

## ŞİKÂYET YÖNETİMİ VE HİZMET İYİLEŞTİRME STRATEJİLERİ: YIYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

### Complaint Handling and Service Recovery Strategies: In Food and Beverage Enterprises<sup>1</sup>

Dr. Öğr. Üyesi Uğur Kılınç

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik  
Yüksekokulu,

ugurkilinc@mehmetakif.edu.tr

Orcid ID: 0000-0001-6412-2689

Emel Saka

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bilim uzmanı

saka\_emel@hotmail.com

Orcid ID: 0000-0001-9326-9305

#### Öz

Şikâyet yapısı gereği müşteri tatmini, müşteri sadakati gibi konular ile ilişkili ve dolaylı olarak işletme kârını etkileyen unsurlardan bir tanesidir. Günümüzde şikâyetlerin doğru yönetilmesi özellikle hizmet işletmelerinde hizmet kalitesinin artırılması açısından önemlidir. Çözüm süreci önemli olan şikâyet yönetiminde literatürde yer alan çalışmaların büyük bölümü sürece müşteri açısından yaklaşmışlardır (Özekici, 2016: 97, Ghalandari vd., 2012: 958, Barış, 2008: 55).

Bu çalışma şikâyet yönetim sürecinde müşteriler dışında yer alan ve yönetim sürecini etkileyen işgörenleri konusu içerisine dahil etmiştir. Bu çalışmanın amacı; hizmet işletmelerinin önemli bir parçası sayılan yiyecek içecek işletmelerinde görülen şikâyet türlerinin müşteri ve işgörelere göre belirlenmesi ve kategorilenmesidir. Müşteri şikâyetleri ve hizmet iyileştirme stratejileri arasındaki ilişki düzeyinin belirlenmesi amacıyla Burdur ilinde yer alan yiyecek içecek işletmelerinde rastlanan hataların müşteri ve işgören bakış açısına göre farklılıklarının tespitine yönelik alan araştırması yapılmıştır. Bu bağlamda çalışmada veriler anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Müşteriler 305 anket işgörelere ise 198 anket değerlendirmeye alınarak ve veriler SPSS 22 programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre müşteri ve iş gören hizmet hataları arasında farklılıklar olduğu sonucuna, müşteri ve işgören hizmet hataları arasındaki ilişkide benzerlikler ve farklılıklar olduğu sonucuna ve kullanılan iyileştirme stratejileri arasında ise daha çok benzerlikler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Şikâyet Yönetimi, Hizmet Hataları, Hizmet İyileştirme Stratejileri.

<sup>1</sup> Emel Saka'nın Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde tamamlanan "Şikâyet Yönetimi ve Hizmet İyileştirme Stratejileri: Yiyecek İçecek İşletmeleri Örneği" başlıklı Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

## Abstract

Due to its structure, complain management is one of the factors related to issues such as customer satisfaction, customer loyalty and indirectly affecting the operating profit. Correct applications on management of complaints is especially important in terms of improving service quality in service enterprises. The majority of the studies in the literature in complaint management, which is important in the resolution process, have approached the process in terms of customers (Özekici, 2016: 97, Ghalandari et al., 2012: 958, Barış, 2008: 55).

The purpose of my study; This is to identify and categorize the types of complaints seen in food and beverage establishments, which are considered as an important part of service businesses, according to customers and employees. In order to determine the level of relationship between customer complaints and service improvement strategies, a field study was conducted to determine differences according to customer and employee point of view in food and beverage enterprises in Burdur province. In this context, data were collected through a questionnaire. Customers were evaluated in 305 questionnaires and 198 questionnaires were evaluated and the data were analyzed by SPSS 22 program. According to the research findings, it is concluded that there are differences between customer and employee service failures, there are similarities and differences in the relationship between customer and employee service failures and it is concluded that there are more similarities between improvement strategies used.

**Key words:** Complaint Handling, Service Failures, Service Recovery Strategies.

## Giriş

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

Çalışmanın amacı; hizmet işletmelerinin önemli bir parçası sayılan yiyecek içecek işletmelerinde görülen şikâyet türlerinin müşteri ve işgören bakış açısına göre belirlenmesi ve kategorilenmesidir. Bu amaçla Burdur ilinde araştırmanın uygulaması yapılmıştır.

## Literatür

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

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

Müşterilerden alınan yazılı ya da sözlü şikâyetler karşısında işletmelerin şikâyetleri yönetebilmeleri büyük önem taşımaktadır. Müşteri bağlılığı için şikâyet karşısında işletmelerin hemen harekete geçmeleri ve çözüm yolları aramaları gerekmektedir (Yüksel, vd., 2004: 16).

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

İşletmeler mevcut müşterilerinin memnuniyetlerini sürekli hale getirmek zorundadırlar. Çünkü yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti mevcut müşteri maliyetinin beş ve altı katı kadardır. Beklentilerin karşılanmaması durumunda ortaya çıkan şikâyet müşteri memnuniyetsizliğinin bir sonraki aşamasıdır. İşletmeler az sayıda şikâyet aldıklarında bunu müşterilerin memnuniyetleri olarak algılamaktadırlar. Oysaki aslında işletmenin şikâyet almaması her zaman memnuniyet anlamına gelmemektedir (Sevim ve Sarı Daldı, 2009: 96). İşletmeler açısından en önemli sorun müşterilerin işletmeyi bilgilendirme yapmadan bir daha tercih etmemesidir. Bu yüzden de işletmeler, şikâyetin farkına varamayacaklardır. Şikâyeti olan müşterilerin sessiz kalma nedenleri arasında *a)* alınan mal ya da hizmetin fiyatının düşük olması, *b)* şikâyete konu olan problemin öneminin az olması, *c)* marka değiştirmenin kolay olması, *d)* satın alma deneyiminin müşteri için önemsiz olması, *e)* şikâyet etme maliyetinin yüksek olması, *f)* müşterilerin şikâyet etmesinin ardından sonuç alamayacağına inanması, *g)* şikâyet etmenin zaman kaybı olarak görülmesi, *ğ)* hatadan müşterinin sorumlu olması, *h)* şikâyet sürecinin sosyal ya da psikolojik bir risk olarak algılanması sayılabilir (Barış, 2008: 55).

Diğer taraftan sorun yaşayıp bunu işletmeye bildiren müşteriler işletmeyi daha çok tercih etmektedirler. İşletmelerin müşterilerini elde tutabilmeleri için sorunlarını dile getirmelerine yardımcı olmaları önemli hale gelmektedir. Şikâyetlerine tatmin edici

çözüm bulunan müşteriler işletmeye daha çok bağlanmaktadır. Daha sonraki alımlarda herhangi bir sorun çıktığında işletmenin sorunu çözeceğine inanmaktadırlar. Bu durum tüketicilerden gelen geri bildirim öneminin ortaya koymaktadır. Müşteriler şikâyetlerini dile getirmeden başka işletmeye yönelmeleri %98 iken şikâyetlerinin çözülmemesi durumunda %14 oranında işletmeye ilişkilerine devam etmemektedirler (Albayrak, 2013: 29).

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

Hirschman'ın şikâyet davranış modeli şikâyet davranışı çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. Müşteri şikâyet davranışlarıyla ilgili Hirschman (1970) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre şikâyet karşısında müşteriler işletmeyi terk etmekte, sesli tepkilerde bulunmakta veya işletmeye bağlı kalmayı tercih etmektedir.

Şikâyet eylemlerinin yoğunluğunun basit bir fonksiyonu olarak şikâyet etmeye alternatif bir kavramsallaştırma Landon (1977) tarafından önerilmiştir. Bu kavramsallaştırma, satın alınan algılanan önemi, şikâyetten beklenen faydalar ve bireyin kişiliğinin yanı sıra çeşitli faktörlerden biri olarak memnuniyetsizliğin şiddet derecesini de içermektedir. Landon'un modeli, şikâyet davranışını açıklamak ve tahmin etmek için kişisel ve durumsal faktörleri herhangi bir şekilde göz önünde bulundurma ihtiyacına dikkat çekmesi bakımından önemli bir gelişmedir (Day, 1984: 496).

Landon modelinin temelini müşterilerin şikâyetlerini sözlü olarak ifade etmemesi oluşturur. Bu modele göre müşteri tatmin olmadığı halde herhangi bir tepki göstermeye bilir (Kılınç, 2011: 15).

Şikâyet etme davranışının kendisi çok yönlü olarak kavramsallaştırılmıştır. Singh'e (1988) göre memnuniyetsizlik, müşterinin şikâyet davranışı sergilemesinden, satıcıdan tazminat isteme gibi sesli yanıtlar vermesi, kulaktan kulağa iletişim sergileyerek özel cevaplarda bulunması veya işlem yapılması gibi üçüncü tarafların şikâyet yönetim sistemine dahil olması şeklinde sonuçlanabilir.

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

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

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

İnsanların kendilerine veya çevresindekilere adil olmayan bir davranışa maruz kaldıklarında veya gördüklerinde bu rahatsızlığı azaltmak için aradıkları fiziksel veya psikolojik iyileştirme aramaktadırlar. İyileştirme arayışı algılanan adalet kavramının ortaya çıkmasına ve önem kazanmasına neden olmaktadır (Ekiz vd., 2008: 46). Adalet algıları; sonuca yönelik adalet, sürece yönelik adalet ve etkileşime yönelik olarak ayrılmaktadır. Sonuca yönelik adalet, müşterilerin şikâyetlerine aldıkları sonuçlarla ilgili olan adalet algısıdır. Sonucun müşteriler için satın alma sonrası yaşanan problemin büyüklüğü ve sonucun adil olup olmaması ile de ilgilidir. Sonuca yönelik adalet, hizmet hatalarının iyileştirilmesi için, geri ödemeler, kuponlar, ücretsiz hediyeler gibi iyileştirme yöntemlerini sunmaktadır. Yapılan iyileştirme yöntemlerinin her bir müşteri için adil olması gerekmektedir. Aynı problemin yaşanması karşısında müşterilere farklı davranılması şikâyet çözümlense bile müşterilerin memnuniyetsizliğine sebep olacaktır (Unur vd., 2010: 243). Hizmet iyileştirme stratejileri içerisinde süreç adaleti genel olarak algılanan adaleti etkileyerek, müşterinin memnuniyeti için adalet algısını güçlendirebilir ve hizmetin müşteri tarafından tekrar gözden geçirme niyeti etkileyebilir (Ghalandari vd., 2012: 958). Etkileşime yönelik adalet, müşteri ve işletme arasındaki ilişkilerin şikâyet çözüm sürecini ifade eder. Etkileşimsel adalette karşılıklı ilişki ile ilgili bir takım unsurlar yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur. Bu unsurlar, samimiyet, empati, açıklama, kibarlık, hassasiyet, dürüstlük, güler yüzlülük ve ilgidir. Bunların yanı sıra müşteri şikâyetinin olduğu durumlarda kabul edilen iki önemli unsur ise suçlamanın kabul edilmesi ve müşteriden özür dilenmesidir. Hem işletme hem de müşteri için şikâyet çözüm süreci maddi ve manevi maliyetlere katılan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreç boyunca her iki taraf da duygusal olarak hassas olduğu unutulmamalıdır (Unur vd., 2010: 243).

Rekabet koşullarındaki artış ile beraber hizmet işletmeleri yöneticileri ve iş görenleri daha önceki yıllara oranla daha yoğun müşteri baskısına maruz kalmaktadır. Günümüz müşterileri, hizmet sorunları ortaya çıktığında daha talepkâr, daha bilgili ve daha iddialı davranmaktadır. Bu durum, satın alınan ürünlerdeki ve hizmetlerdeki müşteri talebinin artması ile ilişkili olabilir. Müşterinin talep ettiği değer talepleri, yaptıkları satın almalarda kaliteli, uygun fiyat ve iyi hizmet arayışlarına odaklanmaları konusunda etkili olabilir (Hoffman vd., 1995: 49). Hizmet sunumu yapısı gereği mükemmel olarak sunulamamaktadır. Hatta en iyi hizmet sağlayıcıları bile bazen hizmet sunumunda sorunlar yaşamaktadır. Bu gibi hatalar müşteri beklentilerinin altında kaldığında hizmet hataları karşımıza çıkmaktadır (Huang ve Lin, 2011: 203). Hizmet işletmelerinde insan faktörünün olması, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması, soyut olması gibi özelliklerinden kaynaklı olarak hizmet işletmelerinde hatanın gerçekleşmesi kaçınılmaz bir hal almaktadır. Hataların çözüm yollarının güç olması işletmelerin uzun vadede karlılığını ve ününü azalmaktadır. Bu da işletmenin karşılaşmak istemedikleri bir durumdur (Yüksel ve Keskin Kılınç, 2003: 182-183). Müşteri

şikâyetlerini sistemli bir şekilde ele alan işletmeler, hizmet iyileştirme stratejilerini kullanarak hizmet hatalarını ortadan kaldırırken aynı zamanda şikâyette bulunan müşterilerini sadık ve memnun bir şekilde işletmeden ayrılmalarını sağlarlar. Böylelikle müşterilerin tekrar işletmeyi tercih etmesi söz konusu olmaktadır (Ceylan ve Karaman, 2017: 89). Hizmet kalitesini arttıran işletmeler uzun vadeli müşteri tutma oranlarını geliştirmelerine yardımcı olabilir (Mack vd., 2000: 339).

Hizmet iyileştirme stratejileri, tüketiciler tarafından algılanan hizmet memnuniyetsizliklerini ve başarısızlıklarını düzeltmek için işletmeler tarafından gerçekleştirilen iyileştirme süreci olarak tanımlanabilir. İşletmeler uygun hizmet iyileştirmeler ile tüketicileri memnuniyet seviyelerini artırabilir ve onlarla olumlu ilişkiler kurabilirler. Hizmet iyileştirme, olumsuz olan tüketici deneyimini olumlu hale getirebilmek için kullanılan kaynakların doğru kullanımı olarak da söz edilebilir (Güler vd., 2016: 1005). Müşteriler sorunla karşılaştıklarında işgörenlerin yanıtı müşterilerin işletmeden ayrılıp ayrılmayacağını, işletmeyi şikâyet edip etmediğini ve/veya başkalarına şikâyet etmesini belirlemektedir. Bu nedenle, hizmet işletmelerinde şikâyetlerin olumsuz etkilerini aşan etkili bir iyileştirme stratejisini belirlemek önemlidir (Mcdougall ve Levesque, 1998: 28). Hizmet hataları oluştuğunda, hizmet sağlayıcı tepkisi ya işletme ile müşteri bağına güçlendirebilir ya da hatayı çözümünde etkin davranmayarak hatanın büyümesine sebep olabilir. Bir şirketin müşteri tutma oranını yüzde 20 arttırmakla maliyetlerin yüzde 10 oranında azaltılması ile aynı etkiye sahip olduğu göz önüne alındığında, yöneticilerin başarısızlık ve kurtarma konularını dikkatlice düşünmeleri ve başarısızlıkların üstesinden gelmek için kurulmuş bir hizmet kurtarma planına sahip olmaları zorunludur (Hoffman vd., 1995: 49). Hizmet iyileştirme kapsamında tüketicilere sunulan en belirgin getiri adilliktir. Hizmet telafilerinin tüketiciler açısından en önemli noktası telafi sürecinin ve çıktısının adil olup olmaması ile ilgilidir. İşletmeler açısından hizmet başarısızlığından kaynaklı algılanan adaletsizliğin kaynağının bilinmesi önemli bir yer tutmaktadır (Güler vd., 2016: 1005).

Hizmet iyileştirme stratejileri yiyecek içecek işletmelerinde hizmet hatalarına karşı verilen cevapları kapsamaktadır. Örneğin Kelly ve diğerleri (1993) on iki yiyecek içecek işletmesinin yanıtını şu şekilde sıralamaktadır: özür dileme, yemeği değiştirme, ücret iadesi, hesap indirimi, düzeltme, yönetimin müdahalesi veya çalışanın çözümü, ikram, düzeltme ve tazminat, müşterinin önerisi, memnuniyetsizliği düzeltme, yanlış yanıt ve en kötüsü hiçbir şey yapmamadır. Hoffman ve diğerlerinin (1995) sınıflandırmasında ise yiyecek içecek işletmelerindeki yanıtı sekiz başlık altında toplamıştır. Bunlar; indirim yapma, bedava yiyecek ve içecek, yönetimin müdahalesi, yemeği değiştirme, yemek kuponu verme, düzeltme, özür dileme ve hiçbir şey yapmama. Uygulamada hizmet hatalarının tekrar çözülmesi müşterilerin negatif tutumlarını pozitive dönüştürmek ve sonuç olarak müşterileri elde tutmaya yarayan her türlü faaliyeti hizmet iyileştirme kapsamında değerlendirilebilir (Çalışkan, 2012: 867).

## Yöntem

Araştırma, müşteri ve işgörenlerin bakış açısıyla yiyecek içecek işletmelerinde karşılaştıkları hatalar ve kullanılan hizmet iyileştirme stratejilerini sınıflandırmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda ilk olarak kritik olay tekniğinden yararlanılarak yiyecek içecek işletmelerinde meydana gelen şikâyetler müşteri ve işgören bakış açısına göre ayrı olarak toplanmıştır. Kritik olay tekniğinin geçmişi 1954'te Flaganan'ın çalışmasına dayanmaktadır. Bu teknik, insan davranışları hakkında gözlemlerin toplanması ve gözlemlerin uygulamadaki problemlerin çözümüne yardımcı olabilecek biçimde sınıflandırılması için tasarlanmıştır. Görüşmeler ya da gözlemler yoluyla gözlenen olayları ve davranışları kayıt etmenin bir yolu olarak görünen teknikte kritik olaylar hakkında bilgi toplanıp ve sınıflandırılır (Öztürk, 2000: 59). Yaşanan hataların ölçülmesine ve bunun müşteri ilişkileri yönetimindeki önemini belirlemesi söz konusu olduğunda tekniğin kullanımı yaygındır. Kritik olay tekniğinde müşterilerin ya da işgörenlerin kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranışlarının değerlendirilerek, insan davranışlarının gözlemlerinin toplanmasını sağlar (Odabaşı, 2015: 178-179).

Kritik olay tekniğinden ve daha önceki yapılan çalışmalardan yola çıkılarak şikâyete neden olan faktörlerin ve hizmet iyileştirme stratejilerinden beklenenlerin benzer olmasından dolayı anket formu hazırlanmıştır. Anket formu hem müşteri hem de işgören için ayrı ayrı hazırlanmıştır. Ölçeğin geliştirilmesinde Şahin vd., (2014), Zorlu vd., (2013) ve Güler vd., (2016) çalışmalarından yararlanılarak hizmet hatalarının önem düzeyini belirlemek amacıyla 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Daha sonra ise hizmet hataları karşısında uygulanan hizmet iyileştirme stratejilerini belirlemeye yönelik Hoffman vd.,(1995); çalışmalarından yararlanılarak belirlenen sorunun çözümü için hiçbir şey yapmamak, indirim yapmak, ücret almamak, ürünü değiştirmek, özür dilemek, ikramda bulunmak, yönetici müdahalesi, yemek kuponu vermek, olmak üzere 8 adet ifadeye yer verilmiştir.

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

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

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

Örnekleme teknikleri olasılığı dayalı teknikler olasılığa dayalı olmayan teknikler olarak ikiye ayrılmıştır. Çalışmada olasılığı dayalı olmayan tekniklerden müşteri anketlerinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yönteminde örneklem büyüklüğüne ulaşınca kadar devam etmektedir (Altunışık vd., 2007: 129-132). İş gören anketlerinde ise amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Amaçlı örnekleme yönteminde araştırmacı araştırma sorunsalına uygun katılımcılara ulaşması gerekmektedir. Bu örnekleme yönetiminde ana kütle içerisinde bilgi istenen özelliği sahip kişilerin araştırmaya dahil edilmesi gereklidir. Çalışmada yiyecek içecek işletmelerinde iş görenlere yönelik yapılan ankette amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 65-66).

Sosyal bilim araştırmalarında genellikle 30 ile 500 arasındaki örnekleme büyüklüğünün yeterli olduğu kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 130). Müşterilerden 360 anket toplanmıştır. Ancak anket formlarındaki eksiklik dikkate alınarak 55 anket araştırma kapsamına dahil edilmemiş ve eksiksiz doldurulan 305 anket ile analize tabii tutulmuştur. İş gören anketlerinde ise 234 anket yapılmıştır. Ancak 36 anketin tam doldurulmadığı görülmüş ve eksiksiz doldurulan 198 anket araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Araştırmanın sınırlılıklardan bir tanesi alan araştırmanın yapılacağı yerin ve işletmelerin seçimi ile ilgilidir. Çalışmanın ilk sınırlılığını, çalışmanın alan araştırmasının Burdur ilindeki hizmet işletmelerinin başında gelen yiyecek içecek işletmelerinde gerçekleştirilmesi oluşturmaktadır. Bunun ana nedeni yiyecek içecek işletmelerinin herkes tarafından ulaşılabilir olmasıdır. Bunun yanı sıra temel ihtiyaçlarımız olan yeme-içme faaliyetlerini karşılaması sayılabilir.

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

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

Hizmet hatası algılama boyutları arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda korelasyon analizi kullanılmıştır. Sungur'a (2017: 115-125) göre; korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek ve ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısı +1 ise değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkiden -1 ise negatif yönlü bir ilişkiden bahsedilir.

Hizmet iyileştirme stratejilerinin müşteri ve iş gören bakış açısına göre farkını ortaya koymak istenmiştir. Bu amaç doğrultusunda frekans analizi yapılmıştır.

## **Bulgular**

Bu bölümde, çalışmanın amacına uygun olarak gerçekleştirilen uygulama sürecinde elde edilen verilerin sonuçları sunulmaktadır.



Kritik olay tekniği ile hem müşteri hem de iş görenlerden alınan bilgiler sonucunda şikâyete neden olan olaylar toplanmış ve derlenmiştir. Müşterilerden 46 adet iş görenlerden ise 42 adet form toplanmıştır. Müşteri açısından değerlendirilen hatalara ait bulgular tablo 1 de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Hizmet Hatalarının Müşteri Bakış Açısına Göre Frekans Tablosu

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

Yiyecek içecek işletmelerinde son 6 ay içerisinde müşterilerin karşılaştıkları kritik olay tekniği ile yapılan görüşmelerde hizmet hatalarının sınıflandırılması amacıyla yapılan frekans analizi sonucunda en çok hatanın servisin yavaş ve/veya yetersiz olmasından kaynaklandığı sonuncuna ulaşılmıştır.

İşgörenler açısından değerlendirilen hatalara ait bulgular tablo 2 de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Hizmet Hatalarının İş gören Bakış Açısına Göre Frekans Tablosu

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

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

Buna göre hem müşteri hem de iş gören açısından en sık meydana gelen hizmet hatasının benzer olduğunu sonucuna ulaşılmıştır.

305 müşteri anketi verileri ve 198 iş gören anketi verileri SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Bölümde ilk olarak katılımcıların demografik değişkenleri hakkında bilgiler frekans analizi ile test edilmiştir.

Yiyecek içecek işletmelerinde uygulanan müşteri anketleri frekans analizi sonuçlarına ait demografik bilgiler şu şekildedir. İlk değişken katılımcıların cinsiyetidir. Katılımcıların % 55.1'i kadın ve % 44.9' u erkektir. Katılımcılara sorulan ikinci değişken yaşıdır. Soru formunda yaş ile ilgili olarak sorulan açık uçlu soruya on altıdan yetmiş kadar kırk sekiz farklı cevap verilmiştir. Yaş sorusuna verilen cevapların aritmetik ortalaması 28.26 (8622/305)'dir. Katılımcıların önemli oranı (% 50,2) üniversite mezunudur. Katılımcılar, çoğunluğu bekâr (% 66.9) ve 16 farklı meslek grubunu icra etmektedir. Anket formunda ailenizin aylık toplam geliri ile ilgili olarak sorulan açık uçlu soruya kırk dört farklı cevap verilmiştir. Ailenizin aylık toplam geliri sorusuna verilen cevapların aritmetik ortalaması 3605,488TL'dir. (1099,674/305)

Yiyecek içecek işletmelerinde uygulanan iş gören anketlerine ait demografik bilgiler şu şekildedir. İlk değişken katılımcıların cinsiyetidir. Katılımcıların % 29,8 kadın ve % 70,2'si erkektir. Katılımcılara sorulan ikinci değişken yaşıdır. Yaş değişkeni ölçüm aracında açık uçlu olarak sorulmuştur. Katılımcılar 17 ile 73 yaş arasındadır. İş görenlerin % 55,6'sı bekârdır. Katılımcıların önemli oranı lise mezunudur (% 30,3). İş görenlerin % 38,9'u servis personeliyken % 35,4'ü işletme yöneticisidir.

**Tablo 3.** Yiyecek İçecek İşletmelerinde Tatmin Düzeyleri

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

Katılıyorum	52	17,0
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	82	26,9
Katılıyorum	83	27,3
Tamamen katılıyorum	36	11,8
<b>Toplam</b>	<b>305</b>	<b>100</b>

Tablo 3'te verilen yiyecek içecek işletmelerinde hata çözümünden sonraki tatmin düzeylerine bakıldığında hata çözümünden sonra katılımcıların yarısından fazlasının (%60.3) genel olarak işletmeden tatmin olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %25,9'unun işletmeyi tekrar tercih etmeyi düşünmedikleri, sadece % 34'ünün işletmeyi tanıdıklarına önermeyi düşünmedikleri tespit edilmiştir.

**Tablo 4:** En Sık Kullanılan Yiyecek İçecek İşletmesi Türü

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

En sık kullanılan yiyecek içecek işletmelerinin türünde % 39,7 hızlı servis restoranları yani fast food işletmeleridir.

Hizmet aldığınız işletmeye o sırada kiminle gitmiştiniz sorusuna verilen cevaplar; % 63,3'ü arkadaşım, % 29,5'i ailem vb.. % 6,9'u ise yalnızdır. En son ne zaman hizmet hatasıyla karşılaştınız sorusuna verilen cevaplar; 1 aydan az % 39,7'i, 1-5 ay içerisinde % 25,6'ı, 6-12 ay içerisinde % 14,4, 1 yıldan fazla % 19,7'dir. Katılımcılardan yarısından fazlasının 6 aydan daha kısa sürede hizmet hatasını yaşamış olmaları hataların müşterilerin unutmaya olasığını düşürmektedir. Ne sıklıkla yiyecek içecek işletmesinden yararlanırsınız sorusuna verilen cevaplar, % 51,1'i haftada 1-2 defa, % 22 her gün, % 21,6'sı ayda 1-2 defa, yılda birkaç kez % 5,2'dir. Müşterilerin büyük çoğunluğunun (%73,1) haftada en az bir kez ya da daha sık yiyecek içecek işletmelerinin kullanmaları müşterilerin konu ile ilgili deneyim düzeylerinin yeterli olduğunu düşündürülebilir. "Yaşadığınız hizmet hatası sizce kimden kaynaklanıyordu" sorusuna verilen cevaplar ise; "hatanın büyük bölümü servis personeli kaynaklı olarak görenler" % 53,4'ü, "hatanın büyük bölümü işletme politikasından kaynak olarak görenler" % 25,9'u, "hatanın büyük bölümü mutfak personeli kaynaklı olarak görenler" % 16,1'i, "hata diğer müşteriden/müşterilerden kaynaklı olarak görenler" % 3,6'sı, ve "hatanın kaynağını olarak kendini görenler" ise % 0,7'sidir. Müşterilerin sadece % 0,7'sinin "hatanın kaynağı olarak kendilerini görmeleri" şikâyetlerini işletmeye daha rahat iletebilmelerini sağlayabilir. Yaşadığınız "hizmet hatası karşısında nasıl tepki gösterdiniz" sorusuna verilen cevaplar ise "sözlü şikâyette bulundum" diyenler % 58'i, "şikâyette bulunmayanlar" % 24,3'ü, "arkadaşlarıma, akrabalarıma hatadan bahsettim" diyenler % 14,4'ü, "yazılı şikâyette bulundum" diyenler ise yüzde 3,3'ü dür. Müşterilerin yarısından fazlasının şikâyetini işletmeye

iletmeleri, hizmet hatasının işletme tarafından çözülmesini istediği söylenebilir. Diğer taraftan hatalarının farkında olan ve bunların düzeltilmesine uğraşan işletmeler daha başarılı olabilir.

Yiyecek içecek işletmelerinin türü ile ilgili olarak işgörenlerine sorulan soruda; % 30'u hızlı servis restoranlar, % 24,7'si sıradan restoranlar, % 21,2'si kafe ve barlar, %11,1'i lüks restoranlar, % 8,6'sı etnik temalı restoranlar ve % 4'ü diğer işletmelerdir. Çalıştığınız yerde en son ne zaman hizmet hatasıyla karşılaştınız sorusuna verilen cevaplar ise; 1 aydan az % 40,9'u, 1 yıldan fazla %24,2'si, 1-5 ay içerisinde %21,2'si ve 6-12 ay içerisinde % 13,6'dır.

Güvenirlilik katsayılarının hesaplanması için kullanılan yöntemler; test-retest ve eşdeğer formlar yöntemi, puanlama tutarlılığı ve iç tutarlılıktır. Araştırmada ölçeğin güvenirliğini ölçmek için iç tutarlılıktan yararlanılmıştır. İç tutarlılığının bir göstergesi olan güvenirlik katsayısı Cronbach's Alpha değerleridir (Karakoç ve Dönmez, 2014: 44-46). Ölçek için hesaplanmış olan genel güvenirlik katsayıları 0.80'in üzerinde olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunun göstergesidir (Kayış, 2017: 405). Araştırma sonucunda müşterilerden elde edilen Cronbach's Alpha değerleri hizmet hataları için 0,898; hizmet iyileştirme stratejileri ise 0,894'tür. İşgören anketlerinin Cronbach's Alpha değerleri hizmet hataları için 0,893 ve gerçek hizmet iyileştirme stratejilerinin Cronbach's Alpha değerleri 0,917 iken olmasını istediği hizmet iyileştirme stratejilerinin Cronbach's Alpha değerleri 0,907'dir. Genel güvenirlik katsayısının 0,80'in üzerinde olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmada faktör analizinin uygulanabilmesi için verilerin normal dağılıma uymamakla birlikte araştırmanın örneklem sayısının 30'dan büyük olması sebebiyle merkezi limit teoremine göre faktör analizi yapabilmek için normallik ön şartı aranmamıştır (Gosling, 2004; 64). KMO ve Barlett testi ile verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı ölçülmektedir. Veri setine faktör analizinin uygulanabilmesi için KMO oranının 0,5'in üzerinde olması gerekir. Barlett testinde ise anlamlılık (p.) değerinin 0,05'ten küçük olmalıdır (Kalaycı, 2017: 321-327). Müşteri hizmet hatalarının KMO değerinin 0,5'in üzerinde olup değeri 0.862'tir. Ayrıca Bartlett testinin anlamlılık değeri (,000) de 0.05 den küçük olduğu için veriler istatistiki olarak anlamlıdır. KMO değerinin yüksek olması veri setinin faktör analizi yapabilmek için uygunluğunu ifade etmektedir. Faktör analizinde 8 alt boyuttan (faktörden) oluşmakta ve toplam varyansın % 56,451'ini açıklamaktadır.

**Tablo 5.** Müşterilerin Hizmet Hatası Algılama Boyutlarına Göre Faktör Grupları

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1.Faktör Sipariş Hatası</b>								
Farklı masaya ait siparişlerin sunulması	,812							
Siparişin hatalı getirilmesi	,687							
Aynı masaya ait siparişlerin karıştırılması	,664							
Alınan siparişin unutulması	,614							
Siparişin eksik getirilmesi	,535							
<b>2. Faktör Hizmet Kapsamı</b>								
Restoranın gürültülü olması		,711						
Restoranın aşırı kalabalık olması		,674						
Restoranın havalandırmasının yetersiz olması		,642						
Restoranın sıcaklığının uygun olmaması		,605						

Restoranın ışıklandırılmasının yetersiz olması	,565							
İşgörenlerin kendi arasında yüksek sesle konuşması	,523							
<b>3.Faktör Temizlik Hatası</b>								
Çatal ve bıçağın kirli olması	,778							
Yemeğin içinden yabancı madde çıkması	,758							
Masanın kirli olması	,680							
Yemeklerin bozuk olması	,652							
İşgörenlerin temiz görünmemesi	,467							
<b>4.Faktör Zaman Hatası</b>								
Siparişin masaya geç gelmesi	,801							
Yemek sunumunun yavaş olması	,773							
Siparişin geç alınması	,733							
Hizmetin hızlı olmaması	,614							
<b>5.Faktör Sunum Hatası</b>								
Yiyeceklerin içeceklerin sunumunun kötü olması	,647							
Yiyeceklerin lezzetli olmaması	,641							
Yiyeceklerin uygun sıcaklıkta servis edilmemesi	,627							
Yemek menüsünün çeşitliliğinin yeterli olmaması	,596							
Yemeğin porsiyondaki büyüklüğünün yetersiz olması	,503							
<b>6.Faktör İletişim Hatası</b>								
İşgörenin yemekler hakkında bilgisinin yeterli olmaması	,694							
İşgörenin kibar davranmaması	,656							
İşgörenlerin hitap sorunu yaşaması	,538							
<b>7.Faktör İşgören Hatası</b>								
İstediyim masaya oturamamam veya masa değişikliği istediğimde yapılmaması	,666							
İşgörenlerin şikâyetler karşısında ilgisiz davranması	,538							
Geç gelenlere daha önce servis yapılması	,461							
Masaya yemek öncesi gelen atıştırmalıklardan ücret alınması	,386							
Siparişin verilme sürecinde garsonun başında beklemesi	,380							
<b>8.Faktör Beklentinin Karşılanmaması</b>								
Sipariş edilen yemeğin tarifime uygun olmaması	,709							
Siparişini verdiğim ürünün tükenmiş olması	,564							

İş görenlerin hizmet hataları ile elde edilen verilerin faktör analizi bulgular ise, KMO değerinin 0.5'in üzerinde olup değeri 0.816'dır. Ayrıca Bartlett's testinin p değeri (,000) de 0.05 den küçük olduğu için anlamlıdır. KMO değerinin yüksek olması veri setinin faktör analizi yapabilmek için uygunluğunu ifade etmektedir. Tablo 5'te görüldüğü üzere faktör analizi 11 alt boyuttan (faktörden) oluşmakta ve toplam varyansın % 65,211'ini açıklamaktadır. Analizler sonucunda açıklanan varyansları toplam varyans üzerinden %50'yi geçen ve KMO değerinin 0.5'in üzerinde olan, diğer faktörler ya da değişkenler ile ilişki düzeyi bulunmayan ve oluşturduğu faktör grubu literatür açısından da anlamlı olan faktör için temsil yeteneğine sahip olduğu tespit edilen üçten az olan ifadeler ile de faktör grubu oluşturulmuştur (Yaşlıoğlu, 2017: 77; Büyüköztürk, 2002: 474).

**Tablo 6. İşgören Hizmet Hatası Algılama Boyutlarına Göre Faktör Grupları**

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>1.Faktör Sipariş Hatası</b>											
Farklı masaya ait siparişlerin sunulması	,856										
Siparişin hatalı getirilmesi	,691										
Siparişin eksik getirilmesi	,684										
Aynı masaya ait siparişlerin karıştırılması	,642										
Alınan siparişin unutulması	,633										
Hizmetin hızlı olmaması	,506										
Aynı zamanlarda verilen siparişlerin farklı zamanlarda gelmesi	,470										
<b>2.Faktör Atmosfer Hatası</b>											
Restoran sıcaklığının uygun olmaması		,774									
Restoranın havalandırmasının yetersiz olması		,715									
Restoranın gürültülü olması		,694									
<b>3.Faktör Zamanlama Hatası</b>											
Siparişin masaya geç gelmesi			,773								
Siparişin geç alınması			,730								
Yemek sunumunun yavaş olması			,718								
<b>4.Faktör Ürün Hatası</b>											
Yemeklerin bozuk olması				,774							
Yemeğin içinden yabancı madde çıkması				,662							
Çatal ve bıçağın kirli olması				,657							
Masanın kirli olması				,497							
<b>5.Faktör Sunum Hatası</b>											
Yiyeceklerin lezzetli olmaması					,713						
Yiyeceklerin uygun sıcaklıkta servis edilmemesi					,711						
İşgörenin kibar davranmaması					,533						
<b>6.Faktör İşgören Hatası</b>											
İşgörenlerin şikâyetler karşısında ilgisiz davranması						,768					
İşgörenin yemekler hakkında bilgisinin yeterli olmaması					,653						
<b>7.Faktör Müşteri İsteklerinin Yerine Getirilmemesi İle İlgili Hatalar</b>											
Restoranın aşırı kalabalık olması							,722				
İstediğim masaya oturamamam veya masa değişikliği istediğimde yapılmaması							,589				
Sipariş verilme sürecinde garsonun başında beklemesi							,527				
Restoranın ışıklandırmasının yetersiz olması							,401				
<b>8.Faktör İletişim Hatası</b>											
Geç gelenlere daha önce servis yapılması								,714			
Masaya yemek öncesi gelen atıştırmalıklardan ücret alınması								,694			
İşgörenlerin hitap sorunu yaşamaması								,531			
<b>9.Faktör Beklentinin Karşılanmaması</b>											
Sipariş edilen yemeğin tarifime uygun olmaması									,771		
Siparişini verdiğim ürünün tükenmiş olması									,673		
<b>10.Faktör Temizlik Hatası</b>											
İşgörenlerin temiz görünmemesi										,739	
<b>11.Faktör Yönetici Hatası</b>											
Yemek menüsünün çeşitliliğinin yeterli olmaması											,720
Yemeğin porsiyondaki büyüklüğünün yetersiz olması											,578
Yiyeceklerin içeceklerin sunumunun kötü olması											,395
İşgörenlerin kendi aralarında yüksek sesle konuşması											,367

Müşteri hizmet hatası algılama boyutları arasındaki ilişki 8 faktör çıkmıştır. Araştırmanın bu bölümünde müşteri hizmet hatalarının kendi aralarındaki etkileşiminin ölçümü amaçlanmıştır. Bu amaçla yapılan tablo aşağıdadır (Tablo 7).

**Tablo 7.** Müşteri Hizmet Hatası Algılama Boyutları

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

Araştırma verileri normal dağılım göstermediğinden Spearman korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Müşteri hizmet hatası algılama boyutları arasında korelasyon analizi sonucunda ilişkinin tüm faktör grupları arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0,05$ ).

İşgören hizmet hatası algılama boyutları arasındaki ilişki 11 faktör çıkmıştır. Araştırmanın bu bölümünde işgören hizmet hatalarının kendi aralarındaki etkileşiminin ölçümü amaçlanmıştır. Bu amaçla yapılan tablo aşağıdadır (Tablo 8).

**Tablo 8.** İşgören Hizmet Hatası Algılama Boyutları

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



Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	-	,000	,000	,000
Beklentinin Karşılanmaması											
Korelasyon katsayısı	,338	,242	,295	,226	,279	,212	,347	,273	1,000	,068	,336
Sig.(2-tailed)	,000	,001	,000	,001	,000	,003	,000	,000	-	,342	,000
Temizlik H.											
Korelasyon katsayısı	,245	,248	,232	,265	,335	,216	,202	,276	,068	1,000	,143
Sig.(2-tailed)	,001	,000	,001	,000	,000	,002	,004	,000	,342	-	,044
Yönetici H.											
Korelasyon katsayısı	,467	,326	,351	,143	,455	,413	,357	,336	,336	,143	1,000
Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,044	,000	,000	,000	,000	,000	,044	-

İşgören hizmet hatası algılama boyutları arasında korelasyon analizi sonucunda ilişkinin faktör grupları arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır (p.<0,05). Ancak beklentinin karşılanmaması ile temizlik hataları arasında ilişki bulunmamıştır (p. > 0,05).

Müşteri hizmet hatası algılama boyutları ile işgören hizmet hatası algılama boyutlarının ilişkinin ölçümü amaçlanmıştır. Bu amaçla yapılan tablo aşağıdadır (Tablo 9).

**Tablo 9.** Müşteri Hizmet Hatası Algıları İle İşgören Hizmet Hatası Algıları Boyutları

Müşteri Hizmet Hatası Algılamaları	Sipariş H.	Hizmet Kapsamı	Temizlik H.	Zaman H.	Sunum H.	İletişim H.	İşgören H.	Beklentinin Karşılanmaması
<b>İşgören Hizmet Hatası Algılamaları</b>								
Sipariş H.								
Korelasyon katsayısı	-,072	-,169	,069	,027	-,010	-,023	-,006	-,116
Sig.(2-tailed)	,314	,017	,333	,708	,892	,753	,929	,103
Atmosfer H.								
Korelasyon katsayısı	,013	-,037	,133	-,143	,152	,069	,022	,050
Sig.(2-tailed)	,861	,604	,062	,044	,032	,335	,761	,483
Zamanlama H.								
Korelasyon katsayısı	-,029	-,110	,103	-,027	-,064	,057	-,059	-,067
Sig.(2-tailed)	,685	,121	,150	,708	,367	,429	,411	,346
Ürün H.								
Korelasyon katsayısı	,051	-,058	,061	-,037	,017	,096	-,047	,046
	,474	,413	,392	,609	,808	,177	,508	,520

Sig.(2-tailed)								
Sunum H.								
Korelasyon katsayısı	-,076	,013	,015	-,130	-,068	,088	-,189	-,038
Sig.(2-tailed)	,289	,861	,839	,067	,339	,215	,008	,600
İşgören H.								
Korelasyon katsayısı	-,033	,014	,018	-,051	-,037	-,001	-,052	,020
Sig.(2-tailed)	,647	,842	,805	,475	,600	,987	,469	,780
Müş.İst.Yerine Getirilmemesi								
Korelasyon katsayısı	-,081	-,125	,000	-,038	-,038	-,087	-,089	-,068
Sig.(2-tailed)	,256	,078	,996	,597	,592	,221	,212	,343
İletişim H.								
Korelasyon katsayısı	,007	-,098	,049	-,060	-,033	-,037	-,080	,023
Sig.(2-tailed)	,923	,171	,491	,398	,644	,605	,265	,743
Beklentinin Karşılanmaması								
Korelasyon katsayısı	-,121	-,193	,023	-,054	-,045	,002	-,094	-,088
Sig.(2-tailed)	,090	,006	,750	,454	,531	,977	,189	,217
Temizlik H.								
Korelasyon katsayısı	,051	-,058	,061	-,037	,017	,096	-,047	,046
Sig.(2-tailed)	,474	,413	,392	,609	,808	,177	,508	,520
Yönetici H.								
Korelasyon katsayısı	-,175	-,089	,020	-,068	-,061	-,029	-,147	-,013
Sig.(2-tailed)	,014	,213	,785	,344	,396	,689	,039	,857

Sipariş hataları ile hizmet kapsamı hataları arasında ilişki vardır ( $p < 0,05$ ). En yüksek ilişki sipariş hatası ile müşteri hizmet kapsamı hataları arasındadır ( $r = -0,169$ ). Atmosfer hatası ile zaman hatası ve sunum hatası arasında ilişki vardır ( $p < 0,05$ ). En yüksek ilişki atmosfer hatası ile sunum hatası arasındadır ( $r = 0,152$ ). Sunum hataları ile işgören hataları arasında ilişki vardır ( $p < 0,05$ ). En yüksek ilişki sunum hatası ile işgören hataları arasındadır ( $r = -0,189$ ). Beklentinin karşılanmaması ile hizmet kapsamı hataları arasında ilişki vardır ( $p < 0,05$ ). En yüksek ilişki beklentinin karşılanmaması ile hizmet kapsamı hataları arasındadır ( $r = -0,193$ ). Yönetici hatası ile sipariş hatası ve işgören

hatası arasında ilişki vardır ( $p < 0,05$ ). En yüksek ilişki yönetici hatası ile sipariş hatası arasındadır ( $r = -0,175$ ).

Hizmet iyileştirme stratejilerinin müşterilere ve işgörelere göre bakış açısı sunulmak istenmiştir. Bu amaçla frekans analizi yapılmıştır ve sonuçları sunulmuştur (Tablo 10).

**Tablo 10.** Hizmet İyileştirme Stratejilerinin Müşteri ve İşgören Bakış Açısı

Hizmet iyileştirme stratejileri	Müşteri		İşgören Gerçekte		İşgören Olmasını İsteddiği	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
İndirim yapmak	279	2,62	116	1,83	140	2,16
Ücret almamak	571	5,37	263	4,16	314	4,85
Ürünü değiştirmek	1078	10,15	583	9,23	729	11,28
Özür dilemek	3503	33	2711	42,92	2254	34,88
İkramda bulunmak	875	8,24	396	6,26	569	8,80
Yönetici müdahalesi	3408	32,10	1634	25,87	1894	29,31
Yemek kuponu vermek	40	0,37	29	0,45	63	0,97
Hiçbir şey yapmamak	861	8,11	584	9,24	498	7,70

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

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

Literatürde hizmet iyileştirme stratejilerinin etkinliğinin özellikle konaklama işletmelerinde müşterinin işletmeyi tekrar tercih etme oranını % 41 etkilediği ancak yiyecek içecek işletmelerinde bu oranın % 28'de kaldığı belirtilirken (İyitoğlu ve Tetik, 2016: 59-60), çalışmada hata sonrası uygun hizmet iyileştirme stratejisi kullanıldığında katılımcıların yarıya yakınının (% 48.9) işletmeye tekrar tercih edebildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu literatür tarafından desteklenen hizmet iyileştirme stratejilerinin yiyecek içecek işletmeleri açısından öneminin arttığı ve müşteri beklentilerinin bu yönde değiştiğinin göstergesi olabilir.

## **Sonuç ve Tartışma**

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

Faktör analizi yapılarak müşteri anketleri 8 faktör altında toplanmıştır. Faktör analizi sonucunda 8 faktör isimlendirilmiştir. Bunlar; sipariş hatası, hizmet kapsamı, temizlik hatası, zaman hatası, sunum hatası, iletişim hatası, iş gören hatası, beklentinin karşılanmamasıdır. İş gören faktör analizi sonucunda 11 faktör altında toplanmıştır. Faktör analizi sonucunda 11 faktör isimleri şu şekildedir; sipariş hatası, atmosfer hatası, zamanlama hatası, ürün hatası, sunum hatası, iş gören hatası, müşteri isteklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili hatalar, iletişim hataları, beklentinin karşılanmaması, temizlik hataları ve yönetici hatasıdır. Faktör analizi sonucunda müşteri ve iş gören hataları arasında farklılıklar olduğunu sonucuna ulaşılmıştır.

Hizmet hatalarının ilişkisini ölçmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda 8 faktör olan müşteri hatası algılama boyutları arasında ilişki bulunmuştur. İş gören analizleri sonucunda 11 faktör olan iş gören hizmet hatası algılama boyutları arasından beklentinin karşılanmaması ile temizlik hataları arasında ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer tüm faktör grupları arasında ilişki bulunmuştur. Müşteri

hizmet hatası algıları ile İş gören hizmet hatası algıları arasındaki korelasyon analizi sonucunda iş gören sipariş hatası ile müşteri hizmet kapsamı hatası arasında, iş gören atmosfer hatası ile müşteri zaman hatası ve müşteri sunum hatası arasında, iş gören sunum hataları ile müşteri iş gören hataları arasında, iş gören beklentinin karşılanmaması ile müşteri hizmet kapsamı hataları arasında, iş gören yönetici hatası ile müşteri sipariş hatası ve müşteri iş gören hatası arasında ilişki bulunmuştur. Diğer iş gören hizmet hatası algıları ile müşteri hizmet hatası algılamaları arasında ilişki bulunmamıştır.

Müşteri, iş gören gerçek ve olmasını istediği bakış açısına göre hizmet iyileştirme stratejileri frekans analizi yapılmıştır. Frekans analizleri sonucunda en çok beklenen telafi stratejinin her üç grup içinde özür dilemektir. Bu bulgular Çalışkan'ın (2013), Güler vd.(2016) araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Çalışma sonucunda elde edilen sonuçlara dayalı öneriler şunlardır:

Hizmet hataları yiyecek içecek işletmeleri türlerine göre farklılık göstermesine rağmen temelde benzer hatalar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle ortaya çıkan hataların sıklıkları değerlendirilerek en çok yaşanan hizmet hatalarına odaklanılarak azaltıcı önlemler alınması yararlı olacaktır. Servisin yavaş ve/veya yetersiz olması ile ilgili hatlar en sık ortaya çıkan hatalar olmasından dolayı işletmenin bu tür hataların çıkmasına yönelik önlemlerin alması gerekmektedir. Yiyecek içecek işletmeleri iş görenlerini bu konu hakkında eğitimlere katılmasını destekleyebilir.

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

Hizmet işletmelerinde üretim ve tüketimin eş zamanlı olmasından dolayı iş görenleri geliştirmeye yönelik eğitimlerin verilerek iş görenlerin işlerine odaklanması ve hizmet kalitesinin artmasına katkıda bulunabilirler. Ayrıca işletme yöneticilerinin işletme hakkında karar alırken iş görenlerin görüşlerinin alınması ve yetki verilmesi iş görenlerin kendilerini güvende hissetmelerini sağlayabilir. Yetkilendirme ile müşteri tatminsizliğini ortadan kaldırmak ve bu süreci mümkün olduğunca kısa tutmak müşterinin tatmin seviyesini artırabilir. Sorunu ilk duyan iş gören yetkili olduğu sürece en kısa zamanda müşterileri bekletmeden hizmet hatası karşısında çözümler üretebilir.

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

## Kaynakça

- Altunışık, R. Çoşkun, R. Bayraktaroğlu, S. Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Albayrak, A. (2013). Restoran İşletmelerinde Müşteri Şikâyetleri ve Şikâyete İlişkin Davranışlar, *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 9(2), 24-51.
- Barış, G. (2008). *Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikâyet Yönetimi*, İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Bilgin, Y. (2017). Restoran İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakatinin Ağzdan Ağıza Pazarlamaya Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 33-62.
- Büyüköztürk Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 32, 470-483.
- Çalışkan, O. (2012). Restoran İşletmelerinde Hizmet Hataları ve Telafi Stratejileri, 13.Ulusal Turizm Kongresi, 06-09 Aralık, Antalya, Türkiye.
- Çalışkan, O. (2013). Restoran İşletmelerinde Hizmet Hataları, Hizmet Telafi Stratejileri ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 65-83.
- Ceylan U. ve Karaman. S. (2017). Kurumsal İtibar Oluşturma Sürecine Müşteri Şikâyet Yönetimi, İnovasyon Ve Öğrenmenin Etkisi: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 85-106.
- Dalgıç, A., Güler, O. ve Birdir K. (2016). Tripadvisor.Com'da Yer Alan Restoran Şikâyetlerinin Analizi: Mersin Ve Hatay'da Yöresel Yiyecek Sunan Restoranlara Yönelik Bir Araştırma. *Journal Of Tourism And Gastronomy Studies*, 4(1), 153-173.
- Day, R. L. (1984). Modeling Choices Among Alternative Responses to Dissatisfaction. *Association for Consumer Research*, 11, (496-499).
- Ekiz, E., Araslı, H., Farivarsadri, G. ve Bavik, A., (2008). Algılanan Adalet Kavramı Perspektifinde Etkin Şikâyet Yönetimi: KKTC Üniversiteleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 43-57.
- Ghalandari, K., Babaeinia L. and Jogh, M.G.G. (2012). Investigation of the Effect of Perceived Justice on Post-Recovery Overall Satisfaction, Post-Recovery Revisit Intention and Post-Recovery Word-of-Mouth Intention from Airline Industry in Iran: The Role of Corporate Image, *World Applied Sciences Journal*, 18(7): 957-970.
- Gosling, J. (2004). *Introductory Statistics a comprehensive, self-paced, step-by-step statistics course for tertiary students*. Pascal Press, Glebe-Australia.
- Güler, O. Benli, S. ve Çakıcı, A. C. (2016). *Hizmet Başarısızlıkları ve Hizmet Telafileri: Alakart Restoranlarda Yaşanan Deneyimler Üzerine Bir Araştırma*, 17.Ulusal Turizm Kongresi Akademi Sektör Buluşması, 20-23 Ekim Bodrum, Muğla, Türkiye.
- Hoffman, K. D., Kelley, S. W. and Rotalsky, H. M. (1995). Tracking Service Failures And Employee Recovery Efforts, *Journal of Services Marketing*, 9(2): 49-61.
- Huang, W.H. and Lin T. D., (2011). Developing effective service compensation strategies: Is a price reduction more effective than a free gift?. *Journal of Service Management*, 22(2), 202-216.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- İyitoğlu, V. ve Tetik G. N., (2016), "Fazla Oda Satan Otellerin Kullandığı Yaygın İyileştirme Faaliyetinin Yerli Turistlerin Memnuniyet ve Tekrar Gelme Niyetlerine Etkisinin Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi", *Turizm Akademik Dergisi*, 3(1): 57-68.

- Kalaycı, Ş. (2017). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Edt: Kalaycı, Ş. Ankara: Dinamik Akademi.
- Karakoç, F.Y. ve Dönmez, L. (2014). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler. *Tıp Eğitimi Dönüşümü*, 13(40), 39-49.
- Kayış, A. (2017). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Edt: Kalaycı, Ş. Ankara: Dinamik Akademi.
- Keskin Kılınç, U. (2004). Şikâyet Yönetimi ve Yetkilendirme: Resort Otel İncelemesi, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Kılınç, O. (2011). Restoran İşletmelerinde Hizmet Garantisi Uygulamaları ve Müşteri Tercihlerine Etkileri, Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Kılınç, U. (2011). Şikâyet yönetimi: müşteri- işgören etkileşiminde sözsüz iletişim, Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Kitapçı, O. (2008). Restoran Hizmetlerinde Müşteri Şikâyet Davranışları: Sivas İlinde Bir Uygulama, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 111-120.
- Mack, R., Mueller, R., Crotts, J. and Broderick, A. (2000) Perceptions, Corrections and Defections: Implications for Service Recovery in The Restaurant Industry, *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(6): 339-346.
- McDougall, G. and Levesque, T. (1998). The Effectiveness of Recovery Strategies After Service Failure, *Journal of Hospitality & Leisure Marketing, Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 5(2-3), 27-49.
- Midilli, Ö. (2011). Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Odabaşı, Y., (2015), *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Aura Kitapları, İstanbul.
- Öztürk S., (2000), " Hizmet Kalitesi Ölçümünde Yeni Bir Yaklaşım: Kritik Olaylar Tekniği" *Anatolia Turizm Araştırmalar Dergisi*, 11(2): 57-68.
- Özekici, Y. (2016). Yiyecek-içecek işletmelerinde karşılaşılan hizmet hata ve telafilerinin değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Poyraz, K., Taşkın, E. ve Kara, H. (2004). Demiryolları İşletmesi'nde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi ve Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 73-88.
- Sungur, O. (2017). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Edt: Kalaycı, Ş. Ankara: Dinamik Akademi.
- Şahin, A. Çakıcı, A.C. ve Güler, O. (2014). *Tüketicilerin Masa Servisi Yapan Restoranlarda Önem Verdiği Hususların Şikâyet Davranışı Eğilimlerine Etkisi*, 15.Ulusal Turizm Kongresi, 13-16 Kasım, Ankara, Türkiye.
- Sevim, Ş. ve Sarı Daldı, E. (2009). Müşteri Şikâyet Eğilimlerinin Değerlendirilmesi: Demiryolu Ulaşımı Üzerine Bir Araştırma., *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 95-106.
- Unur, K., Çakıcı, A.C. ve Taştan, H. (2010). Seyahat Acentalarında Uygulanmakta Olan Müşteri Şikâyet Çözüm Türleri Üzerine Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(24), 241-253.
- Yaşlıoğlu M. M., (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 46, 74 – 85.

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

Yüksel, A. ve Keskin Kılınç, U. (2003). Çalışanlar Gözüyle Konaklama İşletmelerinde Müşteri Şikâyetleri ve Kullanılan Hizmet İyileştirme Stratejileri, *Journal of Travel and Hospitality Managment: Soid*, 1(3), 182-202.

Yüksel, A., Keskin Kılınç, U. ve Yüksel, F. (2004), Türk ve Hollandalı Otel Müşterilerinin Şikâyet Davranışları: Farklar ve Benzerlikler. *Journal of Travel and Hospitality Managment: Soid*, 1(2), 15-21.

Zeithaml, VA., Berry, LL. and Parasuraman A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, 60, 31-46.

Zorlu, Ö., Çeken, H. ve Kara A. (2013). Otel İşletmelerinde Restoran Şikâyetlerinin Şikâyet Davranışlarına Etkisi: Afyonkarahisar İli Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(3), 529-554.