

Restoran İşletmelerinde Hizmet Hataları, Hizmet Telafi Stratejileri ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi

The Relationship Between Service Failures, Service Recovery Strategies and Customer Satisfaction in the Restaurant

Öğr. Gör. Dr. Osman ÇALIŞKAN

Akdeniz Üniversitesi

Turizm Fakültesi

E-posta: ocaliskan@akdeniz.edu.tr

Özet

Çalışmada geleneksel ve hızlı servis sunan restoranlarda ortaya çıkan hizmet hatalarının ve hizmet telafi stratejilerinin belirlenmesi ve hangi hizmet hatalarının hangi telafilerle karşılandığının tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bununla birlikte çalışmada restoran türüne göre (geleneksel veya hızlı servis sunan) restoranın yanıtı açısından farklılığın olup olmadığının ve hizmet telafisi ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişkinin olup olmadığının saptanması da amaçlanmaktadır. Araştırma, geleneksel restoran ve hızlı servis sunan restoranda hizmet hatalarını deneyimlemiş 283 kişiden anket tekniği ile toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın başlıca bulgularından biri restoran türüne göre (geleneksel ya da hızlı servis sunan) hizmet hataları ile hizmet telafilerinin farklılık göstermediği yönündedir. Bununla birlikte araştırma bulguları restoran işletmelerinde belirli hizmet hatalarına sıklıkla belirli telafi stratejileri ile yanıt verildiğini göstermektedir. Restoran türüne göre restorandaki hizmet hatalarına verilen yanıt açısından farklılık olduğu tespit edilmiştir. Restoranın hizmet hatasına karşılık uygun bir telafi stratejisi ile verdiği yanıtın müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilediği de saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Restoran yönetimi, hizmet hatası, hizmet telafisi, müşteri memnuniyeti

Abstract

This study aims at identifying service failures and service recovery strategies both in fine-dining and quick service restaurant settings; examining the association between service failures and recovery strategies, determining the diversity according to type of restaurant in terms of restaurant responding and investigating the influence of restaurants' response to failure on customer satisfaction. Data were collected through a survey including a sample of 283 consumers who had experienced service failures in a fine dining or quick service restaurant context. The main findings of the current study indicate that the frequency of service failures and recovery strategies do not change depending on the type of restaurant (fine-dining or quick service) while it is evident from the research that restaurants are inclined to response to certain service failures with specific recovery strategies. Furthermore, the empirical evidences of the study demonstrate that the restaurants' response to failure has a positive impact on customer satisfaction.

Key Words: Restaurant management, service failure, service recovery, customer satisfaction

1. Giriş

Restoranlarda tüketici davranışı üzerine yapılan birçok araştırmanın temel sorusu tüketicilerin evde yemek yemek yerine neden restoranlara gittikleri yönündendir (Auty, 1992; Kivela, 1997; Clark ve Wood, 1998; Özdemir, 2010). Günümüzde araştırmacıların bu soruya çoğunlukla “tüketicilerin memnun edici bir yemek deneyimi yaşamak için restoranlara gittikleri” şeklinde bir yanıt verdikleri görülmektedir (Johns ve Kivela, 2001; Hansen ve diğ., 2005; Gustafsson ve diğ., 2006). Bu durumda restoran işletmelerinde başarının, müşterilerin yemek deneyiminden ne derece memnun oldukları ile ölçülebileceği söylenebilir. Restoran yönetiminin başarısında restoranda meydana gelen hizmet hatalarına uygun hizmet telifi stratejileri ile çözüm bulmak önemli bir rol oynamaktadır. Restoran işletmeciliği alanında gerçekleştirilen araştırmaların bulguları da hizmet hatalarına restoran yönetimleri tarafından uygun hizmet telifleri ile yanıt verilmesinin müşteri memnuniyetini (Suskind, 2010; Suskind ve Viccari, 2011), müşterinin restorana yeniden gelmesini (Leong ve Kim, 2002; Silber ve diğ., 2009; Chua ve diğ., 2010) ve müşterinin çevresine restoran hakkında olumlu düşüncelerini söylemesini sağlayan (Ok ve diğ., 2006; Kim ve diğ., 2010) önemli faktörlerden biri olduğunu göstermektedir. Dahası hizmet hataları, müşterilerin restorana diğer restoranlarla kıyaslamasında kritik rol oynayan bir faktör olabilmektedir (Leong ve Kim, 2002). Ayrıca hizmet hatalarını telif etmeye çalışan restoranlarda müşteri memnuniyetinin, çaba göstermeyen restoranlara göre dörtte bir oranında arttığı da tespit edilmiştir (Hart ve diğ., 1990).

Başarılı restoranlar bir yandan karşılaşılan hizmet hatalarına en uygun telif stratejisi ile yanıt verebilen, diğer yanda ise hataların oluşmasını önceden alacağı tedbirlerle önlemeye ya da en aza indirmeye çaba gösteren işletmeler olmaktadır. İlgili literatürde de sıklıkla vurgulandığı gibi restoranda müşteriye hizmet sunarken hizmetin doğası gereği, bir takım hizmet hatalarının ortaya çıkması olağandır (Gursoy ve diğ., 2003).

Hizmet hataları ve telifinin müşteri memnuniyeti ve sadakati ile yakından ilişkili olması sadece uygulamada değil akademik çevrelerde de restoranlarda hizmet hatası ve telifi konularına ilgiyi arttırmıştır. Bu bağlamda, restoranlarda sıklıkla yaşanan hizmet hatalarının neler olduğu ve hataların sınıflandırılması (Hoffman ve diğ., 1995; Nguyen ve McColl-Kenedy, 2003; Yang, 2005; Ok ve diğ., 2006; Silber ve diğ., 2009; Tsai ve Su, 2009; Chua ve diğ., 2010; Namkung ve Jang, 2010) birçok araştırmacının ilgisini çeken başlıca konulardan olmaktadır. Benzer şekilde, bir grup araştırmacı (Kelly ve diğ., 1993; Hoffman ve diğ., 1995) restoran işletmelerinde hizmet telifi kavramının tanımı ve sıklıkla kullanılan hizmet telifi stratejilerinin neler olduğunu araştırma konusu yapmışlardır. Bunların yanı sıra, Ok ve diğ., (2006) ve Kim ve diğ., (2010) gibi araştırmacılar hizmet telifi ile müşteri memnuniyeti ve sadakati arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bunlara ek olarak restoranlarda müşteri şikayetleri yönetimi ile ilgili literatür de (Gursoy ve diğ., 2003; Cheng ve Lam, 2008; Tianshu ve diğ., 2009; Namkung ve diğ., 2011) hizmet hataları nedeniyle oluşabilecek müşteri şikayet davranışlarına yönelik araştırmalarla hizmet hatası, telifi ve memnuniyet arasındaki ilişkileri açıklamaya katkı veren bulgular sunmaktadır. Ayrıca, restoran işletmeciliği bağlamında hizmet hatası ve telifi üzerine yapılan araştırmalar çoğunlukla tüketicilerin restoran seçiminde dikkate aldıkları faktörler (Arıker, 2012) ile hızlı servis sunan restoranları tercih nedenleri (Korkmaz, 2005; Tayfun ve Kara, 2007;

Tayfun ve Tokmak, 2007) ya da hızlı servis sunan restoranlarda hizmet kalitesi algılaması ve müşteri bağlılığına etkisi (Hacıfendioğlu ve Koç, 2009) gibi konular üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Kitapçı (2008) ise doğrudan restoranlarda müşteri şikâyet davranışına odaklanarak Sivas ilinde gerçekleştirdiği araştırma ile en sık görülen şikâyet davranışının olumsuz deneyimlerin aile bireyleri ve dostlara anlatılması olduğunu saptamıştır. Bu bağlamda, bu çalışmada; (1) Restoran türüne göre hizmet hatası ve telafisi farklılık göstermekte midir? (2) Hangi hizmet hatalarında hangi hizmet telafi stratejileri sıklıkla tercih edilmektedir? (3) Restoran türüne göre restoran yanıtı açısından farklılık var mıdır? (4) Restoran işletmelerinin hizmet hatasına verdiği yanıt ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki var mıdır? sorularına yanıt aranmaktadır. Kapsam olarak, öncelikle geleneksel restoran, hızlı servis sunan restoran, restoranda hizmet hataları, restoranda hizmet telafileri ve restoranlarda müşteri memnuniyeti konularına ilişkin literatür incelenmiştir. Ardından geleneksel restoran veya hızlı servis sunan restoranlarda hizmet hatalarını deneyimlemiş tüketiciler üzerinde yapılan araştırmanın analiz ve bulgularına yer verilmiştir.

2. Literatür Taraması

2.1. Kavram Olarak Geleneksel Restoran ve Hızlı Servis Sunan Restoran

Geleneksel restoranlar ağırlıklı olarak masa servisine dayalı farklı servis usulleri, zengin ve çeşitli menüleri, menüdeki yemekleri taze hazırlayıp müşterilerine seçme olanağı sunması, genellikle büyük otellerin bünyesinde ya da şehirlerin belirli çekiciliğe sahip yerlerinde bulunması ve kalifiye servis personeli istihdam etmesi gibi nitelikleri ile öne çıkan ticari amaçlı restoranlardır. Geleneksel restoran fiyat, atmosfer, menü, servis usulleri gibi açılardan diğer restoranlardan ayrılmakta ve genelde bağımsız işletmeciler veya ortaklıklar tarafından işletilmektedir (Güler, 2003).

Hızlı servis sunan restoranlar genelde self servis şeklinde faaliyet gösteren, servisin hızlı olduğu, servis çalışanlarının sadece boşların toplanması ve masanın temizlenmesi ile ilgilendiği, müşteri devir hızının yüksek olduğu, genelde zincir işletmelere bağlı olarak çalışan ticari amaçlı restoranlardır. Hızlı servis sunan restoranın hedef kitlesi daha çok çalışan aileler ve öğle yemeği için kısıtlı zamanı olan ofis çalışanlarıdır. Bu tür restoranlarda servisin hızı, yemek kalitesi ve fiyat müşteri memnuniyetinde etkili olan faktörlerdir (Pettijohn ve diğ., 1997).

Geleneksel restoran ile hızlı servis sunan restoranlar arasındaki farklılıklara ilişkin araştırmalarda, özellikle müşteri tercihleri açısından bakıldığında geleneksel restoranların hızlı servis sunan restoranlara kıyasla daha çok taze, kaliteli ve sağlıklı yiyecekler sunduğu için tercih edildiği yönünde bulgulara ulaşılmaktadır (Perlik, 2003). Yine müşteri tercihleri açısından değerlendirildiğinde araştırmacıların, sağlıklı beslenmeye ilginin artması ve toplumda obezite rahatsızlığı oranının giderek artış göstermesinin de bir sonucu olarak hızlı servis sunan restoranların yeni ve daha sağlıklı menüler geliştirmeye başladığını saptadığı da görülmektedir (Berta, 2004). Buna göre, hızlı servis sunan restoranlar düşük kalorili yiyecekler sunma, tüketicilerine menüdeki yemeklerin besin değeri ile ilgili enformasyon sağlama ve menülerine taze ve zengin salata çeşitleri eklemek gibi stratejiler geliştirmektedir. Ayrıca Speiser'e (2002) göre, geleneksel restoranın daha geniş ürün yelpazesi, iştah açıcı sunumlar ve sosyalleşmeye uygun atmosfer

gibi ayırt edici niteliklere sahip olması hızlı servis sunan restorandan üstün olduğu taraflardır. Clow ve diğerlerine (1996) göre ise hızlı servis sunan restoranın geleneksel restorandan üstün olduğu en önemli niteliği hizmet üretimi ve sunumunda standartlaşmadır.

2.2. Restoranda Hizmet Hataları ve Hizmet Telafi Stratejileri

Yiyecek içecek endüstrisinde müşterilerin hizmet hatalarından etkilenmesinin en önemli nedeni, hizmet üretimi ve tüketiminin aynı anda olması ve tüketicinin bu sürece dahil olmasıdır. Mueller ve diğerleri (2003: 399) hizmet hatasını, "hizmet zincirindeki herhangi bir halkada meydana gelen hatadan dolayı, hizmetin veya ürünün müşteri beklentilerini karşılamadığı durum" olarak tanımlamaktadır. Hizmet hatası, hizmet aşamalarının herhangi bir yerinde meydana gelebilmektedir ve hem müşteri beklentilerinin karşılanmasında hem de müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanmasında başarısızlığa yol açabilmektedir (Bitner ve diğ., 1990).

İlgili literatüre bakıldığında hizmet hatalarının genellikle Bitner ve diğ., (1990) ve Hoffman ve diğ., (1995) tarafından yapılan sınıflandırmalara dayalı olarak araştırıldığı görülmektedir (Yang,2005; Ok ve diğ., 2006; Tsai ve Su, 2009; Chua ve diğ., 2010). Bununla birlikte, Nguyen ve McColl-Kenedy (2003) ile Silber ve diğerleri (2009) hizmet hatalarının detaylarını tespit ederek, Namkung ve Jang (2010) da hizmet hatalarını, servis aşamalarına göre sınıflandırarak literatüre katkı vermişlerdir.

Hoffman ve diğerleri (1995) restoran endüstrisinde meydana gelen hizmet hatalarını 373 kritik olaya dayalı olarak açıklamakta ve on bir hizmet hatasını üç kategoriye ayırmaktadır. Buna göre hizmet hataları; müşteri bakış açısı ile hizmet sunumunda hatalar (ürün hatası, yavaş veya uygun olmayan hizmet, tesis sorunları, belirsiz politika, tükenmiş yemek), müşteri taleplerini karşılamada yapılan hatalar (pişmemiş yemek, oturma sorunu) ve beklenmeyen ve istenmeyen çalışan davranışından kaynaklanan hatalar (uygunsuz çalışan davranışı, yanlış sipariş, kayıp sipariş ve hesap hatası) şeklinde sınıflandırılmaktadır. Tsai ve Su (2009) Tayvan'daki zincir restoran işletmelerinde hizmet hataları ve telafi stratejileri ile ilgili yaptıkları çalışmada Hoffman ve diğerlerinin (1995) sınıflandırmasına "sorunlu müşteri davranışlarını" da eklemektedir. Sorunlu müşteri davranışları ise sarhoşluk, sözlü veya fiziksel taciz ve işletme politikalarını ve kurallarını ihlal etme olarak açıklanmaktadır. Nguyen ve McColl-Kenedy (2003) geleneksel restoranda hizmet hatasını, süreç ve sonuç hataları ile öz ve öz olmayan hatalar şeklinde sınıflandırmaktadır. Hizmet sunumu esnasında oluşan hata süreç hatası; hizmet sunumu sonunda meydana gelen hata ise sonuç hatası olarak tanımlanmaktadır. Hatanın büyüklüğüne göre ise müşterinin algısına bağlı olarak değişebilen öz veya öz olmayan hata şeklinde bir ayırım ortaya çıkmaktadır. Öz hata müşteriye göre daha büyük bir hata; öz olmayan hata ise müşteriye göre daha küçük bir hata olarak ifade edilmektedir.

Namkung ve Jang (2010) geleneksel restoranda hizmet hatalarının servis aşamalarına göre tespit edildiği çalışmasında servis aşamalarını; karşılama ve masaya yerleştirme, sipariş alma ve servis, tüketim ve ödeme ve çıkış olarak belirtmektedir. Karşılama ve masaya yerleştirme aşamasında hata, karşılamama ve masa için uzun süre bekletilme olmaktadır. Sipariş alma ve servis aşamasında hata, siparişin alınması ve yiyecek ve içecek servisi için uzun süre bekletme ve

gecikme ile ilgili bilgi verilmemesi olarak belirtilmektedir. Tüketim aşamasındaki hatalar sipariş servis edildikten sonra başka bir isteğin olup olmadığının sorulmaması, yemeğin istendiği gibi olmaması ve garsonun masayı kontrol etmemesi şeklindedir. Ödeme ve çıkış aşamasındaki hatalar ise hesabın gecikmesi, hesap ödemesi sonrası başka bir isteğinin olup olmadığının sorulmaması ve hesapta hata olmasıdır. Silber ve diğerlerine (2009) göre geleneksel restoranda olası hizmet hataları ve bu hataların detayları şu şekildedir. Hizmet hataları; yemekte eksiklik, yavaş servis, tükenmiş yemek, yanlış pişirme derecesi, uygun olmayan çalışan davranışı, yanlış sipariş, hesap hatası ve yiyecek ve içeceğin dökülmesi şeklinde belirtilmektedir. İlgili literatürden de anlaşıldığı üzere restoranlarda hizmet üretimi ve sunumunda çok farklı türde hatalar oluşabilmektedir.

Hizmet telafisi, Miller ve diğerlerine (2000: 390) göre “hizmet hatalarını düzeltme ve memnun olmayan müşterinin olumsuz tutumunu olumluya dönüştürme çabalarını içeren eylemler” olarak tanımlanmaktadır. Bu yönüyle hizmet telafisi restoran işletmelerinin hizmet hatalarına karşılık olarak verdiği yanıtları kapsamaktadır. Literatürde de restoran işletmelerinde hizmet telafi stratejileri ile ilgili yapılan çalışmalarda özellikle restoran işletmelerinin hizmet hatalarına verdiği yanıtların sınıflandırıldığı görülmektedir. Sözelimi, Kelly ve diğerleri (1993) hesap indirimi, düzeltme, yönetimin müdahalesi veya çalışanın çözümü, düzeltme ve tazminat, yemeği değiştirme, özür dileme, ücret iadesi, müşterinin önerisi, ikram, memnuniyetsizliği düzeltme, yanlış yanıt ve en kötüsü hiçbir şey yapmama olarak oniki ayrı restoran yanıtından söz etmektedir. Hoffman ve diğerlerinin (1995) sınıflandırmasında ise restoranın yanıtı sekiz başlık altında bedava yiyecek ve içecek, indirim yapma, yemek kuponu verme, yönetimin müdahalesi, yemeği değiştirme, düzeltme, özür dileme ve hiçbir şey yapmama olarak belirtilmektedir. Bu sınıflandırmalara dayalı olarak aslında restoran işletmelerinin hizmet hatalarına karşılık verdikleri yanıtların hizmet telafi stratejileri, yanlış yanıt ya da hiçbir şey yapmama şeklinde üç ana grupta incelenebileceği söylenebilir. Buna göre, hizmet hatasını telafi etmek isteyen restoran işletmeleri hatayı deneyimleyen müşterilerini memnun edecek şekilde hatanın türüne uygun düşen hizmet telafi stratejilerinden (özür dileme, ücret iadesi veya hesapta indirim, yemek kuponu verme, yemeği değiştirme gibi) birini uygulayabilir. Restoran işletmesi hizmet hatasını telafi etmek istemesine karşın hataya uygun olmayan ve müşteriyi memnun etmeyecek bir telafi stratejisi uygulayarak yanlış yanıt verebilir. Restoran hata karşısında eylemsiz kalarak hiç bir şey yapmamayı tercih edebilir.

2.3. Restoranda Hizmet Telafisi İle Müşteri Memnuniyeti İlişkisi

Hizmet telafisi, bir hizmet hatası sonrası müşterinin hizmet iyileştirme algısını olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Kim ve diğerleri (2010) hizmet telafisinin olumlu çıktılarını; müşterinin yeniden satın alma niyetinin olması, etrafına olumlu tavsiyelerde bulunması ve restorana tekrar gelmesi şeklinde ifade etmiştir. Olumsuz çıktılar ise müşteri memnuniyetsizliği, hatanın tekrar etmesine bağlı olarak etrafına restoran hakkında olumsuz bilgiler verme, üçüncü kişilere başvurma, şikayet etme, herhangi bir tepki vermeme ve restorana bir daha gelmeme olarak belirtmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi restoranda hizmet hatası olduğunda, restoran yönetimi bir ya da birkaç hizmet telafisi stratejisi ile müşteriye yanıt verebilir veya

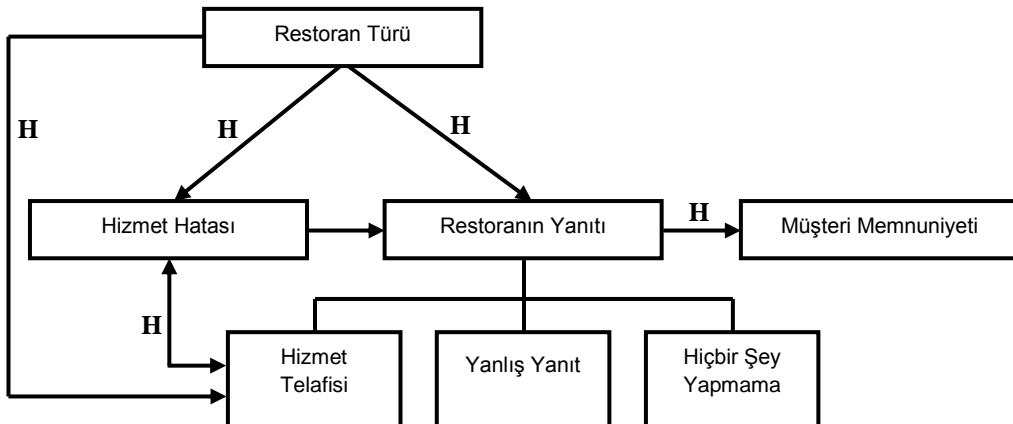
hiç yanıt vermez. Ayrıca restoran yönetiminin yanıtı yanlış da olabilir. Restoran yönetimi tarafından hizmet hatalarına yanlış yanıt verilmesi veya hiçbir şey yapılmaması, müşteri memnuniyetsizliğini arttıran bir durumdur. Bu durum literatürde çifte sapma olarak açıklanmaktadır. Çifte sapma, müşterinin hizmet hatalarına uygun olmayan yanıt alması ya da hiç yanıt alamaması sonucu hizmet hakkında olumsuz değerlendirme yapmasıdır (Bitner ve diğ., 1990; Hart ve diğ., 1990).

Müşteriler bir hizmet hatası sonrası restoranın kendilerine sunduğu hizmet telifisini değerlendirir ve restoran hakkında algılamalarını bu değerlendirmeye göre gözden geçirir. Dahası restoranın kendisine sunduğu hizmet telifisini deneyimleyen ve olumlu olarak algılayan müşteri, hizmet telifisini deneyimlemeyen bir müşteriye göre daha çok memnun olabilmekte ve çevresine restoran hakkında olumlu söylemlerde bulunabilmektedir. Hatta müşterinin işletmeye sadık kalma ve işletmeden tekrar satın alma eğilimi de artabilmektedir. Bu durum literatürde hizmet telifi paradoksu olarak ifade edilmektedir (Mattila, 1999; Maxham ve Netemayer, 2002; Zeithaml ve Bitner, 2003; Ok ve diğ., 2006; Kim ve diğ., 2010; Fierro ve diğ., 2013).

3. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

Şekil 1, ilgili literatürde belirtilen hizmet hatası, hizmet telifi ve müşteri memnuniyeti ilişkisini göstermektedir. Şekilde gösterilen model, bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın da kavramsal çerçevesini oluşturmaktadır. Restoran işletmeciliğinin doğası gereği hizmet hataları neredeyse kaçınılmazdır ve servis sürecinin aşamalarına göre farklı hatalar ortaya çıkabilir. Ancak bir restoran işletmesinde hizmet hatasının meydana gelmesi ile restoran işletmesinin bu hataya bir yanıt vermesi beklenmektedir. Bu yanıt, hatanın telifi edilmesi şeklinde olabileceği gibi müşteri beklentisi ile uyumsuz bir yetersiz bir telif stratejisinin uygulanması sonucu yanlış bir yanıt da olabilmektedir. Bunların dışında restoran işletmesi, hizmet hatasının farkına varmış olmasına karşın hiçbir şey yapmayarak da hataya yanıt verebilir. Gerek hizmet hataları gerekse de bu hatalara verilen yanıtlar bağlamında hizmet telifi restoran türüne (geleneksel ya da hızlı servis sunan) göre farklılık gösterebilir. Benzer şekilde restoranın verdiği yanıtın türü (hizmet telifi, yanlış yanıt veya hiçbir şey yapmama) restoran türüne göre farklılık gösterebilir. Diğer taraftan, restoran işletmelerinde belirli hatalar karşılığında sıklıkla belirli hizmet telifi stratejilerinin kullanılması nedeniyle hizmet hatası ve hizmet telifi arasında bir ilişki bulunabilir.

Şekil 1. Kavramsal Çerçeve



Hata karşısında müşteri beklentisine uygun bir hizmet telafi stratejisinin kullanılması müşteri memnuniyetine yol açabilmektedir. Bu açıklamalar ışığında bu araştırmanın hipotezleri aşağıda gibi belirlenmiştir.

- H₁: Restoran türüne (geleneksel ya da hızlı servis sunan) göre hizmet hatasının türü farklılık göstermektedir.
- H₂: Restoran türüne (geleneksel ya da hızlı servis sunan) göre hizmet telafisi stratejisi farklılık göstermektedir.
- H₃: Hizmet hatasının türüne göre hizmet telafisi stratejisi farklılık göstermektedir.
- H₄: Restoran türüne (geleneksel ya da hızlı servis sunan) göre restoranın yanıtı (hizmet telafisi, yanlış yanıt veya hiçbir şey yapmama) farklılık göstermektedir.
- H₅: Restoranın hizmet hatasına karşılık olarak verdiği yanıtın türüne göre müşteri memnuniyeti farklılık göstermektedir.

4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de yaşayan ve geleneksel veya hızlı servis sunan restoranda yemek deneyimi yaşamış müşteriler oluşturmaktadır. Ancak, evrende yer alan tüm birimlere ulaşmanın zaman ve maliyet açısından yaratacağı güçlük nedeniyle bir örneklem çerçevesi tanımlanmıştır. Buna göre, örnekleme dahil edilecek bireyler Antalya’da yaşayan, dışarıda yeme-içme alışkanlığına sahip, daha önce geleneksel ve hızlı servis sunan restoranda yemek deneyimi yaşamış, bu deneyimi sırasında herhangi bir hizmet hatası ile karşılaşmış ve bunu hatırlayarak açıklayabilecek olan bireyler olarak belirlenmiştir. Görgül araştırmalarda özellikle elde edilen bulguların genellenebilirliği açısından tesadüfi örnekleme yönteminin tercih edilmesi salık verilmekte ve örneklem alabilmek için evreni oluşturan birimlerin tümüne ait bir listenin elde bulunması gerekmektedir (Orhunbilge, 2000). Evrende yer alan birimlere ilişkin böyle bir listenin oluşturulmasının mümkün olmadığı durumlarda ise tesadüfi olmayan örnekleme yöntemleri kullanılabilir (Kurtuluş, 2006). Bu araştırmada da evreni oluşturan bireylere ilişkin eksiksiz bir liste oluşturmanın zaman ve maliyet unsurları nedeniyle olanaklı olmadığı düşünülerek, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme kullanılmıştır. Bu amaçla, öncelikle belirtilen örneklem çerçevesine uygun olduğu anlaşılan yirmi birey araştırmaya katılmaya davet edilmiştir. Bu ilk yirmi katılımcının tavsiyesi üzerine, örnekleme çerçevesine uygun bir grup bireye daha ulaşılmış ve onlar da araştırmaya katılmaya davet edilmiştir. Onların da tavsiyesi dikkate alınarak araştırmaya katılmaya davet etmek üzere yeni bireylere ulaşılmıştır. Böylece toplam 300 bireye ulaşılmış ve 283 bireyden kullanılabilir veri elde edilmiştir.

Araştırmada veri toplama amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın anketi, araştırmanın amacını açıklayan giriş bölümü, demografik sorulara ilişkin bölüm, hizmet hataları ve hizmet telafisine ilişkin soruların yer aldığı bölüm ve müşteri memnuniyetine ilişkin ölçeğin bulunduğu bölümden oluşmaktadır.

Hizmet hatalarına ilişkin sınıflandırmada hatalı ürün, yavaş servis, tükenmiş yemek, yanlış ısı, uygun olmayan çalışan davranışı, yanlış sipariş ve hesap hatası olmak üzere 7 hizmet hatası bulunmaktadır. Hizmet hataları literatürdeki Hoffman ve diğerlerinin (1995) ve Silber ve diğerlerinin (2009) çalışmalarından derlenmiştir.

Katılımcılara, restoranın hizmet hatası karşısındaki yanıtını belirlemek üzere restoran yönetiminin sorunu çözmek için ne yaptığı sorulmuştur. Bu soruya yanıt olarak katılımcılardan, Hoffman ve diğerlerinin (1995) çalışmasından da yararlanılarak belirlenen sorunun çözümü için hiçbir şey yapılmadı, yanlış yanıt verildi, hesapta indirim, yemek kuponu, yönetimin açıklama yapması, yemeğin değiştirilmesi ve özür dileme seçeneklerinden birini seçmeleri istenmiştir. Ayrıca katılımcılardan hizmet hatasını deneyimledikleri restoranın geleneksel ya da hızlı servis sunan restoran türlerinden hangisi olduğunu belirtmeleri istenmiştir. Bu soruya cevap vermelerini kolaylaştırmak için anket formunda geleneksel ve hızlı servis sunan restoranların tanımlarına da yer verilmiştir.

Müşteri memnuniyetini belirlemeye yönelik ölçek, Oliver ve Swan'ın (1989) çalışmasında kullanılan üç maddeli ölçektir. Müşteri memnuniyeti ölçeğinde yer alan maddelere katılımcıların 5'li Likert tipi derecelendirmeye göre cevap vermeleri istenmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini göstermek için yapılan faktör analizi sonucu, öz değeri 2,645 ve varyansı açıklama oranı 0,88 düzeyinde olan tek faktör belirlenmiştir. KMO (1275,157) ve Bartlett's Test of Sphericity (0,790) sonuçları da bu araştırmanın verilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek üzere Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmış ve güvenilirlik katsayısı 0,89 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen değer kabul edilebilir bir güvenilirlik düzeyini göstermektedir.

Anket formunun örneklem üzerinde uygulanmasından önce geleneksel ve hızlı yemek sunan restoranda yemek deneyimi yaşamış 70 kişiye pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulamada hijyen sorunu da yanıtlayıcılar tarafından hizmet hatası olarak belirtilmiştir. Hizmet hataları bölümüne hijyen sorunu da eklenmiş ve toplam sekiz tane hizmet hatası anketin son halinde yer almıştır.

5. Bulgular

Araştırmaya ilişkin analizlerde öncelikle katılımcıların demografik özellikleri yüzde ve frekans dağılımları şeklinde belirlenmiştir. Betimleyici istatistiklerle restoranlarda en sık meydana gelen hizmet hataları ve bu hataları önlemeye yönelik hizmet telafileri belirlenmiştir. Ki Kare testi ile restoran türüne göre hizmet hataları, hizmet telafi stratejileri ve restoran yanıtında bir farklılık olup olmadığı, restoran türüne göre restoran yanıtı açısından bir farklılığın olup olmadığı ve restoranda meydana gelen hizmet hatası ile hizmet telafi stratejisi arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Son olarak restoranın yanıtı ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek için varyans analizi yapılmıştır.

5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 1'de görüldüğü gibi katılımcıların yaklaşık % 56,5'ierkek, % 60,1'i bekar ve %76,7'si 35 yaşın altındadır. Katılımcıların % 46'sı lise, %48'i üniversite ve %5'i ilköğretim mezunudur. Katılımcıların %54'ü 1500 TL'nin altında, % 46'sı 1500TL'nin üstünde aylık gelire sahiptir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

| Demografik Değişkenler | Kategori | n | % |
|------------------------|------------|-----|------|
| Cinsiyet | Erkek | 161 | 56,5 |
| | Kadın | 122 | 42,8 |
| Medeni durum | Bekar | 170 | 60,1 |
| | Evli | 113 | 39,9 |
| Yaş | 17-25 | 136 | 48,1 |
| | 26-34 | 81 | 28,6 |
| | 35-44 | 49 | 17,3 |
| | 45+ | 17 | 6,0 |
| Eğitim | İlköğretim | 15 | 5,3 |
| | Lise | 130 | 45,9 |
| | Önlisans | 48 | 17 |
| | Lisans | 58 | 20,5 |
| | Lisansüstü | 32 | 11,3 |
| Aylık ortalama gelir | 0-999 | 78 | 27,6 |
| | 1000-1499 | 74 | 26,1 |
| | 1500-1999 | 69 | 24,4 |
| | 2000+ | 61 | 21,6 |

Tablo 2’de geleneksel restoran ile hızlı servis sunan restoranlarda meydana gelen hizmet hataları ile hizmet telafileri görülmektedir. Restoran türüne göre hizmet hatası ve telafisi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için Ki Kare testi yapılmıştır. Tablo 2’deki sonuçlara göre, geleneksel restoranda müşteri açısından en sık meydana gelen ilk dört hizmet hatası hatalı ürün %26,5, yavaş servis %15,9, yanlış ısı %14,6 ve uygun olmayan çalışan davranışı %13,2 olmaktadır. Hızlı servis sunan restoranda da benzer şekilde en sık meydana gelen hizmet hataları hatalı ürün %22,7, yavaş servis %15,9, yanlış ısı %16,7 ve uygun olmayan çalışan davranışı %12,1 şeklinde sıralanmıştır. Buna göre her iki restoran türünde de en sık meydana gelen hizmet hatalarının sıralaması benzerdir. Ki Kare testi sonuçları (1,689, p = 0,975) da iki restoran türü arasında hizmet hataları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını yönündedir. Bu doğrultuda, araştırmamızın birinci hipotezi bulgular tarafından desteklenmemiştir.

Geleneksel restoranlarda hizmet hatalarını iyileştirmeye yönelik hizmet telafileri ise özür dileme %16,6, değiştirme %13,1 ve açıklama yapma %10,2 iken hızlı servis sunan restoranlardaki hizmet telafileri de benzer şekilde sıralanarak özür dileme %12,4, değiştirme % 11 ve açıklama yapma % 9,6 şeklinde saptanmıştır. Tablo 2’deki verilere bakıldığında, restoran işletmelerinin indirim (%5,7) ve yemek kuponu (%1,4) şeklindeki telafi stratejilerini sıklıkla tercih etmediği anlaşılmaktadır. Bunların dışında restoranlarda nispeten düşük oranlarda da olsa hatalara karşılık hiçbir şey yapmama (%11,3) ya da yanlış çözüm önerme (%8,8) yanıtlarının da verildiği görülmektedir.

Tablo 2. Restoran Türüne Göre Hizmet Hataları ve Hizmet Telafi Stratejileri

| Hizmet Hatası | Geleneksel | | Hızlı Servis | | Toplam | |
|---------------------------------|------------|------|--------------|------|--------|------|
| | n | % | n | % | n | % |
| Hatalı ürün | 40 | 26,5 | 30 | 22,7 | 70 | 24,7 |
| Yavaş servis | 24 | 15,9 | 21 | 15,9 | 45 | 15,9 |
| Yanlış ısı | 22 | 14,6 | 22 | 16,7 | 44 | 15,5 |
| Uygun olmayan çalışan davranışı | 20 | 13,2 | 16 | 12,1 | 36 | 12,7 |
| Hijyen | 15 | 9,9 | 14 | 10,6 | 29 | 10,2 |
| Yanlış sipariş | 14 | 9,3 | 14 | 10,6 | 28 | 9,9 |
| Hesap hatası | 7 | 4,6 | 9 | 6,8 | 16 | 5,7 |
| Tükenmiş yemek | 9 | 6,0 | 6 | 4,5 | 15 | 5,3 |
| Hizmet Telafisi | | | | | | |
| Özür dileme | 47 | 16,6 | 35 | 12,4 | 82 | 29 |
| Değiştirme | 37 | 13,1 | 31 | 11 | 68 | 24 |
| Açıklama | 29 | 10,2 | 27 | 9,6 | 56 | 19,8 |
| Hiçbir şey yapmama | 18 | 6,4 | 14 | 4,9 | 32 | 11,3 |
| Hesapta indirim | 12 | 4,2 | 4 | 1,4 | 16 | 5,7 |
| Yanlış yanıt | 6 | 2,1 | 19 | 6,7 | 25 | 8,8 |
| Yemek kuponu | 2 | 0,7 | 2 | 0,7 | 4 | 1,4 |
| Toplam | 151 | 100 | 132 | 100 | 283 | 100 |

Bu durumda, müşteri bakış açısı ile geleneksel ve hızlı servis sunan restoranlarda hizmet telafi stratejilerinin sıralamasının benzer olduğu söylenebilir. Ki Kare testi sonuçlarına (12,397, $p = 0,054$) göre de restoran türleri arasında hizmet telafi stratejileri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Araştırmanın ikinci hipotezi de desteklenmemiş durumdadır. Elde edilen bulgular ışığında restoran türünün hizmet hatalarının türü ve hizmet telafi stratejilerinde bir farklılığa yol açmadığı anlaşılmaktadır.

Restoran türü açısından hizmet hataları ve telafileri arasında bir farklılık olmadığı anlaşıldığından, Tablo 3'te restoran türü ayrımı gözletilmeksizin restoran yönetiminin hizmet hatalarına karşılık benimsediği hizmet telafileri gösterilmektedir. Tablo 2'deki veriler de dikkate alınarak, Tablo 3'ü oluşturabilmek için hizmet hataları ve telafi stratejilerine ilişkin yeni gruplandırmalar yapılmıştır. Güngör ve Bulut (2008) tarafından da belirtildiği gibi Ki Kare testinin kullanılabilmesi için, hücrelerin %20'den fazlasında 5'ten ve herhangi bir hücrede 1'den az beklenen değer olmamalıdır. Bu varsayımın yerine getirilememesi halinde araştırmacı, tablodaki satır veya sütunlardan bazılarını birleştirerek söz konusu varsayımı sağlamalıdır. Buna göre, en önemli ilk dört hata (hatalı ürün, yavaş servis, yanlış ısı ve uygun olmayan çalışan davranışı) ayrı birer grup olarak belirlenmiş; hijyen, tükenmiş yemek, yanlış sipariş ve hesap hatası diğer başlığı altında gruplanmıştır. Böylece hizmet hatalarına ilişkin beş grup oluşturulmuştur. Hizmet telafi stratejileri için ise en sık gözlemlenen telafi stratejileri olarak özür dileme, değiştirme ve açıklama ayrı birer grup olarak tabloya dahil edilmiş; indirim ve yemek kuponu nispeten daha az sıklıkla gerçekleşen stratejiler olduğundan birleştirilmiş ve tek bir grup olarak tabloya yerleştirilmiştir.

Tablo 3'e bakıldığında restoranda meydana gelen hatalı ürün hizmet hatasına yönetimin en sık gösterdiği hizmet telafi çabası değiştirme (%49,1), özür dileme (%29,1) ve açıklama yapmadır (%12,7). Yavaş servis hizmet hatasına ise restoranlar % 42,4'lük oranla özür dileyerek, % 30,3'lük oranla açıklama yaparak

ve %12,1'lik oranla değiştirerek yanıt vermektedir. Yüzde değerlerine bakıldığında yanlış ısı hizmet hatasına en sık değiştirme (%48,6) yanıtı verilmekte, ardından özür dileme(%29,7) ve açıklama yapma (13,5) gelmektedir. Uygun olmayan çalışan davranışı hatasına ise sıklıkla açıklama yaparak (%51,5) ve özür dileyerek (%42,4)yanıt verilmektedir. Diğer başlığı altında gruplandırılan hijyen, tükenmiş yemek, hesap hatası ve yanlış sipariş hizmet hatalarına ise sırasıyla özür dileme (%39,7), değiştirme (%26,5) ve açıklama yapma (%25,5) telafi stratejisi ile yanıt verilmektedir.

Tablo 3. Hizmet Hatalarına Karşılık Kullanılan Hizmet Telafi Stratejileri

| Hizmet Hataları | Hizmet Telafi Stratejileri % | | | |
|---------------------------------|------------------------------|-------------|----------|-------------------------|
| | Değiştirme | Özür dileme | Açıklama | İndirim ve yemek kuponu |
| Hatalı ürün | 49,1 | 29,1 | 12,7 | 9,1 |
| Yavaş servis | 12,1 | 42,4 | 30,3 | 15,2 |
| Yanlış ısı | 48,6 | 29,7 | 13,5 | 8,1 |
| Uygun olmayan çalışan davranışı | 3,0 | 42,4 | 51,5 | 3,0 |
| Diğer | 26,5 | 39,7 | 25,5 | 8,8 |

Bulgular göre hizmet hatasının türüne göre bazı hizmet telafisi stratejilerinin daha fazla tercih edildiği söylenebilir. Söz gelimi hatalı ürün ve yanlış ısı için değiştirme; yavaş servis için özür dileme ve uygun olmayan çalışan davranışı için açıklama yapma en sık başvurulan hizmet telafi stratejileridir. Öte yandan, Tablo 3'teki bulgular ayrıca restoran işletmelerinin hizmet hatalarına karşılık tek bir hizmet telafisi ile yanıt vermek yerine çoğunlukla içerisinde özür dileme ve açıklama yapmanın yer aldığı ve bunlara bir başka telafi stratejisinin (değiştirme, indirim, yemek kuponu) eklenmesi ile oluşturulan bir tür telafi stratejisi kombinasyonu ile yanıt verdiğini göstermektedir.

Hizmet hatasına göre restoranların farklı hizmet telafi stratejilerini benimsediğine ilişkin Tablo 3'te sunulan bulgular istatistiksel (Ki Kare değeri 42,648, $p < 0,005$) açıdan da anlamlıdır. Buna göre, hizmet hatasının türüne göre hizmet telafisi stratejisinin farklılık gösterdiğini öngören üçüncü hipotez desteklenmiş olmaktadır.

Tablo 4'te restoran türüne (geleneksel, hızlı servis sunan) göre restoran işletmelerinin hizmet hatalarına karşılık verdiği yanıtların dağılımı gösterilmektedir. Buna göre, hata türüne uygun hizmet telafisi stratejisi geleneksel restoranlarda %84,1 oranında uygulanabilirken, hızlı servis sunan restoranlarda %75 oranında uygulanmaktadır. Geleneksel restoranlar hizmet hatalarına %4 oranında yanlış yanıt verirken, hızlı servis sunan restoranlarda yanlış yanıt oranının nispeten yüksek olduğu ve %14,4 düzeyine ulaştığı görülmektedir. Hizmet hatalarına karşılık hiçbir şey yapmama biçimindeki yanıt ise geleneksel (%11,9) ve hızlı servis sunan (10,6) restoranlarda birbirine yakın oranlarda gerçekleşmektedir. Bu durumda geleneksel ve hızlı servis sunan restoranlar arasında üç restoran yanıtı türünden ikisi olan hizmet telafi stratejisi ve yanlış yanıt açısından bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Ki kare testi sonuçları da (9,496 $p < 0,005$) bu farklılığın anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu durumda araştırmanın dördüncü hipotezi araştırma bulguları ile desteklenmektedir.

Tablo 4. Restoran Türüne Göre Restoranın Yanıtı

| Restoran Türü | Restoranın Yanıtı (%) | | |
|--------------------|-----------------------|--------------|--------------------------|
| | Hiçbir şey yapmama | Yanlış yanıt | Hizmet telafi stratejisi |
| Geleneksel | 11,9 | 4,0 | 84,1 |
| Hızlı servis sunan | 10,6 | 14,4 | 75,0 |

Araştırmada restoranın yanıtı ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi saptamak için varyans analizi (One-WayAnova) kullanılmıştır. Restoran yönetiminin hizmet hatalarına yönelik yanıtları ilgili literatüre de uygun olarak üç gruba ayrılmıştır. Bunlar hiçbir şey yapmama, yanlış yanıt ve hizmet telafi stratejileri şeklindedir. Hizmet telafileri değiştirme, özür dileme, yönetimin açıklama yapması, hesapta indirim ve yemek kuponu seçeneklerinin tamamını kapsamaktadır. Varyans analizi sonrası, gruplar arasındaki farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için Scheffe testi yapılmıştır. Grupların varyanslarının homojenliğini ölçmek için Levene Testi yapılmıştır. Levene testi istatistiklerine göre (2.456, $p < 0.05$) araştırma verilerine Anova analizinin yapılmasının uygun olduğu saptanmıştır.

Tablo 5. Restoranın Yanıtının Müşteri Memnuniyetine Etkisi

| Bağımlı değişken | Bağımsız değişken | Ortalama | F Değeri | Anlamlılık Değeri |
|---------------------|---|----------------------|----------|-------------------|
| Müşteri memnuniyeti | Hiçbir şey yapmama Yanlış çözüm Hizmet telafisi | 2,34 2,38 2,96 | 5,427 | ,005 |

Tablo 5'te sunulan ANOVA analizi sonuçlarına göre restoranın bir hizmet hatası karşılığında verdiği yanıtın müşteri memnuniyetini etkilediği anlaşılmaktadır. Yaşadığı hizmet hatasına karşılık restoran tarafından hiçbir şey yapılmamış müşteri grubunda ortalama memnuniyet 2,34 düzeyinde iken yanlış çözüm önerilen müşteri grubunda 2,38 ve uygun hizmet telafisi önerilen grupta 2,96 düzeyindedir. Scheffe testi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde ise hizmet hatası karşılığında uygun bir hizmet telafisi yanıtını alan müşteri grubunun çözüm için hiçbir şey yapılmamış olan müşteri grubuna göre memnuniyet düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklı olduğu saptanmaktadır. Bu durumda, uygun bir hizmet telafisi yanıtı alan müşterilerin, hizmet hatası karşılığında herhangi bir şey yapılmamış olan müşterilere göre daha yüksek düzeyde memnun oldukları söylenebilir. Buna göre, restoranın müşteriye verdiği yanıtın türü müşteri memnuniyeti üzerinde etkili bir faktör olmaktadır. Böylece araştırmanın beşinci hipotezi de araştırma bulguları ile desteklenmiş olmaktadır.

6. Tartışma

Bu çalışmanın önemli bulgularından birisi, geleneksel ve hızlı servis sunan restoranlarda sıklıkla gerçekleşen hizmet hatalarının ve bu hatalara yanıt olarak verilen hizmet telafi stratejilerinin belirlenmiş olmasıdır. Buna göre, bu çalışma kapsamında restoranlarda en sık oluşan hizmet hataları hatalı ürün, yavaş servis, yanlış ısı ve uygun olmayan çalışan davranışı şeklinde sıralanmaktadır. Hem geleneksel restoranda hem de hızlı servis sunan restoranda özür dileme, değiştirme ve yönetimin açıklama yapması en sık başvurulan hizmet telafi

stratejileri olmuştur. İndirim ve yemek kuponu ise diğerlerine göre daha az sıklıkla başvurulan hizmet telafi stratejileri arasındadır. Bunların dışında restoran işletmeleri yanlış yanıt ya da hiçbir şey yapmama şeklinde de yanıtlar verebilmektedir. Aslında gerek ilgili literatürün (Kelly ve diğ., 1993; Hoffman ve diğ., 1995) gösterdiği gerekse de bu araştırmanın bulgularının da işaret ettiği gibi restoran işletmelerinin hizmet hatalarına karşılık yanlış yanıt, hizmet telafi stratejileri ve hiçbir şey yapmama şeklinde üç türde yanıt verebildiği anlaşılmaktadır.

İlgili literatürde geleneksel restoranlar ile hızlı servis sunan restoranlar arasında restoran nitelikleri (Clow ve diğ., 1996; Speiser, 2002) ve müşteri tercihleri (Perlik, 2003; Berta, 2004) açısından farklılık olduğu belirtilmiş olsa da bu çalışmada restoranlarda meydana gelen hizmet hataları ve kullanılan hizmet telafi stratejileri açısından bir farklılık olmadığı, aksine hizmet hatalarının ve hizmet telafi stratejilerinin her iki restoran türü için de benzer sıklık ve sıralamada gözlemlendiği saptanmıştır. Literatürde doğrudan bir karşılaştırma yapılmamakla birlikte hızlı servis sunan restoranlar ile geleneksel restoranlarda ayrı ayrı yapılan çalışmalarda her iki restoran türünde benzer hataların olabileceğini düşündüren araştırma bulguları bulunmaktadır. Söz gelimi Tsai ve Su (2009) zincir restoranlardaki hizmet hatalarını hatalı ürün, yavaş servis, yanlış ısı ve uygun olmayan çalışan davranışı şeklinde sıralamaktadır. Silber ve diğerlerinin (2009) geleneksel restoranlardaki araştırmasında ise hizmet hataları hatalı ürün, yavaş servis, uygun olmayan çalışan davranışı, yanlış ısı, yanlış sipariş ve yanlış hesap şeklinde belirtilmiştir.

Bu çalışmada müşteri algılamaları üzerinden hizmet hataları ve telafilerine ilişkin bir ölçüm yapılmış ve katılımcıların daha önce yaşadıkları olumsuz bir yemek deneyimi kapsamında önemli gördükleri hizmet hatalarını ve buna karşılık restoran yanıtının ne olduğunu belirtmeleri istenmiştir. Araştırma bulguları da bu çerçevede yorumlandığında gerek geleneksel gerekse de hızlı servis sunan restoranlarda katılımcıların benzer düzeyde önem attıkları hizmet hatalarını ve telafilerini bildirdikleri ve her iki restoran türü açısından bu nedenle bir farklılığın oluşmadığı düşünülebilir. Nguyen ve McColl-Kenedy (2003) tarafından da açıklanmış olduğu gibi, araştırmaya katılanlar öz hataları, algıladıkları hatalar olarak bildirmişlerdir. Aslında, tüketicilerin dışarıda yemek yeme deneyimleri kapsamında gerek restoran tercihlerinde (Lewis, 1981; Auty, 1992; Kivela, 1997; Clark ve Wood, 1998) gerekse de yemek tercihlerinde (O'Mahony ve Hall, 2007; Myung ve diğ., 2008) dikkate aldıkları faktörleri önem sıralamasına tabi tuttukları daha önceki araştırmaların bulguları ile belirlenmiştir (Özdemir, 2010). Özellikle restoran tercihi konusunda tüketicilerin önem sıralamasının restoran türüne göre farklılık gösterebileceği yönünde bulgular da bulunmaktadır. Buna göre, genel bir sıralama yapıldığında yemek kalitesi, yemek çeşitliliği, fiyat, atmosfer ve konum ilk beş faktör iken restoran türü dikkate alındığında bu sıralama değişebilmekte ya da yeni faktörler (temizlik, değer, servisin hızı gibi) sıralamaya dahil olabilmektedir (Lewis, 1981; Auty, 1992). Söz gelimi hızlı servis sunan restoranlarda kalite, temizlik ve değer en fazla önemsenen ilk üç faktör olabilmektedir (Pettijohn ve diğ., 1997). Restoran tercihlerinde restoran türü etkili olurken bu araştırmanın bulgularının da işaret ettiği gibi hizmet hatası ve telafi stratejilerine atfedilen önem restoran türünden etkilenmemektedir. Daha açık bir ifade ile restoran müşterileri için öz diye nitelenebilecek hizmet hataları ve bunlara verilebilecek yanıt anlamında önemsedikleri hizmet telafileri restoran türüne göre farklılık göstermemektedir.

Bu çalışma ile belirli hizmet hatalarına karşılık restoran işletmelerinin belirli hizmet telafi stratejilerini daha sıklıkla tercih ettiği de saptanmıştır. Sözelimi, araştırma kapsamında restoranlarda hatalı ürün ve yanlış ısı hizmet hatalarına sıklıkla değiştirme ve özür dileme telafi stratejileri ile yanıt verildiği anlaşılmıştır. Yavaş servis ve uygun olmayan çalışan davranışı hatası için sıklıkla özür dileme ve açıklama yapma şeklinde yanıt verilirken, yanlış sipariş hizmet hatasına özür dilemenin yanı sıra değiştirme telafi stratejisi ile de yanıt verilmektedir. Bu durumda restoran işletmelerinin yöneticilerinde belirli hizmet hataları için belirli stratejilerin daha uygun olduğuna ilişkin bir algılamaların var olduğu ileri sürülebilir. Şöyle ki, restoran yöneticileri gerek deneyimleri gerekse de işletme politikaları doğrultusunda hangi hizmet hatası için hangi telafi stratejisi ya da stratejilerinin en uygun olduğuna ilişkin bir algılama geliştirmektedir. Bu çerçevede hizmet hatası karşısında müşteriden mutlaka özür dilenmekte, hata türüne göre çoğunlukla açıklama yapılmakta ve yine hata türüne göre değiştirme, indirim ya da yemek kuponu gibi telafi stratejilerinden biri daha kullanılabilir. Kısacası, yöneticiler tek bir telafi stratejisi yerine bir tür telafi stratejisi kombinasyonu ile yanıt üretmektedir.

Araştırma bulgularının işaret ettiği gibi restoran türüne göre hizmet hatalarına karşılık verilen restoran yanıtının farklılaşabileceği anlaşılmaktadır. Şöyle ki geleneksel restoranlar hızlı servis sunan restoranlara göre hizmet hatalarına karşılık uygun hizmet telafi stratejilerini daha yüksek bir oranda sunabilmekte ve böylece yanlış yanıt oranı geleneksel restoranlarda daha düşük düzeyde gerçekleşmektedir. Bu farklılığın ortaya çıkmasında geleneksel ve hızlı servis sunan restoranların özellikle servis çalışanı ile müşteri arasındaki etkileşimin düzeyi açısından farklılık göstermesinin etkisi olabilir. Bilindiği üzere, hızlı servisin temini için standartlaşma ve self-servis anlayışının yoğun biçimde benimsendiği hızlı servis sunan restoranlarda geleneksel restoranlara oranla servis çalışanı müşteri etkileşiminin düzeyi daha düşük olmaktadır. Restoranlarda yaşanan yemek deneyiminin bileşenlerini inceleyen araştırmacıların (Gustafsson, 2004; Gustafsson ve diğ., 2006; Edwards ve Gustafsson, 2008) gösterdiği gibi restoran işletmesinin çalışanları ile müşteri arasındaki etkileşim yemek deneyiminin önemli bir bileşeni olmakla kalmayıp restoran hizmetlerinden duyulan tatmini etkileyen önemli bir faktör de olmaktadır. Buna göre, bu etkileşimin daha yüksek yaşandığı geleneksel restoranlarda servis çalışanının müşteri şikayetleri ile yakından ilgilenmesi, hızlı ve uygun bir telafi stratejisi önermesi beklenmekte (Hansen ve diğ., 2005) ve bu beklentinin karşılanması ile müşterinin telafi stratejisini olumlu yönde algılaması olanaklı olmaktadır. Bu açıklamalar doğrultusunda hızlı servis sunan restoranlara göre çalışan–müşteri etkileşiminin daha yoğun yaşandığı geleneksel restoranlarda müşterilerin bir hata karşılığında telafi stratejisi biçiminde verilen yanıtı olumlu algılamaları daha olasıdır.

Araştırmada restoranın yanıtı ile müşteri memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İlgili literatürde Suskind ve Viccari (2011) ve Durvasula ve diğerlerinin (2006) çalışmasında da hizmet hatalarının uygun telafi stratejileri ile yanıtlanmasının müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini gösteren bulgular içermektedir. Bu durumda kısaca denilebilir ki hizmet telafisini deneyimleyen müşteri, deneyimlemeyen müşteriye göre daha çok memnun olmaktadır. Diğer bir ifade ile hizmet telafi paradoksu yaşanmaktadır.

7. Sonuç

Bu çalışma restoran türüne göre hizmet hatalarının ve hizmet telafilerinin belirlenmesini, hangi hizmet hatalarına hangi telafilerle yanıt verildiğinin tespit edilmesini ve restoranın yanıtı ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişkinin olup olmadığının saptanmasını amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda geliştirilen beş hipotezden ilk ikisi (restoran türünün hizmet hatalarında ve telafi stratejilerinde farklılığa neden olması) araştırma bulguları tarafından desteklenmezken; son üç hipotez (hizmet hatasının türünün hizmet telafisi stratejilerinde farklılığa neden olması, restoran türünün restoranın yanıtında farklılığa neden olması ve restoranın verdiği yanıtın türünün müşteri memnuniyetinde farklılığa neden olması) desteklenmiştir.

Bu araştırmanın da gösterdiği gibi, başarılı şekilde yönetilen her restoranda dahi meydana gelebilen hizmet hataları, uygun hizmet telafisi stratejisi ile yanıtlanabilir ve bu yolla müşteri memnuniyeti sağlanabilir. Bundan dolayı restoran işletmeleri restoranda meydana gelen hizmet hatalarını telafi etmeye ilişkin çalışanlara eğitimler verebilir. Çalışanlara verilen eğitimlerde hizmet hatasına en uygun telafi stratejisini belirleyebilme, iletişim becerileri, müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri memnuniyeti gibi konular ele alınabilir.

Restoran yönetimi, hizmet hatalarını telafi edebilmesi için, müşterilerini şikayet etmeye özendirir. Hizmet hatası, olası müşteri şikâyetlerinin önemli bir kaynağıdır. Anket formları, şikâyet formu, sosyal medyadaki iletişim araçları etkin kullanılarak hizmet hataları tespit edilerek hizmet hatalarına etkili çözümler bulunabilir.

Restoran yönetiminin en önemli amaçlarından biri müşteriye tatmin edici bir yemek deneyimi yaşatmaktır. Çünkü sunulan hizmet, müşterinin en temel fizyolojik ihtiyacını karşılamanın ötesinde psikolojik, sosyolojik ve ekonomik boyutlarda içermektedir. Müşterinin restoranda yaşadığı kötü yemek deneyimi, sadece restoranın müşterisini kaybetmesine etki etmemekte ayrıca müşterinin restoran hakkında çevresine olumsuz şeyler söylemesine de neden olmaktadır. Bu durum restoranın potansiyel müşterilerini kaybetmesine yol açabilmektedir. Çünkü müşteri kötü yemek deneyimini, iyi yemek deneyimine göre etrafındaki daha fazla kişiye söyleme eğilimi göstermektedir. Restoran yönetimi olumlu etki sağlamak için uygun hizmet telafi stratejisini benimserse müşteri memnuniyetsizliği azalabilir ve müşterinin restorana yeniden gelmesi sağlanabilir. Restoran yönetiminin çalışan eğitimlerinde hizmet telafi stratejilerini etkin kullanma, ağızdan ağza reklam ve müşteri sadakati konularına da yer verebilir.

Birçok çalışmada olduğu gibi bu araştırmanın sonuçlarını etkileyebilecek belli başlı sınırlılıkların olduğunu belirtmekte fayda vardır. Evrene ait tam bir liste olmaması, zaman ve maliyet unsurları nedeniyle çalışmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme yönteminin kullanılması araştırma bulgularının genellenmesini olanaksız kılmaktadır. Diğer taraftan restorandaki hizmet hataları ve telafiler müşteri bakış açısıyla ölçülmüştür. Restoran yöneticilerinin bakış açısıyla yapılacak bir ölçümde farklı bulgulara ulaşılabilir. Çalışmada geleneksel ve hızlı servis sunan restoranlar olarak iki restoran türü dikkate alınmıştır. Bu restoranların yanı sıra literatürde sayılan diğer türlerde dikkate alınırsa yine farklı bulgular elde etmek olanaklı olabilir.

Araştırmanın sınırlılıkları aynı zamanda gelecek araştırmalar için de bir takım önerilerin geliştirilmesine kapı açmaktadır. Söz gelimi, gelecekte araştırmacılar hizmet hatalarına ve hizmet telafilerine müşteri tepkilerini belirlemeye yönelik olarak, sadece geleneksel ve hızlı servis sunan restoranlarda değil kafeterya, bağımsız, zincir gibi diğer restoran türlerinde veya otel işletmelerindeki restoranlarda da çalışmalar yapabilirler. Ayrıca müşterilerin hata ve telafi karşısındaki tepkilerinin onların sosyo-demografik özellikleri açısından bir farklılık gösterip göstermediği de inceleme konusu yapılabilir. Bu çalışmada sadece müşteri açısından ele alınan hizmet hatası ve telafi konusu, restoran yöneticileri açısından da incelenebilir. Bu bağlamda, restoran yöneticilerinin hataları önlemek için sıklıkla başvurdukları yöntemler ve hatalara yanıt olarak en sık tercih ettikleri telafi stratejileri araştırılabilir. Bununla birlikte hizmet telafi paradoksu, çifte sapma ve hizmet hatasının büyüklüğü de ölçülebilir. Bu çerçevede, müşteri bakış açısı esas alınarak araştırmaya katılanların deneyimledikleri hizmet hatasının büyüklüğüne ilişkin algılamaları ölçülebilir ve bu algılamalar hizmet telafi paradoksu veya çifte sapma değişkenleri ile ilişkilendirilebilir.

8. Kaynakça

- Arıker, Ç. (2012), 'Restoran Web Sitelerinin İçerik ve Sunumlarının Analizi: İstanbul Örneği' *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2), ss. 145-172.
- Auty, S. (1992), 'Consumer Choice and Segmentation in the Restaurant Industry' *Service Industries Journal*, 12(3), 324-339.
- Berta, D. (2004), 'Franchisees, Leadership Groups Assit in McD's "Salad" Days' *Nation's Restaurant News*, 38(38), ss. 30.
- Bitner, M., Booms, B. ve Tetreault, M.S. (1990), 'The Service Encounter: Diagnosis Favorable and Unfavorable Incidents' *Journal of Marketing*, 1(54), ss. 71-84.
- Cheng, S. ve Lam, T. (2008), 'The Role of the Customer-seller Relationship in the Intention of the Customer to complain: A Study of Chinese Restaurateurs' *International Journal of Hospitality Management*, 27, ss. 552-562.
- Chua, L.B., Othman, M. ve Abkarim, M.S. (2010), 'Servicescape Failure and Recovery Strategy in the Food Service Industry: The Effect on Customer Repatronization' *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 11, ss. 179-198.
- Clark, M. ve Wood, R. C. (1998), 'Consumer Loyalty in the Restaurant Industry: A Preliminary Exploration of the Issues' *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(4), ss. 139-144.
- Clow, K.E., Kurtz, D.L. ve Ozment, J. (1996), 'Managing Customer Expectations of Restaurant: An Empirical Study' *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, 1(3/4), ss. 135-159.
- Durvasula, S., Lobo, A. C., Lysonski, S. ve Mehta, S. C. (2006), 'Finding the Two Sweet Spot: A Two Industry Study Using the Zone of Tolerance to Identify Determinant Service Quality Attributes' *Journal of Financial Service Marketing*, 10(3), ss. 244-259.
- Edwards, S. A. ve Gustafsson, I. (2008), 'The Five Aspects Meal Model' *Journal of Foodservice*, 19, ss. 4-12.
- Fierro, J.C., Pineda, J.M.B., Benitez R.R. ve Carroso, R. V. (2013). 'Analysis of the Moderating Role of the Gender Variable in Service Recovery Processes' *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(3), ss. 408-418.

- Gursoy, D., McCleary, K. W. ve Lepsito, L. R. (2003), 'Segmenting Dissatisfied Restaurant Customers Based on Their Complaining Response Styles' *Journal of Foodservice Business Research*, 6(1), ss.25-43.
- Gustafsson, I. (2004), 'Culinary Arts and Meal Science – A New Scientific Research Discipline' *Food Service Technology*, 4(1), ss. 9-20.
- Gustafsson, I., Öström, A. Johansson J. ve Mossberg, L. (2006), 'The Five Aspects Meal Model: A Tool for Developing Meal Services in Restaurants' *Journal of Foodservice*, 17, ss. 84-93.
- Güler, S.(2003), İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otel Restoranlarının Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Hansen, K.V., Jensen, Q., ve Gustafsson I. (2005), 'The Meal Experience of A La Carte Restaurant Customers' *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 5(2), ss. 135-151.
- Güngör, M. ve Bulut, Y. (2008), 'Ki-Kare Testi Üzerine' Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, ss. 84-89.
- Haciefendioğlu, Ş. ve Koç, Ü. (2009), 'Hizmet Kalitesi Algılamalarının Müşteri Bağlılığına Etkisi ve Fast-Food Sektöründe Bir Araştırma' *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,18(2), ss. 146 – 167.
- Hansen, K. V., Jensen, Q. ve Gustafsson I. (2005), 'The Meal Experience of A La Carte Restaurant Customers' *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 5(2), ss. 135-151.
- Hart, C.W.L., Heskett, J.L. ve Sasser, W.E. Jr. (1990), 'The Profitable Art of Service Recovery' *Harvard Business Review*, 4(68), ss. 148-156.
- Hoffman, K.D., Kelly, S.W. ve Rotalsky, H.M. (1995), 'Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts' *Journal of Services Marketing*, 2(9), ss.49-61.
- Johns, N. ve Kivela J. (2001), 'Perceptions of the First Time Restaurant Customer' *Food Service Technology*, 1, ss. 5-11.
- Kelly, S.W., Hoffman, K. D. ve Davis, M. A. (1993), 'A Typology of Retail Failures and Recoveries' *Journal of Retailing*, 69(4), ss.429–452.
- Kim, G.K., Wang, C. ve Mattila, A.S. (2010), 'The Relationship between Consumer Complaining Behavior and Service Recovery: An Integrative Review' *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,7(22), ss. 975- 991.
- Kitapçı, O. (2008), 'Restoran Hizmetlerinde Müşteri Şikâyet Davranışları: Sivas İli'nde Bir Uygulama' *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, ss. 111-120.
- Kivela, J. (1997), 'Restaurant Marketing: Selection and Segmentationin Hong Kong' *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(3), ss. 116-123.
- Korkmaz, S. (2005), 'Fast Food (Hızlı Yemek) Pazarında Rekabetçi Stratejilerin Etkinliği: Üniversite Gençliğinin Tercihlerinin Üniversite Gençliğinin Tercihlerinin Analizi' *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, ss. 22-39.
- Kurtuluş, K. (2006), *Pazarlama Araştırmaları*. 8. Baskı, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Leong, K.L. ve Kim, W.G. (2002), 'Service Recovery Efforts in Fast Food Restaurants to Enhance Repeat Patronage' *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2/3(12) ss. 65-93.
- Lewis, R. (1981), 'Restaurant Advertising: Appeals and Consumers' Intentions' *Journal of Advertising Research*, 21(5), ss. 69-74.

- Mattila, A.S. (1999), 'An Examination of Factors Affecting Service Recovery in a Restaurant Setting' *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(3), ss. 284-298.
- Maxham, J.G. ve Netemeyer, R.G. (2002), 'A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts' *Journal of Marketing*, 66(4), ss.57-71.
- Miller, J.L. Craighead, C.W. ve Karwan, K.R. (2000), 'Service Recovery: A Framework and Empirical Investigation' *Journal of Operaiton Management*, 4(18), ss. 387-400.
- Mueller, R. D., Palmer, A., Mack, R. Ve McMullan, R. (2003), 'Service in the Restaurant Industry: An American and Irish Comparison of Sevice Failures and Recovery Strategies' *International Journal of Hospitality Management*, 22, ss. 395-418.
- Myung, E., McColl, A.C., ve Feinstein, A. H. (2008), 'Understanding Attributes Affecting Meal Choice Decisions in A Bundling Context' *International Journal of Hospitality Management*, 27, ss. 119-125.
- Namkung, Y.ve Jang S. (2010), 'Service Failure in Restaurants: Which Stage of Service Failure Is the Most Critical?' *Cornell Hospitality Quarterly*, 3(51), ss.323-343.
- Namkung, Y, Jang, S.C.S. ve Choi, S.K. (2011). 'Customer Complaints in Restaurants: Do They Differ by Service Stages and Loyalty?' *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), ss. 495-502.
- Nguyen, D. T. ve McColl-Kenedy, J.R. (2003), 'Diffusing Customer Anger in Service Recovery: A Conceptual Framework' *Australian Marketing Journal*, 2(11), ss.46-55.
- Ok, C., Back, K.J. ve Shanklin, C.W. (2006), 'Service Recovery Paradox: Implications from an Experimental Study in a Restaurant Setting' *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 3(14), ss. 17-31.
- Oliver, R.L. ve Swan, J.E. (1989), 'Consumer Perception of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach' *Journal of Marketing*, 53(2), ss. 21-35.
- O'Mahony, B., ve Hall, J. (2007), 'An Exploratory Analysis of the Factors that Influence Food Choice among Young Women' *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(2), ss. 51-72.
- Orhunbilge, N. (2000), *Tanımsal İstatistik ve Olasılık Dağılımları*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 279.
- Özdemir, B. (2010), 'Dışarıda Yemek Yeme Olgusu: Kuramsal Bir Model Önerisi' *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(2), ss. 218-232.
- Pettijohn, L.S., Pettijohn, C.E., Luke ve R.H. (1997), 'An Evaluation of Fast Food Restaurant Satisfaction: Determinants, Competitive Comparisons and Impact on Future Patronage' *Journal of Restaurant and Foodservice Marketing*, 2(3), ss.3-20.
- Perlik, A. (2003), 'A Class by Itself' *Restaurants and Institutions*, 113(3), ss.28-34.
- Silber, I. Israeli, A., Bustin, A. ve Zvi, O.B. (2009), 'Recovery Strategies for Service Failures: The Case of Restaurants' *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18, ss. 730-740.
- Speiser, M.J. (2002), *Restaurants: Ya Gotta Eat Out! Review & Outlook*. New York: Lehman Brothers.
- Suskind, A.M. (2010), 'Guest Service Management and Processes in Restaurant: What We Have Learned in Fifty Years' *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(4), ss.479-482.

- Suskind, A.M. ve Viccari, A. (2011), 'A Look at the Relationship between Service Failure, Guest Satisfaction, and Repeat-Patronage Intention of Casual Dining Guests' *Cornell Hospitality Quarterly*, 4(52), ss. 438-444.
- Tayfun, A. ve Kara, D. (2007), 'Turizm İşletme Belgeli Restoranlardan Hizmet Alan Müşterilerin Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma' *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, ss.273-292.
- Tayfun, A. ve Tokmak, C. (2007), 'Tüketicilerin Türk Usulü Fastfood İşletmelerini Tercih Etme Sebepleri Üzerine Bir Araştırma [elektronik versiyon]. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 169-183.
- Tianshu, Z., Hyewon, Y. Ve Kincaid, C. S. (2009), 'An Analysis of Customers' E-Complaints for Luxury Resort Properties' *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(7), ss. 718-729.
- Tsai, C.T. ve Su, C.S. (2009), 'Service Failure and Recovery Strategies of Chain Restaurant in Taiwan' *The Service Industries Journal*, 2(29), ss. 1779-1796.
- Yang, T.C. (2005), 'The Development of An Effective Recovery Programme after Service Failures: A Case Study of Restaurants in Glasgow' *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 2(1), ss. 39-54.
- Zeithaml, V. A. ve Bitner, M. J. (2003), *Services Marketing*, McGraw-Hill.