BÖLÜM 8

HİZMET PAZARLAMASINDA HİZMET TASARIMI

Dr. Öğr. Üyesi Azize ŞAHİN[1]

[1] İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Ticaret Hukuku Ana Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye. azize.sahin@istanbul.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-3115-6812

GİRİŞ

Hizmet işletmeleri için hizmet pazarlaması faaliyetleri doğrultusunda amacına yönelik etkin ve verimli hizmetleri yüksek kalitede sunmak hem müşteri memnuniyeti açısından hem de kaynak verimliliği açısından önemlidir. Bu bölümde önce hizmet tasarımı ve hizmet kalitesi değerlendirmesine değinilerek, daha sonra hizmet işletmelerinde hizmet tasarımı konusu incelenmektedir.

1.HİZMET İŞLETMELERİNDE HİZMET TASARIMI

Hizmet işletmelerinde hizmet tasarımı, genellikle yeni hizmetlerden ziyade mevcut hizmetleri geliştirmek için kullanılmaktadır. İşletmeler hizmetlerini tasarlamak ve geliştirmek için, ilgili paydaşlarla iş birliği oluşturmayı gerektirmektedir. Son yıllarda işletmeler hizmetleri ve paydaşları arasındaki ilişki geleneksel anlayıştan modern yönetim anlayışı doğrultusunda değişerek, müşteri odaklı bir yapıya dönüşmüştür. Hizmet işletmelerinde hizmet tasarımı, değişen toplumsal demografi içinde yaşlanan nüfus ve diğer toplumsal demografik değişimlere bağlı gelişen karmaşık sorunlarda hizmetlerin sorunsuz bir şekilde sunulması açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Sorunsuz hizmetler gerçekleştirmeye yönelik hizmet tasarımında çeşitli iş ve hizmet senaryoları doğrultusunda tasarım teknikleriyle hizmetler tasarlanmakta ve geliştirilmektedir (Zomerdjik ve Voss, 2010; Lee vd. 2013).

Kurum içinde hizmet tasarımı yöntemlerinin kullanılmasında, bu konuda çalışanlara yönelik bireysel destek ve eğitim gerekli olmaktadır. İşletmelerde, özel sektörde olduğu gibi, geleneksel iş modellerinin günümüzün hızla değişen dünyası için yeterli olmamaktadır. Hizmet işletmelerinin, hizmetlerinin geliştirilmesinin amacı, hizmetleri daha kullanıcı dostu hale getirmek ve hizmetlerin işlevselliğini arttırmaktır. Müşteriler ve hedef gruplar hizmetten yararlandıklarında, hizmetin daha da geliştirilmesi için onlardan görüş ve geri bildirim alınması faydalı olmaktadır. İşletmelerde, hizmetlerin tasarlanması ve geliştirilmesinde kaynak tasarrufu öncelemektedir. Örneğin, dijital hizmetler iş ve faaliyetleri otomatikleştirmekte, ardından kendi kendine bakım, kendi kendine hizmet yoluyla yönetilmeyi sağlamaktadır. Hizmet tasarımıyla, hizmetler kullanıcı dostu ve kullanımı kolay olacak şekilde tasarlanmak durumundadırlar.

Dijitalleşme, hizmet sunan işletmelerle ve müşteriler arasında temel bir ara yüz olarak görülmesi gereken ana faktörlerden biridir (Lee vd., 2013).

2.HİZMET TASARIMI

Günümüzde geleneksel yaklaşıma sahip birçok kurum ürünler ve dağıtım kanalları merkezinde yapılanmış ve bu doğrultuda faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Bu bağlamda, kurum kaynaklarının çoğu (zaman, bütçe, lojistik) son kullanıcıya dönük çıktılara harcanmakta ve hizmet sunumuna ilişkin iç süreçler ihmal edilmektedir. Ayrıca, teknolojinin gelişimi hizmet sunumunu çok radikal bir şekilde etkilemesiyle, işletmeler teknolojiyi hizmet yapılarının ve sunumlarının temel bir bileşeni olarak dikkate almaktadırlar. Hizmet tasarımı bu iç süreçlere odaklanmaktadır ve teknolojinin kullanımına önemli bir yer vermektedir (Patricio vd., 2008).

Hizmet tasarımı sadece bir hizmeti tasarlamak değildir. Hizmet tasarımı, bir işletmenin bir şeyi nasıl yaptığını ve kaynaklarını bunlara nasıl yönlendirdiğini ele almaktadır. Hizmet tasarımı; çalışanların hizmet sürecine ilişkin faaliyet ve eylemleriyle müşteri veya kullanıcı deneyimini geliştirmek için organizasyon kaynaklarını planlama ve organize etme etkinliği olarak da tanımlanabilir. Hizmet tasarımı, hizmetin pratik, kolay ve arzulanan şekilde kullanılmasını sağlamak için bir hizmetin genel deneyiminin yanı sıra tüm tasarım süreci ve stratejisini tasarlanması anlamına da gelmektedir (Shostack, 1982).

Hizmet tasarımı, derinlemesine bir araştırma gerektirmekle birlikte organizasyon boyutundan, müşterilerin veya hizmet boyutunda müşterilerin (hizmet alanların) bakış açılarını algılamak, analiz etmek ve yorumlamak için belirli bir yetkinlik, düzey ve kapasite gerektirmektedir (Osborne, vd., 2015). İşletmeler, hizmet ağırlıklı bir ekonomide ayakta kalabilmek için hizmet tasarımına önem vermek durumundadırlar. Aşağıdakilerin dikkate alınması hizmet tasarımını kolaylaştırır:

- Müşteri ya da hizmet kullanıcısın rolü
- Hizmetlerin arka planı olan işletme ara yüzü ile ön planı olan müşteri ara yüzü arasındaki denge
- Teknolojinin etkisi
- Hizmet tüketiminin yeri (sabit veya çoklu bir tesis, internet, mobil vb.)

- Çalışanların özellik, yetenek ve becerileri
- Hizmet sürecinin yapısı (standartlaştırılmış, özelleştirilmiş vb.)
- Yasa, yönetmelik ve prosedürlerin önemi
- İletişim yapısı ve kanalları
- Hizmet kullanıcısı veya müşteri memnuniyetine etki eden faktörler
- Tasarım ve operasyonel verimliliğin hizmet kalitesindeki etkileri

Yukarıdaki hususlar dikkate alındığında işletme genelinde hizmet tasarımına etki eden pazarlama, yönetim ve insan kaynakları olmak üzere üç temel fonksiyonunun aktif bir şekilde birlikte çalışması ve iş birliği halinde olması gerekmektedir (Mudie ve Pirrie ,2012: 48).

3. HİZMET TASARIMI VE HİZMET KALİTESİ

Hizmet tasarımının amacı, hizmet kalitesini, altyapısını ve bir hizmetin somut bileşenlerini planlayarak ve organize ederek kullanıcı, müşteri ihtiyaç, istek ve beklentileri doğrultusunda tasarlamaktır (Zomerdijk ve Voss, 2010).

Hizmet yönetiminin operasyon tarafı genellikle iş akışı tasarımı ve zaman hareketi mühendisliği, PERT / GANTT çizelgesi ve W. Edwards Deming'in çalışmasından elde edilen kalite kontrol yöntemleri gibi kontrol yöntemlerini kullanmaktadır. Bu prosedürler, yöneticilere bir süreci görselleştirme, uygun düzeylerde geliştirme ve değiştirme yollarını sunmaktadır. Ancak bu noktada dikkate alınmayan unsur ise, bireylerin hizmetlerle ilişki ve etkileşimleridir, ilişki ve etkileşimleri doğrudan mı yoksa dolaylı olarak mı gerçekleşiyor olgusu da dikkate alınmalıdır. Bu da hizmetin, müşterilere sunulan işlem ve/veya ürünlerle aynı anda yönetilmesi gereken bir olgu olduğu üzerinde durulmamaktadır.

Hizmet tasarımında, ayrıntıları ortaya koyan, soru ve şüphelere yer bırakmayan, ölçülebilir olmalarını sağlayan bir hizmet planı olmalıdır. Böyle bir plan yöneticilere, sürecin yönetimi ve kontrolü için bir rehber niteliğindedir. (Shostack, 1984).

4. HİZMET TASARIMI VE HİZMET SUNUMU

Hizmet sektöründeki işletmeler için hizmet sunumu büyük önem taşımaktadır. Bazı hizmetler tamamen hizmet sunan birey merkezli iken bazı hizmetler de teknoloji merkezli. Örneğin, tıbbi, teknik, hukuki vb. özel uzmanlık gerektiren hizmetlerin sunumunda hizmet tasarımı farklı iken, internet sitesi ve mobil platformlar gibi teknolojik ara yüzlerden sunulan hizmetler daha farklı bir hizmet tasarım süreç ve yöntemlerini gerektirmektedir. Özel uzmanlık gerektiren hizmetlerde hizmet tasarımına işe alma, eğitim ve kurumun çeşitli insan kaynakları uygulamalarını da süreçlerine dahil etmelidirler.

Hizmet döngüsünün başında ve sonunda tüm hizmet kuruluşlarının hedefi: birey veya kullanıcılarına fayda sunmak ve değer yaratmaktır. Hizmet tasarım döngüsü boyunca pazar araştırması ve analizleri hizmetin amacına ulaşmasını sağlamaktadır (Andreassen ve Lindestad, 1998). Pazar araştırması, yöneticilerin kaliteyi ölçmelerine ve yeniden tasarım için ihtiyaçları belirlemelerine olanak sağlar. Hizmet tasarımı, hizmet sürecini izlemeyi kolaylaştırmakla birlikte ölçülmesi ve değerlendirilmesine de yardımcı olmaktadır. Ayrıca, kapasite, performans, verimlilik ve etkinlik sağlamaya da yardımcı olmaktadır.

Hizmet sunumuna ilişkin uygulamalar sürekli gelişim göstermektedir. Bir hizmet tasarımcısı, herhangi bir teknik ekipmanın hizmet sürecinde kullanmanın yararlarını göz önünde bulundurarak, alternatif uygulama yöntemlerini araştırmalı ve ortaya koymalıdır. Bir taslak oluşturmak, maliyet avantajı değişimlerinin analizini kolaylaştırmakta ve farklı tasarımların potansiyel müşterilere etkisini test etmek için kullanılabilmektedir (Zomerdjik ve Voss, 2010).

Bireyler veya son kullanıcılar hizmet süreçlerinin ayrılmaz parçalarıdır. Bununla birlikte, bireylerin varlık ve özellikleri hizmet kalitesinin değişimine neden olmaktadır. Tasarım aşamasında, hizmet tasarımcısı kullanıcı ile hizmet sunan organizasyon arasındaki her etkileşim ve karşılaşmayı planlamalı ve hizmet tasarım sürecinde dikkate almalıdır. Hizmet kuruluşları, tüm seviyelerde hizmet personelinin eğitimine yoğun yatırım yapmaktadırlar.

Hizmetlerin genel yönleri aynı gibi görünse de tasarım özellikleri ile birbirlerinden farklılaşmaktadırlar. Hizmetlerin birbirlerinden farklılaştığı bireysel özellikler, tüketicilerin aynı hizmeti sunan işletmeler arasında tercih yapmalarını sağlamaktadır. Hizmet tasarımı, rekabet farklılıklarının analizine izin vermelidir. Hizmet tasarımcısı gerekli değişiklik ve müdahalelere olanak veren esnek tasarımlar yapmalıdır. Yeni süreçler veya ürünler eklendikçe veya geliştirmeler yapıldığında, hizmet planı sürecinde belirlenebilir, değiştirilebilir ve operasyon sürecinde yönetilebilir olmalıdır. Ayrıca, karlılık ve güvenilirlik üzerindeki etkileri açısından analiz edilebilir özellik taşımalıdır (Zomerdjik ve Voss, 2010).

Süreç tasarımı kurum yönetiminin sorumluluğundadır. Bir hizmet planı, bir işletmenin hizmet varsayımlarını kâğıt üzerinde test etmesine ve hataları belirleyip gidermesine yardımcı olmalıdır. Bir hizmet yöneticisi, potansiyel kullanıcılar üzerinde test edebilir ve prosedürü tekrar test etmeden önce planı değiştirmek için gerekli görüş ve geribildirimi alarak iyileştirilmiş bir hizmet tasarım ve planına yönelmelidir.

Hizmet planı, hizmet sağlayıcısına çeşitli olası problemlerin çözümünde de yardımcı olmaktadır yani hizmet planı aslında proaktif bir araç niteliğindedir. Hizmet planı kurum genelindeki tüm yönetimsel faaliyetlerde önemli avantajlar sağlamaktadır; fiyatlandırma kararlarında temel bir maliyet analizi temeli oluşturmakta, dağıtım kanallarının geliştirilmesine, insan kaynakları faaliyetlerinin güçlendirilmesine, yönetim ve koordinasyon faaliyetlerini kolaylaştırılmasına yardımcı olmaktadır (Shostack, 1984).

Bir plan, yaratıcılığı, önleyici problem çözmeyi ve kontrollü uygulamayı teşvik etmelidir. Başarısızlık ve sorun potansiyelini azaltmalı ve yönetimin yeni hizmetler hakkında etkili bir şekilde düşünme yeteneğini yükseltmelidir.

Hizmet planı, hizmet geliştirme süresinin ve verimsizliğinin azaltılmasına yardımcı olmakta ve hizmet yönetimi ayrıcalıklarının daha üst düzeyde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Hizmetleri bireysel yeteneklere bırakmak ve bir bütün olarak parçaları yönetmek, bir kurumu daha savunmasız hale getirmekte, pazarın ihtiyaç ve fırsatlarına yavaş tepki veren bir hizmet yaratılmasına neden olmaktadır. Günümüzde hizmet ekonomisinin güçlenmesiyle, tasarım ve yönetim sürecinin kontrolünü kazanan kurumlar varlıklarını başarıyla sürdürmektedirler (Andreassen ve Lindestad, 1998).

5.HİZMET TASARIMININ TEMEL UNSURLARI

Müşteri ihtiyaç, istek, özellik ve farklılıklarının karmaşıklığı işletmeler için planlama faaliyetlerinin gerektirmektedir. Çünkü, hizmetler, standardize edilmiş özellikleri ile müşterilerin standardize edilmemiş özellik, ihtiyaç ve gereksinimleri arasında bir çözüm sunmaktadırlar. Hizmetlerin özünde her zaman bireyler vardır. Bu nedenle kurumlar için, birey merkezli hizmetler tasarlamak, kurum ile hedef kitlesi arasında daha canlı ve güçlü ilişkiler kurulmasını sağlamaktadır (Patricio, vd., 2008).

Günümüz çağında artık müşteriler kendi özellik ve tercihleriyle örtüşen özelleştirilmiş hizmet arayışının içindedirler. Geleneksel yaklaşımda, kurumlar hizmet süreçlerini tasarladıktan sonra kullanıcı veya müşteri özelliklerine göre bu hizmeti şekillendirme ve uyarlama çalışmaları gerçekleştirmektedirler. Halbuki, kurumlar hizmet süreçleri tasarım aşaması başlangıcında kullanıcı veya müşterilerinin farklı özelliklerini dikkate alarak yapılandırmaları gerekmektedir.

Hizmet tasarımı, müşterilerin ihtiyaçlarını ve işletmenin iş hedeflerini hizmet geliştirmenin merkezine alarak yeni hizmet deneyimleri sunmayı hedeflemektedir. Hizmet tasarımının başarısı, hizmet sunulan müşterilerinin anladıkları ve bu müşteri algılarının işletmeye nasıl aktarılabileceği anlayışı ile başlamaktadır (Miettinen ve Valtonen 2014).

Hizmet tasarımı hedef kitleyi ve pazarı anlamayı, yeni fikirler geliştirmeyi, uygulanabilir çözümler oluşturmayı ve bunları hizmet süreçlerine aktarmayı gerektirmektedir. Hizmet tasarımının temeli, müşteriyi birinci ve işletmeyi ikinci sıraya koymaktır (Andreassen ve Lindestad, 1998). Hizmet tasarımı devam eden hizmetlerin yaşam döngüsünde yer alarak hizmet sürecinin sürekli gelişimine yardımcı olmaktadır.

Hizmet süreçlerinin içinde gerçekleşen temel ve alt faaliyetlerin tanımlanması hizmet tasarımının önemli bir gerekliliğidir. Bu bağlamda, hizmet tasarımı için çeşitli ilkeler ve yöntemler geliştirilmiştir (Patricio, vd., 2008). Kurumların hizmetleri esnek ve hızlı bir şekilde değişen müşteri koşul ve durumlarına göre uyarlamaları gerekmektedir. Stickdorn ve Schneider (2010)'a göre hizmet tasarımı, kullanıcı merkezli olarak beş temel ilkeyi içermektedir.

1. Hizmet süreci müşteri/kullanıcı merkezli gerçekleştirilmelidir. Stickdorn ve Scneider (2010, 26), hizmetin müşterinin açısından deneyimlenmesi ile amacına ulaştığını ortaya koymuştur. Hizmet tasarımının merkezinde müşteri veya kullanıcılar olmasına bağlı olarak hizmet kullanıcılarının davranışlarını, motivasyon faktörlerini, ihtiyaçlarını ve değerlerini anlaşılması önem taşımaktadır. Hizmet süreçlerinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için kullanıcı veya müşteriler hizmet sürecinin temel parçası olmalı ve sürecin merkezinde yer almalıdır. Hizmet tasarımı müşteri merkezli olarak tasarlanırken yaş, cinsiyet, sosyal statü, eğitim ve mesleki geçmiş, motivasyon faktörleri, beklentileri ve talepleri ile farklı segmentlerde değişiklik gösterebilecek diğer önemli hususları dikkate alınmalıdır. Kullanıcı merkezli hizmet tasarımı, kullanıcıların alışkanlıklarını, ürün ve hizmetlerle ilişkilerini ve beklentilerinin derinlemesine incelenmesini gerektirmektedir. Hizmet tasarımı organizasyon ile müşterinin birlikte olduğu bir süreçtir.

2. Hizmet süreci müşteri ve kurum birlikteliğiyle gerçekleştirilmelidir. Hizmet süreci kullanıcı veya müşteri ile kurum ve çalışanlarının etkileşime girmesiyle gerçekleşmektedir. Bu ilkeye göre hizmet, kullanıcı ile kurumun birlikte yarattığı bir olgudur. Kurumun birden fazla kullanıcı veya müşteri grubu olabilir ve her grubun farklı özellik ve ihtiyaçları söz konusu olabilir, hizmet tasarım aşamasında bu grupsal farklılıkların dikkate alınması gerekmektedir. Hizmet sunan kurumlar ve kullanıcılar arasındaki ara yüzde birlikte oluşturulan hizmet yapısı, müşteri veya kullanıcılardan daha geniş bir insan kitlesini anlama ihtiyacını gerektirmektedir (Wetter-Edman 2014). Hizmet kullanıcısının hizmet sürecine dahil olması, bir kullanıcı açısından bir memnuniyet oluştururken organizasyon açısından da buna bağlı karlılık anlamına gelmektedir. Ayrıca, müşteri veya kullanıcı sadakatinin artması ve kullanıcı katılımının uzun vadeli olmasına bağlı avantajlar da sağlamaktadır. Kurum ve kullanıcının hizmet olgusundaki birlikteliği; hizmet süreci içindeki tüm faaliyetler kurum ve kullanıcılarıyla birlikte gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle hizmet tasarımı, hizmet kullanıcılarını hizmet süreçlerinin etkin parçaları olarak bu süreçlere dahil edilmesini gerektirmektedir (Stickdorn & Schneider, 2010).

3. Hizmet süreci belirli bir sırayı izleyen faaliyetler sürecini içermelidir. Her hizmet, belirli bir süre içinde gerçekleşen birbiriyle ilişkili

eylemler dizisidir. Hizmet sürecinde, hizmet kullanıcısının yolculuğu ihtiyaç duyduğu süreçle başlamaktadır. Hizmetler, bir kullanıcının hizmet süreci yolculuğundaki sıralı faaliyetler veya kilit aşamalar hizmet tasarım planında gösterilmeli ve bir plan dahilinde görselleştirilmelidir. Stickdorn ve Schneider (2010), hizmeti bir film senaryosu olarak düşünmeyi önermektedir; bu senaryoya göre bir hizmet tasarlanırken hizmet zaman çizelgesini göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Herhangi bir hizmet pazara sürülmeden önce, farklı türden kullanıcı grupları üzerinde test edilmesi gerekmektedir. Stickdorn ve Schneider (2011) 'e göre, her hizmet süreci hizmet öncesi dönem yani kullanıcının hizmetle temasa geçmesi öncesi, temel hizmet süreci yani kullanıcıların hizmetleri deneyimlediğinde ve hizmet sonrası süreç olmak üzere tüm süreç temelde bu üç bölümden oluşmaktadır. Bu üç temel süreç bölümleri hizmet tasarımı aşamasında dikkate alınması gerekmektedir.

4. Hizmet süreci içindeki faaliyetlerin ispatı ve karşılığı olmalıdır. Bir hizmetin ispatı (vaadi) ve karşılığı kullanıcıların hizmet deneyimleridir. Kullanıcıların hizmete ilişkin deneyimlerinin karşılığı ise; faturalar, postalar, e-postalar, hediyelik eşya veya diğer ürünlerdir. Fiziksel kanıtlar olumlu hizmet anlarının hafızasını oluşturur, hatırlatır ve böylece duygusal ilişkilendirme yoluyla müşterilerin aldıkları hizmet hakkındaki algılarını geliştirmeye devam eder. (Stickdorn ve Schneider 2010: 35-36).

5. Hizmet süreci bütünseldir. Günümüzde müşteri ya da kullanıcılar bütünsel deneyimler arayışındadırlar ve bunun karşılığı olarak daha fazla ödemeye isteklidirler (Mudie ve Pirrie 2012: 52). Kullanıcıya değer ve fayda sunan hizmetler için, hizmetlerin bütünsel ve kullanıcı odaklı bir bakış açısıyla tasarlanması gerekmektedir. Kurumlar, kullanıcıların istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek için yeniliklerle değer yaratabilmelidirler. Aslında, bir hizmetin her yönünü düşünmek zordur, ancak bütünsel bir yolla bir yaklaşım benimsenmelidir. Hizmet sunumuna bağlı olarak, hizmet ortamına odaklanılmalıdır (Stickdorn ve Schneider 2010).

5. Hizmet Tasarımının Bileşenleri

Hizmet tasarımında öncelikli olarak müşteri ya da kullanıcı merkezli olarak "deneyim" tasarlanmalıdır. Müşteri veya hizmet kullanıcısı deneyiminin tasarımında hizmete ilişkin bilişenlerin tasarlanması gerekmektedir: görseller, bilgi iletişim yapısı ve süreci vb. başka gerekli

unsurlar olmalıdır. Tüm hizmet sürecine ilişkin her bir bileşen doğru tasarlanmalı, aynı zamanda bütünsel bir kullanıcı deneyimleri bütünsel hizmet mimarisinde ve müşteri odağında birleştirilmesi gerekmektedir. Hizmet tasarımı bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki bileşenleri içermekte, her biri doğru tasarlanması ve hepsi de bütünsel yapının amacı doğrultusunda bir araya getirilmesi gerekmektedir (Patricio vd., 2008). Hizmet tasarımının üç ana bileşeni şunlardır:

1- Hizmet kullanıcıları: Bu bileşen, hizmeti oluşturan veya kullanan herkesi ve ayrıca hizmetten dolaylı olarak etkilenebilecek bireyleri içermektedir. Örneğin: çalışanlar, müşteriler, iş paydaşları vb.

2- Hizmet çevresi: Bu bileşen, hizmeti başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için gereken fiziksel veya dijital çevreleri içermektedir. Örneğin: hizmetin sunulduğu fiziksel ve dijital ortam ve çevreler, internet sayfaları, bloglar, sosyal medya, nesneler ve dijital form ve dokümanlar, fiziksel ürünler vb. şeklindedir.

3- İş ve Hizmet Süreçleri: Tüm hizmet sürecinde yer alan çalışan ve/veya kullanıcı tarafından gerçekleştirilen iş akışları, prosedürler veya uygulamalardır. Örneğin: ödeme ve tahsilat işlemleri, kullanıcı destek hizmetleri ile ilgili bir sorunu çözme, personel işe alma, oryantasyon ve eğitme süreçleri, bilgi paylaşımı ve yönetimi vb. faaliyetlerdir.

6. Hizmet Tasarımında Ön (müşteri yüzü) ve Arka (işletme yüzü) Plan

Hizmet sunumunda ön planda müşteri ara yüzü vardır, arka planda ise müşteriye hizmet sunumun yapılmasını sağlayan destekleyici faaliyet ve süreçler yer aldığı işletme ara yüzü vardır. Hizmet tasarımında ön ve arka planın ayrı ayrı düşünülmesi ve planlanması gerekmektedir. Ön planda hizmetin görünen yüzü yer alırken, arka planda hizmetin görülemeyen ama hizmetin gerçekleşmesine dair her şey yer almaktadır.

İşletmeler ön ve arka yüz özelliklerine uygun hizmet karması planlamalıdır. Kurum bu iki yüzdeki hizmet karmasında teknoloji, personel, alt-yapı, fiziksel vb. unsurları hizmet kullanıcıları veya müşterilerinin hizmete katılım şeklini dikkate alarak maksimum değer ve verimliliği dikkate alarak geliştirmelidir (Patricio vd., 2008).

1. Hizmet sürecinin arka planı: Hizmet sunumun arka planında hizmetlerin etkin ve verimli bir şekilde sunulmasını sağlayan kurum politika ve uygulamaları, teknoloji, alt yapı ve sistemler yer almaktadır. Müşteri ya da hizmet kullanıcıları kurumun hizmet sunumunun ön yüzüyle doğrudan ya da dolaylı etkileşim içindedir. Bu nedenle müşteri ya da hizmet kullanıcısı tüm hizmet yolculuğunda hizmet sunum faaliyetlerinin hem beşerî hem de fiziksel diğer unsurlarının şekillendirilmesine ve gerçekleştirilmesine etki etmektedir. Müşteri ya da hizmet kullanıcı kendi merkezinde tüm hizmet sürecinin bütünsel faaliyetlerinde sinerjik bir rol oynarken aynı zamanda kendi ihtiyaçları doğrultusunda tatmin edici deneyimler yaşamaktadır. Hizmet sahnesinin seyircisi niteliğinde olan müşteri ya da kullanıcılar tarafından bu hizmet süreci arka planı ya da perde arkası hiç görülmese de bu arka plan müşteri ya da kullanıcıların deneyimini şekillendirmede kritik bir rol oynamaktadır (Brashear vd., 2012).

2.Hizmet tasarımının ön bileşenleri: Hizmetlerin müşterilere sunulmasında ön planda yer alan bileşenler, hizmet kanalları, ürünler, müşteri-işletme temas noktaları, çeşitli hizmet ara yüzlerinden oluşan müşteri ara yüzünü oluşturmaktadırlar. Hizmet kullanıcılarının memnuniyetinde hizmetin ön yani müşteri ara yüz bileşenleri çok belirleyici rol oynar. Hizmet sürecinin arka planı yani işletme ara yüzü ne kadar iyi ve güçlü olursa hizmet ön yüzü yani müşteri ara yüzü o kadar başarılı olmaktadır. Her ne kadar hizmet tasarımında hizmetlerin müşteri ve işletme ara yüzleri olarak iki ayrı bölümde incelense de, bir bütün olarak hizmetleri ele alıp iki ayrı ara yüzde hizmet tasarımı gerçekleştirilmektedir.

7.HİZMET TASARIMININ İLKELERİ

Hizmet tasarımının temel ilkeleri, hizmet sürecinin tüm hizmetlerin genel gereksinimlerine dayanmaktadır. Bunlar süreç tasarımı, örgüt tasarımı, bilgi tasarımı ve teknoloji tasarımı olarak sıralanabilir.

Hizmet tasarımının genel prensipleri şunlardır (Brashear vd. 2012):

- Hizmet tasarımında hizmetin amacı, kullanıcı talebi ve kurumun yeterlilik, kapasite ve uzmanlığı dikkate alınmalıdır.
- Hizmet tasarımında kurumun ihtiyaçlarını öncelemek yerine kullanıcı ihtiyaçları ön plana alınarak tasarlanmalı, ancak kurumsal ihtiyaçlar göz ardı edilmemelidir. Öncelik kullanıcı

ihtiyaçlarını karşılayarak yaratılan değer doğrultusunda kurumsal ihtiyaçlar dikkate alınmalıdır.

- Hizmetler, genel hizmet performansının düşmesine neden olabilecek, bileşen bazında değil, bütünleşik ve verimli bir sistem sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır.
- Hizmetler, kullanıcılar ve müşteriler için değer yaratmaya dayalı ve mümkün olduğunca verimli olacak şekilde tasarlanmalıdır.
- Hizmetler, kullanıcıların tüm süreçteki rutin dışında gerçekleşen özel işlemlerin de (genel süreçlerde değişkenliğe neden olanların) ortak etkinlikler olarak değerlendirileceğini (ve bunları olacağını düşünerek tasarlanmış süreçleri) kabul ederek tasarlanmalıdır.
- Hizmetler her zaman hizmet kullanıcılarının girdileriyle tasarlanmalıdır.
- Hizmetler tam olarak geliştirilmeden önce test edilerek hayata geçirilmelidir.
- Hizmetler, açık bir iş vakası ve modeliyle birlikte tasarlanmalıdır
- Hizmetler temel standartlara uygun olarak geliştirilmeli ve sunulmalıdır. Daha sonra, kullanıcı/müşteri geri bildirimlerine göre iyileştirilerek gerçekleştirilmelidir.
- Hizmetler, tüm ilgili paydaşlarla (hem dış hem de iç) iş birliği içinde tasarlanmalı ve sunulmalıdır.

8.HİZMET TASARIM SÜRECİ

Hizmet tasarım süreci sürekli geliştirilen ve iyileştirilen bir hizmet mimarisidir. Hizmet tasarımında hizmet süreçlerinin temelinde; problemi anlama, yeni fikirler geliştirme, prototip tasarlama ve uygulama gibi faaliyetler bulunmaktadır. Shostack'ın (1982) belirttiği gibi, hizmet sürecindeki aşamalar genellikle zamansal ve işlemsel bir sırayla sunulmaktadır. Hizmet tasarımcısı, müşteri, bütçe ve kaynakları mutlaka dikkate almalıdır (Stickdorn ve Schneider 2010).

Hizmet tasarımının önceliği hizmeti bir ürün olarak düşünmek ve kullanıcı deneyimine odaklanmaktır. Burada önemli olan, kullanıcıya en iyi şekilde değer sağlamaya odaklanan somut bir hizmet süreci geliştirmektir. Sürecin geliştirilmesinde iç ve dış paydaşların katılımı önemlidir. Bu

katılımda dış paydaş niteliğinde olan kullanıcılar temel odak noktası iken iç paydaş niteliğindeki kurum çalışanları ise bu odak doğrultusunda hareket etmektedirler. Kullanıcılarla görüşerek onlardan elde edilen bilgiler daha sağlıklı hizmet tasarımı gerçekleştirilebilmektedir. Böylece kullanıcının bilinenin ötesinde bilinmeyen gizli kalmış ihtiyaçları da ortaya çıkarılarak onlara daha fazla değer yaratma olanağı elde eden kurum aynı zamanda rekabet avantajı da etmektedir (Zomerdijk ve Voss, 2010).

Hizmet deneyimi, kurumsal iletişimle kullanıcıda hizmet öncesinde başlayıp hizmet süresince ve sonrasında da devam etmektedir. Kurumlar hizmet yönetim ve pazarlamasında temelde kullanıcı veya müşteri deneyimi sundukları olgusuyla hareket ettiklerini göz önünde bulundurmalıdırlar. Hizmet kalitesini önceleyen bir kurum olarak kullanıcı deneyimini her zaman ön planda tutmanın onların memnuniyet ve bağlılıklarını sağlamının temel gerekliliğidir (Şahin ve Şen, 2017). Bu bağlamda hem kullanıcı deneyimleri incelenmeli hem de hizmet kalitesi incelenmelidir. Hizmet kalitesi bu bağlamda açıkça ölçülebilir olmalıdır.

Hizmet tasarımına başlarken kurumun farklı seviye ve alanlarından oluşan bir proje ekibi oluşturulmalıdır. Kurumlar dışsal ve içsel değişimlerden dolayı hizmet tasarımına yöneltmektedirler. Bu yönelimin altında, kurumun farklılaşma, verimliliği artırma veya kullanıcılara sundukları faydaları artırma ihtiyaçları yatmaktadır.

8.1. Hizmet Tasarım Sürecinin İlkeleri

Hizmet tasarım süreci işletme içi iş süreçlerini ve örgütsel tasarımı içermektedir. Hizmet tasarımı kesinlikle örgütsel tasarımdan ve içsel iş süreçlerinden bağımsız düşünülemez.

8.1.1.Hizmet Tasarımı İçin Süreç Tasarımı İlkeleri

Hizmet tasarımı hem iç hem de dış süreçlerin tasarımından oluşmakta ve belirli ilkelerin uygulanmasını gerektirmektedir (Osborne vd., 2015):

- Kullanıcıya değer yaratmayan herhangi bir faaliyet ortadan kaldırılmalı veya en aza indirilmelidir.
- Hizmet sürecindeki faaliyetler her zaman iş süreçleri, bölge, ürün vb. iç yapıların etrafında değil, süreçlerin etrafında yapılandırılmalıdır
- İşler kesinlikle gerekli olmadıkça parçalanmamalıdır. Bu, tek bir

bireyin hesap verebilirliğini ve sorumluluğunu mümkün kılar ve gecikmeleri, yeniden düzenleme vb. işlemleri azaltır.

- İşlemler mümkün olduğunca basit olmalıdır. Süreç adımlarını azaltmaya, hizmet sunumuna, kural ve kontrollere odaklanılmalıdır. Mümkün olan her durumda, sürecin yönetici ve sorumlusu iş sürecinin sunumu üzerinde kontrol sahibi olmalıdır.
- İşlemler müşteri ihtiyaçlarını yansıtmalıdır ve müşterilerin farklı ihtiyaçları varsa bir işlemin birçok sürümü kabul edilebilir.
- Süreç değişimi minimumda tutulmalıdır.
- Süreç bağımlılıkları minimumda tutulmalıdır (Yani, paralel süreçler olmalıdır).
- Süreçler aşırı derecede ayrışmak yerine içselleştirilmelidir.
- Süreç kopmaları ve gecikmeler minimumda tutulmalıdır.
- Mutabakat, kontroller ve sürecin denetlenmesi asgari düzeyde tutulmalıdır.

8.1.2.Hizmet Tasarımında Örgütsel Tasarım İlkeleri

İşletme çalışanları hizmet sunumunun anahtarıdır ve kurumlar için bazı temel ilkeler, potansiyellerini tam olarak anlamalarına yardımcı olabilir (Mudie ve Pirrie 2012: 30):

- Çalışma grupları, gerekli süreçler ve gerekli yetkinliklerle eşleşecek şekilde örgütlenmelidir.
- Bireysel çalışanlara doğru kararlar vermeleri için yeterli düzeyde özerklik verilmelidir.
- İşler en verimli şekilde yapılacak şekilde tasarlanmalıdır.

8.2.Hizmet Tasarım Sürecinin Faydaları

Birçok işletmenin kaynakları (zaman, bütçe, lojistik) müşteriye yönelik çıktılara harcanırken iç süreçler (kurum çalışanlarının deneyimi dahil) göz ardı edilmektedir. Hizmet tasarımı, bu tür örgütsel boşlukları şu şekilde birleştirmektedir:

1.Yüzeye çıkan çatışmalara çözüm oluşturmaktadır. İşletmelerde iş modelleri ve hizmet tasarımı modelleri genellikle birbiriyle çatışma içindedir; çünkü iş modelleri her zaman işletmenin sunduğu hizmetle aynı hizada olmamaktadır. Hizmet tasarımı, tüm ürünün kullanım ömrü boyunca

(ve bazı durumlarda, ötesinde) yeterli bir hizmet sunmak için yerinde olması gereken sistemler hakkında fikir vermekte ve sağlamaktadır.

2.Yanlış anlaşılmaları engellerken, iletişimi güçlendirir. Prosedürler ve politikalar üzerine odaklanmış süreçler bazen zayıf ilişkiler ve yanlış anlaşılmalara neden olmaktadır. Hizmet tasarımı, işletmelerin işbirlikçi ve departman-işlevler arası çözümler tasarlamalarını sağlamaktadır.

3. İç süreçlerin netleştirilmesini ve böylece verimsizliği önlemektedir. Tüm iç hizmet süreçleri döngüsünün genel bir plan ve taslağını oluşturmak, ister büyük ve temel fayda yaratan bir hizmet olsun, isterse de küçük faydalardan oluşan birden fazla sayıdaki alt hizmetler olsun, işletmelere hizmet ekosistemi hakkında temel bir görünüm sağlamaktadır. Hizmet tasarımı, çalışanların başarısız, verimsiz olmasına ve kaynakların boşa harcanmasına neden olan, tekrarlanan ve verimsizlik kaynağı oluşturan faaliyetlerin nerede gerçekleştiğini belirlemede yardımcı olmaktadır. Böylece verimsizliğe neden olan alan ve kaynaklarının ortadan kaldırılması için çözümler sağlamakta, çalışanların verimliliğini arttırmakta ve maliyetleri düşürmektedir.

4.Hizmet süreçlerinin ilişkilendirilmesine ve bilgi akışına yardımcı olmaktadır. Hizmet tasarımı, roller, hizmetlerin arka planında yaralan çalışanlar, süreçler ve iş akışları gibi iç hizmet hizmetlerinin başlangıç ve bitiş sıralarına göre hizalanmasına yardımcı olmaktadır. Hizmet tasarımında, bir hizmet temsilcisine verilen bilgilerin aynı müşteri ile etkileşimde bulunan diğer tüm temsilciler için erişilebilir olması gerekmektedir. Hizmet tasarımında doğru bilgi akışı büyük önem taşımaktadır (Shostock, 1984).

8.3.Hizmet Tasarımı Sürecinde Hizmet Planı

İşletmeler hizmet kalitelerini oluşturma, geliştirme ve yönetmeye ilişkin doğru bir hizmet planı yapmak durumundadırlar. Bir hizmet planı, bir işletmenin hizmet geliştirme veya yönetme konusundaki tüm sorunları keşfetmesini sağlamaktadır. Hizmet tasarımında hizmet planı aşağıdaki faydaları sağlar (Mudie ve Pirrie, 2012: 75).

1. Hizmet süreci içindeki işlemleri belirlemeyi kolaylaştırır. Bir hizmet planı oluşturmanın ilk adımı hizmeti oluşturan süreçlerin genel ve detaylı bir iş akış süreçlerini ve yol haritalarını çıkarmaktır. İşletmelerin faaliyeti kapsamındaki hizmetleri basit ve anlaşılır bir şekilde iş akışlarını ve yol haritalarını çıkarmak hizmet sürecini önemli ölçüde kolaylaştırmaktadır. Karmaşık hizmetler için, hizmet sürecine dahil olan eylem ve işlemlerin tanımlanması gerekmektedir. Bu tanımlamalar başlangıçta zaman alıcı ve zor olmakla birlikte büyük, karmaşık bir yol haritasına ve şemaya temel oluşturmaktadır. Özellikle bürokratik işlemlerin ağır bastığı özel ve kamu işletmelerinde hizmetlerin bu karmaşıklık yönüyle hizmet sürecine ilişkin yol harita ve şemalarının çıkarılması daha zor olmaktadır. Örneğin; işletme yönetimlerin sunduğu hizmetler, müşteri hizmeti, perakende hizmet vb. birçok karar noktasını, alternatif eylem yöntemlerini ve değişken metodolojileri içermektedir.

En basit süreçleri içeren hizmetler için dahi, her işlem, adım ve aşamanın veya özel durumların tanımlanması faydalı olmaktadır. Hizmetlere ilişkin tanımlamalar, tüm süreçlerin makineleştirilmesi veya yazılıma dönüştürülmesi gerektiği anlamına gelmemektedir. Ancak bir adımın veya eylemin bileşenlerini belirlemek, gereken girdileri ve kapsanan adımları ortaya çıkarmaya ve analiz, kontrol ve iyileştirmeye yardımcı olmaktadır (Shostock, 1984).

Kurumların genel ve sarf malzemeleri satın alma işlemleri gibi, tüketicinin göremediği yani işletmenin ön yüzünde olmayan ama arka planda yer alan, hizmet süreçlerinin arka planında hizmetlerin gerçekleştirilmesine hizmet eden destek birimlerindeki faaliyetlere de dikkat edilmesi önem taşımaktadır. Hizmetler soyut olsalar da bu işlemler önemlidir, çünkü bunların değiştirilmesi bireylerin hizmeti algılama biçimini değiştirmektedir. Örneğin, bir banka bir dijital kanallardaki işlemlerini yazılım ve bilişim alt yapıları ile müşterileri için farklı ve yeni işlemler üretecek şekilde yeniden tasarlarsa, banka imajını veya diğer tüketicilerin değer algılarını etkilemektedir. Bu alt işlemler hizmetin başarısı ve kalitesinin ayrılmaz bir parçası niteliği taşımaktadır.

2.Hizmet sürecinde hata ve arızaya neden olan süreç noktaların belirlenmesini ve ortadan kaldırılmasını sağlar. Hizmet yapısı içindeki ilgili süreçleri oluşturduktan sonra, tasarımcı sistemin nereye gidebileceğini görebilmektedir. Hizmet süreci içindeki herhangi bir çalışan, herhangi bir nedenle yanlış bir işlem gerçekleştirme olasılığı her zaman vardır. Bu nedenle, hizmet süreci tasarımcısı bu olası hatayı düzeltmek için bir alt süreç veya süreçler serisi oluşturmak durumundadır. Hizmet sürecindeki hata ve sorun noktalarının belirlenmesi ve hataya yönelik çözüm odaklı işlemlerin tasarımı çok önem taşımaktadır. Hizmet başarısızlıklarının sonuçları, tasarım aşamasında hata ve sorun noktaları incelenir ve analiz edilerek büyük ölçüde azaltılabilmektedir. Tasarımcılar ve yöneticiler hizmet sürecindeki potansiyel sorunları önceden düşünerek planladıkları durumlarda hizmet kalitesi her zaman daha yüksek olmaktadır. Böylece hizmet tasarımı kuruma olası hatalara karşı daha proaktif olma avantajı sağlamaktadır.

3. Zaman yönetimini sağlar. Genellikle tüm hizmetler için, en büyük maliyet belirleyicisi zaman olgusudur. Bu nedenle hizmet yönetici ve tasarımcıları, hizmet süreçlerine ilişkin standart uygulama süreleri oluşturmak durumundadırlar. Hizmet sürecine ilişkin bir plan ve bir model olduğundan, tasarımın çalışma koşullarında standart uygulama süresinden sapmasına da izin vermesi gerekmektedir. Zaman çerçevesinde gerekli zaman dilimi miktarı, hizmet sunum sürecinin karmaşıklığına bağlı olarak değişmektedir.

Hizmet tanımlanırken zaman tanımlamaları da oluşturulur, hizmet iç süreçleri ve açıklarını belirlenir. Hizmet tanımındaki eksiklik ve açıklar doğrultusunda süreçler içindeki hata olasılıklarına ilişkin gerekli önlemler alınabilir. Daha sonra tasarımcı süre bazlı yürütme ve yönetme ilkelerini tanımlar (Mudie ve Pirrie, 2012: 90).

4. Verimlilik / Karlılık analizi sağlar. Hizmetlerin tanımlanan süreden daha uzun bir sürede sunulması, hizmet kullanıcılarının sırada beklemeleri gibi hatalı durumlar oluşabilir. Kaynağı ne olursa olsun, gecikme, işletme karlılığı ve verimliliğini önemli ölçüde ve olumsuz yönde etkilemektedir. Bir hizmet tasarımcısı, kârlı olmayan işleri engelleyen ve verimliliği yükselten bir hizmet süreci yürütme standardı oluşturması gerekmektedir. Böyle bir standart, sadece performansın ölçülmesine,

tekdüzelik ve kalitenin kontrol edilmesine yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda hizmetin daha ileri düzeylere ve uzak alanlara taşınması için bir model işlevi gerçekleştirmektedir.

KAYNAKÇA

Andreassen, T. W., & Lindestad, B. (1998). Customer loyalty and complex services. *International Journal of service Industry management*.

Brashear, T., Gebauer, H., & Kowalkowski, C. (2012). Customer-focused and service-focused orientation in organizational structures. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Lee, J. M., & Braham, W. W. (2020). Measuring public service quality: Revisiting residential location choice using emergy synthesis of local governments in Pennsylvania. *Cities*, *102*, 102753.

Miettinen, S., & Valtonen, A. (2014). Service design methods in event design. In *Event Design* (pp. 41-52). Routledge.

Mudie, P., & Pirrie, A. (2012). *Services marketing management*. Routledge.

Needham, C. (2008). Realising the potential of co-production: Negotiating improvements in public services. *Social policy and society*, *7*(2), 221.

Osborne, S. P., Radnor, Z., Kinder, T., & Vidal, I. (2015). The SERVICE framework: A public-service-dominant approach to sustainable public services. *British Journal of Management*, *26*(3), 424-438.

Osborne, S. P., Radnor, Z., & Strokosch, K. (2016). Co-production and the co-creation of value in public services: a suitable case for treatment?. *Public management review*, *18*(5), 639-653.

Osborne, S. P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation?.

Patrício, L., Fisk, R. P., & Falcão e Cunha, J. (2008). Designing multi-interface service experiences: The service experience blueprint. *Journal of Service Research*, *10*(4), 318-334

Shostack, G. L. (1982). How to design a service. *European journal of Marketing*.

Stickdorn, M., & Schneider, J. (2010). This is Service Design Thinking: Basics. *Tools, Cases*

Şahin, A. Ve Şen, S. (2017), Hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetine etkisi, *Journal of International Social Research*, *10*(52).

Taguchi, G. (1986). *Introduction to quality engineering: designing quality into products and processes* (No. 658.562 T3).

Voorberg, W., Bekkers, V., Timeus, K., Tonurist, P., & Tummers, L. (2017). Changing public service delivery: learning in co-creation. *Policy and Society*, *36*(2), 178-194.

Walker, R. H., Craig-Lees, M., Hecker, R., & Francis, H. (2002). Technology-enabled service delivery. *International Journal of service Industry management*.

Wetter Edman, K. (2011). *Service Design-a conceptualization of an emerging practice*.

Wetter-Edman, K., Sangiorgi, D., Edvardsson, B., Holmlid, S., Grönroos, C., & Mattelmäki, T. (2014). Design for value co-creation: Exploring synergies between design for service and service logic. *Service Science*, *6*(2), 106-121.

Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service design for experience-centric services. *Journal of service research*, *13*(1), 67-82.