

**MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİ: TURİZM SEKTÖRÜ ÜZERİNE**

**BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**V. Aybike ÖZBAY**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Eskişehir, 2011**

**MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİ: TURİZM SEKTÖRÜ ÜZERİNE  
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**V. Aybike ÖZBAY**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Gülfidan BARIŞ**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Mayıs, 2011**

## Jüri ve Enstitü Onayı

V. Aybike ÖZBAY'ın "*Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi: Turizm Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması*" başlıklı tezi 23/05/2011 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, *İşletme* Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Gülfıdan BARIŞ

.....

Üye : Prof. Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK

.....

Üye : Doç. Dr. Güler GÜNŞOY

.....

**Prof. Dr. Ramazan GEYLAN**

**Enstitü Müdürü**





## Yüksek Lisans Tez Özü

# MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİ: TURİZM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

V. Aybike ÖZBAY

Pazarlama Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2011

Danışman: Doç Dr. Gülfidan BARIŞ

Müşteri memnuniyeti çağdaş pazarlama anlayışı içerisinde işletmelerin önemle üzerinde durdukları kavramlardan birisidir. İşletmelerin öncelikli hedefinin, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak ürün ve hizmetler üreterek, onları memnun etmek olduğu düşünülürse, müşteri memnuniyetinin işletmeler açısından ne kadar önemli olduğu anlaşılacaktır. Müşteri memnuniyetini sağlamak kadar önemli bir diğer unsur da, işletmelerin sahip oldukları memnuniyet düzeylerini belirlemeleridir. Çünkü işletmeler belirlemiş oldukları memnuniyet düzeyine bağlı olarak işletme içerisinde gerekli düzeltmeleri yapacak, ürün ve hizmetlerde iyileştirme çalışmalarına gideceklerdir.

Bu tezde ilk olarak müşteri memnuniyeti kavramı detaylı olarak incelenmiştir. Daha sonra müşteri memnuniyetini açıklamaya yönelik kuramlar ve memnuniyeti etkileyen faktörler ile memnuniyetin oluşturulma süreci ve ölçülmesi ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Tezin uygulama bölümünde ise; Türkiye'deki otellerin müşteri memnuniyetini belirlemek için kullandıkları müşteri memnuniyet anketleri ayrıntılı olarak analiz edilmeye çalışılmıştır.

**Keywords:** Müşteri memnuniyeti, müşteri memnuniyetinin ölçülmesi

## **Abstract**

# **CUSTOMER SATISFACTION MEASUREMENT: A RESEARCH IN TOURISM SECTOR**

**V. Aybike Özbay**

**Department of Business Administration**

**Anadolu University Institute of Social Sciences, May 2011**

**Advisor: Doç. Dr. Gülfidan BARIŞ**

Companies first aim is to develop a product and service which meet customers needs and attend to the wants of customers. Because of that nowadays, customer satisfaction is becoming the most important issue between the companies. Another issue that is fundamental as much as customer satisfaction is to analyse customer satisfaction degree by companies. The reason of this, companies can revise and develop better product or services due to customer satisfaction degree.

In this thesis, in first section we have examined customer satisfaction briefly. Then, in the second part, we explain customer satisfaction theories, the factors that effect customer satisfaction and in the third part we examine customer satisfaction process and customer satisfaction measurement.

To test theoretical part of the thesis, we try to analyse briefly the customer satisfaction surveys which are used by hotels in Turkey.

**Keywords:** Customer satisfaction, customer satisfaction measurement

## ÖNSÖZ

Bu çalışmaya beni yönlendiren ve her aşamasında bilgi ve deneyimleri ile bana yol gösteren danışman hocam Sayın Doç. Dr. Gülfidan Barış'a her zaman gösterdiği destek ve yardımlarından dolayı sonsuz teşekkür ederim.

Hayatımın her döneminde beni destekleyen ve güvenlerini benden esirgemeyen annem Nevber Özbay, babam M. Faruk Özbay, abim Önder Özbay ve eşi Funda Özbay'a, hayatımda yeni bir sayfa açan Oya Toker'e ve bu çalışma sırasında bana en çok destek olan Gökçen Seçkin ve Pelin Balkıs'a teşekkürlerimi sunarım.



## **Özgeçmiş**

**V. Aybike ÖZBAY**

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

## **Eğitim**

Ls. 2007 Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF), İşletme Bölümü

Lise 2003 Ankara Polatlı Lisesi, Matematik Fen Bölümü

## **Kişisel Bilgiler**

Doğum yeri ve yılı: 29.06.1984/Ankara Cinsiyet: Kadın Yabancı dil: İngilizce

## İçindekiler

### Sayfa

Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Öz.....	iii
Abstract.....	iv
Önsöz .....	v
Özgeçmiş .....	vi
Tablolar Listesi .....	xi
Şekiller Listesi .....	xiii
Giriş.....	1

## Birinci Bölüm

### Müşteri Memnuniyeti Kavramı

1.Müşteri Kavramı .....	2
1.1. Dış Müşteri Kavramı .....	3
1.2. İç Müşteri Kavramı .....	3
2.Müşteri Memnuniyeti Kavramı .....	4
2.1. Müşteri Memnuniyetinin Önemi .....	13
2.1.1. Müşteri Kaybı ve Müşteri Kaybının Maliyeti .....	18
2.1.2. Müşteri Memnuniyetsizliği .....	20

## İkinci Bölüm

### Müşteri Memnuniyetini Açıklamaya Yönelik Kuramlar ve Memnuniyeti Etkileyen Faktörler

<b>1.Müşteri Memnuniyetini Açıklamaya Yönelik Kuramlar</b> .....	<b>24</b>
<b>1.1. Beklentilerin Onaylanmaması Kuramı</b> .....	<b>24</b>
<b>1.2. Bilişsel Çelişki Kuramı</b> .....	<b>27</b>
<b>1.3. Bilişsel Kuram</b> .....	<b>28</b>
<b>1.4. Uyum Sağlama Düzeyi Kuramı</b> .....	<b>28</b>
<b>1.5. Benzeşim Kuramı</b> .....	<b>29</b>
<b>1.6. Zıtlık Kuramı</b> .....	<b>30</b>
<b>1.7. Çelişki Kuramı</b> .....	<b>31</b>
<b>1.8. Denklik Kuramı</b> .....	<b>32</b>
<b>1.9. Karşılaştırma Düzeyi Kuramı</b> .....	<b>34</b>
<b>1.10. Hipotez Testi Kuramı</b> .....	<b>35</b>
<b>1.11. Yükleme Kuramı</b> .....	<b>35</b>
<b>2.Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler</b> .....	<b>36</b>
<b>2.1. Ürün Kalitesi ve Fiyatı</b> .....	<b>36</b>
<b>2.2. Psikolojik Faktörler</b> .....	<b>38</b>
<b>2.3. Demografik Özellikler</b> .....	<b>41</b>
<b>2.4. Hizmet Olgusu ve Müşteri İlişkileri Yönetimi</b> .....	<b>45</b>
<b>2.5. Mağaza İmajı ve Mağaza Atmosferi</b> .....	<b>46</b>
<b>2.6. Reklam ve Etkileri</b> .....	<b>48</b>

## Üçüncü Bölüm

### Müşteri Memnuniyetinin Oluşturulma Süreci ve Ölçülmesi

<b>1.Müşteri Memnuniyetinin Oluşturulma Süreci</b> .....	<b>50</b>
<b>1.1. Müşteri Profilinin Oluşturulması</b> .....	<b>51</b>
<b>1.2. Müşterilerin Beklenti ve Gereksinimlerinin Belirlenmesi</b> .....	<b>52</b>
<b>1.3. Hareket Planının Oluşturulması</b> .....	<b>58</b>
<b>1.4. Müşteri İlişkilerinin Düzenlenmesi</b> .....	<b>58</b>
<b>1.5. Memnuniyetin Sürekli Hale Getirilmesi</b> .....	<b>60</b>

<b>2. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi .....</b>	<b>60</b>
<b>2.1. Müşteri Memnuniyetinin Ölçüm Amaçları .....</b>	<b>62</b>
<b>2.2. Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Teknikleri .....</b>	<b>64</b>
<b>2.2.1. Fokus Grup Görüşmeleri .....</b>	<b>66</b>
<b>2.2.2. Derinlemesine Görüşmeler .....</b>	<b>66</b>
<b>2.2.3. Ücretsiz Telefon ve Mesaj Hatları.....</b>	<b>66</b>
<b>2.2.4. Dilek ve Şikayet Formları .....</b>	<b>67</b>
<b>2.2.5. Online Danışma ve Destek .....</b>	<b>68</b>
<b>2.2.6. Danışma Panelleri .....</b>	<b>68</b>
<b>2.2.7. Kritik Olaylar Tekniği .....</b>	<b>69</b>
<b>2.2.8. Müşteri Memnuniyet Anketleri .....</b>	<b>69</b>
<b>2.3. Müşteri Memnuniyeti Ölçümünde Kullanılan Ölçekler .....</b>	<b>71</b>
<b>2.3.1. Memnuniyet Ölçeklerinin Karşılaştırılması .....</b>	<b>77</b>
<b>2.3.2. Memnuniyet Ölçekleri Veri Tabanı .....</b>	<b>79</b>

## **Dördüncü Bölüm**

### **Müşteri Memnuniyeti Anketleri İncelemesi: Turizm Sektöründe Kullanılan Anketlere Yönelik İçerik Çözümlemesi**

<b>1. Araştırmanın Konusu .....</b>	<b>88</b>
<b>2. Araştırmanın Önemi .....</b>	<b>89</b>
<b>3. Araştırmanın Amacı .....</b>	<b>90</b>
<b>3.1. Araştırma Probleminin Tanımlanması .....</b>	<b>91</b>
<b>4. Araştırmanın Yöntemi .....</b>	<b>91</b>
<b>4.1. Araştırmanın Deseni .....</b>	<b>91</b>
<b>4.2. Ana Kütle ve Örnek Kütlenin Belirlenmesi .....</b>	<b>91</b>
<b>4.3. Veri Toplama Yöntemi .....</b>	<b>92</b>
<b>4.4. Verilerin Analizi .....</b>	<b>92</b>

<b>5. Bulgular.....</b>	<b>93</b>
<b>5.1. Anketlerde Kullanılan Ölçek Türleri .....</b>	<b>93</b>
<b>5.2. Anketlerde Sorulan Toplam Soru Sayısı .....</b>	<b>96</b>
<b>5.3. Anketlerde Kullanılan Dil Sayısı .....</b>	<b>97</b>
<b>5.4. Anketlerde Kullanılan Kağıt Kalitesi .....</b>	<b>98</b>
<b>5.5. Memnuniyet Düzeyi Belirlenmek İstenilen Otel Bölümleri .....</b>	<b>99</b>
<b>5.5.1. Önbüro ve Misafir İlişkileri Bölümü .....</b>	<b>99</b>
<b>5.5.2. Kat Hizmetleri .....</b>	<b>101</b>
<b>5.5.3. Yiyecek ve İçecek Hizmetleri .....</b>	<b>102</b>
<b>5.5.4. Animasyon Hizmetleri .....</b>	<b>106</b>
<b>5.5.5. Spa ve Sağlık Hizmetleri .....</b>	<b>106</b>
<b>5.5.6. Teknik Servis .....</b>	<b>107</b>
<b>5.5.7. Diğer Hizmetler .....</b>	<b>108</b>
<b>5.6. Müşterilerin Konakladıkları Oteli Tercih Etme Nedenlerinin Belirlenmesine Yönelik Sorulan Sorular .....</b>	<b>109</b>
<b>5.7. Müşterilerin Seyahat Amaçlarının Belirlenmesine Yönelik Sorulan Sorular .....</b>	<b>110</b>
<b>5.8. Müşterilerin Genel Memnuniyet Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Sorulan Sorular .....</b>	<b>111</b>
<b>5.9. Müşterilerin Demografik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Sorulan Sorular .....</b>	<b>113</b>
<b>Sonuç .....</b>	<b>115</b>
<b>Kaynakça .....</b>	<b>121</b>

## Tablolar Listesi

Tablo 3.1. Müşteri Memnuniyeti Nitelik ve Nicelik Ölçümleri Arasındaki Farklar....	65
Tablo 3.2.Simalto Ölçeği Kullanılarak Hazırlanan Anket Soru Formu Örneği .....	77
Tablo 4.1. Kullanılan Ölçek Türleri .....	93
Tablo 4.2. Toplam Soru Sayısı .....	96
Tablo 4.3. Kullanılan Dil Sayısı .....	97
Tablo 4.4. Bir arada Kullanılan Diller .....	98
Tablo 4.5. Müşterilerden Ön Büro İle İlgili Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler .....	99
Tablo 4.6. Müşterilerden Misafir İlişkileri İle İlgili Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler .....	101
Tablo 4.7. Müşterilerden Kat Hizmetleri İle İlgili Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler .....	101
Tablo 4.8. Müşterilerden Yiyecek ve İçecek Hizmetleri İle İlgili Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler .....	103
Tablo 4.9. Müşterilerden Bar Hizmetleri İle İlgili Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetleri .....	104
Tablo 4.10. Müşterilerden Ziyafet ve Toplantı Organizasyonları İle İlgili Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler .....	105
Tablo 4.11. Müşterilerden Animasyon Hizmetleri İle İlgili Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler .....	106
Tablo 4.12. Müşterilerden Spa ve Sağlık Hizmetleri İle İlgili Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler .....	107

Tablo 4.13. Müşterilerden Teknik Servis İle İlgili Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler .....	108
Tablo 4.14. Müşterilerden Diğer Hizmetler İle İlgili Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler .....	108
Tablo 4.15. Müşterilerin Konakladıkları Oteli Tercih Etme Nedenlerini Belirlemek İçin Sorulan Sorulara Verilen Seçenekler .....	110
Tablo 4.16. Müşterilerin Genel Memnuniyet Düzeylerini Belirlemek İçin Sorulan Sorular .....	111
Tablo 4.17. Müşterilerin Genel Memnuniyet Düzeyini Belirlemek İçin Sorulan Sorulara Verilen Seçenekler .....	112
Tablo 4.18. Müşterilerin Demografik Özelliklerini Belirlemek İçin Sorulan Sorular .....	113

## Şekiller Listesi

Şekil 1.1. Müşteri Tatmin Modeli .....	8
Şekil 1.2. İyi Hizmet Çevirimi .....	11
Şekil 1.3. Müşteri Memnuniyet/Memnuniyetsizlik modeli .....	21
Şekil 1.4. Müşteri Boşluk Modeli .....	22
Şekil 2.1. Beklentilerin Onaylanmaması Kuramında Memnuniyet Oluşumu .....	26
Şekil 2.2. Uyum Sağlama Düzeyi Kuramında Müşteri Memnuniyeti .....	29
Şekil 2.3. Zıtlık Kuramında Müşteri Memnuniyeti .....	32
Şekil 3.1. Müşteri Memnuniyetinin Oluşturulma Süreci .....	50
Şekil 3.2. Kalite Evi .....	57



## GİRİŞ

Günümüz işletmeleri için dış müşterilerin sadece satın alma eylemini gerçekleştiriyor olması önemli değildir. Artık işletmeler hem bu satın alma eyleminin sürekli olarak devam etmesini arzulamakta, hem de müşterilerinden sadakat beklemektedirler. Müşteri sadakatının sağlanabilmesi için en önemli koşul işletmede müşteri memnuniyeti oluşturulmasıdır. Artan rekabet koşulları içerisinde memnun müşterilere sahip olmak en büyük işletme yeteneği olarak görülmektedir.

Bu nedenle günümüz işletmeleri için müşteri memnuniyetinin sağlanması işletme faaliyetlerinin en önemli odak noktasıdır. Çünkü memnun müşteriler bir sonraki satın alma eylemlerinde de aynı ürün-hizmet-markayı tercih etme eğilimindedirler. Aynı zamanda memnun müşteriler ağızdan ağza pazarlama yolu ile daha fazla müşteri kazanılmasını da olanaklı hale getirmekle birlikte, daha fazla fiyat ödemeyi kabul etmekte, bu durumda doğrudan karlılığa yansımaktadır. Ayrıca sağlanan müşteri memnuniyeti ile birlikte, müşterilerin istek ve beklentileri daha iyi anlaşılabilmekte ve memnuniyetsizliğe yol açan unsurlar ortadan kaldırılabilir.

Bu çalışmada müşteri memnuniyeti, müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler, müşteri memnuniyetinin oluşturulma süreci detaylı olarak incelenmiş ve turizm sektöründe yer alan işletmelerin müşteri memnuniyetlerini ölçmek için kullandıkları anketler içerik çözümlemesi ile incelenmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ KAVRAMI

#### 1. Müşteri Kavramı

Çağdaş pazarlama anlayışında; müşterilerin tatmin edilmesi gereken ihtiyaç ve istekleri, işletmelerin varoluş nedeni olarak gösterilmektedir. İşletmeler, bu gereksinim ve istekleri karşılamak ve bunun sonucunda arzuladıkları amaçları elde etmek için kurulmaktadır.<sup>1</sup> Ancak bunu tam olarak kavrayamamış olan işletmeler, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini anlamaya ve karşılamaya fazla özen göstermemekte ve dolayısıyla da müşteri kaybetmektedirler.<sup>2</sup> Hazırlamış olduğumuz bu tezin konusu, müşteri memnuniyetinin işletmeler açısından önemi ve işletmelerin müşteri memnuniyetini ölçmek için kullandıkları ölçüm teknikleri olacaktır.

Müşteri kavramı birçok yazar tarafından farklı biçimlerde yorumlanmıştır. *Müşteri*; belirli bir marka ürününü, ticari ya da kişisel amaçları için satın alan kişi ya da kuruluştur.<sup>3</sup> Bir diğer tanımda ise *müşteri*; sadece satın alma eylemini gerçekleştirenler değil, aynı zamanda işletmenin bir bölümünün çıktılarını kullananlar veya bu çıktılarını etkilediği insanlar, organizasyonlar, sistemler veya süreçler olarak tanımlanmıştır.<sup>4</sup> Bengisu (2007) ise *müşteri* kavramını, “üretimde müşteri” ve “hizmet endüstrisinde müşteri” olarak iki farklı biçimde tanımlamıştır. Üretimde müşteri; işletmenin ürettiği malı kullanacak olan kişi ya da kuruluşlarken, hizmet endüstrisinde müşteri ise işletmenin sağladığı hizmetleri kullanacak olan kişi ya da kuruluştur.<sup>5</sup>

Yukarıda yapılan tüm bu tanımlamalarda müşteri, işletmenin ürettiği ürün ya da hizmetleri kullanan son kullanıcılar olarak açıklanmıştır. Oysaki ürün ya da hizmet,

---

<sup>1</sup>H. Ülgen ve S. K. Mirze (2004).İşletmelerde stratejik yönetim. *İstanbul: Literatür Yayınları, Üçüncü Basım*, s.254.

<sup>2</sup>N. Güneş (2004).*Müşteri kayıplarıyla ilgilenilmesinin işletme açısından önemi*. Pazarlama Dünyası Dergisi, 18 (2), s.54.

<sup>3</sup>E. Taşkın (2000). *Müşteri ilişkileri eğitimi*.İstanbul: Papatya Yayıncılık, İkinci Basım, s.19.

<sup>4</sup>E. Eroğlu (2005). *Müşteri memnuniyeti ölçüm modeli*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, 34 (1), s.8.

<sup>5</sup>M. Bengisu (2007). *Yüksek eğitimde toplam kalite yönetimi*. Journal of Yasar University, Vol:2, s.740.

işletme içerisinde birçok aşamadan geçerek son haline ulaşmaktadır ve işletme içerisindeki her birim, bölüm ve süreç kendinden bir önceki safhanın müşterisi konumundadır.<sup>6</sup> Bu durumda müşteriler; “dış müşteriler” ve “iç müşteriler” olarak iki grupta ele alınabilir.

### 1.1. Dış müşteri kavramı

Dış müşteri işletme tarafından üretilen hizmet ya da ürünü satın alan kişi ya da kişilerdir. İşletmeler tüm faaliyetlerini dış müşterilerinin beklentilerini karşılamak üzere gerçekleştirirler ve dış müşterilerle uzun dönemli ilişki kurma çabası içerisinde olup, müşterilerinden sadakat beklemektedirler. Ersoy (2002) yapmış olduğu çalışmada dış müşterileri aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır:<sup>7</sup>

- **Aday (potansiyel) müşteri:** Gelecekte işletmenin müşterisi olmaya aday niteliğindeki alıcıdır.
- **Müşteri:** İşletmeden bir kez ürün ya da hizmet satın almış olan kişi ya da kurumdur.
- **Düzenli müşteri:** İşletme ile sürekli ilişki içinde olan, ancak işletmeye karşı tarafsız tutum içinde bulunan müşteridir.
- **Destekleyen müşteri:** Memnun, sadık; ancak işletmeyi diğer alıcılara karşı pasif biçimde destekleyen müşteridir.
- **Sadık müşteri:** İşletmeyi diğer alıcılara öneren, sürekli olarak işletme hakkındaki olumlu tutumunu çevresine yansıtan, taraftar müşteridir.
- **Ortak (partner) müşteri:** İşletmenin çıkarlarını kendi çıkarları ile birlikte ve işletmeyi kendi ortağı gibi düşünen müşteridir.

### 1.2. İç müşteri kavramı

Müşteri kavramı sadece ürün satın alanları değil, işletmenin ürettiği ürün ya da hizmetlerden etkilenen herkesi kapsamaktadır. Bu nedenle işletmenin bir bölümünün oluşturduğu çıktıları kullananlar, organizasyonlar, sistemler veya süreçler de birer

<sup>6</sup>A. Öçer ve M. N. Bayuk (2001). Müşteri memnuniyeti. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 15 (3), s.26.

<sup>7</sup>N. F. Ersoy (2002). *Finansal hizmetlerde müşteri ilişkileri yönetimi (crm) kavramı*. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 15 (3), s.7.

müşteridir ve iç müşteri olarak adlandırılmaktadır.<sup>8</sup> İç müşteri kavramına göre; işletmede çalışan herkes birbirinin müşterisidir ve bu nedenle tüm birimler birbirlerini müşteri-tedarikçi ilişkisi içerisinde değerlendirmelidir.<sup>9</sup>

İç müşteriler genellikle göz ardı edilmesine rağmen, uzun vadede işletmeye en çok getiri sağlayacak olan müşterilerin iç müşteriler olduğu söylenebilir.<sup>10</sup> Çünkü işletmelerin faaliyetlerini sürdürmelerine olanak sağlayacak olan en doğru bilgi kaynağı, ürün ve hizmetlerin pazarlanması sırasında dış müşteri ile birlikte olan çalışanlar, yani iç müşterilerdir.<sup>11</sup> Bu nedenle, dış müşterileri olduğu kadar çalışanları da elde tutmak işletmeler açısından oldukça önemlidir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki; uzun süredir işletmede yer alan çalışanların işletmeye olan katkısı, kısa süreli çalışanlara oranla çok daha fazladır. Uzun süreli çalışanlar hem işletme, hem de ürün/hizmet hakkında daha fazla bilgi sahibi olmakta, böylelikle müşteri ihtiyaçlarını daha kolay belirleyebilmekte ve karşılayabilmekte, hem de müşterilerde güven yaratmaktadır. İç müşteriler tarafından müşteri gereksinim ve beklentilerinin doğru olarak belirlenmesi ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi de satışların artırılarak pazar payının geliştirilmesini ve karlılığın artırılmasını mümkün kılmaktadır.<sup>12</sup>

## 2. Müşteri Memnuniyeti Kavramı

İşletmeler müşterilerini memnun ettikleri sürece varlıklarını devam ettirirler. Günümüz pazarlama anlayışı ve rekabet şartları sonucu da, işletmelerinin en önemli iki hedefi; varolan müşterileri sadık müşteriler haline getirmek ve yeni müşteriler kazanmak olmuştur. Bu hedefleri gerçekleştirebilmek içinse, işletme tarafından sağlanması gereken en önemli olgu; müşteri memnuniyetidir. Müşteri memnuniyeti sağlandığı

---

<sup>8</sup>Eroğlu, (2005) s.9.

<sup>9</sup>Ö. Sezer (2008). *Kamu hizmetlerinde müşteri (vatandaş) odaklılık: Türkiye'de kamu hizmeti anlayışı açısından bir değerlendirme*. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (8), s.151.

<sup>10</sup>R. Swift (2001). *Accelerating customer relationships using crm and relationship Technologies*. NJ:Prentice Hall, s.9.

<sup>11</sup>T. Pekmezci vd. (2008). İç müşteri memnuniyeti: Konya un fabrikalarında bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:2, s.146.

<sup>12</sup>A. Bardakçı ve İ. Ertuğrul (2002-2003). Toplam kalite yönetiminde hedef müşteri tatmini; ama müşteri kim? *Eastern Mediterranean University Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol.2, s.212.

takdirde, sağlanan memnuniyet müşterilerin gelecekteki davranışları üzerinde etkili olacağından varolan müşteriler sadık müşteriler haline gelebilir.

Her satın alma süreci müşteri için bir öğrenmedir. Müşteri bu öğrenme sayesinde daha önce öğrendiklerini güçlendirmiş ya da yeni yapacağı satın almalar için yeni bir şeyler öğrenmiş olur. Yaşanılan öğrenme nedeniyle ürün ya da hizmetin verdiği tatmin önem kazanır.<sup>13</sup> Solomon'un da belirttiği gibi (2009); müşterilerin, ürün ya da hizmeti satın aldıktan sonraki düşünceleri, daha sonra gerçekleştirecekleri satın almalarda çok önemli bir role sahiptir. İşletmeler için de daha önce satılmış ve tatmin yaratmış bir ürünü satmak yeni bir ürünü satmaktan çok daha kolaydır.<sup>14</sup>

Müşteri memnuniyeti kavramını ilk kez Cardozo tarafından 1965 yılında ele alınmıştır.<sup>15</sup> Müşteri memnuniyeti ile ilgili ilk konferans ise 1980 yılında ABD'de gerçekleştirilmiş ve bu konferans ile birlikte, etkili pazar stratejilerinin geliştirilmesinde müşteri memnuniyetini anlamanın ve sağlamanın, müşteri memnuniyetsizliğini ise yönetmenin çok önemli olduğu konferansa katılan araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından kabul edilmiştir.<sup>16</sup>

Pazarlama literatüründe müşteri memnuniyeti birçok yazar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Bu tanımlamalar şunlardır:

- Czepiel ve Rosenberg'e göre (1977) müşteri memnuniyeti; satın alma ve tüketim süresince gerçekleştirilen değerlendirmelerin tümüdür.<sup>17</sup>
- Hunt (1977) müşteri memnuniyetini, ürün ya da hizmet ile yaşanan deneyimin, en az olması gerektiği kadar iyi olduğu şeklinde yapılan bir değerlendirme olarak tanımlamıştır.<sup>18</sup>

---

<sup>13</sup>E. Koç (2007). *Tüketici davranışı ve pazarlama stratejileri: global ve yerel yaklaşım*. Ankara:Seçkin Yayıncılık, s.248.

<sup>14</sup>M. R. Solomon (2009). *Consumer behavior; buying, having and being*. Pearson:Prentice Hall, s.412.

<sup>15</sup>O. Gök (2006). *Endüstriyel pazarlarda müşteri tatmini ve ölçümü: bir kavramsallaştırma çabası*. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8 (3), s.78.

<sup>16</sup>R. Usta (2006). *Mobilya sektöründe tüketici tatmini ve şikayet davranışı: Karabük ilinde bir araştırma*. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8 (1), s.122.

<sup>17</sup>M. Heitmann vd. (2007) Choice goal attainment and decision and consumption satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 44 (2), s.234.

<sup>18</sup>T. G. Vavra (1999). *Müşteri tatmini ölçümlerinizi geliştirmenin yolları*. (Çev:Günhan Günay), İstanbul:Kalder Yayınları, s.18

- Oliver (1980) müşteri memnuniyetini, müşterinin satın alma ile ilgili tepkisi olarak tanımlamıştır.<sup>19</sup>
- Tse ve Wilton (1988) ise müşteri memnuniyetini, tüketim tecrübesinin başından sonuna kadar süren bir değerlendirme sonucunda oluşan bir cevap, nihai çıktı olarak tanımlamışlardır.<sup>20</sup>
- Anderson ve Sullivan (1993) ise müşteri memnuniyetini, ürün ya da hizmet performansının, beklentiler ile eşleşmesi sonucu oluşturulan genel bir yargı olarak tanımlamışlardır.<sup>21</sup>
- Bloemer ve Ruyter'e (1998) göre müşteri memnuniyeti; müşterilerin ihtiyaçlarına ilişkin subjektif değerlendirmelerinin sonucunda, belirledikleri seçeneğin beklentileri karşılaması veya aşması durumudur.<sup>22</sup>
- Bei ve Shang (2006) müşteri memnuniyetini, müşterilerin satın aldıkları ürün ve hizmet önerilerine ilişkin satın almadan sonra yapılan değerlendirme olarak tanımlamışlardır.<sup>23</sup>
- Acuner ve Keskin'in (2000) tanımına göre ise müşteri memnuniyeti; müşterinin bir mal ya da hizmetten beklediği faydalara, müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, mal ya da hizmetten beklediği performansa, sosyo-kültürel değerlere uygunluğuna bağlı bir fonksiyondur.<sup>24</sup>
- Altunışık ve Tatoğlu (2002) müşteri memnuniyetini, işletmenin sunduğu ürün özellikleri ile müşteri beklentileri arasındaki kesişim bölgesi olarak tanımlamışlardır.<sup>25</sup>
- Türk (2005) müşteri memnuniyetini, müşterinin ürün ya da hizmeti satın almadan önceki beklentileri ile satın aldıktan ve kullandıktan sonra algıladıkları

<sup>19</sup>R. L. Oliver (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. Boston:McGraw-Hill, s.13.

<sup>20</sup>Gök, (2006) s.79.

<sup>21</sup>H. Güngör (2007). *Emotional satisfaction of customer contacts*. Amsterdam University Press, s.13.

<sup>22</sup>J. Bloemer ve K. D. Ruyter (1998). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing*, 32 (5/6), s.43

<sup>23</sup>L. T. Bei ve C. F. Shang (2006). Building marketing strategies for state owned enterprises against private ones based on the perfectives of customer satisfaction and service quality. *Journal of Retailing And Customer Service*, 13 (1), s.3.

<sup>24</sup>T. Acuner ve H. D. Keskin (2000). Toplam kalite yönetiminde pazarlamanın yeri. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 14 (2), s.31.

<sup>25</sup>R. Altunışık ve E. Tatoğlu (2002). Yerli ve ithal ürünlerin müşteri tatmini açısından karşılaştırılması: sonuçların ulusal ve uluslararası pazarlar açısından değerlendirilmesi. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, Ekim, s.14.

performans arasındaki farklılıktan doğan tutarsızlığın fonksiyonu olarak tanımlamıştır.<sup>26</sup>

- Sandıkçı (2007) müşteri memnuniyetini, ürün ya da hizmet tüketimi boyunca, müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin, bir sonraki ürün veya hizmet talebini ve ürün ya da hizmete bağlılığını etkileyen karşılama derecesi olarak tanımlamıştır.<sup>27</sup>
- Hoyer ve MacInnis'de (2004) yapmış oldukları çalışmalarda, müşterinin sadece satın aldığı ürüne ilişkin bir tatmin yaşamayacağını, aynı zamanda satın alma deneyiminden, satış elemanından ya da mağaza atmosferinden de tatmin olmuş olabileceğini belirtmişlerdir.<sup>28</sup>

Yi (1994) tarafından yapılan çalışmada memnuniyetin satın alınan ürün ya da hizmete göre farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Bu farklılıklar aşağıda sıralanmıştır,<sup>29</sup>

- Bir üründen duyulan tatmin
- Satın alma kararı sonucunda yaşanan deneyimden duyulan tatmin
- Performans özelliğinden duyulan tatmin
- Mağaza ya da kurumdan duyulan tatmin
- Satın alma eylemi öncesi deneyimden duyulan tatmin

Müşteri memnuniyeti, pazarlama araştırmalarının odak noktasını oluşturduğu için, yapılan bu tanımlamaların yanı sıra müşteri memnuniyetini açıklamaya yönelik birçok model geliştirilmiştir. Müşteri tatminini açıklamaya yönelik en önemli modellerden biri Amerikan Müşteri Tatmini modelidir. Model, Michigan Üniversitesinden Profesör Claes Fornell tarafından 1989 yılında oluşturulmuştur. Şekil 1.1'de verilen modelde gösterildiği gibi, müşteri tatmini üç unsurdan meydana gelmektedir;

- I.** Algılanan Kalite
- II.** Algılanan Değer
- III.** Müşteri Beklentileri

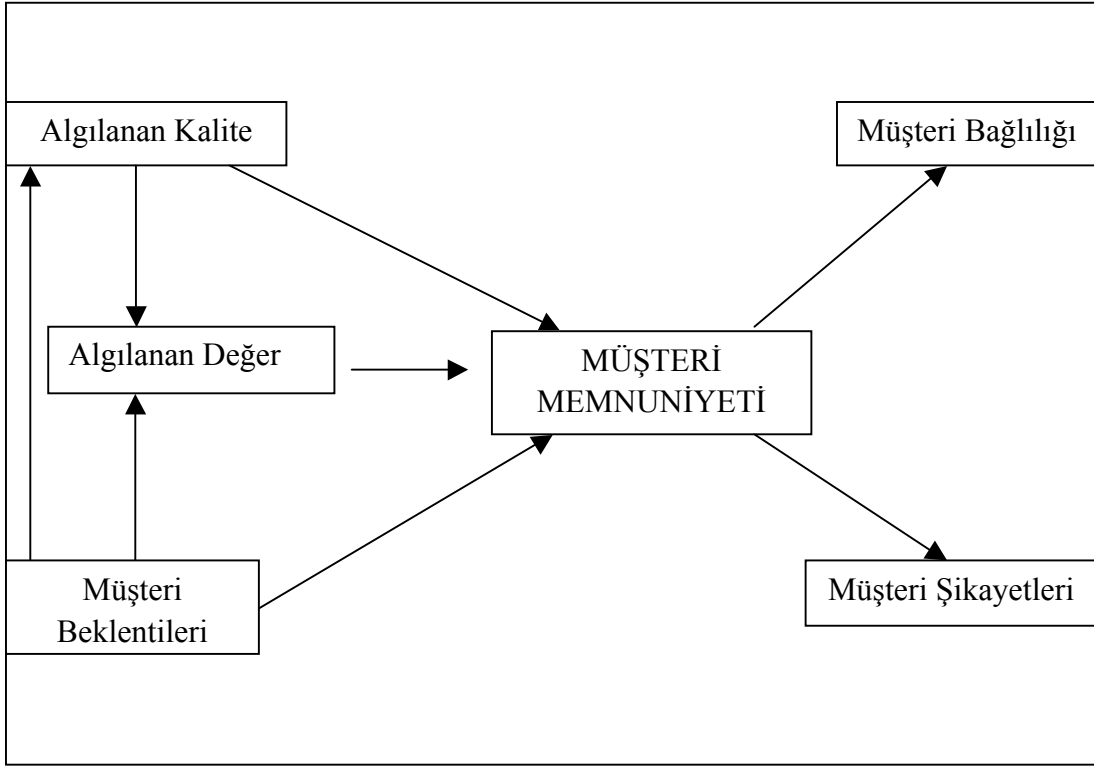
---

<sup>26</sup>N. Özgüven (2008). *Hizmet pazarlamasında müşteri memnuniyeti ve ulaştırma sektörü üzerinde bir uygulama*. EGE Akademik Bakış, 8 (2), s.657-658.

<sup>27</sup>M. Sandıkçı (2007). *Müşteri memnuniyeti ölçülmesi ve Sandıklı Hüdai kaplıcasında bir alan araştırması*. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 6 (2), s.43.

<sup>28</sup>W. D. Hoyer ve D. J. MacInnis (2004). *Consumer behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company, s. 280.

<sup>29</sup>Vavra, (1999)s.18.



Şekil 1.1. Müşteri Tatmin Modeli

**Kaynak:**C. Fornell vd. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose and findings. *Journal of Marketing*, 60 (4), s.8.

Müşteri tatmin modeli, bu üç unsurun müşteri tatmini ile bağlantısını kuran nedensel denklemler bütünüdür. Müşteri bağlılığı ya da müşteri şikayetleri, memnuniyete bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>30</sup> Algılanan kalite ya da performans, müşterinin daha önceki deneyimleri ile ilişkilidir ve müşteri tatmini üzerine doğrudan ve olumlu etkisi vardır. Önceki deneyimler ise iki bileşenden meydana gelmektedir; kişiselleştirme ve güvenilirlik. Modelde verilen ikinci unsur ise, algılanan değerdir. Burada yüksek fiyatlı ürünlerin ve düşük fiyatlı ürünlerin, farklı kalite algılamalarına neden oldukları belirtilmiş ve müşteri memnuniyetinin, bu unsurlar dikkate alınarak sağlanması gerektiği vurgulanmıştır. Çünkü müşteriler; kalitesine göre fiyatı ve fiyatına göre kalitesi şeklinde iki farklı değerlendirme yapmaktadırlar. Son unsur olan müşteri beklentileri, müşterilerin daha önceki deneyimleri ve reklamlar, kulaktan kulağa

<sup>30</sup> <http://tmme.biz/tmme/BİLİMSELMODEL/tabid/54/Default.aspx>, (Erişim tarihi:22.09.2009)



pazarlama şeklindeki işletmeye ilişkin duyuları sonucunda oluşmaktadır. Müşteri beklentileri, müşterilerin ürünü satın alıp almama kararını ve memnuniyeti doğrudan etkilemektedir ve bu nedenle de işletme için oldukça önemlidir.<sup>31</sup>

Literatürü sunduğumuz bölüm başında sözünü ettiğimiz “iç müşteri” ve “dış müşteri” kavramları ile memnuniyet kavramını ilişkilendirmek mümkündür. Memnuniyet kavramı “iç müşteri memnuniyeti” ve “dış müşteri memnuniyeti” olarak da sınıflandırılabilir. Buraya kadar yapılan müşteri memnuniyetine ilişkin açıklamalar dış müşteri memnuniyeti içindir.

İç müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti olarak tanımlanabilir. Frederick Herzberg iş yeri memnuniyetine ilişkin iki farklı iş yeri tutumu olduğunu belirlemiştir. Buna göre, memnuniyet yaratan iş yerlerinde çalışanlar tarafından olumlu tutum geliştirilecek ve böylelikle yüksek performans ile çalışma olacaktır. Memnuniyetsizlik yaratan iş yerlerinde ise olumsuz tutum gelişecek ve düşük performans ile çalışılacaktır. Memnuniyeti sağlayan unsurlar; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve terfi iken, memnuniyetsizlik yaratan unsurlar; işletme politikası ve yönetimi, maaş, idare, ast-üst ilişkileri ve çalışma koşulları olarak belirlenmiştir.<sup>32</sup> Hill ve Alexander’a (2006) göre işletme stratejilerinin ve prosedürlerinin etkin olmadığı, müşteri değerinin yaratılmadığı ve bu değer diğer departman ve çalışanlar tarafından olumsuz yönde etkilendiği durumlar, iç müşteri memnuniyetsizliği yaratacaktır.<sup>33</sup>

Luthans (1994) iç müşteri memnuniyetinin üç önemli boyutu olduğunu belirtmiştir. Bu boyutlar:<sup>34</sup>

- İşe yönelik duygusal unsurların da devreye girmesi ile yaşanan, görülemeyen, sadece ifade edilebilen memnuniyet halidir.

---

<sup>31</sup>C. Fornell vd. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose and findings. *Journal of Marketing*, 60 (4), s.8-9.

<sup>32</sup>J. D. Patton ve W. H. Bleuel (2000). After the sale, *The Solomon Press*, s.115.

<sup>33</sup>N. Hill ve J. Alexander (2006). The handbook of customer satisfaction and loyalty measurement, *U.K-Aldershot: Gower Publishing*, p.26.

<sup>34</sup>Pekmezci vd. (2008)s.149-150.

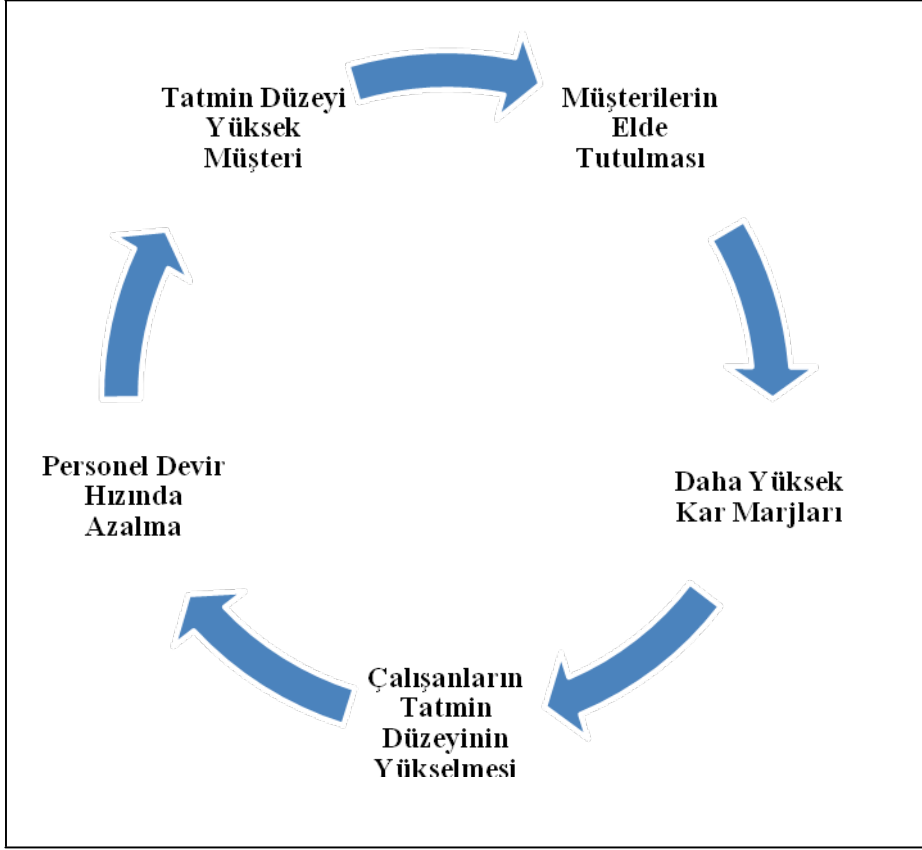
- İşe yönelik kazanç-ödün dengesinin kurulmasıdır. Diğer bir ifade ile; iç müşteriler kendilerine çok iyi davranıldığını düşünüyor ve hak ettikleri ödemeyi aldıklarına inanıyorlarsa olumlu bir tutum geliştireceklerdir.
- İç müşterilerin işin kendisine, ücrete, terfi imkanlarına, yönetim tarzına ve çalışma arkadaşlarına geliştirdikleri tutumla ilişkilidir.

İç müşteri memnuniyeti ile dış müşteri memnuniyeti arasında, Şekil 1.2’de gösterilen “İyi Hizmet Çevirim” modelinde de görülebileceği gibi doğrudan bir ilişki söz konusudur. Modele göre, mutlu çalışanlar mutlu müşteriler yaratmaktadırlar. Yapılan bir araştırmaya göre, müşteriler alışveriş yaptıkları mağazalarda ya da hizmet işletmelerinde aynı personeli görmek istemektedirler. Personel devir hızının yüksek olduğu mağazada, müşteriler yenilenen elemanları tanımamakta ve bu durum da mağazayı terk etme kararlarında etkili olmaktadır.<sup>35</sup> Çünkü işletme-müşteri arasında kurulan ilişkinin kalitesini ve süresini etkileyen en önemli unsurlardan biri, müşterilerin işletmeye ve çalışana duyduğu güvenidir. Çoğu zaman müşterilerin çalışana duydukları güven işletmeye duydukları güvenden daha etkili ve önemli sonuçlara neden olmaktadır. Singh (1991) müşterinin işletme memnuniyeti ile ilgili yapmış olduğu yargılamalarda, hizmeti sunan çalışanın etkisinin çok büyük olduğunu belirtmiştir.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup>M. N. Bayuk ve H. S. Kurtuldu (2006). İşletmelerde müşteri göçü ve müşterilerin terk etme nedenleri.*Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı:20, s.57

<sup>36</sup>İ. K. Tüzün ve T. K. Devrani (2008).Müşteri memnuniyeti ve müşteri çalışan etkileşimi üzerine bir araştırma. *Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 3 (2), s.14-15



Şekil 1.2. İyi Hizmet Çevrimi

**Kaynak:** T. G. Vavra (1999). *Müşteri tatmini ölçümlerinizi geliştirmenin yolları.* (Çev:Günhan Çünay), İstanbul:Kalder Yayınları, s.18s.25'den uyumlaştırılmıştır.

İç müşteri memnuniyetinin dış müşteri memnuniyetine bir diğer etkisi ise, özellikle hizmet sektöründe, mutlu çalışanlar müşterilerin ihtiyaçlarını daha etkili bir biçimde belirleyebilmekte ve giderebilmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre, satış personelinin iş sırasında kendine duyduğu güven, doğrudan çalıştığı işletmedeki mutluluğu ile doğru orantılıdır. Kendine güvenen bir satış personelinin müşteri üzerindeki etkisi ise, diğer personeller ile karşılaştırıldığında çok daha fazla olacaktır.<sup>37</sup>Bu nedenle müşteri kayıplarını azaltabilmek için; işletmede çalışan herkesin, müşterinin işletme açısından önemini, müşteri hatalarını en aza indirilmesinin işletmeye sağlayacağı faydaları, bilmesi ve bir bütün olarak hareket edilmesi son derece önem taşımaktadır.<sup>38</sup>

<sup>37</sup>Solomon, (2009) s.412

<sup>38</sup>Güneş, (2004) s.56

İç müşteri memnuniyeti dış müşteri memnuniyetini etkilediği ölçüde dış müşteri memnuniyeti de iç müşteri memnuniyetini etkiler. Çünkü dış müşteri memnuniyeti sağlanan bir işletmede satışlarda istikrar sağlanır, işletme arzu ettiği sonuçları elde eder. Böyle bir işletmede çalışanlar da daha verimli çalışmakta ve işletme imajına olumlu katkılar sağlamaktadır. Bu ilişkiyi şekil 1.2’de gösterilen “İyi Hizmet Çevrimi” model ile açıklamak mümkündür. Bu modele göre; memnun müşteriler işletmeye daha yüksek kar marjı ile çalışma fırsatı sağlamaktadır. Daha yüksek kar marjı ile çalışan işletme de çalışanlara daha yüksek ücret ödemektedir. Böylelikle çalışanların performansları yükselmekte ve personel devir hızı azalmaktadır.<sup>39</sup>Heskett ve diğerlerinin (1994) yaptıkları çalışmalar da göstermiştir ki hizmet kalitesindeki iyileştirmeler, müşteri ve çalışan memnuniyeti yaratmakta ve bu da ciro ve karlılığa yansımaktadır.<sup>40</sup>

Luo ve Homburg da (2007) konuyu istihdam etme açısından incelemişler ve dış müşteri memnuniyeti sağlamış olan bir işletmenin finansal getirilerinden ötürü daha etkin çalışanları istihdam etme olanağına sahip olacağını belirtmişlerdir. Çünkü finansal getirileri daha fazla olan işletmeler insan kaynaklarına daha fazla yatırım yapmaktadır ve böylelikle çalışanlar tarafından istenen yüksek ücretleri de karşılamaktadır. Bu nedenle işletmeler, verimli çalışanlara sahip olmak için en tercih edilen şirketler arasına girmeye çaba göstermektedirler.<sup>41</sup>

Her ne kadar iç müşteri memnuniyeti konu dışı görünse de, iç müşteri memnuniyetinin dış müşteri memnuniyetine etkisi dikkate alınarak konuya birkaç sayfa ile değinilmeye çalışılmıştır. Ancak bilindiği üzere bu çalışmanın konusu dış müşteri memnuniyeti olacaktır ve bir sonraki bölümde dış müşteri memnuniyetinin işletme için önemi incelenecektir.

---

<sup>39</sup>Vavra, (1999) s.23.

<sup>40</sup>L. Aksoy vd. (2007) Müşteri sadakatine yeni bir bakış:doğru bildiğimiz yanlışlar. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, Ocak-Şubat-Mart, s.62.

<sup>41</sup>X. Luo ve C. Homburg, (2007). Neglected outcomes of customer satisfaction.*Journal of Marketing*, 71 (2), s. 135.

## 2.1. Müşteri memnuniyetinin önemi

Müşteri memnuniyeti, yoğun rekabet ve dinamik pazar ortamında, pazarlama faaliyetlerinin önemli odak noktası haline gelmiştir. Memnun müşterilere sahip olmak, en büyük işletme yeteneği olarak görülmektedir. Çünkü işletmenin sahip olacağı getirilerden, sağlayacağı kazançlara kadar her şeyin kaynağı müşterilerdir. Ama müşterilere hiçbir zaman sahip olamaz ya da onları kontrol edemezsiniz. Onları sadece tatmin edebilirsiniz.<sup>42</sup>

Müşteri memnuniyeti, müşterilerin gelecekte olası davranışlarını tahmin edebilmeyi olanaklı hale getirmekte, memnuniyetsizlik nedenlerinin belirlenerek önlemler alınmasını ve iyileştirmeler yapılmasını olanaklı kılmaktadır. Memnuniyeti yüksek olan bir müşterinin daha sonraki satın alımlarında da aynı markaya yönelme olasılığı yüksek olacaktır. Müşterilerin ihtiyaçlarını giderebilecek en iyi ürün ve hizmetin üretilmesi, hedef pazarı oluşturan müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının, yaşam tarzlarının ve tüketim alışkanlıklarının belirlenerek takip edilmesi sonucunda gerçekleşecektir. Bu da, müşteri memnuniyetinin doğru ve etkili bir biçimde ölçülmesi ile sağlanabilir.<sup>43</sup>

Artık çoğu işletme müşterilerinin ne oranda memnun olduklarını belirleyebilmek, müşterilerini tanımak ve müşteri bilgilerini sürekli takip ederek bu bilgileri değerlendirmek adına her yıl anketler düzenlemektedir.<sup>44</sup> Tüm bu nedenlerden ötürü *müşteri memnuniyeti ölçüm araştırmaları* pazarlama araştırmaları arasında en hızla büyüyen bölümdür.<sup>45</sup>

Pazarlama literatüründe müşteri memnuniyetinin genel stratejinin belirlenmesi açısından önemli olduğu, uzun dönemli karlılık ve pazar değeri açısından da önemli bir

---

<sup>42</sup>M. Hanan ve P. Karp (1991). Customer satisfaction: how to maximize, measure, and market your company's "ultimate product". *Amacom: American Management Association*, s.137.

<sup>43</sup>C. Uzkurt ve Ö. Torlak (2007). İşletmelerin müşteri değeri yaratma çabaları üzerinde öğrenme ve pazar odaklı kültürün etkileri. *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 25 (1), s.240.

<sup>44</sup>Eroğlu, (2005) s.10.

<sup>45</sup>A. Dutka (1995) *AMA Handbook For Customer Satisfaction*. Ntc Pub Group:American Marketing Association, s.1.

role sahip olduğu belirlenmiştir.<sup>46</sup> Abdeldayem ve Khanfar'in (2007) yapmış oldukları araştırma da bu bulguyu desteklemiştir. Yapılan araştırmaya göre, müşteri memnuniyetinin hem kısa dönemde hem de uzun dönemde işletmeye sağlayacağı yararlar olacaktır. Kısa dönemde ağızdan ağıza pazarlama ve tekrar satın alma ile sonuçlanacak, uzun dönemde ise güçlü pazar payı sağlayacaktır.<sup>47</sup> Seiders ve diğerleri de (2005) yapmış oldukları çalışmada memnun müşterilerin bir sonraki satın alımlarında aynı markaya yöneleceklerini ama bunun zaman, fiyat gibi birçok faktörle ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.<sup>48</sup> Cooil ve diğerleri (2007) ile Anderson ve Mittal'ın (2000) yapmış oldukları çalışmalarda da aynı sonuçlar elde edilmiş ve memnuniyetin işletmeye getirileri; tekrar alım, kazanç ve karlılık olarak belirtilmiştir.<sup>49</sup>

Türk (2005) yapmış olduğu çalışmada müşteri memnuniyetine işletmelerin önem vermelerinin üç temel nedeni olduğunu belirtmiştir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:<sup>50</sup>

- Yeni müşterileri işletmeye çekmek oldukça pahalı ve zor olması nedeniyle mevcut müşterilerin hatırlama yeteneğinin çok daha fazla önem kazanması ve bunun bir pazarlama hedefi haline gelmesidir.
- Müşteri memnuniyeti, müşterinin daha önce kullanmış olduğu ürün ya da hizmete ilişkin olumlu düşüncelerini, hatırlama yeteneğinin kazanılmasında en önemli faktördür.
- Müşteri memnuniyeti sağlamada, mal ve hizmet performansı rekabet ile ilgili en önemli unsurdur.

Vavra da (1999) müşteri tatmininin önemini nedenini, ekonomik nedenler olarak göstermiştir. Bu nedenlerden birincisi kaliteye odaklanmış ekonomilerle rekabettir. Müşterilere ilişkin doğru ve güncel verileri toplamak, pazara ilişkin doğru göstergeleri izlemek rekabet için zorunludur. Müşteri tatmini, kalitenin geliştirilmesi için en önemli

---

<sup>46</sup>X. Luo ve C.B. Bhattacharya (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70 (4), s.2.

<sup>47</sup>M. M. Abdeldayem ve M. R. Khanfar (2007). Customer expectation and customer satisfaction measurements: a case study from India. *The Business Review Cambridge*, 8 (2) s.303.

<sup>48</sup>K. Seiders vd. (2005). Do satisfied consumers buy more? Examining moderating influences in a retailing context. *Journal Of Marketing*, 69 (4), s.39-40.

<sup>49</sup>B. Cooil vd. (2007). A longitudinal analysis of customer satisfaction and share of wallet: investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing*, 71 (1), s.69.

<sup>50</sup>M. Türk (2005). *Perakendeci işletmelerde personelin davranışsal özellikleri ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki*. Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 10 (1), s.200.

göstergedir. İkinci neden, müşteri memnuniyetinin şirketin kendi faaliyet alanında rekabet gücünü arttırmasıdır. Şirketlerin markalarını, diğerler markalardan farklı kılmaya yönünde izleyecekleri en önemli strateji, müşteri tatminine öncelik vermektir. Diğer bir neden pazar payının artmasıdır. Pay kapmaya yönelik pazarlama çalışmalarının bir sonucu olan pazar payı; reklamların, satış geliştirme ve diğer pazarlama çabalarının düzeyine bağlıdır. Müşteriyi elde tutmaya yönelik olan savunmacı stratejilerde ise, pazarlama giderleri yeni müşteriler kazanmak yerine, var olanları elde tutmak için daha verimli bir şekilde kullanılabilir. <sup>51</sup>

Genel olarak memnuniyeti, tüketiciye sağladığı yararlar ve işletmeye sağladığı yararlar olarak ikiye ayırmak mümkündür. Çünkü müşteri memnuniyeti, hem işletmelere hem de müşterilere büyük yararlar sağlamaktadır.

Memnuniyetin işletmeye sağladığı yararlar aşağıda belirtilmiştir:

- I. Stratejik yararlar:** İşletme müşteri memnuniyeti sağladığı takdirde pazar payını koruyabilecek ve uzun dönemde de bu pazar payını arttırabilecektir. Ayrıca memnuniyet sayesinde ürün ya da hizmet için yüksek ve prestijli fiyata izin verebilecek ve müşteri zihninde farklı olma yeteneğini koruyabilecektir.
- II. Rekabete yönelik yararlar:** İşletme müşteri memnuniyeti sağlarsa, diğer işletmelerle rekabette büyük üstünlük yakalayacaktır. Memnuniyet sayesinde ağızdan ağıza pazarlama gerçekleşecek, tekrar satın alımlar artacak, karlı müşteriler ile çalışabilme olanağına sahip olacak, müşteriyi elde tutma yeteneğini yükseltecek ve ürün ya da hizmette sürekli iyileştirilen kalite düzeyine sahip olabilecektir.

Karpat (1998) da, müşteri memnuniyetinin işletmeye sağlayacağı yararları müşteri açısından incelemiş ve şu şekilde sıralamıştır: <sup>52</sup>

- Tatmin olmuş müşteriler daha az gerilime neden olurlar.
- Tatmin olmuş müşteriler daha az zaman alır.
- Tatmin olmuş müşteriler iyi tanınmanıza yardımcı olur.

---

<sup>51</sup>Vavra, (1999) s.27-31.

<sup>52</sup>I. Karpat (1998). *Müşteri tatmininin sağlanması*. Pazarlama Dünyası Dergisi, 71 (Eylül-Ekim), s.24

Homburg ve diğerlerinin (2005) yapmış oldukları çalışmada bu bulgulara ek olarak, memnun müşterilerin daha fazla fiyat ödemeye razı olduklarını göstermiştir. Bu nedenle de müşteri memnuniyetinin fiyatlandırma stratejisinde önemli bir rolü olduğu savunulmuştur. Yüksek müşteri memnuniyeti sağlamış olan işletmelerin ürünleri için daha rahatlıkla yüksek fiyat talebinde buldukları belirtilmiştir. Ancak bu durum, yüksek müşteri memnuniyetine sahip olan işletmelerin yüksek fiyatlar uyguladıkları anlamına gelmemelidir, bu işletmeler yüksek fiyat talebinde daha rahat bulunabilmektedirler.<sup>53</sup>

Her ne kadar müşteri memnuniyeti günümüz pazarlama çalışmalarının odak noktası olsa da, pazarlama literatüründe müşteri memnuniyetin her zaman yüksek pazar payı, ağızdan ağıza pazarlama ve bunun sonucunda da karlılığın artması sonuçlarını ortaya çıkarmayacağını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Aksoy ve diğerleri (2007) yapmış oldukları çalışmada, müşteri memnuniyetinin sağladıkları yararları eleştirel bir bakış açısı getirmişlerdir. Bu eleştirilerden birincisi müşteri memnuniyetinin, kulaktan kulağa yaydıkları olumlu mesajlarla işletmenin büyümesine katkıda bulunmadığıdır. Çünkü genelde müşteriler ya **aşırı** memnuniyet ya da **aşırı** memnuniyetsizlik durumunda ürün/hizmet ya da işletme ile ilgili konuşma eğilimindedirler.<sup>54</sup> Ayrıca Özer ve Antepioğlu'nun (2005) belirttiği gibi; müşteriler olumsuz deneyimlerini olumlu deneyimlerine oranla daha fazla anlatma eğilimindedirler ve olumsuz bilgi müşterilerin satın alma davranışını olumlu bilgiye oranla çok daha fazla etkilemektedir.<sup>55</sup>

Diğer bir eleştiri, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati sağlandığında her zaman daha büyük bir pazar payının sağlanmayacağına yöneliktir. Sadık müşteri profillerine sahip işletmeler incelendiğinde, bunların arasında niş ölçekte sayılabilecek işletmeler de bulunmaktadır. Bazı şirketler ise çok sadık müşterileri olmasına rağmen, büyük pazar payına sahip değildirler.<sup>56</sup> Ayrıca Evans ve diğerlerinin (2006) de belirttiği gibi memnun müşteriler bir sonraki satın alımlarında farklı ürün/hizmet ya da işletmeyi

---

<sup>53</sup>C. Homburg vd. (2005). Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay. *Journal of Marketing*, 69 (2), s.94.

<sup>54</sup>Aksoy vd. (2007) s.62.

<sup>55</sup>L. Özer ve P. Antepioğlu (2005). Hizmet satın alma sürecinde kulaktan kulağa iletişimin etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 23 (1), s.220.

<sup>56</sup>Aksoy vd. (2007) s.62.



tercih edebilmektedirler. Çünkü müşteri bir sonraki ürün ya da hizmet seçiminde tekrar satın alma sürecine girecektir ve bir önceki satın alımda memnuniyet sağlanmış olsa bile, çeşitli etkenler sonucu farklı bir tercihte bulunabilir.<sup>57</sup> Solvank da (2008) memnuniyet ve sadakat arasında bire-bir bağlantı olmadığını savunmuş ve memnun müşterilerin bir sonraki alışverişlerinde başka bir mağazayı seçebileceklerini ifade etmiştir. Çünkü sadakat ve memnuniyet arasındaki ilişki yaş, gelir gibi müşterinin karakteristik özelliklerinden etkilenmektedir.<sup>58</sup>

Bir başka eleştiri de memnun çalışanların her zaman sadık müşteriler yaratmadığı yönündedir. Çünkü çalışanlar ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmalar farklı sonuçlar vermektedir. Aksoy ve diğerleri bu konuda yapmış oldukları kapsamlı analiz sonrası, müşteriler ile çalışanların doğrudan etkileşimde bulunduğu durumlarda, çalışan memnuniyetinin önemli olduğunu savunmuş ve aşağıda belirtilen literatür incelemesini sunmuştur:<sup>59</sup>

- Silvestro ve Cross'un (2000) yılında yapmış olduğu çalışma, çalışan ve müşteri sadakati arasında olumsuz bir ilişki olduğunu göstermiştir,
- Harter ve diğerleri (2002) ile Rucci ve diğerleri (1997) yapmış oldukları çalışmalarda, çalışan ve müşteri sadakati arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.
- Kamakura ve diğerleri (2002), Loveman (1998) ile Pritchard ve Silvestro'nun (2005) yapmış oldukları çalışmalarda, çalışan ve müşteri sadakati arasında herhangi bir ilişki olmadığını belirtmişlerdir.

Bu eleştirilerin yanı sıra Arnould ve diğerleri de (2004) müşteri memnuniyetinin sürekli sağlanması konusuna eleştirel bir bakış açısı getirerek, müşterilerin her zaman haklı ve kabul edilebilir biçimde davranmayacaklarını ve müşteri memnuniyeti sağlamanın işletme için her zaman en önemli faktör olmadığını belirtmişlerdir.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup>M. Evans vd. (2006). Consumer behavior. *Hoboken: N.J, J. Wiley*, s.495.

<sup>58</sup>B. K. Solvang (2008). Customer protest: exit, voice or negative word of mouth. *Journal of Business Science and Applied Management*, 3 (1), s.18.

<sup>59</sup>Aksoy vd. (2007) s.62-63.

<sup>60</sup>E. Arnould, vd. (2004). Consumers. *Boston:Mc Graw Hill*, s.765.

### 2.1.1. Müşteri kaybı ve müşteri kaybının maliyeti

Müşteri kaybı, müşterinin satın aldığı ürün ya da hizmeti, ya da alışveriş yaptığı işletme veya satıcısını terk edip, başka işletmeden, satıcıdan ya da ürün veya hizmetten satın almasıdır.<sup>61</sup>Tek bir müşterinin kaybı bile işletme için çok önemlidir. Çünkü yeni bir müşteri kazanmakvarolan müşteriyi elde tutmaktan çok daha maliyetlidir. Müşteri kaybının ve yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bu konuda yapılan bazı araştırmalar ve sonuçları şu şekildedir.<sup>62</sup>

- Sales&Marketing dergisinin yaptığı araştırmaya göre; 2001 yılında yeni müşteri edinmek için katlanılan satış görüşmesinin maliyeti 113.26 dolar iken 2003 yılında 336 dolara ulaşmıştır.
- Amerika Birleşik Devletleri Müşteri İlişkileri Çalışma Ofisinin tahminlerine göre, müşteri edinmek varolan müşteriyi elde tutmaktan beş kat daha maliyetlidir. Harvard Business Review da yapmış olduğu araştırmada benzer sonuca ulaşmıştır. Dünyaca ünlü danışmanlık şirketi Bain'in araştırması (2006) ise bunun 10 kat daha masraflı olduğunu ortaya koymuştur.
- Gartner'ın finansal hizmetler sektörünü kapsayan araştırmasına göre; finansal hizmetler şirketi, yeni bir müşteri edinmek için 280 dolar harcarken, mevcut müşteriler için 57 dolar harcamaktadır.
- Michigan Üniversitesi'nin yaptığı araştırmaya göre, yeni bir müşteri edinmek için harcanan her 1 dolar 5 dolarlık değer yaratırken, sadık müşteri için harcanan her 1 dolar 60 dolarlık değer yaratmaktadır.

Hanna ve Wozniak (2001) ise varolan müşteriyi elde tutmanın maliyetini 20 dolar, yeni bir müşteri edinmenin maliyetini ise 118 dolar olarak belirtmiştir. Ayrıca kaybedilen her bir müşteri potansiyel olumsuz kulaktan kulağa pazarlama unsurudur. Yapılan bir araştırmaya göre; kaybedilen bir müşteri, işletme ya da ürün ile ilgili düşüncelerini 11 kişiyle paylaşmakta, bu 11 kişi de diğer 5 kişiye söylemektedir. Böylelikle, kaybedilen

---

<sup>61</sup>Bayuk ve Kurtuldu, (2006) s.55.

<sup>62</sup>M. R. Ateş (2006). *Mutsuz müşteri 23 yıl konuşur*. Capital Dergisi, 6 (Haziran), s.214-215.

tek bir müşteri sayesinde, 67 müşteri işletme ya da ürüne ilişkin olumsuz bir izlenim edinmektedir.<sup>63</sup>

*Müşteri göçü ya da erozyonu* müşterinin mevcut işletmesini veya satıcısını tamamen terk etmeden önce, işletme ile olan ilişkisini azaltmasıdır. Bu aşamada müşterilerin uyarı sinyalleri verdikleri söylenebilir. Bunlar:<sup>64</sup>

- Satıcı önerileri, mutsuz müşteri tarafından daha yavaş onaylanır.
- Müşteri veri akışı daha yavaş ilerler.
- İşletme ile yaptıkları iş hacmini azaltırlar.
- Satın aldıkları miktarı azaltırlar.
- Alışveriş sıklığı ve ziyaret sayısında azalma meydana gelir.
- Müşterinin işletme ya da ürünle ilgili bahaneleri ve titizlikleri artar.

Hannan ve Karp (1991) müşteri kaybedinceye kadar geçen bir sürecin olduğunu belirtmişlerdir. Bu sürecin ilk aşamasında müşteri ile olan ilişkiler yavaşlar. Daha sonra satın almalar azalır ve üçüncü aşamada müşteri, işletme ile olan ilişkisini tamamen sonlandırır. Müşteri kaybının temelde iki farklı nedeni vardır:<sup>65</sup>

- I. Müşteriye sunduğunuz ürün ya da hizmetin değeri, müşterinin algıladığı değerden daha azdır.
- II. Müşteriye algıladığı değerde ürün ya da hizmet sunmanıza rağmen, ürün ya da hizmet müşteriye ihtiyaç duyduğu anda sağlanamamaktadır.

Ranaweera ve Prabhu (2003) yılında yaptıkları çalışmada, müşteri kaybında değiştirme engellerinin önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Bu engeller; değiştirme maliyetinin yüksek olması, ürün ya da hizmete ilişkin bilgi, zaman ya da alternatifinin bulunmaması olabilir. Örneğin değiştirme maliyetleri yüksekse, müşteri memnun olmasa dahi alım yapmaya devam edecektir. Fakat değiştirme engelini aştığında ya da alternatifini bulduğu ilk anda işletmeyi değiştirecektir. Keaveney (1995) tarafından tüketicilerin değiştirme davranışına ilişkin geliştirilen modelde, yedi farklı değiştirme

---

<sup>63</sup>N. Hanna ve R. Wozniak (2001). Consumer behavior an applied approach. *New Jersey:Prentice Hall*, s.308.

<sup>64</sup>Bayuk ve Kurtuldu, (2006) s.55.

<sup>65</sup>Hannan ve Karp, (1991) s.35.

nedeni belirtilmiştir. Bunlar; fiyat, uygunsuzluk, ürün/marka başarısızlığı, hizmet başarısızlığı, rekabet sorunları, etik sorunlar ve istem dışı faktörlerdir.<sup>66</sup>Edvardsson ve diğerleri de (1994) yapmış oldukları araştırmada, işletmelerin müşteri kaybetmelerinin nedenlerini sırası ile şu şekilde sıralamışlardır; satıcının müşteriye karşı ilgisizliği, müşteri şikayetlerinin çözüme ulaştırılamaması, başka bir yerde ürünün daha düşük fiyatla satılması, rakip işletmelerin müşteriye kazanması, müşterinin başka bir yere taşınması ve müşterinin ölümüdür.<sup>67</sup>

### 2.1.2. Müşteri memnuniyetsizliği

Müşterilerin satın aldıkları ürün ya da hizmete ilişkin yaptıkları değerlendirmeler olumsuz olduğu takdirde müşteri memnuniyetsizliği gerçekleşir. Diğer bir ifade ile, müşteriler bir ürün ya da hizmeti satın almadan önce bu ürün ya da hizmete ilişkin beklenti içine girerler. Satın alma sonrasında ise, beklentileri ile algıladıkları performansı karşılaştırırlar. Şekil 1.3’de de gösterildiği gibi eğer algılanan performans beklentileri karşılamıyor, yani beklentilerden daha düşük ise memnuniyetsizlik ortaya çıkar.<sup>68</sup>İşletmelerin amacı da, bu memnuniyetsizliklerin nedenlerini belirleyerek ortadan kaldırmak ve tekrar ortaya çıkmamaları için gerekli düzenlemeleri ve iyileştirmeleri yapmaktır. Ayrıca işletme memnuniyetsizlik ile ilgili araştırmalar yaparak müşteri profili ile ilgili bilgi sahibi olabilir ve bu doğrultuda önlemler alabilir. Örneğin Braunsberger ve Gates’in sağlık sektörü ile ilgili yaptıkları araştırmaya göre; yaşlı hastalar işletme ile ilgili olumsuz geçmiş deneyimlerini daha fazla hatırlamakta ve gençlere oranla, memnuniyetsizliklerini daha fazla şikayet olarak belirtmektedirler.<sup>69</sup>

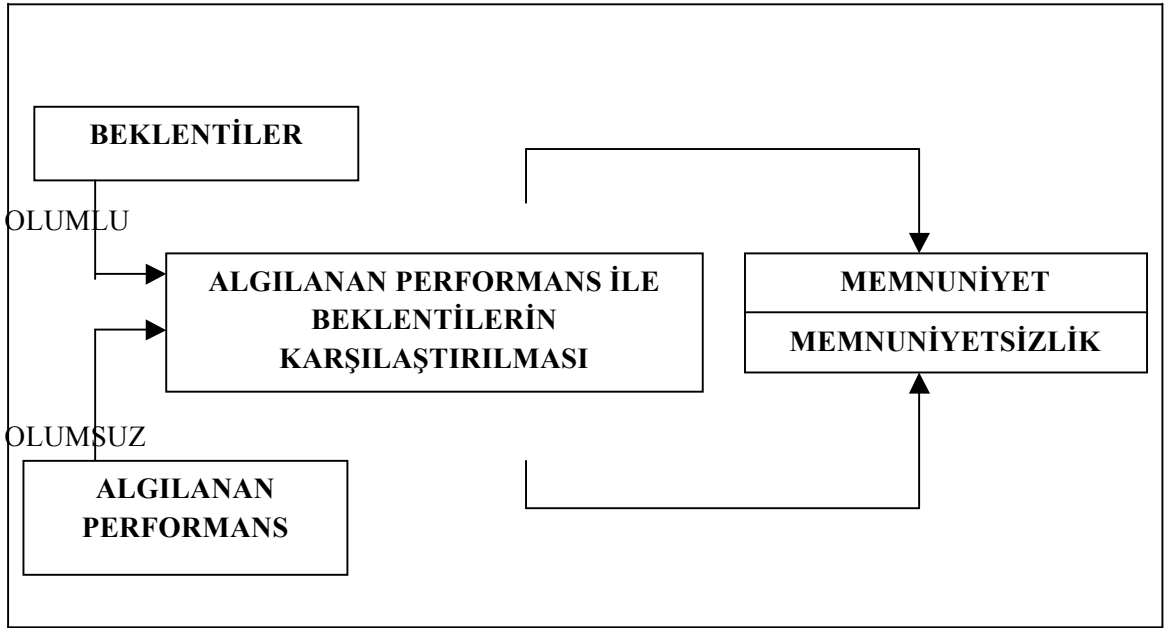
---

<sup>66</sup>M. Marangoz (2006). *Tüketicilerin marka fonksiyonu algılamaları ile satın alma sonrası davranışları arasındaki ilişki*. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 21 (2), s.112.

<sup>67</sup>Güreş, (2004) s.54.

<sup>68</sup>R. A. Spreng vd. (1996). A reexamination of the determinations of customer satisfaction. *Journal of Marketing*, 60 (3), s.15.

<sup>69</sup>K. Braunsberger ve R. H. Gates (2002). Patient/enrollee satisfaction with healthcare and health plan. *Journal Of Consumer Marketing*, 19 (7), s.579.



Şekil 1.3. Müşteri Memnuniyet-Memnuniyetsizlik Modeli

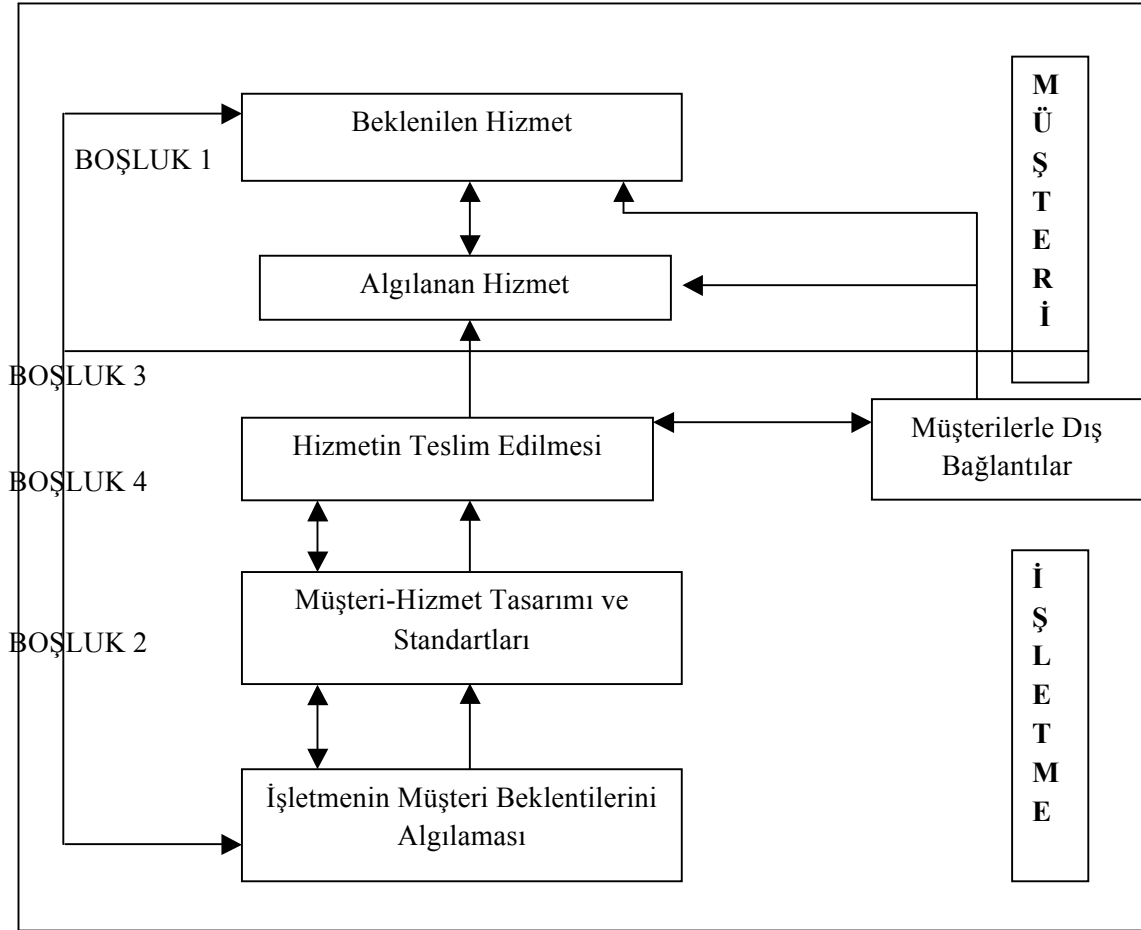
**Kaynak:**W.D. Hoyer ve D. J. MacInnis (2004). Consumer behavior.*Boston:Houghton Mifflin Company*, s. 283.

Müşteri memnuniyetsizliğinin nedenlerini; üründen kaynaklananlar, fiyattan kaynaklananlar ve satış uygulamalarından kaynaklananlar olarak sınıflandırılabiliriz. Bu unsurların içerikleri şunlardır:<sup>70</sup>

- Üründen kaynaklanan: ürünün kötü kalitede oluşu, ürünü güçlükle elde etme, tamirin yetersiz ya da kötü olması, ürün tesliminde sorun yaşanması, işletme çalışanının ürün konusunda yetersiz ve eğitimsiz olması.
- Fiyattan kaynaklanan: ürün fiyatının, yanlış ya da daha fazla hesaplanması, indirim ve iskonto vaatlerinin gerçekleştirilmemesi.
- Satış uygulamalarından kaynaklanan: ürünün reklamının aldatıcı ya da yanlış olması, ürün reklamının yetersiz ya da sınırlı sayıda olması, çalışanın işletmeyi kötü temsil etmesi, ürünün alternatifinin bulunmaması, karmaşık ürün teknolojisi, yetersiz ürün yapısı.

<sup>70</sup>N. Sarıyer (2003). *Müşteri tatmin aracı olarak şikayet toplama yöntemleri: otomobil bayilerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, s.23-24.

Hizmet pazarlama literatürü müşteri memnuniyetsizliğe neden olan unsurları müşteri boşlukları ile açıklamaktadır. Şekil 1.4’de de görülebileceği gibi müşteri boşlukları, dört boşluktan meydana gelmekte ve müşterilerin algılamaları ile beklentileri arasındaki farklılıkları ifade etmektedir. İşletmelerin amacı bu boşlukları kapatarak müşteri memnuniyeti sağlamak ve onları sadık müşteriler haline getirmektir.<sup>71</sup>



Şekil 1.4. Müşteri Boşluk Modeli

**Kaynak:** V. A. Zeithaml ve M. J. Bitner (2003). Service marketing. New York:Irwin Mc-Graw Hill, s.31

Birinci boşluk, işletmelerin müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini tam olarak kavramaması nedeniyle oluşmaktadır. İhtiyaç ve beklentiler tam anlaşılmış dahi olsa işletmeler kimi zaman bu hizmeti sağlayamazlar, bu durum da ikinci boşluğu meydana getirmektedir. İkinci boşluğun oluşmasının en önemli nedeni, işletme doğru hizmet

<sup>71</sup>V. A. Zeithaml ve M. J. Bitner (2003). Service marketing. New York:Irwin Mc-Graw Hill, s.31

standardını oluşturamamasından kaynaklanır. Hizmet tesliminin daha iyi olmasını sağlamak için insanlar ve süreçler aynı yerde olmalıdır. Bu durum gerçekleşmediği takdirde müşteri memnuniyetsizliği oluşmakta ve bu da üçüncü boşluğu ifade etmektedir. Dördüncü boşluk ise, işletmenin müşterilere söz verdiği hizmet ile teslim ettiği hizmet arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir ve buradaki boşluk söz verilen hizmetin yerine getirilmemesinden kaynaklanır.<sup>72</sup>

Müşteriler memnuniyetsizliklerini farklı biçimde ifade ederler. Müşterilerin memnuniyetsizlik sonrası hangi davranışı sergileyecekleri ise birçok faktör ile ilişkilidir. Örneğin; müşteriler, satın aldıkları ürün ya da hizmetin fiyatı yüksekse ve ürün ya da hizmetten memnun kalmamışlarsa daha fazla tepki gösterme eğilimindedirler. Aynı şekilde, müşteri ürün/hizmet ya da işletmeden daha önceki satın alımı sebebiyle memnunsay, ürün/hizmet ya da işletme ile ilk defa iletişime geçen müşterilere oranla memnuniyetsizlik sonucu daha fazla eyleme geçme yönelimindedirler.<sup>73</sup> Müşteri memnuniyetsizliği, satın alma sonrası müşteri davranışlarına iki farklı şekilde yön verir. Bunlar:<sup>74</sup>

### **I. Doğrudan eylemler**

- Müşteri tazminat, para iadesi, değiştirme, tamir ya da özür talebinde bulunur.
- Mağaza ya da işletmeye bir sonraki gidişinde şikayetini bildirir ve tazminat talep eder.
- Şikayetini tüketici koruma derneklerine, yazılı ya da görsel basına bildirir.

### **II. Dolaylı eylemler**

- Ortaya çıkan sorunu çevresine ileterek negatif iletişimde bulunur.
- Sorundan kaynaklanan kin ve öfke ile misillemede bulunur.
- Aynı işletme ya da mağazadan bir daha alım yapmaz.
- Alımlarına devam edebilir veya sorunu görmezden gelerek hiçbir şey yapmaz.

---

<sup>72</sup>V. A. Zeithalm ve M. J. Bitner, (2003)s.32-33.

<sup>73</sup>Solomon,(2009) s.417.

<sup>74</sup>G. Barış (2006). *Kusursuz müşteri memnuniyeti için şikayet yönetimi*. İstanbul:MediaCat, s.49-51.

## İKİNCİ BÖLÜM

### MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ AÇIKLAMAYA YÖNELİK KURAMLAR VE MEMNUNİYETİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

#### 1. Müşteri Memnuniyetini Açıklamaya Yönelik Kuramlar

Corzado'nun 1965 yılında memnuniyeti açıklamaya yönelik yapmış olduğu çalışmadan günümüze kadar pazarlama literatüründe memnuniyet kavramı, memnuniyetin oluşum süreci, memnuniyetin oluşum sürecinde etkili olan etmenlere ilişkin çeşitli deneysel ve kuramsal çalışmalar ve değerlendirmeler gerçekleştirilmiştir. Çünkü memnuniyet daha önceki bölümde de sıklıkla tekrarladığımız gibi, beklentiler ve ürün performansının yanı sıra daha birçok faktörün etkisi altında ortaya çıkan bir yapıya sahiptir.<sup>75</sup> Bu nedenle de müşteri memnuniyetinin oluşumu ve bu memnuniyeti etkileyen etmenler hakkında da farklı kuramlar geliştirilmiştir. Bu bölüm, sunulan kuramları ve memnuniyeti etkileyen faktörleri incelemeye odaklanmıştır. Ancak bu noktada üstünde durup, etki ile vurgulayarak diyebiliriz ki, geliştirilen tüm kuramlar içerisinde en çok kabul gören kuram “Beklentilerin Onaylanmaması Kuramı”dır.<sup>76</sup> Bu nedenle kuramsal incelememizi bu kuram ile başlatacağız. Onu takiben “Bilişsel Çelişki Kuramı”, “Bilişsel Kuram”, “Uyum Sağlama Düzeyi Kuramı”, “Benzeşim Kuramı”, “Zıtlık Kuramı”, “Çelişki Kuramı”, “Eşitlik Kuramı”, “Karşılaştırma Düzeyi Kuramı”, “Hipotez Testi Kuramı” ve “Yükleme Kuramı”nı ele alacağız.

#### 1.1. Beklentilerin onaylanmaması kuramı

Oliver (1980) müşteri memnuniyeti üzerine yapmış olduğu çalışmada, müşteri memnuniyetini “Beklentilerin Onaylanmaması” kuramı ile açıklamıştır. Bu kuram müşteri memnuniyetini açıklamaya yönelik geliştirilen ilk kuram olmakla birlikte günümüz pazarlama literatüründe en çok kabul gören kuramdır. Beklentileri dikkate

---

<sup>75</sup>R. L. Oliver (1980). *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*. Journal of Marketing Research, 17 (3), s.460.

<sup>76</sup>L. Ş. Özer (1999). *Müşteri tatminine yönelik literatürdeki kuramsal tartışmalar*. Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 17 (2), s.162-163.



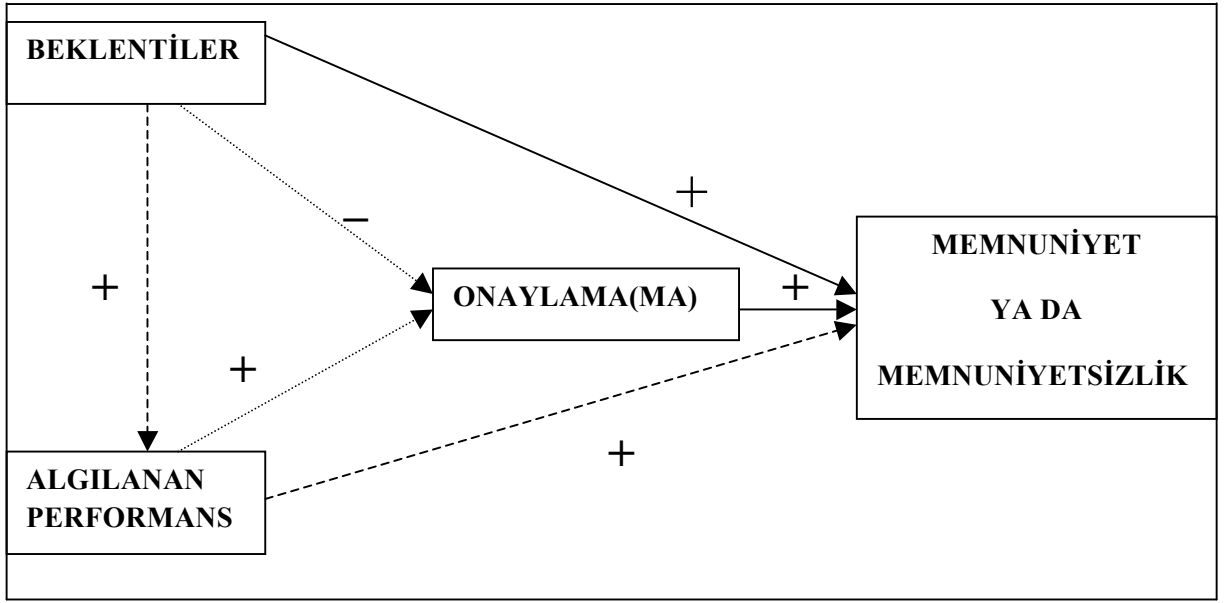
almadan gerçekleştirilen iş memnuniyeti, bireysel satın alma memnuniyeti ve hasta memnuniyeti çalışmalarında; memnuniyet, müşterinin ürün ya da hizmete ilişkin belirlemiş olduğu ilk standardın bir fonksiyonudur ve belirlenen bu standart ve performans arasındaki uyum ya da uyumsuzluk sonucu gerçekleşmektedir.<sup>77</sup> Beklentilerin onaylanmaması kuramına göre müşteri memnuniyeti; ürünün alınması ve kullanılması sonucu müşterinin geçtiği tüm bilişsel ve duygusal aşamaların sonucudur. Bu kurama göre; müşteri memnuniyetinin oluşması için en az iki belirleyici faktör gereklidir. Bu faktörler; ürünün kullanılması ile oluşacak bir sonuç ve bu sonucu karşılaştırmak için bir referans noktasıdır. Alınacak olan referans noktası için en tipik iki örnek; ürün ya da hizmetin önceki kullanımından doğan memnuniyet ya da müşterinin tanıdıklarının memnuniyet algılarıdır. Müşteri öncelikle satın alacağı ürün ya da hizmete ilişkin çeşitli kanallardan bilgi edinir. Bu bilgiler sonucu müşteri zihninde bu ürüne ilişkin olumlu ya da olumsuz beklentiler oluşur.<sup>78</sup> Müşteri oluşturduğu satın alma öncesi beklentileri, memnuniyet ve memnuniyetsizlik duygusunun oluşabilmesi için, satın alma ve kullanım sonrası algıladığı ürün performansı ile kıyaslar.<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup>Oliver, (1980) s.460.

<sup>78</sup>T. Duman (2003).*Richard L. Oliver'in tüketici memnuniyeti ve tüketici değer algısı kavramları hakkındaki görüşleri: teorik bir karşılaştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5 (2), s. 45-49.

<sup>79</sup>A. Ö. Değirmencioğlu (2001). *Fransız turistlerin Anadolu turlarında rehberlik hizmetinden tatmin düzeyleri üzerinde ampirik bir inceleme*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara:Gazi Üniversitesi, s.59



Şekil 2.1. Beklentilerin Onaylanmaması Kuramında Memnuniyet Oluşumu

**Kaynak:** L. Ş. Özer (1999). *Müşteri tatminine yönelik literatürdeki kuramsal tartışmalar*. Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 17 (2), s.164'den uyarlanmıştır.

Onaylamama; satın alma öncesi beklentilerin, ürün ya da hizmetin göstermiş olduğu performansı karşılayamama ya da aşma durumudur.<sup>80</sup> Şekil 2.1'den de anlaşılacağı üzere onaylamama, memnuniyet öncesinde oluşmakta ve beklentiler memnuniyeti doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle Oliver (1980) memnuniyet yargılarının; beklentiler ile algılanan performansın karşılaştırılması sonucu oluşan bir fonksiyon olduğunu söyler. Şekilde beklentilerden algılanan performansa kesikli çizgilerle çizilen ok ile algılanan performansın beklentiler ile doğrudan artıp azalabileceği ifade edilmektedir. Beklentiler ve algılanan performanstan onaylamamaya noktalar ile çizilen oklar ise, algılanan performansın ne dereceye kadar beklentileri karşılayacağını ifade etmektedir<sup>81</sup>. Yapılan karşılaştırma sonucunda algılanan performans ile beklentiler eşitse onaylamama gerçekleşmektedir. Ürün ya da hizmetten algılanan performans beklentilerden daha büyük ise pozitif onaylamama, performans beklentilerden küçükse negatif onaylamama vardır. Onaylamama ve pozitif onaylamama olduğu takdirde

<sup>80</sup>B. E. Gürü (2006). *Turizm sektöründe müşteri tatmini ve Şanlıurfa örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, s.22.

<sup>81</sup>Özer, (1999) s.163.

memnuniyet meydana gelmekte, negatif onaylamamada ise memnuniyetsizlik oluşmaktadır.<sup>82</sup>

Beklentilerin Onaylanmaması Kuramının odak noktasından biri olan algılanan performans, müşteri memnuniyetini açıklamaya yönelik geliştirilen tüm kuramların ortak noktasıdır. Oliver (1999) müşterilerin ürün ya da hizmet algılamalarının; ürün içi karşılaştırma (intra-product comparison) ve ürün dışı karşılaştırma (inter-product comparison) olarak iki farklı biçimde gerçekleştiğini belirtmiştir. Ürün içi karşılaştırmada müşteriler satın aldıkları ürün ya da hizmet performansını, o ürünün özelliklerini, ürünün kullanımı ile ulaşmak istedikleri hedeflerle karşılaştırarak belirlerler. Ürün dışı karşılaştırmada ise, ürünün kategorisindeki diğer ürünlerle karşılaştırma yapılır. Müşteri bu karşılaştırmada, ürünün özellikleri dışında ürünle ilgili birçok boyutu da hesaba katacaktır.<sup>83</sup>

## 1.2. Bilişsel çelişki kuramı

Müşteri memnuniyetini açıklamaya yönelik geliştirilen bir diğer kuram ise “Bilişsel Çelişki Kuramı”dır. Bu kuram, “Beklentilerin Onaylanmaması Kuramı”na yeni bir bakış açısı olarak sunulmuştur. Bilişsel çelişki kuramı; insanların birbirleriyle çatışan tutumları, inançları ya da kanıları olduğunda, bu çatışmayı ortadan kaldırmaya yönelik güdülendiklerini savunmaktadır.<sup>84</sup>

Müşteri memnuniyetinde ise, müşteri psikolojik yatırım yaparak satın aldığı ürünü kullandığında, beklediğinden daha düşük bir performans ile karşılaşırsa zihninde oluşan çelişkiyi en aza indirmeye çalışır. Bu ya beklenti düzeyini düşürerek ya da ürün performansını daha olumlu olarak algılaması sonucu gerçekleşir.<sup>85</sup>

Evans ve diğerleri, (2006) bilişsel çelişkinin sadece satın alma sonrası değil satın alma öncesi de gerçekleşebileceğini savunmuşlardır. Müşteriler satın alma öncesi birçok

<sup>82</sup>D. M. Phillips ve H. Baumgartner (2002). The role of consumptions emotions in the satisfaction response. *Journal Of Consumer Psychology*, 12 (3), s.244.

<sup>83</sup>Duman, (2003) s.52-53.

<sup>84</sup><http://www.termbank.net/psychology/1206.html> (Erişim tarihi:04.10.2009)

<sup>85</sup>Vavra (1999) s.62.

alternatif ile karşılaşılır ve satın alma sonrası doğru seçeneği seçtiklerinden şüphe duyarlar. İşletmeler uyguladıkları satış teknikleri ve reklamlar ile bu çelişkiyi en aza indirmeye çalışırlar. Bunun yanı sıra memnuniyet sağlanmış müşteriler de işletme tarafından bu çelişkiyi ortadan kaldırmak için kullanılabilir. Örneğin, uydu alıcı satan bir işletmenin reklam kampanyalarında “Yarım milyon insan yanılıyor olamaz” sloganını kullanmasının nedeni, müşteride oluşan çelişkiyi ortadan kaldırmaktır.<sup>86</sup>

### **1.3. Bilişsel kuram**

LaBarbera ve Mazursky (1983) yapmış oldukları çalışmada müşteri memnuniyetini bilişsel kuram ile açıklamaya çalışmışlardır. Bilişsel kuramda bir önceki satın almadan kaynaklanan müşteri memnuniyeti, bir sonraki satın alma niyetini doğrudan etkilemektedir. Bir sonraki satın alımda, müşterinin aynı ürün/hizmet ya da markayı tercih etmesi ya da başkasına yönelmesi davranışı, müşteri memnuniyetinin dinamik yönünü göstermektedir. Ürün/hizmeti tekrar satın alma niyeti “memnuniyeti”, farklı ürün/hizmete yönelme ise “memnuniyetsizliği” ifade eder. Bilişsel kuramda memnuniyet, tutumların oluşması ve sonrası arasında köprü görevindedir.<sup>87</sup> Phillips ve Baumgartner de (2002) benzer biçimde müşteri memnuniyetinin bilişsel bir süreç olduğunu belirtmiş ve bu nedenle de bir önceki satın almadan doğan memnuniyet ya da memnuniyetsizliğin daha sonraki satın almaları etkilediğini ifade etmişlerdir.<sup>88</sup>

### **1.4. Uyum sağlama düzeyi kuramı**

Uyum sağlama düzeyi kuramı psikolojik kökenli bir kuramdır. Bu kurama göre; kişi uyum sağladığı mevcut koşullarını, yeni uyarıların değerlendirmesi sırasında bir standart olarak kullanır.<sup>89</sup> Helson (1964) müşteri memnuniyetini uyum sağlama düzeyi kuramından yola çıkarak açıklamaya çalışmıştır. Birinci bölümde kullandığımız Şekil 1.1, 1.3 ve 1.4’ün ortak noktası olan beklentiler ve algılananlar üzerine kurulmuş ve tüm açıklamalarımızı da yansıtacak olan Şekil 2.2’de de gösterildiği gibi, bu kuram

---

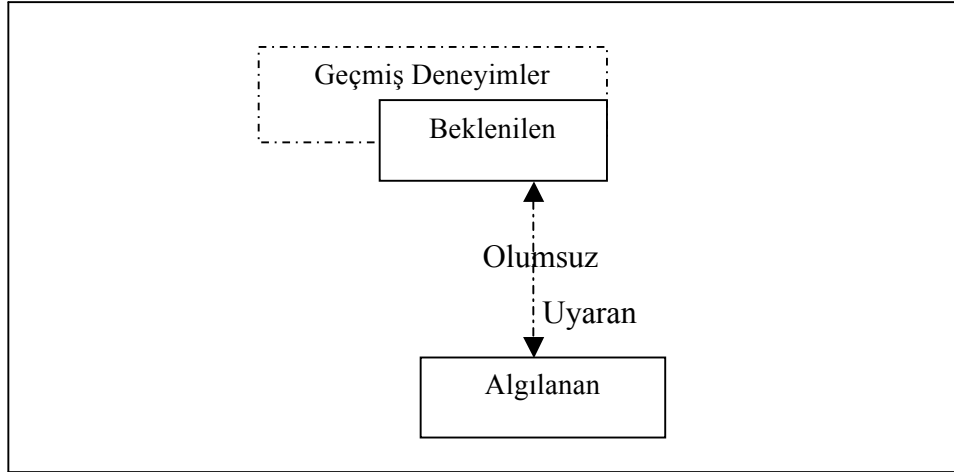
<sup>86</sup>Evans vd. (2006) s.93.

<sup>87</sup>Özer (1999) s.174.

<sup>88</sup>Phillips ve Baumgartner, (2002) s.243-244.

<sup>89</sup><http://www.termbank.net/psychology/26.html>, (Erişim tarihi:21.11.2009)

müşterilerin bir önceki satın alma deneyiminin bir sonraki satın alma deneyiminde ortaya çıkacak memnuniyet düzeyini nasıl etkileyeceğinin belirlenmesi açısından oldukça açıklayıcıdır.<sup>90</sup>



Şekil 2.2. Uyum Sağlama Düzeyi Kuramında Müşteri Memnuniyeti

Bu açıdan ele alındığında Bilişsel Kuram ile Uyum Sağlama Düzeyi Kuramı benzerlikler göstermektedir. Aradaki en önemli fark, Uyum Sağlama Düzeyi Kuramında müşteri, bir önceki satın alma deneyimi ile sonraki satın almaları için uyum sağlama düzeyi oluşturmaktadır. Eğer bir sonraki satın alma deneyimi sonucu elde edilen değerlendirme, bu düzeyin altında ise ters tepkiler yaratmakta ve uyarının eğimini negatif olarak arttırmakta, düzeyin üzerinde ise uyarmanın eğimini pozitif olarak arttırmaktadır.<sup>91</sup> Ancak, Bilişsel Kuram'da bir önceki satın almadan kaynaklanan memnuniyet ya da memnuniyetsizlik, müşteri uyarma eğimini arttırmamakta, sadece doğrudan etkileyerek memnuniyet ya da memnuniyetsizlik oluşumuna neden olmaktadır.

### 1.5. Benzeşim kuramı

Benzeşim Kuramına göre; müşteriler, beklentileri ile algıladıkları performansı karşılaştırdığında, ürünün performansı kabul edilebilir beklenti aralığında ise, Bilişsel

<sup>90</sup>P. A. LaBarbera ve D. Mazursky (1983). A longitudinal assessment of satisfaction / dissatisfaction: the dynamic aspect of the cognitive process. *Journal of Marketing Research*, 20 (4), s.393.

<sup>91</sup>Özer, (1999) s.177.

Çelişki Kuramı'nda da olduğu gibi, algılanan performans beklentiler ile benzer şekilde algılanmaktadır.<sup>92</sup> Diğer bir ifade ile ürün ya da hizmetten algılanan performans, müşterinin kabul edeceği tolerans aralığında bulunuyor ise benzeşim ortaya çıkmaktadır. Benzeşme sonucu, algılanan performans ile beklentiler arasındaki fark, müşteri tarafından göz ardı edilerek memnuniyet oluşacaktır. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta; performans ile beklentiler arasındaki fark müşterinin kabul edebileceği kadar küçük düzeyde olmalıdır. Çünkü müşteriler satın alma öncesi beklentilerinden farklı bir durumu onaylamayabilirler. Bu nedenle müşterilerin benzeşim yargıları, ürün ya da hizmete ilişkin oluşturdukları beklentiler doğrultusunda oluşacaktır.

Özer (1999), Anderson ve Sullivan'ın (1993) yapmış oldukları çalışmadan yola çıkarak, ürün ya da hizmetten algılanan performansın, beklentilerden pozitif olarak etkilendiğini belirtmiştir. Bu nedenle performans ve beklentiler arasında doğrudan bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu ilişki nedeniyle, yüksek beklentiler yüksek performans algısına, düşük beklentiler ise düşük performans algısına neden olacaktır.<sup>93</sup>

### 1.6. Zıtlık kuramı

Zıtlık Kuramı, Benzeşim Kuramı'na alternatif olarak öne sürülmüştür. Zıtlık kuramında, müşterilerin zihinlerinde “kabul edebileceği”, “kayıtsız kalabileceği” ya da “tamamen reddedebileceği” performans noktaları olduğu düşünülür. Bu kuramda, benzeşim kuramında olduğu gibi, müşteri ürün ya da hizmetten algıladığı performansı beklentileri ile karşılaştırmaktadır. Eğer bu karşılaştırma sonucu belirlenen fark, müşterinin kabul edebileceği ya da kayıtsız kalabileceği performans noktasında ise benzeşim meydana gelmekte ve algılanan performans beklentilere yakın olarak algılanmaktadır.<sup>94</sup>

Zıtlık Kuramı'nın Benzeşim Kuramı'ndan en önemli farkı, algılanan hizmet performansı ile beklentiler arasındaki farkın, müşterinin kabul edemeyeceği kadar

---

<sup>92</sup>R. E. Anderson (1973) *Consumer dissatisfaction: the effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance*. Journal of Marketing Research, 10 (1), s.38

<sup>93</sup>Özer, (1999) s.167-168.

<sup>94</sup>Vavra, (1999)s.61.

büyük olduğu onaylamama durumunda, benzeşimin tersi bir durum ortaya çıkması ve karşıtlık etkisinin oluşmasıdır.<sup>95</sup> Diğer bir ifade ile, belirlenen fark müşterinin tamamen reddedeceği performans noktasında ise, zıtlık öne çıkacak, farklılık olduğundan daha fazla algılanacak ve ürün ya da hizmet tamamen kabul edilmez bulunacaktır. Örneğin müşteri iyi hizmet ve ürünlerin sunulduğunu düşündüğü bir restorana gittiğinde, beklediğinden daha düşük bir performans ile karşılaşarsa bunu abartma eğilimindedir. Hatta müşteri bunun o zamana dek gittiği en kötü restoran olduğunu bile ifade edebilir.<sup>96</sup>

Zıtlık Kuramında müşterinin daha önceki ürün deneyimi ve ürün ya da hizmet ile ilgili geçmiş performans bilgileri memnuniyet üzerinde doğrudan etkilidir. Fakat müşteriler ürün ya da hizmeti ilk defa satın aldıklarında, müşterilerin beklentiler için herhangi bir temeli olmamakta veya çok zayıf olmaktadır. Bu nedenle bu kuram müşterinin hiçbir deneyiminin ve ürün ya da hizmete ilişkin geçmiş performans bilgilerinin olmadığı belirsizlik durumlarında kullanışlı olmamaktadır. Çünkü müşterilerin ürün ya da hizmet deneyimi arttıkça ve geçmiş performans bilgileri kullanılabilir hale geldikçe ürün ya da hizmet özelliklerine ilişkin beklentileri gelişme eğilimindedir.<sup>97</sup>

### 1.7. Çelişki kuramı

Çelişki kuramı 1963 yılında Carlsmith ve Aronson tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre; beklentiler ile algılanan performans arasında oluşacak her fark müşteriyi rahatsız edecek ve Zıtlık Kuramında olduğu gibi olumsuz enerji üretecektir. Bir ürün ya da hizmete ilişkin duyguların gücü, bu çelişkinin büyüklüğü ile ters orantılıdır.<sup>98</sup> Çelişki Kuramını Zıtlık Kuramından ayıran en önemli fark; müşteri daha önceki olumsuz tecrübelerine dayanarak, beklentilerini karşılayan ürün ya da hizmeti dahi tatmin edici

---

<sup>95</sup>Değirmencioğlu, (2001) s.63.

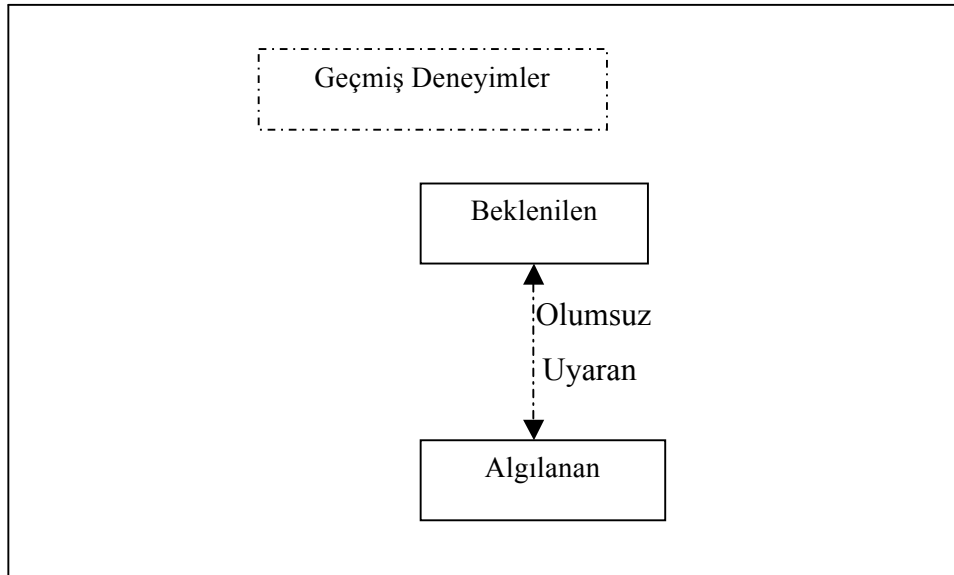
<sup>96</sup>R. N. Cardozo (1965). *An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction*. Journal Of Marketing Research, 5 (2) s.244.

<sup>97</sup>Özer, (1999)s.171.

<sup>98</sup>Vavra,(1999)s.62.

bulmayabilir. Bunun en büyük nedeni, müşterilerin olumsuz tecrübelerini genelleştirme eğilimi içerisinde olmalarıdır.<sup>99</sup>

Şekil 2.3 Zıtlık Kuramını ifade etmekte ve müşterinin rahatsızlık duymasına sebep olacak alanı göstermektedir. Şekil 2.3'ün daha önce “Uyum Sağlama Düzeyi Kuramı”nı açıkladığımız Şekil 2.2'den en önemli farkı, kesikli ok ile verilmiş olan geçmiş deneyimler alanının, beklenen performansa etkisidir. Zıtlık Kuramında, Uyum Sağlama Düzeyi Kuramından farklı olarak, memnuniyetsizliğin oluşmasına neden geçmiş deneyimler beklentilerin oluşturulmasında çok daha etkilidir. Öyle ki bu alan genişledikçe müşterinin sahip olacağı olumsuz enerji büyüyecektir.



Şekil 2.3. Zıtlık Kuramında Müşteri Memnuniyeti

### 1.8. Denklik kuramı

Buraya kadar açıkladığımız tüm kuramlarda müşterinin tek başına memnuniyet düzeyi ele alınırken, eşitlik kuramında birden çok müşterinin memnuniyet düzeyi eşitlik ve eşitsizlik çerçevesinde değerlendirilmektedir.<sup>100</sup> Denklikkuramı, müşterinin gelecekteki

<sup>99</sup>H. H. Kapucu (2007). *Kütüphane hizmetlerinde müşteri tatmini ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul:Marmara Üniversitesi, s.25.

<sup>100</sup>Değirmencioğlu, (2001) s.64.



davranışları üzerinde varsayımda bulunmadığından dolayı tanımlayıcı bir modeldir.<sup>101</sup> Kurama göre; müşteri bir ürün ya da hizmeti satın almadan önce katlandıklarını ve satın alma sonrası elde ettiklerini karşılaştırır. Karar verme süreci, zaman, psikolojik huzursuzluk ve katlanılan maddi külfet, müşterinin katlandıklarına karşılık gelirken, satıcının ilgisi ve satın alınan ürünün performansı kazanç olarak ifade edilir.<sup>102</sup> Müşteri satın alma sonrası elde ettiği faydayı ve algıladığı performansı, kendi katlandıkları ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda fayda ve algılanan performans katlanılanlardan büyük ise müşteri hak ettiği performans düzeyini almıştır. Fakat bu memnuniyet oluşumu için yeterli değildir. Denkliğin sağlanabilmesi ve memnuniyetin oluşabilmesi için müşterinin kendi girdi-çıktı oranını diğer referans aldığı kişiler ve diğer satıcılar ile karşılaştırması beklenir. Karşılaştırma sonucu müşterinin girdi-çıktı oranı diğer kişilerden ve satıcılardan farklı olmamalıdır. Memnuniyet bu denkliğin algılanmasından sonra ortaya çıkacaktır.<sup>103</sup> Bu açıdan ele alındığında denklik kuramı, diğer kuramlardan daha geniş bir perspektifte memnuniyeti incelemektedir.<sup>104</sup>

Hanna ve Wozniak da (2001) yapmış oldukları çalışmada, memnuniyet ve satın alma için katlanılan külfetler arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ve memnuniyetin bu külfetler ve algılanan performansın karşılaştırılması sonucu denklik sağlandığında ortaya çıktığını belirtmişlerdir.<sup>105</sup> Homburg ve diğerleri (2005) müşteri memnuniyeti ile müşterilerin ürün/hizmet için ödemeye razı oldukları fiyat arasındaki ilişkiyi denklik kuramı ile incelemişlerdir. Eğer müşteri memnuniyeti yüksek düzeyde sağlanmış olursa müşteriler ürün/hizmet için yüksek fiyat ödemeyi kabul ederken, memnuniyet düzeyi düşük olduğunda daha az ödeme yapma eğiliminde olmaktadır. Bunun nedeni de, denklik kuramının temelinde olan satın alma için katlanılanlar ile elde edilen kazancın eşitlenmesidir.<sup>106</sup>

---

<sup>101</sup>K. Stevens (2006). *Using customer equity models to improve loyalty and profits*. Journal of Consumer Marketing, 23 (7), s.379.

<sup>102</sup>Hoyer ve MacInnis,(2004)s.287.

<sup>103</sup>Özer, (1999) s.173-174.

<sup>104</sup>Hoyer ve MacInnis, (2004) s.287.

<sup>105</sup>Hanna ve Wozniak, (2001) 307.

<sup>106</sup>Homburg vd.(2005) s.85.

Arnould ve diğerkleri de (2004) benzer şekilde müşteri memnuniyetini denklik kuramı ile açıklamışlar ve müşterilerin satın alma eylemine ilişkin üç farklı denklik aradıklarını belirtmişlerdir. Bu denkliklerden ilki sonuca yönelik denklidir. Sonuca yönelik denklide müşteri, satın alma için katlandıkları ile satın alma sonrası sağladığı kazanç ve faydanın eşit ve adil olmasını bekler. Denkliklerden ikincisi sürece ilişkin denklidir. Burada hem satın alma ile elde edilen kazanç hem de satın alma süreci önem kazanmaktadır. Son denklik ise etkileşimle ilgilidir. Etkileşim ile anlatılmak istenen, işletme çalışanının müşteriye nasıl davrandığıdır. Satış elemanının kibarlığı, müşteriye gösterdiği saygı bu denkliğin sağlanmasında önemlidir. Müşteriler satın aldıkları ürün ya da hizmete bağlı olarak, kimi zaman üç denkliği birden beklemekte, kimi zamansa denkliğin birinin sağlanması yeterli olmaktadır.<sup>107</sup> Burada dikkat edilmesi gereken nokta, denkliğin, müşterilerin kendilerine eşit ve adil olarak davranmalarını istemelerinden dolayı müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmesidir. Hizmet pazarlaması araştırmaları müşteri memnuniyetsizliği ve eşitsizlik arasında pozitif bir ilişki olduğunu desteklemektedir.<sup>108</sup>

### 1.9. Karşılaştırma düzeyi kuramı

Bu kurama göre memnuniyet; belirli bir karşılaştırma düzeyi ve çıktılar arasındaki farktan oluşmakta ve kişiler arası karşılıklı etkileşim sonucu gelişmektedir.<sup>109</sup> Kıyaslama düzeyi, bir önceki satın alma sırasında karşılaşılan benzer ürün/hizmetlerin tüm özellikleriyle ya da bunların dikkat çeken özellikleri ile geliştirilmektedir. Bu nedenle daha önceki deneyimden çok, diğerk ürünlerin özellikleri memnuniyet üzerinde etkilidir. Memnuniyet sadece beklentiler ile değil, diğerk ürünlerin özelliklerinin algılanması ile oluşmaktadır.<sup>110</sup>

---

<sup>107</sup>Arnould vd. (2004) s.774.

<sup>108</sup>B. Özkara (2007). *Otel işletmelerinde müşterilerin hizmet beklentileri ve memnuniyet düzeylerinin değerlendirilmesi: Antalya'da bir araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, s.132.

<sup>109</sup>Gürü, (2006) s.26.

<sup>110</sup>Özer, (1999) s.176-177.

## 1.10.Hipotez testi kuramı

Deighton (1983) müşteri memnuniyeti için iki aşamalı “Hipotez Testi Kuramı”nı geliştirmiştir. Birinci adımda müşteriler ürüne ilişkin bilgi edinirler ve bu bilgiler büyük ölçüde reklamlara dayanır. Müşteriler, ürünle ilgili önceki deneyimlerini, beklentilerini test etmek amacıyla kullanırlar. İkinci adımda ise müşteriler bu beklentileri doğrulamaya çalışırlar ve ürünle ilgili deneyimlerini olumlu olarak değerlendirme eğilimindedirler. Bu eğilim nedeni ile Hipotez Testi Kuramı müşteriler hakkında iyimser bir görüş belirtmekle birlikte kanıt yönetiminin önemini arttırmaktadır.<sup>111</sup>

## 1.11. Yükleme kuramı

Müşteri memnuniyetine ilişkin bir diğer kuram, sosyal psikologlar ve Weiner (1985) tarafından geliştirilen “Yükleme Kuramı”dır. Yükleme kuramı, bireyin düşünceleri, davranışları, tutum ve değerleri nasıl ilişkilendirdiği ve olayları nasıl yorumladığı ile ilişkilidir.<sup>112</sup> Pazarlama literatüründe yapılan yükleme kuramı çalışmaları müşteri memnuniyetinden çok müşteri memnuniyetsizliğini açıklamaya çalışmıştır. Weiner (1985) yükleme kuramında müşteri memnuniyetinin; sorumluluk alanı, kontrol edilebilirlik ve memnuniyet ya da memnuniyetsizliğin meydana geldiği yer ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu üç etken en az dış etkenler kadar müşteri memnuniyet ve memnuniyetsizliğinde etkili olmaktadır.<sup>113</sup>

Hoyer ve MacInnis (2004) yapmış oldukları çalışmada, müşterinin satın aldığı ürün ya da hizmet ihtiyacını karşıladığı takdirde, müşterinin bu duruma bir açıklık getirmeye ve neden bulmaya çabalayacağını belirtmişlerdir. Bu sırada yukarıda da bahsettiğimiz üç faktör müşterinin kararını etkiler; meydana gelen memnuniyetsizliğin geçici ya da kalıcı olması, memnuniyetsizliğin müşteri ya da işletme odaklı olması ve son olarak da memnuniyetsizliğin işletme ya da müşteri tarafından kontrol altına alınabilirliğidir. Eğer satın alma sonrası meydana gelen memnuniyetsizlik; geçici, işletme ile ilişkili ve

---

<sup>111</sup>Vavra, (1999) s.62-64.

<sup>112</sup><http://www.pegema.net/dosya/dokuman/436.pdf> (Erişim tarihi:04.10.2009)

<sup>113</sup>M. Tsiros vd. (2004). The role of attributions in customer satisfaction: a reexamination, *Journal Of Consumer Research*, 31 (2), s.476-478.

işletme tarafından kontrol altına alınabiliyorsa müşterilerin memnuniyetsizlik düzeyleri azalma eğilimindedir.<sup>114</sup> Folkes ve diğerlerinin (1987) yapmış olduğu çalışma da göstermiştir ki; memnuniyetsizliğin kalıcı olması ve kontrol altına alınamaması öfkeye neden olmaktadır. Bu durum da şikayet ve tekrar satın alma üzerinde doğrudan etkilidir.<sup>115</sup>

## **2. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler**

Müşteri memnuniyetini açıklamaya yönelik kuramlarda da söz ettiğimiz gibi memnuniyet oluşumu karmaşık bir yapıya sahip olmak ile birlikte sadece beklentiler ve algılanan performans değil, daha birçok faktörün de etkisi altındadır. Çünkü müşteri memnuniyeti, satın alma ve tüketim tecrübesinin başlangıcından sonuna kadar süren bir değerlendirme sürecidir.<sup>116</sup> Bu nedenle en az ürün performansı-kalitesi ve beklentiler kadar ürün fiyatı, psikolojik faktörler, demografik faktörler, mağaza imajı ve atmosferi, reklam, hizmet olgusu ve işletmenin müşteriyle olan ilişkisi müşteri memnuniyetinde etkilidir ve bu faktörlerin işletme tarafından bilinmesi, işletmenin müşteri memnuniyeti sağlaması açısından önemlidir.

### **2.1. Ürün kalitesi ve fiyatı**

Müşteriler ürüne ilişkin satın alma öncesi beklenti oluştururlar ve satın alma sonrası da bu beklentilerin karşılanmasını isterler. Bu nedenle müşteri memnuniyeti, ürünün istediği ve beklediği özellikleriyle ilişkilidir. Bu beklenti başta ürünün kalitesi etrafında şekillenir. Kalitenin; ürünlerin öz, somut ve zenginleştirilmiş boyutlarının oluşturulmasında dikkate alınması gerekir. Bununla birlikte, üretim sürecinde, öncesinde, esnasında ve sonrasında olmak üzere birçok aşamada hata oluşabilir. Oluşan bu hatalar, istenilen kaliteyi olumsuz yönde etkilemektedir. Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için oluşacak bu hataların tespit edilmeli ve ortadan kaldırılmalıdır.<sup>117</sup>

---

<sup>114</sup>Hoyer ve MacInnis, (2004) s.285-286.

<sup>115</sup>Tsiros vd. (2004) s.476.

<sup>116</sup>Heitmann vd. (2007) s.234.

<sup>117</sup>N. Parıltı (2003). *Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında hatasız üretim aracı: Poka Yoke*. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 5 (1), s.144-145.

Ürünlerin kalitesi hakkında yapılan değerlendirmelerde sekiz boyut göz önüne alınır:<sup>118</sup>

- I. Performans:** Ürünün birincil çalışma özelliklerinin müşteriyi memnun etmesidir.
- II. Özellikler:** Ürünün temel çalışma özelliklerini tanımlayan ikincil özellikleridir.
- III. Güvenilirlik:** Ürünün belirli bir süre zarfında çalışmama ya da bozulma olasılığıdır.
- IV. Uygunluk:** Ürün tasarımının ve çalışma özelliklerinin müşterinin beklentilerine ne derece uygun olduğudur.
- V. Dayanıklılık:** Ürünün fiziksel olarak bozulmadan ya da modası geçmeden ne kadar süre ile kullanıldığıdır.
- VI. Hizmet alabilme:** Ürünün onarımı sırasında işletmece gösterilen nezaket, kolaylık, zaman ve uzmanlıktır.
- VII. Estetik:** Müşterinin ürünün görünümü ile ilgili kişisel değerlendirmeleridir.
- VIII. Ün (algılanan kalite):** İşletmenin genel imajıdır.

Kaliteyi öncelikle müşteriler belirler. Müşterinin ürünün kalitesine ilişkin algısı, müşterinin satın alma sınırları içinde en iyi olma anlayışı ile kişiden kişiye değişen subjektif bir kavram olabileceği gibi, müşterinin deneyimlerine bağlı objektif bir kavram da olabilir.<sup>119</sup> Müşteride ürünün kalitesine ilişkin algıyı sadece ürünün kendi kalitesi oluşturmamaktadır. Yukarıdaki ifadelerden görüleceği üzere, marka ismi, mağaza ismi gibi ürünün bir parçası olmayıp ürünle ilgili olan diğer işaretler de ürün kalitesinde etkilidir. Bu nedenle pazarlama yöneticileri, müşterilerin ürün ya da hizmet kalitesini kendi beklentileri ile oluşturduğunu anlayarak, müşterilerin beklentilerini karşılayacak kalitede ürün üretmeli ve pazarlama çalışmalarında bulunmalıdır.

Müşteri memnuniyetini etkileyen ve kalite ile hayli paralel olabilen bir diğer unsur ise ürünün fiyatıdır.<sup>120</sup>Walter ve Bergiel (1989) fiyatın, müşteriler üzerinde üç farklı etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Bunlardan birincisi, fiyat ve kalite algısı arasındaki ilişkidir. Yüksek fiyatlı ürünlerin daha kaliteli oldukları, aynı şekilde düşük fiyatlı ürünlerin de daha az kaliteli oldukları yönünde inanış vardır. Bu nedenle müşteriler düşük fiyatlı ürünlere şüphe ile yaklaşmaktadırlar. İkinci etkisi ise, müşteriler ürün ne kadar kaliteli

---

<sup>118</sup>Öçer ve Bayuk, (2001) s.27.

<sup>119</sup>Acuner ve Keskin, (2000) s.29.

<sup>120</sup>Poyraz vd. (1997) s.76.

olursa olsun ya da müşteriye ne kadar memnun ederse etsin, eğer ödeme gücünü aşıyorsa satın almazlar şeklinde açıklanabilir. Üçüncü etkisi, doğrudan müşteri memnuniyeti ile ilişkilidir. Ürün ya da hizmetin fiyatı, müşterinin zihninde ödediği para ve memnuniyeti eşitleyen faktördür.<sup>121</sup> Fiyatın müşteri memnuniyetine bu etkisi denklik kuramında da belirtildiği gibi adalet olgusu ile açıklanabilir. Müşteri ürün/hizmet ya da marka ile ilgili algılamaları sonucu beklentilerini oluşturur ve ödediği fiyatın bu beklentileri karşılama istediğini ister. Karşılama istediği takdirde ürün/hizmet için gereğinden fazla ücret ödediğini düşünerek memnuniyetsizlik oluşur.

## 2.2. Psikolojik faktörler

Psikolojik faktörler hem müşterilerin satın alma kararlarında hem de satın alma sonrası algıladıkları performans değerlendirme süreci üzerinde etkili olduğundan memnuniyet ve memnuniyet düzeyi üzerinde de doğrudan etkilidir. Müşteri memnuniyetini etkileyen psikolojik faktörler; güdüleme, algılama ve tutumdur.

### I. Gündüleme

Gündüleme; ihtiyaçlar, bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik davranış ve bu ihtiyaçların giderilmesi arasındaki ilişki olarak tanımlanır. Müşteriler ürün ya da hizmetlerin hem faydacı hem de hedonik yararlarından güdülenirler. Faydacı yararlar, ürünün somut ve işlevsel özellikleridir. Hedonik yararlar ise, fiziki zevkler, düşler ve estetik özellikleri içerir. Çoğu zaman hem hedonik hem de faydacı yararlar satın alma kararını etkilemektedir.<sup>122</sup>

Müşteri memnuniyeti açısından ele alacak olursak, müşterinin ürün ya da hizmeti satın alırken hangi yararları değerlendirme ölçütü olarak kabul ettiği önemlidir. Örneğin beğenilme, prestij gibi hedonik yarar amaçlı bir ürün satın alındığında, ürün bu faydayı değil de dayanıklılık, kalite gibi faydacı yararları sağlıyorsa müşteri memnuniyeti sağlanamayacaktır. Torlak ve Özmen (2003) yapmış oldukları çalışmada

<sup>121</sup>C. G. Walters ve B. J. Bergiel (1989). Consumer behavior: a decision-making approach. *South-Western Pub. Co.*, s.420.

<sup>122</sup>Y. Odabaşı ve G. Barış (2002). Tüketici davranışı. *İstanbul:MediaCat Yayınları*,s.104-107.

müşterilerihedonist ve faydacı olarak ayırmışlar ve müşteri memnuniyeti açısından incelemişlerdir. Bu çalışmada faydacı müşterilerin, yüksek yoğunluk koşulları altındayken, alışveriş deneyiminden memnun olma olasılıklarının daha düşük olacağı belirtilmiştir. Eğer bu müşteriler, zaman baskısı gibi sınırlamalarla karşı karşıya kalırlarsa, olumsuz etkiler daha da artmakta bu durum da memnuniyet düzeyi üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Hedonik müşteriler ise, alışveriş sürecini özel bir deneyim olarak değerlendirdikleri için aynı sınırlamalarla karşı karşıya kaldıklarında faydacı müşterilere göre daha yüksek memnuniyet düzeyi oluşacaktır.<sup>123</sup>

B.F Skinner'ın güdülemeye ilişkin çevre kuramı da müşteri memnuniyeti açısından önemlidir. Bu kurama göre; belirli bir markaya yönelik gerçekleştirilen satın alma davranışının tekrarlanması için müşteri davranışı ödüllendirilmelidir. Çünkü yapılan satın alma davranışı müşteriye bir ödül getiriyorsa tekrarlanma şansı yüksek olacaktır. Bu nedenle de satın alınan ürün ve kullanımı müşteriye olumlu bir sonuç getirmeli, diğer bir ifade ile memnuniyet oluşmalıdır.<sup>124</sup>

## II. Algılama

Müşteri memnuniyetini etkileyen bir diğer faktör algılamadır. Algılama; ürünün özünde, ambalajında, markasında ya da reklamlarında müşterilerin kendilerine iletilmek istenen mesajı duyma, koku alma, tatma, dokunma ya da görme yoluyla fark etmesidir.<sup>125</sup> Daha önce de belirttiğimiz gibi, memnuniyet, müşterinin beklentileri ile algıladığı performans karşılaştırması sonucu oluşmaktadır. Performans algılaması ise, algısal yorumlamanın bir sonucudur. Algısal yorumlama; kişinin bir uyarıcıyı, kendi istek ve ihtiyaçlarına, duygularına, deneyimlerine, güdülerine bağlı olarak yorumlamasıdır.

---

<sup>123</sup>Ö. Torlak ve M. Özmen (2003). Alışveriş ortamının kalabalıklığı, zaman baskısı ve alışverişten duyulan tatmin: kavramsal bir çalışma. *Pazarlama Ve İletişim Kültürü Dergisi*, 4 (4), s.32.

<sup>124</sup>A. Erbaş (2006). *Marka sadakatinin tüketici satın alma davranışına etkileri; ayakkabı sektöründe klasik ayakkabı kullanıcıları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul:Marmara Üniversitesi, s.18.

<sup>125</sup>R. Altunışık vd. (2004). Modern pazarlama. *İstanbul:Değişim Yayınları*, s.75.

Algılanan performans müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan etkili olmakla birlikte müşteriden müşteriye değişebilmektedir.<sup>126</sup> Diğer bir ifade ile, algılanan performans ve ürün ya da hizmet ile ilgili olarak müşterilerin başarımlarını değerlendirmeleri müşteriden müşteriye farklılık gösterebilmektedir. Algılanan performansı etkileyen unsurlara; ürün ya da hizmetin fiyatı, güvenli olması, amacı karşılama özellikleri, müşterinin geçmiş öğrenimleri ve tutumlarını örnek verebiliriz.<sup>127</sup>

Phillips ve Baumgartner (2002), bilişsel çelişki kuramına bağlı olarak algılamının memnuniyeti etkilediğini ve müşterilerin satın alma öncesi ürün ya da hizmete ilişkin algıladıkları değer olumluysa, satın alma ve tüketim sonrası da algıladıkları değeri olumlu olarak değerlendirme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir.<sup>128</sup> Müşteri memnuniyeti denklik kuramı açısından incelendiğinde de, müşteri memnuniyetini etkileyen en önemli faktör algılanan değerdir. Çünkü müşteri satın alma için katlandıkları ile satın alma sonrası algıladığı değeri, referans aldığı kişiler ve işletmeleri de sürece dahil ederek karşılaştırır. Bu noktada unutulmaması gereken, müşterinin kişisel özellikleri algılanan değeri etkilemekte ve bu nedenle de algılanan değer, daha önce de belirttiğimiz üzere müşteriden müşteriye farklılık göstermektedir.

### III. Tutumlar

Tutum; kişinin nesne, kanı ya da ortamlara yönelik olumlu ya da olumsuz biçimde tepkide bulunma eğilimidir.<sup>129</sup> Tutumlar, aile, sosyal referans grupları, yaşam biçimi, yaş ve gelirden büyük ölçüde etkilenmektedirler. Bu etkiler sonucu ürün ya da markaya ilişkin olumlu tutum geliştiren müşterinin, ürün kullanımını sonucu memnun olma eğilimi herhangi bir tutum geliştirmeyen müşteriye oranla daha yüksek olacaktır.<sup>130</sup>

Tutumların müşteri memnuniyetine bir diğer etkisi ise yükleme kuramı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Yükleme kuramında da açıkladığımız gibi, müşteriler ürün ya da hizmetten

---

<sup>126</sup>J. Wirtz ve A. Mattila (2001). Exploring the role of alternative perceived performance measures and needs-congruency in the consumer satisfaction process. *Journal Of Consumer Psychology*, 1(3), s.182.

<sup>127</sup>Poyraz vd. (1997)s.76.

<sup>128</sup>Phillips ve Baumgartner, (2002) s.244.

<sup>129</sup>Odabaşı ve Barış,(2002) s.158.

<sup>130</sup>N. Hill ve J. Alexander (2006). Handbook of satisfaction and loyalty measurement, *Gower Publishing Company*, s.51



memnun olmadıkları zaman bunun nedenini sorgulama eğilimindedirler. Bu durumda sorunun kalıcı olup olmaması, işletmeden mi yoksa müşteriden mi kaynaklandığı ve kontrol altına alınabilirliği oluşacak memnuniyet ya da memnuniyetsizliğin boyutunu etkilemektedir.<sup>131</sup>

İşletmeler öncelikle müşteri memnuniyeti sağlamak daha sonra ise memnun müşterileri sadık müşteriler haline getirmeyi arzulamaktadırlar. Müşteri memnuniyetinin sağlanması ile müşteri işletme ya da ürün/hizmet ile ilgili olumlu tutum geliştirilecektir. Böylelikle bir sonraki satın almada da aynı markaya yönelme eğilimi gösterebilirler. Bunun yanı sıra geliştirilen olumlu tutum sayesinde, ağızdan ağıza pazarlama ile diğer müşterilerin de işletme ya da ürün/hizmete ilişkin olumlu tutum geliştirmeleri sağlanabilir.<sup>132</sup>

### 2.3. Demografik özellikler

Pazarlama literatüründe yapılan birçok araştırma göstermiştir ki müşteri memnuniyetini psikolojik faktörlerin yanı sıra müşterilerin demografik özellikleri de etkilemektedir. Müşteri memnuniyetini etkileyen en önemli demografik özellikler yaş, cinsiyet ve gelirdir.<sup>133</sup>

#### I. Yaş

Müşterilerin ihtiyaçları ve satın alma deneyimlerini yorumlamaları içinde buldukları yaş gruplarına göre değişiklik göstermektedir. Diğer bir ifade ile, müşterilerin beklentileri ve beklentiler ile performans karşılaştırmaları yaşa bağlı olarak değişebilmektedir. Bunun en önemli nedeni, bir kişi için ürün ve hizmetlerin önem derecesi yaşamın farklı aşamalarına göre değişiklik göstermektedir.<sup>134</sup>

---

<sup>131</sup>Tsiros vd. (2004). s.476

<sup>132</sup>R. N. Laczniak vd. (2001). Consumers' responses to negative word-of-mouth communication: an attribution theory perspective. *Journal Of Consumer Psychology*, 11 (1), s. 58.

<sup>133</sup>C. Hombourg ve A. Giering (2000). Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty-an empirical analysis. *Journal Of Psychology and Marketing*, 18(1), s. 43.

<sup>134</sup>M. Marangoz (2006). *Yaşlı tüketiciler ve yaşlı tüketicilerin harcama eğilimlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 13 (1), s.82-83.

Günümüzde ürün ve hizmet sayısının ve çeşidinin artması, alışveriş merkezlerinin çeşitlenmesi, tüketimin bir ihtiyaçtan çok yaşam biçimi haline gelmesi gençlerin tüketim davranışlarını etkilemektedir. Gençlerin, gerçek ihtiyaçlarının neler olduğuna, hangi ürünlerin iyi olduğuna, nereden ve ne zaman satın alınması gerektiğine karar vermeleri ve seçim yapmaları giderek zorlaşmaktadır. Bu durum hem genç müşterileri hem de işletmeleri olumsuz olarak etkilemektedir. Çünkü gençler satın alınan ürünlerden yeteri kadar faydalanamamakta ve işletmeler de arzu ettikleri memnuniyet düzeyini elde edememektedirler. Yanıltıcı ve abartılı reklamlar da bu durumu büyük ölçüde etkilemektedir.<sup>135</sup>

Marangoz (2006) yapmış olduğu çalışmada yaşlı tüketicilerin, hayat tecrübeleri nedeniyle mutluluk hissine karşı daha duyarlı olduklarını ve bu hissini bilincinde değerlendirme yaptıklarını belirtmiştir.<sup>136</sup> Yaşlı tüketiciler bu özellikleri nedeniyle genç tüketicilere oranla daha kolay mutlu olabilmekte, diğer bir ifade ile yaşlı tüketicilerde memnuniyet daha kolay sağlanabilmektedir. Çimen vd. (2010) yılında sağlık sektörü ile ilgili yapmış oldukları çalışma da yaşlı müşterilerin verilen hizmetlerden genç müşterilere oranla çok daha memnun kaldıklarını belirtmiştir.<sup>137</sup> Cohen de (1996) yapmış olduğu çalışmada bu bulguları desteklemiş ve yaşlı müşterilerin genç müşterilere oranla, verilen hizmetlerden daha fazla memnun kalma nedenlerini şöyle sıralamıştır:<sup>138</sup>

- Yaşlı müşteriler geçmişte verilen kalitesiz hizmetleri hatırlamakta ve bu nedenle gençlere oranla daha düşük beklenti içine girmektedirler.
- İşletme çalışanları yaşlılara daha saygılı oldukları için, yaşlı müşterilerin memnuniyet düzeyi yükselmektedir.
- Yaşlı müşteriler, işletmenin memnuniyetsizlikten doğan problemleri ortadan kaldırma için geliştirdiği çözümlere daha açıktır, bu da tekrar memnuniyet oluşumunu olanaklı hale getirmektedir.

---

<sup>135</sup>S. Ersoy ve M. H. Nazik (2006) Ergenlerde tüketicilik bilinç düzeyi üzerine bir inceleme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16), s.314.

<sup>136</sup>Marangoz, (2006) s.83.

<sup>137</sup>M. Çimen vd. (2010). Bir öze bakım merkezinde kalanların verilen hizmetlerden memnuniyet durumlarının araştırılması. *Gülhane Tıp Dergisi*, 52 (2), s.108.

<sup>138</sup>Braunsberger ve Gates, (2002) s.579.

## II. Cinsiyet

Kadınların ve erkeklerin hem ihtiyaçları, hem de bu ihtiyacı gidermek için satın alacakları ürün ya da hizmet tercihleri farklı olabilmektedir. Aynı şekilde bu farklılık ürün/hizmet performansının algılanmasında da ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle erkekler ve kadınlar arasında, müşteri memnuniyeti oluşması açısından farklılıklar olduğu söylenebilir.

Erkekler ve kadınlar arasındaki memnuniyet düzeylerinde farklılık olup olmadığı birçok pazarlama araştırmasına konu olmuştur. Lyaon ve Powers (2002) bu konuda kapsamlı bir analiz gerçekleştirmiş ve aşağıda belirtilen literatür incelemesini sunmuşlardır:<sup>139</sup>

- Carmel (1985) ve Linn (1982, 1975) yapmış oldukları çalışmalarda cinsiyetin memnuniyet üzerinde bir etkisi olmadığını savunmuşlardır.
- Buller ve Buller (1987), Carlson (2000) ve Schaffer ve Rodriguez (1994) ise yapmış oldukları çalışmalarda kadınların erkeklere oranla daha yüksek memnuniyet düzeyine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Aynı şekilde Chisick (1997) ve Sing (1990) yapmış oldukları çalışmalarda bu bulguları desteklemiş ve erkeklerin daha düşük düzeyde memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Daha önce de belirttiğimiz gibi, hedonik alışverişçiler rasyonel alışverişçilerden daha fazla memnun olmaktadır. Özdemir ve Yaman (2007) yapmış oldukları çalışmada bu bulguyu desteklemiş ve hedonik alışveriş davranışını, erkek ve kadınlar açısından incelemişlerdir. Bu çalışmaya göre; hedonik alışveriş davranışı cinsiyete göre farklılık göstermektedir ve kadın müşteriler erkek müşterilere göre alışverişten daha fazla haz almaktadır. Buna bağlı olarak da memnuniyet düzeyleri daha yüksek olabilmektedir. Ayrıca kadınların daha duygusal, erkeklerin ise daha rasyonel olduğunu ve kadın müşterilerin, memnuniyet düzeylerini artırma yöntemlerinin, erkeklere uygulanacak yöntemlerden daha farklı ve daha çok duygulara hitap etmesi gerektiğini belirtmişlerdir.<sup>140</sup>

<sup>139</sup>D. B. Lyon ve T. L. Powers (2002). The impact of gender on change in satisfaction over time. *Journal Of Consumer Marketing*, 19 (1), s.14.

<sup>140</sup>Ş. Özdemir ve F. Yaman (2007). Hedonik alışverişin cinsiyete göre farklılaşması üzerine bir araştırma. *Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2 (2), s.88-89.

### III. Gelir düzeyi

Müşterilerin sahip oldukları gelir düzeyi memnuniyet üzerinde doğrudan etkilidir. Daha önce de belirttiğimiz gibi müşteri memnuniyetini oluşturan en önemli unsurlardan biri müşterilerin ürün ya da hizmete ilişkin beklentileridir. Lewis (2008) memnuniyeti etkileyen beklentilerin müşterilerin gelir düzeylerine ve tüketim alışkanlıklarına bağlı olarak oluştuğunu ve ayrıca müşterilerin belirli bir ürün ya da hizmete daha fazla fiyat ödemeye razı oldukları durumlarda, ürün ya da hizmete ilişkin daha iyimser beklentiler oluşturduklarını belirtmiştir.<sup>141</sup>

Kılıç (1993) gelir düzeyi yüksek müşterilerin, satın alacakları ürün ya da hizmete ilişkin daha yüksek beklenti içerisinde olacaklarını ve buna bağlı olarak da memnuniyet sağlanması durumunda, memnuniyet düzeyinin düşük gelirli müşterilere oranla daha düşük olabileceğini savunmuştur. Ayrıca gelir seviyesi yüksek müşterilerin haklarını arama konusunda daha bilinçli davrandıklarını ve bu nedenle de memnuniyetsizlik halinde şikayet etme eğiliminde olduklarını belirtmiştir.<sup>142</sup> Bulgan ve Soybalı (2011) Antalya Belek bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde düşük sezonda konaklayan Alman müşterilerin hizmet beklentilerinin ve memnuniyet düzeylerinin değerlendirilmesi üzerine yapmış oldukları çalışmada bu bulguları desteklemiş ve düşük gelir düzeyine sahip müşterilerin, yüksek gelir düzeyine sahip müşterilere göre önbüro ve kat hizmetlerinden daha memnun kaldıklarını belirtmişlerdir.<sup>143</sup>

Bu çalışmalardan elde edilen bulgulardan farklı olarak Türk (2004) yapmış olduğu çalışmada perakendeci işletmelerde personelin fiziksel özelliklerin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini incelemiş ve müşterilerin mağaza personelinden memnuniyetleri gelir durumlarına göre önemli bir farklılık göstermediğini belirtmiştir.<sup>144</sup>

---

<sup>141</sup>A. Lewis (2008). The Cambridge handbook of psychology and economic behaviour. *Cambridge University Press*, s.234.

<sup>142</sup>Ö. Kılıç. (1993). Tüketicinin tatmini ve şikayet davranışı: dayanıklı tüketim mamullerinde tüketicinin şikayet davranışının araştırılması. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 7 (41), s.29.

<sup>143</sup>G. Bulgan ve H. H. Soybalı (2011). Antalya Belek bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde düşük sezonda konaklayan Alman müşterilerin hizmet beklentilerinin ve memnuniyet düzeylerinin değerlendirilmesi. *Journal of Yaşar University*, 21(6), s. 3604

<sup>144</sup>M. Türk (2004). Perakendeci işletmelerde personelin fiziksel özelliklerinin müşteri memnuniyeti üzerinde etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), s.279.

## 2.4. Hizmet olgusu ve müşteri ilişkileri yönetimi

Müşteri memnuniyetinin sağlanması için, müşteriye sunulan hizmetin müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılaması gerekir. Başarılı bir müşteri hizmeti sunumunun ilk şartı ise, yönetimin müşteri ilişkileri sağlamanın gerekliliği konusunda bilgilendirilmesidir. Bunun nedeni, her düzeydeki çalışanın müşteri hizmetleri ile ilgilenmesi gereğidir. İkinci şartı ise, müşterinin tanınması, beklentilerinin anlaşılması ve giderilmesi yolu ile müşteri memnuniyetinin yaratılmasıdır. Burada dikkat edilmesi gereken unsur, müşteri beklentilerinin zaman içerisinde değişeceği ve bu nedenle sürekli düzenlemelerin yapılması gerekliliğidir. “Müşterilerin değer ve inançları nelerdir?”, “Olaylara ve durumlara bakış açıları nasıldır?”, “Neleri tercih eder, nelerden hoşlanırlar?” sorularının yanıtları hem müşteri hizmetlerinin sağlanmasında hem de müşteri memnuniyetinin oluşturulmasında oldukça önemlidir.<sup>145</sup>

Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında etkili olan bir diğer unsur, müşteri ilişkileridir. Kimi durumlarda müşterinin işletme ile olan iletişimi, memnuniyetin oluşturulmasında ürün ya da hizmetin kalitesinden önemli olabilmektedir. Mithas vd. (2005) müşteri ilişkilerinin müşteri memnuniyetine üç farklı etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Birinci etkisi, kurulan kişiye özel iletişim sayesinde memnuniyet düzeyi yükselmektedir. Çünkü müşteriler işletme ile özel bir bağlarının olduğunu düşündüklerinde daha fazla memnun olma eğilimindedirler. İkinci olarak; etkin müşteri ilişkileri, müşteri daha iyi hizmet vermeyi olanaklı hale getirmektedir. Son olarak, müşteri ilişkileri yönetimi sayesinde müşterinin ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetler, doğru yer ve doğru zamanda müşteriye ulaştırılabilmektedir.<sup>146</sup> Bayuk ve Kurtuldu (2006) da bu bulguları desteklemiş ve birçok müşterinin işletme ile özel bir bağlarının olmadığını hissettiklerinde işletmeyi terk etme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Diğer bir ifade ile, müşteri kendisinin önemsenmediğini, kendisiyle ilgilenilmediğini hisseder ve çalışanlardan beklediği saygı, samimiyet ve içtenliği görmezse müşteri memnuniyetsizliği oluşur ve kendisine bu ortamı sağlayacak işletme arayışına girer.<sup>147</sup>

---

<sup>145</sup>Karpat. (2004) s.23.

<sup>146</sup>S. Mithas vd. (2005). Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal Of Marketing*, 69 (4), s.203.

<sup>147</sup>Bayuk ve Kurtuldu, (2006) s.57.

Müşteri ilişkilerinin etkili ve doğru biçimde gerçekleştirilmesi için en önemli görev, müşteri doğrudan iletişim içerisinde bulunan çalışanlara düşmektedir. Çünkü çalışanların müşteriler ile kurduğu ilişkiler memnuniyeti doğrudan olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Hoyer ve MacInnis de (2004), işletme çalışanlarının müşteri memnuniyetine doğrudan etkisi olduğunu ve etkin satış personelinin müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi belirlediğini ve bu nedenle daha hızlı çözüme ulaştırdığını ve bunun da memnuniyet düzeyini yükselttiğini belirtmişlerdir.<sup>148</sup> Isen (2001) yapmış olduğu çalışmada, bu bulguları desteklemiş ve özellikle hizmet sektöründe çalışanların yardımsever ve cömert olmasının, ortaya çıkan problemleri çözme yeteneklerinin müşteri memnuniyeti düzeyini doğrudan etkilediğini belirtmişlerdir.<sup>149</sup>

İşletme çalışanları müşterileri memnun etmek için gerek satış sırasında, gerekse satış sonrasında her türlü çabayı harcamalıdır. Müşteri memnuniyetinin ve müşteri sürekliliğinin temel noktası olan bu çabalar şunlardır:<sup>150</sup>

- Çalışan, müşteriyi dinlemeli ve ihtiyaç ve beklentisini doğru anlamalıdır.
- Çalışan, müşteriye yakın olmalıdır.
- Çalışan ve işletme müşteriden gelen geri bildirimleri değerlendirmelidir.
- Müşterinin şikayet, eleştiri ve önerileri dikkate alınmalıdır.
- Satış ve satış sonrası hizmetlere önem verilerek, çalışan müşteriye elinden geldiğince yardımcı olmaya çalışmalıdır.

## **2.5. Mağaza imajı ve mağaza atmosferi**

Mağazalar sahip oldukları özellikler nedeniyle müşterilerin zihinlerinde bir imaj oluşturmakta ve bu da memnuniyeti etkilemektedir. Selvi vd. (2007), Cronin vd.'nin (2000) yapmış oldukları çalışmadan yola çıkarak, memnuniyeti duygu tabanlı ve

<sup>148</sup>Hoyer ve MacInnis, (2004) s.412.

<sup>149</sup>A. M. Isen (2001). *An influence of positive affect on decision making in complex situations: theoretical issues with practical implications*. Journal Of Consumer Psychology, 11 (2), s.75-78.

<sup>150</sup>Öçer ve Bayuk, (2001) s.27.

değerlendirme tabanlı olarak ikiye ayırmış ve duygu tabanlı memnuniyetin, ilgi, haz, sürpriz, öfke gibi mağaza içi duygusal deneyimlere dayandığını belirtmişlerdir.<sup>151</sup>

Mağaza imajının müşteri memnuniyetine etkisi, denklik ve beklentilerin onaylanmaması kuramları ile açıklanabilir. Denklik kuramına göre; müşteriler kendi imajlarına uygun olan mağazalardan alışveriş yaptıklarında, daha adil ve daha iyi hizmet aldıklarına inanma eğilimindedirler. Bu durum da müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemekte ve memnuniyet düzeyini arttırmaktadır. Beklentilerin onaylanmaması kuramına göre ise; hem mağazada satılan ürün hem de verilen hizmet, müşterilerin beklentilerini karşılar ya da aşarsa, müşteri daha memnun ve daha mutlu olmaktadır.<sup>152</sup>

Müşteri memnuniyetini etkileyen bir diğer unsur da mağaza atmosferidir. Mağaza atmosferi; müşterilerin alışverişten zevk almasını, müşterilerin mağazada daha fazla zaman geçirmesini, müşterilerin mağazaya tekrar gelme olasılığını etkiler.<sup>153</sup> Üner de (1994) bu bulguları destekleyerek, mağazada yer alan fiziksel unsurların, müşterilerin satın alma kararını, satın aldığı hizmetten memnun olma düzeyini etkilediğini belirtmiştir.<sup>154</sup>

Okumuş (2005) çalışmasında mağaza atmosferinin müşteri memnuniyetine etkisini, indirimli mağazalar ile süpermarket müşterileri açısından incelemiştir. Bu çalışmaya göre; müşteriler indirimli mağazaların fiziksel özelliklerini yeterli bulmadıklarını ve beklentilerini karşılamadıklarını belirtmişlerdir. Bu durum müşteri memnuniyetsizliğine yol açmaktadır. Süpermarket müşterileri ise, fiziksel unsurları yeterli bulmuş ve alışveriş ortamının rahat olması, ürünlerin raflara düzenli olarak yerleştirilmesi gibi hizmetler sonucu memnuniyet düzeyinde artış gerçekleşmiştir.<sup>155</sup> İşletmeler, mağaza atmosferinin müşteri memnuniyetine olan bu etkisini göz önüne alarak, oluşturacakları

---

<sup>151</sup>M. Selvi vd. (2007). Mağaza imajı, mağaza memnuniyeti ve mağaza sadakati arasındaki ilişkinin tüketiciler açısından değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 22 (1), s.107

<sup>152</sup>H. He ve A. Mukherjee (2007). I am, ergo i shop: does store image congruity explain shopping behavior of Chinese consumers. *Journal Of Marketing Management*, 23(5-6), s.447.

<sup>153</sup>Y. Odabaşı ve M. Oyman (2002). Pazarlama iletişimi yönetimi. *İstanbul:MediaCat Yayınları*, s.261.

<sup>154</sup>M. Mehmet Üner (1994). *Hizmet pazarlamasında pazarlama karması elemanları değişiklik gösterir mi?*Pazarlama Dnyası Dergisi, 43 (8), s. 10.

<sup>155</sup>A. Okumuş (2005). *İndirimli mağaza ve süpermarket müşterileri arasındaki farklılıkların beklenti ve memnuniyetlere göre incelenmesi.*İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, Yıl:2005, 34 (1), s.125-127.

mağaza atmosferini müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlemelidirler.

## 2.6. Reklam ve etkileri

Pazarlama iletişimi öğeleri arasında, üzerinde en çok konuşulan ve kendisinden en çok şey beklenen reklamdır. Reklam hem işletme için hem de müşteriler için vazgeçilmez bir olgu olmuştur. Reklamlar, satışı gerçekleştirecek ve müşteri memnuniyetini arttıracak bilgi sunma açısından dört amaca hizmet eder. Bunlar:<sup>156</sup>

- I. “Nereden alınabilir?” bilgisini verir.
- II. “Nasıl kullanılabilir?” bilgisini verir.
- III. Yeni modelleri, özellikleri ve ambalajları müşterilere duyurur.
- IV. Yeni fiyatları, özel satış koşullarını, “eskisini getir-yenisini götür” gibi kampanyaları müşterilere duyurur.

Reklam ürünle ya da hizmetle ilgili müşterinin ilgilenim düzeyini yeniden inşa etme potansiyeline sahiptir. Diğer bir deyişle, en etkisiz reklam bile müşterinin seçici algısı içerisinde bir şeye temas ediyorsa belli oranda etkili olur.<sup>157</sup>Bu nedenle işletmeler reklam kampanyalarını planlarken kullanılacak yaratıcı stratejileri ve mecraları doğru biçimde belirlemelidir. Reklamlarda kullanılan temel yaratıcı stratejiler ve bu stratejilerin müşteri memnuniyetine etkisi şunlardır:<sup>158</sup>

- **Farklı Satış Önerisi:** Bu yaklaşımda reklamda kullanılacak mesajlar yoluyla ürün ya da hizmetin tüketiciye sunacağı yararların, rakiplerinden farklı olduğu vurgulanır. Reklamda kullanılan mesajların, müşteri ürün ya da hizmeti satın aldığı anda önerilen yarara nasıl ulaşacağını açıkça belirtmeli ve sunulan öneri güvenilir ve inanılır olmalıdır. Müşteri reklamda yer alan bu öneriler doğrultusunda beklentilerini oluşturur ve eğer kullanım sonrası reklamda önerilen yarara ulaşılmazsa memnuniyetsizlik ortaya çıkacaktır.

<sup>156</sup>A. B. Göksel vd. (1997). *Pazarlama iletişimi açısından halkla ilişkiler ve reklam*. İstanbul: Yayınevi Yayıncılık, s.145-151.

<sup>157</sup>B. Bıçakçı (2002). *Reklam algılama biçimleri*. MediaCat Dergisi, Yıl:2002, Mayıs, Sayı:88), s.15.

<sup>158</sup>G. Ö. Yaylacı (1999). *Reklamda stratejilerle yönetim*. İstanbul Alfa Yayınları, s.152-154.



- **Konumlandırma:** Al Ries ve Jack Trout tarafından oluşturulan bu yaklaşımda; pazarın belirli bir bölümüne yönelerek, ürün ya da hizmet müşteri zihninde belirli bir yere yerleştirilmeye, konumlandırmaya çalışılır. Eğer konumlandırma stratejisi yanlış belirlenirse ürün ya da hizmeti daha önceden kullanan müşterilerde memnuniyetsizlik oluşabilir. Örneğin genç kesimin kullandığı bir ürün, konumlandırma stratejisi ile orta yaştaki müşterilerin kullandığı ürün olarak konumlandırılırsa, ürünü kullanan genç müşterilerde memnuniyetsizlik oluşacak ve ürünü kullanmayı sonlandırma eğiliminde olabileceklerdir.
- **Marka İmajı:** Kocabaş ve Elden'e göre (2001) bu yaklaşımın amacı; varolan marka imajını değiştirmek ya da yeni bir marka imajı yaratmaktır.<sup>159</sup> Müşteriler, ürün/hizmet ya da markaları oluşturdukları imaja göre değerlendirme eğilimindedirler. Reklamlarla oluşturulan bu marka imajı, müşterilerin karar alma sürecinde önemli rol oynar. Araştırmalar müşterilerin daha çok reklamı yapılan ürünleri daha kaliteli algıladıklarını göstermiştir.<sup>160</sup> Burada unutulmaması gereken nokta, müşteri beklentilerinin bu reklamlar doğrultusunda oluştuğu ve beklentilerin de müşteri memnuniyetini doğrudan etkilediğidir.

İşletmelerin reklamlar ile hedefledikleri, verilen bilginin önce müşterinin dikkatini çekmesi, daha sonra onun bilgi ihtiyacını tatmin ederek en doğru satın alma kararını vermesini sağlamaktır. Bu yüzden reklamlarda hedef kitlenin sahip olduğu inanç ve düşüncelerle çelişen ve inandırıcılık ile ilgisi olmayan bilgilerin sunulması hedeflerin gerçekleşmesini olanaksız hale getirir ve müşteri memnuniyetsizlik yaratırken, hedef kitleyi etkileyen, inandırıcı bilgiler sunan reklamlar ürün ya da marka lehine satın alma kararı verilmesini sağlamakta ve daha sonra da müşteri memnuniyeti yaratmaktadır.<sup>161</sup>

---

<sup>159</sup>B. Güleç (2006). *Reklam kampanyası planlama süreci*. Pazarlama Dünyası Dergisi, (4), s.49.

<sup>160</sup>Odabaşı ve Oyman, (2002), s.371-372.

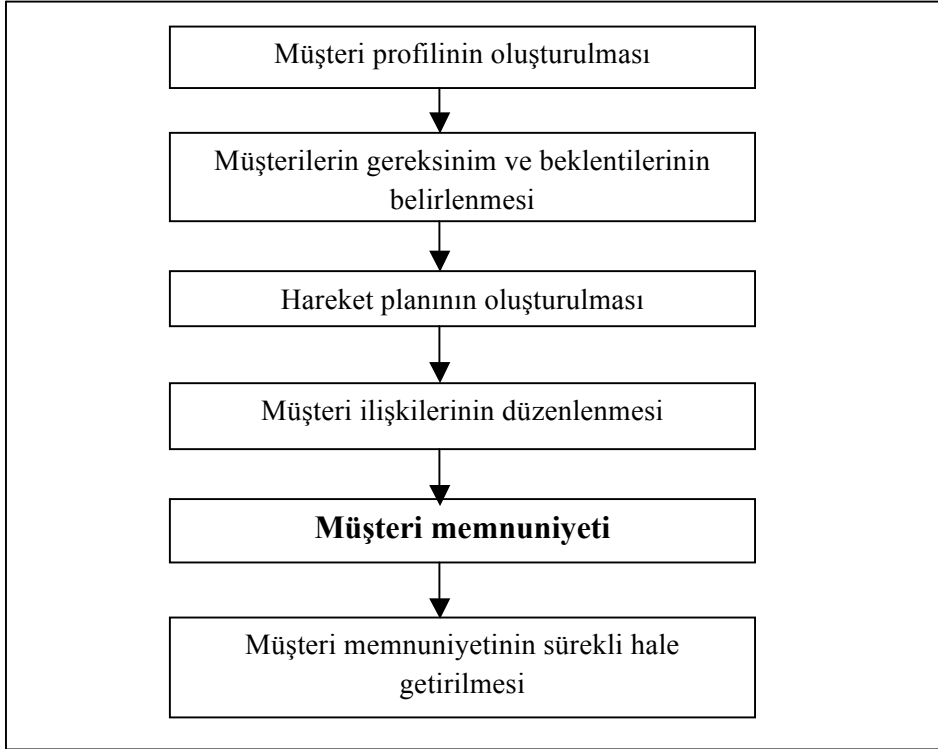
<sup>161</sup>Y. Bozkurt (2006). *Reklamda bilgi içeriği: Türkiye'de gazete ve televizyon reklamlarına yönelik karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.Eskişehir:Anadolu Üniversitesi, s.37.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ OLUŞTURULMA SÜRECİ VE ÖLÇÜLMESİ

#### 1. Müşteri Memnuniyetinin Oluşturulma Süreci

Artan rekabet koşulları ve müşterilerin davranışlarındaki değişimler nedeniyle müşteri memnuniyetinin oluşturulması ve yönetimi, işletmeler açısından bir zorunluluk haline dönüşmüştür. İşletmelerin, müşterilerde memnuniyet oluşturacak gerekli düzenlemelerin yapılması ve oluşturulan memnuniyetinin devamlılığının sağlanmasıdır. Müşteri memnuniyeti oluşturma süreci Şekil 3.1'de görüleceği gibi dört aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamalar şunlardır:



Şekil 3.1. Müşteri Memnuniyetinin Oluşturulma Süreci

## 1.1. Müşteri profiline oluşturulması

Müşteri memnuniyetinin oluşturulmasında ilk adım, müşterileri tanımak ve onları anlamaktır. İşletmeler, müşterilerin nelerden hoşlanıp, nelerden hoşlanmadıklarını, nelere ihtiyaçları olduğunu, onları satın almaya iten dürtüleri öğrenmeli ve tüm bu bilgiler doğrultusunda da müşteri profili oluşturulmalıdır.<sup>162</sup> İşletmeler müşteri profillerini oluştururken; hem varolan müşterileri, hem geçmişte ürün ya da hizmeti satın almış müşterileri, hem potansiyel müşterileri hem de rakiplerin müşterilerini göz önünde bulundurmaya zorundadır. Rakip işletmelerin müşterilerinin profile dahil edilmesinin nedeni, müşterilerin neden rakip işletmeyi seçtiğinin belirlenmesi açısından önemlidir. Bu sayede rakip işletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenebilecek, işletmeler kendileri ile rakip işletmesini karşılaştırabilecektir.<sup>163</sup>

Müşteri memnuniyetinin oluşturulmasında kaydedilmiş müşterilerin bilgileri de oldukça önemlidir. Eski müşterilerin neden işletmeden vazgeçtikleri, neden memnun kalmadıkları öğrenilmelidir. İşletmeden vazgeçen ya da şikayet eden müşteriler, ürün-hizmet ya da işletme ile ilgili nasıl bir sorun olduğunun belirlenmesi konusunda yardımcı olacaklardır.<sup>164</sup> Bazen müşteriler ürün ya da hizmetten tatmin olmuş olsa bile rakip işletmelere yönelebilmektedirler. Bu durumda da müşteri kaybının nedenleri ve çevresel koşullarda analiz edilmeli, müşteri şikayetleri etkin bir biçimde ele alınarak çözüme ulaştırılmalıdır.<sup>165</sup> Müşterilerin işletmeden, ürün ya da hizmetten neden vazgeçtikleri konusunu daha önceki bölümde “Müşteri kaybı ve müşteri kaybının maliyeti” başlığı altında detaylı olarak incelemiştik. İşletme bu nedenlerden yola çıkarak memnuniyetsizlik yaratan unsurları belirlemeli ve gerekli düzenlemeleri yapmalıdır.

Dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise, ürün ya da hizmeti satın alan müşteri, bazı zamanlarda bu ürün ya da hizmeti kendi kullanımı için satın almaz. Bu durum müşteri

---

<sup>162</sup>Öçer ve Bayuk, (2001) s.28.

<sup>163</sup>Dutka, (1995) s.18.

<sup>164</sup>C. Homburg ve A. Fürst (2005). How organizational complaint handling drivers customer loyalty: an analysis of the mechanistic and the organic approach. *Journal of Marketing*, 69 (3), s.108.

<sup>165</sup>S. Çoban (2005). *Müşteri sadakatinin kazanılmasında veritabanlı pazarlamanın kullanımı*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2 (19), s.299-300.

beklentilerini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle ürün ya da hizmeti kullanan müşteri ve satın alan müşteri ayrımı yapmak işletme açısından yararlı olacaktır. İşletmenin müşteri profilini oluştururken izleyeceği adımlar ise şunlardır;<sup>166</sup>

- Profili oluşturulacak olan müşteriler doğru ve net biçimde tanımlanmalıdır.
- Varolan müşteriler, potansiyel müşteriler, geçmişte satın alma eylemini gerçekleştiren müşteriler, rakiplerin müşterileri olarak sınıflandırılma yapılmalıdır.
- İşletme gereksinimine göre; demografik bölge, satın alınan ürün ya da hizmet türü, satın alınan büyüklük gibi alt kategoriler oluşturularak, müşteriler için bir dosya ve liste hazırlanmalıdır.
- Hazırlanan bu listenin doğru ve eksiksiz olması için sürekli güncellenmelidir.

İşletmeler müşteri profillerini oluştururken, daha önceden oluşturdukları müşteri veri tabanından yararlanırlar. Müşteri veri tabanı olmaması ya da yetersiz olması, pazarlama departmanının üzerine ek bir yük getirecektir. Müşteri veri tabanı; işletme içi müşteri kayıtlarıyla, muhasebe departmanında yer alan kayıtlarla, müşteri hizmetlerinin kayıtlarıyla, şube kayıtlarıyla oluşturulabilir. Önemli olan, oluşturulacak müşteri veri tabanının eksiksiz ve doğru bilgiler içermesidir. Ancak bu sayede, işletme için doğru ve yararlı müşteri profilleri oluşturulabilir.<sup>167</sup>

## 1.2. Müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin belirlenmesi

Müşteri profili oluşturulduktan sonra, bu müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri belirlenmelidir. Müşteriler, memnuniyet ya da memnuniyetsizlik yargılarını, ürün ya da hizmetin ihtiyaçlarını gidermesi ve beklentilerini karşılaması doğrultusunda oluştururlar. **Müşteri beklentileri**, müşterilerin ürün ya da hizmet için satın alma öncesi oluşturdukları ve satın aldıkları ürün ya da hizmet performansını değerlendirmelerine olanak sağlayan inançlar olarak tanımlanabilir.<sup>168</sup> Müşteri beklentilerini bir önceki

---

<sup>166</sup>Dutka, (1995) s.18-23.

<sup>167</sup>Vavra, (1999) s.68-73.

<sup>168</sup>V. A. Zeithaml vd. (1993).The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Marketing Academy Science*, Sayı:21/1, s.1

bölümde detaylı olarak incelemiştik. Gereksinimler ise en yalın anlamıyla; bir ihtiyacı gidermeyi sağlayan dürtüdür.<sup>169</sup>

Müşterilerin ürüne ilişkin beklentileri ve hizmete ilişkin beklentileri farklılık göstermektedir. Ürüne ilişkin beklentileri; kalite, fiyat, dizayn, güvenilirlik, yarar olabilecek iken, hizmete ilişkin beklentileri; problemlerin çözümü, garanti, şikayet yönetimi, satın almaya ilişkin beklentileri ise; kibarlık, iletişim, işletme itibarıdır.<sup>170</sup>

Müşteri beklentilerini sınıflandırmak için kullanılan yöntemlerden biri Kano modelidir. Kano modeli 1984 yılında N. Kano ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Kano modeli yardımıyla, müşteri ihtiyaçlarını kategorize edilerek, üretilecek olan ürün ve hizmette hangi özelliklerin olacağına karar verilir. Bu modele göre temelde müşterinin ürün ya da hizmetten beklediği üç özellik bulunmaktadır. Bu özellikler:<sup>171</sup>

- I. Temel özellikler:** Bu özellikler, ürün üzerinde bulunması gereken ve müşteriler tarafından zaten ürünün üzerinde bulunacağı varsayılan ihtiyaçlardır. Bu özelliklerin satın alınan ürün ya da hizmette olması memnuniyeti arttırmakta, zayıf olması ya da olmaması ise memnuniyetsizliğe yol açmaktadır.
- II. Beklenen özellikler:** Müşterinin ürün ya da hizmetten beklediği temel performanstır. Bir müşteriye ürün ya da hizmetten ne beklediği sorulduğunda alınan yanıt beklenen özellikleri ifade etmektedir.
- III. Heyecan verici özellikler:** Müşteriler bu özelliklere ilişkin beklenti içinde olmamakla birlikte, bu özelliklerin olması müşteri memnuniyetini sağlamaktadır. Buna karşın bu özelliklerin olmayışı memnuniyetsizliğe neden olmaktadır.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, müşterilerin beklentilerinin sadece ürün ya da hizmet özelliklerine bağlı olarak oluşmadığıdır. Müşterinin bir önceki satın alma deneyimi, ürünün müşteri için önem derecesi gibi unsurlar da beklenti oluşumunu

---

<sup>169</sup>Spreng ve diğerleri, (1996) s.16.

<sup>170</sup>Dutka, (1995) s.41.

<sup>171</sup>E. K. Delice ve Z. Güngör (2008). Müşteri isteklerinin sınıflandırılmasında kano model uygulaması. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Akademik Bilişim Konferansı* 'nda sunulmuş bildiri özeti. <http://ab.org.tr/ab08/bildiri/157.doc> (Erişim tarihi:18.07.2010) s.3.

etkilemektedir.<sup>172</sup> Müşterilerin bu beklentilerden hangilerine sahip olduklarının belirlenmesi üretilecek olan ürün ve hizmet standartlarının belirlenmesi açısından önemlidir. Örneğin General Electric Firması, sahip olduğu her müşterinin demografik özellikleri, mediagrafik özellikleri, ev aletleri satın alma hikayeleri hakkında bilgi sahibidir. Böylelikle General Electric firması hangi müşterilerin hangi standartlarda ürün beklediklerini, hangi müşterilerin ürünleri ne zaman yenileyeceklerini tahmin edebilmektedir.<sup>173</sup> Müşteri gereksinim ve beklentilerinin belirlenmesi için; müşteri dinleme grupları, müşterilerle telefon ve e-mail, posta yoluyla yapılan görüşmeler, odak grup çalışmaları, gözlemler, müşterilerle yüz yüze görüşmelerin yapılması gibi farklı yöntemlere başvurulabilir.

Müşteri gereksinim ve beklentilerinin belirlenmesinde kullanılan bir diğer yöntem **basamaklandırma yöntemi**dir. Basamaklandırma yöntemi Gutman ve Reynolds (1988) tarafından geliştirmiştir. Yönteme göre; müşteriler ürün/hizmet ya da işletme seçimlerini, istedikleri sonuçların elde edilmesinde en yararlı olacak olandan yana yapmaktadırlar. Basamaklandırma, müşterilerin ürün/hizmet özelliklerini, kullanım sonuçlarını nasıl algıladıklarını ortaya çıkarmayı amaçlayan üç aşamadan oluşmaktadır. Bu üç aşama sayesinde işletmeler, müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini daha doğru belirleyebileceklerdir. Basamaklandırma aşamaları şunlardır:<sup>174</sup>

- Birinci aşamada işletme, müşterilerin ürün kategorisi ile birleştirdikleri performans özelliklerini belirlemek amacıyla keşif prosedürü kullanmalıdır. Bu aşamada, tercih sıralaması yönteminden yararlanılabilir. Tercih sıralamasında, müşterilere bir ürün ya da hizmetin markaları verilir ve kendi tercihlerine göre sıralaması istenir.
- İkinci aşamada işletme, üzerinde duracağı en önemli özelliklerin neler olduğunu belirlemelidir. Bu özellikler belirlenirken geçmiş bilgiler yararlanılabilir. Diğer bir yol ise, katılımcılardan ürün ya da hizmetin özellikleri arasında bir sıralama yapılması istenir.

---

<sup>172</sup>R. T. Rust vd. (1999). What you don't know about customer-perceived quality:the role of customer expectation distributions.*Marketing Science*, 18 (1), s.77.

<sup>173</sup>Çoban, (2005) s.304-305.

<sup>174</sup>Vavra, (1999) s.114.

- Son aşamada ise, müşteriye tek bir performans özelliği verilerek, bu özelliğin önemini araştıran bir dizi soru yöneltilir.

Basamaklandırma yöntemine örnek verecek olursak; X işletmesi yeni bir deodorant üretecektir. Bu amaçla da müşteri gereksinim ve beklentilerini daha etkili biçimde belirlemek için basamaklandırma yöntemini kullanmaktadır. Birinci aşamada, müşterilere deodorant markaları verilerek kendi tercih sıralamalarını oluşturmaları istenir. İkinci aşamada, kokusuz olması, uzun süre etki sağlaması, ambalajının güzel olması gibi özellikler verilerek, müşterilerden bu özellikler arasında bir sıralama yapması istenir. Son aşamada ise, müşteriye tek bir özellik verilir, örneğin deodorantın kokusu konusunda, bu özelliğin önemini belirlemek adına bir dizi soru sorulur. Tüm bu aşamalardan sonra hedef kitlenin deodoranttan beklentileri ve gereksinimleri belirlenmiş olur.

Müşterilerin memnuniyet düzeylerini belirleyen faktörler ile işletmenin önemli sandığı faktörler arasında farklılıklar olabilir. Bu nedenle beklentiler ve gereksinimlerin yanı sıra, müşteriler için önemli olan kritik faktörler de belirlenmelidir.<sup>175</sup> Uygulanan basamaklandırma yöntemi sayesinde, odak grup çalışmaları ve müşterilerinde görüşmelerinde olduğu gibi hem müşterilerin ihtiyaçları hem ürün ya da hizmetten beklentileri hem de hangi kritik faktörlerin daha önemli olduğu belirlenebilecektir. Naumann (1995) da kritik faktörleri belirlemek için müşteriler ile yapılan bu görüşmeler sırasında, müşterilere ürün ya da hizmetten çok memnun olmalarını sağlayan ya da onları memnuniyetsizliğe iten faktörlerin sorulması gerektiğini belirtmiştir. Bu yöntemin yanı sıra, müşterilerden ürün ya da hizmetle ilgili değerlendirme skalası oluşturmaları istenebilir. Aslında işletme için en önemli rekabet aracı olan bu kritik faktörler, müşteri memnuniyetinin oluşturulması ve ölçülmesi sırasında yeterince belirlenmemekte, müşterilerin ürün ya hizmete ilişkin tutumlarına daha fazla önem verilmektedir.<sup>176</sup>

---

<sup>175</sup>Gök, (2006).s.89.

<sup>176</sup>E. Naumann, (1995). *Creating customer value*. Cincinnati, Ohio: Thomson Executive Press, s.145.

Müşterilerin beklenti ve gereksinimleri ile onlar için önemli olan kritik faktörlerin belirlenmesine olanak sağlayan bir diğer model ise Kalite Evi'dir. Kalite evi modeli 1970'li yıllarda Japonya'da Profesör Yoji Akao tarafından geliştirilmiştir. Kalite evi ile amaçlanan; müşteri isteklerini, diğer bir ifade ile, müşterinin sesini ürün ve hizmetlere yansıtabilmesidir.<sup>177</sup> Kalite Evi Şekil 3.2'de de görülebileceği gibi, müşteri gereksinimleri ile kalite özelliklerini karşılaştıran bir ana tablodan ve çatı şeklinde bir yapı yardımıyla kalite özelliklerini kendi içerisinde karşılaştıran bir tablodan oluşmaktadır. Kalite Evini oluşturan bölümler aşağıdaki gibidir:<sup>178</sup>

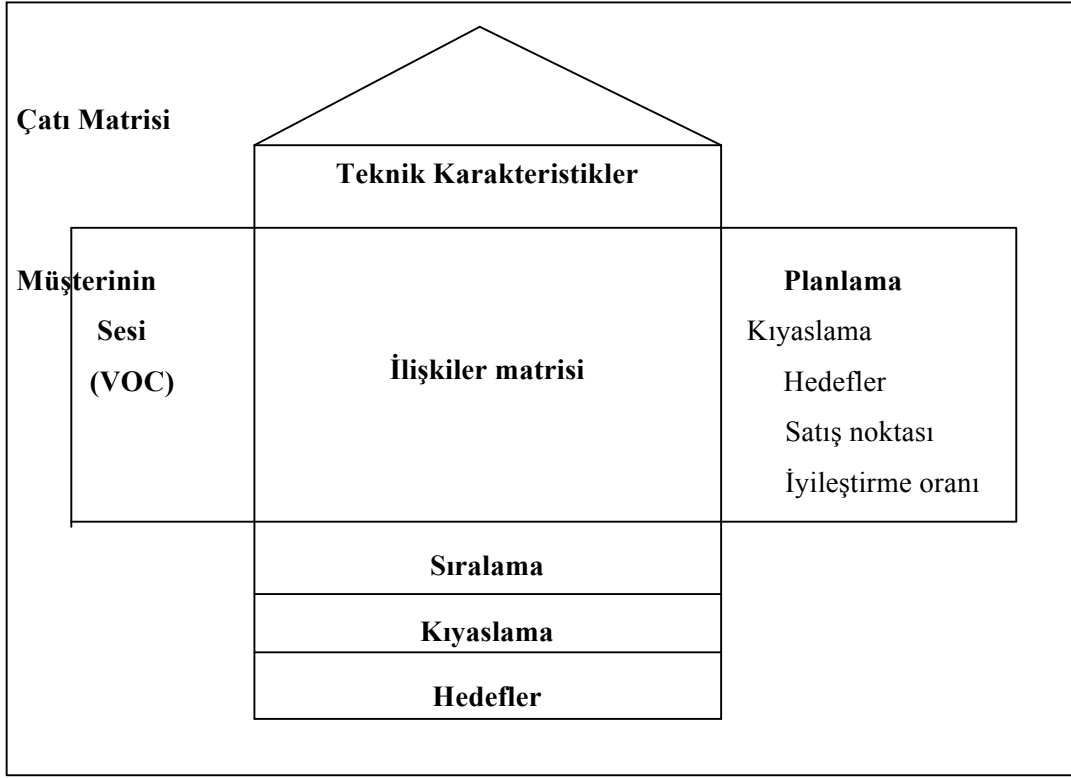
- I. Müşterinin Sesi (VOC):** Şekil üzerinde “Müşteri beklentileri” olarak gösterilen bu bölümde planlanan ürün ya da hizmette kullanılmak üzere müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin listelenmiş bir hali bulunur. Müşteri beklentilerinin öncelik sırasına bağlı olarak karşılaştırmalar yapıldığı için bu bölüm en önemli basamaklardan biridir.
- II. Teknik Karakteristikler:** Bu bölümde her bir müşteri beklentisini gerçekleştirmeyi sağlayacak en az bir teknik özellik tabloya dahil edilir.
- III. Planlama Matrisi:** Şekil üzerinde “Kıyaslama-hedefler-satış noktası-iyileştirme oranı” olarak belirtilen bu bölüm müşteri gereksinimlerini önceliklendirmede yardımcı olmaktadır. Rakip işletmeler ile kıyaslamalar, satış noktasına dair değerlendirmeler ve iyileştirme oranları gibi bilgiler içermektedir.
- IV. İlişki Matrisi:** Bu bölüm teknik karakteristikler ile müşterinin sesi arasındaki ilişkilerin gösterildiği bölümdür.
- V. Çatı Matrisi:** Kalite Evi'nin en üst kısmında yer alan ve teknik karakteristiklerin birbirlerine olan etkilerinin incelendiği bölümdür.
- VI. Teknik Öncelikler, Sıralama, Kıyaslama ve Hedefler:** Bu bölüm yardımıyla hangi teknik karakteristiğe önem verilmesi gerektiğine ya da tasarımda önceliği olacak teknik özelliğe karar verilir. Bunun yanı sıra rakip işletmeler ile ilgili kıyaslamalar ve hedefler de bu bölümde yer alır.

---

<sup>177</sup><http://www.capital.com.tr/kalite-evi-nasil-calisir-haberler/16208.aspx#> (Erişim tarihi:02.10.2010)

<sup>178</sup>E. Doğu ve B. Özgürel (2008). Kalite fonksiyon geçerimi ile bireysel emeklilik sistemleri pazarlayan sigorta şirketlerinin teknik özelliklerinin incelenmesi üzerine bir çalışma.*Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9 (1), s.34-35.





Şekil 3.2. Kalite Evi

**Kaynak:** E. Doğu ve B. Özgürel (2008). s.35.'den uyarlanmıştır.

Günümüzde birçok işletme müşteri beklenti ve gereksinimlerini daha iyi belirlemek için kalite evi modelini kullanmaktadır. Örneğin Eczacıbaşı Grubu, Artema'da ekonomik sınıf olarak nitelendirilebilecek Alpha ve Alphina banyo aksesuar serilerini bu model ile geliştirmişlerdir. Bunun yanı sıra kalite evi modeli ile birlikte, Toyota ve Honda; yeni ürün geliştirme zamanını azaltmış, Ford Kamyonet; mühendislik ihtiyaçlarını daha net olarak belirlemiş, Digital Equipment; daha iyi müşteri ve tedarikçi ilişkileri kurmuş; Hewlett Packard ise çok daha yüksek performanslı yazılım ve donanımlar tasarlamıştır.<sup>179</sup>

Bu yöntemlerin yanı sıra, müşteriler satın aldıkları ürün ya da hizmete ilişkin düşüncelerini iletişim içerisinde olduğu işletme çalışanlarına aktarmaktadır. Çalışanlar, müşteriler tarafından verilen bu bilgilerin önemi konusunda bilgilendirilmelidir. Farklı yöntemler ile toplanan bu bilgiler, oluşturulan müşteri profilleri gibi sürekli güncellenmeli ve elde edilen bilgiler değerlendirilmelidir.

<sup>179</sup><http://www.capital.com.tr/kalite-evi-nasil-calisir-haberler/16208.aspx#> (Erişim tarihi:02.10.2010)

### 1.3. Hareket planının oluşturulması

Hareket planının oluşturulmasının odak noktasında, memnuniyet ve memnuniyetsizlik yaratan unsurların belirlenmesi ve bu unsurlar için gerekli çabaların yaratılması yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle, işletme memnuniyet ve memnuniyetsizlik yaratan unsurları belirledikten sonra, memnuniyet yaratan faktörleri geliştirmeli, memnuniyetsizlik yaratanları ise ya ortadan kaldırmalı ya da değiştirmeli ve bunun için de bir hareket planı oluşturmalıdır. Ancak, hareket planı oluşturulmadan önce müşteri ve işletme algılamaları arasındaki farklılıklar belirlenmelidir.<sup>180</sup> Diğer bir ifade ile, müşterinin ne aldığı yönündeki algılamaları ile müşterinin ne beklediği arasındaki farklılıklar tespit edilmeli ve bunun sonucunda da gerçek performans ve memnuniyeti arttıran unsurlar belirlenmelidir.<sup>181</sup> Çünkü müşteri memnuniyeti, işletme tarafından müşteriye sunulan faydalarla değil, müşteri tarafından kendisine sunulanların algılanmasıyla belirlenebilecektir.<sup>182</sup>

İşletme için hareket planını oluşturduktan sonra uygulanacak en doğru adım, bu hareket planını uygulayacak bir ekip oluşturmaktır. Bu ekipte, üretim bölümündende departmanından hizmet bölümüne kadar tüm departmanları temsil edecek ve değiştirilmesi gereken unsurların ve süreçlerin sorumluluğunu alacak kişiler yer almalıdır. Belirlenecek olan kişiler, memnuniyet düzeyini yükseltmek ve memnuniyetsizliği ortadan kaldırmak amacıyla alınmış iyileştirici önlemlere ilişkin bilgileri kendi sorumluluk alanlarına taşımak ve gerekli düzeltmeleri yapmak zorundadırlar.<sup>183</sup>

### 1.4. Müşteri ilişkilerinin düzenlenmesi

İşletme hedeflerinin gerçekleşebilmesi müşteriler ile kurulan ilişkilere bağlıdır. İletişim sürecinin yönetiminin etkin olabilmesi için müşterilerle ilişki kurulmalı ve bu ilişkilerin

---

<sup>180</sup>N. Özgüven (2008). *Hizmet pazarlamasında müşteri memnuniyeti ve ulaştırma sektörü üzerinde bir uygulama*. Ege Akademik Bakış Dergisi, 8 (2), s.663.

<sup>181</sup>S. M. Yıldız. (2009). *Katılıma dayalı spor hizmetlerinde hizmet kalitesi modelleri*. Ege Akademik Bakış, 9 (4), s.1216

<sup>182</sup>Uzkurt ve Torlak, (2007) s.242.

<sup>183</sup>Vavra, (1999) s.439.

müşteri mutluluğunu etkilemesine yönelik stratejik planlar geliştirilmelidir. Hatırlarsanız müşteri memnuniyetinin oluşturulma sürecinin ilk adımında “Müşteri profilinin oluşturulması”, ikinci adımında “Müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin belirlenmesi” ve üçüncü adımında “Müşteri memnuniyetinin sağlanması için gerekli düzeltmelerin ve planların yapılması” gerektiğini belirtmiştik. Müşteri memnuniyeti oluşturulma sürecinin dördüncü adımını ise “Müşteri ilişkilerinin düzenlenmesi” oluşturmaktadır.<sup>184</sup> Bu aşamada oluşturulan planlar doğrultusunda müşteri ilişkileri düzenlenir.

Müşteri ilişkilerinin düzenlenme süreci iç ve dış süreç olarak sınıflandırılabilir. İç süreçte; işletme içerisinde çalışanlar, alınan düzenleme kararları doğrultusunda eğitilmeli ve oluşturulan planların uygulanması sağlanmalıdır. Dış süreçte ise, müşteri ile doğrudan iletişimde bulunan çalışanlar, oluşturulan planlar doğrultusunda eğitilmeli ve alınan kararların uygulanması sağlanmalıdır.<sup>185</sup> Altan ve Engin (2004) yapmış oldukları çalışmada, müşteri ilişkilerinin düzenlenme sürecini şu şekilde belirtmişlerdir:<sup>186</sup>

- Müşteri ilişkileri için gerekli planlar oluşturulur.
- Müşteri ilişkilerinden sorumlu bir yönetici atanır.
- Müşteri ile yüz yüze görüşen çalışanlar için müşteri memnuniyeti eğitimi verilir.
- Ürün ve hizmet şekillendirme sürecine müşterilerden öneri alınarak aktif katılımları sağlanır.

Yereli (2001), müşteri profili ve özel ürün ve ya hizmet stratejileri belirlendikten sonra, müşteri özelliklerine dayanarak, işletme içi özel müşteri grupları oluşturulması ve onlara özel kampanyalar sunulması gerektiğini belirtmiştir. Bu sayede, değerli müşterilerde memnuniyet oluşturulup korunabilmekte, potansiyel müşteriler ise, doğru yer ve zamanda doğru kampanya ile değerli müşteri haline getirilebilmektedir.<sup>187</sup>

---

<sup>184</sup>R. Cop ve M. Bekmezci (2008). Değer temelli pazarlama anlayışında Balanced Scorecard’ın stratejik önemi. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No:39, s.251.

<sup>185</sup>J. Kim vd. (2003). A model for the effectiveness of crm using the balanced scorecard. *Journal Of Interactive Marketing*, 17 (2), s.11.

<sup>186</sup>M. Altan ve O. Engin (2004). Bir seyahat işletmesinde müşteri memnuniyetinin ölçülmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl:2004, 11, s.586.

<sup>187</sup>Ayşe N. Yereli (2001). *Müşteri ilişkileri yönetimi ve günümüz Türkiye’sindeki yeri*. Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 7 (1), s.35.

## 1.5. Memnuniyetin sürekli hale getirilmesi

Müşteri memnuniyetinin oluşturulması kadar, bu memnuniyetinin sürekli hale getirilmesi de işletmeler için çok önemlidir. Naumann (1995) müşteri memnuniyetinin sürekli hale getirilmesinin üç önemli nedeni olduğunu belirtmiştir. Bunlar:<sup>188</sup>

- I. Çok az sayıdaki işletme %100 müşteri memnuniyeti sağlamaktadır. Ama memnuniyet oluşturma süreci devamlı hale getirilir ve alınan kararlar uygulanırsa, memnuniyetin oluşturulmasında sürekli gelişim sağlanır. Bu durum %100 memnuniyet oluşturulması konusunda işletmeye büyük avantajlar sağlar.
- II. İkinci neden, değişen müşteri beklentileridir. Müşteri memnuniyetinin devamlılığının sağlanabilmesi için, müşteri beklenti ve istekleri sürekli takip edilmeli ve müşteri profilleri güncellenmelidir.
- III. Müşteri memnuniyeti işletmelere rekabette çok büyük üstünlük sağlar. Bu nedenle, öncelikli amaç müşteri memnuniyeti oluşturmak, daha sonra da bu memnuniyeti sürekli kılmak olmalıdır.

Müşteri memnuniyetinin sürekliliğinin sağlanması için mevcut müşterilerin memnuniyet düzeylerinin de belirlenmesi gerekir. Bu nedenle bir sonraki bölümde müşteri memnuniyetinin ölçülmesi konusunu inceleyeceğiz.

## 2. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi

Günümüzde müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve bu ölçümler sonucunda stratejiler geliştirilmesi işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi, müşterinin ürün ve hizmet sunucusuyla olan genel deneyimlerini tanımlamaktadır. Müşteri memnuniyetini sağlamak ve ölçmek için yapılan yatırımlar, işletmeler açısından öncelikle bir maliyet olarak algılansa da kazanılan sadık müşteriler sayesinde işletme hedefleri ve kazançları her geçen gün büyümektedir.<sup>189</sup>

---

<sup>188</sup>Naumann, (1995) s.148-149.

<sup>189</sup>Eroğlu, (2005) s.10.

Ulusal müşteri memnuniyetinin ölçülmesinde “Müşteri Tatmin İndeksleri” önem kazanmaktadır. Oluşturulan bu indeksler yardımıyla işletmeler, müşterilerini tatmin etme düzeylerini analiz ederek, inceleyebilmektedir. Müşteri memnuniyeti ile ilgili ulusal indekslerin çıkartılması son on yılda yaygınlaşmaya başlamıştır. Ulusal müşteri memnuniyetinin belirlenmesi konusunda ilk çalışma 1989 yılında İsviçre’de yapılmıştır. Amerika Birleşik Devletleri’nde ise 1993 yılında, daha önceki bölümde ayrıntılı olarak incelediğimiz Amerikan Tatmin İndeks Modeli geliştirilmiştir. Avrupa Birliği ise 1998 yılından beri karşılaştırmalı ulusal müşteri tatmin indeksleri çıkarmaktadır. Ulusal bazda müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ile ilgili beş ayrı parametre kullanılmaktadır. Bu parametreler:<sup>190</sup>

- Müşterinin gelir düzeyi
- Genel ekonomik istikrar
- Kalite düzeyi
- Toplumun refah düzeyi
- Üretilen mal ve hizmetlerdir.

Türkiye’de müşteri memnuniyetinin belirlenmesine yönelik KalDaer – Türkiye Kalite Derneği ve uluslararası araştırma kuruluşu KA Araştırma Limited tarafından kurulan TMME Ortak Girişimi tarafından düzenli olarak ölçümler gerçekleştirilmektedir. Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi (TMME), ülke ekonomisini temsil eden sektörlerde yer alan ürün ve hizmetlerin ve bunarı sunan kuruluşların aynı model kapsamında kıyaslamalı olarak durumlarını ve gelişmelerini belirler. TMME sonuçları, ülke geneli, sektör, kurum ve marka bazında belirlenir ve elde edilen veriler 0-100 arasında skorlar ile raporlanır. Model kapsamında kurumsal ve verimli sonuç alınabilmesi için, her şirket/marka bazında 250 müşteri ile görüşme yapılması zorunludur. Görüşmeler, ülke genelinde tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilir. Görüşmeler sırasında bilgisayar destekli telefon anketi yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntem ile elde edilen veriler, yukarıda bahsettiğimiz ve 20’den fazla ülkede kullanılan Amerikan Tatmin İndeks Modeli ile analiz edilmektedir.<sup>191</sup>

---

<sup>190</sup>İ. Kaya ve O. Engin (2004). Yüksek öğretim kurumu içerisinde yer alan bir bölümde kalite iyileştirme sürecine yönelik olarak öğrenci memnuniyetinin ölçülmesi. *Selçuk Üniversitesi Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi*, Sayı:4 s.219.

<sup>191</sup>[http://www.tmme.org/?page\\_id=16](http://www.tmme.org/?page_id=16) (Erişim tarihi:28.05.2011)

İşletme müşteri memnuniyetini belirlemeye karar verdikten ve memnuniyet ölçüm amaçlarını belirledikten sonra uygulayacağı adım, uygun ölçüm tekniğinin belirlenmesi olacaktır.

## 2.1. Müşteri memnuniyeti ölçüm amaçları

İşletmelerin memnuniyet ölçüm amaçları, işletmenin yapısına ve hedeflerine bağlı olarak farklılıklar gösterebilmektedir. Bazı işletmeler proaktif bir yaklaşım ile müşterilere yakın olmak, onların ihtiyaçlarını zamanında ve doğru belirlemek için memnuniyet ölçüm çalışmalarını gerçekleştirmektedirler. Bazı işletmeler ise reaktif bir yaklaşım ile, performanslarını belirlemek ve bu performansın hangi noktada ve hangi düzeyde eksik kaldığını öğrenmek için ölçüm çalışmaları yapmaktadır.<sup>192</sup>

Anthon ve Perkins (1997) tüm müşteri memnuniyeti ölçüm çalışmalarının aşağıda belirtilen temel amaçları içermesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu amaçlar:<sup>193</sup>

- Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi
- İşletmenin ve rakip işletmelerin bu ihtiyaç ve beklentileri hangi ölçüde karşıladığının belirlenmesi
- Elde edilen sonuçlar doğrultusunda hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi
- Trendlerin ve belirli dönemlerde müşterilere yönelik uygulanacak olan çalışmaların belirlenmesi
- İşletmenin daha önce belirlemiş olduğu amaçları ve standartları hangi ölçüde yakaladığının belirlenmesidir.

Morgan vd. (2005) de yapmış oldukları çalışmada, müşteri memnuniyeti ölçüm amaçlarını üç açıdan incelemişlerdir. Bu amaçlar:<sup>194</sup>

**I. Stratejik yönetim açısından amaçlar:** İşletme müşteri memnuniyeti ölçüm sonuçları sayesinde içinde bulunduğu koşullara daha kolay uyum gösterir ya da

---

<sup>192</sup>E. Naumann ve K. Giel, (1995). Customer satisfaction measurement and management. *Cincinnati Ohio: Thomson Executive Press*, s.20.

<sup>193</sup>J. Anton ve D. Perkins (1997). Listening to the voice of the customers. *New York: The Customer Service Group*, s.4-5.

<sup>194</sup>N. A. Morgan vd. (2005). Understanding firm's customer satisfaction information usage. *Journal of Marketing*, 69 (3), s.132.

uyum gösterebileceği bir strateji geliştirir. Bunun sonucunda da işletme arzu edilen performansı yakalama şansı elde etmiş olur.

- II. Müşteriler ve rakip işletmeler hakkında daha fazla bilgi edinilmesi açısından amaçlar:** Müşteri memnuniyeti ölçüm sonuçları sayesinde üretilen ürün ve hizmetlerin müşterileri ne kadar memnun ettiği, rakiplerin memnuniyeti hangi ölçüde yakaladığı ve müşterilerin gerçek beklenti ve isteklerinin neler olduğu belirlenebilir.
- III. İşletme çalışanları için geliştirilecek olan çalışma ve hizmet standartlarının belirlenmesi açısından amaçlar:** Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, çalışanlar arzu edilen performans standardı ve varolan performansı karşılaştırılabilir. Eğer çalışanlardan istenilen performans sağlanamıyorsa işletme bu konuda düzeltici önlemler alabilir. Bu nedenle müşteri memnuniyeti ölçüm sonuçları işletmenin yönetim sistemi kontrolü açısından oldukça önemlidir.

Hill ve Alexander (2006) yapmış olduğu çalışmada bu bulguları desteklemiş ve müşteri memnuniyeti ölçüm amaçlarını şu şekilde sınıflandırmıştır.<sup>195</sup>

- **Müşteri önceliklerinin belirlenmesi:** Müşteri ihtiyaç ve beklentileri her zaman eşit olmamaktadır. Bu nedenle hedef kitlenin önceliklerinin belirlenmesi müşteriye sunulacak ürün ve hizmetin üretiminde kritik öneme sahiptir. Ölçüm sonucu elde edilen bilgiler sayesinde, müşterinin ürün ve hizmette öncelik verdiği faktörler belirlenebilecek ve bu doğrultuda doğru ürün ve hizmet üretilenilecektir.
- **Müşteri tolerans aralığının belirlenmesi:** Müşterilerin ürün ya da hizmete ilişkin kabul ya da ret edeceği tolerans aralıkları bulunduğunu müşteri memnuniyeti kuramlarından “Benzeşim kuramı”nı incelerken belirtmiştik. Müşteri memnuniyeti ölçüm sonucu elde edilen veriler, müşterinin ideal, beklediği ve kabul edilemez bulduğu bu performans noktalarının, diğer bir ifade ile tolerans aralığının belirlenmesinde yararlı olacaktır.
- **İşletme performansının belirlenmesi:** müşteri memnuniyeti ölçümünün temel amacı, işletmenin kendi performansının ve müşteriler tarafından algılanan performansın belirlenmesidir.

---

<sup>195</sup>Hill ve Alexander, (2006) s.20-26.

- **Müşteri öncelikleri ile ilişkili performans kriterlerinin belirlenmesi:** Müşterilerin ürün/hizmet ya da marka tercihleri sırasındaki öncelikleri ve bu önceliklerin işletme tarafından hangi ölçüde karşılandığının belirlenmesi müşteri memnuniyeti ölçüm amaçlarından bir diğeridir. Bu veriler işletmenin o andaki durumunu belirlemek açısından oldukça faydalı olacaktır.
- **Gelişim önceliklerinin belirlenmesi:** Ölçüm sonucu elde edilen sonuçlar sayesinde işletmenin beklenen performansı sağlayamadığı departmanlar ve faktörler belirlenerek, gerekli düzeltici önlemler alınabilir.

## 2.2. Müşteri memnuniyeti ölçüm teknikleri

İşletmeler müşteri memnuniyetini belirlemek için birçok farklı teknik kullanırlar. Müşteri memnuniyetinin belirlenmesinde müşterilerden elde edilen işletme dışı verilerin yanı sıra işletme içi veriler de müşteri memnuniyetinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Bu veriler;<sup>196</sup>

- Müşteri bazında iade oranları
- Şikayetler
- Teslimat performansı
- Karşılanamayan siparişlerin sayısı

Gökçin (1996) ise çalışmasında müşteri memnuniyetinin belirlenmesine yönelik işletme içi verileri şu şekilde sıralamıştır:<sup>197</sup>

- İşletmenin karlılık oranı
- Yeni satışların oranı
- Müşterileri elde tutma oranı
- Kaybedilen müşterilerin oranı
- Her müşterinin işletme ile iş yapma süresi

---

<sup>196</sup>Gök,(2006) s.21.

<sup>197</sup>T. G. Gökçin. (1996). *İç ve dış müşteri memnuniyeti. 5. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler*, Kasım, Cilt:1, s.71.



Cook (2008) müşteri memnuniyeti ölçüm tekniklerini; nitelik ve nicelik açısından ikiye ayırmıştır. Nitelik açısından uygulanan ölçümler; müşterilerin duygularını ve ürün/hizmet ya da markaya ilişkin tutumlarını belirleme açısından yardımcı olmaktadır. Genel nitelik ölçüm teknikleri müşteri grupları, müşteri ile görüşmeler, müşteri panelleri ve online tartışma forumlarından meydana gelmektedir. Nicelik açısından uygulanan ölçümler; telefon görüşmeleri, posta ve mail yoluyla gerçekleştirilen anketlerden oluşmaktadır.<sup>198</sup>

Dutka (1995) yapmış olduğu çalışmada müşteri memnuniyeti ölçüm tekniklerini nitelik ölçütleri ve nicelik ölçütleri olarak iki sınıfa ayırmış ve bu iki ölçümün birbirlerini tamamladıklarını, bu nedenle de birlikte kullanılmalı ya da bir ölçümden yola çıkılarak diğerinin geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Örneğin memnuniyet anketleri nitelik ölçümleri ile elde edilen bilgiler doğrultusunda geliştirilirse, işletme bu anketler sonucunda daha faydalı bilgiler elde edecektir. Nitelik ve nicelik ölçümleri arasındaki farklar Tablo 3.1. de gösterilmiştir.<sup>199</sup>

*Tablo 3.1. Müşteri Memnuniyeti Nitelik ve Nicelik Ölçümleri Arasındaki Farklar*

	<b>Nitelik ölçütleri</b>	<b>Nicelik ölçütleri</b>
<b>Araştırma türü</b>	Araştırmacı	Tanımlayıcı
<b>Soru türü</b>	Açık uçlu	Kapalı uçlu
<b>Cevap verenlerin sayısı</b>	Az sayıda	Çok sayıda
<b>Analiz</b>	Subjektif	İstatistiksel
<b>Sonuçların genelleştirilmesi</b>	Sınırlı	Genelleştirilebilir

**Kaynak:** Dutka, (1995) s.26.

Çalışmamızın bu bölümünde anket yöntemi dışındaki memnuniyet ölçüm teknikleri konusuna birkaç sayfa ile değinilmeye çalışılmıştır. Ancak daha önce de belirttiğimiz üzere çalışmamızın konusu müşteri memnuniyet anketlerinin değerlendirilmesi olacaktır.

<sup>198</sup>Sarah Cook (2008). *Customer care excellence: how to create an effective customer focus*. London: Kogan Page, s.102.

<sup>199</sup>Dutka, (1995) s.26.

### 2.2.1. Fokus grup görüşmeleri

Fokus grup görüşmeleri (odak grup olarak adlandırdıkları da olur), küçük katılımcı gruplarıyla gerçekleştirilen ve katılımcıların hepsini ilgilendiren bir konuda duygu, görüş ve beklentilerini belirlemeyi amaçlayan görüşmelerdir. Bu görüşmeler müşterilerin ürün ya da hizmeti nasıl algıladıklarını belirlemeyi amaçlamaktadır.<sup>200</sup> Bu amaçla işletme genellikle 6-10 müşteri ile bir ya da iki saatlik görüşmeler gerçekleştirerek ses ya da görüntülü olarak kaydedilir. Verilerin toplanması oldukça kısa sürede gerçekleştirilirken, bu verilerin analiz süreci oldukça uzun sürmektedir. Fokus grup görüşmeleri ile edilen veriler müşterilerin ürün ya da hizmetten duydukları o anki memnuniyeti ve bu memnuniyeti etkileyen faktörleri belirlemede yeterli olamamaktadır. Bu nedenle de fokus grup görüşmeleri ile edilen veriler, memnuniyetin belirlenmesinden çok müşteri profilinin oluşturulmasında kullanılmaktadır.<sup>201</sup>

### 2.2.2. Derinlemesine görüşmeler

Derinlemesine görüşmeler işletmede memnuniyet ölçümü ile görevlendirilen çalışan ile müşterinin birebir konuşma imkanı bulduğu görüşmelerdir. Yüz yüze görüşmelerin süresi, müşteri ile işletme arasındaki ilişkiye bağlı olarak 30 dakikadan 90 dakikaya kadar değişiklik gösterebilmektedir. İşletme müşterisinin de bir işletme olduğu durumlarda bu yöntem daha fazla kullanılmaktadır.<sup>202</sup> Derinlemesine görüşmeler, işletmenin gerçekte yaptıkları ve müşterinin memnuniyet düzeyi hakkında daha yararlı bilgiler sağlamaktadır.<sup>203</sup>

### 2.2.3. Ücretsiz telefon ve mesaj hatları

Ücretsiz telefon ve mesaj hatları son yıllarda işletmelerin müşterileri ile iletişim kurmak ve memnuniyet düzeylerini belirlemek için kullandıkları en önemli yöntemlerden

---

<sup>200</sup>G. K. Fırat (2004). *Özel eğitimde fokus grup araştırmaları*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi, 5(1), s.1-2.

<sup>201</sup>J. Anton ve D. S. Perkins, (1997). s.12-13.

<sup>202</sup>Hill vd. (2003). s.13.

<sup>203</sup>A. Ö. Dedeoğlu, (2002). *Tüketici davranışları alanında kalitatif araştırmaların önemi ve multidisipliner yaklaşımlar*. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 17(2), s.82.

biridir. Bunun en önemli nedeni, bu yöntemin kolay, hızlı ve ucuz bir iletişim aracı olmasıdır.<sup>204</sup> Bunun yanı sıra, bu yöntem sayesinde müşterilerin sorunları ve ürün ya da hizmet ile ilgili beklenti ve düşünceleri belirlenebilmekte, sorunların çözümlenebilmesi için de gerekli düzeltmeler yapılabilmektedir.<sup>205</sup>

Örneğin Alarko Carrier müşteri memnuniyetini sağlamak için müşteri danışma hattı oluşturmuştur. Oluşturulan bu danışma hattı ile müşterilerin ürünlerle ilgili bilgi, talep ve şikayetleri takip edilerek sonuçlandırılması, bunları istatistiki bilgi olarak kullanılması olanaklı hale gelmiştir. Koşulsuz müşteri memnuniyetini esas alan müşteri danışma hattı çalışanları, yaratılan katma değer açısından müşteri memnuniyetini en üst düzeyde tutmayı hedeflemektedir.<sup>206</sup> Benzer biçimde IBM bazı müşterilerine telefon açarak ve satın aldıkları üründen memnun olup olmadıklarını öğrenilir. Bunun yanı sıra satış elemanından memnun musunuz diye de sorulur. Satış elemanı yeterli puanı alırsa ödüllendirilir. Böylelikle, hem dış müşteri hem de iç müşteri memnuniyeti sağlanır.<sup>207</sup>

#### 2.2.4. Dilek ve şikayet formları

Günümüzde yaygın olarak kullanılan ve hem memnuniyeti ölçmeyi amaçlayan hem de müşteri şikayetlerini öğrenerek, bu şikayetleri ortadan kaldırmayı olanaklı hale getiren yöntemlerden biri dilek ve şikayet formlarıdır. Bu amaçla kullanılan dilek ve şikayet formları işletmenin herhangi bir yerine konarak ya da işletme web sitesinde yayınlanarak ve müşterilerin bu formları doldurması beklenir. Bu formların memnuniyet anketlerinden en önemli farkı, memnuniyet anketlerinde müşteri veri tabanı oluşturulması amacıyla ürün ya da hizmete ilişkin soruların yanı sıra müşterinin özellikleri ile ilgili bilgilerin de sorulmasıdır.<sup>208</sup> Dilek ve şikayet formları bu

---

<sup>204</sup>Sarıyer, (2007) s.473.

<sup>205</sup> M. Kozak, (2007). *Turizm sektöründe tüketicilerin şikayetlerini bildirme eğilimleri*. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14(1), s.149.

<sup>206</sup>[http://www.alarko-carrier.com.tr/AC\\_icerik.asp?IDH=AC55&ID=634&VT=haber](http://www.alarko-carrier.com.tr/AC_icerik.asp?IDH=AC55&ID=634&VT=haber), (Erişim tarihi: 15.02.2011)

<sup>207</sup> Philip Kotler, *a.g.e.*, s.79

<sup>208</sup> M. N. Timur ve N. Sarıyer, (2004). Kayseri'deki otomobil bayilerinde müşteri tatmin aracı olarak şikayet toplama yöntemlerine ilişkin bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), s.12.

araştırmanın uygulama alanı olan turizm sektöründe, özellikle müşteri memnuniyet indeksinin oluşturulmasında sıklıkla kullanılmaktadır.<sup>209</sup>

### 2.2.5. Online danışma ve destek

İnternetin sağlamış olduğu kolaylıklar sayesinde müşteri işletmeler ile online olarak doğrudan temas kurabilmektedirler. Bu karşılıklı etkileşim, işletmenin ürün ve hizmetleri için müşteri üzerinde doğrudan etki yaratan bir özelliktir. Bugün birçok sayıda işletme, web siteleri ve diğer elektronik yollarla müşterilerine çevrimiçi teknik hizmet desteği sunmakta ve bu sayede de müşteri memnuniyet düzeyini yükseltmeyi hedeflemektedir.<sup>210</sup>

Müşterilerin ücretsiz telefon hatları yerine online danışma ve destek hattını tercih etmelerinin en önemli nedenleri, telefonla verilen müşteri hizmetlerinde yönlendirmenin zaman alması ve müşteri temsilcisi ile konuşulmak zorunda kalınmasıdır.<sup>211</sup> Müşterilerin işletme ürün ya da hizmetlerine ilişkin sorular günün her saatinde ve daha da önemlisi anında cevaplanabilmekte, ürün ya da hizmet hakkında müşterilere doğru ve güvenilir bilgiler verilmekte ve böylelikle de müşteri memnuniyet düzeyinin yükseltilmesi olanaklı hale gelmektedir.<sup>212</sup>

### 2.2.6. Danışma panelleri

Tüketici panelleri günümüzde pazarlama yöneticileri tarafından yaygın olarak kullanılan bir veri kaynağı haline gelmiştir. Gelişmekte olan ülkelerde işletmeler tarafından panel organizasyonlarına yatırımlar yapılmakta, tüketicilerin alışveriş geçmişleri ve memnuniyet düzeyleri takip altına alınabilmektedir.<sup>213</sup>

---

<sup>209</sup>D. Gilbert ve S. Horsnell, (1998). Customer satisfaction measurement in practice in United Kingdom Hotels. *Journal of Hospitality&Tourism Research*, 22(4), s.451.

<sup>210</sup>H. Elibol ve B. Kesici, (2004). Çağdaş işletmecilik açısından elektronik ticaret. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.312.

<sup>211</sup>G. Bulgan, (2010). *Otel işletmelerinin yüksek ve düşük sezonda hizmet beklentileri ve memnuniyet düzeylerinin değerlendirilmesi: Antalya Belek'te bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon:Kocatepe Üniversitesi, s.56.

<sup>212</sup>İ. Kırçiova, (1999). İnternette pazarlama. *İstanbul Beta Yayınları*, s.33.

<sup>213</sup>T. Kaya ve B. Ülengin, (2009). Tüketici paneli verisine dayalı bir marka tercih modeli: Türkiye gazlı meşrubatlar sektöründe bir uygulama. *İTÜ Mühendislik Dergisi*, 8(4), s.24-26.

Danışma panelleri sürekli paneller ve süreksiz paneller olarak ikiye ayrılmaktadır. Sürekli panellerde, müşteriler ürün ya da hizmet ile ilgili konuları düzenli olarak rapor ederler ve bu durum da işletmeye sürekli bilgi edinebilme olanağı sağlar. Süreksiz panellerde ise, belirlenen konular bir ya da iki defalığına aktarılmakta ve belirli bir düzene sahip olmamaktadır.<sup>214</sup>

### 2.2.7. Kritik olaylar tekniği

1954 yılında John Flagan tarafından geliştirilen kritik olaylar tekniği, 1975 yıllarında pazarlama araştırmalarında kullanılmaya başlanılmıştır. Kritik olaylar tekniği, insan davranışlarını gözlemlemeye ve bu gözlem sonuçlarını bir araya getirerek analiz etmeye dayalı nitel bir araştırma yöntemidir. Özellikle hizmet sektöründe yer alan işletmeler tarafından kullanılan kritik olaylar tekniğinde, müşteriden ürün ya da hizmet ile ilgili deneyimini paylaşması istenir.<sup>215</sup> Paylaşım sırasında araştırmacı kritik olayları belirlemeye çalışır. Kritik olaylar, müşterilere ürün ya da hizmete ilişkin soru sorulduğunda, hatırladıkları olağandışı olumlu ya da olumsuz değerlendirmelerdir. Daha sonra bu değerlendirmeler belirli sınıflandırmalara tabi tutulur. Burada önemli olan nokta, kritik olayların müşterilerin özelliklerini, olayları değerlendirmelerine ve yargılamalarına göre oluştuğudur.<sup>216</sup> Kritik olaylar tekniğinde, gerçeklik anı, diğer bir ifade ile olayın yaşandığı an tanımlanabildiğinden ve veri toplamada katı kurallara bağlı olmadığından başta hizmet işletmeleri olmak üzere tüm işletmeler tarafından memnuniyet ölçüm çalışmalarında kullanılmaktadır.<sup>217</sup>

### 2.2.8. Müşteri memnuniyet anketleri

Müşteri memnuniyetini belirlemek için en önemli işletme dışı veri toplama yöntemlerinden biri; memnuniyet anketleridir. Memnuniyet anketleri; işletmenin

---

<sup>214</sup>D. P. İltter, (2005). *Bireysel banka müşterilerinin memnuniyetinin ölçülmesi ve bir uygulama*.

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, s.44.

<sup>215</sup>D. D. Gremler (2004). *The critical incident technique in service research*. Journal of Service Research, 7(1), s.65-66.

<sup>216</sup>B. Edvardsson ve I. Roos (2001) Critical incident techniques, towards a framework for analysing the criticality of critical incidents. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), s.251-253.

<sup>217</sup>İltter (2005), s.43-44.

yapısına, ürün ve hizmet özelliklerine bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. İşletmelerin memnuniyet anketlerini uygularken kullandıkları araçlar da işletme yapısına bağlı olarak değişmektedir. Szwarch (2005) işletmelerin oluşturdukları anketleri aşağıda belirtilen araçlardan yararlanarak uyguladıklarını ve her aracın birbirine göre avantajları ve dezavantajları olduğunu belirtmiştir:<sup>218</sup>

- Elektronik posta
- Yüz yüze görüşme
- Posta
- Telefon
- İnternet

Memnuniyet anketlerinde önemli olan hangi yöntem ile uygulanacak olursa olsun, bütün soru formları müşterilere doğru şekilde anlatılmalı ve uygulanacak yönteme uygun anket formu hazırlanmalıdır. Anketörler kendilerini katılımcılara tanıtmalı ve çalışmanın amacı hakkında bilgi vermelidir. Bu durum posta ile yapılan anketlerde de geçerlidir. Bu çalışmalarda da uygulanacak olan soru formu aynı görevi yerine getirmeli ya da soru formu ile birlikte araştırmanın amacını ve yararını açıklayan bir mektup gönderilmelidir.<sup>219</sup>

Anketlerin temel amacı; işletmelerin ürettiği oldukları ürün ve hizmetlerin müşteriler tarafından nasıl algılandığını ve değerlendirildiğini belirlemektir. Bu nedenle memnuniyet anketlerinde müşterilere ürün ve hizmet ile ilgili olarak beklentileri, verdikleri değer karşılığında elde ettikleri, şikayetleri, ürün ya da hizmetin geliştirilmesini istedikleri özellikleri gibi sorular sorulur. Müşterilerin de bu sorulara belirli bir ölçek kullanılarak yanıt vermesi istenir.<sup>220</sup>

---

<sup>218</sup>Paul Szwarch (2005). *Customer satisfaction&loyalty*. Kogan Page, s.55-64.

<sup>219</sup>T. Proctor (2003). *Pazarlama araştırmasının temelleri*. (Çev:İ. Er) İstanbul:Bilim Teknik Yayınevi, s.194.

<sup>220</sup>Eroğlu, (2005) 11.

### 2.3.Müşteri memnuniyeti ölçümünde kullanılan ölçekler

Memnuniyet ölçümü üzerine yapılan çalışmalar, memnuniyet anketlerinde sorulara verilen yanıt alternatifleri (ölçek noktası) sayısının ve kullanılan ölçek türünün müşterilerin sorulara yanıt vermesinde etkili olduğunu belirtmiştir. Araştırmada kullanılacak olan ölçek türü, ölçüm amacına ve müşterilerden bilginin nasıl alınabileceğine bağlı olarak farklılık göstermektedir.<sup>221</sup> Hill ve Alexander (2006) çalışmalarında, müşteri memnuniyetinin ölçümünde kullanılan anketlerde en önemli unsurun kullanılan ölçekler olduğunu belirtmiş ve memnuniyet ölçüm anketleri için kullanılan ölçekleri şu şekilde sınıflandırmışlardır:<sup>222</sup>

#### I. Likert ölçeği

Likert ölçeği 1930'lu yılların başında Rensis Likert tarafından geliştirilmiştir ve günümüzde müşterilerin ürün ve hizmetlere ilişkin tutumlarını ölçmek için pazarlama araştırmalarında sıklıkla kullanılmaktadır.<sup>223</sup> Araştırmacılar, tutumların ölçülmesinde Likert ölçeğinden büyük ölçüde yararlanırlar. Bunun en önemli nedeni, Likert ölçeği yönetmesi kolay bir ölçek olmasıdır.

Likert ölçeğiyle cevaplayıcılara oldukça olumludan oldukça olumsuz kadar sıralama bulunan bir ölçek sunulur ve cevaplayıcılar belli bir nesne veya olgu karşısındaki tutumlarını bu ölçek üzerinde ifade ederler.<sup>224</sup> Bu tür ölçme aracında müşteri, ölçekteki her maddenin anlamına ilişkin tutumunun derecesini “kesinlikle katılıyorum-katılıyorum-kararsızım-katılmıyorum-kesinlikle katılmıyorum” şeklinde verilen ifadeler yardımıyla belirtir.<sup>225</sup> Günümüzde en çok kullanılan Likert ölçeği “kararsızım” seçeneğinin de bulunduğu 5'li ölçeklerdir. Bu ölçeğin yanı sıra derecelendirmenin 0-4

<sup>221</sup>A. Alkaya ve A. Esin (2005). Soru yanıtlamama nedenleri ve etkileri. *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 18 (4), s.582.

<sup>222</sup>Hill ve Alexander, (2006) s.124.

<sup>223</sup>J. Jacoby ve M. S. Matell (1971). Three-point likert scales are good enough. *Journal of Marketing Research*, 8 (4), s.495.

<sup>224</sup><http://www.onlinekalite.com/htmdosyalar/musteritutumlarininizlenmesi.htm> (Erişim tarihi:30.09.2010)

<sup>225</sup>T. G. Bond ve C. M. Fox. (2001). Applying the Rasch model, fundamental measurement in the human sciences. *Psychology Press*, s.66.

arası ve kimi zaman da daha fazla seçeneğin bulunduğu Likert ölçekleri memnuniyet araştırmalarında kullanılmaktadır.<sup>226</sup> Likert ölçeğine örnek vermek gerekirse, Ege Seramik marka imajı ve fiyatlandırma açısından müşteri memnuniyetini belirlemek için anketlerinde aşağıda belirtilen 5'li Likert ölçeğini kullanmaktadır.<sup>227</sup>

- Ege Seramik güvenilir olmasıyla ünlüdür.
  - Kesinlikle katılıyorum
  - Katılıyorum
  - Kararsızım
  - Katılmıyorum
  - Kesinlikle katılmıyorum
  
- Satın alınan ürün seçiminde Ege Seramik markasının imajı önemli rol oynar.
  - Kesinlikle katılıyorum
  - Katılıyorum
  - Kararsızım
  - Katılmıyorum
  - Kesinlikle katılmıyorum

## II. Sözel ölçek

Likert ölçeğinde olduğu gibi sözel ölçekte de müşterilerin ürün ya da hizmet ile ilgili verilen ifadelere katılımlarının derecelerini belirlemek için kullanılır. Her iki ölçekte de numaralar yerine katılım derecelerini belirleyen sözcükler bulunmaktadır.<sup>228</sup> WOW Otellerinin tesis içerisinde müşterilere uyguladığı ve memnuniyeti ölçme amaçlı kullanılan memnuniyet anketi sözel ölçeğe örnek verilebilir.<sup>229</sup>

- Ev sahipliğimizi nasıl buldunuz?
  - Mükemmel
  - Çok İyi
  - İyi

---

<sup>226</sup>P. Donovan ve T. Samler (1994). *Delighting customers*. London:Chapman&Hall, s.194.

<sup>227</sup>[http://www.egeseramik.com/musteri\\_memnuniyeti.aspx](http://www.egeseramik.com/musteri_memnuniyeti.aspx) (Erişim tarihi:03.10.2010)

<sup>228</sup>N. Hill vd. (2003). *How to measure customer satisfaction*. Aldershot:Gower Publishing Limited, s.65.

<sup>229</sup><http://www.memnuniyetanketi.com/?Anketler&id=35> (Erişim tarihi:12.07.2010)



- Kötü
- Çok kötü

### III. Anlamsal farklılıklar ölçeği

Anlamsal farklılıklar ölçeği, ürün ya da hizmetin belirli bir özelliğinin müşteri için önemi ölçülmek istenildiği durumlarda kullanılır. Verilen ifadeye uygun olarak iki zıt kelime verilir ve müşterinin bu iki zıt ifade arasında oluşturulan değerlerden birisini tercih etmesi istenir.<sup>230</sup> Bu ölçek araştırmacıya karşılaştırmalı olarak birden fazla ürün ve hizmet için değerlendirme olanağı sağlamaktadır. Anlamsal farklılıklar ölçeği daha titiz çalışmaya olanak sağladığından ve yapısal olarak daha uygun olduğundan diğer ölçek türlerinden göreceli olarak daha üstündür.<sup>231</sup> Örneğin bir araba tamir firması müşterilerin memnuniyetini ölçmek ve verilen hangi hizmetten en çok memnun kaldıklarını belirlemek için aşağıda belirtilen anketi kullanmaktadır.<sup>232</sup>

- Beklentilerim tamamiyle karşılandı.

○	○	○	○	○
Zayıf				Mükemmel

- Çalışanlar iş ile ilgili bilgi sahibiydiler.

○	○	○	○	○
Zayıf				Mükemmel

- Aracım söz verildiği zamanda teslim edildi.

○	○	○	○	○
Zayıf				Mükemmel

### IV. Derecelendirilmemiş ( Derecesiz-Derecelendirmesiz) ölçek

Derecelendirilmemiş ölçek de, anlamsal farklılıklar ölçeğine benzer olarak ürün ya da hizmet ile ilgili belirlenmek istenilen özelliğe uygun olarak müşteriye iki farklı ifade sunulur ve bunlardan birisini seçmesi istenir. Burada anlamsal farklılıklar ölçeğinden

<sup>230</sup>Hill ve Alexander,(2006) s.127.

<sup>231</sup>E. R. Babbie (2009). *The practise of social research*. Belmont:Wadsworth Publishng, s.181.

<sup>232</sup>P. Morrow (2005). *Customer service, how to do right?* Asheville, N.C:Southern Mountains Pres, s.50.

farklı olarak 2li ölçek kullanılmaktadır.<sup>233</sup> Örneğin Güneş Sigorta hizmet kalitesini belirlemek ve müşteri memnuniyetini ölçmek için aşağıda belirtilen derecelendirilmemiş ölçekli anketi kullanmaktadır:<sup>234</sup>

- Şirketimizin hizmet kalitesini nasıl buluyorsunuz?

Hasar-hizmet açısından

- Yeterli
- Yetersiz

Poliçe teslim süresi açısından

- Yeterli
- Yetersiz

## V. Sıralama ölçekleri

Sıralama ölçeklerinde, müşteriden verilen ürün ya da hizmet ile ilgili ifadeler için sıralama yapması ya da ifadeler için verilen numaralardan kendisine en uygun olanı seçmesi istenir. Sıralama ölçekleri memnuniyet ölçümünde en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Kullanılacak olan sıralama ölçeği, işletmenin yapısına ve ürün/hizmet özelliklerine bağlı olarak farklılık göstermektedir.<sup>235</sup>

İşletmeler yukarıda belirtilen özelliklere bağlı olarak “Sabit toplam ölçeği” ve “Zorunlu sıralama ölçeği” olmak üzere iki farklı sıralama ölçeğinden birini kullanabilirler. Sabit toplam sıralaması; mümkün olan seçenekler arasından ürün ya da hizmetin hangi oranda tercih edildiğini belirlemek amacıyla kullanılır. Zorunlu sıralama ölçeğinde ise; müşterinin marka, ürün ya da hizmeti birbirine göre sıralaması istenir.<sup>236</sup>

Hanan ve Karp (1991) ise işletmelerin dört farklı sıralama ölçeği kullanarak ölçüm yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu ölçekler:<sup>237</sup>

---

<sup>233</sup>Hill ve Alexander, (2006) s.127.

<sup>234</sup>[http://www.gunessigorta.com.tr/page.php?name=musteri\\_memnuniyeti\\_anketi](http://www.gunessigorta.com.tr/page.php?name=musteri_memnuniyeti_anketi) (Erişim tarihi:14.07.2010)

<sup>235</sup>Hill ve Alexander, (2006) s.127.

<sup>236</sup><http://www.stratejikfokus.com/images/doc/Soruformu.pdf> (Erişim tarihi:02.10.2010)

<sup>237</sup>Hanan ve Karp (1991) s.103.

## I. 101 noktalı ölçek

Bu ölçek türünde 100 en yüksek memnuniyet düzeyini, sıfır ise memnuniyetsizliği ifade etmektedir. Sıralamaya memnuniyetsizliği ifade eden 0'ın da dahil edilmesi nedeniyle bu ölçek türü 101 noktalı ölçek olarak adlandırılmaktadır. Federal Express müşteri memnuniyetini ölçmek için 101 nokta ölçekli, aşağıda belirtilen memnuniyet anketini kullanmaktadır:

- Federal Express'in vermiş olduğu hizmetten memnuniyet derecenizi belirtir misiniz?
  - % 0 Hiç memnun değilim
  - % 25 Az memnunum
  - % 50 Ortalama
  - % 75 Memnunum
  - % 100 Çok memnunum

### 1. 5 noktalı ölçek

Bu ölçekte; 5 en yüksek, 0 ise en düşük memnuniyet düzeyini ifade etmektedir. Bu yöntem çoğunlukla, memnun ve memnun olmayan müşterilerin yüzdelerini ve müşterilerin ürün ya da hizmet ile ilgili düşünce ve tutumlarını belirlemek için kullanılır.<sup>238</sup> Örneğin VarTech teknoloji işletmesi, müşteri memnuniyetini belirlemek için aşağıda belirtilen 5 nokta ölçekli memnuniyet anketini kullanmaktadır.<sup>239</sup>

- VarTech ürünlerinden duymuş olduğunuz memnuniyet derecenizi belirtir misiniz?
  - 5 Mükemmel
  - 4 Çok iyi
  - 3 İyi
  - 2 Ortalama
  - 1 Zayıf

---

<sup>238</sup>Dutka, (1995) s.90.

<sup>239</sup><http://www.vartechsystems.com/contacts/customerfeedback.asp> (Erişim tarihi:14.07.2010)

## 2.10 noktalı ölçek

Birçok alanda faaliyet gösteren ya da işletmenin farklı departmanları için memnuniyet düzeyini belirlemek isteyen işletmeler 10 noktalı ölçeği kullanmaktadırlar. Müşterilerin ürün ya da hizmeti değerlendirdikleri bu ölçekte, aynı zamanda ölçümü yapılan özelliğin memnuniyet üzerindeki etkisi de belirlenebilmektedir.<sup>240</sup> Bu yöntem sayesinde işletmeler, müşterilerin ürün ya da hizmette değer verdikleri özellikleri ve bu özelliklerin önem sırasını belirleyebilirler.<sup>241</sup> Örneğin Beyond Otel, müşterilerin değer verdikleri özellikleri ve bu özelliklerin müşterilerin tercihlerindeki etkilerini belirlemek için aşağıda belirtilen 10 nokta ölçekli anketi kullanmaktadırlar.

- Lütfen aşağıda belirtilen ifadeleri sizin için önem sırasına bağlı olarak 1’den 10’a kadar numaralandırınız. (1-önemsiz, 10-çok önemli)

Hizmet kalitesi	( )
Yiyecek kalitesi	( )
Oda konforu	( )
Giriş-Çıkış işlemleri	( )
Karşılama	( )
Genel alan ve oda temizliği	( )

## VI. Simalto ölçekleri

“Simultaneous Multi Attribute Level Trade Off” ölçeği, hem müşterilerin önceliklerini ve beklentilerini belirlemeye yardımcı olmakta, müşterilerin kabul ettikleri performans aralıklarının belirlenmesini olanaklı hale getirmektedir.<sup>242</sup> Bu ölçüm sayesinde müşterilerin ürün ya da hizmette hangi özellikleri görmek istedikleri, beklendikleri kabul edilebilir ve kabul edilemez hizmet düzeyi belirlenebilmektedir. Simalto ölçeğine örnek

<sup>240</sup>Hannan ve Karp, (1991) s.103.

<sup>241</sup>J. B. Patton ve W.H. Bleuel, (2000). After the sale:how to manage product service for customer satisfaction and profit. *Rego Park:The Solomon Press*. s.280.

<sup>242</sup>Hill ve Alexander, **a.g.e.**, s.127.

vermek gerekirse, bir alışveriş mağazası müşteri memnuniyetini ve müşterilerin önceliklerini belirlemek için aşağıda belirtilen anketi kullanmaktadır.<sup>243</sup>

- Aşağıda verilen ifadeleri kullanarak, alışveriş mağazasında olması gerektiğini düşündüğünüz hizmet düzeylerini belirtiniz.

U:kabul edilemez hizmet düzeyi

E:olmasını arzu ettiğiniz hizmet düzeyi

I:ideal hizmet düzeyi

Tablo 3.2. Simalto ölçeği kullanılarak hazırlanan anket örneği

	Park yeri	Ürün /marka çeşitliliği	Ödeme kolaylığı
1. Düzey	Hiçbir zaman boş yer bulamıyorum	Çok az çeşit var	16+ dakika
2. Düzey	Çok nadir boş park yeri buluyorum	Sınırlı sayıda çeşit var	10-15 dakika
3. Düzey	Park yeri var fakat bulmak çok zor	Normal düzeyde çeşit var	6-9 dakika
4. Düzey	Genellikle birçok boş park yeri var	Birçok çeşit var	3-5 dakika
5. Düzey	Her zaman boş park yeri buluyorum	Her istenilen çeşit var	1-2 dakika

Kaynak: Hill ve Alexander (2006). S.68

### 2.3.1. Memnuniyet ölçeklerinin karşılaştırılması

Anketlerde kullanılan ölçek tükürmüşterilerin sorulara verdikleri yanıtlarda oldukça etkilidir.<sup>244</sup> Büyüköztürk (2005) çift sayıda ölçeklerin, memnun olan ve memnun olmayan müşterileri ayırmada daha etkili olacağını savunmuştur. Bunun nedeni, çift sayılı ölçeklerde tarafsız (nötr, kararsız) noktası bulunmamaktadır. Fakat bu ayırım, bir soruda tarafsız olan müşteride tereddüt oluşturabilecek ve bu durumdaki müşteriler de olumlu yönde cevap verme eğiliminde olacaktırlar.<sup>245</sup> Allen (2004) memnuniyet anketlerinde 4 ya da 5 noktalı ölçek türünün kullanılmasının diğer ölçek türlerine göre çok daha verimli sonuçlar ortaya çıkaracağını savunmuştur.<sup>246</sup>

<sup>243</sup>Nigel Hill ve diğerleri, a.g.e.,s.68.

<sup>244</sup>J. H. Leigh ve C. R. Martin (1987). Don't know; item non response in a telephone survey: effects of question form and respondent characteristics. *Journal of Marketing Research*, 14 (11), s.418.

<sup>245</sup>Ş. Büyüköztürk (2005). *Anket geliştirme*. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 3(2), s.136.

<sup>246</sup>D. R. Allen (2004). *Customer satisfaction research management*. ASQ Press, s.147.

Alkaya ve Esin (2005) de yapmış oldukları çalışmada anketlerde kullanılan ölçek türleri ve bu türlerin yanıtlayan üzerindeki etkilerini incelemiş ve aşağıda belirtilen literatür çalışmasını sunmuştur:<sup>247</sup>

- Thrustone (1927) ve Likert (1932) tarafından yapılan ölçek türlerine ilişkin ilk çalışmalarda, çift sayıda ölçek noktası kullanmak yerine, tek sayıda ölçek noktası kullanılmasının daha verimli sonuçlar ortaya çıkaracağı savunulmuştur.
- Cox (1980), çok sayıda ölçek noktasıyla düşünülen kesinliğin büyük çapta yanıtlamama yanlılığına ve yanıtlayıcının yorgunluğuna yol açacağını savunmuş ve anketlerde kullanılan ölçeklerde 5 ile 9 arasında ölçek kullanmayı önermiştir. Buna karşılık, az sayıda ölçek noktasının da yanıtlayıcının karakteristik özelliğini yansıtmayacağını belirtmiştir.
- Haley ve Case (1979) ölçek Türklerinin yanıt verme üzerindeki etkisine ilişkin yaptıkları çalışmada; yalnızca pozitif sayıları içeren ölçek türlerinin, negatif sayıları içeren ölçek türüne kıyasla daha az çarpıklık gösteren yanıt dağılımı olduğunu belirtmişlerdir.

Brace (2008) ölçekleri turizm alanında faaliyet gösteren işletmelerin uyguladıkları memnuniyet anketleri açısından incelemiş ve 5 noktalı ölçek kullanmanın müşterilerin bu ölçek türüne daha alışkın olmaları nedeniyle daha faydalı sonuçlar ortaya çıkaracağını belirtmiştir. Ayrıca kullanılan ölçeğin farklı otel türleri için farklı anlamlar taşıyacağını savunmuştur. Öyle ki, “çok iyi” ifadesi 2 yıldızlı bir otel için iyi bir memnuniyet düzeyini temsil ederken, 5 yıldızlı bir otel için ortalama bir memnuniyet düzeyini temsil edebilmektedir.<sup>248</sup>

Burada önemli olan bir diğer nokta, memnuniyet anketlerinde kullanılan bazı ölçeklerin sıralama mı yoksa likert ölçeği mi olduğu konusudur. “Kesinlikle katılmıyorum (1)” ile “Kesinlikle katılıyorum (5)” arasında değişen 5’li likert ölçeği ele alındığında, her bir derece için verilen sayısal değer müşteri için eşit yorumlanmasının söz konusu olabileceği savunulmaktadır. Buna karşın “Kesinlikle katılmıyorum (1)” ile

---

<sup>247</sup>A. Alkaya ve A. Esin (2005). Soru yanıtlamama etkileri ve nedenleri. *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 18(4), s.583.

<sup>248</sup>I. Brace (2008). *Questionnaire design: how to plan, structure and write survey material for effective market research*. Kogan Page Publishers, s.90-92.

“Katılmıyorum (2)” diyen müşterilerin ürün ya da hizmete ilişkin düşünceleri arasındaki farkın, “Kesinlikle katılıyorum (5)” ile “Katılıyorum (4)” diyen müşterilerin düşünceleri arasındaki farkın sayısal olarak eşit olsa bile, psikolojik olarak eşit olamayacağı savunulmaktadır. Bu sebeple de bu ölçeklerin, likert ölçeği olarak varsayılmayacağı söylenmektedir.<sup>249</sup>

### 2.3.2. Memnuniyet ölçekleri veri tabanı

Memnuniyet anketlerinde kullanılan ölçek ve soru tipleri çalışmamızın en önemli kısmını oluşturmaktadır. Memnuniyet araştırması literatüründe, ölçek ve soru tipleri üzerine birçok araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmalardan en önemlisi Douglas Hausknecht’in (1990) müşteri memnuniyet ölçekleri üzerine gerçekleştirmiş olduğu çalışmadır. Bu çalışmada Hausknecht (1990) memnuniyet ölçeklerini; “bilişsel-duygusal-davranışsal” ve “sözlü-grafik” olarak ikiye ayırmış ve memnuniyet araştırması literatüründe kullanılan 40’den fazla soru biçimini bir araya getirerek bir veri tabanı oluşturmuştur.<sup>250</sup>

Hausknecht (1990) oluşturduğu bu veri tabanı ile, memnuniyet ölçeklerini sınıflandırmayı ve daha sonraki memnuniyet ölçüm araştırmaları için uygun bir kaynak oluşturmayı hedeflemiştir. Memnuniyet ölçeklerinin ilk olarak “bilişsel-duygusal-davranışsal” sınıflandırılmasının nedeni; müşteriye ait hangi duyguların ölçüleceği ve bu doğrultuda hangi ölçeklerin kullanılacağı belirlemektir. Memnuniyet ölçeklerinin “sözel-grafik” olarak sınıflandırılmasında ise, bu ölçümlerin nasıl yapılacağına belirlenmesi amaçlanmaktadır. Memnuniyet ölçümlerinde sözel ölçekler, hem araştırmalarda hem de deneysel ölçümlerde en fazla kullanılan yöntemlerden biridir. Grafik ölçeklerinin sözel ölçeklerden en önemli farkı ve üstünlüğü; grafik ölçekleri

---

<sup>249</sup>B. Y. Toy ve N. G. Tosunoğlu (2007). Sosyal bilimlerdeki araştırmalarda bilimsel araştırma süreci, istatistiksel teknikler ve yapılan hatalar. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, s.13.

<sup>250</sup>D. Hausknecht (1990). *Measurement sales in customer satisfaction/dissatisfaction*. Consumer satisfaction/dissatisfaction and complaint behavior. S.2-11’den aktaran Vavra, (1999) s.202.

sözel ölçeklere göre, müşterilerin memnuniyet düzeyleri hakkında daha doğru bilgiler vermesidir.<sup>251</sup>

Veri tabanın ilk bölümünde, memnuniyet bilişsel bir süreç olarak değerlendirilmiş ve bu bilişsel süreci ölçmek için kullanılan sözlü ve grafik memnuniyet ölçekleri incelenmiştir. Veri tabanının ikinci bölümünde, memnuniyetin duygusal ölçekler ile ölçülmesinin müşterinin içinde bulunduğu durumu daha iyi analiz edilmesini olanaklı hale getirildiği savunulmuş ve müşteri memnuniyetinde kullanılan duygusal ölçümler sözlü ve grafik olarak incelemiştir. Burada önemle belirtmek gerekir ki, duyguların ölçülmesi, duyguların sözel olarak ifade edilememesi ve duygu düzeylerinin doğru olarak gösterilememesi nedeniyle oldukça zordur. Bu nedenle bu bölümde verilen memnuniyet grafik ölçümleri daha doğru bilgiler sağlamaktadır. Veri tabanının son bölümünde ise, müşteri memnuniyeti davranışsal olarak ölçülmesi durumunda kullanılan ölçekler sözlü ve grafik olarak ikiye ayrılarak incelenmiştir.<sup>252</sup>

Müşteri tatmininin ölçümünde kullanılan bu bilişsel, duygusal ve davranışsal ölçümleri Vavra (1999) aşağıda belirtildiği şekilde aktarmıştır.<sup>253</sup>

### **I. Müşteri Memnuniyetinde Değerlendirici / Bilişsel Ölçümler**

#### **• Sözlü**

1. Kesinlikle tatmin oldum ( )
- Çok tatmin oldum ( )
- Tatmin oldum ( )
- Tatmin oldum sayılır ( )
- Tatmin olmadım ( )

**(Aiello ve Czepiel 1979; Aiello, Czepiel ve Rosenberg 1977)**

2. ----- konusunda her zaman ya da hemen her zaman tatmin oluyorum ( )
- konusunda bazen tatmin oluyorum ( )

---

<sup>251</sup>D. R. Hausknecht (1990). *Measurement sales in customer satisfaction/dissatisfaction*. Consumer satisfaction/dissatisfaction and complaining behavior. 3, s.1-2.

<sup>252</sup>aynı, s.2-3.

<sup>253</sup>D. Hausknecht (1990). *Measurement sales in customer satisfaction/dissatisfaction*. Consumer satisfaction/dissatisfaction and complaining behavior. S.6-11'den aktaran Vavra, (1999) s.202-207.



- konusunda bazen tatmin olmuyorum ( )  
----- konusunda hiçbir zaman ya da hemen hiçbir zaman tatmin olmuyorum ( )

**(Day ve Bodur 1978)**

3. ----- konusunda hayli tatmin oluyorum ( )  
----- konusunda biraz tatmin oluyorum ( )  
----- konusunda biraz tatmin olmuyorum ( )  
----- konusunda hayli tatminsizlik duyuyorum ( )

**(Day ve Bodur 1979)**

4. Tatmin oldunuz mu / olmadınız mı? (Bir tanesini seçin)

Oldum ( )

Oldım ( )

**(Gronhaug ve Arndt 1980)**

5. Bu ----- şu anda beklentilerinizi ne ölçüde karşılıyor?

O O O O O O O O O  
Son derece iyi Son derece zayıf

**(Oliver ve Westbrook 1982; Westbrook 1980)**

6. ----- çok tatmin ediciydi(hiç tatmin edici değildi)

- Çok güçlü evet
- Güçlü evet
- Evet
- Kararsızım
- Hayır
- Güçlü hayır
- Çok güçlü hayır

**(Swan, Trawick ve Carroll 1981)**

7. Artık ürünümüzü kullanmış olduğunuza göre tatmin düzeyinizi belirtiniz.

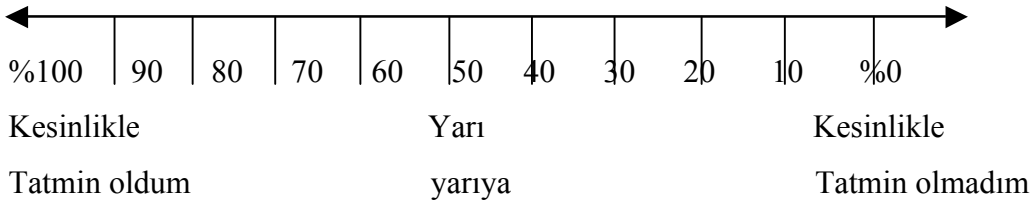
O O O O O O O O O O  
Tatmin olmadım Tatmin oldum  
(Bahr 1982)

8.----- ile ilgili tatmin düzeyiniz nedir?

- Hiç tatmin olmadım
- Pek tatmin olmadım
- Tatmin olmadım sayılır
- Hiçbiri
- Tatmin oldum sayılır
- Az tatmin oldum
- Çok tatmin oldum

(Oliver ve Bearden 1983; Oliver ve Linda 1981)

9. ----- ile ilgili genel tatmin düzeyiniz nedir?



(Moore ve Shuptrine 1984; Oliver ve Bearden 1983; Oliver ve Westbrook 1982)

11. ----- konusunda tatmin oldum.

O O O O O O O O O  
Katılıyorum Katılmıyorum

Başka değerlendirmeleriniz:-----

(Oliver ve Bearden 1983)

12. Beklentilerim:

- Çok yüksekti
- Uygundu
- Çok düşüktü

- Düşündüğümden daha kötüydü
- Tam düşündüğüm gibiydi
- Düşündüğümden daha iyiydi

(Oliver 1997)

• **Grafik**

13.Aşağıda bir merdiven resmi görüyorsunuz. Merdivenin en altında mantiken bekleyebileceğiniz en kötü ----- yer almakta. En üstünde ise bekleyebileceğiniz en iyi ----- en iyi yer almakta. Siz -----'ı hangi basamağa koyardınız?

9	bekleyebileceğim en iyisi
8	
7	
6	
5	
4	
3	
2	
1	bekleyebileceğim en kötüsü

(Andrews ve Withey 1976)

## II. Müşteri Memnuniyetinde Duygusal Ölçümler

• **Sözlü**

1.Yanıtlayanın tatmin düzeyini ya da duygusal durumunu belirttiği belgelerden hareketle yapılan içerik analizi.

(Locker ve Dunt 1978; Westbrook 1980)

2.Aşağıda yer alan dokuz boşluktan bir tanesinde sizin ----- ile ilgili tatmin düzeyinizi en iyi yansıtan durumu işaretleyin.

- Sevinçli
- Memnun

- Tatmin Olmuş
- Karışık
- Tatmin Olmamış
- Mutsuz
- Berbat
- Fark Etmez
- Hiç düşünmedim

**(Jordan ve Leigh 1984; Moore ve Shuptrine 1984; Oliver ve Bearden 1983; Westbrook ve Oliver 1981; Oliver ve Westbrook 1982)**

### 3. Ayrı duyguları ölçen ölçekler.

----- ile ilgili olarak kendinizi nasıl hissettiğinizi, aşağıdaki sözcüklerden her birinin ne derecede tanımladığını belirtiniz.

Çok az ya da hiç - 1

Az - 2

Orta - 3

Oldukça – 4

Çok fazla – 5

On duygusal boyuttan her birine “yükleme” yapan sıfatlar

- |                        |     |
|------------------------|-----|
| 1. İlgi-Heyecan        | ( ) |
| 2. Sevinç-Keyif        | ( ) |
| 3. Şaşkınlık-Ürkme     | ( ) |
| 4. Üzüntü-Keder        | ( ) |
| 5. Kızgınlık-Öfke      | ( ) |
| 6. Nefret-Tiksinme     | ( ) |
| 7. Küçümseme-Hor görme | ( ) |
| 8. Korku-Dehşet        | ( ) |
| 9. Utanma-Çekinme      | ( ) |
| 10. Vicdan azabı       | ( ) |

10.Suçluluk-

**(Westbrook 1987; Westbrook ve Oliver 1984)**

• **Grafik**

4.----- ile ilgili duygularınız nedir?



(Andrews ve Withey 1976; Westbrook 1980)

5. “Duygu Termometresi”

----- duygu termometresi üzerinde hangi dereceye koyardınız?

Sıcak 100 - çok sıcak

85 - iyice sıcak

70 - oldukça sıcak

60 - soğuktan biraz sıcak

50 - hiçbir duygu yok

---

40 - biraz daha soğuk

30 - oldukça soğuk

15 - iyice soğuk

Soğuk 0 - çok soğuk

(Andrews ve Withey 1976; Oliver ve Westbrook 1982; Westbrook ve Oliver 1981)

6. Yüzler skalası

Aşağıda çeşitli duyguları ifade eden yüzler görüyorsunuz. Her birinin altında bir harf var. ----- ile ilgili duygularınızı bu yüzlerden en iyi hangisi anlatıyor?



A

B

C

D

E

F

G

(Churchill ve Suprenant 1981; Oliver ve Westbrook 1982; Westbrook ve Oliver 1981)

### III. Müşteri Memnuniyetinde Davranışsal Ölçümler

#### • *Sözlü*

1.----- nedeniyle buraya tekrar gelebilirim.(buradan tekrar alışveriş yapabilirim)

Evet; Çok güçlü ( )

Hayır; Çok güçlü ( )

Güçlü ( )

Güçlü ( )

(Swan, Trawick ve Carroll 1981)

2. Şimdiki bilgilerinize dayanarak ----- yeniden kullanma olasılığınız 10 üzerinden kaçtır?

0      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Hiç Kesin

(Oliver ve Bearden 1983; Westbrook ve Oliver 1981)

3. Gelecekte ----- kullanma olasılığınız nedir?

○ Hiç yok

○ Yok

○ Var

○ Çok yüksek

(Jordan ve Leigh 1984)

#### • *Grafik (Gözleme Dayalı)*

### 4.Zaman ve kullanım derecesi ölçümleri

Gözleme dayalı olarak gerçekleştirilen bu ölçüm tekniği, işletmeye müşterinin ürün ya da hizmete nasıl tepki verdiğini ve nasıl kullandığını öğrenme olanağı sağlar. Ayrıca bu gözlem tekniği ile birlikte müşterilerin rakip işletme ürün ya da hizmetlerine de nasıl tepki verdikleri öğrenilebilir. Kessler (1996) bu ölçüm tekniği ile birlikte müşterilerin ürün ya da hizmeti sürekli kullananlar, sıklıkla kullananlar, hiç kullanmayanlar şeklinde

sınıflandırılabileceğini ve böylelikle de işletmenin memnuniyet oluşturma stratejisinin daha etkin oluşturabileceğini belirtmiştir.<sup>254</sup>

### **5.Tatmin işareti olarak bağlılık ve yeniden satın alma**

Müşterilerin yeniden satın almalarına bağlı olarak da müşteri memnuniyeti ölçümleri gerçekleştirilir. Eğer bir müşteri bir ürün ya da hizmeti satın aldıktan sonra ileriki zamanlarda da aynı ürün veya hizmeti satın almaya devam ediyorsa, bu durum müşterinin ürün ya da hizmetten memnun olduğunu gösterir. Özkan ve Türkyılmaz (2005) bu aşamadan sonra ürün ya da hizmet fiyatının yükseltilerek müşteri davranışının gözlemleneceğini ve müşteri ürünü almaya devam ediyor, başka alternatiflere yönelmiyorsa o müşterinin, ürün ya da hizmete bağlılık gösterdiğini belirtmişlerdir.<sup>255</sup>

---

<sup>254</sup>S. Kessler (1996). *Measuring and managing customer satisfaction:going for the gold*. ASQ Quality Press, 1. Basım, s.145-168.

<sup>255</sup>A. Türkyılmaz ve Ç. Özkan (2005). Ulusal müşteri memnuniyet indeksleri. *Kalder Forum*, No:16, s.76

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ANKETLERİ İNCELEMESİ: TURİZM SEKTÖRÜNDE KULLANILAN ANKETLERE YÖNELİK İÇERİK ÇÖZÜMLEMESİ

#### 1.Araştırmanın Konusu

2002’de dünya çapında CEO’larla yapılan araştırmaya göre, müşteri sadakati ve elde edilen müşterilerin tutulması, CEO’ların karşılaştıkları en önemli sorun olarak belirlenmiştir. Bu unsurların karlılık üzerinde hisse performansı ve maliyet düşürmeden daha baskın olduğu ortaya çıkmıştır.<sup>256</sup> Müşteri sadakatinin sağlanabilmesi için en önemli unsur ise, daha önceki bölümlerde de sıklıkla belirttiğimiz üzere müşteri memnuniyetinin oluşturulmasıdır. Tüm işletmeler için rekabetin temel anahtarı müşteri memnuniyeti ile tanımlanmaktadır.<sup>257</sup>

Müşteri memnuniyet düzeyinin belirlenmesi, en az müşteri memnuniyetinin sağlanması kadar önemlidir. Memnuniyet ölçüm sonuçları, işletmenin varolan performans düzeyi ve müşteri memnuniyeti hakkında en doğru ve en güvenilir bilgileri vermektedir. Ayrıca ölçüm çalışmaları sayesinde işletmeler, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını daha etkin biçimde öğrenebilmekte ve anlayabilmekte, memnuniyetsizlik yaratan unsurları belirleyerek ortadan kaldırabilmekte ya da memnuniyet düzeyini yükseltmek için gerekli düzeltmeleri yapabilmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı günümüz rekabet ortamında varlığını sürdürmek isteyen işletmeler müşteri memnuniyetini düzenli aralıklarla ölçmek zorundadırlar.<sup>258</sup>

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, müşteri tüm faaliyet ve kararların odak noktası olduğundan, bu işletmeler açısından müşterilerin memnun edilmesi ve memnuniyet düzeyinin belirlenmesi diğer işletmelere göre çok daha fazla önem

---

<sup>256</sup> Aksoy vd. (2007). s.60.

<sup>257</sup> Kılıç ve Eleren (2009). s.92.

<sup>258</sup> K. Kristen ve G. K.anji (1992). On measurement of customer satisfaction. Total Quality Management, 3(2), s.123.



taşımaktadır. Hizmet sektöründe yer alan turizm işletmelerinde de aynı durum geçerlidir. Turizm işletmeleri müşteri memnuniyet düzeyini ölçmek için başta memnuniyet anketleri olmak üzere her türlü ölçüm aracını kullanmaktadır.<sup>259</sup>

Tüm bu bilgilerden yola çıkarak turizm sektöründe yer alan işletmelerin, müşteri memnuniyetini ölçmek için kullandıkları anketlerin incelenmesi araştırmamızın hareket noktasını oluşturmaktadır. Bu amaçla da çalışmamızın bu bölümünde turizm sektöründe yer alan işletmelerin müşteri memnuniyetini ölçmek için kullandıkları anket formları detaylı olarak incelenecektir. Anketler, kullanılan ölçek türü, kullanılan dil, soru sayısı, otel içerisinde memnuniyet düzeyi incelenen bölümler, müşterilerin seyahat amaçlarını belirlemek amacıyla sorulan sorular, müşterilerin konakladıkları oteli tercih etme nedenlerinin belirlenmesine yönelik sorulan sorular, genel memnuniyet düzeyini belirlemeye yönelik sorulan sorular ve müşterilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular detaylandırılarak analize tabii tutulmuştur.

## 2.Araştırmanın Önemi

Özellikle turizm işletmelerinin emek yoğun bir özellik göstermeleri ve üretilen ürünlerin de daha çok soyut karakter taşımaları, turizm işletmelerini müşteri memnuniyeti ve memnuniyetin ölçülmesi konusunda daha fazla çaba sarf etmeye yöneltmektedir. Turizm işletmelerinde, müşteri memnuniyetinin önemli bir verimlilik ölçütü olarak kabul edilmesi de memnuniyet anketlerini zorunlu kılmaktadır.<sup>260</sup> Memnuniyet anketleri, turizm işletmeleri tarafından müşteri memnuniyetine ilişkin bilgi toplamada en sık kullanılan yöntemlerden biridir. Turizm işletmesinin türüne ve sahip olduğu müşteri profiline uygun olarak hazırlanmış memnuniyet anketi turizm işletmesine önemli faydalar sağlayacaktır.<sup>261</sup>

---

<sup>259</sup>D. Freemantle (2000) *Müşteri neden hoşlanır?* (Çev: İsmail Hunut), Alışverişler Merkezleri ve Perakendeciler Derneği, İstanbul, s.262.

<sup>260</sup>O. Emir vd. (2010). Üç yıldızlı otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15(3), s.292-294.

<sup>261</sup>E. Gavin ve D. Philip (1997). Measuring customer satisfaction and employee attitude at Forte hotels. *Managing Service Quality*. 7(6), s.291.

Turizm işletmeleri tarafından müşteri memnuniyet düzeyinin belirlenmesine yönelik kullanılan anketlerini incelenmesini hedefleyen bu çalışmada, kullanılan anketler detaylı olarak analiz edileceği için, bu araştırma sonraki araştırmalara ve turizm işletmelerine oluşturacakları memnuniyet anketleri konusunda yardımcı olabilecek ve bu konudaki ihtiyaçları karşılayabilecek niteliktedir. Aynı zamanda turizm işletmeleri için yol gösterici nitelikte olan bu çalışma, bu alanda gerçekleştirilen ilk çalışmadır.

### **3.Araştırmanın Amacı**

Araştırmamızın amacı, memnuniyet ölçüm araçlarından biri olan müşteri memnuniyet anketlerinin incelenmesidir. Memnuniyet anketleri, turizm sektöründe sunulan hizmetlerin müşteri odaklı olması nedeniyle diğer sektörlerle nazaran çok daha yoğun olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle de araştırma amacımız doğrultusunda, incelenmek üzere turizm sektöründe kullanılan memnuniyet anketleri seçilmiştir. Turizm sektöründe kullanılan memnuniyet anketleri aşağıda belirtilen özellikleri doğrultusunda detaylı olarak incelenecektir. Bu özellikler:

- Kullanılan ölçek türleri
- Kullanılan dil sayısı
- Kullanılan kağıt kalitesi
- Toplam soru sayısı
- Memnuniyet düzeyi belirlenmek istenilen otel bölümleri ve bu bölümlerde sunulan hizmetler
- Müşterilerin konakladıkları oteli tercih etme nedenlerinin belirlenmesine yönelik sorular
- Müşterilerin seyahat amaçlarının belirlenmesine yönelik sorular
- Müşterilerin genel memnuniyet düzeyinin belirlenmesine yönelik sorular ve toplam soru sayısı
- Müşterilerin demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorular.

### **3.1. Araştırma probleminin tanımlanması**

Araştırmamızın ana problemi; “Turizm sektöründe yer alan işletmelerin memnuniyet düzeyini belirlemek için kullandıkları anketlerin özellikleri ve yapısı nasıldır?” Araştırmamızda bu probleme yanıt bulmak amacıyla, turizm sektöründe yer alan işletmelerin memnuniyet düzeyini belirlerken kullandıkları anket formlarının değerlendirilerek, müşterilere en uygun soru formlarının belirlenecek ve turizm sektöründeki kullanılan memnuniyet anket özellikleri ortaya çıkarılacaktır.

## **4.Araştırmanın Yöntemi**

### **4.1. Araştırmanın Deseni**

Bu araştırma, turizm sektöründe yer alan işletmeler tarafından kullanılan memnuniyet anketlerinin incelenmesine yönelik gerçekleştirilen içerik çözümlemesidir. İçerik çözümlemesi, en genel tanımı ile nitel verilerin nicel terimlere indirgenmesini olanaklı hale getiren bir araştırma yöntemidir. Bu yöntemde müşterilerin davranışlarını gözlemek ya da onlara sorular sormak yerine, müşterilerin ortaya koymuş oldukları iletişim materyalleri ele alınır ve incelenir. İçerik çözümlemesi ile mevcut veriler özetlenir, standardize edilir, karşılaştırılır ya da başka bir biçime dönüştürülür.<sup>262</sup>

### **4.2. Ana kütle ve örnek kütle çerçevesinin belirlenmesi**

Araştırmanın ana kütesini Ankara, İstanbul ve Antalya’da faaliyet gösteren oteller oluşturmaktadır. Bu illerde faaliyet gösteren toplam 102 otelden kullandıkları memnuniyet anketleri araştırmada kullanılmak üzere istenmiştir. Toplam 102 otelden 68 otel ile yüz yüze görüşülmüştür. 68 otel içerisinde toplam 45 tanesi kullandıkları memnuniyet anketlerini çalışmamızda kullanmamıza izin vermiştir. Görüşülen 12 otel memnuniyet anketleri kullanmamakta, bunun yerine “misafir defteri” adını verdikleri defterleri kullanarak, müşterilerden otelleri ile ilgili memnuniyet ya da

---

<sup>262</sup>S. Öğülmüş, (1991). *İçerik çözümlemesi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 24(1), s.214-216.

memnuniyetsizliklerini yazılı olarak belirtmelerini istemektedir. 7 otel, işletme kuralları gereği kullandıkları memnuniyet anketlerini 3. kişilerle paylaşmamaktadır. Geri kalan 4 otel ise, memnuniyet anketlerini sadece otelde konaklayan misafirlere e-mail aracılığı ile göndermekte, basılı memnuniyet anketi kullanmamakta ve diğer 7 otel gibi e-mail aracılığı ile de 3. kişilerle paylaşmamaktadır. Ayrıca bu üç ilde faaliyet gösteren toplam 34 otele e-mail gönderilerek araştırma konusu ve kapsamı anlatılmış ve kullandıkları memnuniyet anketleri istenmiştir. Sadece 8 otel gönderilen e-maillere yanıt vererek kullandıkları memnuniyet anketlerini göndermiştir. Geri kalan 26 otelden hiçbir yanıt alınamamıştır. Bu nedenle araştırmamızda Ankara, İstanbul ve Antalya’da faaliyet gösteren toplam 53 otelin kullandığı memnuniyet anketleri incelenecektir.

#### **4.3. Veri toplama yöntemi**

Araştırma çerçevesinde veri toplama amacıyla, 01.05.2010 – 01.10.2010 tarihleri arasında Ankara, İstanbul ve Antalya illerinde faaliyet gösteren 68 otel ile yüz yüze görüşülmüş, 34 otele ise e-mail gönderilmiştir. Yüz yüze görüşme sırasında, ilgili otel yöneticilerine araştırmanın amacı ve kapsamı ile ilgili bilgi verilmiş ve kullandıkları memnuniyet anketleri istenmiştir. Aynı şekilde 34 otele gönderilen maillerde de araştırma amacı ve kapsamı ile ilgili bilgiler verilerek, kullandıkları memnuniyet anketi istenmiştir.

#### **4.4. Verilerin analizi**

Otellerden toplanan anketler sonucu elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulacaktır. İçerik analizinde temel amaç toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu süreç sırasında veriler derin analize tabi tutulur. İçerik analizi dört adımda gerçekleşmektedir. Birinci adımda, elde edilen bilgiler incelenerek, anlamlı bölümlere ayrılacak ve her bölümün kavramsal olarak ne ifade ettiği belirlenecektir. Oluşturulan anlamlı bölümlere tanımlayıcı isimler yani kodlar bulunur. Araştırmamızı birinci adımında verilerden çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlama kullanılmıştır. İkinci aşamada bu kodlar doğrultusunda, araştırmaya uygun temalar bulunacaktır.

Üçüncü aşamada veriler kod ve temalara göre organize edilecektir. Son aşamada da elde edilen bulgular yorumlanacaktır.<sup>263</sup>

## 5. Bulgular

### 5.1. Anketlerde kullanılan ölçek türleri

Araştırmaya konu olan toplam 53 anket, kullanılan ölçek türlerine göre incelenmiştir. Çalışmamızın üçüncü bölümünde de belirttiğimiz üzere, memnuniyet ölçümünde kullanılan ölçek türleri, ölçüm amacına ve müşterilerden nasıl bilgi alınacağına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Memnuniyet ölçümünde toplam 5 farklı ölçek türü kullanılmaktadır. Bu ölçekler ve kullanılan ölçek türlerine ilişkin sonuçların yer aldığı tablo aşağıda gösterilmektedir.

- Likert ölçeği
- Sözel ölçek
- Anlamsal farklılıklar ölçeği
- Derecelendirilmemiş ölçek
- Sıralama ölçekleri
- Simalto ölçekleri'dir.

Tablo 4.1. Kullanılan Ölçek Türleri

<i>Kullanılan Ölçek Türü</i>	<i>Anket Sayısı</i>
4 Noktalı Ölçek	21
3 Noktalı Ölçek	16
5 Noktalı Ölçek	8
10 Noktalı Ölçek	4
Derecelendirilmemiş Ölçek	3
9 Noktalı Ölçek	1
Toplam anket sayısı	53

Tablo 4.1. incelendiğinde, araştırmaya konu olan toplam 53 anketin 3 tanesinde “Derecelendirilmemiş Ölçek” kullanılmıştır. Derecelendirilmemiş ölçekte, müşteriye ürün ya da hizmet ile ilgili belirlenmek istenilen özelliğe uygun olarak iki farklı ifade

<sup>263</sup> [http://yapiuretimi.redbilisim.com/images/cust\\_files/090328025353.pdf](http://yapiuretimi.redbilisim.com/images/cust_files/090328025353.pdf) (Erişim tarihi:08.06.2010)

sunulur (evet ya da hayır) ve bunlardan birisini seçmesi istenir. Derecelendirilmemiş ölçeğin kullanıldığı 3 ankette, otel hizmetleriyle ilgili belirlenmek istenilen özelliğe uygun olarak müşteriye iki farklı ifade sunulmuş ve bunlardan birisini seçmesi istenmiştir. 50 ankette ise farklı “Sıralama Ölçekleri” kullanılmıştır. Sıralama ölçeklerinde müşterilere verilen ürün ya da hizmet ile ilgili ifadeler için sıralama yapması ya da ifadeler için veriler numaralardan kendisine en uygun olanı seçmesi istenir. Araştırmamızda sıralama ölçeklerinin kullanıldığı 50 ankette, numaralar yerine müşterilere her biri ayrı tatmin düzeyini ifade eden yüz ifadeleri verilmiştir. Daha sonra da sorulan hizmet karşısındaki memnuniyet düzeylerini bu yüz ifadelerinden birini seçerek belirtmeleri istenmiştir. Kullanılacak olan sıralama ölçeği, işletmenin yapısına ve ürün ya da hizmet özelliklerine bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. Araştırmaya konu olan anketlerde kullanılan sıralama ölçekleri sırası ile; 21 ankette 4 noktalı ölçek, 16 ankette 3 noktalı ölçek, 8 ankette 5 noktalı ölçek, 4 ankette 10 noktalı sıralama ölçek ve bir ankette de 9 noktalı ölçektir.

Müşterilerin anketlerde verilen sorulara verdikleri yanıtlarda ankette kullanılan ölçek türü oldukça etkilidir.<sup>264</sup> İnceleme sonu yukarıda da belirttiğimiz üzere 3 ankette derecelendirilmemiş ölçek kullanılmıştır. Derecelendirilmemiş ölçek kullanımı, otellere müşterilerin memnuniyet ya da memnuniyetsizlik düzeyleri konusunda yeterli bilgi sağlamamaktadır. Çünkü sorulan sorular, müşterilerin verilen hizmetten sadece memnun kalıp kalmadıklarını belirlemekte ama hangi düzeyde memnun kaldıklarını ya da hangi düzeyde memnuniyetsizlik yaşadıklarını belirlemeyi imkansız kılmaktadır. Örneğin araştırmaya konu olan otellerden biri, müşteri memnuniyetini belirlemek üzere aşağıda belirtilen derecelendirilmemiş ölçekli anket formunu kullanmaktadır:

- Rezervasyon başvurunuz nezaketle sonuçlandırıldı mı?
  - Evet
  - Hayır

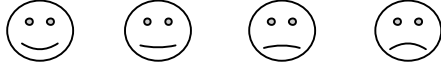
İnceleme sonucu anketlerin 21 tanesinde 4 noktalı ölçek kullanılmıştır. Anketlerde kullanılan 4 noktalı ölçek müşterilerin verilen hizmetlere ilişkin fikirlerinin olmaması

---

<sup>264</sup>J. H. Leigh ve C. R. Martin (1987). Don't know; item non response in a telephone survey: effects of question form and respondent characteristics. *Journal of Marketing Research*, 14 (11), s.418.

halinde ölçmeyi olanaksız hale getirmektedir. Çünkü verilen yüzlerden ikisi memnuniyet düzeyini, diğer ikisi de memnuniyetsizlik düzeyini ifade etmektedir. Örnek vermek gerekirse araştırmaya konu olan otellerden biri memnuniyet anketinde aşağıda gösterilen yüzleri kullanarak, müşterilerden verilen ifadeler için memnuniyet düzeylerini belirtmelerini istemiştir.

- Yiyecek kalitesi



İncelenen anketlerin 16 tanesinde ise 3 noktalı ölçek kullanılmıştır. 3 noktalı ölçek kullanan otellerin en büyük kaybı, müşterilere verilen yüz ifadelerinin yetersiz olması nedeniyle memnuniyet ve memnuniyetsizlik düzeyinin belirlenememesidir. Çünkü verilen yüzlerden biri sadece memnuniyeti, diğer fikrim yok seçeneğini, sonucusu ise memnuniyetsizliği ifade etmektedir. Oysa, müşterilerin memnuniyeti ifade eden seçeneği işaretlemesi işletme açısından yeterli değildir. İşletme aynı zamanda müşterinin hangi düzeyde memnun olduğunu da belirlemelidir. Bu ölçeğe örnek vermek gerekirse araştırmaya konu olan otellerden biri, memnuniyet anketinde aşağıda belirtilen yüzleri kullanarak, müşterilerden verilen ifadeler için memnuniyet düzeylerini belirtmelerini istemiştir.

- Rezervasyon



Araştırmaya konu olan 8 ankette ise 5 noktalı ölçek kullanılmıştır. Müşteri memnuniyetinin ölçülmesine yönelik yapılan araştırmalar da göstermektedir ki, memnuniyet ölçümünde en faydalı sonuç sağlayan ölçek türü 5 noktalı ölçeklerdir. Çünkü bu ölçek türünde, hem yüksek memnuniyet düzeyi, hem yüksek memnuniyetsizlik düzeyi hem de fikrim yok seçeneği yer almaktadır. Örnek vermek gerekirse araştırmaya konu olan otellerden biri, müşteri memnuniyetini ölçmek üzere oluşturduğu ankette, aşağıda belirtilen yüzleri kullanarak, müşterilerden verilen ifadeler için memnuniyet düzeylerini ifade etmelerini istemektedir.

- Yemek kalitesi



İncelenen 4 ankette ise 10 noktalı ölçek kullanılmıştır. 10 noktalı ölçeğin en büyük dezavantajı, müşteride zihin karmaşasına yol açabilmekte ve kimi zaman müşteriler memnuniyet düzeylerini çok sayıda ölçek noktası olması nedeniyle yanlış ifade edebilmektedirler. Örnek vermek gerekirse araştırmaya konu olan otellerden biri müşteri memnuniyetini belirlemek için aşağıda belirtilen 10 nokta ölçekli anket soru formunu kullanmaktadırlar.

- Lütfen aşağıda belirtilen ifadelerden duyduğunuz memnuniyet düzeyini 1'den 10'a kadar numaralandırınız. (1-hiç memnun değilim, 10-çok memnunum)
  - Servis kalitesi ( )
  - İlgi ve nezaket ( )
  - Bahçe düzenlemesi ( )

## 5.2.Anketlerde sorulan toplam soru sayısı

Bu bölümde araştırmaya konu olan anketlerde toplam kaç soru sorulduğu incelenmiş ve aşağıda belirtilen bulgular elde edilmiştir.

Tablo 4.2. Toplam Soru Sayısı

<i>Toplam Soru Sayısı</i>	<i>Anket Sayısı</i>
0 – 20 soru	6
20 – 30 soru	13
30 – 40 soru	18
40 – 50 soru	9
50 – 60 soru	2
60 – 70 soru	3
70 – 80 soru	2



Toplam anket sayısı	53
---------------------	----

Araştırma kapsamında incelenen 53 anket içerisinde en fazla sorulan soru sayısı 78'dir. Anketlerde bir anket 13 soru ile en az soru soran anket olmuştur. İncelenen anketler içerisinde 38 soru sorulan 9 anket, 30 soru sorulan 5 anket, 15 soru, 26 soru, 34 soru ve 35 soru sorulan 3'er anket, 61 soru, 50 soru, 46 soru, 40 soru, 29 soru ve 19 soru sorulan toplam 2 anket bulunmaktadır. Diğer anketlerde ise sırası ile; 21 soru, 23 soru, 24 soru, 39 soru, 43 soru, 48 soru, 53 soru, 58 soru, 62 soru, 76 soru ve 78 soru sorulmuştur.

### 5.3. Anketlerde kullanılan dil sayısı

Bu bölümde anketlerde kullanılan diller araştırılmıştır. Bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Burada önemle belirtmek gerekir ki, işletmelerin memnuniyet anketlerinde kullandıkları diller doğrudan otel lokasyonları ile ilişkilidir. Tatil bölgesinde yer alan ve müşteri profilinin büyük bir bölümünü yabancı turistlerin oluşturduğu oteller, anketlerinde İngilizce ve müşteri profiline bağlı olarak seçilen üçüncü, hatta dördüncü bir dili de kullanmaktadırlar.

Tablo 4.3. Kullanılan Dil Sayısı

<i>Kullanılan Dil</i>	<i>Anket Sayısı</i>
Türkçe	53
İngilizce	53
Rusça	10
Almanca	9
Fransızca	2
İspanyolca	2
İtalyanca	1
Toplam anket sayısı	53

Tablo 4.2.de de belirtildiği üzere araştırmada kullanılan tüm anketlerde Türkçe ve İngilizce dilleri yer almaktadır. İncelenen 10 ankette Rusça, 9 ankette Almanca, 2 ankette Fransızca, 2 ankette İspanyolca ve 1 ankette de İtalyanca dili kullanılmıştır.

Bu bölümde anketlerden kullanılan dillerin yanı sıra, hangi dillerin bir arada kullanıldıkları da analiz edilmiştir. Bu analiz sonucuna ilişkin bilgilerin yer aldığı tablo aşağıda gösterilmektedir.

*Tablo 4.4. Bir arada Kullanılan Diller*

<i>Bir Arada Kullanılan Diller</i>	<i>Anket Sayısı</i>
Türkçe – İngilizce	37
Türkçe – İngilizce – Rusça – Almanca	7
Türkçe – İngilizce – Rusça	2
Türkçe – İngilizce – Almanca	2
Türkçe – İngilizce – İspanyolca	2
Türkçe – İngilizce – İtalyanca	1
Türkçe – İngilizce – Fransızca	1
Türkçe – İngilizce – Rusça- Almanca – Fransızca	1
Toplam anket sayısı	53

Araştırmaya konu olan anketlerde en fazla bir arada kullanılan diller 37 ankette “Türkçe ve İngilizce”dir. 7 ankette, “Türkçe, İngilizce, Rusça ve Almanca” dilleri, 2’şer ankette “Türkçe, İngilizce, Rusça”, “Türkçe, İngilizce ve Almanca”, “Türkçe, İngilizce ve İspanyolca” dilleri, 1’er ankette ise “Türkçe, İngilizce ve İtalyanca”, “Türkçe, İngilizce ve Fransızca” ve son olarak da “Türkçe, İngilizce, Rusça, Almanca ve Fransızca” dilleri bir arada kullanılmıştır.

#### **5.4. Anketlerde kullanılan kağıt kalitesi**

Bu bölümde otellerin kullandıkları memnuniyet anketlerinin kağıt yapısı incelenmiştir. İncelenen anketlerin 37 tanesinde kuşe kağıt, 12 tanesinde 1. Hamur kağıt ve 4 tanesinde de karton kağıt kullanılmıştır. Vavra (1999) memnuniyet anketlerinde kullanılan kağıt yapısının önemli olduğunu, kağıt yapısının müşterilerin anketleri doldurmaya teşvik etmesi gerektiğini belirtmiştir. Bazı işletmeler bu konuya yeterince önem vermemekte ve bu da farklı bir müşteri memnuniyetsizliğini beraberinde getirmektedir. Bu nedenle hazırlanacak olan anketler, mümkün olduğu kadar dikkat çekici olmalı, logo ve grafikler kullanılmalıdır.<sup>265</sup>

<sup>265</sup>Vavra, (1999). s.128.

## 5.5. Memnuniyet düzeyi belirlenmek istenilen otel bölümleri

Oteller memnuniyet anketlerini, memnuniyet düzeyini belirlemek istedikleri otel bölümlerine göre sınıflandırmaktadırlar. Bu sınıflandırma, müşterilerin her bir bölümden duyduğu memnuniyet ve memnuniyetsizlik düzeyini belirlemeyi ve memnuniyetsizlik duyulan bölümlerden gerekli düzeltme ve iyileştirmeleri yapmayı daha kolay hale getirmektedir. Bu amaçla memnuniyet anketlerinde müşterilere memnuniyet düzeylerini belirtmeleri istenilen otel bölümleri şunlardır:

- Ön büro ve misafir ilişkileri bölümü
- Kat hizmetleri
- Yiyecek-içecek hizmetleri
- Animasyon hizmetleri
- Spa ve sağlık hizmetleri
- Teknik servis
- Diğer hizmetler

Çalışmamızın bu bölümünde, müşterilerin bu bölümlerden duydukları memnuniyet düzeyini belirlemek için araştırmaya konu olan anketlerde kullanılan sorular detaylı olarak incelenecektir.

### 5.5.1.Ön büro ve misafir ilişkileri bölümü

Bu bölümde ön büro ve misafir ilişkileri bölümünden duyulan memnuniyeti ölçmek için müşterilere sorulan sorular incelenmiş ve aşağıda belirtilen bulgular elde edilmiştir.

*Tablo 4.5. Müşterilerden Ön Büro ile İlgili Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler*

<i>Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler</i>	<i>Anket Sayısı</i>
Resepsiyon	48
Karşılama	37

İlgi ve güler yüz	25
Bilgilendirme	25
Rezervasyon	25
Bellboy hizmetleri	24
Santral hizmetleri	24
Otele giriş	21
Otelden çıkış	12
Uyandırma servisi	11
Misafir ilişkileri	9
Mesaj servisi	5
Güvenlik hizmeti	2
Kasa	1
Lisan bilgisi	1
Otel içi yönlendirme levhaları	1
Vale hizmetleri	1
Personelin görünüşü	1
Toplam anket sayısı	53

Anketlerde ön büro memnuniyetine ilişkin müşterilerin memnuniyet derecesinin belirlenmek istediği birinci bölüm resepsiyondur. İncelenen anketlerin 48 tanesinde resepsiyondan duyulan memnuniyete ilişkin soru yer almaktadır. Resepsiyondan sonra memnuniyet dereceleri belirlenmek istenilen ifadeler ise sırası ile; 37 ankette karşılama, 25 ankette rezervasyon, ilgi-güler yüz ve bilgilendirme, 24 ankette santral ve bellboy hizmetleri, 11 ankette uyandırma servisi, 9 ankette misafir ilişkileri, 5 ankette mesaj servisi, 2 ankette güvenlik hizmeti ve 1'er ankette vale hizmetleri, kasa, lisan bilgisi, otel içi yönlendirme levhaları ve personelin görünüşüdür.

Ön büro bölümüne bağlı olarak görev yapan ve memnuniyet derecesi öğrenilmek istenilen bir diğer bölüm ise misafir ilişkileri bölümüdür. Araştırmaya konu olan anketler incelendiğinde misafir ilişkileri bölümüne ilişkin genel ifadelerin yanı sıra, aşağıda belirtilen ifadelerin sorularak memnuniyetin ölçülmeye çalışıldığı belirlenmiştir.

*Tablo 4.6. Müşterilerden Misafir İlişkileri İle İlgili Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler*

<i>Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler</i>	<i>Anket Sayısı</i>
İlgi ve güler yüz	3
Sorun çözme	2
Bilgilendirme	2
Karşılama	1
Toplam anket sayısı	3

### **5.5.2. Kat hizmetleri**

Bu bölümde kat hizmetlerinden duyulan memnuniyeti ölçmek için müşterilere sorulan sorular incelenmiş ve aşağıda belirtilen bulgular elde edilmiştir.

*Tablo 4.7. Müşterilerden Kat Hizmetleri İle İlgili Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler*

<i>Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler</i>	<i>Anket Sayısı</i>
Oda temizliği	53
Genel alan temizliği	47
Çamaşır servisi	41
Minibar	38
Oda düzeni	32

Oda görevlisi	28
Banyo temizliği	27
Oda konforu	26
Konuk gereksinimleri	24
Teknik bakım	19
TV kanalları	14
Havalandırma	12
Yatak rahatlığı	3
Yastık seçenekleri	2
Odada çalışabilme imkanı	2
Aydınlatma	2
Toplam anket sayısı	53

İncelenen anketlerin tümünde odaların genel temizliğine ilişkin soru bulunmaktadır. 32 ankette, oda temizliğinin yanı sıra oda düzeni, 32 ankette minibar, 28 ankette oda temizlik görevlisi, 27 ankette banyo temizliği, 26 ankette oda konforu, 24 ankette odada bulunan konuk gereksinimleri, 19 ankette oda teknik bakımı, 14 ankette TV kanalları, 12 ankette havalandırma, 3 ankette yatak rahatlığı, 2'şer ankette yastık seçenekleri, odada çalışabilme imkanı ve aydınlatma ile ilgili müşterilerden memnuniyet ifadelerini belirtmeleri istenmiştir. Ayrıca incelenen 47 ankette kat hizmetleri bölümünde genel alan temizliği ve 41 ankette de çamaşır servisi ile ilgili müşterilerden memnuniyetlerinin belirtilmesi istenilen ifadeler yer almaktadır.

### 5.5.3. Yiyecek ve içecek hizmetleri

Bu bölümde araştırmamıza konu olan anketlerde yiyecek ve içecek hizmetleri ile ilgili müşterilere memnuniyet derecelerini belirtmeleri istenen hizmetler incelenmiştir. İncelemeye ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4.8. Müşterilerden Yiyecek ve İçecek Hizmetleri İle İlgili Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler

<b>Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler</b>	<b>Anket Sayısı</b>
Barlar	48
Servis kalitesi	46
Yemek kalitesi	39
Oda servisi	37
Yemek çeşitliliği	28
Misafirperverlik ve güler yüz	27
Ana restaurant	26
İçecek kalitesi	21
A'la Carte restaurant	21
Yemek sunumu	19
Personel yeterliliği	18
Temizlik	18
İçecek çeşitliliği	17
Kahvaltı	11
Çocuk büfesi	8
Fiyat – kalite ilişkisi	4
Karşılama	4
Öğlen yemeği	3
Akşam yemeği	3
Atmosfer	3
Soğuk büfe	2

Sıcak büfe	2
Tatlı büfesi	2
Meyve büfesi	2
Tatlı büfesi	2
Müzik	2
Servis hızı	1
Toplam anket sayısı	46

Araştırmada incelenen 53 anketin 46 tanesinde müşterilerden servis kalitesi hakkındaki memnuniyet düzeylerini belirtmeleri istenmiştir. Aynı şekilde 48 ankette barlar, 39 ankette yemek kalitesi, 37 ankette oda servisi, 28 ankette yemek çeşitliliği, 27 ankette misafirperverlik ve güler yüz, 26 ankette ana restaurant, 21 ankette a'la carte restaurant ve içecek kalitesi, 19 ankette yemek sunumu, 18 ankette personel yeterliliği ve temizlik, 11 ankette kahvaltı, 8 ankette çocuk büfesi, 4 ankette fiyat kalite ilişkisi ve karşılama, 3'er ankette öğle ve akşam yemeği ile atmosfer, 2'şer ankette sıcak büfe, soğuk büfe, meyve büfesi, tatlı büfesi ve müzik ve 1 ankette de servis hızı ifadeleri belirtilerek, müşterilerin bu hizmetler için duydukları memnuniyet düzeylerini belirtmeleri istenilmiştir.

Araştırmada incelenen 11 ankette barlar kısmı için ayrı bir bölüm oluşturulmuş ve müşterilerden barlar için aşağıda belirtilen hizmetlere uygun olacak memnuniyet düzeylerini belirtmeleri istenilmiştir. Bu bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

*Tablo 4.9. Müşterilerden Bar Hizmetleri İle İlgili Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler*

<i>Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler</i>	<i>Anket Sayısı</i>
İçecek kalitesi	11
İçecek çeşitliliği	9
İlgi ve nezaket	9



Alkollü içecekler	2
Alkolsüz içecekler	2
Toplam anket sayısı	11

İncelenen 11 anketin barlar ile ilgili olarak oluşturdukları soru bölümünde 11 ankette de içecek kalitesi sorulmuştur. Ayrıca 9 ankette ilgi-nezaket ve içecek çeşitliliği 2'şer ankette de alkollü ve alkolsüz içecekler olarak sınıflandırılma yapılarak, müşterilerden memnuniyet düzeylerini belirtmeleri istenilmiştir.

Ayrıca araştırmada incelenen 7 ankette yiyecek ve içecek bölümünün yanı sıra, ziyafet ve toplantı organizasyonları için ayrı bir bölüm oluşturulmuş ve verilen hizmetlere ilişkin müşterilerden memnuniyet düzeylerini belirtmeleri istenilmiştir. Bu incelemeye ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

*Tablo 4.10. Müşterilerden Ziyafet ve Toplantı Organizasyonları İle İlgili Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler*

<i>Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler</i>	<i>Anket Sayısı</i>
Servis kalitesi	7
Teknik donanım	7
Atmosfer	2
Personelin tutum ve davranışları	2
Toplam anket sayısı	7

İncelenen anketlerin 7 tanesinde ziyafet ve toplantı organizasyonları başlığı altında müşterilerden servis kalitesi ve teknik donanım konusunda memnuniyet düzeylerini belirtmeleri istenilmiştir. İncelenen 2 ankette ayrıca atmosfer ve personelin tutum ve davranışları da değerlendirilmek üzere müşterilere sorulmuştur.

#### 5.5.4. Animasyon hizmetleri

Araştırmaya konu olan anketlerden 12 tanesinde animasyon hizmetleri için bir bölüm oluşturulmuş, genel olarak animasyon hizmetlerinden duyulan memnuniyet sorusu dışında aşağıda belirtilen hizmetler müşterilere sorularak, memnuniyet düzeyleri belirtilmeleri istenilmiştir. Bu bulguların yer aldığı tablo aşağıda gösterilmektedir.

*Tablo 4.11. Müşterilerden Animasyon Hizmetleri İle İlgili Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler*

<i>Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler</i>	<i>Anket Sayısı</i>
Gündüz aktiviteleri	10
Gece aktiviteleri	10
Mini kulüp	10
Misafirperverlik ve güler yüz	6
Spor aktiviteleri	3
Personel yeterliliği	1
Personelin görünüşü	1
Canlı müzik	1
Toplam anket sayısı	12

Anketlerde animasyon hizmetleri için ayrı bir bölüm oluşturan 12 anketin 10 tanesinde, gündüz aktiviteleri, gece aktiviteleri ve mini kulüp ifadeleri verilerek müşterilerden memnuniyet düzeyleri sorulmuştur. Ayrıca 6 ankette misafirperverlik ve güler yüz, 3 ankette spor aktiviteleri, 1'er ankette de personel yeterliliği, personelin görünüşü ve canlı müzik müşterilerin memnuniyet düzeylerini belirlemek için kullanılmıştır.

#### 5.5.5. Spa ve sağlık hizmetleri

Araştırmada incelenen 14 anket içerisinde spa ve sağlık hizmetleri ile ilgili, müşterilerden memnuniyet düzeylerini belirtmeleri istenilen bölümler oluşturulmuştur. Bu bölümlerde müşterilere sorulan hizmetler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

*Tablo 4.12. Müşterilerden Spa ve Sağlık Hizmetleri İle İlgili Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler*

<i>Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler</i>	<i>Anket Sayısı</i>
Fitness salonu	14
Doktor hizmetleri	12
Spa hizmetleri	11
Genel temizlik	9
Ekipman ve alet yeterliliği	7
Hamam ve sauna	7
Personel tutum ve davranışları	4
Rezervasyon hizmetleri	3
Resepsiyon hizmetleri	3
Masaj	4
Atmosfer	1
Toplam anket sayısı	14

İncelenen 14 anketin hepsinde fitness salonu, 12 ankette doktor hizmetleri, 11 ankette spa hizmetleri, 9 ankette genel temizlik, 7'şer ankette ekipman ve alet yeterliliği ile hamam ve sauna, 4 ankette personel tutum ve davranışları ile masaj, 3'er ankette resepsiyon ve rezervasyon hizmetleri ve 1 ankette de atmosfer sorularak, müşterilerden memnuniyet düzeylerini bu unsurlar için belirtmeleri istenilmiştir.

#### **5.5.6. Teknik servis**

Araştırmaya konu olan 53 anket incelendiğinde, bu anketlerden toplam 14 tanesinde teknik servisten duyulan memnuniyet düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla teknik servisten duyulan genel memnuniyet düzeyi soru dışında aşağıdaki tabloda verilen hizmetler müşterilere sorularak memnuniyet düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır.

*Tablo 4.13. Müşterilerden Teknik Servis İle İlgili Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler*

<b><i>Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler</i></b>	<b><i>Anket Sayısı</i></b>
Bakım ve onarım	4
Arıza giderme hızı	4
Oda içi havalandırma	2
Oda içi soğutma	2
Personel nezaketi	1
Toplam anket sayısı	4

Teknik servisten duyulan memnuniyeti belirlemek için anketlerin 4'er tanesinde bakım-onarım ve arıza giderme hızı, 2'şer tanesinde oda içi havalandırma ve soğutma ve 1 tanesinde de personel nezaketi müşterilere sorularak memnuniyet derecelerini belirtmeleri istenmiştir.

#### **5.5.7. Diğer hizmetler**

Araştırmada incelenen 26 ankette diğer hizmetler başlığı altında bir bölüm oluşturularak verilen hizmetler için müşterilerin memnuniyet düzeylerini belirtmeleri istenilmiştir. Diğer hizmetler başlığı altında sorulan sorulara ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

*Tablo 4.14. Müşterilerden Diğer Hizmetler İle İlgili Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler*

<b><i>Memnuniyet Derecesinin Belirtilmesi İstenilen Hizmetler</i></b>	<b><i>Anket Sayısı</i></b>
Genel alan temizliği	25
Bahçe düzenlemesi	23
Havuz ve aqua park	23
Sahil	21
Su sporları	18

Lobby atmosferi	11
Güvenlik	14
Mağazalar	8
Kuaför	4
Genel mekan havalandırması	3
Genel mekan aydınlatması	2
Oyun ve TV salonu	3
Disko	11
Tenis kortu	1
İnternet bağlantısı	3
Araç kiralama	1
Toplam anket sayısı	26

Diğer hizmetler başlığı altında müşterilerin memnuniyet düzeylerinin incelenmesi amaçlanan 26 anketin 25 tanesinde genel alan temizliği, 23 tanesinde bahçe düzenlemesi ve havuz-aqua park, 21 tanesinde sahil, 18 tanesinde su sporları, 14 tanesinde güvenlik, 11 tanesinde lobby atmosferi ve disko, 8 tanesinde mağazalar, 4 tanesinde kuaför, 3'er tanesinde genel mekan havalandırması, oyun ve TV salonu ve internet bağlantısı, 2 tanesinde genel mekan aydınlatması ve bir tanesinde de araç kiralama hizmeti sorulmuştur.

#### **5.6. Müşterilerin konakladıkları oteli tercih etme nedenlerinin belirlenmesine yönelik sorulan sorular**

Bu bölümde anketlerde müşterilerin otel tercihlerinin belirlenmesine yönelik soruların sorulup sorulmadığı incelenmiştir. İncelenen 53 anket içerisinde toplam 21 ankette “Otelimizi nasıl seçtiniz?” şeklinde açık uçlu soru sorulmuştur. Geri kalan anketlerden 18 anket içerisinde ise aşağıda belirtilen seçenekler verilerek, müşterilerden oteli hangi yolla seçtiklerini belirtmeleri istenmiştir. Bu incelemeye ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

*Tablo 4.15. Müşterilerin Konakladıkları Otel Tercih Etme Nedenlerini Belirlemek İçin Sorulan Sorulara Verilen Seçenekler*

<i>Verilen Seçenekler</i>	<i>Anket Sayısı</i>
Acenta önerisi	18
Tavsiye	18
Daha önceki konaklama	18
Reklam	12
İnternet	10
Diğer	8
Otel web sitesi	2
Basında çıkan haberler	1
Toplam anket sayısı	18

İncelenen 18 anketin hepsinde “Otelimizi nasıl seçtiniz?” sorusuna acenta, tavsiye ve daha önceki konaklama seçenekleri verilmiş, ayrıca 18 anketten 12 tanesinde reklam, 10 tanesinde internet, 8 tanesinde diğer, 2 tanesinde otel web sitesi ve 1 tanesinde de basında çıkan haberler seçeneği eklenmiştir.

İncelenen anketler içerisinde bir tanesinde ise, “Otelimizi nasıl seçtiniz” biçimde açık uçlu olarak soru sorulduktan sonra, “Otelimizi tercih etme nedeniniz nedir?” diye sorulmuş ve “konum, fiyat, kalite, tavsiye” seçenekleri verilerek, müşterilerden tercih yapması istenilmiştir.

### **5.7. Müşterilerin seyahat amaçlarının belirlenmesine yönelik sorulan sorular**

Bu bölümde incelenen anketlerde, müşterilerin seyahat amaçlarının belirlenmesine yönelik soruların sorulup sorulmadığı incelenmiştir. İncelenen toplam 53 anket içerisinde toplam 8 tanesinde müşterilerin seyahat amaçlarını belirlemeye yönelik sorular kullanılmıştır. Bu anketlerde “tatil-toplantı-sağlık-diğer” seçenekleri müşterilere sunulmuş, müşterilerden seyahat amaçlarını belirtmeleri istenmiştir. İnceleme sonucu 8 anketin hepsinde, seyahat amacını belirlemek için sorulan soruya, tatil, toplantı ve diğer

seçenekleri verilmiş, 6 anket içerisinde ise ayrıca sağlık seçeneği de eklenmiştir. Otellerin, müşterilerin konakladıkları oteli tercih etme nedenlerini belirlemek için sordukları sorulara verdikleri seçenekler de kullanılan dil gibi otel lokasyonu ile doğrudan ilişkilidir. Örneğin tatil bölgesinde yer alan oteller bu soruya “tatil-eğlence” seçeneğini eklerken, Ankara gibi daha çok toplantı organizasyonlarının gerçekleştirildiği illerde “toplantı” seçeneği kullanılmaktadır.

### 5.8. Müşterilerin Genel memnuniyet düzeylerinin belirlenmesine yönelik sorulan sorular

Bu bölümde müşterilerin otel ile ilgili genel memnuniyet düzeylerini belirlemek için hangi soruların sorulduğu araştırılmıştır. Burada önemle belirtmek gerekir ki, incelenen tüm anketler de aşağıda belirtilen sorular açık uçlu olarak sorulmuş, seçenekli sorular kullanılmamıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

*Tablo 4.16. Müşterilerin Genel Memnuniyet Düzeylerini Belirlemek İçin Sorulan Sorular*

<i>Genel Memnuniyet Düzeyini Belirlemek İçin Sorulan Sorular</i>	<i>Anket Sayısı</i>
Yorum ve önerileriniz	46
Tekrar otelimizi ziyaret etmek ister misiniz?	32
Otelimizi tavsiye eder misiniz?	27
Eklememizi istediğiniz servis veya hizmetler var mı?	24
Hizmetleri ile sizi çok memnun eden personelimiz oldu mu, olduysa paylaşır mısınız?	21
Otelimizden memnun kaldınız mı?	18
Daha önce otelimizi tercih ettiniz mi?	14
İkinci ziyaretinizde otelimizi tekrar tercih eder misiniz?	11
Verdiğiniz ücreti, aldığınız hizmete eşdeğer buluyor musunuz?	4
Otelimizde hoşunuza gidenler	1

Otelimizde hoşunuza gitmeyenler	1
Toplam anket sayısı	46

Müşterilerin otelden duydukları genel memnuniyet düzeyini belirlemek için 46 ankette “yorum ve önerileriniz”, 32 ankette “otelimizi tekrar ziyaret etmek ister misiniz?”, 27 ankette “otelimizi tavsiye eder misiniz?”, 24 ankette “eklememizi istediğiniz servis veya hizmetler”, 21 ankette “ otelimizde sizi çok memnun eden personelimiz oldu mu, olduysa paylaşır mısınız?”, 18 ankette “otelimizden memnun kaldınız mı?”, 14 ankette “daha önce otelimizde kaldınız mı?”, 11 ankette “ikinci ziyaretinizde tekrar otelimizi tercih eder misiniz?”, 4 ankette “verdiğiniz ücreti aldığınız hizmete eşdeğer buluyor musunuz?” ve 1’er ankette de “otelimizde hoşunuza gidenler” ve “otelimizde hoşunuza gitmeyenler” soruları sorulmuştur.

İncelenen anketlerden 4 tanesinde genel memnuniyet düzeyini belirlemek için müşterilere “Otelimizden duyduğunuz genel memnuniyet düzeyini belirtir misiniz?” sorusu sorularak, aşağıda yer alan seçenekler verilmiş ve bu seçenekler içerisinde seçim yapmaları istenilmiştir. Bu incelemeye ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

*Tablo 4.17. Müşterilerin Genel Memnuniyet Düzeyini Belirlemek İçin Sorulan Soruya Verilen Seçenekler*

<b>Genel Memnuniyet Düzeyini Belirlemek İçin Sorulan Sorulara Verilen Seçenekler</b>	<b>Anket Sayısı</b>
Çok iyi İyi Normal Kötü Çok kötü	3
Mükemmel servis kalitesi Yüksek servis kalitesi Kabul edilebilir servis kalitesi	1



Kabul edilemez servis kalitesi	
Toplam anket sayısı	4

Araştırmaya konu olan anketlerin 3 tanesinde müşterilerden otelden duyulan genel memnuniyet düzeylerini belirtmeleri için, “çok iyi”, “iyi”, “normal”, “kötü”, “çok kötü” seçeneklerinden birini seçmeleri istenmiştir. Bir diğer ankette ise aynı soruya verilen seçenekler; “mükemmel servis kalitesi”, “yüksek servis kalitesi”, “kabul edilebilir servis kalitesi” ve “kabul edilemez servis kalitesi”dir.

İncelenen anketler içerisinde bir tanesinde de, müşterilerin otelden duydukları genel memnuniyet düzeyini belirlemek için; “otelimizi 100 üzerinden değerlendirebilir misiniz?” soru biçimi kullanılmıştır.

### **5.9.Müşterilerin demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorulan sorular**

İnceleme sonucu yapılan demografiye yönelik elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

*Tablo 4.18. Müşterilerin Demografik Özelliklerini Belirlemek İçin Sorulan Sorular*

<i>Sorulan sorular</i>	<i>Anket Sayısı</i>
Adı-Soyadı	48
Oda numarası	48
Kalış tarihi	41
e-mail adresi	37
Telefon numarası	28
Adres	27

Milliyet	14
Meslek	7
Doğum tarihi	7
Acenta	5
Şirket ismi	5
Fax numarası	2
Toplam anket sayısı	48

İncelenen anketlerden 48 tanesinde müşterilerin demografik özelliklerini belirlemek üzere adı-soyadı ve oda numarası, 41 tanesinde kalış tarihleri, 37 tanesinde e-mail adresleri, 28 tanesinde telefon numaraları, 27 tanesinde adresleri, 14 tanesinde milliyetleri, 7'şer tanesinde meslekleri ve doğum tarihleri, 5'er tanesinde acenta ve şirket ismi ve 2 tanesinde de fax numaraları sorulmuştur.

## SONUÇ

Globalleşmenin bir sonucu olarak günümüz işletme faaliyetleri yoğun bir rekabet ortamında gerçekleşmekte ve tüm işletmeler hem kendileriyle hem de rakip işletmelerle kıyasıya bir rekabet içine girmektedirler. Rekabet üstünlüğüne sahip olabilmek ise işletmeler için her geçen gün daha zor hale gelmektedir. Çünkü ürün ya da hizmetlere getirilen yenilikler ve teknolojik gelişmeler rakip işletmeler tarafından da uygulanabilmektedir. Bu nedenle müşteri odaklı düşünce yapısı ve müşteri memnuniyeti günümüz işletmelerinin odak noktası olmakla birlikte, rakip işletmeler göre üstünlük sağlamanın en etkili ve önemli yoludur.

Müşteri memnuniyetinin başta genel stratejinin belirlenmesi, uzun dönemli karlılık ve pazar değeri açısından işletmeye sayısız yararlar sağlamaktadır. Müşteri memnuniyetinin işletmelere sağladığı yararlar nedeniyle, müşteri memnuniyeti ölçüm çalışmaları pazarlama araştırmaları arasında en hızla büyüyen bölümdür. Çünkü müşteri memnuniyetinin ölçülmesi işletmeye performansı, varolan memnuniyet ya da memnuniyetsizlik düzeyi hakkında bilgi vermekte ve müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin doğru olarak belirlenmesini sağlamaktadır. Doğru ve etkin bir biçimde gerçekleştirilen müşteri memnuniyet ölçümü sonucu, işletmeler müşterilerin beklentilerini karşılayacak en doğru ürün ya da hizmeti öğrenebilmekte, memnuniyetsizlik yaratan unsurları ortadan kaldırabilmekte ya da memnuniyet düzeyini yükseltecek gerekli düzeltmeleri ve uygulamaları gerçekleştirebilmektedir.

Müşterilerin odak noktası olduğu hizmet işletmelerinde de müşteri memnuniyetinin oluşturulması ve düzenli olarak ölçülmesi birincil hedef haline gelmiştir. Çünkü hizmet işletmelerinin rakip işletmelere üstünlük sağlamanın tek yolu, müşterilerin arzu ettikleri hizmet kalitesini sağlamak ve müşteri memnuniyeti oluşturmaktır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otellerde de müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşterilere sunulan hizmet standartlarının belirlenmesi ve yükseltilmesi ile mümkündür. Sunulan hizmet standartlarının belirlenmesi ve hangi alanlarda düzeltmelerin yapılacağı ise müşteri memnuniyet ölçümü ile belirlenebilmektedir.

Müşteri memnuniyeti ölçüm çalışmaları sırasında en fazla başvurulan yöntem, müşteri memnuniyet anketleridir. Müşteri memnuniyet anketleri sayesinde, müşterilerin ürün ya da hizmet ile ilgili beklentileri ve şikayetleri belirlenebilmektedir. Kullanılan memnuniyet anketleri işletmenin yapısına, ürün ve hizmet özelliklerine ve müşteri profiline bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bu noktada önemle belirtmek gerekir ki, müşteri memnuniyet anketlerinde kullanılan ölçekler, soru sayısı, kullanılan ifade biçimleri müşterilerin sorulara verdikleri yanıtlarda etkilidir.

Günümüzde müşteri beklentileri doğrultusunda memnuniyeti sağlamak, memnuniyet düzeyini belirlemek ve memnuniyeti sürekli hale getirmek turizm işletmelerinin önemli üzerinde durdukları bir konu haline gelmiştir. Turizm işletmeleri sunmuş oldukları hizmetlerin müşteriler tarafından nasıl algılandığını ve sundukları hizmet kalitesinin müşterileri nasıl etkilediğini belirlemek zorundadırlar. Bu da turizm işletmelerinin memnuniyet anket uygulamalarını zorunlu hale getirmektedir.<sup>266</sup>Bu nedenle de yapılan bu araştırmada Ankara, İstanbul ve Antalya illerinde faaliyet gösteren toplam 53 otelin memnuniyet anketleri, anketlerde kullanılan ölçek türleri, kullanılan dil sayısı, kağıt yapısı, toplam soru sayısı, müşterilerin memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi amaçlanan bölümler, müşterilerin konakladıkları oteli tercih etme nedenlerinin belirlenmesine yönelik sorulan sorular, konakladıkları otel hakkındaki genel memnuniyet düzeyinin belirlenmesine yönelik sorulan sorular, seyahat amaçlarının belirlenmesine yönelik sorulan sorular ve demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorulan sorular baz alınarak incelenmiştir.

Araştırma sonucunda otellerde kullanılan memnuniyet anketlerinin büyük bir kısmında memnuniyet düzeyini belirlemek için etkin olmayan ölçek türleri kullandıkları belirlenmiştir. Çünkü kullanılan derecelendirilmemiş ölçek, 3 noktalı ölçek ve 4 noktalı ölçek, otellere gerçekten sahip oldukları memnuniyet düzeyi hakkında yeterli bilgi verememektedir. 9 noktalı ve 10 noktalı ölçek ise, müşterilerde zihin karmaşasına ve doğru seçeneği işaretleme zorluğuna neden olmakta ve yine memnuniyet düzeyi doğru olarak belirlenememektedir. Memnuniyet ölçüm araştırmalarında da önerildiği üzere,

---

<sup>266</sup>L. Douglas ve R. Connor (2003). s.167.

otellerin memnuniyet anketlerinde 5 noktalı ölçek kullanması, daha doğru ve etkin sonuçlar elde edilmesini olanaklı hale getirmektedir.

Otellerin memnuniyet anketlerinde kullanılan dil sayısı incelendiğinde Türkçe ve İngilizce en fazla kullanılan dillerdir. İngilizce'nin giderek dünya dili haline gelmesi bu sonucu desteklemektedir. Burada önemli olan nokta, otellerin müşteri profillerini göz önünde bulundurarak anketlerde kullanacakları dili seçmeleridir. İtalyan turist Pazar payı yüksek olan bir otelin, ankette İtalyanca yerine Fransızca kullanması hiçbir yarar sağlamayacaktır. Kullanılan dilin yanı sıra, bu aşamada dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta kullanılan ifadelerle ilişkindir. Mümkün olduğu kadar müşterilerin anlayacağı kelimeler kullanılmalı, teknik terimlerden kaçınılmalıdır. Bu açıdan araştırmada incelenen anketlerde, tüm müşterilerin anlayabileceği şekilde oldukça yalın ve sade bir dil kullanıldığı belirtilmelidir. Otellerin memnuniyet anketlerinde kullanacakları dilleri seçerken, müşteri profillerini göz önünde bulundurarak karar vermeleri gerekmektedir. Kullanılan dilin yanı sıra, bu aşamada dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta kullanılan ifadelerle ilişkindir. Mümkün olduğu kadar müşterilerin anlayacağı kelimeler kullanılmalı, teknik terimlerden kaçınılmalıdır.<sup>267</sup>

Araştırma sonucuna göre, çok sayıda otel memnuniyet anketlerinde kuşe kağıt kullanılmaktadır. Kağıt yapısı, müşterileri anket doldurmaya teşvik etmelidir. Kötü kalitede kağıt ile hazırlanan memnuniyet anketleri, müşterilerde memnuniyetsizlik yaratabilmektedir. Bu nedenle memnuniyet anketlerinde müşterinin beğenisini kazanacak kağıtlar kullanılmalı ve mümkün olduğu kadar dikkat çekici olarak hazırlanmalıdır.

İncelenen anketlerden bir anket 78 soru ile en fazla soru soran, bir diğer anket ise 13 soru ile en az soru soran anket olmuştur. Oteller, anketlerde soracakları toplam soru sayısına otel büyüklüğü ile doğru orantılı olarak karar vermektedirler. Fakat çok fazla sayıda soru sorulması, müşterileri yormakta ve belirli sayıda sorudan sonra doğru yanıtların alınamamasına neden olmaktadır. Bu nedenle, müşterileri çok fazla

---

<sup>267</sup>N. Hill vd. (2003). s.57.

yormayacak ve onları çok fazla sıkmayacak sayıda soru sorularak memnuniyet düzeyi belirlenmeye çalışılmalıdır.

Otellerin müşterilerin memnuniyet düzeylerini belirlemek istedikleri bölümler; önbüro ve misafir ilişkileri, kat hizmetleri, yiyecek ve içecek hizmetleri, animasyon hizmetleri, spa ve sağlık hizmetleri ve teknik servistir. Önbüro ve misafir ilişkileri, kat hizmetleri ve yiyecek içecek hizmetleri müşterilerin otel memnuniyetlerinde en önemli unsurlardır. Bu nedenle müşterilerin bu bölümlerden memnun olup olmadıkları detaylı olarak belirlenmelidir. Böylelikle daha yüksek müşteri memnuniyeti sağlanabilecek ve memnuniyetsizlik yaratan unsurlar ortadan kaldırılabilir. Araştırmada incelenen anketlerde kat hizmetleri ile ilgili memnuniyet düzeyini belirlemek için yeterli sayıda soru sorulmuşken, yiyecek içecek hizmetlerinde ve özellikle de önbüro ve misafir ilişkileri bölümlerinde yeterli sayıda soru sorulmamıştır. Oysa ki, müşterilerin otel ile ilk izlenimleri ve yargıları ön büro ve misafir ilişkileri ile oluşmaktadır. Bu nedenle bu bölüme daha fazla önem verilerek, müşterilerin memnuniyet düzeylerini belirlemek için daha fazla sayıda ve daha detaylı olarak soru sorulmalıdır. Araştırmanın bu aşamasında dikkat çeken bir diğer nokta ise, soruların ilgisiz başlıklar altında yer almasıdır. İncelenen anketlerde yapılan en büyük hatalardan biri budur. Örneğin “bahçe düzenlemesi” animasyon hizmetlerinin altında yer almaktadır. Bu müşteride kavram karmaşasına yol açacak ve bu da memnuniyetin doğru olarak belirlenmesini olanaksız hale getirecektir. Ayrıca otellerin odak noktasını müşterilerin oluşturduğu göz önüne alındığında, hangi bölüme ilişkin soru sorulursa sorulsun “misafirperverlik ve güler yüz” mutlaka dahil edilmelidir. Çünkü otellerde müşteri memnuniyetini sağlayan en büyük etken, misafirperverlik ve güler yüzdür.

Araştırma sonucuna göre, müşterilerin konakladıkları oteli tercih etme nedenlerinin belirlenmesine yönelik sorulan sorulara verdikleri yanıtlar oteller için oldukça önemlidir. Ancak incelenen anketler içerisinde sadece 18 tanesinde bu soru sorulmuştur. Müşterilerin konakladıkları oteli tercih etme nedenlerinin belirlenmesi, otele hem genel memnuniyet düzeyi konusunda, hem de hangi pazarlama araçlarına yatırım yapması gerektiği konusunda önemli bilgiler sağlayacaktır. Bu nedenle otellerde kullanılan memnuniyet anketlerinin en önemli unsurlarından biridir.

Müşterilerin konakladıkları otelden duydukları genel memnuniyet düzeyinin belirlenmesine yönelik sorulan soruların incelenmesi sonucu toplam 46 ankette yorum ve öneriler sorulmuştur. Fakat, memnuniyet düzeyinin belirlenmesinde önemli olan “tekrar otelimizi ziyaret etmek ister misiniz?” ve “otelimizi tavsiye eder misiniz?” soruları sırası ile sadece 32 ve 27 ankette sorulmuştur. Bu sorular otellerin varolan memnuniyet düzeyini belirlemede kritik önem taşımaktadır. Bu nedenle bu sorular oteller için oluşturulacak tüm memnuniyet anketlerine eklenmelidir. Benzer biçimde “eklememizi istediğiniz hizmet veya servis var mı?” sorusu da sadece 24 ankette sorulmuştur. Bu soru ile memnuniyet düzeyini yükseltecek uygulamaların gerçekleştirilmesi ya da memnuniyetsizlik yaratan durumların ortadan kaldırılması sağlanabilir. Bu nedenle bu soru formu da memnuniyet anketlerinde kullanılmalı ve sonuçları etkin biçimde analiz edilerek gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

Araştırma sonuçlarına göre, müşterilerin demografik özelliklerini belirlemek üzere yeterli sayıda soru sorulmamaktadır. Sadece 7 ankette müşterilerin doğum tarihleri ve meslekleri sorulmuştur. Müşterilere ilişkin daha fazla sayıda soru sorulması, otellerin müşteri profillerini doğru olarak belirlemesini olanaklı hale getirecektir. Böylelikle de doğru pazarlama stratejileri oluşturulabilecektir. Bu nedenle müşterilerin demografik özelliklerini belirlemek için anketlerde sorular sorulmalı ve verilen yanıtlar doğrultusunda da müşteri profili oluşturulmalıdır.

Bu incelemenin sonuçları otellerin memnuniyet anketleri oluşturmalarında önemli faydalar sağlayacaktır. Oteller memnuniyet anketlerini, bu araştırma sonuçları doğrultusunda hazırladığında çok daha verimli sonuçlar alabileceklerdir. Doğru anketin oluşturulması ve ölçüm sonuçlarının etkili biçimde analiz edilerek, gerekli düzeltmelerin yapılması sayesinde de gereksiz maliyet olarak görülen anket giderleri müşteri memnuniyeti olarak geri dönecektir.

Araştırmamızda memnuniyet anketlerini en fazla kullanan sektör olması nedeniyle oteller seçilmiştir. Bir sonraki araştırmanın konusu, otellerin müşteri memnuniyet anket sonuçlarını kullanıp kullanmadıkları, bu sonuçlar doğrultusunda gerekli düzeltmeleri ve

iyileştirmeleri yapıp yapmadıklarının incelenmesi olabilir. Ayrıca farklı sektörler üzerinde de uygulamalar yapılarak, sektörlere göre memnuniyet anketlerinin farklılıkları incelenebilir.



## Kaynakça

- Abdeldayem, M. M. ve Khanfar, M. R. (2007). Customer expectation and customer satisfaction measurements:a case study from India. *The Business Review Cambridge*, 8 (2).
- Acuner, T. ve Keskin, H. D. (2000). Toplam kalite yönetiminde pazarlamanın yeri.*Pazarlama Dünyası Dergisi*, 14 (2).
- Aksoy, L. vd. (2007) Müşteri sadakatine yeni bir bakış:doğru bildiğimiz yanlışlar. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, Ocak-Şubat-Mart.
- Alkaya, A. ve Esin A. (2005). Soru yanıtlamama nedenleri ve etkileri. *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*. 18 (4).
- Altan, M. ve Engin, O. (2004). Bir seyahat işletmesinde müşteri memnuniyetinin ölçülmesi.*Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl:2004, 11.
- Altunışık, R. ve Tatoğlu T. (2002). Yerli ve ithal ürünlerin müşteri tatmini açısından karşılaştırılması: sonuçların ulusal ve uluslararası pazarlar açısından değerlendirilmesi.*Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, Ekim.
- Altunışık, R. vd. (2004). Modern pazarlama. *İstanbul:Değişim Yayınları*.
- Anderson, R. E. (1973) *Consumer dissatisfaction:the effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance*. Journal of Marketing Research, 10 (1).
- Anton, J. ve Perkins, D. (1997). Listening to the voice of the customers. *New York:The Customer Service Group*
- Arnould, E. vd. (2004). Consumers. *Boston:Mc Graw Hill*.
- Ateş, M. R. (2006). *Mutsuz müşteri 23 yıl konuşur*.Capital Dergisi, 6 (Haziran).
- Babbie, E. R. (2009). *The practise of social research*. Belmont:Wadsworth Publishing.
- Bardakçı, A. ve Ertuğrul, İ. (2002-2003). Toplam kalite yönetiminde hedef müşteri tatmini; ama müşteri kim?*Eastern Meditteranean University Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol.2.
- Barış, G. (2006). *Kusursuz müşteri memnuniyeti için şikayet yönetimi*.İstanbul:MediaCat.
- Bayuk, M. N. ve Kurtuldu, H. S. (2006). İşletmelerde müşteri göçü ve müşterilerin terk etme nedenleri.*Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı:20.

- Bei, L. T. ve Shang, C. F. (2006). Building marketing strategies for state owned enterprises against private ones based on the perfectives of customer satisfaction and service quality. *Journal of Retailing And Customer Service*, 13 (1).
- Bengisu, M. (2007). *Yüksek eğitimde toplam kalite yönetimi*. Journal of Yasar University, Vol:2.
- Bıçakçı, B. (2002). *Reklam algılama biçimleri*. MediaCat Dergisi, Yıl:2002, Mayıs, Sayı:88.
- Bloemer, J. ve Ruyter, K. D. (1998). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing*, 32 (5/6).
- Bond, T. G. ve Fox, C. M. (2001). Applying the Rasch model, fundamental measurement in the human sciences. *Psychology Press*.
- Bozkurt, Y. (2006). *Reklamda bilgi içeriği: Türkiye’de gazete ve televizyon reklamlarına yönelik karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Braunsberger, K ve Gates R. H. (2002). Patient/enrollee satisfaction with healthcare and health plan. *Journal Of Consumer Marketing*, 19 (7).
- Bulgan, G. (2010). *Otel işletmelerinin yüksek ve düşük sezonda hizmet beklentileri ve memnuniyet düzeylerinin değerlendirilmesi: Antalya Belek’te bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon: Kocatepe Üniversitesi.
- Bulgan, G. ve Soybalı H. H. (2011). Antalya Belek bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde düşük sezonda konaklayan Alman müşterilerin hizmet beklentilerinin ve memnuniyet düzeylerinin değerlendirilmesi. *Journal of Yaşar University*, 21(6).
- Cardozo, R. N. (1965). *An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction*. *Journal Of Marketing Research*, 5 (2).
- Cop, R. ve Bekmezci, M. (2008). Değer temelli pazarlama anlayışında Balanced Scorecard’ın stratejik önemi. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No:39.
- Cooil, B. vd. (2007). A longitudinal analysis of customer satisfaction and share of wallet: investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing*, 71 (1).

- Cook, S. (2008). *Customer care excellence:how to create an effective customer focus*. London:Kogan Page.
- Çimen, M. (2010). Bir özel bakım merkezinde kalanların verilen hizmetlerden memnuniyet durumlarının araştırılması. *Gülhane Tıp Dergisi*, 52 (2).
- Çoban, S. (2005). *Müşteri sadakatinin kazanılmasında veritabanlı pazarlamanın kullanımı*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2 (19).
- Dedeoğlu, A. Ö. (2002). *Tüketici davranışları alanında kalitatif araştırmaların önemi ve multidisipliner yaklaşımlar*. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi,17 (2).
- Değirmencioglu, A. Ö. (2001). *Fransız turistlerin Anadolu turlarında rehberlik hizmetinden tatmin düzeyleri üzerinde ampirik bir inceleme*.Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara:Gazi Üniversitesi.
- Delice, E. K. ve Güngör, Z. (2008). *Müşteri isteklerinin sınıflandırılmasında kano model uygulaması*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Akademik Bilişim Konferansı 'nda sunulmuş bildiri özeti.
- Doğu, E. ve Özgürel, B. (2008). Kalite fonksiyon göçerimi ile bireysel emeklilik sistemleri pazarlayan sigorta şirketlerinin teknik özelliklerinin incelenmesi üzerine bir çalışma.*Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9 (1).
- Donovan, P. ve Samler, T. (1994). *Delighting customers*. London:Chapman&Hall.,
- Douglas, L. ve Connor, R. (2003). Attitudes to service quality the expectation gap, *Nutrition&Food Service*, 33 (4).
- Duman, T. (2003). *Richard L. Oliver'ın tüketici memnuniyeti ve tüketici değer algısı kavramları hakkındaki görüşleri: teorik bir karşılaştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5 (2).
- Dutka, A: (1995) *AMA Handbook For Customer Satisfaction*. Ntc Pub Group:American Marketing Association.
- Edvardsson, B. ve Roos, I. (2001) Critical incident techniques, towards a framework for analysing the criticality of critical incidents. *International Journal of Service Industry Management*, 12 (3).
- Elibol, H. ve Kesici, B. (2004). Çağdaş işletmecilik açısından elektronik ticaret. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.

- Emir, O. vd. (2010). Üç yıldızlı otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15 (3).
- Erbaş, A. (2006). *Marka sadakatinin tüketici satın alma davranışına etkileri; ayakkabı sektöründe klasik ayakkabı kullanıcıları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Eroğlu, E. (2005). *Müşteri memnuniyeti ölçüm modeli*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, 34 (1).
- Ersoy, N. F. (2002). *Finansal hizmetlerde müşteri ilişkileri yönetimi (crm) kavramı*. Pazarlama Dünyası Dergisi, 15 (3).
- Ersoy, S. ve Nazik, M. H. (2006) Ergenlerde tüketicilik bilinç düzeyi üzerine bir inceleme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:16.
- Evans. M. vd. (2006). *Consumer behavior*. Hoboken: N.J, J. Wiley.
- Fırat, G. F. (2004). *Özel eğitimde fokus grup araştırmaları*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi. 5 (1).
- Fornell, C. vd. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose and findings. *Journal of Marketing*, 60 (4).
- Freemantle, D. (2000) *Müşteri neden hoşlanır?* (Çev: İsmail Hunut), Alışverişler Merkezleri ve Perakendeciler Derneği, İstanbul.
- Gavin, E. ve Philip, D. (1997). Measuring customer satisfaction and employee attitude at Forte hotels. *Managing Service Quality*. 7 (6).
- Gilbert G. ve Horsnell, S. (1998). Customer satisfaction measurement in practice in United Kingdom Hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 22 (4).
- Gök, O. (2006). *Endüstriyel pazarlarda müşteri tatmini ve ölçümü: bir kavramsallaştırma çabası*. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8 (3).
- Gökçin, T. G. (1996). *İç ve dış müşteri memnuniyeti*. 5. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler, Kasım, Cilt:1.
- Göksel, A. B. vd. (1997). *Pazarlama iletişimi açısından halkla ilişkiler ve reklam*. İstanbul: Yayınevi Yayıncılık.
- Gremler, D. D. (2004). *The critical incident technique in service research*. Journal of Service Research, 7 (1)
- Güleç, B. (2006). *Reklam kampanyası planlama süreci*. Pazarlama Dünyası Dergisi, (4).

- Güneş, N. (2004). *Müşteri kayıplarıyla ilgilenilmesinin işletme açısından önemi*. Pazarlama Dünyası Dergisi, 18 (2).
- Güngör, H. (2007). *Emotional satisfaction of customer contacts*. Amsterdam University Press
- Gürü, B. E. (2006). *Turizm sektöründe müşteri tatmini ve Şanlıurfa örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Hanan, M. ve Karp, P. (1991). Customer satisfaction: how to maximize, measure, and market your company's "ultimate product". *Amacom: American Management Association*.
- Hanna, N. ve Wozniak, R. (2001). *Consumer behavior an applied approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- He, H. ve Mukherjee, A. (2007). I am, ergo i shop: does store image congruity explain shopping behavior of Chinese consumers. *Journal Of Marketing Management*, 23 (5-6).
- Heitmann, M. vd. (2007) Choice goal attainment and decision and consumption satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 44 (2).
- Hill, N. ve Alexander, J. (2006). *The handbook of customer satisfaction and loyalty measurement*, U.K-Aldershot: Gower Publishing.
- Hill, N. vd. (2003). *How to measure customer satisfaction*. Aldershot: Gower Publishing Limited.
- Hombourg , C. ve Giering, A. (2000). Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty-an empirical analysis. *Journal Of Psychology and Marketing*, 18 (1).
- Homburg C. vd. (2005). Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay. *Journal of Marketing*, 69 (2).
- Homburg, C. ve Fürst, A. (2005). How organizational complaint handling drives customer loyalty: an analysis of the mechanistic and the organic approach. *Journal of Marketing*, 69 (3).
- Hoyer, W. D. ve MacInnis, D. J. (2004). *Consumer behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.

- Isen, A. M. (2001). *An influence of positive affect on decision making in complex situations: theoretical issues with practical implications*. Journal Of Consumer Psychology, 11 (2).
- İlter, D. P. (2005). *Bireysel banka müşterilerinin memnuniyetinin ölçülmesi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir:Anadolu Üniversitesi.
- Jacoby, J. ve Matell, M. S. (1971). Three-point likert scales are good enough. *Journal of Marketing Research*, 8 (4).
- Kapucu, H. H. (2007). *Kütüphane hizmetlerinde müşteri tatmini ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul:Marmara Üniversitesi.
- Karpat, I. (1998). *Müşteri tatmininin sağlanması*. Pazarlama Dünyası Dergisi, 71 (Eylül-Ekim).
- Kaya, T. ve Ülengin,B. (2009). Tüketici paneli verisine dayalı bir marka tercih modeli:Türkiye gazlı meşrubatlar sektöründe bir uygulama. *İTÜ Mühendislik Dergisi*, 8 (4).
- Kaya, İ. ve Engin, O. (2004). Yüksek öğretim kurumu içerisinde yer alan bir bölümde kalite iyileştirme sürecine yönelik olarak öğrenci memnuniyetinin ölçülmesi. *Selçuk Üniversitesi Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi*, Sayı:4.
- Kessler, S. (1996). *Measuring and managing customer satisfaction:going for the gold*. ASQ Quality Press, 1. Basım.
- Kılıç, Ö. (1993). Tüketicinin tatmini ve şikayet davranışı: dayanıklı tüketim mamullerinde tüketicinin şikayet davranışının araştırılması. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 7 (41).
- Kılıç, B. ve Eleren, A. (2009). Turizm sektöründe hizmet kalitesi ölçümü üzerine bir literatür araştırması. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 1 (1).
- Kırçiova, İ. (1999). İnternette pazarlama. *İstanbul Beta Yayınları*.
- Kim, J. vd. (2003). A model for the effectiveness of crm using the balanced scorecard. *Journal Of Interactive Marketing*, 17 (2).
- Koç, E. (2007). *Tüketici davranışı ve pazarlama stratejileri: global ve yerel yaklaşım*. Ankara:Seçkin Yayıncılık.
- Kozak, M. (2007). *Turizm sektöründe tüketicilerin şikayetlerini bildirme eğilimleri*. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14 (1).

- Kristen, K. ve K.,anji G. (1992). On measurement of customer satisfaction. *Total Quality Management*, 3 (2).
- LaBarbera, P. A. ve Mazursky, D. (1983). A longitudinal assessment of satisfaction / dissatisfaction: the dynamic aspect of the cognitive process.*Journal of Marketing Research*, 20 (4).
- Laczniak, R. N. vd. (2001). Consumers' responses to negative word-of-mouth communication: an attribution theory perspective. *Journal Of Consumer Psychology*, 11 (1).
- Lewis, A.(2008). *The Cambridge handbook of psychology and economic behaviour*. Cambridge University Press,
- Luo, X. ve Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibilty, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70 (4).
- Luo, X. ve Homburg C. (2007). Neglected outcomes of customer satisfaction.*Journal of Marketing*, 71 (2).
- Lyon, D. B. ve Powers, T. L. (2002). The impact of gender on change in satisfaction over time. *Journal Of Consumer Marketing*, 19 (1).
- Marangoz, M. (2006). *Tüketicilerin marka fonksiyonu algulamaları ile satın alma sonrası davranışları arasındaki ilişki*.Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 21 (2).
- Marangoz, M. (2006). *Yaşlı tüketiciler ve yaşlı tüketicilerin harcama eğilimlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 13 (1).
- Morgan, N. A. vd. (2005). Understanding firm's customer satisfaction information usage. *Journal of Marketing*, 69 (3).
- Morrow, P. (2005). *Customer service, how to do right?* Asheville, N.C:Southern Mountains Press,
- Naumann, E. (1995). *Creating customer value*.Cincinnati, Ohio: Thomson Executive Press.
- Naumann, E. ve Giel, K. (1995). *Customer satisfaction measurement and management*. *Cincinnati Ohio:Thomson Executive Press*.
- Odabaşı, Y. ve Barış, G: (2002). *Tüketici davranışı*. *İstanbul:MediaCat Yayınları*.

- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2002). Pazarlama iletişimi yönetimi. *İstanbul:MediaCat Yayınları*.
- Okumuş, A. (2005). *İndirimli mağaza ve süpermarket müşterileri arasındaki farklılıkların beklenti ve memnuniyetlere göre incelenmesi*. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, Yıl:2005, 34 (1).
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction:a behavioral perspective on the consumer*. Boston:McGraw-Hill.
- Oliver, R. (1980). *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*. Journal of Marketing Research, 17 (3).
- Öçer, A. ve Bayuk, M. N. (2001). Müşteri memnuniyeti. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 15 (3).
- Öğülmüş, S. (1991). *İçerik çözümlemesi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 24(1).
- Özdemir, Ş. ve Yaman, F. (2007). Hedonik alışverişin cinsiyete göre farklılaşması üzerine bir araştırma. *Osmangazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 2 (2).
- Özgüven, N. (2008). *Hizmet pazarlamasında müşteri memnuniyeti ve ulaştırma sektörü üzerinde bir uygulama*. Ege Akademik Bakış Dergisi, 8 (2).
- Özer, L. ve P. Anteplioğlu (2005). Hizmet satın alma sürecinde kulaktan kulağa iletişimin etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 23 (1).
- Özer, L. Ş. (1999). *Müşteri tatminine yönelik literatürdeki kuramsal tartışmalar*. Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 17 (2).
- Özkara, B. (2007). *Otel işletmelerinde müşterilerin hizmet beklentileri ve memnuniyet düzeylerinin değerlendirilmesi: Antalya'da bir araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar:Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Parıltı, N. (2003). *Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında hatasız üretim aracı: Poka Yoke*. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 5 (1).
- Patton, J. B. ve Bleuel, W. D. (2000). After the sale:how to manage product service for customer satisfaction and profit. *Rego Park:The Solomon Press*.
- Pekmezci, T. vd. (2008). İç müşteri memnuniyeti: Konya un fabrikalarında bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:2.
- Phillips, D. M. ve H. Baumgartner (2002). The role of consumptions emotions in the satisfaction response. *Journal Of Consumer Psychology*, 12 (3).



- Rust, R. T. vd. (1999). What you don't know about customer-perceived quality: the role of customer expectation distributions. *Marketing Science*, 18 (1).
- Sandıkçı, M. (2007). *Müşteri memnuniyeti ölçülmesi ve Sandıklı Hüdayi kaplıcasında bir alan araştırması*. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 6 (2).
- Sarıyer, N. (2003). *Müşteri tatmin aracı olarak şikayet toplama yöntemleri: otomobil bayilerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Seiders, K. vd. (2005). Do satisfied consumers buy more? Examining moderating influences in a retailing context. *Journal Of Marketing*, 69 (4).
- Selvi, M. vd. (2007). Mağaza imajı, mağaza memnuniyeti ve mağaza sadakati arasındaki ilişkinin tüketiciler açısından değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 22 (1).
- Sezer, Ö. (2008). *Kamu hizmetlerinde müşteri (vatandaş) odaklılık: Türkiye'de kamu hizmeti anlayışı açısından bir değerlendirme*. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (8).
- Solomon, M. R. (2009). *Consumer behavior; buying, having and being*. Pearson: Prentice Hall.
- Swift, R. (2001). *Accelerating customer relationships using crm and relationship Technologies*. NJ: Prentice Hall.
- Solvang, B. K. (2008). Customer protest: exit, voice or negative word of mouth. *Journal of Business Science and Applied Management*, 3 (1).
- Spreng, R. A. vd. (1996). A reexamination of the determinations of customer satisfaction. *Journal of Marketing*, 60 (3).
- Stevens, K. (2006). *Using customer equity models to improve loyalty and profits*. *Journal of Consumer Marketing*, 23 (7).
- Szwarch, P. (2005). *Customer satisfaction & loyalty*. Kogan Page.
- Taşkın, E. (2000). *Müşteri ilişkileri eğitimi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık, İkinci Basım.
- Timur, M. N. ve Sarıyer, N. (2004). Kayseri'deki otomobil bayilerinde müşteri tatmin aracı olarak şikayet toplama yöntemlerine ilişkin bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (2).

- Torlak, Ö. ve Özmen, M. (2003). Alışveriş ortamının kalabalıklığı, zaman baskısı ve alışverişten duyulan tatmin: kavramsal bir çalışma. *Pazarlama Ve İletişim Kültürü Dergisi*, 4 (4).
- Tsiros, M. vd. (2004). The role of attributions in customer satisfaction: a reexamination, *Journal Of Consumer Research*, 31 (2).
- Türk, M. (2005). *Perakendeci işletmelerde personelin davranışsal özellikleri ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki*. Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 10 (1).
- Türkyılmaz, A. ve Özkan, Ç. (2005). Ulusal müşteri memnuniyet indeksleri. *Kalder Forum*, No:16.
- Tüzün, İ. K. ve Devrani, T. K. (2008). Müşteri memnuniyeti ve müşteri çalışan etkileşimi üzerine bir araştırma. *Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 3 (2).
- Usta, R. (2006). *Mobilya sektöründe tüketici tatmini ve şikayet davranışı: Karabük ilinde bir araştırma*. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8 (1).
- Uzkurt, C. ve Torlak, Ö. (2007). İşletmelerin müşteri değeri yaratma çabaları üzerinde öğrenme ve pazar odaklı kültürün etkileri. *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 25 (1).
- Ülgen, H. ve Mirze S.K, (2004). İşletmelerde stratejik yönetim. *İstanbul: Literatür Yayınları, Üçüncü Basım*.
- Üner, M. M. (1994). *Hizmet pazarlamasında pazarlama karması elemanları değişiklik gösterir mi?*Pazarlama Dunyası Dergisi, 43 (8).
- Vavra, T. G. (1999). *Müşteri tatmini ölçümlerinizi geliştirmenin yolları*. (Çev:Günhan Günay), İstanbul:Kalder Yayınları.
- Walters, C. G. ve Bergiel, J. B. (1989). Consumer behavior: a decision-making approach.*South-Western Pub. Co*.
- Wirtz, J. ve Mattila, A. (2001). Exploring the role of alternative perceived performance measures and needs-congruency in the consumer satisfaction process. *Journal Of Consumer Psychology*, 1 (3).
- Yaylacı, G. Ö. (1999). *Reklamda stratejilerle yönetim*.İstanbul Alfa Yayınları.
- Yereli, A. N. (2001). *Müşteri ilişkileri yönetimi ve günümüz Türkiye 'sindeki yeri*. Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 7 (1).

- Yıldız, S. M. (2009). *Katılıma dayalı spor hizmetlerinde hizmet kalitesi modelleri*. Ege Akademik Bakış, 9 (4).
- Zeithaml, V. A. ve Bitner, M. J. (2003). *Service marketing*. New York:Irwin Mc-Graw Hill.
- Yükselen, C. (2003). *Pazarlama araştırması*. Ankara:Detay Yayıncılık.
- <http://www.termbank.net/psychology/1206.html> (Erişim tarihi:04.10.2009)
- <http://www.pegema.net/dosya/dokuman/436.pdf> (Erişim tarihi:04.10.2009)
- <http://ab.org.tr/ab08/bildiri/157.doc> (Erişim tarihi:18.07.2010)
- [http://www.tmme.org/?page\\_id=16](http://www.tmme.org/?page_id=16) (Erişim tarihi:28.05.2011)
- [http://www.alarko-carrier.com.tr/AC\\_icerik.asp?IDH=AC55&ID=634&VT=haber](http://www.alarko-carrier.com.tr/AC_icerik.asp?IDH=AC55&ID=634&VT=haber)  
(Erişim tarihi:15.02.2011)
- <http://www.onlinekalite.com/htmdosyalar/musteritutumlarininizlenmesi.htm>(Erişim tarihi:30.09.2010)
- [http://www.egeseramik.com/musteri\\_memnuniyeti.aspx](http://www.egeseramik.com/musteri_memnuniyeti.aspx) (Erişim tarihi:03.10.2010)
- <http://www.memnuniyetanketi.com/?Anketler&id=35> (Erişim tarihi:12.07.2010)
- [http://www.gunessigorta.com.tr/page.php?name=musteri\\_memnuniyeti\\_anketi](http://www.gunessigorta.com.tr/page.php?name=musteri_memnuniyeti_anketi) (Erişim tarihi:14.07.2010)
- <http://www.stratejifokus.com/images/doc/Soruformu.pdf> (Erişim tarihi:02.10.2010)
- <http://www.vartechsystems.com/contacts/customerfeedback.asp> (Erişim tarihi:14.07.2010)
- [http://yapiuretimi.redbilisim.com/images/cust\\_files/090328025353.pdf](http://yapiuretimi.redbilisim.com/images/cust_files/090328025353.pdf) (Erişim tarihi:08.06.2010)