

HİZMET İŞLETMELERİNDE STRATEJİ SORUNLARI

Dr.Yahya FİDAN

C.Ü. İİBF, İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent

ABSTRACT-Organizations and firms try to reach their goals by offering goods and services. Service producing firms have some disadvantages with regard to the good producing and delivering firms. Particularly, because of the strategy development problems caused by the disadvantages deriving from the nature of services, make the management practices more difficult. For this reason, in the strategy development attempts in service sector, the analysis of the limitations deriving from the nature of the services forms the focus point in the success of organizations and firms.

I. GİRİŞ

Hizmet kavramı, değişik alanlarda ve yaygın olarak kullanılmaktadır. İnsanla direkt veya dolaylı olarak ilgili olan her konuda hizmetten söz edilmektedir. Hukuk, eğitim, sağlık, turizm, savunma, haberleşme, ulaştırma, finansman ve enformasyon faaliyetleri bunlardan birkaçıdır. Hizmet üretiminde kamu kurumları büyük paya sahiptir. Kültür ve san'at kuruluşları, eğlence tesisleri, yardım dernekleri, vakıflar ve dini çalışmalar gibi kâr amacı gütmeyen sivil toplum faaliyetleri de hizmet olarak isimlendirilmektedir.

A. HİZMETİN ANLAMI, KAPSAMI VE ÖZELLİKLERİ

Bu kadar geniş hizmet faaliyetlerinin ne anlama geldiğinin tanımlanma problemi ortaya çıkmaktadır. Bugüne kadar hizmetin benimsenmiş evrensel bir tanımı yoktur. Adam Smith hizmetleri "yavan ve verimsiz" olarak tanımlamıştır[1]. Çünkü bunlar hemen oluşmalarının akabinde yok olmakta, kendilerini satılabilir bir mala uyduramamaktadırlar. J.Baptise Say ise, hekim gibi tüketiciye tatmin ve fayda veren faaliyetlerin verimli olduğunu ve ziraat, imalat ve ticaretle eşit bir temelde ele alınması gerektiğini iddia etmiştir. Alfred Marshal, bütün faaliyetlerin arzuları tatmin için fayda sağladığını belirtmiş herhangi bir şeye katılan veya onda sağlanan değişikliği hizmet olarak tanımlamıştır.

Hizmetin anlamıyla ilgili yapılan tanımlar hizmetin kapsamı açısından farklılık göstermekte ve herhangi bir mala bağlı olup olmamasına göre değişmektedir. *Bir mala bağlı olarak yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:*

"Hizmet satışa sunulan ya da malların satışına bağlı olarak verilen fayda, doyum ve etkinliklerdir" [2],

"Satış için sunulan ya da malların satışıyla ilgili olarak sağlanan faaliyetler, faydalar veya tatminlerdir" [1:22],

Herhangi bir mala bağlı olmadan yapılan tanımlardan bazıları da şunlardır:

"Bir tarafın diğer tarafa esas olarak ele gelmeyen ve beraberinde hiçbir şeyin mülkiyetini getirmeyen bir aktivite veya yarar sunmasıdır" [3],

"Ayrı ayrı tanımlanabilen, başka bir mal ya da hizmetin satışına bağlı olmaksızın ve istek doyurucu olarak sunulan etkinliklerdir"[4],

"Hizmet, mallardan bağımsız olarak tüketicilere ve örgütlere satıldığında, ihtiyaç ve istek doygunluğu sağlayan eylemlerdir" [5],

Hizmet kavramını daha kapsamlı olarak ifade eden ve bizim gözönünde bulunduracağımız tanım ise; "Bir başka insanın ihtiyacını gidermek için belirli bir fiyattan satışa arz edilen ve herhangi fiziki bir malın mülkiyetini gerektirmeyen faaliyet ve yararlarıdır" [6].

Somut bir ürün kolayca tasvir edilebilir. Büyüklüğü, detayları, oluştuğu maddeler açıklanabilir. Hizmet ise kolayca gösterilemez ve satış için vitrine koyulamaz. Hizmeti anlamının en iyi yolu onu somut ürünlerle desteklemek ve hizmetin kullanılmasıyla neler elde edileceğini anlatmaktır [3; 49]. Bu somut ürün hizmetin aynası gibi kullanılabilir.

1. Hizmetin Özellikleri

Hizmet kavramından sonra, hizmetin ne gibi özelliklerinin bulunduğu açıklanması, anlaşılması açısından önemlidir. Özelliklerinin incelenmesi kalitenin artırılmasına, geliştirilmesine ve işletmelerin işlevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesine yardımcı olacaktır.

Mállarla karşılaştırıldığında hizmetler daha geç önemi arttırdığından dolayı önceleri mallar için kullanılan özellikler, hizmetler için de sayılmıştır[7]. Ancak, hizmetlerin çeşitlenmesi ve gelişmesi malların özelliklerine göre verilen kararların hizmet içinde uygulanması çeşitli sıkıntıları, eksiklikleri ortaya çıkartmıştır. Mal ve hizmet arasındaki temel farklılık, mamullerde sahipliğin ortaya çıkmasıdır. Mamuller fiziki olarak alınıp satılırlar, depolanırlar ve ihtiyaç duyulan herhangi bir zamanda tüketilebilirler. Halbuki hizmetin bu özellikleri yoktur. Hizmetin özelliklerinin belirlenmesi aynı zamanda hizmetleri mallardan ayırmaya da yardımcı olacaktır.

Hizmetin tanımında olduğu gibi hizmetin özellikleri konusunda da araştırmacılar değişik tanımlar yapmışlardır. Hizmetlerin beş özelliğinden bahsedebilmekte-

yiz[8]. Bunlar soyutluk, bölünmezlik, değişkenlik, dayanıksızlık ve insan ağırlıklı olmasıdır.

a. Soyutluk: Soyut kelimesi burada, "fiziki boyutları olmayan ve beş duyu organıyla algılanamayan" anlamına gelmektedir. Bu yönüyle hizmetin en önemli özelliği soyut olmasıdır. Hizmetler esas itibarıyla görünmezdir. Satın alınmadan önce hizmeti tatmak, hissetmek, görmek, duymak ya da koklamak çoğunlukla mümkün değildir. Tüketicie hizmeti temsil eden görünür bir şey verilebilir, ancak hizmetin satın alınması esas itibarıyla bir görünmez satın alınmasıdır. Bazı hizmetler, mesela sigorta gibi, elle tutulur nesnelere temsil edilirler, ancak bu temsil onların soyut olmaları özelliğini etkilemez. Hizmetin soyutluk özelliğini tartışan bir yazar ise hizmetleri;[9] soyut etkinlikler, somut etkinlikler ve hem soyut hem somut etkinlikler olarak gruplamaktadır. Bu gruplamada soyut etkinliklere, eğitim ve sigortacılık, bankacılık gibi örnekler verilerek, insanın düşüncesine ya da soyut değerlerine yöneliktir denilmektedir. Somut etkinliklere ise, sağlık hizmetleri, taşımacılık gibi örnekler verilerek, gerekçe olarak "insanın bedenine yöneliktir" denilmektedir. Hem soyut hem de somut olabilme özelliğinin açıklanabilmesi için eğitim ya da bankacılık gibi tipik örnekler verilmektedir. Eğitim aslında soyut, ancak derslikte bulunma eylemi somuttur ya da bankacılık soyut, ancak müşterinin para çekmesi somut bir etkinlik olarak denilmektedir.

Hizmetin soyut bir etkinlik olduğuna itiraz ederek tartışanlar şu savunmada bulunmuşlardır. Sözgelimi kalem almak isteyen bir tüketici herhangi bir renk değilse özellikle kırmızı kalem istiyorsa veya ince uçlu tükenmez kalem istiyorsa onun bu isteğine uygun üretimin yapılması bir hizmettir. Ancak burada hizmet gözle görünür, elle tutulur bir nitelik göstermektedir. Yine bu konuda, yolculuğunu tercihen istediği bir numarada yapmak isteyen bir tüketiciye, seyahat acentasının onun bu isteğini yerine getirecek bir şekilde karşılık vermesi de bir hizmettir. Dolayısıyla hizmet görülmektedir, biletle de temsil edilmektedir. Bu durumda hizmetler soyut etkinlikler olarak tanımlandığında birtakım istisnaları çıkmaktadır. Bu somutlukların ne kadarının istisna olarak kabul edileceği açıklandığında hizmetin soyut mu? yoksa somut bir etkinlik mi? olduğuna daha gerçekçi bir cevap verilmiş olacaktır.

b. Bölünmezlik: Hizmet, hizmeti sunandan ayrılmaz, aynı anda üretilip pazarlanır. Bu nedenle, bir hizmet belirli bir zaman içinde birçok pazarda satışa sunulamaz [10] Hizmet sunuş ve tüketim özellikleri nedeniyle hizmet sunucusu, alıcıya oldukça bağımlıdır [11]. Mallar önce üretilip sonra pazarlanır. Ancak hizmetler önce pazarlanır sonra sunulurlar. Bu durum hizmetin soyut ve bir aktivite olma özelliğinden kaynaklanmaktadır.

Bölünmezlik, kendini oluşturan ve anlam veren unsurlarıyla bir bütündür. Bu bütünü oluşturan öğeler birbirinden ayrılmazlar. Verilecek hizmet alıcısına nasıl tanımlandı ise, o şekilde sunulur ve üzerinde yapılacak değişiklik, hizmeti de değiştirir. Hizmetin pazarlanmasında başarı veya başarısızlık, hizmeti üreten ile satın alan arasındaki ilişkiye bağlıdır ve ilişkinin niteliği başarıyı doğrudan etkiler. Bu yüzden hizmet üreticisinden ayrılmaz bir bütündür. Bu özelliği sebebiyle hizmet; birbirinden farklı pazarlarda aynı anda pazarlanamaz, aynı anda çeşitli hizmetler birarada pazarlanamaz, üretici ile tüketici arasında yakınlık ve hatta yüzyüze ilişkiler gerekir, depolanamaz ve stoklama sorunları olamaz. Dolayısıyla bir hizmet pazara sunulduktan sonra tüketilmemesi durumunda ortaya çıkacak ekonomik kayıplar sonradan giderilemez.

Hizmet üretimi ve alımı eş zamanlı olup, birbirinden ayrılamayacağı gibi, hizmet üretimindeki diğer değişkenlerde hizmeti tamamlayan parçalarıdır ve hizmetten ayrı düşünülemezler. Böyle olmakla beraber, bir hizmet ekip halinde sunuluyor olabilir. Hizmeti veren ekipden herhangi biri görevini yapmadığı veya eksik yaptığında ortaya birtakım aksaklıklar çıkacak, gereği gibi sunulmayan bir hizmet iyi hizmet sunan bölümleri etkileyecektir.

Bir hastaneyi düşünecek olursak; herhangi bir hemşire görevini iyi ifa ettiği halde doktor veya bir başka hemşire görevini ihmal ettiğinde hizmet alıcısı durumundaki hasta memnurluk duymayacaktır. Böyle olunca da hizmet tek bir bütün olmaktan çıkmak durumunda olup, iş bölümü ortaya çıkmaktadır. Buradaki bölünme yapıyla ilgili olmaktadır. Yine bir başka örnek; bankada hesabı olan bir tüccara birkaç servis değişik hizmet sunmaktadır. Bu servislerden verilen hizmetlerin bir kısmından memnun olan tüccar diğer kısımlardan memnun olmayabilir. Bu durumda hizmeti verenler açısından bölünme olmakta ve iş bölümü kavramı ortaya çıkmaktadır. Bölünmenin kaynağı hizmeti fiilen yerine getirenlerin ayrı ayrı şahıslar olmasıdır. Sunulma itibarıyla bir bölünme sözkonusu değildir. Her iki örnekte de hizmeti sunanlarla hizmeti alanlar yine aynı anda birlikte bulunmak zorundadırlar.

c. Değişkenlik: Pek çok hizmet insanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. İnsanların performansları ise her zaman aynı seviyede olmamaktadır. İnsanların performanslarının değişiklik veya tutarsızlık göstermesi hizmetlerin değişkenlik özelliğini ortaya çıkartmaktadır [12]. Hizmet üretiminin standardizasyonunu başarmak çoğunlukla zordur. Standart sistemler, örneğin bir uçuş rezervasyonu veya hayat sigortası yaptırmada kullanılabilirse de, bir hizmetin her bir birimi diğer kısımlardan farklı olabilir. Hizmetlerin temel üretim şekli insan davranışlarıyla gerçekleşir. Bu yüzden aynı kişinin ürettiği sunduğu hizmetler bile birbirinden farklı olabilir. Hizmet özü,

kalitesi, kapasite ve kapsamı itibariyle değişkenlik gösterir. Bu değişkenlik zamandan zamana, alıcıdan alıcıya, üreticiden üreticiye, üretici ile tüketici arasındaki ilişkiye, içinde bulunulan duruma göre oluşabilir. Bu yüzden hizmetin kalitesi önceden ve kesin olarak ölçülemez, hizmetin niteliği, onu üreten insanın kabiliyet ve kapasitesine bağlıdır, sunulan hizmet miktarı ile talep edilen hizmet arasında denge kurmak her zaman işletmenin elinde değildir. Talebin artması durumunda hizmet arzı yetersiz kalırken; fazla hizmet arzı, talep olmadığı zaman ekonomik kayıplara sebep olur.

d. Dayanaksızlık (Depolanamama): Hizmetlerin dayanaksızlığının ortaya çıkması onun üretim ve tüketim ayrılmazlığından kaynaklanmaktadır[13]. Dayanaksızlık; hizmetlerin bir sonraki tüketim için depolanamayacağını belirtir[12; 137]. Hizmetler etkinliklerden oluştuğundan ve fiziki boyutları olmadığından depolanamazlar. Hizmetin özelliklerine bağlı olarak, saatlik, günlük, mevsimlik talep değişimleri gerçekleşebilir. Bu nedenle arzla talebi dengelemek çok güçtür. Hizmet sunulmaya hazır hale getirildiğinde arz yoksa veya yeterli değilse, verilebilecek potansiyel hizmetin kaybolması durumu ortaya çıkar. Kullanılmayan bir hizmet birimini tekrar sunmak mümkün değildir. Saatli talep değişimlerinin en belirgin örneği toplu taşımacılık hizmetlerinde görülür. İşe gidiş geliş saatlerinde talep artmakta olup ve bazen de arz yetersiz kalabilmektedir. Günlere göre ise, eğlence hizmetlerine hafta sonlarında ve akşam saatlerinde gösterilen talep örnek olarak verilebilir. Mevsimlik talep değişimlerine ise turizmi örnek olarak verebiliriz.

e. İnsan Ağırlıklı Olması: Hizmetler doğrudan üreticiden tüketiciye verilmektedir. Yani hizmet alışverişinde mutlaka insanların birbirleriyle ilişkileri olması gerekmektedir. Bu nedenle hizmet alacak olanlar gördükleri ilişkiyi hizmetin kalitesi ile değerlendirmektedirler[14]. Hizmetin insanda yoğunlaşmasının nedeni hizmetin bir "şey" olmaktan çok bir "aktivite" veya performans gerektiren doğal yapısından kaynaklanmaktadır. Hizmet sektöründe üretimin ve tüketimin bir anda gerçekleştirilmesi nedeniyle, tüketiciyle hizmeti sağlayan taraf yakın bir ilişki içindedir. Alıcı ve satıcı arasındaki bu ilişki hizmet sunumunda insan faktörünün ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle bir hizmet tüketicisinin, hizmet sunucunun etkinliklerini satın almasını ve bu yüzden de satın alma kararını vermeden önce, hizmet firmasının yöneticisinin veya temsilcilerinin davranış ve özelliklerini değerlendirdiğini ifade edebiliriz.

Hizmetlerin insan ağırlıklı olmasının bir diğer göstergesi ise, pek çok hizmetin üretilebilmesi için kişisel niteliklere ve eğitime sahip olmak gereğidir ve buna da uzmanlaşma denilmektedir. Bütün bunların yanında hizmeti sunan insanın bir de yardımcı araçları vardır. Herhangi bir havayolu acentasından rezervasyon yaptırmak isteyen bir müşteri önce memura bu isteğini bildirir. Me-

mur ise önündeki bilgisayardan yararlanarak müşterinin isteğine cevap vermeye çalışır. Eğer bilgisayarda bir arıza varsa hizmet vermesi mümkün olmaz. Bu durumda hizmetler insan ağırlıklıdır ancak araç gereç de önemlidir diye eklemek gerekmektedir. Hekimler de bir hizmet vermektedir, ancak film çektilmesi gerekiyorsa bu durumda röntgen cihazı devreye girmektedir.

2. Hizmetlerin Sınıflandırılması

Kapsam ve türleri çok değişik olması sebebiyle, değişik bakış açısına göre hizmetler farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Kapsamlı bir sınıflandırma[6; 318] hedef pazara göre, hizmet üreticisine göre, hizmet alıcısına göre ve mal veya hizmete bağımlılığına göre sınıflandırma şeklinde yapılabilir.

a. Hedef Pazara Bağlı Hizmetler: Bu sınıflamada hizmetin sunulduğu hedef grubun özellikleri ön plana alınmaktadır. Sınıflamanın amacı, hizmet verilen alıcı ya da alıcı gruplarının gereksinimleri ve davranış özelliklerini ayırabilmektir [15] Hedef pazara bağlı hizmetler iki grupta incelenebilir:

i. Kişisel İhtiyaçlara Yönelik Hizmetler: Kişi veya grupların şahsi ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hizmetleri ifade eder. Hekimlik, eğitim hizmetleri gibi.

ii. İş İhtiyaçlarına Yönelik Hizmetler: Bir örgütün problemlerinin çözümüne yönelik danışmanlık hizmeti gibi.

b. Taraflara Bağlı Hizmetler: Bu sınıflamanın amacı, yatırımda ve üretimde kaynakların optimum dağılımı, üretim sürecinde, insan, alet uyumlaştırması, iş gücünün seçimi ve eğitimi kararları, üretim hattı modellerinin belirlenmesi gibi konularda daha uygun planlar yapılabilmesini kolaylaştırmaktır. Bu açıdan hizmetler iki grupta incelenebilir:

i. Hizmet Üretenler Açısından: Hizmeti üretenler açısından yapılacak sınıflamada kendi arasında ikiye ayrılabilir. Birincisi üretimi insana bağlı hizmetler; bu gruptaki hizmetler de kendi içinde üç grupta değerlendirilebilir. Vasıflı elemanlara dayalı hizmetler (hekimlik), yarı vasıflı elemanlara dayalı hizmetler (laborantlık, tırmircilik) ve vasıfsız elemanlara dayalı hizmetler (kapıcılık-kaloriferçilik). İkincisi üretimi araçlara bağlı hizmetler; bu hizmetlerde; tam otomatik aletlere dayalı (otomatik araba yıkama), otomatik olmayan ve vasıfsız işgücü gerektiren aletlere dayalı (taksi), uzman kullanıcılar gerektiren aletlere dayalı (bilgisayarlı tomografi) olmak üzere kendi içinde üçe ayrılmaktadır.

ii. Hizmet Alıcısı Açısından: Bu yaklaşıma göre hizmetler, üretim sırasında alıcının hazır olup olmaması esasına göre gruplandırılmaktadır. Birincisi üretimi sırasında alıcının bulunmasını gerektiren hizmetler; Doktorluk, danışmanlık, kuaförlük gibi hizmetler bu grupta sayılırlar. İkincisi ise üretimi sırasında alıcının bulunma-

sını gerektirmeyen hizmetler: Avukatlık, muhasebecilik, elbise temizlemeciliği gibi hizmetlerdir.

c. Diğer Mal ya da Hizmetlere Bağımlılığı Açısından Hizmetler: i. Hizmet Üretimini Diğer Mal ve Hizmetlere Bağımlılığı: Burada araba tamiri, fotokopi ve bilgisayar bakım hizmetleri ve lokanta gibi bir malın satışına bağlı olan hizmetler veya ameliyat öncesi hazırlık hizmetleri gibi daha sonraki hizmete bağlı olan hizmetler olmak üzere iki grup sözkonusudur. ii. Saf Hizmetler: Herhangi bir mal veya hizmetin üretim veya satışına bağlı olmayan hizmetler bu grupta yer alır. Çocuk bakım hizmetleri, kundura tamirciliği gibi.

B. HİZMET İŞLETMELERİ

1. Başlıca Hizmet İşletmeleri

Herhangi fiziki bir mal üreterek ya da onu pazarlayarak faaliyet gösteren bir işletmeye nazaran hizmet işletmesini tanımlamak zordur. Ürettikleri veya pazarladıkları mamul, içerik, renk, koku ve maddi olarak görüldüğünden sözkonusu mamul ile ilgili olarak faaliyet gösteren işletmeyi de ifade etmede bir avantaj ortaya çıkarmaktadır. Hizmet kavramı soyut bir nitelik taşıdığından, faaliyet alanı hizmet üretmek ve pazarlamak olan kuruluşları tanımlamayı zorlaştırmaktadır. Herhangi bir hizmet işletmesinden bahsedildiğinde, hizmetlerin üretilip pazarlandığı yer anlaşılır. Bu tür işletmelere saf hizmet işletmesi denir. Saf hizmet işletmesi, "öncelikle hizmetlerin satıldığı yerdir" [16]. Bu tür işletmelerde herhangi bir fiziki malın transferinin yapılması veya hizmetin mamulle birlikte sunulması bu gerçeği değiştirmez. Çünkü, bu tür bir transfer geçicidir ve işletme faaliyetinin odağını oluşturmaz. Bir hizmet işletmesi "başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla öncelikle hizmet üreten ve satan iktisadi birimler" olarak tanımlanabilir. Bir otomobil kiralama şirketi düşününce olursak; kiraya verilen maddi bir üründür, fabrikada üretilmektedir. Satılırken de bir maddi ürün olarak satılır. Ancak kiralama olayı tamamen soyut bir nitelik arz etmektedir. Bu nedenle AVIS gibi otomobil kiralama işletmeleri saf hizmet işletmesi olarak isimlendirilmektedir. İşletme maddi bir ürünü kiraya vermektedir, fakat buradaki faaliyetin odak noktası kiralama işlevidir.

Hizmet sektörünün çok geniş bir alanı kapsaması hizmet işletmelerinin çok sayıda ve değişik alanlarda faaliyet göstermesini ortaya çıkarmıştır. Bunlar; Eğitim ve öğretim hizmetleri, oteller, emlakçılar, spor kulüpleri, sinemalar, konser salonları, restoranlar, kuru temizlemeciler, kuaförler, tamirciler, doktor, avukat, eğitim kurumları, bankalar, sigorta ve finans işletmeleri, döviz büfeleri, oto kiralama şirketleri, taşıma ve seyahat acentaları, posta ve telefon işletmeleri ve diğer iletişim kuruluşları, kamu kurum ve kuruluşları, vakıflar ve belediyeler hizmet üreten kuruluşlar içinde yer almaktadır.

2. Hizmet İşletmelerinin Özellikleri

Hizmet kavramının kendine özgü özelliklerinin bulunması, onu üreten işletmelerinde birtakım özellikler taşımasına neden olmuştur. Sözkonusu özellikler hizmetin doğasından kaynaklanmaktadır. Genel bir çerçevede hizmet işletmelerinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir: [1; 53] Pazarlama karışımı faaliyetlerine pek rastlanmaz, sunuş safhasında analize fazlaca yer verilmez, reklam faaliyetlerinin işletme dışı ajanslarca değil işletmece yapılması tercih edilmektedir, genel bir satış planı yoktur, satış eğitimi programları geliştirdikleri pek görülmez, pazarlama işlevi daha az yapısal bir nitelik gösterir, pazarlama faaliyetlerinin sadece pazarlamadan sorumlu olan bir departmana bırakıldığı örnekler çok azdır, pazarlama faaliyetleri imalatçı firmalara nazaran daha fazla parçalara ayrılmıştır. Bu ise pazarlama işlevinin kontrolünü daha zor hale sokabilir ve toplam pazarlama çabasının etkinliğini azaltabilir, imalat firmalarına nazaran daha az pazara yöneliktirler.

Bunların yanında envanter yapılamaması, emek yoğun olması, amaçların miktar ve kalite ölçüleriyle tanımlama imkanının sınırlı olması, maliyet hesaplamasının güç olması, işletmelerin pazara yakın olması, işletmelerin görece olarak küçük ve hedef pazarın tanımlanması zordur [17]. Hizmet işletmeleri ile imalatçı işletmeler arasında faaliyet amaçları, politikalar, denetimler ve genel planlar açısından önemli farklılıklar bulunmamaktadır.

II. HİZMET İŞLETMELERİNDE STRATEJİ ÇALIŞMALARI

Hizmet ve hizmet işletmelerinin öncelikle bir mal üreterek faaliyet yapan işletmelerden farklı özellikler taşıması, bu tür işletmelerin strateji geliştirme çalışmalarını farklılaştırmaktadır. Farklı kriterleri kullanan, farklı sorunlarla karşılaşan hizmet işletmelerinin strateji geliştirme çalışmalarının başarısı kuşkusuz içinde buldukları sektörün gereği gibi analiz edilmesine bağlıdır. Hizmet işletmelerinde strateji geliştirme süreci çok fazla bir değişme göstermese de analizde kullanılan kriterler farklılaşabilmektedir. Bu nedenle hizmet işletmeleri için yapılacak strateji geliştirme çalışmalarında hizmetin doğasından kaynaklanan noktalar gözönünde bulundurulmalıdır.

A. HİZMET İŞLETMELERİNDE DIŞ ÇEVRENİN ANALİZİ

İşletmeler faaliyetlerini bir çevre içerisinde gerçekleştirmektedirler. Bu çevre içerisinde yaşayabilmek için gerekli olan her türlü kaynakları içerisinde bulunduğu çevreden temin ederler. Çevrenin sürekli olarak ve artan bir hızda değişme ve gelişme göstermesi, işletmeleri de bu değişikliklere uymak zorunda bırakmaktadır. Çevrede oluşan bu değişme ve gelişmeler işletmelere yeni bir takım fırsatlar veya tehditler ortaya çıkartmaktadır. Bu

nedenle işletme yöneticilerinin çevrede ne gibi değişme ve gelişmeler olduğunu takip etmeleri önemli olmaktadır. İşletmelerin gelecekte başarılı olabilmeleri çevrenin takip edilerek tahminlerin yapılmasına ve gerekli önlemlerin alınmasına bağlıdır.

Dış çevre, işletmenin kendisiyle ilgili fakat kendi dışındaki faktörlerden oluşmaktadır. Buna göre dış çevre, "bir sistemle ilgili olan ve o sistemin dışında kalan herşey" olarak tanımlanmaktadır [18]. Bir işletmenin kendi sınırlarını ve dolayısıyla dış çevresini belirlemek oldukça zordur. Çünkü işletme ile çevresi arasında sürekli ve karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır ve bu etkileşimin nerede başlayıp, nerede bittiğini tesbit etmek pek kolay değildir. Ayrıca işletme ile çevresi arasında alt-sistem, üst-sistem ilişkisi vardır ve her ikisi de daha büyük bir sistemin parçası durumundadırlar.

Çevre analizi ise; "kendi iş çevresi ve genel dış çevrelerin işletmeye sunduğu fırsat ve tehlikeleri araştırma, gözleme ve yorumlama sürecidir" [19]. Bu analiz yoluyla işletme teknolojideki ilerlemeleri, sosyal yapıdaki gelişmeleri, enerji ve hammadde piyasasındaki değişikliği ve üretilen mal ve hizmetin piyasadaki yeri ve imajı hakkında bilgi toplayarak ve bu bilgileri inceleyerek, karşı karşıya bulunduğu fırsat ve tehditleri belirler. Böylece işletmenin çevreye uyması ile ilgili planlar geliştirmesi mümkün olur. Tepe yöneticilerinin, işletmenin stratejisini ve amaçlarını etkilediği için dışardan gelen fırsat ve tehditleri sistematik olarak incelemesi lazımdır.

Dış çevrenin analiz edilme süreci; genel çevre analizinden başlayarak, işletmenin bulunduğu sektörünün analiz edilmesi ve nihayet işletmenin sektör içindeki yerini tayin etmekle tamamlanır.

1. Hizmet İşletmelerinde Genel Çevrenin Analizi

a. Teknolojik Faktörlerin Analizi: Teknolojik gelişmeler işletme faaliyetlerini direkt ve dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Bu nedenle işletmeler kendi faaliyetleri dışındaki gelişmeleri izlemekte ve bunların getireceği fırsat ve tehditlere karşı tedbirler almaya özen göstermelidirler [20]. Teknolojik değişiklikler; hayat tarzını ve talep edilecek hizmetlerin önemlerini de etkilemektedir. Örneğin, TV ve Videonun yaygınlaşması sinema ve diğer eğlence hizmeti sunan işletmeleri zor durumda bırakmışken, günümüzde uydu yayınlarının artması ile videolar önemlerini kaybetmeye başlamışlardır.

b. Sosyo-Kültürel Çevre Faktörleri: Sosyal değişme ve gelişmeler uzun dönemde etkili olabilmektedir. Sosyolojik faktörlerin birçoğundaki değişmeler (aile büyüklüğü, çalışan kadınlar, evlenmeler, işçi problemleri) işletmenin hizmet sunma stratejisini yakından etkiler. Örnek olarak kadınların çalışmaları ev temizleme ve çocuk bakım hizmetlerine olan talebi artırmıştır. Bu durum yeni hizmet işletmelerinin kurulmasına neden olmuştur. Yine ailede yeni evlenen gençlerin ebeveynleri ile

beraber değilde ayrı bir evde oturmaya yönelik sosyal eğilimler konuta olan ihtiyacı artırmıştır. Bu durumda mimar ve mühendislik hizmetlerine uzun dönemli olarak ivme kazandırmıştır diyebiliriz.

c. Ekonomik Faktörlerin Analizi: Her işletme gibi hizmet işletmeleride faaliyette bulunduğu çevredeki ekonomik durumdan etkilenir. Bu nedenle ekonomideki değişikliklerin ve gelişmelerin faaliyetlere etkisi belirlenmelidir. Bu yapılmazsa uzun dönemde işletme başarısız olabilecektir. İşletmeler faaliyette buldukları çevredeki ekonomik şartların etkisi altında kalırlar, ancak bu etkiler tüm ticari dalgalanmaların sebeplerini oluşturmazlar [21]. Bu nedenle hizmet işletmeleri hangi ekonomik değişmelerin hizmetlerini ve kârlarını etkileyeceğini analiz etmelidir. İşletmemizin başarılı olabilmesi için sunduğumuz hizmete yeterli talebin bulunması gerekmektedir. Bu ise hizmetimizin fiyatı ile ilgili olarak değişebilecek niteliktedir. Fiyat ise genel ekonomideki dengeye bağlıdır.

d. Hukuki ve Politik Faktörlerin Analizi: İşletmelerin faaliyetlerine sınırlama getiren yasa ve yönetmelikler nedeniyle hukuki ve politik faktörler önemli olmaktadır. Politik çevre, günümüzde dinamik bir yapıya sahip olmuştur. Hükümetin hem uluslararası hem ülke çapında, hem de mahalli seviyedeki politik eğilimleri ve hukuki düzenlemeleri sık sık değişebilmektedir. Siyasi iktidarlar, politik görüşleri doğrultusunda uluslararası anlaşmalar yaparak, koruyucu tedbirler alarak veya almayarak, dışa açılma politikaları güderek veya kapanarak, ekonomiyi veya işletmeleri yönlendirmektedirler. Asgari ücretler, fiyat kontrolleri, kuruluş yerlerinin belirlenmesi, organize sanayi bölgeleri, teşvik politikaları, iş güvenliği, istihdam şartları, çevre sağlığı gibi pek çok konuda hukuki düzenlemeler yapılmaktadır. Hükümetin bu düzenlemeleri, işletmenin stratejik seçimleri üzerinde etkili olmakta, işletmelere yönelik tehlike ve fırsatları ortaya çıkarmaktadır.

Örneğin, devlet veya mahalli idareler, işletmenin hizmetinin başlıca müşterisi olabilir. Hükümetler, bazı işletmelerin ayakta durması için destek sağlayabilir. Bu destekler, vergi indirimleri sağlamak, eğitim masraflarını karşılamak, iflase giden şirketlerin hisselerini satın alarak veya ucuz kredi vererek kurtarmak şeklinde olabilir. Nitekim ülkemizde basına ve özel eğitime yapıldığı gibi.

e. Tabii Çevre Faktörlerinin Analizi: Son yıllarda ölçsüz ve sorumsuz bir ekonomik büyümenin sonucu olarak, çevre kirliliği önemli ölçüde artmış bulunmaktadır. Ekolojik dengedeki bozulmanın ve dolayısıyla insan hayatındaki güzelliklerin yok olmaya başladığının farkına varan bir çok ülke, buna sebep olan işletmelerin faaliyetlerinin yasaklanmasına veya sınırlandırılmasına karar vermektedir. Tabii çevre faktörleri işletmenin faaliyet alanının ve endüstri kolunun seçimini etkileyerek stratejik

değişimlere neden olmaktadır. Örneğin bazı ülkelerde otelcilik, sigortacılık, bankacılık ve benzeri bacasız sanayi ve ticaret sektörleri ile tarım sektörüne öncelik verilmekte, çevre kirlenmesine neden olan endüstri sektörleri teşvik edilmemektedir. Bu ise hizmet işletmeleri için avantajlı bir durum niteliğindedir. Turizm, eğitim ve finans sektörleri sözkonusu teşviklerden daha fazla yararlanabilecek hale gelmektedirler.

2. İş Çevresi Faktörlerinin Analizi

a. Müşteriler ve Pazar Analizi: İşletmenin temel müşterilerinin ve pazarlarının tanımlanması; onları yakından tanımak ve üzerlerinde olumlu etkiler bırakmak, uygun satış miktarlarına ulaşmak gibi amaçları gerçekleştirmede stratejik bir öneme sahiptir. Ancak pazar analizinden maksat, sadece mevcut pazar özelliklerinin belirlenmesi değil, aynı zamanda pazarın çekiciliğinin ve sunduğu fırsat veya tehditlerin üzerinde düşünülmesini sağlamaktır [6; 68]. Hizmet pazarlayıcılarının, müşterilerin onların hizmetlerini neden istediğini ya da istemediğini anlamaya ihtiyaçları vardır. Satın alma isteğini çevreleyen sebepler, gelir ya da nüfus artışı gibi müşteri davranışını etkileyen belirteçler, müşterilerin nerede, ne zaman ve nasıl satın aldıklarını ve satın alma kararlarını kimlerin ve nelerin etkilediğinin ortaya çıkarılması gereklidir.

b. Rakipler ve Rekabet Analizi: Strateji geliştirmede rakipler ve rekabet ortamının analiz edilmesi de önemli bir konu olmaktadır. Çünkü bir hizmet işletmesi rakiplerini, onların pazar içindeki faaliyetlerini ve izledikleri stratejileri tahmin edemiyorsa, kendi hizmet ve faaliyetlerini çok iyi biliyor olması fazla bir anlam ifade etmez. Bu nedenle işletme kendisine yönelik olduğu kadar, rakiplerini ve durumlarındaki değişimleri sürekli ve sistematik olarak incelemelidir [22].

i. Rekabet Analizi: Rekabet doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarına hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünü[21] olarak tanımlanmıştır. Bir hizmet işletmesi pazarda başarılı olarak bulunabilmek için ne yapması gerektiği, ne gibi stratejik üstünlükler sağlayabileceği ve pazardaki rakiplerin davranışlarının nasıl olabileceği gibi sorular rekabet analizinde üzerinde durulması gereken hususlardır. Rakiplerin tanımı ve piyasa payları, rekabet piyasasındaki sayıda olan değişiklikler, hizmetin sunumundaki performansları, hizmetin fiyatı, görelî kaynak uygunluğu, pazara giriş ve çıkıştaki engellerin boyutları ortaya çıkarılmaya çalışılır.

ii. Rakip İşletmelerin Analizi: İşletmelerin rakipleri benzer hizmetleri verenler olabileceği gibi, ikame hizmet veren kesimden veya tamalayıcı hizmet kesiminden olabilir. Ancak hangi tür bir rakip olursa olsun bunları ayrıntısıyla tanımlamadan geliştirilecek bir strateji eksik sayılır.

c. Satıcılar ve Satıcılar Pazarının Analizi: Hizmet işletmeleri, hizmet sunarken büyük çoğunlukta insandan faydalanmaktadır. Üretim sürecine müşteriye katılmaktadır. Durum bu şekilde insan ağırlıklı olunca; bir mal üretebilmek için hammadde, yarı mamul, enerji vb. her türlü girdiyi temin eden işletmelere nazaran satıcılar ve satıcılar pazarı önemsiz hatta gereksizmiş gibi düşünülebilir. Ancak teknolojinin çok hızlı geliştiği, hizmetlerin sunulmasında insanların yoğunluğunun azaltılmaya çalışıldığı, yeni ve makina-araç-gereçe bağlı hizmetlerin sunulmaya başladığı bir dönemde satıcılar ve onun gerçekleştirildiği pazarın analizinde gerekli olmaktadır.

Şehirlerarası yolcu taşımacılığında 1970 ve 1980 li yılların başlarında işletmelerin hizmet verdiği otobüsler 0302 marka Mercedeslerden oluşuyordu. Ancak 1990 yılı başlarından itibaren piyasada hem aynı markanın yeni modelleri hem de yeni markalar piyasaya sürüldü. Bu durum 0302 modellerin terk edilerek 0303, Maraton ve Man gibi otobüslerin alınması ile devam etti. Fakat aradan çok kısa bir zaman geçtikten sonra bu kez 0 304, Volvo, Daf gibi ve bunların yanında bir de çift katlı otobüsler piyasaya sürüldü. 1995 yılında ise 403 modeli piyasaya sürüldü. Otobüs üreten işletmelerin modellerini geliştirerek daha çok kâr elde etmek istemeleri, seyahat acentalarını ve otobüs sahiplerini sık sık otobüs değiştirmek, dolayısıyla daha çok para ödemek durumunda bırakmıştır. Dolayısıyla bu durum seyahat acentalarını ve otobüs sahiplerini yoğun bir baskı altında tutmaktadır.

Belediyeler ve çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında hizmetlerini sunabilmek için çeşitli makina-araç-gereçlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bir belediye, yolları asfaltlamak için petro-kimya satıcılarını değerlendirmek durumunda. Yine temizlik ve toplu ulaştırma hizmetlerinde kullanılacak araç-gereçlerin alınmasında satıcılar analize tabi tutulmalıdır. Yayıncılar ve gazeteler, kağıt ve teknoloji satıcılarını; otel, lokanta v.b. eğelence yerleri yeni teknoloji satıcıları ile yiyecek, içecek satıcılarını; hastaneler teknoloji ve ilaç ile diğer yardımcı malzeme üretici ve satıcılarını analiz etmek zorundadırlar.

d. Finansman Kuruluşlarının Analizi: İşletmeler, uygun şartlarda sermaye temin ederek amaçlarına daha çabuk ulaşmaya çalışırlar. Bankalardan alınacak krediler, kâr paylaşmaya yönelik borç sermayeler ve ticari borçlanmalar, işletmenin ihtiyaç duyduğu zaman müracaat edebileceği fon kaynaklarıdır. Bu gibi durumlarda borç kaynaklarının analiz edilmesi şarttır. Büyük otellerin aldıkları krediler, teşvikler, öğretim kurumlarına devletin yaptığı yardımlar vb.

e. Sendikalar ve İşçi-İşveren İlişkilerinin Analizi: Sendikalar, işgücü maliyetlerinin şekillenmesinde ve çalışma hayatının niteliğinin artmasında ve çalışma barışının sağlanmasında önemli bir unsurdur. İşgücü ücretle-

rinin düşük veya yüksek olması, işgücünün verimliliği ve motivasyonu, sendikal ilişkilerdeki anlaşma veya çatışma ortamı veya benzeri konular, stratejik yönetimin gözönünde bulundurulması gereken faktörlerdir.

B. HİZMET İŞLETMELERİNDE İŞLETME İÇİ ANALİZ

İşletmenin gerçekleştirilebilir amaçlarını ve alternatif stratejileri ortaya koyabilmesi, dış çevrenin ayrıntılı bir şekilde tahlil edilmesine bağlıdır. Ancak bu amaçlara ulaşabilmek ve uygun stratejiyi seçebilmek için, işletmenin kendi kaynak ve kapasitesinin de belirlenmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin açığa çıkarılması gerekir. Her işletme yöneticisinin, işletmenin gücünün ne olduğu ve neleri yapabileceği konusunda belirli bir bilgi ve sezgiye sahip olduğu muhakkaktır. Ancak bu tür bilgi ve sezgilerin, günümüzde oldukça karmaşık bir yapı arzeden işletmeler için yeterli olacağı söylenemez. İşletmeler büyüdükçe ve karmaşıklaştıkça her şeyi bilmek, tam ve geçerli bir fikir sahibi olmak zorlaşmaktadır. Herşeye rağmen, işletmeler küçük dahi olsa, alışkanlıklar ve geçmiş tecrübeler yerine, şuurlu ve sistematik analizler yapmanın daha yerinde bir yönetim davranışı olduğu açıktır.

İşletme büyüdükçe, yöneticilerin işletmede yapılan her işten haberdar olması güçleşir. Orta büyüklükteki işletmelerde dahi bazı işler, işletmeye yararı olduğundan değil, eskiden beri yapılageldiğinden dolayı yapılır. İşletmenin incelenmesi, yöneticiye işletmeyi sistemli inceleme fırsatı verir. İşletmenin durumunun incelenmesine bazı temel sorular sorularak başlanır: [20; 51] Bizim gerçek işimiz nedir? Bu işi nasıl yapıyoruz? Bu işi neden yapıyoruz? *Bu işi neler kullanarak yapıyoruz? Bu işi yapmanın başka yolları var mı? Bizim durumumuza daha uygun düşen başka işler var mı? Şimdiye kadar başarılı olduk mu? Başarımızın nedenleri nelerdir? Bu nedenlerde değişiklik oldu mu? Bu değişiklikler bundan sonraki faaliyetlerimizi ne şekilde etkiler? Bu değişikliklerin getirdiği sonuçlar bizce uygun mudur? Değilse ne gibi tedbirler alınabilir?

Yukarıdaki sorular her hizmet işletmesinin durumuna uygun şekilde oluşturulabilir. Bu soruların cevaplarının verilmesi stratejik açıdan çok önemlidir. İşletmelerin kendi durumlarını belirlemeleri oldukça güçtür. Bu güçlüğü üç faktör neden olmaktadır:[23] Bu faktörlerden birincisi, yöneticilerin işletmenin bünyesi ve kendi yönetimleri konularında objektif olabilmelerinin zorluğudur. Gerçekte ise işletmenin değerlendirilmesine esas, önyargılardan sıyrılmış objektif bir bakış açısıdır. İkinci neden ise, yönetim tarzının işletmenin başarısı üzerindeki güçlü etkisinin henüz tam manası ile anlaşılabilmiş olmasıdır. Üçüncü neden ise, müşterilerin ne istediğinin ve işletmenin hangi ihtiyaçlara cevap vermek durumunda olduğunun çoğu kez gerçekçi ve açık bir şekilde ortaya konulmamasıdır.

Strateji geliştirme çalışmalarında önemli bir yeri işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin incelenmesi alır. Dış çevrelerini analiz eden işletmeler, kendi kaynak ve kabiliyetlerinin ne olduğunu da işletmelerini analiz ederek gerçekçi bir tarzda öğrenebilirler. İşletmenin analiz edilmesi fırsat ve tehditlerin karşılanmasında yöneticilere yön gösteren önemli bilgiler sağlar. Daha kesin bir anlatımla işletmenin analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir işletmenin hizmet sunabilmesi için gereken araç, gereç, teknoloji, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme sürecidir. Bu süreç, işletmenin neler yapmaya kabiliyetli olduğu ve hangi kaynaklara sahip bulunduğu konusunda bilgi verir. Bu bilgiler, işletmenin ne yaptığı veya ne yapmayı arzu ettiğiyle ilgili bilgilerden farklıdır [24]. Bu durumda işletmenin analiz edilmesi, öncelikle, onun güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması ile ilgilidir. Analiz çabaları, ikinci olarak, mevcut faaliyetlerin ve işletmenin bulunduğu yerin belirlenmesini karşılar. Böylece işletmenin ne yapabileceği ile ne yaptığı arasındaki farkı tesbit etmek mümkün olacaktır. İşletmenin analiz edilmesi sürecinin ilk safhası bilgi toplamaya başlar. İkinci safhada toplanan bilgi ve veriler, ayrıntılı bir incelemeye tabi tutulur. Analiz sürecinin son safhasında ise, incelenen bilgi ve veriler yorumlanarak, kullanılabilir hale getirilir.

1. Örgüt Sisteminin Analizi

Genel olarak örgütün özellikleri ve kaynakları nelerdir? Bu özellik ve kaynaklar, sistemin parçalarını, yani işletmenin bölüm ve kısımlarını nasıl etkilemektedir? İşletmenin kaynakları nasıl dağılmıştır? Bu ve benzeri soruların cevaplarını verebilmek için, aşağıdaki faktörler üzerinde dikkatle durulmalı ve analiz edilmelidir.

a. Mevcut Amaçlar ve Stratejiler: İşletmenin geçmişteki ve şimdiki amaçları, program hedefleri ve normları belirlenir ve bunların başarıma oranları incelenir. Amaçların incelenmesinin iki önemli sebebi vardır [25]. Birincisi mevcut amaçların neler olduğunun bilinmesi, yeni amaçların tesbitinde anlamlı bir hareket noktası oluşturacaktır. İkincisi ise, amaçların işletmenin ve bölümlerinin başarısını ölçmede standart oluşturmasıdır. Ayrıca bu amaçlara bağlı olarak ne tür strateji ve politikaların kullanıldığı, bunlardaki etkililik derecesi belirlenmelidir. Mevcut strateji ve politikalarda varsa, yetersizlikler ortaya konulmalıdır.

b. Örgüt Yapısı: İşletmelerde örgüt yapısı, onun amaç ve stratejilerine uygun bir şekilde düzenlenir. Amaç ve stratejilere göre örgüt yapısı düzenlenir. Bu yapı incelenirken farklılaşma derecesi, resmi örgüt ve gayri resmi örgüt yapısı, merkezileşme derecesi göz önünde bulundurulmalıdır.

c. Yönetim Süreçleri: İşletmelerde amaçlar, stratejiler ve yapı kadar bunların işleyiş süreçleri ve yöntem-

leri de önemlidir. Örgüt yapısı ile yönetim süreç ve politikaları arasında bir ahengin bulunması şarttır. Yönetim süreçleri incelenirken, haberleşme ve bilgi akış sistemi, liderlik tarzları, karar alma ve yönetime katılma ile ödüllendirme ve motivasyon sistemleri göz önünde bulundurulmalıdır.

2. İşletmeyi Oluşturan Unsurların Analizi

a. Pazarlama Faktörlerin Analizi: Bu analizde işletmenin pazardaki konumu, tüketiciler üzerindeki etkisi ve rakiplere oranla üstün ve zayıf tarafları açığa çıkarılmaya çalışılır. Bu aşamada aşağıdaki çalışmalar yapılır:

i. Hizmet faktörleri: Sunulan hizmetin özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılır. Aynı zamanda hizmetin hayat safhası göz önünde bulundurulur.

ii. Fiyat faktörleri incelenir.

iii. Hizmetin sunulması ile ilgili faktörler incelenir. Hizmetin sunumu nasıl daha düzenli bir duruma getirilebilir. Hangi zamanlarda daha fazla talep vardır vb. gibi.

iv. Tanıtma ve tutundurma faaliyetleri analiz edilir.

b. Hizmet Sunum Faktörlerinin Analizi: Hizmet maliyetleri ve hizmetin kalitesi rekabet için önemli olmaktadır. Hizmet sunulurken kullanılan araç ve gereçlerin teknolojisi, ihtiyaçlara cevap verip veremediği gözönünde bulundurulur. İşletme gerek duyduyu araç ve gereçleri elde edebiliyor mu? veya elde edilmesinde güçlükler var mı? Mevcut kapasitemizin tamamını kullanabiliyor muyuz? Talebin yoğun olduğu durumlar için neler yapılabilir? gibi hizmet işletmelerinde hizmetin verilmesine etkili olan faktörler incelemeye tabi tutulur.

c. Finansman Faktörlerinin Analizi: İşletmenin sermaye yapısı, nakit akış durumu, finansal masraflar ve bunların azaltılması imkanları değerlendirilir. Toplam sermayenin kârlılığı, likidite oranları, faaliyet oranları, kârlılık oranları ve diğer mali tablolar incelenerek yorumlanır.

d. Araştırma-Geliştirme Faktörlerinin Analizi: Teknik gelişmeler, yenilikler ve buluşlar, ar-ge faaliyetleri sonucunda ortaya çıkarlar. Bu tür yenilik ve gelişmeler, genellikle yeni bir takım hizmetlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Özellikle yeni hizmetlerin bulunması veya mevcut hizmetlerin geliştirilmesinde araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin çok büyük önemi vardır. Bu tür araştırmaların yapılabilmesinin güçlüğü ve mali giderleri dolayısıyla takip edilmeli ve fırsatlardan faydalanılması şeklinde olabilir. İşletmenin bu araştırma ve geliştirmelere ayıracağı kaynaklar analiz edilir.

3. Personel ve Örgüt Geliştirme Kapasitesinin Analizi

İşletmelerin beşeri kaynakları en önemli unsurdur. Özellikle hizmet işletmelerinde insan unsuru çok önemli bir yere sahiptir. Karar alan ve uygulayan insan, işletmenin başarısındaki odak noktasıdır. Bir işletme yeterli ve

ehliyetli insanlara sahipse, başarısı için gerekli şartlara sahip demektir. Diğer yardımcı araç ve gereçler, insan gücü yanında ancak tamamlayıcı bir unsur olarak yer alır. Bu açıdan işletmenin sahip olduğu beşeri güç ve kabiliyetleri teşhis etmeye ve tanımaya hepsinden çok ihtiyaç vardır.

III. HİZMET İŞLETMELERİNDE STRATEJİ GELİŞTİRME SORUNLARI

Hizmet işletmelerinde strateji geliştirmeyi engelleyen birtakım nedenler bulunmaktadır. Bu nedenlerin en başında hizmet işletmelerine özgü sınırlılıklar ve problemler gelmektedir. Bu işletmelerin strateji geliştirme çalışmalarında karşılaştıkları başlıca strateji geliştirme sorunları şunlardır:

1. Envanter Çalışmaları Yapılamaması

Hizmetin soyut bir nitelik taşıması, depolanamaması envanter çalışmalarına imkan vermemektedir. Hizmetin talebindeki dalgalanmalar işletme faaliyeti üzerinde etkili olmaktadır. Kimi zaman yoğun müşteri talebi istenilen zamanda hizmet vermeyi engellerken, talebin düşük olduğu durumlarda da personel ve kaynaklar atılabilir. Sözkonusu durumlar saatten saate, günden güne, haftadan haftaya, aydan aya ve yıldan yıla farklılıklar gösterebilmektedir.

Bu durumda ister istemez stratejilerin geliştirilmesinde bir güçlük ortaya çıkmaktadır. Artan talebin karşılanması için kapasite artırmanın kısa sürede mümkün olmadığı bu işletmelerde talebin düşük olduğu zamanlarda da eldeki imkanlar ve kadro devre dışı tutulamamaktadır. Bu durum aynı zamanda yapılan çalışmalarla hizmete olan talebin aniden arttığı durumlarda mevcut hizmet sunum mekanizmasını hemen o günkü duruma uydurmada güçlükler çıkarmaktadır. Bu güçlüğe yeni elemanların, ekipmanın ve yeni şubelerin açılmasının alacağı sürenin uzun olması neden olmaktadır.

2. Faaliyetlerde İnsanın Yoğun Olarak Kullanılması

Bu işletme ve örgütler hizmetlerini sunarken insandan büyük oranda faydalanmaktadır. Hizmetlerin özellikleri arasında da belirtildiği üzere hizmetlerin insan ağırlıklı olması ve geliştirilecek stratejileri uygulayacaklarında insanlar olması bazı problemleri beraberinde getirmektedir. İnsanların işlerine gelirken değer yargıları, kişiliği ve sorunları ile birlikte gelmiş olması dolayısıyla neyi, ne zaman ve ne şekilde yapacağı tam olarak garanti edilememektedir. Bir bilgisayarın verilen komutlarla normal işlemlerini yapması rutin bir durum iken, insanın içinde bulunduğu ruh hali ve kişisel değerlerinde her zaman kolaylıkla değişiklikler bulunabilmektedir. Sözkonusu bu durumlar hizmetin verilmesinde belirsizliği

artırmakta dolayısıyla da stratejilerin geliştirilmesinde bir problem olarak bu işletmelerin karşısına çıkabilmektedir.

3. Bir Dönem İçin Yapılması Gereken Faaliyeti Miktar ve Kalite Olarak Tanımlamanın Güçlüğü

Hizmetler insanlarla sunulduğu için kontrolü için de sunulma anından başka bir alternatif bulunmamaktadır. Özellikle çok sayıda personel ile hizmetin sunulmak durumunda olduğu kurumlarda her personelin sunduğu hizmeti her zaman kontrol edip kalitesi hakkında değerlendirmelerde bulunmak hayli güç ve zaman zaman imkansız bir iştir. Hizmetin müşteriye vereceği doyumun subjektif olması ve hizmetlerin kalitesini ölçecek objektif kriterler-standartların bulunmaması bu güçlüğü artırmaktadır.

Yine personelin bir günde hizmet vereceği müşteri sayısı üzerinde çalışma yapmak ve sayılar tesbit etmekte mümkün olmamaktadır. Kimi müşterilere verilecek hizmetin az zaman istemesine karşın bazı işlemler için daha geniş bir zaman dilimine ihtiyaç duyulabilmektedir. Söz konusu bu durumlar hizmet işletmeleri için geliştirilecek stratejilerde güçlükler oluşturup, kalite ve miktar ile ilgili olarak genel tahminlerde bulunma ile yetinilmektedir.

4. Birim Maliyetlerin Tesbit Edilme Güçlüğü

Bu kurumlarda envanterin yapılamaması, emek yoğun çalışılması, amaçların miktar ve kalite ölçüleriyle tanımlanmasının güçlüğü birim maliyetlerini ve dolayısıyla fiyatlandırma çalışmalarını da olumsuz olarak etkilemektedir. Sunulan bir hizmetin kuruma kaç mal olduğunun tam olarak tesbit edilemeyişi hem hizmetin fiyatlandırılmasını, hem de fiyatlandırmaya dayalı etkili stratejilerin geliştirilmesini engellemektedir.

5. Hizmetin Müşterinin Bulunduğu Yerde Verilme Zorunluluğu

Bu kurumlarda hizmetin verilebilmesi için müşteriyle doğrudan ilişki gerekmektedir. Hizmetin verileceği ortam pazarda en uygun yere kurulmalıdır. Bu durumda ise çok kanallı olarak hizmet sunma imkanı bulunmamaktadır. Hizmetin verilmesi için şubelere ihtiyacın olması, açılacak şube sayısının ise işletmelerin büyüklüğü ve finansman yapısıyla ilgili olması sorunlar ortaya çıkarmaktadır.

6. Göreli Olarak Küçüklük Özelliklerinin Taşınması

Hizmet işletmelerinin çoğu hizmet çeşidi olarak zengin bir kurum niteliğinde değildir. Bu işletmelerin merkez ve şubelerinde sunduğu hizmetler çok az sayıdadır. Bunun yanında hemen her şube aynı hizmeti değişik bölgelerde tekrarlamaktadır. Bu şubelerin hepsi ayrı ayrı bir stratejik iş birimi olarak düşünüldüğünde küçük olarak nitelendirilebilir.

7. Potansiyel Müşterilerin Belirlenmesinin Sınırlılığı

Hizmet işletmeleri için pazarda ne kadar potansiyel müşterinin bulunduğu bilinmesi, pazarın tanımlanmasında yetersiz olabilmektedir. Hizmetin niteliklerinin tam olarak belirlenmesi güçtür. Çünkü, bu nitelikler hizmeti sunanlar ve müşteriler açısından farklılıklar taşıyabilir. Tanımlanmasında bu tür güçlüklerin olabileceği hedef pazar için stratejilerin geliştirilmesinde kuşkusuz problemler ortaya çıkabilecektir.

IV. SONUÇ

Öncelikle hizmet üretmek sunan işletmelerde yönetim, mal üretip sunan işletmelere kıyasla bir takım güçlüklerle karşı karşıyadırlar. Bu güçlüğü bir *aktivite* ya da bir *etkinlik* olarak ifade edilen soyut bir çıktı üretmeleri neden olmaktadır. Vitrine koyulamayan, rengi, kokusu ve kalitesi rahatlıkla ifade edilemeyen hizmetin sunulduğu işletmelerde geliştirilecek stratejiler bu sınırlılıklardan etkilenmektedir. Etkili bir stratejinin oluşturulabilmesi bu işletmelerin karşılaştıkları sorunların çözümüne bağlıdır. Geliştirilecek stratejilerin başarısı yapılacak analiz çalışmalarının güvenilirliğine ve strateji geliştirme sorunlarının elimine edilmesine sıkı sıkıya bağlıdır.

KAYNAKÇA

- [1]-Cowell, Donald. **The Marketing of Services**. Heinemann Professional Publishing Ltd., London, 1989, s.20
- [2]- Taylor, Weldon and Show. Roy Jr., **Marketing: An Integrated Analytical Approach**. South Western Pub. Co., Cincinnati, 1969, s.15
- [3]- Normann, Richard. **Service Management: Strategy and Leadership in Service Business**. John Wiley Ltd., New York, 1991, s.49
- [4]-Stanton, J. William. **Fundamental of Marketing**. McGraw Hill. Book Co., Toronto, 1984, s.676
- [5]-Cemalcılar, İlhan. **Pazarlama**. Beta Basım, İstanbul, 1987, s.111
- [6]-Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, MÜ. İİBF, İstanbul, 1991, s.317
- [7]-Levitt, Theodora. "Production-Line Approach to Service". **Harvard Business Review**, 1972, Eylül-Ekim, s.41
- [8]-Fidan, Yahya. "**Hizmet İşletmelerinde Strateji Geliştirme ve Bir Özel Finans Kurumu Uygulaması**", Yayınlanmamış Doktora Tezi, MÜ. SBE, İstanbul, 1991, s.5
- [9]-Lovelock, H.Christopher. "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", **Journal of Marketing**, Summer, 1983, C.47, s.10
- [10]-Cemalcılar, İlhan. **Hizmetlerin Pazarlanması**, Pazarlama Dünyası, Yıl. 4, Sayı. 2, Haziran, 1979, s.5
- [11]- Rothmall, M.John. "**Hizmetler Kesiminde Pazarlama**", Çev. Şükrü Aslanyürek, Türk Turizm Uzmanları Semineri, Bodrum, 1980, s.232
- [12]-Bessom, M.Richard ve Jackson, W.David, "Services Retailing:A Strategic Marketing Approach".

- Journal of Retailing**, Vol. 8. Summer, 1975, s.45
- [13]-Skinner, J.Steven, **Marketing**, Houghton Mifflin Co. Boston, 1990. s.47
- [14]-George, R:William, "The Retailing of Services:A Challenging Future", **Journal of Retailing**, Vol.53, 1977. s.85
- [15]-Rosko, D.Michael and McKenna, William. "Modelling Consumer Choices of Health Plans:A Comparison of Two Techniques". **Social Sciences Medicine**. Great Britain, 1983. s.428
- [16]-Thomas, Dan .R.E.. Strategy is Different in Service Businesses, **Harvard Business Review**, July-August- 1978. s.158
- [17]-Levitt, Theodora, "The Industrialisation of Service", **Harvard Business Review**, Sept-Oct., 1976, s.627
- [18]-Kempner, Thomas, **A Handbook of Management**, Peguin Books, Middlesex, 1980. s.14
- [19]-Markin, R., **Marketing-Strategy and Management**, John Wiley, New York, 1982. s.48
- [20]-Pamuk, Gündüz ve diğ., **Uzun Vadeli Planlama**, Boğaziçi Üni. Yay., No.143, İstanbul, 1978, s.29
- [21]-Eren, Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Cilt. 1. 3. Basım, Küre Ajans, İstanbul, 1990, s.185
- [22]-Channon, F. Derek, **Bank Strategic Management and Marketing**, John Wiley., Chister. 1986, s.103
- [23]-Colther, R. James, **Effective Long Range Business Plannig**, Prentice-Hall, 1968. s.53
- [24]-McCarthy, J.Daniel, ve diğ., **Business Strategy and Policy:Concepts and Readings**, Richard D. Irwin., Momewood Illions, 1977, s.107
- [25]-Luffman A.George and Reed. R., **The Strategy and Performance of Business Industry 1970-80**, McMillan Book.Co.,London,1984, s.49.