

**YIYECEK İÇECEK SEKTÖRÜNDE HİZMET KALİTESİ ve
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ: ETNİK RESTORANLARA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

AYSEL DEFNE KOÇBEK

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Pazarlama Bilim Dalı
Danışman: Yrd.Doç. Mine Oyman**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eylül 2005**

**Yiycek İçecek Sektöründe
Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti
Etnik Restoranlara Yönelik Bir
Araştırma
Aysel Defne Koçbek
Yüksek Lisans Tezi
ESKİŞEHİR, 2005**

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JURİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YİYECEK İÇECEK SEKTÖRÜ VE RESTORANLARIN BU SEKTÖRDEKİ YERİ

1. YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNE GENEL BAKIŞ	3
1.1. Yiyecek İçecek Hizmetlerinin Gelişimi	3
1.2. Yiyecek İçecek Hizmetlerinin Önemi	6
1.3. Yiyecek İçecek Sektörünü Etkileyen Faktörler	7
1.4. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması	9
1.4.1. Ticari İşletmeler	13
1.4.1.1. Geleneksel restoranlar	14
1.4.1.1.1. Lüks restoranlar	14
1.4.1.1.2. Büyük ölçekli restoranlar	15
1.4.1.1.3. Mom ve pop (kafeterya tarzı) restoranlar	15
1.4.1.2. Özellikli restoranlar	15
1.4.1.2.1. Çabuk yemek sunan (fast food) restoranlar	16
1.4.1.2.2. Diğer özellikli restoranlar	17
1.4.2. Kurumsal İşletmeler	21

İKİNCİ BÖLÜM

RESTORANLARDA HİZMET KALİTESİ

ve

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

1. HİZMET VE KALİTE KAVRAMI	22
1.1. Hizmet Kavramı	22
1.2. Kalite Kavramı	24
2. Hizmet Kalitesi Kavramı	26
2.1. Hizmet Kalitesi Boyutları	29
2.2. Genel Hizmet Kalitesi Modeli	31
2.3. Hizmet Kalitesi ve İşletmeler İçin Önemi	35
2.4. Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi	35
2.5. Restoranların Gelişimi ve Hizmet Kalitesi Kavramı	39
2.6. Restoranlarda Hizmet Kalitesini Etkileyen Unsurlar	42
3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ KAVRAMI ve HİZMET KALİTESİYLE İLİŞKİSİ	51
3.1. Müşteri Memnuniyetinin Gelişimi ve Kavramsal Olarak Tanımı	51
3.1.1. Müşteri Memnuniyet Süreci Modeli	57
3.1.2. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi	64
3.2. Restoranlarda Müşteri Memnuniyeti	67
3.3. Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki	74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİNE İLİŞKİN ESKİŞEHİR'DEKİ LÜKS/ETNİK RESTORANLARDA BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	78
2. ARAŞTIRMANIN AMACI	78

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	79
4. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ	81
5. VERİLERİN ANALİZİ	82
5.1. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri	82
5.2. Cevaplayıcıların Restorana İlişkin Beklenti ve Algılamalarının Karşılaştırılması	85
5.3. Cevaplayıcıların Beklentilerinin Demografik Özelliklerine, Dışarıda Yemek Yeme Nedeni ve Restorana Gelmesini Etkileyen Faktörlere Göre Farklılaşmanın Analizi	91
SONUÇ	96
EKLER	100
KAYNAKÇA	103

TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1: Hizmet Kalitesinin Boyutları Hakkında Farklı Görüşler	30
Tablo 2: Yüksek Hizmet Seviyesinin İşletmeye Yararları	55
Tablo 3: Yaş dağılımı	82
Tablo 4: Cinsiyet dağılımı	83
Tablo 5: Meslek dağılımı	83
Tablo 6: Eğitim düzeyi	84
Tablo 7: Aylık geliriniz	84
Tablo 8: Dışarıda yemek yeme nedeniniz	85
Tablo 9: Beklenti ve Algı Ortalamaları	86
Tablo 10:Daha Önce Restoranda Yemek Yeme Durumu	89
Tablo 11: Restoranda Yemek Sıklığı	89
Tablo 12: Restorana Gelmenizdeki Etkili Olan Faktörler	90
Tablo 13: Tekrar Bu Restorana Gelme	90

Sayfa

Tablo 14: Restoranı Başkalarına Önerme	90
Tablo 15: Bir Bütün Olarak Restoran Deneyimi	91
Tablo 16: Cevaplayıcıların Beklentilerinin Demografik Özelliklerine, Dışarıda Yemek Yeme Nedeni ve Restorana Gelmesini Etkileyen Faktörlere Göre Farklılaşmanın Analizi	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1: Yiyecek İçecek Hizmet İşletmelerinin Sınıflandırılması	13
Şekil 2: Kalitenin İki Boyutu	26
Şekil 3: Hizmet Kalitesi Modeli	33
Şekil 4: Mönünün Etkilediği Alanlar	47
Şekil 5: Müşteri Memnuniyet Modeli	59
Şekil 6: Yemek Yeme Kararı Vermede Yemek Öncesi ve Sonrası Deneyim ... Modeli.....	71
Şekil 7: Müşterinin Yemekten Memnuniyetini ve Tekrar Müşteri	
Olmasını Gösteren Model	73
Şekil 8: Müşterilerin Kalite ve Memnuniyetine Yönelik Algılamaları	75
Şekil 9: Kalite, Marka İmajı; Müşteri Memnuniyeti Ve Müşteri Bağlılığı	
İlişkisi	77

GİRİŞ

Günümüzde diğer sektörlerde olduğu gibi hizmet sektöründe de rekabet düzeyi oldukça yükselmiştir. Bu rekabet ortamında işletmeler müşterilerini kaybetmemek ve var olan müşteri profillerine yenilerini eklemek için büyük bir çaba içerisine girmişlerdir. Bunun için son yıllarda sıkça gündeme gelen hizmet kavramı ve onun yararları üzerine odaklanılmıştır.

Artık üretilen ürünlerde farklılaşma sağlanamadığı için genel olarak her sektörde ön planda tutulmaya başlanan hizmetteki kalite, yiyecek içecek sektörü içinde büyük bir önem arz etmektedir. Özellikle insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı yiyecek içecek işletmelerinde hizmet kalitesinin belli bir standartta sunulması işletmenin rakiplerinden bir adım ötede yer almasını sağlamaya başlamıştır.

Son zamanlarda istek ve ihtiyaçları ile farklı bir profil çizen müşteriler, işletmelerden sunulan hizmetten daha fazlasını beklemektedirler. Bunun bilincine varan yiyecek içecek işletmeleri de müşterilerini en iyi şekilde memnun etmek için stratejiler geliştirmektedirler.

Uzun soluklu müşteri memnuniyeti yaratmak için işletmeler, yeni yönetim yaklaşımları ile hızlı ve doğru bir biçimde elde edilen bilgi ve teknolojilerle mönü planlamasından, maliyet hesaplamalarına, satış tahminlerinden envanter kontrollerine kadar geniş bir alanda kullanarak hizmet kalitelerini yükseltmeye çalışmaktadırlar.

Böylece yoğun rekabet koşullarına boğun eğmeden işletmeler kendine özgü ürün ve hizmetlerin sunumu ile farklılığı yakalayarak, düşük maliyetli üretim ve toplam kalite sürecinden geçip, müşteri memnuniyetini sağlamak için müşteri ilişkilerine doğru gelişim göstermişlerdir. Bu şekilde üstünlük sağlayıcı bir fonksiyon olarak müşteri memnuniyeti kavramına yönelen işletmeler uzun süreli müşteri ilişkileri ile rekabet güçlerini artırmaya başlamışlardır.

Sonuçta kendini sunduğu hizmet ve ürünlerle rakiplerinden farklı kılan etnik restoranlarda ne derece müşteri memnuniyetinin sağlandığı konusu ele alınmaya çalışılmıştır. Bu amaçla yiyecek içecek sektöründe hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti konuları ele alınmıştır. Yiyecek içecek sektöründe bu kavramlara ilişkin olarak restoranlarda bir alan araştırması yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YİYECEK İÇECEK SEKTÖRÜ VE RESTORANLARIN BU SEKTÖRDEKİ YERİ

1. YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNE GENEL BAKIŞ

Günümüzde turizm işletmeleri, müşterilerinin yeme içme, konaklama, seyahat ve eğlenmeden doğan gereksinmelerini karşılamak üzere hizmet veren işletmeler olarak bilinmektedir. Özellikle turizm sektörünün kitlesel bir olguya dönüşmesi ve insanların giderek daha kaliteli hizmeti tercih etmeleri yiyecek içecek işletmelerinde önemli bir gelişme göstermiştir.

Yiyecek içecek işletmeleri konaklama işletmelerinin bünyesinde yer alabileceği gibi bağımsız olarak da çalışan birçok işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerde kendi aralarında, özelliklerine ve verdikleri hizmete göre bölümlere ayrılırlar. Artan bu çeşitlilik beraberinde rekabeti de getirmiştir. Bu da işletmelerin daha kaliteli, hijyen kurallarına uygun ve müşteri memnuniyetinin ön planda tutulduğu hizmet anlayışının benimsenmesine neden olmuştur.

1.1. YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİNİN GELİŞİMİ

Yemek herkeste farklı çağrışımlar yapsa da yaşamı sürdürmek için bir zorunluluk, bir bağımlılık, keyif unsuru, aynı zamanda sosyal bir olgudur. Bu bağlamda ortaçağdan beri ticari bir faaliyet olarak uygulanan toplu beslenme sistemi, kentleşme ve sanayileşmeye paralel olarak gelişmiş, günümüzde yaşantımızın önemli bir parçasını oluşturmuştur.¹ Özellikle 1950, 1960 ve 1970 yıllarında Amerika Birleşik Devletlerinde tüketiciye yönelik ekonomik çabalar sonucunda fazla ve kaliteli hizmet talebinde bulunan bir kitle oluşmuş böylece hizmet endüstrisinin dönemi başlamıştır.²

¹ Adnan Türksöy, **Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi** (Ankara: Turhan Kitabevi, 2002), s.4.

² Ahmet Aktaş, **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi** (Antalya: Eren Ofset, 2001), s.3.

Bu dönemin başlamasıyla birlikte yiyecek içecek işletmelerinin önemi artmıştır. Bu işletmeler; yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım durumu gibi maddesel, sosyal değeri ve personelin hizmet kalitesi gibi niteliksel elemanları ile kişilerin beslenme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir.³ Ayrıca yiyecek içecek işletmeleri ev dışında çok sayıda kimsenin bir yemekhane düzeninde yemek yemesine imkân verecek fiziksel niteliklere sahip birimler olarak da tanımlanabilir.⁴

Son 20 yıldır büyük bir gelişme içerisinde olan yiyecek içecek sektörü özellikle hızlı yiyecek içecek servisi sunan fast food zincirlerinin sektör içindeki paylarının artması, münülerde uzmanlaşmaya gidilerek münülerin ucuzlaması, geri dönüşümlü atılabilir kağıt ambalajların kullanımı, sektörün yapısal gelişimini ortaya koyan ölçütler olarak sıralanabilir.⁵

Yiyecek içecek hizmetleri yaşam biçimi ve öz değerlerden etkilendiğinden uygarlık tarihine paralel olarak gelişmiş, artan rekabetle şekillenmiş, müşteri istek ve gereksinmeleriyle birlikte biçimlenmiştir. Sektörün bu şekilde gelişmesini etkileyen nedenler ise şunlardır:

a)Boş zaman formundaki değişme

Yaşanan endüstri devrimi ile çalışma saatlerinin haftada 60-70 saatten 40 saate kadar inmesi, kimi ülkelerde bu saatlerin daha da azaltılması bunun yanında çalışanların yıllık ücretli izinleri, ulusal günler ve bayramlar kişilerin boş zamanını artırmaktadır. Boş zamanlardaki artış kişileri sürekli konutların bulunduğu yerin dışına seyahate ve dolayısıyla konaklamanın yanı sıra dışarıda yemek yemeye yönlendirmektedir.⁶

³ Alptekin Sökmen, **Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi** (Ankara: Detay Yayıncılık, 2005), s.20.

⁴ "Otellerde Yiyecek ve İçecek Hizmetleri," **Gastronomi Dergisi**, Sayı no 10, s.1.

⁵ Türksoy, **a.g.e.**, s.5.

⁶ **Aynı**, s.10.

Yoğun çalışma temposuyla ortaya çıkan kısıtlı boş zaman olgusu da kişilerin dışarıda yemek yemeye yönelmektedir. Örneğin; uzun mesafeli tren yolculuklarında eve geç ulaşacağını bilen kişi trende, ofis çalışanları ya da hastane elemanları molalarda ofislerinde yemek yemeye karar veren insanlardır. Bu kişiler içinde en uygun işletmeler, fast food, kafeterya, pizza salonları, köfteciler, kantinlerdir.

b) Harcanabilir gelirdeki artış ve yaşam biçimindeki değişiklikler

Kişilerin elde ettikleri harcanabilir gelirlerinde artışa paralel olarak dışarıda yemek yeme eğilimi de ona göre artmaktadır. Gelirde zorunlu harcamalar düştükten sonra elde bulunan harcanabilir gelir ile aile bireylerinde çalışan sayısının artması ailelerin dışarıda daha çok yemek yemek için vakit harcamasına sebep olmaktadır.

Günümüzde çalışan kadın sayısının artmasıyla birlikte geleneksel aile yapısının değişmesi, anne rolü üstlenen kadınların aktif olarak iş hayatında yer almaları, yemek pişirme hakkında daha az bilgileri olması ve genellikle mutfakta çalışmaktan daha az zevk almaları ailelerin dışarıda hazır yemeyi ya da hazır yiyecekleri alıp tüketme yolunu tercih etmelerini sağlamaktadır.⁷ Ayrıca dışarıda yemek yeme bir statü aracı olarak da görülebildiği için kişilerin tercih sebebi olabilmektedir

c) İşletme sayısının artması

Kişilerin maliyetlerini karşılaştırıp evde hazırlamak yerine, yiyecek içecek işletmelerini tercih etmesi, pişirme ve saklama teknolojilerinde sağlanan gelişmelerle beraber bu işletmelerin sayısını artırmaktadır. Ayrıca kullanılan ambalajlar, yiyeceklerin sıcaklığı ve lezzetinin korunmasına yardımcı olarak ev ya da ofise servisi yaygınlaşmaktadır.

Özellikle gelişmiş ülkelerde artan etnik çeşitlilikle sayıları artan farklı yiyecek içecek işletmeleri müşterileri cezbeden diğer faktördür. Bu şekilde sunulan farklı mutfak seçenekleri doğal olarak kişileri dışarıda yemek yemeye teşvik etmektedir.⁸

⁷ <http://gastronomi.boyut.com.tr/devam.asp?ID=380> "Günümüzde yeme içme endüstrisi nereye gidiyor?" 14.01.2003

⁸ Türksoy, a.g.e., s.12.

d)Mönülerdeki gelişmeler

İlgi çekici şekilde hazırlanmış bir mönü genellikle müşterilerine ev yemeklerinden farklı seçenekler sunar. Dikkat çekici biçimde oluşturulmuş, mevsimi ya da zamanı dikkate alan bir mönü potansiyel müşterileri kolayca ikna edebilir. Bunların dışında mönüye ilişkin olarak uygun fiyatlar, çocuklara yönelik özel mönüler, sunulan yiyecek çeşidi, işletmenin bilinen bir zincire üye olması, mönülerin hızla müşterilere ulaştırılması, temizlik (hijyen), iyi bir atmosfer, mönü kompozisyonundaki uyum kişilerin dışarıda yemek yeme seçimini etkileyen faktörlerdir.

Bunların dışında bağımsız olan genç nüfus miktarındaki artış, mutfakta geçirilen sürenin azalması, sosyal aktivitelerdeki artış, ailece geçirilen zamanın ve ev halkı nüfusunun azalması sektörün gelişimine etki eden diğer faktörlerdir. Sektörde görülen bu gelişmeler kişilere eğlence, elverişlilik, zaman tasarrufu gibi çeşitli faydalar sağlamaktadır. Örneğin; arabalara fast food servisi, evlere yiyecek servisi yapılmakta, benzin istasyonlarında 24 saat açık dükkânlar bulunmaktadır. Böylece birçok insana ikinci bir mutfak, ikinci bir yaşam odası gibi alternatifler oluşturulmaktadır.⁹

1.2. YIYECEK İÇECEK HİZMETLERİNİN ÖNEMİ

Günümüzün sosyo-ekonomik koşulları ve sağlık kuralları yiyecek içecek ihtiyaçlarını rasgele bir şekilde değil, bilinçli ve bilimsel temellere dayalı olarak yapılmasını zorunlu kılmakta, gelişen teknoloji ile birlikte daha iyi, ucuz ve kaliteli biçimde sunulmasını gerektirmektedir.¹⁰

Yeme içme işletmelerinde sunulan hizmetlerin önemini üç noktada toplayabiliriz:¹¹

- 1) Yiyecek ve içecek hizmeti her şeyden önce bu hizmetten yararlanacak müşteriler yönünden önemlidir. Çünkü modern çağda insanların hayat standardı, görgü ve bilgileri arttıkça, yaşam biçimleri de değişmektedir. İnsanlar her ne şekilde olursa olsun yiyecek içecek hizmetlerinin kaliteli olmasını ister.

⁹ <http://gastronomi.boyut.com.tr/devam.asp?ID=380> "Günümüzde yeme içme endüstrisi nereye gidiyor?" 14.01.2003

¹⁰ Türksoy, **a.g.e.**, s.5.

¹¹ Aktaş, **a.g.e.**, s.3.

- 2) Diğer yandan sosyal ve siyasi birçok konu yemek masalarında konuşulup karara bağlandığı için yiyecek içecek hizmetlerinin kalitesi masadakileri rahatlatmakta ve onların iyimser bir gözle bakmalarına yardımcı olmaktadır.
- 3) Yiyecek içecek hizmeti işletme ve kurum yönünden de önemlidir. Ekonomik açıdan iyi gelir sağlama durumunda olan işletmenin hizmetten memnun ve mutlu olan müşterilerini işletmeye bağlayabilir ve satışlarının artmasına yardımcı olur.¹²

Ayrıca personel için de önem teşkil etmektedir. Çünkü ticari amaçla çalışan işletmelerde verilen hizmetten memnun ayrılan müşterilerden elde edilecek bahşış fazla olacak ve aylık gelirinde artış olacaktır. Böylece kaybedilen müşteri sayısı azalırken iş hacmi artar, hata ve şikâyetlerde azalma görülür.

1.3. YİYECEK İÇECEK SEKTÖRÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Son yıllarda hizmet sektörünün büyük bir parçası haline gelen ve hızlı bir büyüme gösteren yiyecek içecek sektörü içerisinde yer alan işletmelerin çeşitlilik göstermesi, müşterinin hizmet anlayışının değişmesi, işletmelerin uluslar arası kimlikler kazanması gibi faktörlerden dolayı verdikleri hizmetin düzeyi değişmektedir. İşletmeler üzerinde etkili olan bu faktörleri şu şeklide açıklamak mümkündür:

- *Rekabetin Artması:* Sektörde yoğun bir rekabet ortamının olması işletmelerin belirli bir pazara yönelmelerine neden olmaktadır. Rekabetin daha da yoğunlaşmasının beklendiği piyasada, işletmeler müşterilerine yakın olmak ve onların istek-ihyaçlarını daha iyi karşılamak zorunda kalmaktadırlar.
- *Hizmet Kalitesinin Ön Plana Çıkması:* Aynı sektörde bulunan işletmelerin benzer mönüleri birbirlerine yakın fiyattan sunmaları rekabetin bir sonucu olarak ortaya çıktığı için bu aşamada hizmet kalitesinin düzeyi işletme satışlarında doğrudan etkili hale gelmektedir.

- *Hizmete Verilen Değer:* Müşteri profiline giderek değişmesi eğitim düzeyi yüksek daha bilinçli müşterilere hitap edilmesiyle birlikte müşteriler satın aldıkları hizmette maksimum özen ve dikkat göstermekte böylece verdikleri paranın karşılığını en iyi şekilde almak istemektedirler.
- *Teknoloji:* Teknolojide yaşanan gelişmeler de sektörü önemli ölçüde etkilemektedir. Son zamanlarda sektör otomasyon ve bilgisayarlı kontrol sistemleriyle önemli ölçüde gelişmiş, sipariş vermeden satın almaya, mönü analizlerinden stok kontrolüne, gelir kontrolünden içecek dağıtımına kadar birçok bilgisayar kontrollü cihazlar sektörde kullanılmaya başlanmıştır. Son nokta ise internet üzerinden yapılan sanal satışlardır.
- *Yönetimin Yeniden Yapılanması:* Sektörde ara kademe yöneticilerinin sayıca azaltılması, çalışanların görev ve sorumluluklarını artırmıştır. Bu yüzden sektöre yeni girecek kişilerde daha fazla nitelik aranmaya başlanmış ve departmanlar arası iletişimin yoğunlaşmasına neden olmuştur.
- *Sanitasyon:* Yiyecek kaynaklı hastalıklara karşı müşterilerin daha duyarlı olması, sanitasyonun işletmeler tarafından daha fazla önemsenmesine sebep olmuştur. Gıda zehirlenmesi, işletmelerin günümüzde en çekindikleri konulardan biri olup bu sorunları çözmek içinde birçok kuruluştan danışmanlık alınmaktadır.
- *Globalleşme:* Ülkeler arası ekonomik sınırların kalkmasıyla birlikte, sermayenin bir ülkeden diğer bir ülkeye kolayca geçebilmesi, şirketlerin basit bir şekilde el değiştirmesine şirket evliliklerine olanak vermektedir. Örneğin; geçtiğimiz yıllarda Burger King İngilizler tarafından satın alınırken, Amerikalılara ait Mc Donald's Avrupa'nın en büyük fast food zincirleri durumuna gelmiştir.¹³

¹³ Türksoy, a.g.e., s.2-3.

1.4. YIYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Yiyecek içecek sektörü yöresel küçük işletmelerden uluslararası büyük işletmelere, okullardan kafeteryalara, sanayi tipi yemek fabrikalarından banket organizasyonlarına, otellerden restoranlara kadar birçok kamu ve özel işletmelerden oluşmaktadır.

Restoran işletmelerini sınıflamada kullanılan temel göstergeler, restoranların fiyat ve servis kalitesidir. Bu temel göstergelere rağmen bu konuda çok değişik sınıflamalar ve görüşler söz konusudur. Lundberg bu sınıflamayı servis kalitesini esas alarak 8 ana grupta yaparken, Walker ise diğer restoran uzmanlarının restoran sınıflamasında kullandığı temel ayırım kriteri olarak fiyatı esas alarak restoranları iki ana grup altında toplamıştır. Çünkü hizmet kalitesi ve fiyat birbirine bağlı olarak değişmektedir. Bu değişimle birlikte düşük fiyata karşın kalitesiz hizmet, yüksek fiyata göre yüksek kalitede hizmet ortaya çıkmaktadır.

14

Amerikan Restoran Birliği ve diğer restoran uzmanlarının desteklediği bu temel kritere göre restoran sınıflaması; Geleknexsel (full servis) restoranlar ve Özellikli restoranlar (fast-food, aile, etnik, temalı restoranlar) şeklinde sıralanabilir.¹⁵ Bu temel ayırım sonucunda grup içinde yer alan restoranları, fiyat ve servis kalitesine göre istenilen şekilde sınıflandırmak mümkündür. Örneğin; Taco-Bell gibi Meksika yemekleri hazırlayan bir restoran, hem fast food hem de etnik restoran grubu içerisinde değerlendirilebilir. Aynı şekilde deniz ürünleri restoranı olup full-servis (geleneksel) restoran olarak da değerlendirilebilir.¹⁶

¹⁴ Sibel Güler, “İstanbul’daki 5 Yıldızlı Otel Restoranlarının Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s. 7.

¹⁵ Keith Goldman, “Concept Selecion for Indepent Restaurantas”, **Cornell Hotell and Restaurant Administration Quartely**, Vol: 34, No: 3: (December 1993), s.59-60; Sibel Güler, “İstanbul’daki 5 Yıldızlı Otel Restoranlarının Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s. 8

¹⁶ Güler, a.g.e., s. 9.

Bir başka sınıflandırma da ölçekleri bakımından ele alınıp değerlendirilmektedir. Küçük ölçekli işletmeler (ayak üstü restoranlar, pastaneler, sandwich büfeleri v.b.), orta ölçekli işletmeler (kafeteryalar, aile tipi restoranlar, otel restoranları v.b.) ve büyük ölçekli işletmeler (rezervasyonlu restoranlar, özel yemek restoranları v.b.) bunların dışında daha kapsamlı olarak yiyecek içecek işletmelerini ticari işletmelerin dışında kalan kurumsal ve askeri yiyecek içecek hizmetlerinin de ele alındığı gruptur.¹⁷

Türkiye’de ise hukuki açıdan lokantalar ve kafeteryalarla ilgili kanuni düzenleme “Turizm Yatırımları ve İşletmelerin Nitelikleri Yönetmeliği” uyarınca yapılmaktadır. Bu yönetmeliğin 26. maddesinde “Yeme İçme ve Eğlence Tesisleri”nin açıklandığı kısımda lokantalar birinci, ikinci, üçüncü sınıf ve lüks lokantalar olarak dört ana grupta toplanmaktadır.¹⁸

Üçüncü sınıf lokantalar, asgari nitelikleri taşıyan müstakilen belgelendirilmeyen sadece bir veya iki yıldızlı oteller, 2.sınıf moteller, pansiyon, kamping gibi tesislerin bünyesinde yer alabilen yeme içme üniteleridir.

İkinci sınıf lokantalar, üçüncü sınıf lokantaların sahip olduğu özelliklere ek olarak aşağıdaki nitelikleri taşırlar.

- Tesis kapasitesine uygun malzeme deposu
- Girişte bankolu vestiyer, telefon kabini
- Personel için soyunma kabini
- Salon ve servis birimleri ayrı katlarda ise servis merdiveni
- Ayrı servis girişi
- Kadın ve erkek için ayrı müşteri tuvaletleri
- İdare odası
- Yemekleri sıcak saklama teçhizatı

¹⁷ Özkan Tütüncü, **Kurumsal İşletmelerde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi**, (Birinci basım. Ankara: Eda Matbaası, 2001), s.4-5.

¹⁸ Güler, **a.g.e.**, s.16-17.

Birinci sınıf lokantalar, ikinci sınıf lokantaların sahip olduğu niteliklere ek olarak aşağıdaki nitelikleri taşırlar:

- Özel yemek ve kokteyl verme imkanı sağlanan ayrı bir salon
- İçki servisi olan Amerikan bar
- Tabakları sıcak saklama teçhizatı
- Mutfakta fırın veya kuzine
- Tatlı, pasta hazırlık veya servis yerleri
- Müzik yayını
- Uluslar arası standartlara uygun yemek
- Geleneksel Türk yemeklerinden en az beş çeşit
- Bankolu vestiyer

Lüks lokantalar, bu lokantalar ile ilgili düzenlemeler birinci sınıf lokantaların niteliklerine ek olarak, mefruşat, dekorasyon, servis takımları ile yemeklerin kalite, lezzet, malzeme ve sunuş yönlerinden oluşan bir mönünün de bulunması gerekmektedir. Bu lokantalarda ayrı bir bar mahalli ve mekanik havalandırma bulundurma zorunluluğu vardır.

Restoranları ayrıca işletme sahiplerinin türüne göre bir gruplama yapılabilmektedir. Buna göre bağımsız restoranlar, zincir restoranlar ve franchise restoranlardır.

Bağımsız restoranlar, bağımsız işletmeler tarafından işletilen ve herhangi bir zincir işletme grubuna dahil olmayan restoranlardır. Günümüzde ise bu şekilde ağılan restoran sayısı oldukça fazla olmasına rağmen özellikle Amerika'da bağımsız küçük işletmelerin yıllık satış cirosu dūřüktür.

Zincir restoranlar, daha çok büyük restoran işletmelerinin bir parçası olarak tek ya da belli bir grupta ürünün standart ve sistemli bir şekilde sunulduğu işletmelerdir. Bu tür restoranların sahipleri bağımsız işletmeler, işletme sahipleri olabileceği gibi bir aile şirketi ya da franchising sistemi ile çalışan bir işletmede olabilir. Örneğin; Mc Donald's, KFC, Burger King fast food kategorisinde zincir işletmelerken, Hard Rock Cafe, Planet Hollywood, Rainforest Cafe temalı zincir restoranlar olarak sıralanabilir.¹⁹

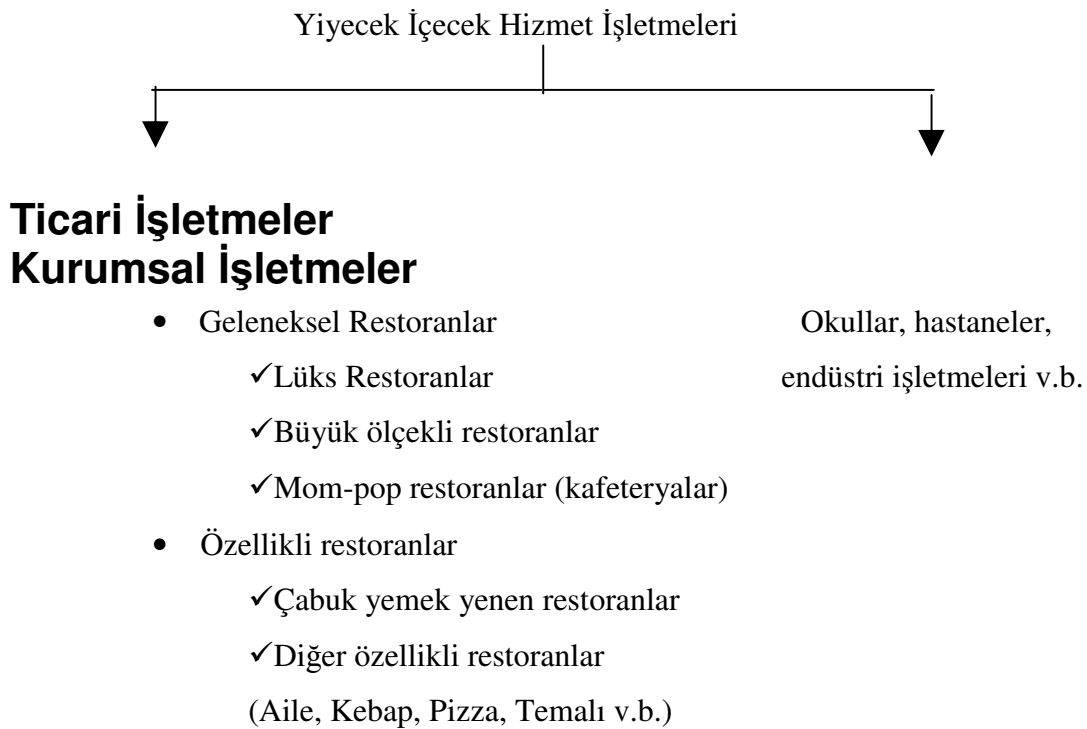
¹⁹ Bob Brotherton, **The International Hospitality Industry**, (Birinci Basım. İngiltere:2003), s.36.

Bu iki restoran arasındaki avantaj ve dezavantajları şu şekilde sıralamak mümkündür. Bağımsız restoranlar daha esnek, özelleştirilmiş ikram (sunumlar), imaj-stratejinin direkt kontrolü, tutarlılık-bağımsızlık ve müşteriye yakınlık gibi avantajları vardır. Zincir işletmelerde ise kazancı daha kuvvetli, karmaşık teknolojik kullanımı yüksek, iyi tanımlanmış yönetim sermayesi, uzun vadeli planlar ve çoğu kez yayılma stratejileri cazip etmektedir.

Dezavantajları ise; bağımsız işletmelerin, sınırlı kazanma gücü, medyaya girişi azalmakta, sınırlı planlama, sık sık uzman dağıtım kanallarına ihtiyaç duymaktadır. Zincir işletmelerde de esnek olmayan bir yapı, yüksek yatırım maliyetleri, yönetsel kontrol rolünün azlığı ve bağımsızlığının sınırlı olması hakimdir.²⁰

Genel olarak incelendiğinde literatürde yiyecek içecek işletmeleri ticari işletmeler ve kurumsal işletmeler olarak ikiye ayrılır.²¹

Şekil 1: Yiyecek İçecek Hizmet İşletmelerinin Sınıflandırılması



²⁰ Aym, s.37.

²¹ Sökmen, a.g.e., s.22.

1.4.1. Ticari İşletmeler

Yiyecek içecek hizmeti sunan ticari işletmelerin temel amaçları müşteri memnuniyetini sağlayarak hedeflenen kar marjını sağlayabilmektir.

Ticari işletmeler mülkiyetleri açısından bağımsız veya zincir işletmeler olarak faaliyette bulunmaktadır. Bağımsız işletmeler zincir olmayan ve belirli kişi/kişiler tarafından işletilen işletmelerdir.

Zincir işletmeler ise geniş ve büyük bir organizasyonun bir parçası şeklinde faaliyet göstermektedir. Zincir işletmeleri nakit, kredi ve diğer uzun/kısa vadeli finansal gerekliliklerin daha kolay sağlanması, finans, yatırım, inşaat v.b. konularda uzman kişileri bünyesinde bulundurması ayrıca teknik gelişmelerin daha yakından takip edilmesi gibi birçok konuda işletmecisine avantajlar sağlamaktadır.

Ticari işletmeler kurumsal işletmelere oranla çok ve çeşitlidir. Farklı ticari işletmelerde farklı münü ve servis uygulamaları, mutfak ve restoran düzenlemeleri yapılmaktadır. Genelde kendi içinde geleneksel ve özellikli restoranlar olarak ayrılmaktadır.²²

1.4.1.1. Geleneksel Restoranlar

Geleneksel restoranlarda değişik servis usulleri, zengin ve çeşitli münüler ile değişik pişirme yöntemleri uygulanmaktadır. Münüdeki yemekleri taze hazırlayıp müşterilerine seçme olanağı sağlarlar. Bu işletmeler genelde büyük otellerin bünyesinde veya şehirlerin belirli çekiciliğe sahip yerlerinde kurulurlar.

Geleneksel restoranları, fiyat, atmosfer/dekor, münü v.b. açılardan gruplandırmak mümkündür. Bu restoranlar genellikle bağımsız işletmeciler ya da ortaklıklar tarafından işletilirler. Bu işletmeler genellikle, Haute Cuisine olarak adlandırılan, servis kalitesi çok yüksek, mutfağı çok zengin ve çok kalifiye personelin çalıştığı restoranlardır.²³

²² Sökmen, a.g.e., s.24-25.

²³ Güler, a.g.e., s.10.

Geleneksel restoranlarda çekiciliği artırmak amacıyla, müzik, dans ve eğlence etkinliklerine, çevre düzenleme ve iç dekora önem verildiği gibi bazıları da belirli bir ulusal mutfak üzerinde uzmanlaşarak çekiciliklerini artırmayı amaçlarlar.²⁴

1.4.1.1.1. Lüks restoranlar

Bu tip restoranlar genellikle 100 kuverden (kişiden) az bağımsız veya otel bünyesinde çalışan işletmelerdir. Genelde satın alma gücü bakımından nüfus yoğunluğu fazla olan yerleşim yerlerinde kurulmaktadır. Gece boyunca müşteri sirkülasyonu oldukça düşüktür; çünkü hızlı bir servis anlayışı yoktur.

Bu tür restoranları ekonomistler yemek fiyatları özellikle de şarap fiyatlarının yüksek olması nedeniyle ortalama bir restorandan ayrı tutmaktadır. Çünkü bu işletmelerde halkla ilişkiler için geniş bir bütçe ayrılmakta, yüksek eğitimli şeflere iyi paralar ödenmekte, personeli eğitilmiş ve profesyonel olduğu için işçi maliyetleri yüksek olmaktadır. Ayrıca çoğu kez ilginç ve lüks mimari dekora sahip olurlar. Menüleri genellikle Fransız mutfağı ağırlıkta olmakla birlikte sunumunda renkli süslemelerin kullanıldığı pahalı ürünleri içermektedir.²⁵ Özetle seçkin bir servis, zarif bir atmosfer ve özellikli bir manzara vardır.

1.4.1.1.2. Büyük ölçekli restoranlar

Bu restoranlarda yarı kalifiye aşçılar, belirlenmiş standart yemek tariflerini sıkı denetim altında uygulamak durumunda olduklarından, israflar en az düzeye indirilmektedir. Hizmet verdikleri alan itibariyle lüks ve geleneksel restoranların üç veya beş kat daha büyüğüdür. Bu restoranlara balık restoranlarını ya da Hard Rock Cafe gibi müzik konusunu işleyen restoranları örnek vermek mümkündür.²⁶

²⁴Aktaş, a.g.e., s.5.

²⁵ John R.Walker ve Donald E.Lundberg, **The Restuarant from Concept to Operation**, (3.Basım. U.S.A: Wiley, 2001), s.37.

²⁶Tuba Derya, "Türk Yemekleri Sunan Restoranlarda Çağdaş Pazarlama Anlayışı," (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu.Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003) , s.38.

1.4.1.1.3. Mom ve pop (kafeterya tarzı) restoranlar

Bu restoranlarda yemeklerin çoğu taze yiyeceklerle hazırlanıp, serviste bayan garsonlar kullanılmaktadır. Ucuz ve temiz olan bu tip restoranlar Amerika'da mom ve pop lokantalar olarak bilinmektedir. Bu işletmeler olarak zincir kafeteryalar, pizza, sandviç, hamburger gibi belirli tek bir yiyeceği sunan lokantalar ile rekabet etmek zorunda kalmaktadır.

1.4.1.2. Özellikli Restoranlar

Bu restoranların ortak özellikleri, müşterilerin restoranlarda geçirecekleri zamanın az olması, yemek üretim işlemlerinin basitleştirilmesi, self servis uygulaması nedeniyle iş gücü gereksiniminin az olması şeklinde belirlenmektedir. Özellikli restoranlar iş gücü maliyetlerinin düşmesiyle birlikte değişik ülke veya şehirlerde bir zincir oluşturacak biçimde büyüme göstermektedirler. Bu restoranlar ekonomik üstünlüklere sahip olduklarından, yemeklerinin satış fiyatları düşük tutulmakta ve dolayısıyla ciroları da büyümektedir. Bu tür restoranlara örnek olarak fast food, aile, kebab, pizza gibi restoranlar örnek verilebilir.²⁷

1.4.1.2.1. Çabuk yemek sunan (fast food) restoranlar

Bu tür işletmelerde genelde self servis uygulaması vardır. Müşteri ücretini ödeyerek tezgahdan istediği mönüyü veya mönü kalemini seçerek alır ve masasına oturur. Servis son derece hızlıdır. Servis çalışanları sadece boşları almak ve masanın temizliği ile ilgilenir. Müşteri devir oranı ise oldukça yüksektir. Bu işletmelerin bir kısmı genelde zincir işletmeye bağlı olarak faaliyet gösterir. Dünya genelinde en hızlı gelişen ve gelişmeye devam eden restoran türüdür.²⁸

Bu restoran sahipleri ana işletmenin ismini kullanma hakkını, çeşitli esaslara bağlı olarak belirlenen ücretin ödenmesi karşılığında satın alır. Yapılan sözleşmeye göre ana şirket restoranın dekorunu, mönü planını ve tasarımını, yiyecek malzemelerinin kalitesini, satın alma kaynağını ve ürünlerin satış fiyatını belirlemede yetkili olabilir.

²⁷ **Turizm İşletmelerinde Yönetim**, (Eskişehir: Açıköğretim Yayınları, 1997), s. 57.

²⁸Sökmen, a.g.e., s.26.

Fast food restoranların hedef kitlesi daha çok çalışan ailelerin çocukları ve öğle yemeği için kısıtlı zamanı olan ofis çalışanlarıdır. Bu işletmelerde hız, yemek kalitesi ve değişik stildeki dekoruyla fiyat kombine edilmektedir.²⁹

Fast food restoranlarda satılan yiyecek türüne göre uzmanlaşma vardır. Bu sektördeki işletmeler farklı yiyecekleri aynı işletme içerisinde satmak yerine tek ya da en fazla iki temel yiyecek grubunun türevlerini satma yoluna gitmişlerdir. Örneğin; Kentucky Fried Chicken sadece beyaz ete dayalı, Dominos Pizza sadece pizza hazırlamaktadır.³⁰

İncelikli masa servisi gerektirmez, televizyon ve radyo reklamları ile çok iyi biçimde pazarlanabilir, fiyatlar dengeli belirlenip müşteri başına hesaplanır, yiyecek hazırlama tamamen veya kısmen standardize edilir. Ayrıca her ülkenin kendi geleneksel gıdalarından oluşan fast food ürünleri vardır. Bazıları şunlardır: ³¹

- Türkiye: Simit, döner, mantı, pide, börek, dürüm, lahman, ciğ köfte, kokoreç
- Amerika: Hamburger, cheeseburger
- Kuzey Avrupa: Hot dog, fish and chips
- İtalya: Pizza, makarna
- Meksika: Tako, madrano
- Çin: Kızarmış Ördek
- Arap Ülkeleri: Lavaş ekmeği içerisinde felafil
- Japonya: Sushi

1.4.1.2.2. Diğer özellikli restoranlar

Çalışma sistemi olarak fast food restoranlarına benzese de aslında farklıdır. Bu restoranlarda müşteriler biraz daha siparişlerin hazır olması için beklemektedir. Restoranlar aile-kebab-pizza-temalı (değişik atmosferli) restoranlar olarak sıralanabilir.

²⁹ Marian C. Spears, **Foodservice Organizations**, (4.Basım. U.S.A.: Prentice-Hall, 2000), s.17.

³⁰ Güler, **a.g.e.**, s.12.

³¹Türksoy, **a.g.e.**, s.17-18.

a) Aile restoranları

Günde üç öğün (sabah-öğle-akşam) yemek servisi bay ve bayan garsonlar tarafından sunulmaktadır. Alınan siparişlere göre yemekler dondurulmuş gıdalardan yapılabileceği gibi taze yiyecek maddelerinden de hazırlanabilmektedir. Mönüde zenginlik sağlamak için sandviçler ve çeşitli kahvaltılık yiyecek verilmektedir. Hazırlanan mönü genellikle esas yemek ve tatlıdan oluştuğu için servis biraz daha basitleşmektedir.

Genelde aile restoranları alışveriş merkezlerine yaya olarak veya ulaşım araçlarının kolayca gidebileceği yerleşim bölgelerinde bulunmaktadır. Bunun yanı sıra mutfak personelinin sınırlı sayıda bulunması ve servis hizmetlerinin basitliği, personelin eğitim masraflarını düşük olmasını sağlamaktadır. Biçimsellikten uzak samimi hava taşıması, sadeliği ve pahalı olmayan servis stili ile müşterilerin ilgisini çekmektedir.

b) Ucuz (kebab) restoranları

Bu çeşit restoranlar oldukça sınırlı yiyecekleri self servis olarak müşterilerine sunmaktadır. Bu restoranlar günümüzde fazlasıyla yaygınlaşmakta ve kebablardan birinde uzmanlaşmakta, yoğunluk kazanmaktadır. Bu özellikler nedeniyle yiyecek maliyet kontrolleri kolaylaşmakta ve satışlarının çoğu da akşam servislerinde olmaktadır.

c) Pizza restoranları

Bu tür restoran işletmeleri ucuz kebab restoranları gibi daha çok tek bir yiyecek üzerine dayanmaktadır. Yiyecek maliyetinin düşük ve iş gücü ihtiyacını çok sınırlı olması gibi özellikler nedeniyle pizza salonları süratle yaygınlaşmaktadır.

d) Temalı restoranlar

Temalı restoranların çoğu özellikli ve diğer türdeki restoranların kombinasyonundan oluşmuş restoranlardır. Sınırlı sayıda yiyeceği değişik dekorlar ve oturma şekilleri içinde sunan bu şekilde eğlenceye ağırlık veren işletmelerdir. Bu restoranların başarısında gösteri olayları önemli yer tutmaktadır. Örneğin; garson kızların küçük skeçlerde rol alması ve barmenlerin şarkı söylemesi gibi. Bu tür restoranlarda eski tarihi değirmenler, tarihi özellikler, eski ülkelerin sarayları gibi değişik otantik dekorlar seçilmektedir. Örneğin; Amerika'da Thomas Powell adlı bir lokantacı işletmesinde değişik cenaze arabaları

biçiminde oturma yerleri yapmıştır.³² Bu restoranlarda daha çok deniz ve demir yollarından dekorlar daha çok yaygın görülmektedir. Bu restoranlar lüks restoranların aksine orta gelir düzeyindeki kişilere hitap eden özellikle de halkın çok beğendiği sınırlı sayıda seçme olanağı bulunan mönüler sunmaktadır.

Hard Rock Cafe de zincir temalı restoranların başında gelmektedir. İçerik olarak müzik endüstrisinin gelişimini vurgulamaktadır. İlk şubelerini Londra’da açan restoran 60,000 parçadan oluşan, anılmaya değer albümler, gitarlar ve geçmişten günümüze ünlü rockçılara ait ceketler gösterime sunulmaktadır. Planet Hollywood ise film endüstrisini yansıtan bir temaya sahiptir. Burada da ünlü film yıldızlarına benzer maketler yer almaktadır.³³

Bunlara ilave olarak sıralayabileceğimiz sıradan (olağan), etnik restoranlar, ulaşım merkezlerindeki restoranlar ve işletme dışı yeme içme hizmetleri yer almaktadır.

Sıradan restoranlarda, sunulun hizmet ve atmosfer olağandır. Genelde masa servisi uygulanmaktadır. Yiyeceklerin servisi ve boşların toplanması servis personeli tarafından yapılır. Personel orta seviyede eğitim ve tecrübeye sahiptir. Mönüde birçok yiyecek ve içecek kalemi bulunabilmektedir.

Etnik restoranlarda, belirli bir kültüre yönelik yapılan, dekoru, mönüsü, müziği, personel v.b. özellikleri ile o kültürü yansıtan restoranlardır. Son yıllarda oldukça popüler hale gelmişlerdir. Günümüzde özellikle büyük şehirlerde birçok etnik restoran gerek otel işletmeleri içinde gerekse bağımsız olarak faaliyet göstermektedir. Personelin ilgili mutfak konusunda oldukça deneyimli olması gerekmektedir. Sunulan servis türü ilgili kültüre bağımlı olarak farklılık göstermektedir.³⁴

Etnik restoranlar içerisinde en hızlı büyüyen ve en bilineni hiç kuşkusuz Meksika mutfağıdır. “Taco-Bell” Amerika’da etnik restoranlar içerisinde % 60’lık pazar payıyla etnik restoranlar pazarında lider durumundadır.³⁵

Terminallerde, havaalanlarında, tren ve gemilerde verilen yiyecek içecek hizmetlerini ulaşım merkezlerindeki restoranlar olarak sıralamak mümkündür. Ulaşım sektöründeki yiyecek içecek hizmetlerinde belirli bir sosyo-ekonomik pazar yoktur. Bunların dışında personel, yiyecek içeceği nakliyesiyle ilgili ekstra masraflar, yer sınırlamaları ve hareket halinde çalışırken güvenlik sorunları vardır. Ulaşıma yönelik yiyecek içecek işletmelerinin özellikleri hangi ulaştırma türünde olduğuna göre farklılık gösterir. Örneğin; otobüs terminallerinde daha sıradan restoranlar bulunurken, kimi büyük ve lüks yolcu gemilerinde son derece seçkin ve kapsamlı yiyecek içecek hizmetleri sunulmaktadır.³⁶

³² Derya, a.g.e., s.40.

³³ Donald J. Maclaurin ve Tanya L. Maclaurin, “Customer Perceptions of Singapore’s Theme Restaurants”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol: 41, No: 3, (June 2000), s.76.

³⁴ Sökmen, a.g.e., s.27.

³⁵ Güler, a.g.e., s.11.

³⁶ Aktaş, a.g.e., s.27.

İşletme dışı (outdoor) yeme içme hizmetleri genelde iki şekilde organize edilmektedir. Birincisi herhangi bir ticari yeme içme işletmesi olan lokanta veya konaklama, işletme dışından gelen herhangi bir yeme içme hizmet talebini kabul edebilir. Bu hizmet talebini yerine getirilmesi için mevcut mutfak ve servis kadrosunu kullanılır. Mutfakta hazırlanan yiyecekler ve gerekli servis araç gereçleri hizmet uygulanacak yere götürülmekte ve iş bitiminde tekrar geri getirilmektedir. Bu çeşit uygulama sınırlı sayıda da olsa işletmelerce yapılmaktadır.

İkinci uygulama ise tamamıyla (outdoor) işletme dışı yeme içme hizmeti yapmak amacıyla organize olmuş ticari kuruluşlar bulunmaktadır. Bu çeşit işletmeler iyi planlanmış ve yeterli teçhizatla donatılmış bir mutfak, kalifiye servis kadrosu, servis araç ve gereçleri, ulaşım araçları, çadırlar ve bu konu da uzman yöneticilere ihtiyaç duyarlar. İşletme dışı yeme içme hizmetleri, ziyafetler, sergiler, satış gösterileri, sandal veya yelkenli yarışları, hava gösterileri, düğünler gibi iş faaliyetlerinden oluşabilir.³⁷

1.4.2. Kurumsal İşletmeler

Kurumsal işletmeler, sağlığı dikkati alarak bünyesinde bulunan kişiler için faaliyet gösterdiklerinden ticari amaçlar taşımazlar. Sunulan hizmetler işletme tarafından ya da dışarıdan sözleşmeli olarak satın alınarak yürütülür. Menüler amaca göre farklılık taşıyabilir. Nitekim hastane bünyesinde bulunan bir ünite, diyet yiyecekler ağırlıkta iken, okulda çıkan yiyecekler kalori açısından zengindir. Bu hizmetlerden çalışanlar ücretsiz ya da düşük fiyatlarla yararlanabilirler. Bu tür işletmeler okullar, hastaneler, askeriye ve hapisane gibi yerlerde verilen kafeterya hizmetidir.³⁸

Kurumsal işletmelerin temel amacı maddi kazanç olmayıp, sosyal faydadır. Bununla birlikte çok geniş kitlelere hizmet vermektedir. Temel amacı sosyal fayda olduğu çoğu zaman gelişmekte olan ülkeler açısından müşteri üzerine araştırma yapılması sınırlanmaktadır. Bunun en büyük nedeni, hazır ve zorunlu bir müşteri kitlesi olduğunun düşünülmesidir. Fakat batıda konu bu şekilde değerlendirilmeyip özel işletmelerde olduğu gibi iç ve dış müşterilerin memnun edilmesi şeklinde ele alınmaktadır.³⁹

İKİNCİ BÖLÜM

RESTORANLARDA HİZMET KALİTESİ ve MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

1. HİZMET ve KALİTE KAVRAMI

³⁷ Aym, s.10.

³⁸ Türksoy, a.g.e., s.21.

³⁹ Tütüncü, a.g.e., s. 7.

Genel olarak bir ülke ekonomisi geliştikçe ve endüstrileşme düzeyi arttıkça hizmetlerin önemi ve payı da hızla artmakta, hatta bu artış endüstridekinden daha hızlı olmaktadır.

Son zamanlarda hizmet sektöründeki gelişmeler sonucunda, yaşanan krizlere rağmen işletmeler ayakta kalabilmek için kalite geliştirmeye çalışmaktadırlar. Günümüzde pek çok işletme teknolojik imkanların ve kalitenin farkına varmaya başlamıştır. Çünkü artık başarılı olabilmek için kaliteden taviz vermeden hizmet vermek gerektiğinin farkına varılmıştır.⁴⁰

1.1. Hizmet Kavramı

İnsanlar, yaşamlarının her aşamasında değişik biçimlerde karşılıklarına çıkan hizmet olayı ile iç içe yaşamaktadır. İnsanlarla doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olan her konuda hizmetten söz edilmektedir. Böyle bakıldığında da hizmet çok eski bir kavramdır. Ancak hizmet kavramının günlük faaliyetlerden ayrıştırılarak teknik boyut üzerinde düşünülmesi ve kavramlaştırılması oldukça yenidir. Özünde hizmet, insanların bir arada yaşamlarının kaçınılmaz bir sonucudur.⁴¹

Günümüzde ekonomide yapılan klasik imalat, ticaret ve hizmet biçimindeki üçlü ayırım yerine, her sektör kendini bir hizmet örgütü olarak konumlandırmayı seçmektedir. Bu yüzden hizmet kavramının tam olarak ifade edilmesi, net bir tanım yapılması güçleşmektedir.⁴²

Çünkü hizmet kavramı alışılmamış ölçüde karmaşık olup, katma değer, nispi fiyatların ve elle tutulmazlığın ölçülmesi; hizmet uğraşlarının, ara tüketim ve nihai hizmet tüketiminin tüketicinin üretimdeki rolünün tanımlanması ve birçok işlemin yegane geri döndürülemez oluşu gibi bir çok sorunu içermektedir. Bu yüzden belirli bir metodun içine konulması zorlaşmaktadır.⁴³

⁴⁰ “Kalite ve Disiplin Olmazsa Olmaz”, **Hizmet Dergisi**, (Haziran 2004), s.45.

⁴¹ Haluk Erkut, **Hizmet Kalitesi** (İstanbul: Interbank Yayını Yayın No:1, 1995), s.9.

⁴² Sevgi Öztürk, **Hizmet Pazarlaması** (Eskişehir: Birlik Ofset, 2002), s.2.

⁴³ Halil Ergün, “Türkiye’de Hizmet Sektörünün Gelişimi”, **Standard Dergisi**, Y: 43, S: 511, (Temmuz 2004), s.30.

Bugüne kadar hizmetle ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Örneğin; Philip Kotler, hizmeti doyum ya da yarar sağlamaları için bir bedel karşılığında tüketicilere sunulan aktiviteler olarak tanımlamaktadır.⁴⁴

Dibb, insanların ve makinelerin kullanıma sundukları elle tutulamayan ürünler olarak tanımlamaktadır.⁴⁵

Hizmet; zaman, yer, biçim ve psikolojik yararlar sağlayan olumlu etkinliktir.⁴⁶

Çeşitli şekillerde tanımlanan hizmet kavramına bakıldığında ayırt edici bazı özellikleri ortaya çıkmaktadır:

Hizmetler elle tutulamaz; hizmetin satın alındıktan sonra tüketicinin kullanım hakkını, edineceği tecrübeyi ya da tüketimi anlatır. Daha öncede belirtildiği gibi hizmetler elle tutulamayan, koklanamayan soyut unsurları ifade etmektedir.

Hizmetler eşzamanlıdır; hizmetlerin üretimi ve tüketimi aynı zamanda gerçekleşmektedir. Örneğin, bir restoranda servis çalışanı yemek hizmetini konuğa sunarken konuk da bu hizmeti aynı anda tüketmektedir.

Hizmetler heterojen yapıya sahiptir; böyle bir yapıya sahip olmasının sebebi hizmet sunan personelden belirli bir düzeyde davranış tutarlılığı yani standart bir davranış kalitesi düzeyi sağlanmasını beklemenin mümkün olmamasıdır.

Hizmetler dayanıksızdır; hizmetlerin ilerideki dönemlerde de kullanılmak üzere stoklanması oldukça zordur. Özellikle ulusal ve uluslar arası pazarlarda karşılaşılabilecek talep dalgalanmaları bu özelliğin önemini bir hayli artırmaktadır.⁴⁷

Hizmetlerin sahiplik özelliği; herhangi bir ürünü satın alarak o malın sahibi konumunda olurken, hizmet sektöründe ise ancak o hizmetten belirli bir süre için yararlanılmaktadır.⁴⁸

⁴⁴Atilla Akbaba ve İzzet Kılınc, "Hizmet Kalitesi ve Turizm İşletmelerinde Servqual Uygulamaları," **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Y:12, (Güz 2001), s.162.

⁴⁵ Aynı, s.163.

⁴⁶ Haluk Koç, "Hizmet Sektöründe Kalite", **Mercek Dergisi**, Yıl 6, Sayı no: 22, (Nisan 2001), s.97.

⁴⁷Sökmen; **a.g.e.**, s.234.

⁴⁸Öztürk, **a.g.e.**, s.11.

Yapılan bazı araştırmalarda özellikle gelişmiş ũlkelerde ulusal gelirin % 70'i hizmet sektöründen sağlanmakta ve hizmet sektöründe gözlenen verimlilik artışındaki hız, öteki sektörleri geride bırakmaktadır. İstatistiklere göre, ABD ekonomisinde, hizmet sektörünün toplam ekonomi içindeki payı % 66, İsvet ve Hollanda'da sırası ile % 62 ve % 55'dir. Sanayi işletmelerinin pazarladıkları mallara bakıldığında, bu malların fiyatlarının % 70'inin değişik hizmetlerden olduğu görülmektedir.⁴⁹

Ülkemiz için bu oran henüz % 45'lerdedir ve mevcut istihdama ancak % 38'i hizmet sektöründe çalışmaktadır.⁵⁰ Özellikle ũlkemizde 1980'li yıllardan sonra ekonomide görülen gelişmelerin doğal sonucu olarak birçok sektörü etkilemiş; kalite, hizmet ve yönetim felsefesi alanında önemli gelişmeler sağlamıştır.⁵¹ Fakat sektörde görülen bu değişim girişimcilerin ve araştırmacıların dikkatini bu alana çekmesine rağmen kalitede bir azalma meydana gelebilmektedir. Bunu önleyebilmek ve işletmelerde bu verimi artırabilmek için şu noktalara dikkat edilmelidir.⁵²

- a) Müşteriye bireysel ilgi ve dikkat göstermek
- b) Müşterinin karşısında güvenirliliği kazanabilmek için, doğru ve tam olarak vaat etmiş olduğu hizmetleri yerine getirmek
- c) Müşteriye yardım etmek ve teşvik edici hizmeti sağlama konusunda istekli olmak
- d) İşletme içinde eğitim ve ğretim programlarına yönelmektir. Bu programlarda sadece temel becerilerin ğretimi yerine çalışanın etkinliğini artırma konularına da yer verilmesi gereklidir.

⁴⁹ Ahmet Hamdi İslamoğlu, **Pazarlama Yönetimi**, (İstanbul: Beta Yayınları, 1999), s.354.

⁵⁰ Mine Tuncel, "Fast Food (hızlı yemek) Sisteminin Türk Mutfağına Uygulanması ve Bir Uygulama" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), s.12.

⁵¹ Ahmet Tan, "Dinlenme Tesislerinde Hizmet Pazarlaması ve Müşteri Tatmini", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Y:18,(Eylül-Ekim, 2004), s.35.

⁵² Nevin zerem, "Hizmet Kalitesinin Yönetimi", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Y: 11, Sayı no. 63, (Mayıs-Haziran 1997), s.36.

1.2. Kalite Kavramı

Günümüz işletmelerinin en büyük sorunu artık tamamıyla global bir köy halini almış dünya ekonomisine ayak uydurma sorunudur. Her an değişen piyasa koşullarında alternatifler çoğalmakta ve tüketicilerin ayağına kadar gelmektedir. Bu koşullar karşısında işletmeler kaliteye ve kaliteyi ilke edinen yöneticilere ihtiyaç duymaya başlamıştır.⁵³ Yaklaşık 20 yıl önce kalite sadece ürün için telaffuz edilirken, bugün her boyutta günlük yaşantımızın bir parçası haline gelmiştir. Ürün kalitesi, hizmet kalitesi, organizasyon kalitesi, toplum kalitesi, yaşam kalitesi v.b.⁵⁴

Kalite olgusuna genel olarak baktığımızda tüketicilerin beklenti ve ihtiyaçlarına uygunlukla ilgili olduğundan, bir ürün veya hizmetin aynı kalitede, aynı kültür ve ülkede olsa bile birçok değişik etkenlerden dolayı (yaş, tecrübe, eğitim v.b.) kişiler tarafından farklı şekillerde algılanmaktadır.⁵⁵

Bu yüzden kalite kavramı her zaman için işletmeler açısından temel kavramlardan biri olmuştur. Çünkü kalitenin üretim maliyetlerini düşürme, verimliliği artırma, pazar payını geliştirme gibi stratejik faydaları bulunmaktadır.⁵⁶

Böylece kalite günümüzde artık teknik bir kavram olmaktan çıkmış, daha çok stratejik bir kavram haline gelmiştir. Geçmişteki kalite anlayışına bugün müşteriye memnun etme boyutu da eklenmiştir.⁵⁷ Yani kalite bir yolculuktur ve kaptanı da müşterilerdir. O yüzden eski alışkanlıklar ve algılardan kurtularak hedefimizi, bizi var eden müşteriye memnun etmek olarak belirlememiz gerekmektedir.⁵⁸

⁵³Kenan Demirkaz, “ İşletmelerde Kalite ve Yönetim”, **ETO Dergisi**, Y: 21, Sayı no:92, (Mayıs 2004), s.30.

⁵⁴ Kahraman Çatı, “Ulaşım Hizmetlerinde Hizmet Kalitesi ve Bir Uygulama”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 27, No: 1, (Mayıs 2003), s.121.

⁵⁵Nesrin Çakır, “Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Şile Bölgesinde Bir Araştırma”,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s.11.

⁵⁶Osman Unutulmaz, **Hizmet Pazarlamasında Kalite**, (Ankara: Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitimi Konferans-Workshop, 9-11 Aralık 1992), s.126.

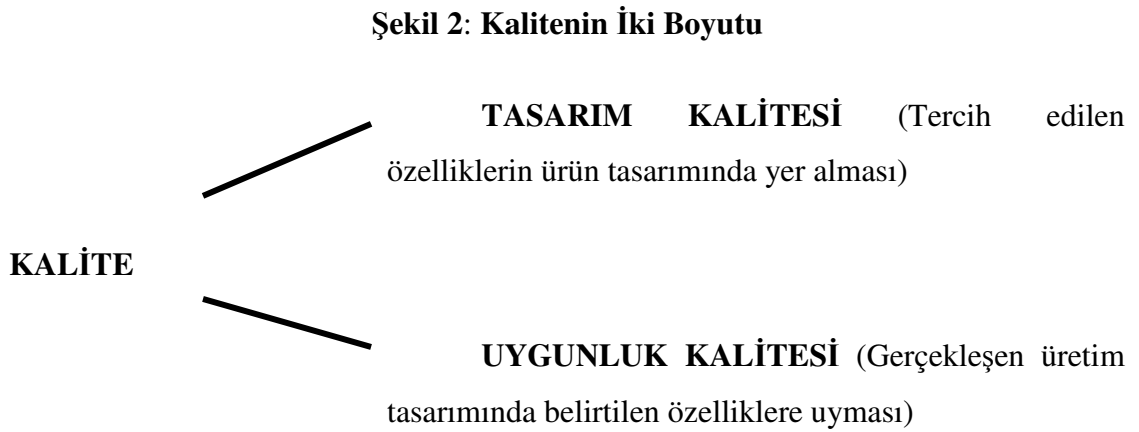
⁵⁷Akın Aksu, “Kalite Hedefleri ve Toplam Kalite Yönetimi”, **HOTEL Dergisi**, Sayı no 19, (Aralık 2001), s.59.

⁵⁸Yasemin Çelik, “Müşteri Üzerinde Odaklanma”, **ETO Dergisi**, Y: 21, Sayı no19, (Mart 2004), s.52.

Literatür araştırıldığında da kalite kavramı ile ilgili değişik tanımlar bulunmaktadır. Örneğin günümüzün en önemli, pazarlama gurularından olan Philip Kotler kaliteyi, ürünün müşteriler tarafından değinilen veya ima edilen istekleri karşılayabilme yeteneğine sahip niteliklerinin toplamıdır, şeklinde tanımlamıştır. Başka bir deyişle kalite hizmetin üreticisi ve onun tüketicisi arasında bir “köprü” görevi görmektedir.⁵⁹

Kalitenin mimarlarından Juran kaliteyi, tüketicinin istediği, estetik, dayanıklılık, güvenilirlik v.b gibi özelliklere sahip hatalardan arındırılmış ürünlerin kullanım amacına uygunluğu olarak tanımlamaktadır.⁶⁰ D.Garvin için kalite ise, müşteri şikayetlerini önleme olarak değil müşterileri memnun edebilmenin bir aracıdır.

Kalitede 2 temel öge dikkat çekmektedir. İstenilen özelliklere sahip olması tasarım kalitesini, bu özelliklere uygunluk ise uygunluk kalitesini oluşturmaktadır.



Kaynak: İbrahim Kavrakoğlu, “**Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite**”, (İstanbul:1993), s.14.

Kalitenin bu iki boyutu aynı niteliği taşımaz. Tasarım kalitesi zevk, ihtiyaç ve tercihe göre değişir. Uygunluk kalitesi ise ölçülebilir.⁶¹ Örneğin; tasarım kalitesi, yiyecek içecek işletmelerinde sunulan yiyeceklerin ne tür olacağı işletmenin niteliğine bağlı olduğu kadar tercihine de bağlıdır. Uygunluk kalitesi ise, müşteriye sunulan yemeğin belirlenmiş olan özelliklere (kullanılan malzeme, porsiyon büyüklüğü v.b.) ne ölçüde uyduğunun bilimsel olarak saptanmasıyla ilgilidir.

⁵⁹Birol Bumin ve Hakan Erkutlu, “ Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, (Ocak 2002), s.84.

⁶⁰Aynı, s.84.

⁶¹Sevil Saraç, “Bankacılıkta Hizmet Kalitesi ve ISO 9000-9001-9004 Standartları Koçbank Kalite Güvence Sistemleri ile Karşılaştırılması”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s.2.

Günümüzde ürün ve hizmetlerin her geçen zamanda daha karmaşık hale gelmesi müşteriye daha fazla bilgilendirmek ve etkilemek zorunluluğu getirmektedir. Bu nedenle her firma kendi müşterisini memnun etmek için o günkü pazar gereksinmelerini yansıtacak şekilde kendi kalite tanımını gerçekleştirmelidir. Bir hizmetin veya ürününün kalitesi onun tüketicilerinin ihtiyaçlarını yansıtacak şekilde kendi kalite tanımını gerçekleştirmelidir.

2. HİZMET KALİTESİ KAVRAMI

1950'lerin başlarından 1970'lerin sonlarına kadar somut ürünlerin kalitesi ile ilgilenilmiştir. 30 yıldan fazla bir çabayla teknik kalitenin yükseltilmesi, defoların nedenlerinin keşfedilmesi ve onların azaltılması kalite kontrolünü yerleştirmiş, üretim süreçleri denetim altına alınarak ürünün kalitesinde olağanüstü gelişmelere neden olmuştur.⁶²

1990'lı yıllarda da kalite kavramı iş yaşamında belirleyici bir rol oynamaya ve kalitenin işletmelerde yarattığı faydalardan dolayı daha fazla benimsenmeye başlamıştır. Dünyanın en iyi şirketleri üzerine yapılan bir araştırmada ürün ve hizmet kalitesi üzerinde en fazla duran şirketlerin Amerikan şirketleri olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca kalitesiz hizmet sonucu ortaya çıkan maliyetlerin toplam maliyetler içindeki payının %30-40 olduğunu tahmin edilmektedir.⁶³

Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir yer tutan hizmet kalitesinin hizmet sektöründe ilk uygulamaları 1940 yılında görülmeye başlanmıştır. Sonraki yıllarda da hızlı bir gelişme ve büyüme göstermiştir.

Günümüzde hizmet kalitesi tanımlarının hep müşteri yönlü yapıldığı görülmektedir. Hizmet kalitesi, verilen hizmet düzeyinin müşteri beklentilerini ne oranda karşıladığının bir ölçüsü olarak tanımlanabilir.⁶⁴ Hizmet kalitesini, insanın insandan beklediği hizmeti beklentileri doğrultusunda alabilmesi olarak da tanımlayabiliriz.

Hizmetlerin soyut niteliğinden dolayı aynı özelliğe sahip hizmet kalitesi de literatürde hizmet kalitesi yerine yaygın olarak "algılanan hizmet kalitesi" olarak kullanılmaktadır.

⁶²Halil Demirer, "Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ölçümü", **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**, Erciyes Üniversitesi Nevşehir T.İ.O.Y.O. Hafta Sonu Semineri III., Nevşehir, 1996, s.115.

⁶³ Öztürk, **a.g.e.**, s.137.

⁶⁴Yıldırım Kızgın, "Turizm İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Artırılmasında Toplam Hizmet Kalitesinin Önemi," T.C. Turizm Bakanlığı 2. Turizm Şurası Bildirileri (Ankara, 12-14 Nisan 2002), s.348.

Algılanan kalite, tüketicinin değer algılarını etkileyen en önemli değişkendir. Bu değer algıları da tüketicinin o ürün ya da hizmeti satın alma niyetini etkiler. Hizmetin aynı anda üretimi ve tüketimi söz konusu olduğundan bu süreç boyunca tüketici dikkat edecek pek çok kaynaklar ve faaliyetler bulacaktır. Bu nedenle tüketicinin bir hizmeti kullanmakla edindiği deneyim diğer hizmet kalitesi değerlendirmelerini etkileyecektir. Bu açıdan hizmet kalitesini, tüketicinin bir hizmeti kullanmadan önceki beklentileri ile kullandığı gerçek hizmet deneyimini karşılaştırdığı bir değerlendirme sürecinin bir çıktısı şeklinde tanımlamak mümkündür.⁶⁵

Hizmet kalitesi kavramını tanımlamak güç olsa bile, işletmelerin bilmesi gereken kalite, hizmet satıcısı veya üreticisi tarafından değil tüketici tarafından tanımlanır. Örneğin; bir restoran size yemeği sunuş tarzından memnun kalabilir. Fakat siz bu sunuş şeklinin çok kötü olduğunu düşünürseniz bu, hizmet kalitesinin kötü olduğunu gösterir. Müşterinin isteklerini karşılamayan hizmet, müşteri kaybına neden olur.⁶⁶

Tüm dünyada rekabetin çok hızlı artarak “yok edici” bir duruma gelmesi ile birlikte gelir pastasından alınan payın artırılması için ülkelerin ve işletmelerin birbiriyle ezici bir rekabet içinde oldukları görülmektedir.

Bu amaçla hizmet işletmeleri, en düşük maliyetle en iyi müşteri hizmetini sunabilmek çabası içine girmişlerdir. Çünkü bilinçli tüketici, hem kaliteli ürün hem de kaliteli hizmet istemektedir. Dolayısıyla müşterinin yönlendirdiği kalitenin sürekli olarak geliştirilmesi, bütün hizmet işletmeleri için en öncelikli konu haline gelmiştir.⁶⁷

Böylece hizmet sektörü kalite sistemlerine ihtiyaç duymaya başlamıştır. Çünkü hizmetin nesnel ölçütlerle hesaplanamaması, yargıya varılamaması gibi nedenlerden dolayı hizmet kalitesine yalnızca müşterinin algılamasıyla ve algılama derecesiyle ulaşmaktadır. Burada yalnızca hangi hizmetin verildiği değil, nasıl verildiği de söz konusudur.⁶⁸

Günümüzde işletmelerde kalite sistemini sağlamak için kullanılan yöntemlerden biri de ISO 9000 kalite güvence sistemleridir.

⁶⁵ Akbaba ve Kılınc, **a.g.m.**, s.163.

⁶⁶ Üzerem, **a.g.m.**, s.34.

⁶⁷ Kızgın, **a.g.e.**, s. 346.

⁶⁸ Gert Schukies, **Halkla İlişkilerde Müşteri Memnuniyetine Dönük Kalite**, (Birinci Basım, İstanbul: Rota Yayınları, 1998), s.42.

Tüketiciye uygun kalitede mal ve hizmet sunulmasını sağlamak amacı ile kalitenin planlanması, düzenlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesini içeren bir dizi faaliyet bütününden oluşan kalite sisteminin standartlarını işletmenin çalışma alanına göre sınıflandırmak mümkündür.⁶⁹

ISO 9001, kalite sistemleri, tasarım, geliştirme, üretim, tesis ve serviste kalite güvencesi modelini oluştururken, ISO 9002, IOS 9001’de bulunan aşamalara sahip olup tasarımı kapsamaktadır. ISO 9003 ise kalite sistemleri son muayene ve deneylerde kalite güvencesi modeli, ISO 9004 ise kalite yönetim prensiplerini destekleyen ve kendi içinde bölümlere ayrılan bir modeldir.⁷⁰

Bu standartlar sayesinde müşterinin istek ve beklentilerinin karşılanması hem üretim öncesi hem de sonrası servis işlemlerinin doğruluğunu ortaya koyarak verimlilikte artış ve maliyet ile zamandan tasarruf sağlanarak müşteri memnuniyetinin oluşmasına olanak sağlamaktadır.⁷¹

Sonuçta bir hizmet işletmesi kendisi için en kaliteli hizmeti tanımlayabilmek için işletmesinde hizmet kalitesinin ortak bir tanımını yapmalı, kalite düzeyini arttırmak üzere bir sistem geliştirmeli, belli bir hizmet kültürü oluşturmalı ve oluşturduğu bu hizmet kültürünün sürekliliğini sağlamalıdır. Örneğin, fast food restoranı olan Mc Donalds tüm personele yazılı olarak iletilen ve tüm personelce açık olarak bilinen hizmet kalitesinin tanımı ile müşterilerine tutarlı bir şekilde hizmet kalitesi sunmaktadır. İsviçre’de Avrupa kökenli bir banka 150 sayfa hizmet kalitesi standartlarından söz etmektedir. Bu şekilde hizmetlere belli standartlar konulunca müşteriye dakik hizmet sunulmaktadır.⁷²

2.2. Hizmet Kalitesi Boyutları

Hizmet kalitesi ürün kalitesine göre açıklanması daha zordur ve tek boyutlu bir konu değildir. Hizmet kalitesinde oluşabilecek bir artış hizmetin çeşitli boyutlarında meydana gelebilecek kalite artışlarının bir bileşimi olacaktır. Hizmet kalitesi boyutları hakkında aşağıda farklı araştırmacıların görüşlerine yer verilmektedir.

⁶⁹ Özkan Tütüncü, Konaklama İşletmelerinde ISO 9000 Standartları İçinde Satıcıların Analizi”, **Anatolia Dergisi**, Y: 10, S: 31-36, (Eylül-Aralık 1999), s. 32.

⁷⁰ Tütüncü, **a.g.e.**, s.32.

⁷¹ Bahadır Akın, Mehmet İnce ve Ramazan Usta, “ ISO 9000: Beklentiler ve Gerçekler”, **Standard Dergisi**, Y: 40, S: 482, (Şubat 2002), s. 58.

⁷² Nuray Görker, “Havayolu İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve THY ‘da Bir Uygulama,” (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s.28.

Tablo1. Hizmet Kalitesinin Boyutları Hakkında Farklı Görüşler⁷³

<i>Christian Grönroos: Teknik kalite, Fonksiyonel kalite, Firma kalitesi</i>	
<i>Lehtinen: Fiziksel kalite, Etkileşimci kalite, Firma imajı</i>	
<i>Parasuraman, Zeithml, Berry: Teknik kalite, Güvenilirlik,</i>	
Müşteriye cevap verebilme, Güvence, Empati	
<i>Sasser, Olsen, Wycaff: Materyal düzeyi, Tesisler, Personel</i>	

Christian Grönroos Tarafından Yapılan Hizmet Kalitesi Tanımlaması: Grönroos'a göre teknik kalite, müşterinin sunulan hizmetten elde ettiği çıktıdır. Örneğin; teknik kalite genellikle müşteri tarafından objektif olarak ölçülebilir. Çünkü bir restoranda yenen yemeğin lezzeti, bir saşın kesildikten sonraki görünümü kalitenin teknik boyutudur.⁷⁴

Fonksiyonel kalite ise müşteriye nasıl hizmet edildiğinin objektif olarak ölçülmesi, standartlaştırılması ve sistematikleştirilmesi daha zordur. Fonksiyonel kalite, müşterilerin ön yargılarından, algılamalarından daha çok etkilenir.⁷⁵

Teknik kalite ne kadar iyi olsa da fonksiyonel kalitedeki bu tür sorunlar müşteriler tarafında tolere edilemez, bu da toplam kalitede azalmaya neden olur ve firma imajı etkilenir.

Lehtinen Tarafından Yapılan Hizmet Kalitesi Tanımlaması: Bu araştırmacıya göre hizmetin fiziksel yönlerini ifade etmektedir. Örneğin; restoran işletmesinin teknik ekipmanları, tesisi gibi. Firma kalitesi; Restoranın imajını ve profilini yansıtır. Etkileşimci kalite; Müşteriler ile personel arasındaki etkileşimi. Bu nedenle, personelin nitelikli olması ve müşterilerle etkileşimi sırasında nasıl davranacağını bilen kişiler olmalıdır.⁷⁶

⁷³ Sevgi Ayşe Öztürk, "Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları", **Verimlilik Dergisi**, Sayı no: 2 (1996), s.70.

⁷⁴ Görker, **a.g.e.**, s.21.

⁷⁵ Parasuraman, Zeithaml, Berry, " A conceptual Model of Service Quality for Future Research", **Journal of Marketing**, Vol: 49 (Güz 1985), s:43; Kadir Ardıç ve Aliye Güler, "Reklamlarda Vurgulanan Ürün ve Hizmet Kalite Boyutlarının Belirlenmesi ve Bir Uygulama", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl: 14, Sayı no: 4, (Temmuz-Ağustos 2000), s.20.

⁷⁶ Parasuraman ve diğerleri, **a.g.m.**, s. 47

Parasuraman, Zeithaml, Berry Tarafından Yapılan Hizmet Kalitesi Tanımlaması: Hizmetin güvenilirliği; hizmetin güvenilir, itimat edilir bir biçimde ifade edebilme yeteneğini, müşterinin beklentilerinin uygun olarak yerine getirildiğini gösterir. Performansın tutarlılığını içerir. Müşteriye Cevap Verebilme; Müşterilere yardım etme ya da onlara uygun hizmet sunabilme istekliliğinin bir ölçüsüdür.

Güvence; müşteriyle uygun düzeyde iletişim kurma ve saygılı bir biçimde hizmeti gerçekleştirmektir. Empati; müşteri isteklerini anlayabilme, personelin kendini müşterinin yerine koyabilme yetisidir. Teknik kalite ise hizmeti fiziksel olarak temsil eden her şeydir. Ekipmanlar, personel, iletişim araçları, binalar v.b.⁷⁷

Sasser, Olsen ve Wyckaff Tarafından Yapılan Hizmet Kalitesi Tanımlaması: 1978'de hizmet performansının farklı üç boyutunu personel, tesis ve materyal düzeyi olarak ifade etmişlerdir. Yani hizmet kalitesinin hizmetin sonucundan daha fazla şeyi içerdiğini, hizmetin ulaştırılma biçimini vurgulamışlardır.⁷⁸

2.3. Genel Hizmet Kalitesi Modeli

Hizmet kalitesi ve hizmet pazarlaması küreselleşen rekabet karşısında ve hizmet pazarlamasının farklılığının anlaşılmasının üzerine gittikçe önem kazanmıştır. Ayrıca hizmet kalitesi işletmeler için pazarlama stratejisinde kullanacakları hizmet farklılaşması, müşteriye verilen değer ve tüketici memnuniyeti oluşturmak için kullanılan uygun pazarlama stratejileri olarak tanınmaktadır. Bu stratejik sonuçlar işletmelere rekabette bir avantaj sağlarken, tüketici tercihi ve pazar payını artırmaya da yönlendirmektedir.⁷⁹

Parasuraman, tarafından geliştirilen hizmet kalitesinin müşterinin beklentileri ile gerçek hizmet performansının karşılaştırılması sonucu olduğunu belirlemişler ve bu amaçla hizmet kalitesi modelini geliştirmişlerdir.

⁷⁷Bumin ve Erkutlu, **a.g.m.**, s.85.

⁷⁸Parasuraman, Zeithaml, Berry, " A conceptual Model of Service Quality for Future Research", **Journal of Marketing**, Vol: 42 (Güz 1985), s:42; Ardıç ve Güler, **a.g.m.**, s.20.

⁷⁹Vildan Durmaz, "Havacılık sektöründe Havayolu Hizmetlerinin Pazarlanmasında Kalite ve Bir Uygulama," (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1997), s.60.

Bu modele göre beklenen hizmeti yani bir müşterinin hizmetten beklentilerini kişinin geçmiş deneyimleri, kişisel gereksinimleri ve ağızdan ağza iletilimler belirler. Beklenen hizmet düzeyini belirleyen faktörlerden biri de hizmet işletmesi tarafından tüketiciye iletilen mesajlardır.⁸⁰

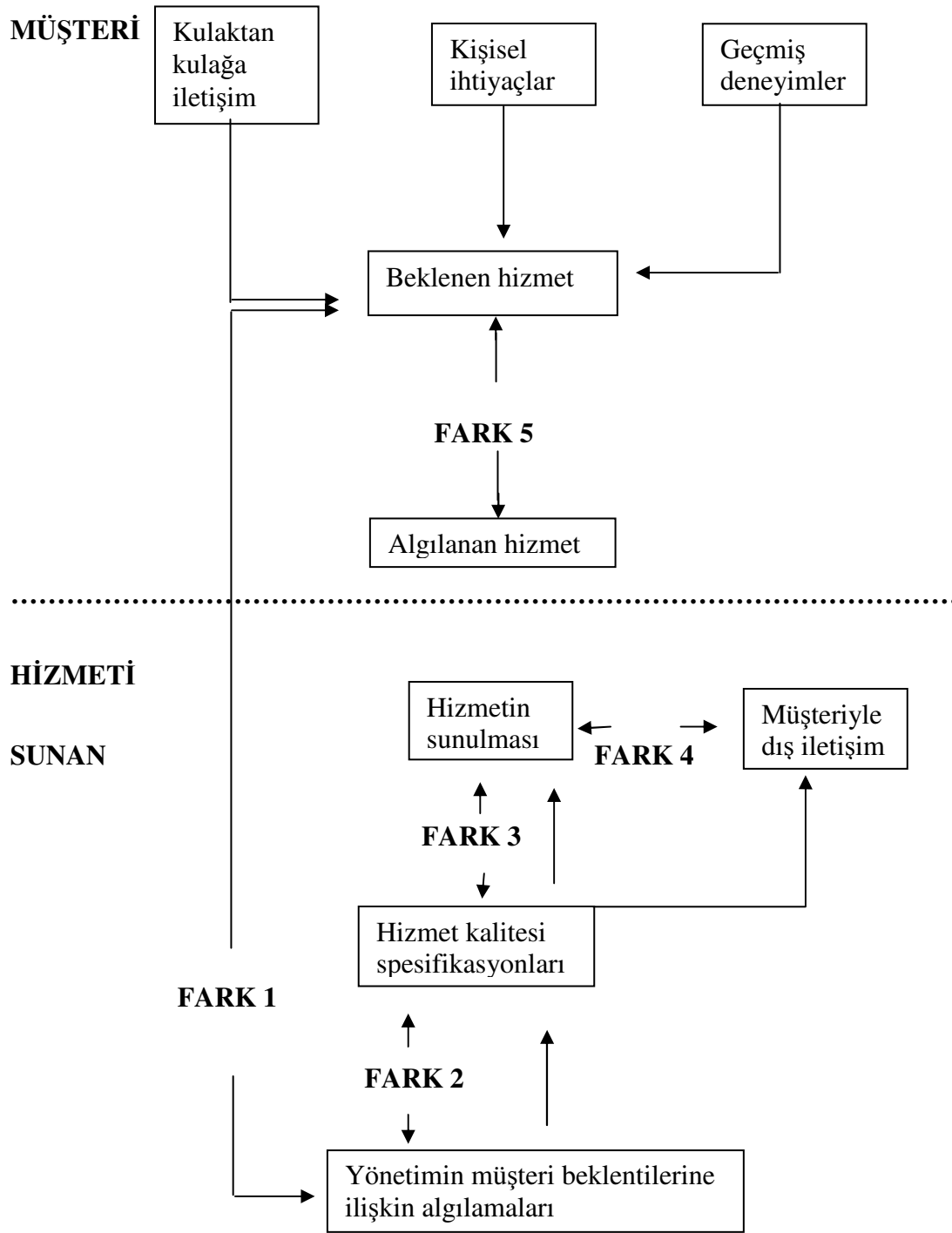
Beklenen hizmetle algılanan hizmet arasındaki ilişki şöyle olabilir:⁸¹

- a) Beklenen hizmet, algılanan hizmetten büyük ise, algılanan kalite tatmin edici olmaktan uzaktır.
- b) Beklenen hizmet, algılanan hizmette eşit ise, algılanan kalite tatmin edici olacaktır.
- c) Beklenen hizmet, algılanan hizmetten küçük ise, algılanan hizmet tatmin edici olandan daha yüksek olacaktır ve böylece ideal kalite düzeyi oluşturulmuş olacak.

⁸⁰Öztürk, a.g.e., s.141.

⁸¹Mesiha Saat, “Kavramsal Hizmet Modeli ve Hizmet Kalitesini Ölçme Aracı Olarak Servqual Analizi”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı no 107-118 (Mart 1999), s.109.

Şekil 3. Hizmet Kalitesi Modeli



Kaynak: Parasuraman, Zeithaml, Berry, **Delivering Service Quality: Balancing Consumer Perceptions and Expectations**, (New York: The Free Press, 1990), s.46.

Araştırmacılar tarafından ortaya konulan bu modele göre tüketicilerin kalite algılayışını etkileyen beş tip fark yer almaktadır.

FARK 1: İşletmenin müşterilerin beklentilerini algılaması ile müşterileri beklentileri arasındaki farktır. Yönetimin müşteri beklentilerini tam ve doğru olarak belirleyememesinden bu fark ortaya çıkar. Örneğin; işletme sahibi müşterilerin mөнünün sınırlı olduğundan şikayet ettiğini düşünür. Oysa müşteriler servisin daha iyi olmasını beklerler.⁸²

FARK 2: İşletmenin müşteri beklentilerinin algılanması ile bunların hizmet kalite spesifikasyonlarına dönüştürülmesi arasındaki farktır. Farkı yaratan faktörler, yönetimin hizmet kalitesinin önemli olduğu düşüncesindeki yetersizlik, görev standardizasyonlarının yetersizliği, olabilirliğin algılanması (işletme müşterilerin hizmetten beklentilerini karşılama konusunda gerekli yeteneklere sahip olmaması), amacın belirlenmemiş olması.

FARK 3: Hizmetin belirlenen özellikleri ile verilen hizmet arasındaki farktır. Hizmet sunulma sürecindeki etkileşimin fazla olduğu, iş gücü yoğun ve birden fazla merkezde hizmet veren işletmelerde sık rastlanılan bir farktır. Bunun nedeni ise hizmet sırasında personelin tümünün aynı performansı göstermesinin mümkün olmamasından kaynaklanmaktadır.

FARK 4: İşletmenin sunmayı vaat ettiği hizmetle sunduğu hizmet arasındaki farktır. Örneğin; işletme restoranı geniş bir mөнü yelpazesi ile müşterisine tanıtıp, gelen müşteride bunun tam tersi ile karşılaşıyorsa yapılan tanıtım yanıltıcı olacak ve müşteri beklentileri yok olacaktır.⁸³

FARK 5: Algılanan hizmetle beklenen hizmet arasındaki farktır. Bu fark işletmede ortaya çıkan, müşterinin kalite algılamalarını etkileyen dört farkın sonucunda oluşan bir farktır. Bu fark dört farkın fonksiyonu olarak da ifade edilir.⁸⁴

⁸² Üzerem, a.g.m., s.36.

⁸³ Aym, s.36.

⁸⁴ Saat, a.g.m., s.110-113.

2.4. Hizmet Kalitesi ve İşletmeler İçin Önemi

Müşteriye verilen hizmet ne olursa olsun hizmet kalitesinde önemli olan kalitenin müşteri tarafından algılanış biçimidir. Bu nedenle müşterinin hizmeti algılaması ile hizmet konusundaki yargısı hizmet işletmesinin başarısını etkileyecektir. Bunu fark eden işletmeler ise hizmet pazarında uyguladıkları başarılı hizmet kalitesi ile avantaj elde ederler. Böylece sunulan kaliteli hizmet sonucunda işletmelerde üretim maliyetlerinde düşüş gerçekleşirken karlılık üzerinde olumlu etki yaratır, verimlilikte artış ve pazar payında büyüme gibi stratejik faydalar sağlandığı görülmektedir.

İşletmelerde hizmet kalitesinin değerlendirilmesi sunulan kalitenin belirlenmesinde ve rakiplerin bu konuda ne düzeyde olduğunu ortaya koyar. Sonuçta yapılan ölçümler sayesinde kritik olan faktörler belirlenip bu faktörler doğrultusunda müşterilerin nasıl memnun edileceği konusunda daha somut verilerle hareket edilmiş olunur. Bu da işletmelere rakiplere göre müşteri beklentilerini karşılamada önemli bir üstünlük sağlar. Ayrıca olumlu firma imajı oluşurken iyi ve karlı işletmelerde çalışmayı tercih eden kendini işletme ile özleştirmek isteyen personeli elde tutma başarısı artar ve maliyetlerde düşüş sağlanır.

2.5. Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi

İşletme için hizmet kalitesinin tanımını, kapsamını ve nasıl ölçüldüğünü anlamak önemlidir. Hizmetlerinin kalitesini geliştirmek isteyen bir işletme öncelikle konumunu belirlemeli daha sonra hizmet kalitesini geliştirmek için nelerin yapılması gerektiğini ortaya koymalıdır. Alınan tüm önlemler uygulandıktan sonra ulaşılan kalite düzeyi tekrar tekrar ölçülecektir. Çünkü geçerli ve güvenilir bir hizmet kalitesi ölçümü işletme yönetimi için yaşamsal bir öneme sahiptir.⁸⁵

⁸⁵ Akbaba ve Kılınc, a.g.m., s:164

Kalitenin ölçümü sanayi ürünlerinde daha kolayken, hizmetlerin soyut olmasından dolayı ölçümünde birtakım problemler yaşanmaktadır. Hizmet kalitesini tanımlamaya, hizmet kalitesinin sorunlarının nedenlerini belirlemeye ve hizmet kalitesi ölçümüne ilişkin olarak Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından yapılan çalışma, yöneticilerle derinlemesine görüşmelere ve dört sektördeki (kredi kartları, bankacılık, komisyonculuk ve tamir hizmetleri) tüketicilerle yürütülen on iki grup tartışmasına dayanmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda on boyut belirlenmiştir. Bu boyutlar:⁸⁶

- | | |
|---------------------|-------------------|
| 1. Güvenilirlik | 6. İletişim |
| 2. İnanırlık | 7. Heveslilik |
| 3. Güvenlik | 8. Maddi değerler |
| 4. Yetenek | 9. Ulaşabilirlik |
| 5. Müşteriyi anlama | 10. Nezaket |

Daha sonra Parasuraman ve arkadaşları çalışmaları sonucunda 22 çift önermeden oluşan, hizmet kalitesini yansıtan beş boyut (güvenilirlik, müşteriye cevap verebilme, güvence, teknik kalite ve empati) ortaya koymuşlardır. Her bir önerme iki kez kullanılmaktadır. Birincisinde, hizmet kategorisi içerisindeki işletmelerle ilgili genel müşteri beklentilerini ölçmeye yönelik iken diğerinde hizmet kalitesi değerlendirilen işletmelerle ilgili algılamaları ölçmeye yöneliktir. Bu değer ölçümleri 7'li Likert ölçeği kullanımı için toplanmaktadır.⁸⁷

Sonuçta kalite, her bir önerme çifti için performans ve beklenti şeklinde ölçülmekte ve 22 önerme çiftinin tamamından elde edilen son puan kalitenin ölçüsünü vermektedir. Örneğin; beklenti puanı 5 ve performans puanı da 5 ise hizmet kalitesi ölçülen işletmenin beklentileri karşıladığı, kalite puanının 0 olduğu, diğer bir deyişle hizmet kalitesinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Servqual tekniği 1985 yılında algılanan kalite fikrine odaklanan Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilmiştir. Bu tekniğin temelini algılanan hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti arasındaki fark oluşturmaktadır.⁸⁸

⁸⁶ Saat, **a.g.m.**, s:113

⁸⁷Simon Hudson, Paul Hudson ve Graham A. Miller," The Measurement of Service Quality in The Tour Operating Sector: A Methodological Comparison", **Journal of Travel Research**, Vol: 42, (February 2004), s. 305

⁸⁸**Aynı**, s.306.

Servqual tekniği, yalın ve esnek yapısıyla yaygın kullanımına uygun olmasına rağmen bazı noktalarda eleştirilmiştir. Cronin ve Taylor, Parasuraman ve arkadaşlarının vardığı sonuçlara birkaç yönden eleştiri yöneltmişlerdir. Beklenti-performans farkının hizmet kalitesinin ölçümünde temel olduğu şeklindeki tezi destekleyecek çok az kanıt olduğunu öne sürmüşler ve hizmet kalitesinin ölçümünde basit performans ölçülerinin üstünlüğünü gösteren çok sayıda çalışmaya değinmişlerdir. Bu amaçla da Servqual tekniğinin bir versiyonu olan SERVPERFi test edip geliştirmişlerdir.

Ryan ve Cliff, Servqual tekniğini Yeni Zelanda'daki seyahat acentelerinin müşterilerini araştırmak için kullanmışlardır. Sonuçlar tekniğin güvenilirliğini desteklese de orijinal Servqual tekniğinin 5 faktöründen sadece üçünün uygulanabileceğini göstermiştir.⁸⁹

Eleştirilerin bazıısı Servqual'ın teorik ve uygulama yapısına odaklanmaktadır. Asıl problem ise boyutsal yapısı ile ilgilidir. Bazı araştırmalarda farklı boyutlar, farklı skor, algılamalar ve beklentilerden çıkan boyutların bazıları arasında ayrılıklar olduğu görülmüştür.⁹⁰

Kısaca Servqual tekniğine yönelik eleştirileri iki kategoride toplamak mümkündür. Bunlardan biri tüm hizmet endüstrileri veya tüm durumlar için uygulanamayacağı, kullandığı değişkenlerin (boyutların) tüm hizmet endüstrileri için aynı olmayıp değişiklik gösterdiği. Diğeri, tekniğin beş boyutunun yeterli olmadığı, boyutların birbirinde bağımsız olup olmadığı ve Servqual tekniğinin geçerliliğini ve doğruluğunu kanıtlayan testlerde başarılı sonuçlar verip vermediği noktalarında yoğunlaşmaktadır.⁹¹

Servqual tekniğinin uygulanmasına yönelik ortaya çıkabilecek sorunlara ve tekniğin kendisine yönelik eleştirilere karşın hizmet sektöründe birçok araştırmacı tarafından hizmet kalitesinin ölçümü için kullanılmaktadır.

⁸⁹ Ryan C. ve Cliff A. "Do Travel Agencies Measure Up To Costumer Expectation? An Empirical Investigation of Travel Agencies' Service Quality as Measured by SEVQUAL", **Journal of Travel&Tourism Marketing**, Vol: 6(2), s. 1-31; Terry Lam ve Hangin Qui Zhang, "Service Quality of Travel Agents: The Case of Travel Agents in Hong Kong", **Tourism Management**, Vol: 20, (September 1999), s. 343.

⁹⁰ Osman M.Karatepe ve Turgay Avcı, "Measuring Service Quality in Hotel Industry: Evidences from Northern Cyprus", **Anatolia Dergisi**, Vol: 13, N: 1, (Summer 2002), s.21.

⁹¹ Akbaba ve Kılınç, **a.g.m.**, s. 166.

Fick ve Ritche, restoran, otel ve hava yollarında hizmet kalitesinin algılanması ile ilgili araştırmalarında, etkili müşteri memnuniyetindeki beklentilerin önemine ilişkin işarete bulunan Servqual tekniğinin kullanılabilirliğini ispat etmişlerdir.⁹²Bojanic ve Rosen, her bir zincir restorana bu tekniği uygulayarak en önemli üç beklentinin güvence, güvenilirlik ve fiziksel varlıklar olduğunu ortaya koymuşlardır.

Knutson ve diğerleri, konaklama işletmelerinde hizmet kalitesini tanımlamak ve ölçümlemek için 1990 yılında LODSERV tekniğini geliştirmişlerdir. Beş boyutun temel alındığı ölçekte 26 önermeye yer verilmiştir. SERVQUAL’da olduğu gibi güvenilirlik en önemli boyut olarak görülmüştür.⁹³

Bu çalışmalara ilave olarak Stevens ve diğerleri LODSERV’e benzer olarak, Servqual tekniğini temel alarak DINESERV tekniğini geliştirmişlerdir.⁹⁴

Dube, Renaghan ve Miller’in restoranlara uyguladıkları DINESERV tekniğinde restoranda neler olması ile ilgili 40 önerme oluşturulmuş ve 7’li Likert ölçeği kullanılarak mesela “restoran park yerine ve binanın dış görünümü dikkat çekiciliğe sahip olmalı” gibi bir önermeye karşı verilen cevaplar ölçümlenmektedir.⁹⁵ Servqual’ın son versiyonu beş boyutunun yer aldığı 29 önermeyi kapsamaktadır. Araştırma sonuçlarında güvenilirlik en önemli boyut olarak belirlenmiştir.⁹⁶

Yapılan bazı araştırmalarda restorana gelen müşteriler için hizmet kalitesi boyutlarından güvenilirlik ilk sırada yer alırken, otelde konaklama yapan müşteriler için fiziksel varlıklar boyutunun ön planda olduğu ortaya çıkmıştır.

Sonuçta teknik, kalitatif ve kantitatif çalışmalarla birlikte kullanılabilirliği ve rakipler ile işletmenin performansını karşılaştırmasına olanak sağlaması nedeniyle dikkate değerdir.

⁹² Saleh F. Ve Ryan C. “Analyzing Service Quality In The Hospitality Industry Using The SERVQUAL Model”, The Journal Services Industries, Vol:11, s.324-343, Lam ve Zhang, **a.g.m.**, s.343.

⁹³ Demirer, **a.g.m.**, s.119.

⁹⁴ Akbaba ve Kılınc , **a.g.m.**, s.167.

⁹⁵ Peter Stevens, Bonnie Knutson ve Mark Patton, “DINESERV: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol: 36, Is: 1, (April 1995), s. 58.

⁹⁶ Laurette Dube, Leo M.renaghan, Jane M.Miller, “ **Measuring Customer Satisfaction for Strategic Management**”, **Cornell Hotel&Restaurant Administration Quarterly**, V: 35, No:1 (Februrary 1994), s.41., Yao-Yi Fu ve Sara C.Parks, “ The Relationship Between Restaurant Service Quality And Consumer Loyalty Among The Elderly”, **Journal of Hospitality&Tourism Research**, Vol: 25, No: 3, (August 2001), s.323.

2.6. Restoranların Gelişimi ve Hizmet Kalitesi Kavramı

İlk zamanlar yol kenarında kurulan han ve lokantalar daha sonra 1600 yıllarda yerini Fransa'da başlayan ve tüm Avrupa'ya yayılan, hafif alkollü içkilerin sunulduğu kafelere bırakmıştır. Zamanla Fransa'da yaşanan gelişmeler sonucunda da bugünkü restoranların temeli oluşturulmuştur.⁹⁷

Günümüzde restoranlar verdikleri hizmete, sundukları yemek türlerine göre çeşitlilik göstermesi rekabetin artmasına neden olmuştur. Bu yüzden piyasada nasıl rekabet edilmesi ve rakiplerini nasıl yenmeleri gerektiği işletmeler için önemli hale gelmiştir. Örneğin, kendilerini farklı kılabilmek, müşterilerine cazip olanaklar sunabilmek için restoranlar çeşitli etkinliklerde bulunmaktadır. Küçük restoranlar marka kampanyalarıyla öne çıkmaya çalışırken büyük restoranlar markalarını daha fazla kişiye duyurmak için; yemek kitapları çıkarmak, televizyon show'larına çıkmak, markalarının adını taşıyan ürünlerini mekanlarda satılması gibi pazarlama taktikleri, şeflerin kendi yaratıcılıklarını ortaya koydukları yemeklerin münüde yer alması ve müşterilerin önünde, açık mutfaklarda müşteri yemeğinin hazırlanması gibi uygulamalarla restoranlar farklılık yaratmaya çalışmaktadır.⁹⁸

Ayrıca restoranlarda verilen hizmetin özelliklerini;⁹⁹

- ✓ Restoranlarda sunulan hizmetin maddi bir özellik taşıması.
- ✓ Her restoranın kendine özgü sunuş şeklinin olması, yemekler porsiyon ya da gram gibi fiziki nitelik ifade eden ölçütleri içinde barındırır. Fakat servis müşterilerin taleplerini karşılayıp karşılayamadığının kıyaslanması dışında ölçüsel anlamda değerlendirme yapılmasının zor olması.
- ✓ Restoranlarda hizmetin üretildiği yerden ayrılması.
- ✓ Restoranlarda hizmetin değişken bir özellik göstermesi sadece yemeğin yapısıyla hizmetin tamamlanmaması, yemeğin porsiyonlanması, tabağa konması, servise hazır hale getirilmesi müşteri servisi yapılması sonucunda üretilen yemeğin müşteriye sunumu tamamlanmış olması şeklinde sıralamak mümkündür.

⁹⁷ Derya, **a.g.e.**, s.33.

⁹⁸ <http://gastronomi.boyut.com.tr/devam.asp?ID=540> 03.03.2003

⁹⁹ Derya, **a.g.e.**, s.52.

Yoğun bir rekabet ortamı olması nedeniyle işletmenin; müşterilerinin kimlerden oluştuğunu, müşterilerinin özelliklerini, müşteriyle nasıl bir ilişki kurulacağını bilmeleri gerekir. Ayrıca müşteri şikâyetleri konusunda da çalışmalar yapılmalıdır. Müşteri şikâyette bulunmaya özendirilmelidir. Restoran işletmeleri, çeşitli şekillerde ulaşan veya doğrudan iletilen müşteri şikâyetlerini ortadan kaybolmadan gerekli yerlere ulaşmasını sağlayacak mekanizmalar oluşturulmalıdır.

Son yıllarda her sektörde olduğu gibi restoran sektöründe de ihtisaslaşma gözlenmektedir. Mesela sadece dünyanın birçok ülkesinden ithal edilen “elma”nın satıldığı restoranlar veya sadece “domates”ten yapılan gıdaların sunulduğu restoranlar gibi. Bu tür ihtisaslaşmış restoran grupları önümüzdeki yıllarda daha da artacaktır. Tüketiciler de ihtisaslaşmış olan restoranlara ilgi göstermektedir. Son yıllarda müşteriler, münülerin kalori değerlerini de sormaya başlamıştır. Bu büyük zincirlerde daha kolay olmakla birlikte daha küçük restoranlarda biraz daha zor olabilmektedir. Özellikle 2008 yılında restoranlarda tercih edilen yemeklerin yüzde 50’si light ürünler olacaktır.¹⁰⁰

Kavram olarak kalite hizmet işletmelerinde sıkça tartışılan konulardan biridir. Hem düşük-uygunsuz kalitenin maliyeti, hem de yüksek ve uygun, devamlılık gösteren kalitenin değeri yönetim çabalarında sürekli yer almaktadır. Restoran işletmelerinde kaliteyi birkaç değişik alanda düşünmek mümkündür. Hizmetin sonuç olarak kalitesi (yemeğin pişmiş halinin kalitesi-tadı), işletmenin kalitesi (yemek hazırlanırken uygulanan kalite standartları-hijyen koşulları-kullanılan malzeme ve ekipman kalitesi v.b.) ve genel olarak işletmenin bir bütün olarak kalite hakkındaki felsefesi şeklinde sıralanabilir. Bunlardan en önemlisi işletmenin doğrudan verimliliğini etkileyecek olan işletmenin kalite felsefesidir.¹⁰¹

Narahsimhan ve Sen tarafından yapılan araştırmaya göre müşterilerin genelde kaliteye değer biçmeleri konusunda tutarlı oldukları ortaya çıkmıştır. Yaptıkları araştırma sonuçlarına göre ürünün özellikleri ve müşterinin kaliteyi algılamaları arasında güçlü bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır. Restoranlarda bu uygulama ile (lüks restoran kalitesi isteyen) müşterilerin fiyata duyarlılığı daha az olabilmektedir; ama kalitedeki değişime duyarlılığı daha çoktur.

¹⁰⁰ <http://gastronomi.boyut.com.tr/devam.asp?ID=2150> 06.01.2005

¹⁰¹ Tavmergen, **a.g.m.**, s.32.

Ürün oranı daha yüksek hacimde olan fast food'larda kaliteye duyarlılık oldukça düşüktür. Buna göre hedef pazarı ürünün tercih edilme sıklığına göre ayarlamaları gerekmektedir.¹⁰²

Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti ile ilgili bu araştırmalara rağmen restoran endüstrisinde ilgili benzer çalışmalar sınırlıdır. Örneğin; restoranlardaki müşteri memnuniyeti ile ilgili araştırmalarda tam olarak hizmet kalitesi ve memnuniyet açısından odaklanılan fast food işletmeleri yer almaktadır. Günümüzde sadece Dube, Lee, Hing ve Qu gibi araştırmacılar geleneksel restoranlardaki yemek memnuniyetini incelemektedirler.¹⁰³

Restoran işletmelerinin oluşturdukları felsefe çerçevesinde yüksek kaliteli müşteri hizmeti sunmaları için hizmetin kişisel ve işlemsel boyutunu birlikte düşünüp hareket etmeleri gerekir. İşlemsel boyut, özü itibariyle sistematiktir. Hizmet sunum sistemleri ile ilgilidir. İşlerin yapılma sürecini kapsar. Müşteri gereksinimlerinin nasıl karşılanacağını belirleyen mekanizmaları sağlar. Kişisel boyutu ise müşteri ilişkilerinin sıcak, zaman zaman akıl dışı ve kesinlikle önceden kestirilemez özelliktedir. Özü itibariyle kişiler arasındadır ve her kişisel hizmet etkileşiminde bulunan tutumları, davranış kalıplarını ve sözel yetenekleri kapsar.¹⁰⁴

Kaliteyi işletmelerinin temeline oturtan ve uzun dönemli hedefleri arasında yer veren restoran işletmelerinin bunu sağlayabilmeleri için aşağıdaki önlemleri almaları gerekir:¹⁰⁵

- ✓ Kaliteyi artırma düşüncesi işletmenin kültürüne yerleşmelidir.
- ✓ Hazırlanan ürün ve verilen hizmet süreçlerinde sürekli ileri hedeflenmelidir.
- ✓ Çalışmalar için uygun eğitim ve ekipmanlar sağlanmalıdır.
- ✓ Her düzeyde eğitim ve kendini geliştirmeye teşvik edilmelidir.
- ✓ Fiyat yerine kalite ve güven duygusu sunulmalıdır.
- ✓ Güvenlik ve genel temizlik sağlanmalıdır.
- ✓ Müşteri şikâyetlerine yer verilmeli ve müşteri haklarının korunması sağlanmalıdır.
- ✓ İşletmenin iç ve dış görünümünün, çevrenin korunmasına teşvik edilmelidir.

¹⁰²Jaksa Kivela, Robert Inbakaran ve John Reece," Consumer Research in The Restuarant Environment, Part 1: A Conceptual Model of Dining Satisfaction and Return Patronage", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 11, (May 1999),s.211.

¹⁰³Aynı, s.206.

¹⁰⁴ William B. Martin, **Müşteri Hizmetlerinde Kalite**. Çeviren: Ahmet Ünver (İstanbul: Rota Yayınları, 1997), s.29.

¹⁰⁵Aksu, **a.g.m.**, s.61.

Her koşuldaki duruma uygun farklı kalite özelliğinin ve tanımının bulunmasından dolayı, kaliteli hizmet sunmak için işletme yöneticileri ürün veya hizmet kalitesinde aranılan özellikleri hedef kitlelerinde araştırarak belirlemeli, belirlenen tanımlara ve boyutlara uygun ürün veya hizmeti sunmaya çalışmalıdırlar.

2.7. Restoranlarda Hizmet Kalitesini Etkileyen Unsurlar

Restoran işletmelerinde başarı sağlamak ve rekabet ortamında ayakta kalabilmek için rakiplere göre daha yüksek kalitede hizmet vermek gerekmektedir. Bunun içinde sunulan ürün ve hizmette iyice tanımlanmış bir beklenti ve isteği karşılamaya yönelik olmalıdır. Sunulan hizmet ve ürün müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde tasarlanmalıdır.

Restoran işletmelerinde kalite kavramı, işletme içerisinde yürütülen faaliyetlerin her aşamasında yer almalıdır. Çünkü müşterilerin işletmeye gelişinden ayrılışına kadar edindikleri deneyimler oldukça önemlidir. Bu deneyimlerin elde edilmesinde işletmenin sunduğu hizmet kalitesini etkileyen, yiyecek içeceğin tadı-lezzeti, fiyat, çevresel unsurlar, personel, temizlik-hijyen, atmosfer ve servisin kalitesi gibi unsurlar bulunmaktadır. İşletme bunları en uygun biçimde sunmanın ne kadar önemli olduğunu bilmelidir. Eğer hizmet diğer unsurlar ile uyum içinde, tamamlayıcı değilse hizmet ve servis müşteri tarafından bütünlükten çok, eksik olarak algılanacaktır.

- **Çevresel Unsurlar:** İşletmelerin içinde buldukları çevre içerisinde yer alan fiziksel, sosyal ve kültürel ortam, müşteri davranışlarını zaman zaman belirleyici faktör durumuna gelmektedir. Restoran işletmesinin bulunduğu yerleşim yeri ve çevresi işletmenin başarısı, devamlılığı ve hizmet kalitesinin algılanmasında önemli bir unsurdur. Burada fiziksel çevreden kastedilen işletmenin dış bina görünüşü, iç dekoru (ses, ışık, renk), ulaşılabilirlik gibi öğeleri kapsamaktadır.¹⁰⁶

Dış bina özellikleri ve iç dizayn; hizmetin sunulduğu yerle ilgili görsel etkiler ve tasvirler müşteri üzerinde oldukça etkilidir. Fiziksel çevreyi oluşturan dış aydınlatma, dışsal işaretler ve tabelalar, girişler, mimari yapı v.b. işletme tarafından müşterinin kafasında belli bir imajı oluşturmak ya da o imajı pekiştirmek için kullanılabilir.

¹⁰⁶ Kurban Ünlüöner ve Sedat Yüksel, "Turizm İşletmelerinde Hizmet Buluşmalarının Algılanan Hizmet Kalitelerine Etkileri", **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**, Erciyes Üniversitesi Nevşehir T.İ.O.Y.O. Hafta Sonu Semineri III.,Nevşehir,1996, s. 110.

Bir restoranın dizaynı birçok farklı özelliği çoğu zaman rakipleri tarafından taklit edilmesini engellemektedir. Etki yaratmak için yapılan restoran dizaynları potansiyel müşterileri ile daha etkili ve hızlı iletişim kurdukmaktadır.

İşletmenin iç dizaynı pek çok farklı bileşenden oluşmaktadır. Mobilya ve teçhizat, renk uyumu, ışıklandırma, havalandırma gibi. Bunlardan renk uyumu, ışık düzeni ile dengelenmeli ve yeterli düzeye getirilmelidir.

Ulaşabilirlik; işletme tercihinde diğer önemli konuyu oluşturmaktadır. Uygun olmayan yerleşim yeri verilen hizmeti olumsuz yönde etkileyecektir. Örneğin; hedef pazarı çocuklu çiftler olan işletme bu pazara 5-6 km'den daha fazla uzak olmamalı, yalnızca mevcut değil, gelecekteki potansiyel pazarlar da dikkate alınmalıdır.

İşletme üzerinde bulunduğu caddenin genişlemesinden veya taşınmasından, trafik artış veya azalışından doğrudan etkilenir. Bu amaçla olası gelişmeler dikkate alınmalı ve bunun ne zaman gerçekleşebileceği tahmin edilmelidir. Müşterilerin işletmeye yakın park yeri bulabilmeleri, toplu taşıma araçları ile yolculuk yapanlar için işletmenin duraklara yakın bir yerde olması önemlidir. Eğer işletme cirosunun büyük bir kısmını yoldan geçenlerden bekliyorsa, gelip geçen yaya sayısını tahmin edici olması gerekir.¹⁰⁷

- **Fiyat unsuru:** Hizmetin kalitesi ile ilişkilendirildiği zaman fiyatın etkisi hizmete özgüdür. Yani hizmetin algılanmasına göre değişir. Müşteriler için hizmet kalitesinde fiyat belirleyici bir rol oynamaktadır. Çünkü müşterinin işletme hakkında bilgisi yoksa o zaman yüksek fiyatlı işletmeler için hizmetin kaliteli olduğu düşünülür. Ancak fiyat satın alınan hizmeti karşılamakta yetersiz kalıyorsa müşteride memnuniyetsizlik oluşacaktır.¹⁰⁸ Aynı şekilde eğer işletmenin sunduğu yemek evde hazırlanandan farklı ve uygun fiyata ise restoran yemek yemek için tercih edilir. Öğünün kendine mal oluşu müşteri için önemlidir. Bunun uygunluğu müşteri tüketimini artırabilir. Yemek deneyimine biçilen fiyat, yemek kalitesi, miktarı, servis ve beklentilerin bileşimidir. Yani müşteri yemek deneyimini diğer işletmelerle karşılaştırdığında parasının karşılığını almak ister.

¹⁰⁷ Turksoy, a.g.e., s.33.

¹⁰⁸ Dündar Denizler, **Turizm Pazarlaması**, (Ankara:Yıldız Matbaa, 1992), s.70.

- **Atmosfer:** İşletmenin somut olarak tanımlanması zor olan özelliklerinden biridir. Her işletmenin kendine özgü bir atmosferi bulunmaktadır. Lüks bir restoran klasik olabileceği gibi otantik veya eğlenceli bir atmosfere de sahip olabilir. Ayrıca bu tür restoranlarda hizmet ve ürün sunumu işletmenin atmosferine uygun fiyat politikası ile müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde gerçekleştirilmelidir. Örneğin; lüks bir restoranda kumaş bir peçete yerine kağıt peçete kullanılması müşterinin yemek için ödeyeceği fiyatı karşılamayacaktır.

Restoran işletmeleri atmosfer konusunda farklı yaklaşımları benimseyerek hizmet verebilir. Bunlar:

- Yenilikçi; kendini sürekli yenileyen, sektördeki yeni eğilimleri takip edip restoranına uyarlayabilen işletmelerdir.
- Benzeyiş; bu tür işletmeler yeniliğe gitmeyip denenmiş havaları devam ettirirler, sağlamlıclardır ve marka imajına bağlıdırlar. Başka işletmelerin tarzlarını model alarak kendi atmosferlerini yaratırlar.
- Kaçış; modern veya fantastik bir atmosfer sunarak yoğun çalışma hayatından kaçışı sağlayacak tarzda tasarlarlar.
- Bağımsızlık; özellikle self-servis işletmelerde müşteriye bağımsız ve özgür olma hissi verilir.
- Resmîyet; kullanılan materyallere göre işletmenin resmi hava kazanmasıdır. Örneğin; gümüş bir tepsi servisi bir resmîyet belirtisi sayılır ve işletme iş yemekleri için uygundur.¹⁰⁹

Atmosferi yansıtan iç mekan unsurları kullanıcılar tarafından şifresi çözülen bir kod bir sözsüz iletişim biçimi ve bir semboller sistemi olarak tanımlanır. İç mekan unsurları müşteri beklentileri dikkate alınarak oluşturulmak zorundadır. Örneğin; düşük maliyetli bir hizmet bekleniyorsa, fiziksel çevre de bu şekilde algılanacak biçimde hazırlanmalıdır. Bunun aksine özel bir hizmet bekleyen müşterinin bu beklentisine yine özel bir çevre hazırlayarak cevap vermek gerekir.

¹⁰⁹ Türksoy, a.g.e., s.32.

Son yıllarda müşterilerin renklere gösterdiği reaksiyon araştırma konusu olmuştur. Örneğin sıcak renklerin (kırmızı, turuncu ve sarı) farklı yaş ve kültür gruplarındaki insanlar üzerinde epey etki uyandırdığı gözlenmiş ve bir araştırmada insanların sıcak renge boyanmış bir koridorda daha hızlı yürüdükleri ortaya çıkmıştır. Soğuk renklerin ise (mavi, yeşil gibi) sakinlik verici, rahatlatıcı etkileri bulunmaktadır. İnsanları memnun eden renkler olarak tanımlanmaktadır.¹¹⁰ Başka bir araştırmada ise, müşterilerin her iki durumda da aynı vakte sahip olmalarına karşın kırmızı renkteki bir ortamda maviye boyanmış bir ortamdaki daha az vakit harcadıkları bulunmuştur.¹¹¹

Aynı şekilde müşterilerin çeşitli tempodaki müziklere karşı tepkilerini gözlemlemek için bir araştırma yapılmış ve hızlı müziğin çaldığı ortamda kısa sürede müşterilerin yemek yiyip kalktığı ve servisin hızlı olduğu keşfedilmiştir. Restoranın verdiği servis çeşidine göre ses düzeyi ve müzik ayarlanmalıdır. Eğer hedef kitle 30 yaşın altında ise ses düzeyi 75-79 desibel arasında olabilirken daha yaşlı hedef kitesinde müşteriler, otururken fonda gelen hafif düzeydeki müzikten memnun olmaktadır.¹¹²

Bunun dışında mobilyalar sandalye ve masalar ergonomik, estetik olarak tasarlanmalıdır. Çünkü işletmenin önünden geçen potansiyel müşteriler, çekici dizayna sahip bir işletmede yemeğe karar verebilirler. Restoranda ne yiyeceğini planlayan ve içeri girdiğinde gördüğünden hoşlanan müşteri yaptığı seçimden dolayı memnun olacaktır.¹¹³

Sonuçta malzemeler uygun yerde ve görünüşte olmaları önemlidir. Bu nedenle iç ve dış görünüm ile renk uyumlarının çekici, ilginç, güzel hale getirilmesinde fazla çeşide kaçmadan önem verilmelidir.

¹¹⁰ Stephani K.A. Robson, "Turning The Tables", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Dergisi**, V: 40, N: 3, 1999, s.59.

¹¹¹ Aynı, s.59.

¹¹² Robson, **a.g.e.**, s.60.

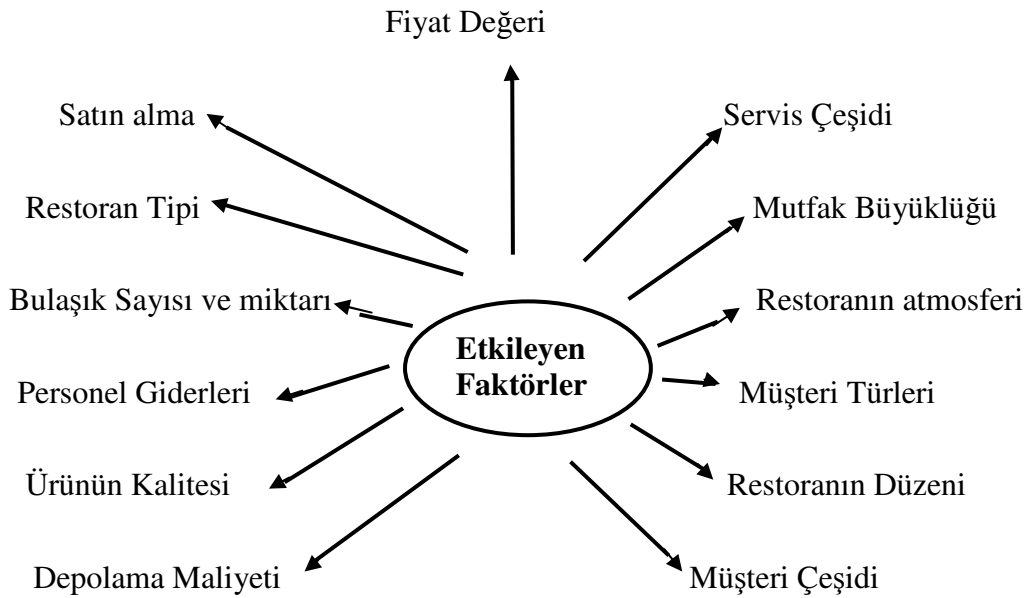
¹¹³ Türksoy, **a.g.e.**, s.31.

- **Mönü:** Restoranın sunduğu mönü seçenekleri, birbiriyle ilişkili bir takım faktörlere bağlıdır. Bu faktörler, müşterinin ödeyebilme gücü, yemek için ayrılan zaman, hitap edilen pazar bölümü ve müşteri tipi gibi sıralanabilir. Eğer restoran işletmesi gelir düzeyi düşük bir müşteri kitlesine hitap ediyorsa, mönü seçimi birkaç etkenden dolayı oldukça sınırlıdır. Örneğin; mönü üç çeşit yemeğe göre hazırlanır ve fiyat da müşterinin ödeyebileceği bir düzeyde tutulur. Diğer bir etken ise yemekte harcanan zamanın bu kesim için sınırlı olmasıdır. Bu yüzden mönü seçimi müşteri tarafından pek incelenmemektedir.

Mönü, işletme açısından bir pazarlama aracı olduğundan işletmeler mönünün doğru mesajı ilettiğinden emin olmalıdır. İhtiyacı saptanmış ve demografik özellikleri belirlenmiş bir hedef pazara uygun, çekici bir şekilde tasarlanmalıdır.¹¹⁴

İşletmenin mönü seçiminin, müşteri üzerindeki etkisi fazla olduğundan doğru bir mönünün seçimi müşteriyi etkileyebileceği gibi yanlış bir mönü seçimi de müşteri üzerinde olumsuz bir etki yaratabilmektedir. Mönü seçiminde dikkatli olmak hem başarı, hem de rakiplere göre farklı olmak adına yapılması gereken bir çalışmadır.¹¹⁵

Şekil 4. Mönüyü Etkileyen Faktörler



Kaynak: Tuncel, a.g.e., s.13.

¹¹⁴ Nilüfer Koçak, “Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Süreçlerinde Toplam Kalite Yönetimi”, VIII. Ulusal Turizm Kongresi’nde Sunulan Bildiri (Kuşadası, 12-14 Aralık 1997), s.128.

¹¹⁵Tuncel, a.g.e., s.46.

- **Personel:** Müşterilerin büyük bir kısmı, bir ürün ya da hizmet hakkındaki görüşlerini iletişim kurdukları personelin kendilerine yaklaşım biçimine göre oluşturmaktadır. Müşterilerin kaliteyi algılayış düzeyi hizmeti sunan personelin eylem ve davranışlarından etkilenmektedir. Personelin müşteri ile ilgilenme tarzı işletmenin hizmet sunuşundaki başarısını etkiler.¹¹⁶ Bu nedenle hizmet kalitesinin sağlanması büyük oranda personelin performansına bağlıdır. İş görenden bu açıdan en iyi performansı elde edip yüksek düzeyde kalite sağlamak için iş gören memnuniyeti sağlanmalıdır.

Hizmet kalitesinin algılanmasında ve müşteri memnuniyetinde iş gören memnuniyeti oldukça önemlidir. Çünkü çalışanlar çalışma ortamında duydukları memnuniyetleri bir şekilde müşterisine, hizmete ve çalışma arkadaşlarına yansıtacaktır. Bu yüzden iş görenlerin işletme yönetiminden, insan kaynakları işlevini oluşturan tüm uygulamaların iş gören seçme sürecinden başlayarak, yerleştirme, yönlendirme, eğitim, performans değerlendirme, kariyer geliştirme, ödüllendirme, ücretlerin ayarlanması, çalışma koşullarının düzenlenmesi, sosyal hakların verilmesi gibi v.b. kapsayan süreç onları memnun edecek ölçüde yerine getirilmelidir. Ayrıca işletmedeki her birey, grup, departman ya da süreç kendinden bir sonraki aşamayı müşterisi olarak kabul etmeli ve üretimini müşterisini memnun edecek şekilde gerçekleştirmelidir.¹¹⁷

Hizmetlerin sunumunda insan en önemli faktördür. Hizmeti sunanla müşteri arasındaki etkileşimin niteliği, algılanan hizmet kalitesini hizmetin teknik kalitesinden daha fazla etkileyebilmektedir. Örneğin, bir bankacılık hizmetinin kalitesi müşterinin parasının nasıl yönetildiğinden çok, hizmet personelinin müşteriye davranış biçimiyle algılanabilmektedir.¹¹⁸

Bu yüzden işletmeciler yöneticilerde iş görenlerine müşteri hizmeti ve pazarlama ile ilgili yeni fikirler yaratmak üzere teşvik etmelidir. İş görenlerin hizmet kalitesini artırıcı hareketleri tanınmalı ve ödüllendirilmelidir. Çalışanların motivasyonunu artırıcı takdir programları geliştirilmelidir.¹¹⁹

¹¹⁶ Görker, **a.g.e.**, s.31.

¹¹⁷Tamer Bolat ve Oya Aytemiz Seymen, "Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İç ve Dış Müşteri Tatminin Ölçümü ve Değerlendirilmesi", **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**, Erciyes Üniversitesi Nevşehir T.İ.O.Y.O. Hafta Sonu Semineri III.,Nevşehir,1996, s. 244.

¹¹⁸Sevgi Öztürk, "Hizmet Pazarlamasındaki Gelişmeler Çerçevesinde İçsel Pazarlama Kavramı", **Açıköğretim Dergisi**, Cilt no: 2, Sayı no: 1 (Bahar 1996), s.88.

¹¹⁹Ashok Gopal, "Hepimiz Bir Fidanın Güller Açan Dalıyız", **Sabah Business Dergisi**, (Mayıs 2004), s.32.

Sonuçta, iş görenlerin için doğru iş tanımları yapılır, kendilerini geliştirmelerine fırsat verilip, eğitimler düzenlenirse işletmede kalite artar. Buna paralel olarak müşteri memnuniyeti ve sadakati yaratmak daha kolay gerçekleşecektir.¹²⁰

- **Temizlik-Hijyen:** Restoran işletmelerinde hizmet kalitesinin sağlanmasında gıda güvenliği, yani hijyen (hizmet sunulan ortamın sağlığa zarar verici mikroorganizmalardan arınması) çok önemlidir. Çünkü insanlar nezih bir ortamda yemek yiyebilmek için geldikleri yerlerde, salgın hastalıklara yakalanmak, besin zehirlenmeleriyle karşı karşıya kalmak ve yiyecek-içeceklerin içerisinden çıkabilecek süprizlerle karşı karşıya kalmak istememektir.¹²¹ Zaman zaman medyada restoranlarda ortaya çıkan gıda zehirlenmeleri ile ilgili haberler yer almaktadır. Bunun nedeni işletme yöneticilerinin ve çalışanlarının hijyen kurallarına gereken önemi vermemesinden kaynaklanmaktadır. İşletmede kaliteli hizmet vererek müşteri memnuniyeti yaratmak istiyorsak müşterinin sağlığı esas alınarak hijyen kuralları uygulanmalıdır.

Bunun için restoran çalışanları kirli tabakları ertesi sabah yıkanmak üzere mutfakta bekletmemeli, işletme servis süresince ve iş bitiminde genel hijyen kurallarının uygulanmasına özen göstermeli, mutfak ve servis personelinin de bu konularda gerekli eğitimi alıp uygulamalıdır. Hatta işletmeler mutfak kontrolleri ve hijyeni bozmayacak şekilde hazırlanmış “müşteri mutfak turları” düzenleyerek hijyen sağlanmasında başarılı bir yöntem oluşturabilir.¹²²

Ortamların sağlığa zarar verecek mikroorganizmalardan arınmış olması durumu hijyenin sağlanması ile mümkünken, işletmede hijyen kurallarına uyulmaması durumda satışlarda azalma, müşteri kaybı, prestij kaybı, personele yeniden eğitim verilmesinin maliyeti ve basın-yayın organlarıyla yayılacak kötü reklam meydana gelecektir.

¹²⁰Alev Belviranlı, “ Karlı Müşteri, Mutlu Çalışanlarla Yaratılır”, **Ekonomist Dergisi**, Y:14, Sayı no: 15 (2004), s. 45.

¹²¹ A.Celil Çakıcı ve diğerleri, **Otel İşletmeciliği**, (Birinci Basım, Ankara: Detay Yayıncılık, 2002), s.118.

¹²² İge Pınar Tavmergen, “ Restoran Yönetiminde Başarı İçin Temel İlkeler”, **Gastronomi Dergisi**, Sayı no: 25, (Mart 1998), s. 94.

Bu tür olumsuzluklardan korunmak ve çağdaş anlamda hizmet vermek isteyen yiyecek içecek işletmeleri gıda üretimi ve sunumunda standart ölçülerde hijyen sağlamak ve tüm süreç boyunca riskleri en aza indirmek amacıyla HACPP (tehlike analizi ve kritik kontrol noktaları) sistemine geçmektedir.¹²³

HACCP sistemi genel olarak, gıdanın temin kaynağı ile tüketim aşaması arasındaki tüm fonksiyonlarda kurumsallaşma, belgelenmiş süreçler, planlı olarak yapılan kalite kontroller ve her noktada takip edilen hijyen üzerine kurulmuştur.¹²⁴

HACPP'in en belirgin özellikleri olarak kalite kontrol maliyetlerini düşürmesi, kritik yerlerin kontrolünün çok iyi yapılmasını sağlaması, potansiyel tehlikeler hesaba katılıp sistemde önleyici faaliyetlerin yapılması sıralanabilir.¹²⁵

Üretim sırasında ve kritik kontrol noktalarında yapılan kontroller sağlıksız ürünlerin üretilmesine ve dolayısı ile müşteri şikayetlerine engel olur. HACCP bu açıdan müşteri odaklı bir kalite sistemidir.

- **Müşteri unsuru:** Restoranlar gelir dağılımı, eğitim, yaş, ırk ve kültür açısından geniş bir müşteri kesimine hitap eden kuruluşlar olduğu için müşteri beklentilerini tespit edebilmeleri müşteri memnuniyeti açısından önemlidir. Ayrıca bu tespit yapılması talebe uygun ürün ve hizmet üretimine de yardımcı olmaktadır. Müşteri profili işletmenin kalitesini yansıttığı için mutlaka hedef kitlenin profilinin bilinmesi gerekmektedir.¹²⁶

Çünkü müşteriler gittikleri yerlerde pek çok beklenti içine girmektedirler. Eğer uyumsuzluk müşteri tarafından oturana kadar fark edilmezse, büyük olasılıkla kalkmayacak ancak çok acele ve rahatsız bir öğün geçirecektir. Beklentiler çeşitlilik gösterdiği için müşteriler iş yemeği dolayısıyla etkileyici atmosfer sunan pahalı bir restoran, ailesi ile özel bir kutlama gerçekleştirmek isteyen bir müşteri için uygun olmayabilir.

¹²³ Tamer Bolat, "HACPP Sistemi ve Bir Fast Food İşletmesi Uygulaması", **Anatolia Dergisi**, Cilt no: 13, Sayı no: 1, (Bahar 2002), s. 63.

¹²⁴ www.danismend.com. 14.10.2002.HACCP Hakkında

¹²⁵ "Kritik Kontrol Noktalarında Tehlike Analizi", **Hotel Dergisi**, Sayı no:24, (Mart 2003), s.67.

¹²⁶ Ahmet Aktaş, " Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmet Kalitesinin Arttırılması ve Toplam Kalite Açısından Değerlendirilmesi", **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**, E.Ü.Nevşehir T.İ.O.Y.O. Hafta Sonu III., Nevşehir, 1996, s. 143.

Genel anlamda restorana gelen müşteriler, rahat etmek ve rahatsız edilmeden dinlenebilmek, düzenli ve temiz bir ortamda yemek yeme isteklerini her an iletebileceği personel ve verilen hizmet karşılığında uygun fiyat beklentisi içerisinde olmaktadır.¹²⁷

Restoranlarda hizmet kalitesini etkileyen çevre, fiyat, atmosfer, mönü, personel, temizlik ve müşteri gibi temel unsurların titizlikle ele alınması işletmenin başarısını önemli ölçüde etkileyecektir. Bu özenin müşteri memnuniyetini getireceğini unutmamalıdır.

3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ KAVRAMI ve HİZMET KALİTESİYLE İLİŞKİSİ

İşletmeler müşterileriyle varlıklarını sürdürebildiklerinden, onlara kendileri için ne kadar önemli olduklarını hissettirmeleri zorunlu hale gelmiştir. Bunu yaparken de kendi çıkarlarından çok iki taraflı çıkar göz önüne alarak gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Çünkü günümüzde işletmeleri rakiplerinden farklı kılan şey artık işletme strateji ve politikalarını müşteri beklentilerine ve ihtiyaçlarına göre saptayarak başarılı olmaktır. Bunun içinde işletme çalışanları ve yöneticileri birlikte hareket etmeli ve sağladıkları hizmet kalitesinden taviz vermemelidir.

Bütün işletmelerin birincil görevi müşteri yaratmak ve onu korumaktır. Onu gerçekleştirmenin yolu ise müşteri memnuniyetinden geçmektedir. Müşteri memnuniyeti için işletmelerin, müşterinin ne aradığını, neyi satın almak istediğini arayıp bulması gerekmektedir. Diğer bir anlatımla müşteri odaklı olması gerekir. Müşteri odaklılık ise, müşteri tercihinin, işletmenin kendisine sunduğu hizmet düzeyine bağlı olarak gerçekleşmektedir.

¹²⁷ Çakır, a.g.e., s.60.

3.1. Müşteri Memnuniyetinin Gelişimi ve Kavramsal Olarak Tanımı

Kitle üretimine geçilmeden önce var olan zanaatkar üretimi döneminde, üreticiler müşterileri ile sürekli temas halindeydi. Böylece müşterilerinin ne ölçüde tatmin olduklarını hemen görebiliyorlardı. Zanaatkarlar müşterilerinden geribildirim almaya her zaman hazırlardı ve onların istekleri doğrultusunda ürünlerinde gerekli değişiklikleri yapıp müşterilerini elde tutmayı biliyorlardı. Yani müşteri memnuniyeti o zaman “ günlük bir olaydı.”¹²⁸

Sonraki yıllarda üretici ve tüketici arasına kitlesel dağıtım kanalları girince her iki tarafta birbirinden uzak konuma düşmüştür. Aracı kurumların belirmesiyle birlikte üreticiler müşteri memnuniyeti konusunda bu araçlara güvenerek müşteri hizmetlerine ilişkin sorumlulukları onlara devretmişlerdir ya da tamamen vazgeçmişlerdir. Bu araçlarda ekonomik anlamda kar sağlamaktaydı ve satış sonrası hizmet vermeleri de bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktaydı.

Fakat bu şekilde müşteri memnuniyetinin sağlanmasında başkalarının yer alması işletmelerin çeşitli sorunlarla karşılaşmasına neden olmaktadır. Birincisi, bu şekilde müşteri ile sağlanan iletişim tamamen ortadan kalkmaktaydı. İkincisi ise, gözden uzak olan müşteriler gönülden de uzak olunca üreticinin kararlarında dikkate alınmamaya başlanmışlardı.

1994 yılında Juran Institute tarafından yapılan bir araştırma; Amerika'nın en büyük 200'den fazla şirketin tepe yöneticilerinin % 90'ının “Müşteri memnuniyetini en üst düzeye yükseltmenin karlılığı ve pazar payını da en üst düzeye çıkaracağını” anlamış olduklarını ortaya koydu. Yine 1994 yılında Mentzer ve meslektaşları tarafından Amerika'daki 124 büyük işletme üzerinde yaptıkları araştırma ile, bu işletmelerin % 75'nin misyon bildirilerinde müşteri memnuniyeti konusuna yer verdiklerini ortaya çıkarmışlardır.¹²⁹

¹²⁸ Terry G.Vavra, **Müşteri Tatmin Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları**. Çeviren: Günhan Günay (İstanbul: Rota Yayın, 1999), s. 19.

¹²⁹ **Aym.**, s.21.

Bir rekabet stratejisi olarak müşteri memnuniyetine öncelik veren şirketlerden Xerox, her altı haftada bir Rochester (New York'taki merkezlerinde) müşterileri için Ziyaretçi Kalite günü düzenleyerek, IBM Rochester AS/ 400 mini bilgisayarını 250 müşterisine danışarak yapması, Solectron Corporation her hafta 120 müşterisinin her birini arayarak ürünlerinin zamanında ellerine ulaşmış olmadığını sorarak müşteriye odaklanmayı başaran şirketler arasındadır.¹³⁰

Sonuçta işletmelerde müşteri memnuniyetinin bu kadar önemli bir hale gelmesinde tüketici odaklı pazarlama anlayışında yaşanan gelişmelerdir. Çünkü “tüketiciye yönelik” pazarlama ilkeleri müşteri grubunun ne istediği belirlenip, sonra da söz konusu ürün ya da hizmetten duydukları memnuniyetin en üst düzeye çıkarılmasına dayanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında pazarlamanın temelinde memnuniyet kavramı yer almaktadır.

Oliver memnuniyet kavramını, tüketicinin tatmin olma tepkisi olarak tanımlamaktadır. Daha geniş anlamıyla tüketici memnuniyetini “tatminkarlık ve tatmin olmama seviyeleri de dahil olmak üzere, bir mal veya hizmetin bir özelliğinden veya bütün olarak kendisinden, tüketimle ilgili keyif verici tatminkarlık yargısı olarak tanımlanmaktadır.¹³¹ Hizmet sektöründe müşteri memnuniyetini, müşterilerin bir hizmete yönelik beklentileriyle, hizmet deneyiminin kıyaslanması sonucu oluşan, hizmete ait bilişsel ve duygusal tepkidir.

Tse ve Wilton, tüketicilerin tüketim tecrübeleriyle algılanan ürün performansı arasındaki olumlu ilişki olarak tanımlarken; Anderson, üründen beklenen fayda ile elde edilen fayda arasındaki olumlu ilişki şeklinde geniş bir anlamda ele almıştır.¹³²

¹³⁰ Vavra, **a.g.e.**, s.29.

¹³¹ Richard L.Oliver, “**Satisfaction: A Behavioral Perspective On The Consumer**”, Boston, MA:Irwin, McGraw-Hill, s. 13;Teoman Duman, “ Richard Oliver’s Perspectives on Consumer Satisfaction and Consumer Value: A Theoretical Cross Examination”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt no: 5, Sayı no: 2 (Nisan-Haziran 2003), s.47.

¹³² İsmail Kızıllırmak, “ Otel İşletmeciliğinde Müşteri Tatmini, Önemi ve Ölçme Teknikleri”, **Anatolia Dergisi**, (Haziran 1995), s. 64.

Le Blanc, müşterinin ürün/hizmeti satın almadan önceki algıladığı performans ile satın aldıktan sonraki algıladığı performans arasındaki farklılıktan doğan tutarsızlığın fonksiyonu olarak ele almıştır. Buna göre müşteri memnuniyetini doğrudan beklentilerden ve algılanan performanstan; dolaylı olarak da beklenti-algılama tutarsızlığından etkilenmektedir. Diğer taraftan müşteri memnuniyeti işletme performansının ve pazarlama faaliyetlerinin başarısını etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmektedir.¹³³

Tanımlarda da değinildiği üzere bir müşterinin bir üründen sağladığı memnuniyet sadece ürünlerin niteliklerine bağlı değildir. Tüketicinin memnuniyeti aynı zamanda işletmenin imajı, satış elemanlarının tutumu, tüketicinin kişiliği, işletmenin profesyonellik anlayışı, işlem hızı gibi unsurlara bağlıdır.¹³⁴

Bunların dışında işletme ve çalışanlar müşterilerinin kimler olduğunu, duyu, düşünce ve beklentilerinin neler olduğunu saptamak, mevcut ve hedef müşterilerine yönelik araştırmalarda da bulunmak zorundadırlar. Ayrıca bu ölçütlere göre ürün ve hizmet politikalarına yeniden yön vermeleri gerekmektedir.¹³⁵ Müşteri memnuniyetinde ürün ve hizmet kalitesini belirlerken aşağıdaki sekiz noktaya dikkat edildiği gözlemlenmiştir.¹³⁶

1. Performans; Ürünün birinci sırada yer alan özelliklerinin, kalitesinin, memnuniyet ediciliğidir. Bir televizyon için performans ses ve görüntü kalitesidir.

2.Özellikler; Ürünün temel çalışma özelliklerini tamamlayan ikincil özellikleridir. Uçakta ikram edilen içki, televizyonun otomatik kanal bulma düğmesi gibi.

3.Güvenilirlik; Ürünün belirli bir zaman aralığında bozulma ya da iyi çalışmaması olasılığıdır.

4.Uygunluk; Ürünün tasarımının ve çalışmasının önceden belirlenmiş spesifikasyonlara ya da kullanıcıların beklentilerine ne derecede uygun olduğudur. Bir gömlek ya da ayakkabının belirtilen ölçüye uyması gibi.

5.Dayanaklılık; Ürünün fiziksel olarak bozulma olmadan ya da modası geçmeden önce ne kadar kullanıldığıdır.

6.Hizmet Alabilme; Bir ürünün onarımında gösterilen sürat, nezaket, uzmanlık ve kolaylıktır.

¹³³G.Leblanc, "Factors Affecting Cutomers' Evaluation of Service Quality ın Travel Agencies: Investigation of Customer Perceptions", **Journal of Travel Research**, Vol: 30 (4), (1992), s.10.; Tütüncü, **a.g.e.**, s.22.

¹³⁴ Tan, **a.g.m.**, s.36.

¹³⁵ Abdullah Öçer ve Nedim Bayuk, " Müşteri Memnuniyeti", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, (Mart- Nisan 2001), s. 27.

¹³⁶ www.danismend.com.1.5.2002..Müşteri Odaklılık

7.Estetik; Ürünün görünümü ile ilgili olarak kişisel değerlendirmenin subjektif unsurlarıdır.

8. Ün (Algılanan Kalite); Şirketin genel imajı ve ünüdür.

Bu unsurların uygulanması sonucu çıkabilecek olumsuzluklardan kaçınmak için müşteriye kaliteli ürün verilmeli, müşterinin değer algısı ile ürün/hizmet örtüşmeli, müşterinin istek ve ihtiyaçlarına göre hareket edilmelidir. Böylece gelirler artar, müşteri memnuniyet seviyesi yükselir, uzun dönemli çalışanlarla ilişki sağlanır, kar artar ve personel memnuniyeti sağlanır.¹³⁷ Bu şekilde memnuniyetin yüksek olduğu işletmeler, rakiplerine göre fiyat avantajı taşır ve karlılığında % 12 oranında artış beklenebilir.

Tablo 2. Yüksek Hizmet Seviyesinin İşletmeye Yararları

	Müşteri Memnuniyeti Düşük	Müşteri Memnuniyeti Yüksek
Rakiplere göre fiyat endeksi	%98	% 107
Karlılık (% kaç satışa dönüşüyor)	%1	% 12
Pazar payı değişimi	% -2	% 6
Satışların büyümesi (yıllık)	% 8	%17

Kaynak: Kılıç, a.g.e., s.35.

İşletmelerin geleceğini belirleyen esas unsur, müşteridir. Bu böyle olmakla birlikte müşteri memnuniyeti işletmenin tek amacı değil, amaca ulaşması için gerçekleştirmek zorunda olduğu bir alt amaçtır. Eğer tek amaç müşteri memnuniyeti olsaydı, bütün işletmeler en üst nitelikli malları karsız satarlardı. Müşteri memnuniyeti, müşterilere, tezgâhtar anlayışı ile sadece güler yüz göstermek değildir. Şüphesiz, müşteriye saygı ve ilgi göstermek gereklidir, ama yeterli değildir. Müşteri memnuniyetini bütün bunları da içine alan müşteriye hizmet etmeyi, ona yardımcı olmayı ve onun sorunlarını çözmeyi de gerektiren bir kavramdır.

138

¹³⁷ Nancy L.Scanlon ve John Wiley&Sons, “Quality Restaurant Service Guraanteed- A Traning Outline”, (Birinci Basım, U.S.A. : 1998), s.17.

¹³⁸Tan, a.g.m, s.36 .

Bu konuda Mc Donald's ilginç bir eğitim uygulamaktaydı. Uygulanan yöntem ise, sipariş alan personeli eğitmek için bir teyp hazırlanıp, satış elemanlarının zarif, nazik olmalarını, müşterilerine saygılı davranmalarını ve bu arada siparişleri anında yerine getirmelerini isteyen Taylor, müşterilerin servis pencereleri önünde geçirdikleri 15 saniyeyi olabildiğince değerlendirmekten yana idi. Eğitici bantlarda personelin, “Lütfen siparişlerinizi alabilir miyim?”, siparişi teslim ederken de “Çok teşekkür ederiz, yine bekleriz” şeklinde konuşmaları istenmekteydi. Eğitimin etkili olmasıyla birlikte kısa sürede tüm fast food zincirlerinde uygulanmaya başlamıştır.¹³⁹

Müşteri memnuniyeti değişimlere karşı duyarlıdır. Her satın alma ve kullanım deneyimi sonucunda hizmetle ilgili tepkiler değişebilmektedir. Müşteri davranışı ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiye bakılacak olursa; her koşulda verilen hizmetten memnun olanlar ve olumlu davranışlara sahip müşteriler, işletmenin en sadık müşterilerindedir. Bu müşteriler gelecekte de aynı hizmeti satın alacaklardır. Sunulan hizmet performansında azalma ya da yüksek beklenti söz konusu olursa her koşulda müşteri memnuniyeti sağlanamayabilir. Bu durumda olumlu davranışlar olsa bile, müşterinin gelecekte hizmeti satın alması riskli, dolayısıyla müşteri sadakati zayıftır. Ancak hizmet kalitesi ve performansı garantilendiğinde yeniden satın alma olasıdır.

Ayrıca müşterilerin satın alma kararı ve davranışları kültürel, sosyal, kişisel ve psikolojik olmak üzere birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Bu faktörlerin çoğu pazarlamacılar tarafından kontrol edilememektedir. Fakat bu faktörler dikkatlice incelendiği zaman müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini anlamada yardımcı olmaktadır.¹⁴⁰

¹³⁹ İslamoğlu, a.g.e., s. 24.

¹⁴⁰ Sabiha Kılıç ve Aykut Göksel, “Tüketici Davranışları: İndirim Kartlarının Tüketici Satın Alma Karar Süreci Üzerindeki Etkisine Dair Ampirik Bir Çalışma”, **Standard Dergisi**, Mayıs 2004, s.61.

Örneğin; müşterilerin içinde buldukları fiziksel ortam (ışıklandırma, ses, müzik), müşterilerin birlikte olduğu kişiler sosyal ortam (kişilerin sayısı, insanların hareketleri, oluşum biçimleri) etkiler. Çünkü kalabalık ortamlar popülerlik ya da kalite göstergesi olabilmektedir. Bunların dışında zaman (geçmişte yaşanan iyi olayların gelecekte yaşanabilecek olayları etkilemesi) önceden gidilmiş ve mutlu kalınmış bir restoran tercih sırasında olumlu etkilenecektir. Restorana gitme amacı da satın almayı, restoranın tercih edilme nedenini de etkileyebilecek durumlardan biridir. Ayrıca ekonomik etkiler (zam, faizler fiyat artışları) müşterinin bir restorana gidip yemek yemesini etkileyen etmenlerdir.¹⁴¹

Müşteriler hizmet kalitesini beğenmemelerine rağmen, sadece isteklerini karşılamak ya da başka alternatifler olmadığı için o hizmeti satın almaktadır. Bu durumda işletmeye karşı bir yakınlık duyulmamaktadır ve isteklere en uygun başka bir işletmenin tercih edilme olasılığı yüksektir. Müşteriler sunulan hizmetle ilgili olumsuz düşüncelere ve kalitesinden memnun olmamalarına rağmen, zaman baskısı ya da yetersiz rekabet koşullarında ilgili hizmeti satın alabilmektedirler. Ancak bu zorunluluk ortadan kalktığı anda hizmetin yeniden satın alınması söz konusu olmayabilir. Dolayısıyla bu durumda müşteri sadakatinin gerçekleşmesi mümkün değildir.¹⁴²

3.2. Müşteri Memnuniyet Süreci Modeli

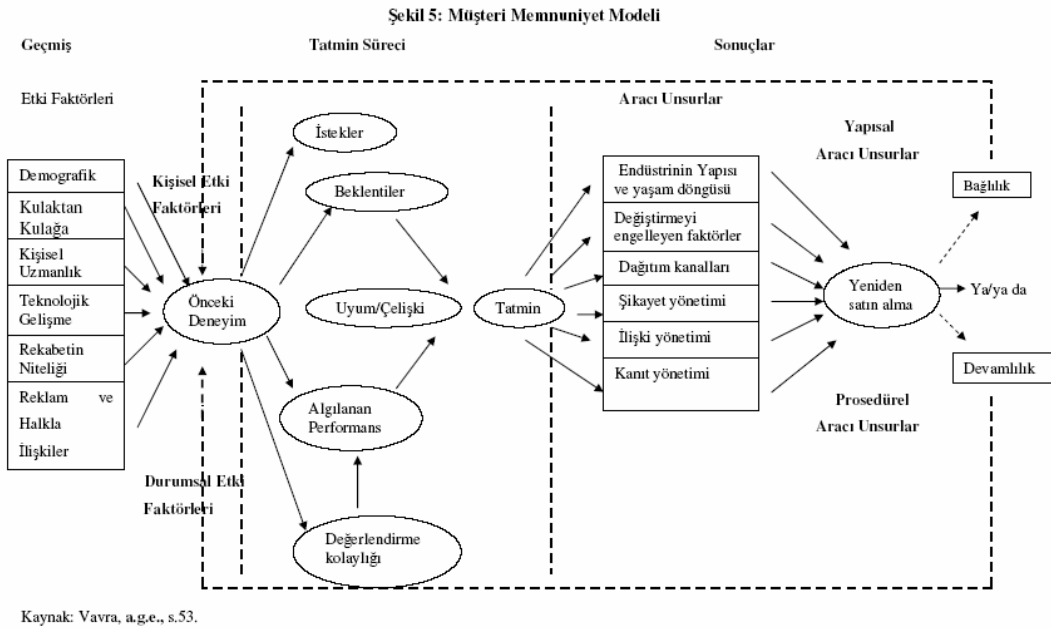
Müşteri, satın alma aşamalarında ürün hakkında bazı beklentiler oluşturmaktadır. Bu beklentilerini, satın alma ya da kullanım sonrasındaki ürünün performansına yönelik algıları ile karşılaştırmaktadır. Değerlendirmeleri sonucunda satın aldığı ya da kullandığı üründen memnun olmakta ve ya olmaktadır. Çünkü müşterinin satın alma sonrası değerlendirmeleri ve memnuniyet duygusu üzerinde, satın alma davranışına yönelten faktörler, satın alma süreci boyunca oluşan olumlu ya da olumsuz duygular ile bilişsel öğeler etkili olmaktadır.¹⁴³

¹⁴¹ Yavuz Odabaşı, **Tüketici Davranışları**, (Birinci Basım, İstanbul: Media Cat Yayınları, 2002), s.324-326.

¹⁴² Kılıç, **a.g.e.**, s. 39.

¹⁴³ Müjdat Özmen, "Perakendeci Mağazalarda Müşteri Tatmini", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s. 45.

Buna göre 1980 yılında Oliver'in oluşturduğu kuram baz alınarak bir model sunulmaktadır. Geçmişte elde edilen birtakım etki faktörlerinin memnuniyet sürecinde önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Bu süreçte kişisel ve durumsal etki faktörlerinin, bireylerin beklenti, istek ve algılanan performans değerlendirmelerini oluşturduğu vurgulanmaktadır. Sonuçta memnuniyet oluşmakta ve sonuçları bağlılık ve ya devamlılık ile bitebilmektedir.¹⁴⁴



65

Şekilde yer alan memnuniyet modeline göre;

a) Geçmiş: Memnuniyet olgusunun geçmişinde en önemli unsur önceki deneyimdir. Bu bir ürün ya da hizmet ile ilgili olarak daha önce yaşanan tüm deneyimlerin yer aldığı bir hafıza bankasıdır.

¹⁴⁴ Tütüncü, a.g.e., s.25.

Önceki deneyim unsurunun etkisini azaltacak ya da artıracak birkaç faktörden söz etmek gerekirse, bunları kişisel etki ve durumsal etki faktörleri olarak ikiye ayırabiliriz. Kişisel etki faktörleri müşterilerin özellikleri ile ilgilidir ve bunlar arasında en önemlisi demografikler özelliklerdir. Yani müşterinin yaşı, geliri, eğitim düzeyi gibi diğeri ise kişisel uzmanlık ya da yeterlilik olarak adlandırılır. Kişisel etki faktörlerinde yakın çevreden alınan ve önceki deneyimi değiştirme gücü olan olumlu ya da olumsuz duymalara (kulaktan kulağa) da yer verilmiştir.¹⁴⁵

Durumsal etki faktörleri arasında ürün kategorisindeki teknolojik gelişmeler, rekabetin niteliği ve yoğunluğu ile reklam-halkla ilişkiler faaliyetleri bulunur. Bu faktörlerin her birinin müşterinin önceki deneyimini benzer biçimde olumlu ya da olumsuz yönde etkileyeceğine inanılmaktadır.

b) Memnuniyet Süreci: Bu modelde memnuniyetin oluşma süreci beklentiler ile algılanan performans arasındaki bir karşılaştırmayı içermektedir.

- *Beklentiler*

Bir ürün ve ya hizmetin özelliklerine ilişkin ya da gelecekteki bir zamanda tercih edilmesi konusunda oluşan inançlardır. Ürün ve hizmetin algılanan niteliği ve müşterinin kişilik özellikleri onun beklentilerini oluşturan önemli etkenlerdir. Beklentiler, bu iki değişkenin etkileşimi sonucunda belirlenmektedir. Daha sonra hizmetin ele alınmasında veya değerlendirilmesinde, müşterinin davranışlarından etkilenmektedir.¹⁴⁶

Literatürde beklentiler ürün performans ile değil aynı zamanda ürünün fiyatı ve diğer özellikleri, işletmenin tutundurma faaliyetleri, diğer ürünlerin etkisi ve müşterilerin özellikleri ile de ilişkilendirilmektedir.¹⁴⁷

¹⁴⁵ Vavra, **a.g.e.**, s.53-54.

¹⁴⁶ Tütüncü, **a.g.e.**, s.25.

¹⁴⁷ **Aynı**, s.26.

Bir başka tanıma göre beklentiler; müşterilerin bir ürünün ve ya hizmetin özelliklerine ilişkin ya da gelecekteki bir zamanda tercih etmesi konusundaki inançlarıdır. Beklentiler önceki deneyimlerden etkilenir. Örneğin; müşteri beklentileri satıcılardan, arkadaşlardan ve diğer bilgi kaynaklarından elde ettiği bilgilere göre oluşabilmektedir.¹⁴⁸

- *Beklentiler ve İstekler Arasında Farklar*

Müşteri memnuniyet modellerinde genelde beklenti ve istek ayrımı yapılmamakta, ikisi aynı anlamda kabul edilmektedir. Ancak Spreng ve arkadaşları tarafından ortaya atılan görüşe göre beklenti ve istek farklı ele alınması gereken kavramlar olarak tanımlanmaktadır. Oliver'e göre beklenti kavramının parçacıkları olduğu, kişilerin beklentilerinde isteklerinin de rol oynayabileceği vurgulanmak istenmektedir. Örneğin; otel lobisinde bir bell boy'un size yardımcı olabilir miyim sözü, bir kısım müşteriler için tercih edilirken diğer bir kısım bunu istenmeyen bir davranış olarak adlandırabilir. Burada oluşan ilgi isteme veya istememe, beklentilerin oluşumunda önemli bir yer tutabilmektedir.

Beklentiler geleceğe yönelik olup, kolayca etkilenebilecekleri ve değiştirilebilecekleri düşünülmektedir. İstekler ise, tersine şimdiki zamana yöneliktir ve beklentilere göre daha duranıdır. Bir ürün ile ilgili beklentiler; garanti süresi, fiyat uygunluğu, performansı ve kalitesi, destek/ servis hizmeti, teknoloji, geliştirme olanakları, bayi ve satıcılara ulaşabilirlikken, istekler ise; markanın tanınmışlığı ve güvenilirliği, kolay arızalanmaması, kampanya yapılması, etkileyici reklamlar, dünya markası olması, yaygın olması, görünümün iyi ve sağlam olması, bayi ve satıcıların yaptıkları işi iyi bilmeleri olarak sıralanabilmektedir.¹⁴⁹

¹⁴⁸ Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulaması**, (İzmir: Cem Ofset Matbaası, 1999), s.389.

¹⁴⁹ Tütüncü, **a.g.e.**, s.31.

- *Uyum/ Onay/Çelişki*

Memnuniyet sürecinin özünü beklenen ile ürün veya hizmetin performansı arasında karşılaştırma yapmaktır. Bu süreç geleneksel olarak uyum/çelişki süreci olarak adlandırılır.

Uyum/çelişki süreci hem beklentileri hem de algılanan performansı etkilemektedir. Beklentileri yükseltmek ya da düşürmek şeklindedir. Algılanan performans üzerindeki etkisi niceliksel olabilmektedir. Onay ya da çelişki, müşterinin gelecekteki performans değerlendirmelerini, buna konu olan ürün ya da hizmetin belirli unsurları veya yönleri üzerinde odaklanmasına yol açarak yönlendirilebilir.¹⁵⁰

- *Algılanan Performans*

Uyum/çelişki karşılaştırmasının diğer parçası ürün ya da hizmetin performansını içermektedir. Performansın iki türü bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, nesnel performans, yani ürünün tasarımının spesifikasyonlara uygun olması kolay kolay operayonelleştirilemez, çünkü performansın algılanması müşteriden müşteriye kesinlikle farklılık göstermektedir. Diğer algılanan performans yani müşterinin performansı nasıl gördüğü en kolay ölçülebilen bir unsur olduğu söylenebilir.

Performans müşterinin önceki deneyimlerinden etkilenmektedir. Bunun nedeni önceki deneyimlerin bir ürün ya da hizmetin belirli özelliklerini daha fazla öne çıkartmasından olabilmektedir. Buna bağlı olarak ürün ya da hizmetin gerçek performansının değerlendirme kolaylığı, performansa ilişkin değerlendirmelerde rol oynamaktadır. Diğer bir ifadeyle ürün ve hizmetlerin performansı aynı kolaylıkta değerlendirilmemektedir.¹⁵¹

¹⁵⁰ Vavra, a.g.e., s. 59.

¹⁵¹ Aym., s.57.

Şekil 5: Müşteri Memnuniyet Modeli

Performansın Değerlendirilme Kolaylığı

Performansın değerlendirilmesindeki kolaylık memnuniyetin belirlenmesinde başlı başına bir etken olduğu ileri sürülmektedir. Bir ürün ya da hizmetin performansını değerlendirilmesi, müşteriler açısından daha zor olduğu zaman, algılanan performansın beklentilere doğru yaklaştığı belirtilmektedir. Performans hakkında bir karar vermenin daha kolay olduğu durumlarda ise, algılanan performansın beklentilerden uzaklaştığı öne sürülmektedir.

- *Önem*

Müşteri memnuniyeti konusunda üzerinde durulması gereken bir nokta, memnuniyet modelinde önemin ölçülmesinin söz konusu edilmemesidir. Önem her ne kadar genelde pek çok memnuniyet araştırmasının vazgeçilmez bir parçası ise de süreç içinde yer alması için kuramsal bir temel bulunmamaktadır. Çünkü memnuniyetin oluşmasında çok önemli katkısı yoktur.

- *Memnuniyet Fonksiyonu*

Memnuniyet fonksiyon biçiminde gösterildiğinde anlaşılması daha kolay olacaktır. Sonuçta ortaya konan memnuniyet fonksiyonunu kanıtlayacak birçok kanıt bulunmaktadır. Örneğin; kulaktan kulağa yayılan etkilerin niteliği gibi. Memnuniyetsizlik sonucu kulaktan kulağa yayılan sözlerin olumsuz niteliği, tatmin sonucunda aynı yolla yayılan sözlerin olumlu niteliğinden çok daha güçlü olmaktadır.

c) Sonuçlar

Memnuniyet, büyük olasılıkla Toplam Kalite Yönetimini uygulayanlar tarafından hedef müşterileri için en üst düzeyde memnuniyet yaratacak ürün ve hizmetler tasarlama, üretme ve sunma isteklerinin bir kriter ölçü olarak ortaya konmuş bir ara elemandır. Ne var ki memnuniyet geçici ve kusurları olan bir ölçü olarak belirtilebilir. Bugün kuruluşlar müşteriye elde tutma ve müşteri bağlılığı sağlama konusunda en üst düzeye ulaşmayı hedeflemektedir.

Memnuniyet sonuçları önceden bilinmemektedir. Memnun olan müşterilerde her zaman bağlı müşteri bağlılığının oluşturulmadığına ilişkin kanıtlar bulunmaktadır.

Bu şekilde gerçekleşen süreçte müşteri memnuniyetini ve oluşumunu etkileyen etmenler hakkında geliştirilen birtakım kuramlarda yer almaktadır. Bunlar:

Beklentilerin onaylanmaması kuramı, onaylamama önceki beklentiler ve gerçek performans arasındaki başkalıktan çıkmaktadır. Müşterilerin bağımsız satın alma kararları özel bir eylemin çıktısı olan beklentileri temel almaktadır. Ürün/hizmet beklentiden daha iyi olduğunda olumlu onaylama meydana gelirken, performans beklentiden daha kötü olursa olumsuz onaylama gerçekleşmektedir. Performans ile beklentinin eşit olması durumunda da basit onaylama gerçekleşir. Doğal bir tepki olup olumlu ya da olumsuz yöne sahip değildir.¹⁵²

Bu kuram uyum/çelişki sürecinde değerlendirilebilir. Bu süreçte beklenen ile ürün/hizmetin performansı karşılaştırılmaktadır. Beklentilerin karşılanmaması durumunda çelişki gerçekleşmektedir. Uyum ise; beklentilerin karşılanması sonucu onaylama arasında kalan bölgedir.

Bilişsel uyumsuzluk (Çelişki) kuramı, beklentileri onaylamama kuramına başka bir bakış açısı getirir. Burada satın alma ya da kullanma sonucunda onaylamama gerçekleşmişse, müşteri tarafından kabul edilen uyumsuzluğu azaltma stratejisi, alternatif azaltma stratejilerinin psikolojik maliyetlerine bağlı olmaktadır. Yani ele alınan uyumsuzluk beklentilerle algılanan performansın eşit olmadığı onaylamama durumudur.¹⁵³

¹⁵² Albert Caruana ve diğerleri, "Service Quality and Satisfaction- The Moderating Role of Value", **European Journal of Marketing**, Vol: 34, No: 11 (December 2000), s.1341.

¹⁵³ Özmen, **a.g.m.**, s.45.

Benzeşim kuramı, beklentiler ve algılanan performans karşılaştırması sonucunda ürünün performansı, beklenti düzeyine yakın ise, beklentiler memnuniyeti etkilemektedir. Bu nedenle performans ve beklentiler arasındaki fark küçük olduğunda algılanan performans beklentilere benzer şekilde algılanabilmekte ve benzeşim ortaya çıkmaktadır. Ancak benzeşimin oluşabilmesi için belirtilen fark müşterinin kabul edebileceği kadar küçük olmalıdır. Böylece beklentiler ve performans arasında fark olmadığına ya da müşterinin tolere edebileceği kadar küçük olduğunda, algılanan performans beklentiler doğrultusunda benzeşebilmektedir.

Eşitlik (Denkserlik) kuramı, müşteri satın aldığı ürün/ hizmetten elde ettiği yararı ve algıladığı performansı, kendi girdileri olan fiyat, çaba, deneyim gibi maliyetlerle karşılaştırarak değerlendirmektedir.

3.3. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi

Müşteri memnuniyeti ile ilgili araştırmalar 1960'larda başlamıştır. 1980'ler boyunca önemli bir konu olarak müşteri memnuniyetinin popülaritesi artmıştır. O günlerden sonra tüketici pazarlarının dinamiklerinde önemli değişiklikler olmuştur. Rekabet ortamı içerisinde işletmeler memnuniyeti sağlamak ve müşteriye değer biçmek için bunu gerekli hale getirmiştir.¹⁵⁴

Müşteri memnuniyet ölçümü öncelikle müşteri beklentilerini karşılamak ve aşmak üzere hizmetlerin, müşteriler tarafından nasıl algılandığını ve işletmelerin gerçek performansı hakkında bilgi vermektedir. Bu nedenle de işletmeler mümkün olan sıklıkta kendi performansını ve rakiplerinin performanslarını ölçme durumundadırlar. Rakip performansların ölçülmesi, işletmenin zayıf ve güçlü yönlerini öğrenmesini sağlamaktadır.¹⁵⁵

¹⁵⁴ John Williams ve Muzaffer Uysal, **Current Issues and Development in Hospitality and Tourism Satisfaction**, (Birinci basım, U.S.A.: The Haworth Press, 2003), s.2.

¹⁵⁵ Solmaz Kılıç, Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s.48.

Memnuniyetin ölçülmesi, üretici ile ürünün kullanıcıları ve potansiyel kullanıcıları arasındaki bir iletişim sürecidir. Bu iletişim süreci ile üretici ürünün nasıl bir performans gösterdiğini, insanların ürün hakkında ne düşündüğünü, niçin bazı insanların o ürünü satın alıp diğerlerinin niçin satın almayacaklarını ya da tekrar almayacaklarını anlayabilir ve ürününü kalite, standart açısından nihai kullanıcılar için en uygun olacak, tüketicinin ödeyebileceği fiyata sunabileceği şekilde yeniden tasarlama olanağı bulur.

İşletme kendi performansını izlemek, anlamak, iyileştirmek ve yine müşterilerin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç ve dış parametreler vardır.

İç parametreler şirketin genel imajı; şirketin ticari konularda, kalite ve çevre v.b. gibi konularda aldıkları ödüller, şirket içinde kişiler içinde firma dışından aldıkları ödüller ve ünvanlar şirketin toplum üzerinde imajını kuvvetlendirecek haberlerin sıklığı da müşteri memnuniyetini ölçmeye yaramaktadır. Ürün ve hizmetlerin kalitesi, ömrü, rekabet edebilirliği, defo ve hata oranları, garanti kapsamı satış ve sonrası hizmetler şirket içinde takip edilmesi gereken konulardır.¹⁵⁶

Müşteri memnuniyetini ölçmek için firma içinde kullanılan ölçütlerin dışında dış gösterge olarak anketler de kullanılmaktadır. İşletme içinde kullanılan ve izlenen iç göstergeler anket sonuçlarını desteklemeli ve doğrulamalıdır. Anketler müşteri beklentilerini karşılamak ve aşmak üzere sunulan hizmetlerin müşteriler tarafından nasıl algılandığı hakkında bilgi vermektedir.

Müşteri memnuniyetini ölçme, müşteri beklentilerinin yönetiminde baz oluşturmaktadır. Memnuniyet ölçümünün müşteri açısından ele alınması, müşteri algılamalarının doğru belirlenmesini sağlamaktadır. Bunun için müşteri anketleri düzenlenmektedir. Bu anketlerle elde edilen niteliksel ve niceliksel ölçümlerin işletme içi ölçümlerle desteklenmesi önemlidir.¹⁵⁷

¹⁵⁶ Mesut Bozkurt, "Turizmde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayetleri Yönetimi Belek Yöresinde Yapılan Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2001), s.48.

¹⁵⁷ Kılıç, a.g.e., s.48.

Müşteri memnuniyetini ölçmek için anket yapılmasının başlıca amaçları:¹⁵⁸

- Müşteriye sunulan değerlerin müşteriler tarafından nasıl algılandığı görmek.
- Müşteri ihtiyaçlarını öğrenmek.
- Müşterilerin bildirdiği problemler üzerinde iyileştirmeler yapmak.
- Müşteri önceliklerini öğrenmek.
- Bu önceliklere göre performansı belirlemek.
- Müşteriden yeni ürün ve hizmet için yaratıcı fikirler almaktır.

Müşteri memnuniyetini ölçmek için işletmelerin kullandıkları yorum kartları, tatmin anketleri ve daha çok fazla sistematik olmayan müşteri beğeni ve şikayet kayıtları düşük cevap oranları nedeniyle yetersiz kalmakta ve amacına ulaşmamaktadır.

Sonuçta müşteri memnuniyetinin ölçümü pazar araştırma bütçelerine küçük, önemsiz elementlerden önemli bileşimler ortaya koyar. Böylece müşterileri ile işbirliği yapan işletmeler olumsuz algılamaları pozitif etkiye dönüştürürken bunu ilke haline getiren, müşteri odaklı çalışan işletmeler olumsuz algılamaların olduğu ilk yerde bu oluşumunu engellemektedir.¹⁵⁹

3.4. Restoranlarda Müşteri Memnuniyeti

Günümüzde müşterilerin beklentileri, geçmişe göre daha yüksektir. İşletmelerin müşterilere sundukları mal ve hizmet seçenekleri de geçmişe göre daha fazladır.

Çağdaş pazarlama anlayışına göre müşteriye memnun etme kavramı, müşterinin beklediği kaliteyi, olağanüstü bir hizmet anlayışı ile müşteriye sunmak ve müşterinin de bu hizmetlerden memnun olmasını sağlamaya çalışmaktır.

Bu anlayışa göre restoranlar müşteri memnuniyeti ve uzun dönemli müşteri ilişkileri yaratabilmek için müşteri hizmetini, kaliteyi ve pazarlamayı bir araya getirerek yapmaktadır. İnsanlar nasıl ki hava, su, yemek gibi fizyolojik ihtiyaçları olmadan yaşayamıyorlarsa restoranlarda müşterileri olmadan yaşayamazlar. Kaynağı müşterileri olduğu için restoranların sundukları hizmetlerle müşteri memnuniyetini sağlamaları gerekmektedir.¹⁶⁰

¹⁵⁸ Bozkurt, a.g.e., s.49.

¹⁵⁹ Alan Dutka, **Ama Handbook of Customer Satisfaction**, (U.S.A.: NTC Publishing Group, 1994), s.9.

¹⁶⁰ Derya, a.g.e., s.65.

Birçok insan restoran yönetiminde başarının müşterinin memnun olmasına, değer ve kaliteye bağlı olduğu fikrini kabul etmektedir. Bunu sağlamak için de restoran işletmeleri ve pazarlamacılar memnuniyet, değer ve algılanan kaliteyi ölçerek müşterilerin yemekle ilgili deneyimlerinden yararlanarak veri toplamak için parasız aperiatifle veya teşvik için indirimler kullanılmaktadır. Bu şekilde elde edilen veriler restoran işletmecilerine müşteriler etkilenmeden önce potansiyel problemlerin keşfedilip, çözümlenmesine izin vermektedir.¹⁶¹

Restoranların esas amacı müşterilerinin işletmeden memnun bir şekilde ayrılmalarını sağlamak olduğu için bunu gerçekleştirecek hizmetleri organize etmeleri gerekmekte ve değişen koşullara ayak uydurmaları gerekmektedir. Ayrıca müşteriye sunulan hizmetin performansının kalitesinin yanı sıra; müşteriyle olan ilişkinin, müşteriye karşı tutum ve davranışlarında müşteri memnuniyetinde göz ardı edilmemesi şarttır.¹⁶²

Restoranlar işletmelerinde hizmet kalitesini artırmak için neler yapmaları gerektiğini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

Dinlemek, restoran müşterilerini dinlemeli ve onlara etkinlikle cevap verebilmeli.

Güvenilirlik, restoranın hizmeti ulaştırmasında, müşteri sorunlarının çözümünde ve fiyatta vadelerini yerine getirmesinde önemlidir. Dolayısıyla hizmet kalitesinin temelini oluşturur.

Temel hizmet, müşterilerin restoranlardan temel beklediği şeylerin karşılanmasıdır. Yani Türk yemekleri sunan bir restoranda hamburger sunulması müşterinin isteğini karşılamaz.

Hizmet tasarımı, restoranlarda özellikli hizmetleri yerine getiren insanları, bu performansları destekleyen ekipmanları ve hizmetin yerine getirildiği fiziksel ortamı kapsamaktadır. Bunlar birbiriyle uyumlu olursa müşteri de sunulan hizmetten memnun olacaktır.

¹⁶¹ Haemoon Oh, “ Diners’ Perceptions of Quality, Value and Satisfaction”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol: 41, N: 3, (June 2000), s.58-59.

¹⁶² Öçer ve Bayuk, **a.g.m.**, s.37.

Telafi etme, restoranlar hatalarını en aza indirgeseler bile olası hizmet hatalarına karşı hatalarını telafi edecek uygun stratejilerle müşteri memnuniyetinde de meydana gelebilecek düşüşleri önleyebilirler.

Dürüstlük, restoranda müşteriler kendilerine adil, dürüst davranılmasını beklerler. Böyle olmadığını algıladıkları zaman işletmeye kuşkulu yaklaşırlar.

Personel araştırması; iş görenlerin düzenli olarak çalışma koşulları, ücretler, işletme politikaları araştırılmalıdır.

Yapılan araştırmalarda hizmet işletmelerinde hizmetten memnun olmayan müşterilerin % 90'ını bir daha o işletmeye gitmemekte, işletme veya hizmetle ilgili sorunu 9-10 tanıdığına aktardığı hatta ağızdan ağza olumsuz haberin hızla yayılma potansiyelinin olduğu söylenebilir.¹⁶³ Bu yüzden restoranlar sürekli değişen koşullara göre stratejiler geliştirerek müşterilerini cezp etme yolunu bulmalıdırlar.

Müşteri beklentilerini karşılayarak onu memnun etmenin temel esasları şu şekilde sıralamak mümkündür:¹⁶⁴

- ✓ Müşterinin ismini öğrenerek ona ismi ile hitap etmek.
- ✓ Damak tadının yanı sıra kişilerin egolarını da tatmin etmek.
- ✓ Hedef pazara yönelik ürün ve fiyat politikası belirlemek.
- ✓ Müşteriye süprizler hazırlamak; ufak hediyeler, eşantiyon eşyalar veya şefin ikramı bir tatlı gibi ufak ekstralar sunulmalıdır.
- ✓ Samimi bir ortam yaratmak.
- ✓ Menü basit ama özel yemekler içermeli.
- ✓ Her zaman müşterinin olumlu bir izlenimle karşılanıp ayrılmasını sağlamak.
- ✓ Müşterilerin ihtiyaçlarını hiçbir soruna mahal vermeden gerçekleştirmelidir.
- ✓ Müşteriye karar vermesini kolaylaştıracak şekilde tavsiyelerde bulunmalı.
- ✓ Müşteriyi bekletmeden servisi zamanında yapmalı.

¹⁶³ Tavmergen, **a.g.m.**, s.30.

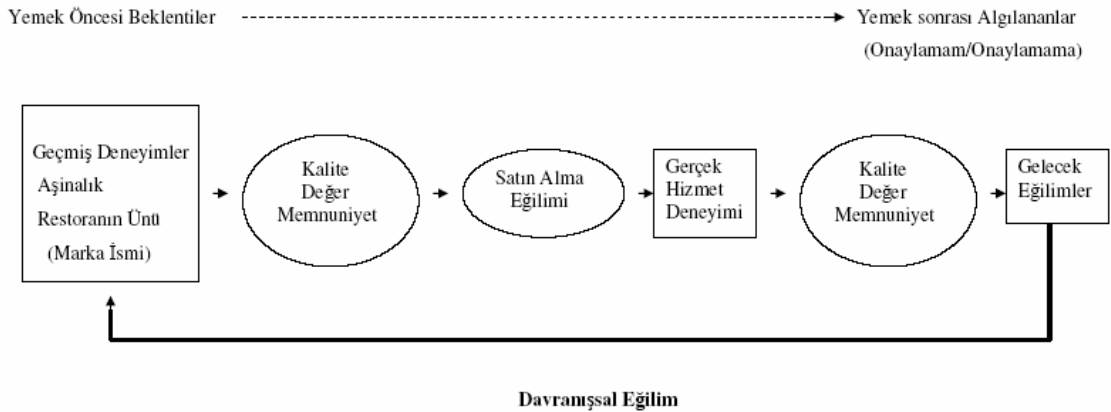
¹⁶⁴ **Aym**, s.21-22.

Bunların dışında son dönemlerde yiyecek içecek işletmelerindeki gelişmelere göre, mönüyü kısıtlayıp herkese her şey verilmek yerine az ve öz seçenek verilmeli, daha çok düşük kalorili mönüler yer almalı, çok iyi tasarlanmış, sade bir restoran olmalı ve her zaman yemek ön plana çıkmalıdır.

Ayrıca restoranlarda yemeğinin masa başında hazırlanması, restoran içinde resim galerilerine yer verilmesi, kendini rahat hissedip eğlenebileceği, fiyatının da uygun, evine yakın konumlandırılmış restoranlar müşterinin tercihinde etkili olacak artı özelliklerdir.¹⁶⁵

Bu tür özelliklere sahip restoranlara gelen müşterilerin tekrar aynı yerde yemek yeme eğilimleri daha farklı olacaktır. Müşterilerin satın alma öncesi ve sonrası yemek deneyimlerini gösteren davranışsal eğilimleri aşağıda model olarak gösterilmektedir.

Şekil 6:Yemek Yeme Kararı Vermede Yemek Öncesi ve Sonrası Deneyim Modeli



Kaynak: Oh, a.g.m., s.60.

Bu model göre yemek öncesi beklentiler ve sonrası algılanmalar olarak ikiye ayrılmıştır. Satın alma öncesi birbiriyle rekabet içinde olan kalite, değer ve memnuniyetinin beklentileri müşterinin daimi müşteri olmasında etkili olmak için rekabet ederler. Burada önemli olan bu üç faktörden hangisinin müşterinin satın alma eğilimini en geniş biçimde etkilediğini ortaya koymaktır.¹⁶⁶

¹⁶⁵ www.gastronomi.boyut.com.tr/devam.asp?ID=540 03.03.2003

¹⁶⁶ Oh, a.g.m., s.60.

Modelde yer alan restoranın tanınırlılığı dışında restoranın ünü ve geçmiş deneyimlerinin yansımaları da restorana daimi müşteri olma kararında etkili olmaktadır. Satın alma sonrası kalite, değer ve memnuniyet müşterinin tekrar gelme eğiliminde olması veya tercih etmesinde çok güçlü tahminler sunar. Bu model değişkenlerin özel algılamalarını ve eylemlerini değerlendirmektedir.

Ayrıca bir restoranda yemek yeme deneyimi mekanizmasını anlamak için restoran özellikleri ile gerçek deneyimleri, restoran özellikleri hakkında inançlarının değeri ve restoran özellikleri ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişki sorgulanarak ortaya konmalıdır.¹⁶⁷

Sonuçta memnun olmayan veya satın alma sonucu beklediği faydayı elde edemeyen müşterilerin tekrar tekrar satın alma davranışında bulunması beklenmemelidir. Çünkü müşterilerin beklediği kalite, fayda maddi olabileceği gibi maddi olmayan fayda da (imaj) olabilir.

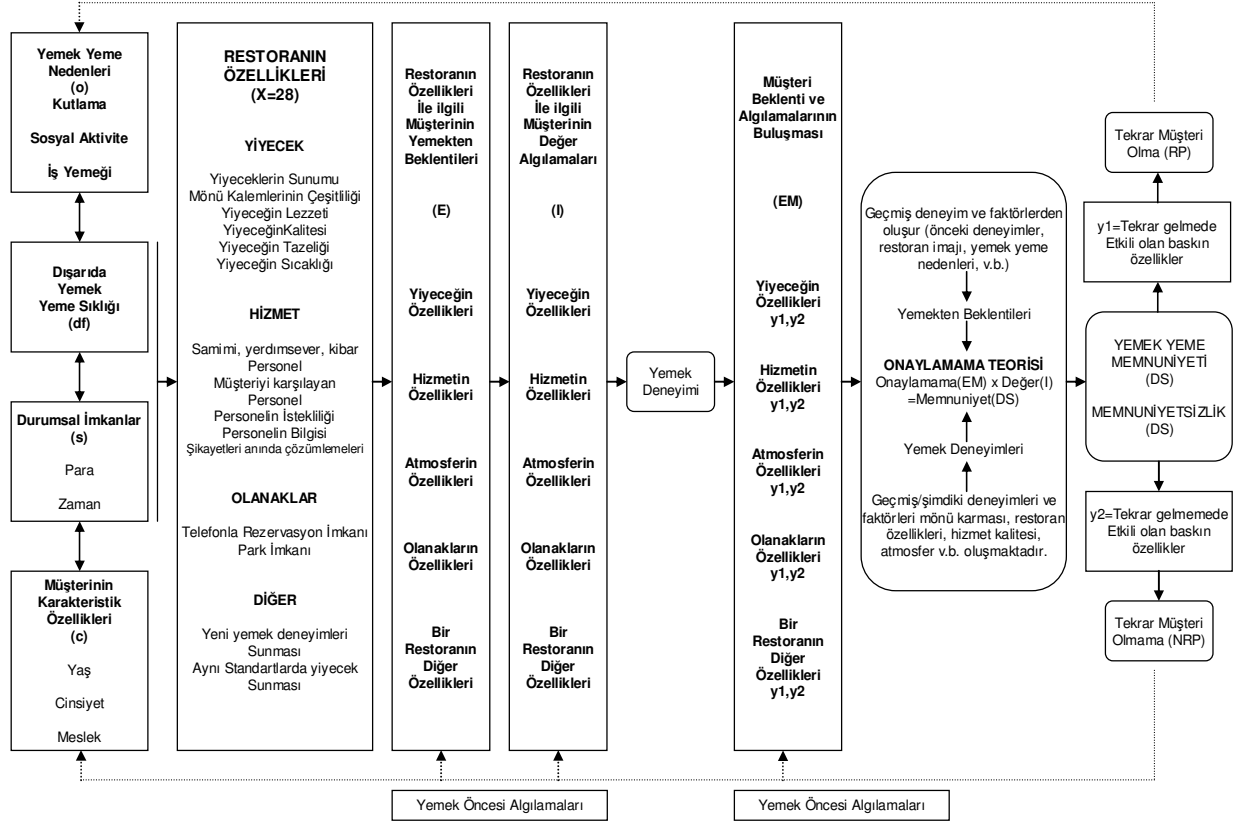
Müşterilerin deneyimleri sonucunda restoranlarda yemek sonrası memnuniyetlerini yansıtan bir başka modelde diğer sayfada gösterilmektedir.

Bu modele göre; E (önceki beklentiler), I (değer) ve EM (gerçek performans) belirlenmiş ve beklentiyi onaylamama teorisi memnuniyet/memnuniyetsizliği ortaya koymada etkisi önemlidir. Barksy'e göre müşterinin yeni ve önceki hizmet deneyimi karşılaştırılır. Bazı temel deneyimlerini önceki deneyimlerinden geliştirir. Örneğin; değer ve beklentiler; müşteri beklentileri/standartları ile restoran sıfatlarının nasıl en iyi şekilde buluşacağını ortaya koyar. Gerçek performans ve restoran hakkında müşteri inançları baskın olmaktadır. Bu nedenle bu faktörler yemek memnuniyet formatını oluşturmaktadırlar.

Yemek boyunca ya da sonrasında müşteri restoran performansını (özelliklerini) algılama biçimi kazanır. Böylece kişi yemek deneyimine değer biçer. Bu işlem müşteri restoran özellikleri ile önceki deneyimlerini karşılaştırdıkları zaman son bulur. Sonuçta deneyimlerin karşılaşp karşılaşmamasına göre memnuniyet/memnuniyetsizliği onaylama ortaya çıkmaktadır.

¹⁶⁷ Kivela ve diğerleri, **a.g.m.s.**213.

Şekil 6. Müşterinin Yemekten Memnun Olmasını ve Tekrar Müşteri Olmasının Gösteren Model



3.5. Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Hizmet pazarlaması literatüründe memnuniyet ve algılanan kalite geniş bir ilgi görmektedir. Bu kavramlarla ilgili çeşitli çalışmalar yer almaktadır. Bazı araştırmacılar memnuniyetin kavramsal tanımını ve hizmet kalitesi ile davranışın kavram olarak ondan farkını ortaya koyabilmek için uğraşmaktadırlar. Bunların dışında memnuniyet ve algılanan kalite arasındaki farklılıklarla ilgili çeşitli yazarlar açıklamalar yapmaktadır. Örn; memnuniyet Johnston ve Lyth tarafından hizmet kalitesi müşterinin algılaması ve hizmet kalitesiyle ilgili müşteri beklentileri arasında kabulün derecesi olarak tanımlanır.¹⁶⁸

¹⁶⁸ R.Johnston ve D:Lyth, "Implementing the Integration of Customer Expectations and Operational Capabilities"; Chiara Orsingher ve Gian Luca Marzocchi, "Hierarchical Representation of Satisfactory

Eiglier ve Langeard ise; yüksek düzeyde hizmet kalitesinin müşteriye memnuniyet sağladığını ortaya koymaktadır. Parasuraman'a göre memnuniyet olayların algılanan hizmet kalitesi sonucunda oluşmaktadır.

Müşteriler hizmetleri, hizmete yönelik tüm deneyimlerden elde ettikleri memnuniyet ve hizmet kalitesi olmak üzere, bu iki kavram doğrultusunda algılanmaktadır. Müşteri yönlü kavramlar olan kalite ve memnuniyet kavramları son on yılı aşkın süredir uzmanların ve araştırmacıların dikkatlerini odakladıkları konular olmuşlardır. Memnuniyet ve kalite kavramları çoğu zaman için aynı anlamda kullanılsa da araştırmacılar bu iki kavramın anlam ve ölçümü açısından daha titiz davranmaktadırlar. Her ikisinin de benzer noktaları olmasına rağmen, bu iki unsurun oluşumunun neden ve sonuçlarının birbirinden farklıdır. Hizmet kalitesi hizmetin boyutları üzerinde yoğunlaşırken, memnuniyet daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu görüş doğrultusunda algılanan hizmet kalitesi müşteri memnuniyetinin bir bileşeni durumundadır.¹⁶⁹

Müşteri memnuniyetinin hizmet kalitesi ile ilişkilendirilmesinin sebebi, müşterilerin bir mal ve hizmeti alıp onları tükettikten sonra veya süreçte ürün/hizmet ile ilgili bir karara varmaları olarak değerlendirilirken bu kararda o ürün/hizmet ile ilgili olarak kalite kavramını öncelikli olarak ele almalarıdır. Ayrıca algılanan kalite rasyonel bir anlayışken, müşteri memnuniyeti duygusal bir tepkidir.

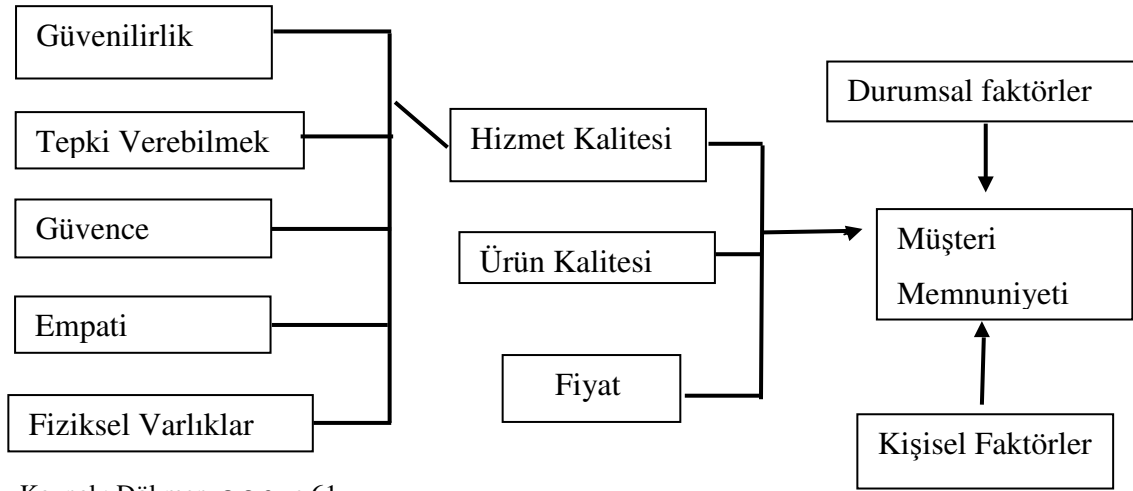
Özellikle yapılan araştırmalar memnuniyetle kalitenin aynı noktadan geliştiğini göstermektedir. Her ikisi de; işletme ile ilgili müşterinin gerçek deneyimlerinin ne olduğu ve işletmeden müşteri beklentisinin ne olduğu soruları arasındaki müşterilerin sürekli karşılaştırılma sonuçlarının yansımasıdır.¹⁷⁰

Consumer Service Experience", **International Journal of Service Industry Management**, Vol: 14, N: 2, (2003), s. 201.

¹⁶⁹ Tuğba Dökmen, "Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmini ve İş gören-Müşteri Karşılaştırılmasının Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2003), s.61-62.

¹⁷⁰ Oh, **a.g.m.**, s.60.

Şekil 7. Müşterilerin Kalite ve Memnuniyetine Yönelik Algılamaları



Kaynak: Dökmen, a.g.e., s.61.

Şekilde olduğu gibi müşteri memnuniyeti; ürün ya da hizmetin belirli özelliklerinden ve bu doğrultuda müşteri tarafından algılanan kaliteden önemli bir biçimde etkilenmektedir. Müşterilerin duygusal tepkileri, hizmet sunumun başarılı ya da başarısız olmasının nedenleri ve müşterilerin kendilerine adil ve dürüst davranılıp davranılmadığı hakkındaki algılamaları da, müşterinin memnuniyet derecesi üzerinde etkili diğer unsurlar durumundadır.

Ürün ve hizmetlerin kalitesinin değişmemesi ya da aynı kalitenin tutturulması, müşterilerin ürünlere ve işletmeye güvenlerini artırır. Bu ise markaya sadakat açısından önemlidir. İşletmelerin kaliteyi aynı düzeyde tutarak kalitesi değişmeyen ürün ve hizmetler sunması hiç şüphesiz müşteri memnuniyetinde önemli bir faktör olacaktır.¹⁷¹

Bu şekilde ürün veya hizmet sunmayı başaran işletmelere;¹⁷²

- ✓ Memnun olmuş müşteri daha az gerilime neden olur.
- ✓ Memnun olmuş müşteriler daha az zaman alır.
- ✓ Memnun olmuş müşteriler iyi tanınmayı sağlar.
- ✓ Memnun olmuş müşteriler iş tatmini sağlarlar ve işletmenin hem çalışanlarını hem de yöneticilerini motive eder.

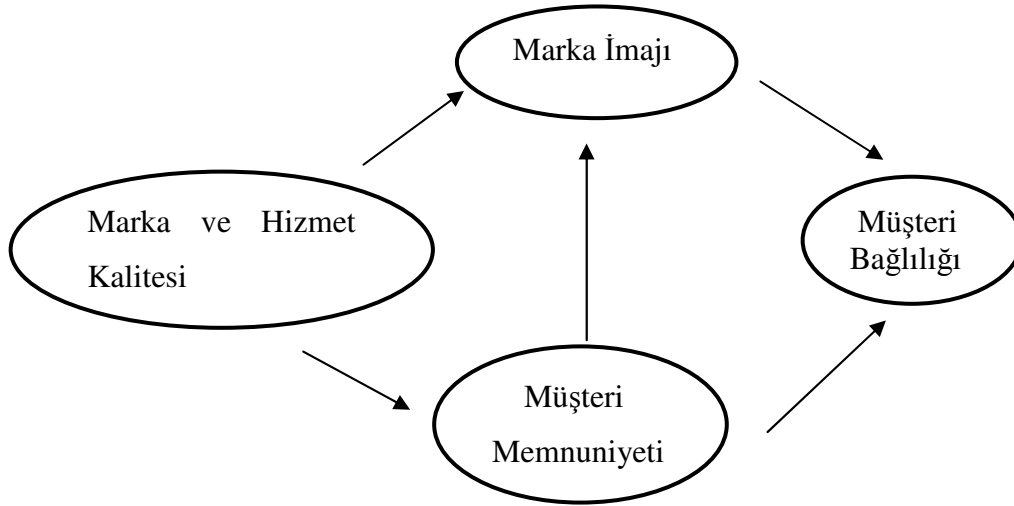
¹⁷¹ Öçer ve Bayuk, a.g.m., s.29.

¹⁷² Karpaz, a.g.m., s.24.

Kalite ve müşteri memnuniyeti günümüzün olmazsa olmaz koşuludur. İşletmeler faaliyetlerini devam ettirmek için ilk olarak kaliteli mal ve hizmet üreterek memnuniyeti sağlamaları gerekir. Çünkü müşteri bağlılığın oluşturulması için temel iki değişkendir.¹⁷³

Selnes, mal ve hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti, marka imajı ve müşteri bağlılığı üzerindeki ilişkisine yönelik yaptığı araştırmasına göre, müşteri memnuniyetinin müşteri bağlılığı üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu belirlemiştir. Şekilde de belirtildiği gibi mal ve hizmet kalitesi marka imajına ve müşteri memnuniyetine yol açmakta, marka imajı ve müşteri memnuniyeti ise müşteri bağlılığının sağlanmasına neden olmaktadır.

Şekil 9. Kalite, Marka İmajı, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Bağlılığı ilişkisi



Kaynak: Barutçu, a.g.e, s.72.

Sonuçta rekabetçi pazar ortamı içinde yer alan işletmeler müşteri memnuniyetinin yanı sıra müşteri bağlılığının sağlandığı bu süreçte geleceğin belirsizlik ve risk faktörlerinin yaratacağı olumsuz etkileri azaltabilmek için müşteri ilişkilerinin kurulması zorunlu hale gelmektedir. Özellikle “endüstri üretim süreci değil, aksine “müşteri memnuniyet sürecidir” ilkesinin daha çok benimsenmesi sonucunda müşteri memnuniyet sürecinde, müşterilerin tepki vermesini beklemek yerine gerçek ihtiyaç ve isteklerini yerine getirilmesi önem kazanarak, müşteri işimizdir anlayışı yerleşmeye başlamaktadır.¹⁷⁴

¹⁷³Süleyman Barutçu, Hizmet Sektöründe Müşteri Bağlılığının Önemi ve Müşteri Bağlılığının Sağlanmasında İlişki Pazarlamasının Rolü: Banka İşletmelerinde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s. 71.

¹⁷⁴ Karpaz, a.g.m., s.24.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETNİK RESTORANLARDA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırmada, yiyecek içecek sektöründe sunulan hizmetin ne derece müşteride memnuniyet yarattığını ortaya koymak için etnik restoranlar uygulama alanı olarak seçilmiştir.

Bu amaçla restoranlarda hizmet kalitesinin boyutları ortaya konarak müşterilerin beklenti ve algılamaları sonucu oluşan memnuniyet/ memnuniyetsizlik düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Son yıllarda birçok faktöre bağlı olarak insanlar dışarıda yemek yemeyi daha çok tercih eder hale gelmektedir. Özellikle “zaman” faktörü insanları bu konuda fazlasıyla teşvik etmektedir. Bu da yiyecek içecek sektöründe kendilerini bir adım önde tutabilmek açısından restoranların çeşitliliğe gitmesine ve hizmet kalitesinin de aynı oranda artmasına neden olmuştur. Çünkü gittikçe bilinçli bir satın alma sürecinden geçen müşterilerin sunulan hizmetlerin kalitesine yönelik beklentileri değişmekte, beklentilerinin karşılanması ise memnuniyetlerini, sadakatlerini ve müşteri olma davranışlarını etkilemektedir.

Bu araştırmanın genel amacı; restoranların gerek ürünleri gerekse sundukları hizmetin kalitesi yönünden müşterinin bu restoranlarla ilgili belirli etkenler çerçevesinde beklentileri ile algıladıkları ürün/hizmet performansını ortaya koyarak memnuniyet düzeylerini ölçebilmek ve bunun sonucunda ise müşterinin tekrar gelerek müşteri sadakatinin oluşup oluşmayacağı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu genel amaç etrafında yapılan araştırma sorularının aşağıdaki biçimde sıralanması mümkündür.

- Müşterilerin dışarıda yemek yeme nedenleri nelerdir?
- Restorana yönelik müşterilerin beklenti ve algılarının düzeyi nedir?
- Müşterilerin beklenti ve algıları demografik özelliklerine göre değişmekte midir?
- Müşterilerin dışarıda yemek yeme nedenlerine göre beklenti ve algıları değişmekte midir?
- Müşterilerin daha önceden restorana gelme durumları ve geliş sıklıklarının oranı nedir?
- Daha önce restorana gelmeleri ve geliş sıklıklarına göre müşterilerin beklentileri ve algıları değişmekte midir?
- Müşterilerin restorana tercih etmesinde etkili olan unsurlar nelerdir?
- Müşterilerin sadakat eğilimleri var mıdır?

3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın ilk iki bölümünde ikincil kaynaklardan bilgi edinilmeye çalışılmış; konu ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda yiyecek içecek sektörü, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti ile ilgili kavramlar incelenmiş, çeşitli araştırmacı ve yazarların görüşlerine yer verilmiştir. İnternette elde edilen konu ile ilgili tanımlar ve örneklerle çalışma desteklenmiştir.

Araştırmada Eskişehir, şehir olarak büyük bir değişim içerisinde olup ve bu değişimini en iyi yansıtan unsurlarından biri de restoranları olduğu için tercih edilmiştir. Şehirdeki restoranlardan, yemek yemeye gelen müşterilerin sunulan hizmet kalitesini beklentileriyle karşılaştırmaları için gerekli ortamın daha iyi olması ve daha nitelikli hizmet sunulduğu için kısıtlı sayıdaki lüks restoranlardan etnik olanları tercih edilmiştir. Etnik restoranlarda müşterilerin beklentileri ve kalite algılamalarının değerlendirildiği bu araştırma betimsel bir araştırmadır. Betimsel araştırma, bir olayla ilgili değişkenlerin özelliklerini belirlemek ve ya ortaya çıkarmak için yapılan bir çalışmadır. Betimsel araştırmanın amacı, konuyla ilgili olan bireysel, örgütsel, sektörel ya da farklı açılardan olan yaklaşımları ortaya koymaktır.¹⁷⁵

Eskişehir'deki etnik restoran kavramına karşılık gelen restoranlar araştırılmış ve beş etnik imaja uygun restoran belirlenmiştir. Restoran sahipleri ya da yöneticilerle araştırma izni için yapılan görüşmelerde iki restorandan araştırma izni alınamamış, araştırma üç etnik restorana göre yapılmıştır.

¹⁷⁵ Tutüncü, a.g.e., s.72

Veri toplamada ana kütlenin tamamını incelemek zaman ve maliyet yönünden olumsuzluk doğurduğu için tesadüfi örnekleme yönteminden kolayda örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Bu yöntemde, örnek kapsamına bilgi ve verilerin en kolay toplanabileceği bireylerin alınması amaçlanmaktadır. 18 yaş ve üstü, akşam yemeği yiyen müşterilere ankette yer verilmiştir. Böyle belirlenmesinin nedeni ise; bu seçilen restoranların akşam yemeği için daha çok tercih edilmesidir.

Araştırmada için gerekli olan verilerin toplanmasında yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Çünkü bu yöntemle cevaplama oranının yüksek olması ve deneklerin kalite değerlendirmelerine yönelik algı ve yargılarını saptayabilmek amacıyla, gözlem yoluyla da bilgi toplama gibi avantajlarından dolayı tercih edilmiştir.

Bu araştırmada 32 restoran niteliğinin listelendiği bir anket geliştirilmiştir. Anketin geliştirilmesinde, Jaksa Kivela 'nın International Journal of Contemporary Hospitality Management dergisinde Mayıs 1999 yılında yayınlanan "Consumer Research in The Restuarant Environment, Part 1: A Conceptual Model of Dining Satisfaction and Return Patronage" makalesinden yararlanılmış, ancak etnik restoranların özelliklerini de dikkate alacak şekilde yeni değişkenler ankete eklenmiştir. Anket yemek öncesi beklentiler ve yemek sonrası algılar (beklentilerin karşılanmasına ilişkin algılar) olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Anket formunun 1. bölümünde demografik özellikler ile restoranın; yiyecek, hizmet ve personel, atmosfer, temizlik vb. temel özelliklerine yönelik olarak cevaplayıcıların beklentilerini değerlendirmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Cevaplayıcılar bu ifadeleri 5'li Likert ölçeğine göre değerlendirmişlerdir. Ölçekte 5 "beklentilerim çok yüksek", 1 ise "beklentilerim çok düşük"e karşılık gelmektedir. 2. bölümde ise cevaplayıcılardan birinci bölümde beklentilerini değerlendirdikleri değişkenler için, bu kez beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını değerlendirmeleri istenmiştir. Değerlendirme yine 5'li likert ölçeği aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Ölçekte 5 "beklentilerimi fazlasıyla karşıladı", 1 ise "beklentilerimi kesinlikle karşılamadı"ya karşılık gelmektedir. Bu bölümde cevaplayıcıların daha önce restorana gelip gelmediği, geldiyse kaç kere geldiği, tekrar gelme ve başkalarına önerme eğilimine yönelik sorular yer almış, bu sorular aracılığıyla müşteri sadakatinin oluşup oluşmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Aşağıda cevaplayıcıların beklenti ve algılamalarını değerlendirmeye yönelik restoran özelliklerine ilişkin değişkenler yer almaktadır:

Yemeğin sunumu, mn kalemlerinin çeşitliliği, yemeğin lezzeti/tadı, yemeğin tazeliği, yemeğin sıcaklığı yiyecek faktörü ile ilgili değişkenlerdir.

Restoranın konforu/rahatlık düzeyi, restoranda ses düzeyi, restorandan görünüm/manzara, restoranın temizliği, restoranın iç dizaynı atmosferle ilgili değişkenlerdir.

Çalışanları samimi-kibar-yardımsver olması, müşterilerin içtenlikle karşılanması, servisin etkileyiciliği, çalışanların istekli olması, çalışanların bilgili olması, Őikayetlerin sempatik bir Şekilde ele alınması hizmetle ilgili değişkenlerdir.

Telefonla rezervasyon imkanı, park olanağı restoranın sunduğu olanaklar ile ilgili değişkenlerdir.

Restoranın yeni hoş bir yemek deneyimi sunması, yiyecekleri tutarlı bir kalite standardında sunması, hizmeti tutarlı bir kalite standardında sunması, orada yemek yerken kendini rahat hissettirmesi restoranın tutarlılık ve rahatlıkla ilgili değişkenleridir.

4. ARAŞTIRMANIN DEğERLENDİRİLMESİ

Anketler, yüz yüze toplam 110 etnik restorana gelen müşteriler ile yapılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde, Microsoft Office SPSS 11.5 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) programı kullanılmıştır.

5. VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin analizinde frekans dağılımları, varyans analizi, t-testi, korelasyon gibi analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bulgular ve bulguların yorumlanmasında; araştırmaya katılan müşterilerin demografik özelliklerine ait bilgiler, araştırmaya katılan müşterilerin beklentileri, algılamaları, beklentiler ile algılamaların karşılaştırılması, faktörlerle demografik özellikler ve müşteri sadakatine yönelik değişkenler arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuŐtur.

5.1. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

Anket formunu cevaplayan müşterilerin yaş, cinsiyet, meslek, eğitim ve gelir durumuna ilişkin bilgiler e dağılımlar aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

Tablo 3: Yaş dağılımı

Yaş	Sayı	Yüzde
18-25	33	30,0
26-35	34	30,9
36-45	22	20,0
46-55	13	11,8
56-65	6	5,5
65 ve üstü	2	1,8
Toplam	110	100,0

Tabloya bakıldığında restorana gelen cevaplayıcıların büyük bir çoğunluğunun, yaklaşık % 60'ının 18-35 yaş arasında olduğu görülmektedir. Genç bir cevaplayıcı profili ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4: Cinsiyet dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Erkek	65	59,1
Kadın	45	40,9
Toplam	110	100,0

Anketi cevaplayanlar içerisinde erkeklerin kadınlardan daha fazla olduğu, bu tür restoranları erkeklerin daha çok tercih ettiği görülmektedir.

Tablo 5: Meslek dağılımı

Meslek	Sayı	Yüzde
Öğrenci	16	14,5
Serbest meslek	16	14,5
Memur	28	25,5
Özel sektör	34	30,9
Ev hanımı	6	5,5
Diğer	10	9,1
Toplam	110	100,0

Restorana gelen müşterilerin meslek gruplarına göre dağılımları incelendiğinde; en baskın meslek grubu özel sektör çalışanları %30 olup, % 14'lük orana hem öğrenci hem de serbest meslek grubu girmektedir. İçlerinde en az orana sahip olan ev hanımlarıdır. Diğer grubuna giren meslekleri ise; subay, fotoğrafçı, teknisyen, ilaç mümessili olarak sıralamak mümkündür.

Tablo 6: Eğitim düzeyi

Eğitim	Sayı	Yüzde
Lise	23	20,9
Üniversite	65	59,1
Lisansüstü	22	20,0
Toplam	110	100,0

Ankete katılan müşterilerin eğitim düzeylerine bakılınca üniversite mezunlarının ağırlığı dikkati çekmektedir (%59). Lise altı eğitim düzeyi seçeneği anket formunda yer almasına rağmen cevaplayıcılardan lisenin altında eğitimi olanlar çıkmadığı için tabloya alınmamıştır.

Tablo 7: Aylık gelir

Aylık Gelir	Sayı	Yüzde
1 milyar altı	41	37,3
1-2 milyar	38	34,5
2-3 milyar	18	16,4
3 milyar ve üstü	13	11,8
Toplam	110	100,0

Ankete katılan müşterilerin aylık gelir düzeyine göre en büyük pay % 37 ile 1 milyar ve altı, % 34 ile 1-2 milyar arası gelirdedir. Yani lüks kategorisinde yer alan bu restoran 1 milyar ve altı gelire de oldukça hitap ettiği görülmektedir.

Tablo 8: Dışarıda yemek yeme nedeniniz

Dışarıda Yeme Nedeni	Sayı	Yüzde
İş yemeği/toplantısı	21	19,1
Doğum günü v.b. özel bir kutlama	18	16,4
Yeni hoş bir yemek deneyimi yaşamak	23	20,9
Ailemle/dostlarımla birlikte olmak	32	29,1
Ev ortamından uzaklaşmak	16	14,5
Toplam	110	100,0

Anketi cevaplayanlar arasında en çok % 29 ile ailesiyle/ dostlarıyla bir arada olmak için restoranları tercih ederken ev ortamından uzaklaşmak için dışarıya yemeğe çıkanların oranı sadece % 14'tür.

5.2. Cevaplayıcıların Restorana İlişkin Beklenti ve Algılamaların Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan müşterilerin anketin birinci bölümdeki yiyecek, hizmet-personel, atmosfer, olanaklar, tutarlılık-rahatlık gibi restoran özellikleri ile ilgili beklenti ve algılamalarının belirlenmesine yönelik bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 9: Beklenti ve Algı Ortalamaları

	Beklentiler	Algılamalar
	Ortalama (S.Sapma)	Ortalama (S.Sapma)
Yiyecekle İlgili Beklenti & Algılamalar		
Yiyeceklerin hoş sunumu	4.51 (.66)	4.59 (.70)
Yiyeceklerin tadı	4.45 (.58)	4.60 (.60)
Yiyeceklerin doyuruculuğu	4.19 (.89)	4.02 (1.03)
Yiyeceklerin tazeliği	4.59 (.61)	4.45 (.56)
Yiyeceklerin ısısı	4.45 (.67)	4.45 (.56)
Mönünün çeşitliliği	4.29 (.75)	4.56 (.61)
Mönünün anlaşılır, açıklayıcı v.b. Olması	4.17 (.86)	4.09 (.94)
Personel – Hizmetle İlgili Beklenti & Algılamalar		
Özenli ve dikkatli personel	4.70 (.51)	4.78 (.70)
Hizmet çabukluğu	4.51 (.70)	4.70 (.55)
Personelin bilgili olması	4.55 (.63)	4.62 (.66)
Müşteri karşılama / uğurlama	4.65 (.64)	4.84 (.39)
Kibar, samimi ve yardımsever personel	4.61 (.57)	4.79 (.45)
Personelin hizmette istekli olması	4.57 (.67)	4.68 (.50)
Personelin sorulan soruları tam ve doğru cevaplaması	4.50 (.67)	4.63 (.60)
Personelin birbirine karşı nazik davranması	4.51 (.68)	4.62 (.63)
Siparişin tam istendiği gibi yerine getirilmesi	4.55 (.62)	4.63 (.57)
Personelin sorunları hızlı ve istenilen biçimde çözmesi	4.57 (.58)	4.56 (.64)

	Beklentiler	Algılamalar
	Ortalama (S.Sapma)	Ortalama (S.Sapma)
Atmosferle İlgili Beklenti & Algılamalar		
Restoran dekorunun etnik imaja uygunluğu	4.32 (.86)	4.38 (.67)
Restoranda rahat bir oturma ortamı	4.55 (.65)	4.59 (.69)
Restoranın manzarası	3.93 (1.08)	3.21 (1.55)
Restoranın ısısı	4.65 (4.91)	4.30 (.73)
Restoranın havalandırılması	4.28 (.78)	4.35 (.73)
Restoranın temizliği	4.61 (.62)	4.56 (.53)
Restoran tuvaletlerinin temizliği	4.62 (.63)	4.61 (.56)
Personelin atmosfere uygun etnik kıyafetler giymesi	4.55 (.65)	4.59 (1.08)
Restoranda atmosfere uygun etnik müziğin olması	4.21 (1.06)	4.16 (0.83)
Olanakla İlgili Beklenti & Algılamalar		
Telefonla rezervasyon olanağı	4.28 (.90)	4.30 (.78)
Park yeri olanağı	4.07 (1.06)	3.42 (1.44)
Tutarlılık-Rahatlıkla ilgili Beklenti & Algılamalar		
Restoranın yeni hoş bir yemek deneyimi sunması	4.35 (.79)	4.45 (.81)
Hizmeti tutarlı bir kalite standardında sunması	4.54 (.63)	4.64 (.52)
Yiyecekleri tutarlı bir kalite standardında sunması	4.48 (.63)	4.51 (.61)
Orada yemek yerken kendini rahat hissettirmesi	4.58 (.68)	4.7 (.50)

Beklentiler için: 5=Beklentim çok yüksek 1=Beklentim çok düşük

Algılamalar için:5=Beklentimi fazlasıyla karşıladı 1=Kesinlikle beklentimi karşılamadı

Tabloya bakıldığında cevaplayıcıların yiyeceklerle ilgili beklentilerinin çoğunlukla yüksek olduğu, fakat yiyeceklerin doyuruculuğu konusunda beklentinin diğerlerine göre biraz daha düşük olduğu söylenebilir. Yani restorana gelen bir müşteri için yemeğin taze yiyeceklerden yapılması daha çok anlam ifade etmektedir. Yemek sonrası elde edilen verilere göre müşterilerin beklentilerinin hemen hemen karşılandığı yalnız yiyeceklerin doyuruculuğu konusunda işletmenin biraz daha dikkat etmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Personel-hizmet ile ilgili beklentilerde tabloya bakıldığında cevaplayıcıların bu değişkenlere ait beklentilerinin daha yoğun olduğu görülmektedir. Özellikle müşteriler kendilerini iyi bir şekilde karşılayan/uğurlayan, servis boyunca özenli ve dikkatli çalışan personel konusunda fazlasıyla beklenti içine girdikleri, restoran işletmelerinin de verilerde görüldüğü üzere bunu iyi bir şekilde gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır.

Restorana gelen müşterilerin atmosferle ilgili değişkenlerden “rahat oturma ortamı ve restoranın temizliği” konusunda daha çok beklenti içinde oldukları ve bu beklentilerin işletme tarafından aynı düzeyde karşılandığı görülmektedir.

Restoranın sunduğu telefonla rezervasyon ve park yeri olanağı hakkında müşterilerin beklentileri yüksektir ve bu beklentilerden telefonla rezervasyon olanağı konusunda beklentilerinin pek karşılanmadığı söylenebilir. Restoranların kent merkezinde olması ve restorana özel otopark olanaklarının olmaması nedeniyle bu durumun oluştuğu söylenebilir.

Restorana gelen müşterilerin restoranın sunduğu hizmetin tutarlılığı ve rahatlığı konusunda daha çok beklenti içinde oldukları belirlenmiştir. Her ne kadar hizmetin soyut özelliğinden dolayı her personelin sunum şeklinde farklılıklar yaratsa da, elde edilen verilerde işletmelerin her iki değişkende müşteri beklentisini karşıladığı görülmektedir.

Tablo 10: Daha Önce Restoranda Yemek Yeme Durumu

Daha Önce Restorana Gelme	Sayı	Yüzde
Evet	50	45,5
Hayır	60	54,5
Toplam	110	100,0

Ankete katılan müşterilerden “daha önce bu restoranda yemek yediniz mi?” sorusuna 50 kişi evet yanıtı verirken, 60 kişi hayır yanıtı vermiştir. Başka bir ifadeyle cevaplayıcıların yarısına yakını bu restorana ilişkin deneyim sahibidir.

Tablo 11: Restoranda Yemek Yeme Sıklığı

Son altı ayda sıklık	Sayı	Yüzde
1 kere	15	30
2 kere	5	10
3 kere	9	18
4 kere	5	10
5 ve daha çok	16	32
Toplam	50	100,0

Ankete katılanlardan restoranda daha önce yemek yediğini belirten 50 cevaplayıcıya son altı ay içinde kaç kez bu restorana geldiği sorulmuştur. Cevaplayıcılardan son altı ay içinde bir kez gelenler ile beş kereden fazla gelenler ağırlıktadır.

Tablo 12: Restorana gelmenizde etkili olan faktör

Restoran Tercihini Etkileyen Faktör	Sayı	Yüzde
Arkadaş tavsiyesi	52	47,3
Restoranın dış görünümü	16	14,5
Restoranın reklamları	15	13,6
Daha önceki deneyimler	24	21,8
Diğer	3	2,7
Toplam	110	100,0

Ankete katılan 110 müşterinin büyük bölümünün arkadaşlarının önerilerine güvenerek tercih yaptıkları görülürken, kişilerin daha önce edindikleri deneyimlerinin payı da diğer faktörlere göre yüksek olduğu görülmektedir. Sadece restorana gelen 3 kişinin diğer nedenlerden dolayı (şans eseri, yemekleri lezzetli buldukları için ve sahibinin yakınlığından dolayı) geldikleri ortaya konmuştur.

Tablo 13: Tekrar bu restorana gelme

Tekrar Müşteri Olma	Sayı	Yüzde
Evet	110	100,0

Ankete katılan müşterilerin hepsi yani 110 kişi tekrar bu restorana geleceğini belirtmektedir. Cevaplayıcılarının tümünün aynı görüşü paylaşması çok ilginç bir bulgudur.

Tablo 14 : Restoranı başkalarına önerme

Başkalarına Önerme	Sayı	Yüzde
Evet	110	100,0

Cevaplayıcıların tümü tekrar bu restorana gelmeyi düşünüyor, yaşadıkları tatmin edici deneyim sonucunda restoranı başkalarına da önereceklerini belirtiyorlar.

Tablo 15: Bir Bütün Olarak Restoran Deneyimi

Restoran Deneyimi	Sayı	Yüzde
Tatmin edici olmayan bir deneyimdi	1	,9
Tatmin edici bir deneyimdi	52	47,3
Çok tatmin edici bir deneyimdi	57	51,8
Toplam	110	100,0

Restorana gelen müşterilerden son soru olarak genel bir çerçeve içerisinde restoranı değerlendirilmeleri istenmiş ortalama olarak (4,50) değeri ile çok tatminkar bir değer bulunmuştur. Sadece 1 kişi tatmin edici olmayan bir deneyimdi diye ifade ederken, 52 kişi tatmin edici, 57 kişide çok tatmin edici bir deneyim olarak tanımlamışlardır. Sonuç olarak algı ve beklentilere ilişkin karşılaştırmanın yapıldığı tabloya da bakıldığında beklentilerin fazlasıyla karşılandığı ve yukarıdaki verilerle tutarlılık içinde olduğu görülmektedir.

5.3.Cevaplayıcıların Beklentilerinin Demografik Özelliklerine ve Yemek Deneyimine Göre Değişmesi

Ankete katılan müşterilerin restorana ilişkin beklentilerinin demografik özelliklerine, restorana geliş sıklığına, dışarıda yemek yeme nedenine ve restoran tercihini etkileyen faktörlere göre değişip değişmediği araştırılmıştır. B unu belirlemek için varyans (Anova) analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 17: Cevaplayıcıların Beklentilerinin Demografik Özelliklerine, dışarıda Yemek Yeme Nedeni ve Restorana Gelmesini Etkileyen Faktörlere Göre Farklılaşmanın Analizi

	F	P
Cevaplayıcıların yaş guruplarına göre yiyecek beklentilerinin farklılaşması		
Yiyeceklerin hoş sunumu	2,83	0,01*
Cevaplayıcıların dışarıda yemek yeme nedeni ile yiyeceklerden beklentileri arasındaki farklılaşma		
Yiyeceklerin doyuruculuğu	2,66	0,03*
Cevaplayıcıların restorana gelmelerinde etkili olan faktörler ile yiyeceklerden beklentileri arasındaki farklılaşma		
Yiyeceklerin doyuruculuğu	3,03	0,02*
Cevaplayıcıların eğitim düzeyleri ile personelden beklentileri arasındaki farklılaşma		
Kibarlık ve samimiyet	3,32	0,04*
Özenli ve dikkatli davranış	3,09	0,04*
Soruları tam ve doğru cevaplama	3,14	0,04*
Diğer personele karşı nazik davranma	3,72	0,02*
Cevaplayıcıların dışarıda yemek yeme nedenleri ile restoran atmosferinden beklentileri arasındaki farklılaşma		
Rahat bir oturma ortamının olması	2,89	0,02*
Personelin etnik imaja uygun kıyafetler giymesi	3,58	0,00*
Etnik imaja uygun müziğin olması	2,39	0,04*
Cevaplayıcıların yaşları ile diğer beklentileri arasındaki farklılaşma		
Mekanın yemek yerken rahat hissettirmesi	5,00	0,00*

p< 0.05

Ankete katılan müşterilerin restoranda yiyecekler konusunda beklentileri cinsiyetlerine, eğitim durumlarına, gelir ve mesleklerine göre farklılaşma göstermemektedir. Farklılık yaş gruplarında yiyeceklerin hoş bir şekilde sunumu değişkeninde ortaya çıkmaktadır. Farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığını belirlemek için post hoc testlerinde LSD testi kullanılmıştır. Bunun sonucunda 26-35 yaş grubunun yiyeceklerin hoş bir şekilde sunumu konusundaki beklentilerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yaş ortalamalarında da en yüksek orana sahip olması restoran işletmelerinin müşterilerinin büyük çoğunluğu bu yaş grubundan olduğunu göstermektedir.

Buna göre işletmeler dinamik münüler hazırlayarak farklı sunumlar yapabilecekleri o yaşların damak tadına hitap edebilecek değişik yiyeceklere yer verilebilir.

Cevaplayıcıların yiyecekler konusundaki beklentilerinin dışarıda yemek yeme nedenlerine göre değişip değişmediğini belirlemek için varyans analizi yapılmış, yiyeceklerin doyuruculuğunda değişme saptanmıştır. Cevaplayıcıların yiyeceklerin doyuruculuğu konusundaki beklentileri dışarıda yemek yeme nedenine göre değişmektedir. Post Hoc LSD analiziyle değişimin dışarıda yeme nedenlerinden hangisinden kaynaklandığı araştırılmıştır. Analiz sonucuna göre ailesi ve dostlarıyla birlikte olmak ve yeni, hoş bir yemek deneyimi yaşamak için dışarıda yemek yiyenlerin yiyeceklerin doyuruculuğu konusundaki beklentileri diğerlerine göre, özellikle de iş yemeği için dışarıda yemek yiyenlere göre daha yüksektir.

Çünkü iş yemeği için gelen müşteriler açısından asıl amaç iş konuşmak olduğu için yemeğin doyuruculuğu fazla önem arz etmemektedir. Fakat özellikle hoş bir deneyim için restorana gelenlerde yiyeceklerin doyurucu olması deneyimi tamamlayan bir unsur haline gelmektedir.

Cevaplayıcıların yiyecekler konusundaki beklentilerinin restoranı tercih etmesinde etkili olan faktörlere göre örneğin; arkadaş tavsiyesi, önceki deneyim v.b.) değişme gösterip göstermediği varyans analizi ile araştırılmış, yiyeceklerin doyuruculuğu beklentilerinin tercih faktörlerine göre değişme gösterdiği belirlenmiştir. Post Hoc analizlerinden LSD yardımıyla değişimin hangi tercih faktöründen kaynaklandığı araştırılmıştır. Önceki deneyimlerine göre restoranı tercih edenlerin yiyeceklerin doyuruculuğu konusundaki beklentilerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle önceki deneyimler, reklamlara, arkadaş tavsiyesine ya da restoranın dış görünümüne kıyasla daha etkin bir şekilde yiyeceklerin doyuruculuğu beklentilerini yönlendirmektedir.

Cevaplayıcıların restoranı tercih etmesinde deneyimleri diğer değişkenlere göre etkili olmaktadır. Bu yüzden işletmelerin sürekli aynı doyuruculukta yemek sunmaları için her bir m?nü kalemini i?eren standart re?eteler bulundurup, porsiyonlama i?lemini b?ylece standart halde sunabilirler.

Cevaplayıcıların personel ve sundukları hizmetten beklentilerinin; cinsiyet, ya?, meslek ve gelirlerine g?re farklıla?ıp farklıla?madığı araştırılmış, ancak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Sadece eğitim deği?keninde farklılık bulunmuştur. Personelin kibarlığı ve samimiyeti, ?zenli ve dikkatli davranma, soruları tam ve doğru yanıtlayma ve birbirlerine kar?ı nazik olması konusundaki cevaplayıcıların beklentileri eğitim düzeyine g?re farklılaşmaktadır. LSD analizine g?re her d?rt deği?ken i?in beklentiler diğer eğitim düzeylerine oranla üniversite ve ?st? eğitim alanlarda daha y?ksektir.

Restorana gelen m?şterilerin çoğunun üniversite mezunu olduğu g?z ?n?ne alınırsa ?alı?an personelin de kalifiyeli olmasına dikkat edilmeli; ?nk? işletme i?i verilen eğitimleri daha kolay kavrayıp, g?rev ve sorumluluklarını daha bilin?li bir şekilde yerine getirirler.

Cevaplayıcıların atmosferden beklentilerinin dı?arıda yemek yeme nedenine g?re farklıla?ıp farklıla?madığı belirlenmek istenmiş ve varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonu?larına g?re rahat bir oturma ortamı olması, havalandırma, etnik kıyafet ve etnik m?zik beklentilerinin dı?arıda yeme nedenine g?re farklıla?tığı saptanmıştır. Farklılığın kaynağını belirlemek i?in LSD analizi yapılmıştır. Buna g?re restoranda rahat bir oturma ortamı olması beklentisi, ailesi ve dostlarıyla beraber olmak isteyenlerde diğer gruplara g?re daha y?ksek bulunmuştur. Bir restoranın rahat bir oturma ortamına sahip olması ?nemli bir ?zelliktir. Bu y?zden m?şterinin geli? nedeni ne olursa olsun işletme, imajına uygun ?zellikle kalabalık gruplar i?in restoranın belirli k?şelerine geni?, deği?ik d?zenlemeler yapılabilir.

Etnik kıyafet ve m?zik beklentisi ise yeni ve ho? bir yemek deneyimi ya?amak i?in dı?arıda yemek yiyenlerde daha y?ksektir. Etnik imajı en iyi yansıtan bu iki deği?ken i?in sıradan kıyafetler ve bildik m?zikler yerine o etnik kimliği yansıtacak orijinal kıyafetler hatta imkanlar ?er?evesinde o etnik k?lt?rden insanlar i?e alınmalı, ?arkılar ona g?re se?ilmelidir.

Cevaplayıcıların restorandan telefonla rezervasyon yapma ve park yeri olanağı gibi beklentilerinin demografik ?zelliklerine g?re farklıla?ıp farklıla?madığı araştırılmış, ancak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Aynı şekilde restoranda daha ?nce yemek yeme durumu, dı?arıda yemek yeme nedeni, restoran tercihini etkileyen fakt?rlerde de farka rastlanmamıştır.

Cevaplayıcıların restorandan diğer beklentilerinin cinsiyetlerine, mesleklerine ve gelirlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmış, ancak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Demografik özelliklerden sadece yaşta farklılık saptanmıştır. Diğer beklentilerden “orada yemek yerken kendimi rahat hissettirmesi” beklentisi yaş grubuna göre farklılık göstermektedir. Bu farklılık 56-65 yaş grubundan kaynaklanmaktadır. Bu yaş grubunun restoranda kendini rahat hissetme beklentisi diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir.

Bu yaş grubu için dinginlik önemli olduğundan mümkün olduğunca müziğin orta düzeyde duyulduğu masalara oturtulmalı, müşterilerin rahatça oturup kalkabileceği tarzda mobilyalarla döşenmeli, rahat okuyabilecekleri mönüler hazırlanabilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde yaşam standartlarının yükselmesi, müşterilerin daha bilinçlenmesi ile rekabette artış olması yiyecek içecek sektörünün kendini geliştirme yoluna gitmesine neden olmuştur.

Müşterilerin değişen istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek için restoran işletmeleri çeşitli stratejiler uygulayarak pazardaki konumlarını kalıcı yapmaya çalışmaktadır.

Birer hizmet işletmesi olan restoranlar müşterilerine daha iyi, ucuz ve kaliteden ödün vermeden hizmet sunabilmek için hizmet kalitesinin önemini kavramaya ve buna paralel olarak işletmelerinde; hijyen, mөнünün çeşitliliği, farklı atmosfer unsurları gibi faktörlere özen göstererek müşteri memnuniyeti oluşturmaya çabalamaktadırlar.

Araştırmanın genel amacı restoranda hizmet kalitesine uygun çeşitli faktörlere bağlı olarak müşterinin beklenti ve algılarını ölçüp, müşteri memnuniyetinin oluşup oluşmadığını ortaya koymaktadır. Bu amaçla etnik üç restoranda müşteri memnuniyetini ölçmek için anket uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulguları aşağıdaki biçimde özetlemek mümkündür.

Anket sonuçlarına göre Eskişehir’deki etnik restoranlara gelen müşteriler genel olarak 18-35 yaş arası, 1 milyar altı ve 2 milyar arası gelire sahip, özel sektör ağırlıklı çalışan, üniversite mezunu, ailesi/dostlarıyla birlikte olmak ve yeni hoş bir yemek deneyimi yaşamak amacıyla gelenlerden oluşmaktadır. Ayrıca cevaplayıcıların beklenti ve algı karşılaştırmaları sonucunda yemek deneyimi sonrası memnuniyetlerinin % 99 sağlandığı, bütün müşterilerin tekrar bu restoranlara gelme istekleri ve başkalarına tavsiye etme oranları % 100 çıkmıştır. Ankete katılan cevaplayıcıların % 60’nın ise ilk kez bu restoranlarda yemek yediği belirlenmiştir.

Bunların dışında cevaplayıcıların restoran tercihlerinde ilk sıralarda ailesi/dostlarıyla birlikte olmak, yeni bir deneyim yaşamak ve iş yemeği/toplantıları yer alırken, evden uzaklaşmak ve özel bir kutlama yapma fikri ise daha düşük sıralardadır.

Bu sonuca göre restorana yeni bir deneyim için gelen müşterilere restoranın etnik imajını yansıtacak özel geceler düzenlenebilir, iş toplantısı için gelenlere restoranda özel bölümler ve özel toplantı mönüleri hazırlanabilir. Ailesi ile birlikte gelen müşteri sayısı fazla olduğu için özellikle çocuklu müşteriler için çocukların da istek ve ihtiyaçları göz önünde tutularak hareket edilmeli, örneğin; özel çocuk mönüleri oluşturulmalıdır.

Müşterilerin yemek yedikleri restoranla ilgili beklentileri çeşitli faktörler ile belirlenmeye çalışılmıştır. Yiyecekler konusunda en yüksek beklenti “yiyceklerin tazeliğidir. Çünkü bilinçlenen müşteriler her şeyden önce yemeğin lezzetini ortaya koyan yiyeceğin tazeliğine önem vermektedir. Bu yüzden işletmeler mönülerini mümkün olduğunca mevsimsel yiyeceklerden oluşturabilirler.

Hizmet ve personelden beklentilerde özenli ve dikkatli davranan personel de beklenti yüksektir. Bunun için işletmeler işini özenle yapacak, algısı yüksek kişileri tercih etmelidir. Atmosfer beklentilerinde restoranın ısısı ve temizliği ön plandadır. Restoranlar hijyen kurallarına uygun sık periyotlarla temizlik işlerini yapmalı, Eskişehir’in iklimine uygun yalıtım sistemi yapabilirler.

Olanak beklentilerinde ise “telefonla rezervasyon olanağı” iken tutarlılık ve rahatlık beklentilerinde “orada yemek yerken kendini rahat hissettirmesi” olarak belirlenmiştir. Rezervasyon takibi için ayrıca personel görevlendirilebilir beklentiye tam anlamıyla karşılayabilmek için, bununla birlikte müşteride kendini evindeymiş hissini yaratacak konfor düşünülmelidir.

Müşterilerin yemek yedikleri restoranla ilgili çeşitli faktörlere göre algılamaları da bu çalışma ile ortaya konmaya çalışılmıştır. Yiyeceklerle ilgili sadece doyuruculuğa ait beklenti yiyeceklerin tadı, hoş bir şekilde sunumu ve mөнünün çeşitliliğine göre biraz daha az karşılanmıştır. Hizmet ve personelden beklentilerin en yüksek düzeyde olduğu değişkenler ise personelin müşterileri uğurlama ve karşılama şekli, kibar-samimi ve yardımsever davranması ve verilen hizmetin çabuk gerçekleştirilmesi olarak sıralanabilir. Restoran atmosferin algılanmasında müşteriler personelin etnik kıyafet giymesi ve manzarası konusunda, tuvaletlerin temizliği, restoranda rahat bir oturma ortamının olması ve restoranın genel temizliğine göre beklentileri karşılamaları biraz daha düşüktür. Sağlanan olanaklarda ise müşterilerce park yeri yetersiz bulunmuş ama restoranın gösterdiği tutarlılık ve rahatlık ilgili beklentileri karşılanmış denebilir.

Bu sonuçlar incelendiğinde; restoranlar yiyeceklerin tadı ve sunumuna özen göstermesine rağmen doyuruculuk konusunda porsiyonları az tuttuğu ve etnik özelliğinden dolayı mününün açıklayıcılığının beklentiyi karşılama oranı biraz düşüktür. Halbuki ilk kez gelen müşteri sayısı yüksek olan bu restoranlarda herkesin anlayacağı formatta düzenlenmesi gerekmektedir. Restoranlarda müşterinin gözünde ilk ve son izlenim personel tarafından karşılanma/uğurlanma ile oluştuğu için beklentiler yüksek olmuş aynı şekilde restorandaki bu beklentileri en yüksek düzeyde sağlanmıştır.

Eskişehir'deki restoran işletmelerinin çoğu dar alanlara konumlandırıldığı için birçok mekan manzaradan yoksundur. Bu yüzden araştırma sonucu müşterilerin manzara konusunda beklentilerinin karşılanmadığı görülmüştür. Bu açık işletmeler tarafından uygulanabilecek tematik dekorasyonlar ile kapatılabilir.

Restoranlara giden müşterilerin çoğu ilk defa yeni bir deneyim için yaşamak üzere bu restoranlara gelmektedir. Fakat elde edilen bulgular sonucunda müşterilerin personelin etnik kıyafet giymesi konusundaki beklentileri fazla karşılanmamış olduğundan restoran işletmelerinin biraz daha özen göstermesi gerektiği söylenebilir.

Olanaklarda park yeri, beklentileri karşılamakta yetersiz kalırken, restoranın sunduğu tutarlılık ve rahatlık değişkenlerinin hepsi müşteri beklentilerini karşıladığı belirlenmiştir.

Müşterinin bu restorana gelmesinde etkili olan faktörü seçmesi istendiğinde; en büyük pay % 47'i ile arkadaş tavsiyesi, ondan sonraki pay ise önceki deneyimler olarak belirlenmiştir. Arkadaş tavsiyesi ile gelenlerin yüksek olması restoran işletmesinin ağızdan ağıza iletişim yoluyla ücretsiz bir şekilde reklamının yapıldığı söylenebilir. Daha önceki deneyimlerinden etkilenerek gelen müşteri sayısının yüksek oluşu ve beş kereden fazla gelen müşteri oranının yüksek olması işletme adına müşteriler tarafında müşteri sadakati oluştuğu söylenebilir.

Cevaplayıcıların eğitim durumuna göre personelden beklentileri farklılık göstermektedir. Bu farklılık özellikle üniversite mezunlarında ortaya çıkmıştır. Yani etnik restoranları tercih eden müşteriler bilinçli olup işletmelerin ona göre her istek ve soruya cevap verebilecek nitelikte personelini yetiştirmelidir.

65 yaş ve üstündeki müşterilerin yemek yerken kendilerini rahat bir ortamda hissettikleri ortaya çıkmıştır. Buna göre yaşa göre yemek deneyimi algıları farklı olabilmektedir. Bu yüzden ağırlıklı olarak bu yaş grubuna hizmet sunan işletme daha hafif müzikler çalmalı, dekorasyonu fazla abartılı olmaması gerektiğini söyleyebiliriz.

Restorana ait ilk beklentilerin deneyim sonrasında karşılandığı söylenebilir. Bu tüm işletmelerin elde etmek istediği bir sonuçtur. Ancak önemli olan bunu tutarlı bir şekilde sürdürebilmektir. Bu nedenle müşteri memnuniyeti restoran işletmeleri tarafından periyodik bir şekilde ölçümlenerek ortaya konmalı ona göre sunulan hizmetteki eksiklikler giderilmelidir.

EK-1: Anket Formu Örneği



MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İLE İLGİLİ ANKET

Bu araştırmanın amacı sizin yemekten beklentilerinizi, dışarıda yemek yerken sizin için neyin önemli olduğunu, beklentilerinizle restoran niteliklerinin uyum içinde olup olmadığını ortaya koymaktır.

Anketimiz iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yemek öncesi beklentilerinizle ilgili sorular, ikinci bölümde ise yemek sonrası algılamalarınızla ilgili sorular yer almaktadır. Tüm veriler toplu olarak değerlendirilecektir. Anketimiz sadece 10 dakikanızı alacaktır. Bilimsel bir çalışmaya katkılarınızı esirgemeyeceğimizi umuyor, ilginize şimdiden TEŞEKKÜR ediyoruz.

Araştırmacı Defne Koçbek

1. Yaşınız?

18-25

36-45

56-65

26-35

46-55

66 ve üstü

2. Cinsiyetiniz? Bay Bayan

3. Mesleğiniz?

4. Eğitim Durumunuz?

İlk ve orta öğretim

Lise

Üniversite

Yüksek Lisans / Doktora

5. Aylık geliriniz?

1milyar altı

2-3milyar arası

1-2 milyar arası

3 milyar ve üstü

6. Dışarıda yemek yeme nedeniniz?

İş yemeği/toplantısı

Doğum günü v.b. özel bir kutlama

Yeni bir yer / yemek deneyimi yaşamak

Ailemle / dostlarımla birlikte olmak

Ev ortamından uzaklaşmak

Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

Lütfen diğer sayfaya geçiniz.....

BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölüm restorana ilişkin beklentilerinizi ve sizin için restoranda önem arz eden faktörleri belirlemeye yöneliktir.

A) BEKLENTİLER

Bu restoranda yemek yemeye karar verdiğinizde aşağıdaki her bir faktör için beklentileriniz neydi. Lütfen yiyecek, hizmet, atmosfer ,kolaylık ve diğer olarak sınıflandırdığımız faktörleri aşağıdaki ölçek yardımıyla değerlendiriniz.

Yiyeceklerden Beklentiler	Çok Düşük Beklenti	Düşük Beklenti	Normal Beklenti	Yüksek Beklenti	Çok Yüksek Beklenti
Yiyeceklerin hoş bir şekilde sunumu					
Menünün çeşitliliği					
Yiyeceklerin tadı					
Yiyeceklerin doyuruculuğu					
Yiyeceklerin tazeliği					
Yiyeceklerin ısısı					
Menünün anlaşılır, açıklayıcı vb. olması					

Hizmetten Beklentiler	Çok Düşük Beklenti	Düşük Beklenti	Normal Beklenti	Yüksek Beklenti	Çok Yüksek Beklenti
Kibar Samimi ve yardım sever personel					
Özenli ve dikkatli davranan personel					
Hizmetin çabukluğu					
Personelin hizmette istekli olması					
Personelin bilgili olması					
Personelin sorunları hızlı ve istenilen bir biçimde çözmesi					
Siparişin tam istendiği gibi yerine getirilmesi					
Personelin müşterileri karşılaması / uğurlaması					
Personelin sorulan soruları tam ve doğru cevaplaması					
Personelin birbirine karşı nazik davranması					

Atmosfer	Çok Düşük Beklenti	Düşük Beklenti	Normal Beklenti	Yüksek Beklenti	Çok Yüksek Beklenti
Restoran dekorunun etnik imaja uygunluğu					
Restoranda rahat bir oturma ortamının olması					
Restoranın manzarası					
Restoranın ısısı					
Restoranın havalandırması					
Restoranın temizliği					
Restoran tuvaletlerinin temizliği					
Personelin atmosfere uygun etnik kıyafetler giymesi					
Restoranda atmosfere uygun etnik müziğin olması					

Kolaylıklar	Çok Düşük Beklenti	Düşük Beklenti	Normal Beklenti	Yüksek Beklenti	Çok Yüksek Beklenti
Telefonla rezervasyon olanağı					
Park yeri olanağı					

Diğer	Çok Düşük Beklenti	Düşük Beklenti	Normal Beklenti	Yüksek Beklenti	Çok Yüksek Beklenti
Restoranın yeri ve hoş bir yemek deneyimi sunması					
Yiyeceklerin tutarlı bir kalite standartında sunması					
Hizmetin tutarlı bir kalite standartında sunması					
Orada yemek yerken kendini rahat hissettirmesi					

Lütfen arka sayfaya geçiniz...



B) FAKTÖRLER

Bu restoranda yemek yemeye karar verdiğinizde aşağıdaki her bir faktör ne ölçüde önemliydi. Lütfen aşağıdaki ölçek yardımıyla herbir madde için size uygun gelen önem derecelerinden birtanesini işaretleyin.

Yiyeceklerden Beklentiler	Hiçbir Önemi Yok	Önemli Değil	Normal	Önemli	Çok Önemli
Yiyeceklerin hoş bir şekilde sunumu					
Menünün çeşitliliği					
Yiyeceklerin tadı					
Yiyeceklerin doyuruculuğu					
Yiyeceklerin tazeliği					
Yiyeceklerin ısısı					
Menünün anlaşılır, açıklayıcı vb. olması					

Hizmetten Beklentiler	Hiçbir Önemi Yok	Önemli Değil	Normal	Önemli	Çok Önemli
Kibar Samimi ve yardım sever personel					
Özenli ve dikkatli davranan personel					
Hizmetin çabukluğu					
Personelin hizmette istekli olması					
Personelin bilgili olması					
Personelin sorunları hızlı ve istenilen bir biçimde çözmesi					
Siparişin tam istendiği gibi yerine getirilmesi					
Personelin müşterileri karşılaması / uğurlaması					
Personelin sorulan soruları tam ve doğru cevaplaması					
Personelin birbirine karşı nazik davranması					

Atmosfer	Hiçbir Önemi Yok	Önemli Değil	Normal	Önemli	Çok Önemli
Restoran dekorunun etnik imaja uygunluğu					
Restoranda rahat bir oturma ortamının olması					
Restoranın manzarası					
Restoranın ısısı					
Restoranın havalandırması					
Restoranın temizliği					
Restoran tuvaletlerinin temizliği					
Personelin atmosfere uygun etnik kıyafetler giymesi					
Restoranda atmosfere uygun etnik müziğin olması					

Kolaylıklar	Hiçbir Önemi Yok	Önemli Değil	Normal	Önemli	Çok Önemli
Telefonla rezervasyon olanağı					
Park yeri olanağı					

Diğer	Hiçbir Önemi Yok	Önemli Değil	Normal	Önemli	Çok Önemli
Restoranın yeri ve hoş bir yemek deneyimi sunması					
Yiyeceklerin tutarlı bir kalite standartında sunması					
Hizmetin tutarlı bir kalite standartında sunması					
Orada yemek yerken kendini rahat hissettirmesi					

Lütfen diğer sayfaya geçiniz... →

İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölüm restorandaki deneyimlerinizi ve beklentilerinizin karşılanıp karşılanmayacağını ölçmeye yöneliktir

1. Daha önce bu restoranda yemek yediniz mi?

EVET (Yanıtınız evet ise lütfen son 6 ay boyunca burada kaç kez yemek yediğinizi belirtiniz.....kez)

HAYIR

Yiyeceklerden Beklentiler	Kesinlikle Beklentilerimi Karşılamadı	Beklentilerimi Pek Karşılamadı	Kararsızım	Beklentilerimi Karşılıdı	Beklentilerimi Fazlası ile Karşılıdı
Yiyeceklerin hoş bir şekilde sunumu					
Menünün çeşitliliği					
Yiyeceklerin tadı					
Yiyeceklerin doyuruculuğu					
Yiyeceklerin tazeliği					
Yiyeceklerin ısısı					
Menünün anlaşılır, açıklayıcı vb. olması					

Hizmetten Beklentiler	Kesinlikle Beklentilerimi Karşılamadı	Beklentilerimi Pek Karşılamadı	Kararsızım	Beklentilerimi Karşılıdı	Beklentilerimi Fazlası ile Karşılıdı
Kibar Samimi ve yardım sever personel					
Özenli ve dikkatli davranan personel					
Hizmetin çabukluğu					
Personelin hizmette istekli olması					
Personelin bilgili olması					
Personelin sorunları hızlı ve istenilen bir biçimde çözmesi					
Siparişin tam istendiği gibi yerine getirilmesi					
Personelin müşterileri karşılaması / uğurlaması					
Personelin sorulan soruları tam ve doğru cevaplaması					
Personelin birbirine karşı nazik davranması					

Atmosfer	Kesinlikle Beklentilerimi Karşılamadı	Beklentilerimi Pek Karşılamadı	Kararsızım	Beklentilerimi Karşılıdı	Beklentilerimi Fazlası ile Karşılıdı
Restoran dekorunun etnik imaja uygunluğu					
Restoranda rahat bir oturma ortamının olması					
Restoranın manzarası					
Restoranın ısısı					
Restoranın havalandırması					
Restoranın temizliği					
Restoran tuvaletlerinin temizliği					
Personelin atmosfere uygun etnik kıyafetler giymesi					
Restoranda atmosfere uygun etnik müziğin olması					



Lütfen arka sayfaya geçiniz...



Kolaylıklar		Kesinlikle Beklentilerimi Karşılamadı	Beklentilerimi Pek Karşılamadı	Kararsızım	Beklentilerimi Karşılıdı	Beklentilerimi Fazlası ile Karşılıdı
Telefonla rezervasyon olanağı						
Park yeri olanağı						
Diğer		Kesinlikle Beklentilerimi Karşılamadı	Beklentilerimi Pek Karşılamadı	Kararsızım	Beklentilerimi Karşılıdı	Beklentilerimi Fazlası ile Karşılıdı
Restoranın yeri ve hoş bir yemek deneyimi sunması						
Yiyeceklerin tutarlı bir kalite standartında sunması						
Hizmetin tutarlı bir kalite standartında sunması						
Orada yemek yerken kendini rahat hissettirmesi						

2. Bu restorana gelmenizde etkili olan faktör nedir?

- Arkadaş tavsiyesi
Restoranın dış görünümü
Restoranın reklamları (radyo, broşür, TV. V.b.)
Daha önceki deneyimler
Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

2. Tekrar bu restorana gelirmisiniz ?

EVET HAYIR

3. Restoranı başkalarına önerirmisiniz?

EVET HAYIR

4. Bir bütün olarak restorani değerlendirdiğinizde;

- Çok tatminkar bir deneyimdi
Tatmin edici bir deneyimdi
Kararsızım
Tatmin edici olmayan bir deneyimdi
Hiç tatmin edici bir deneyim değildi

Katılımlarınızdan dolayı tekrar TEŞEKKÜR ederiz.



KAYNAKÇA

Kitap

Aktaş, Ahmet. **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**. Antalya: Eren Ofset, 2001.

Brotherton, Bob. **The International Hospitality Industry**. Birinci Basım. İngiltere: 2003.

Çakıcı, A.Celil ve diğerleri. **Otel İşletmeciliği**. Birinci Basım, Ankara: Detay Yayıncılık, 2002.

Denizer, Dünder. **Turizm Pazarlaması**. Ankara,:Yıldız Matbaa, 1992.

Dutka, Alan. **Ama Handbook of Customer Satisfaction**.U.S.A.: NTC Publishing Group, 1994.

Erkut, Haluk. **Hizmet Kalitesi**. İstanbul: Interbank Yayını Yayın No:1, 1995.

İslamoğlu, Ahmet Hamdi. **Pazarlama Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.

Kavrakoğlu, İbrahim. **“Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite”**.İstanbul:1993.

Martin, William B.**Müşteri Hizmetlerinde Kalite**. Çeviren: Ahmet Ünver. İstanbul: Rota Yayınları, 1997.

Odabaşı, Yavuz. **Tüketici Davranışları**. Birinci Basım, İstanbul: Media Cat Yayınları, 2002.

Öztürk, Sevgi. **Hizmet Pazarlaması**. Eskişehir: Birlik Ofset, 2002.

Parasuraman, Zeithaml, Berry. **Delivering Service Quality: Balancing Consumer Perceptions and Expectations**. New york: The Free Pres, 1990.

Scanlon Nancy L. ve John Wiley&Sons. **Quality Restaurant Service Guraanteed- A Traning Outline**. Birinci Basım, U.S.A. : 1998.

Schukies, Gert. **Halkla İlişkilerde Müşteri Memnuniyetine Dönük Kalite.** Birinci Basım, İstanbul: Rota Yayınları, 1998.

Sökmen Alptekin. **Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi.**Ankara: Detay Yayıncılık, 2005.

Spears, Marian C. **Foodservice Organizations.** 4.Basım. U.S.A.: Prentice-Hall, 2000.

Tek, Ömer Baybars. **Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulaması.** İzmir: Cem Ofset Matbaası, 1999.

Türksoy Adnan.**Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi.**Ankara: Turhan Kitabevi, 2002.

Tütüncü Özkan. **Kurumsal İşletmelerde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi.** Birinci basım. Ankara: Eda Matbaası, 2001.

Turizm İşletmelerinde Yönetim. Eskişehir: Açıköğretim Yayınları, 1997.

Vavra Terry G. **Müşteri Tatmin Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları.** Çeviren: Günhan Günay. İstanbul: Rota Yayın, 1999.

Walker John R. ve Donald E.Lundberg. **The Restauarant from Concept to Operation.** 3.Basım. U.S.A: Wiley, 2001.

Williams John ve Muzaffer Uysal. **Current Issues and Development in Hospitality and Tourism Satisaction.** Birinci basım, U.S.A.: The Hawo rth Pres, 2003.

Makale

Akbaba ,Atilla ve İzzet Kılınc. “Hizmet Kalitesi ve Turizm İşletmelerinde Servqual Uygulamaları,” **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Y:12, Güz 2001.

Akın, Bahadır Mehmet İnce ve Ramazan Usta. “ ISO 9000: Beklentiler ve Gerçekler”, **Standard Dergisi**, Y: 40, S: 482, Şubat 2002.

Aksu, Akın. “Kalite Hedefleri ve Toplam Kalite Yönetimi”, **HOTEL Dergisi**, Sayı no 19, Aralık 2001.

Ardıç, Kadir ve Aliye Güler. “Reklamlarda Vurgulanan Ürün ve Hizmet Kalite Boyutlarının Belirlenmesi ve Bir Uygulama”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl: 14, Sayı no: 4, Temmuz-Ağustos 2000.

Belviranlı, Alev. “ Karlı Müşteri, Mutlu Çalışanlarla Yaratılır”, **Ekonomist Dergisi**, Y:14, Sayı no: 15, 2004.

Bolat,Tamer. “HACPP Sistemi ve Bir Fast Food İşletmesi Uygulaması”, **Anatolia Dergisi**, Cilt no: 13, Sayı no: 1, Bahar 2002.

Bumin, Birol ve Hakan Erkutlu. “ Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Ocak 2002.

Caruana, Albert ve diğerleri.“Service Quality and Satisfaction- The Moderating Role of Value”, **European Journal of Marketing**, Vol: 34, No: 11, December 2000.

Çatı, Kahraman. “Ulaşım Hizmetlerinde Hizmet Kalitesi ve Bir Uygulama”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 27, No: 1, Mayıs 2003.

Çelik, Yasemin. “Müşteri Üzerinde Odaklanma”, **ETO Dergisi**, Y: 21, Sayı no19, Mart 2004.

Demirkaz, Kenan. “ İşletmelerde Kalite ve Yönetim”, **ETO Dergisi**, Y: 21, Sayı no:92, Mayıs 2004.

Duman, Teoman. “ Richard Oliver’s Perspectives on Consumer Satisfaction and Consumer Value: A Theoretical Cross Examination”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt no: 5, Sayı no: 2, Nisan-Haziran 2003.

Halil Ergün. “Türkiye’de Hizmet Sektörünün Gelişimi”, **Standard Dergisi**, Y: 43, S: 511, Temmuz 2004.

Fu, Yao-Yi ve Sara C.Parks. “ The Relationship Between Restaurant Service Quality And Consumer Loyalty Among The Elderly”, **Journal of Hospitality&Tourism Research**, Vol: 25, No: 3, August 2001.

Gopal,Ashok .“Hepimiz Bir Fidanın Güller Açan Dalıyız”, **Sabah Business Dergisi**, Mayıs 2004.

Hudson, Simon Paul Hudson ve Graham A. Miller. "The Measurement of Service Quality in The Tour Operating Sector: A Methodological Comparison", **Journal of Travel Research**, Vol: 42, February 2004.

Jaksa Kivela, Robert Inbakaran ve John Reece," Consumer Research in The Restuarsant Environment, Part 1: A Conceptual Model of Dining Satisfaction and Return Patronage", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 11, May 1999.

Kalite ve Disiplin Olmazsa Olmaz", **Hizmet Dergisi**, Haziran 2004.

Karatepe, Osman M. ve Turgay Avcı. " Measuring Service Quality in Hotel Industry: Evidences from Northern Cyprus", **Anatolia Dergisi**, Vol: 13, N: 1, Summer 2002.

Karpat, Işıl. " Müşteri Tatmininin Sağlanması", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl: 12, Sayı no: 71, Eylül-Ekim 1998.

Kılıç, Sabiha ve Aykut Göksel. " Tüketici Davranışları: İndirim Kartlarının Tüketici Satın Alma Karar Süreci Üzerindeki Etkisine Dair Ampirik Bir Çalışma", **Standard Dergisi**, Mayıs 2004.

Kızılırmak, İsmail." Otel İşletmeciliğinde Müşteri Tatmini, Önemi ve Ölçme Teknikleri", **Anatolia Dergisi**, Haziran 1995.

Koç, Haluk. "Hizmet Sektöründe Kalite", **Mercek Dergisi**, Yıl 6, Sayı no: 22, Nisan 2001.

Kritik Kontrol Noktalarında Tehlike Analizi", **Hotel Dergisi**, Sayı no:24, Mart 2003.

Lam, Terry ve Hangin Qui Zhang. "Service Quality of Travel Agents: The Case of Travel Agents in Hong Kong", **Tourism Management**, Vol: 20, September 1999.

Maclaurin, Donald J. ve Tanya L. Maclaurin. "Customer Perceptions of Singapore's Theme Restaurants", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol: 41, I: 3, June 2000.

Oh, Haemoon. " Diners' Perceptions of Quality, Value and Satisfaction", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol: 41, N: 3, June 2000.

Orsingher, Chiara ve Gian Luca Marzocchi. “Hierarchical Representation of Satisfactory Consumer Service Experience”, **International Journal of Service Industry Management**, Vol: 14, N: 2, 2003.

“Otellerde Yiyecek ve İçecek Hizmetleri”, **Gastronomi Dergisi**, Sayı no: 10.

Öçer, Abdullah ve Nedim Bayuk. “ Müşteri Memnuniyeti”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Mart- Nisan 2001.

Öncül Mehmet Sadık ve Mustafa Gülmez. “ Hizmet İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti: Cumhuriyet Üniversitesi Personelinin Sivas İli Otomobil Yetkili Servislerine İlişkin Algılamaları”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl: 17, S: 3, Mayıs- Haziran 2003.

Öztürk, Sevgi. “Hizmet Pazarlamasındaki Gelişmeler Çerçevesinde İçsel Pazarlama Kavramı”, **Açıköğretim Dergisi**, Cilt no 2, Sayı no 1, Bahar 1996.

Öztürk, Sevgi Ayşe. “Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı no: 2, 1996.

Robson, Stephani K.A. “ Tyrning The Table”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Dergisi**, V: 40, N: 3, 1999.

Saat, Mesiha. “Kavramsal Hizmet Modeli ve Hizmet Kalitesini Ölçme Aracı Olarak Servqual Analizi”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı no 107-118, Mart 1999.

Stevens, Peter ,Bonnie Knutson ve Mark Patton, “DINESERV: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol: 36, Is: 1, April 1995.

Tan, Ahmet.“Dinlenme Tesislerinde Hizmet Pazarlaması ve Müşteri Tatmini”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Y:18, Eylül-Ekim, 2004.

Tavmergen İge Pınar.“ Restoran Yönetiminde Başarı İçin Temel İlkeler”, **Gastronomi Dergisi**, Sayı no: 25, Mart 1998.

Tütüncü ,Özkan. Konaklama İşletmelerinde ISO 9000 Standartları İçinde Satıcıların Analizi”, **Anatolia Dergisi**, Y: 10, S: 31-36, Eylül-Aralık 1999.

Üzerem, Nevin. “Hizmet Kalitesinin Yönetimi”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Y: 11, Sayı no. 63, Mayıs-Haziran 1997.

BİLDİRİLER

Aktaş, Ahmet. “ Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmet Kalitesinin Arttırılması ve Toplam Kalite Açısından Değerlendirilmesi”, **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**, E.Ü.Nevşehir T.İ.O.Y.O. Hafta Sonu III., Nevşehir, 1996.

Bolat, Tamer ve Oya Aytemiz Seymen, “Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İç ve Dış Müşteri Tatminin Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**, Erciyes Üniversitesi Nevşehir T.İ.O.Y.O. Hafta Sonu Semineri III.,Nevşehir,1996.

Demirer, Halil .“Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ölçümü”, **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**, Erciyes Üniversitesi Nevşehir T.İ.O.Y.O. Hafta Sonu Semineri III., Nevşehir, 1996.

Kızgın, Yıldray. “ Turizm İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Artırılmasında Toplam Hizmet Kalitesinin Önemi,” T.C. Turizm Bakanlığı 2. Turizm Şurası Bildirileri. Ankara: 12-14 Nisan 2002.

Koçak, Nilüfer. “Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Süreçlerinde Toplam Kalite Yönetimi”, VIII. Ulusal Turizm Kongresi ‘nde Sunulan Bildiri. Kuşadası: 12-14 Aralık 1997.

Nasır Süphan“ Türkiye’de GSM Sektöründe Müşteri Memnuniyeti: Kullanıcıların Operatör Değiştirme Eğilimlerini Saptama “, **8. Ulusal Pazarlama Kongresi**, Kayseri: 16-29 Ekim 2003.

Unutulmaz, Osman. **Hizmet Pazarlamasında Kalite**. Ankara: Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitimi Konferans-Worksop, 9-11 Aralık 1992.

Ünlüönen Kurban ve Sedat Yüksel. “Turizm İşletmelerinde Hizmet Buluşmalarının Algılanan Hizmet Kalitelerine Etkileri”, **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**, Erciyes Üniversitesi Nevşehir T.İ.O.Y.O. Hafta Sonu Semineri III.,Nevşehir,1996.

TEZLER

Barutçu, Süleyman. “ Hizmet Sektöründe Müşteri Bağlılığının Önemi ve Müşteri Bağlılığının Sağlanmasında İlişki Pazarlamasının Rolü: Banka İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

Bozkurt, Mesut. “Turizmde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayetleri Yönetimi Belek Yöresinde Yapılan Bir Uygulama”,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2001.

Çakır, Nesrin. “Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Şile Bölgesinde Bir Araştırma”,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.

Derya, Tuğba. “Türk Yemekleri Sunan Restoranlarda Çağdaş Pazarlama Anlayışı,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

Dökmen,Tuğba. “Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmini ve İş gören-Müşteri Karşılaştırılmasının Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2003.

Durmaz, Vildan. “Havacılık sektöründe Havayolu Hizmetlerinin Pazarlanmasında Kalite ve Bir Uygulama,” ,Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1997.

Görker, Nuray. “Havayolu İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve THY ‘da Bir Uygulama,” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.

Güler, Sibel. “İstanbul’daki 5 Yıldızlı Otel Restoranlarının Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

Kılıç Solmaz.“ Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.

Özmen, Müjdat. “Perakendeci Mağazalarda Müşteri Tatmini”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

Saraç, Sevil. "Bankacılıkta Hizmet Kalitesi ve ISO 9000-9001-9004 Standartları Koçbank Kalite Güvence Sistemleri ile Karşılaştırılması",Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

Tuncel, Mine. "Fast Food (hızlı yemek) Sisteminin Türk Mutfağına Uygulanması ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

INTERNET

<http://gastronomi.boyut.com.tr/devam.asp?ID=38014>.01.2003 **"Günümüzde yeme içme endüstrisi nereye gidiyor"**

<http://gastronomi.boyut.com.tr/devam.asp?ID=540> 03.03.2003

<http://gastronomi.boyut.com.tr/devam.asp?ID=2150> 06.01.2005

[http:// danismend.com](http://danismend.com). 14.10.2002.**HACCP Hakkında**

<http:// danismend.com>.1.5.2002..**Müşteri Odaklılık**