

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MÜŞTERİ – İŞGÖREN KARŞILAŞMA ANININ
BAŞARISINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER:
BEŞ YILDIZLI BİR OTEL ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Serkan ŞENGÜL**

**Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği
Enstitü Bilim Dalı : Turizm İşletmeciliği**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY

HAZİRAN-2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**MÜŞTERİ – İŞGÖREN KARŞILAŞMA ANININ
BAŞARISINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER:
BEŞ YILDIZLI BİR OTEL ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serkan ŞENGÜL

Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği

Enstitü Bilim Dalı : Turizm İşletmeciliği

Bu tez 22/06/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir

Jüri Başkanı
Doç. Dr. Orhan BATMAN

Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi
Yrd. Doç. Dr. Nihal SÜTÜTEMİZ

Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi
Yrd. Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY

Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Serkan ŞENGÜL

22/06/2010

ÖNSÖZ

*“Kayıtsız ve şartsız her durumda yanımda olan,
Yaşamlarını beni yetiştirmeye adayan;
Babam’a ve Annem’e...”*

“Müşteri-İşgören Karşılaşma Anının Başarısını Belirleyen Faktörler: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği” başlıklı tez çalışmamın hazırlanmasında beni yüreklendiren ve zaman ayırımı gütmeden her an değerli fikirlerine başvurabildiğim danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY’a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Yüksek lisans öğrenimim boyunca yardımlarını esirgemeyen ve fikirleri ile ufku genişleten hocalarım Sayın Prof. Dr. Muhsin HALİS’e, Sayın Doç. Dr. Orhan BATMAN’a ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN’e şükranlarımı arz ederim.

Çalışmamın son aşamasında kaybettiğim sevgili dedem merhum Em. Öğr. Cihat LÜLECİ’ye, çalışmam boyunca sıkıntıya düştüğüm her an yanımda olan sevgili dostum Öğr. Gör. Aysu HATIPOĞLU’na, çalışmamın bütün aşamalarında fikirlerine başvurduğum değerli arkadaşım Yrd. Doç. Dr. Gülten ALIR’a, çalışmamın analiz aşamasında sabırla yardımcı olan arkadaşım Öğr. Gör. Kemal ÇUBUKCU’ya, çalışmamda Türk dilini ifade etme, noktalama ve yazım yönüyle yardımcı olan Öğr. Gör. Yılmaz EVAT’a çalışmam süresince yardımlarını esirgemeyen Gural Sapanca Wellnes Park Otel yönetici ve çalışanlarına, varlığıyla her an yanımda olan ve bunu bana hissettiren Ecz. Tuğba ÖRDEN’e ve bugünlere gelmemde büyük emekleri olan aileme teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Serkan ŞENGÜL

22/06/2010

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR LİSTESİ	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: MÜŞTERİ – İŞGÖREN KARŞILAŞMA ANINDA İŞGÖREN AÇISINDAN ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER	7
1.1. Müşteri – İşgören Karşılaşma Anına Odaklanmanın Önemi	7
1.2. İşgören Açısından Etkili Olan Faktörler	9
1.2.1. Bireysel Faktörler	9
1.2.1.1. Yaş	9
1.2.1.2. Cinsiyet	10
1.2.1.3. Medeni Durum	11
1.2.1.4. Eğitim.....	12
1.2.1.5. Mesleki Düzey ve İş Tecrübesi	13
1.2.1.6. Kişilik.....	13
1.2.2. Örgütsel Faktörler.....	15
1.2.2.1. İşin Kendisi	16
1.2.2.2. Ücret.....	17
1.2.2.3. Terfi İmkânı	17
1.2.2.4. Ast Üst İlişkileri	18
1.2.2.5. Çalışma Koşulları.....	19
1.2.2.6. Çalışma Arkadaşları	20
1.2.2.7. İş Stresi.....	20
1.2.3. Bireysel ve Örgütsel Faktörlerin Ortak Etki Alanında İşgören Tatmini.....	21

BÖLÜM 2: MÜŞTERİ – İŞGÖREN KARŞILAŞMA ANININ ÖNGÜRÜLEN ÇIKTISI OLARAK MÜŞTERİ BAĞLILIĞI	29
2.1. Müşteri ve Bağlılık Kavramı.....	29
2.1.1. İç Müşteri.....	30
2.1.2. Dış Müşteri	30
2.2. Müşteri Bağlılığı	31
2.3. Müşteri Bağlılığının Önemi	33
2.4. Müşteri Bağlılığının Dereceleri.....	39
2.4.1. Gerçek Bağlılık.....	42
2.4.2. Bağlılık Oluşmaması Durumu	42
2.4.3. Sahte (Yapay) Bağlılık	43
2.4.4. Gizli Bağlılık	44
2.5. Müşteri Bağlılığı Oluşturma Araçları	44
2.5.1. İlişkisel Pazarlama	45
2.5.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi	47
2.5.3. Bilgi Teknolojileri ve Veri Tabanlı Pazarlama.....	50
2.5.3.1. Veri Ambarcılığı	51
2.5.3.2. Veri Madenciliği	52
2.6. Müşteri Bağlılığının Sonuçları.....	53
2.6.1. Aidiyet	53
2.6.2. Ayrıcalıklı Düşünme.....	54
2.6.3. Kulaktan Kulağa Pazarlama	54
2.6.4. Tercih Kârlılığı	54
2.6.5. Cüzdan Payı	55
BÖLÜM 3: MÜŞTERİ – İŞGÖREN KARŞILAŞMA ANININ BAŞARISINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER: BEŞ YILDIZLI BİR OTEL ÖRNEĞİ	57
3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	57
3.2. Araştırma Problemi ve Araştırma Soruları	58

3.5. Araştırmanın Yöntemi.....	59
3.6. Veri Toplama Yöntemi	60
3.6.1. Yarı Biçimlendirilmiş Mülakat Tekniği	60
3.6.2. Odak Grup Görüşmesi Tekniği.....	61
3.6.3. Anket Tekniği	61
3.6.4. Veri Toplama Süreci.....	62
3.7. Araştırma İle İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler	65
3.7.1. Yarı Biçimlendirilmiş Mülakat Çalışmasının Bulguları.....	66
3.7.2. Odak Grup Görüşmesinin Bulguları.....	78
3.7.2.1. Müşteri-İşgören Karşılaşma Anında Müşteriyi Mutlu Ettiği Düşünülen İşgören Davranışları	79
3.7.2.2. Müşteri-İşgören Karşılaşma Anında Müşteriyi Mutlu Ettiği Düşünülen İşgören Davranışlarının Altında Yatan Tutumlar	80
3.7.2.3. Müşteri-İşgören Karşılaşma Anında Müşteriyi Mutlu Ettiği Düşünülen İşgören Davranışlarının Sebepleri.....	80
3.7.2.4. Müşteri-İşgören Karşılaşma Anında Müşteriyi Mutsuz Ettiği Düşünülen İşgören Davranışları	81
3.7.2.5. Müşteri-İşgören Karşılaşma Anında Müşteriyi Mutsuz Ettiği Düşünülen İşgören Davranışlarının Altında Yatan Tutumları	82
3.7.2.6. Müşteri-İşgören Karşılaşma Anında Müşteriyi Mutsuz Ettiği Düşünülen İşgören Davranışlarının Sebepleri.....	82
3.7.3. Anket Çalışmasının Bulguları	85
3.7.3.1. Müşterilerin Demografik Özellikleri.....	85
3.7.3.2. Müşterilerin MİKABED Hakkındaki Görüşleri	86
3.7.3.3. Müşterilerin ve İşgörenlerin MİKABED Hakkındaki Görüşlerinin Karşılaştırılması	93
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	96
KAYNAKÇA	105
EKLER.....	118
ÖZGEÇMİŞ.....	120

KISALTMALAR LİSTESİ

- ANOVA** : Varyanslar Arası Farklılık Analizi (Analysis of Variance)
- eğİndİnen** : Eğlenme-Dinlenme
- MİKABED** : Müşteri- İşgören Karşılaşma Anının Başarısını Etkileyen Davranışlar
- MİKABEF** : Müşteri- İşgören Karşılaşma Anının Başarısını Etkileyen Faktörler
- MİY** : Müşteri İlişkileri Yönetimi
- MSQ** : Minnesota Memnuniyet Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire)
- SERVQUAL** : Hizmet Kalitesi Ölçeği (Service Quality Scale)
- SPSS** : Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı (Statistical Package for the Social Sciences)
- vb.** : ve benzeri
- Yldok** : Yüksek Lisans veya Doktora

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Beş Büyük Faktör Kişilik Boyutu.....	14
Tablo 2: İşe Devam Etme Motivasyonunu ve Yeterliliğini Etkileyen Faktörler	26
Tablo 3: Dick ve Basu Bağlılık Modeli	41
Tablo 4: Yarı Biçimlendirilmiş Mülakata Katılan İşgörenlerin Bölüm ve Yaş Dağılımı	66
Tablo 5: Yarı Biçimlendirilmiş Mülakat Çalışmasında Elde Edilen Bulgular.....	77
Tablo 6: Odak Grup Görüşmesine Katılan İşgörenlerin Bölüm ve Yaş Dağılımı	78
Tablo 7: Odak Grup Çalışmasının Sonrasında Elde Edilen Verilerin İşgörelere Göre Önem Sıralaması (En Önemliden-En Önemsiz Doğru Sıralı Liste)	84
Tablo 8: Müşterilerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	86
Tablo 9: Müşterilerin Aldıkları Hizmetten Memnun Olma Düzeyine Etkisine Göre MİKABED Hakkındaki Görüşleri	87
Tablo 10: Müşterilerin Otelin Hizmetlerini Gelecekte Satın Alma Niyetini Etki Düzeyi Göre MİKABED Hakkındaki Görüşleri	88
Tablo 11: Müşterilerin Oteli Başkalarına Tavsiye Etme İstekliliğine Göre MİKABED Hakkındaki Görüşleri.....	89
Tablo 12: Müşterilerin Aldıkları Hizmetten Memnuniyetsiz Olma Düzeyine Etkisine Göre MİKABED Hakkındaki Görüşleri	90
Tablo 13: Müşterilerin Otelin Hizmetlerini Gelecekte Satın Alma Niyetine Olumsuz Etki Düzeyi Göre MİKABED Hakkındaki Görüşleri.....	91
Tablo 14: Müşterilerin Oteli Başkalarına Tavsiye Etme İstekliliğine Olumsuz Etki Düzeyi Göre MİKABED Hakkındaki Görüşleri.....	92
Tablo 15: Müşteri ve İşgörenlerin Müşteri Memnuniyetine Olumlu Etkisine Göre MİKABED Hakkındaki Görüşlerinin Karşılaştırılması.....	93
Tablo 16: Müşteri ve İşgörenlerin Müşteri Memnuniyetine Olumsuz Etkisine Göre MİKABED Hakkındaki Görüşlerinin Karşılaştırılması.....	94

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Müşteri – İşgören Karşılaşma Anının Başarısını Belirleyen Faktörler	4
Şekil 2: Lawler – Porter’a Göre İşgören Tatmini ve Performans Arasındaki İlişki	25
Şekil 3: Hizmet Sektöründe Müşteri	33
Şekil 4: Kâr Maksimizasyonu.....	35
Şekil 5: Bağlılık Aşamaları.....	40
Şekil 6: Veri Ambarında Erişim	52

Tezin Başlığı: Müşteri – İşgören Karşılaşma Anın Başarısını Belirleyen Faktörler: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği	
Tezin Yazarı: Serkan ŞENGÜL	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY
Kabul Tarihi: 22/06/2010	Sayfa Sayısı: X (Ön kısım), 117 (Tez), 3 (Ekler)
Anabilim dalı: Turizm İşletmeciliği	Bilim dalı: Turizm İşletmeciliği
<p>Müşteri – işgören karşılaşma anı: Müşteri ile işgörenin hizmet alanında karşılaşmaları sonucu ortaya çıkan karşılıklı etkileşimi ve bunun doğurduğu girdileri ve çıktıları ifade eder. Bu anın tüm yönleriyle incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada öncelikli hareket noktasını, müşteri-işgören karşılaşma anının başarısını veya başarısızlığını belirleyen davranışların tespiti oluşturmuştur. Bu davranışların tespiti işletmeler için hizmet içi eğitimlerin oluşturulmasında pazarlama stratejileri ve halkla ilişkiler çalışmalarının geliştirilmesinde faydalı olacaktır. Çalışmanın literatür kısmında bu ana daha kapsamlı yaklaşmış ve işgören tatmini ile müşteri bağlılığı bu anın girdi ve çıktıları olarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda geliştirilen izleyiş yolu çerçevesinde oluşturulan araştırma sorularına, seçilen bir otel işletmesinin müşterilerle sürekli temas hâlindeki işgörenlerine uygulanan yarı biçimlendirilmiş mülakat tekniği ve odak grup görüşmesi tekniğiyle cevap aranmıştır. Tespit edilen müşteri – işgören karşılaşma anının başarısında etkili olan davranışlar, hakkında otel müşterilerinin görüşleri alınmış bu davranışların onların doyumuna ve otel bağlılıklarına etkileri anket tekniği ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler analiz edilerek müşteri bağlılığına etkisi bağlamında gözden geçirilmiş ve otel müşterileri ile otel çalışanlarının görüşleri karşılaştırılmıştır. Araştırma ile tespit edilen müşteri – işgören karşılaşma anın başarısını belirleyen olumlu işgören davranışları işgörenlerce yapılan önem sıralamasına göre ilk iki sırada; “nazik ve güler yüzlü olmak” ve “müşteriye özel olduğunu hissettirmek” olurken olumsuz işgören davranışları ilk iki sırada “surat asma ve güler yüz göstermemek” ve “talebe karşılık vermeyerek soruları cevaplandıramamak” olmuştur.</p> <p>Bu davranışların sebeplerine işgörenlerin verdiği cevaplara bakıldığında ise olumlu davranışlar için ilk iki sırada; “eğitim” ve “yetki verilmesi” olurken olumsuz davranışlar için ilk iki sırada “çalışma koşulları ve ücret yetersizliği” ve “rol belirsizliği” olmuştur. Müşterilerin ve işgörenlerin, müşteri memnuniyetine olumlu etkisi olduğunu düşündükleri davranışlara ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında ilk iki sıradaki faktörlerde benzer düşündükleri gözlemlenirken, olumsuz etkisi olduğunu düşündükleri davranışlara ilişkin görüşlerinde farklı düşündükleri ortaya çıkmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: <i>Müşteri-İşgören Karşılaşma Anı, İşgören Tatmini, Müşteri Bağlılığı</i>	

Title of the Thesis: Factors that Determine the Success of the Moment of Customer-Employee Encounter: Example of a Five Star Hotel	
Author: Serkan ŞENGÜL	Supervisor: Asst. Prof. Dr. Oğuz TÜRKAY
Date: 22/06/2010	Nu.Of pages: X (pre tex), 117 (main body), 3 (appendices)
Department: Tourism Management	Subfield: Tourism Management
<p>The moment of customer-employee encounter: It connotes to the reciprocative interaction that emerges as a result of the encounter of customer and employee in the field of service and inputs and outputs, arising from this. The primary starting point in this research, which was carried out with the purpose of analysing this moment in all its parts, is the determination of the behaviours, which assess the success or failure of the moment of customer-employee encounter. The determination of these behaviours shall be useful in constituting the in-service trainings and developing marketing strategies and public relations studies for managements. This moment was approached in a more extensive way in the literature section of the study and employee satisfaction and customer devotion were assessed as inputs and outputs of this moment. The answer for the research questions, which were constituted within the frame of the research model, that was developed in this extent, was searched by the semi-formalized interview technique, which is applied to the employees of a hotel management, who are constantly in contact with the customers, and by the focus group discussion technique. The opinions of the hotel customers about the behaviours, which are effective on the determined success of the moment of the customer-employee encounter, were received and the effects of these behaviours on their satisfaction and hotel devotion were tried to be revealed by the survey technique. The acquired data were analysed and checked in the context of its effect on the customer devotion; opinions of the hotel customers and hotel workers were compared. The reason why these behaviours, which are considered to determine the success of the moment of the customer-employee encounter, are made by the employees is another issue, being studied within this research.</p> <p>According to the prioritisation, which was carried out by the employees, while the first two priorities for the positive employee behaviours, which determine the success of the moment of the customer-employee encounter, that is determined by the research, are; “being kind and cheery” and “making the customer feel special”, the first two priorities for the negative employee behaviours are; “frowning and not smiling” and “refusing to answer the questions by not responding to the demand”. Considering the answers by the employees, related to the reasons of these behaviours, it is seen that while the first two priorities for the positive behaviours are “education” and “authorization”, the first two priorities for the negative behaviours are “working conditions” and “inadequacy of the wage” and “obscurity of the role”. Comparing the opinions of the customers and employees related to the behaviours which are considered to have a positive effect on the customer satisfaction, while it is observed that they have similar opinions about the factors in the first two priorities, it is revealed that they have different opinions about the behaviours, which are considered to have a negative effect.</p>	
Keywords: <i>Costumer-employee encounter, employee satisfaction, costumer loyalty</i>	

GİRİŞ

Turizm sektöründe, hizmet memnuniyetinin ve buna bağlı olarak müşteri bağlılığının belli bir düzeyde gerçekleşmesi, hizmet üretiminin sürekli iyileştirilmesi ve hizmeti üretecek işgörenlerin nitelikli olmalarına bağlıdır. Konaklama işletmelerinin başarısı, standartlar çerçevesinde, müşterilerin beğenileri doğrultusunda ve tüm işletme çalışanlarının aktif katkısı ile biçimlendirilebilmektedir (Öztürk ve Seyhan, 2005:128; Özbaşar, 1995:11).

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren turizm işletmelerinde, müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı sağlamak, işletmenin öncelikli amaçlarından biridir. Bu işletmelerin varlığı ve devamlılığı müşterilerin tatminine bağlıdır. Yapılan birçok çalışma, hizmet kalitesi ile tüketici tatmini arasındaki sıkı bağlantıyı da ortaya koymaktadır (Tsaur ve Lin, 2004:71).

Müşteri tatminini sağlamada ve müşteri bağlılığını arttırmada işgörenlerin tutumu, davranışları, müşteriyle etkileşimi, diğer faktörlere göre daha büyük önem taşımaktadır (Juwaheer, 2004:350; Döğeriioğlu, 1999:75). Bu bağlamda, müşteri bağlılığını arttırmada ve müşteri tatminini sağlamada işgörenlerin rolünün ön planda olduğunu söylemek gerekir (Özdemir, 2006:104). Özellikle turizm hizmetlerinde kalite, hizmetin sunulduğu sırasında, müşteri ile hizmeti sunan işgören arasındaki etkileşimde meydana gelmektedir (Döğeriioğlu, 1999:75).

Müşteri – işgören karşılaşma anında, müşteri ve işgörenin birbiri ile etkileşimi ve aralarında kurulan uyumlu bağlantının rolü büyüktür. Bu bağlantının sağlanmasında, önemli rol oynayan kişiler işletmenin işgörenleridir. İşletmenin işgörenleri hizmetin ulaştırılması sürecinde müşteriye fiziksel unsurların varlığı ve hizmetin yapısına ilişkin bilgiler vermektedir. Bunun yanında bu kişiler, giyimi, kişisel görünümü, davranışları ve tutumlarıyla müşterilerin hizmeti algılayışını etkilemektedirler (Öztürk, 2002:21).

Otelde müşteri ile doğrudan iletişim ve etkileşim içinde bulunan bölümlerdeki işgörenlerin müşterileri ağırlamada, istekleri ve şikâyetleri ile ilgilenmede, hizmet etmede ve yardımcı olmada, kişisel bilgi, beceri, tecrübe, giyim ve dış görünüm, yaklaşım ve davranış şekli büyük önem arz etmektedir (Özdemir, 2006:106).

Otel işletmelerinde işgörenlerin tutumları, diğer iş kollarına göre daha önemsenmektedir. Kişiliğin kullanımı, güler yüz, nezaket, içtenlik, insan sevgisi ve saygı, temizlik, yardımseverlik, anlayış gibi tutum ve alışkanlıkların düzeyi ve kullanma şekli müşterilerin temel psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasında çok etkili olmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001:146).

İşgören performansı, bir otel işletmesi için müşteri bağlılığını birinci derecede etkileyebilecek bir unsurdur. Dolayısıyla otel işletmesinin özellikle müşteri tatminini doğrudan etkileyebilecek bölümlerde (önbüro, yiyecek içecek, kat hizmetleri, sağlık, güvenlik, halkla ilişkiler, animasyon ve spor aktiviteleri) işgöreni daha verimli şekilde kullanması gerekmektedir.

Otel işletmelerindeki işgörenler, müşterilerin karşılaştıkları ilk kişilerdir. Bu kişilerin davranışları, hizmet işletmesi hakkında müşterinin sahip olduğu düşüncelerini etkileyebilir ve izlenimlerini yönlendirebilir. Dolayısıyla işgören, özellikle müşteriyle ilişkide bulunan ve müşteriyle doğrudan karşı karşıya gelen durumlarda ana rekabet faktörü olabilir. Bu açıdan işgören unsurunun iyi yönetilmesi, işletmeler için önemli bir rekabet ve farklılaşma unsuru olabilmektedir (Avcı ve Sayılır, 2006:124).

Verimlilik, kârlılık, süreklilik, pazar payı gibi performans göstergelerinin, işletmelerin istediği yönde gelişimi ancak ortak hedefleri benimsemiş, bu hedefler doğrultusunda çalışan, yaptığı işten tatmin olabilen bir işgücüne bağlı olmaktadır. Böylelikle işgören, müşteri tatminini istenilen düzeyde etkileyebilecek bir örgütün yaratılmasında ve müşteri ile işletme arasında sıkı bağlar kurulmasında etkili olabilmektedir (Ulaş, 2004:3).

Otel işletmelerinde işgörenler ile müşteri arasındaki etkileşim yüksek olmaktadır. Hizmet üretim sürecine bizzat katılan müşteri ile üretim ve sunum sürecinin bir parçası olan işgören arasındaki etkileşim, otel işletmelerinin kalitesini ve kârlılığını doğrudan etkileyebilen bir faktör konumundadır. Yaptığı işten tatmin olan bir işgören müşteri ile karşılaşma anında daha yüksek performans göstererek müşteri bağlılığına doğrudan sebep olabilmektedir. Bu da işletmelerin işgörenlerine daha fazla önem vererek aslında müşterilerine önem verdiklerini düşünmelerini sağlamaktadır.

Araştırmanın birinci ve ikinci bölümünü teorik, üçüncü bölümünü ise uygulama kısmı oluşturmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde müşteri – işgören karşılaşma anında işgören açısından etkili olan bireysel ve örgütsel faktörlerden bahsedilmiştir. Bireysel ve örgütsel faktörlerin ortak etkisi altında işgören tatminine değinilmiş, işgören tatminin ortaya çıkartabileceği sonuçlar ile ilgili bilgiler verilmiştir. Konunun bu şekilde ele alınmasının sebebi müşteri – işgören karşılaşma anında işgörenin başarısını etkileyen faktörleri ortaya koymaya çalışmaktır.

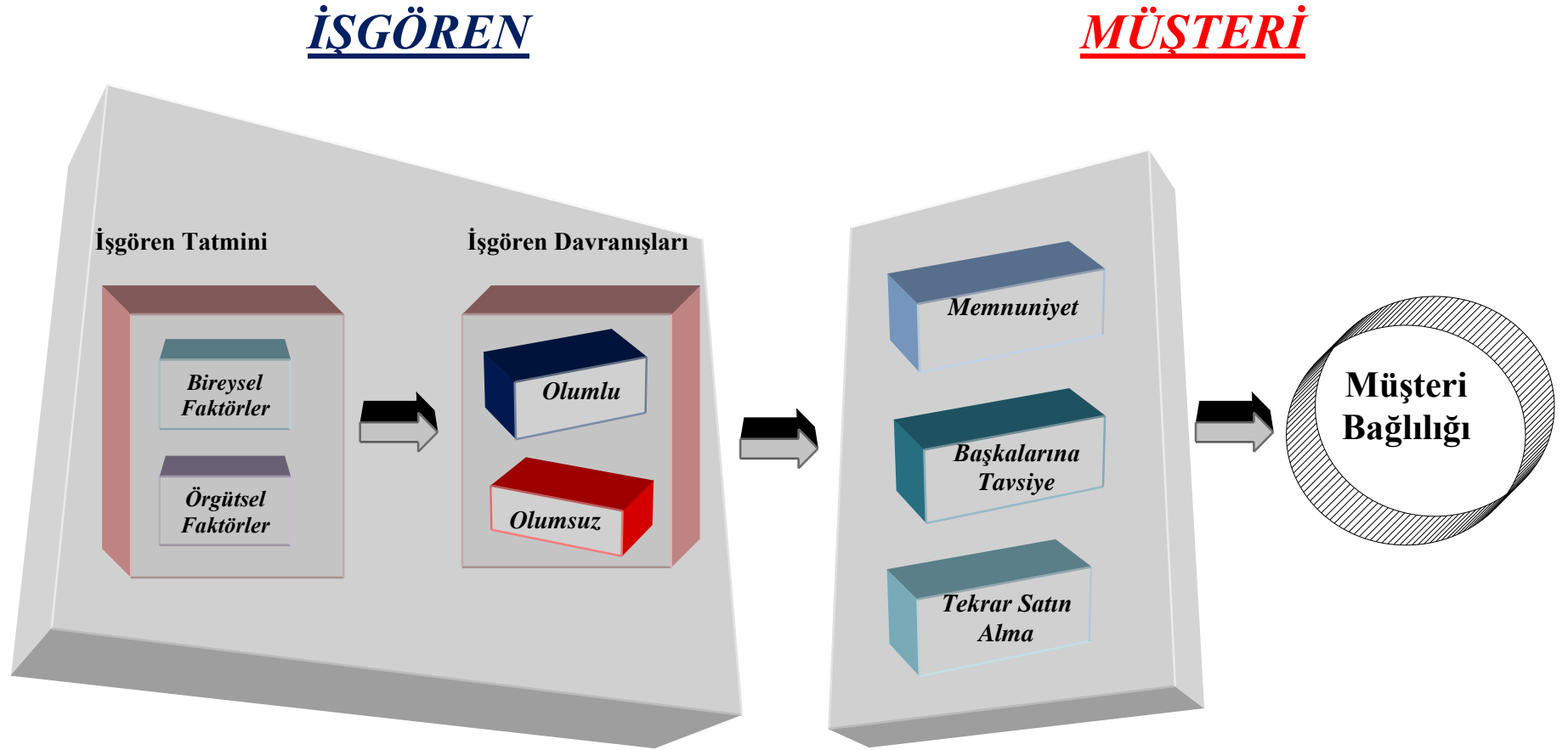
Araştırmanın ikinci bölümünde müşteri bağlılığı, müşteri bağlılığının önemi, müşteri bağlılığının dereceleri ve müşteri bağlılığının sonuçları geniş bir literatür taraması ile ortaya konmuştur. Müşteri – işgören karşılaşma anının öngörülen çıktısının müşteri bağlılığı olduğunun düşünülmesi nedeniyle konu bu şekilde ele alınmıştır.

Araştırmanın üçüncü ve son bölümünde yöntemlerin, uygulama süreci içerisinde araştırmanın amacı ve önemi, problemi, soruları, kapsamı ve veri toplama yöntemleri ortaya konulmuştur. Daha sonra uygulamalardan elde edilen verilerin ve sonuçların analiz edilmesi ile belirtilen araştırma problemlerinin cevapları bulunmaya çalışılmıştır. Sonuç bölümünde ise elde edilen bilgiler ışığında sonuçlar değerlendirilmiş ve çeşitli öneriler sunulmuş ve araştırma tamamlanmıştır.

Müşteri – işgören karşılaşma anının başarısını belirleyen faktörlerin tespiti kapsamında oluşturulan izleyiş yolu Şekil 1’de verilmiştir. İzleyiş yolunun çıkış noktasını müşteri işgören karşılaşma anının başarısını etkileyen işgören davranışları oluşturmaktadır. Bu davranışların bireysel ve örgütsel faktörlerin etkisi altında olan işgören tatmini sonucunda ortaya çıktığı, işgören tatmininde işgörenlerin davranışlarındaki olumlu ve olumsuz değişkenliğin nedeni olarak görüldüğü modele eklenmiştir.

Müşteri – işgören karşılaşma anının başarısını etkileyen davranışların müşteriler tarafından değerlendirilmesi ise izleyiş yolunun ikinci bölümünü oluşturmuştur. Bu bağlamda bahsedilen bu davranışların müşterilerin memnuniyet düzeylerine, başkalarına tavsiye istekliliğine ve tekrar satın alma davranışlarına etkisinin incelenmesi öngörülen müşteri bağlılığı üzerindeki etkisinin ortaya konulması için gerekli görülmüş ve izleyiş yoluna eklenmiştir.

Şekil 1: Müşteri – İşgören Karşılaşma Anının Başarısını Belirleyen Faktörler



Araştırmanın Amacı

Otel işletmeleri, müşterilerine en iyi hizmeti sunmak için her türlü harcamadan ve emekten kaçınmazken, işletmelerin başarılı olmasında en önemli rolü oynayan işgörenlerin tatminini yükseltmek için aynı çabayı göstermeyebilmektedirler. İşletme yöneticileri veya sahipleri, işgörenleri önemsemeye başladıkları zaman işgören tatmini olumlu yönde yükselmeye başlayacaktır. İşgörenler işi sahiplenecek ve kendilerini iş yerinin ortağı gibi görmeye başlayacaklardır. Müşteri – işgören karşılaşma anında müşteri tarafından oluşturulan işletme hakkındaki algılar ve bunun çıktısı olan bağlılık veya işletmeyi terk etme durumu, bu anın başarısının veya başarısızlığının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu da işletmelere işgörenlerine de en az müşterileri kadar değer vermesi gerektiğini göstermektedir.

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde müşteri – işgören karşılaşma anının başarısını veya başarısızlığını oluşturan işgören davranışlarını, bu davranışların altında yatan tutum ve algıyı ve bu davranışların müşteriler nezdinde ne yönde değerlendirildiğinin sebeplerini ortaya çıkarmaya çalışmaktır.

Araştırmanın Önemi

Yoğun rekabet ortamının yaşandığı günümüzde, işletmelerin ellerindeki müşteriye kaybetmemesi ve bu müşterileri işletmenin bağlı müşterisi yapması gerekmektedir. Bağlı müşteriye sahip olabilmek için işgören tutum ve davranışlarının bunu sağlayacak seviyede geliştirilmesi ve işgörene de bu konunun önemini anlatılması gerekmektedir. Müşteri – işgören karşılaşma anının başarısı, işletmelerin devamlılıklarını sağlamada ve kârlılıklarını arttırmada önemli bir yer tutmaktadır. Bu anın başarısı işletmelere müşteri bağlılığı çıktısı olarak dönebilmektedir. İşletmelerin yeni müşteri kazanmak için yapması gerektiği pazarlama ve tanıtım faaliyetleri ile kaybedilen zaman ve paraya bakıldığında müşteri bağlılığı ile kazanılan para ve zaman işletme için büyük önem arz etmektedir.

Çalışmamız müşteri – işgören karşılaşma anının başarısını belirleyen ve etkileyen unsurları incelediği için akademik çalışmalarda ve sektörde bu karşılaşma anının başarısını arttırabilme adına ve işletmelere fikir verebilmesi açısından önemlidir. Otel

işletmeleri, çıkan sonuçlar ve sunulan önerilerle işgörenlerini karşılaşma anında müşterilere daha iyi hizmet sunmaya hazırlayabileceklerdir.

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada öncelikle işgören davranışlarını etkileyen faktörler ve müşteri bağlılığı sonuçları hakkında bilgi edinebilmek için literatür taraması yapılmış ve bu konudaki verilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Daha sonra işgörenlerin müşteri ile karşılaşma anından gösterdikleri davranışlar bu davranışlarının tutumları ve sebeplerini belirleyebilmek için yarı biçimlendirilmiş mülakat yöntemiyle görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen bulguların bir de işgörenleri birlikte düşünmeye sevk eden odak grup görüşmesi tekniği ile değerlendirilmesi gerektiği kanısına varılmıştır. Bunun için işgörenler ile odak grup görüşmesi yapılmış ve sonuçları tabloladıtırılmıştır.

Bu görüşmelerden elde edilen bilgiler ışığında işgörenlerin düşüncelerinin müşteriler tarafından kabul edilip edilmediğini görmek ve olumlu sonuçlar doğurup doğurmadığını anlayabilmek için işgörenlerin verdiği cevaplardan oluşan bir anket müşterilere uygulanmak üzere hazırlanmıştır. Bu anket uygulamasında elde edilen veriler analiz edilmiş, bulgular ortaya koyulmuştur.

BÖLÜM 1: MÜŞTERİ – İŞGÖREN KARŞILAŞMA ANINDA İŞGÖREN AÇISINDAN ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

1.1. Müşteri – İşgören Karşılaşma Anına Odaklanmanın Önemi

Müşteri – işgören karşılaşma anının işgören ve müşteri açısından önemli bir nokta olduğu ve bu anın çıktılarının müşteri, işgören ve işletmeler açısından olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabileceği görülmektedir. Literatürde bu konuda yapılmış çok az çalışmaya rastlanmaktadır. Yapılan araştırmalara bakıldığında işgören tatmini veya müşteri memnuniyeti ya da bağlılığı üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Hizmet pazarlaması literatüründe yapılan çalışmalara baktığımızda, işgörenler, müşteri ile işletme arasında bağlantı kuran hizmet sağlayıcıları olarak ele alınmaktadırlar (Bitner, 1995:267). İşgörenler, işletmeleri müşteri gözünde temsil eden en önemli unsurlardır (Paulin ve diğ., 2000:461).

Hizmetin kendine has özelliklerinden dolayı hizmet sunumunda işgören katkısı önemlidir. İşgörenler, müşteri otele girdiğinde, bir restorana gittiğinde, bir uçağa bindiğinde karşılaştığı kişilerdir. Tek bir işgören bile, müşterinin hizmet işletmesi hakkındaki izlenimini kolayca belirleyebilmektedir. Müşterilerin zihninde çoğu kez hizmeti sunan kişi hizmetin aslında kendisini ifade etmektedir (Refaeli, 1989:245).

Hizmet işletmelerinde, işgörenler, hizmeti alan müşteriler ile hizmeti sunan işletme arasındaki ilişkiyi kuran bağlantı konumundadırlar. Müşteri ile yüksek temas halinde olan işgörenler, işletmenin müşteri tarafından nasıl algılandığını doğrudan etkilemektedirler. Bu nedenle müşteri ile yüksek temas halinde olan işgörenlerin davranışları ve müşterilerin bu işgörenlerle ilgili algılamaları, müşteri ile işletme arasında kurulan ilişkinin kalitesini de etkilemektedir (Paulin ve diğ., 2000:462).

Hwang ve Chi (2005)'in Tayvan'da yaptığı bir çalışma işgören iş tatmininin, müşteri tatmini üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir (Hwang ve Chi, 2005:286). Aynı çalışma, hizmet sektöründeki işgörenlerin iş tatmininin, örgüt performansını da arttırdığını belirtmiştir. Homburg ve Stock (2004)'in yaptığı çalışmada da, iş tatmini ile müşteri tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır (Homburg ve Stock, 2004:144).

Hartline ve Ferrell (1996)'e göre; müşterilerin hizmet kalitesi anlayışı arttığı için yöneticiler çalışanların kişisel verimini ve iş memnuniyetlerini arttırmalı, çalışanların rol çatışması ve rol belirsizliğini azaltmalıdırlar (Hartline ve Ferrell, 1996:52).

Heskett ve diğerleri (1994), karlılık, müşteri bağlılığı, işgören tatmini, sadakati ve işgören verimliliği ile bir hizmet-kâr zincirine yönelik tatmin modelini oluşturmuşlardır. Çalışmaya göre, kâr ve büyüme öncelikle müşteri bağlılığı ile sağlanmaktadır. Müşteri bağlılığı, müşteri tatminin doğrudan sonucu olmaktadır. Müşteri tatmini, büyük ölçüde sağlanan hizmet değerinden (sağladığı fayda ile elde edilen maliyeti arasındaki fark) etkilenmektedir. Değer, tatmin olmuş, sadık ve verimli işgören tarafından oluşturulmaktadır. Hizmet kalitesi ise, belirtilen unsurların hepsinden aynı derecede etkilenmektedir. İşgören tatmini, temel olarak, yüksek kalitede destek hizmetlerinin ve işgörenlerin bu sonuçları müşterilere ulaştırmasını mümkün kılacak politikaların neticesinde oluşmaktadır. Çalışma, karlılık, müşteri bağlılığı ve işgören tatmini, işgören sadakati ve verimlilik arasında ilişkiler kurmaktadır ve sonucunda işgören tatminini sağlayacak politikaların müşteri tatminini sağlayabileceği vurgulanmaktadır (Heskett ve diğerleri, 1994:164-170).

Crosby ve Stephens (1987)'e göre, müşterinin temas içinde bulunduğu işgörenlerden memnuniyetin, müşterinin işletmeden memnuniyetini etkileyen önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir (Crosby ve Stephens, 1987:407). Benzer olarak Singh (1991)'e göre ise müşterinin işletmeden memnuniyeti ile ilgili yargılamalarını, işletmenin kendisiyle ilgili faktörlerin yanı sıra, hizmeti sunan işgörenlerden memnuniyetin de etkilediğini belirtmiştir. Müşterilerin işletmeden memnuniyetine benzer olarak, işgörenden memnuniyetin de işletmeye karşı olumlu davranış sergilenmesine neden olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla müşterilerin işgörenden memnuniyeti öncelikle işletmeden memnuniyeti etkileyecek ve bu sayede müşterilerin işletmeye karşı olumlu davranış sergilemelerine neden olabilecektir (Singh, 1991:227).

Müşteri tatmini ile işgören tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen Spinelli ve Canavos (2000)'e göre, işgörenler kendi katılımlarının, performanslarının otelin başarısını ve müşteri tatminini etkileyen önemli bir unsur olduğuna inanmaktadır. Bunun yanı sıra, etkin bir yönetim, yönetime katılım, yönetim ile işgörenler arasındaki iletişim mekanizması, uygun eğitim programları, ortalamanın üzeri ücret tatmin düzeylerini

etkilemektedir. Öte yandan müşteriler, otel işgörenlerinin kendilerine karşı iyi davranışları, bireysel ihtiyaçlarına ve isteklerine cevap vermeleri neticesinde tatmin olduklarını vurgulamaktadırlar. Çalışmaya göre, tatmin olmuş işgören, tatmin olmuş müşteri anlamına gelmektedir (Spinelli ve Canavos, 2000:29-32).

Simons ve Enz (1995)'e göre, bir konaklama işletmesi tarafından müşteri tatminin sağlanabilmesi için öncelikle işgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenip karşılanması gerekmektedir. Çalışmada, işgörenlerin ancak bu şekilde tatmin edilebileceği ve tatmin olmuş bir işgörenin de müşteri tatminini olumlu yönde etkileyebileceği açıklanmıştır (Simons ve Enz, 1995:20-25).

1.2. İşgören Açısından Etkili Olan Faktörler

Bu bölümde müşteri – işgören karşılaşma anında, işgören açısından karşılaşma anı değerlendirildiğinde etkili olan faktörlere değinilmeye çalışılmıştır. İşgörenin daha iyi hizmet verebilmesi, müşteri tatmini arttırabilmesi ve müşteri bağlılığını sağlanmasında öncelikle karşılaşma anında işgören davranışları üzerinde etkili olan bireysel ve örgütsel faktörlerden bahsedilmiştir. Daha sonra bu faktörlerden hareketle işgören tatmini, işgören tatminin doğurduğu sonuçlar ve etkilerine değinilmiştir.

1.2.1. Bireysel Faktörler

İşgörenlerin bireysel özelliklerinin işgören tatminini farklı şekillerde etkilediği yapılan araştırmalar sonucu ortaya konmuştur (Demir, 2005; Iverson ve Maguire, 2000; Ergüney, 2006; İnce, 2003; Ordun, 2002; Robbins, 2003). Bu bölümde araştırmalarda yaygın olarak kullanılan çeşitli bireysel değişkenlerle ilgili açıklamalarda bulunulacaktır.

1.2.1.1. Yaş

Literatürde yaşın işgören tatminini açıklayan bireysel faktörler arasında olduğu ve bu bağlamda değerlendirildiği görülmektedir. Yaşın müşteri – işgören karşılaşma anının başarısına etkileri genelde işgören doyumunu kavramı üzerinden tartışılmıştır. İşgören doyumunu yaşa bağlı olarak değişmektedir. Doyumda müşteri – işgören karşılaşma anının başarısını belirlemektedir.

Demir (2005)'e göre; 1950'li yıllarda Herzberg, Mausner, Peterson ve Capweel, yaş ile işgören tatmini arasında önemli bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir. Herzberg ve arkadaşlarına göre, işgören tatmini-yaş ilişkisi "U" şeklinde bir eğri niteliğindedir. Yazarlara göre, işe başlangıçtan hemen sonra, genç işgörenlerin tatminlerinin yüksek olduğu, birkaç yıl geçtikten sonra büyük bir hızla düştüğü ve daha sonra işe devam ettikleri sürece yükselmeye başladığı gözlemlenmiştir. Diğer yandan Hulin ve Smith, erken tatminin işin yeni olmasından kaynaklandığını öne sürmüşlerdir (Demir, 2005:127).

İş tatmini, yaşam tatmini üzerinde en önemli faktörlerden birisi olarak görülmektedir. İş tatminin yaşam tatmini üzerindeki etkisi, yaşam tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisinden daha fazladır (Iverson ve Maguire, 2000:807).

İşin yeni başlamanın sağladığı ilk tatmin, kıdem ve güvenlik eksikliği ve belirsizlik yüzünden büyük bir hızla tatminsizliğe dönüşebilmektedir. Zaman geçtikçe işi kabullenme, güvence sağlanması gibi nedenlerle tatmin tekrar yükselme eğilimine girebilir.

Yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre iş tatminleri daha yüksek olabilmektedir. Bunun sebeplerinden biri, genç işgörenlerin beklenti ve isteklerinin gerçekçi olmamasıdır. Genç işgörenlerin özellikle ilk iş tecrübelerinde sahip oldukları özelliklere göre beklentileri yüksek olmakta ve bu beklentileri karşılanmadığında da tatminsizlik ortaya çıkmaktadır. Yaş-ışgören tatmini arasındaki ilişkide, kültür, iş deneyimi gibi faktörler de etkili olmaktadır. Toplumsal kültüre dayalı olarak yaşlı kavramının hangi yaştan sonra geçerli olduğu ve örgüt kültüründe ise yaşın statü elde etmedeki yeri, tatminin oluşumunu etkilemektedir. Bundan dolayı yaş-ışgören tatmini ilişkisinde farklı sonuçlar elde edilebilmektedir (Ergüney, 2006:69).

1.2.1.2. Cinsiyet

Yapılan literatür taramasında, müşteri – işgören karşılaşma anının başarısında cinsiyetin etkisi genelde işgören tatmini üzerinden ele alınmaktadır. İşgören tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında yer alan cinsiyet değişkeninin işgören tatmini üzerinde etkili olduğu bilinmesine rağmen, hangi cinsin daha çok tatmin sağladığına ilişkin belirsizlikler bulunmaktadır.

Kadınların iş tatmininin erkeklerden daha az olduğunun belirlendiği çeşitli araştırmalarda, iş tatmini ve cinsiyet arasında belirlenen bu ilişki kadınların erkeklere oranla daha az uzmanlık gerektiren işlerde çalışmalarına ve düşük ücret almalarına bağlanmıştır. Kadının ve erkeğin toplum içerisindeki sosyal rollerinin farklı oluşu da bu sonuç üzerinde etkili olabilir. Kadınlar, düşük ücretli ve vasıfsız işlerde çalışmaları, eşlik ve annelik rolleri nedeni ile çalışma yaşamında tatminsizlik yaşamaktadırlar (İnce, 2003:21).

Bazı araştırmalar erkeklerin iş hayatında başarılı olabilmek adına kadınlardan daha fazla çaba sarf ettiklerini ve buna bağlı olarak işlerinden daha fazla tatmin sağladıklarını ortaya koymuştur. Erkeklerin kadınlardan daha fazla gayret ortaya koymaları, daha fazla ekonomik yükümlülükleri olmasından ve içinde buldukları koşulların zorluğundan kaynaklanabilmektedir. Bu da fırsatların azlığından oluşabilmektedir (Demir, 2005:130).

Yapılan araştırmalarda kadın iş görenlerin daha çok sosyal ilişkilere önem verdiği görülmüştür. Ancak bu araştırmalara konu olan kadınların birçoğu mesleğinde yükselme amacı olmayan, sadece aile bütçesine katkıda bulunmak için çalışan kadınlardır. Bu sebeple erkeklere kıyasla daha kötü koşullarda çalışan kadınlarda bile iş tatmininin erkeklerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Mesleğinde ilerleme amacıyla olan kadınların erkeklerle aynı davranış içerisinde olmaları beklenebilir. Dolayısı ile cinsiyetin işgören tatmini ile ilişkilendirilmesi her zaman doğru olmayabilir (Ergüney, 2006:69).

1.2.1.3. Medeni Durum

Yapılan literatür taramasında, müşteri – işgören karşılaşma anının başarısına medeni durumun etkisinin, işgören tatmini üzerinden ele alındığı ve medeni durumun işgören tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında olduğu görülmektedir.

Bayan çalışanlar için eşin desteği erkek çalışanlara göre daha önemlidir. Evli bayan işgörenlerde eşin desteği azaldıkça iş tatmini de buna bağlı olarak azalmakta, buna karşın işin yarattığı stres artmaktadır. Medeni duruma ilişkin bir karşılaştırma yapmak gerekirse evli olanların evli olmayanlara göre iş tatmininin daha yüksek olduğu görülmektedir (Ordun, 2002:55). Bunun önemli bir nedeni evli çalışanların sahip

oldukları sorumluluklardan dolayı maddi ödüllere daha fazla önem vermesi olarak gösterilebilir.

İşgören tatmininde etkili olan faktör, evli ya da bekâr olmaktan çok roller arasında uyuşmazlıktan dolayı ortaya çıkan çatışmadır. Sahip olunan çocuk sayısı ve çocukların okul durumu, medeni durumun işgören tatmini üzerinde etkili olmasını sağlayan diğer bir unsurdur. Buna göre iş-aile çatışması çocuk sahibi olup olmamaya bağlı olarak değişim gösterecektir. Sahip olunan çocuk sayısının özellikle kadın çalışanların işgören tatmini üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Ergüney, 2006:70).

1.2.1.4. Eğitim

Yapılan literatür taramasında, müşteri – işgören karşılaşma anının başarısına eğitim durumun etkisinin, işgören tatmini üzerinden ele alındığı ve eğitim durumun işgören tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında olduğu görülmektedir. Eğitimle işgören tatmini arasındaki ilişki tek yönlü olarak olumlu ya da olumsuz olmayıp, hem olumlu hem de olumsuz bir ilişki niteliğindedir.

Eğitim kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde olumlu yönde değişiklik yapma sürecidir (Akoğlan, 2009:118). Kişinin almış olduğu eğitim ve buna bağlı olarak da içinde bulunduğu meslek grubu kişinin inançlarını, değerlerini ve davranışlarını değiştirebilmektedir (Yılmaz, 2009:19).

İşgören tatmini ile eğitim arasındaki ilişki hem olumlu hem de olumsuz bir özellik taşıyabilmektedir. Eğitimin işgören tatmini üzerindeki olumlu etkisi, eğitim seviyesi yüksek kişilerin daha iyi koşullarda iş bulabilmeleri sebebiyle işlerinden daha fazla tatmin olmaları şeklinde açıklanabilir. Eğitimin, işgören tatmini üzerindeki olumsuz etkisi ise, eğitim düzeylerine bağlı olarak işgörenlerin beklentilerinin artması ve beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda sahip oldukları yüksek eğitimin iş tatminsizliğine neden olabilmesidir (Demir, 2005:130).

İşgören tatmini ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki de belirginlik yoktur. İşgören tatmini ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkide karşılaşılan sorunlar, eğitim düzeyinin tek başına bir unsur olmayıp, yaş unsuru ile karışmış olmasından kaynaklanıyor olabilir. Genel nüfus içerisinde eğitim oranının artması sebebiyle, işgörenlerin kendilerinden daha yaşlı olan iş arkadaşlarının ilkökul mezunu olmaları büyük bir ihtimal iken, genç çalışanların

lise veya üniversite mezunu olmaları büyük bir olasılıktır. Bundan dolayı işgören tatmin seviyesini belirlerken eğitim ve yaş faktörlerinin bir arada incelenmesi gerekmektedir. Düşük eğitim seviyesindeki bir işgörenin tatmini eğitiminden daha çok yaşı ile ilgili olabilecektir (Ergüney, 2006:71).

1.2.1.5. Mesleki Düzey ve İş Tecrübesi

Literatürde mesleki düzey ve iş tecrübesi faktörlerinin, müşteri – işgören karşılaşma anına etkisi genelde işgören tatminini etkileyen bireysel faktörler üzerinde tartışılmaktadır. İşgören tatmini mesleki düzey ve iş tecrübesine bağlı olarak değişmektedir. Tatmini ise müşteri – işgören karşılaşma anının başarısını etkilemektedir.

İşgören tatmininde meslekî farklılıkların sebeplerini açıklayan faktörler kesin olarak kanıtlanmış değildir. Meslekî düzeye ilişkin değerlendirmede, mesleklerin sınıflandırmasındaki ortaya çıkan zorluklarda dikkate almak gerekmektedir. Meslekler; ustalık, eğitim süresi, sosyal sorumluluk oranı veya toplumların genel davranışları gibi yönlerden sınıflandırılabilir (Ergüney, 2006:71).

Meslekte deneyimli işgörenlerin müşterilerin beklenti ve isteklerine gösterecekleri tavır ve hareketler, deneyimsiz olan işgörelere göre farklılık göstermektedir (Kozak, 2008:253). Ayrıca meslekî deneyime sahip ve üst pozisyonlarda çalışan işgörelenler müşteri tarafından gösterilen saygı ve ilgiden tatmin olabilmektedirler.

Gurin, Veroff ve Feld 1960'lı yıllarda yaptıkları araştırmada, işlerinde daha alt pozisyonda çalışan insanların, yüksek statülü işlerde çalışan insanlara göre daha az "ego" tatmini sağladıklarını ortaya koymuştur. Aynı yıllarda yapılan başka bir araştırmada Porter yöneticilerin hiyerarşik durumunun, psikolojik tatmin ihtiyaçlarını karşıladığını ve bunu hissetmelerinde önemli bir pay sahibi olduğunu ortaya koymuştur (Demir, 2005:134).

1.2.1.6. Kişilik

Kişilik, bireyin iç ve dış çevresi ile kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici ve tutarlı bir ilişki biçimidir. Bireylerin kişiliğini oluşturan kendine has özellikleriyle iyimser-

karamsar, güvenli-güvensiz, girişken-çekingen, etik-etik olmayan gibi çeşitli yargılar ile değerlendirilebilir (Akoğlan ve Güçlü, 2006:43).

Kişilik boyutlarının en sık kullanılanı “Beş Faktör” kişilik modelidir. Beş faktör, kişilik özelliklerini saptamak için yapılan araştırmalar sonucunda oluşturulmuştur. Bu faktörler; dışa dönüklük, uzlaşmacılık, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık olarak sınıflandırılmaktadır. Kişiliğin boyutları şüphesiz beş faktörden çok daha fazladır, ancak bunları sınırlama zorunluluğu beş faktöre indirgenmesini zorunlu kılmıştır. Kişiliğin çerçevesini oluşturan bu faktörlerin geliştirildikleri kültüre özgü mü yoksa etnik merkezli mi olup olmadığı konusunda son yıllarda kültürler arası yapılan araştırmalar, bu faktörlerin kültürlere özgü olmadığı sonucunu vermektedir (Demir, 2005:135). Beş faktör kişilik boyutları ve temel özellikleri itibariyle Tablo 1 de görülmektedir.

Tablo 1: Beş Büyük Faktör Kişilik Boyutu

Kişilik Boyutları	Kişilik Boyutunda Pozitif Puan Alan Kişinin Karakteristik Özellikleri
Dışadönüklük	Girişken, konuşkan, sosyal, çevreyle iyi ilişkiler kuran
Uzlaşmacılık	Güven dolu, iyi huylu, işbirlikçi, yumuşak kalpli
Sorumluluk	Güvenilir, sorumluluk sahibi, başarı odaklı, ısrarcı
Duygusal Denge ve İstikrar	Rahat, güvenli, kaygısız
Yaşantıya Açıklık	Entelektüel, yaratıcı, meraklı, açık görüşlü

Kaynak: Demir, (2005:136).

İşgörenlerin kişisel özelliklerine göre tatminsizliklerini ifade etme şekilleri farklılaşmaktadır. Örneğin kişiler işten çıkmak yerine şikâyetle bulunabilirler ya da itaatsizlik edebilirler. Sorumluluklarının bir bölümünü göz ardı edebilir veya örgüt malını çalabilirler. Bu tutum ve davranışlar kişiliğin yapıcı-yıkıcı ve aktif-pasif boyutlarıyla açıklanabilir. Bu açıdan bakılacak olursa terk etme aktif-yıkıcı bir davranışken, dile getirme aktif-yapıcı bir tepki olarak görülebilir. Bağlılık, pasif-yapıcı bir nitelik taşıyabilirken, göz ardı etme ise, pasif-yıkıcı bir tepki olabilmektedir. İşgören tatminsizliğine karşı işgörenin yıkıcı bir nitelik taşıyan terk etme ve göz ardı etme

davranışlarının sonucu olarak işe gelememeleri ve hatta işten ayrılmaları verimlilik ve performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Yapıcı bir nitelik taşıyan dile getirme ve bağlılık davranışları ise çalışanların seilmeyen olaylara toleransla yaklaşmasını veya tatmin edici çalışma koşullarına yeniden kavuşmalarını sağlayabilmektedir (Robbins, 2003:82).

1.2.2. Örgütsel Faktörler

Müşteri – işgören karşılaşmasında işgörenin istekliliğinin ve müşteriye yaklaşımının önemli oranda örgütsel faktörlerce belirlendiği görülmektedir. Bu bakımdan, örgütsel faktörlerin olumlu bir çerçeve oluşturduğu işletmelerde işgören tatmini de müşteri tatmini de yüksek çıkmaktadır.

Hewitt araştırma şirketi tarafından 2007 yılında yapılan araştırmada Türkiye'nin en iyi işvereni The Ritz-Carlton İstanbul seçilmiştir. 2006 yılında Gallup araştırma şirketi tarafında yapılan bağlılık anketinde 5 puan üzerinden aldığı 4,87 ile The Ritz-Carlton Otel şirketi tarafından işletilen 63 otel arasında ikinci sırada yer almıştır. The Ritz-Carlton'a duyulan genel memnuniyet skoru % 99 oranında, çalışan morali ise % 96 olarak belirlenmiştir. Bu skorlar çalışan devir hızını % 11'e kadar düşürmüş, şirketinden memnun ve mutlu çalışanların sunduğu hizmet sonucu genel konuk memnuniyeti skorunu % 83'e çıkarmıştır. Bu sonuçlar finansal tablolara % 10 büyüme olarak yansımıştır (Gümüş ve Öksüz, 2009:128).

Şirketine bağlı ve memnun çalışanların, memnun ve bağlı konuklar yaratılmasındaki öncelikli etken olduğu bilincinde olan The Ritz-Carlton, işletmenin her kademesinde çalışan işgörenlerinin bağlılığını garantilemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçta yapılan çalışmaların başarı oranı da anketlere yüksek bağlılık ve yüksek memnuniyet olarak yansımaktadır. Şirketin kurumsal kültürü ve felsefesi işgörenlerin kendini geliştirip kariyerlerine şirket içinde üst düzey pozisyonlarda devam etmelerini desteklemektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009:128).

Kişilerin iş tatmini etkileyen bir çok örgütsel faktör bulunmaktadır. Birçok araştırmada yaygın olarak kullanılan örgütsel değişkenlere bu bölümde değinilmeye çalışılacaktır.

1.2.2.1. İşin Kendisi

Müşteri – işgören karşılaşma anın başarısı işgören açısından incelendiğinde işgören tatmini bu anın başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilebilmektedir. Yapılan çalışmalarda “işin kendisi” işgören tatminini etkileyen örgütsel faktörler arasında incelenmiştir.

İşgören için iş toplumsal ve sosyal bir bağ olarak görülmektedir. İşgörenler tarafından bakıldığında iş, topluma girişi simgeler. Statüyü geniş çapta belirler, kişinin toplumdaki rolünü ve pozisyonunu ortaya koyar. İhtiyaçların tatmini için işe gerek duyulur. Belki de çok daha önemlisi, işin anlamlı ilişkiler kurma ve bir gruba ait olma ihtiyacını tatmin etme aracı oluşudur (Öge, 2000:67).

İşin niteliği işgören tatmini açısından büyük önem taşır. Kişinin çalışırken sahip olduğu özgürlük, yaptığı işin ilgi çekiciliği, işin sürekli tekrar eden sıkıcı bir yapıda olmayışı, statü sağlama gibi etkenler işgörenin tatmin duygusunu arttırmaktadır. Kişinin özellik ve vasıflarına göre kolay olan işler kişide sıkıntı yaratmaktayken, kendisini gösterme ve yeteneklerini kullanma olanağı veren işlerde başarı sağladığında ise kişi tatmin olmaktadır. Ancak kişi kendi vasıflarının üzerinde bir iş yapmak zorunda kalırsa bu kez de hayal kırıklığı ve bunun sonucunda da tatminsizlik duyacaktır (Ergüney, 2006:74).

İşin özellikleri ile ilgili yaygın olarak kullanılan sınıflandırma Hackman ve Oldham'ın “iş özellikleri” modelidir. Motivasyon, performans, iş tatmini, işe devamsızlık ve iş gücü devrini etkileyen modelin beş temel boyutu vardır.

- Beceri çeşitliliği
- İşin kimliği
- İşin önemi
- Özerklik (otonomi)
- İş ile ilgili geri beslemedir.

Bu boyutlar hem işgören hem de örgüt açısından iş tatmini belirlemede büyük rol oynamaktadır. İş özellikleri çalışanda, sonuçların bilinmesi ya da başarı seviyesi

hakkında fikir sahibi olma hissi oluşturmaktadır. Ortaya çıkan bu hisler tatminin belirlenmesinde etkili olmaktadır (Demir, 2005:139). İşgören tatmini sağlamak için öncelikle bu hislerin doyurulması sağlanmaya başlanmalıdır. İşinden tatmin olmuş işgören müşteri ile karşılaşma anında daha başarılı olabilecektir.

1.2.2.2. Ücret

Ücret literatürde örgütsel faktörler başlığı altında değerlendirilmektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde bu faktörün işgörenin tatminini etkileyen örgütsel faktörler üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Mevcut işler önem derecesine göre öncelikle sınıflandırılır, daha sonra diğer faktörlerde göz önüne alınarak adil bir ücret sistemi kurulur (Sabuncuoğlu, 2000:7). İşgören, yaşam seviyesini yükseltici ve güvence sağlayıcı rolü nedeniyle ücret konusunda çok duyarlıdır. Ücret, örgütte verimlilik ve üretkenliği arttıran bir araç rolü oynadığı gibi, ekonomik özendirme aracı olarak da sayılmaktadır (Ehtiyar, 1995:63).

İşgörenlerin aldıkları ücretten tatmin oldukları nadiren görülmektedir. Aldığı ücretin yeterli olduğunu düşünen işgören sayısı çok azdır. Bu da ücretin tatmin aracı olmaktan çok tatminsizlik aracı olarak görülebileceğini ortaya koymaktadır. Ülkemizde ücret düzeyleri; kadınlara oranla erkekler, beyaz yakalılara oranla mavi yakalılar, bekârlara oranla evliler için daha önemli bir değişkendir. (Ergüney, 2006:74).

İşgörenler, yönetimin kendileri hakkındaki düşüncelerini aldıkları ücrete bakarak tahmin etme yoluna gitmektedirler. İyi bir ücret, örgütün kendisinden memnuniyetini, düşük bir ücret ise memnuniyetsizliğini ifade eden birer gösterge olarak algılanmaktadır. Kişinin ücretinin yanında, elde ettiği ek gelirler de önem taşımakla beraber, ücret kadar önemli olarak görülmemektedir (Özkalp ve Kirel, 2001:131).

1.2.2.3. Terfi İmkânı

İşgören performansını ve tatminini arttırmada ve dolayısıyla müşteri – işgören karşılaşmasının başarısını belirlemede önemli bir unsurda yükselme, terfi imkânıdır. Yükselme, kişinin daha üst konumdaki bir göreve dolayısıyla daha zor bir işe getirilmesidir. Görev zorlaştıkça kişiye yüklenen sorumluluk, verilen yetki, ödenen ücret artar. Bu sebeple, yükselme kişi üzerinde son derece tatmin edici bir etki

yapabilmektedir. Birçok kişi, işe başladıktan sonra, hatta başlamadan önce bile kısa zamanda terfi etme imkânlarını araştırır. İşgörenler, işletme içinde veya dışında eğitim olanaklarından yararlanarak, bununla birlikte kendi kişisel birikimlerini ve deneyimlerini ortaya koyarak bir yükselme yarışı içine girerler (Ehtiyar, 1995:78).

İşinde yükselmek, işgörenler için tatmin seviyesini yükselten bir unsur olmaktadır. Terfi edememek, söz konusu terfinin işgören tarafından bekleniyor olduğu zamanda, tatminsizliği arttırıcı rol oynamaktadır. Sahip oldukları iş ve konumlarından memnun olan ve konumlarını kabullenmiş işgörenler, kimin terfi edip etmediğiyle ilgilenmezler. Terfi etme konusunda bir beklentisi olmayan işgörenlerin, terfi etmeyi bekleyen ve bunu alacağını ve hak ettiğini düşünen işgörelere oranla işlerlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmektedir. Hırsın olduğu ortamda bir takım tatminsizliklerin de ortaya çıkması doğal olarak beklenmektedir (Demir, 2005:146).

İşgörenlerin tatmini, onların bağlılık ve performansını terfi ile ödüllendirerek mümkün olmaktadır. İşinde iyi bir işgörenin terfi ettirilebileceği boş bir konumun olmadığı durumlarda, bu işgörelere başarılı olduğu işi yansıtan bir unvan verilerek işgörenin tatmini sağlanabilir (Demir, 2005:146). Ayrıca üst düzey yöneticilerde terfinin yaratacağı tatmin alt düzeyde çalışanlara göre daha fazla olduğu gözlemlenmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001:131).

1.2.2.4. Ast Üst İlişkileri

Özellikle işe yeni başlayan kişilerin başlangıçta duyduğu iş tatminsizliğinde ilk amirlerinin büyük etkisi olabilmektedir. İşgörenin tatminsizliğine neden olan başka bir faktör ise ast-üst ilişkisinin işgörenin katılımını ve fikir bildirmesini engellemesi olmaktadır. İlk amirleri konusunda kadın işgörenlerin erken işgörelere göre daha duyarlı oldukları ve ayrıca üst kademelere çıkıldıkça ast üst ilişkisinin iş tatminine etkisi azaldığı da bilinmektedir (Ergüney, 2006:75).

Araştırmaların ortaya çıkardığı önemli bir konu da iş odaklı yöneticiler karşısında, çalışan odaklı yöneticilerin daha yüksek işgören tatminine yol açtığıdır. Çalışan odaklı yöneticilerin astları, yöneticilerini, samimi ilişkilere önem veren biri olarak algılamaktadır. İş odaklı yöneticilerin astları ise yöneticilerini çalışma amaçlarına

ulaşmada yardım eden, ücret artışı, terfi olanağı ve performansa ilişkin ödüllere ulaşmaya yardımcı olan kişi olarak algılayabilmektedirler (Ergüney, 2006:75).

Otel hizmetleri otel personeli arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir (Batman, 2008:26). Yöneticilerin işgörenler ile olumlu ilişkiler kurması, işgörenlerin örgüte bağlılık düzeylerini arttıran bir faktördür (Barutçugil, 2004:469). Yöneticilerin çalışanlarına iyi davranması, çalışanlarının da müşterilerine iyi davranmasına neden olabilmektedir (Hartline ve Ferrell, 1996:52).

1.2.2.5. Çalışma Koşulları

İşin yapıldığı ortam işgören tatmini etkileyebilecek bir unsur olabilmektedir. İş ortamının fiziki koşulları, işgörenin işine ve örgüte yönelik tatminini doğrudan veya dolaylı yoldan etkileyebilmektedir.

İyi düzeyde çalışma koşulları sağlanması, işgörenin sağlığı ve güvenliği için gerekli önlemlerin alınmış olması işgören tatminini olumlu bir şekilde etkilemektedir. Yapılan çalışmalar, iş ortamı ile ilgili problemlerin, psikolojik rahatsızlığa, tatminsizliğe ve daha düşük işe bağlılık oranlarına neden olduğunu göstermektedir (Ulamış, 2004:31).

Müşterilerle ilişki içerisinde olan işgörenler kurumun müşterilere dönük yüzüdür (Sergeant ve Frenkel, 2000:19). Bu işgörenlerin müşterilere karşı tutumları ve davranışları müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarında, memnuniyetlerinde ve bağlılıklarında önemli bir etki yapabilmektedir (Yoon ve Suh, 2003:597). İyi çalışma ortamları iş gücü kalitesinin yanında çalışanların çabalarının yoğunluğunu da artırmaktadır (Simon ve De Varo, 2006:668).

Çalışma koşulları diğer örgütsel faktörlerle kıyaslandığında işgören tatmini üzerinde daha az etkili olduğu görülmektedir. Tatmini belirli sınırlar içinde etkileyen, işin kişi için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya sıcak olması, işyerinin ikamet edilen yere uzak olması gibi bazı unsurlar bulunabilmektedir. İşgörenlerin fiziksel ihtiyaçlarını karşılayarak rahatlık sağlaması ve çalışma amaçlarını gerçekleştirme imkânı bulmalarının bunun temelini oluşturduğunu söyleyebiliriz. Çalışma şartlarının uygun olması durumu, işgörenlerin iş tatminlerinin artmasını sağlayabilecektir (Ergüney, 2006:76).

1.2.2.6. Çalışma Arkadaşları

Kişilerin işinde geçirdiği zamanın uzunluğu düşünüldüğünde iş arkadaşlarının işgören tatminine etkisi daha da iyi anlaşılabilir. Aynı eğitimi almış olma, aynı türde işte çalışma gibi ortak paydalara sahip olduğu iş arkadaşları, işgören tatmininin önemli bir belirleyicisi olabilmektedir. Bu yüzden yapılan çalışmalarda çalışma arkadaşları unsurunun işgören tatminini etkileyen örgütsel faktörler arasında incelendiği görülmektedir.

İşe yeni başlayanların iş ve işletme ile ilgili tecrübe ve bilgileri sınırlı olduğundan, neyi nerede ve nasıl yapacaklarını tam olarak bilemezler. Bu yüzden iş arkadaşlarının işletmede yeni başlayanlar üzerinde büyük etkisi olabilmektedir. İşinden tatmin olan ve aralarında uyum olan gruplar arasında işe başlayan işgörenler, büyük oranda iş arkadaşlarından etkilenecek şekilde işlerinden tatmin olabileceklerdir. Buna karşılık işinden tatmin olmayan ve huzursuz bir iş ortamında işe başlayan işgörenler için tam tersi bir durum ortaya çıkacaktır (Demir, 2005:159). Bu da iş arkadaşlarının işgören tatminine etkisi ve iş arkadaşlarının aralarında sağlanılabilecek olan dayanışma ile birlikte iş tatmini sağlamanın örneği olarak gösterilebilir.

Kişinin ait olma hissi ve sosyal kabul görme ihtiyaçlarını karşılayan çalışma grubu ile özdeşleşme, işgören tatmini üzerinde oldukça etkilidir. Kişinin işinde mutlu olması ve tatminini artırabilmesi, kendisini üretken ve birbirine bağlı bir grubun üyesi olarak hissedebilmesi ile sağlanabilmektedir (Ergüney, 2006:76).

1.2.2.7. İş Stresi

Stres, örgüt yönetimleri tarafından dikkate alınması gereken önemli bir kavramdır. Zira stres, çalışanların verimlilik, performans, tatmin ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Stres hem bireysel hem de örgütsel nedenlerle ortaya çıkabilmektedir (Luthans, 1994:155). Çalışanların sürekli stres içerisinde yaşamalarında günümüzdeki dinamik iş dünyası, iş güvencesindeki endişe ve ekonomik dalgalanmalar etkili olmaktadır. Stres, kişinin fizyolojik ve psikolojik sınırlarının zorlanmasıdır. İş stresi ise bu zorlamanın iş ile ilgili unsurlar tarafından oluşturulmasıdır (Ağma, 2007:23).

Kişide iş stresini doğuran sebeplerden birisi de işgörenlerin görevlerine ilişkin bazı özelliklerdir. Kişinin kendisi dışında örgüt ile ilgili bazı unsurlar da işgören stresine

neden olabilmektedir. Bunları; fiziki çevre şartları, örgüt yapısı ve örgüt iklimi, yapılan işin niteliği, kariyer gelişimi ve işletme içi ilişkiler ile ilgili etmenler şeklinde sınıflandırmak mümkündür (Güçlü, 2006:57). Bunun dışında, kişide strese yol açan örgütsel faktörler arasında; zaman kısıtlılığı, kötü çalışma koşulları, fazla iş yükü, rol çatışması, bilgi yığılması ve teknik sorunlar sayılabilmektedir (Akoğlan, 2006:55).

Stres doğal bir olaydır ve her örgüt için kaçınılmaz bir sonuçtur. Stres gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı çok sayıda insanla iletişim kurma gereğinden kaynaklanmaktadır (Kunaviktikul ve diğ., 2002:10).

Stres, kişilerin ve işlerin ilişkilerinden doğan ve insanı normal ilişkilerinden normal fonksiyonlarından alıkoyan değişiklikler getiren bir durum olarak tanımlanabilmektedir (Ergüney, 2006:77).

İş stresi ile örgütsel bağlılık arasında önemli davranışsal ilişkiler bulunmaktadır. Demografik değişkenler de göz önünde bulundurulduğunda bağlılık ve iş stresi, işten ayrılma ve iş tatmini için iyi bir göstergedir (Leong ve diğ.,1996:1349).

Bir araştırma sonucunda, işgörenlerin işten ayrılmaları, hastalık, devamsızlık ve iş kazalarının, işgörenlerde strese neden olabildiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte stresin işgörenlerin ve örgüt yönetiminin verimliliğini ve iş tatminini azalttığı ifade edilmiştir (Mullins, 1995:123).

1.2.3. Bireysel ve Örgütsel Faktörlerin Ortak Etki Alanında İşgören Tatmini

Yönetimin insan kaynakları açısından taşıması gereken politikalar ve uygulamalar bütününe insan kaynakları yönetimi denir (Dessler, 2004:2). İnsan kaynaklarının işgücü verimliliğini artırmak ve kişinin işinden tatmin olmasını sağlamak gibi bir denge noktasında yeni yerini bulduğu söylenebilir.

Tatmin kişinin hayatından, işinden, çevresinden ve ilişkilerinden mutluluk duyması ve bunu içsel olarak hissetmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda işgören tatmini, işgörenin işlerinden duydukları memnuniyeti ifade etmektedir. İşgören tatmini, işin özellikleriyle işgörenin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen bir olgudur. İşgören tatmini, bireyin görevinden ayrı olarak, iş yerinin fiziki ve sosyal durumuna yönelik duygusal tepkisidir (Trevor, 2001:621). İşgören tatmini bir işgörenin işinden istediği ile elde

ettiğini karşılaştırması sonucunda göstermiş olduğu duygusal tepkiye verilen addır (Samad, 2006:114).

İşgören tatmini basit bir ifadeyle çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir (Mrayyan, 2005:43). İşgörenlerin işte geçirdikleri zaman, yaşamlarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu anlamda, bir işgören olarak kişinin işinden tatmini ya da tatminsizliği, hem birey hem de içinde bulunduğu toplum ve örgüt açısından önemli sonuçlara neden olmaktadır. İşgören tatminin önemi; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, devamsızlık ve işten ayrılma gibi konular göz önüne alındığında açıkça ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, işgören tatminin olumlu ya da olumsuz bütün sonuçları, işgörenleri ve iş yaşamını çok yönlü olarak etkilemektedir. Bu nedenle işgörenler ve örgüt üzerinde önemli bir etkisi olan işgören tatmininin olumsuz sonuçlarının belirlenmesi ve ortadan kaldırılması gerekmektedir (Ergüney, 2006:60).

İşgören tatmini, çalışanların işine karşı olan içsel dışsal ve genel bakışına ilişkin olumlu ya da olumsuz hislerini içermektedir (Odom ve diğ., 1990:161). Bu da ancak işgörenin beklentilerinin yerine getirilmesi ile yani işgören tatminin sağlanması ile mümkün olabilmektedir. İşgörenin iş tatminin sağlanması işgören tarafından verilecek olan hizmetin kalitesinin yükseltilmesinde büyük önem taşır. İşgören tatmini, işgörenin işine ve iş ortamına karşı olan olumlu tutumudur ve eğer işgören tatmini sağlanmazsa verilecek olan hizmetin kalitesinin düşmesi kaçınılmaz olacaktır. Bu anlamda işgören tatmini çalışanların performansını, işgören devir hızını, örgütün büyüme hızını, verimliliğini sonuç olarak da kârlılığını etkileyen önemli bir ögedir. İşgörenlerin tatmininin yükseltilmesindeki en büyük etken, onlar için ideal bir çalışma ortamının yaratılmasıdır. Böylelikle, işgörenlerin daha yüksek performansla çalışması sağlanacak ve buna bağlı olarak verilecek olan hizmetin kalitesi arttırılmış olacaktır (Örücü ve Esenkal, 2005:145).

Bu durum güdüleme kavramının ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Güdüleme, her birey için değişen içsel istek ve ihtiyaçları tatmin ile sonuçlandırarak iş görenlerin örgüt amaçları doğrultusunda, daha gayretli, daha istekli çalışmalarını, işlerini daha iyi yapmalarını sağlama sürecidir (Akçay, 2002:35).

Bu sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için öncelikle işgörenin, işyerinden duyduğu beklentilerinin ne ölçüde karşılandığının ya da aşıldığının belirlenmesi gerekir

(Örücü ve Esenkal, 2005:145). İşgören tatmini, işgörenin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir. İşgören tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve fayda yaratmanın sağladığı hoşnutluk akla gelmektedir (Şahin, 2007:42). İşgören tatmini işgörenlerin işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkilerdir diye tanımlanabilmektedir (Weis, 2002:180).

İşgören tatmini; kalite, müşteri bağlılığı ve verimlilikte en önemli harekete geçiricilerden biri olarak görülmektedir (Matzler ve diğ., 2004:1179). Memnun işgörenler yüksek derecede motive olmakta, yüksek moralle çalışmakta, çalışmalarını daha etkili ve verimli olabilmektedir (Matzler ve Renzl, 2006:1263).

Bu amaçla yapılan araştırmalar işgörenin birincil, ikincil ve genel güdüler olmak üzere üç tip güdünün etkisi altında olduğunu gösterir. Birincil güdüler; kişinin yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli yeme içme, nefes alma, düzenli bir vücut ısısı sağlama, cinsellik gibi güdülerdir. İkincil güdüler ise sonradan öğrenilmiş güç, elde etme, başarı, ait olma gibi güdülerdir. Genel güdüler ise ne birincil ne de ikincil güdüler sınıfına sokulabilen güdülerdir. Bir diğer ifadeyle öğrenilmemiş ve fizyolojik kökenli olmayan güdülerdir. Merak, yetkinlik, çevreyle uğraşma, faaliyet, sevgi gibi işte kişinin beklentileri içinde yer alan bu güdülerin işyerinde sağlanması kişide iş tatminini oluşmasını sağlayabilecektir (Örücü ve Esenkal, 2005:146).

Bir tutum olarak işgören tatmininin önemli bireysel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır. Literatürde iş tatmininin performans, devamsızlık ve gecikme, işten ayrılma, örgüte ve işe bağlılık gibi tutum ve davranışlarla ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Tuten ve Neidermeyer, 2004; Lambert ve diğ., 2001; Currivan, 1999).

Hem örgüt hem de işgören açısından işgören tatmini arzu edilen bir sonuçtur. İşgören tatminini bağlı olarak ortaya çıkan tatmin veya tatminsizlik çalışanların davranışlarını farklı şekillerde etkilemektedir. Bu kapsamda bu davranışlara değinilmeye çalışılacaktır.

A) Performans

Tatmin ve performans arasında ilişki konusunda gerek araştırmacılar gerekse akademisyenler arasında ortak bir sonuç bulunamamıştır. Bu da tatminin performansa olan etkisini farklı şekillerde açıklanmasına sebep olmuştur.

Tatminin performansı doğurduğunu kabul eden görüş, kişinin işteki mutluluğu üzerine durmakla birlikte, temelde daha çok tatmin ile performans arasında varsayılan bağlantıya duyulan ilginin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu görüşü destekleyenlere göre, bir işgören tarafından hissedilen tatmin derecesi onun performansını belirlemekte, başka bir deyişle tatmin performansa sebep olabilmektedir. Dolayısıyla bir performans problemi ile karşılaşıldığında, işgörenin performansı ile doğrudan ilgilenmek yerine onun mutluluk seviyesini arttırmak daha memnun edici olabilmektedir (Demir, 2005:199).

Performansın tatmini doğurduğunu kabul eden görüşte ise, işgörenin aldığı ödüller ve diğer birçok değişkenin tatmini etkilediği görülmektedir. Bu ilişkiyi en iyi açıklayan Lawler ve Porter'ın geliştirdiği modele göre performans ödüllere yol açar; bu ödüller adaletilik olarak algılanırsa işgören tatmini gerçekleştirir. Bu duruma göre, ödüllerin tatmine yol açtığı varsayıлып bu ödüllerin belli bir performans karşılığında verildiği düşünülürse, işgören tatmini ile performans arasındaki ilişkinin ödüller aracılığı ile oluştuğu anlaşılabilir (Ergüney, 2006:78).

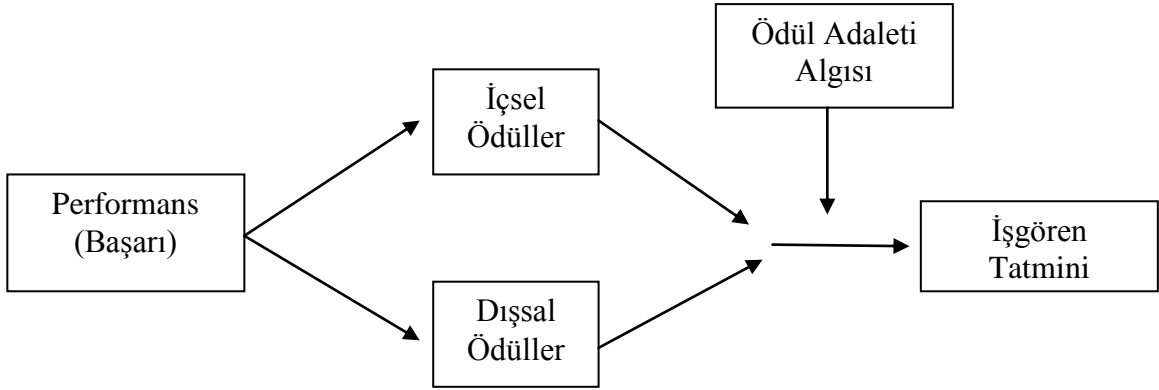
İşgören tatmini ile performans arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için işgörenin kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi diğer destekleyici unsurların da olması gerekmektedir. İşgören tatmini yüksek işgörenlerin, işgören tatmini düşük işgörelere oranla daha fazla performans göstereceği beklenmektedir (Akıncı, 2002:4).

Lawler ve Porter'a göre işgören tatmini performans arasındaki ilişki Şekil 2'de gösterilmiştir. Buna göre performansın içsel ve dışsal ödüller yolu ile işgören tatminine yol açtığı görülmektedir. Ödül adaleti olgusu ise bu ödüller verilirken işgörenin adil davranıldığını düşünmesi ve ödülleri alabilmek için daha fazla çaba göstermesine neden olabilmektedir.

Tatmin – performans ilişkisinin çok sayıda faktör ile ilgili olduğunu savunan görüşe göre bu ilişkinin çok sayıda faktör tarafından etkilendiğini savunan araştırmacılar, tatmin ve performansın sadece belirli bazı koşullar altında birbirleri ile ilişkide olabileceklerini varsaymışlardır. Tatmin ve performans araştırmalarının birbirlerinden farklı sonuçları ve aralarındaki düşük bağlantılar araştırmacıları, birçok faktörün bu ilişkiyi etkileyebileceği düşüncesine itmiştir. Bu genel teorik yaklaşımda, tatmin ve

performans ilişkisinde Lawler – Porter modelindeki ödülün başka faktörlerin de etkili olabileceğini de belirtmişlerdir.

Şekil 2: Lawler – Porter’a Göre İşgören Tatmini ve Performans Arasındaki İlişki



Kaynak: Ergüney (2006:79)

Örneğin, Harman performans ile tatmin arasındaki ilişkinin işgörenlerin kendi verimlilikleri üzerinde kontrolleri olabildiğinde beklenilebileceğini öne sürmüştür. (Demir, 2005:200-201).

B) Devamsızlık

Devamsızlık işletmelerin kontrol altına alıp yönetebileceği fakat ortadan kaldırılması zor bir davranıştır. Bu konu ile ilgili yapılan çalışma ve araştırmalarda devamsızlık ile işgören tatmini arasındaki ilişki düşük olmakla birlikte, negatif bir ilişki ortaya koymuştur. Bu sonuçlara göre, işlerinden tatmin olan işgörenlerin devamsızlık yapması daha düşük bir ihtimaldir (George ve Jones, 1996:81).

İşgörenin iş programı veya planına göre çalışması gereken sürelerde işine gelmemesi devamsızlık olarak tanımlanmaktadır. Üretim teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte, otomasyon ve buna bağlı olarak tek düzelik artmaktadır. Bu durum işgörenin işe bağlılığı ve tatminini azaltarak devamsızlıklarını arttırmaktadır. İşgören tatmininden başka yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, iş yerinin uzaklığı, mevsimsel ve dönemsel faktörler, günlük çalışma zamanlarının etkisi, ücret gibi çeşitli faktörler de tatmin ve devamsızlık ilişkisinde etkili olabilmektedir. Bundan dolayı bu ilişki karmaşık bir yapı sergileyebilmektedir (Eren, 2004:266-269).

Bazı araştırmacılar örgüte bağlılık konusunda işgörenin içinde bulunduğu zorunluluğu ve işe/çalışmaya olan ihtiyacını öne çıkarmaktadırlar. Meyer ve Allen (1997:67)'ye göre devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmakla ilgilidir. İşgörenlerin örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni, örgütte kalma ihtiyacı duymalarıdır (Meyer ve Allen, 1991:67).

Çalışma gücüne sahip olduğu hâlde işte bulunmama durumuna devamsızlık denir. İşgören tatminsizliğinden dolayı artan devamsızlığı, hastalık, özel mazeretler gibi nedenlerle işgörenler gizlemeye çalışırlar (Erdoğan, 1997:378). İşe devam etme motivasyonunu ve işe devam etme yeterliliğini etkileyen faktörler Tablo 2'de verilmiştir. Tabloda devam etme motivasyonunu etkileyen faktörlerin; işgören tatmini, örgüte devamsızlık politikası ve diğer faktörler olduğu görülmektedir. İşe devam etme yeterliliğini etkileyen faktörlere baktığımızda bunlar, hastalık ve kazalar, ulaşım problemleri, aile sorumlulukları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 2: İşe Devam Etme Motivasyonunu ve Yeterliliğini Etkileyen Faktörler

İşe Devam Etme Motivasyonunu Etkileyen Faktörler	İşe Devam Etme Yeterliliğini Etkileyen Faktörler
<ul style="list-style-type: none">• İşgören tatmini• Örgüte devamsızlık politikası• Diğer faktörler	<ul style="list-style-type: none">• Hastalık ve kazalar• Ulaşım problemleri• Aile sorumlulukları

Kaynak: Demir (2005:191)

C) İşten Ayrılma

İşgören tatmini ve işten ayrılma arasında olumsuz bir ilişki vardır. Bu ilişkinin devamsızlıkla işten ayrılma arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğu söylenebilir (Griffeth ve diğ., 2000:479). Alternatif iş fırsatlarıyla ilgili beklentilerin, işgücü piyasası koşullarının ve iş yerindeki çalışma şartları gibi etmenlerin kişinin mevcut işinden ayrılma kararını almasında önemli etkisi olabileceği dikkate alınmalıdır (Robbins, 2003:81).

İşgören tatmini çalışanın mutluluğunu arttırmakla beraber, çalışanın işine bağlanmasına, verimli çalışmasına, işgücü devir oranının düşmesine neden olmaktadır (Querstein ve

diğ., 1992:863). İşgörenin performans düzeyi, tatmini ve işten ayrılma ilişkisinde önemli bir belirleyicidir. Yüksek performans gösterenlerin işten ayrılma oranı oldukça düşük olmaktadır. Bunun nedeni işletmelerin yüksek performans gösteren işgörenlerini ellerinde tutabilmek için çaba göstermeleri ve bu işgörenlerine maaş artışları, terfi gibi imkânlar sunarak işgören tatmini sağlamaya çalışmalarıdır. Bu karşılık düşük performans gösterenlerin işten ayrılma oranı yüksek olmaktadır. Düşük performans gösterenler, işten ayrılmaları için işletme tarafından baskıya bile maruz kalabilmektedirler (Demir, 2005:193).

İşgören tatminsizliği, düşük performans, devamsızlık ve iş gücü devrinde artış gibi olumsuzluklara yol açmaktadır (Noe ve diğ., 1997:77). Sonuçta düşük performans ve verimlilik düzeyi gösteren çalışan, işi sabote edebilmekte ve nihayetinde işten ayrılabilir (Dole ve diğ., 2001:241).

İşgören tatminin azalması ile birlikte öncelikle işten ayrılmanın artması beklenebilir, işgören tatminsizliği oluşmaya başlayan kişilerde aile geçimsizliği, iş arkadaşları ile uyumsuzluk sorunları artmaya başlar, bu baskıların artması sonucunda işgören fırsatını bulduğunda işinden ayrılır. Bunu tersi de doğru olabilmektedir. İşgören tatmini arttıkça işten ayrılma oranı azalmaktadır (Ergüney, 2006:80).

D) Örgütsel Bağlılık

Çalıştığı örgüte bağlılık duyan işgörenler örgütleri açısından değerli ve gerekli birer kaynak konumundadırlar (Chen, 2004:434). Örgütsel bağlılık, genelde kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri olarak tanımlanmaktadır (Nijhof ve diğ., 1998:245).

Örgütsel bağlılık Meyer ve Allen tarafından üç ana öge altında incelenmiştir. Bunlar bireylerin duygusal bağlara sarılması ve onlarla özdeşleşmesi anlamına gelen duygusal bağlılık, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olmanın belirtildiği devam bağlılığı ve örgütte kalma yükümlülüğü hissetmekten kaynaklanan normatif bağlılıktır (Meyer ve Allen, 1991:72). Özetleyecek olursak duygusal bağlılık, kişiler istedikleri için, devamlılık bağlılığı çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için ve normatif bağlılık ise ahlaki gerçeklerle ortaya çıkmaktadır (Wastii, 2002:535).

İşgören tatmini, örgütsel bağlılıkla en çok ilişkilendirilen kavramlardan biridir. Kişinin işini değerlendirirken oluşturduğu olumlu tutumlar işgören tatminini oluştururken,

örgütsel bağlılık çalışanın örgütün tamamını değerlendirmesi sonucunda oluşan bir tutum olarak ortaya çıkmaktadır. Bu duruma göre örgütsel bağlılığın oluşumu işgören tatmininden daha uzun sürdüğü ve işgören tatminine göre daha kararlı ve etkili bir tutum olduğu söylenebilir (Ergüney, 2006:82).

Örgütsel bağlılık ile işgören tatmini karşılaştırıldığında bağlılığın örgütün tamamına yönelmiş olan geniş bakış açılı bir tutum olduğu, işgören tatminin ise daha kendine özgü işe karşı yöneltilmiş bir tutum olduğu görülebilmektedir. Bu karşılaştırmanın ortaya koymuş olduğu bir başka sonuç ise zaman açısından bağlılığın daha uzun vadeli ve devamlılık arz eden bir yapısı olduğu, buna karşın işgören tatminin daha kısa vadeli ve değişken bir nitelik taşıdığıdır (Marchiori ve diğ., 2004:355).

E) Örgütsel Vatandaşlık

İşlerinden daha fazla tatmin hissedenlerin örgütsel vatandaşlık gösterme ihtimalleri artmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin yapmakla yükümlü oldukları görevleri dışında bulunan, örgüt üyeleri tarafından ihtiyaç duyulmamakla birlikte örgütün devamı ve etkinliği için yapılması gerekli olan isteğe bağlı davranışlardır. Literatürde bu konuda çalışma yapan Organ'a göre, tatmin olmuş çalışanlar kendilerine iyi davranan örgütlerine bunun karşılığı olarak bir şeyler vermeye çalıştıkları için örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Bu davranışlara bakacak olursak; iş arkadaşlarına yardım etmek, işyerini yangın, hırsızlık gibi felaketlerden korumak gibi örgütler için oldukça önem taşıyan davranışları içermektedir (Ergüney, 2006:82).

Örgütsel vatandaşlık davranışı iş tanımı ve görevinin üzerinde ve ötesinde, örgütün yaşamını ve faaliyetlerini sürdürebilmesi için gösterilen çabaları içermektedir. Ayrıca, işle ilgili ruh durumunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisi olduğunu; olumlu ruh hâline sahip işgörenlerin müşteriye yardımcı olma ve yeni fikirler ortaya çıkarma gibi örgütsel vatandaşlık davranış biçimleri gösterdiği gözlemlenmektedir (Demir, 2005:197).

BÖLÜM 2: MÜŞTERİ – İŞGÖREN KARŞILAŞMA ANININ ÖNGÜRÜLEN ÇIKTISI OLARAK MÜŞTERİ BAĞLILIĞI

Bu bölümde müşteri – işgören karşılaşma anının müşteri açısından değerlendirilmesi ve işgörenin sergilediği davranışların da bir çıktısı olan müşteri bağlılığı açıklanmaya çalışılmıştır. Müşteri bağlılığının önemi, müşteri bağlılığının dereceleri ve müşterinin otele bağlılığının sağlanabilmesi için müşteri bağlılığı oluşturma araçlarından bahsedilmiş daha sonra bu faktörlerden hareketle müşteri bağlılığının sonuçlarına değinilmiştir.

2.1. Müşteri ve Bağlılık Kavramı

Müşteri kavramını daha iyi anlayabilmek için tüketici kavramını açıklamak gerekir. Tüketici, ihtiyaçlarını karşılamak veya tatmin sağlamak amacı ile mal ve hizmetleri kullanan kişi veya topluluktur (Türkay, 2002:8). Tüketiciler satın alma kararları ile bir işletmenin satışlarını ya da kârlılığını etkiler (Altunışık ve Diğ, 2004:66). Müşteri ise; belirli bir işletmenin belirli bir marka ürününü, ticari veya kişisel amaçları için satın alan veya alabilecek kişi veya kuruluş olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, bir işletme için mevcut müşteriler, potansiyel müşteriler, yeni müşteriler, hedef müşteriler gibi kavramlardan bahsetmek mümkündür (Alabay, 2007:3).

Günümüzde artık müşteri denildiğinde sadece parayı ödeyen kişi değil, kurumun ürettiği hizmetlerden yararlanan kişiler olarak da düşünülmektedir. Müşteri kavramı sadece dış müşteri ile sınırlı kalmamış, iç müşteri yani iş arkadaşları ve yöneticileri de kapsamıştır. Hatta aile bireyleri ve arkadaşlar da müşteri tanımı içinde yer almaktadır (Demir, 2006:7).

Müşteri kavramı, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için üzerinde dikkatle durmaları gereken bir kavramdır. Çünkü işletmelerin amacı ürettiklerini satmaktır. Ürünlerinin alıcıları ise müşterilerdir. Bu durumda müşterinin sürekliliğini sağlamak için memnuniyetin sağlanması gerekmektedir (Alabay, 2007:3). Müşteriler devamlı gelişme ve kalite için çok hızlı ve önemli bilgi kaynaklarıdır (Türkay, 2007:134).

Bağlı olma; taahhütlere, yeminlere, ilişkilere ve sorumluluklara sadık kalma olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık ise, bağlı olma durumunu, taahhütlere veya sorumluluklara gösterilen bağlılığın niteliğidir. Bağlılık aynı zamanda, bağlı olma durumu ve birbirine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme; sadakat olarak tanımlanmaktadır (Keser, 2008:20).

Bağlılık bir ilişkiyi sürdürme ve bunun devamını sağlamak için istekli olma durumudur. Ticari bir ilişkide bir tarafın diğer tarafta bağlılığı o ilişkiye olan ihtiyacı belirler. Tarafların ilişkiye yaptıkları yatırım ve birbirleri açısından ikame edilebilirlik özellikleri ise bağlılığın derecesini ortaya koyar (Dalkılıç, 2006:51).

2.1.1. İç Müşteri

İşletme bünyesindeki her personel, müşteriye ulaşan ürün ya da hizmetlerin oluşumunda sorumluluk sahibidir. İşletmelerde her bölüm birbirinin tamamlayıcısıdır. Bu yüzden ürün kalitesinde tüm bölümlerin ve kişilerin bir payı olacaktır. Bu nedenle işletme bünyesinde ürün ya da hizmetlerin üretiminde çalışan tüm bireyler ve bölümler, iç müşteri olarak görülmektedir. İşletmede her birey, her bölüm ve her süreç kendinden sonraki aşamayı müşteri olarak kabul etmelidir (Kahraman, 2002:1-2).

İşletme bünyesinde çalışan tüm bireylerin amacı, takım hâlinde çalışarak dış müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayacak ürün ya da hizmeti sunabilmektir. En üst yöneticiden en alt işçiye kadar bütün çalışanlar eğer birbirleri ile ilgili iş ve görevleri yerine getiriyorlarsa bunlar iç müşteri tanımlaması içine girerler. İşletme bünyesindeki iç müşterilerin ilişkileri, sistemler, kurallar, talimatlar, iletişim ve kişisel destek gibi konularla yakından ilgilidir. İşletme içerisinde kullanılan bu iletişim kanallarının etkinliği iç müşteriler tarafından arttırıldığı zaman, dış müşterilere sunulan ürün ve hizmetin kalitesi de yükseltilecektir (İspir, 2008:17).

2.1.2. Dış Müşteri

Bir ürün veya hizmetten kaliteli olması şartıyla en yüksek faydayı sağlamak isteyenlere dış müşteri denir. Dış müşteriler, iç müşterilerin ürettiklerini tüketirler. Dış müşterilerle olan ilişkilerde, aynı dili konuşmak, dinleyici olmak ve anlaşmaya varmak için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçebilmek, gerekli düzeltmeleri yaparak sıfır hata düzeyine gitmek esastır (Demir, 2006:9).

Dış müşterileri kendi aralarında mevcut müşteri, potansiyel müşteri ve kaybedilen müşteri şeklinde gruplandırmak mümkündür. Mevcut müşteri, işletmenin mal veya hizmetini sürekli satın alan müşteridir. Muhtemel müşteri, işletmenin müşterisi olmamış fakat satış için görüştüğü potansiyel müşteri adayıdır. Bir işletmenin potansiyel müşterisi olabilmek için, herhangi bir kişi veya kuruluşun, işletmenin ürettiği mal veya hizmete ihtiyaç duyması, satın alma isteği ve imkânı olması gerekir (İspir, 2008:18).

Müşterinin eskiye nazaran daha seçici davranmasının nedeni, rekabet ortamında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliğidir. Bu sebepten dolayı müşteri kolay tatmin olmamakta, en küçük olumsuzlukta hizmet aldığı firmaya karşı olumsuz tavır sergilemektedir. Müşterilerini tatmin edemeyen, ihtiyaç ve beklentilerini saptayamayan ve bunlara cevap veremeyen firmalar kısa sürede yenilgiye uğrayacaklardır. Yöneticilerin çalışanlarının davranışlarını etkilemek yoluyla onları mükemmel müşteri ilişkileri yönünde etkilemesi gerekmektedir. Mutlu dış müşterilere sahip olmanın yolu, mutlu iç müşterilerden geçeceği unutulmamalıdır (Demir, 2006:9).

2.2. Müşteri Bağlılığı

Müşteri bağlılığı tutumsal boyutuyla beraber, tekrar satın alma davranışı olarak tanımlanmaktadır (Keser, 2008:20). Müşterinin bir seçim hakkı olduğu zaman tercihini aynı markadan yana kullanma veya her zamanki sıklıkla aynı işletmeyi tercih etme eğilimi ve davranışına müşteri bağlılığı denilmektedir (Dalkılıç, 2006:52). Müşterilerin satın alma sonrası değerlendirmeleri müşteri bağlılığını belirlemektedir (Sütütemiz ve Çiftyıldız, 2006:155).

Müşteri bağlılığı, müşterinin bir firma ya da marka ile olan ilişkisini sürdürmek istemesidir (Cyr ve diğ., 2006:3). Diğer bir ifadeyle bağlılık, müşteri taahhüdüdür (Evanschitzky ve diğ., 2006:1208). Müşteri bağlılığı, müşterinin satın alma eğilimine girdiği zaman daha önceden bildiği ya da kendisine tavsiye edilen ürünü gelecekte de satın alma eylemidir (Dalkılıç, 2006:52). Müşterinin hizmeti sağlayan işletmeden sürekli satın alma eylemi göstermesi, bu işletmeye karşı olumlu ve güçlü duygular beslemesi ve bu işletmeye bağlı kalma konusunda kararlı olması müşteri bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Güven, 2007:49). Müşteri bağlılığında en önemli nokta müşterinin ürünü istediği için almasıdır. Buradaki anahtar, ürünü almaya olan istemleridir (İspir, 2008:53).

Müşteri bağlılığı, müşterilerin geçmiş deneyimlerine ve gelecekte beklentilerine dayalı olarak mevcut işletmenin tekrar müşterisi olması eğilimini ifade eder (Lee ve Cunningham, 2001:116). Deneyimlerinden tatmin olmuş müşteriler, işletmenin bağlı müşterisi haline gelebilmektedir (Sütütemiz, 2005:47). Müşteri bağlılığı, tekrar satın alma davranışına ek olarak, işletmeleri en düşük maliyetlerle satış yapma, müşterileri ürün ya da hizmetleri tavsiye etme istekliliğine yönlendiren, böylece rakiplere karşı işletmelerin rekabet avantajı elde edebileceğine işaret eden bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Böylece, müşteri bağlılığının, müşterinin geçmiş tecrübelerine dayalı ve gelecek tercihlerini etkileyen bir özelliğe sahip olduğu, müşterinin rakip işletmelere yönelmesini engelleyici bir olgu olduğu düşünülmektedir. Müşteri bağlılığının günümüzde işletmeler için artan önemi bu olgunun her yönden daha iyi anlaşılmasını zorunlu hâle getirmektedir (Ercan, 2006:9).

Müşteri bağlılığı, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetleri tekrar satın almaktır. Müşterinin rakip firmaların ürünlerine direnç gösterebilmesi ve firmayla iş yapmaya devam etmesi için müşteri bağlılığının sağlanması gerekir. Kazançlarda büyük farklar oluşturabilmek için müşteri bağlılığı oluşturma maliyetlerindeki küçük değişiklikler yeterli olabilecektir. Bir işletmeye bağlı müşteriler mal ya da hizmeti daha yüksek fiyattan almaya bile gönüllü olabilirler ayrıca daha çok satın alıp, çevrelerine olumlu tavsiyelerde bulunabilirler. Böylece bağlılık ve kârlılık arasında bağlantı oluştururlar (Selvi, 2007:6).

Bazı işletmeler potansiyel müşterilerine sundukları hizmetleri sahip oldukları mevcut müşterilerine sunmamaktadırlar. Müşteri bir kere kazanıldı mı, ömür boyu işletmeden hizmet alacakmış gibi davranmaktadırlar. Bu işletmelerin müşteriyi tatmin ederek bağlılığını sağlama yönünde çalışmalar yapması gerekmektedir. Örneğin, yolun üzerindeki bir bakkaldan ekmek alınması o işletmenin sürekli müşterisi olduğu anlamına gelmemelidir. Çünkü bu durum yolun üzerinde başka bakkalın olmamasından kaynaklanabilir. Alternatif olduğu anda başka bir yerden satın alma gerçekleşebilir. Bu basit örnek bile müşteri bağlılığını açıklamada yeterlidir. İşletmelerin uzun vadede başarılı olabilmesi için stratejilerini bu faktörleri sağlayacak şekilde kurulması gerekmektedir (Dalkılıç, 2006:54).

Gerçek müşteri bağlılığı davranışsal ve tutumsal faktörlerin bir birleşimidir. Müşteri bağlılığına ilişkin üç popüler kavramsallaştırma olduğu görülmektedir. Bunlar (Uncles ve diğ., 2003:307):

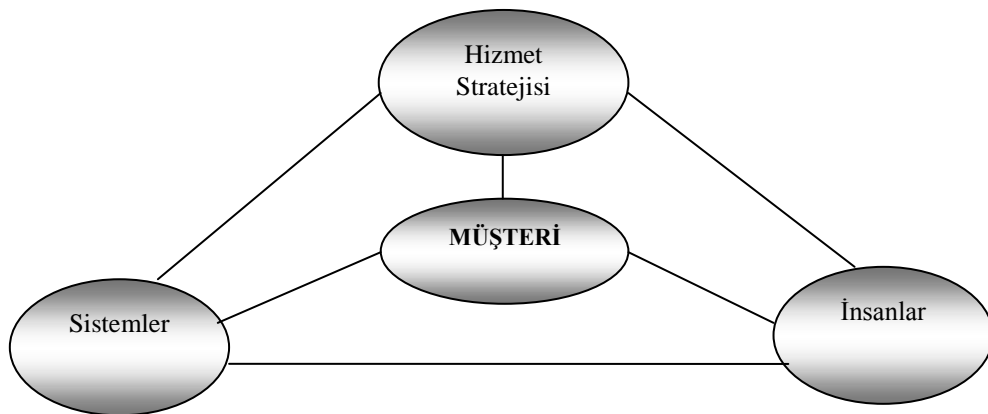
- Markayla ilişki kurmaya yönlendiren bir tutum olarak bağlılık.
- Temel olarak gösterilen davranışlar açısından ifade edilen bağlılık.
- Bireylerin karakteristikleri, durumu ve/veya satın alma durumu ile ifade edilen bağlılıktır.

İşletmeye karşı duygusal bağlılığa sahip olan müşteriler tekrar satın alma eğilimi ile işletmeye karşı en sadık müşteriler olduklarını gösterirler. Bu tür müşteriler sürekli aynı markayı ve ürünü kullanmakta, daha fazla harcamakta ve satın alma kararlarını kolaylıkla değiştirmemektedir (Selvi, 2007:8).

2.3. Müşteri Bağlılığının Önemi

İşletmelerin sahip oldukları en önemli varlık müşterilerdir. Müşterilerin rakip işletmelerin potansiyel müşterileri olduğu işletmeler tarafından unutulmamalıdır. Bu yüzden müşteri bağlılığının sağlanması işletmenin pazar payını koruması, arttırması ve uzun süreli rekabet avantajı elde etmesi için önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Dalkılıç, 2006:55).

Şekil 3: Hizmet Sektöründe Müşteri



Kaynak: Yıldırım, (2005:39)

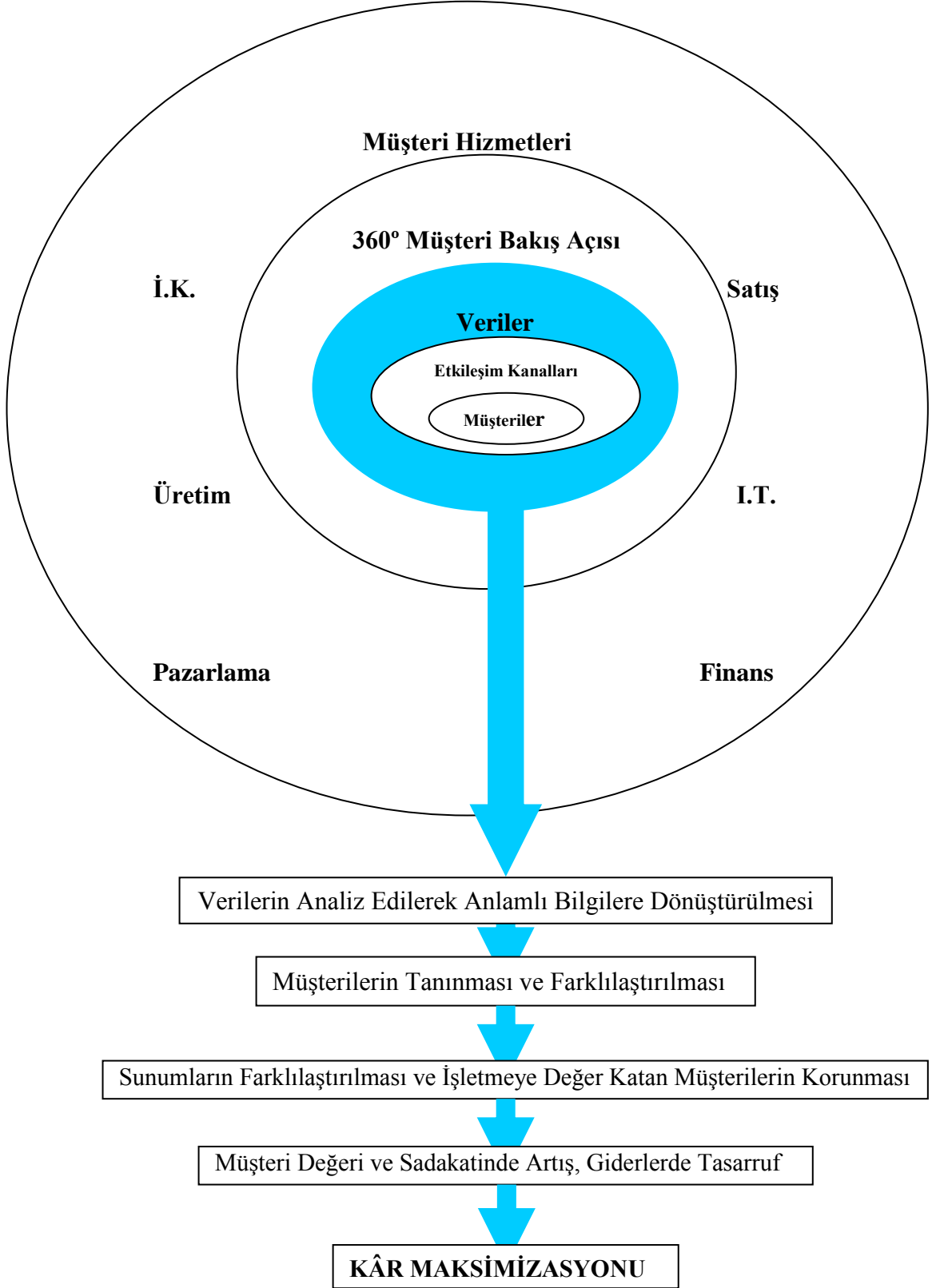
Şekil 3'de hizmet sektöründe müşterinin konumu gösterilmiştir. Müşteri elde etmede avantaj ve rekabet üstünlüğü sağlayan müşteri bağlılığı, işletme ile uzun dönemde tekrar

iş yapma davranışını ve bu işletmeyi tavsiye etme eğilimi gibi tutumları kapsamaktadır. İşletmelere olan bağlılık eğiliminin düşük olduğu zamanların, yoğun rekabet koşullarının olduğu pazar ortamında gerçekleştiği görülmektedir. Müşterilerle uzun dönemli kaliteli bir ilişki oluşturmada, önce tüm müşterilerin kalite, hizmet, uygunluk, kolaylık ve çabukluk konularında giderek daha seçici, bilgili, istekli, güvensiz, fiyat bilincine sahip ve güçlü duruma geldiği düşünülerek onlarla iletişim kurmanın ne kadar önemli olduğu bilinmelidir (Ercan, 2006:9).

Müşteri aynı firmayı uzun süre tercih ettiği zaman, firmaya sağladığı kâr birbirini takip eden sürelerde sürekli artmaktadır. Müşteri bağlılığı sonucunda kâr artışının faktörleri, müşteri edinme maliyeti, ana kâr, gelir artışı, maliyet azalışı, tavsiye ile kazanılan müşteriler ve fiyat ödülü olarak sıralanabilir. Müşteri edinme maliyeti, reklam, halkla ilişkiler ve promosyonlar gibi firmanın yeni müşteri kazanmak için yaptığı maliyetlerinin tümüdür. Firmanın mevcut müşterisini tatmin ederek bağlılığını sağlaması, yeni bir müşteri elde edebilmek için katlandığı maliyetlerden 5 veya 6 kat daha azdır. Ana kâr, yeni müşteri edinme maliyetinin amorti edildiği seviyedir. İlk birkaç yıl içinde, yeni müşteriye elde etmek için yapılan masraf amorti edilmez. İlişki uzadıkça müşterinin firmaya kazandırdığı para artarak devam eder. Müşteri ve firmanın birbirlerini tanımlarıyla maliyet azalır. Bunun sonucunda hatalar ve hizmet süresi azalır. Dolayısıyla ortalama müşteri başına düşen maliyet azalır, kâr artacaktır (Koç, 2007:80).

Müşteri bağlılığı pazarlama maliyetlerinin düşmesini sağlayabilmektedir. Ağızdan ağza iletişimle, bağımlı müşteriler tarafından yapılan ürün hakkında ve firma hakkında yapılan olumlu tavsiyeler, firma imajını yükselterek mükemmel bir iletişim sağlar. Firmanın yeni müşterilerini uyguladığı fiyattan, eski müşterilerine daha yüksek fiyat uygulaması, müşteri bağlılığını sağlaması sonucu oluşmuş bir avantajdır. Müşteri, ürünün ya da hizmetin fiyatı artsa da o ürünü ya da hizmeti satın alacaktır. Eğer müşteri memnuniyeti sağlanamazsa müşteri bağlılığı oluşturulamaz (Dalkılıç, 2006:57). Şekil 4'de kâr maksimizasyonunun oluşum aşamaları gösterilmiştir.

Şekil 4: Kâr Maksimizasyonu



Kaynak: Özdemir, (2006:18)

Müşteri bağlılığının önemi, yeni müşteri kazanma maliyetlerinin yüksek olması, kaybedilen müşterilerin maliyetleri, kaybedilen müşterilerin olumsuz yorumlarından dolayı müşteri kayıpları, müşterilerin tercihlerini bağlılık duydukları mal ve hizmetlerden yana kullanması, tekrar satın alması, çapraz satış imkânı sağlaması ve müşterilerin rakip işletmelerin rekabet araçlarına duyarsız olması veya duyarlılığı düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifade ile işletmeler için müşteri bağlılığının önemi, hayat boyu bağlılık duyan müşterilerin kârlılığa etkisi ile işletmeden ayrılan müşterilerin maliyetlere etkisi karşılaştırıldığında daha iyi anlaşılabilir (Dalkılıç, 2006:57).

İşletme ile müşteri arasındaki ilişkinin taklit edilememesi, işletmeleri uzun dönemli müşteri ilişkileri kurmaya ve müşteri bağlılığına teşvik etmektedir. İşletmelerin rakiplerine göre rekabetçi pazar ortamında avantaj sağlamalarına neden olan müşteri bağlılığı, işletmelerin ayrıcalıklı bir pozisyon elde etmelerine de yardımcı olur (Ercan, 2006:10).

Bağlı müşterilerin, şirket kârının önemli bir kısmını oluşturdukları düşünüldüğünden, şirket bir şikâyet veya küçük bir para anlaşmazlığı sonucunda bir müşteri kaybetme riskini göze almamalıdır. IBM, her satış görevlisinin kaybedilmiş bir müşteri hakkında rapor hazırlamasını ve o müşteriyi tekrar kazanmak için ne gibi çalışmalar yapıldığının belirtilmesini istemektedir. Kaybedilmiş olan müşteriyi tekrar geri kazanmak çok önemli bir pazarlama faaliyeti sayılmaktadır. Bir çok uygulamada da kaybedilmiş müşteriyi geri kazanmanın ilk defa alış verişi yapacak müşteriyi kazanmaktan daha az maliyete mal olduğu görülmektedir (Kotler, 2000:48).

Eğer müşterileriniz ile ilişkilerinizi iyi yönetebiliyorsanız bu onları bağlı ve sadık olmaya yöneltecektir. Bağlı müşteriler, potansiyel müşterilerin işletmeyi tercih etmelerinde ağızdan ağza olumlu reklam yolu ile önemli roller oynayabilirler. Böylece potansiyel müşterilerin fiyata daha az duyarlı kalarak işletmeye daha çok kâr bırakmalarına sebep olurlar. Bir ürün ya da hizmetten tatmin olmuş olan müşteriler daha çok harcama yaptıklarını, fiyat değişikliklerinden daha az etkilendiklerini ve ağızdan ağza olumlu reklam kaynağı olarak davrandıklarını belirtmektedirler (Selvi, 2007:12-13).

Tüm benliğiyle örgüte bağlanmış olan bir müşteri, sürekli müşteriden daha farklı hareket edebilmektedir. Bu bağlılığa sahip olan müşteriler, eksikleri görmezden gelir ve hataları düzeltmede örgüte yardımcı olmaya çalışabilir, bu da işletmeye olan tutkuyla bağlılığından kaynaklanabilmektedir. Başkaları tarafından eleştiri alındığında örgütün çok iyi savunucusu olup, eleştiri haklı bir nedenden kaynaklanıyorsa bunun istisnai bir durum neticesinde oluştuğunu düşünüp üzerinde pek fazla durmayabilirler (Bell ve Bell, 2004:23-24).

İşgören memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti birbirine sıkı sıkıya bağlıdır. İşletmede işgören memnuniyeti sağlanmadan müşteri memnuniyeti sağlamanın zor olacağı söylenebilmektedir. Başka bir ifade ile işletmede işgören memnun değilse müşteriye memnun etmesi de zorlaşabilmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009:110).

Hizmet etme maliyetinin bağlılık duyan müşterilere daha düşük olması, diğer yan mal ve hizmetlerin bağlı müşterilere daha kolay satılabilmesi, mal ve hizmetlerin fiyatlarına daha az duyarlı olunması, daha fazla mal ve hizmet satın alınabilmesi, rakiplerin rekabet stratejilerine duyarsız kalmayı sağlayabilmesi, özellikle kriz dönemlerinden işletmelere büyük fayda ve avantajlar sağlaması müşteri bağlılığının önemini ortaya çıkarmaktadır. Müşteri bağlılığının işletmeye olduğu kadar müşterilere de önemli faydaları vardır. Satın alma sürecini kısaltma, güven duyma, satın alma sürecindeki risk ve belirsizlikten kurtulma, firmadan daha fazla samimiyet görme gibi faydalar sağlayabilmektedir (Dalkılıç, 2006:58).

Müşteri memnuniyeti işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi için önemli olmasına karşın, işletme başarısını garantilemekte, rekabetin yoğun olduğu pazarlar da tek başına yeterli değildir. Bu kavramla birlikte müşteri bağlılığı kavramının da dikkate alınması gerekmektedir (Ercan, 2006:12).

Müşteri bağlılığı yaratmada zaman unsuru da büyük önem taşımaktadır. Bugün müşteriye cazip gelen bir hizmet gelecekte cazip gelmeyebilir. Bunun altında müşteri vefasızlığından daha çok başka bir gerçek yatmaktadır. Müşterinin istek, beklenti ve tercihleri sürekli değişim hâlinindedir, her yeni yaşam deneyimi ile de yeniden şekillenebilir. Müşterilerin kendileri değişebileceği gibi onları heyecanlandıran unsurlar da değişiklik gösterebilmektedir. Yani yirmilik bir gençken uğruna öldüğünüz rock grubu ellinizde size aynı derecede cazip gelmeyebilmektedir. Bir otelde sunulan

hizmetten son derece memnun kalınırken, aynı otele iş toplantısı nedeniyle gidildiğinde söz konusu hizmet çok sıradan hatta sınır bozucu olabilmektedir (Bell ve Bell, 2004:24-25).

Müşteri elde etmek için katlanılan maliyet oranının müşterilerden kazanılan kâr oranından yüksek olması işletmenin yaşam süresini devam ettirmemesine neden olacaktır. Bu gibi olumsuz durumlarla karşılaşmamak için aşağıdaki çözüm önerileri uygulanabilir (Selvi, 2007:13):

- Mevcut müşterileri elde tutarak yeni müşteri elde etme maliyetlerini azaltmak,
- Ömür boyu müşteri değerini arttırmak,
- Bu iki unsurun kombinasyonunu sağlamak.

Bugün kendilerini rakip işletmelerden farklılaştırarak rekabette bir adım önde olmak isteyen işletmeler ilişkiselliğe ve bağlılığa daha çok önem vermektedirler (Yu ve Dean, 2001:243). Bu ilişkisellik içerisinde müşteri, samimiyete dayanmayan sahte bir gülümseme değil, içten alışveriş ile bir ilişki geliştirmeyi hedefleyen, işletmelerden sadece tek taraflı çıkar düşünceleri değil hem işletme hem de müşterinin kazandığı bir ilişki ortamı beklemektedir (Dalkılıç, 2006:58).

Önde gelen yönetim gurularından Peter Drucker bir yazısında şunu söylemiştir: “Bir kuruluşun amacı, müşteri yaratmak ve onu hep elinde tutmaktır.” Çekici hizmet verenlerin ulaşmak istediği amaç, olası başarı seviyesinin çok ötesinde dolaşmaktır. Çekici hizmet verenler, müşteri ihtiyacının altında, aslında bir takım istek ve beklentilerin yattığını bilmektedirler. Çekici hizmet verenler, bir su deposunun içine bir hortum salarak müşteri bağlılığını kazanmakla kalmıyor, geleceğe dair ihtiyaç ve beklentileri önceden sezerek bu bağlılığı olabildiğince pekiştirebiliyorlar (Bell ve Bell, 2004:27).

Bazı şirketler, müşteri şikâyetlerini dinlemekle müşteri tatminini geliştirme yolunda önemli bir araçtan faydalanmaktadırlar. Tatmin olmamış müşterilerinin %95'nin şikâyetçi olmayıp alışverişlerini kestikleri görülmektedir. Şirketlerin bu konuda yapabileceği en iyi şeylerden biri, müşteri şikâyetlerinin kolayca yapılabilmesi için imkân sağlamaktır. Ücretsiz telefon hizmetleri, elektronik posta adresleri, teklif formları bu amaca hizmet edebilmektedir. Bir çok büyük şirketin ürün geliştirmelerinin önemli

kısmını bu şikâyetlerin değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkardığı bilinmektedir (Kotler, 2000:48).

İşletmelerin gelecekleleri müşterileridir. Varlıklarını devam ettirmeleri müşteri olmadan düşünülemez. Bu yüzden pek çok firma, müşteri kazanma maliyetlerine katlanmak zorundadır. Bu da birçok pahalı araştırma maliyetlerine katlanmalarına neden olur. Bu maliyetlerden bir kısmı yeni müşterileri hedef alan reklamlardan, satış artırma çabalarından ve yeni müşteri kazanmayı hedefleyen eylemlerden oluşur. İletişim maliyeti bu maliyetler arasında daha az bir kısım oluştursa da doğru zamanda doğru kişiye doğru mesaj iletmek anahtardır. İşletmelerin mevcut müşterilerinin bağlılığını %5 arttırarak gelirlerini %85 arttırmaları mümkün görünmektedir (Selvi, 2007:15-16). Bu da müşteri bağlılığı sağlamanın önemini ortaya koymaktadır.

2.4. Müşteri Bağlılığının Dereceleri

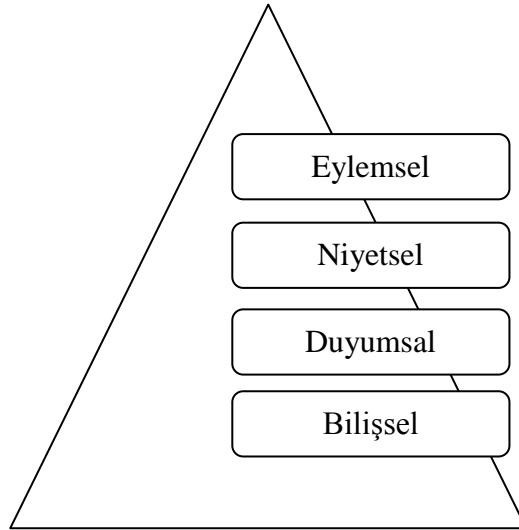
Bütün müşteriler aynı derecede bağlılık göstermezler. Bağlılık, olumlu bir durumu güçlendirme ve geliştirmenin zihinde yarattığı etki ile gelişmektedir. Bağlı müşteriler daha fazla oranda yeniden satın alma yoluna gitmektedirler. Zayıf bağımlı müşteriler ise bu konuda zayıf bir tutum göstermektedirler. Müşteri bağlılığının, çok yönlü bir olgu olduğu düşünüldüğünde, bu gün her işletmenin pazarlama çabalarının odak noktası hâline geldiğini görebilmekteyiz. Bağlılığı etkileyen faktörlerin sayısının fazla olması, farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İşletmeler bölümlere yaparak müşterilerini daha iyi tanıyabilir ve kaynaklarını en kârlı müşterileri üzerine yoğunlaştırabilir (Selvi, 2007:43-44).

Bunun en iyi yolu müşterilere bu özeni göstererek kendilerini özel hissetmelerini sağlayabilmektir. Bir çift, her zaman gittikleri restorana giderler ve masaya oturduklarında garson özel bir şarap getirir. “Yanlış hatırlamıyorsam, geçen seferki gelişinizde doğum gününüzü kutlamak için buraya geleceğinizi söylemiştiniz. Bu anı özel kılmak için biz de elimizden geleni yapıyoruz.” Bu şekilde bir açıklama müşterinin kendini son derece özel hissetmesini sağlar. Hizmet uygulaması müşterinin çok önem verdiği bir değere dokunursa o kişi sizden daha fazla hizmet istemekle kalmayacak gönülden bağlananlar arasındaki yerini alacaktır (Bell ve Bell, 2004:50).

Oliver (1999) müşteri bağılılığını; “değiştirme hareketine sebep olabilecek tüm olumsuz durumsal etkenlere ve diğer firmaların pazarlama çabalarına rağmen, tercih edilen ürün veya hizmetin gelecekte ve devamlılık göstermeyi taahhüt ederek satın alınması” olarak tanımlamaktadır. Hiyerarşik bir süreç içerisinde müşteri bağılılığını, zayıftan güçlüye doğru aşamalandırmıştır. Zayıftan güçlüye doğru sıralama izleyen müşteri bağılılığı, sadece tutuma dayalı veya sadece davranışa dayalı yaklaşımları birleştirmeyi hedeflemektedir.

Müşteri bağılılığının dört aşamalı modelinde Oliver (1997), çerçeveyi “bilişsel, duygusal, niyetsel ve çabasal” olarak açıklamaktadır. Bu bağılılık aşamaları Şekil 5’ de gösterilmiştir. Bu aşamalar aşağıdan yukarıya çıktıkça güçlenmekte ama zayıflıkları oldukları da ileri sürülmektedir.

Şekil 5: Bağılılık Aşamaları



Kaynak: Keser, (2008:48)

Bilişsel bağılılık, müşteriye sunulan bilgilerin, bir markayı diğer benzer markalar arasında öne çıkartıp daha çekici hâle getirdiğinde kullanılmaktadır. Duyumsal bağılılıkta ürün veya hizmeti satın almadan önceki dönemde tutumu, müşterinin beklentisini bir fonksiyon olarak ele alırken, tüketim gerçekleşikten sonraki aşamalarda beklentinin gerçekleşmemesi durumunda, önceki tutum ve doyum olarak tanımlanmaktadır. Niyetsel bağılılıkta ise, müşteri bağılılığında, davranışsal hedefe doğru niyet ve taahhüt görülmektedir. Son olarak ise eylemsel bağılılıkta, niyetin eyleme

dönüşmesi ve eylemsel kontrol ile ilgili kuramlarını, bağlılığın son halkası olarak nitelendirmektedir. Bilişsel, duygusal, niyetsel ve eylemsel bağlılık aşamalarını yaşayan tüketici, gerçek bağlılık düzeyine ulaşarak eylemsel devamlılık gösterebilmektedir (Keser, 2008:49-50).

Dick ve Basu'ya göre (1994), gerçek bağlılığın oluşması için, göreceli tutumun güçlü olması ile birlikte; odaklanılan markanın satın alma eyleminin tekrarlanması gerekmektedir. Bu iki faktörün aynı anda yüksek olmadığı diğer durumlarda ise; sahte bağlılık, gizli bağlılık veya bağlılık oluşmaması gibi farklı bağlılık dereceleri ortaya çıkmaktadır (Tablo 3). Sahte bağlılıkta, olumlu tutum olmamasına rağmen; tekrar satın alma davranışı bulunmaktadır. Gizli bağlılıkta; olumlu ve güçlü bir tutumun varlığına rağmen; satın alma davranışı tekrarlanmamaktadır. Bağlılığın oluşmadığı durumda; zayıf tutum ve tekrarlanmayan satın alma davranışı bulunmaktadır.

Tablo 3: Dick ve Basu Bağlılık Modeli

		Tekrar Satın Alma	
		Yüksek	Düşük
Göreceli Tutum	Güçlü	Gerçek Bağlılık	Sahte Bağlılık
	Zayıf	Düşük Bağlılık	Bağlılık Oluşmaması

Kaynak: Dick ve Basu, (1994:101).

Dick ve Basu'nun (1994) bağlılık modeli; tutumun olumsuz tarafını kapsamamaktadır. Bazı durumlarda, satın alma davranışının varlığına rağmen; olumsuz bir tutum olduğunu söylemek mümkündür. Pazarlama yönetiminde müşteri grupları uygun bağlılık stratejiler geliştirmek için gruplara ayrılır. Bağlı müşteriler, güçlü ve zayıf tutumsal bağlılıkla, güçlü ve zayıf davranışsal bağlılık kullanılarak ortaya çıkarılabilirler. İşletmeler güçlü bağlılık gösteren müşterileri ellerinde tutmaya çalışırlar. Zayıf bağlılık gösteren müşterilerin davranışlarının sebepleri araştırılıp çözüm yolları üretilmeli, müşteri memnuniyeti artırılıp bağlılık sağlanmaya çalışılmalıdır. Bu bağlılığı sağlayabilme işletmenin yaşam süresini uzatabilmektedir.

2.4.1. Gerçek Bağlılık

Mal ve hizmetlerde satın alma davranışı, gereksinimin ortaya çıkması ile başlar (Kozak, 2008:222). Yüksek tekrar satın alma ve güçlü bir tutumsal bağlılık davranışları gösteren müşteriler, gerçek bağlı müşteriler olarak nitelendirilmektedir. Bu müşteriler hemen hemen her zaman belirli bir işletmeye ve markaya karşı devamlı müşteri olmakta ve rakip firmaların rekabet stratejilerinden en az oranda etkilenmektedir. Gerçek bağlılığın dayanak noktası, bireyin duygusal ve mantıksal ihtiyaçlarının kişisel ilişki biçimlerinin önem kazandığı ortamlarda karşılanıp karşılanmadığı ile doğrudan ilgilidir. Duygusal davranışlara dayalı gerçek bağlılığı taklit etmenin daha zor olduğu bilinmektedir. Gerçek bağlılığın sadece tekrar müşteri oluşturma üzerine odaklanmaması, bunun yanında tutumsal faktörler üzerinde de durması gerekmektedir (Selvi, 2007:45-46).

Dick ve Basu'ya göre (1994) bağlılık, göreceli tutumun ve tekrarlanan satın alma davranışının yüksek derecede birleşmesine dayanır ve dört kategori arasında en çok tercih edilen durumdur. Gerçek bağlı olan müşteri, olumlu tutum ve davranışlara sahiptir. Sık satın alma ve müşteri olma davranışı sergiler ve rakipler arasında önemli farklılıkları algılayabilir. Bu, bağlı müşteri elde etmek için uğraşan şirket açısından en çok istenilen durum olacaktır. Ancak, bu tutumların gözlemlenmesi zor olduğundan, müşterilerin gerçek veya sahte bağlılığa sahip olup olmadıklarını karşılaştırmak zor olabilir.

Özet olarak gerçek bağlılığa sahip müşteriler, hem tutumsal hem de davranışsal sadakat göstermekte, rakip firmaların rekabet stratejilerine ve sunumlarına karşı daha dirençli olmakta, ağızdan ağza olumlu reklam yapma ve işletmeyi gönüllü olarak temsil etme durumları daha fazla, daha yüksek değişim maliyetlerine sahip ve fiyata karşı daha az duyarlı müşterileridir. Diğer bir ifadeyle, her firmanın sahip olmak isteyeceği en önemli kitle, bağlı müşterileridir (Selvi, 2007:46). Bu müşterilerin firmada tutulması için firmaların yüksek performans göstermesi ve müşterileri cezbederek firmada devamlılıklarını sağlamaya çalışması gerekmektedir.

2.4.2. Bağlılık Oluşmaması Durumu

Pazar araştırmasının temel amacı, işletmenin karşılaşacağı talep miktarını tahmin etmek ve bu konuda işletme stratejilerini belirlemeye yardımcı olmaktır (Usta, 2001:202).

Bağlılık oluşmaması durumu işletmenin bu araştırmalar sonucunda tekrar satın alma davranışı düşük müşterileri görme şansını arttırır.

Dick ve Basu'ya (1994) göre bağlılık oluşmaması durumu, özel bir firmaya veya markaya karşı hem tekrarlanan satın alma davranışının hem de görelî müşteri olma davranışının düşük bir derecesini ifade eder. Markanın ya da firmanın pazarda yeni olması durumunda veya müşterinin marka ya da firmayla geçmişte olumsuz tecrübeleri olması durumunda görelî tutumun düşük olması beklenebilir. Her iki durumda da bağlılığın oluşmaması durumu beklenebilir. Müşteriler alternatif firmalar arasında az bir fark gördüğünde ve düşük tekrar satın almalar olduğunda bağlılık oluşmaması durumu meydana gelir (Güven, 2007:71).

2.4.3. Sahte (Yapay) Bağlılık

Pazarlama, en başta ürünler ve pazarların uyumlaştırılması ile ilgilidir (Medlik, 1997:137). Bu uyumu sağlamada müşteri profili önemli bir yer tutmaktadır. Bu müşteri profilindeki bağlılık durumlarından üçüncüsü sahte bağlılıktır. Yapmacık davranışlar sahte bağlılık göstergesidir. Buradaki davranışsal etkiler güçlü değildir. Bu bağlılık seviyesindeki müşteriler sahte ve ilgisiz olduklarını firmalara, mağazalara veya markalara gösterirler. Müşterilerin alışkanlıklarından dolayı da olabilen bu davranışlar firma stratejilerini yanıltabilir (Zikmund ve Diğ., 2003:71).

Sahte bağlılık, bir marka veya bir işletme hakkında yüksek tekrarlanan müşteri olma davranışı ile düşük bir tutumun sonucudur. Sahte bağlılık durumunda müşteriler tercihlerini sözleşmeler, alışkanlıklar veya başka alternatiflerinin olmaması nedeniyle işletmeden yana kullanarak işletmenin müşterisi olmaya devam ederler. Ancak işletmeye karşı olumlu bir görelî tutumda olmazlar (Dick ve Basu, 1994:102).

Düzenli satın alım yapsalar da, marka veya işletmeye karşı duygusal bağlılığı olmayan müşteriler sahte bağlılığa sahiptirler. Sahte bağlılık davranışsal tutumlardan sağlanmaktadır. Markadan hoşlanmadığı hâlde bu müşteriler satın almaya devam edebilirler. Alternatiflerin olmayışı, finansal teşvikler ve uygunluk gibi faktörler sahte bağlılığa sahip müşterilerin tekrar satın alma davranışlarına yön verebilmektedir (Selvi, 2007:47).

Uygun şekilde tasarlanmış sadakat programları bu müşterileri bir üst düzey bağlılık türüne taşıyabilir. Çünkü satın alma sıklıkları açısından bu bağlılık türündeki müşteriler bu üst düzeye geçmek için oldukça ideal kişilerdir. Başka bir işletme tarafından sunulan cazip teklifler ve koşullar her an sahte bağlılık türündeki müşterileri kendi taraflarına çekebilir. Rekabete en açık bu bağlılık türündeki müşteriler, karşılaştıkları daha uygun fiyat ve avantajlar ile işletme değiştirmeye çok elverişlidirler (Selvi, 2007:47).

2.4.4. Gizli Bağlılık

Dick ve Basu'ya (1994) göre gizli bağlılık, müşterilerin markaya veya işletmeye karşı görelî tutumu yüksek olduğu hâlde seçeneği sınırlı ise oluşur. Müşterilerin işletmeye karşı pozitif tutumu yüksek olduğu hâlde, yeniden müşteri olma davranışı gösteremedikleri zaman gizli bağlılığa başvururlar. Gizli bağlılığa, başka bir hizmet sağlayıcısına karşı daha yüksek görelî tutumu olmasına rağmen, müşterileri rakip bir hizmet sağlayıcısının müşterisi yapan durumsal faktörler ve sosyal normlar yol açmış olabilir.

Gizli bağlılığa sahip kişiler, işletmeye karşı yüksek bir bağlılık hissi duysalar da tekrar satın alma davranışları zayıf olabilir. Bunun nedeni, işletmenin yerinin uzak olması, istenilen ürünün stoklarda olmaması, çevresindeki insanların satın alma kararlarını etkilemesi olabilir. Gizli müşterilerin güçlü tutumları vardır; fakat tekrar satın alma oranları düşüktür. Bu bağlılık türündeki müşterilerin satın alma oranlarını artırabilmek için tekrar satın alma durumsal faktörleri incelenmelidir. Bu faktörler belirlendikten sonra, satın alma hızını artırmak için stratejiler geliştirilmelidir.

Gizli bağlılığa sahip müşterilerin satın alma davranışlarını artırmak için işletme yöneticilerinin ürün ve hizmetlerde çeşitlilik, ödeme kolaylıkları ve fiyat avantajı sağlamak gibi imkanlar sunarak müşterilerin kendilerine ulaşmasını ve satın alma davranışlarını artırmaları önerilebilir (Selvi, 2007:48).

2.5. Müşteri Bağlılığı Oluşturma Araçları

Müşteriler üzerinde farklı bağlılık oluşturma araçları olduğu yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu araçlardan bazıları, ilişkiyel pazarlama, müşteri ilişkileri yönetimi (MİY), bilgi teknolojileri ve veri tabanlı pazarlamadır. Aşağıda bu araçlar sırasıyla açıklanmaktadır.

2.5.1. İlişkisel Pazarlama

İlişkisel pazarlama, bir firmanın müşterilerini isimleriyle benimsemek, firma ve müşteri arasında birçok faaliyeti kapsayacak bir ilişki yaratmak ve bu ilişkiyi müşterilerin ve işletmenin faydasına yönetmek için geniş bir yelpazedeki, pazarlama, satış, iletişim, hizmet ve müşteri yaklaşımlarını kullanmaktır. İlişkisel pazarlama, bir işletme veya firmanın müşteriler ve diğer ilişki içinde olduğu destekçi firmalar ve kurumlarla uzun süreli uyum içinde, iyi niyetli, değer yüklü ilişkiler kurmak, bunları devam ettirmek ve zenginleştirmek için araştırmalar yapma sürecidir (Kutlugöz, 2007:7).

İlişkisel pazarlama, pazarlamada önemli bir geçiş olup; karşılıklı dayanışma ve işbirliği çerçevesinde düşünme ve hareket etmeye yönelmektir. Dolayısıyla sadece rekabet ve çatışma çerçevesinde düşünmekten uzaklaştırır. Ayrıca müşteriye elde tutma ve müşteri bağlılığı önem kazanmaktadır (Kutlugöz, 2007:7). İlişkisel pazarlama, işbirliği içinde değer yaratabilmek için, belirlenmiş müşteriler, satıcılar ve rakiplerle ilişki geliştirmeye yönelik faaliyetlerdir (Nevin, 1995:333).

Literatürde ilişkisel pazarlamanın tanımı üzerine bir fikir birliği sağlanamamıştır. Birçok tanım benzer şeyleri söylese de faaliyet alanında farklılıklar vardır. İlişkisel pazarlamaya ilişkin yaklaşımları ve ortak özellikleri birkaç grupta toplamak mümkündür (Çolular, 2008:5):

1. Grup: Teknoloji bazlı yaklaşım; veri tabanları aracılığıyla müşteri ilişkileri üzerinde durmaktadır.
2. Grup: Müşteri korunması üzerinde durmaktadır.
3. Grup: İlişkisel pazarlamayı, müşterinin firma ile ortaklığı olarak görmekte, ürün ve hizmet geliştirme aşamalarında müşterinin etkin olarak katılımını savunmaktadır.
4. Grup: Güncel bir bakış açısından konuyu yakalayarak, veri tabanı pazarlaması, müşterilerin korunması, hizmet kalitesi, kişisel ve sosyal ilişkileri içine alan geniş bir bakış açısından konuya yaklaşmıştır.

İlişkisel pazarlama, tüm pazarlama faaliyetlerinin geliştirmesine ve sürdürülmesine dayandırılarak başarılı ilişkisel alışverişler oluşturma anlamına gelmektedir (Morgan ve

Hunt, 1994:22). İşletme veya firma ile müşteri arasında kişiselleştirilerek özelleştirilen ilişkilerin geri dönüşü olarak ilişkisel pazarlamayı tanımlayabiliriz. İlgili grupların hedeflerini kârlı bir noktada buluşturmak amacıyla müşterilerle ve diğer ortaklarla bir ilişki belirleme, oluşturma, sürdürme, arttırma ve gerektiğinde bitirme sürecidir. Bu da vaatlerin ve sözlerin karşılıklı düzenlenmesi sonucunda yerine getirilmesi ile oluşturulur (Gronroos, 2000:98). İlişkisel pazarlama, müşterilerle ortak ekonomik değer yaratarak ya da bu değeri arttırarak maliyetleri düşüren, işbirlikçi ve ortak çabalar ve programlarla bağlantılı devam eden bir süreçtir (Sheth ve Parvatiyer, 2000:9).

İşletmelerin veya firmaların müşteriler ile daha uzun süreli ilişkiler kurmak istemesinin nedeni, yeni müşteri bulma ve kazanma maliyetlerinin, müşteriye elde tutma maliyetlerinden daha yüksek olmasıdır. Rekabet ortamının üst düzeye ulaştığı günümüz pazarlama koşullarında firmalar, çektikleri her yeni müşteri veya eski müşterileri geri kazanmak için küçük servetler harcamak zorundadır. Buna karşılık sahip olduğu müşterileri elinde tutmak, bu müşterin zamanla işletmeye karşı bağlılık göstermesine ve işletmenin üreteceği ve geliştireceği başka mal ve hizmetleri de satın almasını sağlar (Berry, 1995:238).

Değişimden kaçmak zordur ve iyi bir ilişkisel pazarlama kaybedilmiş müşterileri geri kazanmak için özendirici olabilir. Fiyatlardaki yüksek artışlardan kaynaklanan değişimlere ilişkisel pazarlama aracılığı ile engel olmak zor olabilir. Ama bu durumda bile ilişkisel pazarlama yoluyla bağımlı hâle getirilen müşteriler, markayı sık sık pahalıya satın alacaklardır. İşletmelerin bazıları reklamlarında bu konuya vurgu yapmaktadırlar (Selvi, 2007:90).

İlişkisel pazarlama, pazarlamanın birçok yönünde uygulanmaktadır. Bu yüzden bütün pazarlama faaliyetleri için temel oluşturur (Tinsley, 2002:71). Pazarlama literatürüne bakıldığında, ilişkisel pazarlamanın müşteri bağlılığı oluşturma üzerine etkilerinin geniş olarak incelendiği görülmektedir. İlişkisel kavramının oluşması için en az iki grubun birbirleri ile ilişkisi gereklidir. Özellikle güven, taahhüt, uzun dönem oryantasyonu ve iş birliği gibi konular, ilişkisel pazarlama alanında tanımlama yapmaya imkân tanımıştır (Palmer, 2002: 81).

Chuid ve diğ. (2005) göre, firma ile müşterileri arasında uzun dönemli ilişkileri geliştirebilecek bazı ilişkiyel bağ kurma stratejileri olduğunu belirtmektedirler. Bu bağlar şu şekildedir:

A) Yapısal Bağlar: Yapısal bağlar, teknoloji yardımıyla müşteriler hakkında bilgi toplayarak ürün ve hizmetlerin bireyselleştirilmesine ve kolayca taklit edilemeyecek katma değerli hizmetlerin üretilmesine imkân sağlar. Finansal ve sosyal bağlar ile birleştirilmesi durumunda, uzun dönemli müşteri ilişkileri oluşturmada ve sürdürmede işletmelerin oldukça güçlü duruma gelmelerini sağlar.

B) Finansal Bağlar: Müşterilerin firmanın sunduğu finansal avantajlar nedeniyle bağlandıkları bağlardır. Sadık müşterilerin özel fiyat indirimleri gibi ödülleri teşvik edildiği finansal bağ kurma stratejisi, rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilir olduğundan, bu bağlar diğeri ilişkiyel bağ kurma stratejileriyle birleştirilebilir.

C) Sosyal Bağlar: Dost ve arkadaşlar ilişkileri üzerine kurulan bağlardır ve finansal bağlarla birleştirdiklerinde firmalara rakipleri karşısında kolayca taklit edilemeyecek bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Pazarda öne çıkmış olan şirketler başta gelen müşterileri ile dünyanın neresinde olursa olsun birebir ilişkiyi korumaya büyük önem gösterirler. Bunun nedeni, ekonomik her işlemin ana kısmını müşteri ilişkilerinin oluşturmasıdır. Uzun vadeli karşılıklı ilişkilerin sağlanması, bağlılık ve güven oluşturacaktır. Müşteriye verilen mükemmel hizmet yakınlığın vazgeçilmez unsurudur. Müşteriye yakın olmak için ilişkiyel pazarlama anlayışının kabul edilmesi ve uygulanması gereklidir (Dalkılıç, 2006:19). Müşteriye yakın olmak, işletme devamlılığı için büyük avantaj sağlayabilmektedir. Bu yakınlık, işletmelerin müşterilerine güven sağlaması ve bağlılığın ortaya çıkması olarak sonuçlanabilecektir.

2.5.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Türkçe açılımı Müşteri İlişkileri Yönetimi olan “Customer Relationship Management” kavramının kesin olarak fikir birliğine varılmış ve standartlaşmış bir tanımı yoktur. Bunun en büyük nedeni, MİY’in onu kullanan kurumun veya işletmenin yapısına,

müşteri profili ve amaçladığı müşteri kitlesine, sunduğu ürün ve hizmete ve kurumun veya işletmenin sahip olduğu vizyona göre kendine özgü bir yapıya sahip olabilmesidir.

Müşteri ilişkileri yönetimini en basit şekilde; müşterinin istek ve ihtiyaçları temel alınarak, işletmenin rekabet gücünü arttırmak hedefiyle, insan kaynağı, iş süreçleri ve teknoloji olarak kendini yeniden yapılandırması ve müşteri odaklı yeni bir iş yapma biçimi oluşturulması” olarak tanımlanabilir (Kanturvardar, 2007:2).

Müşteri ilişkileri yönetiminin ne olduğu konusuna başlamadan önce bu konuda yapılan tanımlara bakmak faydalı olacaktır (Tekel, 2006:21).

- Müşteri ile ilişki içerisinde olunan her alanda, müşterinin daha iyi anlaşılmasını ve onun beklentileri çerçevesinde firmanın kendini daha iyi yönlendirmesi sürecidir.
- Müşteri ilişkilerini yönetmek için kullanılan metodoloji ve ürünlerin çoğunu içermektedir.
- Müşteri temas noktalarının entegrasyonu ve düzenlenmesidir.
- Müşteriyi merkeze yerleştiren ve müşteri ile yakın ilişki kuran bir yönetim düşüncesidir.
- Satış, pazarlama ve servis araçlarını daha etkin hale getirmek için geliştirilmiş işletme kültürüdür.
- Müşteri bilgilerini kullanarak müşteri bağlılığını ve sonuçta müşteri değerini artırma bilimidir.
- İş ve bilgi akışlarının öncelikle müşteri istekleri, ikincil olarak ise şirket veya kurum ihtiyaçlarına göre tasarlanmasıdır.
- Kurum ve işletmedeki müşteri ile ilgili bütün bilgileri tek bir bilgi sistemine bağlamak ve bunu müşteri temas noktasına odaklamaktır.
- Uygun ürün ve hizmetler geliştirmek için müşteriyi tanımak ve ihtiyaçlarını anlamaktır.

Müşteri ilişkileri yönetimi, işletmelerin müşterileri ile ilişkilerini tanımayı ve geliştirmeyi gerektiren bir yönetim disiplini hatta bir felsefedir (Reynold, 2002:37).

İşletmeye değer katan müşterileri korumak ve onlarla uzun süreli kârlı ilişkiler kurmak

için, tüm etkileşim araçları kanalıyla, müşterilere kişiselleştirilmiş ürün veya hizmet sunulmasını hedefleyen, detaylı aşamalardan oluşan bir kavramdır. Amaç farklı etkileşim kanallarından gelen müşteri bilgilerinin uyumunu sağlayarak, müşteriye bir bütün olarak görebilmek ve en iyi ve güzel hizmeti sunabilmektir (Alabay, 2007:54).

Pazar, satın alma gücü ve isteği olan insanlardan oluşur (Uçkun ve diğ., 2004:16). Toplu pazarlama faaliyetlerinde önceki zamanlarda, yerel banka müdürü müşterilerin çocuklarının adlarını ve yaşlarını bilir, dükkân sahipleri bölgedeki aileler için hangi ürünün stokta bulunduracağını bilir, terziler iş adamlarının takım elbiselerini dikerdi. Bunların tamamı; hacim ve kâr arayışlarıyla, maliyet kısma ve otomasyon ile birlikte değişmiştir. İnsanların birçoğu banka müdürünü görmez, adını bile bilmez hâle gelmiş, bakkal dükkânının yerini hiç de kişisel olmayan süpermarket almış, insanlar hazır giysileri giymeye ve tercih etmeye başlamışlardır. Fakat başka bir değişim daha yaşanmaya başlamıştır. Çok fazla sayıda müşterisi olan büyük kuruluşlar ve işletmeler, bilgi teknolojisi sayesinde, sadece yaptıkları işleri değil aynı anda müşterilerine verdikleri hizmetleri ve onlarla etkileşimlerini bireyselleştirmeye başlamıştır (Kunt, 2004:26).

“Neden Müşteri İlişkileri Yönetimi Sistemi?” sorusunun en önemli cevaplarından biri, sistemin, kurumlar ve işletmeler ile müşteriler arasında, iletişim ve iş ortaklığı konusunda ayrıcalık ortaya çıkartarak, “rekabet avantajı” sağlayabileceğine olan inançtan kaynaklanmaktadır (Kunt, 2004:26). Tüketicinin amacının en yüksek tatmini sağlamak olduğunu düşündüğümüzde bunu daha iyi anlayabiliriz (Türkay, 2002:8)

Faaliyetler sonucunda gerçekleşen durumla önceden belirlenen standartlar arasında bir uyum olup olmadığını belirleyen başarı kriterlerini ortaya koymak gerekir (Efil, 2004:289). Bu da kurum ve işletmelere sağladığı faydalar ile görülebilir. İşletmelerde müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının yararlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Ofloğlu, 2005:27-28):

- Teknoloji kullanımı sayesinde veriler daha kolay toplanır hale gelecektir.
- Bir kurumun farklı bölümleri arasında veri paylaşımı kolaylaşacaktır.
- Etki ve tepki süreleri düşecek ve hız artacaktır.
- Operasyon maliyetini saptamak kolaylaşacaktır.

- Müşteri kârlılığı takip edilerek çapraz satış olanakları sağlanacak, hangi müşterilerden vazgeçilip geçilmeyeceği, dağıtım araçlarının etkinliği tespit edilebilecektir.
- Farklı işlevleri yürüten bölümler, ortak müşteri verilerini paylaşabileceklerdir.
- Müşteri bakış açılarında kişisellikten çok kurumsallık öne çıkacaktır.
- Daha güncel verilere sahip olmak veri toplamakla kolaylaşacaktır.
- Müşteri pazar bölümlendirmeleri hareketlilik kazanacaktır.
- Bilgiye dayalı pazarlama (information based marketing) kavramı ön plana çıkacaktır.
- Kampanya yönetiminde müşterilerle bilgi alışverişi artacak, istatistik imkânları genişleyecektir.
- İşletme dışında uzak noktalarda çalışan satıcıların sistemle uyumu kolaylaşacak, WAP kullanımını yaygınlaşacaktır.
- Müşteri bağlılığına yapılan yatırımlar artacaktır. Müşterinin kullanabileceği ürünler belirlenerek, her defasında istediği ürün ya da hizmet sunulacaktır. Düşük maliyette yeni müşteri bulmak mümkün olabilecek, aynı şekilde elde tutmanın maliyeti hesaplanacaktır.
- Müşteri değerlendirme ölçüsü yerini cirodan kârlılık, iş genişletme yeteneği gibi kriterlere bırakacaktır.
- Çağrı merkezlerin önemi artacak fakat telefona bağımlı olmaktan çıkacak, yapıları değişecektir.
- Proaktif modeller geliştirilerek cevap süreleri azaltılacak ve cevap maliyetleri düşürülmeye çalışılacaktır.

2.5.3. Bilgi Teknolojileri ve Veri Tabanlı Pazarlama

Günümüz rekabet koşulları, işletmeleri rakiplerine karşı avantaj elde etmesi yönünde zorlamaktadır. İşletmeler müşterileri ile uzun süreli ilişkiler kurarak müşteri bağımlılığını arttırmak için yoğun çabalar harcamaktadırlar. Dolayısıyla işletmeler ile müşteriler arasında kurulacak olan uzun dönemli ilişkilerde, müşteriler ile ilgili her bilgi çok önemlidir (Selvi, 2007:98).

Veri tabanlı pazarlama, müşteri odaklı yoğun bilgi ve geleceğe yönelik bir pazarlama uygulamasıdır. Böylelikle veri tabanlı pazarlamayı mevcut müşteriler hakkında yeterli bilgiyi elde etmek, bu elde edilmiş bilgileri tekrarlanacak olan satışları teşvik etmek amacıyla kullanmak ve daimi kalabilecek karşılıklı ilişkinin kurulmasını sağlayacak bir süreç olarak kabul etmek gerekmektedir (Odabaşı 2004:25).

Veri tabanlı pazarlamada üzerinde durulan konu, müşterinin yaşam boyu değerinin analiz edilerek, müşterinin tekrar satın alma ile ilgili yorumlarının yapılmasıdır. Bu süreç teknik olarak, işletmenin sahip olduğu veri tabanının MİY cinsinden tanımlanması anlamına gelmektedir. Müşterinin demografik özelliklerinin (ad, soyad, yaş, cinsiyet, gelir düzeyi, eğitim seviyesi vb.) bilinmesinden sonra, analizinin yapılmak üzere sınıflandırılması, veri ambarı ve veri madenciliği gibi MİY ile ilişkili kavramların doğmasına yol açmıştır (Tekel, 2006:72).

2.5.3.1. Veri Ambarcılığı

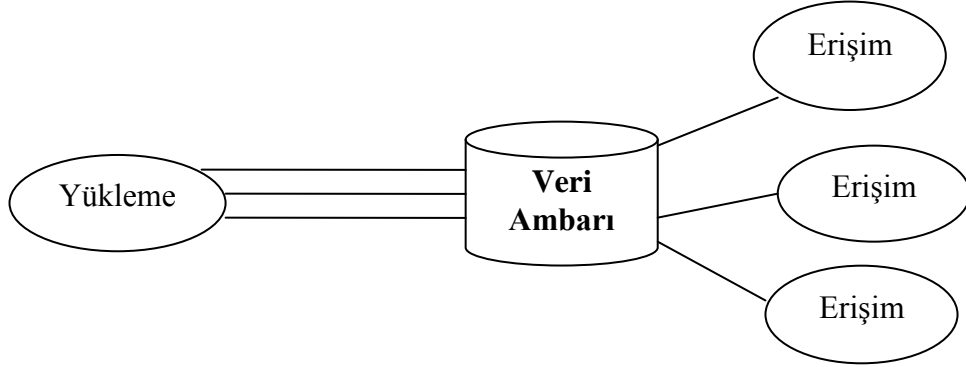
Zamanımızın yöneticileri çok değişken olan iş dünyasında satışlarının durumundan rakiplerinin durumuna, müşterilerden yürütülen projelere kadar her türlü bilgiye her zamankinden daha hızlı ve doğru olarak ihtiyaç duymaktadırlar. Doğru zamanda doğru yerde elde edilmiş verinin yerini hiçbir şey tutamamaktadır. Bu bilgiye sahip olan, bunun kazandırdığı güce de sahip olacaktır. Veri ambarları bilginin güce dönüştürülmesinde bir araçtır.

Veri ambarı, işletme tarafından değişik kaynaklardan toplanan verinin depolandığı, organize şekilde düzenlendiği ve karar verme yetkisine sahip olan kişilerin oldukları ortam ve teknik kabiliyet seviyesine bağlı olmaksızın ulaştırıldığı karar destek ortamı olarak da tanımlanır (Tezcanlar, 2007:33).

İş organizasyonlarında genellikle veri ambarı iki amaçla kullanılır. Birincisi, organizasyon elemanları arasında kullanılan çözümlenmeli yapıdaki önemli verilerin birikimini sağlar. Bu veriler yeniden kullanmak amacıyla arşivlenerek tutulur. Diğeri ise, pazarda yeni fırsatlar bulmak için, yeni tasarımlar yapmaya, envanter çıkarma gibi işlere ait verilerin işletme ile bütünleştirilmesinde kullanılır. Ayrıca, alınan bilgilere hızlı cevap vermeye ve karar verme sürecinde sağlıklı, doğru kararlar verebilmeye ve

erişimde kolaylık sağlamaya katkı sağlar (Şavik, 2007:53). Veri ambarında erişim, Şekil 6'da gösterilmiştir.

Şekil 6: Veri Ambarında Erişim



Kaynak: Kanturvardar, (2007:37)

Veri ambarı kavramının babası olarak bilinen Bill Immon'un 1980'lerde yaptığı ve evrensel kabul görmüş veri ambarı tanımına göre, bir veri ambarı dört özelliği taşımak zorundadır. Bu dört özellik (Kanturvardar, 2007:34):

- Konuya yönelik,
- Bütünleşik,
- Zaman boyutu olan,
- Salt okunur olmasıdır.

2.5.3.2. Veri Madenciliği

Veri madenciliği, veri ambarlarında saklanan verilerden otomasyon sistemleri aracılığıyla anlamlı bilgiler, ilişkiler ve davranışlar ortaya çıkarma süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte, veri içinde daha önceden pek fazla bilinmeyen veya fark edilemeyen desenler ortaya çıkarılmalıdır. Bu desenler genellikle bilgiler arasındaki bağların, düzenlemelerin, tasniflerin, veri birlikteliğinin ve tahminlemenin sonucunda elde edilir (Tekel, 2006:74).

Berr ve Linoff'a (2000) göre veri madenciliği çok miktarda verinin, analiz edilerek bu veriden anlamlı ve kurallı sonuçlar elde edilmesidir. Adrians ve Zantinge'e (1997) göre; veri tabanlarında zengin veriye sahip olan pek çok kurum veya işletmenin, bu bilgiyi

yönetmenin çok zor olması nedeniyle bilgisayar kullanmasıdır. Bilgisayar kullanarak veriler içerisinde anlamlı bilgiler çıkarılmasını veri madenciliği olarak tanımlamışlardır.

Veri madenciliğinin gerçek amacı, bir iş beklentisi için gerekli olan uygun veriyi toplamak ve bilgi hâline dönüştürülmesine yardımcı olmaktadır. Bundan dolayı kullanımları aşağıdaki şekilde olmaktadır (Tekel, 2006:76):

- Hedef pazarın bulunması
- Müşteri bağlılığının sağlanması
- Müşteri-pazar bölümlendirmesinin yapılması
- Kredi risk puanlaması sisteminin oluşturulması (credit scoring)
- Kredi risk değerlendirmesi
- Teminatların tespit edilmesi ve izlenmesi
- Müşteri kârlılığı çalışmaları
- Çapraz satış yöntemleri
- Kaynak tahsisi ve yönetimi
- Kampanya yönetimi
- Dağıtım kanalları performans analizi
- Şube performans analizi
- Şube yeri tespiti

2.6. Müşteri Bağlılığının Sonuçları

2.6.1. Aidiyet

Müşterinin işletme veya kurumla bazı değerlerini paylaşması sonucunda, aidiyet oluşturduğu söylenmektedir. Bazı çalışmalarda bağlılığın sonucunda, müşterilerin kullandığı ve hizmet aldığı işletme veya kurumları tanımlarken: “Benim eczacım”, “Benim otelim” şeklinde ifadeler kullandıkları belirlenmiştir. Buna en uç örnek ise Harley Davidson logosunu, vücutlarına kalıcı dövme yaparak taşıyanlar gösterilmektedir. Hizmetler, ürünler ile karşılaştırıldıklarında; kişiler arasındaki ilişkinin gereği olarak müşterileri için aidiyet yaratılmasına olanak sağlamaktadır (Keser, 2008:30).

2.6.2. Ayrıcalıklı Düşünme

Birçok şirket, daha önceki zamanlarda müşteri nasıl olsa bizden alışveriş yapacak gözüyle bakıyordu. O zamanlarda müşterinin günümüzdeki kadar alternatifi yoktu, pazar sürekli büyüdüğünden işletmelerin müşteri kaybetme endişeleri olmuyordu. Günümüzde bu durumun değiştiğini görmekteyiz (Kotler, 2000:46).

“İlk seçenek”, “ilk akla gelen” olarak isimlendirilebilen “ayrıcalıklı düşünme”, müşteri bağlılığı sağlanabildiği durumda, müşterinin tercihini bağlılık duyduğu işletmeden yana kullanması, konuyla ilgili bir seçim yapmak zorunda kaldığında seçenekleri azaltıp hatta teke indirebilmesi ve işletmeyi tercih etmesi durumu olarak tanımlanabilir. Ayrıcalıklı düşünme; müşterinin belirli bir ürün veya hizmet çeşidini satın alırken dikkate aldığı, ikame ürün veya hizmet sunan işletmelerin sayısından yola çıkarak tanımlanmaktadır (Keser, 2008:30).

2.6.3. Kulaktan Kulağa Pazarlama

Bağlı müşteriler sürekli ziyaret ettikleri işletmeler hakkındaki bilgi, tecrübe ve memnuniyetlerini çevresindeki insanlara anlatmakta ve bu sayede onlarında işletme hakkında bilgi edinmesini sağlamaktadırlar. Kulaktan kulağa pazarlama, müşterilerin diğer mevcut ve potansiyel müşterilere, özellikle akraba ve yakın çevrelerindeki arkadaşlarına, kullandıkları ürün, hizmet ve işletme hakkında kendi yorum ve bilgilerini iletmeleri, bunları tavsiye etmeleri şeklinde ortaya çıkan resmi olmayan sözlü iletişimidir (Selvi, 2007:26).

Kulaktan kulağa pazarlama özellikle kısıtlı bütçelere sahip işletmeler için çok önemlidir. Bağlı müşterilerin işletmelerle olan bu işbirlikçi tutumu, işletmelerin maliyetlerinin azalmasında ve kârlılıklarının artmasında önemli bir etken olabilir (Selvi, 2007:28).

2.6.4. Tercih Kârlılığı

Tercih kârlılığının, tüketim sonrası oluşan hizmet kalitesinin duygusal tutumu ile ilişkilendirilebileceği gibi müşteri doyumuna etkisinden de bahsedilebilir. Bu nedenle hizmet kalitesi; doyum, güven, değer, eşitlik ve algılanan risk arasındaki ilişki, bağlılığı oluşturarak tercih kârlılığını ortaya çıkarabilmektedir (Keser, 2008:31).

Tercih kârlılığı kavramını, Bell ve Bell (2004)'ten aktarılabacak bir örnek ile anlatmak konunun daha iyi anlaşılmasına ve önemini ortaya koymaya yardımcı olabilecektir. Bir çift kendileri için çok özel bir kaçamak ve küçük bir serüvene dair birçok plan yaptıkları tatilleri için rezervasyon yaptırırlar. Otele, öğleden sonra gelirler ve komi, odalarına kadar onlara eşlik eder. Odalarına çıktıklarında özel odalarının umduklarından çok farklı olduğunu görürler. Çiftin hoşnutsuzluğunu fark eden komi, “Odayı beğenmediniz galiba?” diye sorar. Çift, okyanus manzaralı, iki adet çift kişilik yatağın bulunduğu bir oda için değil de, okyanus cepmeli ve büyük boy yataklı bir oda için rezervasyon yaptırdıklarını hatırlatarak durumu anlatmaya çalışır. Komi, “Ne yapabiliriz bir bakayım. Birazdan dönerim der. Birkaç dakika sonra döndüğünde, resepsiyonistin bir hata yaptığını söyler. Fakat istedikleri odanın henüz temizlenmediğini belirtir. Çifte kendisi gelene kadar yaklaşık bir saat odada bekleyebileceklerini söyler ve ardından bir alternatif sunarak onları, kendisi bagajları taşıyıp yeni odanın anahtarını resepsiyona bırakıncaya dek sahilde hoş bir yürüyüşe davet eder. Çift bu durum karşısında kendilerini daha iyi hissetmeye başlar.

O akşam, otelin lokantasında güzel bir akşam yemeği yerler. Çift odaya girdikten birkaç dakika sonra kapı vurulur. Gelen yine aynı komidir. Çiftin gözlerinin içine bakarak “Yatmadan önce bir içkinin hoşunuza gideceğini düşündüm.” Der ve elini uzatır. “Özrümüzü kabul edin lütfen.” Komi çiftin yemekten önce hangi içkiyi aldıklarını lokantaya sormuş ve yatmadan önce içmeleri için aynısını getirmiştir. Şimdi çiftin kaldıkları otel akıllarına geldiğinde, kominin yapmış olduğu özel jesti, otelin özelliklerinden ve güzelliklerinden bile daha iyi hatırlamaktadırlar. Bu, “Sizi önemsiyorum, bu oteli önemsiyorum, bu yaşadıklarınızdan sonra hafızalarınızda yer edecek düşünceleri önemsiyorum.” (Bell ve Bell, 2004:63-65) anlamına gelen, kalpten kalbe giden dokunaklı bu bağ müşterilerin tercihte bulunurken bu duygusal bağdan etkilenerek gelecekteki tercihlerini de bu otelden yana kullanmalarına neden olabilmektedir.

2.6.5. Cüzdân Payı

Müşteriler ile uzun süre ilişkiler kurmak bu sayede onları daha iyi tanımak, istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak ve hatta beklentilerinin ötesinde bir hizmet

vermek, müşterileri elde tutmada ve bu suretle müşteri bağlılığını sağlamada çok önemlidir (Ercan, 2006:25).

Cüzdán payı, belirli bir ürün veya hizmet kategorisinde, müşterinin aynı işletmeden göreceli satın alma isteği olarak tanımlanabilir. Doyum ve cüzdán payı arasında, işletmeye bağlılık ve satış elemanına bağlılık ile cüzdán payı arasında ilişkiler olduğu söylenebilir. Cüzdán payı, seçim davranışı ve belirli bir zaman içerisinde yapılan ticari işlemler olarak da tanımlanabilir. Ayrıca, bir markette harcanan tutarın aynı ikamedeki toplam harcamalara oranı ile de açıklanabilmektedir (Keser, 2008:31).

BÖLÜM 3: MÜŞTERİ – İŞGÖREN KARŞILAŞMA ANININ BAŞARISINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER: BEŞ YILDIZLI BİR OTEL ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Turizm endüstrisi, konaklama ve seyahat endüstrisini birlikte oluşturan ve bir araya getiren birkaç önemli endüstriden biridir. Kişi başına düşen gelirin artması, çalışma sürelerinin azalması, insanların ortalama yaşam sürelerinin artması, teknoloji ve küreselleşmenin etkisi ile insanların seyahate yönelmeleri gün geçtikçe artmaktadır. Bu da konaklama işletmelerinin giderek öneminin artmasına neden olmaktadır (Özdemir, 2006:108). Konaklama işletmeleri içerisinde sağladıkları konfor, rahatlık ve ayrıcalıklı hizmet ile birlikte otel işletmeleri bir adım öne çıkmaktadır.

Yoğun rekabet ortamının yaşandığı günümüzde otel işletmelerin ellerindeki müşteriye kaybetmeme ve bu müşterileri işletmenin sadık ve bağlı müşterisi yapması gerektiği bilinmektedir. Otel işletmelerinin bunu sağlamak için işgörenlerine önem vermeleri gerekmektedir. Müşteri – işgören karşılaşma anının başarısı otel işletmelerinin turizm sektöründe daha iyi yerlere gelmesini sağlayacak ve işletmelere kazanç olarak geri dönecektir. Karşılaşma anında yaşanan işgören kaynaklı problemlerin çözümü işletmelerin işgörenlerine sağladıkları imkânlar ile çözülebilmektedir.

Bu çalışmada müşteri – işgören karşılaşma anında işgörenlerin tutum ve davranışlarının karşılaşma anının başarısına etkisi ve bunun sonucunda müşteri üzerinde oluşan işletme hakkındaki olumlu veya olumsuz düşüncelerin incelenmesi amaçlanmıştır.

Müşteri – işgören karşılaşma anının başarısı, işgörenlerin gösterdikleri tutum ve davranışlarının geliştirilmesi ve işgörene bunun önemini anlatılması ile gerçekleştirilebilecektir. İşletmelerin yeni müşteri kazanmak için yapması gereken pazarlama ve tanıtım faaliyetleri ile kaybedilen zaman ve paraya bakıldığında müşteri bağlılığı ile kazanılan para ve zamanın işletme için ne kadar büyük önem arz ettiği görülebilmektedir. Bunun sağlanabilmesi için işletme tarafından tatmin edilen işgörenler, daha istekli ve gayretli çalışabilmektedirler.

3.2. Araştırma Problemi ve Araştırma Soruları

Hizmet sektöründe, hizmetlerin taklit edilebilirliği ve ikame olanağı düşünüldüğünde, işgören tatminin sağlamanın ve buna bağlı olarak müşteri bağlılığını yaratmanın işletmeyi rakiplerinden bir adım öne çıkaracağı görülmektedir.

Müşteri – işgören karşılaşma anında işgören tutum ve davranışlarındaki farklılıklar müşterilerin tepkilerine ve kararlarına, dolayısıyla müşteri bağlılığında değişikliğe neden olmaktadır. Farklı işgörenlerin farklı tutum ve davranışlarının nedenleri araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Müşteri – işgören karşılaşma anının başarısını etkileyen faktörlerin (MİKABEF) tespiti üzerine yapılan bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır.

- I. İşgörenlerin, müşteri – işgören karşılaşma anının başarısını belirlediğini ve dolayısıyla müşteri bağlılığı yarattığını düşündükleri işgören davranışları, tutum ve algılamaları ve bu davranışların sebepleri nelerdir?
 1. İşgörenlerce, müşteri – işgören karşılaşma anının başarısına olumlu etkisi olduğu düşünülen davranışlar, tutumlar ve bunların sebepleri nelerdir?
 2. İşgörenlerce, müşteri – işgören karşılaşma anının başarısına olumsuz etkisi olduğu düşünülen davranışlar, tutumlar ve bunların sebepleri nelerdir?
- II. Müşteri – işgören karşılaşma anının başarısına olumlu etkisi olan hangi işgören davranışlarının müşteri bağlılığı üzerindeki etkisi en fazladır (müşteri bakış açısıyla)?
 1. Müşteri – işgören karşılaşma anının başarısına olumlu etkisi olan hangi işgören davranışlarının müşteri memnuniyetine etkisi en fazladır?
 2. Müşteri – işgören karşılaşma anının başarısına olumlu etkisi olan hangi işgören davranışlarının müşterilerin tekrar satın alma isteğine etkisi en fazladır?
 3. Müşteri – işgören karşılaşma anının başarısına olumlu etkisi olan hangi işgören davranışlarının müşterilerin oteli başkalarına tavsiye etme isteğine etkisi en fazladır?

III. Müşteri – işgören karşılaşma anının başarısına olumsuz etkisi olan hangi işgören davranışlarının müşteri bağlılığı üzerindeki olumsuz etkisi en fazladır (müşteri bakış açısıyla)?

1. Müşteri – işgören karşılaşma anının başarısına olumsuz etkisi olan hangi işgören davranışlarının müşteri memnuniyetsizliğine etkisi en fazladır?
2. Müşteri – işgören karşılaşma anının başarısına olumsuz etkisi olan hangi işgören davranışlarının müşterilerin tekrar satın alma davranışına olumsuz etkisi en fazladır?
3. Müşteri – işgören karşılaşma anının başarısına olumsuz etkisi olan hangi işgören davranışlarının müşterilerin oteli başkalarına tavsiye etme davranışına olumsuz etkisi en fazladır?

IV. Müşteriler ile işgörenlerin, müşteri – işgören karşılaşma anının başarısını etkileyen davranışlarının (MİKABED) hizmetten memnun olma düzeyine etkisi dikkate alındığında, MİKABED ifadeleri konusunda ki düşünceleri benzerlik göstermekte midir?

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, kalitatif ve kantitatif tekniklerin bir arada kullanılması yoluna gidilmiştir. Bu bağlamda, bir örnek işletme seçilmiş ve bu işletmenin hizmet üretme süreçleri içerisinde müşteriler ile temas halinde çalışan birimlerinden ve müşterilerinden veri elde edilmiştir. Dolayısıyla veri elde edilen kitle, Sakarya ilinin Sapanca ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı bir konaklama tesisinin çalışanları ve müşterileri oluşturmaktadır. Bir konaklama işletmesinin hizmet süreçleri üzerinden analizler gerçekleştirmek yoluna gidilmesinin sebebi bu sayede müşteri – işgören karşılaşma anının detaylarının elde edilebileceği düşüncesidir. Aynı zamanda hem işgören hem müşteri görüşlerinin elde edilebilmesi bu yolla daha olanaklı olmaktadır. Ayrıca araştırmanın Sakarya’da yapılması, araştırmanın zaman ve maliyeti açısından daha uygun olduğundan Sakarya ilindeki en yüksek kapasiteli ve fiziksel donanıma sahip otel seçilmiştir. Bir beş yıldızlı otelin seçilmesinin nedeni de, küçük otellere nazaran daha kurumsallaşmış olması ve işbölümü, sorumluluk ve yetkilerin daha dengeli biçimde belirlenmesidir. Araştırmacının daha önce bu otelde çalışmış olması sonuçların daha güvenilir ve doğru

olmasına olanak sağlamaktadır. Araştırmanın uygulama aşaması için Sakarya'nın Sapanca İlçesi'nde 2 yıldır faaliyet gösteren GÜRAL SAPANCA WELLNESS PARK HOTEL, bulunduğu bölgede en büyük ve en fazla kapasiteye sahip otel olması sebebiyle tercih edilmiştir.

Bu çalışmada, gerekli değerlendirilmelerin yapılması ve verilerin analizi için üç aşamalı bir yol izlenmiştir. Araştırma uygulamasının yapılabilmesi için otel araştırmacı tarafından ziyaret edilerek İdari ve Mali İşler Müdürü ile görüşme yapılmış, çalışmanın sağlayacağı faydalar anlatılmış ve işgörenlerin soruları yanıtlayabilmesi için yardımcı olunması istenmiştir. Uygulama kısmında ilk olarak, müşteri ile kontak hâlinde olan işgörenler ile yarı biçimlendirilmiş mülakat yapılmış, ikinci aşamada ise müşteri ile kontak hâlinde olan farklı işgörenler ile odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiş, son olarak ise otel müşterilerine anket uygulanmıştır.

3.6. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada üç farklı veri toplama tekniği kullanılmış ve kullanılan tekniklerin anlaşılabilirliği için literatür taraması yapılarak bu bölümde kullanılan yöntemler ile ilgili bilgiler verilmiştir. Çalışmada kalitatif ve kantitatif teknikler bir arada kullanılmıştır. Bu farklı tekniklerin bir arada kullanılmasının nedeni araştırmanın geçerliliğine katkı sağlayacağı düşüncesidir. Kullanılan tekniklerin kısa tanımları aşağıda verilmektedir.

3.6.1. Yarı Biçimlendirilmiş Mülakat Tekniği

Mülakat tekniği kişilerin, çeşitli konulardaki bilgi, tutum ve davranışları ile bunların olası sebep ve kaynaklarının öğrenilmesinde en kısa yol olarak kullanılabilir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007:108). Bu teknik, işgörenin müşteri ile karşılaşma anındaki tutum ve davranışları ile bunların olası sebeplerinin ölçüleceği kişiyle karşılıklı görüşme yapılması yoluyla oluşmaktadır. Karşılıklı bir görüşme olması nedeniyle bilgiler daha açık ve kesin olarak alınabilmektedir. Mülakat tekniğinin avantajı, verilerin orijinal kaynaktan ve yüksek doğruluk derecesi ile elde edilmesi ve toplanan bilgilerin toplayan tarafından kontrolünün mümkün olmasıdır (Sezgin, 2009:80).

3.6.2. Odak Grup Görüşmesi Tekniği

Nitel veri toplama teknikleri içerisinde en çok kullanılanlardan biri olan odak grup görüşmeleri; dolaysız ve direk yaklaşımının gereği, katılımcılara araştırmanın amacını baştan açıklamaktadır (Keser, 2008:69). Görüşmelerde moderatör tarafından sorulan sorulara küçük bir grup katılımcının verdiği cevaplar değerlendirilir. Grup görüşmelerinde; görüşmecinin görüşmeyi, tarafsız aynı zamanda başarılı bir yönlendirme ile götürmesi zorunludur (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007:109).

Odak grup görüşmelerinde ulaşılmaya çalışılan hedefler, belirlenen bir konu hakkında katılımcıların bakış açılarına, yaşantılarına, deneyimlerine, eğitimlerine, fikirlerine, duygularına, tutum ve davranışlarına dair derinlemesine nitel bilgi edinmektir. Buradaki hassas nokta, katılımcıların genel kabul gören görüş yönünde düşünce bildirme değil, sadece kendi düşüncelerini özgürce ortaya koyabilecekleri ortam oluşturmaktır (Sezgin, 2009:82). Bunun sağlanması için moderatöre büyük görev düşmektedir. Katılımcıların bu doğrultuda hazırlanması ve görüşme başlamadan önce bu konu ile ilgili kendilerine gerekli bilgilerin verilmesi önem oluşturmaktadır. Odak grup görüşmelerinin sağladığı avantajlar arasında sinerji, kartopu, uyarı, güven, doğaçlama, beklenmedik bulgular, maliyet, tekrar inceleme, yapı ve hızı sayılabilmektedir (Keser, 2008:70). Bu da, bu görüşme tekniği ile zengin ve farklı bulgular ortaya koyabilme olanağı tanımaktadır.

3.6.3. Anket Tekniği

Daha çok sosyal içerikli araştırmalarda kullanılan anket tekniğinde anket, belli bir amaç ve plana göre düzenlenmiş soru listesidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007:75). Anketlerin giderek yaygınlık kazanmasındaki en büyük sebeplerden biri bilgisayar destekli istatistik programlarının yaygınlaşmasıdır. Bu programlar anketlerden elde edilen verilerin işlenmesini ve analiz edilmesini kolaylaştırmıştır.

Anketlerin sağladığı avantajların arasında çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği arttırması sayılabilmektedir. Ayrıca anketler sayesinde araştırmacılar, her bireyin aynı soru setine cevap vermesi ve yüksek sayıda kişiye uygulanabilmesi gibi sebeplerle ideal veri toplama aracına sahip olabilmektedirler (Altunışık ve Diğ., 2007:69).

3.6.4. Veri Toplama Süreci

İlk olarak yarı biçimlendirilmiş mülakat tekniği ile müşteriyle temas halinde çalışan işgörenlerin karşılaşma anının başarısında dair görüşleri elde edilmeye çalışılmıştır. Sorulan sorularla bu kapsamda etkili olan davranışlar, bu davranışları doğuran işgören tutumları/algılamaları ve bu davranışların kaynakları/sebepleri işgörenler ağzından elde edilmiştir

Yarı biçimlendirilmiş mülakat sırasında hangi başlıkların kullanılacağı ve hangi soruların sorulacağı daha önceden belirlenmiş, soruların hazırlanışı aşamasında cevaplayıcı yönlendirmeyecek şekilde yapılandırılmaya çalışılmıştır. Çalışmalarda konudan konuya atlamamaya ve çok değişik konulara değinilmemeye özen gösterilmiştir. Bu amaçla ilk olarak sorulan soru *“Geçmişte çalıştığınız alana gelip sizden hizmet alan ve mutlu/mutsuz ayrılan bir müşteriyi düşünün. Bu karşılaşmanızda müşterinin sizin ile ilgili olarak neden mutlu/mutsuz olduğunu ya da sizin davranışlarınızdan neyin/nelerin onu mutlu/mutsuz ettiğini anlatabilir misiniz?”* Şeklindeki açık uçlu sorudur. Bu soruya verilen cevaplar çerçevesinde, müşteriye gösterilen davranış, davranıştaki tutum ve bu davranış ve tutumun sebep veya kaynağını belirleyici açık uçlu sorular sorulmuştur.

Bu sorular belirlenirken Weis, Dawis, England ve Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilen MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) soru formu ve 1997 de Engin tarafından Türkçe’ye çevrilen İş Betimleme Ölçeğinden (Job Descriptive Index) den faydalanılmıştır. Bu bağlamda, çok sayıda sorudan oluşan bu formlardaki soruların alt boyutlarından, müşteri ile karşılaşma anında işgöreni etkileyen boyutlar seçilmiş ve bunlardan da yararlanılarak yarı biçimlendirilmiş mülakatta dokuz soru, odak grup görüşmesinde ise iki soru sorulmuştur.

Otelin personel müdürü ile 27.02.2010 tarihinde yapılan görüşmede 2010 yılının Şubat ayında otelde çalışan 195 işgören olduğu tespit edilmiş, bölüm müdürleri ile aynı tarihte yapılan görüşmelerle ise bu personelin 63 tanesinin müşteri ile sürekli temas hâlinde olduğu belirlenmiştir. Yarı biçimlendirilmiş mülakatta 10 farklı işgören ile ayrı ayrı görüşme yapılmış olup, konuşma süreleri konuşmacıların verdikleri cevapların süresine göre 15 dakika ile 35 dakika arasında değişmektedir. Yarı biçimlendirilmiş mülakatta kullanılan sorular:

- Müşteri ile karşılaştığınız bir anı düşünün, burada müşterinin mutlu/mutsuz olduğunu hissettiniz, müşterinin mutlu/mutsuz olması için ne yaptınız? Neden mutlu/mutsuz ayrıldı?
- Müşteri ile karşılaşma anından müşterinin mutlu veya mutsuz olmasını sağlayan işgören davranışları neler olmalıdır?
- Müşteri ile karşılaşma anında daha iyi performans göstermenizde etkili olan unsurlar nelerdir?
- İşletmenin sağladığı hangi unsurlar sizin müşteriyle karşılaşma anında daha istekli ve becerikli olmanızı sağlıyor?
- Müşteri ile karşılaşma anında müşteri bağlılığını müşteri memnuniyetini mi yoksa para kazanmayı mı düşünürsünüz?
- Müşterinin demografik özellikleri ona karşı olan tavrınızı olumlu ya da olumsuz etkiliyor mu?
- Müşterinin tutum ve davranışları ona karşı olan davranışlarınızı değiştiriyor mu?
- Müşteri ile o karşılaşma anında sizi en çok mutlu eden olay nedir?
- Müşterilerin farklı çalışanların davranışlara farklı tepkiler vermesinin sebebi nelerdir?

Yarı biçimlendirilmiş mülakat ile elde edilen davranışlar, tutumlar ve sebepler üstünde daha derinlemesine bilgi üretmek ve bunların daha geniş sayıda çalışanca paylaşılıp paylaşılmadığı üzerinde ortak tartışma yürütmek aynı zamanda bu davranış, tutum ve sebepleri önem sırasına koymak için odak gurup görüşmesi yapılmıştır. Odak grup görüşmesine 8 işgören katılmış ve 80 dakika sürmüştür. Odak grup görüşmesinde kullanılan sorular:

- Geçmişte çalıştığınız alana gelip sizden hizmet alan ve mutlu ayrılan bir müşteriyi düşünün. Bu karşılaşmanızda müşterinin sizin ile ilgili olarak neden mutlu olduğunu yâda sizin davranışlarınızdan neyin/nelerin onu mutlu ettiğini anlatabilir misiniz?

- Geçmişte çalıştığınız alana gelip sizden hizmet alan ve mutsuz ayrılan bir müşteriyi düşünün. Bu karşılaşmanızda müşterinin sizin ile ilgili olarak neden mutsuz olduğunu yâda sizin davranışlarınızdan neyin/nelerin onu mutsuz ettiğini anlatabilir misiniz?

İşgören gözünde önem sırası tespit edilen ve karşılaşma anının başarısında etkili olduğu düşünülen davranışların müşterilerce, müşteri bağlılığı yaratma açısından ne düzeyde önemli görüldüğünü tespit etmek için anket uygulanmıştır. Otel yöneticileri ile yapılan görüşmede, 29 Mart – 1 Mayıs 2010 tarihleri arasında otelde konaklayan müşterilere anket yapma izni alınmıştır. Otel müşteri seçiminde kolayda örneklem yöntemi ile ulaşılabildiği kadar çok müşteri hedef alınmıştır. Bu dönemde 240 müşteriden yanıt alınmış, 207'si geçerli sayılmıştır.

Anket sorularının hazırlanması aşamasında, kalitatif tekniklerle elde edilen bulgulara dayalı olarak bir ölçek geliştirmek arzu edilmiştir. Ancak, kalitatif bulgular SERVQUAL hizmet kalitesi ölçeğinde ölçülen kalıplarla benzerlik göstermektedir. Bu nedenle soruların oluşturulması aşamasında bu ölçekten de yararlanılmıştır. Bu yolla ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliğinin de artacağı düşünülmüştür. Soruların 30 tanesi Teas'ın (1993) algılanan hizmet kalitesinin ölçülmesi amacıyla araştırmasında kullanmış olduğu sorulardır. Ayrıca bu ölçeği kendi çalışmasında kullanan Ulaşım'ın (2004) somut unsurlar içerisinde yer alan işgörenlerin kıyafeti ile ilgili sorusu da eklenmiştir. Bu ölçeğe müşteri – işgören karşılaşma anında memnuniyetsizlik yaratan etkenlerin ölçülmesi amacıyla nitel araştırma sonuçlarında ortaya çıkan olumsuz işgören davranışları da eklenerek anket oluşturulmuştur.

Anket formunun birinci bölümünde otelde konaklayan müşterilerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyini içeren demografik özellikleri, oteldeki konaklama sayıları ve seyahat nedenleri, tatmini etkileyebilecek unsurlar olarak ileride analiz edilmek ve kayıt altına alınmak amacıyla sorgulanmıştır.

İkinci bölümde müşteri – işgören karşılaşma anında memnuniyet yaratan etkenlerin ölçülmesi amacıyla üç soru başlığı altında toplam otuz soru sorulmuştur. İlk soruda, karşılaşma anındaki davranışların hizmetten memnun olma düzeyine etkisi değerlendirilmiştir. İkinci soruda, gelecekte satın alma niyeti, üçüncü sırada ise başkalarına tavsiye etme istekliliği ölçülmeye çalışılmıştır. Bu soru başlıklarının altında

üç soruda da aynı etmenler kullanılmıştır. Bunlar; çalışanların temiz ve düzgün görünüşlü olması, sorunu çözmek için ortak yolu bularak çözüm sunması, doğru hizmeti ilk seferde sunması, müşterilere kendini özel hissettirmesi, her zaman müşterilerin isteklerini karşılamak için hazır ve istekli olması, her zaman nazik ve güler yüzlü olması, sorulara cevap verebilecek bilgiye sahip olması, beklentilerin üstünde hizmet sunması, sorunları çözebilmek için ekstra çaba göstererek inisiyatif alması ile ilgili ifadelerdir. Üç başlığın altında da aynı ifadelerin oylanmasının amacı bu etmenlerin belirtilen kapsamlardaki etkilerini ölçmektir. Bu ifadeler, “etkisi yok”, “az etkili”, “etkili”, “çok etkili”, “çok fazla etkili” derecelerinden oluşan beşli ölçekle değerlendirmeye alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise müşteri – işgören karşılaşma anında memnuniyetsizlik yaratan etkenlerin ölçülmesi amacıyla, üç soru başlığı altında toplam on sekiz soru sorulmuştur. İlk soruda, işgören davranışlarının karşılaşma anındaki hizmetten memnuniyetsiz olma düzeyine etkisi değerlendirilmiştir. İkinci soruda, gelecekte satın alma niyetine olumsuz etkisi üçüncü sırada ise başkalarına tavsiye etme istekliliğine olumsuz etkisi, ölçülmeye çalışılmıştır. Bu başlıkların altında üç soruda da aynı etmenler kullanılmıştır. Bunlar; çalışanların surat asması ve güler yüz göstermemesi, müşterinin bir sorunu olduğunda, talebinize karşılık veremeyerek, sorularını cevaplandıramaması, sert tepkiler ile olumsuz cevaplar vermesi, mutsuz olduklarını müşteriye hissettirerek müşteri ile ilgilenmemesi, müşteriye sormadan davranış göstermesi yönünde değerlendirmelerdir. Üç başlıkta da aynı kapsamda değerlendirmelerin alınmasının amacı bu etmenlerin ilgili konular bağlamında etkisini ölçmektir. Bu ifadeler, “etkisi yok”, “az etkili”, “etkili”, “çok etkili”, “çok fazla etkili” derecelerinden oluşan beşli ölçekle değerlendirmeye alınmıştır.

3.7. Araştırma İle İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

Müşteri ve işgörenle ilgili çalışmalara literatürde çok yer verilmesine rağmen müşteri – işgören karşılaşma anı ile ilgili çalışmalara pek rastlanılamamaktadır. Bu güne kadar bu iki kavramla ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda ölçümün anket tekniği ile yapıldığı ancak, işgörenlerin sosyal beğenilirlik veya üst yönetimden, işverenden çekinme ya da korkma gibi faktörlerin güvenilirlik analizlerine dahil edilmediği görülmüştür. Ayrıca,

her mesleğe ve neredeyse her sektördeki her örgüte aynı soruların uygulanışı da çalışmaların güvenilirliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Sezgin, 2009:91).

Bu çalışmada önce yarı biçimlendirilmiş mülakat ve arkasından odak grup görüşmesi yapılmasının nedeni, müşteri – işgören karşılaşma anının işgören açısından değerlendirilmesi konusunda diğer tekniklere göre daha güvenilir sonuçlar vereceği düşüncesidir.

İşgörenlerin verdiği cevapların bir de nicel yöntemle incelenmesi birçok nitel araştırmada araştırmanın kısıtları bölümünde önerilmiştir. Çalışmamızda bu öneriler dikkate alınarak, verilen cevapların geçerliliğinin sağlanması amacıyla, işgörenlerin bu davranışlarının karşılaşma anında müşteri üzerinde de aynı etkiyi yaratıp yaratmadığının belirlenebilmesi için müşteriler üzerinde anket çalışması yapılmıştır.

3.7.1. Yarı Biçimlendirilmiş Mülakat Çalışmasının Bulguları

Yarı biçimlendirilmiş mülakat çalışmasında işgörenlerin bölümlere göre dağılımı ve yaşlarına göre dağılımı tablo halinde verilmiş daha sonra işgörenlere sorulan sorular ve işgörenlerin verdiği cevapların değerlendirilmesi yapılmıştır. Değerlendirilme yapılırken işgörenlerin verdiği cevaplardan bazı örnekler sunulmuştur.

Tablo 4: Yarı Biçimlendirilmiş Mülakata Katılan İşgörenlerin Bölüm ve Yaş Dağılımı

Departman	25–30 yaş arası	31-35 yaş arası	36 yaş ve üstü
Satış Pazarlama	1	2	-
Önbüro	2	1	-
Yiyecek İçecek	2	-	-
Misafir İlişkileri	-	-	1
Aktivite	1	-	-

Yarı biçimlendirilmiş mülakat çalışmasına katılan işgörenlerin bölüm ve yaş dağılımı Tablo 4’de sunulmuştur. İşgörenlerin bölümlere göre dağılımı incelendiğinde çalışmaya katılan işgörenleri üçünün satış pazarlama bölümünde, üç tanesinin önbüro bölümünde, iki tanesinin yiyecek içecek bölümünde, bir tanesinin müşteri ilişkileri bölümünde ve bir tanesinin de aktive bölümünde görev aldığı görülmektedir. Çalışmaya katılan işgörenlerin yaş dağılımları incelendiğinden altı tanesinin 25-30 yaş arası, üç tanesinin

31-35 yaş arası ve bir tanesinin de 36 yaş ve üzeri yaş gruplarında oldukları görülmektedir.

Çalışmamızda görüşmecilere sorulan ilk soru “müşteri ile karşılaştığınız bir anı düşünün, burada müşterinin mutlu/mutsuz olduğunu hissettiniz, müşterinin mutlu/mutsuz olması için ne yaptınız, Neden mutlu/mutsuz ayrıldı?” sorusudur.

Karşılaşma anı için görüşmeye katılan işgörenlerin çoğunluğu bu sorunun cevabını verirken ürün odaklı cevaplar vermişlerdir. Yani o anda müşteriye verilmiş olan sözlerin yerine getirilmesi, daha iyi bir ürün ile hizmet sunmak veya müşteriye bedelini ödediği üründen daha fazlasını vermek müşteriyi mutlu etmek için işgörenler tarafından yeterli görülmüştür. Aşağıda işgörenler tarafından ürün bazlı olarak verilen cevaplardan örnekler sunulmuştur.

3.G.¹: *Aslında bizim sektörümüz servis sektörü olduğu için insanları memnun etmek çok kolay, ama bir yandan mutsuz olmalarını sağlamak da maalesef çok kolay. Bence burada en önemli fark misafire verdiğiniz sözleri tam ve eksiksiz olarak yerine getirirseniz her zaman misafir memnuniyeti sağlarsınız. Ama bunda en ufak bir eksiklik olursa misafir o zaman çok kolay şikâyetçi olabilir (kişisel görüşme, 2010).*

6.G.: *Buz pistinde veya başka aktivitede saat dışına çıkarak mesela;saat 13:00 dediysek ve 13:30 da ayarladıysak misafir mutsuz olabiliyor(kişisel görüşme, 2010).*

8.G: *Müşterinin memnun ayrılması için ya da onun mutlu olması için öncelikle taleplerine tam olarak cevap verdiğim bir an geliyor aklıma, yani misafir veya grup yetkilisi veya acenta yetkilisi, gurubuyla veya operasyonu ile ilgili bir talepte bulunmuştur ve onu eksiksiz olarak yerine getirmiştir. Dolayısıyla da buradan son derece memnun ayrılmıştır (kişisel görüşme, 2010).*

¹ Her bir görüşmeci için bir numara verilmiştir. Örneğin, 3.G. ifadesi 3. görüşmeci demektir.

Görüşmecilerden bazıları ise bu konuda kişisel özelliklerin, müşteriye kendini özel hissettirmenin ve işi olmadığı halde müşteriye memnun etme adına yapılan ayrıcalıklara değinmişlerdir. Bu cevaplara bazı örnekler aşağıda sunulmuştur.

4.G.: *Seneler önce bir çocuk sakatlanmıştı, otelde koşmasından dolayı düşmüştü. Otel onu hastaneye kaldırmıştı. Onu duydum. Ben o zaman restoran müdürüydüm. Ekip arkadaşlarımla ziyarete gittik. Onu ziyaret etmemiz ailesinin bize bakış açısını değiştirmesi, çocuğun sevinmesi o andaki mutluluğu beni de çok sevindirdi. Onların hiç beklemediği olaydı (kişisel görüşme, 2010).*

2.G.: *Yılbaşında dışarıdan misafir alamıyorduk gala yemeklerinde. Benim sürekli görüştüğüm bir misafirim var. Özel günlerini burada geçiren bir misafirim. O, kızını ve arkadaşını davet etmiş sadece galaya gelmesi için ve biz buna hayır cevabını verdik ilk başta, çünkü dışarıdan hiç kimse alınmayacaktı. Yani otel sahibimizin arkadaşları dahil başka kimse alınmayacaktı dediler. Biz bununla ilgili ret cevabı verdik. Daha sonra misafir tabii ki çok üzüldü. Sonuçta çağırdığım bir insana hayır diyemem dedi. Bizde bunun üzerine bütün bölüm müdürleriyle konuştuk, sürekli gelen misafirimiz ve tüm çalışan personelin sevdiği bir misafir. O yüzden dedik ki buna özel bir şey yapalım. Ayrı bir istisna durum yapalım ve misafiri alalım. Biz o misafiri daha sonra aldık tek bir bayan gala yemeğine geldi. Daha sonra ise şöyle bir avantajımız oldu ve sonuçta biz onu mutlu ettik ve bizde mutlu olduk. O bayan şu anda burada su fabrikasında Halkla İlişkiler müdürü ve şirket bize gece yemeği ile ilgili destek oldu. Hem onu mutlu ettik hem biz de mutlu olduk(kişisel görüşme, 2010).*

7.G.: *Yunan misafirlerimiz geldi otelimize 10-12 kişi bir grup belki de daha fazlaydı. Yunanistan asıllı hepsi tabii aralarında Türkiye’de yaşayıp Türkçe bilenlerde vardı. Misafirlerimiz bir kış günü alakart restoranda yemek yedikten sonra terasa doğru yöneldiler, galiba sigara içmek için. Ben dönüp kendilerine hanımefendi üşürseniz ben size bir şal getireyim dedim, teşekkür ettiler. Misafirimize şal önerdim, galiba onlar o esnada*

duymadılar. Dışarısı biraz soğuk ve hava yağmurlu olduğu için dışarı çıktılar tabii ben kendilerine şal götürdüm, küçük bir nüans, yanında ısınmaları için çay da götürdüm. Bizdeki dış alanlarda kullandığımız sobaları yakmıştık tabii, Yunan misafirlerin o sırada çok mutlu olduklarını gördüm. Misafirlerimiz bunu otel yönetimine çok iyi şekilde bahsetmişler ve Türk'lerin ne kadar misafirperver olduğunu özellikle Yunan misafirlerden duymak aynı zamanda çok onurlandırdı (kişisel görüşme, 2010).

Görüşmecilere yöneltilen ikinci soruda, “müşteri ile karşılaşma anından müşterinin mutlu veya mutsuz olmasını sağlayan işgören davranışları neler olmalıdır?” sorusudur. Bu soru işgörenlerin başlarına gelen ve yaşadıkları olay dışında, işgörenin bu karşılaşma anında nasıl davranması gerektiği ile ilgili düşüncelerini ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Görüşmecilerin verdiği cevaplar arasında güler yüzle davranmak ve surat asmamak ilk sırayı oluştururken, sektörel bazı sihirli kelimeleri kullanmak, jest ve mimiklerle bunları tamamlamak, göz teması kurmak, aileden biriymiş gibi davranmak, etkili ses tonu ve sıkıntıları çözmek için fazla çaba göstermek yer almıştır. Verilen cevaplardan da anlaşılacağı gibi sıcak samimi davranış ve güler yüz, işgörenlerin karşılaşma anında etkili olabilmesi için görüşmeciler tarafından önerilmektedir. Görüşmecilerin bu soruya verdiği bazı cevaplar aşağıda sunulmuştur.

3.G.: *Şimdi bizim sektörümüzde bazı sihirli kelimeler vardır. Mesela “lütfen!” gibi “teşekkür ederim!” gibi... Bunun yanında vücut dilimizi de sıklıkla kullanırız mesleğimizde. Güler yüzlü olmak, kılık kıyafetin düzgün olması, hitabet şeklimizin düzgün olması vb. faktörler misafirin sizden ve sizin diyalogunuzdan memnun olmasını sağlar (kişisel görüşme, 2010).*

1.G: *Çok basit, güler yüz (gülümseyerek), bitti... Yani güler yüz, içten samimi bir güler yüz karşısındaki insana veya çok hoş manada, “günaydın!” demek, “merhaba!” demek misafir için yeterli aslında çok büyük bir şey değil (kişisel görüşme, 2010).*

4.G.: *Karşılaştığınızda ilk kullanacağınız şey gözlerinizdir. Misafirle göz göze geleceksiniz. Gözüne baktığınız zaman mutlu yâda mutsuz olduğunu mutlaka hissedebilirsiniz (kişisel görüşme, 2010).*

Görüşmecilere yöneltilen 3. soruda, “müşteri ile karşılaşma anında daha iyi performans göstermenizdeki etkili olan unsurlar nelerdir?” sorusudur. Bu soruda işgörenlerin müşteri ile karşılaşma anında daha iyi veya kötü performans göstermelerini etkileyen unsurlar ölçülmeye çalışılmıştır. Görüşmecilerin bu soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde ödüllendirme ve işletmenin ücret politikalarının önemli bir etken olduğu görülmektedir. Yönetimin ve otel sisteminin çok iyi olması, hizmet içi eğitime önem verilmesi, işgörenin işini sevmesi ve yaptığı işin önemine inandırılması, iş ile ilgili karar verebilme yetkisine sahip olması, çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkilere sahip olması, çalışma saatlerinin düzenlenmesi, fazla mesainin çalışanın inisiyatifine bırakılması, çalışma ortamının iyileştirilmesi, yönetimin iş ile ilgili kaliteli araç gereçleri sağlaması, görüşmecilerin karşılaşma anında performansı etkilediğini düşündükleri unsurlardır. Soruyla ilgili verilen bazı cevaplar aşağıda sunulmuştur.

2.G.: *Mesela sonuçta bunu maddi ve manevi olarak düşünebilirsiniz. Maaşınız sizi tatmin ediyorsa daha iyi hizmet verebilirsiniz. Ya da en azından mutlu olursunuz. Sosyal aktivitelerle ilgili olarak da aynı şekilde, ekibinizle birlikte iyi çalışıyorsanız, güzel bir ekipseniz, birbirine her zaman destek olan bir ekipseniz tabii ki başarınızı arttırıyor ve işe olan ilginizi de arttırıyor. Bunun dışında çalışma saatleri de olabilir. Mesela o konuda kendi inisiyatifinize kaldığında daha mutlu çalışırsınız diye düşünüyorum (kişisel görüşme, 2010).*

8.G.: *Bence öncelikle eğitim. Kesinlikle otel içi eğitim, kişisel eğitim de çok önemli tabii ki yani insanın kendi kendini eğitebilmesi de çok önemli ama onun dışında otel yönetiminin vereceği kişisel eğitimler, kalite eğitimleri, personel eğitimleri çok önemli. Dolayısıyla da sadece okulundan mezun olmak yetmiyor ama personel eğitimi personel davranışlarını dolayısıyla da müşteri memnuniyetini arttırma yönünde bence çok pozitif bir etki yaratacaktır (kişisel görüşme, 2010).*

10.G.: *Personel açısından bir kere yönetimin çok iyi olması gerektiğini düşünüyorum. Sistemin çok iyi olması gerektiğini düşünüyorum ve personelin maaşının tatmin edici olmasını düşünüyorum, tatmin ederse ki performansı daha iyi olacaktır (kişisel görüşme, 2010).*

4.G.: *Çok eğitim alması lazım. İnandırmak lazım. İnanmayan personeli çalıştırmamak lazım (kişisel görüşme, 2010).*

“İşletmenin sağladığı hangi unsurlar sizin müşteriyle karşılaşma anında daha istekli ve becerikli olmanızı sağlıyor?” sorusu görüşmecilere yöneltilen 4. soru olmuştur. Bu soruda amaç, işgörenlerin işletmeden ve işletme yönetiminden beklentilerini ölçmeye yöneliktir. Bu soru bir önceki soru ile benzerlik göstermesine rağmen, cevaplayıcıların sadece konu ile ilgili olarak işletmeden beklentilerini öğrenmeye yöneliktir.

İşgörenlerin bu konuyla ilgili düşüncelerine bakıldığında işgörene hak ettiği ücretin verilmesi ve bunun yanında prim olanaklarının sunulması işgörenlerin işlerine daha fazla motive olmasını sağlayabilmektedir. Ücret etkeninden sonra yetki ve rollerin belirlenmesi ve işletme içerisinde huzurun sağlanması başka bir etken olarak dile getirilmiştir. Verilen cevaplar arasında dikkat çeken konu ise işletmenin personeline güvenmesi ve müşteri memnuniyeti ve buna dayalı olarak müşteri bağlılığının sağlanması için ikram olanaklarının işgörenlere tanınması olmuştur. Bu cevabı verenlerin ise üst düzey yönetici konumunda olmaları bu etkenin müşteri bağlılığı açısından önemli olabileceğini düşündürmektedir.

1.G.: *Ücret ve primler (kişisel görüşme, 2010)...*

2.G.: *Mesela ben şundan yanayım; benim sahip olduğum kriterlerin belli olmasından yanayım. Hani ben şunu yapabilirim, bunda benim yetkim var, ben bunu yapamam, bunda benim yetkim yok gibi... Benim yetkilerim belirlendiğinde ben misafirime daha net cevap verebilirim. Bir saniye şu kadar süre sonra size geri döneyim demek hoş olmuyor (kişisel görüşme, 2010)*

4.G: *İmkânlara bağlı. Sunulan imkânlar genişse misafirdeki memnuniyette yüksek olur. İmkânlar olmazsa olmaz. Misafir bilmeden, doğum gününde sürpriz pasta verirsen misafirin memnuniyeti yüzdeliklere çıkar. Ama bu imkânı sen sunamazsan iş yerinde bu pastayı parayla satmak istersen olmaz. Parayla satılacak şeyler başka müşteri memnuniyeti başka (kişisel görüşme, 2010).*

9.G.: İşletme bir kere öncelikli olarak hem personeline hem de idari kadrosuna güvenmesi gerekir. Yani bununla ilgili olarak sonsuz olarak her şeyini açması gerekir. Buraya gelen misafiri memnun edebiliyorsanız memnun etmeniz için gerekli olan bütçe bu kadarsa ben o bütçeyi size veriyorum şeklinde. Yani bana özel olarak bir şey yapmasına gerek yok, bu genel olarak burada ki çalışan tüm arkadaşlara, tüm personele o şekilde bir bütçe ayırabilir. Bu nedir? Bir ikram olabilir, bir ödenmez adı altında olabilir (kişisel görüşme, 2010).

Görüşmecilere yöneltilen 5. soruda “Müşteri ile karşılaşma anında, müşteri bağlılığını ve müşteri memnuniyetini mi yoksa para kazanmayı mı düşünüyorsunuz?” sorusudur. Görüşmecilerin hepsi bu soruya “müşteri bağlılığı ve müşteri memnuniyeti” cevabını vermişlerdir. Bunun sebebi olarak da müşteri memnuniyeti sağlanırsa, paranın kazanılacağını ve o müşterinin bağlılığının sağlanması halinde kazancın sürekli olabileceğini belirtmişlerdir. Görüşmecilerin soru ile ilgili verdikleri cevaplardan bazıları aşağıda sunulmuştur.

1.G.: Eğer müşteri memnuniyeti sağlarsan zaten parayı otomatik olarak kazanıyorsun. Ama, “yok memnuniyet önemli değil, para önemli” diyorsan bir kere alabiliyorsun grubu gerisi fiyasko ile sonuçlanıyor ve bir daha zaten senden teklif almazlar (kişisel görüşme, 2010).

6.G.: Şimdi bir kereye mahsus para kazanıp göndermektense müşteriyi otele bağlayıp daha sıcak bir şekilde otelden ayrılması ve sürekli yani en iyi reklam ayaklı reklam diye bir söz var. Misafir buradan ayrıldığı zaman gidip arkadaşına eşine dostuna “bir otele gittik, tatil yaptık ve otelden çok memnun kaldık” dediği andan itibaren bir misafire iki misafir kazanabiliyorsun. Ama ilk önce parayı koyarsak işte bu başka türlü reklâm olur. Misafir gider “bir otele gittik güzeldi ama çok pahalıydı” yani şimdiki ülkemizin şartları ilk önce maddiyat olduğu için misafire maddiyat bize bağlılık (kişisel görüşme, 2010).

4.G.: Her ikisi de. Misafiri memnun ederseniz parayı da kazanırsınız (kişisel görüşme, 2010).

Görüşme esnasında yöneltilen 6. soru “müşterinin demografik özellikleri ona karşı olan tavrınızı olumlu ya da olumsuz etkiliyor mu?” şeklinde yöneltilmiştir. Görüşmecilerin büyük bir çoğunluğu etkilemediğini ama bazı yaş ve meslek gruplarıyla daha farklı konuşmak gerektiğini, bunun işletme ve misafir memnuniyeti sağlamada daha fazla etkili olabileceğini belirtmişlerdir. Bu faktörün davranışlarını etkilediğini söyleyen görüşmecilerde olmuştur. Görüşmecilerin konuyla ilgili verdiği bazı dikkat çekici cevaplar aşağıda sunulmuştur.

5.G.: *Yok. Hayır, etkilemez (kişisel görüşme, 2010).*

8.G.: *Olumlu veya olumsuz olarak etkilemez. Sonuçta karşımdakine insan gözüyle baktığım için herkese aynı şekilde davranıyorum. Ama bu özellikle bayan, erkek, yaş durumu veya sosyal seviyesine göre ben onlara ayak uydurmaya çalışırım. Yani bir bayanla yaptığımız bir sohbetle bir beyle yaptığımız sohbet çok farklı. Ben de, misafir de ona dikkat ederim. Yaş grubuyla yani kendi yaş grubumla ve orta yaş grubuyla farklı bir diyalog oluyor. Daha üst seviyedeki yani sizin de anneanneniz dedeniz yaştaki bir misafirle konuşurken çok daha farklı konuşuyorsunuz. O anlamda bir etkisi olur ama olumlu olumsuz yani ayrımcılık anlamında herhangi bir etkisi benim üzerimde olmaz (kişisel görüşme, 2010).*

2.G.: *Ben mesela orta yaş ve üstü ile daha iyi anlaşıyorum. O insanların biraz daha anlayışlı olduklarını düşünüyorum ve benim sürekli görüştüğüm misafirlerim, sürekli benim rezervasyonunu yaptığım, direk beni arayan misafirlerin hepsi öyledir (kişisel görüşme, 2010).*

4.G.: *Etkiler. 20 yaşındaki misafirle 80 yaşındaki misafirin beklentileri farklıdır. Biri çok canlı, diğeri huzurlu bir oda ister. İkisine de aynı şeyi sunamazsınız. Biraz bilgi beceri ister. 70 yaşındaki daha resmi ve saygılı konuşursunuz. Ama 30 yaşındaki insanla daha canlı konuşursunu (kişisel görüşme, 2010).*

10.G.: *Bizim açımızdan hiç etkilemiyor ama misafir zaten kendi kalitesini belli ediyor. Örnek olarak, ben doktor bilmem ne, ben avukat bilmem ne diyerek başlıyor zaten söze. Hani bana ona göre davranın diyor zaten,*

ama biz bütün misafirlere aynı davranmaya çalışıyoruz (kişisel görüşme, 2010).

Görüşmecilere yöneltilen 7. soru, “müşterinin tutum ve davranışları ona karşı olan davranışlarınızı değiştiriyor mu?” sorusudur. Bu sorunun görüşmecilere yöneltilmesindeki amaç, işgörenlerin müşteri ile karşılaşma anında müşteriden aldıkları farklı tepkiler, tutumlar ve davranışlardan etkilenip etkilenmedikleri ve bu davranışlar karşısında nasıl tepkiler verdiklerini ölçmektir. Verilen cevaplarda çoğunlukla müşteri tutum ve davranışlarının müşteriye karşı olan davranışları etkilemediği ve çalıştığımız sektör nedeniyle etkilememesi gerektiği söylenmiştir. Görüşmecilerden bazıları ise misafirin olumsuz hareketleri nedeniyle sınırlarına hakim olmakta zorlandıklarını ve bunu hareketlerine yansıtabildiklerini söylemişlerdir. Dikkat çekici cevaplardan biri ise, müşteriye davranışına göre, hizmet sektöründe olduğumuz unutulmadan, aynı şekilde cevap verilmesi olmuştur. Görüşmecilerin bu soruyla ilgili verdiği bazı cevaplar aşağıda sunulmuştur.

3.G.: *Değiştirmemesi gerekiyor çünkü öyle bir lüksümüz yok. Misafir, negatif ya da pozitif olsun, biz ona maksimum düzeyde servisimizi vermek zorundayız (kişisel görüşme, 2010).*

2.G.: *Misafir zor beğenen biri ise ve en ufak bir şeyde illaki memnuniyetsizlik olur. Misafirin yemeğinde beğenmediği bir şey olur, odasını beğenmez ama bunu nazik bir şekilde söylediğinde elimizden geldiği kadar yardımcı oluruz. Ama, yok ben odamı “beğenmedim”, ben “gidiyorum”, ben bu yemeği “yemem” dediğinde ister istemez o misafire karşı tavrınız değişiyor. Ben sinir oldum. O misafirle irtibata geçemem değil de, geriliyorsunuz. “Daha nasıl bir şey yapabilirim, hani eyvah biraz daha olursa çok kötü olur” gibi düşünceleri aklınızdan geçirebiliyorsunuz (kişisel görüşme, 2010).*

8.G.: *Sonuçta insansınız siz de, etmemesi gerekir yani. Çok profesyonel yaşamda etmemesi gerekir. Ama elinizde olmadan mutlaka etki ettiği zamanlar da vardır. Sonuçta sizin de karşınızda çok sinirli bir insan varsa ya da çok mutlu bir insan varsa sizin de en azından yüz ifadeniz,*

mimikleriniz veya ses tonunuz ona göre değişiyordur. Etmemeli ama mutlaka ediyordur (kişisel görüşme, 2010).

10.G.: *Yani bir misafir agresif davranıyorsa ben alttan alamıyorum mesela. Almaya çalışıyorum ama çok sinirleniyorum O misafire de bağlı, sadece seninle alakalı bir durum değil (kişisel görüşme, 2010).*

1.G.: *İllaki yani hepimiz insanız sonuçta. Hani profesyonellik tabi ki olması gereken bir şey ama karşınızdaki insan da burada çok önemli. Kontrol mekanizması çok önemli yani karşındaki insan sana nasıl davranırsa hizmet sektöründe olduğunu unutmadan ona karşılık vermen gerekiyor. Tabi ki herkesten karşılık beklemeden “günaydın”, “merhaba”, “iyi günler” bunları muhakkak artık eli yüzü yıkamak gibi sürekli yapmamız gereken şeyler, karşılık beklemeden, hizmet sektörü dediğin odur zaten (kişisel görüşme, 2010).*

“Müşteri ile karşılaşma anında sizi en çok mutlu eden olay nedir?” sorusu görüşmecilere yöneltilen 8. soru olmuştur. Görüşmecilerin bu soru ile ilgili verdiği cevaplar incelendiğinde, “müşterinin aldığı hizmete karşılık gülümseyerek teşekkür etmesi” ortak sonuç olarak çıkmaktadır. Görüşmeciler, bu davranışın bütün yorgunluklarını ve işin stresini üzerlerinden aldığını belirtmektedirler. Ayrıca dikkat çeken bir cevap ise müşterinin ilk karşılaşma anında anlayışlı ve olumlu bir tavır sergilemesi ve bunun sonucundan iş ile ilgili doğabilecek her hangi bir sorunda bunu daha anlayışlı bir şekilde karşılayabileceği düşüncesi olmuştur. Bu soruya verilen bazı cevaplar aşağıda sunulmuştur.

6.G.: *Eğer misafiri memnun ettiyse ve çok ılımlı bir şekilde ayrılıyorsa o beni mutlu eder, yani teşekkür ederek gidiyorsa bizim çok iyi olduğumuzu söylüyorsa, yani bizi övüyorsa tatmin olurum, mutlu oluruz (kişisel görüşme, 2010).*

8.G.: *Ben misafirle ilk karşılaştığımda buradan kafasındaki soruların hepsinin cevabını almış olarak bana elini uzatıp da “her şey için çok teşekkür ederim, ilginize çok teşekkür ediyorum, çok memnun kaldım”*

dediği an benim de en mutlu olduğum an o an oluyor (kişisel görüşme, 2010).

9.G.: *Yani ilk karşılaştığım anda misafir çok güler yüzlüdür, cana yakındır, çok ufak tefek şeyleri problem etmeyecek yapısı vardır. Bu da zaten ilk karşılaşmada anlaşılır. Öyle bir misafir bizi daha çok mutlu eder. Çünkü ilerde doğabilecek ve yaşanabilecek olan problemleri kısa zamanda ve daha güzel sonuçlar içerisinde çözülebilir (kişisel görüşme, 2010).*

Görüşmecilere yöneltilen 9. soruda “müşterilerin farklı çalışanların davranışlarına farklı tepkiler vermesinin sebebi nelerdir?” sorusudur. Çalışmanın çıkış noktalarından biri olan bu sorunun görüşmecilere yöneltilmesindeki amaç, işgörenlerin hangi davranışlarının buna neden olabileceği veya müşterilerin bu iki farklı tepkiyi göstermesinin sebebinin ne olduğunun ölçülmeye çalışılmasıdır. Görüşmecilerin bazıları, işgörenlerin karşılaşma anında müşteriye gösterdikleri samimiyet, güler yüz ve inandırıcılık üzerinde durmuş, müşterilerin bu davranışı gösterme sebebi olarak ise daha yetkili biri ile görüşme ve aynı cevabı yetkili bir kişiden duyma gereksinimlerinden söz etmişlerdir. Görüşmecilerin bu soruyla ilgili verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur.

7.G.: *Bu tamamen iki kişi arasındaki farklı davranıştan kaynaklanır. Müşteri kendine daha yakın hissettiği, kendinden hissettiği kişiye inanır, ona inanmak ister. Bu da çalışanın kendini geliştirmesi ve samimiyeti ile gerçekleşir veya müşteri bazı durumlarda istediği şeyin neden olamadığını müdür yetkisinde bir çalışandan duymak ister (kişisel görüşme, 2010).*

3.G.: *Bu tamamen misafirin bir yetkili ile konuşma isteğinden kaynaklanıyor, aynı cevabı yetkili bir kişiden yani bir müdürden duyması onun bu konuda tatmin olmasını sağlıyor, tabii ki bunda kişinin karşısındakine tavırları da önemli rol oynar (kişisel görüşme, 2010).*

4.G.: *Personelin işini iyi takip etmemesi. Misafirin iyi dinlemesi gerekir. Birisi iyi takip etmemiş dinlememiştir, diğeri iyice dinlemiştir. Ama ikisi de iyi niyetlidir. Oradaki sunum çok önemlidir (kişisel görüşme, 2010).*

8.G.: Sonuçta karşınızda müdür sıfatıyla birini gördüğünüzde yani bu bir insan psikolojisi bence. Karşınızda bir müdür sıfatıyla birini gördüğünüzde o sizin için her şeyi çözecek ve sizin için tüm isteklerinize cevap verebilecek insan olarak düşünüyorsunuz. Müdür dediğiniz insan artık en tepedeki insan gibi. Bir personel, bir temsilci, eleman sıfatı taşıyan bir misafir ya da asistan sıfatı taşıyan bir misafir, bir çalışan onun gözünde bu kişinin bir üstüne gidersem işim hallolur mantığıyla yaklaştığı için, özellikle mutsuz misafirlerde.

Aynı seviyedeki işgörenler açısından düşündüğümüzde işte o zaman aynayı kendine tutmak gerekiyor. Yani sizin müşteriye yaklaşımınız yani aynı seviyedeki insan olarak biri müşteriye son derece yumuşak, olumlu, pozitif ve onun ihtiyaçlarına karşılık verecek şekilde yaklaşıyorsa, diğeri ise sadece işletmesinin çıkarını düşünerek ona hayır buna hayır diyerek yaklaşıyorsa müşteri de mutlaka kiminle iyi anlaşıyorsa onunla işini yürütmek isteyip ona evet diyecektir (kişisel görüşme, 2010).

Yarı biçimlendirilmiş görüşme sonucunda müşteri ile karşılaşma anında işgörenlerin göstermiş oldukları davranışlar, tutumlar ve bu davranışlarının sebeplerinin bulguları Tablo 5’de özetlenmiştir.

Tablo 5: Yarı Biçimlendirilmiş Mülakat Çalışmasında Elde Edilen Bulgular

	MUTLU EDEN	MUTSUZ EDEN
DAVRANIŞ	✓Müşteriye özel olduğunu hissettirme (İsmi ile hitap, kişiye özel hizmet)	✓Güler yüz göstermemek
	✓Gülümsemek-sempatiklik	✓Mutsuz olduğunu müşteriye hissettirmek
	✓Düzenli kılık kıyafet, vücut dili ve sihirli sektörel sözcükler, lütfen vb.	✓Sert tepkiler verme
	✓Ortak yolu bularak çözüm yaratmak	✓Talebine karşılık verememek
	✓Beklentilerin üstünde hizmet sunmak	
	✓Samimi bir şekilde ekstra çaba göstererek inisiyatif almak	

Tablo 5'in devamıdır.

	MUTLU EDEN	MUTSUZ EDEN
TUTUM VE ALGI	<ul style="list-style-type: none">✓ Değer vermek✓ Fark yaratmak✓ İş gereği✓ Samimiyet	<ul style="list-style-type: none">✓ Yetkisi olmadığı için inisiyatif kullanamama✓ Yorgunluk✓ Ruh hali✓ Bulunduğu konumdan rahatsız olmak✓ Olanaksızlık
SEBEP / KAYNAK	<ul style="list-style-type: none">✓ Yetki verilmesi✓ Kişisel çıkar✓ Görevim olduğu için✓ İş kaybetme korkusu✓ Müşteri memnuniyetin sağlanması	<ul style="list-style-type: none">✓ Rol belirsizliği✓ Çalışma koşulları ve ücret yetersizliği✓ Yönetim anlayışı✓ Eğitim✓ Fazla çalışma saatleri

Görüşmeler sonucunda elde edilen bulguların bir de işgörenleri birlikte düşünmeye sevk eden odak grup görüşmesi tekniği ile değerlendirilmesi gerektiği kanısına varılmıştır. Bu kaniya varılmasında, işgörenlerin karşılaşma anında gösterdikleri davranışların ve bunların altında yatan sebeplerin aynı ortamda çalışan iş arkadaşları ile birlikte değerlendirmesini sağlamak ve bu tutum ve sebepleri daha net ortaya çıkarmaya çalışma düşüncesi yatmaktadır.

3.7.2. Odak Grup Görüşmesinin Bulguları

Odak grup görüşmesi çalışmasına katılan işgörenlerin bölümlerine ve yaşlarına göre dağılımı tablo halinde verilmiş, daha sonra işgörelere sorulan sorular ve işgörenlerin verdiği cevapların değerlendirilmesi yapılmıştır. Değerlendirilme yapılırken işgörenlerin verdiği cevaplardan bazı örnekler sunulmuştur.

Tablo 6: Odak Grup Görüşmesine Katılan İşgörenlerin Bölüm ve Yaş Dağılımı

Departman	25-30 yaş arası	31-35 yaş arası
Satış Pazarlama	1	-
Önbüro	1	1
Yiyecek İçecek	3	-
Kat Hizmetleri	-	1
SPA & Wellness	1	-

Odak grup görüşmesi çalışmasına katılan işgörenlerin bölüm ve yaş dağılımı Tablo 6'da sunulmuştur. İşgörenlerin bölümlerine göre dağılımı incelendiğinde çalışmaya katılan işgörenleri bir tanesinin satış pazarlama bölümünde, iki tanesinin önbüro bölümünde, üç tanesinin yiyecek içecek bölümünde, bir tanesinin kat hizmetleri bölümünde ve bir tanesinin de spa & wellness bölümünde görev aldığı görülmektedir. Çalışmaya katılan işgörenlerin yaş dağılımları incelendiğinden ise altı tanesinin 25-30 yaş arası, iki tanesinin 31-35 yaş arası yaş gruplarında oldukları görülmektedir.

Odak grup görüşmesinde, yarı biçimlendirilmiş mülakat yolu ile elde edilen bilgiler odak grup görüşmesi yolu ile yeniden değerlendirilmiş ve bu sayede ikinci bir çalışma ile hem yarı biçimlendirilmiş mülakat sonuçları netleştirilmiş, bazı yeni etkenler ilave edilmiş, hem de bu etkenler arasında bir kıyaslama ve önem sıralaması yapılabilmektedir. Aşağıda ilgili alanlarda odak grup görüşmesi sonuçları ve dolayısıyla yarı biçimlendirilmiş mülakat sonuçlarına ilaveler yapılamak suretiyle son haline ulaşılan etkenler ortaya koyulmaktadır.

3.7.2.1. Müşteri-İşgören Karşılaşma Anında Müşteriyi Mutlu Ettiği Düşünülen İşgören Davranışları

Odak grup görüşmesine katılan işgörelere göre karşılaşma anında müşteriyi mutlu edebileceklerini düşündükleri birçok davranış vardır. Odak grup görüşmesi ile daha önce yarı biçimlendirilmiş mülakat sonucu elde edilen davranış kalıpları yeniden değerlendirilmiş ve katılımcıların ortak kararları neticesinde bu etkenlerin aşağıdaki şekilde ifade edilebilecekleri sonucuna varılmıştır.

- Nazik ve güler yüzlü olmak
- Misafire özel olduğunu hissettirme (İsmi ile hitap etmek, kişiye özel hizmet)
- Temiz ve düzgün görünüşlü olmak
- Doğru hizmeti ilk seferde sunmak
- Sorulara cevap verecek bilgiye sahip olmak
- Hazır ve istekli olmak
- Ekstra çaba göstererek inisiyatif almak

- Ortak yolu bularak çözüm yaratmak
- Beklentilerin üstünde hizmet sunmak

İşgörenlerin verdiği bu cevaplar, karşılaşma anında müşteriler tarafından olumlu algılandıklarını düşündükleri davranışlarıdır

3.7.2.2. Müşteri-İşgören Karşılaşma Anında Müşteriyi Mutlu Ettiği Düşünülen İşgören Davranışlarının Altında Yatan Tutumlar

Odak grup görüşmesine katılan işgörenlerin karşılaşma anında müşteriyi mutlu ettiğini düşündükleri davranışların altında yatan tutumlar çeşitlilik göstermektedir. İşgörenler bu tutumlardan bahsederken olayın gerçekleştiği anın çok önemli olduğunu ve o anda bu davranışlarının altında yatan tutumlarının oluştuğunu belirtmişlerdir. Odak grup görüşmesine katılan işgörenlerin yarı biçimlendirilmiş mülakat sonuçlarını yeniden yorumlayarak ortak kabulde ortaya koydukları tutumlar aşağıda sunulmuştur.

- Samimiyet
- Misafirden alınan elektrik
- Fark yaratmak
- Misafirin tutumu
- Misafire sıkıntı olmayacağını hissettirme
- Kişisel özellik
- Yetiştirilme tarzı
- Vicdan
- Empati

3.7.2.3. Müşteri-İşgören Karşılaşma Anında Müşteriyi Mutlu Ettiği Düşünülen İşgören Davranışlarının Sebepleri

Odak grup görüşmesine katılan işgörenler karşılaşma anında müşteriyi mutlu ettiklerini düşündükleri davranışların sebepleri açıklarken, sebeplerin sadece kendilerinden kaynaklanmadığını, bunun yanında yönetsel, çevresel ve işletme imkânlarından

kaynaklanabilen bazı sebepler olduğunu belirtmişlerdir. Bu sebepler aşağıda sunulmuştur.

- Eğitim
- Yetki verilmesi
- Müşteri memnuniyetin sağlanması
- İşyeri çıkarları
- Görevim olduğu için
- Profesyonel davranma
- Kişisel çıkar
- Sorumluluk hissetme
- İş kaybetme korkusu
- Departmana sıkıntı yaşatmama isteği
- Kulaktan kulağa reklâm

3.7.2.4. Müşteri-İşgören Karşılaşma Anında Müşteriyi Mutsuz Ettiği Düşünülen İşgören Davranışları

Odak grup görüşmesine katılan işgörelere göre en sık karşılaşılan ve mutsuzluk yaratan davranışlar aşağıda sunulmuştur. Bu davranışlar müşteri – işgören karşılaşma anında, işgörelen tarafından müşterileri mutsuz ettiği düşünölen davranışlar olarak algılanmaktadır.

- Surat asma ve güler yüz göstermeme
- Talebe karşılık veremeyerek soruları cevaplandıramamak
- Sert tepkiler ile olumsuz cevaplar vermek
- Müşteriye sormadan davranış göstermek
- Mutsuz olduğunu hissettirerek müşteriyle ilgilenmemek

3.7.2.5. Müşteri-İşgören Karşılaşma Anında Müşteriyi Mutsuz Ettiği Düşünülen İşgören Davranışlarının Altında Yatan Tutumları

İşgörenler karşılaşma anında müşteriyi mutsuz ettiklerini düşündükleri davranışların tutumlarını açıklarken, tutumların çeşitli imkânsızlıklardan bunun yanında yönetsel, yoğunluk ve işletme imkânlarından kaynaklanabilen bazı sebepler olduğunu belirtmişlerdir. Yarı biçimlendirilmiş mülakat ile belirlenen ve odak grup görüşmesi ile yeniden değerlendirilerek son hali verilen bu sebepler aşağıda sunulmaktadır.

- Stres
- İş yoğunluğu
- Yetkisi olmadığı için inisiyatif kullanamama
- Yorgunluk
- Olanaksızlık
- Ruh hali
- Bulunduğu konumdan rahatsız olmak
- Tepkinin idareye olmasına rağmen misafire yansıtılması
- Yapılması gerekenin bu olduğunu düşünmek

3.7.2.6. Müşteri-İşgören Karşılaşma Anında Müşteriyi Mutsuz Ettiği Düşünülen İşgören Davranışlarının Sebepleri

İşgörenler odak grup görüşmesinde, karşılaşma anında müşteriyi mutsuz ettiğini düşündükleri davranışlarının sebeplerini birçok etkenle açıklamışlardır. Özellikle mutsuz etme davranışlarının sebeplerinin sayısının bu kadar fazla olması ve işgörenlerin üzerinde en çok konuştukları konu olması nedeniyle cevaplar dikkat çekici olmuştur. İşgörenlerin bu konu ile ilgili verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur.

- Çalışma koşulları ve ücret yetersizliği
- Müşterinin tavrı
- Rol belirsizliği

- Müşteriden hoşlanmama
- Müşterinin etik davranmaması
- Kandırılmış hissetme
- Özel yaşamındaki sorunları işe yansıtma
- Yoğun çalışma
- Fazla çalışma saatleri
- Çalışanın kendisini düşünmek zorunda kalınması
- Yönetim anlayışı
- Eğitim

Elde edilen veriler Tablo 7’de özetlenmiştir. Tabloda, nitel analize ait verilerin derinliliğini ve zenginliğini bozmamak için, görüşme yapılan kişilerin sorulara verdiği cevaplar sıralanmıştır. Bunların sıralaması için, odak grup görüşmesinin son kısmında görüşmecilerden, çıkan sonuçlar üzerine puanlama yapmaları istenmiştir. Görüşmeye katılan işgörenlerin verdiği puanlar sonrasında etkenlerin önem sırası ortaya çıkmıştır. Görüşmeye katılan işgörenler tarafından yapılan bu puanlama sonucunda oluşan önem sırası tabloda gösterilmiştir.

Odak grup görüşmesi sonuçlarında işgörenlerin cevaplarının birde müşteriler tarafından doğrulanması amacıyla müşterilere anket uygulanması kararı verilmiştir. Bunun nedeni, işgörenlerin verdikleri cevapların müşteriler tarafından onaylanıp onaylanmayacağını belirlenmeye çalışılmasıdır. Böylece kalitatif ve kantitatif yöntemler bir arada kullanılmış, bununla araştırmanın geçerliliğine katkı sağlayacağı öngörülmüştür.

Tablo 7: Odak Grup Çalışmasının Sonrasında Elde Edilen Verilerin İşgörenlere Göre Önem Sıralaması (En Önemliden-En Önemsiz Doğru Sıralı Liste)

	MUTLU EDEN	MUTSUZ EDEN
DAVRANIŞ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Her zaman nazik ve güler yüzlü olmak 2. Misafire özel olduğunu hissettirme (İsmi ile hitap, kişiye özel hizmet) 3. Temiz ve düzgün görünüşlü olmak 4. Doğru hizmeti ilk seferde sunmak 5. Sorulara cevap verecek bilgiye sahip olmak 6. Hazır ve istekli olmak 7. Ekstra çaba göstererek inisiyatif almak 8. Ortak yolu bularak çözüm yaratmak 9. Beklentilerin üstünde hizmet sunmak 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Surat asma ve güler yüz göstermemek 2. Talebe karşılık veremeyerek, soruları cevaplandıramamak 3. Sert tepkiler ile olumsuz cevaplar vermek 4. Müşteriye sormadan davranış göstermek 5. Mutsuz olduğunu müşteriye hissettirmek müşteri ile ilgilenmemek
TUTUM VE ALGI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Samimiyet 2. Misafirden alınan elektrik 3. Fark yaratmak 4. Misafirin tutumu 5. Misafire sıkıntı olmayacağını hissettirme 6. Kişisel özellik 7. Yetiştirilme tarzı 8. Vicdan 9. Empati 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stres 2. İş yoğunluğu 3. Yetkisi olmadığı için inisiyatif kullanamama 4. Yorgunluk 5. Olanaksızlık 6. Ruh hali 7. Bulunduğu konumdan rahatsız olmak 8. Tepkinin idareye olmasına rağmen misafire yansıtılması 9. Yapılması gerekenin bu olduğunu düşünmek
SEBEP KAYNAK	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eğitim 2. Yetki verilmesi 3. Müşteri memnuniyetin sağlanması 4. İşyeri çıkarları 5. Görevim olduğu için 6. Profesyonel davranma 7. Kişisel çıkar 8. Sorumluluk hissetme 9. İş kaybetme korkusu 10. Departmana sıkıntı yaşatmama isteği 11. Kulaktan kulağa reklâm 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Çalışma koşulları ve ücret yetersizliği 2. Müşterinin tavrı 3. Rol belirsizliği 4. Müşteriden hoşlanmama 5. Müşterinin etik davranmaması 6. Kandırılmış hissetme 7. Misafirin yalan söylemesi 8. Özel yaşamındaki sorunları işe yansıtma 9. Yoğun çalışma 10. Fazla çalışma saatleri 11. Çalışanın kendisini düşünmek zorunda kalması 12. Yönetim anlayışı 13. Eğitim

3.7.3. Anket Çalışmasının Bulguları

Anket çalışmasının sonuçlarının verildiği bu bölümde müşterilerin demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, müşterilerin otelde kalış sayıları, müşterilerin otele geliş amaçları) ve müşteri – işgören karşılaşma anının başarısını etkileyen davranışlara verilen cevaplar hakkındaki sonuçlara yer verilmiştir.

3.7.3.1. Müşterilerin Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında müşterilerin ölçülen demografik özellikleri; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, otele geliş sayısı ve müşterilerin otele geliş amacıdır.

Araştırmaya katılan müşterilerin demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 8’de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan müşterilerin cinsiyet durumuna göre dağılımına bakıldığında araştırma grubunun, 102 kişi ile %49,3’ü bayanlar, 105 kişi ile %50,7’si baylardan oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan müşterilerin yaş aralıklarına göre dağılımına bakıldığında araştırma grubunun, 19 kişi ile %9,2’si 18-24 yaş arası, 51 kişi ile %24,6’sı 25-34 yaş arası, 69 kişi ile %33,3’ü 35-44 yaş arası, 59 kişi ile %28,5’i 45-54 yaş arası, 9 kişi ile %4,3’ü 55 ve üzeri yaş kişilerden oluştuğu görülmektedir. Eğitim durumlarına göre dağılımına bakıldığında araştırma grubunun, 16 kişi ile %7,7’si ilkokul, 19 kişi ile %9,2’si ortaokul, 75 kişi ile %36,2’si lise, 77 kişi ile %37,2’si üniversite, 20 kişi ile %9,7’si yüksek lisans veya doktora mezunu kişilerden oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımına bakıldığında araştırma grubunun, 78 kişi %37,7’si bekâr, 129 kişi %62,3’ü evli kişilerden oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların otele geliş sayılarına göre dağılımına bakıldığında araştırma grubunun 132 kişi %63,8’i 1 kere, 52 kişi %25,1’i 2 kere, 14 kişi %6,8 ile 3 kere, 3 kişi %1,4’ü 4 kere, 6 kişi %2,9’u 5 ve üzeri sayıda otelde konaklayan kişilerden oluştuğu görülmektedir. Otele geliş amacına göre dağılımına bakıldığında araştırma grubunun, 78 kişi %37,7’i iş, 24 kişi %11,6’sı sağlık, 86 kişi %41,5’i eğlenme-dinlenme, 8 kişi %3,9’u kültür turu, 11 kişi %5,3’ü akraba, arkadaş ziyareti için gelen kişilerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 8: Müşterilerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Özellikler		Sayı	% Yüzde
Cinsiyet	Bay	105	50,7
	Bayan	102	49,3
Yaş	18-24	19	9,2
	25-34	51	24,6
	35-44	69	33,3
	45-54	59	28,5
	55 ve üzeri	9	4,3
Eğitim Düzeyi	İlkokul	16	7,7
	Ortaokul	19	9,2
	Lise	75	36,2
	Üniversite	77	37,2
	Yüksek Lisans veya Doktora	20	9,7
Medeni Durum	Bekâr	78	37,7
	Evli	129	62,3
Konaklama Sayısı	1	132	63,8
	2	52	25,1
	3	14	6,8
	4	3	1,4
	5 ve üzeri	6	2,9
Konaklama Amacı	İş	78	37,7
	Sağlık	24	11,6
	Eğlenme-Dinlenme	86	41,5
	Kültür turu	8	3,9
	Akraba, arkadaş ziyareti	11	5,3
Her bir özellik için	Toplam	207	100

3.7.3.2. Müşterilerin MİKABED Hakkındaki Görüşleri

Araştırma kapsamında müşterilerin MİKABED'e verdiği cevaplar hakkındaki sonuçlara yer verilmiştir. İlk olarak, müşterilerin aldıkları hizmetten memnun olma düzeyine etkisine göre MİKABED hakkındaki görüşleri, daha sonra, müşterilerin otelin

hizmetlerini gelecekte satın alma niyetine etkisine göre MİKABED hakkındaki görüşleri, müşterilerin oteli başkalarına tavsiye etme istekliliğine göre MİKABED hakkındaki görüşleri analiz edilmiştir. Daha sonra, müşterilerin aldıkları hizmetten memnuniyetsiz olma düzeyine etkisine göre MİKABED hakkındaki görüşleri, müşterilerin otelin hizmetlerini gelecekte satın alma niyetini olumsuz etki düzeyine göre MİKABED hakkındaki görüşleri, son olarak, müşterilerin oteli başkalarına tavsiye etme istekliliğine olumsuz etki düzeyine göre MİKABED hakkındaki görüşleri yapılan analizler sonucunda değerlendirilmiş, mod ve frekansları ile birlikte verilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar sıralanmış ve tablolar halinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 9: Müşterilerin Aldıkları Hizmetten Memnun Olma Düzeyine Etkisine Göre MİKABED Hakkındaki Görüşleri

İfadeler	Mod	Frekans
Çalışanların size karşı her zaman nazik ve güler yüzlü olması.	5	93
Çalışanların size kendinizi özel hissettirmesi. (İsminiz ile hitap, size özel hizmet gibi.)	5	92
Çalışanların sizin sorularınıza cevap verebilecek bilgiye sahip olması.	5	84
Çalışanların otelde sizin bir sorunuz olduğunda, sorunu çözmek için ortak yolu bularak çözüm sunması.	5	81
Çalışanların doğru hizmeti ilk seferde sunması.	5	79
Çalışanların temiz ve düzgün görünüşlü olması.	5	77
Çalışanların sizin sorunlarınızı çözebilmek için ekstra çaba göstererek inisiyatif alması	4	85
Çalışanların her zaman sizin isteklerinizi karşılamak için hazır ve istekli olması.	4	83
Çalışanların sizin beklentilerinizin üstünde hizmet sunması.	4	78

1: Etkisi yok, 2: Az etkili, 3: Etkili, 4: Çok etkili, 5: Çok fazla etkili

Araştırmaya katılan müşterilerin otelin bir çalışanından hizmet aldığı anda (resepsiyondan, restorandan vb.) bu hizmetten memnun olma düzeyine Tablo 9'daki ifadelerin etkisi ölçüldüğünde birinci sırada *“işgörenlerin her zaman nazik ve güler yüzlü”* ifadesi (mod:5, n:93), ikinci sırada ise, *“işgörenlerin müşteriye kendini özel hissettirmesi (ismi ile hitap, müşteriye özel hizmet gibi.)”* (mod:5, n:92), ifadesi yer almıştır. Müşteriler tarafından üçüncü sırada etkili görülen ifade *“işgörenlerin*

müşterilerin sorularına cevap verebilecek bilgiye sahip olması” olurken (mod:5, n:84), dördüncü sırada etkili olarak görülen ifade, *işgörenlerin otelde müşterilerin bir sorunu olduğunda, “sorunu çözmek için ortak yolu bularak çözüm sunması*” (mod:5, n:81) olmuştur. Beşinci sırada etkili olarak görülen ifade ise, *“işgörenlerin doğru hizmeti ilk seferde sunması*” (mod:5, n:79) olmuştur. Müşteriler tarafından altıncı sırada etkili olarak görülen ifade *“işgörenlerin temiz ve düzgün görünümlü olması*” (mod:5, n:77) olmuştur. Yedinci sırada etkili olarak görülen ifade ise işgörenlerin müşterilerin sorunlarını çözebilmek için *“ekstra çaba göstererek inisiyatif alması*” (mod:4, n:85) olmuştur. Müşterilerin sekizinci olarak etkili gördüğü ifade ise işgörenlerin her zaman *“müşterilerin isteklerini karşılamak için hazır ve istekli olması*” (mod:4, n:83) olmuştur. Müşteriler tarafından bu ifadelere verilen cevaplar arasındaki sıralamada en son sırada etkili olduğu düşünülen ifade *“işgörenlerin müşterilerin beklentilerinin üstünde hizmet sunması*” (mod:4, n:78) olmuştur.

Tablo 10: Müşterilerin Otelin Hizmetlerini Gelecekte Satın Alma Niyetini Etki Düzeyi Göre MİKABED Hakkındaki Görüşleri

İfadeler	Mod	Frekans
Çalışanların size kendinizi özel hissettirmesi. (İsminiz ile hitap, size özel hizmet gibi.)	5	104
Çalışanların doğru hizmeti ilk seferde sunması.	5	103
Çalışanların size karşı her zaman nazik ve güler yüzlü olması.	5	102
Çalışanların otelde sizin bir sorunuz olduğunda, sorunu çözmek için ortak yolu bularak çözüm sunması.	5	95
Çalışanların temiz ve düzgün görünümlü olması.	5	87
Çalışanların sizin sorunlarınızı çözebilmek için ekstra çaba göstererek inisiyatif alması	4	98
Çalışanların her zaman sizin isteklerinizi karşılamak için hazır ve istekli olması.	4	89
Çalışanların sizin beklentilerinizin üstünde hizmet sunması	4	83
Çalışanların sizin sorularınıza cevap verebilecek bilgiye sahip olması.	4	78

1: Etkisi yok, 2: Az etkili, 3: Etkili, 4: Çok etkili, 5: Çok fazla etkili

Araştırmaya katılan müşterilerin otelin hizmetlerini gelecekte satın alma niyetine etki düzeyine Tablo 10'daki faktörlerin etkisi ölçüldüğünde, birinci sırada *“işgörenlerin müşteriye kendini özel hissettirmesi (ismi ile hitap, müşteriye özel hizmet gibi.)”* ifadesi

(mod:5, n:104), ikinci sırada ise, “doğru hizmeti ilk seferde sunması” (mod:5, n:103), ifadesi yer almıştır. Müşteriler tarafından üçüncü sırada etkili görülen ifade “işgörenlerin her zaman nazik ve güler yüzlü olması” olurken (mod:5, n:102), dördüncü sırada etkili olarak görülen ifade, işgörenlerin otelde müşterilerin bir sorunu olduğunda, “sorunu çözmek için ortak yolu bularak çözüm sunması” (mod:5, n:95) olmuştur. Beşinci sırada etkili olarak görülen ifade ise, “işgörenlerin temiz ve düzgün görünüşlü olması” (mod:5, n:87) olmuştur. Müşteriler tarafından altıncı sırada etkili olarak görülen ifade işgörenlerin müşterilerin sorunlarını çözebilmek için “ekstra çaba göstererek inisiyatif alması” (mod:4, n:98) olmuştur. Yedinci sırada etkili olarak görülen ifade ise işgörenlerin her zaman “müşterilerin isteklerini karşılamak için hazır ve istekli olması” (mod:4, n:89) olmuştur. Müşterilerin sekizinci olarak etkili gördüğü ifade ise işgörenlerin “müşterilerin beklentilerinin üstünde hizmet sunması” (mod:4, n:83) olmuştur. Müşteriler tarafından bu ifadelere verilen cevaplar arasındaki sıralamada en son sırada etkili olduğu düşünülen ifade “işgörenlerin müşterilerin sorularına cevap verebilecek bilgiye sahip olması” (mod:4, n:78) olmuştur.

Tablo 11: Müşterilerin Oteli Başkalarına Tavsiye Etme İstekliliğine Göre MİKABED Hakkındaki Görüşleri

İfadeler	Mod	Frekans
Çalışanların size karşı her zaman nazik ve güler yüzlü olması.	5	95
Çalışanların sizin sorularınıza cevap verebilecek bilgiye sahip olması.	5	92
Çalışanların size kendinizi özel hissettirmesi. (İsminiz ile hitap, size özel hizmet gibi.)	5	89
Çalışanların doğru hizmeti ilk seferde sunması.	5	87
Çalışanların temiz ve düzgün görünüşlü olması.	5	83
Çalışanların sizin beklentilerinizin üstünde hizmet sunması.	5	82
Çalışanların otelde sizin bir sorununuz olduğunda, sorunu çözmek için ortak yolu bularak çözüm sunması.	5	78
Çalışanların her zaman sizin isteklerinizi karşılamak için hazır ve istekli olması.	4	82
Çalışanların sizin sorunlarınızı çözebilmek için ekstra çaba göstererek inisiyatif alması	4	81

1: Etkisi yok, 2: Az etkili, 3: Etkili, 4: Çok etkili, 5: Çok fazla etkili

Araştırmaya katılan müşterilerin otelin hizmetlerini gelecekte satın alma niyetini etki düzeyine Tablo 11’deki ifadelerin etkisi ölçüldüğünde, birinci sırada “işgörenlerin her zaman nazik ve güler yüzlü olması” ifadesi (mod:5, n:95), ikinci sırada ise,

“işgörenlerin müşterilerin sorularına cevap verebilecek bilgiye sahip olması” (mod:5, n:92), ifadesi yer almıştır. Müşteriler tarafından üçüncü sırada etkili görülen ifade “işgörenlerin müşteriye kendini özel hissettirmesi (ismi ile hitap, müşteriye özel hizmet gibi.)” olurken (mod:5, n:89), dördüncü sırada etkili olarak görülen ifade, işgörenlerin “doğru hizmeti ilk seferde sunması” (mod:5, n:87) olmuştur. Beşinci sırada etkili olarak görülen ifade ise, “işgörenlerin temiz ve düzgün görünüşlü olması” (mod:5, n:83) olmuştur. Müşteriler tarafından altıncı sırada etkili olarak görülen ifade işgörenlerin “müşterilerin beklentilerinin üstünde hizmet sunması” (mod:5, n:82) olmuştur. Yedinci sırada etkili olarak görülen ifade ise işgörenlerin otelde müşterilerin bir sorunu olduğunda, “sorunu çözmek için ortak yolu bularak çözüm sunması” (mod:5, n:78) olmuştur. Müşterilerin sekizinci olarak etkili gördüğü ifade ise işgörenlerin her zaman “müşterilerin isteklerini karşılamak için hazır ve istekli olması” (mod:4, n:82) olmuştur. Müşteriler tarafından bu ifadelerle verilen cevaplar arasındaki sıralamada en son sırada etkili olduğu düşünülen ifade işgörenlerin müşterilerin sorunlarını çözebilmek için “ekstra çaba göstererek inisiyatif alması” (mod:4, n:81) olmuştur.

Odak grup görüşmesi sonucunda işgörenlerin, müşteri memnuniyetine olumlu etkisi olduğunu düşündükleri davranışlara ilişkin görüşleri ile müşterilerin, memnuniyete etkisi olduğunu düşündükleri davranışlara ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında ilk iki sıradaki faktörlerde ve dokuzuncu faktörde benzer düşündükleri gözlemlenirken, diğer ifadelerde farklılıklar gözükmemektedir. Anket çalışmasının son bölümünde müşteri ve işgörenleri düşüncelerinin karşılaştırılması tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 12: Müşterilerin Aldıkları Hizmetten Memnuniyetsiz Olma Düzeyine Etkisine Göre MİKABED Hakkındaki Görüşleri

İfadeler	Mod	Frekans
Çalışanların sorularınıza sert tepkiler ile olumsuz cevaplar vermesi	5	139
Çalışanların size karşı surat asması ve güler yüz göstermemesi	5	127
Çalışanların size sormadan davranış göstermesi	5	109
Çalışanların mutsuz olduklarını size hissettirerek sizin ile ilgilenmemesi	5	104
Çalışanların otelde sizin bir sorununuz olduğunda, talebinize karşılık veremeyerek, sorularınızı cevaplandıramaması	5	102

1: Etkisi yok, 2: Az etkili, 3: Etkili, 4: Çok etkili, 5: Çok fazla etkili

Araştırmaya katılan müşterilerin otelin bir çalışanından hizmet aldığı anda (resepsiyondan, restorandan vb.) bu hizmetten memnuniyetsiz olma düzeyine Tablo 12’deki ifadelerin etkisi ölçüldüğünde, birinci sırada “işgörenlerin müşterilerin sorularına sert tepkiler ile olumsuz cevaplar vermesi” (mod:5, n:139) ifadesi yer alırken, ikinci sırada, “işgörenlerin müşterilere karşı surat asması ve güler yüz göstermemesi” (mod:5, n:127) ifadesi yer almaktadır. Müşteriler tarafından üçüncü sırada etkili görülen ifade ise, “işgörenlerin müşterilere sormadan davranış göstermesi” (mod:5, n:109) olmuştur. Dördüncü sırada etkili olarak görülen ifade “işgörenlerin mutsuz olduklarını müşterilere hissettirerek müşteriler ile ilgilenmemesi” (mod:5, n:104) olmuştur. Müşteriler tarafından bu ifadelere verilen cevaplar arasındaki sıralamada en son sırada etkili olduğu düşünülen ifade işgörenlerin otelde müşterilerin bir sorunu olduğunda, “müşterilerin talebine karşılık veremeyerek, sorularını cevaplandıramaması” (mod:5, n:102) olmuştur.

Tablo 13: Müşterilerin Otelin Hizmetlerini Gelecekte Satın Alma Niyetine Olumsuz Etki Düzeyi Göre MİKABED Hakkındaki Görüşleri

İfadeler	Mod	Frekans
Çalışanların size karşı surat asması ve güler yüz göstermemesi	5	135
Çalışanların sorularınıza sert tepkiler ile olumsuz cevaplar vermesi	5	133
Çalışanların size sormadan davranış göstermesi	5	125
Çalışanların otelde sizin bir sorununuz olduğunda, talebinize karşılık veremeyerek, sorularınızı cevaplandıramaması	5	109
Çalışanların mutsuz olduklarını size hissettirerek sizin ile ilgilenmemesi	5	106

1: Etkisi yok, 2: Az etkili, 3: Etkili, 4: Çok etkili, 5: Çok fazla etkili

Araştırmaya katılan müşterilerin otelin hizmetlerini gelecekte satın alma niyetine olumsuz etki düzeyine Tablo 13’deki ifadelerin etkisi ölçüldüğünde, birinci sırada “işgörenlerin müşterilere karşı surat asması ve güler yüz göstermemesi” (mod:5, n:135) ifadesi yer alırken, ikinci sırada, “işgörenlerin müşterilerin sorularına sert tepkiler ile olumsuz cevaplar vermesi” (mod:5, n:133) ifadesi yer almaktadır. Müşteriler tarafından üçüncü sırada etkili görülen ifade ise, “işgörenlerin müşterilere sormadan davranış göstermesi” (mod:5, n:125) olmuştur. Dördüncü sırada etkili olarak görülen

ifade işgörenlerin otelde müşterilerin bir sorunu olduğunda, “müşterilerin talebine karşılık veremeyerek, sorularını cevaplandıramaması” (mod:5, n:109) olmuştur. Müşteriler tarafından bu ifadelere verilen cevaplar arasındaki sıralamada en son sırada etkili olduğu düşünülen ifade “işgörenlerin mutsuz olduklarını müşterilere hissettirerek müşteriler ile ilgilenmemesi” (mod:5, n:106) olmuştur.

Tablo 14: Müşterilerin Oteli Başkalarına Tavsiye Etme İstekliliğine Olumsuz Etki Düzeyi Göre MİKABED Hakkındaki Görüşleri

İfadeler	Mod	Frekans
Çalışanların size karşı surat asması ve güler yüz göstermemesi	5	137
Çalışanların sorularınıza sert tepkiler ile olumsuz cevaplar vermesi	5	132
Çalışanların otelde sizin bir sorununuz olduğunda, talebinize karşılık veremeyerek, sorularınızı cevaplandıramaması	5	122
Çalışanların mutsuz olduklarını size hissettirerek sizin ile ilgilenmemesi	5	105
Çalışanların size sormadan davranış göstermesi	5	101

1: Etkisi yok, 2: Az etkili, 3: Etkili, 4: Çok etkili, 5: Çok fazla etkili

Araştırmaya katılan müşterilerin oteli başkalarına tavsiye etme istekliliğine olumsuz etki düzeyine Tablo 14’deki ifadelerin etkisi ölçüldüğünde, birinci sırada “işgörenlerin müşterilere karşı surat asması ve güler yüz göstermemesi” (mod:5, n:137) ifadesi yer alırken, ikinci sırada, “işgörenlerin müşterilerin sorularına sert tepkiler ile olumsuz cevaplar vermesi” (mod:5, n:132) ifadesi yer almaktadır. Müşteriler tarafından üçüncü sırada etkili görülen ifade ise, işgörenlerin otelde müşterilerin bir sorunu olduğunda, “müşterilerin talebine karşılık veremeyerek, sorularını cevaplandıramaması” (mod:5, n:122) olmuştur.

Dördüncü sırada etkili olarak görülen ifade “işgörenlerin mutsuz olduklarını müşterilere hissettirerek müşteriler ile ilgilenmemesi” (mod:5, n:105) olmuştur. Müşteriler tarafından bu ifadelere verilen cevaplar arasındaki sıralamada en son sırada etkili olduğu düşünülen ifade “işgörenlerin müşterilere sormadan davranış göstermesi” (mod:5, n:101) olmuştur.

3.7.3.3. Müşterilerin ve İşgörenlerin MİKABED Hakkındaki Görüşlerinin Karşılaştırılması

Müşterilerin ve işgörenlerin, müşteri – işgören karşılaşma anının başarısında olumlu ve olumsuz etkisi olan davranışlar hakkındaki görüşleri müşteri memnuniyetine etkisine göre karşılaştırılmış ve sonuçlar Tablo 15 ve Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 15 incelendiğinde *memnuniyete etkisi* bağlamında MİKABED ifadelerinde müşteri ve işgörenlerin bazı davranışlarda ortak bazı davranışlarda ise farklı düşündükleri görülmektedir.

Tablo 15: Müşteri ve İşgörenlerin Müşteri Memnuniyetine Olumlu Etkisine Göre MİKABED Hakkındaki Görüşlerinin Karşılaştırılması

Davranışlar	Müşteri Memnuniyetine Etki Sıralaması					
	İşgörenler			Müşteriler		
	Mod (1-5)	Frekans N:8	Sıra	Mod (1-5)	Frekans N:207	Sıra
Çalışanların size karşı her zaman nazik ve güler yüzlü olması.	5	7	1	5	93	1
Çalışanların size kendinizi özel hissettirmesi. (İsminiz ile hitap, size özel hizmet gibi.)	5	6	2	5	92	2
Çalışanların sizin beklentilerinizin üstünde hizmet sunması.	3	4	9	4	78	9
Çalışanların temiz ve düzgün görünümlü olması.	5	5	3	5	77	6
Çalışanların doğru hizmeti ilk seferde sunması.	5	4	4	5	79	5
Çalışanların sizin sorularınıza cevap verebilecek bilgiye sahip olması.	4	6	5	5	84	3
Çalışanların her zaman sizin isteklerinizi karşılamak için hazır ve istekli olması.	4	5	6	4	83	8
Çalışanların sizin sorunlarınızı çözebilmek için ekstra çaba göstererek inisiyatif alması	4	4	7	4	85	7
Çalışanların otelde sizin bir sorunuz olduğunda, sorunu çözmek için ortak yolu bularak çözüm sunması.	3	5	8	5	81	4

1: Etkisi yok, 2: Az etkili, 3: Etkili, 4: Çok etkili, 5: Çok fazla etkili

Buna göre, karşılaşma anında “*çalışanların her zaman nazik ve güler yüzlü olması*” ifadesi müşteriler ve işgörenler tarafından birinci sırada önemli olarak görülmüştür. “*Çalışanların size kendinizi özel hissettirmesi (isminiz ile hitap, size özel hizmet gibi.)*” ifadesi işgören ve müşteriler tarafından ikinci sırada önem düzeyine sahip olarak

belirlenmiştir. İşgören ve müşteriler tarafından dokuzuncu ve son sırada önemli olarak görülen ifade ise, “*çalışanların sizin beklentilerinizin üstünde hizmet sunması*” olarak görülmüştür. Diğer ifadeler ise müşteriler ve işgörenler arasında önem düzeyine göre farklılıklar göstermektedir.

Tablo 16’da müşterilerin ve işgörenlerin, müşteri – işgören karşılaşma anının başarısında olumsuz etkisi olan davranışlar hakkındaki görüşleri karşılaştırılarak müşteri ve işgören açısından önem düzeyleri ortaya konulmuştur. Tablo 16 incelendiğinde müşteri memnuniyetsizliği oluşturması bağlamında MİKABED ifadelerinde müşteri ve işgörenlerin farklı düşündükleri görülmektedir.

Tablo 16: Müşteri ve İşgörenlerin Müşteri Memnuniyetine Olumsuz Etkisine Göre MİKABED Hakkındaki Görüşlerinin Karşılaştırılması

Davranışlar	Müşteri Memnuniyetine Etki Sıralaması					
	İşgörenler			Müşteriler		
	Mod (1-5)	Frekans N:8	Sıra	Mod (1-5)	Frekans N:207	Sıra
Çalışanların size karşı surat asması ve güler yüz göstermemesi	5	7	1	5	127	2
Çalışanların otelde sizin bir sorunuz olduğunda, talebinize karşılık veremeyerek, sorularınızı cevaplandırılmaması	5	6	2	5	102	5
Çalışanların sorularınıza sert tepkiler ile olumsuz cevaplar vermesi	5	5	3	5	139	1
Çalışanların size sormadan davranış göstermesi	5	4	4	5	109	3
Çalışanların mutsuz olduklarını size hissettirerek sizin ile ilgilenmemesi	4	5	5	5	104	4

1: Etkisi yok, 2: Az etkili, 3: Etkili, 4: Çok etkili, 5: Çok fazla etkili

Buna göre “*çalışanların size karşı surat asması ve güler yüz göstermemesi*” ifadesi, işgörenler için birinci sırada yer almaktayken, müşteriler için ikinci sırada önem düzeyinde olarak ortaya çıkmıştır. Müşteriler tarafından verilen puanlarda birinci sırada yer alan “*çalışanların sorularınıza sert tepkiler ile olumsuz cevaplar vermesi*” ifadesi işgörenler için üçüncü sırada önem düzeyinde görülmüştür. “*Çalışanların otelde sizin bir sorunuz olduğunda, talebinize karşılık veremeyerek, sorularınızı cevaplandırılmaması*” ifadesi işgörenler için ikinci sırada müşteriler için ise beşinci sırada önem düzeyine sahip olarak ortaya çıkmıştır. Müşteriler tarafından verilen puanlarda üçüncü sırada yer alan “*çalışanların size sormadan davranış göstermesi*”

ifadesi işgörenler için ise dördüncü sırada yer almaktadır. Müşteri işgören karşılaşma anında *“çalışanların mutsuz olduklarını size hissettirerek sizin ile ilgilenmemesi”* ifadesi ise işgörenler tarafından beşinci sırada müşteriler tarafından ise dördüncü sırada önem düzeyinde görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

“Müşteri-İşgören Karşılaşma Anının Başarısını Belirleyen Faktörler: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği” konulu bu çalışmada amaç, müşteri – işgören karşılaşma anının başarısını belirleyen faktörlerin tespitidir. Günümüzde otel işletmeleri yeni müşteriler kazanmak yerine, sahip oldukları müşterileri ellerinde tutmayı pazarlama maliyetlerini önemli ölçüde azalttığından dolayı daha önemli görmektedirler. Bu bağlamda, otel işletmeleri için yüksek düzeyde memnuniyet, tekrar satın alma ve başkalarına tavsiye davranışları şeklinde kendisini gösteren müşteri bağlılığı kavramı gündeme gelmektedir. İşgörenlerin ürünün bir parçası sayıldığı hizmet sektöründe müşteri bağlılığının sağlanmasında müşteri – işgören karşılaşma anının başarısı büyük önem taşımaktadır. Bu noktadan hareketle müşteri – işgören karşılaşma anının başarısını belirleyen faktörlerin tespiti için yapılan bu çalışma şu sorular çerçevesinde gerçekleştirilmiştir:

1. Müşteri – işgören karşılaşma anının başarısında etkili olan işgören davranışları nelerdir?
2. Müşteri – işgören karşılaşma anının başarısında etkili olan işgören davranışlarının sebepleri nelerdir?
3. Müşteri – işgören karşılaşma anının başarısına olumlu etkisi olan hangi işgören davranışlarının müşteri bağlılığı üzerindeki etkisi en fazladır?
4. Müşteri – işgören karşılaşma anının başarısına olumsuz etkisi olan hangi işgören davranışlarının müşteri bağlılığı üzerindeki olumsuz etkisi en fazladır?
5. Müşteriler ile işgörenlerin, MİKABED’in hizmetten memnun olma düzeyine etkisi dikkate alındığında, MİKABED ifadeleri konusunda ki düşünceleri benzerlik göstermekte midir?

Bu sorular doğrultusunda, bahsedilen amaca ulaşmak ve araştırmanın geçerliliğinin yüksek olabilmesi için kalitatif ve kantitatif yöntemler bir arada kullanılmıştır. Bu bağlamda literatür taramasından sonra yarı biçimlendirilmiş mülakat, odak grup görüşmesi ve anket teknikleri uygulanmıştır.

Araştırma yapılırken başlıca şu varsayımlardan hareket edilmiştir:

- Yarı biçimlendirilmiş mülakat ve odak grup görüşmesine katılan işgörenler yöneltilen sorular doğru ve içtenlikle cevaplandırmışlardır.
- Ankete katılan müşteriler anket sorularını doğru algılamışlar ve yine anket sorularına doğru ve içtenlikle cevaplar vermişlerdir.

Yukarıda bahsedilen varsayımların yanı sıra araştırma sonuçları değerlendirilirken araştırmanın yapıldığı zaman ve araştırmanın yapıldığı kişi sayısı araştırma sonuçlarının yorumlanmasında önemli görülen sınırlılıklardır. Bu sınırlılıklar çerçevesinde araştırma sonucunda tespit edilen gerek literatür gerekse de turizm sektörü için önemli görülen başlıca sonuçlar şunlardır:

Öncelikle işgörenlerle gerçekleştirilen yarı biçimlendirilmiş mülakat ile müşteri – işgören karşılaşma anının başarısında olumlu ve olumsuz etkisi olan işgören davranışları, tutumları ve davranışların sebepleri tespit edilmiştir.

- Bulgulardan hareketle işgörenlerle yapılan yarı biçimlendirilmiş mülakat sonucunda müşteri – işgören karşılaşma anında müşteriyi mutlu ettiği düşünülen işgören davranışlarının, *müşteriyi özel olduğunu hissettirme (ismi ile hitap, kişiye özel hizmet), gülümsemek-sempatiklik , düzgün kılık kıyafet, vücut dili ve sihirli sektörel sözcükler, lütfen vb., ortak yolu bularak çözüm yaratmak, beklentilerin üstünde hizmet sunmak, samimi bir şekilde ekstra çaba göstererek inisiyatif almak* olduğu tespit edilmiştir.
- İşgörenlerin karşılaşma anında müşteriyi mutlu ettiğini düşündükleri davranışların altında yatan tutum ve algı, *değer vermek, fark yaratmak, iş gereği ve samimiyet* olarak ortaya çıkmaktadır.
- İşgörenler karşılaşma anında müşteriyi mutlu ettiğini düşündükleri davranışların sebeplerini ise, *yetki verilmesi, kişisel çıkar, görevim olduğu için, işi kaybetme korkusu ve müşteri memnuniyetini sağlama* olarak belirtmişlerdir.
- Müşteri – işgören karşılaşma anında müşteriyi mutsuz ettiği düşünülen işgören davranışları ise, *güler yüz göstermemek, mutsuz olduğunu müşteriye hissettirmek, sert tepkiler verme, müşterinin talebine karşılık verememek* olarak belirlenmiştir.

- Karşılaşma anında müşteriye mutsuz ettiği düşünülen işgören davranışları davranışlarının altında yatan tutum ve algı ise, *yetkisi olmadığı için inisiyatif kullanamama, yorgunluk, ruh hali, bulunduğu konumdan rahatsız olmak ve olanaksızlık olarak* ortaya çıkmıştır.
- Bu olumsuz davranışların sebepleri ise, *rol belirsizliği, çalışma koşulları ve ücret yetersizliği, yönetim anlayışı, eğitim ve fazla çalışma saatleri* olarak tespit edilmiştir.

Yarı biçimlendirilmiş mülakat görüşmesi sonucunda dikkat çeken en önemli sonuç ise işgörenlerin karşılaşma anında müşteriye mutlu eden ve mutsuz eden davranışlar sorusuna verdiği cevaplara bakıldığında *güler yüz gösterme ve güler yüz göstermeme davranışı* hem mutlu etme hem de mutsuz etme davranışlarının temelinde yatan sebep olarak ortaya çıkmaktadır.

Karşılaşma anında mutlu ve mutsuz eden davranışların altında yatan tutum ve algı durumuna bakıldığında ise *iş gereği ve yetkisi olmadığı için inisiyatif kullanamama* cevapları dikkat çekmektedir. Mutlu ve mutsuz eden bu davranışlarının sebep ve kaynaklarına baktığımızda ise dikkat çeken cevaplar, *yetki verilmesi* ve *rol belirsizliği* cevaplarıdır. Bu bağlamda görülmektedir ki işgörenler yetki verildiğinde müşteriye mutlu eden davranışlar sergileyebilirken, rol belirsizliği yaşayan işgörenler müşterileri mutsuz eden davranışlar sergileyebilmektedirler.

İki farklı nitel çalışmanın araştırmanın güvenilirliğine katkı sağlayacağı düşüncesinden hareketle yarı biçimlendirilmiş mülakat çalışmasının sonucunda elde edilen bulgular bir de işgöreni birlikte düşünmeye sevk eden odak grup tekniği ile değerlendirilmiştir. Odak grup görüşmesi sonucunda ise işgörelere yaptırılan önem sıralaması ile şu hususlar tespit edilmiştir.

- Müşteri – işgören karşılaşma anında müşteriye mutlu ettiği düşünülen işgören davranışlarının işgörenler tarafından puanlanıp sıralanması sonucu **birinci sırayı**, *her zaman nazik ve güler yüzlü* olmak ifadesi almıştır. **İkinci sırada** ise *müşteriyi özel olduğunu hissettirme (ismi ile hitap, kişiye özel hizmet)* ifadesi yer almıştır. **Üçüncü sırada** *temiz ve düzgün görünümlü* olmak ifadesi yer alırken **dördüncü sırada** *doğru hizmeti ilk seferde sunmak* ifadesi yer almıştır. **Beşinci**

sırada sorulara cevap verecek bilgiye sahip olmak ifadesi bulunmaktadır. **Altıncı sırada ise hazır ve istekli olmak** ifadesi yer almıştır. **Yedinci sırada ekstra çaba göstererek inisiyatif almak** ifadesi, **sekizinci sırada ortak yolu bularak çözüm yaratmak** ifadesi **dokuzuncu ve son sırada ise beklentilerin üstünde hizmet sunmak** ifadesi yer almıştır.

- Bu davranışların altında yatan tutum ve algı sıralamasında ise, **birinci sırada samimiyet, ikinci sırada misafirden alınan ilk elektrik, üçüncü sırada fark yaratmak** işgörenler tarafından en yüksek puanları alan ifadeler olmuşlardır.
- Müşteri – işgören karşılaşma anında işgörenlerin müşterileri mutlu ettiklerini düşündükleri bu davranışların sebep ve kaynaklarına bakacak olursak **birinci sırada eğitim, ikinci sırada yetki verilmesi ve üçüncü sırada müşteri memnuniyetinin sağlanması** ifadeleri işgörenler tarafından verilen en yüksek puanları alan ifadelerdir.
- Müşteri – işgören karşılaşma anında müşteriyi mutsuz ettiği düşünülen işgören davranışlarının işgörenler tarafından puanlanıp sıralanması sonucu **birinci sırayı, surat asma ve güler yüz göstermemek** ifadesi almıştır. **İkinci sırada ise talebe karşılık veremeyerek, soruları cevaplandıramamak** ifadesi bulunmaktadır. **Üçüncü sırayı sert tepkiler ile olumsuz cevaplar vermek, dördüncü sırayı müşteriye sormadan davranış göstermek, beşinci sırayı ise mutsuz olduğunu müşteriye hissettirmek müşteri ile ilgilenmemek** ifadesi almıştır.
- Bu olumsuz davranışların altında yatan tutum ve algı sıralamasında ise, **birinci sırada stres, ikinci sırada işin yoğunluğu, üçüncü sırada yetkisi olmadığı için inisiyatif kullanamama** en yüksek puanları alan ifadeler olmuşlardır.
- Müşteri – işgören karşılaşma anında işgörenlerin müşterileri mutsuz ettiklerini düşündükleri bu davranışların sebep ve kaynaklarına bakacak olursak **birinci sırada çalışma koşulları ve ücret yetersizliği, ikinci sırada müşterinin tavrı ve üçüncü sırada rol belirsizliği** ifadeleri işgörenler tarafından verilen en yüksek puanları alan ifadelerdir.

Müşteri – işgören karşılaşma anında işgörenlerin verdikleri cevaplarının doğruluğunun bir de müşteriler tarafından nicel bir yöntem kullanılarak analiz edilmesine karar verilmiştir. Bu bağlamda, otel müşterilerine anket uygulanmıştır. Otel müşterilerine yönelik anket verilerine uygulanan analizler ile şu sonuçlara ulaşılmıştır.

- Uygulamanın yapıldığı otel işletmesindeki müşterilerin %49,3'ü baylardan ve %50,7'si de bayanlardan oluştuğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre pazar segmenti oluştururken bay ve bayanlar arasında fark gözetilmemesi gerekmektedir diyebiliriz. Uygulamaya katılan kişilerin yaş ortalamaları 35-44 yaş arasında yoğunlaşmaktadır. Bu durum uygulamanın yapıldığı otel işletmesinde konaklama yapan kişilerin orta yaş grubunda olduğu ortaya koymaktadır.
- Uygulamanın yapıldığı otel işletmesinde konaklayan kişilerin eğitim durumları lise ve lisans arasında yüksek dağılım göstermiştir. Anket uygulamasına katılan kişilerin eğitim seviyelerinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ancak eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin eğitim seviyesi düşük olanlardan daha fazla tatile çıktığı anlamına gelmemektedir.
- Uygulamanın yapıldığı otel işletmesinde konaklayan ve ankete katılan müşterilerin medeni durumlarının %62,3 ile evli, %37,7 ile bekâr olarak dağıldıkları görülmüştür. Müşterilerinin otelde konaklama sayılarının dağılıma bakıldığında ankete cevap veren müşterilerin büyük bir çoğunluğunun tesise ilk defa geldiklerini göstermektedir. Bu sonuç tesisin yeni hizmete giren bir tesis olmasından kaynaklanıyor olabilmektedir. Müşterilerin otelde konaklama amaçlarına bakıldığında ise verilen cevapların eğlenme-dinlenme ve iş gruplarında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu sonuç otelin toplantı amaçlı kullanılan bir otel olması ve eşleri ile birlikte otelde konaklıyor olmalarından kaynaklanıyor olabilmektedir. Medeni durum ifadesinde ortaya çıkan yüksek evli müşteri oranı bu duruma kanıt olarak gösterilebilmektedir.
- Müşterilerin aldıkları *hizmetten memnun olma düzeyine etkisine* göre MİKABED hakkındaki görüşlerine baktığımızda **birinci sırayı, çalışanların size her zaman nazik ve güler yüzlü olması** ifadesi almıştır. Diğer yüksek

ortalamayı alarak ikinci sırayı alan ifade ise “*çalışanların size kendinizi özel hissettirmesi*” ifadesi almıştır.

- Müşterilerin otelin hizmetlerini *gelecekte satın alma niyetine etki düzeyine* göre MİKABED hakkındaki görüşlerine bakacak olursak **birinci sırayı çalışanların size kendinizi özel hissettirmesi** ifadesi almıştır. İkinci sırayı ise “*çalışanların doğru hizmeti ilk seferde sunması*” ifadesi almış ve memnun olma ifadelerine göre sıralamada farklılık göstermiştir.
- Müşterilerin oteli *başkalarına tavsiye etme istekliliğine göre* MİKABED hakkındaki görüşlerine baktığımızda **birinci sırayı, çalışanların size her zaman nazik ve güler yüzlü olması** ifadesi almıştır. İkinci sırayı ise “*işgörenlerin müşterilerin sorularına cevap verebilecek bilgiye sahip olması*” ifadesi almıştır.
- Müşterilerin aldıkları hizmetten *memnuniyetsiz olma düzeyine etkisine* göre MİKABED hakkındaki görüşlerine baktığımızda en **birinci sırayı, çalışanların sorularınıza sert tepkiler ile olumsuz cevaplar vermesi** ifadesi almıştır. İkinci sırada ise “*çalışanların size surat asması ve güler yüz göstermemesi*” ifadesi yer almıştır.
- Müşterilerin otelin hizmetlerini *gelecekte satın alma niyetine olumsuz etki düzeyine* göre MİKABED hakkındaki görüşlerine bakacak olursak **birinci sırayı çalışanların size surat asması ve güler yüz göstermemesi** ifadesi almıştır. İkinci sırayı ise “*çalışanların sorularınıza sert tepkiler ile olumsuz cevaplar vermesi*” ifadesi almıştır.
- Müşterilerin oteli *başkalarına tavsiye etme istekliliğine olumsuz etkisine* göre MİKABED hakkındaki görüşlerine baktığımızda **birinci sırayı, çalışanların size surat asması ve güler yüz göstermemesi** ifadesi almıştır. İkinci sırayı ise, “*çalışanların sorularınıza sert tepkiler ile olumsuz cevaplar vermesi*” ifadesi almıştır.

Araştırma kısmında son olarak müşterilerin ve işgörenlerin, MİKABED hakkındaki görüşleri olumlu ve olumsuz müşteri memnuniyetine etkisine göre karşılaştırılmış bazı

önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ile ilgili önemli bulgular aşağıda sunulmuştur.

- Müşterilerin ve işgörenlerin, müşteri – işgören karşılaşma anının başarısında müşteri memnuniyetine olumlu etkisi olduğunu düşündükleri davranışların sıralanmasında benzer tutum sergiledikleri görülmektedir. *Çalışanların her zaman nazik ve güler yüzlü olması* ifadesi müşteriler ve işgörenler tarafından **birinci sırada önemli** olarak görülürken, *çalışanların size kendinizi özel hissettirmesi (isminiz ile hitap, size özel hizmet gibi.)* ifadesi müşteriler ve işgörenler tarafından **ikinci sırada önem** düzeyine sahip olarak görülmektedir. Müşteriler ve işgörenler tarafından **dokuzuncu ve son sırada önemli** olarak görülen ifade ise, *çalışanların sizin beklentilerinizin üstünde hizmet sunması* olarak görülmüştür. Diğer ifadeler ise müşteriler ve işgörenler arasında önem düzeyine göre farklılıklar göstermektedir.
- Müşterilerin ve işgörenlerin, müşteri – işgören karşılaşma anının başarısında müşteri memnuniyetine olumsuz etkisi olduğunu düşündükleri davranışların sıralanmasında farklı düşündükleri görülmektedir. *Çalışanların size karşı surat asması ve güler yüz göstermemesi* ifadesi, **işgörenler için birinci sırada** yer almaktayken **müşteriler için ikinci sırada** önem düzeyinde ortaya çıkmıştır. Müşteriler tarafından verilen puanlarda **birinci sırada** yer alan *çalışanların sorularınıza sert tepkiler ile olumsuz cevaplar vermesi* ifadesi **işgörenler için üçüncü sırada** önem düzeyinde görülmüştür. Diğer ifadelerde de farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Teorik Çıkarımlar

Araştırma deneysel bir araştırmadır. Müşteri – işgören karşılaşma anı ile ilgili sınırlı sayıda araştırma dikkate alındığında, bu araştırmada teorinin denenmesi için 3 farklı uygulama ile kalitatif ve kantitatif tekniklerin bir arada kullanılması sonucunda elde edilen bulgularının teoriye katkılarda bulunacağı öngörülmektedir. Müşteri – işgören karşılaşma anının teori kapsamının çizilmesi konusunda çok fazla çalışma yapılmamıştır. Teorik kapsam çerçevesinde oluşturulan değişkenlerin neden sonuç ilişkisi ile bir bütün olarak daha önce incelenmediği belirtilmelidir. Bu bağlamda,

araştırmanın teorik ve uygulama kısımları gerçekleştirilmeden önce oluşturulan izleyiş yolu sonraki çalışmalara katkıda bulunacaktır. Bu yol oluşturulurken müşteri – işgören karşılaşma anının başarısını etkilediği düşünülen olumlu ve olumsuz işgören davranışlarından yola çıkılmıştır.

MİKABED'in ortaya çıkmasında işgören tatmininin etkisi vardır. İşgören tatminini oluşturan faktörleri incelediğimizde bireysel ve örgütsel faktörler olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu davranışların öngörülen çıktısı olarak müşteri düşünülmüş ve müşteri bağlılığı ise memnuniyet, başkalarına tavsiye ve tekrar satın alma davranışı olarak izleyiş yoluna eklenmiştir. Bu yol çerçevesinde yapılan çalışmada kullanılan nitel ve nicel teknikler sonucunda ortaya çıkan sonuçlar müşteri – işgören karşılaşma anının başarısını etkileyen faktörlerin tespiti ile teoriye katkı sağlamıştır.

Otel İşletmeleri İçin Çıkarımlar

Araştırmanın işletmeler için faydalı olduğu düşünülen ilk sonucu, müşteri – işgören karşılaşma anının başarısının otel işletmelerinin müşteri devamlılığını ve memnuniyetini sağlayabilmesi için anlamlı olduğunu kanıtlamasıdır.

Otel işletmeleri bu karşılaşma anının başarılı olabilmesi için hizmet sektöründe ürünün bir parçası olan işgörenin tatmin edilmesi gerektiğini bilmelidirler. İşgören tatmininin doğurduğu olumlu ve olumsuz davranışlardan araştırmanın bulguları arasında da bahsedilmiştir. İşgörenlerin verdiği cevaplarla oluşturulan bu davranış kalıplarının müşteriler tarafından da onaylanması, otel işletmelerinin bu davranışların sebeplerini araştırması gerektiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. İşgörenlere nitel yöntem ile sorulan bu davranışlarının sebepleri araştırmanın bulgular kısmında ortaya koyulmuştur. Bu davranışların sebepleri özellikle sektörde başarılı olmak isteyen işletmelere yol gösterici olabilecektir.

İşgörenlerin olumlu davranış göstermelerinin **ilk iki sebebi** olarak gösterdiği **eğitim** ve **yetki verilmesi** ifadeleri aslında otel işletmelerinin bu konuda yapması gerekeni özetlemektedir.

İşgörenlerin olumsuz davranış göstermesine sebep olarak gösterdiği faktörlerden **ilk sıralarda yer alan olumsuz çalışma koşulları, ücret yetersizliği** ve **rol belirsizliği** ifadeleri otel işletmelerinde başarı sağlanabilmesi için engellenmesi gereken faktörlerin

başında gelmektedir. İşgörenlerin olumsuz davranış göstermesinin sebepleri olarak ortaya koyulan bu etkenler otel işletmeleri tarafından ortadan kaldırıldığı zaman işgörenlerin karşılaşma anında daha başarılı olabilmesi sağlanabilecektir. Bu da işletmelerin pazarlama performansını ve de dolayısıyla rekabet gücünü arttıracak ve daimi amacı olan kârı getirecektir.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışma uygulamanın kısıtları nedeniyle tek bir otel işletmesi üzerinde yapılmıştır. Konun daha kapsamlı incelenmesi ve bulguların genellenebilir olması için gelecekte yapılacak araştırmanın kapsamı genişletilerek bir otel işletmesi yerine bir destinasyon veya Türkiye'deki otel işletmelerinin geneli araştırma kapsamına alınarak gerçekleştirilebilir. Ayrıca konu sadece otel işletmelerinde değil turizm hizmeti veren tüm işletmeleri de kapsayan geniş boyutlu bir araştırma ile yapılabilir.

Çalışmada uygulanan nitel teknikler yerine işgörene de anket uygulanabilir. Seçilecek olan iki farklı otel işletmesi ile müşteri – işgören karşılaşma anında etkili olan faktörler oteller arasında karşılaştırılabilir. Bu da farklı koşullardaki işgörenlerin ve müşterilerin farklı tepkiler vermesini ve bu anın başarısını etkileyen farklı sebepleri ve sonuçları ortaya çıkartabilir.

KAYNAKÇA

- ADRIANS, Pieter ve Dolf Zantinge (1997), *Data Mining*, England, Addison-Wesley.
- AKÇAY DÜNDAR, Alev (2002), “*Kariyer Geliştirmenin Güdülemedeki Yeri ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- AKINCI, Zeki (2002), “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 4, s. 1-25.
- AKOĞLAN KOZAK, Meryem (2009), *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- AKOĞLAN KOZAK, Meryem ve Hatice Güçlü (2006), *Turizmde Etik*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ALABAY, M. Nurettin (2007), “*Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY): Turizm Sektörü Üzerinde Bir Uygulama*”, Basılmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ALTUNIŞIK, R., Ş. Özdemir, Ö. Torlak (2004), *Modern Pazarlama*, 3. Baskı, Değişim Yayınları, Sakarya.
- ALTUNIŞIK, Remzi, R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu, E. Yıldırım (2007), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- AVCI, U. ve SAYILIR, A. (2006), “Hizmet Kalitesi Çerçevesinde Çalışanların Rolüne ve Yeterliliklerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı. 1, Ankara.
- BARUTÇUGİL, İsmet; (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BATMAN, Orhan (2008), *Otel işletmelerinin Yönetimi*, 3. Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul.

- BERRY, Leonard L., (1995), "Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives" , *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, p. 236- 245.
- BERRY, Micheal J., A. Linoff, S. Gordon, (2000), *The Art and Science of Costumer Relationship Management*, Wiley Computer Publishing, U.S.A
- BITNER, M.J. (1995), "Building Service Relationships: It's All about Promises", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, p. 246-251.
- CHEN, L.. (2004), "Examining The Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle Sized Firms of Taiwan", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 5, No. 1-2, p. 432-438.
- CHIU, H. C. , Y. C. Hsieh, Y. C. Li ve M. Lee (2005), "Relationship Marketing Consumer Switching Behavior", *Journal of Business Research*, Vol. 58 No. 12, p. 1681-1689.
- CROSBY, L.A. ve Stephens, N. (1987), "Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention and Prices in the Life Insurance Industry", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, p. 404-411.
- CURRIVAN, D. B. (1999), "The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover", *Human Resource Management Review*, Vol. 9, No. 4, , p. 495-524.
- CYR, Dianne, Khaled Hasanein, Milena Head, Alex Ivanov, (2006), "The Role Of Social Presence in Establishing Loyalty in E-Service Environments", *Interacting With Computers*, www.elsevier.com/locate/intcom
- DALKILIÇ, Nilüfer (2006), "*İlişkisel Pazarlama Yolu ile Müşteri Bağlılığı Sağlanması ve Sigorta Alanında Bir Uygulama*", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- DEMİR, Müge (2006), “*Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Alan Araştırması (Bartın Örneği)*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- DEMİR, Nevzat (2005), “*Örgüt Kültürü - İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DESSLER, Gray (2004), *Human Resource Management*, 8. Baskı, Prantice Hall, New Jersey.
- DICK, Alan S. ve Basu, Kunal (1994), “Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No. 2, p. 99-113.
- DOLE, C. ve R. G. Schroeder (2001), “The Impact of Various Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turnover Intentions of Professional Accountants”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16, No. 4, p. 234-245.
- DÖĞERLİOĞLU, Özgür (1999), “Müşteri Tatmini Yaratmada Etkili Olan Hizmet Kalitesi Boyutları”, *İşletme-İktisat-Finans Dergisi*. Ekim.
- EFİL, İsmail (2004), *İşletme Yönetimi Yönetim Düşüncesi, Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri*, Aktüel Yayınları, İstanbul.
- EHTİYAR, Rüya (1995), *Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı ile İlişkisinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- ERCAN, Fatih (2006), “*Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakati Oluşturma: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- ERDOĞAN, İlhan (1997), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No. 272, İstanbul.

- EREN, Erol (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 8. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- ERGÜNEY, Özlem (2006), “*Ücret Tatminin İşgören Tatmini İle İlişkisi ve Bir Uygulama*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- EVANSCHITZKY, Heiner, G.R. Iyer, H. Plassmann, J. Niessing, H. Meffert (2006), “The Relative Strength Of Affective Commitment İn Securing Loyalty İn Service Relationships” *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 12, p. 1207–1213.
- GEORGE, Jennifer ve Gareth R. Jones (1996), “*Understanding and Managing Organizational Behavior*”, Prentice Hall, New Jersey.
- GRIFFETH, Rodger W., Peter W. Hom, Stefan Gaertner (2000), “A Meta Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover”, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, p. 463-488.
- GRONROOS, C. (2000), “*Service Management and Marketing. A Costumer Relationship Management Approach*”, 2 nd Edition, John Wiley & Sons Ltd., Chichester.
- GÜVEN, Ö. Zafer (2007), “*İlişkisel Pazarlama Ekseninde Otel İşletmelerinde Müşteri Bağlılığının Öncel ve Sonuçlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Model Geliştirilmesi*”, Basılmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- HARTLINE, Michael ve O. C. Ferrell (1996), “The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation”, *American Marketing Association*, Vol. 60, No. 4, p. 52-70.
- HESKETT, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, L.A. Schlesinger (1994), “Putting Service Profit Chain to Work”, *Harvard Business Review*, March-April, 164-174.
- HOMBURG, C. ve R. M. Stock (2004), “The Link Between Salespeople’s Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A

- Dyadic Analysis”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No. 2, p. 144–158.
- HWANG, I.S. ve D.J. Chi (2005), “Relationships Among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study”, *International Journal of Management*, Vol. 22, No. 2, June, p. 285, Taiwan.
- IVERSON, R. D. ve C. Maguire (2000), “The Relationship Between Job and Life Satisfaction”, *Human Relations*, Vol. 53, No. 6, p. 807-839.
- İNCE, Cemal (2007), “*Toplam Kalite Yönetiminin İşgören Tatminine Etkileri Üzerine Nevşehir Yöresindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*”, Basılmamış Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- İSPİR, Eyüp (2008), “*Konaklama İşletmelerinde Müşteri Sadakat ve Bağlılığının Arttırılmasında Müşteri İlişkileri Bölümünün Rolü Üzerine Antalya İlinde Bir Uygulama*” Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- JUWAHEER, Thanika Devi (2004), “Exploring International Tourists Perceptions Pf Hotel Operations By Using A Modified Servqual Approach- A Case Study Of Mauritius”, *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 5, p. 350-364.
- KAHRAMAN, Asuman (2002), “*Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Çok Uluslu Bir Otomobil Firmasında Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KANTURVARDAR, Alper (2007), “*Ulaştırma ve Dağıtım Sektörü İçin Bir Analitik Crm Modeli*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- KESER, Elvan (2008), “*Müşteri Bağlılığının Nedenleri ve Sonuçları: Aktif Seyahatçiler Örneği*”, Basılmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- KOÇ, Ümit (2007), “*Hizmet Kalitesi Algulamalarının Müşteri Bağlılığına Etkisi ve Bir Uygulama*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- KOTLER, Philip (2000), *Pazarlama Yönetimi Millennium Baskısı*, 10. Baskı, Çev., Nejat Muallimoğlu, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- KOZAK, Nazmi (2008), *Turizm Pazarlaması*, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KUNAVIKTIKUL, W., R. Nuntasupawat, W. Srisuphan, R. Z. Booth (2000), “Relationships Among Conflict, Conflict Management, Job Satisfaction, Intent to Stay, and Turnover of Professional Nurses in Thailand”, *Nursing and Health Sciences*, Vol. 2, p. 9-16.
- KUNT, Ayça (2004), “*Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Lojistik Sektöründe Bir Uygulama*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- LAMBERT, E.G., N.L. Hogan, S. M. Barton, (2001), “The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers”, *The Social Science Journal*, Vol. 38, p. 233-250.
- LEE, M. ve L.F. Cunningham, (2001), “A Cost/Benefit Approach to Understanding Service Loyalty”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 15 No. 2, p. 113-130.
- LEONG, C.S., A. Furnham, C.L. Cooper, (1996), “The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stres Outcome Relationship”, *Human Relations*, Vol. 49, No. 10, p. 1345-1361.
- LUTHANS, F. (1994), “*Organizational Behaviour*”, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- MARCHIORI, D. ve A. Henkin (2004), “Organizational Commitment of Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions”, *Medical Teacher*, Vol. 26, No.4, p. 353-358.

- MATZLER, K. ve B. Renzl (2006), "The Relationship Between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17, No. 3-4, p. 335-352.
- MATZLER, K., F. Matthias, A.K. Schubert (2004), "Employee Satisfaction: Does Kono's Model Apply?", *Total Quality Management*, Vol. 15, No. 9-10, p. 1179-1198.
- MEDLIK, S. (1997), *Otel İşletmeciliği*, Çev., Ömer Lütfü Met, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa.
- MEYER, John P. ve Natalie J. Allen (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, p. 61-89.
- MEYER, John P., D.J. Stanley, L. Herscovitch, L. Topolnytsky (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, p. 20-52.
- MORGAN, R. M. ve S. D Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, p. 20-38.
- MRAYYAN, M. T., (2005), "Nurse Job Satisfaction and Retention: Comparing Public to Private Hospitals in Jordan", *Journal of Nursing Management*, Vol. 13, p. 40-50.
- MULLINS, Laurie J. (1995), "*Hospitality Management: A Human Resources Approach*", Pitman Publishing, London.
- NEVIN, John (1995), "Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues", *Journal of The Academy of Marketing and Science*, Vol. 23, No. 4, p. 327-334.
- NIJHOF, W. J., M. J. De Jong, G. Beukhof, (1998), "Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 22, No. 6, p. 243-248.

- NOE, R. A., J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright (1997), “*Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*”, Second Edition, McGraw-Hill, Chicago.
- ODABAŞI, Yavuz (2004), *Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ODOM, R.Y., W.R. Boxx, M.G. Dunn, (2000), “Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion”, *Public Productivity and Management Review*, Vol. 14, No. 2, p. 157-168.
- OFLUOĞLU, Alev (2005), “*Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) : Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- OLIVER, R. L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill International Editions, Singapore.
- OLIVER, R. L. (1999), “Whence Consumer Loyalty”, *Journal of Marketing*, Vol. 63 (Özel sayı), p. 33 – 44.
- ORDUN, Güven (2002), “*Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma*”, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖGE, H. Serdar (2000), “*Örgütsel Etkinliğin Sağlanmasında İşgören-İş Uyumunun Ergonomik Analizi*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ÖRÜCÜ, Edip ve Füsun Esenkale (2005), “Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatmini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8, Sayı 4, s.141.
- ÖZBAŞAR, S. (1995), “Turizm Endüstrisinde Kazanmanın Anahtarı-Toplam Kalite Yönetimi”. *Önce Kalite Dergisi*, KalDer Yayınları, Yıl. 3, Nisan, İstanbul.
- ÖZDEMİR KÜÇÜK, Melda (2006), *Turizm Sektöründe İşgörenlerin İş Tatmini Faktörleri İle Dış Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir*

Araştırma, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

ÖZDEMİR, Hakan (2006), “*Müşteri İlişkileri Yönetiminin Unsurları ve Türk İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimine Ait Bir Araştırma*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZKALP, Enver ve Çiğdem Kirel (2001), *Örgütsel Davranış*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

ÖZTÜRK, S.A. (2002), *Hizmet Pazarlaması*, Birlik Ofset. Eskişehir.

ÖZTÜRK, Yüksel ve Kadir Seyhan (2005), “Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl. 2005, Sayı. 1, s. 121-140.

PALMER, A. (2002), “The Evolution of An Idea: An Environmental Explanation of Relationship Marketing”, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, No. 1, p. 79-94.

PAULIN, M., Ferguson, R. J. ve Payaud, M. (2000), “Business Effectiveness and Professional Service Personnel-Relational or Transactional Managers?” *European Journal of Marketing*, Vol. 34, p. 453-471.

QUERSTEIN, V., R. B. Mcaffé, M. Glassman (1992), “The Situational Occurences Theory of Job Satisfaction”, *Human Relations*, Vol. 45, No. 8, p. 859-873.

RAFAELI, Anat (1989), “When Cashiers Meet Customers: An Analysis of the Role of Supermarket Cashiers.”, *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 2, p. 245-260.

ROBBINS, Stephen P. (2003), *Organizational Behavior*, 10 ed., Prentice Hall, New Jersey.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa.

- SAMAD, S. (2006), "Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors", *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, Vol. 8, No. 2, p. 113-119.
- SELVİ, M. Selim (2007), *Müşteri Sadakati*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- SERGEANT, A. ve S Frenkel (2000), "When Do Costumer Contact Employees Satisfy Costumer?", *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 1, p. 18-34.
- SEZGİN, Müjde (2009), "*İş Tatmini Üzerine Bir Odak Grup Çalışması*", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- SHETH, Jagdish N. ve Atul Parvatiyer (2000), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publish, USA.
- SIMON, D. H. ve J. Devaro (2006), "Do The Best Companies to Work for Provide Better Customer Satisfaction?", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 27, p. 1-17.
- SIMONS, T. ve C. A. Enz (1995), "Motivating Employees: Beyond the Carrot and the Stick.", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 34, No. 1, February, p. 20-27.
- SINGH, J. (1991), "Understanding the Structure of Consumer's Satisfaction Evaluations of Service Delivery", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19, No. 3, p. 223-244.
- SPINELLI, M. A. ve G. C. Canavos (2000), "Investigation the Relationship Between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction.", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41, No. 6, December, p. 29-32.
- SÜTÜTEMİZ, Nihal (2005), "*Müşteri Sadakati Belirleyicileri ve Modellerinin Karşılaştırılması: Bankacılık ve Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*", Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- SÜTÜTEMİZ, Nihal ve S. Saner Çiftiyıldız (2006), "Müşteri Sadakati Modellerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Çalışma", *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Akademik İncelemeler*, Sayı. 2., Cilt 1., 155-172.

- ŞAHİN, Nilüfer (2007), “*Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*”, Basılmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ŞAVİK, Nuri (2007), “*İşletme İçin Rekabet Gücü Oluşturmada Müşteri İlişkileri Yönetiminin (MİY) Rolü ve Bir Uygulama*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- TEKEL, Saadet (2006), “*Sigortacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetimi Yaklaşımının Önemi ve Bir Branş Uygulaması*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- TEZCANLAR, Pelin (2007), “*Müşteri İlişkileri Yönetimi, Veri Madenciliği ve Bir Uygulama*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TINSLEY, D. B. (2002), “Relationship Marketing’s Strategic Array”, *Business Horizons*, Vol. 45, No. 1, p. 70-76.
- TREVOR. C. (2001), “Interactions Among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, p. 621-638.
- TSAUR, Sheng Hshiang ve Yi Chum LIN, (2004), “Promoting Service Quality İn Tourist Hotels: The Role Of HRM Practices And Sevice Behavior”, *Tourism Management*, Vol. 25, No. 4, p. 371-471.
- TUTEN, T. L. ve P. E. Neidermeyer, (2004), “Performance, Satisfaction and Turnover in Call Centers the Effects of Stres and Optimism”, *Journal of Business Research*, Vol. 57, p. 26-34.
- TÜRKAY, Oğuz (2007), “*Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler ve Pazarlama Performansına Etkileri*”, Basılmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- TÜRKAY, Orhan (2002), “*Mikroiktisat Teorisi*”, Genişletilmiş 11. Baskı, İmaj Yayıncılık, Ankara.
- TÜTÜNCÜ, Ö. ve E. TARLAN (2001), “Kar Amacı Güdmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt. 2. Sayı. 3, İzmir.
- UÇKUN, Seher (2004), “İşletme ve İşletme Türleri”, Editörler: DEMİRKOL, Ş., Zengin B., *Turizm İşletmeleri*, Değişim Yayınları, İstanbul, s. 4-37.
- ULAMIŞ, A. Çağatay (2004), “İşgören Tatmini ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişki ve Bu İlişkiyi Etkileyen Faktörler: 5 Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- UNCLES, M. D., G. Laurent, (1997), “Loyalty: Editorial”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 14, No. 5, p. 399-404.
- USTA, Öcal (2001), *Genel Turizm*, Anadolu Matbaacılık, İzmir.
- UYARGİL, C., Z. Adal, İ. D. Atay, A. C. Acar, A. O. Özçelik, Ö. Sadullah, G. Dündar, L. Tüzüner (2008), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- WASTI, S. A. (2002), “Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context”, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 26, p. 525-550.
- WEISS, H. M. (2002), “Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences”, *Human Resource Management Review*, Vol. 12, p. 173-194.
- YAZICIOĞLU, Yahşi ve Samiye Erdoğan (2007), *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Genişletilmiş 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- YILMAZ, Özer (2009), “*Demografik Faktörlerin Perakendeci Markası Seçim Sürecinde Etkileri Üzerine Bir Uygulama*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- YOON, M. H. ve J. Suh (2003), “Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees”, *Journal of Business Research*, Vol. 56 No. 8, p. 597-611.
- YU, Y. T. ve A. Dean (2001), “The Contribution of Emotional Satisfaction to Consumer Loyalty”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No. 3, p. 234-250.
- ZIKMUND, W. G., R. Mcleod, Jr. ve F. W. Gilbert (2003), “*Customer Relationship Management, Integration Marketing Strategy and Information Technology*”, JohnWiley&Sons, USA.

EKLER

MÜŞTERİ-ÇALIŞAN KARŞILAŞMA ANININ BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ANKETİ

Aşağıda sunulan anket Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında yürütülmekte olan bir Yüksek Lisans Tezinde kullanılacaktır. Çalışmanın başarılı olabilmesi için soruların eksiksiz ve doğru bir biçimde cevaplanması önemlidir. Cevaplayıcı olarak kimliğinizin gizli tutulması temel ilkelerimizden biridir. Göstereceğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Serkan ŞENGÜL
0 533 727 15 40
ssengul@aksaray.edu.tr

1. Cinsiyetiniz : () Bay () Bayan
2. Yaşınız : () 18-24 () 25-34 () 35-44 () 45-54 () 55 ve üzeri
3. Eğitim Durumu : () İlkokul () Ortaokul () Lise () Üniversite () Yüksek Lisans veya Doktora
4. Medeni Durum : () Bekâr () Evli
5. Bu otelde kaçınıcı konaklamanız? : (Lütfen Belirtiniz)
6. Bu otelde konaklamanıza yol açan seyahatinizin amacı neydi?
() İş () Sağlık () Eğlenme-Dinlenme () Kültür turu () Akraba, arkadaş ziyareti () Diğer (Belirtiniz).....

7. Aşağıdaki her bir ifadenin, bu otelin bir çalışanından hizmet aldığınızda (resepsiyondan, restorandan vb.) bu hizmetten memnun olma düzeyinize etkisi nedir?	Etkisi Yok	Az Etkili	Etkili	Çok Etkili	Çok Fazla Etkili
1. Çalışanların temiz ve düzgün görünüşlü olması.					
2. Çalışanların otelde sizin bir sorunuz olduğunda, sorunu çözmek için ortak yolu bularak çözüm sunması.					
3. Çalışanların doğru hizmeti ilk seferde sunması.					
4. Çalışanların size kendinizi özel hissettirmesi. (İsminiz ile hitap, size özel hizmet gibi.)					
5. Çalışanların her zaman sizin isteklerinizi karşılamak için hazır ve istekli olması.					
6. Çalışanların size karşı her zaman nazik ve güler yüzlü olması.					
7. Çalışanların sizin sorularınıza cevap verebilecek bilgiye sahip olması.					
8. Çalışanların sizin beklentilerinizin üstünde hizmet sunması.					
9. Çalışanların sizin sorunlarınızı çözebilmek için ekstra çaba göstererek inisiyatif alması					
8. Aşağıdaki her bir ifadenin, bu otelin hizmetlerini gelecekte satın alma niyetinize etki düzeyi nedir?	1	2	3	4	5
1. Çalışanların temiz ve düzgün görünüşlü olması.					
2. Çalışanların otelde sizin bir sorunuz olduğunda, sorunu çözmek için ortak yolu bularak çözüm sunması.					
3. Çalışanların doğru hizmeti ilk seferde sunması.					
4. Çalışanların size kendinizi özel hissettirmesi. (İsminiz ile hitap, size özel hizmet gibi.)					
5. Çalışanların her zaman sizin isteklerinizi karşılamak için hazır ve istekli olması.					
6. Çalışanların size karşı her zaman nazik ve güler yüzlü olması.					
7. Çalışanların sizin sorularınıza cevap verebilecek bilgiye sahip olması.					
8. Çalışanların sizin beklentilerinizin üstünde hizmet sunması.					
9. Çalışanların sizin sorularınızı çözebilmek için ekstra çaba göstererek inisiyatif alması					

9. Aşağıdaki ifadeleri, bu oteli başkalarına tavsiye etme istekliliğinize etkisi nedir?	1	2	3	4	5
1. Çalışanların temiz ve düzgün görünüşlü olması.					
2. Çalışanların otelde sizin bir sorunuz olduğunda, sorunu çözmek için ortak yolu bularak çözüm sunması.					
3. Çalışanların doğru hizmeti ilk seferde sunması.					
4. Çalışanların size kendinizi özel hissettirmesi. (İsminiz ile hitap, size özel hizmet gibi.)					
5. Çalışanların her zaman sizin isteklerinizi karşılamak için hazır ve istekli olması.					
6. Çalışanların size karşı her zaman nazik ve güler yüzlü olması.					
7. Çalışanların sizin sorularınıza cevap verebilecek bilgiye sahip olması.					
8. Çalışanların sizin beklentilerinizin üstünde hizmet sunması.					
9. Çalışanların sizin sorularınızı çözebilmek için ekstra çaba göstererek inisiyatif alması					

10. Aşağıdaki her bir ifadenin, bu otelin bir çalışanından hizmet aldığınızda (resepsiyondan, restorandan vb.) bu hizmetten memnuniyetsiz olma düzeyinize etkisi nedir?	Etkisi Yok	Az Etkili	Etkili	Çok Etkili	Çok Fazla Etkili
1. Çalışanların size karşı surat asması ve güler yüz göstermemesi					
2. Çalışanların otelde sizin bir sorunuz olduğunda, talebinize karşılık veremeyerek, sorularınızı cevaplandıramaması					
3. Çalışanların sorularınıza sert tepkiler ile olumsuz cevaplar vermesi					
4. Çalışanların mutsuz olduklarını size hissettirerek sizin ile ilgilenmemesi					
5. Çalışanların size sormadan davranış göstermesi					
11. Aşağıdaki ifadelerin, bu otelin hizmetlerini gelecekte satın alma niyetinize olumsuz etkisi nedir?	1	2	3	4	5
1. Çalışanların size karşı surat asması ve güler yüz göstermemesi					
2. Çalışanların otelde sizin bir sorunuz olduğunda, talebinize karşılık veremeyerek, sorularınızı cevaplandıramaması					
3. Çalışanların sorularınıza sert tepkiler ile olumsuz cevaplar vermesi					
4. Çalışanların mutsuz olduklarını size hissettirerek sizin ile ilgilenmemesi					
5. Çalışanların size sormadan davranış göstermesi					
12. Aşağıdaki ifadelerin bu oteli başkalarına tavsiye etme istekliliğinize olumsuz etkisi nedir?	1	2	3	4	5
1. Çalışanların size karşı surat asması ve güler yüz göstermemesi					
2. Çalışanların otelde sizin bir sorunuz olduğunda, talebinize karşılık veremeyerek, sorularınızı cevaplandıramaması					
3. Çalışanların sorularınıza sert tepkiler ile olumsuz cevaplar vermesi					
4. Çalışanların mutsuz olduklarını size hissettirerek sizin ile ilgilenmemesi					
5. Çalışanların size sormadan davranış göstermesi					

ÖZGEÇMİŞ

Serkan ŞENGÜL 12 Eylül 1983 yılında Adapazarı'nda doğdu. İlk ve Orta öğrenimini Sakarya'da tamamladıktan sonra 2007 yılında Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Konaklama İşletmeciliği Bölümü'nden mezun oldu. 2002-2009 yılları arasında Kuşadası ve Sakarya'da çeşitli işletmeler ve otellerde özel sektör deneyimi oldu. 2008 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. 2009 yılında Aksaray Üniversitesi Aksaray Meslek Yüksekokulu'nda öğretim görevlisi olarak göreve başladı. Halen Aksaray Üniversitesi Aksaray Meslek Yüksekokulu Turizm ve Otel İşletmeciliği Programında öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır.