

## İÇİNDEKİLER

Özet.....	i
Abstract.....	ii
Tablo ve Çizelgeler.....	iii
Ekler Listesi.....	iv
GİRİŞ.....	1
1.BÖLÜM: MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ AÇISINDAN MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ	
1.1. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ.....	3
1.2 MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ .....	8
1.2.1. Müşteri ve Şikayet Kavramı.....	14
1.2.2. Müşteri Tipleri.....	17
1.2.2.1. Mevcut Müşteri.....	17
1.2.2.2. Potansiyel Müşteri.....	17
1.2.2.3. Eski Müşteri.....	17
1.2.2.4. Hedef Müşteri.....	18
1.2.2.5. İç ve Dış müşteri.....	18
1.2.3. Müşteri Şikayet Nedenleri.....	19
1.3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ AÇISINDAN MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	25
1.4. MÜŞTERİLER AÇISINDAN ŞİKAYETLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	28
1.5. İŞLETMELERİN KULLANDIKLARI ŞİKAYET TOPLAMA YÖNTEMLERİ.....	29
1.5.1 Şikayet Kutuları.....	31
1.5.2. Yüzyüze Görüşme.....	32
1.5.3. Müşteri Anketleri.....	36
1.5.4. Müşteri Destek Masaları.....	38
1.5.5. Gizli Müşteri Yöntemi.....	38
1.5.6. Ücretsiz Telefon Hatları.....	40
1.5.7. Çağrı Merkezleri.....	41
1.5.8. e-mail Yoluyla Ulaşma.....	42
1.6. PERSONEL YÖNTEMİYLE MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİN TOPLANMASI.....	44
1.6.1. Birebir müşteri ile görüşme.....	45
1.6.2. Müşterilerle Sıkı Diyalog Kurulması.....	46
1.6.3. Sorular Yöneltilmesi.....	49
1.6.4. Müşteri Anketleri.....	50
2. BÖLÜM: MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA.....	52
2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	52
2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	52
2.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	52
2.2.2. Veri Toplama Aracı.....	53
2.3.ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLARI.....	54

2.3.1. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	54
2.3.2. Bulgular.....	55
2.3.3. Güvenilirlik Analizi.....	64
2.3.4. Faktör Analizi Sonuçları.....	65
2.3.5. Analizler.....	67
2.3.5.1.Cinsiyete Göre Faktörlerin Anlamlılığına İlişkin Yapılan Analiz.....	67
2.3.5.2. Yaşa Göre Faktörlerin Anlamlılığına İlişkin Yapılan Analiz..	67
2.3.5.3.Medeni Duruma Göre Faktörlerin anlamlılığına ilişkin Yapılan Analiz.....	67
2.3.5.4.Eğitim Durumuna Göre Faktörlerin Anlamlılığına İlişkin Yapılan Analiz.....	68
2.3.5.5.Gelir Durumuna Göre Faktörlerin Anlamlılığına İlişkin Yapılan Analiz.....	69
2.3.5.6.Dışarıda Yemek Yeme Sıklığına Göre Faktörlerin Anlamlılığına İlişkin Yapılan Analiz.....	70
2.3.5.7.Dışarıda Yemek Yeme Nedenine Göre Faktörlerin Anlamlılığına İlişkin Yapılan Analiz.....	71
2.3.5.8.Dışarıda Yemek Yeme Sıklığı İle Yaşların Anlamlılığına İlişkin Yapılan Analiz.....	72
2.3.5.9.Dışarıda Yemek Yeme Sıklığı İle Cinsiyetin Anlamlılığına İlişkin Yapılan Analiz .....	73
2.3.5.10. Dışarıda Yemek Yeme Nedeni İle Gelir Düzeyinin Anlamlılığına İlişkin Yapılan Analiz.....	73
2.3.5.11.Şikayeti Gidermek İçin Seçilen Yöntem İle Gelir Düzeyinin Anlamlılığına İlişkin Yapılan Analiz.....	74
3. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER	
3.1. SONUÇLAR.....	76
3.2. ÖNERİLER.....	79
KAYNAKÇA.....	82

## **GİRİŞ**

Günümüzde tüm sektörlerde olduğu gibi, lokantacılık sektöründe de müşterilerin beklentilerini bilmek ve bu beklentileri karşılayabilmek için onların tatmin düzeylerini ölçmek, memnun olmadıkları, şikayet ettikleri konuları belirleyip tatmin düzeyini artırmak için çalışmalar yapmak zorunluluk haline gelmiştir.

Rekabet ve teknolojiadaki gelişmeler nedeniyle müşterilerin beklentileri de giderek artış göstermektedir. Müşteri memnuniyeti kavramı artık en küçük işletmeler için bile önemli hale gelmiştir. Bir işletmenin devamlılığını sağlayabilmesi müşteri memnuniyeti sağlamak ile mümkündür. Özellikle lokanta işletmeleri gibi hizmet sektöründe bulunan işletmelerde müşteri memnuniyeti sağlamak daha da önemlidir.

Lokanta işletmeleri için müşterileri en önemli faktördür. Bir lokanta işletmesi müşteri şikayetlerini dikkate alır, değerlendirir ve çözüm yollarını araştırırsa, kaliteli hizmet sunmak ve müşteri memnuniyeti sağlamakta başarılı olur.

Lokanta işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan, işletmeye gelen müşterinin ürün ve hizmet satın alma kararını genellikle önceden vererek işletmeye gelmesidir. Bu durumda lokanta işletmeleri için yapılacak olan, müşteri memnuniyetini en üst seviyede sağlamaktır.

Müşteri memnuniyetini sağlamak için müşterilerin lokantadan beklentilerini, şikayetlerini ve şikayetlerini işletmenin yollarını öğrenmek gerekir. Aynı zamanda şikayetlerin öğrenilip çözüme ulaştırılması müşteri sadakati sağlamak için de önemli olacaktır .

Son yıllarda işletmeler, müşteri şikayetlerini müşteri ihtiyaçlarını belirlemede kullanmaya başladıkları için, şikayetler önemli bir fırsat konumuna gelmiştir.

İşletmeler müşterilerin Şikayetlerini öğrenebilme yollarını aramakta ve artırmaya çalışmaktadırlar.

Bu çalışmada müşteri Şikayet toplama yöntemlerinin belirlenmesi ve müşterilerin Şikayetlerinin çözümünde, lokanta işletmelerinde çalışan personelin önemini belirlemektir. Uygulama için; lokanta işletmelerinden ürün ve hizmet satın alan müşteriler üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Anket soruları cevaplayıcıların demografik özellikleri ve Şikayet nedeni olabileceği konular ile ilgili hazırlanmıştır. Bu çalışmanın lokanta işletmelerine rehberlik edebileceği düşünölmektedir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM:**

### **MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ AÇISINDAN MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

#### **1.1. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ**

Memnuniyet, algılanan performans ile beklentiler arasındaki farklar olarak tanımlanabilir. Müşterilerin memnuniyeti; farklı beklentilerden dolayı farklı sonuçlar oluşturabilmektedir. Eğer performans beklenen kaliteden düşük ise memnuniyetsizlik oluşacaktır. Farklı bir beklentide ise performans ile beklentiler eşit ise müşteri memnun olacaktır. İşletmeler açısından gerçekleşmesi istenen şekilde performans, beklentileri aşarsa yüksek oranda memnuniyet ve haz duygusu oluşacaktır (Baytekin, 2006).

Müşteri tatmini işletmenin başarısının anahtarıdır. Lokanta işletmelerinde de müşteriler satın aldıkları ürün ve hizmetlerden memnun oldukça tekrar aynı işletmeye gelmektedirler. Müşteriler, beklentileri ve gereksinimleri karşılandığı ölçüde tatmin edilmiş olacaktırlar. Beklentiler, müşterinin daha önceden işletme ve rakiplerinin ürünleri ile olan deneyimine dayandırılır. Müşteri tatminine, doğru ürünün, doğru fiyatlar ve doğru olarak bulunurluğunun sağlanması ile ulaşılır. Müşteriler, ürünün özellikler seti ile fonksiyonu, kullanılabilirliği, performansı, güvenilirliği ve destek sunulurluğu, fiyatı ve bulunabilirliği ile ilgilenirler. Bir işletmenin başarılı olması için bunları karşılaması gerekir (Pakdil, 2006).

Müşterilerinize sunacağınız hizmetin hedef kitlenize uygun olması; müşteri memnuniyeti ve mevcut müşterilerinizde müşteri sadakati sağlayarak işletmenin başarısını artıracaktır(Gerson, 2006).

Müşteri tatmini, işletmelerin geleceği açısından hayati önem taşır. Nedenlerini aşağıdaki gibi sıralanabilir(<http://www.tmi.com.tr/sikayetarmagan.htm>; Temmuz 2006):

- Tatmin olmuş müşteri tekrar gelir, tatmin olmayan müşteri büyük olasılıkla bir daha gelmez.
- Tatmin olmuş müşteriler çoğu kez "gönüllü satıcı" haline gelirler ve kuruluşun daha fazla müşteri kazanmasına yardımcı olurlar. Tatmin olmayan müşteri ise, tatminsizliklerini herkesle paylaşır, kuruluşun mevcut ve potansiyel müşterilerini olumsuz yönde etkiler.
- Tatmin olmuş müşteriler kuruluşun yeni mal ve hizmetlerini satın almaya genellikle hazırdır. Tatmin olmayan müşterilerin kuruluşa müşteri olarak yeniden gelme olasılığı ise çok düşüktür.
- Yeni müşteriler, kuruluşun yaptığı pazarlama kampanyalarından çok, mevcut ve eski müşterilerden etkilenme eğilimindedir. Tatmin olmamış müşteriler tarafından verilen "bilgilendirme hizmeti" en güçlü pazarlama kampanyalarını bile olumsuz yönde etkileyebilir.

Müşteri tutumlarının öğrenilmesi müşteri davranışları hakkında da yol gösterici olacaktır. Rekabetin içinde yol alabilmenin bir yolu da müşteri memnuniyetinden geçmektedir(Altıntaş, 2006).

Tatmin olmuş müşteriler işletme için moral kaynağıdır ve çalışanların yaptıkları işte doyuma ulaşmalarına katkıda bulunurlar. Bir işletme için mevcut müşterilerini kaybetmemek, yeni müşteriler edinmek kadar önemlidir. Aynı zamanda müşteri sadakati sağlamak diğer tutundurma çabalarına göre daha düşük maliyet ile etkin sonuçlar verecektir. Genellikle işletmeler yeni müşteriler edinmek için pazarlama faaliyetlerine büyük harcamalar yaparlar. İşletmelerin yeni müşteri edinmek için kullandıkları kaynakları, mevcut müşterilerini kaybetmemek amacıyla da kullanmaları işletme açısından çok önemlidir.

Birçok işletmeye göre, herkes müşteridir; özellikle iç müşteriler olan personelin memnuniyeti, işletme başarısı için önemlidir(Dağlı, 2006). Bu nedenle

İşletmeler sadece dış müşterilerini değil, iç müşterileri olan personelini de memnun etmek durumundadır.

Pazarlama çalışmalarında benliğe (kişiliğe) ilişkin bazı bilgilerin edinilmesi hem müşteri memnuniyeti hem de ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için önem taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında; aşağıda belirtilen soruların cevaplarının tespit edilmesi gerekir(Şahin ve diğerleri; 2001).

- Şimdiki ve potansiyel tüketiciler kimlerdir?
- Nerededirler?
- Gereksinimleri, arzuları ve sıkıntıları nelerdir?

İşletmeler açısından uzun dönemli müşteri bağlılığı, yeni rekabet alanında önemli bir değişimi beraberinde getirmiştir. Müşteri sadakatini gerçekleştirmek ve sürekli kılmak için çeşitli yöntem ve tekniklerin kullanıldığı görülmektedir. Bu yöntemlerden en önemli olanı, müşteri memnuniyetinin ötesine geçmeyi amaçlayan CRM(Customer Relationship Management) Müşteri İlişkileri Yönetimi yaklaşımıdır. Bu yaklaşım aynı zamanda yeni pazarlama anlayışını da ortaya koymaktadır(Tekin ve Çiçek; 2006).

Müşteri ilişkileri yönetiminde üç önemli unsur; insan, süreç ve teknolojidir. İşletmenin amaçları ve sektördeki yerine göre bu unsurlar ön planda tutulabilmektedir.

Ürün ve hizmetlerin müşterilerin isteklerine göre şekillendirilmesi müşteri edinmede önemlidir. Müşteri isteklerinin neler olduğunu saptayabilmek için müşteriyi tanımak gerekir. Müşteri ilişkileri çalışmaları bu aşamada kaynak olacaktır. İşletmenin müşteriyi tanıması, beklenti ve isteklere cevap verebilmek için önemlidir.

CRM Türkiye Enstitüsü(CRM İnstitute Turkey) tarafından işletmelerin müşterileri nasıl önemseydiği ile ilgili bir araştırmanın sonuçlarına göre (<http://www.crminturkey.org/crm/crmtarif/default.asp?page=6> Kasım; 2006);

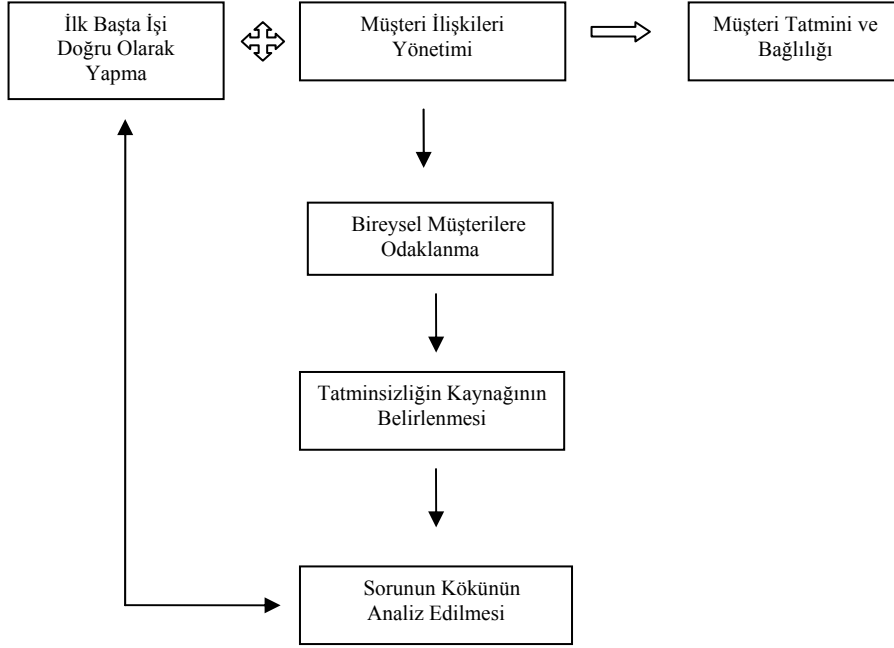
- Müşteri edinmeyi önemseyenler % 35
- Müşteri korumayı önemseyenler % 31
- Müşteri derinleştirmeyi önemseyenler % 20
- Müşteri seçimini önemseyenler %14

Sonuçlarda da görüldüğü gibi Türk işletmelerin % 80' nin üzerinde müşteri portföyünü koruma ve sahip çıkmaya önem vermektedir. Bu çalışmalar günümüzde işletmelerin müşterilerini önemsediklerini ve bu yönde çalışmalarını artırdıklarını da göstermektedir.

Lokanta işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimi açısından müşteriler, satın alma sürecinin sonunda tatmin olursa, aynı lokanta işletmesine gitmeye devam eder. Lokanta işletmesinden alınan hizmetten memnun kalınırsa, diğer müşterilere de güzel ve olumlu yansır. Bununla birlikte işletmelerdeki ürün ve hizmetlerin doğru yapılması yeni müşteriler ile mevcut müşteriler arasında müşteri memnuniyeti ve bağlılığı sağlamaktadır. Odabaşı (2001)'na göre de müşteri tatmini sağlamak aşağıdaki şekilde açıklanabilir:



**Şekil 1:** Müşteri Tatminine Giden Yol



**Kaynak:** (Odabaşı; 2001, s: 4).

Müşteri tatmininin sağlanmasında, teknoloji ve rekabetteki gelişmeler nedeniyle müşteri istekleri ve sonucunda da müşteri memnuniyeti değişkenlik göstermektedir. Yeni oluşacak istekler şu şekilde açıklanabilir (Odabaşı; 2001):

- Müşterinin bilgi düzeyinin artması ve bilinçlenmesi, daha seçici hale gelmesi sonucu müşteri kendine değer verilmesini istiyor.
- Müşteri, kendine sunulan ürün ve hizmetlerin düşük maliyetli ama kaliteli olmasını arzu ediyor.
- Müşteri, ürün ve hizmetlerin kendi ihtiyaçlarına, beklentilerine uygun olmasını bekliyor.
- Müşteri, kendisiyle dürüst, yakın, sıcak ve güvene dayalı bir ilişkinin kurulmasını, yürütülmesini bekliyor, istiyor.

Tek (1999)'e göre tüketiciler satın alma işine ürünün kullanıldığında nasıl bir performans göstereceğine ilişkin beklentileriyle giderler. Müşterilerin beklentileri; işletmelerden, çevreden ve diğer bilgi kaynaklarından elde ettiği bilgilere göre oluşmaktadır. Tatmin ise, tüketicinin seçtiği alternatifin en azından bekleyişlerini karşılayacağı veya aşacağı şekilde satın alma öncesindeki değerlendirmesi olarak tanımlanabilir.

Bu tanımlama insanların beklentilerinde sürekli bir değişkenlik olacağını gösterir. Bu nedenle bir lokanta işletmesi de beklentilerde oluşabilecek değişikliklere cevap vermek durumundadır.

Beklenen ürün ve hizmetin satın almadan sonraki beklentiye karşılama oranı da tatmin ve şikayeti oluşturmaktadır. Tüketicinin lokantaya geldiğinde aldığı hizmet sırasında ve sonrasında tatmini ya da tatminsizliği oluşacaktır. Tatmin olan müşteri aynı lokantaya tekrar gelmeyi isteyecektir. Tatminsizliği oluşan müşteri ise memnuniyetsizliğini giderme yoluna giderek lokanta işletmesinde şikayette bulunabilir. Şikayette bulunmayan müşteri ise; dışarıda çevresine bu memnuniyetsizliğini aktararak diğer müşterilerin lokantaya olan bakış açılarını etkileyecektir. Hiç şikayette bulunmayan müşteriler ise belki de tekrar aynı lokanta işletmesine gitmek yerine farklı arayışlar seçeceklerdir. Bunun sonucunda da işletme, mevcut müşterisini kaybedecektir.

## **1.2. MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ**

Geçmişte lokanta işletmeleri için diğer işletmelerde olduğu gibi müşterinin şikayet etmesi işletmenin hoşlanmadığı bir şey iken günümüzde bunun bir fırsat

olduğu anlaşılmaya başlamıştır. Bu nedenle bir çok işletme, müşterilerin şikayetlerini öğrenebilmek için yeni ve daha kolay yöntemler bulmaya çalışmaktadır.

Müşteri sadakati sağlamanın ve kazanmanın önemli boyutlarından biri müşteri şikayetlerinin etkin biçimde ele alınmasıdır.

Müşteri şikayetleri; ucuz, etkin ancak verimli kullanılmayan bir yöntemdir. Oysa müşteriler işletmenin ayağına kadar gelip hatalı yanını aktarmaktadır. Genellikle hataları öğrenebilmek oldukça zordur. Bu nedenle müşteri şikayetleri işletmeler açısından fırsattır ve bu amaçla çalışma yapmaları gerekmektedir. Doğru uygulanan müşteri yaklaşımı müşterileri işletmeye çekebilmektedir.([http://www.erpcrm.com/crm\\_anasf/erm\\_musteri\\_odaklilik.htm](http://www.erpcrm.com/crm_anasf/erm_musteri_odaklilik.htm); Nisan 2006).

Şikayetlerin değerini araştıran bazı araştırmacılara göre; şikayetler ve şikayetçi müşteriler, işletmenin planlarından ve planlamacılarından daha değerlidir. Çünkü bu müşteriler bir ücret talep etmeksizin işletmeye, ürünleri ve hizmetleri hakkında geri bildirim sağlarlar.

Lokanta işletmeleri açısından müşteri şikayetleri bir çok konuda fırsattır. Örneğin; işlerin düzeltilip doğru yapılması, müşterilerin sıkıntısını giderme, mevcut müşterinin bağlılığını artırma ve işletmenin zayıf noktalarının belirlenmesi gibi konularda yönetimin ufkunu açacak sonuçlar ortaya çıkarabilirler.

Müşteri, şikayette bulunduğu anda, hatanın veya kaybının giderilmesinin yanı sıra işletmenin müşteriye verdiği önemi de herhangi bir şekilde görmek istemektedir (Akdeniz, 2004, 33). Bu istek müşteri ilişkilerinin devam etmesi açısından çok önemlidir. Günümüzde tüm işletmeler, müşteri ilişkileri yönetiminde şikayetlerle daha sağlıklı ve güvenilir ilişkiler kurulabileceğini görmektedir.

Ürün ve hizmet satın alan müşteriler açısından şikayet etme davranışı aynı önemde değildir. Müşterilerin pek çoğu şikayet etmek için bir çabada bulunmaz. Kırılan müşteri dışarıda çevresine bu şikayetini sürekli olarak dile getirebilir. Yapılan araştırmalara bakıldığında müşterilerin memnun olduğu ürün, davranış ve hizmetleri pek anlatmadığı, şikayeti olan her konuyu ise fırsatını buldukça anlattıkları görülmektedir.

Kendi deneyimlerinizden de kolayca çıkarabileceğiniz şikayet etmeme nedenlerini şöyle sıralayabiliriz (Barış, 2006, 55):

- Alınan ürün/hizmet ucuz ise,
- Problemin önemi az ise,
- Marka değiştirmek kolaysa,
- Satın alma deneyimi müşteri için önemsiz ise,
- Müşteri şikayet etmenin maliyetini, duygusal maliyet dahil, yüksek algılıyorsa
- Şikayetle zaman kaybedeceğine inanıyorsa,
- Durumdan kısmen kendini sorumlu tutuyorsa; müşteri şikayet etmemeyi tercih eder.

Şikayet etmeme nedeni olarak da verilen cevaplara bakıldığında genelde,

- Şikayet etmeye zaman ve çaba harcamak istemez.
- Şikayet etmenin olayı çözmeyeceğine inanmaktadırlar.
- Nereye ne zaman nasıl şikayet edileceğini bilmemektedirler.

Yapılan bir araştırma, tatminsiz kalıp şikayet etmeyen müşteri oranının %70 olduğunu göstermiştir. Bir başka çalışmada, memnun olmadığı halde şikayet etmeyen müşterilerin oranı %95'dir. Bir diğer araştırmada şikayet etmek yerine işletmeyi terk edip asla geri dönmeyenlerin oranı %91 olarak tespit edilmiş ve tatminsiz müşterilerin sadece %4'ünün şikayet ettiği gözlenmiştir. Üçüncü bir

çalışma, her şikayetçi müşterinin sesi çıkmayan 26 müşteriyi temsil ettiği bulgusunu literatüre vermiştir. Bu bulgular işletmeler için alarm verici niteliktedir. Şikayet etmeyip işletmeden alımlarını durduracaklarını söyleyenlerin oranı araştırma bulgularından da görüleceği üzere ciddi rakamlar ile ifade edilmektedir(Barış, 2006; 54).

Sonuçlara bakıldığında şikayet etmeyen müşterilerin, şikayet eden müşterilerden daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durumda müşterilerin neden şikayet etme davranışını tercih etmediklerinin öğrenilmesi doğru olacaktır.

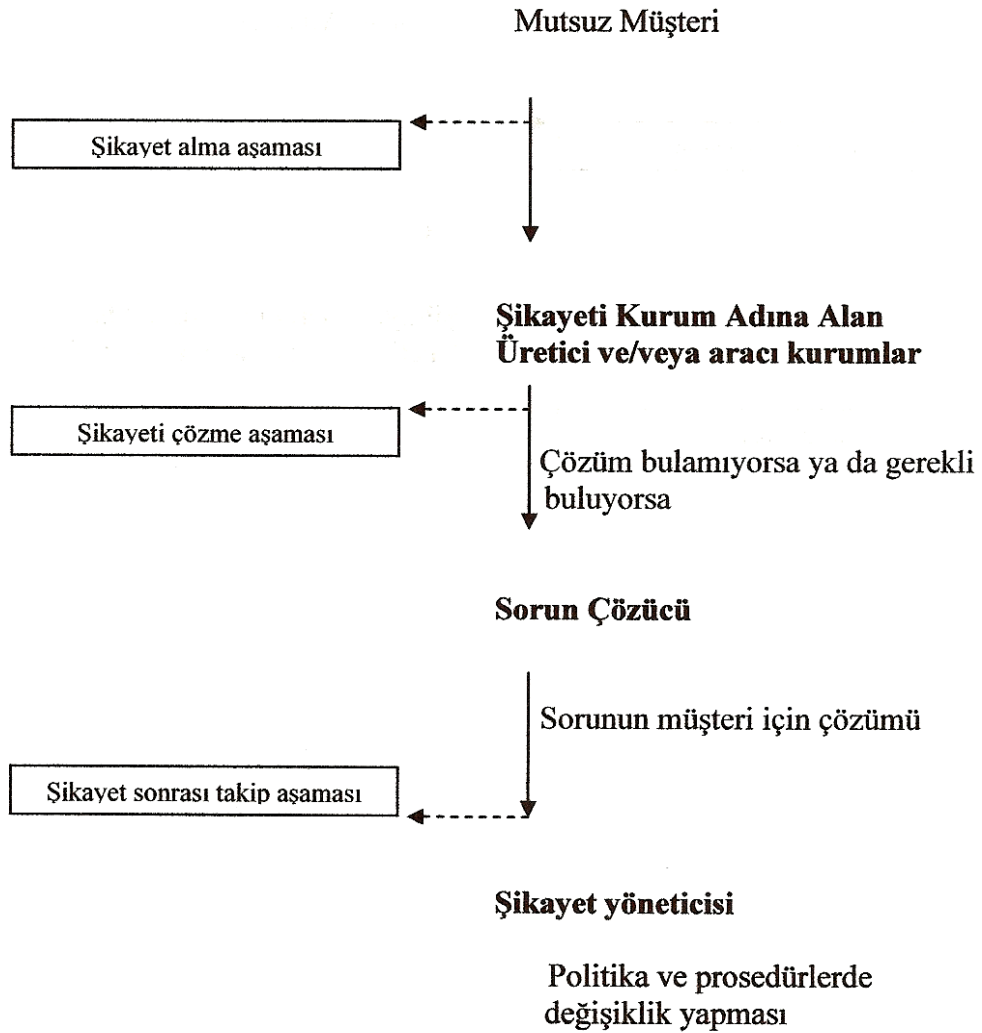
Bir çalışmaya göre; yapılan müşteri anketleri, işletmeye yabancılaşan müşterilerin genelde aşağıdaki inançlara sahip olduklarını göstermektedir([http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi\\_17/02\\_timur\\_sariyer.pdf](http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_17/02_timur_sariyer.pdf);18 Mayıs 2006):

- Hizmeti veren kişi ya da kuruluş, müşteriyi hiç umursamaz.
- Müşteri bir kez bir şey satın almaya görsün, satıcı onu derhal unutacaktır.
- İş dünyasının en önemli kısmı müşteri ilişkileridir.
- Müşterinin hangi ürünlerin satılabileceği konusunda karar verme hakkı yoktur.

Yukarıdaki ifadeler müşterilerin, işletmeler tarafından fazla önemsenmediğini anlatan ifadelerdir. Bu inanca sahip olan müşteriler de şikayetlerini aktarmamayı tercih edeceklerdir.

Burada önemli olan diğer bir konu da müşterilerin şikayetlerini kime iletecekleridir. Bu bir şekil ile şöyle açıklanabilir;

**Şekil 2: İşletme Penceresinden Şikayet Yönetim Süreci**



**Kaynak:** (Barış, 2006; 26)

Bu konuda, pazarda çok sayıda rakip varsa müşterinin işletmeyi terk etme ihtimali daha yüksektir. Piyasada müşteriyi çekmeye çalışan bir çok işletme varsa müşteriler de şikayet sürecine girmek yerine diğer işletmeleri tercih ederek tepkilerini gösterebilirler(Barış, 2006, 55).

Müşteri şikayetleri genellikle düşük müşteri tatmininin yaygın bir göstergesidir. Ancak, şikayet olmaması da iyi bir müşteri tatmini olduğunu göstermemektedir. Müşteri ile anlaşılmalı ve şartların yerine getirilmiş olması bile müşteri tatmininin sağlandığını göstermez(Akdeniz, 2004, 28).

Müşteri ilişkileri yönetimi çalışmalarında; müşteri şikayetlerini bilinen ve çözümü olan ve hiçbir şekilde ifade edilmeyen, işletmenin haberi olmayan şikayetler ile birlikte değerlendirmemiz gereklidir.

Müşteri şikayetleri, temel amaçları müşteri gereksinimlerini karşılamak olan ve bunda yetersiz kalan şirketler için birer "dikkat mesajı" niteliğindedir. Şikayetler işletmelerin az maliyetle ürünlerini, hizmet tarzını ve pazar odağını değiştirmesine yardımcı olan bir geribildirim mekanizmasıdır. Müşterilerinin şikayetlerine değer vermeyen işletmeler, haklarında kulaktan kulağa dolaşacak olumsuz söylentilere katlanmak zorunda kalırlar ( Barlow ve Moller; 1999).

Şikayetlerin ele alınmasında uzmanlara göre iki konu önemlidir. Birincisi oluşabilecek sorunlar karşısında öncelikle müşterinin haklı olduğunu düşünerek çözüme ulaştırmak. Diğeri de müşterinin haksız olduğu düşünülen bir konuda bile öncelikle müşterinin haklı olduğu düşüncesiyle çözüm üretmektir (<http://155.123.1.158/edergi/yenid/s1/4.pdf>; Haziran 2006<http>).

Çözmek amacıyla değerlendirilen şikayetler için en kısa sürede doğru çözüm bulmak ve uygulama olacaktır.

İşletmenin tüm çabasına rağmen sundukları ürün ve hizmetler bazen müşterilerinin beklentileri ile örtüşmeyebilir. Bu noktada tatminsizlik ve bunun ifade edilmesi , diğeri bir ifadeyle şikayet durumu ortaya çıkar. Her ne kadar sorunlu ve zor bir süreç olsa da müşteri şikayetleri işletmelere;

- Tatmin olmamış müşterileri kazanma,
- Marka tercihinin değişmesine engel olma
- İstenmeyen(negatif) ağızdan ağza iletişimi engelleme gibi fırsatlar yaratır.

Ancak yukarıda sayılan bu fırsatların kullanılabilmesi, işletmenin müşterilerinin şikayet etmesine, memnuniyetsizliklerini iletmesine yönelik tutumu ile bağıntılıdır (Barış, 2006, 22).

Bir lokantanın müşterinin beş duyusuna hitap edebilmesi gerekir. Lokantadaki dekorasyon, müzik, temizlik, müşterilerin temel ihtiyacı olan yemek yeme isteğini etkileyecek, beklentilerinde artış ya da azalış gösterecektir. Örneğin; müşteriler otoparkı boş olan bir lokantaya girmek istemeyebilir.

### **1.2.1. Müşteri ve Şikayet Kavramı**

Müşteri ile ilgili bir çok tanım yapılabilir. Müşteri genel olarak, bir işletmenin veya belirli bir markanın ürününü, ticari ya da kişisel amaçları için satın alan kişi ya da kuruluşlardır. Amaçlar doğrultusunda satın alınan, bir ürün veya hizmet ya da her ikisi birden olabilir.

Lokanta işletmeciliği açısından müşteri, gideceği lokanta işletmesini, ne yiyeceğini ve almak istediği hizmeti belirleyip satın almak isteyen nihai tüketicilerdir.

Bu iki tanımdan sonra daha genel bir tanımlama yapılırsa; müşteri kavramı genelde mal ya da hizmetlerin son kullanıcıları olarak tanımlanır (Akkaya, 2002).



Müşteri, günümüz işletme modellerinde merkeze yerleştirilmektedir. Algılanan kalite ile beklentiler arasındaki fark olarak açıklanabilen memnuniyet kavramı özellikle toplam kalite hedeflerinde işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir (<http://155.123.1.158/edergi/yenid/s1/4.pdf>; Haziran 2006).

Tüketici, bir ihtiyacı hissetmesinden satış sonrası değerlendirmeye kadar bir dizi karar verir. İhtiyacı karşılayabileceği alternatifleri belirler. Alternatiflerin listesini kafasında oluşturduktan sonra bunları fayda, maliyet ve kolaylık, zorluk açılarından değerlendirir. Ulaşılan seçim sonucu tüketici ihtiyaç duyduğu mal ya da hizmetin satın alır. Satın alma işleminden sonra ise tüketici kendi kararını değerlendirir. Doğru ürünü, doğru yerden, doğru zamanda, kabul edilebilir bir bedelle mi aldım. Bu değerlendirmeler bir sonraki satın alma kararı için geri besleme sağlar(Altunışık ve diğerleri; 2001, 216).

Günümüzde müşteriler kaliteli ürün ve uygun fiyatın ötesinde bir şeyler beklemektedirler. Saygı görmek, güven duymak, kıymetin bilinmesi, dostluk, gülyüz, ilgi, yardım vb. gibi. Bunların tümüne müşteri hizmetleri denmektedir. Bir firmanın en büyük amacı, sadık müşterilerinin sayısını artırmaktır. Yani aynı müşteriye aynı satışı yapmak. Bu da müşterinin verilen hizmetten memnun kalması ve firmamızdan memnun ayrılması ile sağlanabilir. Diğer bir deyişle, mükemmel müşteri memnuniyeti sağlanırsa, müşteriler geri gelir (Atlı, 2006).

Bir işletme açısından müşteri memnuniyeti kavramı, müşterilerin aldığı ürün ve hizmetlerde sorun yaşamaması ve oluşabilecek sorunların da şikayet haline gelmeden çözülmesi ile oluşacaktır. Müşterinin memnuniyetsiz olması; satın alınan ürün ya da hizmetle ilgili olarak şikayet veya itiraz edebileceği ortamların oluşması ile başlayacaktır. Bu nedenle şikayet kavramının lokanta işletmelerinde çalışan personel tarafından çok iyi biliniyor olması gerekir.

İtiraz, şikayet; size müşterinizin herhangi bir konuda daha fazla bilgi istediğini belirten basit ifade türleridir. Çoğu zaman da çok kibarca dile getirilmezler. Küçük itirazlar genellikle savunma mekanizması olarak oluşurlar (Hopkins, 1991).

Müşterinin beklentisinin karşılanmaması şikayetin başlangıç noktasıdır. Tatminsizlik yalnızca ürünün/hizmetin performansının müşteri beklentilerini karşılayamamış olması halinde yaşanmaz. Müşteri ile kurulan ilişki de tatminsizlik yaratabilir. Ürünün/hizmetin alımı anında çalışanların kabalığı, hizmet ortamının uyumsuzluğu, makul olmayan gecikmeler gibi nedenler ile istenilen ürünün/hizmetin mevcut olmaması da tatminsizlik, dolayısı ile şikayet yaratır (Barış, 2006, 23).

Şikayet, beklentileri karşılayamama yani tatminsizlik göstergesidir. İşletmeler açısından şikayet tanımı, her sektöre ve işletmeye göre değişmektedir. İşletmeler açısından şikayet, aşağıdaki maddelerin herhangi birinden kaynaklanan tatminsizlik ifadesidir (Sarıyer, 2003, 4):

- Hizmet Seviyesi, kalitesi ve zamanlamasındaki eksiklikler
- İletişim kalitesi ve düzeyindeki noksanlıklar
- Ürünün müşteriye ulaştırılmasında yaşanan her türlü başarısızlık

Yukarıdaki ifadeler genel olarak şikayetlerin oluşumundaki nedenlere dikkat çekmektedir. Belirtilen ifadelerdeki diğer unsurda tatminsizliğin, sadece satın alınan üründen değil verilen hizmetten de kaynaklanabiliyor olmasıdır.

Yapılan bir araştırmada müşterilerin yaşadıkları kötü deneyimlerle ilgili nasıl şikayet ettikleri genel olarak üç tepki düzeyinde toplanmıştır. Buna göre 1. düzeyde müşteriler yaşadıkları kötü deneyimi işletmede hizmeti sunanlarla paylaştıklarını, 2. düzeyde yaşanan kötü deneyimi işletmede ifade etmeden başka insanlara şikayet ederek ve o işletmeye bir daha gitmeyeceğini ifade ederek yapmışlardır. 3. düzey olarak adlandırılan son düzeyde ise, müşteriler konuyu dava açılması için bir avukata

gazetelerde herkesin görmesi için bir gazete sayfasına ya da tüketiciler derneği gibi resmi kurumlara başvurma yolunu seçmektedirler (Sarıyer, 2003).

ABD’de yapılan bir araştırmada ise her biri farklı inanç, değer, gereksinim, tat, beğeni ve beklenti sahibi olan en az 62 değişik etnik grubun bulunduğu tahmin edilmektedir. Her ülkede bulunan bu tür gruplar, doğal olarak değişik ürünlerin de müşterileridir. Bu nedenle işletmelerin müşterilerini belirlemeleri, onları tanımaları ve onların önem verdiği değerlerini, gereksinimlerini ve beklentilerini bilmeleri gerekmektedir(Ülgen ve Mirze, 2004,255).

### **1.2.2. Müşteri Tipleri**

Tüm anlatılanlar ve benzer diğer sebeplerden dolayı, müşterilerin çoğu zaman şikayetlerini lokanta işletmelerine belirtmedikleri görülmektedir. Bu nedenle lokanta işletmelerinden ürün ve hizmet satın alan ya da hiç almamış tüm müşteriler daha iyi tanımak gerekir. Müşteri memnuniyeti açısından müşteri tiplerini şöyle açıklayabiliriz:

#### **1.2.2.1. Mevcut Müşteri**

Lokanta işletmesine belirli zaman aralıklarında gelerek ürün ve hizmeti satın alan müşterilerdir. Mevcut müşteri, satın alma davranışını gerçekleştirirken aynı işletmeyi tercih eden müşterileridir(Acuner, 2001).

#### **1.2.2.2. Potansiyel Müşteri**

İşletmenin, henüz müşterisi olmamış, lokanta işletmesinden ürün ve hizmet almasına ihtiyaç doğurabileceği tüm müşterilerdir. Lokanta işletmeleri açısından işletmeye hiç gelmemiş potansiyel müşteri fırsattır. İşletme hakkında fikri olmayan

ya da şikayeti oluşmamış bu tip müşteri için işletmeler farklı pazarlama çabalarına girmektedirler.

### **1.2.2.3. Eski Müşteri**

Lokanta işletmesine daha öncesinden gelen fakat bazı nedenlerle artık aynı lokanta işletmesinden ürün ve hizmet satın almayan müşterilerdir.

### **1.2.2.4. Hedef Müşteri**

Lokanta işletmesinin satmakta olduğu ürünleri alabileceği amaçlanan müşterilerdir. Hedef kitle olarak da adlandırılan ve müşteri olabilme özelliğini taşıyan müşteri tipidir. Hedef kitlenin belirlenebilmesi için; müşterilerin lokanta işletmesindeki ürünlere ihtiyacı duyması ve satın alabilme gücünün olması gerekir(Çağlar ve Kılıç; 2005, 104).

### **1.2.2.5. İç ve Dış Müşteri**

İşletme içerisindeki her birim kendinden bir önceki safhanın müşterisi konumundadır. İşletmeler dış müşterilerini mutlu etmek ve karlarını artırmak istiyorlarsa iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp, onları mutlu etme yollarını aramalıdır. Tüm sistemlerin adil olması, çalışanların düşüncelerine saygı, kararlara katılım, işyeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktiviteler, duyarlı bir üst yönetim iç müşterilerin verimli olmasını sağlayacak faktörlerdir([www.danismend.com/konular/pazarlamayon.htm](http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon.htm)).

Lokanta işletmesinde çalışan tüm personel aynı zamanda müşteridir ve o işletmede çalışan herkesin en az bir müşterisi vardır.

Dış müşteri işletmede sunulan ürünleri satın alarak çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlar.

İşletmenin müşterilerini tanıması özellikle müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımında önem taşır. Bu sayede kaybettiği müşterilerini nasıl kazanacağını, mevcut müşterisinin memnuniyetini artırmasını ve henüz işletmesine gelmemiş olan müşterileri nasıl işletmeye çekebileceği ile ilgili çalışmalarını kolaylıkla çözümlenebilecektir.

Bununla birlikte; müşterilerin şikayetlerinin nelerden oluşabileceğini, bunların nasıl öğrenilebileceğini ve çözüm yollarını tespit ederek müşteri tatminini en iyi duruma getirme çabası içine girebilecektir.

### **1.2.3. Müşteri Şikayet Nedenleri**

Şikayetlerin genelde oluşmasının nedeni lokanta işletmelerinin sundukları ürün ve hizmetlerin müşteri beklentilerini karşılayamaması olarak ifade edilebilir.

Şikayet etmeyen müşteriler daha fazla olduğundan şikayet etme davranışında bulunan müşterilerin hangi müşteriler olduğunu öğrenmek işletmeler açısından gerekli olacaktır.

Barış (2006)'a göre yapılan literatür taramalarında, şikayet etme olasılığı yüksek müşteriler;

- Şikayet sonrası tatmin edici sonuçlar alacağını düşünen,
- İşletmenin şikayeti ele alma konusunda istekli olacağını düşünen, şikayete yönelik tutumları olumlu olan,
- Ürünün kendisi için daha önemli olduğunu düşünen,

- Şikayetin toplum yararına olacağına inanan,
- Vakti olan ve
- Sorunu kontrol edilebilir olarak algılayanlardır.

Şikayet eden müşterilerin genelde en sadık müşteri oldukları da düşünülebilir. Sadık müşteriler müşteri memnuniyetini sağlamak için gördükleri her türlü hatayı çözümlenmeleri için işletmeye iletirler (Türk Telekom Pazarlama Kitabı; 2006).

Özellikle lokanta işletmelerinden sık sık ürün ve hizmet satın alan müşterilerin, memnuniyetlerinin devam etmesi ya da daha çok artması için istek, görüş ve şikayetlerini işletmeye ilettikleri gözlemlenmektedir.

Müşterilerini tanıyabilen ve hangi nedenlerle şikayet etme davranışını gerçekleştirdiklerini tespit eden işletmelerde ise oluşabilecek şikayetlerdeki müşteri memnuniyetsizliğinin sebepleri önemlidir.

Yiyecek sektöründe müşterilerin; market, lokanta vb. yerlerde genel olarak itiraz ettikleri konuları şöyle sıralayabiliriz (Soysal, 2000):

1. Fiyata itiraz
2. Ürün çeşitleri konusunda itiraz
3. Güven arayıcı itirazlar. Müşteri karar vermek üzeredir ama son kararı vermek için biraz daha güven duymak istemektedir.
4. Mağazanın fiziksel koşuluyla (havalandırma, temizlik, dekor gibi) ile ilgili itirazlar.

Akdeniz (2004)'e göre ise şikayet etme sebepleri şunlardır:

- Müşteri ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmaması durumunda (zaman, fiyat, kalite vb.),
- Beklentilerinin tam olarak karşılanmaması durumunda,

- Destek hizmetlerinden (işletme çalışanlarından) istediği/beklediği ilgi ve yardımı alamadığında vb. durumlarda şikayet etmektedirler.

Bir lokanta işletmesinde şikayet sebebi olabilecek unsurları ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- Yemeklerin lezzeti
- Yiyeceklerin görüntüsü
- Lokanta işletmesinin genel temizliği
- Yemeklerin hazırlandığı yerin temizliği
- Çalışan personelin kılık-kıyafet ve temizliği
- Lokanta işletmesinin dekorasyonu
- Gün boyunca çalınan müzik tarzları
- Yemek yeme alanlarının (masa-sandalye) ergonomik ve rahat oluşu
- Servisin hızı ve kalitesi
- Menüde bulunan tüm ürünlerin lokanta işletmesinde varoluşu
- Çalışanların performansı
- Çalışanların müşterilere gösterdiği ilgi
- Lokanta işletmesindeki ürünlerin fiyatları vb.

Şikayet sebeplerine bakıldığında genelde benzerlik gösterdiği ve aynı unsurlarda toplandığı görülmektedir. Ancak lokanta işletmeleri hizmet sektöründe yer aldıkları için şikayet sebeplerinin çözümü için yapılacaklar hizmetin özellikleri ile bütünleşmek durumundadır.

Hizmetler; soyut, heterojen, sonradan incelenemeyen, eş zamanlı özellikler bütünü olduğu için lokanta işletmelerinde özellikle sunulan hizmetlerden dolayı oluşabilecek şikayetlere önem verilmelidir. Hizmet ürünlerinde, sunulan kalite müşteri tatmin aracı olarak kullanılmaktadır. Hizmet sunumunda yapılacak doğru ve

amaca uygun faaliyetler müşteri tatmini ve müşteri sadakati sağlarken, amaca uygun olmayan faaliyetlerde ise müşteri şikayetleri ve müşterinin işletmeden uzaklaşmasına neden olabilmektedir(Değermen; 2006).

Hizmetler, elle tutulamaz, önceden küçük miktarlar halinde satın alınıp denenemez, vitrinlerde sergilenemez, reklamları mallardaki gibi etkili bir şekilde yapılamaz, beş duyu yardımıyla algılanamaz, depolanamaz, standartlaştırılmaz ve üretimi ile tüketimi ayrı ayrı düşünülemez olduğundan kullandıkları somut araçların hizmetlerini tam olarak yansıtılmaları gerekecektir (Karahana; 2000).

Lokanta işletmeleri müşteriler ile iç içedir. Lokanta işletmeleri sadece ürün satmazlar. Aynı zamanda ürünle birlikte hizmet üretirler. Hizmet ve ürünü bir arada sunan işletmeler somut ve soyut eylemleri üretip, ihtiyaç sahiplerine sunan küçük-büyük işletmelerdir.

Bazı şikayetlerin oluşmasındaki sebep ise rekabet ortamındaki diğer lokanta işletmelerinin varlığıdır. Müşteri şikayetlerini önemsemeyen işletmelerin bulunması şikayetlerin daha çok artmasına neden olacaktır. Yiyecek sektöründe rekabet arttıkça, müşterilerin hizmet ve ürünü satın alabileceği lokanta işletmesi alternatifleri çoğalacaktır. Bu durumda müşteriler daha zor beğenen, ihtiyacını gidermenin ötesinde farklı gereksinimlere sahip olurlar. Lokanta işletmeleri yiyecek ve hizmet sunmasının dışında, farklı isteklere cevap verecek hizmetleri de sunmak durumunda kalacaklardır.

Hizmetin sunulması ve pazarlaması, hizmeti doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişilere örgütlerin amaçlarına uygun biçimde değişimini sağlamak amacıyla planlı uygulanan bir süreçtir. Çünkü hizmetin sunulabilmesi için öncelikle müşterinin ihtiyaç duyup bu talebini belirtmesi gerekir.

Her müşterinin davranış biçimi farklıdır. Bu farklılıklar lokanta işletmelerinde de vardır. Ancak bir lokanta işletmesinden ürün ve hizmet alan ve alacak olan



müşterilerin yemek yeme ihtiyacını gidermede benzer özellikler gösterir. Farklı davranış biçimlerine neden olan ihtiyacını gidermek için seçtiği lokanta işletmesinin ürünü ile birlikte sunduğu diğer özellikler(temizlik, dekorasyon, otopark, oyun bölümü vb.) ile beledikleri hizmet kalitesi ile ilgili olacaktır.

Başka bir etken de yiyecek sektöründe de diğer sektörlerde olduğu gibi markanın-markalaşmanın büyük öneminin olmasıdır. Bazı markalardan her gün milyonlarca insan ürün ve hizmet satın almaktadır. Farklı ülkelerdeki lokanta işletmeleri benzer ya da farklı davranış biçimleri gösterenler tarafından ziyaret edilmektedir. Bu müşteriler sadece oradaki yiyecek ürünlerini sevdiği için gitmezler. Başka lokantaların ürünleri daha lezzetli de olabilir. Ancak insanlar yiyeceklerden çok, iyi kurulmuş bir sisteme ağırlık vermektedirler. Bu nedenle, markanın müşteri sadakati ve müşteriye işletmeye çekebilmesi açısından etkisi oldukça fazladır(<http://www.odevtr.com/odev.asp?id=8412>; Şubat 2006).

Diğer bir etken de; lokanta işletmesinin hedeflediği müşteri portföyü ile işletmeden ürün ve hizmet satın almaya gelen müşteriler arasında denge oluşturabilmesidir. Müşteri beklentileri karşılanamıyorsa lokanta işletmesi o müşterinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek durumda olmayabilir ve hem işletme hem de müşteri açısından memnuniyetsizlik oluşturabilir.

Sarıyer(2003)' e göre de bir müşterinin şikayet etmesi için şu üç faktör önemli olabilmektedir:

- Önceki tecrübeler
- Müşterinin çözüm hakkında fikrinin olması
- Kendi kaybının işletmenin algılayabileceğine inancı

Müşteriler bu özelliklerin bilinci ile hareket ettiklerinde ise işletmeye şikayetlerini iletmeleri çok daha kısa sürede gerçekleşebilir.

Bir araştırmanın sonuçlarına göre ABD Chicago eyaletindeki restoranlarda şikayete sebep olabilecek en önemli iki nedenin servis hızı ve personelin samimi, içten yaklaşımı olduğu belirtilmektedir. Bu araştırmaya göre özellikle iş adamlarının yemek için ayırdıkları sürenin kısıtlı olması nedeniyle sipariş ettikleri ürünlerin hızla kendilerine getirilmesinin ve hesap ödemede de fazla bekletilmemek konularında şikayetler olduğu vurgulanmaktadır (Prewitt, 2005).

Bu araştırma öncelikle ülkelerin şikayet etme nedenlerinde farklılık olabileceğini göstermektedir. Aynı şekilde; eğitim, kültür ve ekonomik farklılıklar nedeniyle de şikayet nedenleri farklı olabilmektedir.

California State Üniversitesi'nde Sağlıklı Yaşam Kuruluşlarında yapılan bir araştırmanın değerlendirme sonuçlarında ise şuna dikkat edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Born ve Query, 2004):

Kalite ve memnuniyet arasındaki ilişkinin birçok yolu bulunmaktadır. Çeşitli çalışmaların analizlerinin sonucunda elde edilen sonuçlarına göre müşteri memnuniyeti, kalite ve işletmeye gelmesi beklenen müşteri portföyü arasında ilişki bulunmaktadır.

Görüldüğü gibi şikayetler en çok karşılaşılan ve kolay tahmin edilebilen konularda oluşmaktadır. Bununla birlikte müşteri isteklerine göre farklılık da gösterebilmektedir. Şikayetlerin neler olduğunun anlaşılabilmesi için bazı yol ve yöntemlere ihtiyaç olacaktır.

### 1.3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ AÇISINDAN MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Lokanta işletmelerinin hizmet sektörü içindeki yerine bakıldığında zorunluluk açısından birinci derecede zorunlu hizmetler sınıfında bulunmaktadır( Karahan; 2000). Yeme-içme hizmetlerinin sektördeki yeri en üstlerde olduğundan şikayet ve itirazların oluşması da pek çok sektöre göre daha fazla olacaktır. Ancak şikayetlerin işletmeler açısından en iyi ürünleri üreten en iyi hizmeti sunma fırsatı olarak kullanılması şikayetlerin öğrenilmesi ve çözüme ulaştırılmasının da gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Müşteri şikayetlerinin nedenlerinin araştırılması ve anlaşılması; hataların sınıflandırılması, hata ile karşılaşıldığında en etkin hizmet iyileştirme stratejisinin belirlenmesinde ve şikayet yönetiminde işletmelere yararlı olacaktır. Yapılan bir araştırma da restoran müşterilerinin mükemmel hizmetle karşılaştıklarında yalnızca %38'inin bunu yakınlarıyla paylaştığını, kötü hizmetle karşılaştığında ise %75'inin deneyimini etrafta anlattığını belirtmektedir. Ancak şikayetlerin öğrenilmesinin, lokanta işletmeleri Şikayet Toplama Yöntemleri ve çözüm yolları ile hayal kırıklığına uğramış öfkeli bir müşteriye sadık, sürekli bir müşteriye dönüştürme şansı sağlayabileceği de vurgulanmaktadır(Yüksel ve Kılınç, 2003).

Soysal(2003)' e göre de bir satış yöneticisine ait "Müşteri itiraz etmeye başladığı zaman, satışınız başlamış demektir" sözü de itiraz ve şikayetlerin işletmeler için fırsat olduğunu belirtmektedir.

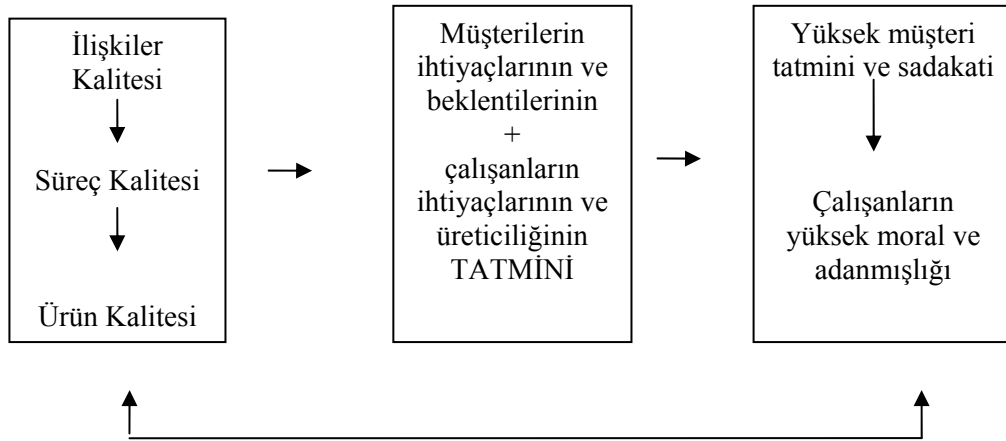
Şikayetlerin işletmeler açısından fırsat oluşturmalarına rağmen Yapılan bazı incelemelerde tatmin olmamış müşterilerin çoğu işletme ile görüşmek yerine, konusunda rakip işletmelere ya da ürüne kaymaktadır(Sarıyer, 2003). Bu durumda lokanta işletmeleri açısından en zor olan mevcut ya da eski müşterilerimizin rakip lokanta işletmelerine kaymaları olacaktır. Müşteri ilişkileri yönetimi açısından şikayetleri fırsat olarak değerlendirmek gerekir. Şikayetleri önemsemeyen ve

çözümlerini bulmaya çalışan işletmeler başarı çizgilerini uzun süre koruyamayabilirler.

Müşteriler lokanta işletmelerinde beklentilerine cevap alamayınca şikayet etmeye başlarlar. Bu nedenle işletmeler hizmeti sunarken müşterinin tüm isteklerini karşılamaya çalışarak şikayetin hiç oluşmaması için çaba göstermelidir. Ancak isteklerin karşılanabilmesi için de yine şikayet toplama yöntemlerine başvurmak durumunda kalabileceklerdir.

İsteklerin karşılanabilmesi, olası şikayetlerin giderilmesi için hem iç müşterileri olan çalışanları hem de dış müşterilerin tatmin olmaları gerekmektedir. Bu bir şekilde şöyle anlatılabilir:

**Şekil 3: Çalışanların ve Müşterilerin Tatmin Sonuçları**



Kaynak: (Odabaşı, 2001: 31)

Şekilden de anlaşılacağı gibi, çalışanlarımızın memnuniyeti, işletme içerisinde motivasyon sağlayarak yapılan tüm işlerde verimlilik artışı getirecektir.

Aynı zamanda müşteriler ile olan diyalogları ve verdikleri hizmet süresi içinde olası şikayet ve aksiliklere daha kolay çözüm yolu oluşturabileceklerdir.

İşletmeler açısından şikayet yönetiminde yer alan önemli noktalar şu şekilde sıralanabilmektedir(<http://155.123.1.158/edergi/yenid/s1/4.pdf>; Haziran 2006):

- Şikayetler aynı zamanda değerli bir bilgi olarak kullanılması gereken birer kaynaktır.
- Şikayetler iyi ele alınabildiği takdirde müşteriler ile olan ilişkileri güçlendirmektedir. Bu da müşteriler ile olan yakın temasın muhafaza edilmesini sağlamaktadır.
- Müşteriye karşı problem çözme konusu her zaman birinci önceliğe, firma içerisinde ise sorunu önlemeye yönelik faaliyetler ilk önceliğe sahip olmalıdır.
- Problem nedeni çok dikkatli analiz edilmeli ve dolayısıyla bulunan çözüm problemin tekrarını önlemelidir.
- Gelen şikayetlerin başvuruların çok küçük bir bölümü olduğu unutulmamalıdır.
- Bir şikayet çözümlendikten sonra müşteride yarattığı etki izlenmelidir.

Bu itirazlarla başa çıkmanın müşteriye dinleme, itirazını kibarca geri çevirme, itirazını sorgulama, itiraza cevap verme, cevabı onaylayarak tekrarlama gibi pek çok yolu vardır. Önemli olan müşteri memnuniyeti olduğundan şikayetlere karşı empati göstermektir. Empati sayesinde müşterilerimizin ihtiyaç, sıkıntı ve şikayetlerini daha iyi anlayarak kolay çözümler üretebiliriz(Hopkins, 1991).

#### 1.4. MÜŞTERİLER AÇISINDAN ŞİKAYETLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Müşteriler genellikle ürün ve hizmet satın aldıkları lokanta işletmelerinde yaşadıkları sıkıntıları; çözüme ulaşmayacağı düşüncesiyle işletmeye iletmemektedirler. Ancak şikayetleri çözümlerse aynı lokanta işletmesinden hizmet almaya devam edeceklerini belirtmektedirler. Şikayetin iletilmeden çözüme ulaştırılmasının beklenmesi, lokanta işletmelerini şikayet oluşmadan önlem almaya yönlendirmelidir.

Örneğin; müşteriler bir lokanta işletmesinde servis personelinin hizmetinden memnun kalmayabilir. Bu durumda şef garsona, kasadaki görevliye ya da işletme sahibine sorunu iletmesi beklenir. Çünkü son muhatap yemeğin yendiği lokanta işletmesi olacaktır (Barış, 2006, 24).

Hizmet ve ürün satın alınan lokanta işletmesinden memnun kalmayan tüketiciler, tüm çevrelerinde şikayetlerini anlatmaktadırlar. Müşteriler genellikle şikayetlerinin ilgili işletmeler tarafından çözülmeyeceğini düşünürler. Bu nedenle şikayetlerini lokanta işletmesine iletmemektedirler. Lokanta işletmeleri açısından risk oluşturabilecek bu davranışlar aynı zamanda müşterilerin güvenini sağlamaktan çok kayba uğramasına neden olmaktadır.

Şikayet eden müşteriler açısından ise Barış (2006)'a göre yalnızca tatmin olmamış müşteriler değil, aynı zamanda tatmin olmuş müşteriler de küçük ayrıntıları şikayet ederek, memnun oldukları kurumların, gurur duydukları markaların daha iyiye gitmesine, ömürlerinin uzamasına yol açmak isteyebilirler. Diğer bir ifadeyle şikayet etme davranışının sadakatten olabileceğini vurgulamaktadır.

Çoğu müşteri, şikayet konusunda pasiftir. Erdoğan (1998)' a göre müşteriler şunlara inanmaktadırlar:

- İşletmede şikayetlerin hoş karşılanmayacağını düşünmektedirler
- Şikayetlerin nasıl yasallaştırılacağını da bilmemekte ve bununla uğraşmak istememektedirler.
- İşletme çalışanları, şikayetlerle ilgilenmemektedir. Müşteri şikayet ederse çalışanlarla önemli bir tartışma nedeninin ortaya çıktığına inanmaktadırlar.

Sonuç olarak; müşteriler yaşadıkları sıkıntı ve şikayetlerini işletmelere iletmemektedirler. Lokanta işletmeleri, şikayetler konusunda bilinçli personel ile çalışarak gerekli önlemleri alırsa şikayetleri öğrenmeleri daha kolay olabilir. Lokanta işletmeleri müşterilerin sıkıntıları giderilmedikçe başka lokanta işletmelerine gidebileceklerini düşünerek müşteri ilişkileri yönetimine eğilmelidirler.

## **1.5. İŞLETMELERİN KULLANDIKLARI ŞİKAYET TOPLAMA YÖNTEMLERİ**

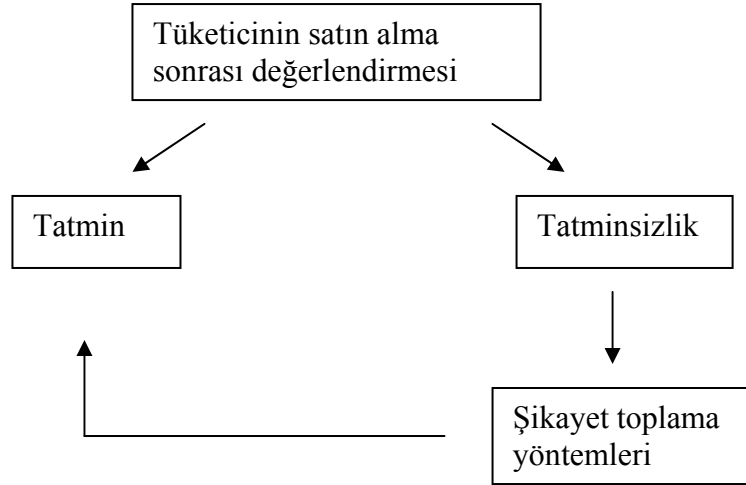
Lokanta işletmelerindeki müşterilerden gelen şikayetlere göre hataları ya da eksikleri gidermek yerine, işletmelerin nelerin şikayet sebebi olabileceğini araştırıp önlem alınması daha sağlıklı olacaktır. Böylelikle müşteriler çok önemsemedikleri tatminsizlikleriyle bile ilgilenildiğini görecektir ve lokanta işletmesine memnuniyetleri de artış olacaktır. İşletmeler de müşterilerinin güvenini kazanma yolunda ilerleyebileceklerdir.

Var olan ya da oluşabilecek şikayetlerin nasıl öğrenileceği ve bunların değerlendirilmesi önemlidir. Şikayetlerin öğrenilmesi de şikayet toplama yöntemlerinden birinin ya da birkaçının ya da dönüşümlü olarak hepsinin uygulanması ile mümkündür.

Müşteri şikayetlerinin oluşmaması ya da hemen giderilmesi için müşteri tatmini sağlamanın lokanta işletmeleri açısından en etkili yolunun saptanması gerekir. Bunun sağlanmasındaki birincil amaç ilk başta işi doğru yapmaktan geçmektedir.

İşletmelerde tatmin olmayan tüketicilerin direkt kendisine gelmesini sağlamak amacıyla geliştirdikleri yöntemlere Şikayet Toplama Yöntemleri adı verilir. Müşteri ürünü satın alıp kullanmaya başladıktan sonra ya tatmin olur ya da tatmin olmaz. Beklentilerin karşılanmasındaki eksiklik ve tatmin olmak ile şikayet toplama yöntemlerinin arasındaki bağı şu şekilde açıklayabiliriz(Timur ve Sarıyer, 2004):

**Şekil 4:** Müşteri tatmini



Şekilde de görüldüğü gibi tatmin olan müşteri iki çeşittir. Ya ürünle ilgili hiç sorun yaşanmamıştır. Ya da ürünle ilgili sorun yaşamış fakat bu sorun şikayet toplama yöntemleri ile çözülmüştür.

Şikayet toplama yöntemleri, işletmelerin kendilerinin belirleyecekleri farklı şekillerde olabilir. İşletmelerce en çok bilinip uygulanan yöntemler arasında ilişkiye



dayalı şikayet toplama yöntemleri şikayet kutuları, yüzyüze görüşme(personel aracılığı ile), müşteri anketleri ve müşteri destek masalarıdır.

### 1.5.1. Şikayet Kutuları

Şikayet kutuları, dilek kutusu, istek kutusu isimleriyle de adlandırılan kutulardır. Genelde lokanta işletmelerinde kasanın yakınında ya da kapıya yakın bulunur. Müşteriler kendi yazdıklarını kutuya atabildikleri gibi lokanta işletmesinde hazırlanmış (şikayet kutusunun yanında-kasa, masa vb yerlerde bulunan) formları doldurmak suretiyle de memnuniyetsizliklerini ifade edebilmektedirler. Bu formlar sadece şikayetler ya da memnuniyetsizlikleri belirtmek için kullanılmaz. Öneri, farklı düşünceler ve işletme açısından önemli olabilecek pek çok bilgiyi de (müşteri bilgileri vb.) öğrenme olanağı sağlar.

Şikayet kutularına konulan mesajlar genelde müşterinin diğer bilgilerini içermediğinden bire bir müşterinin sorununu hemen çözümleneyecektir. Bu nedenle hazırlanacak formlarda isim, soyad ve telefon bilgilerinin yazılması için bölüm konulabilir. Çünkü bazı müşteriler görüş, istek ve şikayetleri ile ilgilenip ilgilenilmediği konusunda huzursuzluk duyarlar. Kişisel bilgileri bulunan müşterilere ulaşım, konuyla ilgilenildiği aktarırsa bu aşamada da müşteri memnuniyeti sağlanabilir. Eksik hazırlanan formlarda ise müşteri yazdıklarının yerine ulaşım ulaşmadığını asla öğrenemeyecektir.

Ancak, çekimser davranan ve şikayetlerini iletme istemeyen müşteriler açısından form üzerindeki müşteri bilgilerinin doldurulması yönünde müşteriler üzerinde baskı kurulmamasına dikkat edilmesi daha iyi olacaktır.

Lokanta işletmeleri hizmet sektöründe sınıflama açısından birinci derece zorunludur. Bu sektörde ürün ve hizmetler hemen gerçekleştirilip tüketildiğinden her seferinde birbirinin aynısı olmayacaktır. Bu nedenle oluşabilecek şikayetin o anda

işletme tarafından öğrenilmesi önemlidir. Daha sonradan fark edilen bir hatanın telafisi mümkün olmayabilir.

Ancak genel anlamda bu formlar ile lokanta işletmeleri, şikayet kutuları kullanma yöntemiyle pek çok istek, görüş ve hatayı öğrenebilmektedirler.

### **1.5.2. Yüzyüze Görüşme(personel aracılığı ile)**

Personel bir firmanın her şeyidir, işi gerçekleştiren, fark yaratan, neyin nasıl olacağına karar veren ve kendini müşteri yerine koyan kişidir. Personel; tedarikçiler, organizasyon ve müşteriler arasındaki ilişkileri sağlayan ve firmanın bütün sürecin en can alıcı noktasında durmaktadırlar.

Müşteri hizmetleri personeli ise, müşteriyi ve problemlerini en iyi tanıyan ve anlayan çalışanlardır. Aynı zamanda müşteri hizmetleri personeli, günlük problemlerle ilgilendiği için süreçlerin düzeltilmesinde en çok bilgi sahibi olan kişilerdir (Menekşe, 2000).

Kısaca personel bir işletmenin omurgasıdır ve omurgası sakat bir insanın ayakta duramaması gibi personelini doğru seçememiş bir işletmenin de başarı sağlaması zor olacaktır. “Doğru işe doğru insanı seçme” kavramı çok ifade edilen bir kavram olmakla beraber az sayıda firmanın sağlıklı gerçekleştirebildiği bir kavramdır.

Müşteriler lokanta işletmesine gelip, ayrılıncaya kadar en çok personelle bir arada bulunur. Lokantada sipariş ettiği ürünlerin servisinin yapılması ve müşteri işletmeden çıkana kadar geçen süre içinde müşteriyle ilgilenen servis personeli, müşteriyle iletişim kuran, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini öğrenip hizmeti sunan ve memnun ya da memnuniyetsiz bir şekilde ayrılmasını sağlayacak ya da gözlemleyecek olan kişidir.

Bir lokanta işletmesindeki en büyük değerlerin başında önce sattıkları ürün daha sonra da ürün ve işletme ile ilgili hizmeti verecek olan personeldir. Şikayetlerin oluşumunda, önlenmesinde ve çözümünde de etkin durumda olacaklardır. İşletme, ürün ve verilen hizmetlerle ilgili tüm bilgiye sahip olan personel müşterilerini bilgilendirme ile de tatmin edebilecektir(Salemax, 2006; 49).

Bu nedenle müşteri memnuniyetinin sağlanmasında lokanta işletmeleri açısından servis personelinin tüm davranış ve konuşmaları, bilgi ve tecrübesi, müşteriyle kurduğu iletişim süreci, hatta aldığı hizmetin ücretini ödemesine kadar geçen zaman içinde etkin olacaktır.

Bentley(1996)' e göre, müşteriyle yüzyüze karşılaşmadaki ilk dakikalar sırasında müşteriler, sözlü olmayan ancak davranış ve konuşma tarzları ile beklentileri ve sıkıntıları hakkında ipuçları verebilmektedirler. Bu nedenle lokanta işletmelerinde müşteriyle ilişki kuran servis personelinin müşteri ilişkileri yönetimi konusunda bilgi ve deneyimi olması avantaj sağlayacaktır. Ancak personelin yetiştirilebilmesi ya da bu konuda eğitilmiş personele sahip olunabilmesi için de iç müşteriler olan personelin şikayetlerinin olmaması için çaba gösterilmelidir.

İşletmede personelin, aşırı yük altında sürekli çalışması, karar almak için başka kişiye veya merkeze sormak zorunda kalması, iyi yaptığı işlerin ödüllendirilmemesi gibi sıkıntılarla çalışması; müşteriye kendisini kabul ettirememesi, yaptığı işe inanmaması ve müşterinin güvenini kazanamaması olumsuzluklara ve yeni şikayetlerin oluşmasına neden olur. İşletmenin saygınlığını da zedeleyeceğinden müşteri şikayetlerinin çözümü yerine artmasını sağlar.

İşletmenin her çalışanı müşteri şikayetlerini dinlerken, kişisel duygularının denetimini, alınacak önlemlerin karşılaştırılmasını, yapılacak eylemin planlanmasını, müşteriden gelebilecek muhtemel tepkilerin cevaplandırılmasını ve güvenilir değerlendirme için gerekli bilgilerin önceden toplanması gibi ayrıntılara karşı eğitilmiş ve dikkatli olmak durumunda kalacaktır. Personel, müşteriye yardımcı,

katılımcı ve kendisinin müşterinin yerine koyan bir tarzda davranması gerektiğinden işletmedeki tüm çalışanların müşteri memnuniyeti konusunda bilgili olmalı şikayetleri öğrenmek ve çözmek için önemlidir.

Müşterilerin; personelden duymaktan hoşlanmadıkları “Özür dilerim ama ben yapamam. İşletmenin politikası böyle” gibi sözler vardır. İşletmelerin çoğunun şikayet dostu politikaları olmadığından müşteriler bu tür açıklayıcı ve çözüm üretmeyen cümlelerle karşılaşabilmektedirler. Şikayetlere önem veren işletmelerin politikaları ise müşteriyi memnun etmek ve şikayet etmelerini kolaylaştırmak amacıyla değil, işletmenin sorunlarla olabildiğince az karşılaşmaları için müşteri ilişkileri yönetimine ağırlık vermeleridir.(Sarıyer, 2003, 33).

Her lokanta işletmesinin bir şikayet politikası olmalı ve tüm çalışanlarca benimsenmeli ve uygulanmalıdır. Çünkü bilinmesinin ötesinde müşterilere karşı hata yapılmaması gerekir. Tüm müşteriden gelen şikayet, ihtiyaç ve taleplerin servis personeli ve diğer çalışanlarca işletme müdür ya da yöneticisine rahatlıkla iletebiliyor olması gerekir.

Taşkın (2000)’a göre, bir çalışan, müşterilerden gelen şikayetleri karşılanmasında şu hususlara dikkat etmelidir:

- Şikayet telefonla geliyorsa, çözülmesi için hızla ilgili kişiye bağlanmalıdır. Müşteriyi kesinlikle telefonda fazla bekletmemek gerekir.
- Müşteri şikayet edince hemen savunmaya geçmemeli veya özür dilemeye girişmemelidir. Özür dileme, müşteri şikayeti için teşekkür edildikten sonra olmalıdır.
- Kendisinin müşterinin yerine koyarak ve müşterinin ismini öğrenerek nazikçe, “Şimdi bu sorunu çözmek için ne yapabiliriz?” şeklinde bir nezaket sorusuyla şikayet konusuna yaklaşmalıdır.
- Müşteriyi cevaplandırırken ne yapmasının mümkün olmadığı üzerinde değil, müşteri için ne yapabileceği üzerinde konuşmaya ağırlık vermelidir. Açıklama yaparken çok fazla alttan alan bir tarz kullanılmamalıdır.

- Personele olayın gerçek nedenini açık uçlu sorular sorarak öğrenmelidir. Bütün bilgileri toplamadan ve müşteriye iyice dinelmeden hemen sonuca geçmemelidir.
- Daha sonra eğer bir hata varsa kabul edilmeli ve özür dlenmelidir. “Şirket politikası, bilgisayar veya bu başka bölümün suçu” şeklinde gereksiz konuşmalara girişilmemelidir.
- Teknik, dil veya şirket içinde konuşulan müşterinin anlamadığı kelimeler kullanılmamalıdır. Temel iletişim ilkeleri ile açık ve anlaşılır bir dille uygulanmalıdır.
- Her çalışan sadece kişisel olarak yapabilecekleri konusunda müşteriye söz vermelidir.
- Gelecekte aynı şikayetin ortaya çıkmasını önlemek için en kısa zamanda yapılan hatalar düzeltilmelidir.

Tüm bu anlatılanlardan bir lokanta işletmesinde çalışan tüm personelin müşteri memnuniyetini sağlamada ne kadar ön planda olduğunu anlaşılmaktadır(Finnigan, 1997). Bu nedenle personelden seçilen bazı çalışanların şikayetlerle ilgili bilgilenip nasıl çözeceklerine ait yetkilerinin olması ve bu konularda yeteneklerini geliştirmesi doğru olacaktır. Lokanta işletmesindeki personelin müşteriyle ilişkisinin de bu eğitim içinde yer alması gerekir. Çünkü;

- Personel hem lokanta işletmesi içinde diğer personel-çalışan-müdür ve mutfak ile hem de müşteriyle dış iletişimi sağlamaktadır.
- Personelin müşteriyle kurduğu iletişim müşterinin kazanılması ya da kaybedilmesine neden olur.

İşletmede çalışan tüm personelin sorun çözmeyi bilmesi mutsuz müşterinin işletmeyi terk etmesini engellemesi demektir. İşletmeler, her şikayeti bir armağan olarak görmeye çalışırlarsa tüm müşteri ilişkilerinde de faydasını göreceklerdir.

Tüm bunlar şikayetlerin personel aracılığı ile yüzyüze görüşme yöntemiyle toplanmasının yollarını göstermektedir. Birebir müşteri ile görüşme, müşterilerle sıkı diyalog kurulması personelin müşterilere hizmet sırasında sorular yöneltmesi, personelin müşteri anketlerini doldurmalarını sağlaması için tüm etkilere dikkat edilmesi gerekir.

Personelin müşterilerle sıkı diyalog kurabilmesi için tüm çalışanların bu konuyla ilgili eğitim alması gerekir. Bu eğitimlerden önce çalışan personel için hazırlanacak bir anket ile personelin genel olarak müşteri ve şikayetlerine nasıl baktığı da ölçülerek bilgili ve istekli personel seçimi de sağlanabilir.

### **1.5.3. Müşteri Anketleri**

Müşteri şikayetlerini bir lokanta işletmesinde toplamının en kolay yollarından biri de; belirli zaman aralıklarıyla anket yapmaktır.

Hazırlanan anket formları sayesinde birçok konuda geri bildirim sağlanabilir. Hazırlanacak anket formlarının müşterinin kolayca doldurabileceği ve fazla zamanını almayacağı şekilde hazırlanması gerekir. Lokanta işletmelerinde anket formları genelde masalara konur. Böylelikle müşteri masalarında otururken hiçbir zorluğa girmeden formları doldururlar. Genelde çoktan seçmeli ya da doldurmalı hazırlanan anket formlarında mutlaka müşterinin kendi fikrini açıklayabileceği alan bırakılmalıdır. Müşteri ilişkilerinde bu anket formaların doğru değerlendirilmesi açısından etkinliği oldukça fazladır.

Lokanta işletmesinden hiç ürün ve hizmet satın almamış ya da daha önce alıp artık gelmeyen eski müşterilere de farklı şekillerde hazırlanmış müşteri anketlerini ulaştırmak yoluyla da istenilen bilgiler elde edilebilir.

Ancak müşteriler bu tarzda hazırlanan anket formlarına gerçekten şikayetleri olmasa da anketi cevaplayarak var olmayan şikayetler oluşturabilmektedirler. Bu nedenle anketlerin iyi değerlendirilmesi gerekir.

Müşteri anketlerinde, müşteri ilişkileri ile ilgili çok geniş bir yelpazede amaçlar belirlemek olanaklıdır. Bunlardan bir kaçını şöyle sıralanabilir (Timur ve Sarıyer, 2003, 49).

- Müşteriye daha yakın olma: Bu tür bir amacı gerçekleştirmek için var olan tüm müşterilere anket uygulanır. Veriler daha çok kapalı uçlu sorular ile elde edilir. Yıllık yada yarıyıl başında yapılan anketlere daha sık rastlanır. En önemli yararı, müşterilerin ihtiyaçlarını, algılarını ve önceliklerini daha iyi anlamaya olanak tanınmasıdır.
- Sürekli gelişmeyi ölçme: Kaybedilen müşteriler örnekleme içine alınır. Telefon ya da yüz yüze mülakat yöntemleri kullanılabilir. Gelişme sürekli olduğundan ve gerekli değişimi hemen yapabilmeyi sağlamak için haftalık ya da aylık olarak uygulamalar yapmak gerekir.
- Müşteri yönlü gelişmeler yapma: önceki iki amaca ulaşmak için kapalı uçlu sorulardan oluşan anketler uygulanmaktaydı. Halbuki, müşterinin fikrini almak için daha kalitatif bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Telefonla anket ve açık uçlu soruların kullanılması önerilir. Önemli katkılarda bulunabilecek müşteriler seçilir ve sadece bunlardan bilgi alınmaya çalışılır.
- Rekabetçi Üstünlük ve Zayıflıkların Belirlenmesi: Bu amaca ulaşmak için müşterilerin rakipler hakkındaki algılamaları ölçülür. Karmaşık ve ileri düzeyde araştırma türü gereklidir. Örnekleme içerisine şimdiki müşteriler olduğu kadar kaybedilen ve hatta rakiplerin, müşterileri de dahil edilmelidir.

Sonuç olarak müşteri anketleri etkin bir şekilde müşteri şikayetlerinin belirlenmesinde kullanılabilen ve en yaygın olan türlerindedir. Ancak müşteri anketleri de şikayet kutuları gibi hemen geribildirim sağlamaz. Çünkü; lokanta işletmeleri hizmet sektörün de yer alır. Hizmetin pazarlamasındaki hizmet özelliklerinden birisi de geribildirim hemen olmasıdır. Yani hizmet verilir ve biter. Süreç çok daha kısadır. Tüketilen hizmetten sadece şikayet, keyifsizlik ya da memnuniyet kalacaktır. Bu nedenle ihtiyacın, memnuniyetsizliğin ve şikayetlerin hizmetin sunulması sırasında gerçekleşmesi gerekir. Şikayet kutuları ve müşteri anketleri ise bu sürecin dışında amacımıza cevap verebilecek nitelikte olan şikayet toplama yöntemlerindedir.

#### **1.5.4. Müşteri Destek Masaları**

Müşteri bilgi / destek masaları, müşterinin işletmeden istek ve beklentilerini gidermek amacıyla; hem bilgilendiren hem de müşterilerin sorunlarına çözüm bulmalarına yardımcı olan masalardır. Bu nedenle müşteri destek masalarında çalışan personelin şikayet konusunda ve müşteriye davranışında eğitilmiş olması gerekir.

Müşteri destek masaları genellikle belediye, hastane, vergi dairesi gibi büyük, kurumsallaşmış yapıda ve büyük müşteri kitlelerinin bulunduğu yerlerde uygulanmaktadır. Lokanta işletmeleri açısından bakıldığında büyük organizasyon düzenleyebilecek kapasite bulunan işletmelerde bile müşteri destek masalarına ihtiyaç bulunmamaktadır. Büyük, kurumsal yapıdaki işletmelerde müşteriler çoğu zaman nereye başvuracaklarını bilmemektedir. Oysa lokanta işletmeleri açısından müşteri destek masalarına gerek kalmadan problemler çözülebilir.

#### **1.5.5. Gizli Müşteri Yöntemi**

Son yıllarda danışmanlık firmalarının yeni bir uygulamasıdır. Dünyada, özellikle Amerika'da birçok işletme kendilerine müşteri gözü ile bakmaya ve



sonuçların daha doğru, inandırıcı olduğunu düşünerek hareket etmektedirler(Salemax, 2006; 57). Türkiye’ de en çok uygulanan sektörlerden biri de lokanta işletmeleridir. Lokanta işletmesinin hiç tanımadığı kişiler danışmanlık firmasınınca seçilir ve işletmenin haberi olmadan, farklı zamanlarda işletmelerden ürün ve hizmet satın alırlar. Belirli zamanlarda işletmenin haberi olmadan müşteri olarak lokanta işletmesine giderek ürün ve hizmet satın alan gizli müşteriler daha sonra lokanta işletmesi, satın alınan ürünler, çalışan personel hakkındaki görüşlerini raporlayarak danışmanlık firmasına sunarlar. Belirlenen süre sonucunda tüm veriler toplanarak sonuçlandırılır. Lokanta işletmesinin genel durumu ortaya çıkarılır.

Gizli müşteri araştırmalarında gizli müşterilerin tanınmaması gerekir. Aynı projede aynı müşterilerin yer alması, çalışmadan beklenen performansı düşürür. Projede yer alan gizli müşteriler genellikle bir işletmenin denetimine katılmaktadırlar.

Gizli müşteri araştırmalarında kullanılan yöntemlerde bazen aksaklıklarda yaşanabiliyor. Örneğin; mağazaya giren gizli müşteri satış eğitimine sahip değilse ve gerekli teknikleri bilmiyorsa elde edilen bilgiler yanlış olabiliyor. Bu nedenle araştırmayı yapacak firmaların seçiminde titizlik gösterilmesi gerekiyor(Salemax, Kasım; 42).

Düzenli olarak yapılan ‘Gizli Müşteri’ çalışmalarının sağladığı yararlar şu şekilde açıklanabilir(<http://www.vodasoft.com.tr/callcenter/outbound07.php>; Temmuz 2006):

- İşletmelerde sorunlu iletişim kanallarının tespitini sağlar.
- Kalite sistemine yönelik iyileştirme ve geliştirmeyi temin eder.
- Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına katkıda bulunur.
- Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi sürecine veri sağlar.
- Hedeflenen standartlara ne ölçüde ulaşıldığına dair bilgi ambarı oluşturur.
- Hizmet kalitesinin artırılmasına katkıda bulunur.

Gizli müşteri yöntemi oldukça etkili bir yöntemdir. En büyük avantajı ürün ve hizmeti satın alan müşterilerin lokanta işletmesi açısından kazanılacak ya da kaybedilecek müşteriler olmamasıdır. Bazen deneme yanılma yöntemiyle elde edilen veriler, lokanta işletmesi açısından zarar oluşturabilir. Deneme yanılma yöntemi ile bazı deneyimlerin kazanılması uzun zaman alacaktır. Bu süre içerisinde ise sorun yaşayan müşterilerin işletmeye karşı güvenleri azalabilir. Ayrıca sadık müşteriler elde edilebilmesi için müşteri şikayetlerinin en etkin şekilde öğrenilmesi gerekir. Aynı zamanda gizli müşteriler sayesinde lokanta işletmesindeki tüm çalışanlar hakkında önyargısız değerlendirme yapmak mümkündür. Bu tip bir uygulama ise gerçek müşterilere karşı tüm önlemlerin alınabilmesi için fırsat durumunda olacaktır.

Gizli müşteri yöntemi ile şirketler, müşterilerinin gözündeki yerini onların konumunda görebiliyor. Bu çalışmanın yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Salemax, Kasım 2006; 57):

- Müşteri memnuniyetinde artış
- Çalışan performansında yükseliş
- Eğitim ihtiyaçlarının etkin şekilde tespiti
- Organizasyon gelirinde artış
- Organizasyon hedeflerine ulaşmada kazanılan hız
- Organizasyon performansının ‘müşteri gözüyle’ ölçülmesi
- Organizasyonun gelişim sürecini titizlikle izleyebilmesi gibi konularda işletmelere faydalı olabilmektedir.

#### **1.5.6. Ücretsiz Telefon Hatları**

1960’ların sonlarından itibaren bir istek ve şikayet iletme aracı olarak kullanılmaktadır. İlk ücretsiz telefon hattını kuran AT&T, bu hattı “bir hizmet

statüsü” olarak düşünmüştü. Ancak günümüzde, “üründe bulunması gereken ek özellik” olarak değerlendirilmektedir. Ücretsiz telefon hatlarına yapılan tüm aramalar arasında ne kadarının şikayet olduğuna ilişkin veriler olmamakla birlikte AT&T’nin tahminine göre, aramaların büyük bir bölümü şikayet ya da geri bildirim niteliğindedir. (Timur ve Sarıyer, 2004, 12-13).

Ücretsiz telefon hatları genelde reklamlar ya da ürünler üzerinde numaraları belirtilerek müşteriye ulaşma imkanı tanımaktadır. Ürün şikayetleri ile ilgili etkin ve kolay yöntemlerdir.

Telefon hattının işletme tarafından telefonu açan kişilerin bilgili ve eğitimli olmaları gerekir. Şikayetlerin dikkate alınması gerektiğinden müşteriye özen gösterilmesi gerekir.

Lokanta işletmeciliği açısından durum farklıdır. Alınacak olan ürün ve hizmetler, üretim yeri olan işletmelerde, satın alındığı için oluşabilecek memnuniyetsizlik ve şikayetler de yerinde oluşacaktır. Sonradan bir sıkıntı oluşturma ihtimali oldukça zayıftır. (Yiyeceklerden zehirlenme-alerji vb. durumlar.)

Bir diğer açıdan da müşterilerin ihtiyaçlarını kolaylıkla lokanta işletmesine iletebilme imkanları olmasıdır. Bu nedenle lokanta işletmelerinde ücretsiz teflon hattı kullanımının etkin bir şikayet toplama yöntemi olmadığı söylenebilir.

### **1.5.7. Çağrı Merkezleri**

Günümüzde işletmeler daha verimli çalışabilmek için çağrı merkezi kullanımına gitmektedirler. Özellikle satış sonrası hizmetlerde en önemli aşamayı çağrı merkezleri oluşturuyor(Salesmax, Kasım 2006; 32).

Çağrı merkezleri bilgi ve iletişim teknolojilerindeki müşterilerden gelen telefonları tek bir merkeze yönlendiren ve çok sayıda telefon operatörünün bir arada çalıştığı yeni bir sektördür. Bu merkezlerin temel işlevi; istek, öneri ve şikayetlerin bir telefonla kısa bir süre içerisinde sona erdirilmesini amaçlamaktadır(Sarıyer, 2004; 13).

Aynı zamanda işletmeler müşteri sadakati ve memnuniyetini yükselterek kazançlarını artırmayı hedeflerler. Lokanta işletmeleri açısından kullanılmaya pek uyumlu olmayan çağrı merkezleri teknolojiye dayalı şikayet toplama yöntemlerinden biridir.

Çağrı merkezlerine gelen müşteri şikayetlerinin satışa dönüştürülmesine çalışılmaktadır. Genelde marka haline gelen ya da kurumsallaşmış büyük işletmelerden çağrı merkezi hizmeti veren işletmelerden ürün satın alan müşteriler çağrı merkezlerini kullanmaktadırlar.

Ancak lokanta işletmelerinde durum biraz farklıdır. Ürün ve hizmet satın alınıp hemen tüketildiği ve bu satın almanın daha sık süreklilik sağlaması nedeniyle lokanta işletmesinden ayrıldıktan sonra çağrı merkezine ulaşıp şikayet etmek çok doğru olmayacaktır.

Ayrıca lokanta işletmeleri açısından çağrı merkezi oluşturmaları, müşteri memnuniyetine fazla katkı sağlayamayabilir. Çağrı merkezi kuran işletmeler genellikle dayanıklı tüketim malları, belirli zaman kullandıktan sonra sorun oluşturabilecek ürünleri pazarlayan işletmelerdir.

#### **1.5.8. e-mail Yoluyla Ulaşma**

e-mailler günümüzde tüm sektörlerde ve günlük hayatımızda kullandığımız teknolojik avantajların başında gelmektedir.

Günümüzde işletmelerin büyük çoğunluğunun web siteleri bulunmaktadır. Daha çok reklam amacıyla hazırlanan bu sitelerden aynı zamanda öneri ve şikayetler de öğrenilebilmektedir. E-mail adreslerini işletmeler ürün kataloğu, menü, ürün paketleri, promosyonlar ve işletme kartvizitleri vb. şekillerde müşterilere duyurmaktadırlar.

e-mailler, müşteriye tekrar ulaşabilme, müşteri bilgilerine kısmen sahip olma ve sorunun giderilmesi ya da müşteri ile ilgilenmenin gerçekleştirilebileceği teknolojik bir fırsattır. Ancak e-mail yoluyla alınan şikayetlerin giderilmesi için aynı müşterinin tekrar lokanta işletmesine gelmesi ve sizin o müşteriye tanıyor olmanız gerekmektedir. Müşteri açısından bakıldığında da benzer ya da farklı bir sorunla tekrar karşılaşacak olan müşteri lokanta işletmesindeki ilgili kişilerin gönderdiği mailini okumadığı ya da dikkate alınmadığı düşüncesine sahip olacaktır.

Bir lokanta işletmesinin web sayfasının ve e-mail'inin olması hem müşterilere daha kurumsallaşmış hem de işine özen gösteren bir işletme olduğunu gösterme çabası için olumlu bir karardır. e-mailler yoluyla işletmeler müşteri portföyü oluşturabilir, öneri ve şikayetlerde geleceğe yönelik önlem ve değişim uygulayabilirler.

Web sayfası aynı zamanda lokanta işletmesinden hiç ürün ve hizmet satın almamış müşteriler açısından; işletmeyi fark etmesi, daha yakından tanınması ve işletmenin müşterilerine sunmak istediği tüm bilgileri görebilme fırsatını vermektir.

## 1.6. PERSONEL YÖNTEMİYLE MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİN TOPLANMASI

Lokanta işletmelerinde şikayet toplama yöntemlerinden biri de hizmet personeldir. Hizmet personeli aracılığı ile şikayetler öğrenilerek çözüme ulaştırılır. Ancak bu konuyla ilgili personelin bilgisi ve isteğinin bulunması gerekir. Bu yöntemle başvurmadan önce çalışan personel için bir anket hazırlanıp uygulanarak personelin müşteri memnuniyetine ve oluşabilecek şikayetlere nasıl baktığı öğrenilebilir.

Varolan şikayet kültürü için personel anketi hazırlama ve sonuçlarını değerlendirme anketlerinde sorulacak sorular aşağıdaki türden olmalıdır(Sarıyer, 2003):

- Personelin şikayet karşısındaki temel tavrı nedir?
- Müşteri şikayet etmeye nasıl yöneltilebilir?
- Müşteriler şikayetlerinin iyi karşılandığını ve kolayca dile getirebileceğini düşünüyor mu?
- Çalışanlar şikayetlerle gerektiği gibi ilgileniyor mu?
- Hizmet içi eğitim ve seminerler gelişmiş bir şikayet politikasını desteklemek açısından yeterli mi?
- Çalışanların şikayetlerle ilgilenme konusunda yetki ve sorumlulukları yazılı mı?
- İşletme müşterinin şikayet ettiğinde değişmek gibi bir çaba içine giriyor mu?
- Şikayetlerle olumlu bir biçimde ilgilenen çalışanlar ödüllendiriliyor mu?
- Hizmet politikaları ve sistem şikayetlerin gerektiği gibi ele alınmasını destekliyorlar mı?
- Müşteriler hakkında ne kadar bilgi edinilmiş?
- İç şikayetler karşısında nasıl davranılıyor?

Her Őeyden önce personel aracılığı ile müşteri Şikayetlerinin ele alınıp zlebilmesi için personelin bu konuda istekli olması gerekir.

Barlow'un "Her Şikayet bir armağandır" Stratejisinin lokanta işletmelerindeki tüm personel tarafından anlaşılması sağlanmalıdır(Barlow ve Moller; 1999).

Buradaki amaç tatmin olmayan müşterinin lokanta işletmesini terk edip giden mutsuz müşteri olmasının engellenmesidir.

Ayrıca bir araştırmada; bir müşterinin problemi ile ilgili nedeni servis personeline ilettiğinde personelin de hızla zm oluŐturması gerektiği ve sorunun kaynağı kendisi olmasa bile zme ulaŐtırması gerektiği vurgulanmaktadır(Prewitt, 2005, 142).

Daha genel bakıldığında da, bir lokanta işletmesinde sorun yaşayan müşterinin, probleminin zlmesindeki en etkili ve kısa yol, hemen servis personeline haberdar etmesi olacaktır. Lokanta işletmesinden ürün ve hizmet satın alan müşterilerin işletmedeki çalışanların içerisinde en kolay servis personeline ulaŐacaktır.

### **1.6.1. Birebir Müşteri İle Görüşmek**

Şikayet toplama Yöntemleri ile ilgili yapılan bu çalışma sırasında bazı lokanta işletmelerindeki çalışanlarla yüzyüze yapılan konuŐmalar genelde Şikayeti olan müşterinin Şikayetini iletmek için lokanta işletmesinin yetkilisi ile görüşme isteğinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Müşteriler şikayetlerin sadece işletmedeki üst yetkili tarafından çözebileceğini düşünmektedirler. Bir lokanta işletmesinde en üst düzeyde görevli kim varsa oradaki işlerin yolunda gitmesinin de görevliye bağlı olduğu düşünülür. Aslında tüm işler ve organizasyon bir takım çalışmasını gerektirir. Lokanta işletmesinin sahibi, yöneticisi veya müdürü ise çoğu zaman rutin işlerden ve müşterilerle ilgilenmekten işletmeye ait diğer işlere vakit ayırmakta zorlanmaya başlayacaklardır.

Bu nedenlerle, bire bir ve sürekli, müşteriyle ilgilenmeyecek olan lokanta işletmesi yöneticisi, çok büyük bir sorun olmadıkça müşterilerin mevcut sorunlarını takip edip, çözüm oluşturmaya zaman ayıramayacaktır. Eğer yönetici değil de servis personelinin bu konuda yetkili kişi ya da kişiler müşteriyle bire bir görüşürse, müşterilerin memnuniyetsizliğini oluşturan sorun hemen fark edilip ortadan kaldırılacak ya da telafi edilebilecektir.

Şikayetlerle ilgili çalışmada görev alacak personelin bu konuda istekli ve eğitilmiş olması gerekir. Özellikle iletişim konusunda sıkıntısının olmaması önemlidir. Çünkü doğru iletişimin gerçekleşebilmesi için, öncelikle ilk kaynak tarafından bir iletişimin başlatılması gerekir(Tuncer, 2006; 69). Lokanta işletmelerinde bu kaynağın servis personeli olması gerekir.

### **1.6.2. Müşterilerle Sıkı Diyalog Kurulması**

Çoğunlukla şikayetler müşterinin kendisine iyi muamele edilmediğini düşünmesinden kaynaklanır. Sarıyer (2003)' e göre; Mc. Graw Hill tarafından yapılan bir araştırma müşterilerin % 68'inin işletmeyi terk etmelerinin mal veya hizmet kalitesiyle ilgili olmadığını göstermiştir. Bu nedenle işletmeler, ürünü müşteriye sunma şekilleriyle ilgilenerek müşteriye memnun etmeye çabalamaktadırlar.



Müşteriler, üzerinde olumlu imaja sahip işletmelere daha kolay şikayet ederler. Lokanta işletmesi müşterilerin güvenini kazandıysa, müşteriler memnuniyetsizlik oluştuğunda daha kolay giderileceğini düşünerek ifade ederler. Bu sayede lokanta işletmeleri de hatalı ya da eksik olan yönlerini görme fırsatı elde etmiş olurlar.

Bir çok müşteri, şikayetleri tatminkar bir sonuca ulaşabileceğinden emin olduğu zaman şikayet eder. Bu düşünceye sahip olabilmeleri için lokanta işletmesinden ürün ve hizmet satın alan müşterilerle sıkı diyaloglar kurulmalıdır. Bu diyaloglar sırasında işletmelerin ürün ve hizmetlerle ilgili olarak müşterinin karşılaşılabileceği problemleri ciddiye alması ve müşteriye yardımcı olması, müşterinin şikayet davranışını da etkileyecektir.

Taşkın (2000)'a göre tüketicinin pasif olma özelliklerinden birisi de müşterilerin, işletmelerin şikayetlerle ilgilenmedikleri ve şikayet edildiğinde tartışma çıkacağına dairdir. Oysa müşterilerle kurulan iletişimde ilgi ve güven hissettirilirse müşteriler bu kaygılardan uzaklaşarak daha rahat hareket edeceklerdir.

Müşteri iletişimde dikkat edilecek unsurlar şöyle sıralanabilir:

- Karşılık görebilme
- Bilgili çalışanlar
- Çabukluk
- Güven
- Birebir iletişim
- Takip etme
- Tutarlılık

Yapılan bir araştırmada müşterilerin yaşadıkları kötü deneyimlerle ilgili nasıl şikayet ettikleri genel olarak üç tepki düzeyinde toplanmıştır. Buna göre birinci

düzeyde müşteriler yaşadıkları kötü deneyimi işletmede hizmeti sunanlarla paylaştıklarını ikinci düzeyde yaşanan kötü deneyimi işletmede ifade etmeden başka insanlara şikayet ederek ve o işletmeye bir daha gitmeyeceğini ifade ederek yapmışlardır. Üçüncü düzey olarak adlandırılan son düzeyde ise, müşteriler konuyu dava açılması için bir avukata gazetelerde herkesin görmesi için bir gazete sayfasına ya da tüketiciler derneği gibi resmi kurumlara başvurma yolunu seçmektedirler (Sarıyer, 2003).

Yukarıdaki ifadeye göre birinci düzeyde müşteriler Lokanta işletmelerinden ürün ve hizmet satın alan müşterilerle iyi iletişim kurulması ve müşterilerin tüm çalışanlarla rahatça konuşabilmesi bahsedilen şikayet tepki düzeylerinden birinci düzeyde işletmedeki, çalışanlarla şikayetini paylaşarak ihtiyaç ve isteklerinin giderilmesinden tatmin olmadığını belirtecektir. İkinci ve üçüncü düzeylere ulaşmadan sorunlar çözülmüş olacak, diğer aleyhine olacak şikayet düzeylerini görmeyecektir. Birinci düzeyde müşteriler yaşadıkları kötü deneyimi işletmede hizmeti sunanlar ile paylaşmaktadır. Bu sayede birinci ve ikinci düzeydeki şikayeti dile getirmeden dışarıda anlatmalarına ya da üçüncü düzeydeki gibi çözüm için resmi kurumlara başvurmalarına gerek kalmayacaktır.

Müşterinin savunucusu durumundaki personelin konumu ve yapısının değişimi, gerçeklik noktası olarak bilinen ve müşteri ile ilişki kurulan her anın en iyi biçimde oluşabilmesi için personele gereken değer ve eğitim verilerek, personelin etkinliği de daha ön plana çıkarılmış olacaktır.

Müşteriyle sıkı diyalog ve iletişim için gerekli olan sözlü iletişim süreci şu şekilde açıklanabilir (Odabaşı, 2001, 80):

**Şekil 5: İletişim Süreci**



### 1.6.3. Sorular Yöneltilmesi

Personelin müşterilere lokanta işletmesinde sorular yönelterek ve önerilerini öğrenmeleri için öncelikle müşteriyle iyi bir iletişim kurmaları gerekir. Bu iletişim sırasında soracakları sorular ve sorulara alacakları cevaplar sayesinde şikayetleri öğrenme ve sorunların giderilmesi süreci başlamış olacaktır.

Personelin müşterilerle ilişki kurması için öncelikle doğru zamanı beklemeleri gerekir. Personelin lokanta işletmesinde sipariş ettiği ürünlerin ihtiyaçlarını karşılaması sırasında müşteriyi rahatsız edecek şekilde başında dikilerek yemek yemesini engellememesi gerekir. Benzer şekilde aynı masada oturan tüm müşterilerin sohbet ettiği bir anda araya girerek can sıkıcı ve arka arkaya sorulacak olan sorular müşterilerde şikayetin öğrenilmesine değil yeni şikayetlerin oluşumuna neden olacaktır.

Personelin müşteri ile kurduğu diyalog sırasında bir sıkıntı olduğunu anlaması üzerine detayları öğrenmek için açık uçlu sorular sorması daha iyi olacaktır.

Müşteri şikayetini dile getirdiği zaman öncelikle personel ile paylaştığından dolayı teşekkür etmeli ve memnuniyetini belirtmelidir. Erkenden özür dilemek yerine o anda şikayet konusunu hemen ortadan kaldırılabiliyorsa ondan sonra özür dilenmelidir. Tüm bunların ardından müşteriye sorunu çözmek için yapılanların yeterli olup olmadığı sorulmalıdır.

İtirazlarla başa çıkmanın en iyi yollarından biri müşteri odaklı satış yaklaşımını izlemektir. Böyle yapıldığında olası müşterinizin önemli saydığı konuları, gereksinimleri, hedefleri, öncelikleri ve kişisel kazançları öğrenilir. Bu inanılabilirlik ve güvenilirlik inşa etmenin en iyi yoludur. Bu kendi başına daha az itirazla sonuçlanır. Daha önemlisi aldığımız itirazlar göstermelik değil, gerçek kaygılar olacaktır (D'Innocenzo ve Guller 1997).

Hizmet personeli; hatalı hizmet ya da ürünle ilgili sorunun çözülmesi için lokanta işletmesinin yöneticilerine şikayetleri aktararak önlemler almalıdır.

#### **1.6.4. Müşteri Anketleri**

Müşteri şikayetlerinin öğrenilmesinde en çok uygulanan ve herkesçe bilinen, kolay uygulanabilen yöntemlerden birisi de müşteri anketleridir. Aynı zamanda belirli sürelerde tekrarlanarak genel durum değerlendirmesi yapmayı da sağlar.

Lokanta işletmeleri hazırladıkları formları masa gibi yerlere koyarak müşteriye ulaşmayı amaçlarlar. Müşteriler de istekleri doğrultusunda soruların karşısındaki kutulara işaret koyar.

Ancak şikayet toplama yöntemlerinden biri olan müşteri anketlerini bilgi formları ile karıştırmamak gerekir. Bilgi formları, müşteriden sadece bilgi almak için

kullanılır. Bu anketlerde genelde müşterinin özellikleri ile ilgili bilgileri içerir. Amaç müşteri veri tabanı oluşturmaktır (Sarıyer, 2003).

Müşteri anketlerinin müşteri şikayetlerinde kullanılabilmesi için; ankette bulunacak olan soruların doğru ve amaca uygun tespit edilmesi gerekir. Yanlış soru seçimlerinden dolayı müşteri ilişkileri yönetiminde yanlış bilgilendirilmeler ile karşılaşabilmeleri de çalışmada aksaklık oluşturabilmektedir.

## **2. BÖLÜM**

### **MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

#### **2.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Araştırmanın amacı, müşteri şikayetlerini toplamak için, işletmelerin uyguladığı yöntemlerin belirlenmesi ve lokanta işletmeleri için uygun yöntemlerin saptanabilmesidir.

Bu çalışmada müşterilerin şikayetlerinin çözümünde, lokanta işletmelerinde çalışan personelin önemi ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırmanın önemi, akademik ve sektörel anlamda turizm sektöründe yer alan lokanta işletmelerine fikir vermesi ve rehberlik yapabilecek olmasıdır.

#### **2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmanın yönteminde tanımlayıcı araştırma modeli uygulanmıştır.

##### **2.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evreni; Eskişehir ve İstanbul illerinde yaşayanlardan oluşmuştur. Araştırma yapmanın teknik, maliyet ve zaman kısıtları dikkate alınarak ana kütle sınırlandırılmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yolu kullanılmıştır. Anketi cevaplayanlar lokanta işletmelerinden ürün ve hizmet satın almış ve almaya devam eden tüketicilerden oluşmaktadır.

Anket uygulaması 15 Kasım 2005 - 15 Nisan 2006 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Cevaplanan anket sayısı 360 adet olmuştur. Anketlerden 9 adeti eksik ve/veya hatalı doldurulduğundan anketlerden 351 tanesi analizlere dahil edilmiştir.

### **2.2.2. Veri Toplama Aracı**

Araştırma verileri, anket yöntemiyle yüzyüze görüşülen kişilerden toplanmıştır. Ankette kişilerin kişisel bazı bilgilerini öğrenmeye yönelik sorular ile lokanta işletmelerinden ürün ve hizmet satın almaları sırasında oluşabilecek ve daha önce yaşanmış şikayetler ile bu şikayetlerin giderilmesine yönelik sorular yöneltilmiştir.

Veri toplama aracı olarak 26 soruluk bir anket formu kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cevaplayıcılar kendilerine ait demografik sorulara cevap vermişlerdir. İkinci bölümde bulunan sorular belirlenen bazı faktörlere göre hazırlanmıştır. Cevaplayıcılardan çoktan seçmeli sorularda tek şık işaretleyerek cevap vermesi istenmiştir.

Analizlerden önce, verilerin kendi içinde iç tutarlılığının olup olmadığını belirlemek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi ankette ölçülmek istenen ortak değeri eşit olarak paylaşmayan değişkenlerin belirlenmesini ve bu değişkenlerin analiz dışı bırakılarak ölçeğin iç tutarlılığının artırılmasını amaçlar (Baş, 2001; 191).

Anket formu ile toplanan veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences, versiyon 10.0) paket programının 10.0 versiyonu ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde frekans dağılımları, ki-kare, t-testi tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve faktör analizi kullanılmıştır.

## 2.3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLARI

### 2.3.1. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

**Tablo 1:** Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

Ankete Katılanların Demografik Özellikleri		Sayısı	%
Cinsiyet	Kadın	128	36,5
	Erkek	223	63,5
Yaşlar	30 ve altı	126	35,9
	31-45 yaş	138	39,3
	46-60 yaş	85	24,2
	61 ve üzeri	2	0,6
Eğitim durumu	İlköğretim	90	25,6
	Lise	69	19,7
	Üniversite	174	49,6
	Lisansüstü	18	5,1
Medeni durum	Evli	197	56,1
	Bekar	138	39,3
	Boşanmış	16	4,9
Aylık geliriniz	500 YTL ve daha az	97	27,6
	501-999 YTL	140	39,9
	1000-1499 YTL	68	19,4
	1500 ve üzeri YTL	46	13,1

Ankete cevaplandıran 351 kişinin %63,5'i erkektir. % 35,9'u 30 ve altı yaşlarda ,%39,3'ü 31-45 yaşlarda, yaşlarda olduğu , %49,6'sı üniversite mezunu, %56,1'i evli olduğu, % 39,9'unun 501-999 YTL geliri olduğu, görülmektedir.



### 2.3.2. Bulgular

**Tablo-2:** Soru 6'nın dağılım ve yüzdeleri

Bir ay içinde dışarıda ayda kaç kez yemek yenildiği	Sayısı	%
Bir-iki kere	130	37
Üç kez-dört kere	75	21,4
Beş –altı kere	66	18,8
Yedi ve üstü	80	22,8
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların %37'sinin ayda bir-iki kere dışarıda yemek yedikleri, %22,8'inin ayda yedi kez veya üzeri dışarıda yemek yedikleri görülmektedir.

**Tablo-3:** Soru 7'nin dağılım ve yüzdeleri

Dışarıda yemek yeme nedenleri	Sayısı	%
Zevk için	184	52,4
İş nedeniyle	73	20,8
Mecburiyet	94	26,8
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların %52,4'ü zevk için dışarıda yemek yediği görülmektedir.

**Tablo-4:** Soru 8'in dağılım ve yüzdeleri

Genelde aynı lokanta işletmesine giderim	Sayısı	%
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	<b>63</b>	<b>17,9</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>145</b>	<b>41,3</b>
<b>Fikrim yok</b>	<b>42</b>	<b>12</b>
<b>Katılmıyorum</b>	<b>25</b>	<b>7,1</b>
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>76</b>	<b>21,7</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>100</b>

Ankete katılanların genelde aynı lokanta işletmesine giderim düşüncesine katılımları; %41,3 oranında katıldıkları görülmektedir.

**Tablo-5:** Soru 9'un dağılım ve yüzdeleri

<b>Bir lokanta işletmesine gelindiğinde gösterilen ilgi ve nezaket önemlidir</b>	<b>Sayısı</b>	<b>%</b>
Kesinlikle katılıyorum	269	76,6
Katılıyorum	29	8,3
Fikrim yok	49	14
Katılmıyorum	1	0,3
Kesinlikle katılmıyorum	3	0,9
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanlar bir lokanta işletmesine gelindiğinde gösterilen ilgi ve nezaketin önemliliğine katılımı; % 76,6 oranında kesinlikle katıldıkları, görülmektedir.

**Tablo-6 :** Soru 10'nun dağılım ve yüzdeleri

<b>Lokanta işletmesinde çalışan servis personelinin güler yüzlü, nazik olmasını isterim</b>	<b>Sayısı</b>	<b>%</b>
Kesinlikle katılıyorum	275	78,3
Katılıyorum	23	6,6
Fikrim yok	52	14,8
Katılmıyorum	0	0
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,3
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanlar lokanta işletmesinde çalışan servis personelinin güler yüzlü, nazik olmasına % 78,3 oranında kesinlikle katıldıkları görülmektedir.

**Tablo-7 : Soru 11'in dağılım ve yüzdeleri**

<b>İşletmedeki servis personeli ile kolay iletişim kurulabilmelidir</b>	<b>Sayısı</b>	<b>%</b>
Kesinlikle katılıyorum	193	55
Katılıyorum	61	17,4
Fikrim yok	52	14,8
Katılmıyorum	0	0
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,3
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanlar işletmedeki servis personeli ile kolay iletişim kurulabilmelidir düşüncesine % 55 oranında kesinlikle katıldıkları görülmektedir.

**Tablo-8 : Soru 12'nin dağılım ve yüzdeleri**

<b>Bir lokanta işletmesinde tüm müşterilere eşit davranılması önemlidir</b>	<b>Sayısı</b>	<b>%</b>
Kesinlikle katılıyorum	224	63,8
Katılıyorum	40	11,4
Fikrim yok	68	19,4
Katılmıyorum	3	0,9
Kesinlikle katılmıyorum	16	4,6
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanlar bir lokanta işletmesinde tüm müşterilere eşit davranılmasının önemliliğine % 63,8 oranında kesinlikle katıldıkları, görülmektedir.

**Tablo-9** : Soru 13'ün dağılım ve yüzdeleri

<b>İşletmede hizmeti sunan servis personelinin yaklaşımı ve tecrübesi sizi etkiler</b>	<b>Sayısı</b>	<b>%</b>
Kesinlikle katılıyorum	156	44,4
Katılıyorum	85	24,2
Fikrim yok	85	24,2
Katılmıyorum	13	3,7
Kesinlikle katılmıyorum	12	3,4
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanlar işletmede hizmeti sunan servis personelinin yaklaşımı ve tecrübesinin kendisini etkiler düşüncesine %44,4 oranında kesinlikle katıldıkları görülmektedir.

**Tablo-10** : Soru 14'ün dağılım ve yüzdeleri

<b>Servis personelinin müşteri memnuniyetini sağlama sorumluluğu içinde olmasının önemliliği</b>	<b>Sayısı</b>	<b>%</b>
Kesinlikle katılıyorum	200	57
Katılıyorum	48	13,7
Fikrim yok	91	25,9
Katılmıyorum	5	1,4
Kesinlikle katılmıyorum	7	2
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanlar servis personelinin müşteri memnuniyetini sağlama sorumluluğu içinde olmasının önemliliğine %57 oranında kesinlikle katıldıkları, görülmektedir.

**Tablo-11** : Soru 15'in dağılım ve yüzdeleri

<b>İşletmede ürün ve fiyatların bulunduğu mөнünün servis personeli tarafından bana verilmesi gerekir</b>	<b>Sayısı</b>	<b>%</b>
Kesinlikle katılıyorum	194	55,3
Katılıyorum	60	17,1
Fikrim yok	67	19,1
Katılmıyorum	5	1,4
Kesinlikle katılmıyorum	25	7,1
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanlar işletmede ürün ve fiyatların bulunduğu mөнünün servis personeli tarafından kendisine verilmesi gerektiğine % 55,3 oranında kesinlikle katıldıkları görölmektedir.

**Tablo-12** : Soru 16'nın dağılım ve yüzdeleri

<b>İşletmede yiyecek, içecek, salata, ekmek vb. ihtiyaçlarının hemen karşılanması gerekir</b>	<b>Sayısı</b>	<b>%</b>
Kesinlikle katılıyorum	201	57,3
Katılıyorum	58	16,5
Fikrim yok	76	21,7
Katılmıyorum	3	0,9
Kesinlikle katılmıyorum	13	3,7
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanlar işletmede yiyecek, içecek, salata, ekmek vb. ihtiyaçların hemen karşılanması gerektiğine %57,3 oranında kesinlikle katıldıkları görölmektedir.

**Tablo-13** : Soru 17'nin dağılım ve yüzdeleri

<b>Verdiğim siparişlerin sorunsuz ve zamanında yerine getirilmesini isterim</b>	<b>Sayısı</b>	<b>%</b>
Kesinlikle katılıyorum	271	77,2
Katılıyorum	24	6,8
Fikrim yok	54	15,4
Katılmıyorum	2	0,6
Kesinlikle katılmıyorum	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanlar verdikleri siparişlerin sorunsuz ve zamanında yerine getirilmesine %77,2 oranında kesinlikle katıldıkları, görülmektedir.

**Tablo-14** : Soru 18'in dağılım ve yüzdeleri

<b>Bir sorun yaşandığında servis personelinin en kısa zamanda çözmesini beklerim</b>	<b>Sayısı</b>	<b>%</b>
Kesinlikle katılıyorum	228	65
Katılıyorum	38	10,8
Fikrim yok	77	21,9
Katılmıyorum	5	1,4
Kesinlikle katılmıyorum	3	0,9
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanlar bir sorun yaşandığında servis personelinin en kısa zamanda çözmesini beklerim düşüncesine % 65 oranında kesinlikle katıldıkları görülmektedir.

**Tablo-15** : Soru 19'un dağılım ve yüzdeleri

<b>Genelde gittiğim lokanta işletmelerinden aldığım hizmet, beklenti ve ihtiyaçlarımı karşılamaktadır.</b>	<b>Sayısı</b>	<b>%</b>
Kesinlikle katılıyorum	110	31,3
Katılıyorum	113	32,2
Fikrim yok	92	26,2
Katılmıyorum	8	2,3
Kesinlikle katılmıyorum	28	8
TOPLAM	351	100

Araştırmaya katılanlar genelde gittikleri lokanta işletmelerinden aldığı hizmetin, beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamasına %32,2 oranında katıldıkları, görülmektedir.

**Tablo-16** : Soru 20'nin dağılım ve yüzdeleri

<b>Şikayet etmeyi gerektiren faktörler</b>	<b>Sayısı</b>	<b>%</b>
Fiziki görünüm	7	2
Temizlik	247	70,4
Servis hızı	19	5,4
Yemeklerin lezzeti	34	9,7
Personelin davranışı	22	6,3
Fiyat	13	3,7
Diğer ...	9	2,6
TOPLAM	351	100

Araştırmaya katılanlar en çok şikayet etmeyi gerektirecek kadar önemli olan faktörün % 70,4'ü temizlik olduğunu düşünmektedir.

**Tablo-17** : Soru 21'in dağılım ve yüzdeleri

<b>Şimdiye kadar gittiğim lokanta işletmelerinde sorunlarla karşılaştığım olmaktadır</b>	<b>Sayısı</b>	<b>%</b>
Kesinlikle katılıyorum	25	7,1
Katılıyorum	129	36,8
Fikrim yok	72	20,5
Katılmıyorum	16	4,6
Kesinlikle katılmıyorum	109	31,1
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanlar şimdiye kadar gittikleri lokanta işletmelerinde sorunlarla karşılaştıklarına % 36,8 oranında katıldıkları görülmektedir.

**Tablo-18** : Soru 22'nin dağılım ve yüzdeleri

<b>Hiç gittiğiniz bir lokanta işletmesinde şikayette bulduğunuz mu?</b>	<b>Sayısı</b>	<b>%</b>
Evet	84	23,9
Hayır	267	76,1
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların % 76,1'inin gittikleri bir lokanta işletmesinde şikayette bulunmadıkları görülmektedir.

**Tablo-19** : Soru 23'ün dağılım ve yüzdeleri

<b>Şikayetlerinizde ilgili servis personeli tarafından verilecek tatmin edici cevap ve çözümler önemlidir</b>	<b>Sayısı</b>	<b>%</b>
Kesinlikle katılıyorum	188	53,6
Katılıyorum	67	19,1
Fikrim yok	68	19,4
Katılmıyorum	13	3,7
Kesinlikle katılmıyorum	15	4,3
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>100</b>



Araştırmaya katılanlar şikayetlerinde ilgili servis personeli tarafından verilecek tatmin edici cevap ve çözümlerin önemli olduğuna %53,6 oranında kesinlikle katıldıkları görülmektedir.

**Tablo-20** : Soru 24'ün dağılım ve yüzdeleri

<b>Şikayetleriniz hep çözüme ulaşır</b>	<b>Sayısı</b>	<b>%</b>
Kesinlikle katılıyorum	59	16,8
Katılıyorum	104	29,6
Fikrim yok	72	20,5
Katılmıyorum	74	21,1
Kesinlikle katılmıyorum	42	12
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanlar şikayetlerin hep çözüme ulaşır %29,6 oranında katıldıkları görülmektedir.

**Tablo-21** : Soru 25'in dağılım ve yüzdeleri

<b>Şikayetlerinizi iletmede en etkin yol</b>	<b>Sayısı</b>	<b>%</b>
Personele iletmek	93	26,5
Anket doldurmak	19	5,4
Sorumlu kişi ile görüşmek	220	62,7
Şikayet kutusuna yazı yazmak	19	5,4
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>100</b>

Ankete katılanlar şikayetleri iletmede en etkili yolun %62,7 oranı ile sorumlu kişi ile görüşmek olduğunu düşünmektedir.

**Tablo-22** : Soru 26'nın dağılım ve yüzdeleri

Şikayetleriniz servis personeli tarafından çözüme ulaştırılabilirse tekrar aynı lokanta işletmesinden hizmet almak ister misiniz?	Sayısı	%
Kesinlikle katılıyorum	100	28,5
Katılıyorum	105	29,9
Fikrim yok	59	16,8
Katılmıyorum	48	13,7
Kesinlikle katılmıyorum	39	11,1
TOPLAM	351	100

Araştırmaya katılanlar şikayetleriniz servis personeli tarafından çözüme ulaştırılabilirse tekrar aynı lokanta işletmesinden hizmet almak ister misiniz? sorusuna %29,9 oranında katıldıkları ve %28,5 oranında kesinlikle katıldıkları görülmektedir.

### 2.3.3. Güvenilirlik Analizi

Ankette kullanılan 17 soruya uygulanan güvenilirlik analizi sonucuna göre cronbach alpha( $\alpha$ ) değeri **0,79** olarak bulunmuştur. Yapılan analiz sonucuna göre düşük korelasyona sahip ve anket formundan çıkarıldığında güvenilirliği daha fazla yükselten hiçbir soruya rastlanmamıştır. Buna göre araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu görülmüştür.

**Tablo-23:** Müşteri Şikayetlerine Yönelik İfadelerin Standart Sapmaları

	<b>Ortalama*</b>	<b>Standart sapma</b>
Soru 8	2,73	1,41
Soru 9	1,40	,80
Soru 10	1,37	,75
Soru 11	1,80	1,03
Soru 12	1,70	1,09
Soru 13	1,97	1,07
Soru 14	1,77	1,00
Soru 15	1,88	1,19
Soru 16	1,77	1,05
Soru 17	1,39	,76
Soru 18	1,62	,92
Soru 19	2,23	1,15
Soru 21	2,15	1,38
Soru 23	1,86	1,11
Soru 24	2,81	1,27
Soru 26	2,49	1,32

\* Ölçek değeri  
(1) Kesinlikle katılıyorum  
(2) Katılıyorum  
(3) Fikrim yok  
(4) Katılmıyorum  
(5) Kesinlikle katılmıyorum

Anketi cevaplayanların; “bir lokanta işletmesine geldiğinizde size gösterilen ilgi ve nezaket önemlidir”, “lokanta işletmesinde çalışan servis personelinin güler yüzlü nazik olmasını isterim”, “işletmede hizmeti sunan servis personelinin yaklaşımı ve tecrübesi sizi etkiler”, “bir lokanta işletmesinde tüm müşterilere eşit davranılması önemlidir”, “işletmedeki servis personeli ile kolay iletişim kurulabilmelidir”, “genelde aynı lokanta işletmesine giderim”, “servis personelinin müşteri memnuniyetini sağlama sorumluluğu içinde olması önemlidir”, “işletmede ürün ve fiyatların bulunduğu mөнünün servis personeli tarafından bana verilmesi gerekir”, “işletmede içecek, salata, ekmek vb. ihtiyaçlarımın hemen karşılanması gerekir”, “verdiğim siparişlerin sorunsuz ve zamanında yerine getirilmesini isterim”,

“bir sorun yaşandığında servis personelinin en kısa zamanda çözmesini beklerim” ifadelerine keskinlikle katıldıkları, buna karşılık “genelde gittiğim lokanta işletmelerinden aldığım hizmet, beklenti ve ihtiyaçlarımı karşılamaktadır”, “şimdiye kadar gittiğim lokanta işletmelerinde sorunlarla karşılaştığım olmaktadır”, “şikayetlerinizle ilgili servis personeli tarafından verilecek tatmin edici cevap ve çözümler önemlidir”, “şikayetiniz hep çözüme ulaşır”, “şikayetleriniz servis personeli tarafından çözüme ulaştırılabilirse tekrar aynı lokanta işletmesinden hizmet almak isterim” ifadelerine katıldıkları Tablo 23’ de görülmektedir.

Elde edilen verilerin daha anlamlı ve özet şeklinde sunulması için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi; birbirine bağımlı değişkenlerden oluşan bir sistemde, değişkenler arasındaki ilişkileri daha yakından inceleyerek sistemin işleyiş özelliklerini açıklığa kavuşturmayı amaçlayan çok değişkenli istatistik yöntemlerinden biridir. Faktör analizi ile çok sayıda ilişkili değişkenle az sayıda bağımsız faktör elde edilebilir(Tatlı dil,1996, 167).

#### 2.3.4. Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizine geçmeden önce verilerimizin faktör analizine uygun olup olmadığını test edilmiştir. Bunun için KMO testi kullanılmıştır. Test istatistiği 0,858 olarak bulunmuştur. Bulunan değer  $0,858 > 0,50$  olduğundan verilerin faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir. Bartlett’s testi sonucunun  $p < 0,005$  anlamlı bulunması nedeniyle, test sonucunda değişkenler arasında yüksek korelasyonun mevcut olduğu görülmüştür.

Elde edilen faktörlere,

- **FAKTÖR 1:** Müşterinin personelden beklentisi
- **FAKTÖR 2:** Müşterilerin şikayetlere olan tutumu
- **FAKTÖR 3:** Müşteri alışkanlığı

isimleri verilmiştir. Faktör analizi sonucu elde edilen faktörler ve ilgili faktör değerleri **Tablo 24** 'de gösterilmiştir.

**Tablo-24:** Faktörler ve Faktör Yükleri

<b>FAKTÖRLER</b>		
<b>FAKTÖR 1: Müşterilerin onelden beklentisi Güvenilirlik : 0,791</b>	<b>% Varyans 19,504</b>	<b>Faktör Yükü</b>
Soru:9 Bir lokanta işletmesine geldiğinizde size gösterilen ilgi ve nezaket önemlidir		0,832
Soru:10 Lokanta işletmesinde çalışan servis personelinin güler yüzlü ve nazik olmasını isterim		0,781
Soru:11 İşletmedeki servis personeli ile kolay iletişim kurulabilmelidir		0,667
Soru:12 Bir lokanta işletmesinde tüm müşterilere eşit davranılması önemlidir		0,545
Soru:13 İşletmede hizmeti sunan servis personelinin yaklaşımı ve tecrübesi sizi etkiler		0,544
Soru:14 Servis personelinin müşteri memnuniyetini sağlama sorumluluğu içinde olması önemlidir.		0,497
<b>FAKTÖR 2: Müşterilerin şikayetlere karşı olan tutumu. Güvenilirlik : 0,662</b>	<b>% Varyans 15,521</b>	<b>Faktör Yükü</b>
Soru:15 İşletmede ürün ve fiyatının bulunduğu mөнүнün servis personeli tarafından bana verilmesi gerekir		0,693
Soru:16 İşletmede içecek, salata,ekmek vb. ihtiyaçlarımın hemen karşılanması gerekir.		0,649
Soru:17 Verdiğim siparişlerin sorunsuz ve zamanında yerine getirilmesini isterim		0,534
Soru:18 Bir sorun yaşandığında servis personelinin en kısa zamanda çözmesini beklerim		0,504
Soru:21 Şimdiye kadar gittiğim lokanta işletmelerinde sorunlarla karşılaştığım olmaktadır		0,485
Soru:23 Şikayetlerinizle ilgili servis personeli tarafından verilecek cevap ve çözümler önemlidir		0,452
<b>FAKTÖR 3: Müşteri alışkanlıkları Güvenilirlik : 0,359</b>	<b>% Varyans 8,443</b>	<b>Faktör Yükü</b>
Soru:8 Genelde aynı lokanta işletmesine giderim		0,787
Soru:26 Şikayetleriniz servis personeli tarafından çözüme ulaştırılabilirse tekrar aynı lokanta işletmesinden hizmet almak isterim		0,641
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,858</b>		
<b>Approx. Chi-Square : 1314,245    sd : 120    Sig. : ,000</b>		

Faktörlerin belirlenmesinden sonra faktörler ile cevaplayıcıların demografik özellikleri arasında farklılık olup olmadığına bakılmıştır.

Elde edilen 3 faktörün demografik özellikler (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum ve aylık gelir ) açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır.

#### **2.3.5.1. Cinsiyete göre faktörlerin farklılıklarına ilişkin yapılan analiz**

Cinsiyete göre denekler arasında faktörler açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığını görmek üzere t test kullanılmış ve % 5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Cinsiyete göre denekler arasında faktörler açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

#### **2.3.5.2. Yaşa göre faktörlerin farklılıklarına ilişkin yapılan analiz**

Yaşa göre denekler arasında faktörler açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığını görmek üzere tek yönlü varyans analizi kullanılmış ve % 5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yaşa göre denekler arasında faktörler açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

#### **2.3.5.3. Medeni duruma göre faktörlerin farklılıklarına ilişkin yapılan analiz**

Medeni duruma göre denekler arasında faktörler açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığını görmek üzere t test kullanılmış ve % 5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Medeni duruma göre denekler arasında faktörler açısından anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo-25:** Faktör 1 Analiz Sonuçları

FAKTÖRLER	T TESTİ SONUÇLARI			SCHEFFE TESTİ SONUÇLARI			
	P değeri	Mean Difference	Std. Error Difference	Medeni durum	N	Ortalama	Standart Sapma
<b>FAKTÖR 1: Müşterilerin personelden beklentisi</b>	0,020	0,25982	0,1148	<b>Bekar</b>	138	1,4445	0,93251
				<b>Evli</b>	197	1,1151	1,05148

Farklılığın kaynağını görmek amacıyla uygulanan scheffe testi analiz sonucuna göre sadece “Faktör 1: **Müşterilerin personelden beklentisi**” için %5 düzeyinde anlamlı sonuç bulunmuştur. Bu sonuca göre evli müşteriler bekar müşterilere göre daha çok beklenti içindedirler. Yani evli müşterilerin personelden beklentisinin bekarlara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

#### **2.3.5.4. Eğitim durumuna göre faktörlerin farklılıklarına ilişkin yapılan analiz**

Eğitim durumuna göre denekler arasında faktörler açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığını görmek üzere tek yönlü varyans analizi kullanılmış ve % 5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Eğitim durumuna göre denekler arasında faktörler açısından anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo-26:** Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

FAKTÖRLER	TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ (ANOVA) SONUÇLARI			SCHEFFE TESTİ SONUÇLARI			
	F	Mean Square	P değeri.	Eğitim durumu	N	Ortalama	Standart Sapma
FAKTÖR 3: Müşteri alışkanlıkları	3,505	3,431	0,016	İlköğretim	90	2,1580	0,95845
				Lise	69	2,1012	0,23564
				Üniversite	174	2,0045	0,4585
				Yüksek lisans	18	1,2568	1,1475

Farklılığın kaynağını görmek amacıyla uygulanan scheffe testi analiz sonucuna göre sadece Faktör 3: “Müşteri alışkanlıkları” için %5 düzeyinde anlamlı sonuç bulunmuştur. Bu sonuca göre eğitim düzeyi arttıkça müşteri alışkanlıklarına ilişkin algılama düzeyinin yükseldiği anlaşılmaktadır.

#### 2.3.5.5. Gelir durumuna göre faktörlerin farklılıklarına ilişkin yapılan analiz

Gelir durumuna göre denekler arasında faktörler açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığını görmek üzere tek yönlü varyans analizi kullanılmış ve % 5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Gelir durumuna göre denekler arasında faktörler açısından anlamlı bir farklılık vardır.



**Tablo-27:** Tek Yönlü Varyans Analizi

FAKTÖRLER	TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ (ANOVA) SONUÇLARI			SCHEFFE TESTİ SONUÇLARI			
	F	Mean Square	P değeri.	Gelir durumu	N	Ortalama	Standart Sapma
<b>FAKTÖR 2: Müşterilerin şikayetlere karşı olan tutumu</b>	2,957	2,908	0,032	500 ytl veya az	97	1,10454	0,9547
				501-999 ytl	140	1,26045	0,2514
				1000-1499 ytl	68	1,4930	0,8412
				1500 ve üzeri	46	1,23235	0,2587
<b>FAKTÖR 3: Müşteri alışkanlıkları</b>	4,243	4,128	0,006	500 ytl veya az	97	1,1307	0,1256
				501-999 ytl	140	1,3157	0,9641
				1000-1499 ytl	68	1,2953	1,3654
				1500 ve üzeri	46	1,2547	0,5810

Farklılığın kaynağını görmek amacıyla uygulanan scheffe testi analiz sonucuna göre “FAKTÖR 2: Müşterilerin şikayetlere karşı olan tutumu” için ve ‘FAKTÖR 3: Müşteri alışkanlıkları’ için %5 düzeyinde anlamlı sonuç bulunmuştur. Bu sonuca göre 1000-1499 YTL geliri olan müşterilerin şikayetlere karşı olan tutumları diğer gelir durumundakilere göre daha düşük olduğu görülmektedir. Gelir düzeyi azaldıkça aynı lokantadan yemek yeme alışkanlığının arttığı gözlenmektedir.

#### 2.3.5.6. Dışarıda yemek yeme sıklığına göre faktörlerin farklılıklarına ilişkin yapılan analiz

Dışarıda yemek yeme sıklığına göre denekler arasında faktörler açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığını görmek üzere tek yönlü varyans analizi kullanılmış ve % 5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

bulunmuştur. Dışarıda yemek yeme sıklığına göre denekler arasında faktörler açısından anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo-28:** Tek Yönlü Varyans Analizi

FAKTÖRLER	TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ (ANOVA) SONUÇLARI			SCHEFFE TESTİ SONUÇLARI			
	F	Mean Square	P değeri	Dışarıda yemek yeme sıklığı	N	Ortalama	Standart Sapma
<b>FAKTÖR 2: Müşterilerin şikayetlere karşı olan tutumu</b>	4,045	3,942	0,008	Bir-iki kere	130	1,02548	0,25648
				Üç-dört kez	75	1,7502	0,12541
				Beş –altı kere	66	1,9874	0,23514
				Yedi ve üstü	80	1,6325	0,5841

Farklılığın kaynağını görmek amacıyla uygulanan scheffe testi analiz sonucuna göre “FAKTÖR 2: Müşterilerin şikayetlere karşı olan tutumu” için %5 düzeyinde anlamlı sonuç bulunmuştur. Bu sonuca göre dışarıda 5-6 kere yemek yiyen müşterilerin şikayetlere karşı olan tutumlarının sık yemek yiyenlere göre düşük olduğu görülmektedir.

### 2.3.5.7. Dışarıda yemek yeme nedenine göre faktörlerin farklılıklarına ilişkin yapılan analiz

Dışarıda yemek yeme nedenine göre denekler arasında faktörler açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığını görmek üzere tek yönlü varyans analizi kullanılmış ve % 5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

bulunmamıştır. Dışarıda yemek yeme durumuna göre denekler arasında faktörler açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

### 2.3.5.8. Dışarıda yemek yeme sıklığı ile yaş grupları arasındaki ilgi analizi

Test için  $X^2$  testi kullanılmıştır. p değeri ( $p < 0,05$ ) olarak bulunmuştur. Dışarıda yemek yeme sıklığı ile yaşlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilgi bulunmuştur. 46-60 yaş aralığı ile 60 ve üstü gruplandırılarak daha anlamlı bir ilgi elde edilmiştir. Bunu sonucuna göre; yaş artıkcı dışarıda yemek yeme sıklığı azalmaktadır.

**Tablo-29:**  $X^2$  Analizi Sonuçları

		YAŞLAR			Toplam	
		16-30 yaş	31-45 yaş	46-60 yaş		
Dışarıda yemek yeme sıklığı						
Bir -iki kere	sayısı	42	52	35	130	
	Toplam %	12,0%	14,8%	10,0%	37,0%	
Üç - dört kere	sayısı	25	32	18	75	
	Toplam %	7,1%	9,1%	5,1%	21,4%	
Beş- altı kere	sayısı	15	32	18	66	
	Toplam %	4,3%	9,1%	5,1%	18,8%	
Yedi ve üstü	sayısı	44	22	14	80	
	Toplam %	12,5%	6,3%	4,0%	22,8%	
<b>Toplam</b>		sayısı	126	138	85	351
<b>Total %</b>			35,9%	39,3%	24,2%	100,0%

### 2.3.5.9. Dışarıda yemek yeme sıklığı ile cinsiyet arasındaki ilgi analizi

Test için  $X^2$  testi kullanılmıştır. p değeri ( $p>0,05$ ) olarak bulunmuştur. Dışarıda yemek yeme sıklığı ile cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

**Tablo-30:**  $X^2$  Analiz Sonuçları

		DIŞARIDA YEMEK YEME SIKLIĞI				Toplam
		Bir-iki kere	Üç-dört kere	Beş-altı kere	Yedi ve üstü	
CİNSİYET	Erkek	88	47	34	54	223
	sayısı	25,1%	13,4%	9,7%	15,4%	63,5%
Kadın	sayısı	42	28	32	26	128
	Toplam %	12,0%	8,0%	9,1%	7,4%	36,5%
TOPLAM	sayısı	130	75	66	80	351
	Toplam %	37,0%	21,4%	18,8%	22,8%	100,0%

### 2.3.5.10. Dışarıda yemek yeme nedeni ile gelir düzeyinin farklılıklarına ilişkin yapılan analiz

Test etmek için  $X^2$  testi kullanılmıştır. p değeri ( $p<0,05$ ) olarak bulunmuştur. Dışarıda yemek yeme nedeni ile gelir durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilgi bulunmamıştır.

**Tablo-31: X<sup>2</sup> Analiz Sonuçları**

YEMEK YEME NEDENİ		GELİR DURUMU				Toplam
		500YTL- daha az	501-999 YTL	1000- 1499 YTL	1500YTL ve üzeri	
Zevk için	sayısı	37	80	38	29	184
	Toplam %	10,5%	22,8%	10,8%	8,3%	52,4%
İş nedeniyle	sayısı	25	19	19	10	73
	Toplam %	7,1%	5,4%	5,4%	2,8%	20,8%
Mecburiyet	sayısı	35	41	11	7	94
	Toplam %	10,0%	11,7%	3,1%	2,0%	26,8%
<b>Toplam</b>	sayısı	97	140	68	46	351
	Toplam %	27,6%	39,9%	19,4%	13,1%	100,0%

#### 2.3.5.11. Şikayeti gidermek için seçilen yöntem ile gelir düzeyi arasındaki ilgi analizi

Test etmek için X<sup>2</sup> testi kullanılmıştır. p değeri (p<0,05) olarak bulunmuştur. Şikayet gidermek için seçilen yöntem ile gelir durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilgi bulunmuştur.

Tablo-32: X<sup>2</sup> Analiz Sonuçları

		GELİR DURUMU				Total
		500YTL- daha az	501-999 YTL	1000-1499 YTL	1500YTL ve üzeri	
Personele iletmek	sayısı	11	38	30	14	93
	Toplam %	3,1%	10,8%	8,5%	4,0%	26,5%
Anket doldurmak	sayısı	6	6	6	1	19
	Toplam %	1,7%	1,7%	1,7%	,3%	5,4%
Sorumlu kişiyle konuşmak	sayısı	74	88	28	30	220
	Toplam %	21,1%	25,1%	8,0%	8,5%	62,7%
Şikayet kutusuna yazmak	sayısı	6	8	4	1	19
	Toplam %	1,7%	2,3%	1,1%	,3%	5,4%
Total	sayısı	97	140	68	46	351
	Toplam %	27,6%	39,9%	19,4%	13,1%	100,0 %

### **3. BÖLÜM**

#### **3.1. SONUÇ VE ÖNERİLER**

##### **3.1.1. Sonuçlar**

Bu çalışma müşteri şikayet toplama yöntemlerinin belirlenmesi ve müşterilerin şikayetlerinin çözümünde, lokanta işletmelerinde çalışan personelin önemini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Yapılan değerlendirmelerde; anketi yanıtlayanların çoğunluğu genellikle aynı lokanta işletmelerinden ürün ve hizmet satın aldıklarını belirtmişlerdir. Bu veri lokanta işletmeleri açısından sadık müşteri elde etmek için bir fırsattır.

Bir başka ifade olan; “servis personeli ile kolay iletişim kurulmalıdır”a cevaplayıcıların katılımı, personeli ne kadar önemsediklerini göstermektedir. Müşteriler, lokanta işletmelerine girdikleri andan itibaren hesabı ödeyip işletmeden ayrılıncaya kadar çalışan personel ile aynı ortamı paylaşmakta ve tüm ihtiyaçları onların aracılığı ile gidermektedirler. Bu nedenle personelin müşterilerle iyi iletişim içinde olma gerekliliği bulunmaktadır.

İşletmeye gelen müşteriye menünün servis personeli tarafından hemen verilmesi ile ilgili ifadede cevaplayıcıların katılımı vardır. Menünün hemen müşteriye verilmesinden sonra, lokanta işletmesinden ürün satın alacak olan müşteri ne yemek istediğine karar verecek ve bunu servis personeline sipariş edecektir. Verilen siparişin hazırlanması belirli bir süreyi gerektirdiği için bu arada müşteri beklemek zorunda kalacaktır. Bu bekleme en sıkıntısız hale getirmenin bir yolu da siparişinin kendisine ulaştırılıncaya kadar diğer ihtiyaçlarının karşılanması ve

kendisiyle ilgilenilmesidir. Servis açılması, içecek ihtiyacının giderilmesi, varsa salata vb. soğuk yiyeceklerin bekleme süresi içinde müşteriye sunulmasıdır. Bu sayede oluşabilecek şikayetlerde engellenmiş olacaktır.

Ankette kullanılan ifadelerde lokanta işletmelerinde müşterilerin yaşadıkları sıkıntıların neler olabileceği tahmin edilerek bazı seçenekler sunulmuştur. Sonuçlara göre; en yüksek temizlik olduğu anlaşılmıştır. Buna göre; lokanta işletmelerinde temizlik şikayet nedeni olabilir.

Faktörler ile cinsiyetler arasındaki farklılıklara bakıldığında müşterilerin personelden beklentisi, müşterilerin şikayetlere karşı tutumu ve müşterilerin alışkanlıkları ile ilgili erkekler ve bayanlar arasında herhangi bir ilgi olmadığı anlaşılmıştır.

Faktörler ile belirlenen yaş aralıkları arasında da bir ilgi olmadığı ve üç faktörde de aynı sonuçlara ulaşıldığı anlaşılmıştır.

Faktörler ile cevaplayıcıların medeni halleri arasındaki ilgi olduğu ortaya çıkmıştır. Müşterilerin personelden beklentisi için evli ve bekar müşteriler arasında farklılık olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucuna göre, evli müşterilerin bekar müşterilere göre daha fazla beklentisi vardır.

Yapılan analizler sonucunda faktörler ile cevaplayıcıların eğitim durumlarında bir ilgi olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre; eğitim düzeyi arttıkça müşteri alışkanlıklarına ilişkin algılama düzeyinin yükselmektedir.

Faktörler ile gelir grupları arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Sonuçlara göre; gelir düzeyi azaldıkça aynı lokanta işletmesinde yemek yeme alışkanlığı artış göstermektedir.



Dışarıda yemek yeme sıklığı ile faktörler arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Sonuçlara göre; bir ay içinde dışarıda 5-6 kere yemek yiyen müşterilerin şikayetlere karşı tutumları daha sıklıkla yemek yiyenlere göre düşük olduğu anlaşılmıştır.

Gelir düzeyleri ile şikayeti gidermek için başvuru yöntem arasında da ilgi olduğu anlaşılmıştır. Sonuca göre; gelir durumu yüksek olan müşterilerin şikayetlerini sorumlu kişilere aktardıkları, gelir düzeyi düşük olan müşterilerin ise şikayetlerle fazla karşılaşmadıkları anlaşılmıştır.

### 3.1.2. Öneriler

Lokanta işletmeleri müşterilere ürün ve hizmet satmak amaçlı kurulan ve müşteri ilişkilerine dikkat etme zorunluluğu olan işletmelerdir. Bu çalışma sonucunda bazı hususların daha çok ön plana çıktığı anlaşılmıştır. Lokanta işletmeleri açısından önemli konular şu şekildedir:

Mecburi yemek yiyenler ve zevk için yemek yiyenlerin sayısı yüksek olduğundan, dışarıda yemek zorunda olan müşteriler beklentilerine cevap alamadıkları zaman hemen alternatif lokanta işletmesi arayışına gireceklerdir. Aynı şekilde zevk için dışarıda yemek yiyen müşteriler de memnuniyet beklentileri yüksek olacağından karşılaşılabilecekleri sorunlar nedeniyle alternatif diğer işletmelere yöneleceklerdir. Bu nedenle lokanta işletmelerinin mevcut müşterilerini kaybetmemek için şikayet toplama yöntemlerini kullanmaları faydalı olacaktır.

Müşterilerin zorunlu olmadan satın aldıkları ürün ve hizmetlerde daha dikkatli ve seçici davrandıkları görülmektedir. Bu nedenle ihtiyaç gidermenin dışında istekleri ve memnuniyet beklentisi oluşabilir. İşletmelerin fazla önemsemedikleri konular müşteriler açısından şikayet sebebi olabilir. Şikayet toplama yöntemleri ile bu şikayetler oluşmadan önlem alınması sağlanabilecektir.

Eğitim ve gelir yüksek olan kesimlerin karşılaşılabilecekleri sorunlar çözüme ulaştığında tekrar aynı işletmeye gidecekleri belirlenmiştir. Eğitim ve gelir düzeyi yüksek olan tüketicilerin memnun kaldığı lokanta işletmesini değiştirmek istemedikleri görülmüştür. Eğitim ve gelir düzeyi yüksek olan tüketiciler lokanta işletmesinin markası, bulunduğu yer, ürün ve hizmet satın alan diğer müşterilerin kimler olduğu gibi unsurlar önemli olabileceğinden gittikleri lokanta işletmesini değiştirmek istemeyebilirler. Bu sonuçlar bize müşterilerin lokanta işletmesinin imajını önemsediklerini de göstermektedir.

Eğitim ve gelir d¼zeyi y¼ksek olan m¼řteriler lokanta işletmeleri açısından bir fırsattır. Oluşabilecek Şikayetleri saptayıp, öz¼m üretmeleri lokanta işletmesinin sadık m¼řteriler elde etmesini sağlayacaktır.

Yapılan analizler sonucunda tüm m¼řterilerin lokanta işletmelerinde ki personeli önemsedikleri gör¼lmektedir. Hizmet personelinin nazik ve kibar davranışları, eğitimi ve tecr¼beli olması, m¼řterilerle kuracağı iletişimin nasıl olması gerektiğini bilmesi konusunda anketi cevaplayan tüm t¼keticilerin titiz davrandıkları gör¼lmektedir. Bu nedenle lokanta işletmesinde çalışacak olan hizmet personelinin bir çok konu da bilgi, tecr¼be ve iletişimi kuvvetli kişiler olması gerektiğine dikkat edilmelidir.

Oluşabilecek Şikayetlerde servis personelinin öz¼m üretme de etkisi büyüktür. Lokanta işletmelerinde ürün ve hizmetlerden oluşabilecek sorunların büyük bir çoğunluğunu hizmet personeli hızlı ve kısa zamanda öz¼me ulaştırmalıdır. Böylelikle lokanta işletmesine gelen m¼řteriler karşılaşacakları sorunların hemen öz¼leceđini düşünerek memnuniyetleri artar ve işletmeye olan güvenleri artacaktır.

Ankete katılanların belirttikleri gibi gittikleri lokanta işletmelerinde Şikayet edecekleri sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Ancak büyük çoğunluğu Şikayetini lokanta işletmesinde belirtmemektedir. Lokanta işletmesinin dışında ise yaşadıkları sorunları anlatarak aynı işletmeden ürün ve hizmet satın alan diğer m¼řterilerin lokantaya olan güvenlerini kırmakta ya da lokanta işletmesine hiç gitmemiş m¼řterilerin işletmeye gitmelerine engel olmaktadır. Bu nedenle mevcut m¼řterinin sorunlarını öğrenip çözmek için Şikayet toplama yöntemlerine önem verip özellikle hizmet personelinin bu konuda eğitim almaları için çaba göstermeleri gerekmektedir.

Şikayet Yönetiminin başarılı uygulanması neticesinde lokanta işletmeleri:

- M¼řterisini elinde tutabilecektir.

- Müşteri sadakatini artıracaktır.
- Marka olmanın gereğini yerine getirmiş olacak, markası ile çelişmeyecektir.
- Yeni müşteri kazanmanın maliyetinin yüksekliği göz önüne alınırsa, gelire katkıda bulunacaktır.
- Müşterilerinden, ürün ve hizmetleri ile ilgili geribildirim edinmiş olacaktır.
- Elde edilen arşivlerden alınan tüm bilgiler, ileride geliştirilecek olan ürün ve hizmetlere altyapı sağlayacaktır.
- Lokanta işletmesinin kendine güvenini artıracak, oluşabilecek şikayetleri azaltacaktır.
- İyi bir şikayet takip süreci, şikayetlerin büyümesine engel olacaktır.

Lokanta işletmelerinin başarıları müşteri memnuniyetinin ne kadar yüksek olduğuna bağlıdır. Müşteri memnuniyeti sağlamak için şikayet toplama yöntemleri iyi biliniyor olması ve şikayetlerin çözüme ulaştırılması lokanta işletmelerindeki oluşabilecek şikayetleri önlemeyi sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

Acuner, Ş. (2001). *Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü*. MPM Yayınları, No:655

Altıntaş, M. H. (2000). *Tüketici Davranışları Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Altunışık, R; Özdemir, Ş, Torlak, Ö. (2001). *Modern Pazarlama*. Adapazarı: Değişim Yayınları.

Barış, G. (2006). *Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikayet Yönetimi*. İstanbul: MediCat Yayınları.

Barlow,G; Moller, C. (1999). *Her Şikayet Bir Armağandır*. İstanbul: Rota Yayınları.

Baş, T. (2001). *Anket Nasıl Hazırlanır, Anket Nasıl Uygulanır, Anket Nasıl Değerlendirilir?* Ankara: Seçkin Yayınevi.

Bentley, T. (1996). *Etkili Satış*. (Çeviren: Yrd. Doç. Dr. M. Zaman). İstanbul: Hayat Yayınları.

Çağlar, İ; Kılıç. (2005). *Pazarlama*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.

Değermen, A. H. (2006). *Hizmet Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini ve Sadakati*. İstanbul: Türkmen Yayınları.

D'Innocazo, L.& Gullen, J. (1997). *Müşteri Odaklı Satış*. (Çeviren: E. S. Yarmalı). İstanbul: Hayat Yayınları.

Foster, T. RV. (2001). *Müşteri Memnuniyetinin 101 Yolu*. (Çeviren: M. Gönenc). İstanbul: Alfa Yayınları.

- Finnigan, J. (1997). *Doğru İşe Doğru Eleman*. (Çeviren: M. Kılıç). İstanbul: Rota Yayınları.
- Gerson, R. F. (1997). *Müşteri Tatmininde Süreklilik*. (Çeviren: T. Savaşer). İstanbul: Rota Yayınları.
- Hopkins, T. (1991). *Şampiyon Satıcının El Kitabı*. (Çeviren: V. Eren). İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- Karahan, K. (2000). *Hizmet Pazarlaması*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kaya, İ. (2000). *Muhterem Müşterimiz*. İstanbul: Babıali Yayınevi.
- Odabaşı, Y. (2001). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Quentin de la, B. (1997). *Sorun Çözme Teknikleri*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Soysal, S. (2000). *Marketlerde Mükemmel Hizmet ve Etkili Satış Teknikleri*. İstanbul: Günışığı Yayıncılık.
- Taşkın, E. (2000). *Müşteri İlişkileri Eğitimi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama İlkeleri*. Beta Yayıncılık.
- Torlak, Ö. (2000). *Tüketim*. İstanbul: İnkılab Yayınevi.

Ülgen, H.; Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

### ***Dergiler***

Akdeniz, S. (2004). *Özel Spor Merkezlerinde Hizmet Kavramının Önemi ve Müşteri Memnuniyetine Yönelik Bir Uygulama*. Anadolu Üniversitesi SBE, Yüksek lisans Tezi.

Akkaya, D. (2002). *Müşteri Memnuniyeti*. Karadeniz Teknik Üniversitesi İİBF İşletme Yüksek lisans Seminer Çalışması. Danışman: Doç Dr. Sabri Kurtuldu.

Barefoot, A. S. (2000). *Trash-Talk-and Treasure-in Consumer Complaints*. *Aba Banking Journal*.

Born, P. H; QUery, J. T. (2004). *Healt Maintenance Organization (HMO) Performance and Consumer Complaints: An Empirical Study of Frustrating HMO Activities*. *Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare*. Vol.82, No:1, Winter.

Cathy, G; Susan, S. (1989). *Consumer Complaining: Attributions and Identities*. *Advances in Consumer Research*. Vol: 16.

Duman, T.; Öztürk, A. B. (2005). *Yerli Turistlerin Mersin Kızkalesi Destinasyonu ve Tekrar Ziyaret Niyetleri İle İlgili Algılamaları Üzerine Bir Araştırma*. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 1. Bahar.

Harari, O. (1999). *The Power of Complaints*. *Management Review/ July-August*.

- Liao, H; Chuang, A. (2004). *A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes*. Academy of Managment. Journal No: 1.
- Öçer, A. (2001). *Müşteri Memnuniyeti*. Pazarlama Dünyası. Sayı: 2.
- Prewitt, M. (2005). *Speed, Sincerity The Keys to Resolving Complaints*. Nation's Restaurant News.
- Salesmax. (2006). *Biri Bizi Gözetliyor*. Salesmax. Satış ve Satış Stratejileri Dergisi. Sayı: 8.
- Salesmax. (2006). *Dikkat Gizli Müşteri Geliyor*. Salesmax. Satış ve Satış Stratejileri Dergisi. Sayı: 9.
- Şahin, S . vd. (2001). *Tüketici ve Müşteri Davranışları*. Süleyman Demirel Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Satış Yönetimi Bölümü Seminer Çalışması.
- Sarıyer, N. (2003). *Müşteri Tatmin Aracı Olarak Şikayet Toplama Yöntemleri; Otomobil Bayilerinde Bir Uygulama*. Anadolu Üniversitesi SBE Doktora Tezi.
- Tax, S. S.; vd. (1998). *Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing*. Journal of Marketing, Vol: 62.
- Timur, N.; Sarıyer, N. (2004). *Kayseri'deki Otomobil Bayilerinde Müşteri Tatmin Aracı Olarak Şikayet Toplama Yöntemlerine İlişkin Bir Uygulama*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı: 17.



Tuncer, S. A. (2006). *Pazarlama İletişimi Demek*. Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi. Sayı:5.

Winstwed, K. F. (2000). *Service Behaviors that Lead to Satisfied Customer*. MCB University Pres, European. Journal of Marketing. No: 34.

Yüksel, A.; Kılınç, U. K. (2003). *Çalışanlar Gözüyle Konaklama İşletmelerinde Müşteri Şikayetleri ve Kullanılan İyileştirme Stratejileri*. Adnan Menderes Üniversitesi Seyahat ve Turizm Araştırmaları dergisi. Cilt: 3, No:1-2.

### ***İnternet***

Atlı, D.(2006). *Müşteriye Yeni Bir Bakış*. (<http://www.bilgiyonetimi.org>)

Baytekin, E. P. (2005). *Toplam Kalite Hedefinde Müşteri Memnuniyetinden Müşteri Sadakatine*. (<http://155.223.1.158/edergi/yenid/s1/4.pdf>)

Dağlı, K. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi mi?*  
(<http://www.marksisttutum.org/toplamkalite.htm>)

Menekşe, N. Z. (2000). *Yeni Ekonomide Müşteri İlişkileri Yönetimi*.  
(<http://www.activefinans.com/active/arsiv>)

Pak, F. (2004). *Majestelerini nasıl memnun etmeli?*  
(<http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=3926>)

Pakdil, F.(2006). *Konur Hastanesi 'nde Hasta Memnuniyeti Araştırmaları Ve Hasta Odaklı Sağlık Hizmeti*.  
(<http://www.merih.net/m1/wfatpak01.htm>)

Tekin, M.; Çiçek, E. (2006). *Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Önemi.*

([http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=268](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=268))

Tunçer, M. ve Ergunda İ. (2006). *Müşteri Odaklılık.*

([http://www.danismend.com/konular/paz\\_musteri\\_odaklilik.htm](http://www.danismend.com/konular/paz_musteri_odaklilik.htm))

(2006). *Müşteri Memnuniyeti Nasıl Sağlanır?*

(<http://www.gencbilim.com/odevbankasi/pazarlama>)

(2006). *Müşteri Odaklı Olmak İyi de Müşteriyi Nasıl Anlayacağız.*

([http://www.erpcrm.com/crm\\_anasf/crm\\_musteri\\_odaklilik.htm](http://www.erpcrm.com/crm_anasf/crm_musteri_odaklilik.htm))

(2006). *TMI Turkey*

(<http://www.tmi.com.tr/sikayetarmagan.htm>)

(2006). *Şikayet Yönetimi*

(<http://www.vodasoft.com.tr/callcenter/inbound07.php>)

(2006). *CRM Kütüphanesi*

(<http://www.crminturkey.org/crm/crmtarif/default.asp?page=6>)

**Ek-1: Araştırmada Uygulanan Anket*****Müşteri Memnuniyeti Anketi***

*Bu anket Osmangazi Üniversitesi SBE İşletme Bölümünde hazırlanmakta olan bir teze aittir. Müşteri şikayetlerinin Müşteri Memnuniyetine olan etkisini ve lokanta işletmelerinde servis personeline olan bakışı belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.*

- 1. Cinsiyetiniz:**  Kadın  Erkek
- 2. Yaşınız:**  16-30  31-45  46-60  60 ve üstü
- 3. Medeni Haliniz:**  Bekar  Evli  Boşanmış
- 4. Eğitim Durumunuz:**  İlköğretim  Lise  Üniversite  Lisansüstü
- 5. Aylık Geliriniz:**
- 500 ytl. veya daha az  501-999 ytl.  1000- 1499 ytl.  1500 ve üzeri ytl.
- 6. Bir ay içinde dışarıda kaç kere yemek yersiniz?**
- Bir-iki kere  Üç kez-dört kere  Beş-altı kere  Yedi ve üstü
- 7. Dışarıda yemek yeme nedeniniz:**
- Zevk için  İş nedeniyle  Mecburiyet
- 8. Genelde aynı lokanta işletmesine giderim.**
- Kesinlikle katılıyorum  katılıyorum  Fikrim yok  
 Katılmıyorum  Kesinlikle katılmıyorum
- 9. Bir lokanta işletmesine geldiğinizde size gösterilen ilgi ve nezaket önemlidir.**
- Kesinlikle katılıyorum  katılıyorum  Fikrim yok  
 Katılmıyorum  Kesinlikle katılmıyorum
- 10. Lokanta işletmesinde çalışan servis personelinin güler yüzlü, nazik, olmasını isterim.**
- Kesinlikle katılıyorum  katılıyorum  Fikrim yok  
 Katılmıyorum  Kesinlikle katılmıyorum
- 11. İşletmedeki servis personeli ile kolay iletişim kurulabilmelidir.**
- Kesinlikle katılıyorum  katılıyorum  Fikrim yok  
 Katılmıyorum  Kesinlikle katılmıyorum

12. Bir lokanta işletmesinde tüm müşterilere eşit davranılması önemlidir.

- Kesinlikle katılıyorum  katılıyorum  Fikrim yok  
 Katılmıyorum  Kesinlikle katılmıyorum

13. İşletmede hizmeti sunan servis personelinin yaklaşımı ve tecrübesi sizi etkiler.

- Kesinlikle katılıyorum  katılıyorum  Fikrim yok  
 Katılmıyorum  Kesinlikle katılmıyorum

14. Servis personelinin müşteri memnuniyetini sağlama sorumluluğu içinde olması önemlidir.

- Kesinlikle katılıyorum  katılıyorum  Fikrim yok  
 Katılmıyorum  Kesinlikle katılmıyorum

15. İşletmede ürün ve fiyatların bulunduğu menünün servis personeli tarafından bana verilmesi gerekir.

- Kesinlikle katılıyorum  katılıyorum  Fikrim yok  
 Katılmıyorum  Kesinlikle katılmıyorum

16. İşletmede içecek, salata, ekmek vb. ihtiyaçlarımın hemen karşılanması gerekir.

- Kesinlikle katılıyorum  katılıyorum  Fikrim yok  
 Katılmıyorum  Kesinlikle katılmıyorum

17. Verdiğim siparişlerin sorunsuz ve zamanında yerine getirilmesini isterim.

- Kesinlikle katılıyorum  katılıyorum  Fikrim yok  
 Katılmıyorum  Kesinlikle katılmıyorum

18. Bir sorun yaşandığında servis personelinin en kısa zamanda çözmesini beklerim.

- Kesinlikle katılıyorum  katılıyorum  Fikrim yok  
 Katılmıyorum  Kesinlikle katılmıyorum

19. Genelde gittiğim lokanta işletmelerinden aldığım hizmet, beklenti ve ihtiyaçlarımı karşılamaktadır.

- Kesinlikle katılıyorum  katılıyorum  Fikrim yok  
 Katılmıyorum  Kesinlikle katılmıyorum

20. Aşağıdakilerden en çok hangisi sizin şikayet etmenizi gerektirecek kadar önemlidir.

- Fiziki görünüm  Temizlik  Servis hızı  Yemeklerin lezzeti  
 Personelin davranışı  Fiyat  Diğer .....

21. Şimdiye kadar gittiğim lokanta işletmelerinde sorunlarla karşılaştığım olmaktadır.

- Kesinlikle katılıyorum  katılıyorum  Fikrim yok  
 Katılmıyorum  Kesinlikle katılmıyorum

22. Hiç gittiğiniz bir lokanta işletmesinde şikayette buldunuz mu?

- Evet  Hayır

23. Şikayetinizle ilgili servis personeli tarafından verilecek tatmin edici cevap ve çözümler önemlidir.

- Kesinlikle katılıyorum  katılıyorum  Fikrim yok  
 Katılmıyorum  Kesinlikle katılmıyorum

24. Şikayetiniz hep çözüme ulaşır.

- Kesinlikle katılıyorum  katılıyorum  Fikrim yok  
 Katılmıyorum  Kesinlikle katılmıyorum

25. Şikayetinizi gidermede en etkin yol sizce aşağıdakilerden hangisidir?

- Personele iletmek  Anket doldurmak  Sorumlu kişi ile görüşmek  
 Şikayet kutusuna yazı yazmak





























26. Şikayetleriniz servis personeli tarafından çözüme ulaştırılabilirse tekrar aynı lokanta işletmesinden hizmet almak ister misiniz?

- Kesinlikle katılıyorum  katılıyorum  Fikrim yok  
 Katılmıyorum  Kesinlikle katılmıyorum

## Ek-2: Müşteri Şikayet Formu Örneği

olarak, siz değerli misafirlerimize sıcak, taze ürünlerimizi hızlı ve dostça bir servisle ve temiz bir ortamda sunmaya söz veriyoruz.

Lütfen bir dakikanızı bize ayırın ve restoranımızda bu sözü nasıl yerine getirdiğimiz hakkında bizi bilgilendirin. Size daha iyi bir servis sunmamıza yardım ettiğiniz için teşekkür ederiz.

	Mükemmel	Beklentileri Karşılıyor	Beklentileri Karşılmıyor
 Servisimiz hızlı mıydı?			
 Dostça mıydık ve sizi memnun etme gayreti gösterdik mi?			
 Ürünümüzün tazeliği ve sıcaklığı nasıldı?			
 Restoranımızın temizliğini nasıl değerlendirirsiniz?			
 Paranızın karşılığını değer olarak aldınız mı?			
 Size rahat ve sıcak bir ortam sunabildik mi?			
 Genel olarak restoranımızı nasıl değerlendirirsiniz?			

### YORUMLARINIZ;

Size nasıl daha iyi servis sunabiliriz? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Bizi daha sık ziyaret etmenizi nasıl sağlarız? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Gün:..... Saat:.....Kasa Görevlisi.....

Ziyaret yorumunuzla ilgili sizinle irtibat kurabilir miyiz?  
Cevabınız evet ise lütfen aşağıdaki adres ve telefon yerini doldurunuz.

Adı : .....

Adres : .....

Tel no : .....e-mail:.....

Restoranımızı ne sıklıkta  
ziyaret ediyorsunuz?

Günlük

Haftalık

Aylık

Nadiren

Kadın  Erkek

Yaş Grubu

14 – 18

19 – 24

25 – 44

45 – +

### Ek-3: Müşteri Memnuniyeti Anketi Örneği

#### MÜŞTERİ ANKETİ

**X** Yemeklerimizin çeşitliliği hakkındaki düşünceleriniz:

Kötü  kararsızım  iyi  çok iyi

**X** Restoranımızın genel görünümü ve bulunduğu mevki:

Kötü  kararsızım  iyi  çok iyi

**X** Servis elemanlarımızın sunduğu hizmet:

Kötü  kararsızım  iyi  çok iyi

**X** Hijyen koşulları hakkındaki düşünceleriniz(Mutfak-temizlik-vb.)

Kötü  kararsızım  iyi  çok iyi

**X** Restoranımızda en çok beğendiğiniz yönler:

**X** Restoranımızda hoşunuza gitmeyen yönler:

**X** Restoranımız hakkında bizimle paylaşmak istedikleriniz:

Bu anket sizlere daha iyi hizmet sunmak amacı ile yapılmıştır. Desteğiniz için teşekkürler.

Ad, soyad:

Doğum Tarihi: / /19

Adres: