

PAPER DETAILS

TITLE: HİZMET ODAKLILIGIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

AUTHORS: Selim Said EREN,Nevriye ARAS

PAGES: 155-181

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/69267>

HİZMET ODAKLILIĞIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Selim Said EREN*

Nevriye AYAS**

CONCEPTUAL FRAMEWORK OF SERVICE ORIENTATION

Öz

Günümüz örgütleri yoğun teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel değişimlerin yaşandığı küresel rekabet ortamında faaliyet göstermektedirler ve bu değişen çevrede rakiplerinden farklılaşmaya çalışmaktadırlar. Farklılaşmaları için de hizmet odaklı olmaları gerekmektedir. Hizmet odaklılık hem hizmet işletmeleri hem de üretim işletmeleri için önemli bir stratejik yaklaşımdır ve örgüt ikliminin bir unsurudur. Örgütler açısından rekabetçi avantaj, müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve örgütsel büyüme hizmet odaklılıkla gerçekleştirilebilir. Bir örgütün hizmet odaklılığı çalışanların algılamalarıyla ölçülebilir. Bu çalışmanın amacı hem bireysel hem de örgütsel hizmet odaklılık literatürünü incelemek ve hizmet odaklılık kavramı hakkında yapılan önceki çalışmaları sunmaktır.

Anahtar Kelimeler: Hizmet odaklılık, hizmet iklimi, hizmet sektörü

Abstract

Today organizations are operating in global competitive environment and in this environment sensitive technological, economical, social and cultural changes are occurring and in such conditions organizations are trying to differentiate from their competitors. For this reason they have to be service oriented. Service orientation is an important strategical approach for both service and production organizations and it is also an element of organizational climate. For organizations, competitive advantage, customer satisfaction, customer loyalty, and organizational growth can be achieved by service orientation. Service orientation of an organization can be evaluated by perceptions of employees. The aim of this study is to examine both individual and organizational service orientation literature and present previous studies about service orientation.

Keywords: Service orientation, service climate, service industry

*ÇOMÜ, Biga İİBF, İşletme Bölümü, sselimeren@gmail.com

**ÇOMÜ, Bayramiç M.Y.O., nevriyeayas@hotmail.com

1. Giriş

Son yıllarda bilim adamları ve işletme yöneticileri artan bir şekilde örgütsel hizmet odaklılık kavramıyla ilgilenir hale gelmişlerdir (Lytle, Hom ve Mokwa, 1998:456). Örgütsel hizmet odaklılık kavramı üstün müşteri değerinin yaratılmasında önemli bir faktördür. Bu nedenle organizasyonların, hizmet odaklılığın ne olduğunu anlamaları ve ölçmeleri, bunun yanında hizmet uygulamalarının üstün hizmetin sunumunda önemli olduğunu kavramaları gerekmektedir. Eren (2007)'e göre hizmet kalitesini arttırmak, müşteri memnuniyeti ve sadakati yaratmak, rekabet avantajı elde etmek ve işletme performansını iyileştirmek isteyen hizmet işletmeleri için örgütsel düzeyde hizmet odaklı olmak ön plana çıkmıştır.

İlk olarak Parkinson ve Schneider (1979) hizmet odaklılık kavramını incelemiştir. Onlara göre hizmet odaklılık, yönetimin politikaları, prosedürleri ve amaçları doğrultusunda uygulanan bir felsefedir. Hizmet örgütlerinde yönetsel bir stratejinin olumsuz sonuçlarından biri bürokratik yönlülüktür. Bu durum çalışanların örgütlerini reddetmelerine yol açabilir. Bunun zıddı olarak yöneticiler çalışanlarını ödüllendirdiklerinde organizasyona karşı istek (heves) yönlülük ortaya çıkacaktır. Hizmet sektöründe yöneticiler işletmenin müşterilerini dikkate aldıklarında ve bu yönde kural ve politikalar saptadıklarında hizmet gönüllüleri haline geleceklerdir (Schneider, 1980:53).

Hizmet odaklılık kavramını örgütsel düzeyde ilk inceleyen Richard S.Lytle'dır. 1994 yılında yaptığı doktora çalışmasında örgütsel değerlerle bağlantılı olarak pazar odaklılık, hizmet odaklılık kavramlarını incelemiş ve 1998 yılında Hom ve Mokwa ile hazırladığı çalışmada "Örgütsel Hizmet Odaklılık" (SERV*OR) ölçeğini geliştirmiştir. Daha sonraki pek çok çalışmada, farklı sektörlerde (turizm, konaklama, restoran, hastane, bankacılık) ve ülkelerde bu ölçek kullanılmıştır. Türkçe yazında bu alanda Eren (2007) ve Ulu (2011) tarafından iki tez yazılmıştır. Bireysel hizmet odaklılık hakkında Hogan ve diğerleri (1994), Dienhart (1990) ve Donovan (1999) çalışmalarında ilk olarak bu konuyu incelemişlerdir.

Bu çalışmanın amacı hizmet odaklılık kavramı hakkındaki literatürü, geliştirilen tablo yardımıyla ortaya koyabilmektir. Bu bağlamda literatürdeki ampirik çalışmalar özetlenmiştir. Son olarak gelecekteki çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

2. Hizmet Odaklılık Kavramı ve Kapsamı

Hizmet odaklılık, genel olarak üstün hizmetin sunulmasını sağlayan kişilik özelliğini ele alan örgütsel bir yaklaşımdır. Dienhart ve diğerleri (1990), hizmet odaklılığı yüksek kalitede hizmet sunumu için çalışanların faaliyetlerini ve ödülleri ortaya koyan bir kültürün yaratılmasında örgütsel karakteristiklerin temel bir unsuru olarak tanımlamışlardır. Yoon ve diğerleri (2007) de, hizmet odaklılığı üstün hizmetin sunumu ve yaratılması için değer ortaya koyacak çalışanların tutum ve davranışları olarak tanımlamışlardır. Hizmet odaklı çalışanlar; yardımcı, nazik, saygılı ve işbirlikçi bir kişilik sergilerler (Yoon vd., 2007). Çalışanlar kaliteli hizmet sunduklarında ve ödüllendirildiklerinde, örgütün hizmet iklimi daha güçlü olacaktır (Schneider vd.,1998:151).

Hizmet odaklılık, bazı çalışmalarda kişilik özelliği (Hogan vd., 1984; Cran vd., 1994), bazı çalışmalarda örgütsel kültür ya da strateji olarak (Lytle vd., 1998; Homburg vd., 2002; Saura vd., 2005, Lytle ve Timmerman, 2006; Urban, 2009) incelenmiştir. Hogan ve diğerleri (1984) hizmet odaklılığı; yardımcı, düşünceli, ve işbirlikçi kişilik özellikleri olarak tanımlamıştır. Johnson (1996:838), hizmet odaklılığı “işletme çalışanlarının müşteri problemlerini çözebilmek için üstün hizmet sunmaya yatkın olmaları ve işlerini yaparken kişisel sorumluluk hissetmeleri” olarak tanımlamıştır.

Hizmet odaklılık, bir işletmenin rakiplerinden farklılaşmasını sağlayan bir stratejik yaklaşımdır (Lee vd., 1999:59). İşletmeler rekabetçi avantajı başarmak için müşteri isteklerini keşfetmeli ve onlara üstün değer sağlamalıdır (Lee vd., 1999:59). Hizmet odaklı örgütler hizmet sağlayıcı uygulamaları, süreçleri ve prosedürleri planlayarak ve ödüllendirerek hizmet üstünlüğünü yaratmaktadırlar ve bu durum üstün müşteri değeri, müşteri tatmini, rekabetçi avantaj, büyüme ve karlılık yaratılmasını etkileyecektir (Lytle ve Timmerman, 2006:136).

Bireysel düzeyde hizmet odaklılık, belirli kişilik özelliklerinin hizmet kalitesi davranışlarını etkilediği üzerine odaklanır ve bu yüzden kaliteli hizmet davranışlarının belirli kişilik özelliklerinin bir parçası olduğunu varsayar (Eren, 2007:2).

Schneider ve diğerlerine (1980) göre hizmet odaklı çalışanların seçimi, hizmet örgütlerinde hizmet kalitesinin geliştirilmesi yönünde bir ön koşuldur.

Hizmet odaklılık ve müşteri odaklılık benzer kavramlar olmalarına karşın farklı boyutları vardır. Wu ve diğerleri (2008:1250), hizmet ve müşteri

odaklılığın farklı kavramlar olduğunu, çünkü hizmet odaklılığın sadece müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik olmadığını ve hizmet çalışanlarının satış ya da satış amaçlı olmayan misyonlarla hizmet sağlama girişimlerinde bulunduğunu belirtmiştir.

Lytle (1994:31) hizmet odaklılığı, pazar bilgisine stratejik bir yanıt verilebilmesi için üstün hizmetlerin yaratılması ve sunulması amacıyla gerçekleştirilen örgütsel faaliyetlerin bir toplamı olarak tanımlamıştır. Lee ve diğerleri (1999) hizmet odaklılığı, tüm müşteri odaklı hizmetlerin çatısı altında pazarlama kavramının uygulanması için dizayn edilen pazar bilgisine stratejik bir yanıt verme olarak tanımlamıştır. Bu tanımlara dayanarak hizmet odaklı organizasyonlar müşteri tatmininin sağlanmasında hizmet odaklılığa stratejik bir önem vermektedirler (Yoon vd., 2007:372). Örgüt ikliminin bir boyutu olarak hizmet odaklılık, çalışma yerinde üstün hizmeti ödüllendirecek hizmet olayları, uygulamaları ve prosedürleri olarak tanımlanmaktadır (Lytle, Hom ve Mokwa, 1998:457).

Hizmet odaklı çalışanlar; arkadaşça, yardımcı ve düşünceli tutumlar sergilediği için müşteri ihtiyaçlarını karşılamak doğrultusunda hizmet örgütlerinde daha yüksek iş performansı göstereceklerdir (Kim vd., 2005). Gonzales ve Garazo (2006), örgütsel hizmet odaklılığın boyutlarını tanımlayarak örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine olan direkt ilişkisini incelemiştir. Örgütsel ve bireysel hizmet odaklılık hizmet örgütlerinde örgütsel vatandaşlık davranışı gibi günlük faaliyetlerin başarılmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Bir organizasyonda hizmet personelinin üstün hizmet sunması için bütün uygulama ve politikaların müşteri odaklı olması ve çalışanların yönetim tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Hizmet organizasyonları çalışanların ihtiyaçlarını karşıladığı zaman müşterilere daha iyi hizmet sunacaklardır (Mechinda ve Patterson 2011:103).

Hizmet kalitesinin yaratılması örgütsel hizmet odaklılığın varlığı ile mümkündür. Örgütsel hizmet odaklılık örgütsel politikaların, uygulamaların ve süreçlerin üstün çalışan davranışının desteklenmesinde ve ödüllendirilmesinde önemli hale gelmektedir (Lynn vd.2000:281). Albrecht ve Zemke (1985), bir organizasyonun yüksek kalitede hizmet sunmasıyla ilişkili olarak beklenen uygulamalar ve koşullar setini önermişlerdir. Bu uygulamalar müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılmasına odaklanmayı, üstün hizmeti tanımlayan ve nasıl sunulacağını ortaya koyan bir hizmet stratejisinin geliştirilmesini, müşteri dostu hizmet sistemlerinin tasarımı ve organizasyonun tüm

düzeylerinde iyi eğitilmiş ve hizmet odaklı insanlara sahip olmalarını kapsamaktadır (Johnson 1996:832). Müşteriyle temas eden personel, hizmeti karşılama üzerinde kontrole sahip olursa müşterileri daha çok memnun edecektir. Benzer şekilde müşterilerin problemlerini çözmek için yetenekli ve istekli olduğunda, müşteriler daha fazla tatmin olacaktır. Yine müşteriyle temas eden personelinin arkadaşça davranması, müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarını pozitif yönde etkileyecektir (Hartline ve Ferrell 1996:53).

İklim örgütler tarafından yaratılan ve çalışanların algıladığı uygulamalar, süreçler ve ödüllerdir. İklimi oluşturan uygulamalar ve süreçler yeniliği cesaretlendirir, işletmede çalışanlar sıcak davrandıkları için ödüllendirirler ve basit bir şekilde iş tanımlarında ortaya konulan minimum istekleri yerine getirirler (Schneider vd., 1994:18). Üst yöneticiler hizmet üstünlüğünü sağlayacak bir iklim yaratmalıdırlar, çünkü müşteri ve çalışan tatminini bu yönde değerlendireceklerdir (Schneider vd., 1994:19).

Çalışanlar iklim kavramına önem verdiklerinde çalıştıkları örgütü hizmet odaklı olarak algırlar ve böyle bir iklim “hizmet odaklı bir iklim” olarak görülür. Böyle bir iklimde işletmede çalışan grup üyeleri; yöneticilerinin planlar yaptığını, amaçlar belirlediğini ve üstün hizmeti tanıdığını rapor etmişlerdir. Bu yöneticiler çeşitli kaynaklara sahip olduklarını ve müşterilere problemler ortaya çıkmadan gerekli geri beslemeyi sağlamaları gerektiğini belirtmişlerdir (Schneider vd., 2006:118).

Hizmet örgütlerinin yönetimini dikkate alan bir durum söz konusudur. Bu durum hizmetleri mallardan ayıran özellikler dolayısıyla önem kazanmaktadır. Böylece organizasyonlar, hizmet üstünlüğünü ödüllendirerek, hizmet sunumunu kolaylaştıran uygulamalar geliştiren bir hizmet iklimini hızlandırabilirler. Bu, çalışanların örgütlerinin kendilerine kaynak ve destek sağladığında müşterilerine daha üstün hizmet sunma fikrine dayanmaktadır (Schneider vd., 1992:705).

Çalışanlar bir örgütün günlük işlerini nasıl yerine getirdiğini ve hangi amaçların izlendiğini merak ederler ve bu çıkarım ya da sonuçlar, çalışanların maruz kaldığı politikalara, uygulamalara, süreçlere bağlıdır ve bunun yanında ödüllendirilen ve desteklenen davranış türleri de önemlidir (Lytle ve Timmerman, 2006:137).

SERV*OR ölçeği daha ziyade hizmet uygulamalarına odaklanmaktadır (Luk vd., 2013:26). Bu ölçek dört ana boyut ve on altı boyuttan oluşmaktadır. Ana boyutlar; hizmet liderliği uygulamaları, hizmet karşılaşmaları, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve hizmet sunma

sistemleri uygulamalarıdır. On altı boyut ise; hizmet liderliği, hizmet vizyonu, müşteriye karşı davranış, personel güçlendirme, hizmet eğitimi, hizmet ödülleri, hizmet aksamalarını önleme, hizmet aksamalarını düzeltme, hizmet teknolojisi, hizmet standartları iletişimi olarak belirtilebilir (Lytle, Hom ve Mokwa, 1998; Lynn vd., 2000; Saura vd., 2005). Lytle ve diğerleri (1998)'nin geliştirdikleri ölçek, farklı uluslararası konularda çalışmalar yapan araştırmacılara önemli fırsatlar sunmaktadır (Solnet, 2006).

Hizmet odaklılığın literatürü incelendiğinde sektörler açısından bakıldığında aşağıdaki çalışmalar yapılmıştır:

Bankacılık: Parkington ve Schneider (1979), Schneider (1980), Lytle (1994), Donovan (1999), Lynn vd. (2000), Boshoff ve Allen (2000), Yavaş vd. (2001), Lytle ve Timmerman (2006), Wilches-Alzate (2009), Colwell vd. (2009), Yavaş ve Babakuş (2010), Yavaş vd. (2010), Liang vd. (2010), Bhatti vd. (2011)

Konaklama ve restoran işletmeleri: Donovan (1999), Lee vd. (1999), Cha vd. (2000), Kim vd. (2003), Gonzales ve Garazo (2006), Ackfeldt ve Wong (2006), Lee vd. (2006), Chen (2007), Ekinci ve Daves (2009), Kralj ve Solnet (2010), Chiang ve Birtch (2011), Ulu (2011), Ro ve Chen (2011), Kim (2011), Johnson (2011), Tang ve Tang (2012)

Hastane işletmeleri: Fausz (1994), Garg vd.(1997), Chandrasekhar (2001), Yoon vd. (2007), Lanjananda ve Patterson (2009), Tsai vd. (2009), Rod ve Ashill (2010)

İmalat işletmeleri: Wright vd. (1997), Antioco vd. (2008), Gebauer (2009), Gebauer vd. (2010)

Aşağıdaki tabloda hizmet odaklılık kavramının literatür tablosu verilmiştir.

Tablo 1. Hizmet Odaklılığın Literatür Tablosu - Ampirik Çalışmalar

Çalışma Özellikleri	Kullanılan Ölçek	KAVRAMLAR		Temel Çalışma Bulguları
		Öncüller	Sonuçlar	
Parkington ve Schneider (1979), Academy of Management Journal, banka çalışan ve yöneticileri, 263 çalışan ve 1655 müşteri	Bürokratik odaklılık (3 madde), istek odaklılık (4 madde)		-rol belirsizliği -rol çatışması, -örgütsel memnuniyetsizlik, -düş kırıklığı, -algılanan zayıf müşteri hizmeti, -işten ayrılma niyeti	Hizmet odaklılık uyumsuzluğu ile çalışan sonuçları arasında direkt bir ilişki vardır. Pozitif çalışan sonuçları anlamlı olarak pozitif müşteri davranışları ile ilişkilidir.
Schneider (1980), Organizational Dynamics, bir ticari bankanın 23 şubesinde 263 çalışan	Hizmet odaklılık uyumsuzluğu ölçeği		-rol çatışması, -rol belirsizliği, -tatminsizlik, -devir niyeti	Yönetim iyi bir şekilde örgütte planlama, koordinasyon gibi faaliyetleri yerine getirdiğinde çalışanlar müşterilerine daha kaliteli hizmet vermektedir.
Lytle (1994), doktora tezi, Arizona State University, Amerika’da büyük bir bankanın 43 şubesinde 252 çalışan	Lytle (1994), hizmet odaklılık ölçeği		-örgütsel performans -çalışan sonuçları	Hizmet odaklılık banka performansı ve hizmet kalite imajı ile pozitif ilişkilidir. Pazar odaklılık ve hizmet odaklılık örgütsel bağlılık ve takım ruhu ile pozitif ilişkilidir.
Fausz (1994), Doktora tezi, The University of Tennessee, 199 hemşire ve 25 yönetici	Hogan, Hogan ve Busch (1984) kişilik envanteri		-örgütsel bağlılık, -algılanan örgütsel destek, -rol çatışması, -rol belirsizliği	Algılanan hizmet iklimi, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek ve yöneticilerin müşteri hizmetine verdiği önem çalışanların müşteri hizmet odaklılığı ile pozitif yönde ilişkilidir. Rol çatışması ve rol

Çalışma Özellikleri	Kullanılan Ölçek	KAVRAMLAR		Temel Çalışma Bulguları
		Öncüller	Sonuçlar	
				belirsizliği çalışanların müşteri hizmet odaklılığı ile negatif yönde ilişkilidir.
Garg vd. (1997), Journal of Professional Services Marketing, hemşirelik kurumlarının sahip ve yöneticileri, 466 anket	6 maddelik hizmet odaklılık ölçeği		-müşteri bağlılığı, -müşteri tatmini,	Şirket yöneticileri ve sahipleri müşterilerinin ne istediklerini ve onları nasıl tatmin edeceklerini anlayamamaktadırlar .
Wright vd. (1997), Journal of Marketing Theory and Practice, yüksek teknolojiyi kullanan imalat işletmesinin 304 yöneticisi	Müşteri odaklılık ölçeği		-operasyonel finansal performans	Müşteri hizmet odaklılık, 12 performans ölçütünün on tanesi için yüksek derecede etkilidir.
Lee vd.(1999), Asia Pacific Journal of Tourism Research, Kore’de faaliyet gösteren 184 otelden 596 yönetici ve çalışan	Lytle (1994), 43 maddelik örgütsel hizmet odaklılık ölçeği		-iş tatmini, -örgütsel bağlılık, -hizmet imajı, -işletme performansı	İş tatmini hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir. Hizmet imajı hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.
Donavan (1999), Doktora tezi, Oklohama State University, restoran ve banka endüstrisinde 268 çalışan	50 maddelik bireysel hizmet odaklılık ölçeği		-hizmet performansı, -örgütsel vatandaşlık davranışı	Araştırma modeli ile hizmet odaklılığın performans ve ÖVD üzerine etkileri test edilmiştir.
Lynn vd.(2000), European Journal of Marketing,	Lytle vd.(1998), örgütsel		-finansal performans	Geçiş ekonomilerinde örgütsel hizmet

Çalışma Özellikleri	Kullanılan Ölçek	KAVRAMLAR		Temel Çalışma Bulguları
		Öncüller	Sonuçlar	
Slovenya’da bir devlet ve bir özel bankada 293 çalışan	hizmet odaklılık ölçeği			odaklılık ile örgütsel performans arasında ilişki vardır.
Cha vd.(2000), Asia Pacific Journal of Tourism Research, Virjinya’da 9 restoranda 32 anket	İki boyutlu (istek ve bürokratik yönelilük) hizmet odaklılık ölçeği		-rol çatışması, -rol belirsizliği, -iş tatmini, -örgütsel bağlılık	Hizmet odaklılık uyumsuzluğunun rol çatışması, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi vardır.
Boshoff ve Allen (2000), International Journal of Service Industry Management, büyük bir ticari bankanın temas personeli	Algılanan yönetim davranışları ve temas personelinin iş algıları		-hizmet iyileştirme performansı, -iş tatmini -işte kalma niyeti	Güçlendirilmiş çalışanlar daha iyi hizmet iyileştirme performansı ortaya koymaktadırlar.
Chandrasekhar (2001), Journal of Management Research, 113 hastane çalışanı	18 maddelik bireysel hizmet odaklılık ölçeği		-çalışanların devamlılığı	Çalışanların hizmet odaklılığı ile işlerine devamı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.
Homburg vd.(2002), Journal of Marketing, Almanya ve ABD’de 217 giyim mağazası ve 194 mobilya mağazası yöneticileri	Hizmet odaklı işletme stratejisi (3 madde)	-Mağaza karakteristikl eri, - çevresel karakteristikl er, - müşteri karakteristikl eri	-şirket performansı ve şirket karlılığı	Çalışmada hizmet odaklılık bir işletme stratejisi olarak ele alınmıştır.
Chung ve Schneider (2002), Journal of Services Marketing, bir sigorta şirketinde 200 temas personeli	89 maddelik hizmet odaklılık uyumsuzluğu ölçeği		-iş tatmini, - işte bulunmama, -işten ayrılma niyeti	Rol çatışması hizmet odaklılık uyumsuzluğu ile sonuçlar arasında aracılık rolü üstlenmektedir.

Çalışma Özellikleri	Kullanılan Ölçek	KAVRAMLAR		Temel Çalışma Bulguları
		Öncüller	Sonuçlar	
Kim vd. (2003), International Journal of Hospitality Management, Kore Seul’de 169 restoran işletmesinin çalışanları	Groves (1992) bireysel hizmet odaklılık ölçeği		-çalışan karakteristiklerinin hizmet odaklılığa etkisi	Yaş, cinsiyet, evlilik durumu ve eğitim değişkenlerinin hizmet odaklılık üzerinde önemli bir etkisi yoktur.
Homburg vd. (2003), Journal of Business to Business Marketing, Elektronik mühendisliği endüstrisi, mekanik endüstrisi mühendisliği ve metal endüstrisinde faaliyet gösteren işletme yöneticileri, 271 anket	2 boyutlu hizmet odaklılık stratejisi ölçeği		-hizmet ilişkili performans (müşteri ilişkisinin kalitesi, doğrudan hizmet karlılığı), genel karlılık	Temel anahtar değişkenler olarak örgütsel faktörlerin hizmet odaklı bir strateji olarak uygulanması önemlidir.
Yavaş vd. (2003), International Journal of Bank Marketing, Türkiye’de 16 kamu ve özel bankanın temas personeli, 180 anket dönüşü	Beş maddelik müşteri hizmet odaklılık ölçeği		-hizmet iyileştirme performansı, -işte kalma niyeti -iş tatmini	Firmanın müşteri hizmet odaklılığı ile çalışan ödülleriyle hizmet iyileştirme performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır. Güçlendirme, hizmet iyileştirme performansı üzerinde pozitif etkiye sahipken rol belirsizliği negatif etkiye sahiptir.
Cho (2004), doktora tezi, The University of New Mexico, Güney Kore’de spor merkezlerinin 400	Lytle vd. (1998), örgütsel hizmet odaklılık		-örgütsel performans	Hizmet odaklılığın yedi boyutu örgütsel performansla anlamlı olarak ilişkilidir.

Çalışma Özellikleri	Kullanılan Ölçek	KAVRAMLAR		Temel Çalışma Bulguları
		Öncüller	Sonuçlar	
pazarlama yöneticisi	ölçeği			
Cha (2005), doktora tezi, Michigan State University, 31 farklı gıda işletmesinden 452 çalışan	Bireysel hizmet odaklılık ölçeği		-hizmet odaklı ÖVD	Hizmet iklimi temas personelinin hizmet odaklı ÖVD'yi etkilemektedir.
Saura vd. (2005), International Journal of Service Industry Management, bir mortgage şirketinde 72 çalışan	Lytle vd. (1998), örgütsel hizmet odaklılık ölçeği		-iş tatmini	Yönetimin desteğini alan çalışanlar daha iyi müşteri hizmeti sunmaktadırlar ve daha yüksek iş tatmini seviyelerine sahip olmaktadırlar.
Liu ve Chen (2006), International Journal of Management, 374 temas personeli	Kişilik özellikleri ölçeği		-pazar odaklılık ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki	Pazar odaklılık ile kişilik özelliklerinin dört boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.
Gonzales ve Garazo (2006), International Journal of Service Industry Management, İspanya'da 149 otel işletmesinin personeli	Lytle vd.(1998), örgütsel hizmet odaklılık ölçeği		-çalışanların iş tatmini -örgütsel vatandaşlık davranışı	Çalışanların iş tatmini çalışanların ÖVD'yi pozitif yönde etkilemektedir.
Lytle ve Timmerman (2006), Journal of Services Marketing, ABD'de büyük bir bankanın 252 çalışanı ve yöneticileri	Lytle vd. (1998), örgütsel hizmet odaklılık ölçeği		-işletme performansı, -örgütsel bağlılık, -iş tatmini, -takım ruhu	Müşteri devamlılığını sağlamak için hizmet iyileştirme stratejilerini uygulamaktadırlar.

Çalışma Özellikleri	Kullanılan Ölçek	KAVRAMLAR		Temel Çalışma Bulguları
		Öncüller	Sonuçlar	
Ackfeldt ve Wong (2006), The Service Industries Journal, bir seyahat işletmesinde 188 çalışan	Yönetim stratejileri (güçlendirme , profesyonel gelişim, içsel iletişim)		-çalışanların hizmet davranışları	Örgütsel düzeyde yönetim stratejileri doğrudan iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkilidir ve çalışanların prososyal davranışı ile de ilişkilidir.
Lee vd. (2006), Journal of Services Marketing, Güney Kore’de 265 otel yöneticisi	Güçlendirme , hizmet eğitimi ve hizmet ödülü ölçekleri Lytle vd. (1998)’den alınmış.		-iş tatmini, -örgütsel bağlılık, -rol tanımlı müşteri hizmeti, -extra-rol müşteri hizmeti	Hizmet ödülleri iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Ancak çalışanların prososyal davranışını etkilememektedir.
Chen (2007), Journal of American Academy of Business, Tayvan’da uluslararası turist otellerinde 350 çalışan	Dienhart vd. (1992) bireysel hizmet odaklılık ölçeği		-iş tatmini, -örgütsel bağlılık	Hizmet odaklılık iş tatmini ile pozitif yönde ilişkilidir..
Yoon vd. (2007), The Service Industries Journal, Kore’de 292 hastane personeli	Lytle vd. (1998), örgütsel hizmet odaklılık ölçeği		-hizmet değeri, -çalışan tatmini, -müşteri odaklılık, -işletme performansı	Hizmet değeri ve müşteri odaklılık hizmet odaklılık ile işletme performansı ilişkisinde ara değişkendir. Örgütsel hizmet odaklılığın hem çalışan tatmini hem de hizmet değeri üzerinde pozitif etkisi vardır.
Eren (2007), doktora tezi, Erciyes Üniversitesi, Türkiye Akdeniz	Lytle vd. (1998), örgütsel hizmet odaklılık		-işletme performansı	Konaklama işletmelerinin örgütsel hizmet odaklılık düzeyleri tespit edilmiş ve

Çalışma Özellikleri	Kullanılan Ölçek	KAVRAMLAR		Temel Çalışma Bulguları
		Öncüller	Sonuçlar	
bölgesinde faaliyet gösteren oteller ve tatil köyleri, 211 anket	ölçeği			işletme performansı üzerindeki etkisi test edilmiştir.
Antioico (2008), Academy of Marketing Science, Hollanda, Belçika ve Danimarka’da 137 imalat işletmesinin yöneticileri	Homburg vd. (2002), Lytle vd. (1998)		-ilişkili ürün satışları - hizmet miktarı	Üst yönetimin hizmet liderliğine bağlılığı ve hizmet ödülleri, hizmet odaklılığın zayıf öncülleri iken, hizmet teknolojisi moderatör rolü üstlenmektedir.
Wu vd. (2008), The Service Industries Journal, 280 çalışan ve 268 müşteri	Homburg vd. (2002), Cran (1994), Keillor vd. (1999)	- içsel çevre karakteristikleri, - dışsal çevre karakteristikleri	-çalışan hizmet performansı, - müşteri özdeşleşmesi	Hizmet odaklılık, çalışan hizmet performansını doğrudan etkilerken, müşteri özdeşleşmesini dolaylı olarak etkilemektedir.
Lanjananda ve Patterson (2009), Journal of Service Management, Tayland’da 270 hemşire	Kişilik özelliklerini ölçen 40 maddelik ölçek		-müşteri odaklılık, -hizmet iklimi algılamaları, - örgütsel bağlılık, -müşteri odaklı davranış	Kişilik özelliklerinin müşteri odaklı davranış üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır ve örgütsel bağlılık ile ilişkisinde aracılık rolünü üstlenmektedir.
Tsai vd.(2009), IEEE, Tayvan’da üç hastanede 63 hemşire	Groves (1992), 30 maddelik bireysel hizmet odaklılık ölçeği		-içsel pazarlamanın hizmet odaklılığıa etkisi	Yöneticiler hastane personelinin daha kaliteli hizmet sunması için içsel pazarlamayı uygulamalıdır.
Wilches-Alzate (2009), doktora tezi, University of Waterloo, Kanada’da bir bankada 4220	Hizmet odaklı ÖVD ölçeği		-algılanan örgütsel destek, ödöl ve tanınmanın ve lider-üye etkileşiminin çalışanların hizmet odaklı ÖVD	Algılanan örgütsel destek, ödöl ve tanınmanın ve lider-üye etkileşimi, ödöl ve tanınma ile hizmet odaklı ÖVD arasında ara

Çalışma Özellikleri	Kullanılan Ölçek	KAVRAMLAR		Temel Çalışma Bulguları
		Öncüller	Sonuçlar	
çalışan			üzerine etkisi	değişken rolünü üstlenmektedir.
Urban (2009), Measuring Business Excellence, Polonya’da küçük ve orta ölçekli hizmet işletmesinde 250 çalışan	Lytle vd.(1998), örgütsel hizmet odaklılık ölçeği		-kalite derecesi, -pazar payı, -karlılık, -müşteri tatmini ve bağlılığı	Örgütsel hizmet odaklılık hizmet performansını etkilemektedir. Hizmet kalitesi ve müşteri bağlılığı üzerinde de etkileri söz konusudur.
Carragher vd.(2009), Baltic Journal of Management, Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Slovakya ve Slovenya’da 1234 işletme sahibi	Biodata (bireysel hizmet odaklılık enstrümanı)		-müşteri hizmet odaklılık performansı	Müşteri bağlılığı ve tatmini hizmet odaklı felsefe ile geliştirilebilir.
Ekinci ve Dawes (2009), The Service Industries Journal, 317 otel, havayolu ve kuaför müşterisi	5 boyutlu kişilik özellikleri ölçeği		-ilişki kalitesi -müşteri tatmini	Tüm kişilik özellikleri ilişki kalitesiyle pozitif ilişkilidir. İlişki kalitesi müşteri tatmini ile pozitif ilişkilidir. İlişki kalitesi, kişilik özellikleri ile müşteri tatmini arasında aracılık etmektedir.
Gebauer (2009), Journal of Managerial Psychology, Almanya ve İsviçre’de Almanca konuşulan imalat işletmeleri, 211 anket	Homburg vd. (2002)		-karlılık	İşletme stratejisi olarak hizmet odaklılığın kurulması ve uygulanması güçlü bir şekilde yönetim desteğinden etkilenmektedir.
Colwell vd.(2009), Management	5 maddelik örgütsel		-müşteri bağlılığı	Hizmet personelinin müşteri odaklılığı,

Çalışma Özellikleri	Kullanılan Ölçek	KAVRAMLAR		Temel Çalışma Bulguları
		Öncüller	Sonuçlar	
Decision, Kanada'da ticari bankacılık sektöründe 155 şube yöneticisi, 145 müşteri	rekabetçi hizmet odaklılık ölçeği			müşteri bağlılığı üzerinde direkt ve direkt olmayan etkiye sahiptir.
Gebauer vd.(2010), Journal of Service Management, Almanya ve İsviçre'deki imalat işletmeleri, 211 anket	Yönetim değerlerinin hizmet odaklılığı (6 madde), çalışan değerlerinin hizmet odaklılığı (6 madde)		-genel performans	Kurumsal kültürde hizmet odaklılık ile işletme performansı arasında pozitif ilişki vardır. Örgütsel yapı bu ilişkide ılımlaştırıcı rol üstlenmektedir.
Rod ve Ashill (2010), International Journal of Pharmaceuticaland Healthcare Marketing, Yeni Zelanda'nın büyük bir kentinde faaliyet gösteren devlet ve özel hastanelerde 186 sağlık personeli	Yönetimin hizmet kalitesine bağlılığı (çalışan ödülleri, hizmet eğitimi, güçlendirme ve müşteri hizmet odaklılık)		-örgütsel bağlılık, -iş tatmini -hizmet iyileştirme performansı	Yönetimin hizmet kalitesine bağlılığı örgütsel bağlılığı ve iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.
Yavas ve Babakus (2010), International Journal of Bank Marketing, Yeni Zelanda'da büyük bir bankanın 530 çalışanı	Hizmetkar liderlik (6 madde), güçlendirme (2 madde), hizmet teknolojisi (4 madde), ödülleri (3 madde), Lytle vd. (1998)		-örgütsel bağlılık, -iş tatmini, - performans, - devir niyeti	İş performansı hizmet teknolojisi ve güçlendirme tarafından etkilenmektedir.
Yavas vd. (2010), Journal of Services Marketing, Yeni	Lytle vd. (1998), örgütsel hizmet		-hizmet iklimi, -performans,	Yönetimin bağlılığı (ilgisi) hizmet iklimi ile anlamlı ilişkilidir. Hizmet iklimi

Çalışma Özellikleri	Kullanılan Ölçek	KAVRAMLAR		Temel Çalışma Bulguları
		Öncüller	Sonuçlar	
Zelanda’da bir bankanın 50 şubesinde 530 temas personeli	odaklılık ölçeği		-müşteri tatmini	çalışanların rol performansı ile ilişkilidir. Rol performansı müşteri tatmini ile ilişkilidir.
Kralj ve Solnet (2010), International Journal of Hospitality Management, Avustralya’da gazino otelde 303 çalışan	Lytle vd. (1998), örgütsel hizmet odaklılık ölçeği		-müşteri tatmini	Algılanan hizmet iklimi ile müşteri tatmini arasındaki ilişki anlamlı ve güçlüdür.
Liang vd. (2010), International Journal of Marketing Studies, Tayvan’da bir finansal şirketin 35 şubesinden 275 çalışan ve 254 müşteri	Liao vd. (2004), beş maddelik hizmet odaklılık ölçeği		-çalışan hizmet performansı -müşteri bağlılığı	Çalışanların hizmet performansının müşteri bağlılığı üzerinde pozitif etkisi yoktur. Hizmet odaklılığın müşteri bağlılığı üzerinde negatif etkisi vardır.
Chen ve Kao (2011), SocIndicRes, Tayvan polis koleji öğrencileri (435 öğrenci)	Üç boyutlu 13 maddelik hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği		-iş değerleri, - psikolojik sözleşme ve profesyonel bağlılığın hizmet odaklı OCB üzerine etkileri	İş değerleri çalışanların profesyonel bağlılıkları ve psikolojik sözleşmeyle pozitif ilişkilidir.
Chiang ve Birtch (2011), International Journal of Hospitality Management, Hong Kong’da 284 otel çalışanı	6 maddelik hizmet kalite odaklılık ölçeği (ara değişken)		-iş tatmini -örgütsel bağlılık	Ödül iklimi iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile anlamlı olarak ilişkilidir.
Caemmerer ve Wilson (2011), The Service Industries Journal, UK temelli ulusal	4 maddelik örgütsel hizmet odaklılık ölçeği,		-hizmet performansı	Bireysel hizmet odaklılık örgütsel hizmet odaklılık seviyelerinden daha yüksek düzeylerde

Çalışma Özellikleri	Kullanılan Ölçek	KAVRAMLAR		Temel Çalışma Bulguları
		Öncüller	Sonuçlar	
devlet acentası, 203 çalışan	4maddelik bireysel hizmet odaklılık ölçeği			gerçekleşmiştir ve çalışan sonuçları ve çalışan ve müşterilerce algılanan hizmet performansı ile negatif yönde ilişkilidir.
Ulu (2011), Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir'deki konaklama işletmeleri 144 anket	Lytle vd. (1998), örgütsel hizmet odaklılık ölçeği		-bağlamsal performans	Örgütsel hizmet odaklılık ile algılanan dışsal prestij arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel hizmet odaklılık ile bağlamsal performans arasında da pozitif yönlü bir ilişki vardır.
Ro ve Chen (2011), International Journal of Hospitality Management, 203 temas personeli	Hizmet eğitimi, ödülleri ve hizmet standartları iletişimi Lytle vd. (1998)		-algılanan güçlendirme	Hizmet odaklı organizasyonlar çalışanlarını güçlendirmektedir.
Kim (2011), Journal of Hospitality Marketing & Management, Kore Seul'de restoranlarda 169 çalışan ve 508 müşteri	Groves (1992) çalışan hizmet odaklılık ölçeği		-hizmet kalitesi, -müşteri tatmini, -müşteri bağlılığı	Temas personelinin yüksek derecede hizmet odaklılığı müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarını ve tatmin ve bağlılığını etkilemektedir.
Bhatti vd. (2011), International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Bankalarda 150	Lytle vd. (1998)		-hizmet kalite performansı	Çalışanların çok boyutlu olarak hizmet kalite performansını algılamalarını tanımlamakta ve ölçmektedir.

Çalışma Özellikleri	Kullanılan Ölçek	KAVRAMLAR		Temel Çalışma Bulguları
		Öncüller	Sonuçlar	
çalışan				
Johnson (2011), doktora tezi, Minnesota University, 13 büyük otelin 320 temas personeli	Lytle vd. (1998), örgütsel hizmet odaklılık ölçeği		-müşteri hizmet eğitimi, -çalışan katılımı	Örgütsel hizmet odaklılık, müşteri hizmet eğitimi ve çalışan katılımı arasında anlamlı ilişkiler vardır.
Oliveira ve Roth (2012), International Journal of Operations & Production Management, ABD’de 181 tane işletmeden işletmeye e-hizmet uygulayan işletmenin yöneticileri	Hizmet iklimi, pazar odağı, süreç yönetimi, İK politikası, metrik ve standartlarda n oluşan ölçek			Metrikler uygulayıcılar için önemli bir karşılaştırma sağlamaktadır.
Tang ve Tang (2012), International Journal of Hospitality Management, Tayvan’da 1133 temas personeli ve 119 otel İK yöneticisi	Yüksek performanslı İKY uygulamaları , hizmet iklimi, hizmet odaklı ÖVD		-adalet iklimi, -hizmet iklimi, -hizmet odaklı ÖVD	Adalet iklimi ve hizmet iklimi yüksek performanslı İKY uygulamaları ve hizmet odaklı ÖVD arasında ara değişken rolünü üstlenmektedir.
Luk vd. (2013), Journal of Services Marketing, Çin’de iki mobil telekomünikasyon şirketine 579 yönetici ve çalışan	Lytle vd. (1998), örgütsel hizmet odaklılık ölçeği		-hizmet becerileri	Hizmet odaklılığın çeşitli boyutları hizmet becerilerinin çeşitli boyutları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Parkington ve Schneider (1979), Cha (2000) ve Chung ve Schneider (2002), hizmet odaklılık uyumsuzluğını incelemişler ve hizmet odaklılık uyumsuzluğının çalışanlar açısından rol çatışması ve rol belirsizliğine yol açtığı sonucuna ulaşmışlardır.

Garg ve Chan (1997), güçlü bir hizmet odaklılığın küçük ölçekli işletmelerin pazarlama kararları üzerinde önemli etkisinin olduğunu bulmuştur.

Wright ve diğerleri (1997), imalat işletmelerinde yüksek düzeydeki müşteri hizmet odaklılığın, operasyonel ve finansal performans üzerinde önemli etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Lytle (1994) ve Lytle ve Timmerman (2006) çalışmalarında, örgütsel hizmet odaklılık kavramı ile örgütsel performans arasındaki ilişkiler ile çalışanların iş tatmininin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiş ve anlamlı ilişkiler bulmuştur. Aynı şekilde Lee ve diğerleri (1999) de aynı ölçeği kullanarak hizmet imajının ve iş tatmininin örgütsel hizmet odaklılık ile işletme performansı arasında aracılık rolünü üstlendiğini ortaya koymuştur.

Lynn ve diğerleri (2000), Yoon ve diğerleri (2007) ve Eren (2007) çalışmalarında, örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemişler ve anlamlı ilişkiler bulmuşlardır. Benzer şekilde Homburg ve diğerleri (2002) de, hizmet odaklılığı işletme stratejisi olarak değerlendirerek, hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisini test etmişlerdir.

Kim ve diğerleri (2003), çalışanların hizmet odaklılığı ile işte kalma süresi, Kim (2011) çalışanların hizmet odaklılığı ile hizmet kalitesi, müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı arasındaki ilişkileri incelemiş ve anlamlı sonuçlar bulmuştur.

Yavaş ve Babakuş (2010), örgütsel hizmet odaklılık ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans ve devir niyeti arasındaki ilişkileri araştırmış ve performansın hizmet teknolojisi ile güçlendirme tarafından etkilendiğini ortaya koymuştur.

Gebauer (2009) ve Gebauer ve diğerleri (2010), imalat işletmelerinin hizmet odaklılığı ile işletme performansı arasındaki ilişkileri incelemiş, hizmet odaklılığın bir işletme stratejisi olduğunu ve yönetim değerlerinin hizmet odaklılığı ile çalışan değerlerinin hizmet odaklılığının işletme performansına etkisini incelemiş ve aralarında pozitif ilişki bulmuştur.

Gonzales ve Garazo (2006), örgütsel hizmet odaklılığın boyutlarını tanımlamış ve iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilerini incelemiştir.

Chen (2007), bireysel hizmet odaklılık ölçeğini kullanarak, hizmet odaklılığın iş tatmini ile pozitif ilişkili, iş tatmininin örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur.

Johnson (2011), örgütsel hizmet odaklılığın müşteri hizmet eğitimi ve çalışan katılımı üzerine etkilerini incelemiş ve bu değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu tespit etmiştir.

Luk ve diğerleri (2013), örgütsel hizmet odaklılığın hizmet becerileri üzerine etkisini incelemiş ve aralarında pozitif ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

3. Sonuç

Örgütlerin hizmet odaklı olmaları, onların pazarlama stratejilerini etkileyecektir. Örgütsel hizmet odaklılık, bir işletme stratejisi olarak değerlendirilebilir (Homburg vd., 2002). Örgütsel hizmet odaklılığın boyutları; çalışanların güçlendirilmesi, hizmet vizyonu, hizmet teknolojisi, hizmetkar liderlik, müşteriye karşı tutum ve davranış, hizmet eğitimi, hizmet ödülleri, hizmet standartları iletişimi, hizmet başarısızlıklarının önlenmesi, hizmet başarısızlıklarının düzeltilmesi olarak literatürde incelenmiştir (Lynn vd., 2000; Lytle ve Timmerman, 2006; Gonzales ve Garazo, 2006).

Pazarlamada üstün değer, ancak müşteri isteklerinin karşılanmasıyla yaratılabilir ve sürdürülebilir. Hizmet üstünlüğü, organizasyonların farklılaştığı, rekabet edebildiği ve kazanabildiği önemli bir durumdur. Üst yöneticiler de, hizmet üstünlüğünü sağlayacak bir iklim yaratmalıdırlar, çünkü müşteri ve çalışan tatmini bu şekilde oluşturulabilecektir. Hizmet odaklılık uygulamaları ile çalışan tatmini, müşteri tatmin ve bağlılığı, takım ruhu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, hizmet değeri, işletme performansı (hizmet odaklılığın sonuçları) sağlanabilecektir (Teng ve Barrows, 2009). Hizmet odaklılık çalışanların ve yöneticilerin algılamalarıyla değerlendirilebilecektir (Lytle, Hom ve Mokwa, 1998).

Bu çalışmada hizmet odaklılık kavramı kısaca değerlendirilmeye çalışılmış ve araştırmacılara destek sağlamak amacıyla, geçmişten günümüze, bu alanda hangi çalışmaların yapıldığı ele alınmıştır.

Kaynakça

- Ackfeldt, A. L., Wong, V., (2006). "The Antecedents of Prosocial Service Behaviors: An Empirical Investigation", *The Service Industries Journal*, 26 (7), 727-745.
- Antioico, M., Moengert, R. K., Lindgreen, A., Wetzels, M. G. M., (2008). "Organizational Antecedents to and Consequences of Service Business Orientations in Manufacturing Companies", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 36 (3), 337-358.
- Bhatti, M. I., Zafarullah, M., Awan, H. M., Bukhari, Khuram S., (2011). "Employees' Perspective of Organizational Service Quality Orientation", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 4 (4), 280-294.
- Boshoff, C., Allen, J., (2000). "The Influence of Selected Antecedents on Frontline Staff's Perceptions of Service Recovery Performance", *International Journal of Service Industry Management*, 11 (1), 63-90.
- Caemmerer, B., Wilson, A., (2011). "An Exploration of The Service Orientation Discrepancy Phenomenon in A Public Sector Context", *Service Industries Journal*, 31 (3), 355-370.
- Carraher, S., Parnell, J. A., Spillan, J. E., (2009). "Customer Service Orientation of Small Retail Business Owners in Austria, The Czech Republic, Hungary, Latvia, Slovakia, and Slovenia", *Baltic Journal of Management*, 4 (3), 251-268.
- Cha, J. (2005). "Effects of Perceived Service Climate and Service Role Ambiguity on Frontline Employees' Service Orientation in Foodservice Establishments", Unpublished Doctoral Dissertation, Michigan State University.
- Cha, S., Khan, M., Murrmann, S. K., (2000). "The Influence of Service Orientation Discrepancy Between Managers and Employees on Employees' Affective Outcomes", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 5 (1), 65-72.
- Chandrasekhar, S.F. (2001). "Service Orientation and Persistence At Work", *Journal of Management Research*, 1 (2), 79-87.
- Chen, C.H., Kao, R.H. (2001). "Work Values and Service Oriented Organizational Citizenship Behaviors: The Mediation of Psychological Contract and Professional Commitment: A Case of Students in Taiwan Police College", *Soc Indic Res*, DOI 10.1007/S11205-011-9832-7.

- Chen, Y.J. (2007). "Relationships Among Service Orientation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in The International Tourist Hotel Industry", *Journal of American Academy of Business*, 11 (2), 71-82.
- Chiang, F.F.T., Birtch, T.A. (2011). "Reward Climate and Its Impact on Service Quality Orientation and Employee Attitudes", *International Journal of Hospitality Management*, 30, 3-9.
- Cho, W.J. (2004). "An Exploration of The Marketing Concept in The Korean Leisure Sport Industry: Market Orientation, Service Orientation, and Organizational Performance", Unpublished Doctoral Dissertation, The University of New Mexico.
- Chung, B.G., Schneider, B. (2002). "Serving Multiple Masters: Role Conflict Experienced by Service Employees", *Journal of Services Marketing*, 16 (1), 70-87.
- Colwell, S., Hogarth-Scott, S., Jiang, D., Joshi, A. (2009). "Effects of Organizational and Service Person Orientation on Customer Loyalty", *Management Decision*, 47 (10), 1489-1513.
- Cran, D.J. (1994). "Towards Validation of The Service Orientation Construct", *The Service Industry Journal*, 14 (1), 34-44.
- Dienhart, J.R., Gregorie, M.B., Downey, R.G. (1990). "Service Orientation of Restaurant Employees", Paper Presented at The 1991 Annual Conference of The Council of Hotel, Restaurant and Institution Educators, Huston, TX.
- Donavan, D.T. (1999). "Antecedents and Consequences of The Contact Employee's Service Orientation: From Personality Traits to Service Behaviors", Unpublished Doctoral Dissertation, Oklahoma State University.
- Ekinci, Y., Dawes, P. L., (2009). "Consumer Perceptions of Frontline Service Employee Personality Traits, Interaction Quality, and Consumer Satisfaction", *The Service Industries Journal*, 107 (125), 503-521.
- Eren, D. (2007). "Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pazarlama Bilim Dalı.
- Fausz, A. T. (1994). "Factors Related to Supervisory Ratings of Employees' Customer Service Orientation", Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Tennessee.

- Garg, R., Chan, K. K., (1997). "Service Orientation and Small Business Marketing", *Journal of Professional Services Marketing*, 15 (2), 131-143.
- Gebauer, H. (2009). "An Attention- Based View on Service Orientation in The Business Strategy of Manufacturing Companies", *Journal of Managerial Psychology*, 24 (1), 79-98.
- Gebauer, H., Edvardsson, B., Bjurka, M., (2010). "The Impact of Service Orientation in Corporate Culture on Business Performance in Manufacturing Companies", *Journal of Service Management*, 21 (2), 237-259.
- Gonzales, J. V., Garazo, T. G., (2006). "Structural Relationships Between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction and Citizenship Behavior", *International Journal of Service Industry Management*, 17 (1), 23-50.
- Hartline, M., Farrell, D. (1996) "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, 60, October, 52-70
- Hogan, J.; Hogan, R., Busch, C. M., (1984). "How to Measure Service Orientation", *Journal of Applied Psychology*, 69 (1), 167-7.
- Homburg, C., Fassnacht, M., Guenther, C., (2003). "The Role of Soft Factors in Implementing A Service- Oriented Strategy in Industrial Marketing Companies", *Journal of Business- to- Business Marketing*, 10 (2), 23-48.
- Homburg, C., Hoyer, W. D., Fassnacht, M., (2002). "Service Orientation of A Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes", *Journal of Marketing*, 66, 86-101.
- Johnson, J. W. (1996). "Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction", *Personnel Psychology*, 49 (4), 831-851.
- Johnson, K. R. (2011). "The Relationships Among Organizational Service Orientation, Customer Service Training, and Employee Engagement", Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Minnesota.
- Jung, H. S., Yoon, H. H., (2011). "The Effects of Organizational Service Orientation on Person- Organization Fit and Turnover Intent in A Deluxe Hotel", *The Service Industries Journal*, 1-23.

- Kim, H. J. (2011). "Service Orientation, Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty: Testing A Structural Model", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20 (6), 619-637.
- Kim, H. J., Mc Cahon, C., Miller, J., (2003). "Service Orientation for Contact Employees in Korean Casual- Dining Restaurants", *Hospitality Management*, 22, 67-83.
- Kim, W. G., Leong, J. K., Lee, Y. K., (2005). "Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in A Casual Dining Chain Restaurant", *International Journal of Hospitality Management*, 24 (2), 171-193.
- Kralj, A., Solnet, D., (2010). "Service Climate and Customer Satisfaction in A Casino Hotel: An Exploratory Case Study", *International Journal of Hospitality Management*, 29, 711-719.
- Lanjananda, P., Patterson, P. G., (2009). "Determinants of Customer-Oriented Behavior in A Healthcare Context", *Journal of Service Management*, 20 (1), 5-32.
- Lee, Y. K., Park, D., Yoo, D., (1999). "The Structural Relationships Between Service Orientation, Mediators, and Business Performance in Korean Hotel Firms", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 4(1), 203-228.
- Lee, Y. K., Nam, J. H., Park, D. H., Ahlee, K., (2006). "What Factors Influence Customer-Oriented Prosocial Behavior of Customer-Contact Employees?", *Journal of Services Marketing*, 20 (4), 251-264.
- Liang, R. D., Tseng, H. C., Lee, Y. C., (2010). "Impact of Service Orientation on Frontline Employee Service Performance and Consumer Response", *International Journal of Marketing Studies*, 2 (2), 67-74.
- Luk, S. T. K., Lu, K., Liu, B., (2013). "SERV*OR in China: Testing The Effect of Service Orientation on Service Skills Performance", *Journal of Services Marketing*, 27(1), 25-39.
- Lynn, M. L., Lytle, R. S., Bobek, S., (2000). "Service Orientation in Transitional Markets: Does It Matter?", *European Journal of Marketing*, 34 (3/4), 279-298.
- Lytle, R. S., Hom, P. W., Mokwa, M. P., (1998). "SERV*OR: A Managerial Measure of Organizational Service Orientation", *Journal of Retailing*, 74 (4), 455-489.

- Lytle, R. S., Timmerman J. E., (2006). "Service Orientation and Performance: An Organizational Perspective", *Journal of Services Marketing*, 20 (2), 136-147.
- Lytle, R. S. (1994). "Service Orientation, Market Orientation, and Performance: An Organizational Culture Perspective", Unpublished Doctoral Dissertation, Arizona State University.
- Mechinda,P.,Patterson, P.G.,(2011) "The Impact of Service Climate and Service Provider Personality On Employees'Customer-Oriented Behavior In A High-Contact Setting",*Journal of Services Marketing*, 25(2), 101-113
- Oliveria, P., Roth, A. V., (2012). "Service Orientation: The Derivation of Underlying Constructs and Measures", *Journal of Operations & Production Management*, 32 (2), 156-190.
- Parkington, J. J., Schneider, B., (1979). "Some Correlates of Experienced Job Stress: A Boundary Role Study", *Academy of Management Journal*, 22 (2), 270-281.
- Ro, H., Chen, P. J., (2011). "Empowerment in Hospitality Organizations: Customer Orientation and Organizational Support", *Journal of Hospitality Management*, 30, 422-428.
- Rod, M., Ashill, N., (2010). "Management Commitment to Service Quality and Service Recovery Performance: A Study of Frontline Employees in Public and Private Hospitals", *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 4 (1), 84-103.
- Saura, I. G., Contri, G. B., Taulet, A. C., (2005). "Relationships Among Customer Orientation, Service Orientation and Job Satisfaction in Financial Services", *International Journal of Service Industry Management*, 16 (5), 497-525.
- Schneider, B. (1980). "The Service Organization: Climate is Crucial", *Organizational Dynamics*, Autumn, 52-65.
- Schneider, B., Macey, W., Young, S. A., (2006). "The Climate For Service: A Review of The Construct With Implications for Achieving CLV Goals", *Journal of Relationship Marketing*, 5 (2/3), 111-132.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K., Niles- Jolly, K., (1994). "Creating The Climate and Culture of Success", *Organizational Dynamics*, 23 (1), 17-29.
- Schneider, B., Wheeler, J. K., Cox, J. F., (1992). "A Passion for Service: Using Content Analysis to Explicate Service Climate Themes", *Journal of Applied Psychology*, 77 (5), 705-716.

- Schneider, B., White, S., Paul, M. C., (1998). "Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of A Causal Model", *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 150-163.
- Schneider, B.; Parkington, J. J.; Buxton, V. M., (1980). "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks", *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), 252-267.
- Solnet, D. (2006). "Introducing Employee Social Identification to Customer Satisfaction Research: A Hotel Industry Study", *Managing Service Quality*, 16 (6), 575-594.
- Tang, T. W., Tang, Y. Y., (2012). "Promoting Service- Oriented Organizational Citizenship Behaviors in Hotels: The Role of High-Performance Human Resource Practices and Organizational Social Climates", *International Journal of Hospitality Management*, 31, 885-895.
- Teng, C.C., Barrows, C.W. (2009). "Service Orientation: Antecedents, Outcomes, and Implications for Hospitality Research and Practice", *The Service Industries Journal*, 29(10), 1413-1435
- Ulu, S. (2011). "Örgütsel Hizmet Odaklılık ve Algılanan Dışsal Prestijin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi.
- Urban, W. (2009). "Organizational Service Orientation and Its Role in Service Performance: Evidence from Polish Service Industry", *Measuring Business Excellence*, 13 (1), 72-81.
- Wilches- Alzate, G. (2009). "The Relationship Between Rewards and Recognition Service- Oriented Organizational Citizenship Behavior, and Customer Satisfaction", Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Waterloo.
- Wright, N. D., Pearce, J. W., Busbin, J. W., (1997). "Linking Customer Service Orientation to Competitive Performance: Does The Marketing Concept Really Work?", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Fall, 23-34.
- Wu, H. J., Liang, R. D., Tung, W., Chang, C. S., (2008). "Structural Relationships Among Organization Service Orientation, Employee Service Performance, and Consumer Identification", *The Service Industries Journal*, 28 (9), 1247-1263.
- Yavas, U., Babakus, E., (2010). "Relationships Between Organizational Support, Customer Orientation, and Work Outcomes: A Study of

- Frontline Bank Employees”, *International Journal of Bank Marketing*, 28 (3), 222-238.
- Yavas, U., Babakus, E., Ashill, N. J., (2010). “Testing A Branch Performance Model in A New Zealand Bank”, *Journal of Services Marketing*, 24 (5), 369-377.
- Yavas, U., Karatepe, O. M., Avcı, T., (2003). “Antecedents and Outcomes of Service Recovery Performance: An Emprical Study of Frontline Employees in Turkish Banks”, *International Journal of Bank Marketing*, 21 (5), 255-266.
- Yoon, S. J., Choi, D. C., Park, J. W., (2007). “Service Orientation: Its Impact on Business Performance in The Medical Service Industry”, *The Service Industries Journal*, 27 (4), 371-380.

