



**T.C.  
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ŞİKAYET YÖNETİMİ VE HİZMET İYİLEŞTİRME  
STRATEJİLERİ: YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

**Emel SAKA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**

**Dr. Öğr. Üyesi Uğur KILINÇ**

**BURDUR – 2019**



**T.C.  
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ŞİKAYET YÖNETİMİ VE HİZMET İYİLEŞTİRME  
STRATEJİLERİ: YIYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

**Emel SAKA  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN: Dr. Öğr. Üyesi Uğur KILINÇ**

**JÜRİ ÜYESİ: Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN**

**JÜRİ ÜYESİ: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BAHAR**

**BURDUR – 2019**



**MAKÛ SOSYAL BİLİMLER  
ENSTİTÜSÜ**

## YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 06.05.2019 tarih ve 2019/11 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 30.05.2019 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Emel SAKA'nın "Şikayet Yönetimi ve Hizmet İyileştirme Stratejileri: Yiyecek İçecek İşletmeleri Örneği" konulu tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

### JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) :Dr. Öğr. Üyesi Uğur KILINÇ

ÜYE

:Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN

ÜYE

:Dr. Öğr. Mehmet BAHAR

### ONAY

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

**T.C.**  
**MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ETİK BEYAN**

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Şikayet Yönetimi ve Hizmet İyileştirme Stratejileri: Yiyecek İçecek İşletmeleri Örneği” adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik etik ilkeleri ihlal etmediğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi yerleşkelerinde erişime açılabilir.
- Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Emel SAKA

## TEŞEKKÜR METNİ

Tez çalışmamın planlamasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında Őekillendiren sayın danışman hocam Dr. Öğretim Üyesi Uğur Kılınç'a, ilgisini ve önerilerini göstermekten kaçınmayan sayın hocam Dr. Öğretim Üyesi Olcay Kılınç'a sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Çalışmam boyunca beni her anlamda destekleyen aileme sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Emel SAKA

2019

(SAKA, Emel, *Şikayet Yönetimi ve Hizmet İyileştirme Stratejileri: Yiyecek İçecek İşletmeleri Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2019)

## ÖZET

Hizmet işletmelerinde karşımıza çıkan müşteri şikayetleri günümüzde giderek önem kazanan konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşteri şikayetleri karşısında işletmelerin yapmış oldukları davranışlar müşterilerin işletmeye tekrar gelme olasılıklarını arttırmakta ya da azaltmaktadır. Bu yüzden müşteri şikayetleri konusunda işletmelerin daha dikkatli ve özenli davranarak müşterileri ellerinde tutma olasılıklarını arttırmaktadırlar. Müşterilerin şikayetlerini işletmeye bildirmelerini sağlamak işletmelerin birincil görevleri arasında yer almaktadır. İşletmeler müşteri şikayetleri konusunda hizmet telafi stratejilerini kullanarak mevcut müşteri potansiyelini elinde tutarken hem de yeni müşteri elde etme imkanına ulaşmaktadır. Hizmet iyileştirme stratejilerini kullanarak geri dönüşüm sağlayan işletmeler müşterilerden bilgi alarak kendilerini düzeltme imkanı bulmaktadırlar. Bu durumda işletmeler hem karlılığını arttırmakta hem de daha memnun müşteri potansiyeline sahip olmaktadır.

Tez çalışmasının amacı; hizmet işletmelerinin önemli bir parçası sayılan yiyecek içecek işletmelerinde görülen şikayet türlerinin belirlenmesi ve kategorilenmesidir. Tez çalışması üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde; müşteri, hizmet ve işgören kavramları tanımlanarak arasındaki ilişki yer almaktadır. Bölüm içerisinde şikayet ve şikayet yönetimi kavramları açıklanarak, müşteri şikayetleri davranışlarını açıklayan temel modeller üzerinde durulmuştur. Hizmetin özellikleri ve hizmet işletmelerinde kullanılan pazarlama karması elemanları yer almaktadır. Daha sonra ise yiyecek-içecek işletmelerinde karşılaşılan hizmet hatalarından ve bu hatalar karşısında sunulan hizmet iyileştirme stratejilerinden bahsedilmektedir. İkinci bölümde; araştırma uygulama alanından bahsedilmiştir. Tez çalışmasının son bölümü olan üçüncü bölümünde; müşteri şikayetleri ve hizmet iyileştirme stratejileri arasındaki düzeyinin belirlenmesi amacıyla Burdur ilinde yer alan yiyecek içecek işletmelerindeki hataların müşteri ve işgören bakış açısına göre gerçekleştirilen alan araştırmasına hakkında bulgular yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Şikayet Yönetimi, Hizmet Hataları, Hizmet İyileştirme Stratejileri

(SAKA, Emel, *Complaint Handling and Service Recovery Strategies: Food and Beverage Enterprises Example*, Master Thesis, Burdur, 2019)

## ABSTRACT

Customer complaints that appear in service businesses are now increasingly important issues. The behavior of the enterprises against the customer complaints increases or decreases the possibility of the customers to come back to the business. For this reason, the customers are more careful and careful about customer complaints and increase the possibility of holding customers. It is among the primary tasks of the enterprises to ensure that customers report their complaints to the business. By using the service compensation strategies for customer complaints, businesses are able to acquire new customers while retaining their existing customer potential. By using service recovery strategies, recycling companies find the opportunity to correct themselves by getting information from customers. In this case, businesses increase their profitability and have more satisfied customers potential.

The aim of the thesis is; is the identification and categorization of the types of complaints seen in the food and beverage enterprises example, which are considered as an important part of the service enterprises. The thesis consists of three parts. In the first part of the study, the relationship between defining the concepts of customer, service and employee is included. Complaint and complaint handling concepts are explained in the department and basic models explaining customer complaints behaviors are emphasized. The features of the service and the marketing mix elements used in service businesses are included. Then, the service failures encountered in food and beverage enterprises and the service improvement strategies presented against these failures are mentioned. In the second part; research application area is mentioned. In the third chapter which is the last part of the thesis study; In order to determine the level of importance between customer complaints and service recovery strategies, the findings of the field research conducted according to the customer and employee perspective of the failures in the food and beverage enterprises in the province of Burdur are included.

**Key Words:** Complaint handling, Service failures, Service recovery strategies



## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	I
ETİK BEYAN.....	II
TEŞEKKÜR METNİ.....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
KISALTMALAR DİZİNİ.....	IX
TABLolar DİZİNİ.....	X
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XI
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
ŞİKAYET YÖNETİMİ ve HİZMET İYİLEŞTİRME STRATEJİLERİ.....	3
1.1.Müşteri Kavramı.....	3
1.2. Hizmet Kavramı .....	4
1.2.1.Hizmetin Özellikleri .....	4
1.2.1.1.Soyutluk .....	4
1.2.1.2. Üretim ve Tüketimin Eş Zamanlı Olması .....	5
1.2.1.3. Değişkenlik veya Heterojenlik.....	5
1.2.1.4. Dayanıksızlık.....	5
1.2.1.5. Talep Tahmin Zorluğu .....	6
1.2.1.6. Mülkiyetin Devredilemez Oluşu .....	6
1.2.2. Hizmet İşletmelerinde Kullanılan Pazarlama Karması Elemanları .....	6
1.2.2.1.Ürün .....	7
1.2.2.2. Fiyat .....	8
1.2.2.3.Dağıtım.....	9
1.2.2.4. Tutundurma.....	10
1.2.2.5.İnsan .....	11

1.2.2.6.Fiziksel Kanıtlar .....	11
1.2.2.7.Süreç.....	12
1.3. Hizmet ve Müşteri .....	12
1.3.1.İç Müşteri (İşgören) .....	13
1.3.2.Dış Müşteri .....	13
1.3.3.Hizmet Kavramı İçerisinde İşgörenlerin Rolü.....	14
1.4.Şikayet Kavramı .....	15
1.5.Şikayet Yönetimi .....	15
1.6.Müşteri Şikayetleri Davranışlarını Açıklayan Temel Modeller .....	17
1.6.1.Hirschman Modeli .....	18
1.6.2.Day ve Landon Modeli .....	18
1.6.3.Singh Modeli.....	20
1.6.4. Lovelock ve Wirtz Modeli .....	21
1.6.5.Atıf Teorisi.....	21
1.6.6.Eşitlik Teorisi.....	22
1.6.7.Adalet Teorisi .....	23
1.6.7.1.Sonuca Yönelik Adalet .....	23
1.6.7.2.Sürece Yönelik Adalet .....	24
1.6.7.3.Etkileşime Yönelik Adalet .....	24
1.7.Hizmet Hataları .....	25
1.8.Hizmet İyileştirme Stratejileri .....	27
İKİNCİ BÖLÜM.....	31
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	31
2.1.Araştırmanın Amacı .....	31
2.2.Araştırma Aşamaları.....	31
2.3.Kritik Olay Tekniği .....	33
2.4.Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşterilerin Bakış Açısı İle Hizmet Hatalarının Sınıflandırılması .....	35
2.5.Yiyecek İçecek İşletmelerinde İşgörenlerin Bakış Açısı İle Hizmet Hatalarının Sınıflandırılması .....	36
2.6.Kullanılan Ölçek Türü.....	37
2.7.Evren ve Örneklem.....	40

2.8. Örneklem Seçilmesi .....	40
2.9.Araştırmanın Sınırlılıkları .....	41
2.10.Güvenilirlik ve Geçerlilik.....	42
2.11.Pilot Test.....	43
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	44
ARAŞTIRMA BULGULARI .....	44
3.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	44
3.1.1.Müşterilerin Demografik Özellikleri .....	44
3.1.1. İşgörenlerin Demografik Özellikleri.....	47
3.2.Müşterilerin Hizmet Hatası Algılama Boyutları Faktör Analizi .....	48
3.3.İşgörenlerin Hizmet Hatası Algılama Boyutları Faktör Analizi .....	51
3.4. Hizmet Hatalarının İlişkisi .....	54
3.4.1.Müşteri Hizmet Hatası Algılama Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....	54
3.4.2. İşgören Hizmet Hatası Algılama Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....	56
3.4.3. Müşteri Hizmet Hatası Algılamaları ile İşgören Hizmet Hatası Algılamalarının İlişkisinin İncelenmesi .....	60
3.5. Hizmet İyileştirme Stratejilerine Bakış Açısı.....	63
3.5.1. Müşterilerin Hizmet İyileştirme Stratejilerine Bakış Açısı .....	63
3.5.2.İşgörenlerin Gerçek Hizmet İyileştirme Stratejilerine Bakış Açısı .....	65
3.5.3.İşgörenlerin Olmasını İstedığı Hizmet İyileştirme Stratejilerine Bakış Açısı .....	67
SONUÇ .....	70
KAYNAKÇA.....	77
EKLER.....	87
ÖZGEÇMİŞ .....	99

**KISALTMALAR****C.** Cilt**Edt.** Editör**H.** Hata**S. :** Sayfa**Vd. :** Ve diğerleri

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1:</b> Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşterilerin Bakış Açısına Göre Hizmet Hatalarının Sınıflandırılması.....	35
<b>Tablo 2:</b> Hizmet Hatalarının Müşteri Bakış Açısına Göre Frekans Tablosu .....	36
<b>Tablo 3:</b> Yiyecek İçecek İşletmelerinde İşgörenlerin Bakış Açısına Göre Hizmet Hatalarının Sınıflandırılması.....	36
<b>Tablo 4:</b> Hizmet Hatalarının İşgören Bakış Açısına Göre Frekans Tablosu.....	37
<b>Tablo 5:</b> Müşterilerin Demografik Özellikleri .....	44
<b>Tablo 6:</b> Yiyecek İçecek İşletmelerinde Tatmin Düzeyleri .....	45
<b>Tablo 7:</b> Müşterilerin En Sık Kullandığı Yiyecek İçecek İşletmesi Türü.....	45
<b>Tablo 8:</b> Müşterilerin Hizmet Aldığı İşletmeye Kiminle Gittiği .....	46
<b>Tablo 9:</b> Müşterilerin En Son Ne Zaman Hizmet Hatasıyla Karşılaştığı.....	46
<b>Tablo 10:</b> Ne Sıklıkla Yiyecek İçecek İşletmesinden Yararlanması.....	46
<b>Tablo 11:</b> Müşterilerin Yaşadığı Hizmet Hatasının Kimden Kaynaklı Olduğu.....	46
<b>Tablo 12:</b> Müşterilerin Yaşadığı Hizmet Hatası Karşısındaki Tepkileri.....	47
<b>Tablo 13:</b> İşgörenlerin Demografik Özellikleri.....	47
<b>Tablo 14:</b> İşgörenlerin Yiyecek İçecek İşletmelerinin Türü .....	48
<b>Tablo 15:</b> İşgörenlerin Çalıştıkları Yerdeki Karşılaştıkları Hizmet Hataları .....	48
<b>Tablo 16:</b> Müşteri Hizmet Hataları KMO ve Barlett Testi Sonucu .....	49
<b>Tablo 17:</b> Müşterilerin Hizmet Hatası Algılama Boyutlarına Göre Faktör Grupları.....	50
<b>Tablo 18:</b> İşgören Hizmet Hataları KMO ve Barlett Testi Sonuçları .....	51
<b>Tablo 19:</b> İşgören Hizmet Hatası Algılama Boyutlarına Göre Faktör Grupları.....	53
<b>Tablo 20:</b> Müşteri Hizmet Hatası Algılama Boyutları .....	54
<b>Tablo 21:</b> İşgören Hizmet Hatası Algılama Boyutları .....	57
<b>Tablo 22:</b> Müşteri Hizmet Hatası Algıları İle İşgören Hizmet Hatası Algıları Boyutları .....	60
<b>Tablo 23:</b> Müşterilerin Hizmet İyileştirme Stratejileri Frekansları.....	63
<b>Tablo 24:</b> İşgörenlerin Gerçek Hizmet İyileştirme Stratejileri Frekansları.....	65
<b>Tablo 25:</b> İşgörenlerin Olmasını İstedığı Hizmet İyileştirme Stratejileri Frekansları ....	67

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1:</b> Araştırma Aşamaları .....	32
<b>Şekil 2:</b> Kritik Olay Tekniğinde Müşterilerde Kullanılan Form .....	34
<b>Şekil 3:</b> Kritik Olay Tekniğinde İşgörenlerde Kullanılan Form.....	34



## GİRİŞ

Hizmet sektörünün giderek önem kazanmasından dolayı bu sektör içerisinde yer alan yiyecek içecek işletmeleri içerisindeki rekabet koşulları giderek zorlaşmaktadır. Yiyecek içecek sektörü içerisinde yer alan işletmelerin ön plana çıkmaları için hizmet kalitelerinin iyileştirilmesi gerekmektedir. Müşteri memnuniyeti ile yiyecek içecek işletmeleri ön plana çıkabilir. Ancak birçok hizmet deneyimi elde eden müşterilerin beklentileri her geçen gün artmaktadır. Beklentinin altında kalan işletmeler müşteri şikayetleri ile karşılaşmaktadır. Müşteri şikayetleri karşısında işletmelerin yapmış oldukları davranışlar müşterilerin işletmeye tekrar gelme olasılıklarını arttırmakta ya da azaltmaktadır. Bu yüzden müşteri şikayetleri konusunda işletmelerin daha dikkatli ve özenli davranarak müşterileri ellerinde tutma olasılıklarını arttırmalıdır. Müşterilerin şikayetlerini işletmeye bildirmelerini sağlamak işletmelerin birincil görevleri arasında yer almaktadır. İşletmeler müşteri şikayetleri konusunda hizmet telafi stratejilerini kullanarak mevcut müşteri potansiyelini elinde tutarken hem de yeni müşteri elde etme imkanına ulaşmaktadır. Hizmet iyileştirme stratejilerini kullanarak geri dönüşüm sağlayan işletmeler müşterilerden bilgi alarak kendilerini düzeltme imkanı bulmaktadırlar. Bu durumda işletmeler hem karlılığını arttırmakta hem de daha memnun müşteri potansiyeline sahip olmaktadır.

Tezin temel amacı, hizmet işletmelerinin önemli bir parçası olan yiyecek içecek işletmelerinde görülen şikayet türlerinin belirlenmesi ve kategori edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda birinci bölümde müşteri, hizmet ve işgören kavramları tanımlanarak arasındaki ilişki yer almaktadır. Hizmetin özellikleri ve hizmet işletmelerinde kullanılan pazarlama karması elemanları yer almaktadır. Bölüm içerisinde şikayet ve şikayet yönetimi kavramları açıklanarak, müşteri şikayetleri davranışlarını açıklayan temel modeller üzerinde durulmuştur. Daha sonra ise yiyecek-içecek işletmelerinde karşılaşılan hizmet hatalarından ve bu hatalar karşısında sunulan hizmet iyileştirme stratejilerinden bahsedilmektedir.

İkinci bölümde, yiyecek içecek işletmelerinden yararlanan müşteri ve işgörenlerin hizmet hataları ve iyileştirme stratejilerine yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmanın amacının açıklanması, araştırma aşamaları, kritik olay tekniği ve sonuçları, kullanılan ölçek türü, evren, örneklem, örneklemin seçilmesi, araştırma sınırlılıkları, güvenilirlik ve geçerlilik ve pilot test kısımlarına yer verilmektedir.

Üçüncü bölüm ise araştırma bulgularının yer aldığı bölümdür. Bu bölümde araştırmaya katılanların demografik özellikleri, müşteri ve işgören hizmet hatası algılama boyutları faktör analizi, hizmet hataları arasındaki müşteri ve işgören arasındaki ilişkiler ve son olarak müşteri ve işgörenlerin hizmet iyileştirme stratejilerine bakış açısı amacıyla yapılan alan araştırmasının sonuçlarına yer verilmiştir.





# BİRİNCİ BÖLÜM

## ŞİKAYET YÖNETİMİ ve HİZMET İYİLEŞTİRME

### STRATEJİLERİ

Çalışmanın ilk bölümünde müşteri, hizmet ve işgören kavramları tanımlanarak arasındaki ilişki yer almaktadır. Hizmetin özellikleri ve hizmet işletmelerinde kullanılan pazarlama karması elemanları yer almaktadır. Bölüm içerisinde şikayet ve şikayet yönetimi kavramları açıklanarak, müşteri şikayetleri davranışlarını açıklayan temel modeller üzerinde durulmuştur. Daha sonra ise yiyecek-içecek işletmelerinde karşılaşılan hizmet hatalarından ve bu hatalar karşısında sunulan hizmet iyileştirme stratejilerinden bahsedilmektedir.

#### 1.1.Müşteri Kavramı

Müşteri bir mal veya hizmeti satın alan kişi veya kuruluşlardır. Müşteriler bir işletmenin sahip olduğu bilançoda gösterilmemesine rağmen en değerli varlık olarak nitelendirilirler. Bir diğer bakış açısına göre “müşteri” ürünleri satın alan kişiler olarak karşımıza çıkmalarının yanında işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden etkilenen herkesi kapsamaktadır (Çınar, 2007: 3). Müşteri, bir işletmeden devamlı aynı markayı satın alan ya da sürekli hizmet alan tüketicidir. Bu yüzden her müşteri tüketicidir ama her tüketici müşteri değildir (İslamoğlu ve Altunışık, 2013: 5).

Müşteriler işletmelerin gelecekte var olmalarını sağlayan temel unsurlar arasında yer alır. Rekabet düzeyindeki artış, hizmet işletmelerinde kalitenin ve müşteri memnuniyetinin artmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca müşteri memnuniyetinin işgören ve müşteri etkileşimine bağlı olması gibi nedenler hizmet işletmelerinde dolayısıyla yiyecek-içecek işletmelerinde müşterinin önemini ve şikayet yönetiminin önemini gün geçtikçe arttırmaktadır. Müşterilerin anlaşılması ve şikayetlerin etkin çözümü işletmenin mevcut müşterilerinin sadakatini arttırırken yeni müşterilerin oluşmasına ve müşterilerin satın alma alışkanlığı kazanmasına katkı sağlayacaktır (Midilli, 2011: 30).

## 1.2. Hizmet Kavramı

Amerikan Pazarlama Birliği hizmet kavramını; “*Bir malın satışa bağlı olmaksızın son tüketicilere ve işletmelere pazarlandığında istek ve ihtiyaç doygunluğu sağlayan ve bağımsız olarak tanımlanabilen eylemler*” olarak tanımlamıştır (Sarıyer, 2011: 2-3).

Mucuk hizmeti “*Tüketicilerin ve endüstriyel kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılayan soyut görevlerdir.*” şeklinde tanımlamıştır (Mucuk, 2010: 305).

Bir başka tanıma göre hizmet “*Bir tarafın diğer tarafa sunduğu, ürerimi fiziksel bir ürüne bağlı veya bağlı olmayan, asıl olarak gayri maddi ve sonuçta belli bir şeyin mülkiyetinin geçmediği faaliyet ve yararlardır.*” şeklinde tanımlamaktadır (Tek, 2013: 329).

Hizmet işletmeleri birbirinden farklı olan müşterilerin beklentilerini karşılayacak hizmetleri üretmeleri ve sunmaları gerekmektedir. Hizmet kalitesi soyut bir kavram olarak kalite ve hizmet kavramlarının birleşiminden karşımıza çıkmaktadır. Hizmet kalitesi tüketicilerin beklentileri ile algıladıkları performans arasındaki fark olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda karşımıza çıkan beklenen kalite ile algılanan kalite arasındaki pozitif fark müşterinin hizmet kalitesinden memnuniyetini, negatif fark ise hizmet kalitesini olumsuz yönde değerlendirilmesine neden olur (Kılıç vd., 2013: 822).

### 1.2.1.Hizmetin Özellikleri

Hizmetlerin temel özellikleri mallara göre hem nitelik hem de pazarlama açısından farklı olmasından dolayı bazı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar hizmetin soyutluğu, bölünmezliği (ayrılmazlık, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması), değişkenliği (heterojenlik) ve hizmetin dayanıksızlığıdır (Bayuk, 2006: 4).

#### 1.2.1.1.Soyutluk

Hizmetler fiziki boyutları olmayan ve beş duyu organıyla algılanamayan soyut ürünlerdir. Bu yönüyle hizmetin en önemli özelliği soyutluktur. Hizmetin davranışlarla ortaya konulmasından dolayı fiziki boyutu bulunmamaktadır. Bu özelliğinden dolayı hizmet kilogram, litre, metre gibi miktar ifadeleriyle tanımlanamaz ve duyu organlarıyla tanımlamaz bu nedenle satın alınmadan önce görülmesi, dokunulması imkansızdır (Bayuk, 2006: 4).

Hizmetlerin fiziksel varlığa sahip olmadıkları için onları mallardan ayıran en önemli özelliğinin olmasının yanı sıra hizmet pazarlamasını mal pazarından ayıran bazı

pazarlama sorunlarını da yanında getirmektedir. Bunlar; hizmetin depolanamaması, patentle korunamaması, kolayca tanıtmaya imkanının olmamasıdır (Mucuk, 2010: 307).

#### **1.2.1.2. Üretim ve Tüketimin Eş Zamanlı Olması**

Hizmetlerin temel niteliklerinden biride üretildiği anda tüketilmesidir. Fiziksel mallar önce üretilir, depolanır sonra satılır ve tüketilir ancak hizmetler önce satılır sonra da üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşir (Bayuk, 2006: 4). Bu nedenle hizmetler onu sağlayan veya hizmeti yapandan ayırt edilemez adeta onun bir parçası olur. Hizmeti veren kimse örneğin doktor veya avukatlar hizmetin kendine özgü olduğunu ve başka birinin aynı şekilde hizmet sunamayacağı fikrini müşterisine benimsetmeye çalışmaktadırlar (Mucuk, 2010: 307-308).

#### **1.2.1.3. Değişkenlik veya Heterojenlik**

Hizmetin kalitesi, nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından verildiğine göre değişiklik göstermektedir (Bayuk, 2006: 4). Farklı kişiler tarafından aynı hizmet verilmesi mümkün değildir bunun yanı sıra aynı kişi aynı hizmeti farklı zamanlarda bile farklı şekillerde sunmaktadır bu da hizmet kalitesindeki farklılığa neden olmaktadır. Hizmet işletmeleri sundukları hizmet kalitesini maksimum seviyede tutmak ve farklı zamanlarda veya farklı kişilere aynı hizmeti sunmak konusunda özel bir çaba göstermeleri gerekmektedir. Hizmette heterojenliği gidermek ve standardın sağlanabilmesi için işgörenlerin titizlikle seçilmesi, eğitilmesi, kalite için motive edilmesi, işe alıştırmak için programların uygulanması ve etkili bir geri bildiriminin olması gerekmektedir (Mucuk, 2010: 308).

#### **1.2.1.4. Dayanıksızlık**

Hizmetlerin satıldıktan sonra, satış sonrası kullanılmak, üretenden veya sağlayandan ayrı olarak saklanıp depolanması mümkün değildir (Bayuk, 2006: 4).

Hizmetlerin bir diğer özelliği de talebin fazla dalgalanmasıdır. Talep mevsimden mevsime, aydan aya, günden güne hatta saatte değişiklik göstermektedir. Dayanıksızlık ve talebin fazla dalgalanması hizmetlerle ilgili yapılan planlama, fiyatlama ve tutundurmada ciddi sorun yaratır (Mucuk, 2010: 308).

### **1.2.1.5. Talep Tahmin Zorluğu**

Ürünlerin talep tahminini yapmak hizmetlere göre daha kolaydır. Hizmetlerin fiyat ve zamandan etkilenmesi, ertelemenin kolay olması gibi faktörler yüzünden talep tahmininde zorluklar yaşanmaktadır. Bu yüzden de hizmetleri talebe göre belirlemek zor olmaktadır. Hizmet sektöründe talepte dalgalanmalar söz konusu olmaktadır. Örneğin yiyecek içecek işletmelerinde öğlen saatlerinde talep genellikle en üst seviyeye çıkmaktadır. Hizmet işletmelerinin bu dalgalanmalar karşısında hizmetin stoklanamaz özelliğinden de kaynaklanmaktadır (Erdek, 2011: 20-21).

### **1.2.1.6. Mülkiyetin Devredilemez Oluşu**

Hizmetlerde fiziksel bir sahiplik söz konusu olmamaktadır. Ancak ürün satın alan kişi o ürünü fiziksel olarak elde etmektedir. Böylelikle almış olduğu ürünü bir başkasına devredebilmektedir. Yiyecek-içecek işletmelerinde müşterinin elde etmiş olduğu tatmini bir başkasına devredebilmesi söz konusu değildir. Ancak somut özelliği sahip olan bir ürün satın aldığımızda bunu bir başkasına devredilmesi mümkündür (Erdek, 2011: 21).

### **1.2.2. Hizmet İşletmelerinde Kullanılan Pazarlama Karması Elemanları**

Pazarlama karması ürün, fiyat dağıtım ve tutundurmaktan oluşmaktadır. Ekonomiler içinde hizmetlerin daha fazla yer edinmeye başlaması, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi ve deneyimlerin pazarlamaya konu olması klasik ürün konusunda değişim neden olmuştur. Bu bağlamda hizmet pazarlaması ve deneyimsel pazarlama kavramları 4P (product, price, place, promotion) anlayışının yanında uygun pazarlama bileşenlerinde genişleme ihtiyacını beraberinde getirmiştir. Hizmetlerin özellikle insanlara sunuluyor olması, hizmet pazarlamasında fiziksel unsurlara ihtiyaç duyulması ve hizmetlerin bir süreci gerektirmesi nedeniyle pazarlama bileşenleri 7P (product, price, place, promotion, people, physical evidence, process) şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Torlak, 2013: 101).

Magrath, Booms ve Bitner hizmet pazarlamasına geleneksel pazarlama elemanlarının yanında insanları, fiziksel kanıtlar ve sürecin de eklenmesini gerektiğini savunmaktadırlar. Bunların sonucu olarak hizmet işletmelerinde pazarlaması karması elemanları 7P şeklinde sıralanmaktadır (Öndoğan, 2015: 7-8).

### 1.2.2.1.Ürün

Pazarlama karması elemanlarından ilki üründür. Ürün, tüketicilerin isteklerini karşılayabilmek için kendilerine sunulan somut ve soyut tüm öğelerin birleşimidir. Ürün modern pazarlamada üç farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır; öz ürün, gerçek ürün ve zenginleştirilmiş üründür. Öz ürün tüketicinin üründen beklediği gerçek yararadır. Gerçek ürün öz ürün ile hacim, etiket, kalite, marka, renk, biçim, ambalaj gibi unsurları içine almaktadır. Zenginleştirilmiş ürün ise, dağıtım, bakım, taşıma, onarım, garanti süresi, satış sonrası hizmet gibi unsurları içine almaktadır. Bu özelliklerle birlikte ürün; fiziksel, ekonomik ve psikolojik özelliklerde taşımaktadır (Tekin, 2006; 190-191).

Geleneksel pazarlama karması içerisinde yer alan ürün elemanı pazarlama ve tüketici gözüyle farklı şekillerdedir. Pazarlama gözüyle pazarlama bileşenlerinden ürün iken tüketici gözüyle tüketici faydası şekline dönüşmektedir. Bu nedenle tüketicilerin ihtiyacını karşılayabilecek fiziksel ve psikolojik tüm unsurlar mal ya da hizmeti oluşturmaktadır. Fiziksel unsurlar içerisinde ürünün hacmi, rengi, ambalajı gibi özellikleridir. Psikolojik unsurlar içerisinde ürünün tüketiciye sağladığı beğenilme, saygı görme gibi özellikler bulunmaktadır. Mallar; somut ve beş duyu organı ile hissedilebilirken, hizmetler soyut ve duyu organlarıyla algılanamayan pazarlama bileşenlerindedir. Ürün ise mal ve hizmetlerin birleşimidir (Altunışık vd., 2012: 134-135).

Yiyecek içecek işletmelerinde ürün olarak menü ele alınmaktadır. Menüde yer alan ürünlerin sunumu ile yapılan hizmetler yiyecek içecek işletmelerinde müşterilere sunulan somut ve soyut ürün oluşturmaktadır. Yiyecek içecek işletmelerinde sunulan somut ve soyut ürünlerin özelliklerini belirlemek için yapılan pazar araştırmasında işletmeciler hedef pazarlarını, potansiyel müşterilerini ve rakiplerini, tedarikçilerini yani işletmelerini etkileyecek tüm faktörleri göz önünde bulundurarak pazar araştırmalarını yapmaları gerekmektedir. Yiyecek içecek işletmeleri günümüzde rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla menülerinin dışına çıkarak menü dışı özel yemeklerini, mezelerini, ara sıcaklar gibi özel yemekler sunarak diğer işletmelerden farklılaşmak zorundadırlar (Öndoğan, 2015: 12).

Menüler her şeyle ilişkilidir. Çünkü hazırlanan yemekler menü sayesinde tüketiciye ulaşarak en büyük satıcı haline gelmektedir. Menüden düzeni, anlatımı, yemeklerin sıralanışı, menüde yer alan yemeklerle fiyatının paralel olması pazarda

işletmenin başarısını etkilemektedir. Menülerin sunumu, yemeklerin birbiri ile uyumu, lezzet ve ekonomik açıdan tüketicilerin dikkatini çekmektedir. Müşteriler menü ile birlikte lezzeti, uyumu, albeniyi ve fiyatı aynı anda görmek isterler. Menüler tasarlanırken müşterilerin bilgi ihtiyacına da cevap vermesi gerekmektedir. Yiyecek içecek işletmesinin nerede ne şekilde ve nasıl planlanacağına, kalitesine, standartlarının neler olacağına, müşteri profili gibi hususlar tamamen menü ile kendini belli etmekle birlikte menü işletmenin imajını da belirleyen önemli bir unsurdur (Albayrak, 2015: 936).

### **1.2.2.2. Fiyat**

Hizmetlerin soyut olması, depo edilemeyeceği için dayanaksız özelliğinin olması gibi faktörler hizmetlerin fiyatlandırma yapılırken çok dikkatli olunması gerekmektedir (Mucuk, 2010: 313). Hizmetlerin üretildikleri anda tüketildikleri için mallar gibi depolanması daha sonra kullanılması söz konusu değildir. Bu yüzden hizmetlerde arz ve talebi dengeleyebilmek oldukça zordur (Karafakıoğlu, 2006: 136-137).

Fiyatlandırmada ele alınan yaklaşımlar; maliyet odaklı, rekabet odaklı ve talep odaklıdır. Maliyete dayalı fiyatlandırmada hizmetin fiyatı, üretim, promosyon ve dağıtım maliyetleri belirlenerek işletmenin kar elde etmesini sağlayacak bir değeri ifade etmesi gerekmektedir. Rekabet odaklı fiyatlandırma yaklaşımında ürün fiyatları belirlenirken rakiplerin fiyatlarını karşılaştırarak fiyatlandırılır. Talebe göre fiyatlandırma yaklaşımında ise ürüne olan talep ürün veya hizmetin fiyatının belirlenmesinde etkilidir. Yiyecek içecek işletmelerinde üretilen ürüne talep fazlaysa yüksek fiyat; talep az ise düşük fiyat uygulanmaktadır. Bu yaklaşım ile fiyatın değişmesi durumunda talepteki değişimin ne olacağını belirlemek oldukça önemlidir. Bu yaklaşımlardan en çok hangisi toplam geliri arttırıyorsa o fiyatlama yaklaşımı seçilebilir (Başarangil ve İnam, 2017: 131-132).

Tam rekabet koşullarının geçerli olduğu pazarlarda yer alan işletmeler pazarda geçerli fiyatı uygulanmaktadır. Pazarda tam rekabet koşulları yoksa ürünü doğrudan ve bağımsız olarak fiyatlama söz konusudur. Böyle durumlarda fiyatlama karmaşık ve önemli bir hal almaktadır. Tam rekabet koşullarının geçerli olduğu yiyecek içecek işletmelerinde özellikle zincir yiyecek içecek işletmelerinde küçük ve orta büyüklükteki yiyecek içecek işletmeleri zorlanmaktadır. Yiyecek içecek işletmeleri fiyatlama politikaları konusunda zorlayan bir başka unsur ise merdiven altı çalışan işletmelerdir. Bu tür işletmeler yiyecek içecek işletmelerinin fiyatlarını düşürmelerine yol açmaktadır.

Haksız rekabete uğrayan işletmeler ya pazar payını kaybetmekte ya da kendilerini koruyan paket fiyatlandırma yolunu seçmektedirler (Öndoğan, 2015: 16).

Yiyecek içecek işletmelerinde fiyatı belirleyen etkenler bulunmaktadır. Bu etkenleri sıralamak gerekirse; menüde yer alan yemeklerin özellikleri, ülke mutfaklarına göre özel hazırlanan yemek türleri, menü tipi, evlere servis olup olmadığı, işletmenin yer aldığı semtin özellikleri, hedef kitle özellikleri, işgören nitelikleri gibi etkenler ürünlerin doğrudan fiyatlarının belirlenmesinde etkili olmaktadır. Bu etkenlerin dışında yiyecek içecek işletmelerinde fiyatlamayı etkileyen işletme içi ve işletme dışı etkenler veya ekonomik ve ekonomik olmayan etkenler de bulunmaktadır. İşletme içi etkenler içerisinde; *a*) işletmenin fiyatını belirlerken dayanacağı maliyetler, *b*) işletmenin fiyatlandırma hedefleri, *c*) işletmenin pazardaki yeridir. İşletme dışı etkenler ise *a*) işletmenin ürünün niteliklerini fiyatlaması, *b*) işletmenin içinde bulunduğu sektör içerisindeki yemek hizmeti türü, *c*) pazardaki arz ve talep, *d*) tüketici davranışları, *e*) yasal düzenlemelerdir. Tüketicilerin sosyo-psikolojik davranışları ile yasal düzenlemeler, ekonomik olmayan etkenler arasında sayılır (Öndoğan, 2015: 16).

### 1.2.2.3. Dağıtım

Dağıtım, ürünlerin bir yerden bir yere naklinin yanı sıra mal veya hizmetlerin müşteriye ulaşıncaya kadar geçen tüm aşamalarını kapsamaktadır (Başarangil ve İnam, 2017: 132). Hizmetlerde dağıtım fiziksel mallar da gibi olmamaktadır. Hizmetler üreticiden başlayarak son tüketiciye kadar ilerleyen bir süreç değildir. Hizmetlerin depolanamaz özelliğinden dolayı fiziksel mallar gibi taşınmazlar. Bu yüzden hizmetlerin dağıtımını fiziksel mallara göre farklılaşmaktadır. Hizmeti üreten kişiden ayrılamaz oluşundan dolayı doğrudan dağıtım gerekmektedir (Korkmaz vd., 2009: 526).

Birçok işletmenin doğrudan dağıtım işiyle uğraşmaktadır. Eczane, kasap, banka, bakkal, ulaşım, bileti acentesi gibi buna benzer pek çok işletme ya dağıtım işiyle uğraşmakta ya da dağıtım kanalı içerisinde yer almaktadır. Dünyanın herhangi bir yerinde üretilen ürünlerin veya hizmetlerin talep edilen tüm yerlere ulaştırılması gerekmektedir. Bu noktada dağıtım karmaşı elemanın önemi vurgulanmaktadır (Torlak, 2013:114).

Yiyecek içecek işletmelerinde ortam dağıtım karmaşı içerisinde yer almaktadır. Yiyecek içecek işletmelerinin kapasitesinin belirlenmesinde ve tüketicilerin tercih etmelerinde en önemli etkenlerden biri ortamdır. Müşteriler yiyecek içecek işletme

seçimini yaparken ortamına dikkat etmektedirler. Menü planlanması yapılırken de ortam ön plandadır. Ortamın büyüklüğü, genişliği, ışıklandırması, masa, tabak renkleri, her türlü görseller, temizlik, müzik, koku, gün ışığı görüp görmemesi, havadar olması gibi birçok faktör satışta etkili olmaktadır. Sunumda fiziksel ortam önem taşımaktadır. Çünkü hizmetlerde üretim ve tüketimin eş zamanlı olduğu için fiziksel ortam, atmosfer, işgören ve ortamda bulunan tüketicilerin davranışları müşteri tarafından fiyat algısını etkilemektedir. Hizmetlerde tüketiciler seçiciliği açısından sunum büyük önem taşımaktadır (Öndoğan, 2015: 19).

#### **1.2.2.4. Tutundurma**

Hizmetlerin soyut olma özelliğinden dolayı tutundurma çabalarının etkin bir şekilde yapılması zorlaşmaktadır. Bunun iki nedeni bulunmaktadır. Hizmetin ücretsiz olarak gösterme ve sergileme imkanının olmaması ve reklamın geniş ölçüde grafik imajlara dayalı olduğu için hizmetlerde gösterilecek fiziksel ürün bulunmamaktadır. Hizmetlerin en önemli tutundurma şekli kişisel satıştır çünkü hizmet genellikle kişiler tarafından yapılmaktadır (Mucuk, 2010: 314-315).

Satış çabaları yiyecek içecek sektöründe kişisel satış ve reklam olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşletmelerin pazarda rekabet üstünlüğü sağlamalarında kişisel satış çabalarında ki elemanlarının rolü çok büyüktür. İşgörenlerin müşterilerle iletişimi, diksiyonu, görünüşü, duruşu, konu hakkında hakimiyeti müşterilerin o restorani tercih etmesinde etkili olmaktadır. Sadık müşteriler genellikle kendilerine aynı işgörenin hizmet sunmasını tercih etmektedirler. Sürekli eleman değişiminin yapılması müşterilerin yiyecek içecek işletmelerinde tercih edilebilmesi açısından sakıncalı bir hal alabilir (Öndoğan, 2015: 21).

Yiyecek içecek işletmelerinde özellikle zincir halinde bulunan işletmelerinin web siteleri bulunmaktadır. Böylelikle en uzaktaki müşterilerine ulaşılabilirlikleri artmakta ve kendi yemek kültürlerini müşterilerine ulaştırmada kolaylık sağlamaktadır. Bu uygulama ile yemek kültürünün yaygınlaşması artmaktadır. Ayrıca hedef pazarındaki tüketicileri ulaşmak adına sektör dergilerine ya da müşterilere yönelik özel dergileri (yemek, eğlence, turizm vb) de tercih etmektedirler. Buradaki reklamlarla iki amaç bulunmaktadır. Bunlar; işletme hakkında tüketicilerin zihninde yer edinmek ve hizmetlerini tanıtılabilmektir. Yiyecek içecek işletmeleri artık sadece yemek hizmeti vermemektedirler. Müşterilerin



yiyecek içecek gereksinimlerini karşılamalarının yanı sıra marka olma yolunda da ilerlemektedirler (Öndoğan, 2015: 20-21).

### **1.2.2.5.İnsan**

İnsanlar hizmet oluşumunda etkili bir faktördür. Hizmet pazarlama karması ana unsurlarından biridir. Bu, hizmet sürecinde yer alan tüm kişileri kapsar. Genel hizmet algısını etkileyebilecek üreticiler ve diğer tüketiciler olarak işgörenler ve müşterilerdir. İşe alma, eğitim, motivasyon, ödüller, ekip çalışması işgörenler için son derece önemlidir. Müşteriler açısından ise; davranış, katılım düzeyi, müşteriler arasında iletişim, eğitim gibi konulara özen gösterilmelidir (Jovicevic, 2012: 6).

Hizmet işletmesi içerisinde yer alan bankacılık sektöründe çalışan işgörenlerin müşterilerle birebir ilişki kurması gerekmektedir. Müşteriler hizmet kalitesini değerlendirirken bankadaki işgörenlerin performansını göz önünde bulundurmaktadırlar (Yapraklı ve Erdal, 2015: 485).

### **1.2.2.6.Fiziksel Kanıtlar**

Fiziksel kanıtlar; işletme ile müşteri arasında etkileşimin bulunduğu çevre, hizmetin sunulduğu alan, hizmetin müşteriye kolay bir şekilde iletilmesini sağlayan somut bileşenler ile aynı zamanda hizmetin sunulduğu atmosferi de içermektedir. Hizmetlerin eş zamanlı olarak üretilip tüketildiği için satın alma öncesinde değerlendirilmesi zordur. Bu yüzden fiziksel kanıtlar hizmetin tanıtırken hizmetin varlığını da kanıtlamaktadır (Örs, 2007: 33-34 ).

Fiziksel çevrenin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki çevre koşullarıdır. Çevre koşulları içerisinde ısı, ışık, gürültü, koku gibi beş duyumuzu etkileyen unsurlardır. Çevre koşulları, müşterilerin yanında işgörenleri de etkilemektedir. İşgörenlerin yiyecek içecek işletmelerinde uzun süre çalışmaları çevre koşullarından etkilenmelerine sebep olmaktadır. İkincisi mekansal düzenleme ve işlevselliktir. Hizmetin sunumunda kullanılan mobilya, makine ve ekipman gibi unsurların büyüklüğü şekli ve yerleşimi mekansal düzenlemeyi karşılarken işlevsellik ise bu unsurların hizmet sunumu kolaylaştırması ve amacına ulaşmasına sağlamaktadır. Son olarak işaret ve semboller ise, işletmeye etiket faydası sağlaması gerekmektedir. İşletmenin adı veya departman adı buna örnek gösterilebilir. Yönlendirme amaçlı ise giriş çıkış tabelaları örnek verilebilir. Ayrıca binanın yapısı, işletmede yer alan resimler, zemin döşemeleri, kullanılan renkler

gibi özellikler ise işletmenin sembolü hakkında bilgi verirken aynı zamanda genel bir estetik görünüşü de oluşturmaktadır. Bunların yanında Baker fiziksel çevre boyutları içerisine sosyal faktörleri de eklemiştir. Bu faktör müşteri ve işgörenlerin görünüş, davranış ve sayılarını kapsamaktadır (İnan, 2010: 110-111).

### **1.2.2.7.Süreç**

Hizmet pazarlama karması içerisine dahil edilen bir diğer kavram süreçtir. Süreç hizmet sunumu ve faaliyet sistemine kapsamaktadır (Yükselen, 2010: 415). Hizmet pazarlaması alanında, hizmet süreci, nihai hizmetlerin eldeki müşterilere ne kadar verimli ve etkili bir şekilde ulaştırıldığı, hizmet planının vazgeçilmez bir unsurudur ve bunun için bir sürecin kurulmasına vurgu yapılması gerekir. Hizmet pazarlaması karışımının, pazarda güçlü bir konumda kalmasını sağlamak için üstün kaliteli hizmet sağlamak için hızlı, güvenilir ve izlemesi kolay bir sürece sahip olması gerekir. Günümüzün rekabetçi dünyasında, şirketler hızlı, verimli ve en yüksek kalitede hizmet sunmak için daima sürekli bir yarış içindedirler. Bankalar devlete ait bir ticari banka olduğundan, devlet tarafından uygulanan tüm kural ve düzenlemelere uymaktadır. Bankalar, müşterilerine mükemmel hizmet sunmak için standart politika ve prosedürleri takip eder. Müşterilere standart ve üstün hizmetler sunmak için çeşitli yeni ve yenilikçi teknolojiler kullanırlar (Islam ve Rahman, 2005: 19-20).

Süreç yönetimi ile işletmeler hizmetlerin stoklanamama özelliğinden dolayı kapasite ve talep yönetimi üzerinde etkili olabilmektedirler. Süreç yönetimi, işletmelere talebin azaldığı veya arttığı dönemlerde farklı stratejiler geliştirerek yönetmelerini sağlamaktadır (İlgaz Sümer ve Eser, 2006: 172).

Yiyecek içecek işletmelerinde hizmet süreci müşterilerin karşılanması ile başlayan oturması, sipariş alınması, teslimatı, faturanın ödenmesine kadar devam bir süreçtir (Başarangil ve İnam, 2017: 133).

### **1.3. Hizmet ve Müşteri**

Yiyecek-içecek işletmeleri açısından değerlendirildiğinde mal ve hizmet sunulan müşterileri kapsamakla birlikte işletme bünyesindeki çalışanları ve yöneticileri de kapsadığını söyleyebiliriz. Bu tanıma göre yiyecek içecek işletmelerinde müşteri kavramı düşünüldüğünde hizmetin yapısı gereği müşterileri iç ve dış müşteri olarak iki grup halinde değerlendirebiliriz (Poyraz vd., 2004: 75).

### 1.3.1.İç Müşteri (İşgören)

İşletme içinde yer alan her bir işgören dış müşterilerle ilişki içinde olmayabilir. Bazı işgörenler üretilen nihai ürünün ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadırlar. İşletme içi müşteri, işletmede yer alan diğer işletme birimleriyle iletişim halinde olan ve ortak amaçları olan işletme birimleridir. Bir işletme biriminin çıktısı diğer işletme biriminin girdisi olmaktadır. İşletme birimindeki her bölüm kendisinden sonraki gelen bölümü müşteri gözüyle bakması durumunda ortaya çıkan nihai ürün daha kaliteli olacaktır (Bişkin, 2011: 54).

Yiyecek içecek işletmelerinde iç müşteri olarak karşımıza çıkan tüm çalışanlar, personeller, yöneticiler bu tez çalışması boyunca “işgören” olarak adlandırılacaktır.

### 1.3.2.Dış Müşteri

Dış müşteri, bir işletmenin ürettiği ürünü veya hizmeti ücret ödeyerek satın alan ekonomik birimlerdir. Dış müşteriler için bir ürün veya hizmetin nasıl nerede kim tarafından üretilmesinden daha çok ürünün veya hizmetin kalitesine, kusursuz ve hatasız olmasına ve beklentilerini karşılamasına dikkat eder (Bişkin, 2011: 55-56).

Rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler müşteri memnuniyeti veya tatmini işletmenin standart hedefine ve stratejisine yerleştirerek müşteri ihtiyaçlarını önceden tahmin ederek bu ihtiyaçlarını en düşük maliyetle karşılamalıdır. Artık işletmelere yol gösteren müşteri istekleri kavramı, kalite, etkinlik, verimlilik, rekabet üstünlüğü kadar işgören (iç müşteri) tatminini de içerisinde barındırmaktadır. İş dünyası değişen zaman ve değerlerle birlikte farklı bir müşteri yapısıyla karşılaşmaktadır. Satın alma sürecinin son aşaması olan benimseme ile ihtiyacı karşılanan tüketici o ürünün sürekli satın alması durumunda müşteri durumuna geçecektir. Bu yüzden işletmeler ne üretirsem satarım yerine alıcımı nasıl tatmin ederim düşüncesiyle hareket etmek zorundadır. Özellikle hizmet sektöründe insan unsurunun ön planda olması bu düşüncenin hayata geçirilmesi ile işgörenlerin (iç müşteri) beklenti ve ihtiyaçlara cevap vermektedir. İşgörenlerin rahat, sağlıklı ve güvenilir ortamlarda çalışmalarını sağlanması onların maddi ve moral açıdan tatmin olmalarını sağlamakla yakından alakalıdır. Kısaca kurum çalışanlarının tatmini müşterilerin (dış müşteri) tatmini üzerinde etkilidir. Çünkü işletme içinde meydana gelen

bir aksaklık ürün veya hizmete yansiyabileceği için dış müşteri tatminini sağlamak zorlaşmaktadır. Bu yüzden işletme içindeki tüm işgörenler üstlerine düşen görevleri hakkını vererek yapmalıdır. (Naktiyok ve Küçük, 2003: 225-226).

Yiyecek içecek işletmelerinde karşımıza çıkan tüm dış müşteriler tez çalışmamda “müşteri” olarak adlandırılacaktır.

### 1.3.3.Hizmet Kavramı İçerisinde İşgörenlerin Rolü

İşgörenler herhangi bir hizmet işletmesinin ana katılımcıdır. Müşterilerin bir mağazaya girdiklerinde yiyecek içecek işletmelerine gittiklerinde veya uçağa bindiklerinde karşılaştıkları ilk kişi işgörenlerdir (Öztürk, 2006: 88).

Hizmet işletmelerinde işgörenlerin ikili sorumlulukları bulunmaktadır. İlk olarak yerine getirmeleri gereken teknik açıdan sorumlulukları bulunmaktadır. Fakat bunu yerine getirirken pazarlama bilinciyle de hareket etmeleri gerekmektedir (Öztürk, 2010: 99).

Hizmet işletmelerinde işgörenler hizmetin müşteriye sunumunda ve müşteri memnuniyetinde önemli bir role sahiptirler. İşgörenler hizmetin algılanan yüzü olarak pazarlama işlevini de yerine getirmektedirler. İşgörenleri işletmelerin birbirinden farklılaşmasına yardımcı olmaktadır. İşgörenlerin rolü, hizmeti alan ve sunan arasında etkileşim düzeyine göre farklılaşmaktadır. Etkileşim düzeyini emek yoğun ya da ekipman yoğunluğuna göre değişmektedir. Emek yoğun işletmelere eğitim, sağlık hizmetleri, dişçilik ve restoranlar sayılabilir. Etkileşimin daha az olduğu ekipman yoğun işletmelere ise otomatik araba yıkama hizmetleri, sinema ve para ile çalışan otomatik satış makineleri sayılabilir (Kozak vd., 2011: 139-140).

Hizmet sunumunu gerçekleştiren hizmet pazarlaması işgörenlerinin üç farklı role sahip olabilmektedirler; *a*) temel rol, hizmet sunumunu bizzat hizmet işgörenlerinin yaptığı hizmetlerdir. Örneğin dişçilik, kuaförlük gibi, *b*) kolaylaştırıcı rol, işgörenlerin hizmetin sunulmasına kolaylaştırıcı bir etkisinin olduğu rollerdir. Örneğin garsonlar, bankalardaki gişe memurları gibi, *c*) ikincil rol, hizmetin sunulmasında yardımcı olmaktadır ancak hizmetin sunumunda bizzat kendisi yer almamaktadır. Örneğin kiralama hizmetleri veren işletmeler ve sigorta acenteleri gibi (Kozak vd., 2011: 139-140).

#### 1.4.Şikayet Kavramı

Şikayet, satın alma sırasında oluşan beklentilerin karşılanmaması veya tatminsizlik algısı, müşterilerin olumsuz geri bildirim, ürünle ilgili eylemlerde olumsuz iletişim kurma etkinliklerini içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Albayrak,2013: 28).

Diğer bir tanıma göre şikayet, karşılanmayan beklentilerin sözle ifade edilmesidir. Bir ürün veya hizmette sorunla karşılaşılması durumunda işletme ile müşterinin iletişime geçmesini sağlayan bir vesile olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden şikayet, müşterilerin iş dünyasına sundukları armağanlardır (Burucuoğlu, 2011: 44).

Müşteri ilişkileri literatüründe ise şikayet; “*müşterilerin karşılanmamış beklentilerinin yazılı ya da sözlü olarak ifade etmeleri*” olarak tanımlanmaktadır (Kılınç, 2011: 16).

İşletmelerin ürün ve hizmetleri karşılarken müşterilerin memnuniyetsizliğine şikayet denir. Şikayet alan işletmeler bunu avantaja çevirirken hizmet iyileştirme stratejilerinden yararlanarak müşteri şikayetlerini olumlu hale çevirirler. Böylelikle tehlikeye girilen yoldan çıkılarak işletme bunu avantaja çevirir. Müşteri memnuniyeti için beklenti ve isteklerin düzeyini yakalamak önemlidir. Müşteri beklentisini karşılayan işletmeler müşteriye memnun ederek müşterinin tekrar işletmeye gelmesini sağlamaktadır. Diğer taraftan hizmetten memnun kalmayan müşteri beklentisi karşılanmamıştır (DPT, 2011: 2).

Satın aldığı mal veya hizmetten memnun kalmayan müşteriler memnuniyetsizliklerini birkaç şekilde göstermektedirler. Memnun olmayan müşterilerin memnuniyetsizlik sonrası sergiledikleri davranışlar arasında **a)** sözlü olarak rahatsızlığın belirtilmesi, **b)**tekrar o işletmeye tercih etmeme, **c)** işletmeye şikayette bulunma, **d)** tüketicileri hakları koruma derneği gibi kurumsal birimlere başvurma **e)** hiçbir şey olmamış gibi aynı işletmeyi tercih etmeye devam etmek yer almaktadır (Akan ve Kaynak, 2008: 3).

#### 1.5.Şikayet Yönetimi

Müşterilerden alınan yazılı ya da sözlü şikayetler karşısında işletmelerin şikayetleri yönetebilmeleri büyük önem taşımaktadır. Müşteri bağlılığı için şikayet karşısında

işletmelerin hemen harekete geçmeleri ve çözüm yolları aramaları gerekmektedir (Yüksel, vd., 2004: 16).

İşletmeler mevcut müşterilerinin memnuniyetlerini sürekli hale getirmek zorundadırlar. Çünkü yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti mevcut müşteri maliyetinin beş altı katı kadardır. Beklentilerin karşılanmaması durumunda ortaya çıkan şikayet müşteri memnuniyetsizliğinin bir sonraki aşamasıdır. İşletmeler az sayıda şikayet aldıklarında bunu müşterilerin memnuniyetleri olarak algılamaktadırlar. Oysaki durum olduğundan farklı olabilir (Sevim ve Sarı Daldı, 2009: 96).

Müşteriler satın aldıkları hizmetlerden memnun olmadıklarında üç farklı davranışta bulunmaktadır. Bunlar; aktif eylem, pasif eylem ve tepkisizliktir. Aktif eylemler kendi içerisinde üç gruba ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi olan tazminat müşterinin şikayeti karşılığında işletmeden tazminat istemesidir. Müşteriye yapılan para iadeleri, özür dilenmesi, müşteriye ikramda bulunulması, ürün değişikliği, indirim yapılması gibi faktörler başlıca tazminat türleridir. Diğer aktif eylemler ise şikayette bulunan müşterinin, yasal ve hukuki yollardan hakkını araması ve bu kuruluşlar aracılığı ile tepkide bulunmasıdır. Pasif eylem türleri ise müşterilerin işletmedeki iş akışını bozan davranışlar yaparak misillemeye kadar giden davranışları içermektedir. Diğer pasif eylem ise müşteriden işletmeden herhangi bir alım yapmamasını içeren davranışlardır. Diğer bir pasif eylem ise şikayet sahibi olan müşterinin bu durumu yakınlarına, arkadaşlarına iletmesidir. Tepkisizlik eylemi ise müşterinin şikayeti olduğu halde işletmeye herhangi bir şey söylemeyerek sessiz kalan müşterilerdir. İşletmeye şikayette bulunmayan müşteri artık o işletmeden ayrıldığıнын sinyallerini vermektedir (Sevim ve Sarı Daldı, 2009: 96).

Şikayet sahibi müşterilerin sessiz kalma nedenleri arasında *a)* alınan mal ya da hizmetin fiyatının düşük olması, *b)* şikayete konu olan problemin önemi az ise, *c)* marka değiştirmenin kolay olması, *d)* satın alma deneyiminin müşteri için önemsiz olması, *e)* şikayet etme maliyetinin yüksek olduğu düşünüyorsa, *f)* müşterilerin şikayet etmesinin ardından sonuç alamayacağına inanıyorsa, *g)* şikayet etmenin zaman kaybına uğrayacağını düşünüyorsa, *ğ)* durumdan kendilerini sorumlu tutuyorlarsa, *h)* şikayet sürecinin sosyal ya da psikolojik bir riskin olduğunu algılıyor ise müşteriler şikayet etmekten kaçınmaktadırlar (Barış, 2008: 55).

Müşteri şikâyetleri ile yiyecek içecek işletmeleri hizmet kalitelerini geliştirmeleri için fırsatlar sunmaktadır. Şikayet eden müşteri ile işletme eksiklikleri görmekte ve bu eksikliklerini tamamlayarak müşterisini memnun etmektedir. Memnuniyetin artması müşteri şikayetlerinin azalmasını sağlamaktadır. Şikayet yönetimini etkili bir şekilde kullanan işletmeler müşteri sadakatini arttırmaktadırlar (Kitapçı, 2008: 112-113).

İşletmeler açısından en önemli sorun müşterilerin işletmeyi bilgilendirme yapmadan işletmeyi bir daha tercih etmemesidir. Bu yüzden de işletmeler şikayetin farkına varamayacaklardır. Bu durumda işletmelerin hem karlılığı azalacak hem de imajının olumsuz yönde etkilemesine neden olacaktır. Diğer taraftan sorun yaşayıp bunu işletmeye bildiren müşteriler işletmeyi daha çok tercih etmektedirler. İşletmelerin müşterilerini elde tutabilmeleri için sorunlarını dile getirmelerine yardımcı olmaları önemli hale gelmektedir. Şikâyetlerine tatmin edici çözüm bulunan müşteriler işletmeye daha çok bağlanmaktadır. Daha sonraki alımlarda herhangi bir sorun çıktığında işletmenin sorunu çözeceğine inanmaktadırlar. Bu durum tüketicilerden gelen geri bildirimlerin önemini ortaya koymaktadır (Albayrak, 2013: 29-30).

Müşteriler şikayetlerini dile getirilmeden başka işletmeye yönelmeleri %98 iken şikayetlerinin çözülmemesi durumunda %14 oranında işletmeye ilişkilerine devam etmemektedirler (Albayrak, 2013: 29).

Müşteri şikayetleri, müşterinin işletmeden beklediği performansı göremedikleri durumda hata kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. Müşteri şikayetlerini sistemli bir şekilde ele alan işletmeler hizmet iyileştirme stratejilerini kullanarak hizmet hatalarını ortadan kaldırırken aynı zamanda şikayette bulunan müşterilerini sadık ve memnun bir şekilde işletmeden ayrılmalarını sağlarlar. Böylelikle müşterilerin tekrar işletmeyi tercih etmesi söz konusu olmaktadır (Ceylan ve Karaman, 2017: 89).

### **1.6.Müşteri Şikayetleri Davranışlarını Açıklayan Temel Modeller**

Hizmet hataları karşısında müşteri şikayetleri değişmektedir. Hizmet hatası ile karşılaşan müşteriler şikayetlerini yasal yollardan arayabilir ya da hiçbir şey yapmayarak tepkide bulunmayabilirler (Akgöz Bozkaya, 2012: 49). Şikayet davranışları çok çeşitli şekillerde olabilmekte hatta bazı durumlarda birden fazla şikayet davranışı sergilenebilmektedir (Özkul ve Bozkurt, 2006: 333).

Hizmet hataları ve iyileştirme sürecine yönelik yapılan araştırmaların temel unsuru insan davranışları üzerinedir. Hizmet hatalarının yaşanması hizmet ortamında bulunan unsurlardan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle konuya yönelik araştırmalarda müşteri davranışlarının sebeplerini açıklamak için bu davranışlara yönelik temel modeller ele alınmıştır (Özekici, 2016: 97).

### **1.6.1.Hirschman Modeli**

Hirschman'ın Şikayet davranış modeli Şikayet davranışı çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. Müşteri Şikayet davranışlarıyla ilgili Hirschman (1970) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre Şikayet karşısında müşteriler işletmeyi terk etmekte, sesli tepkilerde bulunmakta veya işletmeye bağlı kalmaktadırlar (Zorlu vd., 2013: 532).

Hirschman modelinde yer alan işletmeye bağlı kalma davranışı pasif davranış olarak da adlandırılmaktadır. İşletme ile tüketici arasında oluşan bağ tüketicinin herhangi bir eylemde bulunmamasını hatta memnuniyetsizlik durumunda bile eylemsiz kalmayı sürdürmektedirler. Dolaylı ve doğrudan Şikayet davranış türleri ise sırasıyla terk etme ve sesli tepkilerde bulunma eylemleridir (Şahin vd., 2014: 686).

Terk etme davranışı(dolaylı), tüketiciler aynı ürünü tekrar satın alırken aynı işletme veya üreticiden tercih etmemelerine neden olmaktadır. Alternatiflerini aramaya başlamalarına ve değiştirme maliyetlerine neden olmaktadır. Ses ıkarma davranışı(doğrudan) ise müşteriler telafi beklentisi içerisi girmektedirler. Yazılı veya sözlü olarak gerçekleştirilen Şikayetler işletmeler ile müşterilerin iletişime geçmesini sağlayan telafi beklentileridir (Dalgıç vd., 2016: 156-157).

Modelin teze dahil edilme nedeni hizmet hatası karşısında gösterilen tepkilerden Şikayette bulunmamaya girmesidir. Ayrıca hata karşısında müşterilerin ses çıkararak hizmet telafi beklentisi içerisine girmesidir.

### **1.6.2.Day ve Landon Modeli**

Şikayet eylemlerinin yoğunluğunun basit bir fonksiyonu olarak Şikayet etmeye alternatif bir kavramsallaştırma Landon (1977) tarafından önerilmiştir. Bu kavramsallaştırma, satın almanın algılanan önemi, Őikayetten beklenen faydalar ve bireyin kişiliğinin yanı sıra çeşitli faktörlerden biri olarak memnuniyetsizliğin Şiddet derecesini de içerir. Landon'un modeli, Şikayet davranışını açıklamak ve tahmin etmek



için kişisel ve durumsal faktörleri herhangi bir şekilde göz önünde bulundurma ihtiyacına dikkat çekmesi bakımından önemli bir gelişmedir (Day, 1984: 496).

Landon modelinin temelini müşterilerin şikayetlerini sözlü olarak ifade etmemesidir. Müşteri tatmin olmadığı halde herhangi bir tepki göstermemesidir (Kılınç, 2011: 15).

Müşteri şikayetleri konusunda yapılan diğer bir sınıflandırma Day ve Landon(1977) tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre müşteri şikayetleri davranışları; davranışsal ve davranışsal olmayan şikayetler olarak ikiye ayrılmaktadır. Davranışsal olmayan şikayet davranışlarında müşteriler herhangi bir tepki göstermemektedirler.

Davranışsal şikayet davranışlarında ise müşteriler kişisel davranışlar veya kamusal davranışlarda bulunmaktadır (Zorlu vd., 2013: 532-533). Memnun olmayan tüketici, hiçbir şey yapmaktan, bir dizi farklı şikayet biçimine dahil olmaktan çok çeşitli seçeneklerden birini seçebilir. Şikayeti modelleme konusundaki geçmiş çabalar duyulan memnuniyetsizliğin yoğunluğunu vurgulamaktadır. Memnuniyetsizliğin duygusal yapısını vurgulayan ve memnuniyetsizlik sonrası karar verme sürecinde durumsal ve kişisel faktörlerin önemini vurgulayan bir kavramsallaştırma sunulmuştur (Day, 1984: 496).

Day ve Landon modeline göre, satın aldığı bir mal veya hizmetin sonucunda tatminsizlik yaşayan tüketici, tatminsizliğini gidermek için harekete geçer veya hiçbir şey yapmaz. Tüketici şikayet davranışları araştırmalarından elde edilen sonuçlardan en ilginç olanı müşterilerin şikayetlerinin olmasına rağmen her hangi bir davranışta bulunmamalarıdır. Müşterilerin şikayetleri karşısında hiçbir şey yapmamalarının nedenlerini, şikayetin durumu düzeltmeyeceğini, olayın şikayet etmeye değer olmadığını, şikayet ile ilgili sonuç almanın uzun zaman alacağına ve şikayetin sonucunda zararlı çıkabileceğini inanmaları sayılabilir. Ayrıca tüketicilerin şikayet için nereye ve nasıl başvuracaklarını bilmemeleri de sessiz kalmalarına neden olabilir. Tatminsizlik yaşayan tüketici tatmin olmak için özel veya kamusal şikayet davranışında bulunur. Özel şikayet davranışı genel olarak işletmenin ilgisini çekmemektedir ayrıca tüketicilerin şikayetleri ile ilgilenmediklerini gösteren bir hareket olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme ve ürünleri satın almama, yakınlarını uyarma özel şikayet davranışlarının en önemlileridir. Kamusal şikayet davranışı ise kamu tüketici örgütlerini başvurma, basın yayın

kuruluşlarına başvurma, işletme merkezine başvurma yasal yollara başvurma olarak ayrılabilir. Tatminsizlik yaşayan tüketicilerin % 9'u özel şikayet davranışında bulunurken % 91' i ise özel ve kamu şikayet davranışlarını birlikte kullanarak şikayetlerini dile getirmişlerdir (Usta, 2006: 123-124).

Memnun olmayan bir tüketici şikayetinin olup olmadığını memnuniyetsizliğinin şiddet derecesinin veya yoğunluğunun bir fonksiyonu olarak kabul etmektedir. Memnuniyetsizlik derecesinin şiddeti ne kadar yoğun olursa tüketicinin şikayet etme olasılığı o kadar yüksek olmaktadır (Day, 1984: 496).

Yiyecek içecek işletmelerinde karşılaşılan şikayetler karşısında bazı müşterilerin işletmeye herhangi bir sözlü şikayette bulunmaması söz konusu olduğu için Landon modeli çalışmaya dahil edilmiştir.

### **1.6.3.Singh Modeli**

Şikayet etme davranışının kendisi çok yönlü olarak kavramsallaştırılmıştır. Singh'e (1988) göre memnuniyetsizlik, müşteriden şikayetçi davranışa, sesli yanıtlarında (satıcıdan tazminat isteme gibi), özel cevaplarda (ağızdan ağza iletişim) veya üçüncü taraf cevaplarında ortaya çıkmaktadır(yasal işlem yapılması).Şikayetlerin nesnesine dayanan üç boyutlu şikayet davranışı tipolojisi (satıcı, arkadaş, üçüncü taraf), müşteri şikayet davranışlarının önceki modellerinden istatistiksel olarak üstündür (Zeithaml vd., 1996: 34).

Singh (1988) şikayet davranışlarını sesli tepkiler, üçüncü taraf tepkiler ve kişisel tepkiler olarak üç boyutlu değerlendirmiştir. Blodgett ve Granbois (1992) ise Singh tarafından yapılan sınıflandırmayı detaylandırmışlardır. Müşteri şikayet davranışlarına çözüm arama, ağızdan ağza olumsuz reklam, işletmeyi terk etme ve üçüncü taraf şikayetler olarak geliştirmişlerdir (Zorlu vd., 2013: 533).

Sesli tepkiler, memnuniyetsizlik durumunda müşteriler sorunu üreticiye, satıcıya veya yetkiliyi bildirmektir. Şikayet karşısındaki sesli tepkilerin sebebi müşterinin yetkili birinden şikayetine çözüm bulmasını beklemektedir. Müşterilerin şikayet karşısında herhangi bir davranış sergilememesi de yetkiliye tepki olacağından sesli tepkiler içerisinde yer almaktadır (Zorlu vd., 2013: 533).

Bu modelin şikayet davranışlarını sınıflandırmasındaki sesli tepkiler müşterilerin şikayet durumunda yetkililerden çözüm bulması beklemektedir. Yani hizmet iyileştirme beklentisinin içerisine girmektedir. Kişisel tepkiler ise hizmet hatası sonrası hatanın sonucu arkadaş ve akrabalarına bahsetme şeklinde değerlendirilerek tezde kullanılmıştır.

#### **1.6.4. Lovelock ve Wirtz Modeli**

Son olarak Lovelock ve Wirtz (2007) üçüncü kurumlara şikayet davranışını sözlü tepkiler grubuna dahil etmiş ve pasif davranış olarak adlandırılan eyleme geçmeme davranışını boyut haline getirmiştir. Böylece şikayet davranış modelini üç boyut haline getirmiştir. Bunlar; doğrudan tepki(hizmet sunan işletmeye şikayeti söyleme, yasal yollara başvuru ve üçüncü kurumlara şikayet), dolaylı tepki(olumsuz kulaktan kulağa iletişim, işletmeyi değiştirme) ve eyleme geçmemedir (Dalgıç vd., 2016: 157).

Model, hizmet hatası sonrasında gösterilen tepkiler kısmında değerlendirilerek çalışmaya dahil edilmiştir.

#### **1.6.5. Atıf Teorisi**

Günlük yaşamda bireyler karşılıklarına çıkan olayların nedenlerini anlamak ve açıklamak isterler. Bireylerin çevresinde oluşan olayların nedenlerini belirleyerek atıf teorisi adı altında incelemektedirler. Müşteriler karşılaştıkları davranışları kime atfettikleri ve kendilerinin yorumlamaları sonucunda farklı değerlendirme ve açıklama yolları geliştirmektedirler (Keskin Kılınc, 2004: 21).

Mizerski, Golden ve Kernan (1979), atıf teorisine genel bir bakış sağlamış ve 1971'den 1978'e kadar olan tüketici davranış araştırmalarını gözden geçirmişlerdir. Daha sonra ise atıf teorisi, sosyal psikolojide popüler bir yaklaşım olarak kalmıştır (Folkes, 1988: 548).

Bireyin davranışlarına etki eden atıf süreci ikiye ayrılmaktadır. İçsel faktörler, bireyin içinden gelen ve otokontrol sağlanan etmenlerdir. Dışsal faktörler ise bireyin dışında davranışa sebep olmaktadır (Alkış ve Öztürk, 2009: 217).

Atıf teorisi hatanın iç ve dış atfa sebep olduğunu ve bunun da müşterilerin bireysel davranışlarını incelediğinde ortaya çıkarmıştır. Buradan yola çıkılarak yapılan tanımlama ile ayırt edici özellikler, fikir birliği ve kişiye bağlılık olmak üzere üç faktör ile sonuçlandırılmıştır. Ayırt edici özellikler ile kişiler farklı durumlarda farklı davranışlarda

bulduğunu savunur. Şikayet eden müşterinin şikayeti süreklilik gösteriyorsa dış kaynaklara atfedilirken, şikayet konusu süreklilik göstermiyorsa ara sıra gerçekleşiyorsa iç kaynaklara atfedilebilir. Herkes herhangi bir durum karşısında aynı tepkiye göstermesi ise fikir birliğinin olmasının göstergesidir. Durumun kişilere bağlı olması da bir diğer faktördür. Müşterilerin işletmeye aynı şikayetle gelmesi şikayetin iç nedenlerden kaynaklandığını göstermektedir (Keskin Kılınc, 2004: 21-22 ).

Hatanın kaynağı müşteri gözünden hatanın sorumlusudur. Atıf teorisine göre hatanın kaynağı müşteri ise içsel kaynaklıdır. Ancak müşterinin dış çevresi ya da işgören kaynaklı ise dışsal kaynaklıdır (Kılınc, 2011: 24-25).

Tez çalışmamda müşterilerin hizmet hatası karşısında hatanın kaynağı olarak kimi gördüklerini belirlemek amacıyla bir soru sorulmuştur.

#### **1.6.6.Eşitlik Teorisi**

Eşitlik teorisi Adams tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre kişinin çalıştığı ortamda algıladığı eşitlik veya eşitsizliğin iş başarısı ve tatmin olma derecesine etkisinden söz edilmektedir. Adams'a göre kişinin algıladığı girdi-çıkıtı dengesi iş tatminini belirlemektedir. Ayrıca kişi kendisinin göstermiş olduğu gayret sonucunda elde etmiş olduğu sonucu aynı iş yerindeki arkadaşlarının da göstermiş olduğu gayret sonucunda elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır (Toker, 2007: 95).

Eşitlik teorisin de bireyler diğer bireyler ile çalışmaları sonucunda elde ettikleri kazanımları karşılaştırırlar ve bu karşılaştırma sonucunda adaletsizlik algılamaları sonucunda işletmesiyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili adaletsizlik duygusuna kapılır (Güleç,2015: 64).

Eşitlik teorisi ile müşteriler kendilerinin elde ettiklerini diğer müşterilerin elde ettikleri ile karşılaştırmasını yaparak eşitlik ya da eşitsizlik sonucuna ulaşmaktadırlar. Eşitlik teorisinde memnuniyet ise girdi ve çıktıların diğerleriyle karşılaştırılması sonucunda oluşmaktadır. Müşterinin satın alma eylemini gerçekleştirirken harcadığı zaman, para ya da çaba müşteri girdilerini oluşturmaktadır. Satın alma sonucunda elde edilen fayda ve yükümlülükler ise satın alma sonucunda elde edilen çıktılardır. Hizmet ürünlerinin soyut olması değerlendirmeyi zorlaştırdığı için eşitlik bilhassa önemli bir kavramdır. Çünkü algılanan hizmet ile gerçekleşen hizmet aynı değildir (Eskiler ve Altunışık, 2015: 485).

Bu model, müşteri ve işgörenlerin algılamış oldukları eşitlik veya eşitsizlik durumunda karşılaştırma yapmaktadır. Bu durumun sonucunda işgörenler tarafından algılanan durum negatif ise adaletsizlik ortaya çıkmaktadır.

Modelin müşterilerin eşitlik algısı üzerine kurulu olması, tezin uygulama kısmına dahil edilmemiş ve sınırlılıklar kapsamında değerlendirilmiştir.

### **1.6.7.Adalet Teorisi**

Sosyal bilimlerde adalet, bir davranışın adil olması, bireyin o davranışı adil bulması ile ilgilidir. Buradan yola çıkılarak adaletin sübjektif bir özellik taşıdığını ve insanlar için farklılık gösteren adalet algısının varlığı ortaya konulmaktadır (Tekeli ve Buyruk, 2018: 34).

İnsanların kendilerine veya çevresindekilere adil olmayan bir davranışa maruz kaldıklarında veya gördüklerinde bu rahatsızlığı azaltmak için aradıkları fiziksel veya psikolojik iyileştirme aramaktadırlar. İyileştirme arayışı algılanan adalet kavramının ortaya çıkmasına ve önem kazanmasına neden olmaktadır (Ekiz vd., 2008: 46).

Şikayet yönetimi, şikayet yönetimi sürecinden ve ağızdan ağıza ya da geri alım niyetleri gibi şikayet sonrası müşteri davranışlarından memnuniyeti açıklamak için adalet veya adalet teorisine odaklanmıştır. <https://www.questia.com/library/journal/1P3-533653431/have-you-heard-the-word-the-effect-of-word-of-mouth> Etkili hizmet iyileştirme stratejilerini anlamak için araştırmacılar adalet teorisini ana çerçeve olarak kullanmışlardır (Ha ve Jang, 2009: 319). Hizmet başarısızlığı ve iyileştirme süreci ile bunların algılanan adalet seviyesiyle bağlantısının araştırılmasına yönelik yaklaşımlar bulunmaktadır (Palmer vd., 2000: 515).

İşletmeler şikayetlerin karşısında bir çok şikayet çözüm yöntemleri geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımlardan adalet algısı çözüme yönelik yaklaşımlardır. Aynı zamanda adalet algısı sonuca nasıl ulaşılacağını ve sonuca ulaşırken ne tür davranışlarla karşılaşıldığı ile de ilgilidir. Şikayet eden müşterilerin davranışlarının çoğunluğu, onların adalet algısına dayanmaktadır. Adalet algıları; sonuca yönelik adalet, sürece yönelik adalet ve etkileşime yönelik olarak ayrılmaktadır (Unur vd., 2010: 243).

#### **1.6.7.1.Sonuca Yönelik Adalet**

Sonuç adaleti, bir hizmet arızasını düzeltmek ve telafi etmek için firma tarafından somut kaynakların tahsis edilmesi anlamına gelmektedir (Ghalandari vd., 2012: 958). Sonuca yönelik adalet, müşterilerin şikayetlerine aldıkları sonuçlarla ilgili olan adalet algısıdır.

Sonucun müşteriler için satın alma sonrası yaşanan problemin büyüklüğü ve sonucun adil olup olmaması ile de ilgilidir. Sonuca yönelik adalet, hizmet hatalarının iyileştirilmesi için, geri ödemeler, kuponlar, ücretsiz hediyeler gibi iyileştirme yöntemlerini sunmaktadır. Yapılan iyileştirme yöntemlerinin her bir müşteri için adil olması gerekmektedir. Aynı problemin yaşanması karşısında müşterilere farklı davranılması şikayet çözümlense bile müşterilerin memnuniyetsizliğine sebep olacaktır (Unur vd., 2010: 243).

### **1.6.7.2.Sürece Yönelik Adalet**

Hizmet kurtarma tarafında, süreç adaleti geri kazanım sonrası genel olarak algılanan adalet etkileri, müşterinin memnuniyet için adalet algısı, geri kazanım sonrası tekrar gözden geçirme niyeti ve başarısız hizmeti kurtarmak için gereken son süreçler anlamına gelir (Ghalandari vd., 2012: 958).

Sürece yönelik adalet, şikayetlerin iletildiği işletme yetkilisinin sorunu çözmek için kullandığı politika, süreç ve kriterlerin algılanan adaletini ifade eder. Sürece yönelik adaletler; her iki tarafın da çıkarlarını temsil eden, ön yargıdan uzak ve tarafsız, doğru bilgiye dayalı, standartları olan ve tutarlı olması gerekir (Unur vd., 2010: 243).

Müşteri şikayetlerinin ele alınmasında hızlı davranılması, sürecin kontrol altında tutulması, şikayetin yapılabileceği kişiye ve bölüme ulaşılabilirlik, sorunu hızlı bir şekilde çözebilme, müşterinin özel istekleri karşısında işletmenin kurallarını ne kadar değiştirebildiği ile ilgili kriterler süreçsel adaletin değerlendirme kriterleri arasında yer almaktadır (Ekiz vd., 2008: 47).

### **1.6.7.3.Etkileşime Yönelik Adalet**

Etkileşime yönelik adalet, müşteri ve işletme arasındaki ilişkilerin şikayet çözüm sürecini ifade eder. Etkileşimsel adalette karşılıklı ilişki ile ilgili bir takım unsurlar yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur. Bu unsurlar, samimiyet, empati, açıklama, kibarlık, hassasiyet, dürüstlük, güler yüzlülük ve ilgidir. Bunların yanı sıra müşteri şikayetinin olduğu durumlarda kabul edilen iki önemli unsur ise suçlamanın kabul edilmesi ve müşteriden özür dilenmesidir. Hem işletme hem de müşteri için şikayet çözüm süreci maddi ve manevi maliyetlere katılan bir süreç olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Bu süreç boyunca her iki taraf da duygusal olarak hassas olduğu unutulmamalıdır (Unur vd., 2010: 243).

Adalet teorisi modeli hizmet telafi stratejilerinin önemini vurgulamaktadır. Bu modeli ölçümümüzde kullanmamızın nedeni hizmet hataları karşısında kullanılan telafi beklentilerinin müşteri ve işgören bakış açısına göre karşılaştırma yapılmak istenmiştir. Ancak kullanılan iyileştirme stratejileri adalet algılama süreçlerine göre farklılıkları ortaya konulmamıştır.

### **1.7.Hizmet Hataları**

Hizmet yöneticileri ve iş görenler her zamankinden daha yoğun müşteri hizmetleri baskısına maruz kalmaktadırlar. Günümüz müşterileri, hizmet sorunları ortaya çıktığında daha talepkar, daha iyi bilgilendirilmiş ve daha iddialı davranıyorlar. Bu, kısmen, satın alınan ürünlerdeki ve hizmetlerdeki müşteri talebinin artmasına bağlı olabilir. Müşterinin talep ettiği değer talepleri, yaptıkları satın almalarda kaliteli, uygun fiyat ve iyi hizmet kombinasyonuna odaklanır (Hoffman vd., 1995: 49).

Hizmet sistemlerinin mükemmel olmadığı yaygın olarak bilinmektedir. Hatta en iyi servis sağlayıcıları bile bazen servis sunumunda sorunlar yaşamaktadır. Bu gibi hatalar müşteri beklentilerinin altında kaldığında hizmet hataları karşımıza çıkmaktadır. Hizmet hataları alanında yapılan çalışmalar sonucunda etkili bir hizmet iyileştirme stratejilerinin başarısızlıktan sonra müşteri memnuniyetsizliğini en aza indirebildiğini ve müşteri sadakatini koruduğunu göstermektedir (Huang ve Lin, 2011: 203).

Hizmet işletmelerinde insan faktörünün olması, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması, soyut olması gibi özelliklerinden kaynaklı olarak hizmet işletmelerinde hatanın gerçekleşmesi kaçınılmaz bir hal almaktadır. Hatalara çözüm yollarının bulunulmaması işletmelerin uzun vadede karlılığını ve ününü azalmaktadır. Bu da hiçbir işletmenin karşı karşıya gelmek istemeyeceği bir durum olmaktadır (Atıla ve Keskin Kılınç, 2003: 182-183).

Hizmet hataları, hizmetin sonuç veya süreç açısından gerçek veya algılanan bozulma olarak tanımlanabilir (Sousa ve Voss, 2009: 836). Bir diğer tanıma göre hizmet hatası, bir müşterinin beklentilerini karşılayamayan bir hizmet performansını ifade etmektedir (Chang ve Chung, 2012: 819).

Genel kalite ve/veya memnuniyet açısından, hizmet kalitesini, o firmanın performansını müşterinin o endüstrideki firmaların nasıl yapması gerektiğine ilişkin genel beklentileri ile karşılaştırarak elde ettiği genel bir değerlendirme olarak tanımlarlar (Bitner, vd., 1990: 72).

Hizmet hatası, firma ile ilgili yaşanan kusurlar veya gerçek ya da algılanan hizmet ile ilgili sorunlardır. Hizmet hatası, müşteri beklentisinin hizmet kalitesinin altında olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Cengiz vd., 2015: 88).

Tüketiciler için hizmet hataları, hizmet esnasında ortaya çıkan kusurlardır. Hizmet hataları müşteri memnuniyetsizliği için belirleyici faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmet hataları tüketici karar verme sürecini etkilemektedir (Koç vd., 2014: 26).

Müşterilerin yiyecek ve içecek işletmelerinde hizmet hatalarından etkilenmelerinin nedeni hizmet üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleşmesi ve bu sürece tüketicinin de dahil olmasıdır. Hizmet hatası, hizmet sürecinde meydana gelen herhangi bir hatanın müşteri beklentisini karşılamaması olarak tanımlanmaktadır (Çalışkan, 2013, 68).

Hizmet hatalarına odaklanmak, kuruluşların hizmet kalitesini artırmalarına ve uzun vadeli müşteri tutma oranlarını geliştirmelerine yardımcı olabilir (Mack vd., 2000: 339). Firmaların rekabet edebilmeleri için hizmet kalitesinin iyileştirilmesine odaklanmaları gerekir. Kusursuz hizmet ihtiyacını ve başarısızlığı karşılayabilmek için işletmelerin karşılaşılabilecekleri şikayet veya hizmet hatalarına karşı uygun hizmet iyileştirme stratejilerini öngörmeleri gerekmektedir. Müşterilerin şikayetleri karşısında işgörenler hızlı olmalı ve işgörenlerini yanıt vermeleri için eğitilmeli ve onlara cevap vermeye yetkilendirmelidirler. Sorulması gereken soruların bazıları şunlardır: Hangi kritik karşılaşma veya hizmet hataları bir müşterinin tanıdık bir yiyecek içecek işletmesinden ayrılmasına ve yenisini aramasına neden? Bu hizmet hatalarından kurtulmak için ne gibi önlemler alınmalıdır? (Mack vd., 2000: 339).

Goodwin ve Ross (1992), hizmet hatalarıyla ilgili tüketici yanıtlarını bir eşitlik teorisi çerçevesi kullanarak bir deney araştırması gerçekleştirdiler. Bulgular, tüketicilere bir özür sunulduğunda veya endişelerini bir servis temsilcisine bildirme fırsatı bulduklarında, memnuniyet ve adalete yönelik algılamalar, özellikle de hizmet iyileştirme sonuçları olumludur (Hoffman vd., 1995: 49).



Olçay ve Özekici' nin yiyecek- içecek işletmelerinde yaşanan hizmet hatalarının sınıflandırılmasında Gaziantep ilinde yaptıkları araştırma sonucunda hata türlerini Bitner vd.(1990); Bitner vd.(1994) ve Hoffman vd.(1995)'den uyarlayarak yaptıkları hizmet hatalarını beş gruba ayırmaktadırlar. Bunlar servis sisteminden kaynaklanan hatalar, müşteri isteklerinin yerine getirilmemesinden kaynaklanan hizmet hataları, personel davranışlarından kaynaklanan hatalar, diğer müşterilerden kaynaklanan hatalar ve diğer hatalardır (Olçay ve Özekici, 2015: 1261).

Çalışkan'ın ise 2013 yılında yapmış olduğu bir araştırmada ise hizmet hatalarını 7 grup içerisinde sınıflandırmıştır. Bunlar; hatalı ürün, yavaş servis, tükenmiş yemek, yanlış ısı, uygun olmayan çalışan davranışı, yanlış sipariş ve hizmet hatasıdır. Hizmet hatalarını da literatür çalışmalarından Hoffman ve diğerlerinin (1995) ve Siber ve diğerlerinin (2009) çalışmalarından derlemiştir (Çalışkan, 2013: 71).

Restoran işletmelerinde müşterilerin şikayette buldukları konuları ise yiyecek ve içeceklerle ilgili konular, restoran atmosferine ilişkin konular ve çalışanlarla ilgili konular olmak üzere incelemek mümkündür (Albayrak, 2013: 36-37).

Kitapçı'nın 2008 yılında şikayet yönetimi konusunda yapılan çalışmasında şikayet nedenleri dört gruba ayrılmıştır. Bu gruplar; hizmet kalitesi, yiyecek-içecek, restoran atmosferi ve ürün ücretidir. Hizmet kalitesi en çok şikayet nedeniyken en az restoran atmosferi konusudur. Ayrıca şikayette bulunma oranı araştırmada %43'tür. Bu durumun nedeni olarak müşterilerin işletmeden memnun kalması veya kültürel ve kişisel yönden şikayet etmeye çekinmesidir (Kitapçı, 2008: 114-118).

Yiyecek-içecek işletmelerinde ortaya çıkan hizmet hatalarının yaşanma sıklıklarına göre yapılmış olan bir diğer araştırmaya göre hata türleri dört sınıf altında on altı türde karşımıza çıkmaktadır. Bu hataların karşımıza çıkma sıklıkları ise servis sisteminden kaynaklanan hatalar, müşteri isteklerinin yerine getirilmemesinden kaynaklı hatalar, iş gören davranışlarından kaynaklanan hatalar ve diğer müşterilerden kaynaklanan hatalar olarak çoktan aza doğru sıralanmaktadır (Özekici, 2016: 145).

### **1.8.Hizmet İyileştirme Stratejileri**

Hizmet iyileştirme stratejileri, tüketiciler tarafından algılanan hizmet memnuniyetsizliklerini ve başarısızlıklarını düzeltmek için işletmeler tarafından gerçekleştirilen iyileştirme süreci olarak tanımlanabilir. İşletmeler uygun hizmet

iyileştirmeler ile tüketicileri memnuniyet seviyelerini artırabilir ve onlarla olumlu ilişkiler kurabilirler. Hizmet iyileştirme, olumsuz olan tüketici deneyimini olumlu hale getirebilmek için kullanılan kaynakların doğru kullanımı olarak da söz edilebilir (Güler vd., 2016: 1005).

Müşteriler sorunla karşılaştıklarında işgörenlerin yanıtı müşterilerin işletmeden ayrılıp ayrılmayacağını, işletmeyi şikayet edip etmediğini ve/veya başkalarına şikayet etmesini belirlemektedir. Bu nedenle, hizmet işletmelerinde şikayetlerin olumsuz etkilerini aşan etkili bir iyileştirme stratejisini belirlemek önemlidir (McDougall ve Levesque, 1998: 28).

Servis hataları oluştuğunda, servis sağlayıcı tepkisi ya güçlü bir müşteri bağına güçlendirebilir ya da görünüşte küçük bir oyalama olayını büyük bir olaya dönüştürebilir. Bir şirketin müşteri tutma oranını yüzde 20 arttırmakla maliyetlerin yüzde 10 oranında azaltılması ile aynı etkiye sahip olduğu göz önüne alındığında, yöneticilerin başarısızlık ve kurtarma konularını dikkatlice düşünmeleri ve başarısızlıkların üstesinden gelmek için kurulmuş bir hizmet kurtarma planına sahip olmaları zorunludur (Hoffman vd., 1995: 49).

Hizmet iyileştirme kapsamında tüketicilere sunulan en belirgin getiri adilliktir. Hizmet telafilerinin tüketiciler açısından en önemli noktası telafi sürecinin ve çıktısının adil olup olmaması ile ilgilidir. İşletmeler açısından hizmet başarısızlığından kaynaklı algılanan adaletsizliğin kaynağının bilinmesi önemli bir yer tutmaktadır (Güler vd., 2016).

Hizmet iyileştirme stratejileri yiyecek içecek işletmelerinde hizmet hatalarına karşı verilen cevapları kapsamaktadır. Literatürde de yiyecek içecek işletmelerinde hizmet hatalarına karşı verilen cevapların hizmet iyileştirme stratejileri olarak kullanıldığı görülmektedir. Örneğin Kelly ve diğerlerinin(1993) on iki yiyecek içecek işletmesinin yanıtını şu şekilde sıralamaktadır: özür dileme, yemeği değiştirme, ücret iadesi, hesap indirimi, düzeltme, yönetimin müdahalesi veya çalışanın çözümü, ikram, düzeltme ve tazminat, müşterinin önerisi, memnuniyetsizliği düzeltme, yanlış yanıt ve en kötüsü hiçbir şey yapmamadır. Hoffman ve diğerlerinin (1995) sınıflandırmasında ise yiyecek içecek işletmelerindeki yanıtı sekiz başlık altında toplamıştır. Bunlar; indirim yapma, bedava yiyecek ve içecek, yönetimin müdahalesi, yemeği değiştirme, yemek kuponu verme, düzeltme, özür dileme ve hiçbir şey yapmama. Bu sınıflandırmalardan yola

çıkarak yiyecek içecek işletmelerinde hizmet hataları karşısında verilen cevaplar hizmet iyileştirme stratejileri, yanlış yanıt ve hiçbir şey yapmama şeklinde üç ana gruba ayrılabilir. Buradan yola çıkarak yiyecek içecek işletmelerinde hizmet hatası karşısında müşteriyi tatmin edecek cevaplardan birisinin verilmesi hizmet iyileştirme stratejileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yiyecek içecek işletmesinde hizmet iyileştirme stratejilerinden birini kullanması durumunda müşterinin memnun olmaması veya hataya uygun olmayan stratejiyi kullanması durumunda yanlış yanıt ortaya çıkabilir. Yiyecek içecek işletmelerinde hata karşısında hiçbir şey yapmamayı da tercih edebilir (Çalışkan: 2013, 69).

Hizmet içi eğitimler ve uygun iletişim unsurları hizmet iyileştirme stratejilerini etkileyen önemli unsurlar olarak belirtilmektedir. Ayrıca çalışanların şartlarının iyileştirilmesi de hizmet stratejilerine katkıda bulunmaktadır. Böylelikle müşteriler hizmet iyileştirme değerlendirmelerine ve yiyecek içecek işletmeleri hakkında fikir sahibi olmalarına yardımcı olmaktadır. Hizmet iyileştirme stratejilerinden yararlanan müşteri yararlanmayan müşteri göre daha çok tatmin olmakta ve yiyecek içecek işletmelerini diğer tüketicilere öneri olarak sunmaktadır. Hatta gelecekte işletmeden tekrar ürün satın alma ve sadık kalma oranı artmaktadır. Bu duruma hizmet telafisi paradoksu denilmektedir. Çifte sapma durumu ise müşterinin hizmet hatası karşısında uygun olmayan cevap ya da hiç cevap almama durumunda olumsuz değerlendirme yapmasıdır. Çifte sapma durumu ile tekrar gelmemeyi ve ağızdan ağza olumsuz reklamı içine alan bir unsur olarak karşımıza çıkan bir durumdur (Çalışkan, 2012: 865).

Uygulamada hizmet hatalarının tekrar çözülmesi müşterilerin negatif tutumlarını pozitif dönüştürmek ve sonuç olarak müşterileri elde tutmaya yarayan her türlü faaliyeti hizmet iyileştirme kapsamında değerlendirebiliriz (Çalışkan, 2012: 867).

İşletmeler açısından iyileştirme çabalarının müşteri tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi gereken başlıca konudur çünkü iyileştirme düzeyi beklenenin altında olabilmektedir. Bunun sonucunda müşteri kayıpları olmakta ve katlanılan maliyet oranı artmaktadır. Hizmet iyileştirme çabalarının etkili olmasıyla müşteri tatmini artarken müşteri kayıpları da azalmaktadır. Ancak literatürde hizmet iyileştirme çalışma sonuçlarının beklenen kadar iyi olmadığını gösteren birçok çalışma da bulunmaktadır. Örneğin restoran işletmelerinde uygulanan hizmet iyileştirme

çalışmalarında müşterilerin %28' inin tekrar işletmeye gediğini ortaya koyarken oteller tarafından yapılan iyileştirme stratejileri sonucunda müşterinin geri gelme oranı ise %41'dir. Fakat hizmet hatasının çözümlenmesi ile müşterinin işletmeye tekrar geri gelmesi arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişki de söz edilmektedir. Yani müşteriler hizmet hatası karşısında yapılan çabaları olumlu olarak algıladıklarında işletmeye tekrar geri gelme ihtimalleri artmaktadır. Hizmet iyileştirme etkinlikleri bir takım etmenlere bağlı olarak değişmektedir. Bunlar; hizmetin türü, satın alma amacı, müşteri deneyimi, hatanın önemidir. Bu yüzden işletmeden işletmeye gerçekleştirilen hizmet hataları karşısında yapılan hizmet iyileştirme stratejilerinin değişmesi beklenmektedir (İyitoğlu ve Tetik, 2016: 59-60).



## İKİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Tez çalışmasının bu bölümünde, yiyecek içecek işletmelerinden yararlanan müşteri ve işgörenlerin hizmet hataları ve iyileştirme stratejilerine yönelik olarak gerçekleştirilen araştırma amacının açıklanması, araştırma aşamaları, kritik olay tekniği ve sonuçları, kullanılan ölçek türü, evren, örneklem, örneklemin seçilmesi, araştırma sınırlılıkları, güvenilirlik ve geçerlilik ve pilot test kısımlarına yer verilmektedir.

#### 2.1.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı yiyecek içecek işletmelerinde ortaya çıkan hizmet hatalarının ve hizmet iyileştirme stratejilerinin belirlenmesidir. Bu temel amacın yanında, hizmet hatalarının ve hizmet iyileştirme stratejilerini müşteri ve iş gören açısından farklılıklarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Hizmet hatası sonrasında müşterilerin verdikleri tepkilerin ve yaşamış oldukları hatanın kaynağına yönelik düşüncelerinin ortaya koyulması, gerçekleştirilen hizmet iyileştirme stratejilerinin etki düzeyini ortaya konulması bu araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır.

#### 2.2.Araştırma Aşamaları

Araştırma aşamalarına ilk olarak literatür taraması yapılarak başlanmıştır. Literatür taraması yapılırken aynı zamanda literatürde boşluk olan kısımlar değerlendirilmiş ve araştırma yönteminin nasıl yapılması gerektiği hakkında bilgi edinilerek uygun araştırma yöntemi seçilmiştir. Literatür taraması ilk aşama olarak görülse de araştırma sonuna kadar devam eden bir süreç olarak düşünülmüştür. Araştırmanın ikinci aşamasında ise kritik olay tekniğinden yararlanılarak yiyecek içecek işletmelerinde meydana gelen şikayetler müşteri ve işgören bakış açısına göre ayrı olarak toplanmıştır. Kritik olay tekniğinden ve daha önceki yapılan çalışmalardan yola çıkılarak şikayete neden olan faktörlerin ve hizmet iyileştirme stratejilerinden beklenenlerin benzer olmasından dolayı anket formu hazırlanmıştır. Anket formunun hazırlanması araştırmanın üçüncü aşamasını oluşturmaktadır. Anket formu hazırlanırken daha önce yapılan çalışmalardan yararlanılarak yeni bir ölçek oluşturulmuştur. Ölçekteki sorunların giderilmesi amacıyla dört akademisyen ve bir yiyecek içecek işletmesi müdürü uzman görüşü alınarak anketteki eksiklikler giderilmiştir. Oluşturulan bu ölçeğin güvenilirliğini ve geçerliliğini



### 2.3.Kritik Olay Tekniği

Araştırmada ankette yer alması planlanan ölçeklerin ortaya konulması için kritik olay tekniğinden yararlanılmıştır. Kritik olay tekniğinden yararlanılarak müşteri ve iş görenlerin yiyecek içecek işletmelerinde karşılaştıkları şikayetlerin sınıflandırılması amaçlanmıştır.

Kritik olay tekniğinin geçmişi 1954'te Flanagan'ın iş performansıya ilgili kritik gereklilikleri belirlemek amacıyla yaptığı çalışmalarına dayanmaktadır. Flanagan, Psychological Bulletin dergisinde metodolojinin gelişmelerini ve temel ilkeleri vermektedir. Kritik olaylar tekniği insan davranışları hakkında gözlemlerin toplanması ve gözlemlerin uygulamadaki problemlerin çözümüne yardımcı olabilecek biçimde sınıflandırılması için özel olarak tanımlanmış prosedürler dizisinden oluşur. Görüşmeler ya da gözlemler yoluyla kritik olay tekniği belirli bir görevin tamamlanmasında başarıya ya da başarısızlığa yol açtığı gözlenen olayları ve davranışları kaydeder. Kritik olay tekniği kritik olaylar hakkında bilgi toplamanın ve sınıflandırmanın bir yoludur (Öztürk, 2000: 59).

Yaşanan gerçeğin kalitesini ölçme ve bunun müşteri ilişkileri yönetimindeki önemini belirleme söz konusu olduğunda, "Kritik Olay Tekniği" kullanılır. Kritik olay tekniğinde müşterilerin ya da iş görenlerin kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşılarındaki davranışlarının değerlendirildiği bir yol olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknikte insan davranışlarının gözlemlerinin toplanmasını sağlayan bir grup süreci içeren bir yöntemdir (Odabaşı, 2015: 178-179).

Kritik olay tekniği ile çalışma yapılabilmesi Flanagan beş aşama belirlemiştir. Bunlar; **a)** çalışma amacının belirlenmesi, **b)** planlama ve özelleştirme, **c)** bilgilerin toplanması, **d)** analiz, **e)** yorum ve bulguların yazılması (Özkan, vd., 2014: 40 ).

Yiyecek içecek işletmelerinde karşılaşılan şikayetlerle ilgili müşterilerin karşılaştıkları kritik olayları toplamak üzere tek sayfalık form hazırlanmıştır (Şekil: 2).

### Şekil 2: Kritik Olay Tekniğinde Müşterilerde Kullanılan Form

Son altı ay içinde gittiğiniz restoran işletmesinde şikâyetinize neden olan sizi tatmin edici bir çözüme kavuşturulan ve kavuşturulamayan hizmet aksaklığını hatırlayınız. Bu olayları aşağıdaki konuları dikkate alarak aktarınız.

Olay ne zaman oldu?

Hizmetin aksamasına ve şikâyetinize neden olan etkenler nelerdir?

Sorunun oluşumunda sorumlu kimdir?

Şikâyetinizi nasıl dile getirdiniz?

Şikâyetinizin karşısında ilk olarak ne yapıldı ve ne söylendi?

Şikâyetin aktarılmasından sonra olay nasıl gelişmiştir ve sorun ne kadar sürede giderildi?

Şikâyetiniz sizi tatmin edici bir şekilde çözümlendi mi? Neden?

**Kaynak:** Keskin Kılınç, U., (2004), “Şikayet yönetimi ve yetkilendirme: Resort Otel İncelemesi” Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Yiyecek içecek işletmelerinde karşılaşılan şikayetlerle ilgili işgörenlerin karşılaştıkları kritik olayları toplamak üzere tek sayfalık form hazırlanmıştır (Şekil: 3).

### Şekil 3: Kritik Olay Tekniğinde İşgörenlerde Kullanılan Form

Son altı ay içinde gittiğiniz restoran işletmesinde şikâyetinize neden olan sizi tatmin edici bir çözüme kavuşturulan ve kavuşturulamayan hizmet aksaklığını hatırlayınız. Bu olayları aşağıdaki konuları dikkate alarak aktarınız.

Olay ne zaman oldu?

Hizmetin aksamasına ve müşteri şikâyetinize neden olan etkenler nelerdir?

Sorunun oluşumunda sorumlu kimdir?

Müşteri şikâyetini nasıl dile getirdi?

Şikâyetin iletildiği işgören ilk olarak ne yapmıştır ve ne söylemiştir?

Şikâyetin aktarılmasından sonra olay nasıl gelişmiştir ve sorun ne kadar sürede giderildi?

Müşterinin şikâyeti sizce tatmin edici bir şekilde çözümlendi mi? Neden?

Yiyecek içecek işletmesinde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?

**Kaynak:** Keskin Kılınç, U., (2004), “Şikayet Yönetimi ve Yetkilendirme: Resort Otel İncelemesi” Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Kritik olay tekniği ile hem müşteri hem de işgörenlerden alınan bilgiler sonucunda şikâyete neden olan olaylar toplanmış ve derlenmiştir. Müşterilerden 46 adet işgörenlerden ise 42 adet form toplanmıştır.



## 2.4.Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşterilerin Bakış Açısı İle Hizmet Hatalarının Sınıflandırılması

Yiyecek içecek işletmelerinde müşterilerle yapılan kritik olay görüşmesinden sonra ortaya çıkan hizmet hatalarının sınıflandırılması aşağıdaki şekildedir. (Tablo:1)

**Tablo 1: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşterilerin Bakış Açısına Göre Hizmet Hatalarının Sınıflandırılması**

<b>Temel ürün ile ilgili hatalar</b>	Yemeğin soğuk gelmesi, yemek sosunun iyi olmaması, yemeklerin yağlı olması, eski tat ile yeni tat arasında farkın olması, aparatiflerin verilmemesi, çorbanın ve ana yemeğin aynı anda gelmesi
<b>Servisin yavaş ve/veya yetersiz olması</b>	Servisin açılmaması, siparişin geç alınması, siparişin alınmaması, siparişin geç gelmesi, içecek için buz talebinin yerine getirilmemesi, yemeğin gelmemesi, servis hızını yetersiz olması, masada bulunması gereken peçetelik, tuzluk vs. malzemelerin eksik olması, ıslak mendilin bulunmaması, çalışan sayısının yetersiz olması
<b>Temizlik ve hijyen hataları</b>	Yemeğin içinden saç ve sinek çıkması, restoran hijyeninin yeterli olmaması
<b>Ücretlendirme hataları</b>	Porsiyonların az gelmesi, porsiyonlar arasında farkın az olması, fiyatın beklenenden yüksek olması
<b>Ekipman hataları</b>	Isıtıcının bozuk olması
<b>Müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hatalar</b>	İçecek isteğinin yanlış gelmesi, siparişin daha önce ayırılmasına rağmen menünün eksik gelmesi
<b>İşgören davranışlarından kaynaklanan hatalar</b>	İşgörenlerin müşterilerle ilgilenmemesi, yavaş hareket etmesi, işgörenlerin müşterilere karşı davranışlarında mesafeli olmaması, hizmetin çok yavaş olması, ilgi alanının az olması, müşteriye yardımcı olmaması, su şişesinin masadan alınıp yerine su bardağında tekrar servis edilmesi, hizmet sunumu yaparken kaşığın düşürmesi, siparişin işgörenin aksaklıkları yüzünden başka bir masaya gitmesi, hizmet sunumunu gerçekleştiren sorumlu kişiler
<b>Müşteri hataları</b>	Müşteri sayısının fazla olması

Yiyecek içecek işletmelerinden son 6 ay içerisinde yararlanan müşterilerle yapılan kritik olay sonucunda servisin yavaş ve/veya yetersiz olması ile ilgili hatalar en çok yüzdeye sahip olurken; ekipman hataları ve müşteri hataları en az yüzdedir. (Tablo:2)

**Tablo 2: Hizmet Hatalarının Müşteri Bakış Açısına Göre Frekans Tablosu**

Yiyecek içecek işletmelerinde müşterilerin karşılaştıkları hizmet hatalarının sınıflandırılması	Frekans	Yüzde(%)
Servisin yavaş ve/veya yetersiz olması	14	30,434
İşgören davranışlarından kaynaklanan hatalar	13	28,260
Temel ürün ile ilgili hatalar	7	15,217
Ücretlendirme hataları	5	10,869
Temizlik ve hijyen hataları	3	6,521
Müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hatalar	2	4,347
Ekipman hataları	1	2,173
Müşteri hataları	1	2,173
TOPLAM	46	100

### 2.5.Yiyecek İçecek İşletmelerinde İşgörenlerin Bakış Açısı İle Hizmet Hatalarının Sınıflandırılması

Yiyecek içecek işletmelerinde işgörenlerle yapılan kritik olay görüşmesinden sonra ortaya çıkan hizmet hatalarının sınıflandırılması aşağıdaki şekildedir. (Tablo:3)

**Tablo 3: Yiyecek İçecek İşletmelerinde İşgörenlerin Bakış Açısına Göre Hizmet Hatalarının Sınıflandırılması**

<b>Temel ürün ile ilgili hatalar</b>	Yemeğin soğuk gelmesi, yemek kokusunda değişiklik, menüde eksiklik, menü değişikliğinin istenmesi büfede eksiklik, Yemeğin istenilen pişme seviyesine ulaşmaması, müşterinin istediği ürün olmadığını dile getirmesi
<b>Servisin yavaş ve/veya yetersiz olması</b>	Servis hızının yavaş olması, servisin geç açılması, yemeğin geç gelmesi, yemek çeşidinin yanlış servis edilmesi, siparişin daha önce verilmesine rağmen diğer müşterilerin servisinin daha önce yapılması, siparişlerin geç gelmesi, öğlen saati olduğu için zamanı dar olan müşterinin hızlı servis istemesi, hizmetin eksik olması
<b>Ekipman hataları</b>	Tuvalet kullanım alanının dar ve yetersiz olması, restoran girişinde yürüyen merdiven veya asansör olmaması, restoranın dolu olması
<b>Ücretlendirme hataları</b>	Fiyatın yüksek olması
<b>İşletme politikaları ile ilgili hatalar</b>	İşletmede bozuk para bulundurulmaması, şeflerin ve iş görenlerin yabancı dil bilmemesi
<b>Müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hatalar</b>	Müşterilerin kedilerden rahatsız olması ve masaların altında dolaşması, ortam sıcaklığının beklenenden soğuk olması, masa düzeninin müşterinin isteği doğrultusunda düzenlenmemesi
<b>İşgören davranışlarından kaynaklanan hatalar</b>	İşgörenlerin saygısızlık yapması, müşteriye karşı tavırların yaklaşımların yanlış olması, işe yeteri kadar değer verilmemesi, işin savsaklanması, self servis olmasına rağmen işgörenlerin bazı müşterilere servis yapması ve diğer müşterilerinde aynı servisi beklemesi, işgörenlerin olması gerekenden farklı hareket etmesi
<b>Müşteri hataları</b>	Müşterilerin küfür etmesi

Yiyecek içecek işletmelerinden son 6 ay içerisinde iş görenlerin karşılaştıkları kritik olay tekniği ile yapılan görüşmelerde servisin yavaş ve/veya yetersiz olması ile ilgili hatalar en çok yüzdeye sahip olurken ücretlendirme ve müşteri hataları en az yüzdendir.(Tablo: 4)

**Tablo 4: Hizmet Hatalarının İşgören Bakış Açısına Göre Frekans Tablosu**

Yiyecek içecek işletmelerinde işgörenlerin karşılaştıkları hizmet hatalarının sınıflandırılması	Frekans	Yüzde (%)
Servisin yavaş ve/veya yetersiz olması	14	33,333
Temel ürün ile ilgili hatalar	11	26,190
İşgören davranışlarından kaynaklanan hatalar	6	14,285
İşletme politikaları ile ilgili hatalar	3	7,142
Ekipman hataları	3	7,142
Müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hatalar	3	7,142
Ücretlendirme hataları	1	2,380
Müşteri hataları	1	2,380
TOPLAM	42	100

## 2.6.Kullanılan Ölçek Türü

Araştırma kapsamında ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesi amacıyla bir anket formu taslağı hazırlanmıştır. Hazırlanan anket taslağı aşağıda detayları belirtilen bölümlerden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde müşterilerin karşılaştıkları hizmet hatalarını belirlemeye yönelik çoklu ölçeklerden 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Likert tipi ölçek kullanılarak oluşturulan bölüm aşağıdaki şekildedir.

Yiyecek içecek işletmelerinde karşılaşılan şikayet konuları tespit etmek amacıyla 36 adet ifadeye yer verilmiştir. Veriler daha önce kullanılan ölçeklerin bir araya getirildiği bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Ölçeklerden ilkinde yiyecek içecek işletmelerinde meydana gelen hizmet hatalarının tespitine yöneliktir. Ölçek, Şahin, Çakıcı ve Güler’in (2014) “Tüketicilerin masa servisi yapan restoranlarda önem verdiği hususların şikayet davranışı eğilimlerine etkisi” üzerine gerçekleştirilen çalışmadan yararlanılarak yemek menüsünün çeşitliliği, yemeğin porsiyondaki sunumu, personelin kibar davranması, hizmetin hızlı olması olmak üzere 4 adet ifade oluşturulmuştur. Zorlu, Çeken ve Kara’nın (2013) “Otel işletmelerinde restoran şikâyetlerinin şikâyet davranışlarına etkisi: Afyonkarahisar ili örneği” çalışmasından restoran şikayet konularına yönelik

gerçekleştirilen çalışmasından yararlanılarak yiyeceklerin sıcaklıkları uygun değildi, yiyecekler lezzetli değildi, yiyecek/içeceklerin sunumu kötüydü, yemek sunumu yavaştı, personel şikayetler karşısında ilgisiz ve yetersizdi, servis personelinin yemekler hakkındaki bilgisi yetersizdi, restoran havalandırması yetersizdi, restoran gürültülüydü, restoran ısısı uygun değildi, restoran aşırı kalabalıktı, restoran ışıklandırması iyi değildi olmak üzere 11 adet ifade oluşturulmuştur. Güler, Benli ve Çakıcı'nın (2016) "Hizmet başarısızlıkları ve hizmet telafileri alakart restoranlarda yaşanan deneyimler üzerine bir araştırma" çalışmasından yararlanılarak ürünlerin tükenmesi, içeriği hatalı yemek, bayat-sağlıksız-bozuk yemek, siparişin masaya geç gelmesi, siparişin geç alınması, aynı masadaki insanlara farklı zamanlarda sipariş gelmesi, yemeğin içinden yabancı madde çıkması, kirli çatal-bıçak, kirli masa, istenmeyen atıştırmalıklardan ücret alma, hatalı sipariş getirme, çalışanların hitap sorunu, geç gelenlere daha önce servis yapılması, siparişin eksik gelmesi, sipariş masası karıştırma, alınan siparişin unutulması, sipariş verirken başında bekleme, aynı masada farklı siparişlere ait bilgi eksikliği-karıştırma, çalışanların kendi aralarında yüksek sesle konuşması, garsonun kirli görüntüsü, istenilen masaya oturtmama ve transfer yapmama olmak üzere 21 adet ifadeye yer verilmiştir. Daha sonra ise hizmet hatalarına karşısında uygulanan hizmet iyileştirme stratejilerini belirlemeye yönelik Hoffman, Kelley ve Rotalsky (1995); Rhonda Mack Rene Mueller John Crotts ve Amanda Broderick (2000); Ilan Silber , Aviad Israeli , Adi Bustin & Ofir Ben Zvi (2009) ve Chen-Tsang (Simon) Tsai & Ching-Shu Su (2009) çalışmalarından yararlanılarak belirlenen sorunun çözümü için hiçbir şey yapmamak, indirim yapmak, ücret almamak, ürünü değiştirmek, özür dilemek, ikramda bulunmak, yönetici müdahalesi, yemek kuponu vermek, böyle bir hata ile karşılaşmadım olmak üzere 9 adet ifadeye yer verilmiştir.

Tatmin düzeyini belirlemek amacıyla 3 adet ifadeye yer verilmiştir. Bu ifadeler Yusuf Bilgin'in (2017) "Restoran işletmelerinde hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatinin ağızdan ağıza pazarlamaya etkisi" çalışmasından alınmıştır.

Yiyecek içecek işletmelerinin türü ile ilgili bir soruya yer verilmiştir. Ne sıklıkla yiyecek içecek işletmelerinden yararlanırsınız ile ilgili bir soruya yer verilmiştir. Bu sorular, Olcay Kılınç'ın (2011) "Restoran işletmelerinde hizmet garantisi uygulamaları ve müşteri tercihlerine etkileri" çalışmasından alınmıştır.

Hizmet aldığımız işletmeye kiminle gittikleri ile ilgili bir soruya, en son ne zaman hizmet hatasıyla karşılaştıkları ile ilgili bir soruya yer verilmiştir. Müşterilerin hizmet hatası karşısında hatanın kaynağı olarak kimi gördüklerini belirlemek amacıyla 1 soru, hata sonrasında gösterilen tepkiyle ilgili olarak 1 soru sorulmuştur. Bu sorular Özekici'nin (2016) çalışmasından yararlanılarak elde edilmiştir.

Dört akademisyen ve bir yiyecek içecek işletmesi müdürü uzman görüşü alınarak yapılan odak grup görüşmelerinde ankette yer alan ifadelerde öneriler doğrultusunda değişiklikler yapılmıştır. Bu değişiklikler aşağıda belirtilmiştir.

Şahin, Çakıcı ve Güler'den alınan ifadelerde yapılan değişiklikler şunlardır. Yemek menüsünün çeşitliliğinin yeterli olmaması, yemeğin porsiyondaki büyüklüğünün yetersiz olması, iş görenin kibar davranmaması, hizmetin hızlı olmaması ve iş görenlerin temiz görünmemesidir.

Zorlu Çeken ve Kara'nın çalışmasından alınan ifadelerde yapılan değişiklikler şu şekildedir. Yiyeceklerin uygun sıcaklıkta servis edilmemesi, yiyeceklerin lezzetli olmaması, yiyeceklerin içeceklerin sunumunun kötü olması, yemek sunumunun yavaş olması, iş görenlerin şikayetler karşısında ilgisiz davranması, iş görenin yemekler hakkında bilgisinin yeterli olmaması, restoranın havalandırmasının yetersiz olması, restoranın gürültülü olması, restoran sıcaklığının uygun olmaması, restoranın aşırı kalabalık olması, restoranın ışıklandırmasının yetersiz olmasıdır.

Güler, Benli ve Çakıcı'nın çalışmasından alınan ifadelerde yapılan değişiklikler ise şunlardır. Siparişini verdiğim ürünün tükenmiş olması, sipariş edilen yemeğin tarifime uygun olmaması, yemeklerin bozuk olması, aynı zamanlarda verilen siparişlerin farklı zamanlarda gelmesi, çatal ve bıçağın kirli olması, masanın kirli olması, masaya yemek öncesi gelen atıştırmalıklardan ücret alınması, siparişin hatalı getirilmesi, iş görenlerin hitap sorunu yaşaması, siparişin eksik getirilmesi, farklı masaya ait siparişlerin sunulması, sipariş verilme sürecinde garsonun başında beklemesi, aynı masaya ait siparişlerin karıştırılması, iş görenlerin kendi aralarında yüksek sesle konuşması, iş görenlerin temiz görünmemesi, istediğim masaya oturamamam veya masa değişikliği istediğimde yapılmamasıdır.

## 2.7.Evren ve Örneklem

Araştırmalarda kullanılan ve ölçülmek istenilen genel insan veya objeleri temsil eden gruplara evren denilmektedir. Evren, araştırılan konu üzerinden gidilerek o konu hakkında bilgi sahibi olmak için araştırmanın yapılacağı tüm insan veya objeleri kapsamaktadır. Fakat araştırma yaparken tüm insanlara ulaşmanın mümkün olmamaktadır. Araştırmacılara o konu hakkında bilgi sahibi olmak için belirli bir kümeyi temsil edecek örneklem seçme yoluna gitmesi gerekmektedir (Tan, 2016: 8).

Araştırmaların genel ve geçerli bir sonuca ulaşabilmesi için araştırmacılar tarafından araştırmaya konu olan bütün bireyleri gözlemleyebilmelidir. Araştırmacının hakkında bilgi sahibi olmak ve sonuç elde edebileceği bütün kümeye evren denilmektedir (Can, 2017: 24).

Yüksek maliyetler, ulaşabilme gücü ve etik sınırlamalar gibi nedenlerden dolayı tüm evreni araştırmaya dâhil etmek zorlaşmaktadır. Bu yüzden araştırmacı evreni temsil ettiği düşündüğü küçük gruplar seçmektedir işte bu küçük gruplara örneklem denilmektedir. Örneklem büyüklüğünün evreni temsil etmesi gerekmektedir (Can, 2017: 24).

Bu araştırmada ihtiyaç duyulan veriler yiyecek-içecek işletmelerinden hizmet alan tüm insanları kapsamaktadır. Bu yüzden araştırmanın genel evrenini herhangi bir yiyecek-içecek işletmesinden hizmet satın alan tüm insanlardan oluşmaktadır. Ancak tüm insanlara ulaşmanın imkânsız olması çalışma evreninde sınırlılığa gidilmesi gerektirmektedir. Araştırmanın çalışma evrenini müşteriler açısından Burdur ilindeki yiyecek-içecek işletmelerinde son 6 ay içerisinde hizmet almış tüm müşterileri kapsamaktadır. Evrenin Burdur ili ile sınırlanmasının nedeni araştırmacının bu ilde yaşaması ve ulaşılabilirliğinin kolay olmasıdır.

Diğer yandan iş gören bakış açısına göre araştırma evreni aynı özellikleri taşıması nedeniyle Burdur ili içerisinde faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmelerinde iş gören kişilerden oluşmaktadır.

## 2.8. Örneklem Seçilmesi

Sosyal bilim araştırmalarında araştırmacılar sonuçlarını genelledebilmek amacıyla evrendeki tüm gruplara ulaşmak istemektedirler. Ancak bu zaman, maliyet, emek ve

ahlaki nedenlerden dolayı araştırmanın tüm evrene ulaşması mümkün değildir. Bu nedenle tüm evrenden bir kısmına ulaşarak tüm evreni temsil edecek uygun örnekleme seçme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 126).

Örnekleme çalışılan evrenden seçilen özellikler hakkında bilgi toplamak amacıyla toplanan veriler tanımlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2009: 79). Örnekleme büyüklüğünün doğru seçilmesi araştırmanın güvenilirliği ve kolay bir şekilde yürütülmesi açısından önem taşımaktadır. Örnekleme büyüklüğünün yüksek tutulması araştırma maliyetlerini arttırmaktadır. Araştırmanın amacına bağlı olarak örnekleme büyüklüğü değişiklik göstermektedir. Araştırmanın özellikleri, değişken sayısı, araştırmada kullanılacak analiz yöntemleri gibi faktörler örnekleme büyüklüğünü etkilemektedir (Ak, 2017: 68).

Örnekleme teknikleri olasılığı dayalı teknikler olasılığa dayalı olmayan teknikler olarak ikiye ayrılmıştır. Çalışmamda olasılığı dayalı olmayan tekniklerden müşteri anketlerimde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yönteminde örnekleme büyüklüğüne ulaşmaya kadar devam etmektedir (Altunışık vd., 2007: 129-132). İşgören anketlerinde ise amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yönteminde araştırma sorusuna uygun denklere ulaşması gerekmektedir. Ana kütle içerisinde bilgi istenen özelliği sahip kişilerin araştırmaya dahil edilmesidir. Çalışmamda yiyecek içecek işletmelerinde işgörelere yönelik yapılan ankette amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 65-66).

Örnekleme büyüklüğü sosyal bilim araştırmalarında genellikle 30 ile 500 arasındaki örnekleme büyüklüğünün yeterli olduğu kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 130). Müşterilerden 350- 360 arası anket toparlanmıştır. Ancak veri eksikliğinden dolayı 305 anket geçerlidir. İşgören anketlerinde ise 234 anket yapılmıştır. Ancak anket geçersizliğinden dolayı 198 ankete ulaşılmıştır.

## **2.9.Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma esnasında yapmak isteyip bazı nedenlerden dolayı vazgeçilmek zorunda kalınan durumları ifade etmektedir ki bu durumlar içerisinde zaman, kontrol ve maliyet gibi unsurlar girmektedir (Büyüköztürk vd., 2009: 70).

Araştırmanın en önemli sınırlılıklarının başında araştırmanın hangi sektörde yapılacağına karar verme gelmektedir. Burdur ilindeki hizmet işletmelerinin başında

gelen yiyecek içecek işletmelerinin olmasına karar verilmiştir. Bunun ana nedeni yiyecek içecek işletmelerinin herkes tarafından ulaşılabilir olmasıdır. Bunun yanı sıra temel ihtiyaçlarımız olan yeme-içme faaliyetlerini karşılaması sayılabilir.

Araştırmada yiyecek içecek işletmelerine gidilerek hem müşteri hem de iş görenlere anket uygulaması yapılmıştır. Anket sorularının hizmet hatalarını içermesi ve bunu okuyan işverenlerin soruları cevaplamak istememeleri anketin iş görenler gözünden değerlendirmesini zorlaştırmıştır.

Bu çalışmada örneklem olarak müşteri bakış açısına göre Burdur ilinde yaşayan ve yiyecek içecek işletmelerinden yararlanan kişiler ele alınmaktadır. Temel ihtiyaç başında gelen yeme-içme sektörü ele alınarak genel bir değerlendirme söz konusudur. Yaş aralığı sınırlandırılmayıp geniş ve ulaşılabilir olması tercih edilmiştir.

İşgören bakış açısına göre de Burdur ilindeki yiyecek-içecek işletmelerini kapsamaktadır. Böylece hizmet hatalarının ve hizmet iyileştirme stratejilerini hem müşteri hem de işgören bakış açısıyla farklarının ortaya konulması amaçlanmıştır.

## **2.10.Güvenilirlik ve Geçerlilik**

Güvenirlilik kavramı, bir ölçme aracının ölçmek istediği değişkeni ne tutarlılıkla ölçtüğünün ifade etmektedir. Başka bir ifade ile ölçme sonucun da hatalardan ayıklanmış olması gerekir. Her ölçüm için güvenilirlik şarttır (Kayış, 2017: 403; Can, 2017: 387-388).

Güvenirlilik katsayılarının hesaplanması için kullanılan yöntemler; test-retest ve eşdeğer formlar yöntemi, puanlama tutarlılığı ve iç tutarlılıktır. Araştırmada pilot testin ve asıl testin güvenilirliğini ölçmek için iç tutarlılıktan yararlanılmıştır. İç tutarlılığının bir göstergesi olan güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha değerleridir (Karakoç ve Dönmez, 2014: 44-46). Ölçek için hesaplanmış olan genel güvenilirlik katsayıları 0.80'in üzerinde olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunun göstergesidir (Kayış, 2017: 405).

Araştırma sonucunda müşterilerden elde edilen Cronbach's Alpha değerleri hizmet hataları için 0,898; hizmet iyileştirme stratejileri ise 0,894'tür. İşgören anketlerinin Cronbach's Alpha değerleri hizmet hataları için 0,893 ve gerçek hizmet iyileştirme stratejilerinin Cronbach's Alpha değerleri 0,917 iken olmasını istediği hizmet iyileştirme stratejilerinin Cronbach's Alpha değerleri 0,907'dir. Genel güvenilirlik katsayısının 0,80'in üzerinde olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.



### 2.11.Pilot Test

Bir pilot çalışma, araştırma protokollerini, veri toplama araçlarını, örnek alım stratejilerini ve diğer araştırma tekniklerini daha geniş bir çalışmaya hazırlamada test etmek için küçük bir çalışma olarak tanımlanabilir (Zailinawati vd., 2006: 70). Anket yapmadan önce herhangi bir sorun olup olmadığına karar vermek için pilot test yapılmaktadır. Ankette bulunan ifadelerin yanıt verenlere sorun yaratıp yaratmadığını önceden değerlendirmenin yollarından biridir (Presser vd., 2004: 109). Pilot çalışmalar, iyi bir çalışma tasarımının önemli bir ögesidir (Van Teijlingen, Hundley, 2002: 33).

Ankette yer alan soruların cevaplanması için belirsizliklerin kaldırılması, beklendiği gibi cevaplanmayan soruların yeniden düzenlenmesi amacıyla pilot test yapılmıştır. Araştırmada pilot test yapmak amacıyla iş görenlere 21 müşterilere 59 anket yapılmıştır. Yapılan anket sonucunda anketin ikinci kısmında seçilmesi gereken hizmet iyileştirme stratejilerinden birden fazla işaretleme yaptıkları görülmüştür. Bunun giderilmesi amacıyla en önemli gördükleri bir yeri işaretlemeleri gerektiği vurgulayan ifadeye yer verilerek belirsizlik ortadan kaldırılmıştır.

Araştırmada pilot testin güvenilirliğini ölçmek için iç tutarlılıktan yararlanılmıştır. İç tutarlılığının bir göstergesi olan güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha değerleridir (Karakoç ve Dönmez, 2014: 44-46). Müşterilere uygulanan pilot test sonuçlarının Cronbach's Alpha değerleri; 0.885 ve 0.828'dir. İş görenlere uygulanan pilot test sonuçlarının Cronbach's Alpha değerleri ise 0.888, 0.896 ve 0.846'dır. Ölçek için hesaplanmış olan genel güvenilirlik katsayıları 0.80'in üzerinde olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunun göstergesidir (Kayış, 2017: 405).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde, çalışmanın amacına uygun olarak gerçekleştirilen uygulama sürecinde elde edilen verilerin sonuçları sunulmaktadır. 305 müşteri anketi ve 198 işgören anketi SPSS 22 ile analiz edilmiştir. Bölümde ilk olarak katılımcıların demografik değişkenlerine ulaşmak için frekans analizi sonuçları sunulmuştur.

#### 3.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerini tanımlamaya yönelik değişkenler bu başlık altında verilmektedir.

##### 3.1.1. Müşterilerin Demografik Özellikleri

Araştırmanın bu bölümünde müşterilere ait demografik bilgilere yer verilmiştir.

**Tablo 5: Demografik Özellikleri**

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	168	55,1
	Erkek	137	44,9
	<b>Toplam</b>	<b>305</b>	<b>100</b>
Medeni durum	Bekar	203	66,6
	Evli	102	33,4
	<b>Toplam</b>	<b>305</b>	<b>100</b>
Eğitim durumu	İlkokul	13	4,3
	Ortaokul	15	4,9
	Lise	77	25,2
	Ön lisans	48	15,7
	Lisans	152	49,8
	<b>Toplam</b>	<b>305</b>	<b>100</b>

Yiyecek içecek işletmelerinde uygulanan müşteri anketleri frekans analizi sonuçlarına ait demografik bilgiler tablo 5’dedir. İlk değişken katılımcıların cinsiyetidir. Katılımcıların % 55.1’i kadın ve % 44.9’ u erkektir. Katılımcılara sorulan ikinci değişken yaşıdır. Soru formunda yaş ile ilgili olarak sorulan açık uçlu soruya on altıdan yetmiş kadar kırk sekiz farklı cevap verilmiştir. Yaş sorusuna verilen cevapların aritmetik ortalaması 28.26 (8622/305)’dir. Katılımcıların önemli oranı lisans mezunu (% 49,8)’dur. Genel anlamda bekâr (% 66.6), 16 farklı meslek grubuna aittir. Soru formunda ailenizin aylık toplam geliri ile ilgili olarak sorulan açık uçlu soruya kırk dört farklı cevap verilmiştir. Ailenizin aylık toplam geliri sorusuna verilen cevapların aritmetik ortalaması 3605,488 TL (1099,674/305)’dir.

Yiyecek içecek işletmelerinden birini düşünerek katılımcıların hata çözümünden sonraki işletmeden tatmin olma, tekrar tercih etme ve tanıdıklarına önerme düzeyleri ile ilgili elde edilen sonuçlar tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Tatmin Düzeyleri**

Yiyecek içecek işletmelerinde hata çözümünden sonraki tatmin düzeyleri	Frekans	Yüzde(%)
Hiç katılmıyorum	19	6,2
Katılıyorum	27	8,9
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	75	24,6
Katılıyorum	139	45,5
Tamamen katılıyorum	45	14,8
<b>Toplam</b>	<b>305</b>	<b>100</b>
İşletmeyi tercih etme düzeyleri	Frekans	Yüzde(%)
Hiç katılmıyorum	32	10,5
Katılıyorum	47	15,4
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	77	25,2
Katılıyorum	111	36,4
Tamamen katılıyorum	38	12,5
<b>Toplam</b>	<b>305</b>	<b>100</b>
İşletmeyi tanıdıklarına önerme düzeyleri	Frekans	Yüzde(%)
Hiç katılmıyorum	52	17,0
Katılıyorum	52	17,0
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	82	26,9
Katılıyorum	83	27,3
Tamamen katılıyorum	36	11,8
<b>Toplam</b>	<b>305</b>	<b>100</b>

Yiyecek içecek işletmelerinde hata çözümünden sonraki tatmin düzeyleri; hata çözümünden sonra genel olarak işletmeden tatmin olurum sorusuna verilen cevapların % 45,5’si katıldığını belirtmiştir. İşletmeyi tekrar tercih ederim sorusuna verilen cevaplar; % 36,4’ü katıldığını belirtmiştir. İşletmeyi tanıdıklarına öneririm sorusuna verilen cevaplar ise; % 27,3’ü katıldığını belirtmiştir.

En sık kullanılan yiyecek içecek işletmesinin türü ile ilgili bilgiler tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo7: En Sık Kullanılan Yiyecek İçecek İşletmesi Türü**

En sık kullandığınız yiyecek içecek işletmenizin türü	Frekans	Yüzde(%)
Lüks restoranlar	22	7,2
Hızlı servis (fast-food) restoranlar	121	39,7
Sıradan restoranlar	98	32,1
Etnik temalı restoranlar	12	3,9
Kafe ve barlar	51	16,7
Diğer	1	0,3
<b>Toplam</b>	<b>305</b>	<b>100</b>

En sık kullanılan yiyecek içecek işletmelerinin türünde % 39,7 ile hızlı servis (fast-food ) restoranlar olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların hizmet aldığı işletmeye o sırada kiminle gittiğine dair bilgiler tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8: Hizmet Aldığı İşletmeye Kiminle Gittiği**

Hizmet aldığınız işletmeye o sırada kiminle gitmiştiniz	Frekans	Yüzde(%)
Yalnız	21	6,9
Arkadaşım	194	63,6
Ailem vb.	90	29,5
<b>Toplam</b>	<b>305</b>	<b>100</b>

Hizmet aldığınız işletmeye o sırada kiminle gitmiştiniz sorusuna verilen cevaplardan en çok oranın % 63,6'sı arkadaşım olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

En son ne zaman hizmet hatasıyla karşılaştığına dair bilgiler tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9: En Son Ne Zaman Hizmet Hatasıyla Karşılaştığı**

En son ne zaman hizmet hatasıyla karşılaştınız	Frekans	Yüzde(%)
1 aydan az	121	39,7
1-5 ay içerisinde	78	25,6
6-12 ay içerisinde	44	14,4
1 yıldan fazla	62	20,3
<b>Toplam</b>	<b>305</b>	<b>100</b>

Katılımcıların yarısından fazlasının altı aydan daha kısa sürede hizmet hatasını yaşamış olmaları hataların müşteriler tarafında unutmaya olasılığını düşürmektedir.

Yiyecek içecek işletmelerinden yararlanma sıklıklarıyla ilgili bilgiler tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10: Yiyecek İçecek İşletmelerinden Yararlanma Sıklığı**

Ne sıklıkla bir yiyecek içecek işletmesinde yararlanırsınız	Frekans	Yüzde(%)
Her gün	67	22,0
Haftada 1-2 defa	156	51,1
Ayda 1-2 defa	66	21,6
Yılda birkaç kez	16	5,2
<b>Toplam</b>	<b>305</b>	<b>100</b>

Müşterilerin büyük çoğunluğunun (%73,1) haftada en az bir kez ya da daha sık yiyecek içecek işletmelerinin kullanmaları müşterilerin konu ile ilgili deneyim düzeylerinin yeterli olduğunu düşündürebilir.

Katılımcıların yaşamış oldukları hizmet hatalarının kimden kaynaklı olduğuna dair bilgiler tablo 11'de sunulmuştur.

**Tablo 11: Yaşadığı Hizmet Hatasının Kimden Kaynaklı Olduğu**

Yaşadığınız hizmet hatası sizce kimden kaynaklanıyordu	Frekans	Yüzde(%)
Hatanın büyük bölümü servis personeli kaynaklıydı	163	53,4
Hatanın büyük bölümü mutfak personeli kaynaklıydı	49	16,1
Hatanın büyük bölümü işletme politikasından kaynaklıydı	79	25,9
Hatanın kaynağı olarak kendimi görüyorum	1	0,3
Hata diğer müşteriden/müşterilerden kaynaklıydı	11	3,6
Diğer	2	0,7
<b>Toplam</b>	<b>305</b>	<b>100</b>

Müşterilerin sadece % 0,3'nün hatanın kaynağı olarak kendilerini görmeleri şikayetlerini işletmeye daha rahat iletebilmelerini sağlayabilir.

Katılımcıların yaşadığı hizmet hataları karşısındaki tepkileri tablo 12'de sunulmuştur.

**Tablo 12: Yaşadığınız Hizmet Hatası Karşısındaki Tepkiler**

Yaşadığınız hizmet hatası karşısında nasıl tepki gösterdiniz	Frekans	Yüzde(%)
Sözlü şikayette bulundum.	177	58,0
Yazılı şikayette bulundum	10	3,3
Arkadaşlarıma, akrabalarıma hatadan bahsettim.	44	14,4
Şikayette bulunmadım	74	24,3
<b>Toplam</b>	<b>305</b>	<b>100</b>

Müşterilerin yarısından fazlasının şikayetini işletmeye iletmeleri hizmet hatasının işletme tarafından çözülmesi istediğini söylenebilir. Diğer taraftan hatalarının farkında olan ve bunların düzeltilmesine uğraşan işletmeler daha başarılı olabilir.

### 3.1.1. İşgörenlerin Demografik Özellikleri

Araştırmanın bu bölümünde işgörenler ait demografik bilgiler sunulmuştur.

Yiyecek içecek işletmelerinde uygulanan işgören anketlerine ait demografik değişkenlere ait frekans analizi sonuçları tablo 13'deki gibidir.

**Tablo 13: İşgörenlerin Demografik Özellikleri**

Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde(%)	
Cinsiyet	Kadın	59	29,8
	Erkek	139	70,2
	<b>Toplam</b>	<b>198</b>	<b>100</b>
Medeni durum	Bekar	110	55,6
	Evli	88	44,4
	<b>Toplam</b>	<b>198</b>	<b>100</b>
Eğitim durumu	İlkokul	22	11,1
	Ortaokul	24	12,1
	Lise	60	30,3
	Turizm lisesi	1	0,5
	Ön lisans	22	11,1
	Turizm MYO	1	0,5
	Lisans	46	22,7
	Turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulu	19	9,6
	Lisansüstü	3	1,5
	<b>Toplam</b>	<b>198</b>	<b>100</b>
İşletmedeki göreviniz?	Servis personeli	78	39,4
	Mutfak personeli	47	23,7
	İşletme yöneticisi	73	36,9
	<b>Toplam</b>	<b>198</b>	<b>100</b>

İlk değişken katılımcıların cinsiyetidir. Katılımcıların % 29,8 kadın ve % 70,2'si erkektir. Katılımcılara sorulan ikinci değişken yaşıdır. Yaş değişkeni ölçüm aracında açık uçlu olarak sorulmuştur. Katılımcılar 17 ile 73 yaş arasındadır. İşgörenlerin % 66,6'sı

bekardır. Katılımcıların önemli oranı lise mezunudur (% 30,3). İşgörenlerin % 39,4'ü servis personeliyken % 36,9'u işletme yöneticisidir.

Yiyecek içecek işletmelerinin türü ile ilgili bilgiler tablo 14'te verilmiştir.

**Tablo14: Yiyecek İçecek İşletmelerinin Türü**

Yiyecek içecek işletmenizin türü	Frekans	Yüzde(%)
Lüks restoranlar	22	11,1
Hızlı servis (fast-food) restoranlar	60	30,3
Sıradan restoranlar	49	24,7
Etnik temalı restoranlar	17	8,6
Kafe ve barlar	42	21,2
Diğer	8	4,0
<b>Toplam</b>	<b>198</b>	<b>100</b>

Yiyecek içecek işletmelerinin türü ile ilgili olarak işgörenler sorulan soruda; % 30,3'ü hızlı servis restoranlar olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların çalıştıkları yerdeki en son ne zaman hizmet hatasıyla karşılaştıkları dair bilgiler tablo 15'de verilmiştir.

**Tablo 15: İşgörenlerin Çalıştıkları Yerdeki Karşılaştıkları Hizmet Hataları**

Çalıştığımız yerde en son ne zaman hizmet hatasıyla karşılaştınız	Frekans	Yüzde(%)
1 aydan az	81	40,9
1-5 ay içerisinde	42	21,2
6-12 ay içerisinde	27	13,6
1 yıldan fazla	48	24,2
<b>Toplam</b>	<b>198</b>	<b>100</b>

Tablo 15'de işgörenlerin %40,9'unun "1 aydan az" hizmet hatasıyla karşılaşmış olmaları müşterilerin işgörelere hizmet hatasını ilettiklerini ve işletmeden hizmet iyileştirme stratejileri beklentisi içinde olduğunu söyleyebiliriz.

### 3.2.Müşterilerin Hizmet Hatası Algılama Boyutları Faktör Analizi

Müşterilerin hizmet hatalarına ilişkin elde edilen verilerin faktör analizi bulguları aşağıda verilmiştir.

Faktör analizi yapıldığında faktör ağırlıklarının birden fazla faktör altında yakın değerler alması ve diğer sorularla anlam bütünlüğü taşımadığı için 1 soru faktör analizinden çıkartılmış ve tekrar faktör analizi yapılmıştır.

KMO ve Barlett testi ile verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı ölçülmektedir. Veri setine faktör analizinin uygulanabilmesi için KMO oranının 0,5'in üzerinde olması gerekir. Barlett testi ile Barlett testinde ise anlamlılık (Sig.) değerinin 0,05'ten küçük olmalıdır. Analizin devam edilebilmesi bu şartlar gereklidir (Kalaycı, 2017: 321-327).

Tablo 16 incelendiğinde KMO değerinin 0.5'in üzerinde olup değeri 0.862'tir. Ayrıca Bartlett testinin sig değeri(,000) de 0.05 den küçük olduğu için anlamlıdır. KMO değerinin yüksek olması veri setinin faktör analizi yapabilmek için uygunluğunu ifade etmektedir.

**Tablo 16: Müşteri Hizmet Hataları KMO ve Barlett Testi Sonucu**

KMO Örneklem Yeterliliği		,862
Bartlett Testi	Ki-Kare Değeri	3506,690
	Serbestlik Derecesi (df)	595
	Anlamlılık Değeri (Sig./p)	,000

Faktör analizi yapıldığında ifadelerin birden fazla faktör altında yakın değerler alması ve diğer sorularla anlam bütünlüğü taşımadığı durumlarda ifadeler faktör analizinden çıkarılabilir (Sipahi vd., 2010: 84-86). Bu nedenle müşteri anketlerinde 1 ifade çıkarılarak 36 olan ifade sayısı 35'e inmiştir.

Tablo 17'de yer alan faktör analizinde 35 ifade 8 alt boyuttan (faktörden) oluşmakta ve toplam varyansın % 56,451'ini açıklamaktadır(Ek 3). Farklı masaya ait siparişlerin sunulması, siparişin hatalı getirilmesi, aynı masaya ait siparişlerin karıştırılması, alınan siparişin unutulması, sipariş eksik getirilmesi ifadelerinin yer aldığı faktöre sipariş hatalarını tanımlamasından dolayı "sipariş hatası" adı verilmiştir. Sipariş hatası başlığında en yüksek ifade "farklı masaya ait siparişlerin sunulması" (faktör yükü: ,812) ifadesidir. Hizmetin alındığı yiyecek içecek işletmesinin fiziksel unsurlara bağlı olan ifadelerin ikinci faktör grubunda toplandığı için bu faktör grubuna "hizmet kapsamı" adı verilmiştir. Hizmet kapsamı adı verilen faktör grubu altı ifadeyi içermektedir. En yüksek ifade "restoranın gürültülü olması" (faktör yükü: ,711) ifadesidir. Temizlik ile ilgili ifadelerin bu faktör grubunda toplandığı için bu faktör grubuna "temizlik hataları" adı verilmiştir. Temizlik hataları adı verilen faktör grubunda beş ifade yer almaktadır. En yüksek ifade "çatal ve bıçağın kirli olması" (faktör yükü: ,778) ifadesidir. Siparişlerin zamanında gelmemesi ile ilgili ifadelerin bir arada bulunmasından dolayı bu faktör grubuna "zaman hatası" denilmiştir. Zaman hatası faktörünün altında dört ifade yer almaktadır. En yüksek ifade "siparişin masaya geç gelmesi" (faktör yükü: ,801) ifadesidir. Sunum ile ilgili ifadelerin bu faktör altında toplandığı için bu faktör grubuna "sunum hataları" adı verilmiştir. Sunum hataları adı verilen faktör grubunda beş ifade yer almaktadır. En yüksek ifade "yiyeceklerin içeceklerin sunumunun kötü olması" (faktör





### 3.3.İşgörenlerin Hizmet Hatası Algılama Boyutları Faktör Analizi

İşgörenlerin hizmet hataları ile elde edilen verilerin faktör analizi bulguları aşağıda verilmektedir.

KMO ve Barlett testi ile verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı ölçülmektedir. Veri setine faktör analizinin uygulanabilmesi için KMO oranının 0,5'in üzerinde olması gerekir. Barlett testinde ise anlamlılık (Sig.) değerinin 0,05'ten küçük olmalıdır. Analizin devam edilebilmesi bu şartlar gereklidir. Böylelikle faktör analizi için gerekli koşullar sağlanmış olur (Kalaycı, 2017: 321-327).

Tablo 18 incelendiğinde KMO değerinin 0.5'in üzerinde olup değeri 0.816'dır. Ayrıca Bartlett's testinin sig değeri (,000) de 0.05 den küçük olduğu için anlamlıdır. KMO değerinin yüksek olması veri setinin faktör analizi yapabilmek için uygunluğunu ifade etmektedir.

**Tablo 18: İşgören Hizmet Hataları KMO ve Barlett Testi Sonuçları**

KMO Örnekleme Yeterliliği		,816
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	2493,388
	Serbestlik Derecesi (df)	630
	Anlamlılık Değeri (Sig./p)	,000

Tablo 19'da yer alan faktör analizinde 36 ifade 11 alt boyuttan (faktörden) oluşmakta ve toplam varyansın % 65,211'ini açıklamaktadır (Ek 5). Farklı masaya ait siparişlerin sunulması, siparişin hatalı getirilmesi, siparişin eksik getirilmesi, aynı masaya ait siparişlerin karıştırılması, alınan siparişin unutulması, hizmetin hızlı olmaması, aynı zamanlarda verilen siparişlerin farklı zamanlarda gelmesi, ifadelerinin yer aldığı faktöre sipariş hatalarını tanımlamasından dolayı "sipariş hatası" adı verilmiştir. Sipariş hatası başlığında en yüksek ifade "farklı masaya ait siparişlerin sunulması" (faktör yükü: ,856) ifadesidir. Hizmetin alındığı yiyecek içecek işletmesinin fiziksel unsurlara bağlı olan ifadelerin ikinci faktör grubunda toplandığı için bu faktör grubuna "atmosfer hatası" adı verilmiştir. Atmosfer hatası adı verilen faktör grubu üç ifadeyi içermektedir. En yüksek ifade "restoranın sıcaklığının uygun olmaması" (faktör yükü: ,774) ifadesidir. Siparişlerin zamanında gelmemesi ile ilgili ifadelerin bir arada bulunmasından dolayı bu faktör grubuna "zamanlama hatası" denilmiştir. Zamanlama hatası faktörünün altında üç ifade yer almaktadır. En yüksek ifade "siparişin masaya geç gelmesi" (faktör yükü: ,773) ifadesidir. Ürün ile ilgili ifadelerin bu faktör altında toplandığı için bu faktör grubuna

“ürün hatası” adı verilmiştir. Ürün hataları adı verilen faktör grubunda dört ifade yer almaktadır. En yüksek ifade “yemeklerin bozuk olması” (faktör yükü: ,774) ifadesidir. Sunum hataları adı verilen faktör grubunda üç ifade yer almaktadır. En yüksek ifade “yiyeceklerin lezzetli olmaması” (faktör yükü: ,713) ifadesidir. İşgören kaynaklı sorunların bir arada toplanmasından dolayı bu faktör grubuna “işgören hatası” adı verilmiştir. İşgören hataları adı verilen faktör grubunda iki ifade yer almaktadır. En yüksek ifadeye “işgörenlerin şikayetler karşısında ilgisiz davranması” (faktör yükü: ,768) ifadesidir. Müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hataların bir arada toplanmasından dolayı bu faktör grubuna “müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hatalar” adı verilmiştir. Bu faktör grubunda dört ifade yer almaktadır. En yüksek ifadeye “restoranın aşırı kalabalık olması” (faktör yükü: ,722) ifadesidir. İşgören ile müşteri arasında iletişimden kaynaklı sorunların bir arada toplanmasından dolayı bu faktör grubuna “iletişim hataları” adı verilmiştir. İletişim hataları adı verilen faktör grubunda üç ifade yer almaktadır. En yüksek ifadeye “geç gelenlere daha önce servis yapılması” (faktör yükü: ,714) ifadesidir. İşgörenlerin müşteri beklentilerini yerine getirmemesinden kaynaklı sorunların bir arada toplanmasından dolayı bu faktör grubuna “beklentinin karşılanmaması ile ilgili hatalar” adı verilmiştir. En yüksek ifade “Sipariş edilen yemeğin tarifime uygun olmaması ” (faktör yükü: ,771) ifadesidir. Temizlik ile ilgili ifade bu faktörde toplandığı için bu faktöre “temizlik hataları” adı verilmiştir. En yüksek ifade “ iş görenlerin temiz görünmemesi” (faktör yükü: ,739) ifadesidir. Yemek ve işgören hataları ile ilgili ifadelerin bir arada bulunmasından dolayı bu faktör grubuna “yönetici hatası” adı verilmiştir. Yönetici hatası faktörünün altında dört ifade yer almaktadır. En yüksek ifade “yemek menüsünün çeşitliliğinin yeterli olmaması” (faktör yükü: ,720) ifadesidir.



### 3.4. Hizmet Hatalarının İlişkisi

Hizmet hatası algılama boyutları arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda korelasyon analizi kullanılmıştır. Sungur'a (2017: 115-125) göre; korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek ve ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon katsayısı - 1 ile +1 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısı +1 ise değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkiden -1 ise negatif yönlü bir ilişkiden bahsedilir. Değişkenlerin dağılımının normallikten uzak olması durumunda Spearman sıra korelasyonu kullanılmaktadır. Verilerimizin normal dağılımı söz konusu olmadığı için Spearman sıra korelasyon analizi kullanılmıştır

#### 3.4.1. Müşteri Hizmet Hatası Algılama Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Müşteri hizmet hatası algılama boyutları arasındaki ilişki 8 faktör çıkmıştır. Araştırmanın bu bölümünde müşteri hizmet hatalarının kendi aralarındaki etkileşiminin ölçümü amaçlanmıştır. Bu amaçla yapılan tablo aşağıdadır (Tablo 20).

**Tablo 20: Müşteri Hizmet Hatası Algılama Boyutları**

	Sipariş H.	Hizmet Kapsamı	Temizlik H.	Zaman H.	Sunum H.	İletişim H.	İşgören H.	Beklentinin Karşılanmaması
Sipariş H. Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	1,000 -	,434 ,000	,358 ,000	,446 ,000	,424 ,000	,486 ,000	,508 ,000	,368 ,000
Hizmet Kapsamı Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	,434 ,000	1,000 -	,283 ,000	,300 ,000	,352 ,000	,433 ,000	,486 ,000	,302 ,000
Temizlik H. Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	,358 ,000	,283 ,000	1,000 -	,332 ,000	,347 ,000	,428 ,000	,363 ,000	,174 ,000
Zaman H. Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	,446 ,000	,300 ,000	,332 ,000	1,000 -	,405 ,000	,421 ,000	,420 ,000	,313 ,000
Sunum H. Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	,424 ,000	,352 ,000	,347 ,000	,405 ,000	1,000 -	,430 ,000	,403 ,000	,368 ,000
İletişim H. Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	,486 ,000	,433 ,000	,428 ,000	,421 ,000	,430 ,000	1,000 -	,522 ,000	,317 ,000
İşgören H. Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	,508 ,000	,486 ,000	,363 ,000	,420 ,000	,403 ,000	,522 ,000	1,000 -	,361 ,000
Beklentinin Karşılanmaması Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	,368 ,000	,302 ,000	,174 ,000	,313 ,000	,368 ,000	,317 ,000	,361 ,000	1,000 -

1H<sub>1</sub>: Sipariş hatalarının diğer müşteri hataları arasında ilişki vardır.

Sipariş hatası ile hizmet kapsamı, temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası, iletişim hatası, işgören hatası ve beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki vardır (Sig.< 0,05). En yüksek ilişki ise sipariş hatası ile işgören hatası arasındadır (r=0,508). 1H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir.

2H<sub>1</sub>: Hizmet kapsamı hatalarının diğer müşteri hataları arasında ilişki vardır.

Hizmet kapsamı ile sipariş hataları, temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası, iletişim hatası, işgören hatası ve beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki vardır (Sig.<0,05). En yüksek ilişki ise hizmet kapsamı ile işgören hatası arasındadır (r=0,486). 2H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir.

3H<sub>1</sub>: Temizlik hatalarının diğer müşteri hataları arasında ilişki vardır.

Temizlik hataları ile sipariş hataları, hizmet kapsamı, zaman hatası, sunum hatası, iletişim hatası, işgören hatası ve beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki vardır (Sig.<0,05). En yüksek ilişki ise temizlik hatası ile iletişim hatası arasındadır (r=0,428). 3H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir.

4H<sub>1</sub>: Zaman hatalarının diğer müşteri hataları arasında ilişki vardır.

Zaman hataları ile sipariş hataları, hizmet kapsamı, temizlik hatası, sunum hatası, iletişim hatası, işgören hatası ve beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki vardır (Sig.< 0,05). En yüksek ilişki ise zaman hatası ile sipariş hatası arasındadır (r=0,446). 4H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir.

5H<sub>1</sub>: Sunum hatalarının diğer müşteri hataları arasında ilişki vardır.

Sunum hataları ile sipariş hataları, hizmet kapsamı, temizlik hatası, zaman hatası, iletişim hatası, işgören hatası ve beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki vardır (Sig.< 0,05). En yüksek ilişki ise sunum hatası ile iletişim hatası arasındadır (r=0,430).

5H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir.

6H<sub>1</sub>: İletişim hatalarının diğer müşteri hataları arasında ilişki vardır.

İletişim hataları ile sipariş hataları, hizmet kapsamı, temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası, işgören hatası ve beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki vardır (Sig.< 0,05). En yüksek ilişki ise iletişim hatası ile işgören hatası arasındadır (r=0,522). 6H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir.

7H<sub>1</sub>: İşgören hatalarının diğer müşteri hataları arasında ilişki vardır.

İşgören hatası ile sipariş hatası, hizmet kapsamı, temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası, iletişim hatası ve beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki vardır (Sig.< 0,05). En yüksek ilişki ise işgören hatası ile iletişim hatası arasındadır (r=0,522). 7H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir.

8H<sub>1</sub>: Beklentinin karşılanmamasının diğer müşteri hataları arasında ilişki vardır.

Beklentinin karşılanmaması ile sipariş hataları, hizmet kapsamı, temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası, iletişim hatası ve işgören hataları arasında ilişki vardır (Sig.< 0,05). En yüksek ilişki ise beklentinin karşılanmaması ile sipariş hatası ile sunum hatası arasındadır (r=0,368). 8H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir.

### **3.4.2. İşgören Hizmet Hatası Algılama Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

İşgören hizmet hatası algılama boyutları arasındaki ilişki 11 faktör çıkmıştır. Araştırmanın bu bölümünde işgören hizmet hatalarının kendi aralarındaki etkileşiminin ölçümü amaçlanmıştır. Bu amaçla yapılan tablo aşağıdadır (Tablo 21).

**Tablo 21: İşgören Hizmet Hatası Algılama Boyutları**

	Sipariş H.	Atmosfer H.	Zamanlama H.	Ürün H.	Sunum H.	İşgören H.	Müş. İst.Yer. Getirilmemesi	İletişim H.	Beklentinin Karşılanmaması	Temizlik H.	Yönetici H.
Sipariş H. Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	1,000 -	,303 ,000	,471 ,000	,245 ,001	,243 ,001	,374 ,000	,459 ,000	,468 ,000	,338 ,000	,245 ,001	,467 ,000
Atmosfer H. Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	,303 ,000	1,000 -	,232 ,001	,248 ,000	,151 ,033	,248 ,000	,407 ,000	,320 ,000	,242 ,001	,248 ,000	,326 ,000
Zamanlama H. Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	,471 ,000	,232 ,001	1,000 -	,232 ,001	,337 ,000	,249 ,000	,357 ,000	,266 ,000	,295 ,000	,232 ,001	,351 ,000
Ürün H. Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	,245 ,001	,248 ,000	,232 ,001	1,000 -	,353 ,000	,216 ,002	,202 ,004	,276 ,000	,226 ,001	,265 ,000	,143 ,044
Sunum H. Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	,243 ,001	,151 ,033	,337 ,000	,353 ,000	1,000 -	,394 ,000	,184 ,010	,305 ,000	,279 ,000	,335 ,000	,455 ,000
İşgören H. Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	,374 ,000	,248 ,000	,249 ,000	,216 ,002	,394 ,000	1,000 -	,200 ,004	,420 ,000	,212 ,003	,216 ,002	,413 ,000
Müşteri İsteklerinin Yerine Getirilmemesi Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	,459 ,000	,407 ,000	,357 ,000	,202 ,004	,184 ,010	,200 ,005	1,000 -	,265 ,000	,347 ,000	,202 ,004	,357 ,000
İletişim H. Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	,468 ,000	,320 ,000	,266 ,000	,276 ,000	,305 ,000	,420 ,000	,265 ,000	1,000 -	,273 ,000	,276 ,000	,336 ,000
Beklentinin Karşılanmaması Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	,338 ,000	,242 ,001	,295 ,000	,226 ,001	,279 ,000	,212 ,003	,347 ,000	,273 ,000	1,000 -	,068 ,342	,336 ,000
Temizlik H. Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	,245 ,001	,248 ,000	,232 ,001	,265 ,000	,335 ,000	,216 ,002	,202 ,004	,276 ,000	,068 ,342	1,000 -	,143 ,044
Yönetici H. Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	,467 ,000	,326 ,000	,351 ,000	,143 ,044	,455 ,000	,413 ,000	,357 ,000	,336 ,000	,336 ,000	,143 ,044	1,000 -

1H<sub>1</sub> : Sipariş hatalarının diğer işgören hataları arasında ilişki vardır.

Sipariş hatası ile atmosfer hatası, zamanlama hatası, ürün hatası, sunum hatası, işgören hatası, müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hatalar, iletişim hatası, beklentinin karşılanmaması, temizlik hatası, yönetici hataları arasında ilişki vardır (Sig.< 0,05). En yüksek ilişki ise sipariş hatası ile zamanlama hatası arasındadır (r=0,471). 1H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir.

2H<sub>1</sub> : Atmosfer hatasının diğer işgören hataları arasında ilişki vardır.

Atmosfer hatası ile sipariş hatası, zamanlama hatası, ürün hatası, sunum hatası, işgören hatası, müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hatalar, iletişim hatası, beklentinin karşılanmaması, temizlik hatası, yönetici hataları arasında ilişki vardır (Sig.<

0,05). En yüksek ilişki ise atmosfer hatası ile müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hatalar arasındadır ( $r=0,407$ ).  $2H_1$  hipotezi kabul edilir.

$3H_1$  : Zamanlama hatasının diğer işgören hataları arasında ilişki vardır.

Zamanlama hatası ile sipariş hatası, atmosfer hatası, ürün hatası, sunum hatası, işgören hatası, müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hatalar, iletişim hatası, beklentinin karşılanmaması, temizlik hatası, yönetici hataları arasında ilişki vardır (Sig.< 0,05). En yüksek ilişki ise zamanlama hatası ile sipariş hatası arasındadır ( $r=0,471$ ).  $3H_1$  hipotezi kabul edilir.

$4H_1$  : Ürün hatasının diğer işgören hataları arasında ilişki vardır.

Ürün hatası ile sipariş hatası, atmosfer hatası, zamanlama hatası, sunum hatası, işgören hatası, müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hatalar, iletişim hatası, beklentinin karşılanmaması, temizlik hatası, yönetici hataları arasında ilişki vardır (Sig.< 0,05). En yüksek ilişki ise ürün hatası ile sunum hatası arasındadır ( $r=0,353$ ).  $4H_1$  hipotezi kabul edilir.

$5H_1$  : Sunum hatasının diğer işgören hataları arasında ilişki vardır.

Sunum hatası ile sipariş hatası, atmosfer hatası, zamanlama hatası, ürün hatası, işgören hatası, müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hatalar, iletişim hatası, beklentinin karşılanmaması, temizlik hatası, yönetici hataları arasında ilişki vardır (Sig.< 0,05). En yüksek ilişki ise sunum hatası ile yönetici hatası arasındadır ( $r=0,455$ ).  $5H_1$  hipotezi kabul edilir.

$6H_1$  : İşgören hatasının diğer işgören hataları arasında ilişki vardır.

İşgören hatasının ile sipariş hatası, atmosfer hatası, zamanlama hatası, ürün hatası, sunum hatası, müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hatalar, iletişim hatası, beklentinin karşılanmaması, temizlik hatası, yönetici hataları arasında ilişki vardır (Sig.< 0,05). En yüksek ilişki ise işgören hatası ile iletişim hatası arasındadır ( $r=0,420$ ).  $6H_1$  hipotezi kabul edilir.

$7H_1$  : Müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hataların diğer işgören hataları arasında ilişki vardır.



Müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hataların ile sipariş hatası, atmosfer hatası, zamanlama hatası, ürün hatası, sunum hatası, işgören hatası, iletişim hatası, beklentinin karşılanmaması, temizlik hatası, yönetici hataları arasında ilişki vardır (Sig< 0,05). En yüksek ilişki ise müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hataların ile sipariş hatası arasındadır (r=0,459). 7H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir.

8H<sub>1</sub> : İletişim hatasının diğer işgören hataları arasında ilişki vardır.

İletişim hatasının ile sipariş hatası, atmosfer hatası, zamanlama hatası, ürün hatası, sunum hatası, işgören hatası, müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hatalar, beklentinin karşılanmaması, temizlik hatası, yönetici hataları arasında ilişki vardır (Sig< 0,05). En yüksek ilişki ise iletişim hatası ile sipariş hatası arasındadır (r=0,468). 8H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir.

9H<sub>1</sub> : Beklentinin karşılanmamasının diğer işgören hataları arasında ilişki vardır.

Beklentinin karşılanmamasının ile sipariş hatası, atmosfer hatası, zamanlama hatası, ürün hatası, sunum hatası, işgören hatası, müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hatalar, iletişim hatası, temizlik hatası, yönetici hataları arasında ilişki vardır (Sig< 0,05). En yüksek ilişki ise beklentinin karşılanmaması ile müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hatalar arasındadır (r=0,347). 9H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir. Ancak beklentinin karşılanmaması ile temizlik hataları arasında ilişki yoktur (Sig > 0,05). 9H<sub>1</sub> hipotezi ret edilir

10H<sub>1</sub> : Temizlik hatasının diğer işgören hataları arasında ilişki vardır.

Temizlik hatası ile sipariş hatası, atmosfer hatası, zamanlama hatası, ürün hatası, sunum hatası, işgören hatası, müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hatalar, iletişim hatası, yönetici hataları arasında ilişki vardır (Sig< 0,05). En yüksek ilişki ise temizlik hatası ile sunum hatası arasındadır (r=0,335). 10H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir. Ancak temizlik hatası ile beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki yoktur (Sig > 0,05). 10H<sub>1</sub> hipotezi ret edilir.

11H<sub>1</sub> : Yönetici hatasının diğer işgören hataları arasında ilişki vardır.

Yönetici hatası ile sipariş hatası, atmosfer hatası, zamanlama hatası, ürün hatası, sunum hatası, işgören hatası, müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hatalar, iletişim hatası, beklentinin karşılanmaması, temizlik hatası arasında ilişki vardır (Sig<

0,05). En yüksek ilişki ise yönetici hatası ile sipariş hatası arasındadır ( $r=0,467$ ).  $11H_1$  hipotezi kabul edilir.

### 3.4.3. Müşteri Hizmet Hatası Algılamaları ile İşgören Hizmet Hatası Algılamalarının İlişkinin İncelenmesi

Müşteri hizmet hatası algılama boyutları ile işgören hizmet hatası algılama boyutlarının ilişkinin ölçümü amaçlanmıştır. Bu amaçla yapılan tablo aşağıdadır (Tablo 22).

**Tablo 22: Müşteri Hizmet Hatası Algıları İle İşgören Hizmet Hatası Algıları Boyutları**

Müşteri Hizmet Hatası Algılamaları	Sipariş H.	Hizmet Kapsamı	Temizlik H.	Zaman H.	Sunum H.	İletişim H.	İşgören H.	Beklentinin Karşılanmaması
<b>İşgören Hizmet Hatası Algılamaları</b>								
Sipariş H. Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	-,072 ,314	-,169 ,017	,069 ,333	,027 ,708	-,010 ,892	-,023 ,753	-,006 ,929	-,116 ,103
Atmosfer H. Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	,013 ,861	-,037 ,604	,133 ,062	-,143 ,044	,152 ,032	,069 ,335	,022 ,761	,050 ,483
Zamanlama H. Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	-,029 ,685	-,110 ,121	,103 ,150	-,027 ,708	-,064 ,367	,057 ,429	-,059 ,411	-,067 ,346
Ürün H. Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	,051 ,474	-,058 ,413	,061 ,392	-,037 ,609	,017 ,808	,096 ,177	-,047 ,508	,046 ,520
Sunum H. Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	-,076 ,289	,013 ,861	,015 ,839	-,130 ,067	-,068 ,339	,088 ,215	-,189 ,008	-,038 ,600
İşgören H. Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	-,033 ,647	,014 ,842	,018 ,805	-,051 ,475	-,037 ,600	-,001 ,987	-,052 ,469	,020 ,780
Müş.İst.Yerine Getirilmemesi Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	-,081 ,256	-,125 ,078	,000 ,996	-,038 ,597	-,038 ,592	-,087 ,221	-,089 ,212	-,068 ,343
İletişim H. Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	,007 ,923	-,098 ,171	,049 ,491	-,060 ,398	-,033 ,644	-,037 ,605	-,080 ,265	,023 ,743
Beklentinin Karşılanmaması Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	-,121 ,090	-,193 ,006	,023 ,750	-,054 ,454	-,045 ,531	,002 ,977	-,094 ,189	-,088 ,217
Temizlik H. Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	,051 ,474	-,058 ,413	,061 ,392	-,037 ,609	,017 ,808	,096 ,177	-,047 ,508	,046 ,520
Yönetici H. Korelasyon katsayısı Sig.(2-tailed)	-,175 ,014	-,089 ,213	,020 ,785	-,068 ,344	-,061 ,396	-,029 ,689	-,147 ,039	-,013 ,857

1H<sub>1</sub> : Sipariş hatasının müşteri hataları arasında ilişki vardır.

Sipariş hataları ile hizmet kapsamı hataları arasında ilişki vardır (Sig< 0,05). En yüksek ilişki sipariş hatası ile müşteri hizmet kapsamı hataları arasındadır (r=-0,169). 1H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir. Ancak sipariş hatası ile temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası iletişim hatası, işgören hatası, beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki yoktur (Sig. > 0,05). 1H<sub>1</sub> hipotezi ret edilir.

2H<sub>1</sub> : Atmosfer hatasının müşteri hataları arasında ilişki vardır.

Atmosfer hatası ile zaman hatası ve sunum hatası arasında ilişki vardır (Sig< 0,05). En yüksek ilişki atmosfer hatası ile sunum hatası arasındadır (r=0,152). 2H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir. Ancak atmosfer hatası ile sipariş hataları, hizmet kapsamı, temizlik hatası, iletişim hatası, işgören hatası, beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki yoktur (Sig. > 0,05). 2H<sub>1</sub> hipotezi ret edilir.

3H<sub>1</sub> : Zamanlama hatasının müşteri hataları arasında ilişki vardır.

Zamanlama hatası ile sipariş hataları, hizmet kapsamı, temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası, iletişim hatası, işgören hatası, beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki yoktur (Sig. > 0,05). 3H<sub>1</sub> hipotezi ret edilir.

4H<sub>1</sub> : Ürün hatasının müşteri hataları arasında ilişki vardır.

Ürün hatası ile sipariş hataları, hizmet kapsamı, temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası, iletişim hatası, işgören hatası, beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki yoktur (Sig. > 0,05) . 4H<sub>1</sub> hipotezi ret edilir.

5H<sub>1</sub> : Sunum hatasının müşteri hataları arasında ilişki vardır.

Sunum hataları ile işgören hataları arasında ilişki vardır (Sig< 0,05). En yüksek ilişki sunum hatası ile işgören hataları arasındadır (r=-0,189). 5H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir. Ancak sunum hatası ile sipariş hataları, hizmet kapsamı, temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası, iletişim hatası, beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki yoktur (Sig. > 0,05). 5H<sub>1</sub> hipotezi ret edilir.

6H<sub>1</sub> : İşgören hatasının müşteri hataları arasında ilişki vardır.

İşgören hatası ile sipariş hataları, hizmet kapsamı, temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası, iletişim hatası, işgören hatası, beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki yoktur (Sig. > 0,05). 6H<sub>1</sub> hipotezi ret edilir.

7H<sub>1</sub>: Müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hataların müşteri hataları arasında ilişki vardır.

Müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hataların ile sipariş hataları, hizmet kapsamı, temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası, iletişim hatası, işgören hatası, beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki yoktur (Sig. > 0,05). 7H<sub>1</sub> hipotezi ret edilir.

8H<sub>1</sub>: İletişim hatasının müşteri hataları arasında ilişki vardır.

İletişim hatası ile sipariş hataları, hizmet kapsamı, temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası, iletişim hatası, işgören hatası, beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki yoktur (Sig. > 0,05). 8H<sub>1</sub> hipotezi ret edilir.

9H<sub>1</sub> : Beklentinin karşılanmaması ile müşteri hataları arasında ilişki vardır.

Beklentinin karşılanmaması ile hizmet kapsamı hataları arasında ilişki vardır (Sig< 0,05). En yüksek ilişki beklentinin karşılanmaması ile hizmet kapsamı hataları arasındadır (r=-0,193). 9H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir. Ancak beklentinin karşılanmaması ile sipariş hataları, temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası, iletişim hatası, işgören hatası, beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki yoktur (Sig. > 0,05). Ha hipotezi ret edilir.

10H<sub>1</sub> Temizlik hatasının müşteri hataları arasında ilişki vardır.

Temizlik hatası ile sipariş hataları, hizmet kapsamı, temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası, iletişim hatası, işgören hatası, beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki yoktur (Sig. > 0,05). 10H<sub>1</sub> hipotezi ret edilir.

11H<sub>1</sub> : Yönetici hatasının müşteri hataları arasında ilişki vardır.

Yönetici hatası ile sipariş hatası ve işgören hatası arasında ilişki vardır (Sig< 0,05). En yüksek ilişki yönetici hatası ile sipariş hatası arasındadır (r=-0,175). 11H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir. Ancak yönetici hatası ile hizmet kapsamı, temizlik hatası, zaman hatası,

sunum hatası, iletişim hatası, beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki yoktur (Sig. > 0,05).  $11H_1$  hipotezi ret edilir.

### 3.5. Hizmet İyileştirme Stratejilerine Bakış Açısı

Araştırmanın bu bölümünde hizmet iyileştirme stratejilerinin müşteri ve işgören bakış açısına göre farkını ortaya koymak istenmiştir. Bu amaç doğrultusunda frekans analizi yapılmıştır. Frekanslar ve yüzdeler satır bazında hesaplanmıştır.

#### 3.5.1. Müşterilerin Hizmet İyileştirme Stratejilerine Bakış Açısı

Hizmet iyileştirme stratejilerinin müşterilere göre bakış açısı sunulmak istenmiştir. Bu amaçla frekans analizi yapılmıştır ve sonuçları aşağıdadır (Tablo 23).

**Tablo 23: Müşterilerin Hizmet İyileştirme Stratejileri Frekansları**

Hizmet Hataları	Hizmet iyileştirme stratejileri								
		İndirim yapmak	Ücret almamak	Ürünü değiştirmek	Özür dilemek	İkramda bulunmak	Yönetici müdahalesi	Yemek kuponu vermek	Hiçbir şey yapmamak
Yiyeceklerin uygun sıcaklıkta servis edilmemesi	F	10	10	159	64	15	17	2	7
	%	3,52	3,52	55,98	22,53	5,28	5,98	0,70	2,46
Yiyeceklerin lezzetli olmaması	F	13	28	114	47	30	38	2	21
	%	4,43	9,55	38,90	16,04	10,23	12,96	0,68	7,16
Yiyeceklerin içeceklerin sunumunun kötü olması	F	14	15	56	105	23	47	3	23
	%	4,89	5,24	19,58	36,41	8,04	16,43	1,04	8,04
Yemek menüsünün çeşitliliğinin yeterli olmaması	F	13	3	14	63	40	80	5	54
	%	4,77	1,10	5,14	23,19	14,70	29,41	1,83	19,85
Yemeğin porsiyondaki büyüklüğünün yetersiz olması	F	43	12	34	46	59	45	3	36
	%	15,46	4,31	12,23	16,54	21,22	16,18	1,07	12,94
Siparişini verdiğim ürünün tükenmiş olması	F	2	6	49	133	24	29	6	42
	%	0,68	2,06	16,83	45,70	8,24	9,96	2,06	14,43
Sipariş edilen yemeğin tarifime uygun olmaması	F	14	14	97	64	16	43	5	25
	%	5,03	5,03	34,89	23,02	5,75	15,46	1,79	8,99
Yemeklerin bozuk olması	F	4	91	61	25	5	98	2	1
	%	1,39	31,70	21,25	8,01	1,74	34,14	0,69	0,34
Yemek sunumunun yavaş olması	F	14	6	4	178	15	56	1	19
	%	4,77	2,04	1,36	60,75	5,11	19,11	0,34	6,48
Siparişin masaya geç gelmesi	F	10	34	4	186	24	55	3	15
	%	3,02	10,27	1,20	56,19	7,25	16,61	0,90	4,63
Siparişin geç alınması	F	5	3	1	194	21	61	1	14
	%	1,66	1	0,33	64,66	7	20,33	0,33	4,66
Aynı zamanlarda verilen siparişlerin farklı zamanlarda gelmesi	F	8	6	7	168	28	64	1	15
	%	2,69	2,02	2,35	56,56	9,42	21,54	0,33	5,05
Yemeğin içinden yabancı madde çıkması	F	5	82	65	25	11	103	1	2
	%	1,70	27,89	22,10	8,50	3,74	35,03	0,34	0,68

Çatal ve bıçağın kirli olması	F	7	17	107	65	9	87	0	3
	%	2,37	5,76	36,27	22,03	3,05	29,49	0	1,01
Masanın kirli olması	F	1	6	66	112	9	91	1	5
	%	0,34	2,06	22,68	38,48	3,09	31,27	0,34	1,71
Masaya yemek öncesi gelen atıştırma maliklerinden ücret alınması	F	23	117	3	24	27	51	4	26
	%	0,36	42,54	1,09	8,72	9,81	18,54	1,45	9,45
İş görenlerin şikayetler karşısında ilgisiz davranması	F	1	5	5	65	17	188	0	7
	%	0,34	1,73	1,73	22,56	5,90	65,27	0	2,43
İş görenin yemekler hakkında bilgisinin yeterli olmaması	F	1	4	3	87	5	151	3	25
	%	0,35	1,43	1,07	31,18	1,79	54,12	1,07	8,96
İş görenin kibar davranmaması	F	3	3	0	100	10	166	1	11
	%	1,02	1,02	0	34,01	3,40	56,46	0,34	3,74
Hizmetin hızlı olmaması	F	4	4	6	133	13	115	3	14
	%	1,36	1,36	2,05	45,54	4,45	39,38	1,02	4,79
Siparişin hatalı getirilmesi	F	8	12	58	139	16	58	3	2
	%	2,73	4,10	19,86	47,60	5,47	19,86	1,02	0,68
İş görenlerin hitap sorunu yaşaması	F	3	2	4	110	10	145	2	17
	%	1,02	0,68	1,36	37,54	3,41	49,48	0,68	0,80
Geç gelenlere daha önce servis yapılması	F	17	7	4	111	27	107	3	11
	%	5,92	2,43	1,39	38,67	9,70	37,28	1,04	3,83
Siparişin eksik getirilmesi	F	28	14	29	129	31	50	6	8
	%	9,49	4,74	9,83	4,37	10,50	16,94	2,03	2,71
Farklı masaya ait siparişlerin sunulması	F	2	9	47	181	4	42	2	8
	%	0,67	3,05	15,93	61,35	1,35	14,23	0,67	2,71
Alınan siparişin unutulması	F	8	21	5	159	20	72	3	9
	%	2,69	7,07	1,68	5,35	6,73	24,24	1,02	3,03
Sipariş verilme sürecinde garsonun başında beklemesi	F	4	3	8	102	9	70	6	78
	%	1,42	1,07	2,85	36,42	3,21	25	2,14	27,85
Aynı masaya ait siparişlerin karıştırılması	F	1	7	18	181	9	41	3	32
	%	0,34	2,39	6,16	61,98	3,08	14,04	1,02	10,95
İş görenlerin kendi aralarında yüksek sesle konuşması	F	1	3	5	117	11	122	7	24
	%	0,34	1,03	1,72	4,03	3,79	42,06	2,41	8,27
Restoranın havalandırmasının yetersiz olması	F	3	3	4	55	10	187	5	18
	%	1,05	1,05	1,40	19,29	3,50	65,61	1,75	6,31
Restoranın gürültülü olması	F	0	0	5	66	6	152	7	46
	%	0	0	1,77	23,40	2,12	53,90	2,48	16,31
Restoran sıcaklığının uygun olmaması	F	3	0	11	59	5	173	6	29
	%	1,04	0	3,84	20,62	1,74	60,48	2,09	10,13
Restoranın aşırı kalabalık olması	F	2	4	6	54	6	80	6	124
	%	0,70	1,41	2,12	19,14	2,12	28,36	2,12	43,97
Restoranın ışıklandırmasının yetersiz olması	F	1	1	6	55	8	156	6	50
	%	0,35	0,35	2,12	19,43	2,82	55,12	2,12	17,66
İş görenlerin temiz görünmemesi	F	1	5	3	34	7	211	5	17
	%	0,35	1,76	1,06	12,01	2,47	74,55	1,76	6
İstediğim masaya oturamamam veya masa değişikliği istediğimde yapılmaması	F	2	4	10	67	10	157	5	23
	%	0,71	1,43	3,59	24,10	3,59	56,47	1,79	8,27
<b>TOPLAM</b>	<b>F</b>	<b>279</b>	<b>571</b>	<b>1078</b>	<b>3503</b>	<b>875</b>	<b>3408</b>	<b>40</b>	<b>861</b>
	<b>%</b>	<b>2,62</b>	<b>5,37</b>	<b>10,15</b>	<b>33</b>	<b>8,24</b>	<b>32,10</b>	<b>0,37</b>	<b>8,11</b>

Hizmet iyileştirme stratejilerinin müşterilere bakış açısına göre frekans analizi sonucunda 3503 adet veri ile “özür dilemek” birinci sırada yer almaktadır. İkinci sırada 3408 adet veri ile “yönetici müdahalesi” takip etmektedir. Üçüncü sırada ise 1078 adet

veri ile “ürünü değiştirmek ”tir. Dördüncü sırada 875 adet veri ile “ikramda bulunmak” bulunmaktadır. Daha sonraki iyileştirme stratejileri sırasıyla; “hiçbir şey yapmamak” “ücret almamak”, “indirim yapmak”, “yemek kuponu vermek”tir.

### 3.5.2.İşgörenlerin Gerçek Hizmet İyileştirme Stratejilerine Bakış Açısı

İşgörenlerin gerçek hizmet iyileştirme stratejilerine göre bakış açısı sunulmak istenmiştir. Bu amaçla frekans analizi yapılmıştır ve sonuçları aşağıdadır (Tablo 24).

**Tablo 24: İşgörenlerin Gerçek Hizmet İyileştirme Stratejileri Frekansları**

Hizmet Hataları	Hizmet iyileştirme stratejileri							
	İndirim yapmak	Ücret almamak	Ürünü değiştirmek	Özür dilemek	İkramda bulunmak	Yönetici müdahalesi	Yemek kuponu vermek	Hiçbir şey yapmamak
Yiyeceklerin uygun sıcaklıkta servis edilmemesi	F 4	4	0	86	72	13	4	2
	% 2,16	2,16	0	46,48	38,91	7,02	2,16	1,08
Yiyeceklerin lezzetli olmaması	F 7	21	51	38	24	24	0	19
	% 3,80	11,41	27,71	20,65	13,04	13,04	0	10,32
Yiyeceklerin içeceklerin sunumunun kötü olması	F 4	8	35	75	15	29	2	14
	% 2,19	4,39	19,23	41,20	8,24	15,93	1,09	7,69
Yemek menüsünün çeşitliliğinin yeterli olmaması	F 3	0	8	46	19	42	4	50
	% 1,74	0	4,65	26,74	11,04	24,41	2,32	29,06
Yemeğin porsiyondaki büyüklüğünün yetersiz olması	F 21	3	20	27	32	36	3	36
	% 11,79	1,68	1,23	15,16	17,97	20,22	1,68	20,22
Siparişini verdiğim ürünün tükenmiş olması	F 0	3	36	104	5	18	0	18
	% 0	1,63	19,56	56,52	2,71	9,78	0	9,78
Sipariş edilen yemeğin tarifime uygun olmaması	F 15	9	63	46	10	22	0	11
	% 8,52	5,11	35,79	26,13	5,68	12,5	0	6,25
Yemeklerin bozuk olması	F 1	52	45	25	5	41	1	2
	% 0,58	30,23	26,16	14,53	2,90	23,83	0,58	1,16
Yemek sunumunun yavaş olması	F 0	1	2	131	10	31	0	12
	% 0	0,53	1,06	70,05	5,34	16,57	0	6,41
Siparişin masaya geç gelmesi	F 1	0	4	142	11	20	0	10
	% 0,53	0	2,12	75,53	5,85	10,63	0	5,31
Siparişin geç alınması	F 4	0	1	135	9	28	1	8
	% 2,15	0	0,53	72,58	4,83	15,05	0,53	4,30
Aynı zamanlarda verilen siparişlerin farklı zamanlarda gelmesi	F 2	0	2	121	8	24	2	16
	% 1,14	0	1,14	69,14	4,57	13,71	1,14	9,14
Yemeğin içinden yabancı madde çıkması	F 2	43	74	31	6	28	0	0
	% 1,08	23,36	40,21	16,84	3,26	15,21	0	0
Çatal ve bıçağın kirli olması	F 2	7	74	75	1	21	0	2
	% 1,09	3,82	40,43	40,98	0,54	11,47	0	1,09
Masanın kirli olması	F 1	5	39	103	6	24	0	3
	% 0,55	2,76	21,54	56,90	3,31	13,25	0	1,65
Masaya yemek öncesi gelen atıştırma lıklardan ücret alınması	F 15	73	3	18	23	13	0	20
	% 9,09	44,24	1,81	10,90	13,93	7,87	0	12,12

İş görenlerin şikayetler karşısında ilgisiz davranması	F	1	3	2	52	10	96	0	12
	%	0,56	1,70	1,13	29,54	5,68	54,54	0	6,81
İş görenin yemekler hakkında bilgisinin yeterli olmaması	F	2	1	2	57	10	86	1	12
	%	1,16	0,58	1,16	33,33	5,84	50,29	0,58	7,01
İş görenin kibar davranmaması	F	1	2	3	72	7	83	2	5
	%	0,57	1,14	1,71	41,14	4	47,42	1,14	2,85
Hizmetin hızlı olmaması	F	1	2	1	109	13	50	1	9
	%	0,53	1,07	0,53	58,60	6,98	26,88	0,53	4,83
Siparişin hatalı getirilmesi	F	3	6	44	111	8	18	0	1
	%	1,57	3,14	23,03	58,11	4,18	9,42	0	0,52
İş görenlerin hitap sorunu yaşaması	F	0	0	3	97	0	70	1	9
	%	0	0	1,68	54,49	0	39,32	0,56	5,06
Geç gelenlere daha önce servis yapılması	F	1	1	0	117	18	30	0	10
	%	0,56	0,56	0	66,10	10,16	16,94	0	5,64
Siparişin eksik getirilmesi	F	16	4	13	113	22	21	1	4
	%	8,24	2,06	6,70	58,24	11,34	10,82	0,51	2,06
Farklı masaya ait siparişlerin sunulması	F	1	2	23	127	9	17	1	5
	%	0,53	1,07	12,36	68,27	4,83	9,13	0,53	2,68
Alınan siparişin unutulması	F	0	6	3	130	17	25	1	2
	%	0	3,26	1,63	70,65	9,23	13,58	0,64	1,08
Sipariş verilme sürecinde garsonun başında beklemesi	F	0	1	1	53	3	34	1	68
	%	0	0,62	0,62	32,91	1,86	21,11	0,62	42,23
Aynı masaya ait siparişlerin karıştırılması	F	1	0	19	129	3	19	0	11
	%	0,54	0	10,43	70,87	1,64	10,43	0	6,04
İş görenlerin kendi aralarında yüksek sesle konuşması	F	0	0	2	77	2	84	0	13
	%	0	0	1,12	43,25	1,12	47,19	0	7,30
Restoranın havalandırmasının yetersiz olması	F	1	1	2	50	1	90	0	15
	%	0,62	0,62	1,25	31,25	0,62	56,25	0	9,37
Restoranın gürültülü olması	F	1	1	0	66	4	77	0	21
	%	0,58	0,58	0	38,82	2,35	45,29	0	12,35
Restoran sıcaklığının uygun olmaması	F	1	0	2	47	2	98	0	16
	%	0,60	0	1,20	28,31	1,20	59,03	0	9,63
Restoranın aşırı kalabalık olması	F	2	0	0	38	3	29	3	99
	%	1,14	0	0	21,83	1,72	16,66	1,72	56,96
Restoranın ışıklandırmasının yetersiz olması	F	1	1	1	41	3	96	0	27
	%	0,58	0,58	0,58	24,11	1,76	56,47	0	15,88
İş görenlerin temiz görünmemesi	F	1	1	2	40	1	125	0	8
	%	0,56	0,56	1,12	22,47	0,56	70,22	0	4,49
İstediğim masaya oturamamam veya masa değişikliği istediğimde yapılmaması	F	0	2	3	80	4	72	0	13
	%	0	1,14	1,72	45,97	2,29	41,37	0	7,41
<b>TOPLAM</b>	<b>F</b>	<b>116</b>	<b>263</b>	<b>583</b>	<b>2711</b>	<b>396</b>	<b>1634</b>	<b>29</b>	<b>584</b>
	<b>%</b>	<b>1,83</b>	<b>4,16</b>	<b>9,23</b>	<b>42,92</b>	<b>6,26</b>	<b>25,87</b>	<b>0,45</b>	<b>9,24</b>

İşgörenlerin gerçek hizmet iyileştirme stratejilerine bakış açısı frekans analizi sonucunda 2711 adet veri ile “özür dilemek” birinci sırada yer almaktadır. İkinci sırada 1634 adet veri ile “yönetici müdahalesi” takip etmektedir. Üçüncü sırada ise 584 adet veri ile “hiçbir şey yapmamak”tır. Dördüncü sırada 583 adet veri ile “ürünü değiştirmek” bulunmaktadır. Daha sonraki iyileştirme stratejileri sırasıyla “ikramda bulunmak”, “ücret almamak”, “indirim yapmak”, “yemek kuponu vermek”tir.



### 3.5.3.İşgörenlerin Olmasını İsteddiği Hizmet İyileştirme Stratejilerine Bakış Açısı

İşgörenlerin olmasını istediği hizmet iyileştirme stratejilerine göre bakış açısı sunulmak istenmiştir. Bu amaçla frekans analizi yapılmıştır ve sonuçları aşağıdadır (Tablo 25).

**Tablo 25:İşgörenlerin Olmasını İsteddiği Hizmet İyileştirme Stratejileri Frekansları**

Hizmet Hataları	Hizmet iyileştirme stratejileri								
	İndirim yapmak	Ücret almamak	Ürünü değiştirmek	Özür dilemek	İkramda bulunmak	Yönetici müdahalesi	Yemek kuponu vermek	Hiçbir şey yapmamak	
Yiyeceklerin uygun sıcaklıkta servis edilmemesi	F 3	11	99	47	14	16	1	0	
	% 1,57	5,75	51,83	24,60	7,32	8,37	0,52	0	
Yiyeceklerin lezzetli olmaması	F 5	28	55	28	31	22	1	17	
	% 2,67	14,97	29,41	14,97	16,57	11,76	0,53	9,09	
Yiyeceklerin içeceklerin sunumunun kötü olması	F 7	11	43	57	21	32	1	10	
	% 3,84	6,04	23,62	31,31	11,53	14,58	0,54	5,49	
Yemek menüsünün çeşitliliğinin yeterli olmaması	F 8	3	8	42	23	45	1	47	
	% 4,51	1,69	4,51	73,72	12,99	25,42	0,56	26,55	
Yemeğin porsiyondaki büyüklüğünün yetersiz olması	F 20	4	17	25	44	22	1	25	
	% 12,65	2,53	10,75	15,82	27,84	13,92	0,63	15,82	
Siparişini verdiğim ürünün tükenmiş olması	F 3	4	49	69	17	30	2	15	
	% 1,58	2,11	25,92	36,50	8,99	15,87	1,05	7,93	
Sipariş edilen yemeğin tarifime uygun olmaması	F 11	7	68	49	19	20	0	7	
	% 6,07	3,86	37,56	27,07	10,49	11,04	0	3,86	
Yemeklerin bozuk olması	F 3	49	52	21	13	40	3	0	
	% 1,65	27,07	28,72	11,60	7,18	22,09	1,65	0	
Yemek sunumunun yavaş olması	F 0	3	4	116	24	29	0	13	
	% 0	1,58	2,11	61,37	12,96	15,34	0	6,87	
Siparişin masaya geç gelmesi	F 4	1	3	116	28	26	0	11	
	% 2,08	0,52	1,56	60,41	14,58	13,54	0	5,72	
Siparişin geç alınması	F 1	1	2	116	21	36	1	6	
	% 0,54	0,54	1,08	63,04	11,41	19,56	0,54	3,26	
Aynı zamanlarda verilen siparişlerin farklı zamanlarda gelmesi	F 2	1	4	100	20	32	5	14	
	% 1,12	0,56	2,24	56,17	11,23	17,97	2,80	7,86	
Yemeğin içinden yabancı madde çıkması	F 2	50	63	22	9	36	2	2	
	% 1,07	26,88	33,87	11,82	4,83	19,35	1,07	1,07	
Çatal ve bıçağın kirli olması	F 1	8	73	60	5	37	0	0	
	% 0,54	4,34	39,67	32,60	2,71	19,35	0	0	
Masanın kirli olması	F 1	2	45	91	5	36	1	1	
	% 0,54	1,09	24,72	50	2,74	19,78	0,54	0,54	
Masaya yemek öncesi gelen atıştırmalıklardan ücret alınması	F 14	73	6	13	24	22	2	16	
	% 8,23	42,94	3,52	7,64	14,11	12,94	1,17	9,41	
İş görenlerin şikayetler karşısında ilgisiz davranması	F 4	4	0	39	7	111	3	12	
	% 2,22	2,22	0	21,66	3,88	61,66	1,66	6,66	

İş görenin yemekler hakkında bilgisinin yeterli olmaması	F	1	1	1	48	8	96	5	10
	%	0,58	0,58	0,58	28,23	4,70	56,47	2,94	5,88
İş görenin kibar davranmaması	F	0	1	2	61	14	91	3	4
	%	0	0,56	1,13	34,65	7,95	51,70	1,70	2,27
Hizmetin hızlı olmaması	F	4	1	2	80	28	60	4	6
	%	2,16	0,54	1,08	43,24	15,13	32,43	2,16	3,24
Siparişin hatalı getirilmesi	F	4	9	45	79	22	26	2	2
	%	2,18	4,91	24,59	43,16	12,02	14,20	1,09	1,09
İş görenlerin hitap sorunu yaşaması	F	1	1	3	82	6	81	0	6
	%	0,55	0,55	1,66	45,55	3,33	45	0	3,33
Geç gelenlere daha önce servis yapılması	F	5	2	2	89	25	46	1	9
	%	2,79	1,11	1,11	49,72	13,96	25,69	0,55	5,02
Siparişin eksik getirilmesi	F	16	11	16	83	39	24	3	1
	%	8,29	5,69	8,29	43	20,20	12,43	1,53	0,51
Farklı masaya ait siparişlerin sunulması	F	2	3	29	115	11	22	1	4
	%	1,06	1,60	15,50	61,49	5,88	11,76	0,53	2,13
Alınan siparişin unutulması	F	4	7	4	104	30	31	2	2
	%	2,17	3,80	2,17	56,52	16,30	16,84	1,08	1,08
Sipariş verilme sürecinde garsonun başında beklemesi	F	1	3	0	46	4	43	1	64
	%	0,61	1,85	0	28,39	2,46	26,54	0,61	39,50
Aynı masaya ait siparişlerin karıştırılması	F	2	0	28	110	11	22	0	8
	%	1,10	0	15,46	60,77	6,07	12,15	0	4,41
İş görenlerin kendi aralarında yüksek sesle konuşması	F	0	0	1	63	5	95	2	13
	%	0	0	0,55	35,19	2,79	53,07	1,11	7,26
Restoranın havalandırmasının yetersiz olması	F	2	0	0	44	5	98	2	10
	%	11,24	0	0	27,32	3,10	60,86	1,24	6,21
Restoranın gürültülü olması	F	1	0	0	55	5	93	2	18
	%	0,57	0	0	31,60	2,87	53,44	1,14	10,34
Restoran sıcaklığının uygun olmaması	F	1	1	1	44	3	104	2	11
	%	0,59	0,59	0,59	26,34	1,79	62,27	1,19	6,58
Restoranın aşırı kalabalık olması	F	3	0	0	27	6	34	4	100
	%	1,72	0	0	15,51	3,44	19,54	2,29	57,47
Restoranın ışıklandırmasının yetersiz olması	F	1	0	1	30	5	109	2	22
	%	0,58	0	0,58	17,64	2,94	64,11	1,11	12,94
İş görenlerin temiz görünmemesi	F	0	3	1	27	5	134	3	3
	%	0	1,70	0,56	15,34	2,84	76,13	1,70	1,70
İstediğim masaya oturamamam veya masa değişikliği istediğimde yapılmaması	F	1	1	2	56	12	93	0	9
	%	0,57	0,57	1,14	32,18	6,89	53,44	0	5,17
<b>TOPLAM</b>	<b>F</b>	<b>140</b>	<b>314</b>	<b>729</b>	<b>2254</b>	<b>569</b>	<b>1894</b>	<b>63</b>	<b>498</b>
	<b>%</b>	<b>2,16</b>	<b>4,85</b>	<b>11,28</b>	<b>34,88</b>	<b>8,80</b>	<b>29,31</b>	<b>0,97</b>	<b>7,70</b>

İşgörenlerin olmasını istediği hizmet iyileştirme stratejilerine bakış açısı frekans analizi sonucunda 2254 adet veri ile “özür dilemek” birinci sırada yer almaktadır. İkinci sırada 1894 adet veri ile “yönetici müdahalesi” takip etmektedir. Üçüncü sırada ise 729 adet veri ile “ürünü değiştirmek”tir. Dördüncü sırada 569 adet veri ile “ikramda bulunmak” takip etmektedir. Daha sonraki iyileştirme stratejileri sırasıyla; “hiçbir şey yapmamak” “ücret almamak”, “indirim yapmak”, “yemek kuponu vermek” tir.

Yukarıda verilen müşteri ve işgören bakış açısına göre hizmet iyileştirme stratejileri frekans analizleri arasındaki farklılıklar şunlardır. Müşteri ve işgörenlerin gerçek hizmet iyileştirme stratejilerine göre birinci ve ikinci sıradaki beledikleri hizmet iyileştirme stratejileri özür dilemek ve yönetici müdahalesidir. Üçüncü sıradaki hizmet iyileştirme stratejileri müşteride ürünü değiştirme iken işgörenlerin gerçekleştirdikleri hizmet iyileştirme stratejileri hiçbir şey yapmamaktır. Dördüncü sıradaki müşterilerin beledikleri hizmet iyileştirme stratejileri ikramda bulunmaktır. İşgörenlerin gerçekleştirdikleri hizmet iyileştirme stratejileri ürünü değiştirmektir. Beşinci sırada müşterilerin beledikleri hizmet iyileştirme stratejileri hiçbir şey yapmamaktır. İşgörenlerin gerçekleştirdikleri hizmet iyileştirme stratejileri ikramda bulunmaktır. Altıncı, yedinci ve sekizinci sıradaki hem müşteri hem de işgörenlerin gerçekleştirdikleri hizmet iyileştirme stratejileri ücret almamak, indirim yapmak ve yemek kuponu vermektir.

İşgörenlerin bakış açıları olan gerçek ve olmasını istediği hizmet iyileştirme stratejilerine frekans analizleri farklılıkları ise şunlardır. İşgörenlerin gerçek ve olmasını istediği hizmet iyileştirme stratejileri birinci ve ikinci sırada özür dilemek ve yönetici müdahalesidir. Üçüncü sıradaki işgörenlerin gerçek hizmet iyileştirme stratejileri hiçbir şey yapmamak iken işgörenlerin olmasını istediği hizmet iyileştirme stratejileri ürünü değiştirmektir. Dördüncü sıradaki işgörenlerin gerçek hizmet iyileştirme stratejileri ürünü değiştirmek iken işgörenlerin olmasını istediği hizmet iyileştirme stratejileri ikramda bulunmaktır. Beşinci sıradaki işgörenlerin gerçek hizmet iyileştirme stratejileri ikramda bulunmak iken işgörenlerin olmasını istediği hizmet iyileştirme stratejileri hiçbir şey yapmamaktır. Altıncı, yedinci ve sekizinci sıradaki hem gerçek hizmet iyileştirme stratejileri hem de işgörenlerin olmasını istediği hizmet iyileştirme stratejileri ücret almamak, indirim yapmak ve yemek kuponu vermektir.

Müşteri ve işgörenlerin olmasını istediği hizmet iyileştirme stratejileri frekans analizleri arasındaki farklılık yoktur.

## SONUÇ

Hizmet hataları ve hizmet iyileştirme stratejilerinin arasındaki önem düzeyini belirlemek için Burdur'daki müşteri ve yiyecek içecek işletmeleri işgörenlerine anket çalışması yapılmıştır. Çalışmada 305 müşteri ve 198 işgörene uygulanmıştır.

Müşteri anketlerine yapılan frekans analizi sonucunda demografik bilgilerde katılımcıların % 55,1'i kadınlardan oluşmaktadır. Yaş ile ilgili sorunun açık uçlu olmasından dolayı ortalaması 28,26'dır. Katılımcıların % 49,8'i lisans mezunu ve % 66,6'sı bekar. Gelirin ortalaması ise 3605,488 TL'dir.

Yiyecek içecek işletmelerinde hata çözüldükten sonra işletmeden tatmin düzeylerine verilen cevapların % 45,5'i katıldığını, % 14,8'i tamamen katıldığını belirtmiştir. Müşterilerin işletmelerden tatmin olarak ayrılmaları işletmeler için büyük bir avantajdır. Bu durum müşterilerin ağızdan ağıza iletişimlerinin yanı sıra sadakatleri üzerinde de yüksek düzeyde pozitif bir etkiye sahip olabilir. İşletmeyi tekrar tercih etme durumu ise; %36,4'ü katıldığını, %12,5'i ise tamamen katıldığı sonucuna ulaşılmıştır. İşletmeyi tanıdıklarına öneririm sorusuna verilen cevapların %27,3'ü katıldığını belirtirken %11,8' ise tamamen katıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Şikayetler sonucunda tatmin düzeyinin yüksek olması işletmelerin lehine sonuçlanmıştır. Müşteri tatmininin, sadakat ve ağızdan ağıza iletişim arasındaki ilişkinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilir.

En sık kullanılan yiyecek içecek işletmelerinin türünde % 39,7 hızlı servis restoranlar iken % 32,1 sıradan restoranlar takip etmektedir. Kafe ve barlar % 16,7 iken lüks restoranlar % 7,2'dir. En az % ise 3,9 ile etnik temalı restoranlardır.

Hizmet aldığınız işletmeye o sırada kiminle gitmiştiniz sorusuna verilen cevaplar; % 63,6'sı arkadaşım, % 29,5'i ailem vb.. % 6,9'u ise yalnızdır.

En son ne zaman hizmet hatasıyla karşılaştınız sorusuna verilen cevaplar; 1 aydan az % 39,7'si, 1-5 ay içerisinde % 25,6'sı, 6-12 ay içerisinde % 14,4'ü, 1 yıldan fazla % 20,3'tür. Katılımcılardan yarısından fazlasının 6 aydan daha kısa sürede hizmet hatasını yaşamış olmaları hataların müşterilerin unutmamasını düşürmektedir.

Ne sıklıkla yiyecek içecek işletmesinden yararlanırsınız sorusuna verilen cevaplar, % 51,1'i haftada 1-2 defa, % 22 her gün, % 21,6'sı ayda 1-2 defa, yılda birkaç kez % 5,2'dir. Müşterilerin büyük çoğunluğunun (%73,1) haftada en az bir kez ya da daha sık

yiyecek içecek işletmelerinin kullanmaları müşterilerin konu ile ilgili deneyim düzeylerinin yeterli olduğunu düşündürebilir.

Yaşadığınız hizmet hatası sizce kimden kaynaklanıyordu sorusuna verilen cevaplar ise; hatanın büyük bölümü servis personeli kaynaklı olarak görenler % 53,4'ü, hatanın büyük bölümü işletme politikasından kaynak olarak görenler % 25,9'u, hatanın büyük bölümü mutfak personeli kaynaklı olarak görenler % 16,1'i hata diğer müşteriden/müşterilerden kaynaklı olarak görenler % 3,6'sı ve hatanın kaynağını olarak kendini görenler ise % 0,3'dür. Müşterilerin sadece % 0,3'nün hatanın kaynağı olarak kendilerini görmeleri şikayetlerini işletmeye daha rahat iletebilmelerini sağlayabilir.

Yaşadığınız hizmet hatası karşısında nasıl tepki gösterdiniz sorusuna verilen cevaplar ise sözlü şikayette bulundum diyenler % 58'i, şikayette bulunmayanlar% 24,3'ü, arkadaşlarıma, akrabalarıma hatadan bahsettim diyenler % 14,4'ü, yazılı şikayette bulmadım diyenler ise yüzde 3,3'ü dür. Müşterilerin yarısından fazlasının şikayetini işletmeye iletmeleri hizmet hatasının işletme tarafından çözülmesi istediğini söylenebilir. Diğer taraftan hatalarının farkında olan ve bunların düzeltilmesine uğraşan işletmeler daha başarılı olabilir.

Yiyecek içecek işletmelerinde uygulanan işgören anketlerine ait demografik bilgiler şu şekildedir. İlk değişken katılımcıların cinsiyetidir. Katılımcıların % 29,8 kadın ve % 70,2'si erkektir. Katılımcılara sorulan ikinci değişken yaşıdır. Yaş değişkeni ölçüm aracında açık uçlu olarak sorulmuştur. Katılımcılar 17 ile 73 yaş arasındadır. İşgörenlerin % 55,6'sı bekarıdır. Katılımcıların önemli oranı lise mezunudur (%30,3). İşgörenlerin %39,4'ü servis personeliyken %36,9'u işletme yöneticisidir.

Yiyecek içecek işletmelerinin türü ile ilgili olarak işgörenlerine sorulan soruda; % 30,3'ü hızlı servis restoranlar, %24,7'si sıradan restoranlar, % 21,2'si kafe ve barlar, %11,1'i lüks restoranlar, % 8,6' sı etnik temalı restoranlar ve %4'ü diğer işletmelerdir.

Çalıştığınız yerde en son ne zaman hizmet hatasıyla karşılaştınız sorusuna verilen cevaplar ise; 1 aydan az % 40,9'u, 1 yıldan fazla %24,2'si, 1-5 ay içerisinde %21,2'si ve 6-12 ay içerisinde % 13,6'dır.

Faktör analizi yapılarak müşteri anketleri 8 faktör altında toplanmıştır. Faktör analizi sonucunda 8 faktör isimlendirilmiştir. Bunlar; sipariş hatası, hizmet kapsamı,

temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası, iletişim hatası, işgören hatası, beklentinin karşılanmamasıdır. İşgören faktör analizi sonucunda 11 faktör altında toplanmıştır. Faktör analizi sonucunda 11 faktör isimleri şu şekildedir; sipariş hatası, atmosfer hatası, zamanlama hatası, ürün hatası, sunum hatası, işgören hatası, müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hatalar, iletişim hataları, beklentinin karşılanmaması, temizlik hataları ve yönetici hatasıdır.

Hizmet hatalarının ilişkisini ölçmek amacıyla yapılan korelasyon analizi yapılmıştır. Müşteri hizmet hatası algılama boyutları arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Analiz sonucunda 8 faktör olan müşteri hatası algılama boyutları arasında ilişki bulunmuştur. Sipariş hatası ile işgören hatası arasında, hizmet kapsamı ile işgören hatası arasında, temizlik hataları ile iletişim hatası arasında, zaman hatası ile sipariş hatası arasında, sunum hatası ile iletişim hatası arasında, iletişim hatası ile işgören hatası arasında, işgören ile iletişim hatası arasında ve beklentinin karşılanmaması ile sipariş hatası ve sunum hatası arasında ilişkinin en yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşgören analizleri sonucunda 11 faktör olan işgören hizmet hatası algılama boyutları arasında da ilişki bulunmuştur. En yüksek ilişki ikilileri; sipariş hatası ve zamanlama hatası, atmosfer hatası ve müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hatalar, zamanlama hatası ile sipariş hatası, ürün hatası ile sunum hatası, sunum hatası ile yönetici hatası, işgören hatası ile iletişim hatası, müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hatalar ile sipariş hatası, iletişim hatası ile sipariş hatası, beklentinin karşılanmaması ile temizlik hataları, temizlik hatası ile beklentinin karşılanmaması, yönetici hatası ile sipariş hatası arasındadır. Ancak beklentinin karşılanmaması ile temizlik hataları arasında ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Müşteri hizmet hatası algılamaları ile işgören hizmet hatası algılamalarının ilişkisinin incelenmiştir. Bu sonuçlar şu şekildedir. İşgören sipariş hatası ile müşteri hizmet kapsamı hatası arasında ilişki bulunmuştur. Ancak sipariş hatası ile temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası iletişim hatası, işgören hatası, beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki yoktur. Atmosfer hatası ile zaman hatası ve sunum hatası arasında ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak atmosfer hatası ile sipariş hataları, hizmet kapsamı, temizlik hatası, iletişim hatası, işgören hatası, beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki olmadığına ulaşılmıştır. Zamanlama hatası ile

sipariş hataları, hizmet kapsamı, temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası, iletişim hatası, işgören hatası, beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki olmadığı analizler sonucunda elde edilmiştir. Ürün hatası ile sipariş hataları, hizmet kapsamı, temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası, iletişim hatası, işgören hatası, beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki bulunmamıştır. Sunum hataları ile işgören hataları arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak sunum hatası ile sipariş hataları, hizmet kapsamı, temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası, iletişim hatası, beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İşgören hatası ile sipariş hataları, hizmet kapsamı, temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası, iletişim hatası, işgören hatası, beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişkinin olmadığı yapılan analiz sonucunda elde edilmiştir. Müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hataların ile sipariş hataları, hizmet kapsamı, temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası, iletişim hatası, işgören hatası, beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki bulunmamıştır. İletişim hatası ile sipariş hataları, hizmet kapsamı, temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası, iletişim hatası, işgören hatası, beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki analiz sonucunda elde edilememiştir. Beklentinin karşılanmaması ile hizmet kapsamı hataları arasında ilişki bulunmuştur. Ancak beklentinin karşılanmaması ile sipariş hataları, temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası, iletişim hatası, işgören hatası, beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki bulunmamıştır. Temizlik hatası ile sipariş hataları, hizmet kapsamı, temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası, iletişim hatası, işgören hatası, beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki analiz sonucunda bulunmamıştır. Yönetici hatası ile sipariş hatası ve işgören hatası arasında ilişki bulunurken, yönetici hatası ile hizmet kapsamı, temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası, iletişim hatası, beklentinin karşılanmaması hataları arasında ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Müşteri ve işgören bakış açısına göre hizmet iyileştirme stratejileri frekans analizi yapılmıştır. Frekans analizi sonucunda farklılıklar şunlardır. Müşteri ve işgörenlerin gerçek hizmet iyileştirme stratejilerine göre birinci ve ikinci sıradaki bekledikleri hizmet iyileştirme stratejileri özür dilemek ve yönetici müdahalesidir. Üçüncü sıradaki hizmet iyileştirme stratejileri müşteride ürünü değiştirme iken işgörenlerin gerçekleştirdikleri hizmet iyileştirme stratejileri hiçbir şey yapmamaktır. Dördüncü sıradaki müşterilerin bekledikleri hizmet iyileştirme stratejileri ikramda bulunmaktır. İşgörenlerin

gerçekleştirdikleri hizmet iyileştirme stratejileri ürünü değiştirmektir. Beşinci sırada müşterilerin bekledikleri hizmet iyileştirme stratejileri hiçbir şey yapmamaktır. İşgörenlerin gerçekleştirdikleri hizmet iyileştirme stratejileri ikramda bulunmaktadır. Altıncı, yedinci ve sekizinci sıradaki hem müşteri hem de işgörenlerin gerçekleştirdikleri hizmet iyileştirme stratejileri ücret almamak, indirim yapmak ve yemek kuponu vermektir.

İşgörenlerin bakış açıları olan gerçek ve olmasını istediği hizmet iyileştirme stratejilerine frekans analizleri farklılıkları ise şunlardır. İşgörenlerin gerçek ve olmasını istediği hizmet iyileştirme stratejileri birinci ve ikinci sırada özür dilemek ve yönetici müdahalesidir. Üçüncü sıradaki işgörenlerin gerçek hizmet iyileştirme stratejileri hiçbir şey yapmamak iken işgörenlerin olmasını istediği hizmet iyileştirme stratejileri ürünü değiştirmektir. Dördüncü sıradaki işgörenlerin gerçek hizmet iyileştirme stratejileri ürünü değiştirmek iken işgörenlerin olmasını istediği hizmet iyileştirme stratejileri ikramda bulunmaktadır. Beşinci sıradaki işgörenlerin gerçek hizmet iyileştirme stratejileri ikramda bulunmak iken işgörenlerin olmasını istediği hizmet iyileştirme stratejileri hiçbir şey yapmamaktır. Altıncı, yedinci ve sekizinci sıradaki hem gerçek hizmet iyileştirme stratejileri hem de işgörenlerin olmasını istediği hizmet iyileştirme stratejileri ücret almamak, indirim yapmak ve yemek kuponu vermektir.

Müşteri ve işgörenlerin olmasını istediği hizmet iyileştirme stratejileri frekans analizleri arasındaki farklılık yoktur.

Yiyecek içecek işletmelerinde müşteri ve işgören bakış açısına göre hizmet hatalarının kategori edilmesi çalışmalarının olmadığı görülerek literatüre katkı sağlanmıştır. Araştırmada müşteri ve işgörenlerden elde edilen hizmet hatalarının belirlenerek kategori edilmesi müşteri ve işgören bakış açısına göre hizmet iyileştirme stratejilerine göre tespit edilmesi literatür için önemli bir bulgudur.

Araştırmadan elde edilen sonuçlardan hareketle yiyecek-içecek işletme yöneticilerine ve işgörelere yönelik öneriler aşağıda gösterilmiştir.

Hizmet hataları yiyecek içecek işletmeleri türlerine göre farklılık göstermesine rağmen temelde benzer hatalar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle ortaya çıkan hataların sıklıkları değerlendirilerek en çok yaşanan hizmet hatalarına odaklanılarak azaltıcı önlemler alınması yararlı olacaktır.



Servisin yavaş ve/veya yetersiz olması ile ilgili hatlar en sık ortaya çıkan hatalar olmasından dolayı işletmenin bu tür hataların çıkmasına yönelik önlemlerin alması gerekmektedir. Yiyecek içecek işletmeleri işgörenlerini bu konu hakkında eğitimlere katılmasını destekleyebilir.

Hizmet hataları ile işletmeler hatalarının görmelerini sağlamaktadır. Bu hatalar karşısında işletmeler kendilerini düzeltmeleri için verilen fırsat olarak görmeleri gerekmektedir. Bu durumda hizmet hatası sonrasında müşterilerin yaşadıkları hataları işletmeleri iletmeleri için teşvik edilmelidir. Böylelikle müşteriler hizmet hatasını işletmeye daha kolay iletebilir. Bu fırsattan yararlanan işletmeler müşterilerini tatmin seviyelerini arttırarak işletmeden ayrılmalarını ve tekrar işletmeyi tercih etmelerini sağlayacaktır.

Birden fazla hizmet iyileştirme stratejilerinin işletmeler tarafından uygulanması hizmet hatalarının iyileştirilmesinde etkili bir rol oynayacaktır. Bu nedenle işletmede yer alan tüm işgörenlerin niteliklerinin güçlendirilmesi ve gerekli planlamalarının önceden belirlenmesi gerekmektedir.

Şikayet kaynağının bilinmesi şikayetin tekrarlanmaması ve ortadan kaldırılması için gereklidir. Şikayet kaynağının kimden kaynaklı olduğunun belirlenerek şikayetin ortadan kaldırılması müşterilerin işletmeden tatmin olmalarını sağlayabilir. Özellikle şikayet kaynağının kendini görmeyen müşteriler hizmet hatasını daha rahat bir şekilde işletmeye iletebildikleri için şikayet yönetim sürecinin daha kolay bir şekilde ilerlemesini ve çözümlerin hem müşteri hem de işgörenler bakış açısına göre değerlendirilmesine olanak sağlayabilir. Ayrıca şikayet karşısında işletmelerin kendilerini geliştirebilmeleri için olanak sağlanmaktadır.

Beklentinin altında kalan hizmet süreci müşteri memnuniyetsizliğini artmasına neden olmaktadır. Bu süreç içerisindeki eksiklikler belirlenerek önlemler alınması ve eksikliklerin giderilmesi gerekmektedir. Böylece daha etkili hizmet süreci elde edilebilir.

Hizmet işletmelerinde üretim ve tüketimin eş zamanlı olmasından dolayı işgörenleri geliştirmeye yönelik eğitimlerin verilerek işgörenlerin işlerine odaklanması ve hizmet kalitesinin artmasına katkıda bulunabilirler. Ayrıca işletme yöneticilerinin işletme hakkında karar alırken işgörenlerin görüşlerinin alınması ve yetki verilmesi işgörenlerin kendilerini güvende hissetmelerini sağlayabilir. Yetkilendirme ile müşteri

tatminsizliğini ortadan kaldırmak ve bu süreci mümkün olduğunca kısa tutmak müşterinin tatmin seviyesini artırabilir. Sorunu ilk duyan işgören yetkili olduğu sürece en kısa zamanda müşterileri bekletmeden hizmet hatası karşısında çözümler üretebilir.

Hizmet hatalarının ve sıklıklarının belirlenmesi amacıyla bazı kontrollerin yapılması müşteri memnuniyeti arttıracaktır. Bu nedenle hizmet hataları ve kullanılan iyileştirme stratejilerinin değerlendirilmesi amacıyla işletmeden yararlanan müşterilere hizmet deneyimi hakkında bir takım sorular sorularak hatanın gerçekleşme sıklığı ve yapılan iyileştirme stratejilerinin yeterli olup olmadığını belirlemek işletmeye bir takım yararlar sunacaktır. Ayrıca memnun kalmayan müşterilerin işletmeye herhangi bir şikayette bulunmayarak işletmeyi terk etmesi söz konusudur. Böylelikle yiyecek içecek işletmelerinde uygulanan yöntemin yararlı olup olmadığına karar verebilirler.

Bu konuda çalışma yapmayı düşünen araştırmacılara yönelik öneriler de şunlardır.

Eşitlik teorisi modelinin önemi dolayısıyla gelecekteki çalışmalarda müşteri ve işgörenlerin eşitlik algılarının karşılaştırılması önerilmektedir.

Araştırmada yiyecek içecek işletmelerinden yararlanan müşterilere karşılaştıkları ya da karşılaşılabilecekleri hataların önem düzeyinin belirlenmesi için ölçek hazırlanmıştır. Ancak müşterilerin belirlenen tüm hatalar ile karşılaşmaları söz konusu olmayabilir. Bu nedenle bu konuda yapılacak araştırmalarda hata ile karşılaşılacak müşterilerle yürütülmesi daha faydalı olabilir. Ayrıca tüketim hemen sonrasında yapılan araştırmalarla o andaki durumun öneminin belirlenmesi daha faydalı olabilir.

Bu araştırmada algılanan adalet teorisi hizmet iyileştirme stratejileri adı altında birleştirilmiştir. Konuya yönelik alan yazısında algılanan adalet teorisini üç ayrı boyut altında toplanmaktadır. Bu nedenle ileriki çalışmalarda algılanan adalet teorisinin sonuca, sürece ve etkileşime yönelik adalet göre farklılıklarının ortaya konması müşterileri davranışlarının belirlenmesinde daha faydalı olacaktır.

Bu çalışma Burdur il merkezindeki yer alan işletmelerle ve müşterilerle yapılmıştır. Farklı yerleşim yerlerindeki farklı büyüklükteki örneklerle ve farklı büyüklükteki işletme türleriyle yeni araştırmaların yapılması farklı sonuçlar elde edilebilir.

## KAYNAKÇA

### Kitap

- Ak, B., (2017), *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Edt: Kalaycı, Ş. Dinamik Akademi, Ankara.
- Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., (2007), “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*” Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Altunışık, R., Özdemir, Ş., Torlak, Ö., (2012), *Modern Pazarlama*, Değişim Yayınları, İstanbul.
- Barış, G.,(2008), *Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikayet Yönetimi*, MediaCat Kitapları, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F., (2009), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Akademi, Ankara.
- Can, A., (2017), *Spss ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*, Pegem Akademi, Ankara.
- Çalışkan, O., (2012), “Restoran İşletmelerinde Hizmet Hataları ve Telafi Stratejileri”, *13.Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, Antalya.
- Güler, O., Benli, S., Çakıcı, A. C., (2016), “Hizmet Başarısızlıkları ve Hizmet Telafileri: Alakart Restoranlarda Yaşanan Deneyimler Üzerine Bir Araştırma”, *17.Ulusal Turizm Kongresi Akademi Sektör Buluşması*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Gürbüz, S., Şahin, F., (2016), “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*” Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- İnan, H., (2010), *Hizmet Pazarlaması*, Adana Nobel Kitabevi, Adana.
- İslamoğlu, A.H., Altunışık, R., (2013), *Tüketici Davranışları*, Beta Basım, İstanbul.
- Kalaycı, Ş., (2017), *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Edt: Kalaycı, Ş. Dinamik Akademi, Ankara
- Karafakıoğlu, M., (2006), *Pazarlama İlkeleri*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Kayış, A., (2017), *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Edt: Kalaycı, Ş., Dinamik Akademi, Ankara.

- Korkmaz, S., Eser, Z., Öztürk, S.A., Işın, F.B., (2009), *Pazarlama*, Siyasal Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kozak, N., Özel, Çağıl H., Karagöz Yüncü, D., (2011), *Hizmet Pazarlaması*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- MEGEP, (2011), *Müşteri Şikâyetleri*, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Mucuk, İ., (2010), *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Odabaşı, Y., (2015), *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Aura Kitapları, İstanbul.
- Örs, H., (2007), *Hizmet Pazarlama Etkinliği ve Kalite*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Öztürk, S.A., (2006), *Hizmet Pazarlaması*, Başak Matbaacılık, Ankara.
- Öztürk, S., (2010), *Hizmet Pazarlaması Kuram, uygulama ve Örnekler*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Sarıyer, N., (2011), *Müşteri Hizmeti*, Beta Basım, İstanbul.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., Çinko, M., (2010), *Sosyal Bilimlerde Spss'le Veri Analizi*, Beta Basım, İstanbul.
- Sungur, O., (2017), *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Edt: Kalaycı, Ş. Dinamik Akademi, Ankara.
- Şahin, A., Çakıcı, A.C., Güler, O., (2014), "Tüketicilerin Masa Servisi Yapan Restoranlarda Önem Verdiği Hususların Şikayet Davranışı Eğilimlerine Etkisi", *15.Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, Ankara.
- Şentürk, B., (2010), *Dama Stratejik Hizmet Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul.
- Tan, Ş., (2016), *SPSS ve Excel Uygulamalı Temel İstatistik-1*, Pegem Akademi, Ankara.
- Tek, Ömer B., (2013), *Modern Pazarlama İlkeleri Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım*, Birleşik Matbaacılık, İzmir.
- Tekin, Vasfi N., (2006), *Pazarlama İlkeleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Torlak, Ö., (2013), *Pazarlama İlkeleri*, Edt. Torlak, Ö., Özmen, M., Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S., (2007), *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yükselen, C., (2010), *Pazarlama: İlkeler- Yönetim- Örnek Olaylar*, Detay Yayınları, Ankara.

### **Makale**

Akan, Y., Kaynak, S., (2008), “Tüketicilerin Şikâyet Düşüncesini Etkileyen Faktörler” *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, C.63, S.2, (1-19).

Albayrak, A., (2013), “ Restoran İşletmelerinde Müşteri Şikayetleri ve Şikayete İlişkin Davranışlar” *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, C.9, S.2, (24-51).

Albayrak, A., (2015), “Müşterilerin E-Tablet Menüleri Değerlendirmelerine İlişkin Bir Çalışma” *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.8, S.36, (934-945).

Alkış, H., Öztürk, Y., (2009), “Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.28, (212-236).

Başarangil, İ., İnam, N., (2017): “Restoran Pazarlamasında 7 P: Etnik Bir Restoranda Örnek Olay İncelemesi”, *Journal Of Tourism and Gastronomy Studies*, C.5, S.2, (127-145).

Bayuk, M. N., (2006), “ Hizmet Pazarlaması ve Müşteri Tutma”, *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, S.10, (1-12).

Bilgin, Y., (2017), “Restoran İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakatinin Ağızdan Ağıza Pazarlamaya Etkisi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C.9, S.4, (33-62).

Cengiz, E., Akdu, S., Bostan, M.K., (2015), “Sağlık Hizmetlerinde Hizmet Hatası Telafi Stratejileri”, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, S.12, (87-102).

Ceylan U., Karaman. S., (2017), “Kurumsal İtibar Oluşturma Sürecine Müşteri Şikâyet Yönetimi, İnovasyon Ve Öğrenmenin Etkisi: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma” *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.1, S.2, (85-106).

- Chang, D. S., Chung, J. H., (2012), "Risk Evaluation of Group Package Tour Service Failures that Result in Third-Party Complaints", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol.29, Issue.8, (817-834).
- Çalışkan, O., (2013), "Restoran İşletmelerinde Hizmet Hataları, Hizmet Telafi Stratejileri ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, C.10, S.3, (65-83).
- Dalgıç, A., Güler, O., Birdir K., (2016), " TripAdvisor.Com'da Yer Alan Restoran Şikâyetlerinin Analizi: Mersin Ve Hatay'da Yöresel Yiyecek Sunan Restoranlara Yönelik Bir Araştırma" *Journal Of Tourism And Gastronomy Studies*, C.4, S.1, (153-173).
- Day, R. L. (1984) ,"Modeling Choices Among Alternative Responses to Dissatisfaction", in NA - Advances in Consumer Research Vol.11, eds. Thomas C. Kinnear, Provo, UT : *Association for Consumer Research*, Vol.11, (496-499).
- Eskiler, E., Altunışık R., (2015), "Algılanan Değer ve Müşteri Memnuniyetinin Satın Alma Eğilimleri Üzerine Etkisi", *III. Rekreasyon Araştırmaları Kongresi*, (483-493).
- Ekiz, E., Araslı, H., Farivarsadri, G., Bavik, A., (2008), "Algılanan Adalet Kavramı Perspektifinde Etkin Şikayet Yönetimi: KKTC Üniversiteleri Üzerine Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Dergisi*, S.19, (43-57).
- Folkes V. S., (1988), "Recent Attribution Research In Consumer Behaviour : A Review And New Directions", *Journal of Consumer Research*, Vol.14, Issue.4, (548 – 565).
- Ghalandari, K., Babaeinia L., Jogh, M.G.G., (2012), "Investigation of the Effect of Perceived Justice on Post-Recovery Overall Satisfaction, Post-Recovery Revisit Intention and Post-Recovery Word-of-Mouth Intention from Airline Industry in Iran: The Role of Corporate Image" *World Applied Sciences Journal*, Vol.18, Issue.7, (957-970).
- Ha, J., Jang S., (2009), " Perceived Justice İn Service Recovery And Behavioral Intentions: The Role Of Relationship Quality", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.28, Issue.3, (319–327).

- Hoffman, K. D., Kelley, S. W., Rotalsky, H. M., (1995), "Tracking service failures and employee recovery efforts", *Journal of Services Marketing*, Vol.9, Issue.2, (49-61).
- Huang, W.H., Lin T. D., (2011), "Developing effective service compensation strategies: Is a price reduction more effective than a free gift?", *Journal of Service Management*, Vol.22, Issue.2, (202-216).
- Ilgaz Sümer, S., Eser, Z., (2006) "Pazarlama Karması Elemanlarının Evrimi", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri Dergisi*, C.8, S.1, (165-180).
- Islam, F., Rahman, Md. M.,(2015), "Service Marketing Mix And Their Impact On Bank Marketing Performance: A Case Study On Janata Bank Limited, Bangladesh", *Journal For Wordwidw Holistic Sustainable Development*, Vol.1, Issue.1, (16-31).
- İyitoğlu, V., Tetik G. N., (2016), " Fazla Oda Satan Otellerin Kullandığı Yaygın İyileştirme Faaliyetinin Yerli Turistlerin Memnuniyet ve Tekrar Gelme Niyetlerine Etkisinin Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi", *Turizm Akademik Dergisi*, C.3, S.1, (57-68).
- Jovicevic, R., (2012). "Marketing Mix in The Catering, Hotel Industry and Tourism 4 p+ 3 p", 2. *Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management Conference*, (1-7).
- Karakoç, F.Y., Dönmez, L., (2014), "Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler", *Tıp Eğitimi Dünyası*, C.13, S.40, (39-49).
- Kılıç, B., Ok, S., Sop A.S., (2013), "Otel İşletmelerinde Müşteri Şikayetlerinin Değerlendirilmesi ve Hizmet Kalitesi Algısının Müşteri Sadakati Üzerine Etkisi", *Gaziantep University Journal of Social Sciences* (<http://jss.gantep.edu.tr>), C.12, S.4, (817-836).
- Kitapçı, O., (2008), "Restoran Hizmetlerinde Müşteri Şikayet Davranışları: Sivas İlinde Bir Uygulama", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.31, (111-120).
- Koç, F., Şahin, N., Özbek, V., (2014), "Hizmet Hataları ve Algılanan Kalite Arasındaki İlişki Üzerinde Değişirme Maliyetinin Düzenleyici Etkisi: Küçük İşletmeler ve

- Hizmet Satın Aldıkları Muhasebecilere Yönelik Bir Uygulama”, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, S.14, (21-46).
- Mack, R., Mueller, R., Crotts, J., Broderick, A., (2000), "Perceptions, corrections and defections: implications for service recovery in the restaurant industry", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol.10, Issue.6, (339-346).
- McDougall, G., Levesque, T., (1998), “ The Effectiveness of Recovery Strategies After Service Failure, *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*”, *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Vol.5, Issue.2-3, (27-49).
- Naktiyok, A., Küçük, O., (2003), “İşgören (İç Müşteri) Ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.17, S.1-2, (225-243).
- Olçay, A., Özekici, Y.K., (2015), “Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Hizmet Hataları, Telafi Yöntemleri Ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi (Gaziantep Örneği)”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.8, S.41, (1254-1268).
- Öndoğan, E. N.,(2010), Restoran Pazarlamasında Kullanılan Temel Pazarlama Karma Elemanları, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, C.1, S.1, (1-25).
- Özkul, E., Bozkurt M., (2006), “Hizmet İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayetleri Yönetimi Hakkında Teorik Bir Değerlendirme”, *Ekev Akademi Dergisi*, S.29, (323-336).
- Öztürk S., (2000), “ Hizmet Kalitesi Ölçümünde Yeni Bir Yaklaşım: Kritik Olaylar Tekniği” *Anatolia Turizm Araştırmalar Dergisi*, C.11, S.2, (57-68).
- Özkan, S., Kocaman, G., Öztürk, C., (2014), “Kritik Olay Tekniğinin Hemşirelik Araştırmalarında Kullanımı” *Cumhuriyet Hemşirelik Dergisi*, C.3, S.2, (38-43).
- Palmer, A., Beggs, R., Keown-McMullan, C., (2000), "Equity And Repurchase İntention Following Service Failure", *Journal of Services Marketing*, Vol.14, Issue.6, (513-528).



- Presser, S., Couper, M.P., Lessler, J.T., Martin, E., Martin J., Rothgeb, J.M., Singer, E., (2004), "Methods For Testing and Evaluating Survey Questions", *American Association for Public Opinion Research*, Vol.68, Issue.1, (135-139).
- Poyraz, K., Taşkın, E., Kara, H., (2004), "Demiryolları İşletmesi'nde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi ve Bir Uygulama" *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.4, S.2, (73-88).
- Sousa, R., Voss, C. A., (2009), "The Effects Of Service Failures And Recovery On Customer Loyalty In E-Services: An Empirical Investigation", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.29, Issue.8, (834-864).
- Sevim, Ş., Sarı Daldı, E., (2009), "Müşteri Şikayet Eğilimlerinin Değerlendirilmesi: Demiryolu Ulaşımı Üzerine Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.25, (95-106).
- Tekeli, M., Buyruk, L., (2018), "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Adaletin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Nevşehir'de Bir Araştırma", *Journal of Multidisciplinary Academic Tourism*, C. 3, S.2, (33-44).
- Toker B., (2007), "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.8, S.1, (92-107).
- Unur, K., Çakıcı, A.C., Taştan, H., (2010), "Seyahat Acentalarında Uygulanmakta Olan Müşteri Şikâyet Çözüm Türleri Üzerine Bir Araştırma", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.13, S.24, (241-253).
- Usta, R., (2006), "Mobilya Sektöründe Tüketici Tatmini ve Şikayet Davranışı: Karabük İlinde Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.8, S.1, (121-138).
- Van Teijlingen, E., Hundley, V., (2002), "The Importance of Pilot Studies", *Nursing Standard: Official Newspaper of The Royal College Of Nursing*, Issue.35, (33-36).

- Yapraklı, T.Ş., Erdal H., (2015), “Bankacılık Sektöründe Pazarlama Karması Elemanlarının Önceliklerinin Belirlenmesi: Erzurum İli Örneği”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, S.38, (481-500).
- Yüksel, A., Keskin Kılınç, U., (2003), “Çalışanlar Gözüyle Konaklama İşletmelerinde Müşteri Şikayetleri ve Kullanılan Hizmet İyileştirme Stratejileri”, *Journal of Travel and Hospitality Managent: Soid*, C.1, S.3, (182-202).
- Yüksel, A., Keskin Kılınç, U., Yüksel, F., (2004), “Türk ve Hollandalı Otel Müşterilerinin Şikayet Davranışları: Farklar ve Benzerlikler”, *Journal of Travel and Hospitality Managent: Soid*, C.1, S.2, (15-21).
- Zailinawati AH., Schattner, P., Mazza D., (2006), “Dong A Pilot Study: Why Is It Essential?”, *Malaysian Family Physician*, Vol.1, Issue.2-3, (70-73).
- Zeithaml, VA., Berry, LL., Parasuraman A., (1996), “The Behavioral Consequences of Service Quality”, *Journal of Marketing*, Vol.60, (31-46).
- Zorlu, Ö., Çeken, H., Kara A., (2013), “Otel İşletmelerinde Restoran Şikâyetlerinin Şikâyet Davranışlarına Etkisi: Afyonkarahisar İli Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.15, S.3, (529-554).

### **Tez**

- Akgöz Bozkaya, T., (2012), “Bankacılık Sektöründe Hizmet Hatası ve Hizmet Telafisi”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir.
- Aygün, M.S., (2014), “Hizmet Kalitesinin Öğrenci Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Bitlis Eren Üniversitesi Örneği”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, *Yüksek Lisans Projesi*, Kahramanmaraş.
- Bişkin, F., (2011), “Sağlık İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Araştırması” , Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, *Doktora Tezi*, Konya.

- Burucuoğlu, M., (2011), “Müşteri Memnuniyeti Ve Sadakatini Arttırmada Müşteri Şikayetleri Yönetiminin Etkinliği: Bir Örnek Olay İncelemesi”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*, Karaman.
- Çanakgöz, G., (2008), “Hizmet Telafisinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkileri: Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması”, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Pazarlama Anabilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir.
- Erdek, F., (2011), “Yiyecek İçecek İşletmelerinin Pazarlama Faaliyetlerinde Yöresel Mutfağın Kullanımı”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*, Edirne.
- Güleç, M., (2015), “Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 ve 5 Yıldızlı Otel işletmelerinde Bir Uygulama”, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*, Aydın.
- Keskin Kılınç, U., (2004), “Şikayet Yönetimi ve Yetkilendirme: Resort Otel İncelemesi”, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Aydın.
- Kılınç, O., (2011), “Restoran İşletmelerinde Hizmet Garantisi Uygulamaları ve Müşteri Tercihlerine Etkileri” Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, *Doktora Tezi*, Aydın.
- Kılınç, U., (2011), “Şikayet Yönetimi: Müşteri- İşgören Etkileşiminde Sözsüz İletişim”, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, *Doktora Tezi*, Aydın.
- Midilli, Ö., (2011), “Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi”, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Özekici, Y., (2016), “Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Karşılaşılan Hizmet Hata Ve Telafilerinin Değerlendirilmesi”, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*, Gaziantep.

## İnternet Kaynakları

<https://www.questia.com/library/journal/1P3-533653431/have-you-heard-the-word-the-effect-of-word-of-mouth> (28.02.2019).





**EKLER**



## EK-1: MÜŞTERİ ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılmakta olan yüksek lisans tezi için veri toplamak amacıyla düzenlenmiştir. Yiyecek içecek işletmesinde karşılaştığınız ya da karşılaşılabileceğiniz hataların önem düzeyini ve sunulan iyileştirme stratejileri ile ilgili sorular bulunmaktadır. Bu sorulara vereceğiniz içten cevaplar bizim için çok değerlidir. Çalışmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.

Emel SAKA

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

Hizmet hatası ile karşılaştığınız bir yiyecek içecek işletmesini düşünerek aşağıdaki hataları değerlendirip sizin için her hatanın önem düzeyini belirtiniz.	Çok önemsiz bir hatadır	Önemsiz bir hatadır	Ne önemli ne önemsiz bir hatadır	Önemli bir hatadır	Çok önemli bir hatadır
Yiyeceklerin uygun sıcaklıkta servis edilmemesi					
Yiyeceklerin lezzetli olmaması					
Yiyeceklerin içeceklerin sunumunun kötü olması					
Yemek menüsünün çeşitliliğinin yeterli olmaması					
Yemeğin porsiyondaki büyüklüğünün yetersiz olması					
Siparişini verdiğim ürünün tükenmiş olması					
Sipariş edilen yemeğin tarifime uygun olmaması					
Yemeklerin bozuk olması					
Yemek sunumunun yavaş olması					
Siparişin masaya geç gelmesi					
Siparişin geç alınması					
Aynı zamanlarda verilen siparişlerin farklı zamanlarda gelmesi					
Yemeğin içinden yabancı madde çıkması					
Çatal ve bıçağın kirli olması					
Masanın kirli olması					
Masaya yemek öncesi gelen atıştırmalıklardan ücret alınması					
İş görenlerin şikayetler karşısında ilgisiz davranması					
İş görenin yemekler hakkında bilgisinin yeterli olmaması					
İş görenin kibar davranmaması					
Hizmetin hızlı olmaması					
Siparişin hatalı getirilmesi					
İş görenlerin hitap sorunu yaşaması					
Geç gelenlere daha önce servis yapılması					
Siparişin eksik getirilmesi					
Farklı masaya ait siparişlerin sunulması					
Alınan siparişin unutulması					
Sipariş verilme sürecinde garsonun başında beklemesi					
Aynı masaya ait siparişlerin karıştırılması					
İş görenlerin kendi aralarında yüksek sesle konuşması					
Restoranın havalandırmasının yetersiz olması					
Restoranın gürültülü olması					
Restoran sıcaklığının uygun olmaması					
Restoranın aşırı kalabalık olması					
Restoranın ışıklandırmasının yetersiz olması					
İş görenlerin temiz görünmemesi					
İstedğim masaya oturamamam veya masa değişikliği istediğimde yapılmaması					





**Burdur’da son 6 ayda gittiğiniz yiyecek içecek işletmelerinden birini düşünerek tatmin düzeyinizi belirtiniz?**

1: Hiç katılmıyorum,; 2: Katılmıyorum,; 3:Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4:Katılıyorum,5: Tamamen katılıyorum

	1	2	3	4	5
Hata çözüldükten sonra genel olarak işletmeden tatmin olurum					
İşletmeyi tekrar tercih ederim					
İşletmeyi tanıdıklarına öneririm					

**En sık kullandığınız yiyecek-içecek işletmesinin türü nedir?**

Lüks restoranlar  Hızlı servis (fast-food) restoranlar Sıradan restoranlar Etnik temalı restoranlar

Kafe ve barlar  Diğer (lütfen yazınız).....

**Hizmet aldığınız işletmeye o sırada kiminle gitmişsiniz?**

Yalnız  Arkadaşım  Ailem vb  Diğer (lütfen yazınız).....

**En son ne zaman hizmet hatasıyla karşılaştınız?**

1 aydan az 1-5 ay içerisinde 6-12 ay içerisinde 1 yıldan fazla

**Ne sıklıkla bir yiyecek içecek işletmesinden yararlanırsınız?**

Her gün Haftada 1-2 defa Ayda 1-2 defa Yılda birkaç kez

**Yaşadığınız hizmet hatası sizce kimden kaynaklanıyordu?**

- Hatanın büyük bölümü servis personeli kaynaklıydı.  
 Hatanın büyük bölümü mutfak personelinden kaynaklıydı.  
 Hatanın büyük bölümü işletme politikasından kaynaklıydı.  
 Hatanın kaynağı olarak kendimi görüyorum.  
 Hata diğer müşteriden/müşterilerden kaynaklıydı.  
 Diğer (lütfen yazınız).....

**Yaşadığınız hizmet hatası karşısında nasıl tepki gösterdiniz?**

- Sözlü şikâyette bulundum.  
 Yazılı şikâyette bulundum.  
 Arkadaşlarıma, akrabalarıma hatadan bahsettim.  
 Şikâyette bulunmadım.  
 Diğer(lütfen yazınız).....

**Yiyecek içecek işletmelerinde karşılaştığınız hatalar ve hataların çözümü sırasında yaşanan olumlu ya da olumsuz durumlarla ilgili bizimle paylaşmak istediğiniz ek bilgi ya da olay varsa lütfen belirtiniz?**

**Demografik bilgiler**

**1.Cinsiyetiniz?**  Kadın  Erkek

**2.Yaşınız?** .....

**3.Medeni haliniz?**  Bekar  Evli

**4.Eğitim düzeyiniz?**  İlkokul  Ortaokul  Lise  Ön lisans  Lisans  Lisans üstü

**5.Ailenizin aylık toplam geliri** .....

**6.Mesleğiniz?**  Öğrenci  Kamu çalışanı  Esnaf  İşçi  Serbest meslek  Emekli  Çalışmıyor  
 Diğer(lütfen yazınız.....)

## EK-2: İŞGÖREN ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılmakta olan yüksek lisans tezi için veri toplamak amacıyla düzenlenmiştir. Yiyecek içecek işletmesinde müşteri şikayetlerinin çalışanlar gözüyle değerlendirilmesi konulu çalışmada siz değerli çalışanların fikirleri bizim için çok değerlidir. Ankete vereceğiniz samimi cevaplar için teşekkür ederiz.

Emel SAKA

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

Sizce bir müşteri için aşağıdaki hatalar ne kadar önemlidir?	Çok önemsiz bir hatadır	Önemsiz bir hatadır	Ne önemli ne önemsiz bir hatadır	Önemli bir hatadır	Çok önemli bir hatadır
Yiyeceklerin uygun sıcaklıkta servis edilmemesi					
Yiyeceklerin lezzetli olmaması					
Yiyeceklerin içeceklerin sunumunun kötü olması					
Yemek menüsünün çeşitliliğinin yeterli olmaması					
Yemeğin porsiyondaki büyüklüğünün yetersiz olması					
Siparişini verdiğim ürünün tükenmiş olması					
Sipariş edilen yemeğin tarifime uygun olmaması					
Yemeklerin bozuk olması					
Yemek sunumunun yavaş olması					
Siparişin masaya geç gelmesi					
Siparişin geç alınması					
Aynı zamanlarda verilen siparişlerin farklı zamanlarda gelmesi					
Yemeğin içinden yabancı madde çıkması					
Çatal ve bıçağın kirli olması					
Masanın kirli olması					
Masaya yemek öncesi gelen atıştırmalıklardan ücret alınması					
İş görenlerin şikayetler karşısında ilgisiz davranması					
İş görenin yemekler hakkında bilgisinin yeterli olmaması					
İş görenin kibar davranmaması					
Hizmetin hızlı olmaması					
Siparişin hatalı getirilmesi					
İş görenlerin hitap sorunu yaşaması					
Geç gelenlere daha önce servis yapılması					
Siparişin eksik getirilmesi					
Farklı masaya ait siparişlerin sunulması					
Alınan siparişin unutulması					
Sipariş verilme sürecinde garsonun başında beklemesi					
Aynı masaya ait siparişlerin karıştırılması					
İş görenlerin kendi aralarında yüksek sesle konuşması					
Restoranın havalandırmasının yetersiz olması					
Restoranın gürültülü olması					
Restoran sıcaklığının uygun olmaması					
Restoranın aşırı kalabalık olması					
Restoranın ışıklandırmasının yetersiz olması					
İş görenlerin temiz görünmemesi					
İstedğim masaya oturamamam veya masa değişikliği istediğimde yapılmaması					









**Yiyecek-içecek işletmenizin türü nedir?**

- Lüks restoranlar Hızlı servis (fast-food) restoranlar Sıradan restoranlar  
Etnik temalı restoranlar Kafe ve barlar Diğer(lütfen belirtiniz.....)

**Çalıştığınız yerde en son ne zaman hizmet hatasıyla karşılaştınız?**

- 1 aydan az 1-5 ay içerisinde 6-12 ay içerisinde 1 yıldan fazla

**Demografik bilgiler**

**1.Cinsiyetiniz?**  Kadın  Erkek

**2.Yaşınız?** .....

**3.Medeni haliniz?**  Bekar  Evli

**4.Eğitim düzeyiniz?**

İlkokul  Ortaokul  Lise  n lisans  Lisans  Turizm lisesi

Turizm MYO  Turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulu  Lisans st

**5. İşletmedeki göreviniz?**

Servis personeli  Mutfak personeli  İşletme yöneticisi  Diğer(lütfen belirtiniz.....)

**EK-3: MÜŞTERİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI**

	Başlangıç öz değerleri			Rotation Sums of Squared Loadings (Döndürme sonrası yüklerin kareler toplamı)		
	Toplam	Varyans(%)	Kümülatif(%)	Toplam	Varyans(%)	Kümülatif(%)
1	8,077	23,078	23,078	3,230	9,229	9,229
2	2,621	7,489	30,566	2,957	8,449	17,677
3	1,896	5,416	35,982	2,814	8,040	25,718
4	1,788	5,109	41,091	2,754	7,870	33,588
5	1,621	4,632	45,724	2,340	6,685	40,273
6	1,326	3,789	49,513	2,125	6,070	46,343
7	1,263	3,608	53,121	2,048	5,851	52,194
8	1,166	3,330	56,451	1,490	4,257	56,451

**EK-4 MÜŞTERİ GÜVENİRLİLİK KATSAYILARI VE ORTALAMALARI**

Faktör	Cronbach's Alpha	Ortalama
1. Faktör Sipariş Hatası	,800	3,883
2. Faktör Hizmet Kapsamı	,762	3,790
3. Faktör Temizlik Hatası	,737	4,711
4. Faktör Zaman Hatası	,804	3,981
5. Faktör Sunum Hatası	,686	4,043
6. Faktör İletişim Hatası	,640	4,233
7. Faktör İşgören Hatası	,613	4,050
8. Faktör Beklentinin Karşılanmaması	,494	3,733

**EK-5: İŞGÖREN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI**

	Başlangıç öz değerleri			Rotation Sums of Squared Loadings (Döndürme sonrası yüklerin kareler toplamı)		
	Toplam	Varyans(%)	Kümülatif(%)	Toplam	Varyans(%)	Kümülatif(%)
1	8,068	22,411	22,411	3,979	11,052	11,052
2	2,496	6,933	29,344	2,574	7,150	18,202
3	2,127	5,909	35,253	2,434	6,760	24,962
4	1,940	5,389	40,642	2,028	5,633	30,596
5	1,575	4,374	45,016	2,005	5,570	36,166
6	1,453	4,035	49,051	1,943	5,397	41,563
7	1,369	3,803	52,854	1,841	5,115	46,678
8	1,210	3,360	56,214	1,752	4,865	51,543
9	1,145	3,181	59,395	1,694	4,705	56,248
10	1,092	3,034	62,429	1,659	4,609	60,858
11	1,002	2,782	65,211	1,567	4,354	65,211

**EK-6 İŞGÖREN GÜVENİRLİLİK KATSAYILARI VE ORTALAMALARI**

Faktör	Cronbach's Alpha	Ortalama
1. Faktör Sipariş Hatası	,838	3,864
2. Faktör Atmosfer Hatası	,724	4,064
3. Faktör Zamanlama Hatası	,755	3,904
4. Faktör Ürün Hatası	,655	4,717
5. Faktör Sunum Hatası	,616	4,429
6. Faktör İşgören Hatası	,645	4,318
7. Faktör Müşteri İsteklerinin Yerine Getirilmemesi	,662	3,322
8. Faktör İletişim Hatası	,606	3,956
9. Faktör Beklentinin Karşılanmaması	,584	3,747
10. Faktör Temizlik Hatası	4,61	4,610
11. Faktör Yönetici Hatası	,506	3,911



## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler** :

Adı ve Soyadı : Emel SAKA

Doğum Yeri :Karamanlı / Burdur

Medeni Hali :Bekar

### **Eğitim Durumu** :

Lisans Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniversitesi/ İİBF/ İşletme

Yüksek Lisans Öğrenimi :Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı - İşletme Bölümü (2016-2019)