.; A.g.e., s.,178.

olmadığını veya mevcut olanlardan farkının ne olduğunu ya da ürünün neyin yeni olduğunu anlayamamaktadır. Bu nedenle hizmet planlanırken ilk önce hizmetin yeniliğinin ne olduğu önceden belirlenmelidir. Pazarlamada yeni kelimesi oldukça fazla kullanılmaktadır. Pazarlama da bu yenilikler altı başlık altında incelenmektedir.<sup>69</sup>

1. **Büyük Yenilik:** Pazarlar için henüz tanımlanmamış ve tanınmayan yeni ürünler, büyük yeniliklerdir. Bunlarda yüksek derecede risk ve belirsizlik hakimdir. İlk TV yayını, Federal Expressin küçük paketlerin dağıtımını bir gecede yapması bu tip yeniliklerdendir.

2. **Start-up İşletmeler:** Müşterilerin genel ihtiyaçlarına yeni çözümler ve yenilikler, mevcut hizmetlerin yeniden paketlenmesiyle sağlanabilir.

3. **Halen Hizmet Sunulan Pazarlar İçin Yeni Ürünler:** Mevcut müşteriye daha önce sunulmayan yeni hizmetlerin sunulması içerir. Örneğin, bankaların müşterilerini visa veya master kartla, sigorta hizmetleriyle tanıştırmaları veya müzelerin hediyelik veya antika eşya dükkanları açması gibi.

4. **Ürün Hattını Genişletmek:** Halen sunulan hizmetlerin değerini artırmak için mevcut programlarına yapılan ilaveler ürün hattını genişletmek olarak tanımlanabilir. Örneğin, telefon şirketlerinden düzenli telefon hizmetlerine ilave olarak, aramayı bekletme, arayanın kimliğini gösterme, tekrar ara hizmetleri, havayolları için yeni rotalar veya bir üniversite tarafından sunulmuş yeni kurslar, bankalardaki ATM ler, restoranlardaki yeni bir menü gibi.

5. **Ürün Geliştirme:** Müşteriye en iyi kaliteyi ve artırılmış değeri veren bir hizmetin özelliklerinin değiştirilmesinden oluşur. Bunlar, mevcut hizmetin daha hızlı veya daha zengin veya daha süslü yapılması şeklinde olabilir. Bunlara otomatik

---

<sup>69</sup> LOVELOCK, Christopher H.; **Services Marketing**, Second Edition, Printice Hall, 1991,s., 288.

konuşan tartı makinaları, ATM' lerin her depozito veya para çekmeden sonra hesap dengelerini yazması örnek gösterilebilir.

6. **Stil Değişirme:** Bunlar daha mütevazi değişikliklerdir. Hizmetin görünümünde yapılan değişmelerdir. Hizmetin yerine getirildiği bina da yenileştirme, güzelleştirme, çalışanlar için yeni üniformalar, yeni bir logo bu grup değişikliğe örnek gösterilebilir. (Arçelik firmasının 2003 yılında logosunda ve reklamındaki değişiklik stilde meydana gelen değişmedir.)

### **2.2.1. Hizmetlerin Planlanmasını Ve Gelişmesini Motive Eden Faktörler**

Hizmetlerin planlanıp gelişmesine organizasyonları motive eden nedenlerin en önemlileri aşağıda belirtilmiştir.<sup>70</sup>

#### **2.2.1.1.Finansal Amaçlar**

Hizmet organizasyonlarında yönetim finansal baskıların altındadır. Firmalar bu amaçlarını mevcut hizmetleri ile müşteri memnuniyetini sağlayarak veya hızla geliştirdiği kalitesi ile gerçekleştirebilir. Firmalar günümüzde pazarı gözardı ederek zengin teknoloji edinmenin anlamsızlığını, bürokrasinin hazırladığı sermaye ve insan gücünün hamallığını yapmanın buna bağlı olarak girişimcilik, esneklik ve yeniliklere aldırılmazlığının, başarısızlığının farkına varmışlardır. Yeni bir ürünün getirilerini görürken sadece ileride olmak için boş yere öne geçmenin, zamanı öne almanın anlamsızlığını da öğrenmişlerdir. Yeni teknolojilere milyarlarca dolar yatırıp müşterinin yaratıcı gücünün saptanması yerine bilgisayarların dediklerine cevap veren yönetimlerin hataları kanıtlanmıştır. Müşteriye hiçbir şey vermeyen bu tür harcamalar israftır. Bunların engelleri yüzünden kaybedilen pazarlar ise başka bir kayıptır. Boş yere akıp giden iş imkânları, bunların uygulanmaması yüzünden milli ekonominin uğradığı zararlar ise ayrı ve çok önemli kayıp alanıdır.<sup>71</sup>

<sup>70</sup> **HAKSEVER**, Cengiz; v.d.; A.g.e., s.,179-181.

<sup>71</sup> **HANAN**, Mack; **Yarının Rekabeti**, Çeviren:Ziya Kütevin, İnkılâp Kitapevi, 1996, s., 20.

### 2.2.1.2.Rekabet Faaliyetleri

Rakibin yeni bir hizmet ortaya çıkarması, yeni hizmetler meydana getirmenin en güçlü motivasyonlarından biridir.(Bankaların hizmet rekabetinde çip para, bonus uygulamalarında olduğu gibi). Rekabet taklitle gelişmektedir.

### 2.2.1.3.Küreselleşme

“ Değişimi kabul eden, belirsizliğin her zaman olacağını varsayan, değişimin izlenmesini, transferini ve gerçekleştirilmesini öneren, bu önerisini gelişen doğal nitelikli olayların tahlili olarak ileri süren düzenin adıdır küreselleşme.”<sup>72</sup>

Küreselleşme kaçınılmaz doğal gerçeğin kendisi olarak görülmektedir. Günümüzde küreselleşmeyi bütünleştirici hareketler ya da eskisinin dağılıp yerine yeni oluşumların meydana gelmesi şeklinde olduğu gözlenmektedir. Örneğin, AB kurulması, Sovyetler Birliği'nin dağılışı yeni pazarlar meydana getirmiş, hizmet firmaları için bir çok fırsatlar çıkmıştır. Bu gelişmeler yeni hizmetlerin planlanması ve geliştirilmesi veya farklı ülkelerin ve kültürlerin ihtiyaçlarını tanımak, mevcutları değiştirmek için bir istek yaratmıştır. ”Küresel pazarların hızlı gelişimi, yöneticileri küresel düşünmeye ancak yerel davranmaya sevk etmiştir. Böylece ürünler, insanlar, fikirler ve bilgiler dünyanın dört bir yanına yerel ihtiyaçları karşılayacak şekilde sunulmaya başlanmıştır. Bu sayede de strateji belirlerken hazırlanan reçeteye politik istikrar, global ticari engeller, değişken döviz kurları, yabancı kültürler gibi pek çok yeni madde katıldı. Kısacası global ticaret ve rekabet imkânlarının genişlemesi, organizasyonların farklılıkları, belirsizlikler ve karışıklıkları yönetmesini, onlardan öğrenmesini ve işbirliğini beraberinde getirmiştir.”<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> AKDEMİR, Ali; *Global Normlu İşletme Yönetimi*, Kütahya, 1996, s.,14.

<sup>73</sup> ULRICH, Dave;” İnsan Kaynakları için Yeni Dönem”, *Power Dergisi- Harvard Business Review*, Mart, 1998, s., 21.



#### **2.2.1.4.Teknoloji**

Yeni hizmetlerin ortaya çıkışından gelişen teknolojiyi sorumlu tutmak mümkündür. Yeni teknolojilerin ortaya çıkışı beraberinde değişik hizmet alanlarını ortaya çıkarmıştır. Televizyonun icadı ile TV tamir-bakım hizmetleri, film şirketleri, reklâm ajansları; kişisel bilgisayarların yaygınlaşması ile program geliştirme hizmetlerinin gelişmesi bu alanda gösterilebilecek örnek iş alanlarından birkaçıdır.

Teknoloji mühendisliğindeki ilerlemeler hizmet işletmelerini yeni araç gereçlerle tanıştırmakta veya mevcutları geliştirmektedir. Bu gelişmeler yeni hizmetleri ortaya çıkardığı gibi hizmetlerin daha hızlı dağılmasında klavuzluk etmektedir. Bankacılık sistemindeki ATM lerde, kişisel bankacılık sisteminde olduğu gibi.

#### **2.2.1.5. Kural ve Kuralsızlık**

20. yüzyılın son 30 yılı boyunca havayolları, iletişim, bankacılık ve finansal hizmetlerin içinde bulunduğu önemli endüstrilerde bozulmalar meydana gelmiştir. Bu bozulma, pazara bir çok firmanın girmesine izin vermiştir. Bu firmalar öncelikle yeni hizmetler sunma veya mevcut hizmet paketlerini yenileyerek sunmak için açılmamıştır. Bu bağlamda bazı endüstriler düzensizleşirken yeni düzenlemeler çevreyi koruma, tüketiciyi koruma kanunu ortaya çıkarılmıştır.

#### **2.2.1.6. Profesyonel Birliklerin Sınırlandırılmasının Elimine Edilmesi**

Hükümet tarafından bazı önemli endüstrilerin gelişmesine paralel olarak profesyonel birliklerin de üyelerine uyguladıkları sınırlamaların bazıları gevşetilmiştir. Örneğin, tıbbi, hukuki, finansal ve mimari profesyoneller için etik kuralları, onların reklam vermesine izin vermemekte idi. Böyle sınırlamaların ortadan kaldırılması yeni hizmetlerin ve dağıtım sistemlerindeki yeniliklerin gelişmesine liderlik etmektedir.

### 2.2.1.7.Franchising

“Franchising, bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip tarafın belirli bir süre şart ve sınırlamalar dahilinde işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek sağlamak yoluyla imtiyaz hakkını ticari işler yürütmek üzere ikinci tarafa verdiği imtiyazdan doğan, uzun dönemli ve sürekli bir iş ilişkilerinin bütünüdür.”<sup>74</sup>

Franchising sistemi hizmetler için yaygın olarak kullanılan bir araç haline gelmektedir. Bir hizmetin yatırımcılar tarafından geniş coğrafi alanlarda suretlerinin meydana getirilmesi franchising gibi kontrata dayalı anlaşmalarla mümkün olmaktadır.<sup>75</sup>Bu anlaşmanın iki tarafı bulunmaktadır. Bunlardan biri Franchisor olarak adlandırılan, “ ürüne, hizmete veya bilgi birikimine ve bunlara ait denenmiş, kalitesi kanıtlanmış ve başarılı bir markaya, isme sahip ve bunların satış ve dağıtımı veya işletme hakkını belirli bir bedel karşılığı veren taraftır.” Diğer ise, Franchisee’dir ve doğrudan veya dolaylı bir malı bedel karşılığında franchisor’ ın ticari adını veya hizmet markasını, iş görme teknik ve yöntemlerini, sistemini ve diğer sınai veya mülkiyet haklarını kullanma hak ve zorunluluğunu taraflar arasında bu amaçla yapılan yazılı franchise anlaşması süresi ve kapsamı içinde devamlı olarak alacağı ticari ve teknik destekle üstlenen taraftır.<sup>76</sup>

Franchising sistemi bayilik sisteminden farklıdır. Çünkü, isim hakkı satın alınmakta ve belli bir markanın çatısı altında ürün veya hizmet belli standartlar çerçevesinde üretilmekte veya pazarlanmaktadır.

Franchising karşılıklı olarak taraflara çeşitli faydalar sağlamaktadır. Franchisor’a franchisee olarak girenler tarafından yapılan ödeneklerle hiçbir yatırım yapmadan kâr artışı elde edilmekte, düşük maliyetlerle büyüme ve gelişme sağlanmakta, mal ve hizmetler daha çok ve kolay satılmakta, dolayısıyla kredi bulma imkânları artmaktadır. Pazarla ilgili bilgi akışı hızlanmakta ve iş hacmi artmakta sonuçta verimlilik ve kâr büyümektedir.

<sup>74</sup> **Platin Dergisi** –Franchising Eki-, s.,4

<sup>75</sup> **FİTZSİMMONS**, James A.; **FİTZSİMMONS**, Mona J.; A.g.e., s.,464.

<sup>76</sup> **Platin Dergisi** –Franchising Eki-, s.,4

Franchisee' ler açısından da iş hayatına ya da ek bir işe tanıdık bir marka ile girilmektedir. Tanınmış bir markanın ulusal ve uluslararası düzeyde sahip olduğu müşteri ve iş yapma kapasitesine sahip olunmakta, franchisor firma tarafından eğitim ve uzman kadrolar ile desteklemekte, oluşabilecek küçük işletme problemleri franchisor firma ile minimize edilmekte, reklâm masraflarından tasarruf sağlanmaktadır.<sup>77</sup>

Franchising sistemi ile istihdam alanı yaratan hizmet sektörü gelişme imkânı bulmaktadır. Franchising sistemi ile sektörün vasıflı eleman ihtiyacı sistemin kendi içinden karşılanmaktadır. Günümüzde en iyi bilinen ve yaygın olan franchiseeler M Donalds, Levis, Linens, Budget, Re Max, Ayakkabı Dünyası, Seray, Divan, Mado dur.

#### **2.2.1.8. Arz-Talep Dengesi**

Çoğu hizmet işletmeleri sınırlandırılmış kapasiteye sahiptir. Bunlar çoğunlukla dalgalı taleple yüz yüzedir. Talep, işletmenin kapasitesini aştığı zaman ya müşteri kaybederler ya da çok fazla bekletildiklerinden memnuniyet seviyeleri düşmüş olacaktır. Bununla birlikte talep, arzın gerilerine düştüğünde pahalı ekipman ve personel boşa kalır. Üretim işletmeleri talep, arzın altına düştüğünde aşırı arzı, envanter kullanarak çözerken hizmet işletmeleri hizmetin dayanıksızlığı nedeniyle böyle bir alternatif kullanamamaktadır. Hizmet işletmesi, mevcut hizmetleri için talep düştüğünde ya talebi yüksek hizmetler geliştirmeyi deneyebilir ya da tersi bir durumu.

#### **2.2.2. Malların Ve Hizmetlerin Planlanmasında Benzerlikler Ve Farklılıklar**

İnsanlar binlerce yıldır tüketim malları ve araçları planlamakta ve yapmaktadır. Malların teknik olarak planlanması ve gelişimi mühendislik okullarında öğretilmektedir. Malların üretim planı ve gelişimi de işletme okullarında

---

<sup>77</sup> **Platin Dergisi** –Franchising Eki-, s.,5,6

öğretilmektedir. Oysa hizmet planlama ve geliştirme çok fazla dikkate alınmamıştır. Ancak son yıllarda ekonomide hizmetin rolünün ve öneminin artmasından dolayı hizmet planlamaya dikkat harcanmaya başlanılmıştır.

Daha öncede belirtildiği gibi müşteriler mal ve hizmet satın almazlar. Problemlerine çözüm veya ihtiyaçlarını tatmin edecek veya hoşlandıkları şeyleri alırlar. Bu nedenle mal ve hizmet arasındaki en önemli benzerlik memnuniyet, fayda ve çözüm elde etmeyi planlamalarıdır. Örneğin, Kodak'ın kurucusu George Eastman ilk kez “Kodak hafıza satar” demiş, ve Charter Rheuson “ fabrikada kozmetik yapıyoruz, dükkanda umut satıyoruz” demiştir. İkinci benzerlik mal ve hizmetlerin her ikisinin planları insan yaratıcılığının bir ürünüdür. İnsan ilk önce düşüncesinde bir şeyler yaratır ve sonra da bunu nasıl yapacağını şekillendirir. Üçüncü benzerlik tüketiciler nadiren özel mal ve hizmetlerin ortaya çıkarılışını sorarlar. Tüketiciler belirsiz ihtiyaçlarını ifade edebilir ama ihtiyacı karşılayacak mal ve hizmetin adını koyamazlar. Örneğin, telefon icad edilmeden önce insanlar uzaktaki sevdiklerinin sesini duymak istemişler ancak bunu sağlayacak aracın adını koyamamışlardır. Böylece açık bir şekilde ifade edilmemiş ihtiyaçlar keşfedilmiş olmalıdır.

Malların üretimi için çoğu zaman hammadde, yarı mamul, emek ve enerji gibi kaynaklara ihtiyaç vardır. Bu kaynaklar malların üretimi için gereklidir. Planlama faaliyetinin çıktısı standart ve şartnamenin (malın tipi, kalitesi, kullanılan materyalin miktarı, çeşitli parçaların özellikleri ve kopyaları...gibi) yerine getirilmesidir. Bu şartnamelerin çoğu mavi kopya kâğıtlarında hazırdır. Üretimde standartlara ve şartnameye uymak esastır. Bunlardan sapmak bazen tehlikelidir. Bir malın özellikleri kağıt üzerinde canlandırılabilir ve prototipi yapılarak çalışılmış, ölçülmüş, test edilmiş ve kullanıma çıkarılmıştır. Üretim başlamıştır. Malların hepsi küçük farklılıklarla planın aynısı üretilir. Hizmetlerde hammaddeler nadiren kullanılır. Araçlar ve ekipmanlar yararlıdır ama daima esas değildir. Uçak ulaşım için gereklidir ama divan psikiyatrik hizmetler için şart değildir. Hizmet planlamanın çıktısı bir fikirdir. Hizmet planlama standartlara sahiptir ama genellikle bu standartlardan sapma vardır. Hizmetin eskizini çizmek mümkün değildir. Çünkü hizmet bir performanstır. Hizmet bir denemeyle test edilmiş olabilir ama her

performans farklı müşteri veya hizmet sağlayıcılarla ilişkiden dolayı gerçek testten farklı olacaktır. İki hizmet performansı aynı olmayacaktır. Mal planlama, hizmet planlamaya göre daha pahalıdır. Geriye dönüş zordur. Hizmet planlama statik veya katı bir doküman olmadığı için müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre küçük değişiklikler ve adaptasyon mümkündür.<sup>78</sup>

### **2.2.3. Hizmet Planlamanın Kuralları**

Hizmeti planlamak ve geliştirmek için temel kurallar aşağıdaki gibidir.<sup>79</sup>

#### **2.2.3.1. Müşterinin Tanınması**

Amaç müşteri değeri ve memnuniyeti yaratmaksa, en önemli kural müşterinizi ve ihtiyaçlarını tanımaktır. Tipik bir hizmet organizasyonu bütün potansiyel müşterilerine hizmet etmeyebilir. Bu nedenle müşterilerinin isteklerini belirlemek zorundadır. Müşteriyi bilmek, demografik bilgileri içeren, örneğin, yaş, cinsiyet, gelir, coğrafik farklılıklar ve yaşam tarzı makul bir maliyetle hedef pazarla ilgili mümkün olan herşeyi öğrenmeyi göstermektedir. Bilgi, organizasyona potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını belirlemede yardım edecektir.

#### **2.2.3.2. Hangi Müşterilerin İhtiyaçlarının Karşılanacağını Belirlenmesi**

Müşterilerin çok fazla ihtiyaçları vardır. Bir organizasyonun bütün müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi mümkün değildir. Bu nedenle ihtiyaçların bir ya da bir kaçı üzerinde makul bir kâr elde etmek ve üstesinden gelebilmek için müşteriye odaklanmak zorundadır. Hizmet en temel ve önemli müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak esas hizmet olacaktır. Genellikle müşterilere ek fayda sağlayan hizmetler de vardır. Bunlar ek ya da yan hizmetler olarak adlandırılır.

---

<sup>78</sup> HAKSEVER, Cengiz; v.d.; A.g.e., s., 181.

<sup>79</sup> HAKSEVER, Cengiz; v.d.; A.g.e., s.,188-192.

Ek (yan) hizmetler bütün müşterilere yönelik olmayan, ihtiyaçları karşılamak için planlanmış ve sunulmuş hizmetlerdir. Bu tür hizmetler de zorunluluk yoktur. İşletmeye ek maliyetler yükleyebilir. Lovelock, ek maliyetleri sekiz başlık altında toplamıştır. Bunlar; bilgi, danışma, sipariş alma, güvenlik, ayrıcalık, konukseverlik, hesap çıkarma ve ödeme.

Müşteriler genellikle hizmeti ilk kez kullandıklarında, hizmet hakkında bilgiye ihtiyaç duyarlar. Müşterilerin diğer şeyler hakkında da bir çok bilgiye ihtiyaçları vardır. Hizmetin kullanımı, işlemin saati, ödeme seçenekleri bunların bazılarıdır. Bu tür hizmetler bazen fiyata dahil olabilmektedir. Danışma, müşteriye özel bir bilginin verilmesini içeren bir faaliyettir. Hizmet çalışanı, müşterilerin ihtiyaçlarını öğrenmek ve bu ihtiyaçları en iyi şekilde karşılamak zorundadır. Bunlar, sipariş alma, sipariş için rezervasyon yapma, numara kontrolü yapma, performans programlama, fiziksel bir varlık sağlama (bilet gibi), müşteriden bilgilerin elde edilmesi ve kaydedilmesinden oluşur. Güvenlik hizmetleri bir otelde kıymetli eşyaların korunması, havaalanına bagajların güvenli ulaşımından ve garajda veya park yerinde müşterinin arabasının güvenliği gibi işlerden oluşur. Ayrıcalık, bir hizmet organizasyonunun müşterisinin özel ihtiyaçlarını (diyet yemeği v.b.) karşıladığında sağlanmıştır. Konukseverlik, müşterinin hoş karşılandığı bir ortam hazırlama, kibar davranmadır. Hesap çıkarma, hizmetin ücreti hakkında kolayca anlaşılan doküman ve bu dokümanı zamanında ve doğru hazırlama.

#### **2.2.3.3. Bir Hizmet Stratejisi Geliştirme ve Hizmeti Rekabet Edici Avantaja Yönlendirme**

Bir hizmet organizasyonu hizmetini, düşük maliyet, güvenilirlik, hız, faydasının tekliği, kişiselleşme, kolaylık, ulaşılabilirlik, prestij ve uzun süren etki gibi çeşitli stratejilerin temelinde farklılaştırabilir. Bir hizmet stratejisi organizasyonun bütün stratejilerini tanımlamalı ve desteklemelidir.

#### **2.2.3.4. Hizmet Dağıtım Sistemini İnsan Kaynakları Gereksinimleri ve Dokunulur Mallar ile Eşzamanlı Tasarımını Yapma**

Hizmet yaratımı ve dağıtımını içeren bütün bölümlerin temsilcilerinin bir takım ruhu içerisinde çalışması gerekir. Hizmetin fonksiyonel alanının planlanmasında bütün bölümlerin girdisi, üstün kalite ve müşteri değeri olmalıdır.

#### **2.2.3.5.Hizmet İşlemlerini Müşteri ve Çalışanlar Açısından Tasarımlama**

Hizmet planlanmasında en önemli konu, proseslerin tanımlanması ve geliştirilmesidir. Hizmet prosesi müşterinin ve çalışanın algılamasına göre planlanmalıdır. Hizmetin alıcısı, müşterinin malı veya bilgisi veya müşterinin kendisi ise proses hizmet sağlayıcının açısından planlanmış olmalıdır. Hizmet dağıtımında hizmet sağlayıcıya yardım ederek en az çabayla en fazla müşteri tatmin ve memnuniyeti artırılmalıdır.

#### **2.2.3.6.İş Gücünü Minimize Etme**

Bir çok işletmede müşteri veya müşteri malını işleme tabi tutmak daha çok çalışan veya bölüm tarafından işleme tabi tutmakla karıştırılır. Bu genellikle bir şeylerin yanlış gitmesi olasılığını artırır. Bu probleme genellikle iletişimsizlik sebep olur. Bu problemleri azaltmak için hizmet başından sonuna kadar tek bir çalışan ya da takım çalışması ile yerine getirilmesi gerekir.

#### **2.2.3.7.Ön Büro İle İlgili Uygulamaları Desteklemek İçin Arka Büro Uygulamalarının Planlanması:**

Ön büro çoğu hizmetlerin karşılandığı ve hizmet veya firma hakkında müşterilerin fikir edindiği yerdir. Özellikle arka büro da yapılan her şey ön bürodaki işlem üzerinde etkiye sahiptir. Arka büro işlemleri üretim işlemlerine benzetilmektedir. Bu nedenle arka büro işlemleri ön büro işlemlerine göre kusursuz şekilde planlanmalıdır.

#### **2.2.3.8. Proses Planlamada Toplanan Bilgileri Paylaşma**

Bir hizmet organizasyonu müşteri memnuniyetini ölçümlemek ve gözlemlemek, performansı değerlendirmek ve kalite geliştirme çabaları için verilere ihtiyaç duyar. İlave olarak muhasebe ve yönetim kararları almak için de verilere ihtiyaç vardır. Bir hizmet sonrası veri toplama mekanizması kurmaya başlamak problemler yaratabilir ve hizmet sağlayıcının mesleğini güçleştirebilir. Verileri çalışanlarla ve müşterilerle paylaşmak işletmenin geleceğini belirleyici rol oynar.

#### **2.2.3.9. Müşteri Teması ve Katılım Sürecinin Belirlemesi**

Müşteri deneyimleri yönetim için büyük fırsatlar yaratır. Bazı hizmetler için müşteri ile iletişim ve ortaklık hizmetin doğal yapısı gereğidir. Bir organizasyon hizmet dağıtımında daha az müşteri ile ilişkilerine karar verirse hizmetin görünümü otomatikleşir veya çalışanların işleri müşterilere karşı azalır. Müşteriden uzaklaşılır sonuçta da maliyet yükselir. Organizasyon hizmet dağıtımında verimliliği etkili müşteri ortaklığı ile sağlamalıdır.

#### **2.2.4. Hizmet Kalite ve Değerinin Planlanması ve Planlamada Kullanılan Araçlar**

Hizmetin hayatımızdaki artan önemi ile birlikte hizmetin planlanması konusunda çok fazla dikkat harcanılmaya başlanılmıştır. Hizmet planlama konusunda sahip olunan bilgi ve deneyimler, mallar da olduğu kadar geniş değildir. Ancak mallar için sahip olunan bilgi ve yöntemlerin hizmetlerle ilgili problemlerin çözümünde de kullanılabileceği öğrenilmeye başlanmıştır.

Açıkkası çoğu hizmetin kendi kendini denetlemesi uygun değildir. Bir hizmetin performansının önce veya sonra denetlenebileceği birkaç yöntem vardır. Örneğin, hizmet çalışanlarını gözetleyerek hizmet için harcanan zamanı, bekleme zamanını ölçebilir ve yapılan hataları sayıp ve denetlebilir. Ancak yapılan bu ölçüm ve değerlendirmeler müşteri memnuniyetini garantilemez. Hataları önlemez.



Hizmetlerin planlanması ve geliştirilmesinde kullanılabilecek kavram ve araçlar şunlardır:<sup>80</sup>

#### **2.2.4.1.Eş Zamanlı Mühendislik**

Daha önce Japon üreticiler tarafından takım çalışmalarının planlanmasında kullanılan bu yaklaşımın yararlarının görülmesinden sonra Amerikalı üreticiler tarafından da kullanılmaya başlanılmış ve eş zamanlı mühendislik olarak adlandırılmıştır. Bu yaklaşımın en büyük avantajlarından biri işletmenin fonksiyonlarının (planlama, üretim, dağıtım, pazarlama gibi) birbirleri arasındaki iletişimin takım planlamasında yer verilmesi ve mümkünse müşterinin de ortak veya en azından müşteri verilerinin girdi olarak girmesinin teşvik edilmesidir.

Hizmetin planlanması ve geliştirilmesinde özellikle ön büroda çalışanların katılımı birkaç nedenden dolayı son derece önemlidir. Birincisi, ön büroda çalışanlar psikolojik ve fiziksel bakımdan müşterilere yakındır. Bu nedenle kolayca müşterilerin ihtiyaçlarını tespit edebilir. İkincisi çalışanların planlamaya katılımı yeni hizmetlerin anlaşılmasını ve kabul şansını artıracaktır. Üçüncüsü, plan müşterilerin ilgi ve ihtiyaçlarını kapsayacak, örgütsel verimlilik artacaktır. Kısacası, ön büroda çalışanlar hizmet kalitesinin geliştirilmesinde yararlı bilgilerin esas kaynağıdır.

Eş zamanlı mühendislik çoğu kalite problemlerinin elimine edilmesinde yardımcıdır. Bu yöntem sayesinde pahalı plan değişikliklerine gidilmeden problemler çözülmüş olacak veya kaçınılacaktır. Malların planlanmasında mantıklı bir yaklaşım olan eş zamanlı mühendisliğin hizmetlerin planlanması, geliştirilmesinde ve kullanılmasında hiçbir sakınca yoktur. Çünkü, hizmet kavramı, hizmet dağıtım sisteminin planlanmasında geliştirilmesi bir bütündür. Problemlerin tespitinde ve çözümünde bütün bölümler planlamaya katılmalıdır.

---

<sup>80</sup> **HAKSEVER**, Cengiz; v.d.; A.g.e., s.,183.

#### 2.2.4.2. Pazar Gereksinimleri Doğrultusunda Planlama

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için müşteri isteklerine kulak vermek ve çevrede oluşan değişimlere ayak uydurmak zorundadır. Pazarın ihtiyaçları doğrultusunda Japonya'nın Tamagowa Üniversitesinden Prof. Yoji Akao tarafından kalite kontrol anlayışının devamı olarak QFD (Quality Function Deployment) geliştirilmiştir. Bu yöntemle müşteri memnuniyeti amaçlanmış ve müşterinin istekleri plana aktararak üretim aşamalarında kalite kontrol noktaları geliştirilmiştir.

“ Tasarım kontrolü, plan, tasarım prosesini kimin nasıl ve ne zaman yapılacağını ve tasarımdan elde edilen çıktıların, tasarımın girdileri ile ilgili uygunluğunu, çıktıların geçerliliğini, güvenilirliğini ve doğrulanmasını gösteren faaliyetlerin tümüdür.”<sup>81</sup>

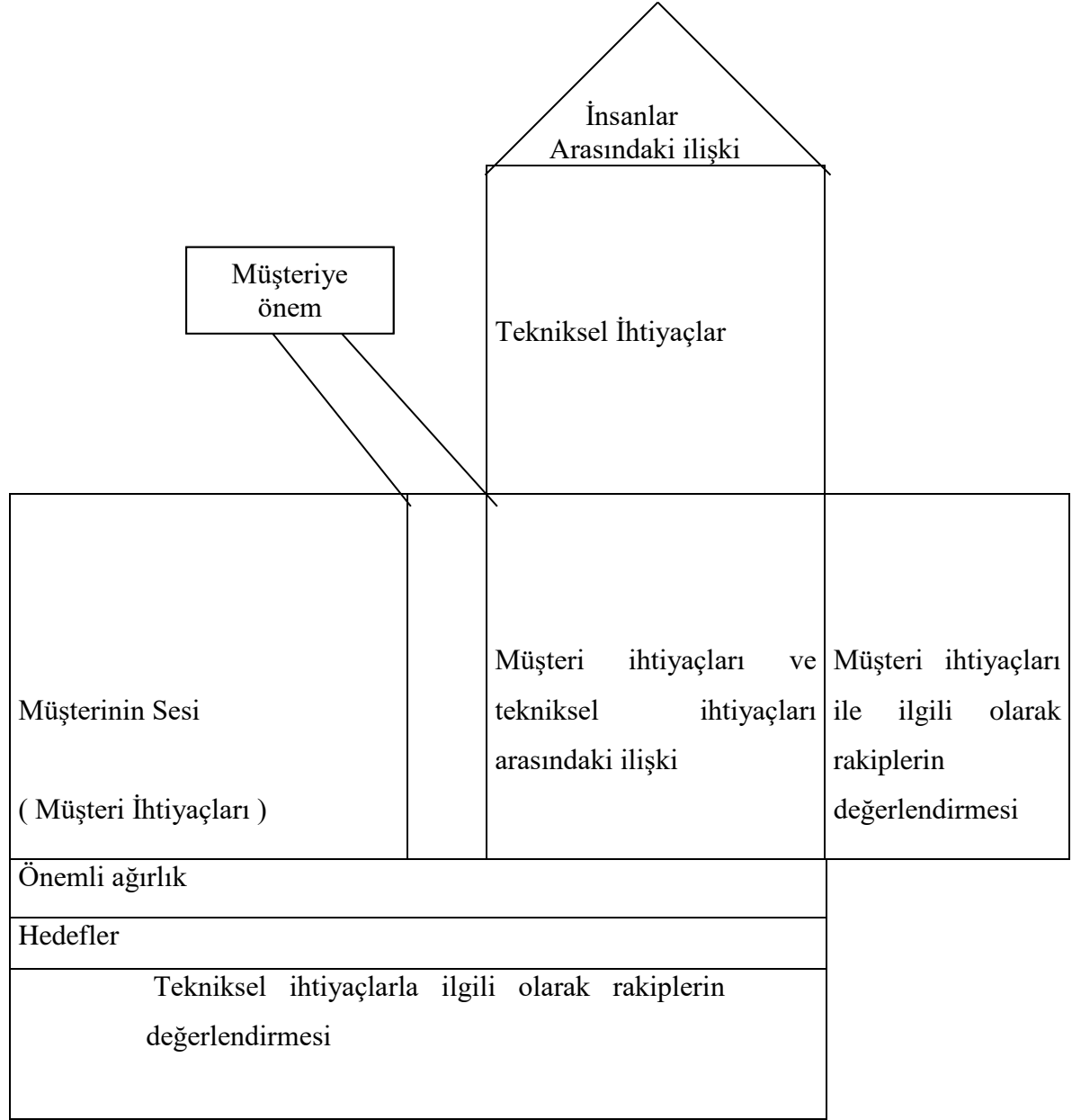
QFD yöntemi hizmetlerin planlanması ve geliştirilmesinde kullanılabilecek en mantıklı araçlardandır. Organizasyonlar müşteri değer ve memnuniyeti yaratan amaçları ve müşterinin ihtiyaçlarını karşılayan hizmetleri planlamak zorundadır.

Kalite evi (House of Quality) olarak da bilinen bu yöntem, pazar ihtiyaçları doğrultusunda planlamada kullanılan, eldeki tüm verilerin, ilişkilerin ve hedeflerin bir arada tabloya dökülmesidir. Amaç, müşteri istekleri doğrultusunda bilgi toplamak, gözlem yapmak ve yaratıcı olmaktır. Kalite evi tekniğinde müşterilerle görüşülerek bilgi toplanır, tablo oluşturulur ve analiz yapılır.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> KİRTİŞ, A. Kâzım; **Pazarlama İlkeleri- Global Yönetimsel Yaklaşım**, İkinci Baskı, İnönü Üniversitesi Matbaası, 2001, s., 47,48.

<sup>82</sup> KİRTİŞ, Kâzım; A.g.e.,s.,48.



**Şekil 2.1. Kalite Evinin Yapısı**

**Kaynak:** HAKSEVER, Cengiz; v.d.; A.g.e., s.,181

<div>İş İhtiyaçları</div> <div>Müşteriye Önem</div> <div>Müşteri İhtiyaçları</div>		İyi eğitim	Temizlik çözümleri				
Komple Temizlik							
Mükemmel ütü							
Geciktirmemek							
Hızlı dönüş							
Arkadaşça hizmet							
Önem Ağırlığı							
Hedef Değerleri							
Tekniksel Değerlendirme							

**Şekil 2.2. Kalite Evinin Bir Kuru Temizleme Şirketinde Uygulaması**

**Kaynak:** HAKSEVER, Cengiz; v.d.; A.g.e., s.,182.

Müşteri ihtiyaçları sol tarafta listelenmiştir. Kuru temizleme şirketi bütün ihtiyaçları karşılamak ister ama bütün ihtiyaçlar müşteri için eşit önemde değildir.

Örnekte, en önemli müşteri ihtiyacı elbisenin tamamen temizlenmesidir. Kuru temizleme şirketinde önemli olan müşteri ihtiyaçlarının karşılanma zorunluluğu, teknik ihtiyaçlar bölümünde listelenmiştir. Evin orta bölümü, müşteri ihtiyaçlarının ve teknik ihtiyaçlar arasında ilişkinin gösterildiği yer bir matrixdir. Örneğin bir müşteriyi karşılamak, komple temizlik, temizlik filtreleri, buhar presinde pas olmaması, iyi bir ekip kurmak gibi. Evin çatısındaki her oda iki teknik ihtiyaç arasındaki ilişkinin pozitif ya da negatif olup olmadığını gösterir. İlişki yoksa sol taraf boştur. Alttaki ve sağdaki kutularda müşteri ve teknik ihtiyaçlarla ilgili olarak rakiplerin değerlendirmesi yer alır.

#### **2.2.4.3.Sağlamlık Tasarımı**

Genichi Taguchi tarafından malların üretimi için geliştirilmiş bir plan uygulaması ve güçlü bir fikirdir. Sağlamlık tasarımının arkasındaki fikir, öyle bir ürün yapmalı ki normal işleyen durumların ötesinde reklamlardan etkilenmemeli. Örneğin, bir el hesap makinası düşmekten veya çok sıcaktan veya buharlı bir ortamdan örneğin banyodan kullanılmaktan etkilenmemelidir. Bu koşullara makine dayanıyorsa ve beklentilere cevap veriyorsa sağlam bir ürün denilir. Hizmet sağlayıcılar ve müşteriler insandır. Kişiliklerindeki farklılıklar ve demografik özellikler onlara normal olmayan işlem durumları yaratabilir. Böyle durumlar da extrem planlar yapılabilir veya alternatif hizmetler planlanabilir, acil prosedürler işleme geçirilebilir. Bunlar hizmetlerin sağlıklı yapılmasına yardımcı olur.

#### **2.2.4.4.Hata Modu Analizi**

Her başarısızlığın nedeni sistemin kendi içerisinde dir.Hizmet taslağı geliştirilirse potansiyel hata noktaları belirlenir, tanımlanır ve ölçülebilir. Gerekli önlemler önceden alınabilir.

#### **2.2.4.5. Küçük Tedbirlerle Hataların Sıfırlanması Metodu**

Bu yöntem sade ama çok yararlıdır. Hatanın oluşmasının engellemek ve hatalıyı bulabilmek için uygulanan bir yöntemdir. İki şekilde uygulanır;<sup>83</sup>

1. Önleme: Hata olmadan önce hatayı tespit etmek ve önlemek
2. Bulma: Hata olduktan sonra hatanın farkına varıp veya özürlü ürünü tespit edip devamını önlemek veya minimum özürle sorunu ortadan kaldırmaktır.

#### **2.2.4.6. Proje (Mavi Kopya)**

Malların standartları ve plan şartnamelerinin özel mavi kağıt üzerinde eskiz şeklinde tasvir edilmesidir. Mavi kopya ürünün boyutları ve hoşgörülerıyla birlikte ürünün planlamacının hayalinde canlandığı kavram bütünlüğüdür. Bir hizmet kopyası hizmet sisteminin sadece bir resmi ya da yöntemidir.

#### **2.2.4.7. Değer Analizi /Değer Mühendisliği**

1940 ların sonunda General Electric için Lawrence Dwell tarafından geliştirilmiştir. Malların ve hizmetlerin fonksiyonlarının tanımlanmasına yönelik sistematik bir yaklaşımdır. Kalite ve değerden fedakârlık etmeksizin mümkün olan en düşük maliyetle parçaların değerini tespit etmek fayda veya fonksiyon sağlamaya çalışmaktır. Temeli müşterinin parasına karşılık en iyi değer, arz ediciye de acil bir kâr sağlamaktır. Analiz süresince sorulacak sorular “Fonksiyon geçerli mi?”, “ İki veya daha çok birim düşük maliyet için tek fonksiyonda birleştirilebilir mi?”dir. Bu tür sorular müşteri için yüksek değer ve en iyi kalite için hizmet akım yönetimine açıkça yarar sağlayan sorulardır. Değer analizi hizmetin mavi kopyasının hazırlanmasından sonra etkili olarak kullanılabilir.

---

<sup>83</sup> KİRTİŞ, Kâzım; A.g.e.,s., 54.

#### 2.2.4.8.Benchmarking

1970'lerin sonlarında Xerox firmasının çeşitli kalite programlarının sonucu geliştirilmiş bir yöntemdir.

“Benchmarking, bir kuruluşun faaliyetlerinde başarıya ulaşma ya da iyileşme sağlamak amacıyla aynı sektörde başarılı uygulamaları ile piyasada tanınmış diğer kurum ve kuruluşların örnek hizmetlerini ve çalışma işlemlerini esas olarak sürekli, düzenli ve sistemli bir uygulama metodudur.”<sup>84</sup>

Benchmarking'de amaç kopyalamak değil, öğrenilenlerin uygulanmasıdır. Dünyanın, ülkenin ya da bölgenin en iyileri ile kıyaslama yaparak geliştirme ve iyileştirme TKY temelinde benchmarkingle yapılmaktadır. Sürekli iyileştirmenin en belirgin kriteri müşteri memnuniyeti olup, tespit işlemi müşteri tavır ve davranışlarının gözlenerek değerlendirilmesi ile olur. Bu işlem yapılırken dört soruya cevap aranır. Birinci soru; “Neleri karşılaştıralım?”. Burada karşılaştırılacak konular, hissedarların kazançları, pazar payında meydana gelecek artışlar, ürün geliştirme süresi, hizmet birimlerinin etkinliğidir. İkinci soru, “Biz nasıl yapıyoruz?”. Burada yapılacak öncelikli iş kendimizi tanımamız ve verilerimizden emin olmamızdır. Üçüncü soru;” En iyi kim?”dir. Başarılı kuruluşların süreçleri gözlemlenmeli ve incelenmelidir. Dördüncü soru, “ Onlar nasıl yapıyor?”dur. Onların yaptıkları ve nasıl yaptıkları konusunda bilgi sahibi olunabilir.<sup>85</sup>

Benchmarking klasik rekabet anlayışından farklıdır. Klasik rekabet anlayışı “sonuç odaklı kıyaslamayı” esas alırken, benchmarkingde “süreç esaslı kıyaslama” yapılmaktadır. Benchmarking yönteminin uygulamasındaki temel aşamalar: a) Hangi işlemin kıyaslanacağı (kalite, motivasyon, müşteri tatmini, kârlılık, esnek yönetim anlayışı..vb). b) Bilgilerin toplanması ve analizin yapılması. c) Performans amaçlarının belirlenip eylem planlarının hazırlanması ve uygulanması. d) Sonuçların takip edilip, sürekli gelişme ve iyileştirme çabalarının yapılması gerekir. Bu aşamalar

---

<sup>84</sup> www. Google.com

<sup>85</sup> AKDEMİR, Ali ; **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Yayıncı Yayınları, Kocaeli, 2003, s.,163.

için önce örnek alınacak bir işletme seçilir. Daha sonra kıyaslanacak işlevin belirlenmesi ile süreç devam eder. Dikkat edilmesi gerekli husus, seçilecek işletme ve işlevin o çevrede aynı dalda hizmet sunan işletmeler arasında en iyisi olmasına dikkat etmek gerekir. Bu işlemden sonra seçilen işletme kıyaslama yapacak olan işletmeye kendi deneyimlerinden bazılarını aktarır. Bu durumda işletme yeni plan ve programlar hazırlayarak kendini yenileme imkânı bulunabilir.<sup>86</sup>

### 2.2.5. Hizmet Alanlarının Planlanması Ve Düzenlenmesi

İyi planlanmış bir hizmet kadar hizmetin sunulduğu binanın planlanması ve düzenlenmesi de önemlidir. Hizmet binasının planlanması ve düzenlenmesi birbirinden bağımsızdır. Hizmet binasının planlanması, binanın şekli, kapı ve pencerelerin sayısı ve yerleşimi, iç dekorasyon gibi faktörleri içerir.<sup>87</sup>

Hizmet binasına ilave edilecek yatırımlar (yan- ek hizmetler) hizmet paketini oluşturur. Esas hizmetle birlikte sunulan hizmetler müşteri üzerinde gizli ve olumlu bir etki uyandırır. (Yangın merdiveni- çıkışı, müşteri danışma bürosu-hattı, çocuk parkı, mağaza içi banka şubeleri, araç park alanı, aydınlatma sistemi gibi. değişik hizmet alanlarıyla ilgili ek hizmetlerdir.)

Hizmet binasının şekli hizmet işlemlerinin yapısı ile ilgilidir. Hizmet binasının planlanmasına şu faktörler etki etmektedir:<sup>88</sup>

**1. Hizmet Organizasyonlarının Yapısı ve Unsurları:** Esas hizmetin yapısı binanın yapısını belirlemektedir. Örneğin, bir itfaiye binası; araçları, görevli personeli ve ekipmanına yetecek kadar genişlikte ve özellikte bir yapıya sahip olmalıdır. Bir cami minareleri, kubbeleri, şadırvan ve çeşmeleri ile bir bütündür. Bir tema restorandının, meselâ Çin restorandının Çin mimarisinin özelliklerini taşıması gerekir. Bu tür binalar müşteriler için özel atmosferler sağlar.

---

<sup>86</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

<sup>87</sup> FITZSIMMONS, James A.; SULLIVAN, Robert S.; A.g.e., s.,185

<sup>88</sup> FITZSIMMONS, James A.; SULLIVAN, Robert S.; A.g.e., s.,186



**2. Yer Varlığı ve Yer İhtiyacı :** Hizmet binası için sahip olunan alanın miktarı, finansal kaynaklarla, kent düzenlemeleri ile ve coğrafi alanla sınırlıdır. Bazı durumlarda özellikle şehirlerde hizmet binası için gerekli yer ihtiyacı ele geçen yerden daha fazla olabilmektedir. Gökdelenler şehirlerin coğrafi darlığının bir sonucudur. Genellikle kırsal kesimlerde binalar tek katlı ve yayılmacı bir genişleme sergilerler.

**3. Esneklik:** Gelecek için planlama olarak da adlandırılabilen esneklik, özellikle hizmet talep miktarında bir değişme meydana geldiğinde önemlidir. Planlama aşamasında sorulacak soru mevcut hizmetlerin genişlemesi için ve gelecekte yeni ve farklı hizmetlere ayak uydurabilmek için bina nasıl planlanmalıdır?, sorusudur.

**4. Estetik faktörler:** Müşterinin hizmeti algılamasını ve davranışlarını etkileyen faktörlerdir. Özellikle çalışanların verimliliğinde ve müşterilerin memnuniyetinde etkilidir. Ortamın estetik olmayan görünüşü çalışanları mutsuz, çalışmalarını da verimsiz kılmaktadır. Estetik faktörler, hizmet binasının tavanının yüksekliği, aydınlatma sistemi, kapı ve pencerelerin yerleşimi, dekoru gibi hizmet paketinin yan unsurlarıdır. Hizmet alıcısını, hizmet sağlayanın tutum ve davranışından önce ortamın sahip olduğu ve müşterinin algıladığı atmosfer etkiler.

**5. Toplum ve Çevre:** Bir hizmet binasının topluma ve çevreye etkisi çok büyük olabilir. Şöyle ki, binanın çevresinde müşteriler için yapılan otoparklara yeterli alanın ayrılması, giriş ve çıkışlarda kolaylık sağlanması, şehir planlarına uygunluğu, çevreye, ekolojik, sosyolojik ve ekonomik katkılarının bina planlaması yapılırken hesaba katılması planın işlevliğini artırır.

Düzenleme ise, hizmet işlemlerinin birbirleri ile bağlantılı yerlerinin kolayca iletişim ve bütünlük sağlanacak şekilde kombine edilmesidir. Hizmet binasının düzenlenmesi hizmet işlemlerinin verimli ve etkin olmasını sağlar.

Düzenleme, müşterilerin daha etkili hizmet almasını, ofisler arasındaki gidip gelmelerin azaltılmasını ve bekleme süresinin azaltılmasını sağlar.

Hizmet binasının planında değişiklik yapmak güçtür ama hizmet binasının düzenlenmesinde alterasyon yapılarak değişikliklere uyum sağlanabilir. Planda değişiklik yapmak zor olduğunda özel ihtiyaçlar için gerekli olan yerler (dinlenme odaları, havalandırma) sınırlandırılmaktadır.

Hizmet organizasyonlarının düzenlenmesine etki eden faktörler bulunmaktadır. Bunlar:<sup>89</sup>

- Hizmetlerin talep miktarı
- Hizmet sağlayıcıların yapılarındaki değişiklikler
- Hizmetlerin kişiselleşme derecesi
- Çalışanlarda beceri ve diğer özel niteliklerin ihtiyacı
- Hizmet işlemleri ile müşterinin yapısı arasındaki ilişki
- Sağlanan hizmetin maliyeti
- Müşteriye olan açık ve zımni maliyeti
- Talep miktarındaki değişiklikler ve hizmetin özelleştirilmesine adaptasyon da esneklik
- Hizmet sağlayıcıların bağlılığı

Düzenleme, ürüne ve sürece bağlı olarak iki şekilde yapılmaktadır.

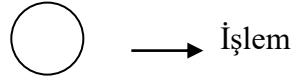
Ürün düzenleme, hizmet işlemlerinin birbiri arkasına gelecek şekilde düzenlenmesidir. Hizmet şekli self-servis ise, müşterilerin normal akış şekli birbiri arkasına gelen noktalar şeklinde düzenlenmelidir.

Hizmet işletmelerinde işlemler hizmetin ortaya çıkış şekline göre seri veya paralel akış şekillerinde düzenlenmektedir.<sup>90</sup>

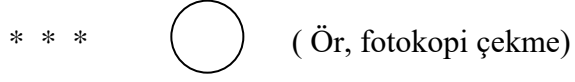
---

<sup>89</sup> FITZSIMMONS, James A.; SULLIVAN, Robert S.; A.g.e., s.,191

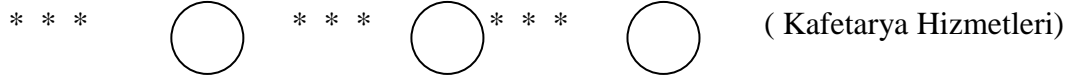
<sup>90</sup> FITZSIMMONS, James A.; SULLIVAN, Robert S.; A.g.e., s.,192.



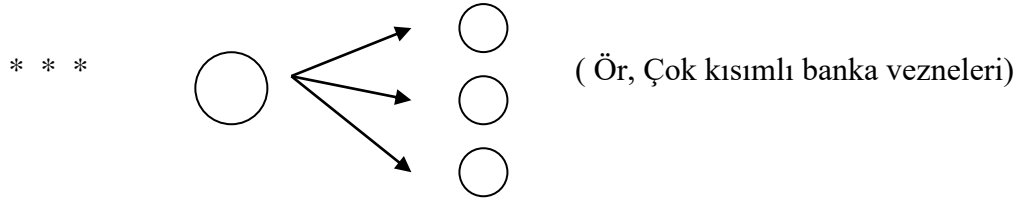
Tek Hizmet



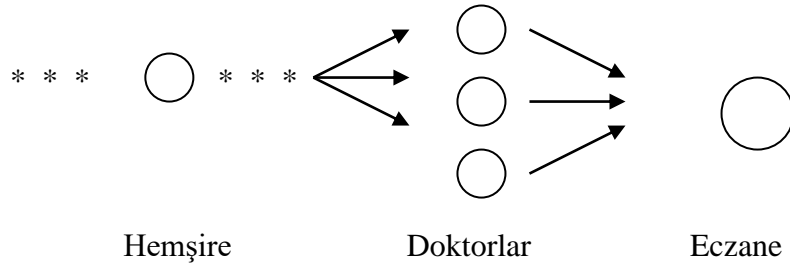
Seri Hizmet



Paralel Hizmetler



Seri ve Paralel Hizmetler



Self servis işlemler ürün düzenlemede büyük kolaylıklar sağlar. Özellikle maliyetlerde sağlanan düşüşlerden dolayı hizmet sektöründe kullanım alanı hızla artmaktadır. Süper marketlerde, bankalarda emek maliyetinin yükselmesinden ve teknolojinin ilerlemesinden dolayı hizmet organizasyonları işlemlerine self servis şekline dönüştürmektedir.

Süreç düzenlemesi aynı departmandaki benzer işlerin bir araya toplanmasıdır. Benzerlikten kasıt işlemin ve çalışanlarla ekipmanın aynı özelliklere sahip olması ve birbirlerini tamamlamasıdır. Örneğin hastanede, kan, idrar, analizleri aynı labratuvarda aynı ekipman ve benzer teknikler kullanılarak değerlendirilir. Hastanedeki diğer bölümler hastaların ve hastalıkların özelliklerine göre şekillendirilir. Süreç düzenleme genellikle hukuk bürolarında, seyahat acentalarında ve sigorta şirketlerinde tercih edilmektedir.<sup>91</sup>

### **2.3. Hizmet Organizasyonu**

Hizmeti planladıktan sonra planda amaçlanan hizmetin yerine getirilebilmesi için hizmeti oluşturan unsurların örgütlenmesi (organize) edilmesi gerekir Hizmet organizasyonu, bir hizmet ilişkisi için herhangi bir çevrede kurulan sistemdir. Sistemin amacına ulaşabilmesi için , “doğru an” olarak da adlandırılan hizmet ilişkisi, müşterinin hizmet organizasyonunun koşulları ve meydana getirilen hizmet ve kalitesi ile temasa geçtiği anda meydana gelen olaydır.<sup>92</sup>

Hizmet ilişkisinde doğru an, müşteri ve hizmet sağlayıcı arasında oluşur. Bu nedenle, hizmeti organize etme, müşteri ile hizmet çalışanı arasında işbirliği ve koordinasyon sağlayan, fiziksel araç ve gereçlerle destekleyen yöntem ve süreçlerin belirlenmesidir.

Hizmet organize edilirken hizmet konseptinin ve unsurlarının iyi tanımlanması gerekir. Hizmet konsepti, organizasyonun insan kaynakları, müşteriler

---

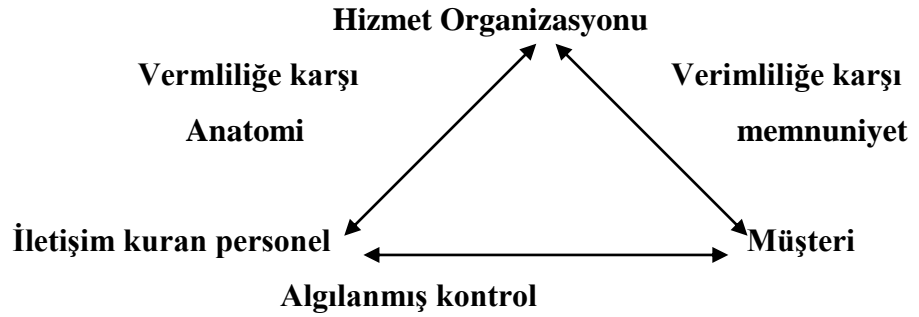
<sup>91</sup> FİTZSİMONS, James A.; SULLİVAN, Robert S.; A.g.e., s.,197,198.

<sup>92</sup> HAKSEVER, Cengiz; v.d.; A.g.e., s.,22.

ve hizmet için gerekli fiziksel araç ve gereçlerden oluşur. Hizmet organize etmede en önemli faktör, doğru işle doğru insanın eşleştirilmesidir. Ancak iş için doğru insan bulmak çoğu zaman güçtür. Bu durumda en mantıklı yaklaşım mevcut insan kaynakları ile sistemi planlamaktır. Örgütsel planla rolleri ve istenilen davranışları planlamakla kalmayıp aynı zamanda organizasyonun mevcut insan kaynaklarının ihtiyaçları ve yetenekleri ile eşleştirilmelidir.<sup>93</sup>

### 2.3.1. Hizmet Organizasyonunda Taraflar ve Hizmet İlişkisinde Etkileri

Hizmet ilişkisi müşteri, hizmet organizasyonu ve iletişim kuran personel arasında oluşur. İletişim sürecine katılan taraflar hizmet ilişkisini kendileri kontrol etmek isterler. Hizmet çalışanı daha az stresle müşterinin davranışını ve isteklerini yerine getirmek isterken, müşteri ondan daha fazlasını almak için hizmet ilişkisini kontrole teşebbüs eder. İdeal olanı üç tarafında katıldığı bir hizmet ilişkisinin meydana getirilmesidir. Ancak bazen ilişkinin kontrolü sadece bir tarafa odaklandığında ilişki hakimiyet altına alınmış olur.<sup>94</sup>



Şekil 2.3. Hizmetin Tarafları

Kaynak: FİTZSİMMONS, James A.; FİTZSİMMONS, Mona J.; A.g.e., s.239.

<sup>93</sup> SASSER, W. Earl; v.d.; A.g.e., s.,407-408.

<sup>94</sup> FİTZSİMMONS, James A.; FİTZSİMMONS, Mona J.; A.g.e., s.,239-240.

### **2.3.1.1.Hizmet İlişkisinin, Hizmet Organizasyonu Tarafından Hakimiyet Altına Alınması**

Hizmet organizasyonu verimli olmak ve maliyet liderliği stratejisini takip etmek için harfi harfine tanımlanan işlem prosedürü ile hizmet dağıtımını standartize edebilir ve böylece birebir iletişim kuran personelin davranışını sınırlandırır.

Bu tür organizasyonlarda müşteriler birkaç standart hizmetle karşı karşıyadır, kişiselleşmiş (kişiye özel) hizmet bulunmaz. Çoğu franchise hizmetler örneğin, Mc Donald's, Jiffy Lube ve Block yapısal organizasyonu başarmışlardır. Başarılarının sırrı, müşterilerinin hizmetlerinden neyi beklediklerini öğrenmeleridir.

### **2.3.1.2.Hizmet İlişkisinin, İletişim Kuran Personel Tarafından Hakimiyet Altına Alınması:**

Hizmet çalışanı müşteri ile karşı karşıya geldiğinde kendi stresini azaltmak için hizmet ilişkisini kendi kişisel sınırları içinde gerçekleştirmek ister. İletişim sırasında hizmet ilişkisini anatomik yapısıyla sınırlandırır. Müşteri, hizmet çalışanın becerisini algıladığında güven sağlanmıştır. Doktor ile hastası arasındaki ilişki personel hakimiyetli ilişkinin güzel bir örneğidir. Bu ilişkide müşteri gibi görülmeyen hasta, ilişki üzerinde kontrolü olmaması nedeniyle ikincil pozisyonda yer alır.

### **2.3.1.3.Müşteri Hakimiyetine Dayalı Hizmet İlişkisi:**

Gelenekselleşen ve standartlaşmış hizmet ilişkilerinde müşteri hakimiyeti gözlenir. Standartlaşmış hizmetler için, örneğin self servis hizmetlerde işin tamamlama görevi başkasına ihtiyaç olmadan müşteriye verilmiştir. Bu konuda müşteri yeterli yeteneğe sahiptir. İstek ve ihtiyaçlarını çok küçük hizmetlerle karşılayan müşteri memnun ve verimli olabilir. Müşteri bankadan (ATM den) nakit çekme, kafeteryadan yiyeceklerini alıp masasına taşıyabilmesi gibi davranışları

toplum kuralları ve özellikleri ile öğrenebilir. Müşteri, farklı hizmet ilişkilerinde kullanılan çeşitli senaryolardaki rollere sahiptir.

### 2.3.2. Hizmet İlişkisinin Unsurları

Hizmet ilişkisini meydana getiren unsurlar Şunlardır:<sup>95</sup>

#### 2.3.2.1. Müşteri

Bir hizmet organizasyonunda hizmet ilişkisinin en önemli elemanı müşteridir. Çünkü müşteri, bir defa ürün ya da hizmet satılıp sonra terk edilecek kimse değildir. Müşteri ile hizmet sağlayıcı arasındaki ilişki olumlu ve sürekli olmalıdır. Müşteri, ihtiyaçlarını firmaya ileten, firmanın müşterisi olma fırsatını veren taraftır. Müşteri firmaya değil firma müşteriye bağlıdır. Hizmet firmalarınca müşteri yenilmesi gereken taraf değil, ilişkisi uzun sürecek bir dost olarak görülmelidir.<sup>96</sup>

Her alışveriş hizmet sağlayıcı için aynı değiş-tokuş işlemleri genellikle rutin tekrarı iken müşteri için önemli bir olaydır. Bir haftada yüzlerce müşteriyi gören personel için iş çok zordur.

Hizmet müşterisini Grepary Stone dört başlık altında toplamıştır:<sup>97</sup>

1. **Ekonomik Müşteri:** Bu müşteri parasını ve zamanını harcama karşılığında en yüksek değeri elde etmek ister. Pazarda hizmet firmasının rekabet gücünü test edecek değer için bakanlar, erkek, kadın veya kararsız bir müşteri, bir taleptir. Bu müşterilerin kaybedilmesi potansiyel rekabet tehlikesinin erken uyarıcısıdır.

---

<sup>95</sup> HAKSEVER, Cengiz; v.d.; A.g.e., s., 27.

<sup>96</sup> ODABAŞI, Yavuz; **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Dev Yayınları, İstanbul, 1997, s., 9.

<sup>97</sup> FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.; A.g.e., s., 247.

2. **Etik Müşteri:** Bu müşteri sosyal sorumluluğu olan firmaların müşterisi olmayı bir görev hisseder. Toplum hizmeti için bir düzenleme geliştiren hizmet firmaları, böylece sadık müşteri grupları yaratabilirler.

3. **Kişiselleşen Müşteri:** Bu müşteri tipi, kişiler arasında samimiyet ister. Örneğin, hizmet deneyiminden tanınma, konuşma gibi. Müşterileri ilk isimleri ile selamlama samimi hizmet ilişkileri meydana getirir. Ama müşteri dosyasını bilgisayara geçirmek çoğu diğer işlemlerde ön sıra personeli tarafından beceriklice kullanıldığından benzer kişiselleşmiş deneyimler üretilebilir.

4. **Rahat Müşteri:** Bu müşteri hizmet için çarşı pazar dolaşmaz, rahatlık onu çeken bir sırdır. Rahat müşteriler sık sık kişisel hizmet için extra ödeme yapmaya hazırdır. Örneğin, süpermarketlerin eve dağıtımı bu müşterileri cezbedebilir.

Hizmet müşterileri, self servis fırsatı veya geleneksel ful hizmet seçenekleri ile karşı karşıya kaldıklarında müşteri aşağıdaki unsurları kullanarak görüşünü ortaya koyar:<sup>98</sup>

1. Kapsanan zaman miktarı,
2. Müşterinin durumu kontrol etmiş,
3. Prosesin verimliliği,
4. İletişim kurulan insan miktarı,
5. İçerdiği risk,
6. İçerilen çabanın miktarı,
7. Müşterinin ihtiyacına bağlı diğer etmenler.

“Müşteri kendisine daha fazla seçenek sunulmasını değil, tam aradığı ürünü/hizmeti, tam istediği zamanda, yerde ve biçimde bulmayı ister. Gelişen teknoloji, bu arzunun karşılanmasında önemli fırsatlar sunmaktadır. Bilgi teknolojisi

---

<sup>98</sup> FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.; A.g.e., s., 247.



sayesinde milyonlarca bireysel tüketicinin ihtiyaçlarını ve tercihleri öğrenilebilmektedir”<sup>99</sup>

Müşterinin isteklerine önem veren firmalar, müşterileriyle ilişkilerini bir anlık, noktasal bir temas olarak değil, sürekli gelişen bir iletişim olarak görürler. En iyi müşterilerinin halihazırda sahip oldukları müşterileri olduğunu bilirler. Firma tarafından değer verildiğini hisseden müşteri, bir dahaki sefere aynı firmanın müşterisi olacaktır.<sup>100</sup>

Günümüzde rekabet edebilmek için, müşteriye verilmesi gereken öneme karşın, bazen hizmet işletmeleri farklı ve mantıksız istekleri olan müşterileri tipleri ile karşılabilmektedir. Firmanın iletişimini güçleştiren bu müşteriler iki grup altında dokuz kategoride toplanmıştır:<sup>101</sup>

1. **Hayali Müşteri Beklentileri:** Bu grupta müşteriler altı kategoride toplanmaktadır. Bunlar:

a) **Mantıksız Talepleri Olan Müşteri:** Müşterinin talep ettiği hizmetleri firma, uygun olmayan zaman ve hizmetin kapsamına dahil olmayan istekler olduğundan hizmeti yerine getiremez. Örneğin, uçakta yolcunun hostesten uçaktan korktuğu için kendisiyle oturmasını istemesi gibi.

b) **Politika Karşıtı Talepler:** Güvenlik düzenlemelerinden, yasalardan veya firma politikalarından dolayı karşılanması imkansız istekler. Örneğin, bir saatten fazla beklemekteyiz, sigara içmeliyim gibi.

---

<sup>99</sup> PİNE, B. Joseph; PEPPERS, Don; ROBERS, Martha ; “Sadık Müşteriler Kazanmanın Yolları”, **Power Dergisi-Harward Busines Review Eki**, Eylül, 1998, s., 26.

<sup>100</sup> SMİTH, Douglas; “Güvenilir Bir Organizasyon Nasıl Oluşturulur?”, **Power Dergisi-Harward Busines Review Eki**, Kasım, 1998, s., 7-8.

<sup>101</sup> FİTZSİMONS, James A.; FİTZSİMONS, Mona J.; A.g.e., s.,244-245.

c) **Çalışanlara Karşı Kabul Edilemez Davranışlar:** Çalışanlara karşı sözlü yada fiziki kötü davranışlar Örneğin, “Geri zekalı nerede içkim?” veya garsonu çimdiklemek gibi.

d) **Sarhoşluk:** Sarhoş müşterilerin özel davranışa ihtiyacı vardır. Örneğin, “içecek ver!!” veya sarhoş yolcunun uçaktan indirilmesinde yardıma ihtiyaç vardır.

e) **Toplumsal Kuralların Yıkılması:** Genelde müşteriler toplumsal kuralları yıkar. Örneğin, “yandaki odanın TV sesinden uyuyamıyoruz” veya “misafirler havuzda çıplak yüzüyorlar”, gibi

f) **Özel İhtiyaçları Olan Müşteriler:** Bazı müşterilere, psikolojik, tıbbi dil güçlükleri gibi nedenlerle özel dikkat harcanması gerekir. (“çocuğumun çok ateşi var” veya “Türkçe bilmiyorum”)

**2. Beklenmedik Hizmet Başarısızlıkları:** Hizmet dağıtım sistemindeki başarısızlık iletişim kuran personele yüklenmektedir. Hizmet başarısızlıkları üç kategoride toplanmaktadır.

a) **Mevcut Olmayan Hizmet:** Normal olarak mevcut veya beklenen hizmetlerin eksik olmasıdır. Örneğin, ATM’nin işlem dışı kalması gibi.

b) **Yavaş Performans:** Hizmet oldukça yavaştır. Müşteri aşırı derecede bekletilmiştir. Örneğin, uçağın gelmemesi veya uzun zamandır beklenilmesine rağmen siparişlerin alınmaması gibi.

c) **Kabul Edilemez Hizmet:** Hizmetin kabul edilen standartlarla karşılanmaması. Örneğin, otobüste koltuğun arkaya yaslanmaması veya çorbadan saç çıkması gibi.

Bu tür müşteri grupları ile karşılaşmamak için hizmet yöneticileri aşağıdaki uygulamalara baş vurabilirler.<sup>102</sup>

**1. Doğru Müşterinin Seçimi:** Hizmet organizasyonları hizmet sunarken resmi yada resmi olmayan sınırlamalar kullanabilir. Resmi kriterler, yaş sınırlamaları, alkollü içecek sınırlamaları olabilir. Örneğin “18 yaşından küçük olanlar giremez”, “Yetişkinler için tatil köyü” gibi. Resmi olmayan sınırlamalar hedeflenmiş reklamlarla ya da fiyatlarla sağlanabilir.

**2. Müşterilerden Beklenen Davranış Kurallarını Koymak:** Yönetim bütün müşterileri için memnun edici bir ilişki kurmak için hizmet tesislerinde uygulanacak kuralları koyabilir ve iletebilir. Örneğin, “Sigara içilmez”, “Personele aittir girilmez” gibi uyarılarla herhangi bir olaydan önce istenilmeyen olaylar önlenmiş olur.

**3. Faydalanan Pozitif Müşteri-Müşteri Etkileşimi:** Diğer müşterilerle etkileşim bazı hizmetlerin beğenilmesini artırabilir. Yönetim karma sosyal beğenilerde paylaşım sağlamak için müşterilerine çeşitli toplantılar ve faaliyetler organize edebilir. Tamamen farklı bir çevrede, örneğin, bir hastanede aynı hastalıktan şikayetçi olan hastaların bir araya getirilerek toplantılarla endişe ve kaygılarının azaltılmasına yardımcı olunabilir.

Hizmet işletmelerinde müşteri değerinin oluşturulması gerekir. Bu sayede müşteri kendisi ile ilgili bildiklerini firmaya aktaracak ve böylece firmanın müşterisi olacaktır.

Müşterinin değeri gelecekte yapacağı alış verişler ve diğer katkıları ile ölçülür. Bir müşteri sayesinde kazanılan deneyim, diğer müşterilere verilecek hizmetin nitelikli olmasına yardımcı olacaktır.<sup>103</sup>

---

<sup>102</sup> HAKSEVER, Cengiz; v.d.; A.g.e., s., 30.

<sup>103</sup> PİNE, B. Joseph; v.d.; A.g.m., s., 36.

İş dünyası yeni bilgilerini müşteri değerine göre yeniden oluşturmaktadır. Böylece firmalar az bilgi sahibi rakipleri karşısında avantajlı duruma geçmektedir. Bu firmalar “müşteri değeri modelleri” adı verilen yöntemler geliştirmektedir. Bu modeller değer verilerine dayanan sunumunu, parasal bir takım büyüklükleri, satıcının müşterisi için yaptıklarını ve yapabileceklerini kapsamaktadır. Müşteri değeri modelleri, özel bir müşteri uygulaması sunan verili bir pazarın maliyetini ve yararlarını değerlendirme esası üzerine kurulmaktadır.

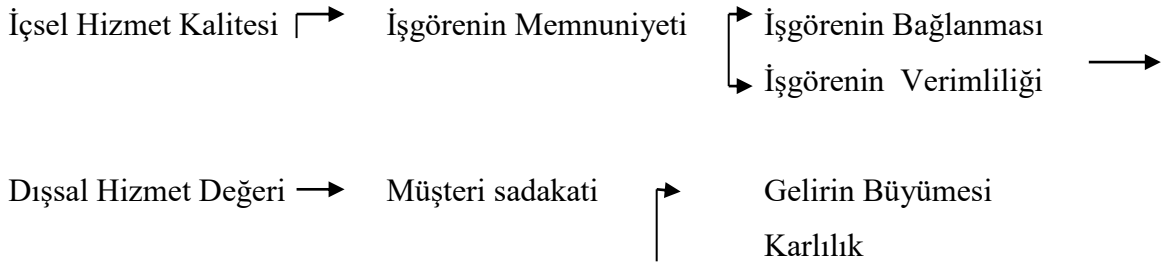
Hizmet firmasında oluşturacağı ilk müşteri değeri modeli güçtür. Ancak yapılamaz değildir. Önemli olan doğru kişilerin bir araya getirilmesidir. Bunun için hizmet yönetiminin ön büro elemanlarının en başta işe alırken özen göstermesi gerekir. Çünkü ön büro çalışanları müşteriyi ve istekleri nasıl kullanacağını bilen kişilerdir.

#### **2.3.2.2.Hizmet Sağlayıcı**

Hizmet sağlayıcı veya çalışan hizmet ilişkisinin diğer önemli insani unsurdur. İnsani yapısıyla ilgili olarak, müşterilerinden, iş arkadaşlarından kibarlık ve taktir edilmeyi bekler. Hizmet sağlayıcı, görevlerini yapmaya uygun eğitim ve gerekli bilgiye sahip olmak zorundadır. Ancak bu başarılı bir hizmet ilişkisi için yeterli değildir. Çünkü bir hizmet çalışanı organizasyonu temsil eder ve dağıtım sistemini elinde tutan güçtür. Onun sözleri ve hareketleri müşteri tarafından organizasyonun davranışı gibi görülür. Kendisinden müşteri adına hareket etmesi beklenir. Çünkü müşteri kendisini ya da malını emanet etmiştir. Bu çift rol hizmet çalışanları için, özellikle firmanın politikaları ile müşterinin menfaatleri karşılaştığında veya katı kurallarla sınırlandığında problem meydana gelebilir. Hizmet çalışanı risk ve dikkat gerektiren hizmetleri ile ilgili olarak müşterisine teknik yeterliliğe sahip olduğunu ispat etmek zorundadır. Organizasyon hizmet çalışanlarını bu yönlerden eğitmelidir. Ancak eğitim de hizmet ilişkisinin sonucunu

garantilemez. Bu nedenle yöneticiler hizmet çalışanlarını seçerken dikkatli davranmak zorundadır.<sup>104</sup>

Hizmet organizasyonları için müşteri memnuniyeti çok önemli bir konu iken hizmet sağlayıcıların memnuniyeti de bir o kadar önemlidir. Bazı firmalarda çalışanların memnuniyeti önde bile gelmektedir. Başarılı havayollarından biri olan Herb Kelleher Soutwest Airline'sın Ceo' suna göre, "çalışanlar, müşterilerden ve hissedarlardan önce gelir. Eğer onlar mutlu ise, işe kendini vermiş ise ve enerjik ise müşteriye gerçek, iyi bir bakım sağlayacak, müşteriler mutlu olduğunda geri geleceklerdir ve bu da hissedarları mutlu eder."<sup>105</sup>



**Şekil 2.4. Hizmet Kâr Zinciri**

**Kaynak:** FİTZSİMMONS, James A.; FİTZSİMMONS, Mona J.; A.g.e., s.,252.

### 2.3.2.3.Dağıtım Sistemi

Hizmet işletmelerine ait departman ve bölümler ilgili oldukları alana ait oluşturulmuş kurallara göre daha etkili ve verimli şekilde organize edilirse müşteri memnuniyeti de sağlanmış olacaktır. Örneğin, organizasyonun ön ofis kısmında kurallar ve düzenlemeler müşteri ihtiyaçlarına uygun planlanmış olmalıdır. Arka oda işlevleri görünürdeki işleri desteklemeye planlanmış olmalıdır.

<sup>104</sup> HAKSEVER, Cengiz; v.d.; A.g.e., s., 27.

<sup>105</sup> HAKSEVER, Cengiz; v.d.; A.g.e., s., 28.

Hizmet dağıtımında diğer önemli konu, esas hizmettir. Lovelock ‘un belirttiğine göre, çoğu hizmetler yan hizmetlere sahiptir. Müşteri memnuniyeti için koşul, esas hizmetin dağıtımıdır. Esas hizmette organizasyon başarısız ise, yan hizmetlerdeki mükemmellik müşteri için önemli olmayacaktır.<sup>106</sup>

Sonuç olarak, dağıtım sistemi mükemmel bir şekilde planlanmış ve yönetilmiş olmalıdır. Yan hizmetler esas hizmeti genişletmek ve desteklemek için eklenmiş olmalıdır.

#### **2.3.2.4.Fiziksel Görünüm**

Fiziksel görünüm, bir hizmet organizasyonunun ön ofisteki ve arka odadaki tesise ait dokunulur ve müşterilerce hissedilen ortamdır. Arka odadakiler fiziksel görünümün bir parçasıdır, ancak, müşteriler tarafından doğrudan görülmez. Fiziksel görünümün yerleşimi olarak adlandırılan hizmet kabı (servicescape) hizmetin dağıtımında ve tüketiminde fiziki tesistir. Hizmet kabını hizmet binasının dışındaki ve içindeki mobilyalar, diğer eşyalar ve formlar, broşürler, çalışanların giysileri, üniformaları gibi dokunulur mallardan oluşur.

Fiziksel görünüm hizmet ilişkisinin başarısı için özellikle insanı işleyen hizmetlerde önemlidir. Çoğu hizmet aynı anda üretilip tüketildiğinden müşteri memnuniyeti hizmet kabı tarafından azaltılmış veya çoğaltılmış olabilir. Dokunulur faaliyetlerin alıcısı müşterinin kendisi ise fiziksel görünümün planlanmasında öncelik müşterinin rahatı ve güvenliği olmalıdır.

Fiziksel görünüm müşteri ve çalışanların her ikisini de etkileyebilir. Tüketici araştırmaları hizmet kabının müşterinin davranış ve satınalma kararlarında etkili olduğunu göstermiştir.

---

<sup>106</sup> HAKSEVER, Cengiz; v.d.; A.g.e., s., 29

Hizmet sağlayıcılar hizmet tesislerinde saatlerce zaman harcarlar. Bu nedenle performans ve motivasyon gibi iş memnuniyeti de fiziksel görünümünden etkilenir.

### 2.3.3. Hizmetin Örgüt Yapısı

Hizmetlerin örgüt yapısı üretim firmalarına göre müşterilerle daha çok iletişim kurulduğundan üretim firmalarının örgüt yapısından farklıdır.<sup>107</sup> Hizmetin yerine getirilmesinde örgütsel yapı ve motivasyon mekanizması yönetici ve çalışanlar üzerinde kendisini gösterir. Hizmet firmalarına kalite kontrolünün esas kaynağını gösteren bu yönetim sistemlerinde işlem personeline üst yönetimin amaçlarını iletmenin hizmet konsepti ile ilgili konularda hareketlerini motive etmenin ve çalışanların bireysel performansını gözlemlemenin planlanması gerekir.

108

Bir hizmet organizasyonunun örgüt yapısı aşağıdaki unsurlarla tanımlanabilir:<sup>109</sup>

- Standardizasyon : Düzenli faaliyetler için prosedür oluşturmak
- Resmileştirme : Uyulması gerekli kural ve düzenlemelerin yazılması
- Uzmanlaşma : İşbölümüne gidilmesi
- Merkezileşme : Yetkinin üstte toplanması
- Düzenleme :Yönetim seviyelerinin ve sürelerinin belirlenmesi
- Esneklik :Çevredeki yeniliklere adaptasyon için organizasyona yeniden yapılanma yeteneğinin kazandırılması

Bir hizmet organizasyonunda örgütsel yapı aşağıdaki evrelerden oluşur:<sup>110</sup>

<sup>107</sup> HAKSEVER, Cengiz; v.d.; A.g.e., s.,235.

<sup>108</sup> SASSER , W. Earl; v.d.; A.g.e., s., 398,399.

<sup>109</sup> HAKSEVER, Cengiz; v.d.; A.g.e., s.,235.

<sup>110</sup> VOSS, Christopher; v.d.; A.g.e., s.,58-62

**1. Faaliyetlerin birbiri arkasına getirilmesi:** Hizmet işlemlerinin birbiri arkasına getirilmesinden amaç, en az müşteriyi rahatsız edecek mantıki yerleşimle faaliyetlerin birbiri arkasına düzenlenmesidir. Uygunsa kişisel hizmetler için esnekliğe izin verilmelidir.

**2. Yüksek Ve Düşük Müşteri İletişim Noktalarının Belirlenmesi:** Hizmet işlemlerinde yüksek ve düşük iletişim noktalarını bilmek, hizmet işlemleri planlamacısı için önemlidir. Bu arka oda ön ofis faaliyetlerinin belirlenmesinde örgütsel seçim yapmak gerekir. Akış diyagramlarının kullanılması hizmet işlemlerinin analiz ve planlanmasında yararlı bir metottur.

**3. Hizmetin İnsana ya da Ekipmana Dayalı Olmasının Belirlenmesi:** Hizmetin insana ya da ekipmana dayalı olması arasındaki seçim, müşteri ve hizmet organizasyonu arasında kişisel ya da kişisel olmayan iletişimin seçimine bağlıdır. Ekipmana dayalı hizmetin seçimi ucuz, alternatif emek kaynakları mevcut olmadıkça hizmet işlemlerinin maliyetini azaltmanın tek yoludur. Bu durumda hizmetin gerçekleşmesinde müşteriye ihtiyaç vardır. Ancak bazı ekipmana dayalı hizmetlerde müşterinin bilinçlendirilmesi ya da bilinçli olması gerekir. Hizmetlerin insana ya da ekipmana dayalı olması insanların beceri seviyeleri ile alakalıdır.

**4. Kapasite Stratejisini Belirlemek:** Hizmet işlemlerinin başarısı, hizmetlerin depolanamama özelliğinden dolayı büyük ölçüde genişleme stratejisinin takip edilmesine bağlıdır. Bu genellikle hizmet işletmelerinde franchising sistemi ile gerçekleştirilmektedir. Kısa vadede hizmetin talep miktarındaki değişiklikleri takip etmek kolay değildir. Bir hizmet işletmesi talepteki değişimi kapasiteye uydurabilir ya da kapasiteye eş talep yaratır. İşletmeler tarafından genellikle karma politika uygulanmaktadır. Talebin düşük olduğu dönemlerde fiyat düşürülerek talep teşvik edilmekte ya da part time çalışanlar işe alınarak maliyetler düşürülmektedir. Talep yoğun olduğu dönemlerde de self servis ya da randevu ile çalışılmaktadır.<sup>111</sup>

---

<sup>111</sup> VOSS, Christopher; v.d.; A.g.e., s.,7.



**5. Ürün veya Sürece Dayalı Düzenleme:** Ürüne dayalı düzenleme, faaliyetlerin birbiri arkasına düzenlenmesidir. Bütün müşteriler birbirinin arkasından gelir. Bu düzenlemede hizmet paketi standartlaşmıştır. Ürüne dayalı düzenleme yolcu taşıyan çoğu ulaşım organizasyonu tarafından benimsenmektedir. Genellikle ürüne dayalı düzenleme bir yerde toplanabilen müşteriler için geçerlidir.

Sürece dayalı düzenleme çoğu hizmet işlemlerinde teşvik edilmektedir. Banka ve sigorta şubeleri işletmeleriyle ilgili farklı bölüm ve departmanlara sahiptir. Bütün müşteriler her geldiklerinde bütün bölüm ve departmanlara uğramaları zorunlu değildir. Sürece dayalı düzenleme çoğu kamu yönetimi hizmetlerinde, eğitim hizmetlerinde tıbbi hizmetlerde uygulanmaktadır.

Bir hizmet işletmesi için ürün veya sürece dayalı düzenlemeyi seçmek aşağıdaki faktörlere bağlıdır:

a) Hizmetin maliyetinde potansiyel azalma için sermaye ekipmanının tanınması. Ürüne dayalı faaliyetler bunu yapmaya daha çok izin verir.

b) Hizmetin tutarlılığı veya üretilebilirlik ihtiyacı. Ürüne dayalı düzenleme bunun başarılması için büyük bir fırsat sunar.

c) Talep değişikliği için esneklik ihtiyacı. Ürüne dayalı düzenleme böyle değişikliklere normal olarak en iyi uydurulabilir.

d) Hizmetleri geniş çeşitlilikte üretmek için esneklik ihtiyacı. Ürüne dayalı düzenleme genellikle geniş çeşitliliğe uydurulabilir. Tek bir hizmete odaklanmamıştır.

e) Hizmet personeli ürüne dayalı düzenlemede çalışmanın yapısı tekrarlardan oluşabilmektedir. Bu nedenle her an hizmette aynı seviyeyi sürdürmek zordur.

Çoğu hizmet organizasyonlarında ürüne ve sürece dayalı düzenleme birlikte kullanılmaktadır.

**6. Standartlaşmış ve Müşteriye Özel Hizmetler:** Hangisinin seçileceği hizmet paketinin yapısı ve özellikleri belirlemektedir. Hizmet organizasyonunun büyümesi ve çıktılarının artması standartlaşmayı gerektirmektedir.

**7. Giriş Tarzı:** Hizmet üretim sürecinde müşteri ve hizmet organizasyonu bir arada olmalıdır. Hizmet planlamacı bunu çeşitli şekillerde başarabilir.

- Müşteriye yakın bir yerde hizmet tesislerini kurarak ( Genel mağazalar)
- Hizmet tesislerine müşteriye alarak, (Ambulans hizmetleri)
- Hizmet tesisini müşteriye götürerek (Gezici kütüphane)
- Müşteri ve hizmet organizasyonu arasında telefon, mail ve diğer elektronik bilgi transferleri ile bağlantı sağlayarak.(Bankacılık hizmetleri)

#### **2.3.4. Hizmet Organizasyonlarında Ön Ofis - Arka Oda**

Geleneksel üretim işletmelerinde üretici ile müşteri nadiren karşılaşır. Müşteri genellikle pazarlama ya da satış elemanı ile iletişim kurar. Yani mallar arka oda da üretilir, ön ofiste satılır. Bazı hizmet işletmelerinde ön ofis ve arka oda aynı yerdir. Örneğin oto tamir ve fast-food restoranlarda olduğu gibi. Arka oda faaliyetlerine uygulanan yönetim teknikleri geleneksel üretim yönetimine benzer. Burada yapılacak her işlem kâğıt üzerinde belirlenmiştir. Üretim ve pazarlama personeli arasında mekan ayrılıkları geleneksel üretim sürecine benzer. Bu nedenle iki mekan iletişimin sağlanması şarttır.

Ön ofis müşteri ile iletişim kurulan yerdir. Bu bölümün yönetilmesi ve kontrolü güçtür. Müşteri ile iletişim sürecinin karmaşıklığı ve kişisel hizmet paketlerinde sürekli tutarlı bir üretim süreci gerçekleştirmek zordur. Ön ofiste iletişim personeli tarafından oynanan rol müşterinin hizmeti algılamasında önemli bir etkiye sahiptir. Ön ofis çalışanının görevi sadece satışı tamamlamak değil aynı zamanda müşterilere işletme hakkında bilgi iletmektir.<sup>112</sup>

Müşterinin hizmeti algılamasının yönetiminde hizmet paketi ile müşteri memnuniyeti hayati derecede önemlidir. Müşterinin beklentisi ile hizmeti tükettiği andaki algılaması arasındaki fark müşteri memnuniyetidir.

### **2.3.5. Hizmet Organizasyonlarında Örgüt Türleri**

#### **2.3.5.1. Profesyonel Hizmet Organizasyonu**

Genellikle avukat, doktor, mühendis, danışmanlıklar gibi yüksek eğitime sahip gruplardan oluşur.<sup>113</sup> Prestij, başarı gibi yüksek kazanç, kendi kendini idare etme gibi unsurlarla motive edilirler.<sup>114</sup>

Profesyonel hizmet organizasyonları diğer organizasyonlardan çeşitli özellikleri ile ayrılırlar:<sup>115</sup>

- Bu organizasyonlar tektir ve kararlarında bireysellik hakimdir.
- Bu hizmetlerde kişiselleşen hizmet söz konusudur.
- Çalışanların kişisel kalitesi ve teknik beceriye sahip olmaları hizmet paketinin değerini belirler.
- Bu organizasyonlarda müşteriler genellikle insani temas ister.
- Profesyonel hizmetlerin maliyeti yüksektir. Genellikle müşteriler ödeme yaparken isteksizdir.

---

<sup>112</sup> VOSS, Christopher; v.d.; A.g.e., s.,89.

<sup>113</sup> SASSER , W. Earl; v.d.; A.g.e., s.,401.

<sup>114</sup> FITZSIMMONS, James A.; SULLIVAN, Robert S.; A.g.e., s.,228.

<sup>115</sup> FITZSIMMONS, James A.; SULLIVAN, Robert S.; A.g.e., s.,228, SASSER , W. Earl; v.d.; A.g.e., s.,401.402.

- Profesyonel hizmet organizasyonlarında ön ofis çalışanlarına önemli derecede güvenirlir.

#### **2.3.4.2.Müşteri( Rutin ) Hizmet Organizasyonlar**

Kamuya nispeten standartlaşmış hizmetler sağlayan çok sayıda hizmet organizasyonudur. Bu hizmetlere, bakkal, konfeksiyon, berber gibi diğer perakende mağazalar ile restoranlar ve dağıtım hizmetleri örnek verilebilir. Müşteri hizmet organizasyonunun çalışanlarında mekaniksel beceri ve eğitim düşük olabilir ama sorumluluklarında olan spesifik görevleri ile ilgili oldukça yüksek teknik bilgileri vardır. Bu görevler için eğitim birkaç saat ya da birkaç hafta sürebilir.<sup>116</sup>

Müşteri hizmet organizasyonları çalışanlarının iç personel becerileri kişilik özelliklerine dayalıdır. Genellikle müşteri ile doğrudan ilişki içindedirler.<sup>117</sup>Çalışanlarının nazik olma, olabildiğince çekici olma, açıkça iletişim kurabilme müşteri ile konuşmalarında kontrolü elinde tutma özelliklerine sahip olması gerekir. Bu özellikler sürekli bir gelir elde etme ve extra gelir kazanma fırsatı sağlar. Bu nedenle bu özelliklerin kullanımı teşvik edilmelidir. Ön ofiste çalışan müdürlerin profesyonel hizmet organizasyon müdürleri kadar eğitim ve beceriye ihtiyaçları yoktur. Onlar iki amaç için hizmetin aktif dağıtımına katılırlar. Birincisi, hizmet çalışanlarının işlemleri anlamaları için ara ara göstererek, ikincisi, çalışanı standart olmayan problemle yüz yüze geldiğinde aracılık ederek iş memnuniyeti, artan ekonomik gelir ve artan örgütsel statü ile sağlanır.<sup>118</sup>

---

<sup>116</sup> SASSER , W. Earl; v.d.; A.g.e., s.,402.403.

<sup>117</sup> FİTZSİMMONS, James A.; SULLİVAN, Robert S.; A.g.e., s.,229.

<sup>118</sup> SASSER , W. Earl; v.d.; A.g.e., s., 402.403.

### 2.5.6. Hizmet Organizasyonlarında Örgüt Kültürü

Hizmet organizasyonunun kurucuları isteyerek ya da istemeden çalışanların kararlarına rehberlik eden değerler sistemi ve davranış kurallarının belirttiği şartnameyi organizasyon iklim ve kültürü olarak ortaya koyar. Hizmet organizasyonunun kültür tanımı aşağıdaki şekillerde yapılmaktadır.<sup>119</sup>

- Kültür, organizasyonlarda grupların veya bireylerin güçlü bir şekilde ortaya çıkardıkları davranışlar, üretim kuralları ve organizasyon üyelerinin paylaştıkları beklentilerin ve inançların bir düzenidir.
- Kültür, bir organizasyonu diğer organizasyonlardan ayıran inançlar ve geleneklerdir.
- Örgütsel kültür, birimleri birlikte tutan ve farklı bir kimlik veren paylaşılmış değerler sistemidir.

---

<sup>119</sup> FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.; A.g.e., s.,.241.

**Tablo 2.1. Hizmet Organizasyonlarında Paylaşılan Kültür**

<b><u>Paylaşılan Kültür</u></b>	<b><u>Örnek</u></b>
<b>Önemli anlayışları paylaşma</b>	İşletmeye uygun maliyetlerle, müşterinin ilgisini uyandıracak faaliyetler yaparsa işletme destekleyecektir.
<b>Eşyaları paylaşma</b>	İşletme kafeteryasında çalışanların birlikte yemek yemesi
<b>Sözleri paylaşma</b>	Toplum ve çalışanlarla sözlerin paylaşımı
<b>Yapılanları Paylaşma</b>	Müşterinin en büyük problemini birlikte çözme
<b>Duyguları Paylaşma</b>	İlerleyemezsen burada duramazsın

**Kaynak: HAKSEVER, Cengiz; v.d.; A.g.e., s., 233,234**

Çalışanları uygun biçimde değerlendirilebilmesi için, onların kişisel performanslarını geri plandan da olsa etkileyen işletme kültürüdür. İşletme kültürü oluşturulurken yansıtmak ve ödüllendirilmek istenen değerler hesaba katılmalıdır. Ödüllendirme para değil öğrenme yeteneği ve isteği olmalıdır.<sup>120</sup>Başarılı hizmet organizasyonlarının nüfuz edici kültür değeri varsa, müşteriye hizmetle yansıyacaktır.<sup>121</sup>

<sup>120</sup> **HOFFMAN**, Costantine Von; "Bilgi İşçilerinin Performansını Değerlendirmek için Beş Yöntem", **Power Dergisi- Harvard Business Review**, Temmuz, 1998, s., 19,20.

<sup>121</sup> **HAKSEVER**, Cengiz; v.d.; A.g.e., s., 234.

## 2.6. Hizmeti Kadrolama

Emek yoğun hizmet organizasyonlarında işgücünün envanter kaydının yapılması, açıkların tespit edilmesi, işgücünün seçimi, yerleştirilmesi eğitilmesi, değerlendirilmesi ve çalışanların çalışmalarını etkin ve etkili yerine getirebilmeleri için örgütte yer almalarının sağlanmasıdır.

Kadrolama işlevi çalışanların sürekli müşteri ile temas halinde olmalarından hizmet organizasyonlarında önem taşımaktadır. Çünkü;<sup>122</sup>

- Hizmet işlemleri normal olarak emek yoğunudur ve emek, işlemin başarısının en önemli yardımcısıdır.
- Çalışanın davranışı hizmet ürününün ayrılmaz bir parçasıdır. Hizmet personeli müşteride zayıf bir etki bırakırsa hizmetin fiziksel çıktıları iyi olsa da müşteri geri gelmeyecektir.
- Hizmet personelinin davranışı hizmetin çok küçük bir parçası olsa dahi genellikle müşterinin izleniminde büyük bir etkiye sahiptir.
- İnsan kaynaklarını yönetmenin önemi hizmet işlemleri ile ilgili olmakla kalmayıp aynı zamanda hizmetin eş zamanlı üretim ve tüketim yapısından dolayı da önemlidir.
- İşgücünü yönetme görevi gibi hizmeti üretmeye ihtiyaç duyulan emeğin hepsini ve bir kısmını sağlayan müşteriyi yönetmenin ek görevi vardır. Örneğin kendi kendine alışveriş yapan müşteriler gibi. Emek girdisi sağlamayan müşterilerde genellikle yönetilmek zorundadır. Kısacası müşteri personel gibi yönetilmek zorundadır. Bu nedenle personel yönetimi yoktur, insan kaynakları yönetimi vardır.

Emek gücünün yönetimi sadece insanın görevinin yönetilmesi değildir. İş tanımı, personel sağlama, seçme ve sınırlama , eğitim ve geliştirme, terfi, işgücünün motivasyonu , ücret işgücünün planlanması, sağlık ve güvenlik endüstriyel ilişkilerden de oluşur.<sup>123</sup>

<sup>122</sup> VOSS, Christopher; v.d.; A.g.e., s., 81,82.

<sup>123</sup> VOSS, Christopher; v.d.; A.g.e., s., 83.

### 2.4.1. İşçi Sayısı /Müşteri Planlaması

İşçi sayısı planlaması uygun becerili, doğru sayıda insanın, doğru yerde, doğru zamanda organizasyona sağlamak ihtiyacıdır. İşçi sayısı ve müşteri planlamanın beş temel adımı:<sup>124</sup>

**1. Organizasyonun gelecek planlarını analiz etme:** Emek gereksinimi, organizasyonun gelecekte yapma niyetinde olduğu şeylerin belirlenmesidir. ( Yeni bir mağaza açmayı istemesi gibi)

**2. Mevcut işgücü ve müşteri temelinin kontrolünü sağlamak:** Bu müşteri değişiklikleri ve gelecekte işgücünün hazır bulunabilirliği hakkında yapılabilen önceden bilgi sağlanmasını gerektirir.

**3. Gevşeme Nedenlerini Belirleme:** İşgücünün gevşemesi emekliliğinin gelmiş olmasından, sınırlamalardan , bazen ölümlerden veya maluliyetten meydana gelir. Bunlar sık sık geçmişteki verilerden biraz dikkatle önceden belirlenebilir ve bazı durumlarda gelişmelerle oranlarda azalma sağlanabilir.

**4. Kısa Ve Uzun Dönemde İşgücü Tahmini Yapmak:** Geleceğin gereksinimlerini tahmin etme işlemsel planlara ve işgücünün mevcudiyetinin devamına,gevşemelerin belirlenmesine dayalı planlardır.

**5. Hareketleri Planda Toplamak:** Gerekli ise faaliyeti gözlemlemek ve kontrol etmek yararlıdır.

### 2.4.2. Personel Alma ve Seçme

Personel alma, işletme içinden veya başvuranlardan pozisyonları doldurabilecek çekici olan kişilerin belirlenmesidir. Personel alımı için başlama noktası adayların kabiliyet ve becerilerinin, şartlarının tespiti ve pozisyon için iyi bir

---

<sup>124</sup> VOSS, Christopher; v.d.; A.g.e., s., 84.



iş tanımının hazırlanmasıdır.<sup>125</sup> Yeni elemanlar ya işletmenin mevcut elemanları arasından ya da işletme dışındaki insanlardan sağlanır. Dışarıdan eleman alımı yoluna gidildiğinde işletmenin beklentileri ile adayların beklenti ve tercihlerinin belirlenip uyumlaştırılması gerekir. Dış kaynaklardan eleman araştırılması, ilan verme iş ve işçi bulma kurumlarına başvurma, okul ve üniversiteler ile diyalog kurma, bilgisi olabilecek insanlara sorma, günlük gazetelere, mesleki ve ticari gazetelere ilan verme aracılığıyla yapılmaktadır.<sup>126</sup>

Eleman ihtiyacı bugün çoğu işletmelerde geçici işçilerle karşılanmaktadır. Daha önceden geçici emek üretken bir emek, olarak görülmeyen acil durumda başvurulmuş bir yöntemdi. Ancak, günümüzde pek çok işletme eleman ihtiyacını geçici işçilerle karşılamaktadır. Geçici işçi çalıştırmanın en belirgin avantajı, işletmeye kazandırmış olduğu esnekliktir. Geçici işçilerin işine son verilmesi sürekli çalışanlardan daha kolay ve sorunsuzdur. Geçici işçi çalıştırmanın ikinci büyük avantajı sürekli çalışma potansiyeli olan insanların gerçek performanslarının işbaşında gözlemlenebilmesidir. İleride çalışan sayısını artırma hedefi olan işletmeler bu kişileri hem iş başındayken görmekte hem de becerilerini geliştirmelerini sağlamaktadır.<sup>127</sup>

Bugün işletmelerce iyi insan arayışları işletmelere her zamankinden pahalıya mal olmaktadır. Eleman alımında yapılan hatalar daha kısa zamanda ortaya çıkmakta ve düzeltilmesi daha pahalıya mal olmaktadır. Yöneticinin görevi, adam yerleştirmek değildir. Eleman alımında aday ile organizasyonun kültürü arasında uyum olmasına dikkat edilmelidir. En yetenekli kişiler işe alınmalıdır. Çünkü bu kişiler problemleri keşfedebilir ve çözebilir. Microsoft'un bugünkü başarısının sırrı açıkça uygun bir kişiyi neredeyse uygun olanlara tercih etmesidir. Bir işletme yöneticisinin yapabileceği en iyi şey insanların işletmenin vizyonunu anlamalarına yardım etmektir. Personelin işletme ile kültür uyumu olmalıdır. Personel alırken yöneticiler; 1. Sürekli aramalıdır, en iyi adaylar iş aramaz, bu kişiler sürekli iş teklifi

<sup>125</sup> **HAKSEVER**, Cengiz; v.d.; A.g.e., s.,219.

<sup>126</sup> **AKDEMİR**, Ali ; A.g.e.,s., 279.

<sup>127</sup> **PREWITT**, Edward; "Geçici Çalışma Devrimi", **Power dergisi-Harvard Business Review**, Nisan-1999, s.,13.14.

alırlar. 2. Potansiyele tecrübeden daha fazla değer verilmelidir. 3. Sakin olunmalıdır.<sup>128</sup>

İş görenin seçimi işin performansı için açıkça kriterlerin oluşturulmasına bağlıdır. Başvuru formu iş performansı için adayların kabiliyet ve becerilerini ortaya çıkaracak şekilde planlanmış olmalıdır. Diğer seçim teknikleri test uygulama, görüşme, referanslar ve iş deneme süreçlerinden oluşur. Personel alımı için uygulanacak testler üniversite sınavı gibi tek başına belirleyici değildir. Yanlış bir testin uygulanması ya da teste yanlış bir sorunun sorulması işletmeler için büyük tehditler oluşturur. Testlerde başarılı bir eleman bir süre sonra işletmeye işletme kültürü ile elemanın beklentilerinin farklı olması nedeniyle uyum sağlayamayabilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin dikkat etmesi gereken konulardan biri de başvuran adayın çalışma tarzı ve kişiliği altında çalışacakları şef ile kıyaslamadır.<sup>129</sup>

#### 2.4.3. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, çalışanın işinde performansını yükseltmek ve bir iş için çalışanın beceri ve yeteneğinde değişiklik yapma faaliyetidir.<sup>130</sup>Örneğin, banka personelinin yeni bilgisayar programını öğretmek için eğitilmesi, yeni garsona müşteriye nasıl davranılacağına öğretilmesi gibi. İş başında eğitim, staj ya da çıraklık programları, iş rotasyonu, çalışma grupları, filmler, konferanslar eğitim çalışmalarındandır.<sup>131</sup>

Geliştirme çalışanın mevcut işi daha iyi yapması, terfisi ya da transferi nedeniyle eğitiminin devam ettirilmesidir.<sup>132</sup>Geliştirme kişi odaklıdır.<sup>133</sup>

---

<sup>128</sup> STAUFFER, David ; “Kültürel Uyum: İyi Elemanları İşe almak Artık Yeterli Değildir?”, **Power Dergisi-harvard Business Review**, Nisan, 1998, s.,27.

<sup>129</sup> PREWITT, Edward , “Eleman Alımında Kişilik Testleri”, **Power Dergisi-Harvard Business Review**, Aralık,1998,s.,40.

<sup>130</sup> HAKSEVER, Cengiz; v.d.; A.g.e., s.,180

<sup>131</sup> AKDEMİR, Ali ; A.g.e., s., 256.

<sup>132</sup> VOSS, Christopher; v.d.; A.g.e., s., 321

<sup>133</sup> HAKSEVER, Cengiz; v.d.; A.g.e., s.,182 .

İşletmelerde eğitim ve geliştirme faaliyetleri sürekli. Hizmet işletmelerinde eğitim ve gelişme programları aşağıdaki gruplar arasında genellikle farklılaşmaktadır.<sup>134</sup>

- Yöneticiler
- Profesyonel personel
- Memur ve sekreterler
- Teknikerler
- İşgörenler

Eğitim ve geliştirme programları, hizmet organizasyonlarının türü, büyüklüğü gibi nedenlerle işletmeden işletmeye değişmektedir. Bazıları eğitime çok büyük önem verirken kimileri daha az dikkat harcar. Bazı hizmet işletmeleri eğitimi, sertifika veya diploma sahibi kişileri işe alırken bazıları da vasıfsız kişileri işe almakta, iş başında eğitime yolunu seçmektedir. İşbaşında eğitim organizasyon açısından daha ucuz ve daha kolaydır. Ancak ihtiyaç duyulan beceri toplam olarak yetersiz kalabilir. Hizmet işletmelerinde müşteri ile temas halinde çalışacak yeni personelin eğitimi çok daha önemlidir. Part time veya geçici personelin sürekli personel gibi bir etki uyandırmasından dolayı eğitimin bir kat daha önemini artırmaktadır. Eğitimi içeriden yetişmiş kişilerin vermesi inandırıcılık açısından daha çok güven sağlamaktadır. Bununla birlikte eğitimi veren kişiler profesörler, danışmanlar ve işletme üst yöneticileridir.

Teknolojide meydana gelen ilerlemeler eğitim sistemine yeni (bilgisayara dayalı öğrenme sistemleri, cd ler) ilaveler katmıştır. İşletmeler bu gün artık çalışanların eğitimine kendi iş stratejileri ile iç içe görmek istediklerinden kendi şirket üniversitelerini kurmaktadır. Böylece şirket üniversiteleri en iyi parlak kişileri işe almak için bir araç olarak değerlendirilmektedir. Eğitime yapılan bu

---

<sup>134</sup> HAKSEVER, Cengiz; v.d.; A.g.e., s.,181.

yatırımın daha yüksek performans ve üretkenliğe dönüşmesi, müşteri memnuniyetini artırması beklenmektedir.<sup>135</sup>

İyi bir eğitim çalışması içinde işletmeler aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir:<sup>136</sup>

- İyi öğretilirse herkes öğrenebilir
- Sadece zeka yeterli değildir. İyi motive edilmiş biri daha iyi öğrenir
- Kişi eğitime aktif katılırsa daha iyi öğrenir
- Kişi pratik ve tekrar yapmaya yönlendirilmelidir

#### **2.4.4. Personeli Güçlendirme ( Empowerment)**

Personeli güçlendirme ( Empowerment), çalışanlara işleri hakkında karar alma yetkisini verme sürecidir. Diğer bir deyişle, geleneksel organizasyonlarda yetkiye sahip olmayan çalışanlarla yönetimin karar alma yetkisinin paylaşılma sürecidir. Empowerment kişisel düzeyde veya takım çalışması düzeyinde olabilir. Özellikle ön oda ya da ön sıra çalışanın güçlendirilmesi müşteri ile doğrudan ilişkilerin den dolayı çok önemlidir. Empowerment, yönetim tarafından yetki ve sorumluluğun terki anlamına gelmez. Empowerment'in arkasındaki temel inanç, yöneticiler yetki ve sorumluluklarını paylaşırlarsa organizasyon daha verimli ve daha yenilikçi olacaktır. Empowerment'la sorunların çözümü, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve geliştirilmesi için, çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması, entelektüel potansiyelleri, bilgi ve deneyimlerinin ortaya çıkarılması sağlanmaktadır.<sup>137</sup>

Empowerment çalışanlara kendilerini işleri hakkında daha iyi hissetmelerini, müşterilerine daha hızlı cevap verebilme ve müşterilerin ihtiyaçlarını daha şevkle

---

<sup>135</sup> MEİSTER, Jean; "Şirket Üniversiteleri", **Power Dergisi-Harvard Business Review**, Aralık,1998.

<sup>136</sup> BERMAN, Bary; EVANS, Joel R.; **Retail Management-A Strategic Approach**, Mc Millan Publishing Comp, 1992, s.,300.

<sup>137</sup> HAKSEVER, Cengiz; v.d.; A.g.e., s.,226,227

karşılamlarını sağlamaktadır. Empowerment, çalışanların, hizmet ilişkilerinde değişen durumlara karşı adapte olma yeteneklerini artırmakta, işleri ile ilgili performanslarına olan güveni artırmakta, işlerini daha iyi yaptıklarını hissettirmekte ve işlerini yerine getirirken streslerini azaltmaktadır.<sup>138</sup>Bu amaçla karar verme yetkisinin en alt kademedeki personele kadar mobilize edilmesi, hem bu amaçları gerçekleştirmeyi hem de organizasyondaki kademe sayısını azaltarak örgütün daha esnek olmasını sağlayacaktır.<sup>139</sup>

Empowerment sadece çalışanlarla yetki paylaşımı ile başarılamaz. Çalışanlara işleri ile ilgili yetki verilirken gerekli bilgi ve araçların sağlanması gereklidir.

#### 2.4.5. Takım Çalışması

Kişiler tek başlarına yapabileceklerinden çok daha fazla iş olduğunda, bu işleri yapabilmek için biraraya gelirler. Böylece örgütler oluşur. Amaçları ortak işleri birbirine bağımlı olan bu kişiler bir takımı oluştururlar. Takım kavramı, ortak amaçları, işbirliği içinde en üst düzeyde bir etkililikle gerçekleştirmek için bir araya gelen insanları tanımlamak için kullanılmaktadır.<sup>140</sup> Takım üyeleri genellikle birbirini tamamlayan becerilere sahiptir. Takım amaçlarının gerçekleştirilmesinde iki çeşit takım tipi vardır. Birincisi doğal iş takımıdır. İşin yapısı gereği takımı oluşturan bireyler kendiliğinden biraraya gelir. Takım üyeleri yetkilendirilmiştir. Sonuçta takım daha fazla yetkiye sahiptir. İkincisi, geçici görev takımlarıdır. Bu tip takımlar özel amaçlar için oluşturulmuştur ve sonuçta yaşamı sınırlıdır. Geçici takımlar yeni ürünlerin geliştirilmesi ve planlanması, organizasyonun özel problemlerinin çözümü için oluşturulmuş olabilir. Genellikle uzman kişilerden oluşur.<sup>141</sup>

---

<sup>138</sup> HARTLINE, Micheal D.; FERRELL, D.C.; “ The Management Of Customer- Contact Service Employees: An Empirical Investigation, *Journal Of Marketing*, Vol:60, October, 1996, s.,56-57.

<sup>139</sup> AKDEMİR, Ali ; A.g.e., s., 160.

<sup>140</sup> <http://mlokurs.virtualave.net>

<sup>141</sup> HAKSEVER, Cengiz; v.d.; A.g.e., s., 230.

Takım kurmak organizasyonların verimliliğini artırmak amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Bu nedenle, takımla çalışmanın temel koşulu, her üyenin takıma bütün gücü ile katılmayı benimsemesidir.

Takımla çalışma çalışanlara bir bütünün parçası olduğu hissini verdiğinden çalışanların motivasyonu açısından da önemlidir. Bir otomobilin tamamını kişi tek başına yapamaz. Sadece görevi otomobil üretim bandında vida sıkıştırmak olan çalışan otomobil tamamlandığında bu otomobilin sadece vidalarını sıkıştırdığını değil, otomobilin üretmenin bir parçası olduğunu düşünecektir.

Aşağıdaki beş faktör takım çalışmasının popülaritesini artırmıştır.<sup>142</sup>

- Global rekabet, yeni ürünlerin planlanıp gelişmesi için ihtiyaç duyulan zamanı azaltmıştır.
- Bu günün çalışanları daha eğitilmiş ve bilgilidir. Böylece rutin işler gibi yeni ürünlerin gelişmesinde daha anlamlı girdiler olabilmektedir.
- Diğer işletmelerde takımların başarısı takımların etkililikleri hakkında kuşku yöneticileri inandırmaktadır.
- Takım çalışması yekti devriyle birleştiğinde çalışanların kendilerinin daha iyi hissetmelerine, iş memnuniyetlerinin artmasına, yaratıcılıklarının ortaya çıkmasına ve yüksek verimliliğe yol açmaktadır.
- Çoğu organizasyonda küçülme stratejisi orta kademe yöneticileri ve süpervizörleri elimine etmiştir ve kendi takımlarını yönetme görevi delege edilmiştir.

İyi bir takım çalışması için, takım üyelerinin öne çıkarılması gerekir. Takım neyi başarmayı hedeflediğini ve bu hedefe nasıl ulaşacağını bilmelidir. Sürecin başarısı katılıma bağlıdır. Takım üyelerinin, ihtiyaç olmasa da birbirleri ile temas halinde olmaları teşvik edilmelidir. Bu yakınlık güven sağlar. Birbirine güvenen

---

<sup>142</sup> **HAKSEVER**, Cengiz; v.d.; A.g.e., s., 230.

insanlar daha fazla üretir. Sürekli ve geçici takımlarda çatışma kaçınılmazdır. Bu tür durumlarda çatışmanın kavuğunda tutulmasına dikkat etmek gerekir.<sup>143</sup>

Takım içinde rekabete engel olunmalıdır. Genellikle rekabet çalışanların en iyi biçimde çalışmalarına yol açtığı gerekçesiyle savunulur. Ancak çalışanlar bu yüzden kendilerine bir takımla çalışma görevi verildiği zaman birbirleri ile işbirliği yapmaktansa rekabete yönelirler. Böylece kişisel çıkarlar takımın amacının önüne geçer.<sup>144</sup>

## 2.5. Hizmeti Yönelme

Hizmet planlandıktan, örgütlendikten ve kadrolandıktan sonra hizmet işletmesinin harekete geçirilmesine sıra gelir, bu hareketi sağlamaya yönelik faaliyetlere, hizmetin yöneltilmesi denir. Bu faaliyetin kapsamında yöneticiler ve bunların astlarını işbirliğine çağırmada kullandıkları liderlik özellikleri, iletişim yöntemleri ve güdüleme yaklaşımları yer alır.

Ünlü yönetim bilimci Peter Ducker'e göre yönetici, "Bilginin uygulanmasında ve performansından sorumlu kişi"dir. Bilgiye sahip bir yönetici diğer kaynaklara da sahip olabilir.<sup>145</sup> Bir hizmet işçisinden bilgi işçisi olması beklenir. Çünkü, bilgisi ona hareket serbestliği getirir. Bilgi alanında ast üst ilişkisi yoktur, sadece daha genç ve daha yaşlı insanlar vardır.<sup>146</sup> Hizmet yöneticilerinin özellikle bilgiye sahip olmaları ve bu bilgiyi nasıl kullanacaklarını bilen kişiler olması gerekir. Çünkü hizmet yöneticisi, emrinde çalışanları ahenk ve işbirliği içinde yönlendiren kişidir. Bunu sağlamak zorundadır. Hizmet çalışanları bizzat müşterilerle birlikte çalışmaktadır.

---

<sup>143</sup> WARDELL, Charles; "Takımları Yönetme Sanatı", **Power Dergisi- Harvard Business Review**, Ocak, 1999, s., 5-9.

<sup>144</sup> WEAVER, Charles N.; A.g.e., s.,137.

<sup>145</sup> DİNÇER, Ömer ; FİDAN, Yahya; **İşletme Yönetimine Giriş**, 3. Baskı, Beta Basım Yayımları, İstanbul, 1997, s.,30.

<sup>146</sup> DRUCKER, Peter; **Etkin Yöneticilik**, Çev: Ahmet Özden, Nuray Tunalı, İkinci Baskı, Eti Kitapları, İstanbul, 1994, s.,18.

Hizmet yöneticisinin görevi ortak bir vizyona ve karşılıklı etkileşim gücüne sahip bir takım kurmak, hizmetin sorumluluğunu bütün çalışanlarla paylaşmaya çağırmak, iyi fikir ve kararlar üreterek öğrenme ve moral düzeyini artırmaktır.

Hizmet bir takım çalışmasıdır. Bu takımda en azından bir müşteri ve bir hizmet çalışanı vardır. Bu küçük takımda takım lideri karşı tarafın görüşünü sezebilmeli ve anlamalıdır.

Hizmet yöneticisi çalışanların duygularını sezebilen ve korkularını ifade edebilen taraf olmak zorundadır. Empatisi yüksek yöneticiler beden diliyle daha kolay anlaşılabilir, sözcüklerin arkasındaki mesajı alabilir. Empatinin bir başka özelliği, yetenekleri elde tutmak açısından özel bir role sahip olmasıdır. Liderler yetenekli çalışanları geliştirme, elde tutma göreviyle karşı karşıyadır. Yetenekli insanlar işletmeden ayrıldıklarında işletmenin bilgisini de beraberlerinde götürürler. Bu noktada yönetmek ve akıl vermek önem kazanır. Yönetme ve akıl verme fonksiyonu hem performansın hem de işten duyulan tatminin artmasını sağlar ve işten ayrılma oranını azaltır. Başarılı liderler yönettikleri çalışanların kafasına girerler. Onlara nasıl geri besleme sunacaklarını hissederler. İnsanların ne zaman daha iyi performans göstermeye zorlayacaklarını ne zaman geri çevireceklerini bilirler. Duygusal zekanın bir bileşeni olan sosyal beceri, sadece arkadaşlık etme yeteneği değil amaçlı arkadaşlıktır. Bu da insanları istediğimiz gibi yönlendirmek, yeni bir pazarlama stratejisi üzerinde uzmanlaşma sağlamak veya yeni bir hizmet ilişkisi için motivasyon yaratmak anlamına gelir. Sosyal becerisi yüksek insanların arkadaş çevresi geniştir. Her türlü insanla bir ortak nokta bulurlar. Sosyal ilişkilerini sürekli olarak sürdürmeleri gerekmez. İkna güçleri yüksek olduğundan duygusal değerler yaratabilirler.<sup>147</sup>

Hizmet yöneticileri, her zaman hoş olmayan durumlarla da karşı karşıya gelebilir. Bu tür durumlarda hizmet çalışanını ve müşteriyi elde tutmasını becerebilmelidir. Hizmet sağlayıcıları zaman zaman stresli ortamlarda çalışmak

---

<sup>147</sup> **GOLEMAN**, Daniel; “ Lideri Lider Yapan Nedir?”, **Power Dergisi-Harvard Busines Review**, Ocak, 1999, s.,40-44.



zorunda kalabilir. Yöneticiler bu durumlarda çalışanların soğukkanlılıklarını korumak zorundadır. Doktorlar, hemşireler, polisler, itfaiyeciler gibi benzer profesyoneller hayatla ölüm arasında ağır yük yüklenirler. Hizmet yöneticilerinden bu tür durumlarda çalışanların streslerini azaltmaları beklenir. Hizmet yöneticileri çalışanların, özellikle, zor durumlarda mesleklerini iyi yapmaları için pozitif bir güç empoze etmelidir. Örneğin polis memurları gece, gündüz suçluları hatta onların kurbanlarını görür. Bu onların müşterilerine kuşkulu ve sert bakmalarına neden olur. Yönetici onların streslerini azaltıcı periyodlar geliştirmelidir. Örneğin, gün boyunca yeteri kadar ara sağlamalı, program değişikliği, görev değişikliği veya pozisyon değişikliği yapabilmelidir. Stresi azaltma yolları bulmalıdır. Makul performans beklentilerini açık bir dille açıklamalı, grup toplantıları düzenlemeli, fiziksel egzersizler için fırsatlar ve stresten kaçınma eğitimi verilmelidir.<sup>148</sup>

## 2.6. Hizmetin Denetimi

Hizmette amaç, karşı tarafı anlamak ve etkilemek suretiyle iki taraflı bir yarar gerçekleştirmeye çalışmaktır. Seçilen doğru iş, doğru bir biçimde yerine getirilebilmelidir. Günümüzde hizmet yönetiminde amaç ve hedeflere birlikte ulaşmanın, menfaat ve duyguların paylaşımı ön plana çıkmıştır. Etkin bir hizmet yönetimi, karşılıklı ilgi ve ilişki düzeyini geliştirip organize bir bütünlük içinde olmayı, hizmet sürecinin işleyişini tanımayı ve sonuçlarla hizmet maliyeti ilişkisini dengelemeyi gerektirir.<sup>149</sup>

Yönetimde denetim, belirlenen amaçların ne ölçüde başarıldığının belirlenmesi ve gerekli durumlarda düzeltici tedbirlerin alınmasıdır. Denetim süreci dört aşamadan meydana gelir. Bunlar; 1.Standartların belirlenmesi, 2. Gerçekleşen durumun ölçülmesi, 3. Standartlarla gerçekleşen durumun karşılaştırılması, 4. Düzeltici tedbirlerin alınması.<sup>150</sup>

---

<sup>148</sup> HAKSEVER, Cengiz; v.d.; A.g.e., s.,234.

<sup>149</sup> KARABULUT, Muhittin; **Profösyonel Satıcılık ve Yönetimi**, Üniversal Bilim Yayınları:4, Birinci Baskı, İstanbul 1995, s., 178-179.

<sup>150</sup> DİNÇER,Ömer ; FİDAN, Yahya ; A.g.e. s.,157

Hizmetin denetiminde standartların geliştirilmesi genellikle güçtür. Hizmetin çıktısı fiziksel bir unsur değil, performanstır. Hizmetin performansı kişiye göre değiştiğinden her ortamda geçerli hizmet standardı geliştirmek imkansızdır. Çünkü hizmet paketini oluşturan esas ve yan hizmetlerin ayrı ayrı değerlendirilmesi güçtür. Örneğin, bir bankanın müşterisi, bankada mevduat hesabı açtırdığında başka hizmetleri de beraberinde elde eder. (Paranın güvenliği, kayıtların tutulması, otomatik fatura ödeme). Bankacılık sistemi faaliyetlerinde standartlar getirilse de bireysel bankacılık sistemi ile müşteriye özel hizmetler yerine getirilebilmektedir. Dolayısıyla hizmetin çıktısı çeşitlenerek arttığında performansı aşağıdaki formülle tespit edilmektedir.

$$\text{Hizmetin Verimliliği} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Toplam Emek Saati}}$$

Hizmet üretiminde emek girdisi, çıktının üretiminde bütün kişilerin çalıştıkları saatlerin toplamıdır. Hizmetlerde emek girdisini ölçmek nispeten mümkün olmasına rağmen çıktının ölçümü çok güçtür. Sonuç olarak neyi, nasıl ölçümleyeceğimiz güç bir konudur. Örneğin bir hastanede çıktı, tedavi edilen hasta sayısı olabilir, ancak bunu değerlendirmek kolay değildir (Müşteri memnuniyetini tespit etmek güçtür). Çünkü bazı hastane faaliyetleri hastaları sağlıklı tutmayı amaçlamıştır, bazıları problemleri tespit etmeyi amaçlamıştır (X ışını, intörnlerin eğitimi, test, laboratuvar). Ayrıca hastanelerde hemşirelerin aktiviteleri de vardır.

Hizmetin denetimi müşterinin denetimini de içerir. Çünkü müşteri çoğu hizmetin yaratımında ve dağıtımında vardır. Hizmetin üretiminde müşteri en az üç aşamada vardır. Birincisi, müşteri hizmetin dağıtımına emeğini arz eder. Bu nedenle hizmet organizasyonlarında hizmetin çıktısında müşteri katılımını ayırmak zor olabilir. İkincisi hizmetin çıktısı hizmet edilen müşteri sayısına bağlanabilir. Örneğin havayolu şirketinin çıktısı, yolcuların sayısı ile kat ettikleri yola göre ölçülür. Bu arada boş koltuklar olabilir. Üçüncüsü hizmetlerde talep tek tip değildir ve önceden tahmin etmek zordur. Ama hizmet organizasyonlarında olması gereken, tesis ve personelin bulundurulması zorunluluğudur. Hizmet çıktılarının standart olmayan

yapısı ve hizmetin dokunulmaz oluşu kalitenin ölçümünü güçleştirmektedir. Örneğin avukatlar tarafından sağlanan yasal hizmetler genellikle, özel durumlarda harcadıkları saatlere göre ölçülür. Ancak, bu hizmetin çıktısı, kazanılan dava, dava için harcanılan saatlerden ziyade avukatın bilgi ve becerisine de bağlıdır.<sup>151</sup>

Her müşteri tek, özel ve diğerlerinden farklıdır. Hizmet işletmelerinin önemi burada kendini göstermektedir. Bugün hizmet işletmeleri müşterilerine dünyanın en önemli ve ayrıcalıklı kişisi şeklinde davranmak zorundadır.

Bir avukatın müşterisi müvekkilidir. Muhasebecinin müşterisi, vergi mükellefidir. Bir hastanenin veya doktorun müşterisi hasta ve yakınlarıdır. Bankaların müşterileri mudileridir. Bir din adamının müşterisi müminlerdir. Bu kişi ve kurumlar için önemli olan karşılarındaki kişilerin beklentilerini hızlı ve doğru bir şekilde karşılamaktır.<sup>152</sup>

Müşteri memnuniyetini sağlamak her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Çünkü hizmet ilişkisi öncesinde;

- Müşterinin hizmetten beklentileri vardır.
- Müşterinin hizmet sağlayıcılara/çalışanlara karşı bir direnci vardır.
- Müşterilerle, hizmet sağlayıcı/çalışanların farklı kişisel özellikleri karşı karşıya gelir.
- Müşterilerin demografik, coğrafi, kültürel ve ekonomik yapıları hizmet ilişkisine yön verir.

Hizmet ilişkisinin diğer tarafı olan hizmet sağlayıcı ya da çalışan denetimi, ya çalışanın tüm faaliyetleri ve performansına yönelik ya da belli bir konuya dayalı olarak yapılabilir. Hizmet işletmesinin görünen yüzü olduğundan hizmet ilişkisi sırasında hizmet işletmesinin bütün pozitif yönlerini kendinde

---

<sup>151</sup> **HAKSEVER**, Cengiz; v.d.; A.g.e., s.,383-385.

<sup>152</sup> **TASKIN**, Erdoğan; **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, Papatya Yayınları, İstanbul, 2000, s., 260 .

toplamayı başarabilmelidir. Hizmet sağlayıcı/çalışanı müşterinin tutum ve davranışını değerlendirerek hizmet ilişkisi sırasında uygun tutum ve davranış tarzı geliştirebilmelidir.

Hizmet sağlayıcı/çalışanı suçlu olmasa da taraf olduğundan hizmet ilişkisinden memnun olmayan müşteri tarafından suçlu olarak gösterilebilir.

Başarılı hizmet ilişkilerinden;

- Müşteri beklentilerinin karşılanması, iş ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi.
- Doğru hizmetin doğru zamanda doğru müşteriye verilmesi
- Sıfır hata –sıfır şikayet.(Hatayı düzeltmek en pahalı çözüm tarzıdır.

Önemli olan hatayı önlemektir. Mc Donald's oyuncak hediyeli çocuk mönüleri ile pazarlama stratejisi başlatmış ve bunu reklam kampanyaları ile desteklemişti. Çalışan bir anne hafta sonu çocuklarını Mc Donald's a götürmüş, iki çocuk mönüsü sipariş etmiş, siparişin bir tanesine oyuncak konularak garson tarafından getirilmiş. Garson ellerinde oyuncak kalmadığını belirterek özür dilenmiş. Ancak bu durumu kurtarmamış iki çocuk oyuncak paylaşılamamış. Mutlu başlayan hafta sonu hüznle bitmiş. Anne bu durumun telafisi için restoran müdürüyle görüşmüş. Çevre restoranlardan aratılmış fakat sonuç alınamamış. Anne bir şikayet yazarak, şikayet kutusuna atmış, Aradan bir süre geçtikten sonra kapıları bir postacı tarafından çalınmış. Postacının kucağında çocuğun adına gönderilmiş bir büyük paket. Oyuncak dolu bu paketle Mc Donald's tarafından çocuktan özür dileyen ve 12 yıllık bedava yemek daveti ile ilgili bir mektup gönderilmişti.(hatasını pahalı ödeyen Mc Donald's 12 yıl boyunca yemek daveti ile sürekli müşteri bağlantısı yapmıştır).

- Müşterilerde tatmin duygusunda süreklilik yaratması
- Hizmet ilişkisinde sürekliliğin sağlanması.
- Müşteri feedback'ın hizmet ilişkisinin zorunlu kuralı olarak ortaya koyması
- Hizmet çalışanlarına göre değişen hizmet kalitesini standartlaştıra bilmek için çalışanların eğitimine önem vermek beklenir.

Hizmet sürecinin denetiminde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

- Hizmet ilişkisi öncesi ön hazırlığın yapılmasına, ( fiziki ve çevresel düzenleme )
- Etkin bir haberleşme seviyesinin kurulmasına
- Zamanın önemi ve yönetimi,
- Müşteri, iş arkadaşları ve üstlerle ilişki ve yaklaşım kalitesi,
- Hizmet ilişkisini meydana getiren hizmet hakkında tam ve yet bilgiye sahip olunması hizmet eğitiminin sürekliliği,
- Rekabete dayalı sorulara getirilen çözüm yöntemlerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi,
- Hizmette markalaşmaya gidilmesi
- Hedef müşteri kitlesinin ve beklentilerinin doğru belirlenmesi.
- Çalışanların motivasyon seviyelerinin belirlenmesi
- Yedek hizmet çalışanlarının yetiştirilmesi ve değerlendirilmesi.

Drucker, çoğu hizmetlerde verimliliği geliştirmeye yönelik yöneticilere yardımcı olacak öneriler sunmakta ve verimliliği yükseltmeye makro yaklaşımlar ele almaktadır. Drucker 'a göre, imalat ve hizmet arasındaki en önemli fark üretimde emeğe yardımcı olabilen teknoloji ve sermayedir. Çünkü sermaye işin en iyi organizasyonu, verimli iş metotları, yönetim çalışan arasındaki en iyi ilişki, eğitim, takım çalışması ve personeli güçlendirme hizmet organizasyonu gibi üretim verimliliği yükseltmeye alınabilir yalnızca birkaç adım. Drucker imalat ve hizmetler arasındaki en önemli farkın üretimde emeğe yardımcı olabilen teknoloji ve sermayedir ki çünkü sermaye ve emek üretim faktörleridir ve diğerlerinin yerine de kullanılabilir. Bununla birlikte hizmette ve bilgi işlerinde, üretimin araçlarıdır ve emeğin yerinde olabilir yada olmayabilir. Hizmetlerde verimliliği artırmaya yardımcı olarak nasıl kullanılacağı tanımlanmış olmalıdır. Sonuç olarak, sermaye teknoloji yatırımları hizmet işlerinde verimliliği yükseltmeye bağlı değildir. Drucker akıllıca bir çalışma için aşağıdakileri önermektedir.<sup>153</sup>

---

<sup>153</sup> HAKSEVER, Cengiz; v.d.; A.g.e., s.,386.387.

**1. Görevi Tanımlama:** İlk olarak neyi niçin yapıyoruz sorularını sormalıdır. Diğer bir deyişle “Görev ne? Neyi başarmaya çalışmalıyız? Neden bütün bunları yapmalıyız?. Sadeleşmiş olan bu sorularla negatif etkilerden elimine edilmiş, diğer görevler birleştirilmiş bir müşteri memnuniyeti elde edebiliriz. Bu sorularla geçmiş bir bağlantı kurabiliriz.

**2. Göreve Konsantre Olma:** Çoğu hizmetlerde çalışanlar genellikle çok farklı görevlere performans göstermeleri gerekmektedir, bazıları esas görevleri ile alakalı olmayabilir. En güzel örnek hemşirelerden verilebilir. Çoğu hastanelerde hemşirelerin sekreterlik görevi yapmalarına ihtiyaç vardır. Örneğin, yaşlılık devlet sigortası, sigorta, mutemediye hastaya karşı büyük hataları önlemek için evrak tamamlama (doldurma).Bu görevler hemşireler için verimsizdir ve hastalarla ilgilenmeleri gerekirken çok zamanlarını alır. Evrak düzenlemek için sekreterler daha faydalı olabilir ve hemşireler hastalara konsantre olur. Böyle basit bir adımla hemşirelerin verimliliği yükseltilebilir. Bu çoğu hizmet sağlayıcılar için yaygın bir problemdir.

**3. Performansı Tanımlama:** Performans tarifesi her hizmette farklıdır ve aynı verimli gelişme çabasını pozitif olarak cevaplamasını bütün hizmetlerden bekleyemeyiz. Bazı hizmetlerde performans miktardan ziyade çıktının kalitesine bağlıdır.

**4. Çalışanlarla Ortaklık:** Frederick Taylor bilimsel yönetim geliştirmeden önce ve hatta sonra ortalama işçiler çok az eğitim ve öğretime sahipti. Yöneticiler çalışanlara ne yapacaklarını söyler ve gizlice onları kontrol ederdi. Bugünün çalışanları özellikle endüstrileşmiş ülkelerde daha iyi eğitilmiş ve medya tarafından bilgilendirilmiştir. Çoğu organizasyon ve yöneticiler gelişen kalitenin artan verimliliklerin çok değerli bir kaynak oluşturacağını keşfetmişlerdir.

Takım çalışması, çalışanlarla ortaklık, ve personeli güçlendirme çalışanları mutlu ve memnun etme gibi bu değerli kaynağın kullanımını amaçlanmıştır. Amaç

kaliteyi gerçekleştirmek, müşteriye memnun etmek ve çalışanlarla yöneticilerin sorumluluklarını verimli hale getirmek olmalıdır.

5. **Denetim:** Organizasyonun kültürünü bir kısmın öğrenmeye devam edebilir. Teknolojik gelişmenin hızı, yeni ürünlerin tanıtım hızı, ürün hayatının kısalması ve hizmetlerin artan incelikleri (sofistifikasyon) müdürlerin ve çalışanların her ikisi için hayatta kalabilmesi için öğrenmeye devam etmek gereklidir. Öğrenme eğitimi öğrenimi içerir. Bazı hizmet mesleklerinin yapısı bilgi meslekleridir, böylece öğrenmeye devam etme kültürü bu organizasyonların doğasından gelir. Müşteri memnuniyetini yüksek seviyede başaran hizmet organizasyonları etkili bir organizasyondur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HİZMET YÖNETİMİNDE SANAL ÖRGÜT YAPILARI

#### 3.1. Sanal Organizasyonların Oluşum Nedeni, Süreci ve Bu Süreci Hazırlayan Faktörler

Bilginin en önemli faktörü olduğu günümüzde, uzmanlaşmaya, hiyerarşik yapıya, personel yetkisizliğine, kısa vadeli düşünme tekniğine, bireysel iletişime<sup>154</sup>ve komuta –kontrole dayalı geleneksel yönetim anlayışı yerini, enformasyona dayalı değişim ve yaratıcılığa açık yeni yönetim ve organizasyon modellerine bırakmıştır.

Bilgi teknolojilerinde meydana gelen ilerlemeler, geleneksel organizasyonları farklı bir ortama, sanal ortama taşımış, ekonomi ve iş dünyasında yeni iş alanları yeni meslekler ve yeni iş yapma modellerini ortaya çıkarmıştır. Geleneksel organizasyonlarda yeralan bu faaliyet veya yöntemlerin yerine sanal organizasyonlardaki faaliyet/ süreçlerin organize edilmesi veya sanal organizasyonların planlanması için pek çok neden literatüre girmiştir. Ağ üzerinde organizasyonların organize edilmesini sağlayan nedenler aşağıdaki gibidir.<sup>155</sup>

- Esnekliğe olan ihtiyacın artması ve bu ihtiyacı giderecek unsurun, dış ortaklarla işbirliği ile giderilmesi.
- Diğer ortaklarla kaynak paylaşımının verimlilik için ihtiyaç olması.

Esneklik, organizasyonların çevresindeki yoğun değişiklikler nedeniyle bir zorunluluk olmaktadır. Günümüz zaman periyodunu düşündüğümüzde organizasyonların molekülerleştiğini ve esas yetkilerindeki şeye konsantre olduklarını görmekteyiz. Müşteri için katma değer yaratmak, çok farklı bilgi

---

<sup>154</sup>SEMERÇİÖZ, Fatih; KURT, Mustafa; “Şebeke organizasyonlar ve sağlık sektöründe bir uygulama”, <http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mk/-gos.php?nt=204>.

<sup>155</sup> JANSEN, Wendy; STEENBAKKERS, Wilchard; JAGERS, Hans;“ Electronic Commerce And Virtual Organization “, Sayı:1, No:1, ( Special Issue) , 2. International VONET- Workshop Zurich, September, 1999.



türlerinin kombinasyonu ve giderek karmaşıkleşan değır süreçlerinden oluşmaktadır. Organizasyonlar ayrı ayrı yeterli ölçęęe sahip değildir. İşbirliğine bağımlıdır. Bir organizasyon grubunda her birinin diğının esas yeteneğine, belirli bazı mal ve hizmetlerin üretimine ihtiyacı vardır. Bu birliktelik sanal organizasyonu oluşturur. Yenilik için çeşitli partnerler tarafından tutulan esas yeteneğin paylaşımı ve bilginin kombinasyonu sonucunda ortaya çıkan yenilikler, birlikte çalışmak için en önemli neden gibi görünmektedir.

İşbirliği, çevrenin taleplerine tepki gösterebilmek için giderek önemli hale gelmektedir. Gruplar kaynaklarını paylaştıklarında, deneyim ve ölçek avantajını kullanabildiklerinde verimlilik artacak ve rakiplerin etkilenmesi azalacaktır. Finansal riski yayarak ve riski azaltarak, birlikte faaliyetlerini yerine getireceklerdir.

Dünya ekonomisinin bilgi çağına girmesi ile birlikte günlük yaşama ilişkin daha önce dikkate alınmayan, yeni ekonominin özelliklerini oluşturan veriler işletmelerin vazgeçemedikleri değırler haline dönüşmüştür. Sanal organizasyonların oluşum sürecini meydana getiren yeni ekonominin özellikleri Tapscott tarafından şu şekilde sıralanmaktadır:<sup>156</sup>

- **Bilginin Temel Üretim Kaynağı Olması:** Bilişim teknolojileri bir ekonominin bilgi tabanlı olmasını sağlamaktadır. Bilgi ekonomisinde bilginin üretilmesi hem bilgi işçilerine hem de bilgi tüketicilerine aittir. Bilgi ekonomisinde işletmelerin en önemli kaynakları klasik üretim faktörleri değil, beyin gücüdür.

- **Dijitalleşme:** Yeni ekonomide bilgiler, tümüyle 1 ve 0 dan oluşan formlarına iletilmektedir. Günümüzde her türlü bilgi, ses, yazı, görüntü, hareketli obje veya türleri şeklinde bilgisayarlar tarafından iletilmektedir. Dolayısıyla büyük miktarda bilgi, son derece hızlı, ucuz ve güvenilir bir şekilde alıcılarına ulaşmaktadır.

---

<sup>156</sup> KARALAR, Rıdvan; ERSOY, Nezihe Figen; “ Yeni Ekonomide Pazarlamanın Değişen Rolü”, [http:// www.bilgiyönetimi.org/pages/mkl.gos.php?nt=231](http://www.bilgiyönetimi.org/pages/mkl.gos.php?nt=231)

- **Sanallık:** Bilginin analogtan dijitale dönüşmesi, fiziki farklılıkların sanal hale gelmesini sağlamaktadır. Sanallaşma, ekonominin yapısını, kurumların türlerini ve aralarındaki ilişkileri değiştirmektedir.

- **Molekülerleşme:** Eski büyük işletme yapıları ayrılmakta; dinamik birey ve kurumların oluşturduğu ekonomik faaliyet tabanlı gruplar halinde yeniden oluşmaktadır. Yeni işletmeler moleküler yapıdadır ve birey tabanlı kurulmuşlardır.

- **İletişim Ağlarına Dayanma:** Yeni ekonomi iletişim ağlarıyla bütünleşen bir ekonomidir. Analog hatlar yerine dijital iletişim ağlarının oluşması ve klasik ana bilgisayar sisteminden web tabanlı sisteme doğru gerçekleşen kayma, işletme yaşamında önemli değişikliklere yol açmıştır.

- **Aracıların Azalması:** Üretici ile müşteri arasındaki aracılar, dijital iletişim ağları nedeniyle ortadan kalkmaktadır. Aracı işletmelerin sürekliliği, bu işletmelerin değer üretmedeki başarısına bağlıdır.

- **İletişim Sektörü:** Tüm sektörlerin etkinliğinin artmasını mümkün hale getiren bilgisayar teknolojileri ve iletişim imkânlarının bütünleşmesi ile oluşan sektördür.

- **Yenilik:** Yeni ekonominin önemli kurallarından biri, planlı bir biçimde ürün eskitmedir. Bir başka deyişle ürünün işletmenin kendisi tarafından modasının geçirilmesidir. Yenilik yapma, günümüz rekabetinde başarılı olmanın belki de en önemli faktörüdür.

- **Üretici ve Tüketici Bütünleşmesi:** Kitleli üretimin yerini büyük ölçüde müşteri isteklerine göre üretimin almasıyla birlikte, üreticiler ve bireysel tüketicilerin zevk ve gereksinimlerine göre özel mal ve hizmetler oluşturmak zorunda kalmışlardır. Yeni bilişim teknolojileri müşterilerin üreticiler ile daha fazla etkileşim içinde olmalarına olanak sağlamaktadır.

- **Hız:** Dijital veriler üzerine kurulmuş bir ekonomide işletme başarısı ve ekonomik faaliyetler açısından hız, anahtar bir değişkendir. Ürün yaşam eğrisi giderek kısalmaktadır. Elektronik veri değişimi (EDI), işletmenin dış çevresiyle eş zamanlı bilgi alışverişinde bulunmasını sağlayan güçlü bir sistemdir. Günümüzde web tabanlı etkileşimli ortamlar EDI'nı yerini almaktadır.

- **Küreselleşme:** İki kutuplu dünyanın ayrışmasından sonra ekonomik duvarların önemli ölçüde ortadan kalktığı, dinamik yeni ve değişken küresel bir çevre ortaya çıkmıştır. Bu durum yeni ekonominin yükselişi ile ilgilidir. Artık tek dünya ekonomisinden söz edilmektedir.

- **Toplumsal Sorunlarda Farklılaşma:** Yeni bir ekonominin eşiğinde güç, güvenlik, eşitlik, kalite, iş yaşamı kalitesi ve demokratik yaşamın geleceği gibi sorunları da beraberinde getiren yeni bir politik ekonominin başladığı da görülmektedir. Çalışma yaşamındaki bilgi işçilerinin gerektiği şekilde yönetilmemeleri veya gereken bilgi yetenek ya da motivasyona sahip olmayan insanların yaşam standartlarındaki azalmalar önemli sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır.

### 3.1.1. Değişim

Sözlük anlamı ile bir niceliğin eski özelliklerini yitirerek yeni bir şekle bürünmesidir. Değişim rüzgârı insanları olduğu kadar organizasyonları da kendi döngüsü içine almıştır.

Organizasyonları değişime zorlayan etmenler:<sup>157</sup>

- Küreselleşme ve rekabet,
- Bilgi, telekomünikasyon, üretim ve malzeme teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler,
- Yeni oluşan pazarlar dolayısıyla pazar kapma yarışı,

---

<sup>157</sup> SALT, Ahmet; "Sanal Organizasyonlar", [http:// www. Ytukvk.org.tr/arsiv/eltic1.htm](http://www.Ytukvk.org.tr/arsiv/eltic1.htm).

- Müşterilerin bilinçlenmesi ve beklentilerinin değişmesi,
- Çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri.Yıllardan beri süre gelen bu istek, insan kaynaklarının bilgi ve becerilerinin, yaratıcı, yenilikçi , verimli ve kaliteli bir üretim ve hizmet süreci yaratmasındaki rolünün daha iyi anlaşılması ile gerçekleşmeye başlamıştır.
- Sosyalizmin sonu ve piyasa ekonomisine giren ülkelerdeki Pazar potansiyelleri,
- Uluslararası ve bölgesel entegrasyonlar,
- Değişen demografik yapı.

Organizasyonların değişime ayak uydurmalarındaki yeniden yapılanmaları ya da yeniden düzenlemeleri yeterli değildir. Önemli olan organizasyonun diğerlerinden farklı düşünülmesidir.

### 3.1.2. Küreselleşme

İletişim teknolojisinde meydana gelen gelişmelerle çok sayıda insan ve araç birbirleri ile bağlantı içine girmekte farkında olmadan kendinden çok uzak mesafelerden hayatını değiştirmekte olan küresel ağlara yönelmektedir.

“Küreselleşme, özünde mali piyasaların ve ileri teknolojinin yönlendirdiği ülkelerin farklı birikim ve etkinlikleriyle yeni dengeler aradıkları ekonomik bir süreçtir.”<sup>158</sup> DPT ‘nin hazırlamış olduğu rapora göre ise küreselleşme, “ülkeler arasındaki ekonomik, politik, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve ideolojik ayrımlara dayalı kutupların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin daha yoğunlaşması gibi farklı görünen ancak birbirleri ile bağlantılı olguları içerdiği, bir anlamda maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılması “ olarak tanımlanmıştır.<sup>159</sup>

---

<sup>158</sup> ÖĞÜT, Adem; SEVİNÇ, İsmail ; “ Küreselleşme ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke ve Sanal Organizasyon Yapıları ve Elektronik Ticaret”, [http:// www. Bilgiyönetimi.org](http://www.Bilgiyönetimi.org).

<sup>159</sup>SALT, Ahmet; A.g.m.

Küreselleşme sürecinde sosyal, siyasal, ekonomik, yönetsel ve örgütsel faaliyetlerde transformasyonlar yaşanmaktadır. Bu süreci doğuran eğilimler sanayi toplumundan bilgi toplumuna, işgücü ağırlıklı teknolojiden yüksek teknolojiye, merkezi yönetimden yerel yönetime, temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye, sıfır hiyerarşik şebeke ve sanal organizasyonlara geçişten oluşmaktadır.

Küreselleşme sürecinde işletmelerin en önemli üretim faktörü bilgidir. Bilgi, madde ve enerjinin önüne geçerek işletmelere insan kaynakları ve örgüt yapısında esneklik sağlamıştır. Geleneksel işletmecilik anlayışında bilgi ve herkesten saklanan gizliliğine önem verilen ekonomik bir unsur iken, yeni ekonomik düzen, bilginin paylaşılması esasına dayanmaktadır. Bu dönemde işletmelerde bilgi işçisinin önemi artmış, yöneticilerin gündemi değişmiştir.

İşletmelerin iş yapma biçim ve modellerini değiştiren, yeni işletme kültürlerinin oluşmasını sağlayan, iletişim teknolojisinin oluşturduğu ağlardır. Bu ağlar üzerine farklı üst yapılar oluşturulabilir.

### **3.1.3. Rekabet Niteliğinin Değişmesi**

Hızla değişen serbest pazar ekonomilerinde anahtar öge rekabettir. Rekabetin amacı, maliyetleri düşük tutarak fiyatları düşürmek, kaliteyi yüksek tutarak tüketiciye yarar sağlamak, böylece kaynakları verimli kullanarak girişimciliği teşvik etmektir. Ancak böyle bir rekabet anlayışında sadece ekonominin ve tüketicinin yararı gözetilmektedir. Üreticiye kısmi bir yarar sağlamakta, daha verimli ve üretken olmaya teşvik etmektedir. Ancak üreticiye fazla âr bırakmaz, ayakta kalabilmesi sağlar.

Rekabetüstü olmak ise, sunulan mal ve hizmetteki farklılığı sağlayan değişikliklerden öte yaratılan değer benzersizliği ile alâkalıdır. Rekabetüstü olmak doğru bilgiye sahip olmakla mümkündür. Bilgi, değişik fikirlerin içinde gizlidir. Böyle fikirlerin insan yaratıcılığıyla üretilmesi gerekir.<sup>160</sup>

---

<sup>160</sup> DE BONO, Edward; **Rekabetüstü**, Çev: Oya Özel, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996, s.,85-97.

Gelecek uğruna başarılı bir rekabet yürütebilmek için, üst düzey yöneticilerin, en başta gelecek için rekabetin bu gün için rekabetten ne kadar farklı olduğunu anlamaları gerekir.<sup>161</sup>

### **3.1.4. Teknoloji Alanında Ortaya Çıkan Gelişmelerin İş Dünyasında Meydana Getirdiği Yenilikler**

Bilgi teknolojilerinde yaşanan ya da bir başka deyişle bilgisayar teknolojisinde yaşanan gelişmelerle birlikte; radyo ve televizyon teknolojilerindeki gelişmeler, bilginin toplanması, işlenmesi ve dağıtılmasında; tüm üretim biçimlerini, ilişkilerini ve bunlara ek maliyetlerdeki düşüş ve labratuvarda bulunan araçların sıradan evlere girmesi, günlük yaşantımızı sürdürme tarzlarımızı değiştirecek bir ortam yaratmıştır. Böyle bir ortamda enformasyona dayalı dijital bir ekonomi, farklı bir işletme yapısı ve yeni teknolojik eğilimler gündeme gelmiştir.<sup>162</sup>

Ekonominin dijital yapıya dönüşmesiyle birlikte dijital iş tasarımları ortaya çıkmıştır. Dijital iş tasarımı, işin kritik unsurları ile dijital teknolojinin biraraya getirilmesi ile ortaya çıkan tasarım biçimidir. Dijital iş tasarımında mükemmel bir web sitesi, kablolu işgücü ya da bir yazılımın olması zorunlu değildir. Dijital iş tasarımının üç temel faydası vardır:<sup>163</sup>

1. Müşteri ile üstün kaliteli iletişim kurmayı sağlar. Firma ile müşterisi arasındaki aracılar aradan çıkarılarak, telefon tabanlı satış sistemiyle yakınlaşma sağlanır. Dolayısıyla, iletişimle zaman ve dağıtım maliyetlerinden tasarruf sağlanmaktadır.

2. Tahmin edilen talebi değil, gerçek talebi karşılayabilme becerisi kazandırır. Müşteri ile doğrudan temasta bulunduğu için müşterinin ne istediği

---

<sup>161</sup> HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K., *Geleceği Kazanmak*, Çev: Zülfü Dicleli, İnkılâp Kitabevi, 1996, s.,41.

<sup>162</sup> SALT, Ahmet; A.g.m.

<sup>163</sup> PARLAR, Ahu; “ Dijitalleşme Taktikleri”, *Capital\_ Dijital* , Yıl:1, Sayı:1, Mayıs,2001, s.,8.

doğrudan elde edilebilir. Tedarikçilerle dijital ağ içinde bulunulması ile müşterinin tam istediği şeyin siparişini alıp, istedikleri zamanda teslim etmek mümkündür.

**3. Verimlilik artışına neden olur.** Firma ile son kullanıcı arasında aracılardan çıkarılması ile envanter yerine bilginin kullanılması ile işler hızlandırılır, verimlilikte %10 dan %40 a kadar artış sağlayabilir.

Kısacası, dijital iş tasarımları ile firma üretmeden önce müşterinin ne istediğini bilir ve envanter ihtiyacı ortadan kalkar ve dijital tedarik ağlarıyla hızları artar.

### **3.1.5. İşletme Yönetimi Anlayışında Meydana Gelen Gelişmeler**

Küreselleşme sürecinde ortaya çıkan şirket birleşmeleri ile farklı kültürler bir organizasyonda biraraya gelmişlerdir. Bu farklı kültürlerin uyumlaştırılması ve yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Komuta ve kontrole dayalı yönetim anlayışı yerini enformasyona dayalı organizasyona bırakmıştır. Artan öğrenme oranı, bilgi aktiflerinin verimlilik performansı, müşterilerin bireysel gereksinimlerine uygun ürünlerin sunumu, sanal örgütlenmeye ilişkin stratejiler, günümüz işletmelerinin ana bileşeni olmuştur.<sup>164</sup>

İşletmeler yeni varlıklarını dizayn ederken ortak ilkeler etrafında birbirlerine yaklaşacaklardır. Bilgi kaldırıcı için organizasyon tasarımının katı kuralları söz konusu değildir. Her şirket bilginin performansını sağlayarak entelektüel aktiflerinin geri dönüş oranının artırmada özgün organizasyon dizaynları geliştirebilir.

İşletmelerin çevresel değişikliklere daha hızlı tepki göstermesine yönelik baskılar ve fırsatların hızla değişmesi, gerekli bilgilerin farklı hiyerarşik basamaklara

---

<sup>164</sup> **YILMAZ**, Hüseyin;“ İşletmelerde İnternet Organizasyon İlişkisi ve Sanal Örgütlenmeye Yönelik Model Önerisi”, **TSE Standart Dergisi**, Kasım, 1999, s.4, [http:// www.ceterisparibus.net/arsiv/h-yilmaz6.doc](http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h-yilmaz6.doc)

ulaşması için gerekli olan zamanı sınırlandırmaktadır. Bu nedenle işletme örgüt yapıları hiyerarşik basamakları ortadan kaldırarak yalınlaşmaya gitmektedir.<sup>165</sup>

Pazarların uluslararası hale gelmesi, müşterilerin daha fazla özellikli ürünleri tercih etmeleri, işletmeleri müşteri merkezli hale getirmiştir. İşletmelerin daha fazla çeşit ürün geliştirmeye çalışmaları örgüt şemalarının karmaşıklaşmasına neden olmuştur. İşletmeler hızla değişen Pazar koşullarına uyum sağlamak amacıyla esnekliklerini artırmayı hedeflemektedirler. Bu esnekliği işletmeler, önce küçülme “downsizing” ardından dış kayrak kullanımı “outsourcing” yoluyla bilişim teknolojileri ile birlikte sanal örgütler haline gelerek sağlamaktadırlar.<sup>166</sup>

### 3.2. Sanal Organizasyon Kavramı ve Tanımı

1950’lerde bilgisayarlarda, olmadığı halde varmış gibi kullanılan sanal bellek kavramı ile gündeme gelen sanal kavramı, fiilen mevcut olmayan ama varmış gibi görülen ve hissedilen anlamlarına gelir.<sup>167</sup> Sherman ve Judkin’in görüşlerine göre, gerçeği diğerlerinden ayırt edemeyen duyuda gerçekle ve gerçek olmayanı aynı anda gösteren illistyonistin hareketine çok benzer. Romanyshyn, sanal gerçekliği bilgi teknolojisinin özü olarak düşle belirti karışımı gibi tanımlamaktadır. Bu çağrışım anlamlılık ve yaratıcılığın her ikisine işaret etmektedir. Bilgi teknolojisindeki en son gelişmeler hayalin ortaya çıkmasını mümkün hale getirmiştir.<sup>168</sup>Pratik zekayı yerleştirmeye ve hatta artırmaya meyilli bilgi teknolojilerindeki en son gelişmeler, hayallerin gerçekleşmesini mümkün hale getirmiştir.

Sanal gerçeklik hemen hemen bütün sektörlerde köklü değişimlere yol açacak teknolojidir. Sanal gerçeklik herhangi bir şeyi modelleştirme ve simule etme

---

<sup>165</sup> TUTAR, Hasan; A.g.e, s.,134.

<sup>166</sup> ONAT, Ferah; “ Bilişim Teknolojileriyle Değişen İş Ortamında Ortaya Çıkan Yeni Bir Meslek: Sanal Sekreterlik- Sanal Asistanlık”.

<sup>167</sup> TUTAR, Hasan;A.g.e., s.,125.

<sup>168</sup> SOTTO, Richard; “ The Virtual Organization”, Accounting Management and Information Technologies, No: 7, Sayı:1



yeteneği ile ilgilidir. Sanal gerçeklik güçlü bir algılama aracıdır. <sup>169</sup>Tıp öğrencileri sanal gerçeklikle ameliyat deneyimleri kazanabilmektedir. Bu ve bunun gibi entelektüel aktifler ve bilginin önemini kavrayan işletmeler sanal organizasyon mantığını benimsemektedirler.

Sanal organizasyonlar, bağımsız şirketlerin, üreticilerin, müşterilerin ve rakiplerin geçici ağlarla, becerilerini, maliyetlerini paylaşmak ve bir diğer pazara girmek için bilişim teknolojileri ile birbirlerine bağlanmasıdır. Bu organizasyonu oluşturan şirketler fırsatları değerlendirmek amacıyla hızla biraraya gelirler. Bunlar arasında zaman ve yer koordinasyonunun sağlanması ve istikrarlı örgüt biçiminin oluşturulması ancak bilişim teknolojileri ile sağlanır. <sup>170</sup>Sanal organizasyonda baskın yaklaşım, farklı bir yapı gibi değil her organizasyona uygulanabilir (fonksiyonel, bölümsel, matriks) sanal yapı anlaşılmaktadır. Bu düşüncede sanal özellik mantıki organize olmayı tanımlamak da kullanılmaktadır. Örgütsel birimler arasındaki zaman, coğrafi sınırlarda bilgi girişi sınırlı olduğunda iletişim ve bilgi teknolojileri oldukça yararlıdır. <sup>171</sup>

Literatürde organizasyon teorilerinde çeşitli organizasyon türleri ve ideal türlerin olası benzerlikleri sık sık tartışılmaktadır. İdeal bir organizasyon türünü oluşturmak için bütün özellikler nadiren biraraya getirilebilir. Bu konu sanal organizasyonlar içinde doğrudur. Bir organizasyon az veya çok sanal gibi görünen özelliklere sahip olabilir. <sup>172</sup>

---

<sup>169</sup> **YILMAZ** Hüseyin; “İşletmelerde inter, s.,5

<sup>170</sup> **KLÜBER**, Roland; **ALT**, Rainer; **ÖSTERLE**, Hubert; “ Emerging Electronic Services For Virtual Organizations- Concepts and Framework”, **Virtual Organization Net**, Sayı:1, No:1, <http://www.virtual-organization.net>.

<sup>171</sup> **STEİL**, Andrea V.; **BARCİA**, Ricardo M. ; **PACHECO**,Roberto C.S.; “ An Approach To Learning in Virtual Organization” , **Virtual Organization Net**, Sayı:1, No:1, <http://www.virtual-organization.net>.

<sup>172</sup> **JANSEN**, Wendy; v. d.; A.g.m., s.,55.

**Tablo 3.1 Sanal Organizasyonların Genel Özellikleri**

**Sanal Organizasyonlar:**

- Sınırları aşma
- Esas yetenekleri tamamlayan/ kaynakları biraraya getirme
- Bilgiyi paylaşma
- Coğrafyaya dağılma
- Değişken ortaklar olma
- Ortakların Eşitliğinin olması
- Elektronik iletişim

Kaynak: **JANSEN**, Wendy; v.d; A.g.m, s.56.

Sanal organizasyonda, sanal kelimesinin gerçek anlamı sanal organizasyonun iki türü ile ortaya çıkabilir. Sanal organizasyonun bir anlamı, müşterilerin sanki mevcut organizasyonun müşterisi olmayı düşündükleri durumdur. Gerçekte bu organizasyonu ağ oluşturmaktadır. Bu da az veya çok sürekli işbirliği özelliğine sahip sanal organizasyonu gerektirmektedir. Palmer ve Speir bu türü sanal organizasyon olarak tanımlamaktadır. Organizasyonda bir ortak vardır ki, esas ortaktır. İşbirliği için kuralları koyar. Bu tür organizasyonun en iyi bilinen örneği, Dell Company ve Amazon.com dur. Diğer anlamı, potansiyel mevcut anlamına gelir. Bunlar dinamik ağlardır. Müşteri bir beklenti ya da problemle geldiğinde harekete birlikte başlarlar. Buradaki ilişki geçici işbirliğinden ve paylaşılan liderlikten oluşmaktadır. Bu organizasyon türü sürekli olarak kendisini şekillendirir, dinamik ve gelişen yapıdadır. Literatürdeki bu tanımların hemen hepsi ikinci anlamdaki sanal organizasyonun gerçekleşmesi mümkün olduğunu göstermektedir.<sup>173</sup>

<sup>173</sup>JANSEN, Wendy; v. d.; A.g.m., s.,56.

**Tablo 3.2. Sanal Organizasyonların İki Türünün Farklı Özellikleri**

	<b>SÜREKLİ S.O.</b>	<b>DEĞİŞKEN S.O.</b>
<b>Sürekli İşbirliği</b>	Sürekli	Geçici
<b>Sınırlar</b>	Açıkça Tanımlanmış	Belirsiz
<b>Fırsatçılığa Dayalı</b>	Hayır	Evet
<b>ICT Dayalı</b>	Mümkün	Mümkün
<b>Esas Olarak</b>	Belirli	Hayır

Kaynak: JANSEN, Wendy; v. d.; A.g.m., s.,57.

Sanal organizasyonu oluşturan işletmeler mal ve hizmetlerini pazara sunarken aşağıdaki şekilde yer alan vektörleri ve aşamaları kriter olarak benimsemelidir. Venkatraman ve Henerson'un oluşturduğu modele göre işletme yönetimleri sahip oldukları fiziksel aktif yoğunluklarını azaltarak, entelektüel aktiflerini etkin biçimde yönetmenin aşamalarını göstermektedir.<sup>174</sup>

**Tablo 3.3. Sanal Organizasyon: Üç Vektör, Üç Aşama**

<b>VEKTÖRLER VE ÖZELLİKLERİ</b>	<b>1. AŞAMA</b>	<b>2. AŞAMA</b>	<b>3. AŞAMA</b>
Vektör 1 Müşteri Etkileri (Sanal Karşılama)	Mal ve Hizmetlerin Sanal Deneyimi	Dinamik Kostimizasyon	Müşteri Toplulukları
Vektör 2 Aktif Konfigürasyon (Sanal Kaynak Kullanımı)	Kaynak Kullanım Modülleri	Karşılıklı Dayanışma Süreci	Kaynak Koalisyonu
Vektör 3 Bilgi Kaldırıcı	İş Birimi Uzmanlığı	Karşılıklı Dayanışma Süreci	Profesyonel Uzman Topluluğu
Özellik 1. Hedef Konum	Görev Birimleri	Organizasyon	Organizasyon Arası
Özellik 2. Performans Hedefleri	İşlem Verimliliğini Geliştirmek (ROI)	Ekonomik Katma Değer Artırma (EVA)	Yenilik ve Büyümeyi Sürdürmek

Kaynak: STEİL, Andrea V.; v.d.; A.g.m., s.,74.

<sup>174</sup> STEİL, Andrea V.; v.d.; A.g.m., s.,74.

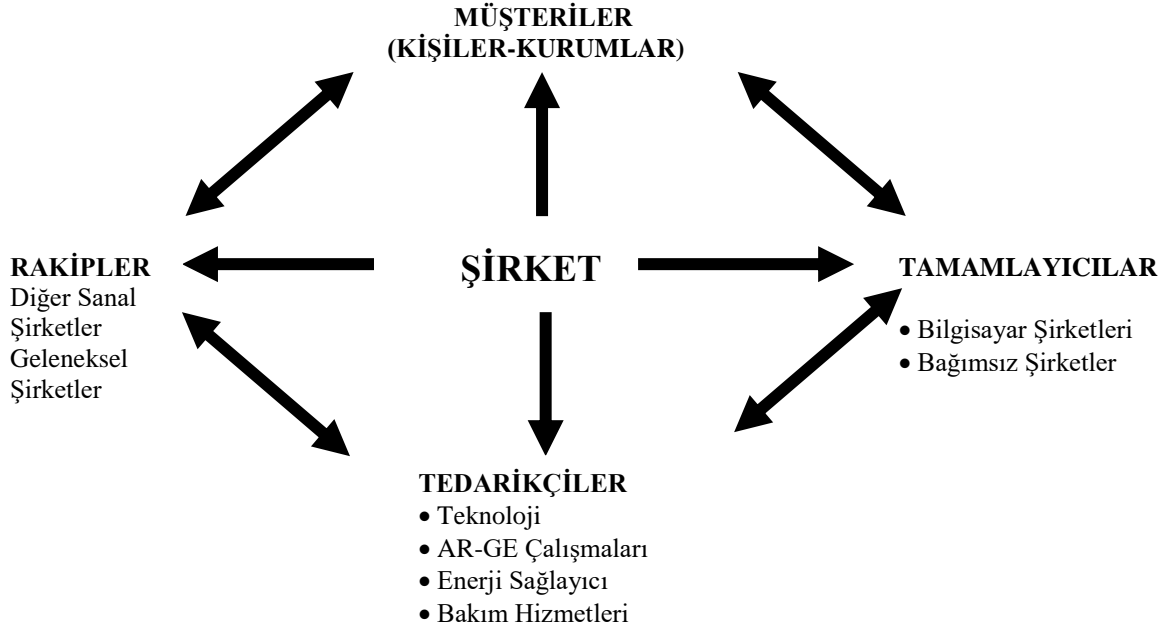
Birbirine bağılı üç vektör yeni işletme modelini tanımlamaktadır. Verkatraman ve Henderson'a göre müşteri etkileşimi (sanal karşılaşma) firma ile müşteri arasında etkileşim sağlayarak yeni fırsatlar potansiyeline sahip olmaktır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin artarak yayılması (başta internet) müşterinin mal ve hizmet deneyimlerini hayalinde canlandırmasına izin vermektedir. Aktif konfigürasyon vektörü (sanal kaynak), geleneksel dikey birleşme modelinden uzak sanal ağlarla birleşmiş ortaklık organizasyonunu temsil etmektedir. Üçüncü vektör, bilgi kaldırıcı (sanal uzmanlık) örgütsel sınırlar içinde ve ötesinde uzman topluluklarının gelişimi bilgiden ayrı içine yerleşmiştir. Bilgi kaldırıcı vektörü, sanal organizasyonun başarısı için merkezdir. Günümüzde bilgi diğer üretim faktörleri gibi organizasyonlarda yerini almıştır.<sup>175</sup>

Sanal organizasyon düşüncesi sürekli olarak yeni iş süreçlerinin tasarlanması ve uygulanması anlamına gelir. Sanal organizasyonda iş ortakları, kaynaklar ve yetenekler amaca göre sürekli yenilenir. Aynı amaca ulaşmada farklı rollere sahip olabildikleri gibi (Tedarikçiler-müşteriler – rakipler) tamamlayıcı kaynaklarını ve sahip oldukları yeteneklerini biraraya getirebilirler.

---

<sup>175</sup> STEİL, Andrea V.; v.d.; A.g.m., s.,75.

**Şekil 3.1. Sanal Şirketi Oluşturan Oyuncular**

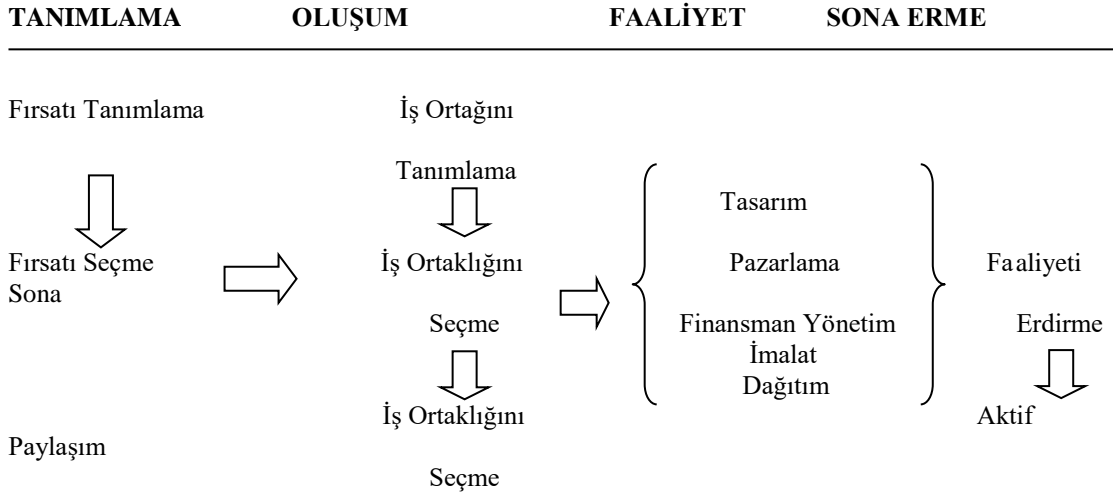


Kaynak: **BRANDENBURGER**, M. Adam; **NALEBUFF**, J. Barry; A.g.e.,s.,35.(Değiştirilerek alınmıştır)

“ Sanal organizasyonlar yaşam süresi boyunca dört farklı aşamadan geçerler. Bu aşamalar; tanımlama, oluşum, faaliyet ve sona ermeden oluşur. Her aşama diğerlerinde farklı ve meydan okumaları ve görevleri kapsar. Sanal organizasyonun yaşam süresi modeli aşağıdaki gibidir.”<sup>176</sup>

<sup>176</sup> **YILMAZ**, Hüseyin; “ Sanal Organizasyonlar ve Stratejik İşbirliği Modeli Olarak Sanal Ağ organizasyonu”, [http://www. Geocities.com/ceterisparibustr/h\\_yilmaz](http://www.Geocities.com/ceterisparibustr/h_yilmaz)

**Tablo 3-4 Sanal Organizasyonun Yaşam Süreci**



Kaynak: **YILMAZ**, Hüseyin; “ Sanal Organizasyonlar ve Stratejik İşbirliği Modeli Olarak Sanal Ağ organizasyonu”, [http://www.geocities.com/ceterisparibustr/h\\_yilmaz](http://www.geocities.com/ceterisparibustr/h_yilmaz)

### 3.3. Sanal Organizasyonların Özellikleri

Herhangi bir coğrafi sınırlamadan etkilenmeksizin yönetsel ve örgütsel faaliyetler için gerekli kaynak ve yetenekleri farklı yasal varlıkla biraraya getiren bu içi boş yapıların özellikleri aşağıda belirtilmiştir.

- Sanal organizasyonlar esnek ve çeviktir. Üyelerini değiştirebilir, muhafaza edebilirler.
- Sanal organizasyonların ömürleri proje bazlı olduğundan kısadır.
- Sanal organizasyonların temeli bilgi ve uzmanlıktır. Bilgi akışındaki kesilmeler sanal organizasyonun başarısını etkileyen önemli bir sorundur.
- Sanal organizasyonların başarısı üyeler arasındaki güven unsuruna bağlıdır.
- Sanal organizasyonlarda örgütsel ünvanlar önemini kaybetmiştir. Ünvan yerine işin niteliğini ifade eden sözcükler vardır.
- Sanal organizasyonlarda sınıflandırmalarda kadrolardan çok görevlere bağlı niteliklere ağırlık verilir.

- Sanal organizasyonlarda işletmeler arasındaki rekabet, esas faaliyette rekabet olmak üzere bir çok alanda işbirliğine yönelmişlerdir.
- Sanal organizasyonu oluşturan işletmeleri birbirine bağlayan altyapıyı , kullandıkları ağlar oluşturmaktadır.
- Sanal organizasyonda uzmanlar dünyanın hangi yerinde yaşarlarsa yaşasınlar bir telefon mesafesindedir.
- Sanal organizasyonu oluşturan işletmeler, bağımsızlıklarını muhafaza ederek, kendi aralarında bir ittifak kurma yoluna giderler
- İşbirliği içine giren işletmeler biraraya gelerek kaynaklarını, yeteneklerini, aletlerini ortak bir amaç için birleştirir, o alanın en iyisini yapmaya çalışırlar.
- Gerektiğinde yeni ittifaklarla büyümeleri ya da küçülmeleri söz konusu olabilir.
- Sanal organizasyonda teknolojik alt yapı zorunluluktur.
- Sanal organizasyonda rekabet bilginin kullanıldığı alanların dışına kaymıştır.
- Sanal organizasyonu oluşturan işletmeler bilgi veri tabanlarını paylaşmakta, maliyet ve zaman tasarrufu sağlamaktadır.
- Sanal organizasyonlarda çözümsüzlük ortadan kalkmış ve hatta ortaya çıkmadan yok edilmeye çalışılmaktadır.
- Sanal organizasyon iletişim üzerine kuruludur.
- Sanal organizasyonlarda riskin tanımı, ileri teknoloji de yaşanan çok hızlı gelişmelerden dolayı çok dikkatli yapılmalıdır.
- Sanal organizasyonda herkesin kazanması hedeflenir.
- Sanal organizasyonda yer ve zaman baskısı ortadan kalkar.7 gün, 24 saat çalışır.
- Sanal organizasyon müşterileri hakkında geniş bilgilere sahiptir.
- Sanal organizasyon da tedarik , finansman, satınalma, ödeme eş zamanlıdır.
- Sanal organizasyonların çoğu, diğer organizasyonların kaynaklarını kullanarak üretim yapmaktadır. Kendilerine ait üretim tesisleri yoktur.

- Sanal organizasyonu oluşturan işletmeler hem küçük olmanın hem de işbirliği ile büyük organizasyonun kaynaklarından faydalanmaktadır.
- Sanal organizasyonun toplumsal faydası da hergün işe gidip gelmeler olmadığı için trafik sorunu ortadan kalkmakta, çevre ve gürültü kirliliği azalmakta ve ekolojik denge daha iyi korunabilmektedir.

### **3.4. Sanal Organizasyonlarla Ortaya Çıkan Katma Değer**

Pazarların uluslararası hale gelmesi, müşterilerin daha fazla özellikli ürünleri tercih etmelerine, işletmelerin daha fazla çeşit ürün geliştirme çalışmalarına, örgüt yapılarının daha da karmaşıklaşmasına neden olmuştur. İşletmeler hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlamak amacıyla esnekliklerini artırmayı hedeflemektedirler. Bu esnekliği işletmeler önce küçülme (downsizing), ardından dış kaynak kullanımı (outsourcing) yoluyla bilişim teknolojileriyle birlikte sanal organizasyonlar haline gelerek sağlamaktadırlar. Dış kaynak kullanımı daha önceleri sadece lojistik ve satış işlemleri için geçerliiyken artık personel yönetimi, müşteri ilişkileri ve yönetim birimlerine kadar genişlemiştir.<sup>177</sup>

Bu gelişmelere bağlı olarak gelişen sanal şirket, bağımsız işletmelerin enformasyon temelinde ortak bir amaç, misyon için takımlar ve bağlantılar kurulan, hiyerarşik yapısı olmayan birden fazla lidere sahip, örgüt yapısı yerine süreç iskeleti olan değişken organizasyonlardır.

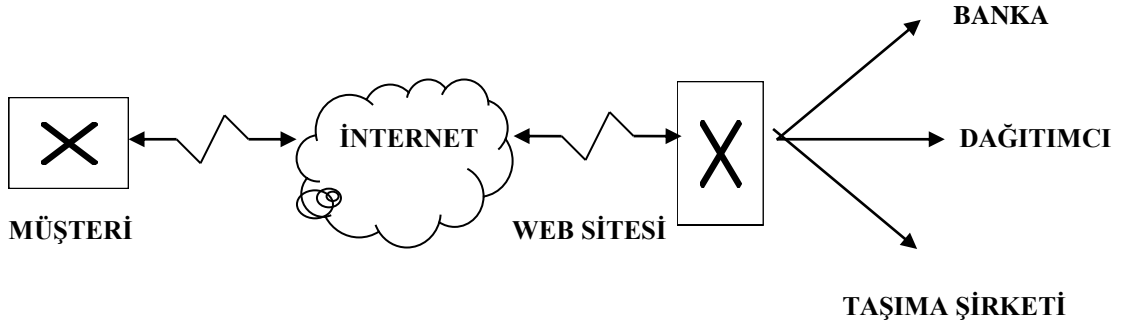
Sanal Şirket, incelemek için gittiğinizde kimseyi bulamadığınız kurumlardır. Tümüyle internete bağlı değildir ancak sanal çalışmanın her türünde son derece stratejik öneme sahiptir. Özellikle e-mail, www., telefon, bilgisayar ve benzeri enformasyon teknolojileri sanal işyerinin ayrılmaz parçalarıdır. Kısacası, teknolojik altyapı sanal şirketin olmazsa olmazıdır. Sanal ortamda hem işgücü hem de müşteri

---

<sup>177</sup> ONAT, Ferah; “Bilişim Teknolojileriyle Değişen İş ortamında Ortaya Çıkan Yeni Bir Meslek: Sanal Sekreterlik- Sanal Asistanlık”, 3. Ulusal Büro Yönetimi Ve Sekreterlik Kongresi A.Ü., 17-18 Nisan 2003, Eskişehir



yoğun şekilde bilgi ve teknoloji kullanmaktadır. İnternetin gelişimi sanal çalışmayı hem kolaylaştırmış hem de ucuzlatmıştır.<sup>178</sup>



**Şekil 3.2. Sanal Organizasyonun Çalışma Süreci**

Kaynak : **BOZKURT**, Veysel; “ Sanal İşyeri: Kavramsal Çerçeve ve Yapısal Özellikleri”, <http://iktisat-uludağ.edu.tr/dergi/3/veysel/veysel.html>

Şekil 3.2 de önce müşteri, internet üzerindeki web sitelerinden ihtiyacı olan malı ya da bilgiyi ister. Mal siparişinde ödeme için son zamanların en güvenli sanal kart numarasını girer ve e-mail satıcıya ulaşır. Satıcı banka onayını aldıktan sonra taşıma şirketi ile, bilgiyi ise internet üzerinden mail olarak gönderir.

İşletmelerin iş gördüğü sanal pazarlar sabit açık ağlarla ve kablosuz internet altyapısı ile yönetilmektedir. Bu pazarlar yüksek erişim ve çok sayıda insan ve ürün sanal pazarlarda hızlı ve ucuz olarak buluşabilmektedir. Sanal pazarlarda açık ağlarla müşteri farkında olmaksızın müşteri bilgileri firmalar hatta endüstriler arasında paylaşılmaktadır. Mal ve hizmetler hakkındaki daha fazla ürün bilgileri internet üzerinden müşterilere ulaşmaktadır. Geleneksel pazarlarda yeralan araçlar ortadan kalkmaktadır. ( Örneğin;seyahat acentaları). Böylece endüstri sınırları aşılmış değer

<sup>178</sup> **BOZKURT**, Veysel ;“ Sanal İşyeri: Kavramsal Çerçeve ve Yapısal Özellikleri”, <http://iktisat-uludağ.edu.tr/dergi/3/veysel/veysel.html>

zincirleri yeniden tanımlanmıştır. Bu dönüşümde firmaların dış kaynak kullanımı maliyetlerin azalmasında faaliyet alanını etkilemektedir.<sup>179</sup>

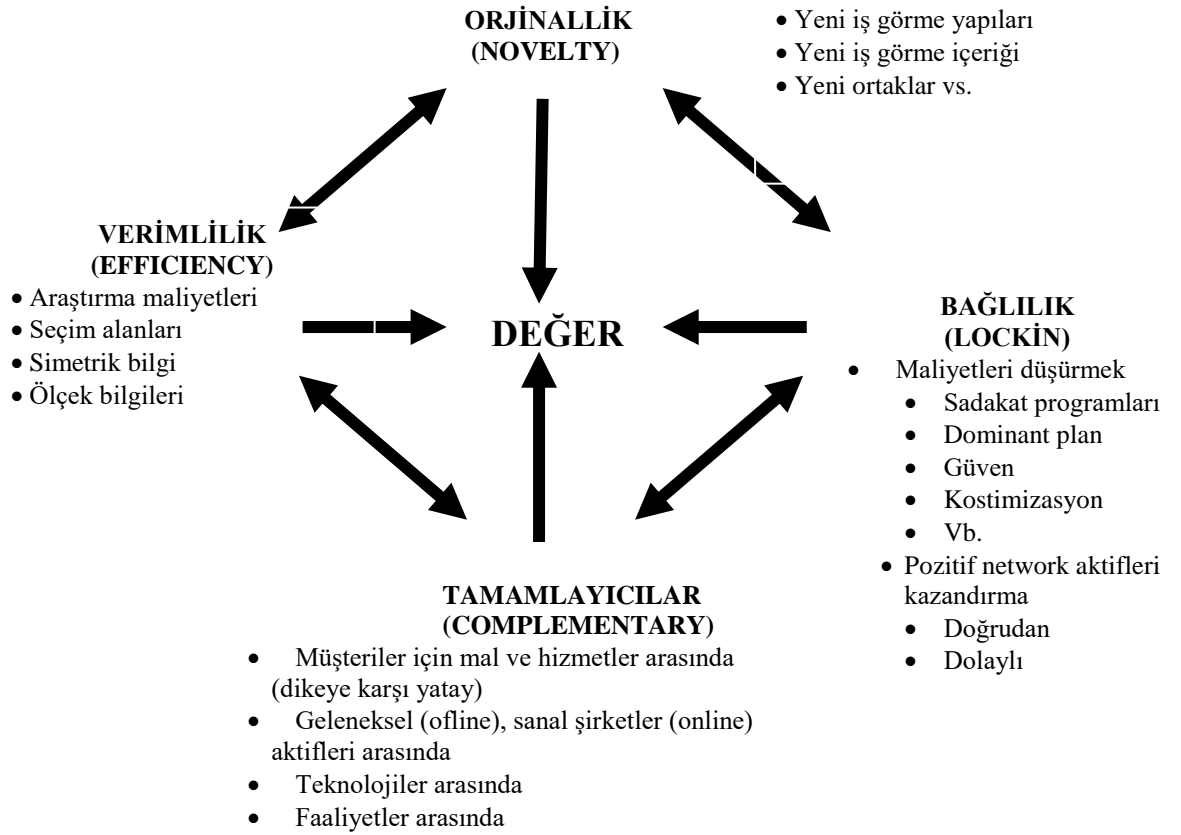
### **3.4.1. Sanal Organizasyonlarda Katma Değer Yaratın Kaynaklar**

Sanal organizasyonlarda değeri yaratan kaynaklar dört başlıkta toplanmıştır. Değeri kelimesi, e-işletmede müşteri, firma veya diğeri ortaklar arasında işgörmeyeyle yaratılmış değeri temsil eder.<sup>180</sup>

---

<sup>179</sup> AMİT, Raphael; ZOTT, Christoph; “ Value Creation In E- Business”, **Strategic Management Journal**, 2001, s., 495.

<sup>180</sup> AMİT, Raphael; ZOTT, Christoph; , A.g.m, s.,503-509.



**Şekil 3.3. E-İşletmelerde Değer Yaratan Kaynaklar**

Kaynak: Raphael Amit, Christoph Zott, “ Value Creation In E- Business”, Strategic Management Journal: , 2001, s.504

### 3.4.1.1. Verimlilik

Maliyetler açısından düşünüldüğünde, her işgörme maliyeti azaldığından işgörme verimliliği artar. Geleneksel işletmelere göre (off line işletmeler), e- işletmelerin (on line işletmeler) verimliliği çok sayıda yöntemle gerçekleştirilebilir. Verimlilik, alıcı ve satıcı arasındaki asimetrik, hızlı bilgi alışverişi ile kolaylıkla ve rahatlıkla internet aracılığıyla sağlanmaktadır. Gelişmiş bilgi yetisini, müşterilerin araştırmalarını, fırsatçı bir davranış olarak kullanmasıyla pazarlık maliyetleri azaltılabilir. Sanal pazarlarda kolay bağlanabilirlik yetisiyle e- işletmeler, daha fazla, hızlı ve etkili kararlar alırlar. Dahası dağıtım maliyetlerinin azalmasıyla, düzenli

envanter yönetimiyle sadeleşen iş görme (böylece hata yapma olasılığı azalacak) toplam talep ve çok miktarda satın alımlarda düzenli arz zinciri müşterilerin siparişlerinin yerine getirilmesinde hıza sahip olur. Alıcı ve satıcılar daha düşük maliyetler arasında seçim yaparlar. Pazarlama ve satış maliyetleri, iş görme maliyetleri ve iletişim maliyetleri azaltılmış ve firmanın değer yaratma potansiyeli artırılmış olabilir. Bilgi teknolojileri yönetim ve koordinasyon maliyetlerinde de azalmaya klavuzluk edecektir.

#### **3.4.1.2.Tamamlayıcılar**

Tamamlayıcı, rakip terimin karşıtıdır.<sup>181</sup>Müşteri sizin ürününüze diğer oyuncunun ürünüyle birlikteyken tek başına olduğundan daha fazla değer verirse o oyuncu tamamlayıcınızdır. E-işletmeler müşterilerine birbirini tamamlayan mal ve hizmet paketini sunarak değer yaratmak için manevra gücüne sahip olmaktadır. Tamamlayıcı firmalar esas iş görme yetisiyle doğrudan bağlantılıdır. Tamamlayıcılar en azından müşteriler açısından verimlilik artışını sağlar. Müşterilerin araştırma maliyetleri azalır.(Ör; Autobyte.com yardımıyla bir araba satın aldığınızda araba sigortası tamamlayıcı ürün olarak sunulmaktadır.)

#### **3.4.1.3.Bağlılık**

Bir e-işletmenin değer yaratma potansiyeli, tekrar edilen işler ile motive edilen müşterilerin artırılması (işgörme miktarını artırma), artırılan stratejik ortakların ödüllendirilmesinin sürdürülmesi ve birlikteliklerin geliştirilmesi ile artırılabilir. Böylece işletmeler için daha düşük fırsat maliyeti ve müşterilerin artmış ödeme isteklerinin her ikisi de gerçekleşir. Müşterilerin ve stratejik ortakların bağlanması ile rakiplere göç engellenmiş olur. Firmaların stratejik varlıkları (marka adı-alıcı ve satıcıların güveni) bağlılığı sağlamaktadır. Bağlılık için firmalar

---

<sup>181</sup> **BRANDENBURGER**, Adam M.; **NALEBUFF**, Barry J.; **Ortaklaşa Rekabet**, Çeviren: Levent Cinemre, Scala Yayıncılık, 1996, s.,34.

müşterileri özel bonuslarla ödüllendirilir, tescilli standartlar geliştirir, müşterilerle güvene dayalı ilişki kurabilir.

#### **3.4.1.4.Yenilik**

E-işletmeler yeni iş yapma modelleridir. E-işletmelerle yeni mal ve hizmetler tanıtılırken yeni üretim, pazarlama ve dağıtım metodları gelişmektedir. Örneğin, E-Bay müşteriden müşteriye açık artırma yaptıran ilk işletmedir. Autobytel gibi işletmeler yeni ticari iş bağlantı kurma yöntemleri uygulamaktadır. E-işletmeler ve sanal pazarlarla coğrafi sınır ve coğrafi uzaklıklar ortadan kalkmış müşterilerden satıcılara bilgi akışı tersine çevirmek mümkün hale gelmiştir.

### **3.5. Sanal Organizasyonlarda İnsan Kaynakları**

Sanal organizasyonların gelişimi ile beraber çalışma ortamları da değişmiştir. Artık çalışanların belirli mekanlara gitmek, belirli programlara uymak zorunluluğu kalkmıştır.<sup>182</sup>Teleworking/homeworking yani uzaktan çalışmaya ya a evde çalışma olarak adlandırılan standart dışı çalışma biçimi giderek ağırlıklı biçimde kendisini göstermektedir.<sup>183</sup>İş gücünün tercihi de, daha çok boş zaman, daha esnek çalışma şeklinde belirlemektedir. Gelişen teknolojinin sağladığı sınırsız iletişim imkânı ve interaktif bilgi ağı sanal ofisler, sanal personeller ve sanal takımlar ortaya çıkarmaktadır.Sanal personel ve takım üyelerinin en önemli ortak özellikleri, bunların hepsinin birkaç konuda uzman, yetenekli, iletişim kurma yeteneği yüksek olan yenilikçi, yaratıcı, duygusal zekası gelişmiş kişilerden oluşmasıdır. Söz konusu sanal takımlar proje kapsamında biraraya gelip daha sonra ayrılmaktadır.<sup>184</sup>

Sanal işyerinde iş, zamandan ve mekandan bağımsızdır ve süreçler üzerinde odaklanmıştır. Süreçler süreklilik halindedir. İşin belirli bir başlangıç ve bitiş noktası yoktur. İş, yapı ve sanal ürünün dinamikleri ile yürür.<sup>185</sup>

---

<sup>182</sup> **EROĞLU**, Umut; “ İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç: Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce”, <http://www.isguc.org/umut1.htm>

<sup>183</sup> [http://www..ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon\\_sanal-sebeke.htm](http://www..ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon_sanal-sebeke.htm)

<sup>184</sup> **SALT**, Ahmet; A.g.m., s.,20.

<sup>185</sup> [http://www..ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon\\_sanal-sebeke.html](http://www..ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon_sanal-sebeke.html)

Sanal ortamda, sanal lider belli sorumlulukları çalışanlara devretmektedir. Sanal organizasyonlar güvene dayalı yapılardır. Bütün problemleri çözmesi liderden beklenmez. Dolayısıyla sanal işyerinde hiyerarşik basamaklar ortadan kalkmaktadır. Çalışanlar farklı ortamlarda işlerini gördüklerinden terfi veya üst mevki imkânları bulunmamaktadır.

Sanal organizasyonlarda daha fazla kişi istihdam etme imkânı vardır. Annelik gibi çeşitli sorumlulukları olan yetenekli bireyler projelere bu yolla dahil olabilirler. Çalışma sürelerinde zaman sınırlaması ortadan kalkar. Ulaşım , kira dekorasyon, izin gibi maliyetlerde önemli tasarruf sağlanır. Sanal organizasyonla bozulan işyeri sosyal yapısı zaman zaman çalışanları biraraya getirerek ve sürekli personel hattını açık tutarak korunabilir. Ayrıca iyi bir raporlama sistemi yöneticileri tatmin edecektir.

### **3.6. Sanal Organizasyonlarda Güvenin Kurulması ve Sürdürülmesi**

E-ticaret, mal ve hizmetlerin internet üzerinden satışdır. Bu süreçte alıcı ve satıcı yüz yüze kişisel ilişki kurmaz. Bu ortamda alış verişin gerçekleşmesi mal ve hizmetin güvenilirliği ve satıcının yasal kimliğinin olmasına bağlıdır. İnternetle satışta müşteri güveni en önemli konudur. Bu nedenle, e-ticaretin gerçekleştirildiği sanal organizasyonlarda güvenin kurulması ve sürdürülmesine daima ihtiyaç vardır. Güven mal ve hizmetlerin sunumunda satıcının güvenilirliği ile alâkalıdır. Eğer satıcı yasa dışı işle meşgul oluyorsa ve güvenliği gözardı ediyorsa güven yok olur. Güvenin sanal iletişimle kurulması ve sürdürülmesi gerekir, aksi halde sanal organizasyon oluşturulamaz. Açıkçası fiziki ortamda birbirinden uzak, farklı dil ve kültürlerdeki insanlar arasında güvenin inşa edilmesi de oldukça zordur.

Güvenin oluşturulması için yüzyüze görüşmeye ihtiyaç olduğuna inanılmasına rağmen biz inanıyoruz ki sosyal birey ilişkileri sanal ortamda da şekillenebilir. Bununla birlikte sanal takımı oluşturan birlikler arasında iletişim konvensiyonları veya protokollerle kurulabilir.

Güven psikolojik bir durumdur. Araştırmacılar, inançlar, uygunluk, pozitif beklentiler veya ihtimaller açılarından farklı disiplinlerde yorumlamaktadır. Güven bir davranış veya seçim değildir ama psikolojik bir durum altındaki böyle hareketlerden ortaya çıkabilir. Güvenin pozitif çıktıları vardır. Güven özel, riskli ve bağımsız olarak gelişir. Yönetim teorisinde güven birine inanmaktır ve dürüstlüğü muhtemel faaliyet performansı hakkındaki beklentidir.<sup>186</sup>

İnternet satıcısı için müşteri güveni, müşterinin kişisel özelliklerine, internet satıcısına, web sitesine ve internet satıcısı ile müşterinin web sitesindeki etkileşimine dayanmaktadır.<sup>187</sup> Müşteri internet satıcısına güvendiğinde daha çok kişisel bilgilerini onlarla paylaşır. Bilgi ile müşterilerle daha samimi ilişkiler kurulmakta sunulan mal ve hizmetler daha çok kişisel beklentileri karşılama özelliğine sahip olmaktadır. Böylece müşteri sadakati de sağlanmış olmaktadır. Müşteri sadakati, müşterinin güveninin elde edilmesi ile olur. İnternet müşterileri, gözlerinin önünde tezgahlar veya mağaza –ofisin fiziksel büyüklüğünü ölçerek veya ürüne dokunarak kara vermesi imkânsızdır. Onlar firmanın imajına ve sözüne güvenmiyorsa başka bir yerden alışveriş edecektir.<sup>188</sup>

Sadakat teknoloji ile kazanılamaz, sürekli , etkili, müşteri deneyimlerinin dağıtımı ile kazanılır. İnternet ilişkileri kuvvetlendirmek için bir araçtır ama sadakati oluşturmanın kuralları ve ödülleri değişmiş bulunmaktadır. Kârlı müşteriler arasında satınalmayı teşvik etmek firmalara ekonomik avantajlar sağlar.<sup>189</sup>

İnternet satıcısına müşterinin tam güveni için literatürde beş boyut önerilmektedir. Bunlar; yeterlilik, doğruluk, açıklık, yardımseverlik ve beklentilerdir.

---

<sup>186</sup> **CHEN**, Sandy C.; **DHILLON**, Gurpreet S. ;“ Interpreting Dimensions of Consumer Trust in E-Commerce”, **Information Technology and Management**:4, 2003 Kluwer Academic Publishers Manufactured in The Netherlands, 2003, s.,303.

<sup>187</sup> **CHEN**, Sandy C.; **DHILLON**, Gurpreet S.; A.g.m, s.,307.

<sup>188</sup> **REICHHELD**, Frederick F.; **SCHEFFER**, Phil; “ E-loyalty- Your secret Weapon on the Web”, **Harvard Business Review**, July-August, 2000, s.,107.

<sup>189</sup> Frededick F.; v.d.; A.g.m.,s.,113.

Beşinin doğru kombinasyonu sonucunda internette satınalma niyeti açığa çıkmaktadır. Sanal güveni oluşturan boyutlar tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3.5. Sosyal Güvenin Oluşturan Boyutlar ve Özellikleri**

BOYUTLAR	KARAKTERİSTİKLERİ	BLOKLARI KURMAK OLUŞTURMAK
<b>DOĞRULUK</b>	Dürüstlük, bağlılık, sadakat ve karlılık	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dürüst olmak</li> <li>• Açık sözlü olmak</li> <li>• Sözünü tutmak</li> <li>• Açık ve doğru olmak</li> <li>• Zamanında cevaplamak</li> <li>• Güvenilir olmak</li> </ul>
<b>YETENEK</b>	Kişisel bil ve beceri, deneyimler, yetenek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişisel bilgiyi kanıtlamak</li> <li>• Kişisel ve grup becerilerini kanıtlamak</li> <li>• Kişisel deneyimleri paylaşmak</li> <li>• Kişisel yeteneği kanıtlamak</li> </ul>
<b>AÇIKLIK</b>	Fikirleri ve bilgiyi serbestçe paylaşmayı istemek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üyeleri bilgilendirmek</li> <li>• Fikirleri özgürce paylaşmak</li> <li>• Bilgileri özgürce paylaşmak</li> <li>• Pozitif geri bildirim vermek</li> </ul>
<b>YARDIM SEVERLİK</b>	İyi ve cömert olmak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diğerlerini desteklemek ve yardımcı olmak</li> <li>• Diğerleriyle arkadaş olmak</li> <li>• Nazik ve kibar olmak</li> <li>• Diğerlerini düşünmek</li> <li>• Diğerleri ile empati kurmak</li> <li>• İyi çalışmak için insanları ?</li> <li>• Alçak gönüllü olmak</li> </ul>
<b>BEKLENTİLER</b>	Potansiyel amaçlar, kayıplar, güvenilirlik, tutarlılık, kararlılık	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beklentilerinde açık olmak</li> <li>• Kişisel beklentilerde uyuma</li> <li>• Kişisel beklentilerde tutarlı olmak</li> </ul>

Kaynak: **ISHAYA**, Tanko; **MACAULAY**, Linda ;“ The Role Of Trust In Virtual Teams, **Virtual Organization net**, Vol:1, No.1, Special Issue, Sieber, P. ; Griese, J. (Eds.), Organizational Virtualness and Electronic Commerce, Proceeding of the 2nd International Vonet-Workshop, Zurich, September,23-24,1999, s.,152.

Bir sanal takımda geleneksel takımdan farklı olan şey üyelerinin özellikleridir. Tipik olarak sanal takımda üyeler de 1- ortak bir yer, ev gibi fiziksel bir yer yoktur. 2- Etkileşimde bilgisayar aracılıklı iletişim teknolojileri kullanılmaktadır. 3- Kişi nadiren ya da asla diğerlerini göremez.4- Sık sık farklı bir dil ve arka plandaki bir kültüre sahiptir. 5- Diğerlerinin kişisel engellerinin farkında



olmaz. Sanal organizasyonlarda güvenin oluşturulabilmesi için aşağıdaki yöntemler önerilmektedir.<sup>190</sup>

- **Şeffaflık Yöntemi:** Bu yöntem sanal takımlarda en başta gelen yöntemdir. Güven burada diğerlerinin geçmişteki deneyimlerine dayanmaktadır. Üyelerin etkileşimleri, sosyalleştirme ve diğerlerinin davranışlarını ve amaçlarını öğrenmek ve ilk varsayımlarını genellikle doğrulamaktadır. Güven uzun dönemli bir etkileşime sahiptir. Diğerlerinin geçmişi ile dolu, milliyet, cinsiyet, ve yaş , sorumluluk diğerlerinin geçmişteki deneyimlerini kabul etmektedir.

- **Değişkenler Yöntemi:** Bu yöntem sanal takımların geçici yapılarından dolayı daha zayıf ortaya çıkmıştır. Bir kişinin olmadığı yerde diğerleri takım üyelerinin kendileri veya diğerleri tarafından geliştirilmek zorunda olan sorumluluktur. Bu yöntemde güveni kurmak, kurulu yapılardan oluşur. Ör, rol paylaşımı, işleyişi bildirme, yönetim prosedürleri ve üye ilişkisi planı tanıma ve tanıttırma kurallarına üyeler tarafından riayet edilmelidir.

- **Kestirimci Yöntem:** Bu yöntemde eğer üyeler diğerlerini çok iyi tanır ve uzun dönemli ilişkiye girerlerse başarılı olabilir. Bu yöntemin yaygın kaynağı genellikle üyeler arasında dayanışmaya bağlıdır. Bu aşamada güveni inşa etmenin diğer yolu bazı test faaliyetlerin performansı tarafından yapabilirliklerini kanıtlamaktır.

- **Yeterlilik Yöntemi:** Güveni içeren bu seviyeyi oluşturmanın rolü bir diğeri için ortak güveni geliştirmek için geribildirim sağlamaktır. Sahip olunan dokunulabilir bazı şeyleri takımın diğer üyelerine motive için gösterilir.

---

<sup>190</sup> **ISHAYA**, Tanko; **MACAULAY**, Linda ; “ The Role Of Trust In Virtual Teams, Virtual Organization net, Vol:1, No.1, Special Issue, Sieber, P. ; Griese, J. (Eds.), Organizational Virtualness and Electronic Commerce, Proceeding of the 2nd International Vonet-Workshop, Zurich, September, 23-24, 1999, s.152-154

- **Yoğunluk Yöntemi:** Yakınlık, samimiyet ve duygusallığı geliştirmek için tanımlanan ve anlaşılan benzerlikler ile kişisel motivasyonda değer geri planında iletişim etkileri uygulanan güçlü toplulukları şekillendirmeye klavuzluk eder.

### 3.7. Sanal Organizasyonlarda İnternetin Tanımı ve Önemi

Televizyon, henüz radyo ve kitabın yerini almadı, siber dünyada gerçek dünyanın yerini almayacak. Ama hiç şüphe yok ki insan hayatına yeni bir boyut katacak, global köy düşü nihayet gerçek olacak, her şey ve herkes bir tık ötede olacaktır.<sup>191</sup> İşte bu tık, bilgisayar teknolojisinde ki ilerlemenin getirdiği internettir. İnternet, yalnızca başka bir uygulama değildir. Ne yazılım, ne de donanımdır. Geleceğin işletmesi ve iletişimi için çevredir.<sup>192</sup>

İnternet çok sayıda bilgisayar sisteminin birbirine bağlandığı dünya çapında sürekli genişleyen bir ağ sistemidir.<sup>193</sup> İnternetin kelime anlamı, kısaca uluslararası ağıdır. İnternet iki kelimeden oluşur. Net kelimesi, ağ demektir. İnter kelimesi uluslararası ağ anlamında kullanılır.<sup>194</sup> “İnternet birden fazla haberleşme ağının (network) birlikte meydana getirdikleri, metin, resim, müzik, grafik vb. dosyalar ile bilgisayar programlarını kısaca tüm insanlık bilgisinin ve yaratımının paylaşıldığı ve bilgisayarlar arasında karşılıklı olarak iletildiği, bilgisayarlar arasına kurulmuş bir ağıdır”.<sup>195</sup> “Teknik açıdan yaklaştığımızda internet, mantıksal IP adresleri ve iletim kontrol protokolü (TCP) aracılığıyla birbirleri ile anlaşabilen bilgisayarlardan oluşan, üzerinde değişik enformasyon hizmetlerinin verildiği bir enformasyon ağını ifade eder”.<sup>196</sup>

---

<sup>191</sup> **AMOR**, Daniel; “The E-Business ( R )EVOLUİON-Living and Working in an Interconnected Word”, Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, NJ 07458, s.,4.

<sup>192</sup> **AMOR**, Daniel; A.g.e., s.,7.

<sup>193</sup> **AVŞAR**, Muharrem; “E-Ticaret ve Bankaları Rolü”, **Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.C. Dergisi**, Cilt:XVII, Sayı:1, 2001, s.,197.

<sup>194</sup> **KOÇEL**,Kamer; **E-Ticaret**, TÜRMÖB Yayınları-134, Ankara 2000, s.,2.

<sup>195</sup> **ÖZDİLEK**, Ali Osman; **İnternet ve Hukuk**, Papatya Yayıncılık, 2002, s.,13.

<sup>196</sup> **ALTINIŞIK**, Ulvi; **Elektronik Sözleşmeler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, s.,13.

Teknolojinin hızlı gelişimi sonucunda bilgi ve diğer insanlara ulaşım olanaklarının artması, iş, sosyal ve ekonomik alanlarda yeni fırsatlar yaratmakla birlikte toplumsal bilgi ve iletişim açılığının doğmasına neden olmuştur. Bu açılığı bir ölçüde gideren internet, 1900'li yılların başlarına kadar kişisel bilgilerin elektronik posta yardımıyla el değiştirdiği ve metinlerin internette bulunan diğer gruplarla paylaşıldığı bir araç olarak kullanılmıştır. Kişisel bilgisayarların gelişmesiyle birlikte internet kullanımı da artmıştır. İletişim ağı hızını artması sonucunda çok daha fazla bilginin aynı anda çok makineye transfer olması sağlanmıştır.<sup>197</sup>

İnternetin yakaladığı başarının nedeni, geçmişte işletmelerde gördüğümüz şeyden temelde farklı olan, amacıdır. Büyük balık küçük balığı yutar, ya da daha hızlı koşan yavaş koşandan daha fazla yorulur, anlayışından artık uzaklaşmıştır. Daha çok bilgi sahibi olanlar daha az bilgililerden daha fazla faydalanılmaktadır. Bilgi kalitedir ve işletmenin başarısıdır. Çoğu insan internet zamanını bir engel gibi düşünmesine rağmen dijital çağda iş yapmanın yolunu göstermektedir. Birisi dijitalleştiğinde her şey şimdi ve oradadır. Zaman sınırına rağmen insanlar için birbirleriyle iletişim kurmak önemlidir. Müşteriler internet üzerinden ihtiyaçları olan malları, bilgi ve hizmetleri isteyebilir, işletmeler, internet üzerinden daha hızlı rekabet edebilir. Ölçekleri ve hızları önemli değildir. İşte hizmetin kalitesi mükemmel bir başarı faktörüdür.<sup>198</sup> İnternete önem verdiğimiz ölçüde getiri sağlar.

İnternet sayesinde geleneksel piyasalardan değil, yeni elektronik piyasalardan söz etmekteyiz. İnternetle birlikte ekonomik birimlerin faaliyetleri sınırlar ötesine, elektronik ortama taşınmış elektronik ticaret ortaya çıkmıştır. Elektronik ortamı kullananlar daha esnek bir rekabet ve daha hızlı müşteri ihtiyaçlarına imkan sağlamışlardır. İşletmeler bu sayede hem İnternetin tanıtım ve reklam hem de e-ticaret olanağını kullanmaya başlamışlardır.<sup>199</sup>

---

<sup>197</sup> "E-Business Dönüşümü", **Capital Dergisi Eki**, s.,6.

<sup>198</sup> **AMOR**, Daniel ; A.g.e, s.,5.

<sup>199</sup> **AVŞAR** ,Muharrem; A.g.m, s.200

### 3.7.1. Intranet

Hem internette hem de geleneksel alan da faaliyet gösteren şirketlerin rekabet gücü kazanabilmek için kurumsal uygulamalara ağırlık verdikleri ve bu amaçla dışa kapalı internet anlamına gelen İntranet uygulamalarını kullandıkları sıkça görülmektedir.<sup>200</sup>

İntranet, İnternetin bir türevidir. “İntra Network” ifadesinin kısaltılmasıdır. İntranet, belli bir kuruluş içindeki bilgisayarları ve ağla birbirine bağlayan çoğunlukla TCP/IP tabanlı bir ağıdır. Başka bir ifadeyle, İnternetin özel bir firma ya da şirkete özgülenmiş halidir. İntranet web hizmetlerinin tümünü sağlayabilir. Kurum içi bilgilerin ve bilgi işlem kapasitesinin paylaşımı yanında telekonferans sistemiyle farklı şube ve birimlerdeki çalışanlarla iletişim sağlayabilir, iş grupları oluşturabilir. Özellikle anonim şirketler e-mail, grup takvim planlama, anonim veri tabanı ve dokümanlara giriş izni, video-konferansı, mal ve hizmet alım-satımı gibi değişik amaçlarla interneti kullanmaktadırlar.<sup>201</sup>

İntranet, kurumsal anlamda bilgi paylaşımını çok kolay bir şekilde yapılmasını sağladığı için, şirket içinde iş akışı süreçlerinin başlatılmasından, karar destek sistemlerinin sonuçlarının gösterilmesine kadar pek çok farklı uygulama için kullanılır. İntranet kurulumu şirkette her çalışanın iş yapışını hem çok hızlandırdığı hem de kolaylaştırdığı için hızla yaygınlaşmaktadır.<sup>202</sup>

“Bir intranet sitesinin mutlaka internete bağlı olması gerekli değildir. İntranet sistemleri internette kullanılan aygıt ve araçların farklı yöntemlerle tanımlanması ile de oluşturulabilir. İntranet siteleri, işletmenin internet siteleri ile iletişim halinde olmayabilir. İntranet sitelerinin çoğuna web üzerinden erişilemez ya da erişimde çeşitli güvenlik engelleri ile karşılaşılır. İntranet siteleri olan işletmelerin ayrıca web sayfaları vardır. Ancak genellikle internet ve intranet sistemleri

---

<sup>200</sup> KIRÇOVA, İbrahim; *İşletmelerarası Elektronik Ticaret*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No:2001-32, s.,48.

<sup>201</sup> ALTINIŞIK, Ulvi; A.g.e, s.,15-16.

<sup>202</sup> Yöneticinin İş Rehberi, *Capital Dergisi Eki*, Mart 2002, s.,5.

birbirinden ayrı olarak tanımlanır. Böylece şirket içi çalışmaların güvenliği daha yüksek olur. İşletmelerin intranet yatırımlarını internet yatırımlarından bağımsızlaştırmaların nedeni de internet teknolojisinin sağladığı tüm kolaylığı işletme bünyesine adapte ederken personelin internete olan bağlantısını engelleyerek iş zamanı kayıplarını engellemektir.”<sup>203</sup>

İntranet, tedarikçileri, şirketin çeşitli bölümlerini uzak ofislerini, bayileri, acentaları ve işbirliği yapılan diğer şirketleri içine alan bir ağ yapısıdır. Bu yapı sayesinde süreçler büyük ölçüde sadeleştirilir, iletişim kolaylaşır ve faaliyet etkinliği artırılır. Sonuçta işletmenin rekabet gücü ve kârlılığı artırılmış olur. Ülkemizde Koç Grubu’nun kurduğu Koç Sistem bu türden bir intranet uygulamasıdır.<sup>204</sup>

İntranet uygulamalarında dikkat edilmesi gereken unsur, intranetin yaşayan bir yapı olduğudur. İtranetin içeriğinin güncel kalması, her çalışanın yarattığı bilgileri koyması gerekir.

### **3.7.2. Extranet**

Farklı işletmelerin intranetlerinin birleşmesi ile extranet oluşur. Extranet, bir firmanın müşterileri hammadde aldığı veya iş yaptığı diğer firmalar ile olan çevre ağını ifade eder.<sup>205</sup> Extranet özellikle bağımsız çalışmayan işletmelerin ve kurumların kullanması gereken bir network teknolojisidir. Çünkü networkün endüstrisinin en son geliştirilmiş teknolojik alanı olan extranetler firma intranetlerinin iş ortakları, müşteriler ve bayilerin ortak kullanıma açılması anlamına gelmektedir. Extranetler firmanın iş ortakları ile elektronik bağlantılar kurarak yeni pazarlar açma, maliyetleri düşürme, teknoloji karmaşıklığını ve iş yapma biçimlerini kolaylaştırdığından verimliliğin artışına da yardımcı olurlar. Çalışanlar ve iş ortakları

---

<sup>203</sup> DOLANBAY, Coşkun; E-Ticaret –Strateji ve Yöntemler, Meteksan Sistem Yayınları, 200, Ankara, s.16.

<sup>204</sup> KIRÇOVA, İbrahim, A.g.e.,s.,18.

<sup>205</sup> ALTINIŞIK, Ulvi; A.g.e, s.,16.

extranetleri kullanarak internet teknolojilerini iletişim birliği ve ticari faaliyet amaçlarında güvenli olarak kullanabilirler.<sup>206</sup>

Teknik olarak intranet ve extranet arasında fark yoktur. İtranet ve extranet internetin alt birimidir.<sup>207</sup>

### 3.8. Elektronik Ticaret Tanımı ve Gelişimi

Elektronik ticaret yeni bir olay değildir. İşletmeler zaten 1970'lerden bu yana değişik iletişim şebekeleri üzerinden, ( telefon, fax, telex, kapalı ağlar) işletmeler arası elektronik veri değişimi(EDI), elektronik fon aktarımı (EFT) ve kredi –borç kullanımı ile gerçekleştirmekte idi. İşletmeler için söz konusu dönemde, EDI ile , ilgili bilgileri gönderme ve alma konusunda; EFT ile, elektronik ödemeler ve elektronik olarak gönderilen havalelerin alınması mümkündü.

1980 'lerin sonlarına doğru internetin gelişimi ile elektronik ticaret farklı bir yön ve kapsam kazanmıştır. 1990' larda ise ağların ağı denilen internet, daha fazla çeşitlilikle işlerin daha ucuza yapılabileceği bir elektronik ticaret kavramının doğmasına yol açmıştır.<sup>208</sup>

Elektronik ticaretin tanımı üzerinde tam bir görüş birliğine ulaşılmış değildir. Ancak dar anlamda elektronik ticaret, (bundan sonra e-ticaret olarak ifade edilecektir) elektronik araçlar aracılığıyla ticaret yapma faaliyeti, <sup>209</sup>mal ve hizmet değişimi ve sunumuna yol açan faaliyetlerin telekomünikasyon ağlarında yapılması <sup>210</sup>şeklinde tanımlanmaktadır. Zwass'a göre ise e-ticaret, işletme bilgilerinin paylaşımını sağlamak ve telekomünikasyon aracılığıyla ticari işleri yönetmektir.<sup>211</sup>

---

<sup>206</sup>HASILOĞLU, Selçuk Burak; **Enformasyon Toplumunda Elektronik Ticaret ve Statejileri**, Türkmen Kitapevi, İstanbul,1999, s.,74,75.

<sup>207</sup>AMOR, Daniel ;A.g.e., s.,10.

<sup>208</sup>ARIKAN, Ayşe Saadet ; **Dünya'da ve Türkiye'de Elektronik Ticaret Çalışmalarına Hukuki Bir Yaklaşım**, Ankara, Mart, 1999, s.,135.

<sup>209</sup><http://www.Mvcc.edu/jkimball/papers/Banking2.html>

<sup>210</sup>ARIKAN, Ayşe Saadet; A.g.e., s.,134.

<sup>211</sup>JANSEY, Wendy; v.d.; A.g.m., s., 60.

“ E-ticaret en geniş anlamıyla elektronik medya aracılığıyla yürütülen tüm ticari amaçlı etkinlikleri kapsar. İşletmeler açısından bu etkinlikler çeşitli şekillerde görülür. İşletme içinde muhasebe, stok, satınalma gibi bazı işlevler bilgisayarlar ile yürütülebilir. Bu sistem kapalı bir ağ (intranet) üzerinden olabileceği gibi, internet üzerinden (ERP sistemlerinde olduğu gibi) ya da başka ticari ortaklarla ve bankalarla kapalı ağlar üzerinde (EVD uygulamaları) olabilir. Böylelikle, sipariş alma, sipariş verme, faturalama sigorta işlemleri, elektronik para transferi (EFT) ve benzeri pek çok ticari etkinlik elektronik medyada gerçekleştirilmiş olur. Benzer şekilde işletme pazarlama etkinliklerinin bir kısmını internet üzerinde yapabilir ve internet üzerinde perakende satış yapabilir”<sup>212</sup>

E-ticaret, tüketiciler-satıcılar, satıcılar-üretici firmalar, üretici firmalar-üretici firmalar, tüketiciler-hizmet sektörünü oluşturan işletmeler(bankacılık, sigortacılık, eğlence sektörü gibi), üretici firmalar-hizmet sektörü işletmeleri, hizmet işletmeleri-hizmet işletmeleri ile kamu arasında telefon,fax, telex, pos makineleri ve bankamatikler hepsini bünyesinde toplayan bilgisayar sistemleriyle yapılabilir.

İşletmelerin vizyonu, ileri bilgi teknolojileri tarafından desteklenerek e-ticaret verimli ve etkin düzeye ulaştırılmaya çalışılmaktadır.<sup>213</sup>E-ticarete etkinlik, zaman kazanma, hatasız iş yapma ve işlerin kolaylaştırılması, verimlilik ise, girdi başına birim üretimin maliyetinin azaltılmasıdır.

E-ticaret gelecekte hep varolacaktır. Çünkü, yeni nesil Dünya da hızla yaygınlaşan bilgisayar oyunları ile büyümekte, teknoloji giderek ucuzlamaktadır.

Teknoloji alanında meydana gelen ilerlemeler her geçen gün teknolojinin maliyetinin azalmasına dolayısıyla fiyatların düşmesine neden olmaktadır. Teknolojin fiyatlarının düşmesi e-ticareti hızla yaygınlaştırmaktadır. Satılan ürünün ya da ifa edilen hizmetin fiyatının düşmesi değil, teknolojik alt yapının ya da pazar yerinin maliyetinin düşmesi e-ticareti büyötmektedir.E-ticaretin yaygınlaşmasına etki

---

<sup>212</sup> **Türkiye’de ve Dünya’da E-Ticaret**, Ek:4, Ankara, Mart-1999,s., 2.

<sup>213</sup> <http://www.December.com/present/cc.html>

eden faktörler sadece teknolojik alt yapının maliyetinin düşmesi değil, aynı zamanda üretim girdilerinin satın alınmasındaki maliyet düşüşleri, ürünün yapımı, dağıtım ve envanter maliyetlerindeki düşüşlerdir.

E-ticaretle ilgili gerçek olan bir şey daha var ki o da ürün yaşam dönemlerinin kısılacağıdır.

### **3.8.1. Elektronik Ticarete Pazar Yeri**

E-ticaret farklı alanlarda köklü değişimler meydana getirmektedir. Örneğin pazar yeri nesnel bir ortamdan sanal bir ortama taşınmıştır. Elektronik pazarlarda alıcı ve satıcılar pazar uzayda bir araya gelir ve fiyatla ilişkilendirilmiş bilgi, mal veya hizmet değişimi gerçekleşir.

E-Pazar yerleri daha çok bilgi toplamak, fiyat karşılaştırmak, tavsiye almak veya alıcı ve satıcıları biraraya getirmek üzere şekillenmiştir. Pazar yeri olarak görülen e-ticaret toplam olarak pazarlamanın farklı açılarını göstermektedir. Bütün grupları, satıcıları, tavsiyecileri ve gelecekteki alıcıların arasında en yüksek iletişim ve bilgi imkânı verir. Pazar yerini fonksiyonu, özellikle elektronik müşteri topluluklarında (sık sık sanal topluluklar olarak adlandırılır) göze çarpar. Bu topluluklarda güç, üreticilerden müşterilere yer değiştirmiştir. Bu pazarda orijinal ürün, değişikliklere maruz kalmaktadır. Elektronik pazarı geleneksel pazardan ayıran 2 trend mevcuttur:

- 1- Bu pazarlarda ürünlerin sunumunda kişiselleşme ve müşteri yönlülük artmıştır.
- 2- Müşteri ihtiyaçlarına göre ürüne dayalı unsurların toplanması ve yeni fiyat stratejileri ile desteklemektedir.

E-Pazar yerinin fonksiyonları aşağıdaki gibidir:<sup>214</sup>

---

<sup>214</sup> JANSEY, Wendy; v.d.; A.g.m.,s.,60.



- a) Alıcı ve satıcıları biraraya getirmek, örneğin; elektronik alışveriş merkezi , EFT, müzayede evleri, Ebay gibi,
- b) Makaleler aracılığıyla bilgi yaymak,
- c) Müşteri aramaları(ör; mobile telefonlarda araştırma),
- d) Ürün kalitesi hakkında bilgi sunma, (ör; Dell ve co-buyer, bilgisayarın tamamlayıcılarının kompozisyonu hakkında bilgi verir),
- e) Organize sanal topluluklar tarafından yardımcı fonksiyonlar,.

Geleneksel pazarlardaki araçlar aradan çıkartılmıştır. E-pazar, pazar yapıcı tarafından sürdürülür ve finanse edilir. Pazar yapıcının ilk fonksiyonu pazar yerinde alıcı ve satıcıyı biraraya getirmektedir. Pazar yapıcının diğer yardımcı fonksiyonları, kredi sağlamak, kefil olmak lojistik ve bazen potansiyel işletme ortakları arasında görüşmelerde yardımcı olmaktır.<sup>215</sup>Bu bağlamda ortadan kalkan araçların yerine bu görevleri yerine getirecek vasıflı insan gücünün yetiştirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Yeni araçlar özellikle şu alanlarda ortaya çıkmaktadır: İlân, elektronik ödeme, sigortacılık, işlem ağının çalıştırılması, rehber hazırlama gibi işler.<sup>216</sup>

### 3.8.2. Elektronik Ticaretin Uygulama Şekilleri

İnternet üzerinden gerçekleştirilen ticaret;

- İşletmeler arasında, ( B2B; işletmeden işletmeye)
  - İşletmeler ile tüketiciler arasında(B2C; işletmeden tüketiciye; tüketicilere yönelik)
  - İşletme ile kamu idaresi arasında (B2G; işletmeden kamu idaresine)
  - Kamu idaresi ile birey arasında (G2C; kamu idaresinden tüketiciye)
- gerçekleşmektedir.

---

<sup>215</sup> GREWAL, Rajdeep; COMER, James M.; MEHTA, Raj; “ An investigation into the Antecedent of Organizational In Business to business Electronic Markets, **Journal of Marketing**, Vol: 65, July,2001,s18

<sup>216</sup> KEPENEK, Yakup; **Ekonomik yönleriyle Elektronik Ticaret**, Teknoloji Politikaları Merkezi (TEKPOL) , Ankara, Mart,1999,s.,59.

“ Tarafları arasında devletin yer aldığı son iki türün yapacağı elektronik işlemlerdeki etkinlik ve verimliliğin artması devletin bu konu ile ilgili teknolojileri vakit kaybetmeden ve yaygın bir biçimde benimsemesi ve uygulaması ile gerçekleşecektir.”<sup>217</sup>

### 3.8.2.1.İşletmeden İşletmeye Elektronik Ticaret

İşletmeden işletmeye E-Ticaret (Business to Business Commerce) olarakta adlandırılan işletmeler arası e-ticaret, işletmeler arasında geleneksel yöntemlerle yapılan iş ilişkilerinin elektronik ortamda yapılması olarak tanımlanır.<sup>218</sup> E-Ticaret endüstriyel anlamda işletmeden işletmeye iş görmedir. E-Ticaret sistemi, iç örgütsel iş görmenin yapısını değiştirmek ve/veya iletişimin verimliliğini geliştirmek için bilgi teknolojisini kullanır.<sup>219</sup>

İşletmeler arasında e-ticaret yeni değildir. Bunlar kiralanmış telefon hatları üzerinden işletilen değer katılmış şebekeler (LAN) tarafından sağlanan elektronik veri alış-veriş biçiminde yıllardır bulunuyordu.<sup>220</sup>

İşletmeler arasında e-ticaret doğruluğundan, verimliliğinden ve karlılığından dolayı giderek artan oranda kabul görmektedir. Forrester Research’in araştırmalarına göre 2005’te 6 trilyon \$’a yükseleceği tahmin edilmektedir. İşletmeler B2B ticarete güvenmektedir. Çünkü bilgisayar ve onların bağlantıları genellikle insanlardan daha hızlıdır. B2B ticaret düzenlemeleri değer zincirinde bazı bağları bypass etmeye firmalara izin verir. B2B elektronik ticaret, üreticiler, perakendeciler, dağıtıcılar ve diğer tedarik zincirlerinde elektronik ilişki yaratmayla ilgili diğer gruplar arasında teknolojik bilgi paylaşımını gerektirmektedir. Anahtar oyuncular genellikle alıcı ve satıcı şirketlerden, dağıtıcılardan ve genellikle elektronik aracılardan bazı türlerinden veya 3. grup hizmet sağlayıcılarından oluşur. Böyle ilişkiler için teknolojik altyapı

<sup>217</sup> **ARIKAN**, Ayşe Saadet; A.g.e.,s.,136.

<sup>218</sup> **DOLANBAY**, Coşkun; A.g.e., s.,53.

<sup>219</sup> **FİNNEGON**, Patrick; **GALLIERS**, Robert D.; **POWEL**, Philip; “Sytems Planning in Business to Business Electronic Commerce Environments”, **Information Technology and Management** , 2004 Kluwer Academic Publishers, Manufactured in The Netherlandsw, s.184.

<sup>220</sup> **KOCEL**, Kamer; A.g.e., s.,26.

envanter ve sipariş alıp göndermede bilgi ve karşındaki işletmelerin veri tabanları ile bağlayan server uygulamalarından oluşur.

### 3.8.2.1.1. İşletmeden İşletmeye E-Ticaretin Oluşum Şekilleri

Oluşturulan işletmeden işletmeye e-ticaret bileşimleri ile verimlilik artışı, arz zinciri maliyetlerinde azalma sağlanır ve işletmenin ortaklarının ve son kullanıcılarının isteklerine hızla cevap verme imkanı elde edilmiş olunur. Bu birlikler sayısız şekilde olabilir, ama genelde aşağıdaki şekilde oluşmaktadır.<sup>221</sup>

1. **Müşteri veya Üretici ilgili Pazar Yerleri:** B2B her şekli, üretici veya müşteri odaklı, pazar yerleri daha yaygındır. Üretici yönünün gerisinde baskın kuvvet, müşterilerdir. Her iki tüketiciye de ağı yaratan üreticilerdir. Pazarlar, fiyat artıma sistemlerine takası teklif edebilirler. Müşteri odaklı veya satınalma tarafındaki pazaryeri firmalar tarafından yönetilen yapıya benzemektedir. Bu büyük alıcılar kendi pazar yerlerini açmayı tercih ederler.

2. **Aracı Pazaryeri:** Bu ikinci B2B şekli alıcı ve satıcıların e-com aracılığıyla oluşan elektronik karşılaşma yerinde ticaretleri yürütebilirler. Endüstri pazar yerleri siber uzayda onlarla birlikte taşıma görevini yerine getirebilir. 3. taraf araçları kendi sitelerine taşıyabilir.

3. **Birleşme:** Bu B2B şekli firmalardan oluşan birleşme oldukça farklıdır ki hızlı, hizmeti başarmak için kaynakları daha hızlı, düşük maliyetlerle ve daha lojistik verimlilik için havuzda toplayan firmaların oluşturduğu anlaşmalardır.

4. **Açık Pazar Yerleri:** Portal olarak adlandırılan bu B2B tipi çeşitli endüstrilerde kazancı desteklemektedir.

---

<sup>221</sup> STANDİFEL, Rhett L.; WELL, James A. Jr.; A.g.m, s.,66.

### 3.8.2.2.Tüketicilere Yönelik E-Ticaret (B2C)

E-ticaret işletmeler açısından , yalnızca yeni bir satış kanalı değil, aynı zamanda mevcut pazar potansiyelini genişleten ve yenilerini ortaya çıkaran bir platformdur. İnternetin getirmiş olduğu iletişim avantajı ile geleneksel araçlar ortadan kaldırılmış alıcılarla satıcılar tek bir platformda ve kendilerinin belirledikleri ölçüde iletişime geçebilme imkânı elde etmişlerdir.<sup>222</sup>

İnternet aynı anda her yerde olduğundan firmalarla müşteriler arasında erişim patlaması yaratmış, ciddi pazarlama fırsatları ortaya çıkmıştır Aynı zamanda bu patlama büyük değişiklikler de meydana getirecektir. Web sitesi planlama, bireysel müşteri hizmetleri gibi.<sup>223</sup>

İnternet çağı doğru bir birebir pazarlama için nihai bir platform sağlarken, doğrudan pazarlamanın yüzünü de değiştirmektedir. Doğrudan pazarlama da, satıcı kontrolü süreç boyunca elinde tutar ve müşterinin ihtiyaçlarını karşılamanın ve memnun etmenin gurur duygusunu hissettirdiği bir bağ kurar. Oysa internette, müşteriler için alışverişte araçlar ortadan kalktığı için onlara göre en iyi teklif bir tık ötededir. Müşteri internetle alışverişte , nasıl, ne zaman, nereden yapacağının kontrolüne sahiptir. Aslında çoğu doğrudan pazarlama, duyguya dayalı acil cevaplamaya bağlı iken, internet bunların hepsine birden sahiptir, ama fırsat olduğunda ihtiyacı karşılamanın ivediliğini elimine etmektedir.<sup>224</sup> Gerçekte, internet, işletmeler açısından müşterilerle en iyi iletişim yolu değildir ama en ucuz yoldur. Yeni ekipmanlara yatırım yapılmak zorunda kalınılmaz.<sup>225</sup>

---

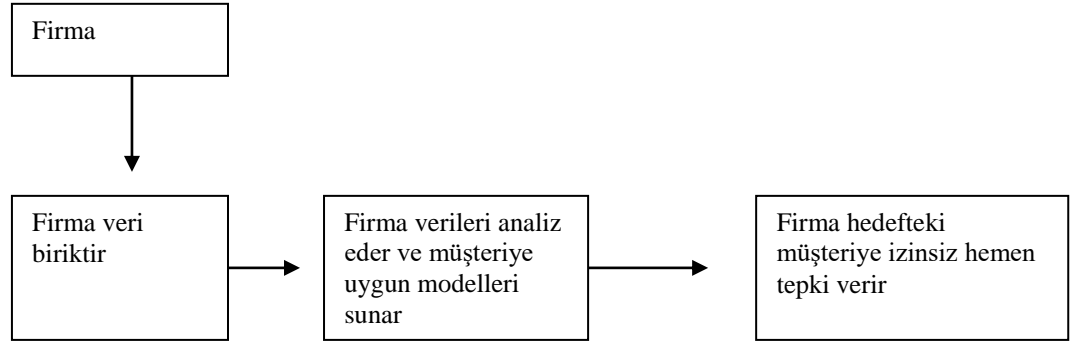
<sup>222</sup> DOLANBAY, Coşkun; A.g.e.,s., 55.

<sup>223</sup> KENNY, David; MARSHALL, John F.; “Contextual Marketig”, **Harward Business Review**, November-December,2000, s.,120.

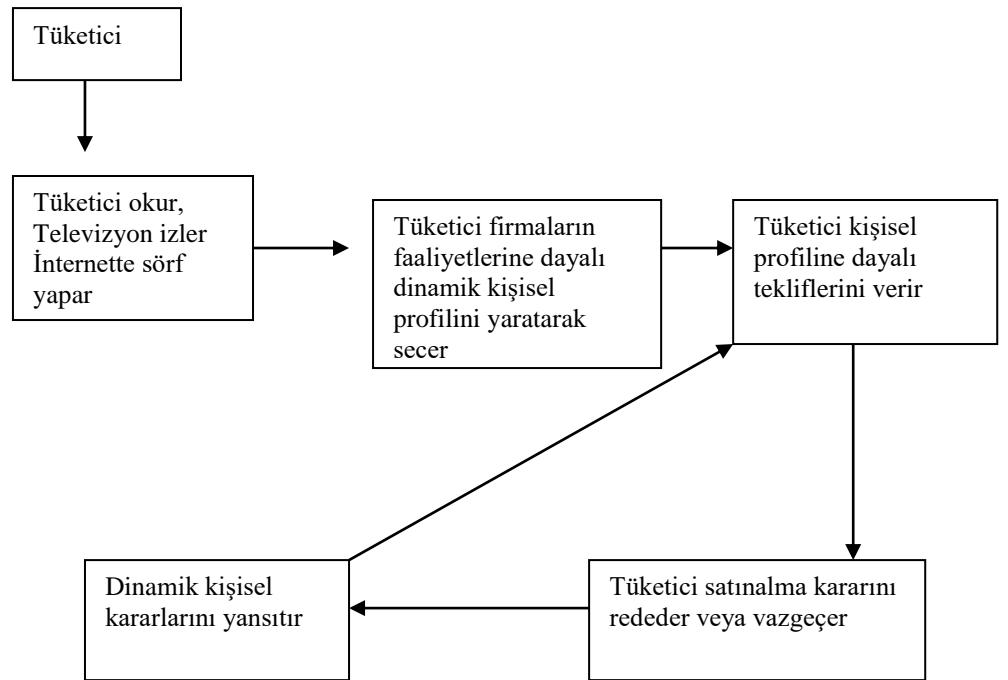
<sup>224</sup> GLICKMAN, Jeffrey A.;“Personalizing the Internet: The New One-to One Marketing”, **Internet Marketing**, 2000, s.,54.

<sup>225</sup> AMOR, Daniel; A.g.e,s.,8.

**Tablo 3.6. Eski Yöntem: Kontrolde Firma**



**Tablo 3.7. Yeni Yöntem: Kontrolde Tüketici**



Kaynak: GLİCKMAN, Jeffrey A.; A.g.m., s.,55.

İnternette web sayfasını oluşturan veriler kümülatif web sitesini ziyaret edenlerden ve isteyerek yapılan anketlerden toplanmış minimum verilerdir. Bu metodoloji hatalıdır, çünkü bu araçlarla müşterinin dinamik deneyimi yansıtılamaz. Müşterilerin ihtiyaçları hızla gelişmektedir, sürekli görülmedik bir hızla yeni fikirleri ortaya çıkarır ve açıklarlar. Ayrıca online müşterinin yüksek eğitimli, genç, yüksek

gelirli kişilerden oluşması doğrudan pazarlamacıları daha açık ve bilimsel davranmaya itmektedir.

Müşteriler, doğrudan pazarlamacılar tarafından elde edilme, satınalma alışkanlıkları hakkındaki bilginin onların alışkanlıklarını etkilemekte kullanılmış olduğunu bilmektedirler. Tüketiciler hakkında anlamlı, zengin veriyi inşa etmeye anahtar tüketici ile başlar. İstenilen bilginin türü, istenilen bilginin nedeni, niçin kullanılacağı hakkında açık ve dürüst olduğunda güven duygusu kurulabilir. Bir başka deyişle iki şeye ihtiyaç duyarlar:<sup>226</sup>

-İnternet sörfçüsü , kontrolün herhangi bir kaybını hissetmemeli veya gizliliğin istilasından korkmamalı

-İnternet sörfçüsü ve en sonraki internet dükkanındaki işlem ve işlemin değerini görmelidir.

İnternet tüketicinin elinde yer almasıyla doğrudan cevaplama durumu yer değiştirmesine rağmen faydaları pazarlamacılar için sonsuzdur. Bu gün pek çok pazarlamacı internetin kapıdan kapıya satışının çağdaş eşiti olduğunu öğrenmektedir. Tüketiciler ağ adreslerine girerek kapıda doğrudan pazarlama izin verebilir, ama satıcının önceden kuvvet üstünlüğü yaratmadaki ivediliği çok inandırıcı olmalıdır.<sup>227</sup> Her an her yerde olmak işletmelere müşterilerine 24 saat hizmet etmelerine izin verir ama müşterilerin girmesi için davet etmiş olmayacaktır. Müşteriler sadece hayatları ile ilgili mesajları kabul edecektir.<sup>228</sup>

İşletmeden tüketiciye e-ticaret, zamandan büyük tasarruf ve ürün seçimi kolaylığı yaratması nedeniyle başvurulmuş bir yoldur. İşletmeler arasında gerçekleştirilen e-ticaret hacmine göre daha düşük bir kapasitesi bulunmaktadır. Bunun başlıca nedenleri, PC kullanımının tüketiciler arasında çalışma ortamlarına oranla daha kısıtlı olması internet üzerindeki güvenlik sistemlerine kuşkulu yaklaşım

---

<sup>226</sup> GLICKMAN, Jeffrey A.;A.g.m., s.,55,56

<sup>227</sup> GLICKMAN, Jeffrey A.; A.g.m., s.,56.

<sup>228</sup> KENNY, David; v.d.; A.g.m., s.,125.

ve tüketicilerin e-ticaret ile elde edebilecekleri kazanç hakkında yetersiz bilgilendirilmesidir. İşletmelerin tüketicilere yönelik olarak gerçekleştirdikleri çalışmalarda beklenen asıl gelişme dijital TV ve mobil sistemlerin kullanımının yaygınlaşması ile yaşanacaktır.<sup>229</sup>

### **3.8.3. Elektronik Ticaretin Hizmet Sektöründe Yansıması**

E-ticaret ve internetteki hızlı büyüme, bilgi teknolojisine dayalı talebi artırdığı gibi çeşitli sektörlerde de önemli değişiklikler yaratmaktadır. Özellikle alım-satım işlemlerinde gerçekleşen değişim, ekonomik faaliyetleri imalat sanayiinden hizmetlere kaydırmaktadır. Günümüzde e-ticaret özellikle hizmet sektöründe dolayısıyla hizmet ticaretinde giderek artan oranda önem taşımaktadır. Hizmet sektörü e-ticaret ile daha geniş müşteri potansiyeline ulaşma imkânı elde ettiğinden, özellikle haberleşme, turizm, bankacılık, sigortacılık, yatırım danışmanlığı, dağıtım, emlakçılık, eğitim, yayıncılık, sağlık ve kamu hizmetlerinde önemi giderek artmaktadır.

Ekonomideki her yeni teknolojik değişim, çeşitli sektörlerde çalışanlar arasında işsizlik korkusu yaratmaktadır. Bu endişe e-ticaretle birlikte hizmet sektörü içinde geçerlidir. Ancak e-ticaret, ICT nin kullanımı çok yönlü beceri sahibi olan işgücüne olan talebi artıracaktır. Dolayısıyla e-ticaret etkinliği yeni hizmetlerin ortaya çıkmasına bağlıdır. E-ticarete bağlı olarak, örneğin, girişimci danışmanlığı, borsa işlemcisi, ağ güvenliği uzmanı ve internet mimarı gibi yepyeni uzmanlık alanları oluşmakta ve gelişmektedir.

E-ticaretle birlikte hizmet sektöründe maliyet düşüşlerine rastlanmaktadır. E-ticarete konu alan ürünlerin büyük çoğunluğu sayılara dönüşen dijital ya da bunların türevleridir. Bunların ilk üretim maliyetleri çok yüksektir. Yeniden üretim maliyetleri de tersine daha azdır. Bu durumda yeniden üretilmeleri sırasında ve sonrasında çok ucuza ya da parasız verilmeleri mümkündür. Örneğin, finansal

---

<sup>229</sup> KENNY, David; v.d.; A.g.m., s.,125

hizmetler, yazılım, seyahat gibi sektörlerde %50, %90 oranında azalmalar sağlanabiliyor.<sup>230</sup>

E-ticaret eğlence alanında TV ve radyoya alternatif olarak gelişmektedir. Artık insanlar TV seyretmek yerine akşam evlerinde internette farklı yerlerdeki insanlarla chatleşmekte, oyun oynamaktadır. E-ticaret kumar sektörünün de etkisini göstermektedir.

Eğitim alanında coğrafi kısıtlamaların azalmasıyla rekabet artmaktadır. İnternetin erişim kolaylığı ve uzaktan öğrenim imkânıyla öğrenciler farklı ülkelerden üniversite eğitimi alma fırsatı yakalamışlardır.

Sağlık alanında e-ticaret iki boyutta etkili olmaktadır. Bunlardan biri sağlıkla ilgili verilerin, hasta kayıtlarının, test sonuçlarının, doktor kayıtlarının, sigortadan talep edilen bilgilerin işlenmesi ve saklanmasıdır. İkincisi, tıbbi hizmet işlemleridir. Bu işlemle sanal gerçeklik ( bilgisayar simülasyon yöntemleriyle eğitim, öğretim ve tele patoloji –ameliyat sırasında patoloji laboratuvarına gönderilmesi ve tanı yapılması) mümkündür.

Basılı yayıncılığa etkisi; gazete ve dergiler, e-ticaret ile okuyucu- izleyici edinmeye çalışmaktadır. Bu güne kadar belli bir ücretle aldığımız gazete ve dergiler internet erişimi olanlar için ücretsiz hale gelmiştir. Bu değişim gazete ve dergileri tiraj bakımından oldukça zor durumda bırakmıştır. Gazete ve dergilerin online olarak hizmet vermesiyle eskiden onlar için o kadar önemli olmayan reklam gelirlerinin ön plana çıkması kaçınılmazdır. Bütün bu gelişmeler geleneksel gazetecilik için tehdit oluşturabilir. Bu değişimden kitapevleri de etkilenmektedir. Kitaplar cd halinde satıldığı ve böyle taleple karşılaştığı görülmektedir. Ayrıca kitap satan siteler de kâr sağlamaktadır.

---

<sup>230</sup> **KEPENEK**, Yakup; A.g.e., s.,64.



Finansal hizmetlere etkisi, internette bankacılık endüstrisinin yeniden yapılanmasına ön ayak olmaktadır. Özellikle mevcut bankalara önemli birer rakip olarak ortaya çıkan yalnızca internet üzerinden hizmet sunarak maliyetlerde çok önemli bir fayda elde eden işletmeler bankacılık boyutuna yenilerini eklemişlerdir.

### **3.9. Elektronik Hizmetin Tanımı , Özellikleri ve Farklılıkları**

#### **3.9.1. Elektronik Hizmetin Tanımı**

Birinci bölümde bahsettiğimiz gibi hizmetleri mallardan ayıran özellikleri (dokunulamaz, depolanamaz, patentlenemez, gösterilemez, iletilemez, heterojen, bozulabilir) bulunmaktadır. Hizmetlerin bu özelliklerine rağmen elektronik hizmetler daha farklı özelliklere sahiptir.

Elektronik hizmetler (e-hizmet), elde edilebilir bilgi teknolojilerini tasarlamakla mümkün olan şeyin sonucudur. Bundan dolayı kitle tüketiminin derecesi veri tabanlı teknolojinin desteklenmesine bağlıdır. E-hizmet sunan firma teknolojik erişime sahip olmalıdır. Web hizmeti içinde mevcut olan hizmet bir çalışana uzun süre bağlı değildir. Tüketim günün veya haftanın her anında olabilir.<sup>231</sup>

#### **3.9.2. Elektronik Hizmetin Özellikleri ve Farklılıkları**

E-hizmetleri geleneksel hizmetlerden ayıran özellikler aşağıdaki gibidir.<sup>232</sup>

Geleneksel hizmet satın alınmadan önce dokunulamaz, tadına bakılamaz, görülemez, hissedilemez veya koklanamaz. E-hizmetler dokunulur olabilir. PC

---

<sup>231</sup> BRÄNNBACK, Main; PUKAKAINEN, Jussi; "Web Marketing: Has the distinction Between Products and Services Become Obsolete?", **Journal of Market Focused Management**, s.,50.

<sup>232</sup> BRÄNNBACK, Main; PUKAKAINEN, Jussi; A.g.m, s.,51-53.

ekranında koklayabilmemiz imkânsız olabilir ama hizmet hakkında bilgilendirilebiliriz.

Dokunulamaz özelliği depolamanın bir konusudur. Hizmet depolanamaz, gösterilemez veya iletilemez. Web tabanlı hizmetler gösterilip iletilebilir. Web tabanlı bankacılık hizmetlerinde olduğu gibi. Bu hizmet daima web de elde edilebilir durumdadır. Grafiksel olabilir, değiştirilebilir. Yani özellikler ve fonksiyonlar eklenebilir, ama temel hizmet dokunulabilir ve depolanabilir. Bölünmez özelliği gibi hizmetlerin diğer temel özelliklerinin bir siteye taşınması mümkündür.

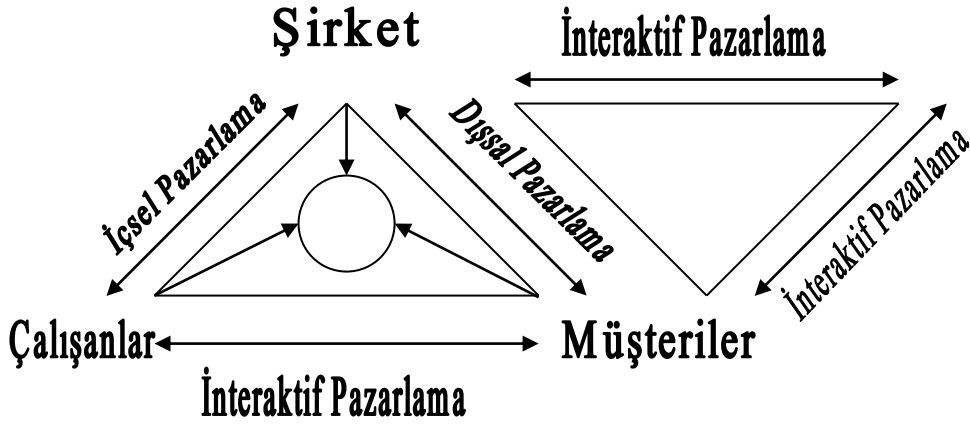
Bölünmezlik eş zamanlı üretim ve tüketim anlamına gelir ki işgören ve müşteri aynı anda iletişim kurar ve hizmet bu etkileşimin sonunda dokunulur olur. Hizmetin kalitesi her iki tarafında davranışına doğrudan bağlıdır. Davranış yeni bir müşteriye hizmet edildiğinde değişecektir. Kitle tüketimi imkânsızdır

Heterojenlik özelliği, üretim ve tüketicinin eş zamanlı olmasına bağlıdır. (Hizmet kalitesi ve dağıtımı işgören ve müşterinin davranışına dayanır.) E-hizmetlerin kalitesi ve dağıtımı teknolojik özelliklere daha çok bağlıdır. Müşteri hizmet sunana erişemezse dağıtım olmayacak ve hizmet kaliteli olmayacaktır. Hatta müşteri hizmete erişmek için ek yazılım indirmeye ihtiyaç duyarsa algılanan kalite eski seviyesinden de aşağı düşecektir.

Bozulabilirlik özelliği, arz ve talebin eş zamanlı olmasını ve hizmetin dönüşümünün imkânsızlığını göstermektedir. Sofistike veri tabanlı teknolojiler sayesinde arz ve talebin eş zamanlı olması mümkündür. Bununla birlikte aşırı yüklenmiş serverlar meydana gelmektedir ve sonuç olarak da hizmete ulaşamaz. Talep beklenilmedik boyutlara gider. İlk olarak bu çalışan ile müşteri arasındaki iletişime bağlı olmayan teknolojik bir problemdir.

Bu özellikleri itibariyle e-hizmetler daha çok mallara benzemektedir. E-hizmette geleneksel oyuncular (şirket, çalışanlar ve müşteri) Bu halâ mevcuttur.

bağlamda e-hizmet kavramı yeni birleriyle yeniden şekillenmektedir. Yeni durumda her iki üçgeni yönetmek ve müşteri işlemlerini anlamak gerekir.



**Şekil 3.4. Elektronik Pazarlama Modeli**

Kaynak: BRÄNNBACK, Main; PUKAKAINEN, Jussi; A.g.m, s.,53.

Firmanın sitesinde yardımcı hizmet sağlandığında firma müşterisi için değer ekleyen bir ağ kurmaktadır. Müşteri bu hizmete ve kalitesine de bakmaya gelecektir. Bu pazarlamada ilişkiyi kurma da göz önüne alınır ve vurgulanır. Bu durum mal ve hizmet arasındaki farktan daha önemlidir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### HİZMET SEKTÖRÜNDE ELEKTRONİK TİCARET VE SANAL ÖRGÜT BAĞLAMINDA KOBİ'LERE YÖNELİK GİRİŞİMCİLİĞİN MODELLENMESİ

#### 4.1. Gerekçelendirme

E- ticaretin gelişimiyle birlikte mal ve hizmet pazarının yapısı değişmiş, yeni ürünle, yeni dağıtım ve pazarlama taktikleri, stratejileri, yeni araçlar ve yeni iş gücü profili ortaya çıkmıştır. E- ticaret ile zamanın göreceli önemi değişmiş, pazara yakınlığın önemi kaybolmuştur.

İşletmeleri elektronik ortamda iş görmeye iten nedenlerin başında, pazar erişimini genişletmek (yeni müşteri grupları ile ilgili bilgileri, deneyimleri toplamak), hedef pazarda, hedeflenen payda da daha fazla görünebilmek, müşteriler ve ortakları için yeni hizmetler sağlamak, işletme ilişkilerini, her ortaktan oluşmuş veri artışı ile gerçek zamanlı olarak desteklemek, maliyetleri azaltmak, ürün, destek, hizmet ve gayrimenkul maliyetlerini azaltmak gelmektedir.<sup>233</sup>

Bu bağlamda pek çok küçük ve orta büyüklükteki işletme (KOBİ), sanal pazarda yer alarak güçlü bir konuma gelmek ya da faaliyetlerini daha etkin ve verimli şekilde gerçekleştirerek maliyetlerini düşürmeyi hedeflemektedir. Ancak piyasada faaliyet gösteren KOBİ'lerden çok azı sanal pazara kendi kaynakları ile erişecek sermaye ve bilgi birikimine sahiptir.

---

<sup>233</sup> DEITEL, H.M.; STEINBUHLER, K; *E-Business and E-Commerce For Managers*, Prencihall Upper Saddle River, New Jersey,07458,s.,50.

E-ticaretle birlikte, hizmet sektörü daha rekabetçi, geniş bir yapı ile karşı karşıya gelmiştir. Bu durumdan özellikle hizmet sektöründeki KOBİ' ler etkilenecektir. Bu modelde hizmet sektöründe yer alan KOBİ' lerin sanal ortamda ortak girişim yapmaları önerilmektedir. “Ortak girişimler, ölçek ekonomileri, riskli yatırımların kolaylaştırılması, teknoloji transferi ve buluşların desteklenmesi ve yeni pazarların gelişimi, yapısal kapasite fazlalığının bertaraf edilmesi ya da sınır ötesi işbirlikleri aracılığıyla iç pazar bütünleşmesi gibi pek çok iktisadi amaca hizmet etmektedir.”<sup>234</sup>

Hizmet sektöründe yer alan KOBİ' lerin sanal ortamda ortak girişim oluşturmaya teşvik eden etkinlik ve verimlilik artırıcı sebepleri şöyle sıralayabiliriz:

**a) Sinerji Yaratma:** KOBİ' lerin sanal ortamda ayrı ayrı araştırma geliştirme faaliyetlerini yürütmelerinden birliktede yürütmeleri daha etkin sonuçlar doğurabilir. Ayrı ayrı, sanal ortamda yer aldıklarında arama motorlarının içinde kaybolup gidecek, tesadüfen müşterilere ulaşacaklardır. Oysa, birleşerek ölçek ekonomisi ve kapsam genişlemesini sağladıklarında daha geniş kitlelere ulaşım imkânı elde ederler. Sanal ortak girişime katılan KOBİ' ler bilgi çağı teknolojilerine etkin bir biçimde uyum göstererek performanslarını artırma imkânına da sahip olurlar. Böyle bir ortak girişimle yeni rekabet koşullarına işbirliği ile karşı koyabilme gücü ve çalışanların örgütsel beklentilerine cevap verme ve işletmenin bilgi ekonomisi koşullarına ayak uydurmasını sağlamak da mümkün hale gelir.

**b) Ölçek ve Kapsam Ekonomilerinden Yararlanma:** Üretim ya da dağıtım miktarlarındaki artış veya farklı ürün- hizmet serilerinin birleştirilmesi sonucu birim maliyetlerde düşüş sağlanabilir. Ayrıca piyasaları yakından izleyebilme imkânı elde eder ve yeni pazar müşterilerin ihtiyaçlarındaki değişimlere hızla tepki verebilme imkânı da ortaya çıkar.

---

<sup>234</sup> [http:// www.rekabet.gov.tr/word/lerzankayihan.doc](http://www.rekabet.gov.tr/word/lerzankayihan.doc)

**c) Rasyonel Davranma:** Ortaklığı oluşturan işletmelerin çabaları ve kaynakları aynı amaç doğrultusunda kullanma istekleri sonucunda rasyonellik ortaya çıkar. Böylece KOBİ' ler daha hızlı ve daha az maliyetle sanal pazarda yer alabilir. KOBİ' lere ait kaynaklar daha esnek ve daha verimli kullanılabilir. Bu modelde de etkili olan unsur, KOBİ' lerin sanal ortamda ortak girişim şeklinde yeniden yapılanmaları sırasında da bağımsızlıklarını sürdürebilirler.

**d) Kaynaklara Erişim Kolaylığı:** Ortak girişimle KOBİ' ler birbirlerinin kaynaklarına erişim kolaylığı ve dolayısıyla sanal pazarda yeni müşterilere erişim imkânını elde ederler. Bu konuda sahip oldukları kaynakları kalıcı bir süre için paylaşma ve birleştirme istekleri de etkin rol oynar Hizmetler patentlenememe özelliğinden dolayı kolayca taklit edilebilmektedirler. Böyle bir ortak girişimle çalışanların hareketliliğinden kaynaklanan taklit edilme ve bedavacılık ortadan kaldırılacaktır. Ayrıca, ortak girişim, yenilikleri teşvik edici rol oynayacaktır.

**e) Risk Paylaşımı:** Sanal ortamda KOBİ' lerin ayrı ayrı zayıf varlıklarının tersine, birlikte ama güçlü finansal riski paylaşması, bu işletmeleri sanal ortamda daha başarılı hale sokacaktır. Fiziki ortamların gerekliliğinden kaynaklanan sabit varlıklarda büyük ölçüde azalma sağlanarak, amortisman , sigorta, vergi gibi maliyetlerin azalmasıyla getiri/yatırım oranının artışına katkı sağlayacaktır.

**f) Fon Yaratma:** KOBİ' ler ölçekleri ne olursa olsun sanal ortamda gerçekleştirecekleri projeye ilişkin yeterli kaynağa sahip olmayabilir ya da biraraya getiremeyebilir. Bu yüzden KOBİ' ler kaynaklarını birleştirerek sermaye yaratabilir ve karşılıklı teminat sağlayarak kredilerini geri ödeyecek kapasiteye ulaşabilirler.

Hizmet sektöründe yer alan KOBİ' leri sanal ortamda yer almalarını gerektiren sebeplerden bir diğeri de, KOBİ' lerin tek tek sanal ortamda faaliyette bulunarak elde edecekleri gelirden daha fazlasını kazanma imkânına sahip olabilmeleridir.

Sanal piyasalarda yer almak isteyen hizmet KOBİ' leri için bir araç olarak gördüğümüz sanal ortamda ortak girişimle yeni hizmet ve yeni sanal hizmet pazarlarını keşfetmek ve bu piyasalarda azami kazanç elde etmek mümkündür.

Bu modelde hizmet sektöründe yer alan KOBİ' lerin yatay entegrasyonu sözkonusudur. Sanal ortamda girişimi oluşturan hizmet KOBİ' lerinin faaliyette bulundukları alanlar birbirinden tamamen farklı olabilir. Bu durum KOBİ' lerin sanal pazarlara girişleri açısından elverişlidir. Bu tür sanal ortak girişim, KOBİ' lerin yeni bir çevre ile tanışmalarına yardımcı olacak ve yeni fırsatlara yöneltecektir. Birbirlerinin müşterilerine, müşteri bilgilerine ulaşabilecek böylece pazar payı genişleyecek ve işletmelerin bireysel bazda da kârlılığı artacaktır.

#### **4.2. Girişimcilik Modelinin Olası Yararları**

Sanal ortamda rasyonel faaliyet gösterebilen işletmelerin dünya pazarındaki payı oldukça büyüktür. Ucuz ve güvenli erişimle KOBİ' ler bu ortamda önemli fırsatlar elde etme imkânına sahiptir.

Bu model KOBİ' lere sanal ortamda yer alma fırsatı sağladığı gibi, fiziki ortamda önemli katkısı olan ayrıcalıklı işyerine sahip olmama riskini de ortadan kaldırmaktadır. Sanal ortamda doğru sitede yer almak bu problemi maliyetsiz bir şekilde çözmektedir.

Sınırsız kaliteli bir erişim ve iletişimle ortak girişimi meydana getiren KOBİ' ler müşterilerle ve yan kuruluşlarla daha sıkı bir etkileşim imkânına eş zamanlı olarak sahip olurlar. KOBİ' ler ortak girişimle standartlar oluşturulabilir, bunlar üzerinde çalışabilir ve standartlarını koruyabilir. Ürettikleri hizmetleri birlikte markalaştırabilirler.

Ortak girişimi oluşturan KOBİ' lerin ve müşterilerin aynı kentte ve ülkede bulunmasına gerek olmaması lojistik sorunları azaltmakta, değişken ve gelişen

müşteri istekleri en etkin ve verimli bir şekilde karşılayabilmek mümkün olmaktadır. Böylece taraflar kolaylıkla bilgi ve mesaj alışverişinde bulunabilmektedir.

Günümüz işletmeleri diğerinden bir adım öteye götüren unsurlar, içinde bulunduğu endüstriden, ilgili durumlardan haberdar olması ve bilinçli olmasıdır. KOBİ'ler böyle bir ortak girişimle bu bilgi ve bilgi kaynaklarından haberdar olacaktır. KOBİ'lerin ortak girişimle sanal ortamda yeniden yapılanmaları, bilgi çağı teknolojilerine etkin biçimde uyum sağlamalarına ve neticede işletme performansını artırılmasında stratejik bir modele sahip olacaklardır.

Bu modelde orta kademe yöneticisi yoktur. Yöneticilere yönetici oldukları için değil ortaya çıkardıkları sonuçlar için para ödendiğinden kazançlar artmaya devam eder ve stok pazarı kendini böylesine radikal bir biçimde değiştirme cesareti gösteren şirketleri ödüllendirir.<sup>235</sup>

#### **4.3. Hukuki Yapı**

Bilgi ekonomisinin ortaya çıkardığı sanal ortamda KOBİ'lerin rekabet edebilmeleri ve gelecekte meydana çıkacak tepkilere cevap verebilmeleri için sanal ortamda ortak girişime yönelmeleri bu modelin amacını oluşturmaktadır. Bu amaçla bir araya gelen KOBİ'ler, konsorsiyum şeklinde ortak girişimi oluşturur.

Ortak girişimde bulunan KOBİ'ler müşterinin ihtiyacının giderilmesinde bir kaçı beraber bir kombinasyon oluştururken, bir başka müşteri için farklı bir kombinasyon oluşturulması mümkündür. Sanal organizasyonu oluşturan KOBİ'ler, bu kombinasyonlarda temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşmaktadırlar.

Konsorsiyum şeklindeki ortak girişimde her ortak iş sahibine karşı, sözleşmede kendisinin yapacağı iş veya bölümle sınırlı olarak sorumlu tutulur.

---

<sup>235</sup> SİEGEL, David; *Şirketinizi Geleceğe Taşıyın- İnternet Toplumunda İşletme Stratejisi*, Hazırlayan: Kutluk Özgüven, Literatür Yayınları:59, Birinci Basım, Mayıs-2001, s.,139.



Her ortağın kârdan ya da zarardan alacağı pay yapmış olduğu hizmetin değerine eşittir. Ortaklar sanal şirket sözleşmesini bu esaslara göre hazırlarlar. Yönetici ortak ya da ortaklar her yıl en az bir defa hesap vermeye ve kâr paylarını ödemeye mecburdur. Ortak işletmeler arasında tüm kazanç aralarında yaptıkları işin değerinde paylaşılır.

Sanal şirket ile sözleşme yapan müşteriye karşı ortaklar ortak sorumluluk altında şirket sözleşmesi imzalarlar. Sözleşmeye getirdikleri hükümlerle sorumluluk esaslarını belirleyebilirler.

Ortaklığı oluşturan işletmelerden birinin iflası, ölümü veya ortaklık şartlarını yerine getirmemesi halinde ortaklığa yeni ortakların katılabilmesi mümkündür. Ortaklardan hiçbiri diğer ortakların rızası olmadan sanal organizasyona ortak alamaz. Ortaklığa alınma, sermaye koyarak, sonradan katılma, ayrılan ortağın yerine geçme veya ölen ortağın mirasçısı şeklinde olabilir. Ortağın iflası, haciz altına alınması, sermaye taahhüdünü yerine getirmemesi, sözleşmeye göre yükümlü olduğu yönetim ve temsil görevini yerine getirmekten kaçınması veya sözleşme hükümlerine aykırı davranması hallerinde ortaklıktan çıkarılması mümkündür.

Ortaklığı oluşturan işletmelerle müşterinin yazışması sanal organizasyon aracılığıyla gerçekleşir. Müşteriye karşı sorumluluk, sanal şirkete aittir. İş her ne kadar sanal organizasyonu oluşturan işletmeler tarafından yapılıyorsa da ön planda yer alan sanal organizasyon tarafından yapılıyor intibasını uyandırmaktadır. Dolayısıyla sanal organizasyonu oluşturan işletmeler müteselsilen sorumludur.

Sanal organizasyonu meydana getiren işletmeler iç ilişkilerini hukuk kurallarına aykırı olamamak şartıyla diledikleri gibi düzenleyebilirler.

Sermaye, ortaklar tarafından nakit ya da mal ve hizmet şeklinde konulabilir. Sanal ortak girişimin iktisap ettiği veya ortak girişime devredilecek mallar, alacaklar, iştirak halinde mülkiyet esaslarına göre ortaklara ait olur. Mülkiyet esaslarına göre belirlenmiş olan kendi hissesi üzerindeki hak sahipliğinden oluşur.

Sanal ortak girişimi oluşturan işletmeler, ortaklığın amacına aykırı ve ona zarar verici işler yapamazlar. Ortakların iş hayatının icaplarına ve iyiniyet kurallarına göre hareket etmeleri esastır. Sanal organizasyonlarda, sanal gerçeklikle işlem yapıldığı için müşterinin işletmeye güveni son derece önemlidir.

Sanal organizasyonda yapılan işlemlerden dolayı ortakların müteselsilen sorumluluğu esastır. Ayrıca ortaklığı oluşturan işletmelerin birbirlerine karşı sadakat borcu vardır. Ortaklar sanal organizasyonla ilgili işlemleri yaparken kendi işinde gösterdiği dikkat ve özeni göstermek zorundadır. Aykırı davranışlar teminat ödeme yükümlülüğünü doğurur.

Sanal organizasyonda kararların oybirliği ile alınması Borçlar Kanunun 524. maddesi gereğidir.

Sanal organizasyonun yönetimi, ya tek ortak tarafından ya da yönetim için görevlendirilen birkaç ortak veya bütün ortaklar tarafından veya bu işletmeleri sanal ortamda biraraya getiren şahıs ya da profesyonel yönetici tarafından yerine getirilebilir.

Denetim, ortaklar tarafından işlerin gidişatı hakkında bilgi isteme, defter ve evrakların incelenmesi, mali durum hakkında özetlerin çıkarılması şeklinde gerçekleştirilebilir.

Sanal organizasyon, hedeflenen amacın gerçekleşmesi, gerçekleşmesi imkânsız hale gelmesi, mirasçılar ile devamı konusunda sözleşmede hüküm bulunmaması, ortağın ölümü, ortağın hissesinin haczedilmesi, iflas etmesi, haciz altına alınması, bütün ortakların oybirliği ile sona erme kararının alınması, belirli bir süre için kurulmuşsa bu sürenin dolmasıyla ve sözleşmede bir ortağa fesih hakkı

verilmişse ve bu ortağın beyanına bağlı olarak haklı sebeplerden fesih konusunda verilmiş bir mahkeme kararıyla sona erer.<sup>236</sup>

#### 4.4. Elektronik Ticaret Bağıntısı

Elektronik ticaret ve world wide web' in yükselişi, örgütsel davranış için yeni bir çevre meydana getirmiştir. Yöneticiler durup dinlenmek bilmeyen talepler için yeniliklerle uğraşmak zorunda kalmışlardır.

Elektronik ticaret çevresi, organizasyonlara ve yöneticilerine hızlı yeni yaklaşımlar denemeye hızla başarıyı ve başarısızlıkları paylaşmaya ve yeni ve faydalı şeyleri gözlemlemeye imkân vermektedir. Elektronik ticaret organizasyonlara ve yöneticilerine hızlı olmalarına ve yeniliklere nasıl ulaşacağını, sentezleyeceğini, kullanımı ve bilginin yayılması ve yeni mal ve hizmetlerin sunumuyla ilgili deneyimler kazanmasına imkân tanıyacaktır.<sup>237</sup>

Bu modelde KOBİ' lerin elektronik ticaret fırsatlarını değerlendirmede yöntemler yaratmak ve yönetsel, fonksiyonel çeşitliliği artırmak ve dahası yenilikçi örgütsel uygulamalar ve fırsatları değerlendirmede KOBİ' lere yön gösterilmiştir.

#### 4.5. Girişimcilik Modelinin Küresel Kimliği

##### 4.5.1. Vizyon

Sanal organizasyonlarda güvenin tesis edilmesi hem sanal organizasyonu meydana getiren ortaklar açısından hem de müşteriler açısından önemlidir. Sanal organizasyonlarda ortaklığı oluşturan işletmelere ve bu işletmelerde yer alan insan kaynaklarına, bu kaynağı değerlendirecek, organizasyonu yaşatacak müşteriye , müşterinin ve insan kaynaklarının verimliliğine önem verilmelidir. Sanal ortak

---

<sup>236</sup> [http:// www.oyhukuk.gen.tr/file/docs/jointventure030803013826.doc](http://www.oyhukuk.gen.tr/file/docs/jointventure030803013826.doc)

<sup>237</sup> KICKUL, Jill; GUNDRY, Lisa K.,” Breaking Through Boundaries for Organizational Innovation: New Managerial Roles and Practices in E-Commerce Firm”, **Journal of Management**, Volume: 27, No.3, 2001, s.348

girişim modelinde ortak girişimi oluşturan işletmeler gerçek bir fark yaratabilecek vizyon ve değerlere sahip olmalıdır.

Vizyon, bir işletmenin değerlerini içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek işletmeyi istenen geleceğe doğru yönlendiren bir süreçtir.<sup>238</sup> Özetle vizyon kavramı, genel olarak geleceği görme ve buraya başarıyla ulaşmayı ifade eder.<sup>239</sup>

Sanal ortak girişimi oluşturan KOBİ' ler için vizyon bir fikir olmamalıdır. Sanal organizasyon için vizyon, olması gereken ve ileri iten bir güçtür. Bu gücü esinleyen başlangıcı bir fikir olabilir, ama bir kere yol alınca birden fazla kişinin desteğini kazanacak kadar zorlayıcıysa, o zaman bir soyutlama olmaktan çıkar. Elle tutulur, somut bir şey olur. İnsanlar onu varolan bir şeymiş gibi görmeye başlar. Sanal organizasyonun vizyonu, yatırımın geri dönmesine yönelik ve sahip olduğu, her bir müşteri kitlesini daha ileri götürmek olmalıdır.<sup>240</sup>

Sanal ortak girişim paylaşılan bir vizyonu oluşturabilmek için, ne yapmak istediklerinin sorusunu hep birlikte cevaplamalıdır. Ortaklar kafalarında yarattıkları resimleri paylaşırsa, organizasyonun her ortağında ortak bir resmin oluşturulması mümkün olur. Böylece ortaya çıkan ortak resim bir ortaklık duygusunu yaratır. Bu ortak resim paylaşılan vizyon olur. Paylaşılan vizyonla, ortakları birbirine bağlayan güç elde edilmiş olur.

Ortak yaratılan vizyon, risk almayı ve teşebbüs etmeyi teşvik eder. Böylelikle vizyon üst yönetimin bir bildirgesi olmaktan çıkar ve canlılık kazanır. Sanal gerçeklik burada da kendini gösterir.

---

<sup>238</sup> **ŞİMŞEK**, Muhittin; **Ekonominin Lokomotifi KOBİ' lerin Olmazsa Olmazları**, Alfa Yayınları: 1174, Dizi No: 36, İstanbul, 2002, s.,70.

<sup>239</sup> **AKDEMİR**, Ali; A.g.e.,s.,146.

<sup>240</sup> **SENGE**, Peter M.; **Beşinci Disiplin**, Çevirenler: Ayşegül İlideniz- Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul,1991,s.,227.

Ortaklığı oluşturan KOBİ' lerin birlikte çizdikleri vizyon, onların sorgulama yeteneklerinin olmasını da sağlar.

#### **4.5.2. Misyon**

Misyon, gelecekte amaçlara etki edecek konularda, organizasyonun üyelerinin davranışlarını yönlendirme, heyecanlandırma anlamıyla kullanılmaktadır.<sup>241</sup> Sanal organizasyonlarda misyon, organizasyon vizyonuna ulaşabilmek için gerekli davranışlar dizisidir. Misyon organizasyonun varoluş nedenini gösterirken, vizyon organizasyon için hedeflenendir. Sanal organizasyonu meydana getiren ortaklar organizasyon misyonlarını bildiğinde ve anladığında misyonu başarmak vizyona ulaşmak için iyi bir fırsata sahip olmaktır. Sanal ortak girişimde ortaklar organizasyonlarının farklılığını vurgulayan misyon içeriğine sahip olmalıdır. Sanal organizasyonu oluşturan işletmeler aktif ortaklık vasfına sahip, değişikliğe açık ve hatta değişikliği yaratan yeterlilikte olmalıdır.

Söz konusu sanal ortak girişim modeli, ortaya çıkan yeni pazar potansiyeli ve piyasalardaki fırsatlara hızla cevap verme misyonu ile değişikliklere uyum sağlamada etkin bir model olacaktır.

Sanal ortak girişime katılacak KOBİ' ler belirlendikten sonra organizasyonun misyonu uygulamada gerçekleştirilebilecek teknik yapı oluşturulmalı ve ortaklar için uygun bir beceri oryantasyonu sağlanmaya çalışılmalıdır.

#### **4.5.3. Amaçlar**

Hizmet sistemini oluşturduğumuz sanal organizasyonun güçlü bir işletme planının olması şarttır. İşletme planında hedeflenen amaçlardan başlıcaları şu şekilde toplanabilir:

---

<sup>241</sup> YILMAZ, Hüseyin; “İşl. San. Tak.Mod”,s.197

- Global ulaşılabilirlik, müşteri tabanlı genişleme.
- Ortaklar arasında birbirine yakın ilişkilerle büyüme.
- Hizmetleri web yoluyla hızla kolayca örneklendirerek iletme
- Maliyetleri azaltma
- Gerekli bilgi değişimini aradaki araçları kaldırarak paylaşma.
- Pazar taleplerinde meydana gelen değişmelere daha hızlı ve kısa zamanda cevap verme.
- Müşteri sadakati sağlama.

#### 4.5.4. Stratejiler

Sanal ortak girişim stratejisi, ortakların kaynaklarının, ortaklığın amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik tahsis edilmesidir. Sanal ortak girişim stratejisinin amacı, sanal organizasyonun çevresinin, sanal ortamın sürekli olarak analiz edilmesi, amaçların güncelleştirilmesi, amaca ulaştıracak araç ve araçların yeniden yapılandırılmasıdır.

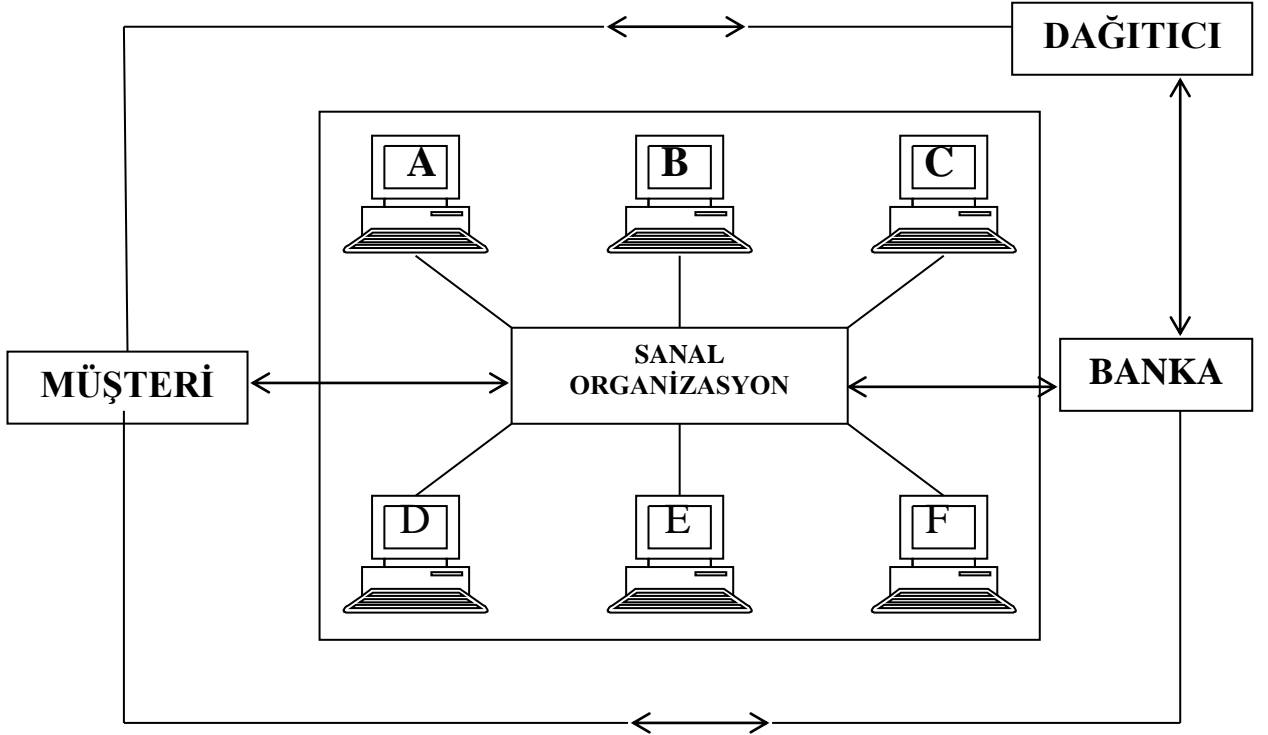
Sanal ortak girişimin stratejilerini aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür.

- Şirket misyonunun oluşturulması.
- Şirket misyonunun belirlenmesi .
- Örgüt kültür inanç ve değer sistemlerinin tanımlanması.
- Geleceğe ilişkin öngörülerin tespit edilmesi .
- Uyuşmazlıkların çözümü için norm ve protokollerin oluşturulması.
- Teknolojik buluş ve yeniliklere öncülük etmek
- Organizasyon içinde bilgi ve tecrübeleri paylaşmak ve yaymak .
- Ortaklar arasında enformasyon düzeyinin belirlenmesi.
- Ortaklar arasında bağımlılık ve bütünlük sağlanması.
- Organizasyon içinde yaratıcı zihniyeti teşvik etmek.

## 4.6. Sanal Örgüt Yapısı ve İşleyişi

### 4.6.1. Biraraya Gelme

Sanal ortak girişim modeli, küresel rekabetçi ortamda müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla biraraya gelen KOBİ' ler arasında kurulan ağıdır. Bu ağ organizasyonel bir görevi başarmak için bilişim ve iletişim teknolojilerinin kombinasyonu ile oluşturulmuş coğrafi veya organizasyonel olarak farklı KOBİ' lerin bir organizasyon modelidir.



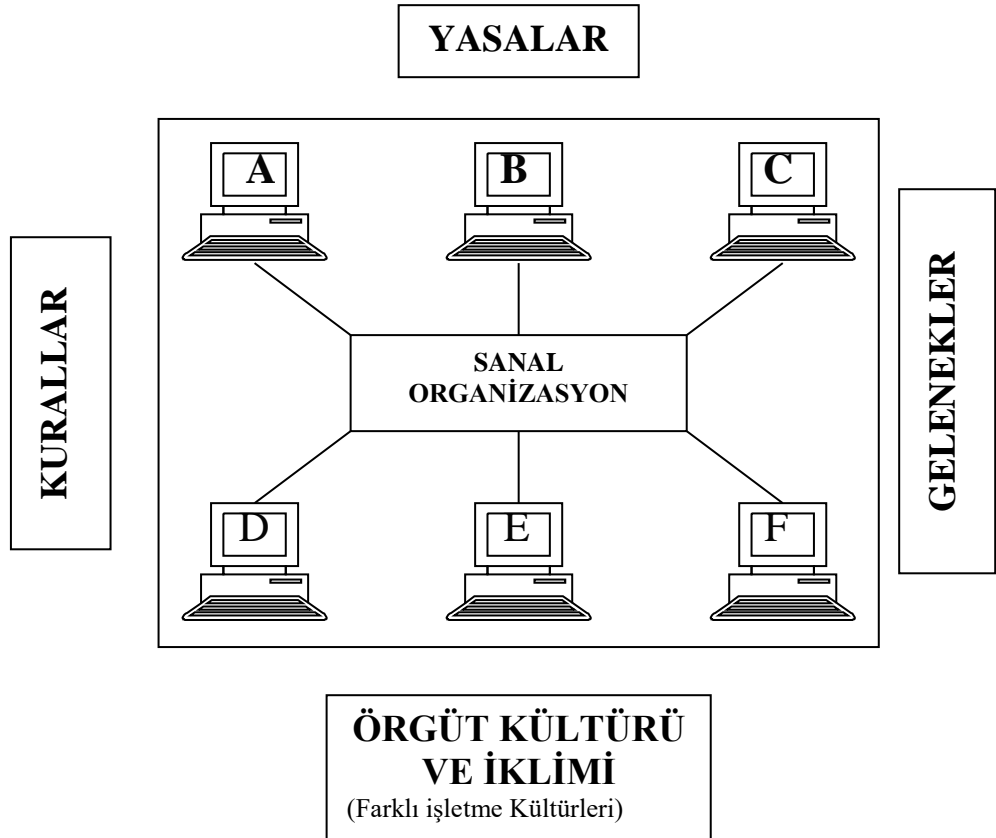
Şekil 4.1. Sanal Ortak Girişim Modeli

Sözkonusu modelde sanal organizasyon müşteri üzerine yoğunlaşmaktadır. KOBİ' ler esnek yapılarından dolayı sanal yapılanmaya daha uygun görünmektedirler. Sanal örgütü oluşturan işletmeler ortak girişimle biraraya gelmektedir. Müşterinin ihtiyacına göre (proje bazlı) sanal ortamda birleşmekte, ihtiyaç giderildikten sonra sanal örgütü oluşturan diğer işletmelerle bir başka müşterinin ihtiyacı için yeniden yapılanmaktadırlar.

#### 4.6.2. Yönetim Yapısı

Sanal organizasyonu oluşturan işletmeler başka yatırımlar yapmadan temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşarak sadece ağ bağlantıları ile yüksek kazanç sağlama potansiyeline sahip olmaktadır. Bu temel yetenekleri sayesinde yalın, esnek, hiyerarşik basamakları olmayan basık, güvenilir, açık katılımcı, müşteri ve çalışanlarla işbirlikçi piyasada rekabet üstünlüklerine sahip, ortak girişimle sanal şirket ortaya çıkmaktadır. Modelde orta kademe yöneticisi yoktur. Orta kademe yöneticisi yerini enformasyon teknolojilerine bırakmıştır.

Sanal organizasyon ile dış çevresi arasındaki sınırlar gözle görülemez olmasına rağmen sanal organizasyonu çevreleyen yaptırımlar söz konusudur. Bunlar; yasalar, gelenekler, kurallar ve örgüt iklim ve kültürüdür.



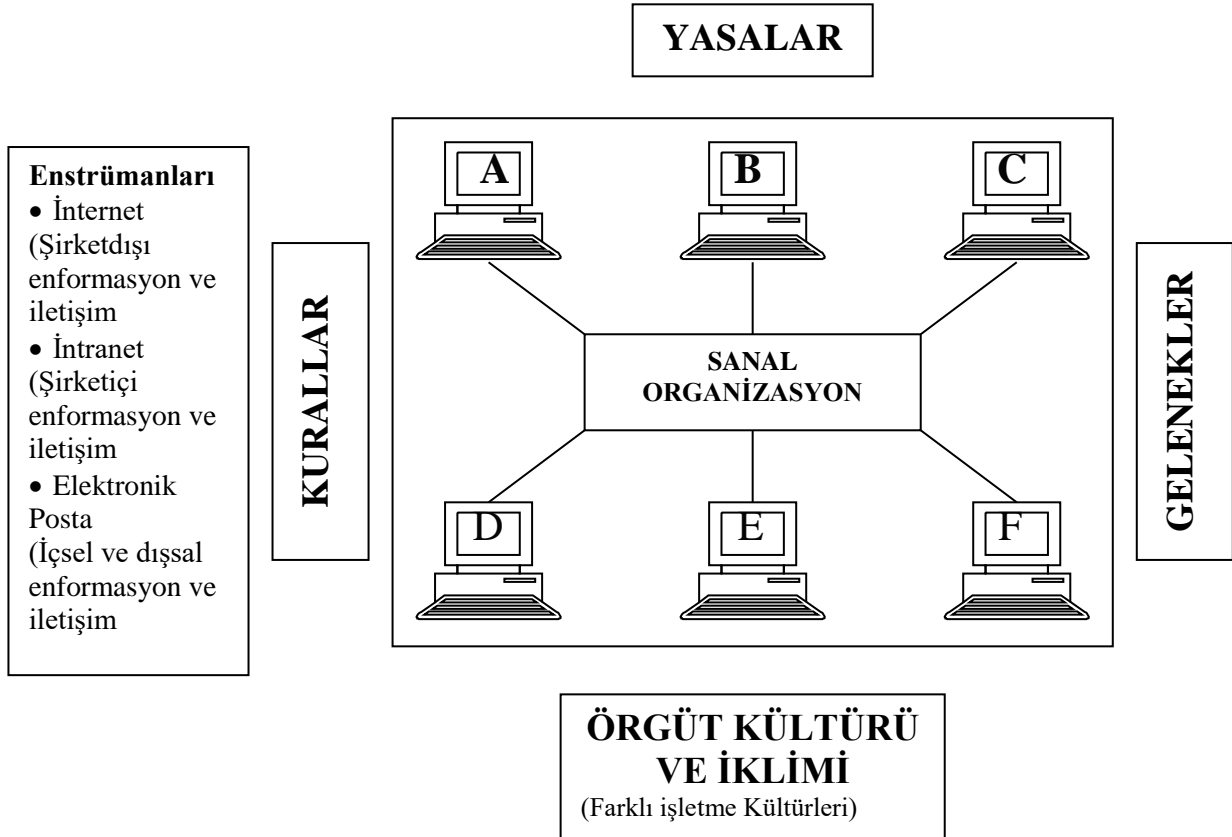
Şekil 4-2. Sanal Ortak Girişimin Yaptırımları



Sanal organizasyon modeli enformasyon ve iletişime dayandığından teknik altyapısı, bilgisayar, ağ bağlantısı sağlayıcıları, yazılım ve işlem hizmetlerinden oluşmaktadır.

Teknik alt yapı oluşturulurken iki şeye dikkat etmek gerekir. Birincisi, teknoloji çok çabuk eskimekte, yerini yenilere bırakmaktadır. Bu bir anlamda avantaj bir anlamda da dezavantaj olabilir. İkincisi, internet bağlantılarının giderek ucuzlaması hatta bedava hale gelmesi e-ticarete erişim kolaylığı yarattığından az gelirli kesimleri de bu alana davet etmektedir. Bu ilerde sanal ortamda rekabetin çok şiddetli olacağını göstermektedir.

E-ticaret genellikle internet üzerinde gerçekleşmektedir. İnternet bağlantısının kesilmesi ya da müşterinin bilgisayarından, mobil aracından işletmenin sitesine erişememesi önemli kayıplara yol açabilir. Bu nedenle ağ bağlantılarına dikkat edilmelidir.



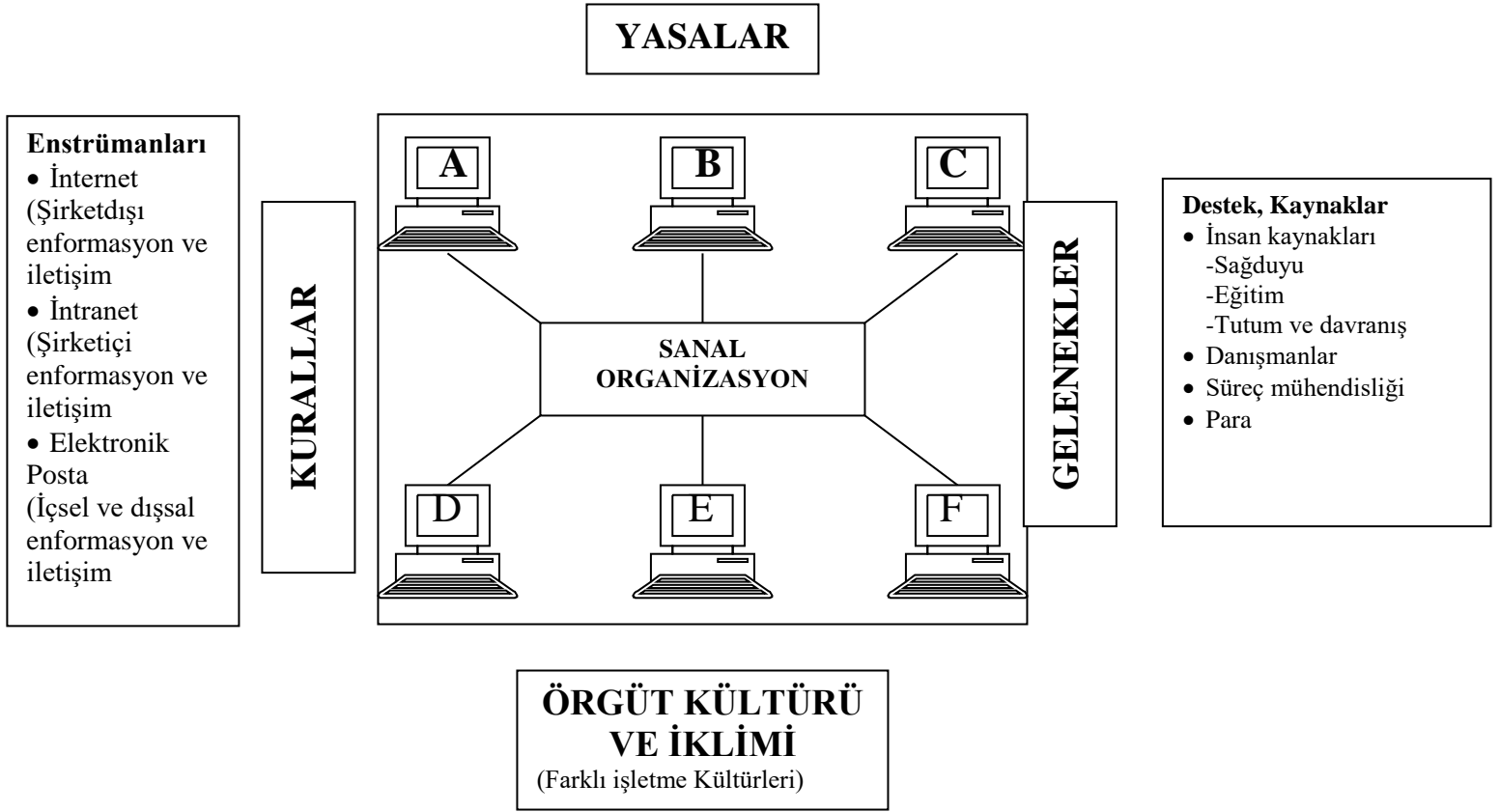
Şekil 4.3. Sanal Ortak Girişimin Enstrümanları

Sanal organizasyonun teknik altyapısını tamamlayan destek kaynakları; insan kaynakları, danışmanları, süreç mühendisliği, para, bilgisayarlar ve lojistikler. Organizasyonun gerçekleştirdiği bilgi işlem yatırımlarının anlamı, yalnızca yeni personel ya da araç alımı değil, aynı zamanda mevcut personelin bilgilerinin güncelleştirilmesi ve geliştirilmesine yöneliktir. Organizasyonda sağduyu, eğitim, tutum ve davranışlar önemlidir. Çalışanların performansının yüksek olması için:<sup>242</sup>

- Görev paylaşımının düzenli olmasına,
- Personelin işletme misyonu ve stratejileri hakkında bilgi sahibi olmasına,
- Personelin hedeflerden haberdar olmasına,
- Personelin hedeflere ulaşmada kullanılan araçlar hakkında bilgi sahibi olmasına,
- Gerekli eğitimlerin gerekli kişilere verilmesinin sağlanmasına,
- Kullanılacak araçların özelliklerinin kullanıcılar tarafından bilinmesine,
- Kullanıcılar arasında yardımlaşmanın sağlanmasına,
- Takım çalışmasının desteklenmesine,
- Yönetim kadrosu ile personel arasında sağlıklı iletişimin kurulmasına özen gösterilmesi gerekir.

---

<sup>242</sup> DOLANBAY, Coşkun; A.g.e., s., 221.



Şekil 4.4. Sanal Ortak Girişimin Destek Kaynakları

#### **4.6.3. Müşteri Bağıntısı**

Sanal organizasyon müşterilerle doğrudan bağımlı çalışmaları içerdiğinden organizasyona daha fazla yük yükleyecek ve karar verme sürecini kısaltacaktır. Çünkü sanal ortamdan gelen yoğun rekabetçi ortamın baskısında verilecek kararlar işletmenin geleceğini etkileyecektir. Müşterilerle ilgili işletmenin stratejileri,

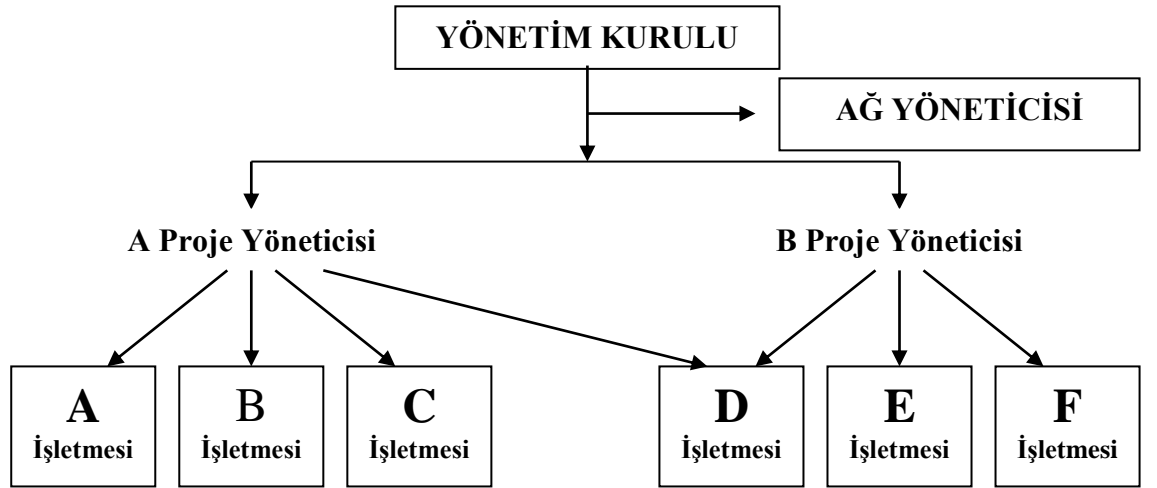
- Mevcut kullanıcıların sürekliliğinin sağlanması,
- Müşteri isteklerinin belirlenerek ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve yenilerinin ortaya çıkarılması,
- Pazarlama ve reklam çalışmalarında hedeflerin doğru belirlenmesi ve sonuçların somut olarak değerlendirilmesi,
- Müşteri bilgilerinin gerektiğinde çok kısa sürede değerlendirilebilmesi,
- Pazarlama çalışmalarının kişilere yöneltilmesi,
- Müşterilere farklı ürün ve hizmetlerin sunulmasının sağlanması,

olmalıdır.

Bu modelle KOBİ'lerin ürettikleri hizmet sanal ortamda markalaşarak, müşterilerine hizmetleri ile ilgili daha fazla bilgi edinebilmelerini sağlayabileceklerdir. Bilgi akışı eş zamanlı ve karşılıklı olduğundan tarafların tatmin dereceleri yükselecektir.

#### **4.6.4. Örgüt Yapısı**

Müşteri odaklılığın benimsenilen sanal ortak girişim modelinin önerilen örgüt şeması aşağıdaki gibidir:



**Şekil 4.5. Sanal Ortak Girişimin Örgüt Yapısı**

Yönetim Kurulu, sanal ortak girişimi oluşturan KOBİ'lerin yöneticilerinden oluşur. Ağ yöneticisi, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik projelerin, araçların ve projeye katılan işletmelerle ilgili düzenden sorumludur. Proje yöneticisi, ilgili müşterinin ihtiyacının giderilmesinde gerekli olan KOBİ'leri proje için bir araya getirerek en iyi hizmet üretimi için çalışır. Proje yöneticileri müşteri ile birlikte çalışır. Kumanda müşterinin elindedir.

Sanal organizasyonun örgüt yapısı müşteri ihtiyaçlarına göre dönüşebilen kapsamlı ve esnek bir yapıya sahiptir. Bu yapıda bilgiler her gün güncelleştirilir. Proje müdürleri ve çalışanların bir araya gelerek, organizasyonu oluşturan herkes kimin, ne üzerinde çalıştığını boşluklarını takip edebilir. Proje müdürleri ihtiyaç duydukları araçlara ulaşmaları mümkündür. Yönetim her bir işletmesine diğer bölümlerden müşterilere doğru hareket etme yetkisi verir. Web araçları geliştikçe orta kademe yöneticiler ortadan kalkarak koordinatöre gereksinim kalmadan işletmeler kendi kendilerine organize olacaklardır.

#### 4.6.5. Sanal Organizasyonda İşlerin Yapılışı

Sanal hizmet üretiminde kral müşteridir. Bu nedenle müşterinin memnuniyeti önceliklidir. Sanal organizasyon ilk önce hedef müşteri kitlesini belirlemelidir.

Sanal organizasyonun müşterisi, ağda iş yapmaya istekli kişilerden oluşur. Bilinçli ve bilgili olan bu grup kendisinin dinlenmesinden, düşüncelerine önem ve yer verilmesinden haz duyar. Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesinde sanal organizasyon kendisiyle çalışacak müşteri kitlesini bir önceki hizmeti ile ilgili şikayetleri ileten ve bireysel yorumlarda bulunan kişilerden seçer. Müşterilerin hepsine yönelmeyi amaçlamaktansa, doğru müşteri kitlesine yönelmek onların gelecekteki ihtiyaçlarının ne olacağının belirlenmesi fırsatını doğurur. Burada sanal organizasyonun hedefi, doğru soruları sormak ve doğru cevabı almak olmalıdır. Müşteriye yönelik seçim vizyonla ilgili bir seçimdir. Bir kez müşteri kitlesi seçildiğinde müşteri işletmenin stratejik kararlarında organizasyonu yönlendirir. Müşteri sanal organizasyonla bağlantıya ses(telefon-web), görüntü (web-özel) ve e-mail (web) aracılığıyla gerçekleştirilir. Müşteriler bağlantıda kaldıkları sürece önemlidir. Ancak önce müşterinin sanal ortama çekilmesi gerekir. Müşteri ilgisini çekmeyen herhangi bir ortama girmez. Müşteri web sitesine geldiğinde ilgili içerik kendisine sunulmalıdır. Bunun için ideal yol müşteriyi dinlemektir. Ayrıca müşteri kitlesinin nabzını tutacak web araştırmacılarını sahip olmak gerekir. Bu konuda doğru bir yazılıma ihtiyaç vardır. Bu yazılımlar site sahibine içerik yönetim ve dağıtım imkanını sağlar.

İçerik yönetimi, web sitesinin içeriği zengin, güncel bilgileri, uzman görüşlerini, geniş seçenekleri, eğlendirici, görsel olarak güçlü, bilgilendirici, ve kullanımı kolay ortamdan oluşur.

İçeriğe müşteriden önce ve daha fazla ağırlık verilmesi halinde sanal organizasyonu oluşturan bütün işletmeler kendi amacı için kullanmak ister. Bu da ortak girişimi başlatmadan sona erdirir. Site içeriği müşteri ihtiyaçlarını şu dört tipini

karşılamaya yönelik değildir:<sup>243</sup> 1- ilgi, 2- ilişki kurmak, 3- iş görme, 4- fantazi ilgi toplulukları, (iç mimari spor arabalar gibi) paylaşılmış ilgi uzmanlık ve tutkuyla bir araya getirilen topluluklardan oluşur.

Web sitesi planı müşterileri organizasyon sitesine kayıtlı olmalarını özendirecek geçiş yolu içermelidir. “kayıtlı kullanıcılar web’in gerçek gözdeleleridir”<sup>244</sup> bu konudaki strateji siteye değil müşteriye yatırım yapmaya yönelik olmalıdır.

Web sitesinin içeriğinin başarı ölçüsü, site kapalı olduğunda kaç kişinin mutsuz olduğu ve daha sonra ne yaptığıdır.

Bilgilendirme karşılıklıdır. Müşteri ihtiyacını iletir organizasyon ihtiyaca karşılık çözüm yolları ve çözüm sunar. Bu nedenle organizasyonun hazırlanmış web sitesi sade, yalın ve anlaşılır olmalı, çok detaya ana sayfada inilmemeli müşterinin ihtiyacına göre kolayca yan bağlantılara geçebilmesi sağlanmalıdır. Yan sayfanın arkadaşça bilgilendirici ve kendi müşteri kitlesine göre düzenlenmiş olması gerekir tıpkı bir ev sahibi gibi site ziyaretçisini ağırlamalıdır. Müşteriler daha fazla bilgiye ulaşabildiklerinde daha alımlar yapar ve diğer müşterileri etkiler.

Biçimlendirme elektronik ticaretin sağladığı imkanlardan biride müşterinin kendi işinin kendisinin yapabilmesidir. Müşteri istediği müşteri kombinasyonu oluşturabilmelidir. Organizasyonu oluşturan KOBİ’ ler esnek yapılarından dolayı bu ihtiyacı kolayca cevap verebileceklerdir.

Kişiselleştirme organizasyon hedef müşteri kitlesi üzerinde odaklaşarak en iyi hizmet verebileceği kitleyi seçmiş olur böylece karşılıklı etkileşim kolaylaşır yeni iletişim becerileri kazanır. Ve hizmet ifası için yeni araçları proje ekibine kolaylıkla alabilir. Çıkartabilir. Müşteri hazır plana tabi olmaktansa proje planını hazırlanmasını

---

<sup>243</sup> ROTHARMEL, Frank T.; SUQUİYAMA, Stephen; ” Virtual Internet Communities and Commercial Success: Individual and Community-Level Theory Grounded in the a Typical Case of Time Zone. Com., Journal of Management, Volume:27, No:3, 2001, s.,299.

<sup>244</sup> SİEGEL, David; A.g.e.,s.,113.

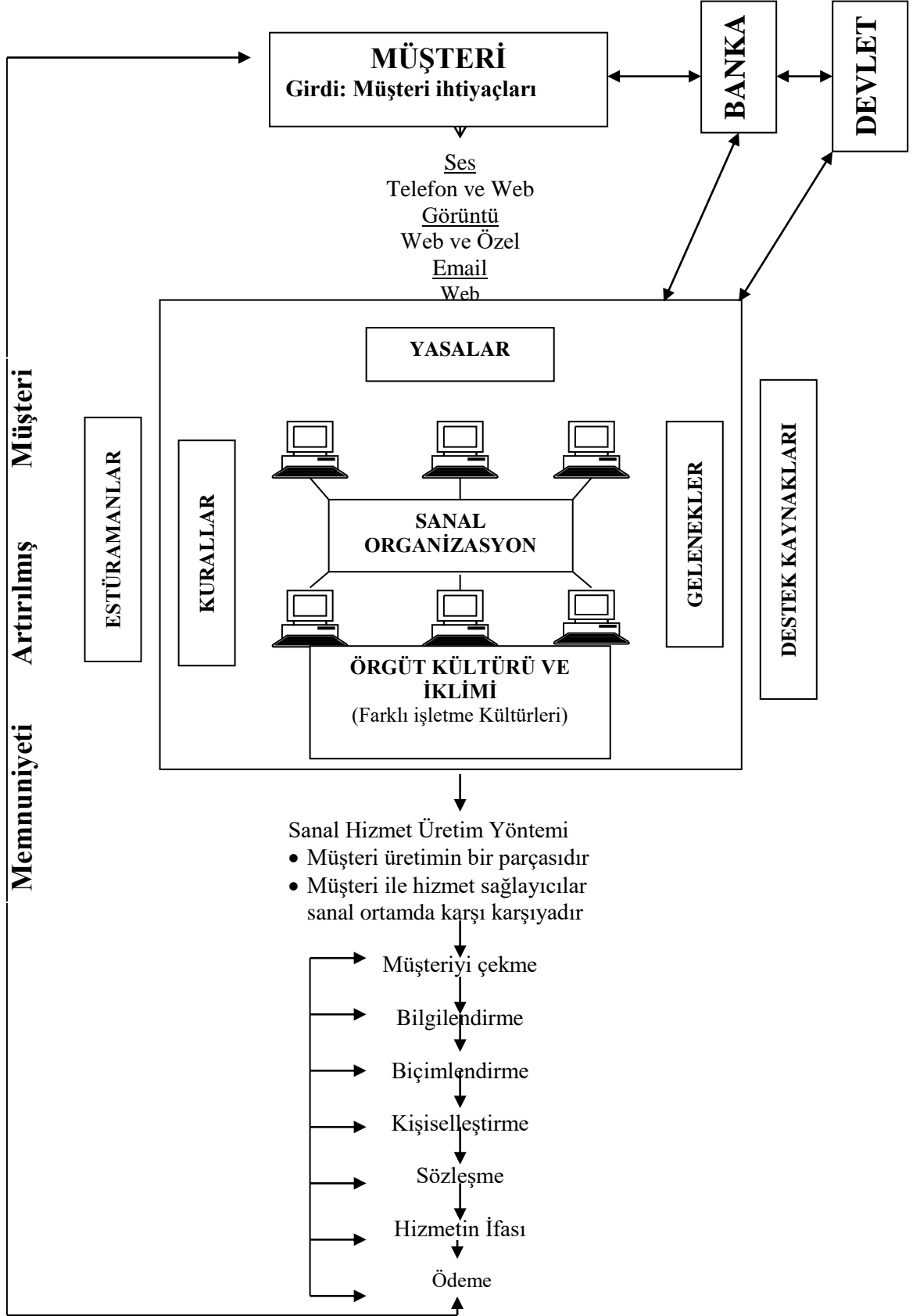
bizzat katılır. Buda memnuniyet derecesini artırır. Müşteri ile kurulacak yakın ilişki onların satın alma tarzları ve alışkanlıkları hakkında bilgi edinmeyi sağlar. Ve organizasyon bu bilgiyi onları organizasyona bağlamakta kullanır. Genellikle müşteriler. Yaşamlarıyla ilgili mesajları kabul ederler. Bunun için hedef müşteri kitlesinin yaşam tarzının bilinmesi kişiselleştirmede önemlidir.

Sözleşme, sanal ortamda istediği hizmet kombinasyonu oluşturan müşteri sanal organizasyonlar işlem yapma kararı alarak sözleşme imzalar. Sözleşmenin tarafları müşteri ve sanal ortak girişimdir. Sanal ortak girişimi oluşturan ortaklar sözleşmenin ifasından müteselsilen sorumludur.

Hizmetin ifası sözleşme esaslarına göre sanal organizasyonda oluşturulan proje doğrultusunda yerine getirilir.

Hizmetin bedeli, online üzerinden banka aracılığıyla ödenir.





Şekil 4.6. Sanal Ortak Girişim Modelinde İş Akış Şeması

