Akdeniz Üniversitesi
Turizm Fakültesi

13. ULUSAL TURİZM KONGRESİ

BİLDİRİ KİTABI

06 - 09 Aralık 2012

Antalya



www.ulusalturizmkongresi.net

Akdeniz Üniversitesi
Turizm Fakültesi

13. ULUSAL TURİZM KONGRESİ

06 - 09 Aralık 2012, Antalya

Antalya, 2012

ISBN : 9786055627263
Yayıncı Sertifika No : 10594

© Her hakkı saklıdır. Yazarından ve yayınevinden izin alınmaksızın bu kitabın fotokopi veya diğer yollarla kısmen veya tamamen çoğaltılması, basılması ve yayınlanması yasaktır.

Dizgi - Kapak - Baskı ve Cilt

Muratpaşa Mah. Emrah Cad.
Kutlu&Avcı Plaza No.17 ANTALYA
T: 0242 346 85 85 • F: 0242 335 53 92
www.kutluavci.com.tr • info@kutluavci.com.tr

TURİST REHBERLERİNİN HİZMET KALİTESİNİN SERVQUAL ANALİZİ İLE ÖLÇÜMÜ 799
Yrd. Doç. Dr. Yalçın ARSLANTURK
Arş. Gör. Özlem ALTUNÖZ
Öğr. Gör. Azade Özlem ÇALIK

PAKET TUR TÜKETİCİLERİNİN TURİST REHBERLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİ: KÜLTÜRLERARASI BİR KARŞILAŞTIRMA 809
Arş. Gör. Dr. Seda ŞAHİN

LİSANS DÜZEYİNDE TURİZM EĞİTİMİ ALAN ÖĞRENCİLERE YÖNELİK BETİMLEYİCİ BİR ARAŞTIRMA: TURİZM, TURİST VE ANTALYA İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ 833
Arş. Gör. Saliha Başak ERDİNÇ
Arş. Gör. Gökhan YILMAZ

ESNAF LOKANTALARI YÖNETİCİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI HAKKINDA GÖRÜŞLERİ: ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ 845
Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK
Arş. Gör. Ebru ZENCİR

RESTORAN İŞLETMELERİNDE HİZMET HATALARI VE HİZMET TELAFİ STRATEJİLERİ 861
Öğr.Gör.Dr. Osman ÇALIŞKAN

FÜZYON MUTFAĞI UYGULAMALARININ GASTRONOMİ TURİZMİNİN GELİŞİMİNE KATKISI 873
Ayşe CAN
Arş. Gör. Serdar SÜNNETÇİOĞLU
Doç. Dr. Fügen DURLU-ÖZKAYA

YABANCI TURİSTLERİN TÜRK MUTFAĞINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ 883
Yrd. Doç. Dr. Esra MANKAN

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE TÜRK MUTFAĞININ TEMEL SORUNU: KİMLİKSİZ MEKÂNLAR 899
Yrd. Doç. Dr. Füsun CURAOĞLU

ÖZBEKİSTAN'IN TURİZM POTANSİYELİ VE ÖZBEKİSTAN-TÜRKİYE TURİZM İLİŞKİLERİ 909
Prof. Dr. Mithat Zeki DİNÇER
Yrd.Doç.Dr.Suna Muğan ERTUĞRAL
Cemal GÜNDOĞDU

RESTORAN İŞLETMELERİNDE HİZMET HATALARI VE HİZMET TELAFİ STRATEJİLERİ

Öğr.Gör.Dr. Osman ÇALIŞKAN
Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi
ocaliskan@akdeniz.edu.tr

ÖZET

Çalışmada, restoran işletmelerinde oldukça sık rastlanan hizmet hataları, hizmet hatalarını iyileştirmeye yönelik hizmet telafi stratejileri ve bu telafilere müşterinin tepkileri açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda, öncelikle hizmet hatası ve hizmet telafisi ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Müşterinin restoranda yaşadığı yemek deneyimi sonrası ne tür tepkiler verdiği bu konuda yapılan çalışmaların sonuçları ile değerlendirilmiştir. Ayrıca, hizmet telafisi ile müşteri tepkileri arasındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Restoran Yönetimi, Hizmet Hatası, Hizmet Telafisi, Yemek Deneyimi

GİRİŞ

Tatmin edici yemek deneyimi, her müşterinin restorana gelme amaçlarının başında gelmektedir. Tatmin edilmiş müşteri her sektörde olduğu gibi yiyecek içecek sektöründe de etkili rol oynayan bir faktördür. Çünkü tatmin edilen müşteri, potansiyel müşteriyi etkiler, ağızdan ağza reklam yapar, restorana tekrar gelerek sadık müşteri olabilmektedir. Ancak restoranda müşteriye tatmin edici yemek deneyimi yaşatmak oldukça zordur. Yemek deneyimi, müşterinin restorana gelip karşılanması ile uğurlanması süreç olarak kapsayan bir durum olarak görünse de yemek deneyiminde yemeğin üretimi, sunumu, servis çalışanı ve fiziksel şartlar da etkili olmaktadır. Yemek deneyiminin tatmin edici olması veya olmamasında etkili olan en önemli unsurlardan biri de hizmet hatasıdır. Hizmet hatası her başarılı restoran işletmesinde meydana gelen bir durumdur. Restoran yönetimi, başarılı ve tatmin edici yemek deneyiminin oluşmasında, restoranda meydana gelen hizmet hatalarına hizmet telafisi stratejileri ile çözüm aramaktadır. Restoran işletmeciliğinde hizmet telafisi, müşteri tatminini (Susskind, 2010; Suskind ve Viccari, 2011), müşterinin restorana yeniden gelmesini (Leong ve Kim, 2002; Silber vd. 2009; Chua vd. 2010) ve müşterinin etrafına restoran hakkında olumlu düşüncelerini söylemesini sağlayan (Ok vd. 2006; Kim vd. 2010) önemli faktörlerden biri olarak gösterilmektedir.

Çalışmada, restoranda meydana gelen hizmet hatalarını belirleme ve hizmet hatalarını iyileştirmeye yönelik hizmet telafi stratejilerini tespit etme amaçlanmaktadır. Bu kapsamda hizmet hatalarına ve hizmet telafi stratejilerine yönelik literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca, gastronomi kamuoyuna hizmet hatası ve hizmet telafisinin önemi açıklanmaya çalışılmıştır.

LİTERATÜR TARAMASI

Hizmet Hatası

Mueller vd. (2003) hizmet hatasını, "hizmet zincirindeki herhangi bir halkada meydana gelen hatadan dolayı, hizmet veya ürün beklentilerinin karşılanmadığı durum" şeklinde ifade etmektedir. Hizmet hatası, hizmet aşamalarının herhangi bir yerinde meydana gelebilmektedir. Bu nedenle, hizmet hatası hem müşteri beklentilerinin hem de müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanmasında başarısızlığa yol açabilmektedir (Bitner vd. 1990).

Hizmet hatasına ilişkin literatürdeki çalışmalarda genellikle Bitner vd. (1990) ve Hoffman vd. (1995) kritik olay tekniği kullanılmıştır(Yang, 2005; Ok vd. 2006; Tsai ve Su; 2009; Chua vd. 2010).Literatürde kritik olay tekniği dışında da hizmet hatası çalışmaları da vardır. Hizmet hatasının kategorize edilmesi, (Nguyen ve McColl-Kenedy, 2003) hizmet hatasının detaylarının tespit edilmesi (Silber vd. 2009) ve hizmet hatasının servis aşamalarına göre tespit edilmesi (Namkung ve Jang, 2010 şeklindeki çalışmalardır.

Tablo 1'de restoranda meydana gelen hizmet hatalarına ilişkin literatürdeki çalışmalar bulunmaktadır. Hofmann vd. (1995) kritik olay tekniği ile 11 hizmet hatasını 3 kategoriye ayırmaktadır. Bu kategoriler; müşteri bakış açısı ile hizmet sunumu sisteminde çalışanın hizmet hataları (ürün hatası, yavaş veya uygun olmayan hizmet, tesis sorunları, belirsiz politika, tükenmiş yemek), müşteri taleplerini karşılamada çalışanın yaptığı hatalar (pişmemiş sipariş, oturma sorunu) ve beklenmeyen ve istenmeyen çalışan davranışından kaynaklanan hatalar (uygunsuz çalışan davranışı, yanlış sipariş, kayıp sipariş ve hesap hatası) olarak açıklanmaktadır. Tsai ve Su (2009) Tayvan'daki zincir restoran işletmelerinde hizmet hataları ve telafi stratejileri ile ilgili yaptıkları çalışmada Hoffman vd.'nin (1995) kategorilerine ek olarak sorunlu müşteri davranışını eklemektedir. Sorunlu müşteri davranışlarını ise, sarhoşluk, sözlü veya fiziksel taciz ve işletme politikalarını ve kurallarını ihlal etme olarak belirtmektedir.

Nguyen ve McColl-Kenedy (2003) hizmet hatasını, süreç ve sonuç hataları, hatanın büyüklüğü ve öz ve öz olmayan hatalar şeklinde kategorize etmektedir. Hizmet sunumu esnasında oluşan ve müşteri tatminsizliğine neden olan hata süreç hatası, hizmet sunumu sonunda meydana gelen müşteri memnuniyetsizliğine neden olan hataya ise sonuç hatası olarak tanımlanmaktadır. Hatanın büyüklüğü ise müşterinin algısına göre değişebilen büyük ve küçük

hatalar şeklinde tanımlanmaktadır. Öz hata, müşteriye göre daha büyük seviyeli hata, öz olmayan hata ise müşteriye göre daha düşük seviyeli hata olarak ifade edilmektedir.

Namkung ve Jang (2010) hizmet hatasının, servis aşamalarına göre tespit edildiği çalışmasında servis aşamalarını; karşılama ve masaya yerleştirme, sipariş alma ve servis, tüketim ve ödeme ve çıkış olarak belirtmektedir. Karşılama ve masaya yerleştirme aşamasında hata, karşılamama ve masa için uzun süre bekletilme olmaktadır. Sipariş alma ve servis aşamasında hata,sipariş alınana kadar uzun süre bekleme, sipariş gelmesi için uzun süre bekleme, gecikme ile ilgili bilgi verilmemesi olarak belirtilmektedir. Tüketim aşamasındaki hatalar, sipariş servis edildikten sonra başka bir isteğin olup olmamasının sorulmaması, yemeğin istendiği gibi olmaması ve garsonun masayı kontrol etmemesi olarak belirtilmektedir. Ödeme ve çıkış aşamasındaki hatalar ise,hesabın gecikmesi, hesap ödemesi sonrası başka bir isteğinin olup olmadığının sorulmaması ve hesapta hata olması şeklinde olmaktadır.

Silber ve arkadaşlarına (2009) göre olası hizmet hatası ve bu hatanın detayları şu şekildedir. Hizmet hataları; yemek eksikliği, yavaş servis, tükenmiş yemek, yanlış pişirme derecesi, yakışıksız çalışan davranışı, yanlış sipariş, hesap hatası ve yiyecek ve içeceğin dökülmesi şeklinde ifade edilmektedir. Yemek eksiliği hizmet hatasının detayı,yemekte estetik hata veya yabancı nesne gibi üretimde kusur olması şeklinde belirtilmektedir. Yavaş servis,servis sağlayıcı ile müşteri arasında beklenen süreden daha uzun süre iletişimin olmaması olarak belirtilirken, tükenmiş yemek,müşteri tarafından sipariş edilen yiyecek veya içeceğin servisinin mümkün olmaması şeklinde belirtilmektedir. Yanlış ısı, müşterinin beklediği ısının altında veya üstünde servis edilen yiyecek ve içecek olarak ifade edilirken, yanlış pişirme derecesi, müşterinin sipariş ettiği dereceden daha farklı derecede pişirilmiş et şeklinde belirtilmektedir. Yakışıksız çalışan davranışı, endüstri standartlarına uymayan servis sağlayıcı davranışı olarak, yanlış sipariş, müşterinin sipariş ettiği yiyecek ve içecekten farklı siparişin servis edilmesi şeklinde belirtilmektedir. Hesap hatası, müşterinin hesap ödeme sürecinde herhangi bir hatanın oluşması şeklinde belirtilirken son olarak yiyecek veya içeceğin dökülmesi isemüşterinin yanında yiyeceğin veya içeceğin dökülmesi şeklinde ifade edilmektedir. Tablo 1'de görüldüğü üzere restoranda hizmet üretimi ve sunumunda çok farklı hata unsurları meydana gelmektedir.

Tablo 1: Restoranda Hizmet Hataları

Kaynak	Sınıflandırma	Hizmet Hataları	Açıklama
Hofmann vd. 1995	Kritik olay tekniği	*ürün hatası *yavaş veya uygun olmayan hizmet *tesis sorunları *belirsiz politika, *tükenmiş yemek *pişmemiş sipariş *oturma sorunu *uygunsuz çalışan davr. *yanlış sipariş *kayıp sipariş *hesap hatası	- hizmet sunumunda çalışanın hizmet hataları -müşteri taleplerini karşılamada çalışanın yaptığı hatalar -beklenmeyen ve istenmeyen çalışan davranışından kaynaklanan hatalar
Nyugen ve McColl-Kenedy 2003	Kategorize etme	*Süreç hatası *Sonuç hatası	Öz hata Öz olmayan hata
Silber vd. 2009	Hatayı detaylandırma	*Yemek eksikliği *Yavaş servis *Tükenmiş yemek *Yanlış ısı *Yanlış pişirme derecesi *Yakışıksız çalışan davr. *Yanlış sipariş *Hesap hatası *Yiyecek/içecek dökülmesi	-Yemekte estetik hata veya yabancı nesne gibi üretimde kusur -Servis sağlayıcı ile müşteri arasında beklenen süreden daha uzun süre iletişimin olmaması -Müşteri tarafından sipariş edilen yiyecek veya içeceğin servisinin mümkün olmaması -Müşterinin beklediği ısının altında veya üstünde servis edilen yiyecek ve içecek -Müşterinin sipariş ettiği dereceden daha farklı derecede pişirilmiş et -Endüstri standartlarına uymayan servis sağlayıcı davranışı -Müşterinin sipariş ettiği yiyecek ve içecekten farklı siparişin servis edilmesi -Müşterinin hesap ödeme sürecinde herhangi bir hatanın oluşması -Müşterinin yanında yiyeceğin veya içeceğin dökülmesi
Namkung ve Jang 2010	Servis aşamalarına göre	*Karşılama ve masaya yerleştirme *Sipariş alma ve servis *Tüketim *Ödeme ve çıkış	- Karşılamama ve masa için uzun süre bekletilme - Sipariş alınana dek uzun süre bekleme, sipariş gelmesi için uzun süre bekleme, gecikme ile ilgili bilgi verilmemesi - Sipariş servis edildikten sonra başka bir isteğin olup olmamasının sorulmaması, yemeğin istendiği gibi olmaması, garsonun masayı kontrol etmemesi - Sipariş servis edildikten sonra başka bir isteğin olup olmamasının sorulmaması - Yemeğin istendiği gibi olmaması - Garsonun masayı kontrol etmemesi - Hesabın gecikmesi, hesap ödemesi sonrası başka bir isteğinin olup olmadığının sorulmaması, hesapta hata olması

Hizmet Telafisi

Hizmet telafisi, Miller vd. (2000) göre "hizmet hatasını düzeltme ve tatmin olmayan müşterinin olumsuz tutumunu olumluya dönüştürme çabalarını içeren eylemlerden oluşmaktadır" olarak tanımlanmaktadır. Literatürde restoran yönetiminin hizmet hatalarını iyileştirmeye yönelik hizmet telafi stratejileri Kelly vd. (1993) ve Hoffman vd. (1995) tarafından araştırılmıştır. Kelly vd. (1993) hesap indirimi, düzeltme, yönetimin müdahalesi veya çalışanın çözümü, düzeltme ve tazminat, yemeği değiştirme, özür dileme, ücret iadesi, müşterinin önerisi, ikram, memnuniyetsizliği düzeltme, yanlış yanıt ve en kötüsü hiçbir şey yapmama olarak 12 tane hizmet telafisi önerisinde bulunmaktadır. Hoffman vd.'nin (1995) yiyecek ve içecek endüstrisinde yaptığı çalışmada 8 adet hizmet telafisi yer almaktadır. Bunlar, bedava yiyecek ve içecek, hesap indirimi, indirimli yemek kuponu, yönetim müdahalesi, yemeği değiştirme, düzeltme, özür dileme ve hiçbir şey yapmama olarak belirtilmektedir. Bu hizmet telafi stratejileri birçok çalışmada kullanılmıştır (Tsai ve Su, 2009; Silber vd. 2009; Kim vd, 2010). Ayrıca, çalışanın şartlarının iyileştirilmesi, hizmet içi eğitimler ve uygun iletişim usulleri hizmet telafi stratejilerini etkileyen önemli faktörler olarak belirtilmektedir (Sparks ve Bradley, 1997).

Hizmet telafisi Kim vd.'ye (2010) göre hizmet hatalarına yönetim tarafından yapılan birtakım eylemler olarak nitelendirilirken bu eylemler, hatayı telafi etmek için ne yapıldığına ve çalışanın müşteri ile iletişime nasıl geçtiğine ilişkin sorulara yanıtlar bulmaya yönelik olmalıdır. Çünkü bu durum, müşterinin hizmet telafisini değerlendirmesini ve restoran hakkında fikir sahibi olmasını sağlamaktadır. Ayrıca, hizmet telafisini deneyimleyen müşteri, deneyimlemeyen müşteriye göre daha çok tatmin olmakta ve çevresine restoran hakkında olumlu söylemlerde bulunmaktadır. Hatta gelecekte işletmeye sadık kalma ve işletmeden tekrar satın alma eğilimi artmaktadır. Bu durum, hizmet telafi paradoksu olarak ifade edilmektedir (Mattila, 1999; Maxham ve Netemayer, 2002; Zeithaml ve Bitner, 2003; Ok vd. 2006; Kim vd. 2010). Hizmet telafi paradoksunun yanı sıra çifte sapma durumunu da vardır. Çifte sapma, müşterinin hizmet hatasına uygun olmayan yanıt ya da hiç yanıt alamaması sonucu olumsuz değerlendirme yapması şeklinde ifade edilmektedir (Bitner vd. 1990; Hart, 1990). Yani çifte sapma, ağızdan ağza olumsuz reklamın oluşmasını ve tekrar gelmemeyi tetikleyen bir unsur olabilmektedir.

TARTIŞMA

Günümüzde hiçbir restoran hatanın olmayacağını garanti edememektedir. Ancak restoran yönetimi hataların oluşmasını önceden alacakları tedbirlerle önlemeye çalışabilir. Çünkü hizmetin başarısızlığı, müşterinin beklentilerini azaltan bir hizmet performansı olarak tanımlanmaktadır (Hoffman ve Bateson, 2006). Restoran yönetiminin hizmet hatalarını önlemede proaktif yaklaşarak telafi etmeye çalışması, tatmin edilmiş sadık müşterinin oluşmasını sağlayabilmektedir. Çünkü hizmet hatalarının telafi etmeye çalışan restoranlarda müşteri tatmini, çaba göstermeyen restoranlara göre dörtte bir oranında artmaktadır (Hart vd. 1990). Restoranda müşteriye hizmet sunarken, hizmetin doğası gereği birçok problemle karşılaşılması olağandır. Başarılı restoran yönetimi, karşılaşılan hizmet hatalarını en aza indirmeye çaba gösteren işletmeler olmaktadır. Ayrıca, restoranda meydana gelen hizmet hatalarını iyileştirilme çabaları, restoran yönetiminin temel görevleri arasındadır. Çünkü hizmet hataları, müşterilerin restoranı diğer restoranlarla kıyaslamasında kritik rol oynayan bir faktör olabilmektedir (Leong ve Kim, 2002). Bu yüzden hizmet hatalarının iyileştirilmesi, müşterinin restoranı terk etmemesini, yeniden gelmesini ve çevresine restoran hakkında olumlu görüşlerini bildirmesini sağlayabilmektedir.

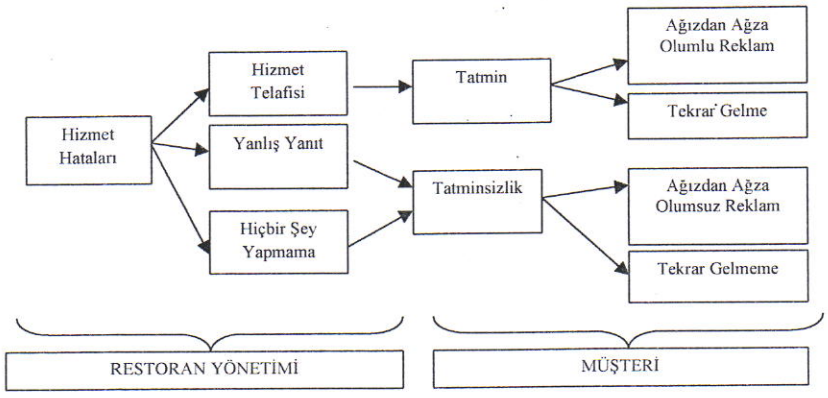
Günümüz restoran yönetimi, hizmet hatalarının başarılı her restoranda da olabileceğini bilmesi gerekir. Burada önemli olan, restoranda meydana gelen hizmet hatalarını telafi etmeye çalışmaktır. Çünkü iyileştirilmeyen her hizmet hatası sadece o günkü müşteriyi kaybetmeye neden olmamakta aynı zamanda potansiyel müşterinin de gelmesini engelleyebilmektedir. Dahası, restoran yönetimi hizmet sunumu esnasında meydana gelen hizmet hatasını telafi etmediği takdirde, müşteri ileride yeme içme ihtiyacı için başka restoranı tercih etmektedir.

Literatürde Susskind ve Viccari (2011) çalışmasında hizmet telafisi ile müşteri tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özellikle yemek deneyimi esnasında yaşanan hizmet telafi çabaları müşteri tarafından olumlu şekilde algılanmaktadır. Restoran yönetiminin hiçbir yanıt vermemesi ve yanlış yanıt vermesi, müşteri tatminsizliğini arttırmaktadır. Literatürde Ok ve arkadaşlarının (2006) çalışmasında müşterilerin genel tatmin düzeyini düşüren bir etken olarak restoranın hiçbir yanıt vermemesi olarak belirlenmiştir. Ayrıca bu çalışmada, müşteri tatmini ile ağızdan ağza olumlu reklam arasındaki olumlu ve doğru yönde ilişki bulunmaktadır. Müşteri tatmini ile restora-

na tekrar gelme niyeti arasındaki olumlu ve doğru yönde ilişki literatürdeSuskind ve Viccari (2011), Chua ve arkadaşlarının (2010) ve Leong ve Kim (2002) çalışmalarında yer almaktadır. Özellikle hizmet telafisinin müşteri tatminini olumlu yönde etkilemesi, müşterinin aynı restorana tekrar gelmesinde etkili olduğu söylenebilir. Bu durumda müşterinin yemek deneyimi esnasında hizmet telafisini deneyimlemesi, müşteri tatmini ve restorana tekrar gelmesinde etkili bir unsur olmaktadır.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında Şekil 1'de restoran yönetiminin hizmet hatalarını iyileştirmeye yönelik hizmet telafi stratejilerine müşterinin verebileceği yanıtlar gösterilmektedir.

Şekil 1: Restoranda Hizmet Telafisine Müşteri Tepkileri Modeli, Leong ve Kim, 2002



SONUÇ

Restoran yönetiminin en önemli amaçlarından biri müşteriye muhteşem bir yemek deneyimi yaşatmaktır. Çünkü sunulan hizmet, müşterinin en temel ihtiyacını karşılamaya yöneliktir. Müşterinin restoranda yaşadığı kötü yemek deneyimi, sadece restoranın müşterisini kaybetmesine etki etmemekte ayrıca müşterinin restoran hakkında çevresine olumsuz söylemlerde bulunmasına da etki etmektedir. Bu durum restorana gelecek potansiyel müşterilerinin kaybına neden olabilmektedir. Çünkü müşteri kötü yemek deneyimini, iyi yemek deneyimine göre daha çok söyleme niyetindedir. Suskind (2010) göre, restorandan mutsuz ayrılan müşteri memnuniyetsizliğini ortalama 10 kişiye söylerken, mutlu ayrılan müşteri ise memnuniyetini daha az kişiye söylemektedir.

Müşteri, restoranda meydana gelen hizmet hatalarının telafi edilmesine çe-

şitli tepkiler verebilmektedir. Hizmet telafisinin başarısı, müşteri tatmini, tekrar gelme niyeti ve olumlu ağızdan ağza reklam ile belli olabilirken başarısızlığı müşteri tatminsizliği, tekrar gelmeme ve olumsuz ağızdan ağza reklam ile belirlenebilmektedir. Olumsuzluk durumunun oluşmasında çifte sapma yani hizmet hatasına restoran yönetimi tarafından uygun yanıtın alınmaması ya da hiçbir şey yapılmaması durumu etkili olan bir faktördür.

Başarılı şekilde yönetilen her restoranda dahi meydana gelebilen hizmet hatası, uygun hizmet telafisi stratejisi ile hem önlenir hem de müşteri tatmini, müşterinin restorana tekrar gelmesi ve restoran hakkında çevresine ağız yoluyla olumlu reklam yapması sağlanabilir. Çünkü hizmet telafisini deneyimleyen müşteri, deneyimlemeyen müşteriye göre daha çok tatmin olmaktadır. Bundan dolayı restoran yönetimi restoranda meydana gelen hizmet hatalarını telafi etmeye ilişkin eğitimler vermelidir. Restoran yönetiminin, hataları düzeltmede çalışan eğitimine önem vermeleri gerektiğini belirten Yang (2005), özellikle servis çalışanına yönelik hizmet içi eğitimlerde servis hatası telafisi konusunun da bulunması gerektiğini belirtmektedir. Çünkü hizmet telafisi, hizmet hatalarının çözümlerinin arttırılması için temel oluşturmaktadır. Eğitimlerde çeşitli hizmet hatası senaryoları ile çalışanlara farklı bakış açıları kazandırabilir. Çünkü meydana gelen hizmet hatalarının oluşmasında çalışan önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca eğitimde, hizmet hatasına en uygun hizmet telafisi konuları ele alınmalıdır. Bununla birlikte restoran yönetimi, çalışanlarına yoğunlaştırılmış müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri hizmeti eğitimi, liderlik fırsatları, yaratıcılığa izin verme ve yenilikçi hizmet telafi tekniklerini geliştirmeye olanak sağlayan ortamlar sunmalıdır. Çalışanlar, müşteri isteklerini içeren çeşitli senaryolarla hizmet telafi stratejilerini deneyimlemeli, etkili dinleme eğitimine yoğunlaşmalıdır. Böylece çalışan ile müşteri arasında güçlü bir iletişim köprüsü oluşturulabilir. Restoran yönetimi, hizmet hatalarının telafi edebilebilmesi için, müşterilerini şikayet etmeye özendirmelidir. Böylelikle müşteri tatminsizliğinin oluşmasına neden olan hizmet hatası belirlenerek etkili çözümler bulunabilir. Müşterinin tekrar gelmesi ve çevresine restoran hakkında olumlu düşüncelerini söylemesi dolaylı olarak sağlanabilir.

Restoran yönetiminin etkili hizmet telafi stratejileri geliştirmesinde müşterileri şikayet etmeye cesaretlendirmeleri gerekmektedir. Müşteri hizmet hatası ile ilgili bilgi verirse, bu hata restoran yönetimi tarafından düzeltilebilir. Ancak araştırmalar tüketicilerin yarısının, şikayetleri doğrudan hizmet sağlayıcılara söylemediğini göstermektedir (Day, vd. 1981; Silber, vd. 2009). Böylece res-

toran yönetimi hizmet hatalarına karşı daha etkili çözümlerle telafi ederken aynı zamanda müşteri memnuniyeti, müşterinin restorana tekrar gelmesi ve müşterinin restoran hakkında çevresine ağızdan ağza olumlu reklam yapması gibi olumlu çıktıların oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Ayrıca, anket, şikayet formu, internet gibi iletişim araçları kullanılarakrestoranda meydana gelen hatalar belirlenebilir.

Gelecek çalışmalarda aşağıdaki sorulara yanıtlar aranabilir.

Hizmet telafisine müşteri nasıl tepki göstermektedir?

Restoran türüne (geleneksel, bağımsız, kafeterya, zincir ve hızlı yiyecek sunan) göre hizmet hatası ve hizmet telafisi farklılık göstermekte midir?

Hangi hizmet telafisi müşteri tatmininde etkili olmaktadır?

Restoran çalışanı açısından hizmet hataları ve telafi stratejileri nelerdir?

Hizmet telafisini deneyimleyen müşteri ile deneyimlemeyen müşteri arasındaki farklılık var mıdır? Varsa bu durumun restorana olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?

Restoranda müşteri açısından hizmet hatasının büyüklüğünü nedir?

Restoranda müşteri hizmet hatasına uygun olmayan yanıt alması veya hiç yanıt alamaması sonucu olumsuz değerlendirmesinin büyüklüğü nedir?

KAYNAKÇA

BITNER, Mary J. O.; BOOMS, Bernard H.; TETREAULT, Mary Stanfield(1990),*"The Service Encounter: DiagnosisFavorableandUnfavorableIncidents"*,Journal of Marketing,Cilt:1, sayı:54, ss. 71-84.

CHUA, LiaBee; OTHMAN, Mohhidin; BOO, HueyChern; ABKARİM, M. Shahrim; RAMACHANDRAN, Sridar (2010),*"ServicescapeFailureandRecoveryStrategy in theFood Service Industry: TheEffect on CustomerRepatronization"*,Journal of QualityAssurance in Hospitality&Tourism,Cilt:11 Sayı:24, ss. 179-198.

DAY, R.L.; GRABICKE, K.; SCHAETZLE, T.; STAUBACH, F. (1981), *"TheHiddenAgenda of Consumer Complaining"*, Journal of Retailing, Cilt: 57, Sayı:3, ss.86-106.

HART, Cristopher W.L; HESKETT, James L.;SASSER, W.EarlJr. (1990),*"TheProfitable Art of Service Recovery"*,Harvard Business Review, Cilt4(68): 148-156.

HOFFMAN, K.Douglas.;KELLY, ScottW. ; ROTALSKY, HollyM. (1995),*"Tracking Service FailuresandEmployeeRecoveryEfforts"*, Journal of Services Marketing, Cilt:2, Sayı:9, ss. 49-61.

HOFFMAN, K.Douglas;BATESON, J. E. G. (2006),**Services Marketing: Concepts, StrategiesandCases**(3rd ed.). Cincinnati, OH: Thomson South-Western.

KELLEY, Scott W.; HOFFMAN, K. Douglas.; DAVIS, Mark A. (1993), *"A Typology of RetailFailuresandRecoveries"*,Journal of Retailing,Cilt:69, Sayı:4, ss.429–452.

KIM, MinGyung; WANG, Chenya; MATTILA, AnnaS. (2010),*"TheRelationshipbetween Consumer ComplainingBehaviorand Service Recovery: An IntegrativeReview"*, International Journal of ContemporaryHospitalityManagement,Cilt:7, Sayı:22, ss. 975-991.

LEONG, K.Jerrold; KIM,WooGoo(2002),"Service RecoveryEfforts in Fast-FoodRestaurantstoEnhanceRepeatPatronage", *Journal of Travel &Tuorism Marketing*, Cilt:2/3, Sayı:12, ss. 65-93.

MATTILA, AnnaS. (1999),*"An Examination of FactorsAffecting Service Recovery in a RestaurantSetting"*,Journal of Hospitality&TourismResearch,Cilt:23, Sayı:3, ss. 284-298.

MAXHAM, James G.III; NETEMEYER, Richard G. (2002),*"A LongitudinalStudy of ComplainingCustomers' Evaluations of Multiple Service FailuresandRecoveryEfforts"*,Journal of Marketing, Cilt:66, Sayı:4, ss.57-71.

MILLER,Janis L. CRAIGHEAD, ChristopherW. ve KARWAN, KirkR.

(2000), *"Service Recovery: A Framework andEmpiricalInvestigation"*,Journal of Operaiton Management,Cilt:4, Sayı:18, ss. 387-400.

MUELLER, Rene Dentiste, PALMER, Adrian, MACK, Ronda veMc-MULLAN, R. (2003), *"Service in theRestaurantIndustry: an AmericanandIrish-Comparison of Sevice FailuresandRecoveryStrategies"*, International Journal of HospitalityManagement,Cilt: 22, Sayı:12, ss. 395–418.

NAMKUNGYoung,JANGSoocheong (2010), *"Service Failure in Restaurants: WhichStage of Service Failure Is theMost Critical?"*, Cornell HospitalityQuarterly, Cilt:3, Sayı:51, ss. 323-343.

NGUYEN,Doan. T..,McCOLL-KENEDY, JanetR. (2003), *"DiffusingCustomerAnger in Service Recovery: A Conceptual Framework"*,Australian Marketing Journal,Cilt:2, Sayı:11, ss. 46-55.

OK, Chihyung;BACK, Ki- JoonBac; SHANKLIN, Carol W.(2006),*"Service RecoveryParadox: Implicationsfrom an ExperimentalStudy in a RestaurantSetting"*,Journal of Hospitality&Leisure Marketing, Cilt: 3, Sayı:14, ss. 17-31.

SILBER, Ilan; ISRAELI, Aviad; BUSTIN, Adi; ZVIOfir Ben (2009), *"RecoveryStrategiesfor Service Failures: The Case of Restaurants"*,Journal of Hospitality Marketing & Management, Cilt:18, Sayı: 22, ss. 730-740.

SPARKS, Beverly A.; BRADLEY,GrahamL.(1997), *"AntecedentsandConsequences of Perceived Service Provider Effort in theHospitalityIndustry"*,HospitalityResearchJournal,Cilt: 3, Sayı: 20, ss. 17-34.

SUSKIND, AlexM. (2010), *"Guest Service Management andProcesses in Restaurant: WhatWeHaveLearned in FiftyYears"*,Cornell HospitalityQuarterly,Cilt: 51, Sayı:4, ss. 479-482.

SUSKIND, AlexM.; VICCARI, Anthony (2011), *"A Look at theRelationshipbetween Service Failure, GuestSatisfaction, andRepeat-PatronageIntention of CasualDiningGuests"*,Cornell HospitalityQuarterly, Cilt: 4, Sayı: 52, ss. 438-444.

TSAI, ChengTsang; SU, ChingShu(2009),*"Service FailureandRecoveryStrategies of ChainRestaurant in Taiwan"*, The Service IndustriesJournal,Cilt: 2, Sayı: 29, ss. 1779-1796.

YANG,TingChi(2005),*"TheDevelopmentofanEffectiveRecoveryProgrammeafter Service Failures: A Case Study of Restaurants in Glasgow"*,TourismandHospitality Planning & Development,Cilt:2, Sayı: 1, ss. 39–54.

ZEITHAML, Valerie. A. ve Bitner, Mary J.O. (2003), **Services Marketing**, McGraw-Hill.