



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı

**HİZMET HATASININ TELAFİSİ VE MÜŞTERİ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KKTC'DEKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI
OTEL VE TATİL KÖYLERİNDE YAPILAN BİR UYGULAMA**

Ahmet Türkoğlu

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2007

HİZMET HATASININ TELAFİSİ VE MÜŞTERİ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ: KKTC'DEKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL VE TATİL
KÖYLERİNDE YAPILAN BİR UYGULAMA

Ahmet Türkoğlu

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2007

KABUL VE ONAY

Ahmet Türkoğlu tarafından hazırlanan "Hizmet Hatasının Telafisi ve Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkileri: KKTC'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otel ve Tatil Köylerinde Yapılan Bir Uygulama" başlıklı bu çalışma 02.11.2007 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



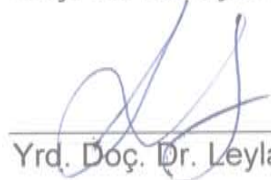
Prof. Dr. Hasan Işın DENER (Başkan)



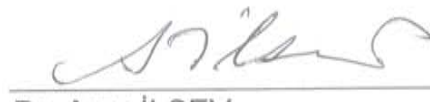
Prof. Dr. Doğan Yaşar AYHAN



Doç. Dr. Bahtişen KAVAK



Yrd. Doç. Dr. Leyla Özer (Danışman)



Dr. Arzu İLSEV

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. İrfan ÇAKIN
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☒ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

02.11.2007


Ahmet TÜRKOĞLU

TEŞEKKÜR

Yapmış olduğum Yüksek Lisans Tez Çalışması sırasında bilimsel katkıları ile bana yardımcı olan, eğitimim süresince yardımlarını esirgemeyen, tez danışmanım ve hocam sayın Yrd. Doç. Dr. Leyla ÖZER'e en içten teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Çalışma sırasında bana her türlü maddi ve manevi destek veren aileme teşekkürü bir borç bilirim.

ÖZET

TÜRKÖĞLU, Ahmet. *“Hizmet Hatasının Telifisi ve Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkileri: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC)’ndeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel ve Tatil Köylerinde Yapılan Bir Uygulama”*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.

Bu çalışmanın amacı, müşteri tatminini yeniden sağlama sürecinde hizmet telifilerinin öneminin ele alınması, hizmet telifi sürecinde etkili olan faktörler ile hizmet telifisiyle gelen tatmin arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. Bu kapsamda; hizmet hatası kavramı, hizmet hatası kategorileri, hizmet hatasına verilen müşteri tepkileri ve şikayetleri incelenmiştir. Daha sonra hizmet telifisi kavramı, hizmet telifisi stratejileri ve bunların müşteri tatmini üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Uygulama bölümünde ise KKTC’deki konaklama işletmelerinde anket yöntemi ile veriler toplanmış ve değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; ilk olumsuz etki, “hizmet telifisinden beklentiler” ve “beklentilerin onaylanması”nın “hizmet telifisiyle gelen tatmin”e etkisi anlamlı değildir. Diğer taraftan, “hizmet telifisinin algılanan kalitesi” ve “denkserlik” faktörlerinin, “hizmet telifisiyle gelen tatmin”e olumlu etkisi tespit edilmiştir. “Denkserlik”, “hizmet telifisinin algılanan kalitesi”ne göre “hizmet telifisiyle gelen tatmin”i daha çok etkilemektedir. Ayrıca, “hizmet telifisinden beklentiler” ve “hizmet telifisinin algılanan kalitesi” nin “beklentilerin onaylanması” üzerinde ve “hizmet telifisinin algılanan kalitesi”nin de “denkserlik” üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda, firmalar işgörenlerin tutum ve davranışları, elde edilen sonucun etkililiği ve telifi sürecinde müşteriye sağlanan bilgilere önem vermelidirler. Bununla birlikte müşterilere eşit davranılmasına ve telifi sonucu için müşteriye yapılan açıklamaya da önem verilmelidir.

Anahtar Sözcükler

Hizmet telifisi, hizmet hatası, müşteri şikayeti, müşteri tatmini

ABSTRACT

TÜRKÖĞLU, Ahmet. *“Service Recovery and Its Effects on Customer Satisfaction: A Survey on Four and Five Star Hotels and Holiday Villages in Turkish Republic of Northern Cyprus (TRNC)”*, Master Thesis, Ankara, 2007.

The purpose of this study is to investigate the importance of service recovery in order to provide customer satisfaction, the factors that influence customer satisfaction in the service recovery process and the relationships among these factors. To this end; service failure, service failure categories, customer responses and complaints about these failures are reviewed. Next, service recovery strategies and their effects on customer satisfaction is discussed. In the survey section, the results of the analysis of data collected from customers of hotels and holiday villages in TRNC are presented. Findings suggest that “initial negative effect”, “expectations from service recovery” and “disconfirmation of expectations” have no meaningful effect on “satisfaction with service recovery”. On the other hand, “perceived quality of service recovery” and “equity” effect “satisfaction with service recovery” positively. “Equity” has greater effect on “satisfaction with service recovery” than “perceived quality of service recovery”. However, it is found that “expectations from service recovery” and “perceived quality of service recovery” have positive effect on “disconfirmation of expectations”. Also, “perceived quality of service recovery” has positive effect on “equity”. In this context, firms must have attention on employee attitudes and behaviors, efficiency in arriving at outcome, information provided by the company during the process, perceived fairness of outcome and explanation provided as background for the outcome.

Keywords

Service recovery, service failure, customer complaint, customer satisfaction

İÇİNDEKİLER

Sayfa

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	i
BİLDİRİM SAYFASI.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar.....	ix
ŞEKİLLER.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMET HATASI VE HİZMET TELAFİSİ

1.1 Hizmet Hatası.....	4
1.1.1 Tanım.....	4
1.1.2 Hizmet Hatalarının Kategorileri.....	7
1.1.3 Hizmet Hatalarına Tepkiler.....	10
1.1.4 Tepkinin Türünü Etkileyen Faktörler.....	15
1.1.5 Müşterilerin Şikayet Etme Nedenleri.....	17
1.1.6 Tatmin Olmamış Müşterilerin Şikayet Etmeme Nedenleri.....	18
1.1.7 Şikayet Etme Eğiliminde Olanlar.....	19
1.1.8 Müşteri Şikayetlerinin Önemi.....	20

1.2 Hizmet Telafisi.....	22
1.2.1 Tanımı.....	22
1.2.2 Hizmet Telafisi Paradoksu.....	24
1.2.3 Hizmet Telafi Stratejileri ve İçeriği.....	25
1.2.4 Etkili Hizmet Telafisinin Gerekli Olma Nedenleri.....	36
1.2.5 Hizmet Garantileri.....	37
1.2.5.1 Hizmet Garantilerinin Türleri.....	37
1.2.5.2 Hizmet Garantilerinin Faydaları.....	38
1.2.5.3 Hizmet Garantilerinin Verilmesinin Uygun Olmadığı Durumlar.....	39
1.3 Hizmet Telafisi ile İlgili Yaklaşımlar.....	41
1.3.1 Hizmet Telafisini ve Hizmet Telafisini Etkileyen Faktörleri İnceleyen Çalışmalar.....	41
1.3.2 Hizmet Telafisi ile Müşteri Tatmini ve Sadakati İlişkisini İnceleyen Çalışmalar.....	43
1.3.3 Hizmet Telafisi ile Hizmet Hatası, Yetkilendirme, Müşteri Tatmini ve Sadakati İlişkisini İnceleyen Yaklaşımlar.....	50

İKİNCİ BÖLÜM
KKTC'DEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE UYGULANAN HİZMET
TELAİ SÜREÇLERİNDE MÜŞTERİ TATMİNİ VE BUNU ETKİLEYEN
FAKTÖRLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR
UYGULAMA

2.1 Uygulamanın Önemi ve Amacı.....	53
2.2 Önerilen Model.....	54
2.3 Uygulamanın Yöntemi.....	58
2.3.1 Soru Kağıdının Hazırlanması ve Ölçüm.....	58
2.3.2 Soru Kağıdının Güvenilirliği.....	59
2.4 Evren ve Örneklem.....	60
2.5 Sonuçların Analizi ve Yorumları.....	60
2.5.1 Demografik Özellikler.....	60
2.5.2 Şikayet Davranışlarına Ait Bilgiler.....	62
2.5.3 Anket Sorularına İlişkin Yüzdelere.....	64
2.6 Hizmet Telafisiyle Gelen Tatmin Modelinin Öğeleri	
Arasındaki İlişkiler.....	70
SONUÇ.....	73
KAYNAKÇA.....	77
EK-1: Hizmet Telafisiyle İlgili Yaklaşımlar.....	84
Ek-2: Anket.....	93

TABLolar

Sayfa

Tablo-1. Anket Sorularının Güvenilirliği	59
Tablo-2. Katılımcılara İlişkin Demografik Özelliklerin Dağılımı	61
Tablo-3. Şikayet Davranışlarına Ait Bilgiler	64
Tablo-4. “Hizmet Hatasının Müşteride Yarattığı İlk Olumsuz Etki” İle İlgili Sorulara Verilen Cevapların Yüzde Dağılımları	65
Tablo-5. “Hizmet Telafisinden Beklentiler” İle İlgili Sorulara Verilen Cevapların Yüzde Dağılımları	66
Tablo-6. “Hizmet Telafisinin Algılanan Kalitesi” İle İlgili Sorulara Verilen Cevapların Yüzde Dağılımları	67
Tablo-7. “Denkserlik” İle İlgili Sorulara Verilen Cevapların Yüzde Dağılımları	68
Tablo-8. “Beklentilerin Onaylanması” İle İlgili Soruya Verilen Cevapların Yüzde Dağılımları	68
Tablo-9. “Hizmet Telafisiyle Gelen Tatmin” İle İlgili Sorulara Verilen Cevapların Yüzde Dağılımları	69

Tablo-10. İlk Olumsuz Etki, Hizmet Telafisinden Beklentiler, Hizmet Telafisinin Algılanan Kalitesi, Denkserlik ve Beklentilerin Onaylanması ile Hizmet Telafisiyle Gelen Tatmin Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	70
Tablo-11. Hizmet Telafisinden Beklentiler ve Hizmet Telafisinin Algılanan Kalitesi ile Beklentilerin Onaylanması Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	71
Tablo-12. Hizmet Telafisinin Algılanan Kalitesi ile Denkserlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	72
Ek Tablo-1. Hizmet Telafisini ve Hizmet Telafisini Etkileyen Faktörleri İnceleyen Çalışmalar	86
Ek Tablo-2. Hizmet Telafisi ile Müşteri Tatmini ve Sadakati İlişisini İnceleyen Çalışmalar	88
Ek Tablo-3. Hizmet Telafisi ile Hizmet Hatası, Yetkilendirme, Müşteri Tatmini ve Sadakati İlişisini İnceleyen Çalışmalar	92

ŞEKİLLER

Sayfa

Şekil-1. Hizmet Hatalarına Karşı Verilen Müşteri Tepkilerinin Kategorileri	12
Şekil-2. Hizmet Hatasından Sonra Müşteri Şikayet Davranışları	15
Şekil-3. Hizmet Telafisi Süreci	28
Şekil-4. Firma Değiştirmenin Arkasındaki Sebepler	33
Şekil-5. Hizmet Telafisi ile Müşteri Tatmini ve Sadakati İlişkisini İnceleyen Çalışmalar	49
Şekil-6. Hizmet Telafisi ile Hizmet Hatası, Yetkilendirme, Müşteri Tatmini ve Sadakati İlişkisini İnceleyen Çalışmalar	52
Şekil-7. Hizmet Telafisiyle Gelen Tatmin İncelemesine Yönelik Model Önerisi	56

GİRİŞ

İkinci Dünya Savaşı sonrası meydana gelen büyük değişimler ve özellikle sosyo-ekonomik alandaki gelişmeler, hizmet sunumunu önemli ölçüde etkilemiş ve değiştirmiştir. Bireylerin refah düzeyinin yükselmesi ve daha bilinçli hale gelmeleriyle, tüketicilerin mal ve hizmetleri satın almadaki kararları ile aldıkları üründen tatmin olma düzeyleri değişmiştir. Rekabet avantajı sağlamak ve pazarda tutunmak açısından bir hizmet işletmesi için müşteri tatminini sağlamak hayati önem kazanmıştır.

Günümüzde, özellikle emek yoğun bir sektör olan turizm ve otelcilikte müşteri tatminini sağlamak için işletmeler, müşteri beklentilerini karşılayacak hizmet üretmeli ve sunmalıdırlar. Müşteri beklentileri tam karşılanmadığı veya hizmet hatası olduğu zaman müşterilerde tatminsizlik meydana gelmekte, bu da işletme için müşteriye kaybetmekle sonuçlanabilmektedir. Bu noktada, müşteri tatminini yeniden sağlamak için uygulanan hizmet telafisi kavramı ön plana çıkmaktadır.

Hizmet işletmelerinin, hizmet telafisi uygulayabilmeleri için, meydana gelen hizmet hatasının farkında olmaları gerekmektedir. Bu da çoğu zaman müşteri şikayetlerine bağlıdır. Müşteri şikayetleri, işletmeye müşteri tatminini sağlamak için ikinci bir şans vermektedir. Bu sebeple, hizmet işletmeleri, müşterileri şikayet etmeleri konusunda özendirmeli ve şikayetleri değerlendirip yeniden tatmin etmelidirler.

Müşteri şikayetlerini özendirmenin bir diğer amacı da, müşterilerin olumsuz kulaktan kulağa iletişim veya üçüncü kişilere şikayetlerini engellemektir. Böylece, müşteri, kendisinde tatminsizliğe yol açan hizmet hatasını doğrudan işletmeye bildirecek ve hizmet hatası işletme içinde telafi edilerek işletme imajı zarar görmeyecektir.

Hizmet hatasıyla oluşan ilk olumsuz etkiler, müşterileri şikayet etmeye yöneltmektedir. Şikayet sonrası işletme tarafından uygulamaya konulan hizmet telafi stratejileri, müşteriden özür dilemeden tazminat ödemeye kadar çeşitlilik gösterebilmektedir. Hizmet telafisiyle; tatminsiz müşterinin hizmet telafisinden beklentilerinin karşılanması, beklentilerinin onaylanması, yüksek kalitede hizmet sunulması, müşterilerin adil ve yeterli düzeyde tatmin edilmeleri amaçlanmaktadır.

İşletmelerin etkili hizmet telafileri sunabilmeleri için, iyi oluşturulmuş işletme politikalarına ve yetkilendirilmiş işgörenlere ihtiyaçları vardır. Bunun sebebi de, hizmet hatasıyla karşılaşan müşterilerin hızlı tepki beklemeleridir. Bunu sağlayabilmek için de, oluşan hizmet hatasına yönelik müşteri ile ilk iletişimi kurabilen, ne yapacağını bilen ve hizmet telafi sürecini derhal başlatabilen yetkilendirilmiş işgörenler oldukça önemlidir.

Buraya kadar anlatılanlardan hareketle bu çalışmanın amacı; hizmet hatasından sonra müşteri tatminini yeniden sağlamak için uygulanan hizmet telafisi sürecinde, hizmet telafisiyle gelen tatmin ve bunu etkileyebilecek faktörler arasındaki ilişkileri incelemektir.

Bu doğrultuda, çalışmanın birinci bölümünde hizmet hatası kavramı, hizmet hatası kategorileri, hizmet hatasına verilen müşteri tepkileri ve şikayetleri incelenmiştir. Daha sonra hizmet telafisi kavramı, hizmet telafisi stratejileri ve bunların müşteri tatmini üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Bu bölümde ayrıca, hizmet telafisiyle ilgili yaklaşımlar ele alınmıştır. Hizmet literatürü çerçevesinde ön plana çıkan yaklaşımlar üç grupta toplanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, hizmet telafisiyle gelen tatmin ile ilişkili olabilecek unsurlar ve bu unsurların hizmet telafisiyle gelen tatmin ile ilişkileri incelenmiştir. Uygulama alanı olarak, KKTC'deki dört ve beş yıldızlı otel ve tatil köyleri seçilmiştir.

Sonuç bölümünde ise, yapılan anket çalışması sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu bulgular yorumlanarak hizmet telafisi kapsamında işletmeler için öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMET HATASI VE HİZMET TELAFİSİ

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle hizmet hatası kavramı, hizmet hatası kategorileri, hizmet hatasına verilen müşteri tepkileri ve şikayetleri incelenecektir. Daha sonra hizmet telafisi kavramı, hizmet telafisi stratejileri ve bunların müşteri tatmini üzerindeki etkileri incelenecektir. Son olarak da hizmet telafisi ile ilgili yaklaşımlara yer verilecektir.

1.1 HİZMET HATASI

1.1.1 Tanım

Hizmet hatası, hizmet performansının müşteri beklentilerinin altında olması şeklinde tanımlanmaktadır (Hoffman ve Bateson (Hess vd., 2007)). Diğer bir ifade ile, müşterilerin hizmetle ilgili beklentileri karşılanmaz ise, hizmet hatası ortaya çıkmaktadır (Parasuraman vd., 1985). Bir başka tanıma göre de, hizmet hatası, müşterinin, hizmeti firma tarafından önceden planlanan şekliyle ya da kendi beklentileri doğrultusunda alamadığı zaman ortaya çıkan tatminsizliği sonucu meydana gelmektedir. Bu noktadan hareketle, hizmet hatası firmanın neye inandığından değil, müşterinin gözündeki hizmet deneyiminden ortaya çıkmaktadır (Ennew ve Schoefer, 2003).

Hizmet hatası, hizmet firmasından kaynaklanan ve müşteri beklentilerini karşılamayı engelleyecek her türlü eylemi içermektedir. Bunun sonucunda da müşteride tatminsizliğe yol açmaktadır (Yüksel ve Kılınç, 2003). Oliver (1980)'e göre müşteri, bir ürün veya hizmeti satın alıp kullandıktan sonra, satın alma

öncesi beklentileri ile mal ya da hizmetten aldığı performansı kıyaslamaktadır. Performans beklentilerini karşılırsa, beklentileri onaylanmış olur. Bunun aksine, beklenti ile performans arasında farklılıklar varsa, beklentilerin onaylanmaması söz konusudur. Beklentilerin onaylanmaması, “pozitif beklentilerin onaylanmaması” ve “negatif beklentilerin onaylanmaması” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Pozitif beklentilerin onaylanmaması, algılanan performansın beklentilerden daha üstün olduğu zaman oluşmaktadır. Negatif beklentilerin onaylanmaması ise, algılanan performansın beklentilerden daha kötü olmasıdır. Beklentilerin onaylanması ya da pozitif onaylanmaması durumunda müşteride tatmin, negatif beklentilerin onaylanmaması durumunda ise tatminsizlik meydana gelmektedir (Oliver, 1980).

Bell ve Zemke (1987), işletmenin sunduğu hizmet kalitesinin, müşteri tarafından beklenen seviyenin altında olması durumunda hizmet hatasının oluştuğunu belirtmektedirler. Parasuraman vd. (1985) hizmet kalitesini, bir firmanın müşteri beklentileri ile firma performansı arasındaki kıyaslamanın bir değerlendirmesi olarak tanımlamaktadırlar. Ayrıca, hizmet kalitesini (K), müşteri beklentileri (B) ile firma performansı (P) arasındaki fark olarak kavramsallaştırmışlardır. Bununla birlikte, kalitenin performans ile beklentiler arasındaki fark olduğunu ortaya koymuşlardır ($K=P-B$). Bu fark ne kadar büyük olursa, hizmet kalitesi de o kadar yüksek olacaktır (Parasuraman, vd., 1985). Bununla birlikte, bu fark sadece hizmet kalitesinin ölçümü değil, aynı zamanda müşteri tatminini de gösteren bir ölçümdür (Pizam ve Ellis, 1999). Sing ve Widing (Yüksel ve Kılınç, 2003)’e göre ise, hizmet hatası hiçbir zaman istenilmemesine rağmen, en iyi yönetilen hizmet işletmelerinde dahi kaçınılmazdır.

Bir hizmet sektörü olan konaklama işletmeciliğinde de, üç nedenden kaynaklanan hizmet hataları olabilir. Bunlardan birincisi, hizmet sunumunun birçok kişi veya kuruluşların (havayolu, otel, tur operatörü gibi) koordineli çalışmasını gerektirmesi ve böylece hata oluşumu ihtimalinin yükselmesidir. İkincisi, turizmin emek yoğun bir sektör olması ve bireysel yapılabilecek hata ihtimalinin yüksek olmasıdır. Üçüncüsü ise turizm firmasının kontrol edemediği

faktörlerin (hava koşulları, ziyaretçi yoğunluğu gibi) etkililiğidir (Ennew ve Schoefer, 2003).

Hizmet hatalarını tanımlarken önemli firmaların uygulamaları göz önüne alınabilir. Buna göre etkili bir şekilde hizmet hatalarını tanımlamak için aşağıdaki yöntemler kullanılabilir (Tax ve Brown, 1998):

- Performans standartları oluşturulması
- Hizmet telafisinin önemini kavramak
- Müşterileri nasıl şikayet edebilecekleri konusunda eğitmek
- Çağrı merkezleri ve internet aracılığıyla teknolojik destek sağlamak.

Performans standartları oluşturulması: Hizmetleri somut mallarla karşılaştırırken, Levitt (Tax ve Brown, 1998), “ne alacağınızı, onu almadan bilemezsiniz” yorumunu yapmıştır. Bu yorum, müşterilerin net olmayan beklentilerini yansıtmakla birlikte tatmin olmadıkları zaman neden şikayette bulunmadıklarını açıklamaya da yardımcı olmaktadır. Bu net olmayan beklentilerin üstesinden gelebilmek için uygulanacak yöntemlerden birisi genellikle hizmet garantileri kapsamında belirtilen hizmet standartlarını oluşturmaktır (Tax ve Brown, 1998).

Hizmet telafisinin önemini bilmek: Ömür boyu müşteriler yaratmak isteyen işletmeler, müşteri tatmini ve müşteri ilişkilerini geliştirmek doğrultusunda hizmet telafisinin önemini farkına varmışlardır. Kendi değerleri doğrultusunda (örneğin, müşteri her zaman haklıdır), firmalar, işgörenlerine hizmet hatalarına karşı sorumluluk alma ve bunları çözme konusunda bir işaret vermektedirler. İşgörenler önemli dinleyiciler olmuş, müşterilerin sorunlarını keşfeden ve telafiyi kolaylaştıran önemli bir konuma gelmişlerdir (Tax ve Brown, 1998).

Müşterileri nasıl şikayet edecekleri konusunda eğitmek: Bazı firmalar müşterilerine nasıl şikayette bulunmaları gerektiğini ve bu şikayet sonucunda neler beklemeleri gerektiğini belirtmektedirler (Tax ve Brown, 1998).

Teknolojik destek sağlamak: Şikayet almak da dahil olmak üzere, müşteri iletişimini sağlamak amacıyla çağrı merkezlerini kullanmak bu konuda önemlidir. Çağrı merkezlerini kullanmak, yazılı şikayette bulunmaya göre daha avantajlıdır. Çünkü, sözlü iletişim, müşterinin acısını paylaşma konusunda yazılı iletişime göre daha etkilidir. Bununla birlikte, müşteriler telefonda kendilerini yüzyüze konuşmaya göre daha konforlu hissederler (Tax ve Brown, 1998).

1.1.2 Hizmet Hatalarının Kategorileri

Hizmet hatalarının kategorileri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Nguyen ve McColl-Kennedy, 2003):

- 1- Sonuç hataları ve süreç hataları
- 2- Hatanın büyüklüğü
- 3- Öz ve öz olmayan hatalar

1- Sonuç hataları ve süreç hataları: Sonuç, müşterinin hizmetten ne aldığıdır. Süreç ise, hizmet sunumu süresidir ve müşterinin hizmeti nasıl aldığına odaklanmaktadır. Hizmet sunumu sonucunda müşteride tatminsizlik oluşmuş ve bunun sebebi müşterinin beklediği sonucu alamaması ise, sonuç hatası oluşmuş demektir. Ancak, müşterinin beklediği sonucu alıp alamadığından ayrı olarak, hizmet sunumu sırasında meydana gelecek ve müşteride tatminsizliğe yol açacak hatalar ise, süreç hataları olarak değerlendirilmektedir (Nguyen ve McColl-Kennedy, 2003).

2- Hatanın büyüklüğü: İkinci kategori hatanın büyüklüğüdür. Meydana gelen hizmet hatasının müşteri gözündeki önemi farklılık gösterebilmektedir. Meydana

gelen hata, müşteri için önemliyse büyük bir hata, daha az önemliyse küçük bir hata olarak değerlendirilmektedir. Hatanın büyüklüğü ne kadar çoksa müşteri tatmini de o kadar düşük olacaktır (Nguyen ve McColl-Kennedy, 2003).

3- *Öz ve öz olmayan hizmet hataları*: Üçüncü kategori de öz ve öz olmayan hatalardır. Keaveney (1995)'e göre öz hizmet hataları hizmetle birlikte olan yanlışlık veya teknik problemlerden kaynaklanmaktadır. Müşteriye göre öz hizmet hataları “büyük yanlış” iken, öz olmayanlar daha düşük seviyeli hatalardır (Nguyen ve McColl-Kennedy, 2003).

Bitner, vd. (1990) ise, yukarıdaki sınıflandırmadan farklı bir şekilde, kritik olay tekniğini kullanarak hizmet hatalarını sınıflandırmışlardır. Buna göre, hizmet hataları farklı türlerde sınıflandırılabilir (Bitner, vd., 1990):

- Hizmet sunumu hataları: Hizmet sunum sistemindeki hatalar; işletme yönetiminin kontrol edebildiği, “var olmayan hizmet” ve “sebepsiz yavaş hizmet” ile işletme yönetiminin kontrol edemediği “diğer öz hizmet hataları” olmak üzere üç türdür. Var olmayan hizmet, normalde var olan hizmetin sunulamamasıdır. İşgörenler tarafından kaybedilen rezervasyon kaydı ve bu yüzden otel odasının müşteriye sunulamaması, uçuşta boş yer bulunmaması, bir restoranda rezerve edilen cam kenarındaki masanın başka bir müşteriye tahsis edilmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Sebepsiz yavaş hizmet, fonksiyonunu yerine getirmede aşırı yavaş olan hizmet sunum sistemi veya işgörenlerdir (örneğin, yemeğin restoranda çok yavaş gelmesi gibi). Diğer öz hizmet hataları ise, firma yönetimlerinin kontrol edemediği, hizmet sunumu için gerekli olan ve diğer endüstri ve firmaların sağladığı hizmetlerden kaynaklanmaktadır (örneğin; uçaktaki yemek, uçağın temizlenmesi, vb. gibi). Hizmet sunumu hatalarına işgörenlerin gösterecekleri yaklaşımlar müşterinin tatmin veya tatminsizliğini etkileyebilecektir. Örneğin, müşteriye daha iyi bir otel odasının tahsisi, ücretsiz uçak bileti ya da ikram edilecek akşam

yemeği, müşteride tatmin duygusu oluşturabilecektir. Bunun aksine; işgörenlerin özür dilemeden, hiçbir açıklama yapmadan ve müşteride oluşan tatminsizliği giderici bir eylemde bulunmadan gösterecekleri yaklaşımlar müşterideki tatminsizlik duygusunu pekiştirecektir.

- Müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılamadaki hatalar: Müşteri ihtiyaçları açık veya kapalı olabilmektedir. Kapalı ihtiyaçlar talep edilmemektedirler. Örneğin, havayolu müşterisi hasta olur veya bayılırsa, ihtiyaçları bellidir ancak, bu ihtiyaçlarını talep edecek durumda olmayabilir. Bunun tam tersi olarak, açık istekler ise, talep edilmektedir. Bunlar genellikle, (1) Özel ihtiyaçlar, (2) Müşteri tercihleri, (3) Müşteri hataları, (4) Başkalarını rahatsız edenleri uyarma olmak üzere dört tanedir. Özel ihtiyaçlara cevap vermek müşterinin özel tıbbi, diyetetik, psikolojik, dil ve diğer sosyal durumlarına uymaktır (örneğin, bir vejeteryana yemek hazırlamak gibi). Müşteri tercihlerine cevap vermek, işgörenin hizmet sunum sistemini müşterinin tercihlerine göre modifiye etmesidir (örneğin, müşterinin restoranda menünün değiştirilmesini istemesi gibi). Müşteri hatası ise, müşteriden kaynaklanan hatalardan dolayı işgörenin cevap beklemesidir (örneğin, kaybedilen oda anahtarı gibi). Başkalarını rahatsız edenleri uyarma ise, uygun olmayan ve istenmeyen şekilde davranan müşterileri uyarmayı içermektedir (örneğin, sinemada gürültü yapanları uyarma gibi).
- Beklenmeyen ve istenmeyen işgören hareketleri: Müşteri tarafından tamamen beklenmeyen olumsuz işgören davranışlarıdır. Bu davranışlar üç grupta toplanabilir: (1) Müşteriye gösterilen dikkat ve önem (*müşteriye ilgi göstermemek, müşteriye reddetmek, müşteri konforuna önem vermemek, istediği bilgileri müşteriyle paylaşmamak gibi*). (2) Normal işgören davranışına aykırı davranışlar (*kutsal şeylere karşı saygısızlık, müşteriye bağırarak, uygunsuz dokunuş, kabalık göstermek gibi*). (3) Kültürel normlara aykırı davranışlar

(müşteriler arasında ırk ayrımı yapmak, yalan söylemek, hırsızlık yapmak gibi).

1.1.3 Hizmet Hatalarına Tepkiler

Hizmet müşterisi, hizmet hatası olduğu zaman tatminsizlik yaşamaktadır. Tatminsizlik durumunda müşterilerin gösterdiği çeşitli davranışlar bulunmaktadır. Tatminsiz müşteri davranışlarına ilişkin literatür (Hirshman, 1970; Landon, 1977; Lovelock ve Wirtz, 2004; Yüksel ve Kılınç, 2003, Ennew ve Schoefer, 2003) incelendiğinde, bu davranışların farklı şekillerde gruplandığı görülmektedir.

Hirshman (1970)'a göre, müşteriler tatmin olmadıkları zaman ses çıkarma ve ayrılma olmak üzere iki farklı davranış göstermektedir. Hunt (Yüksel ve Kılınç, 2003) da yaptığı çalışmada bu iki davranışa misilleme (bilerek fiziksel zarar verme) durumunu da eklemiştir.

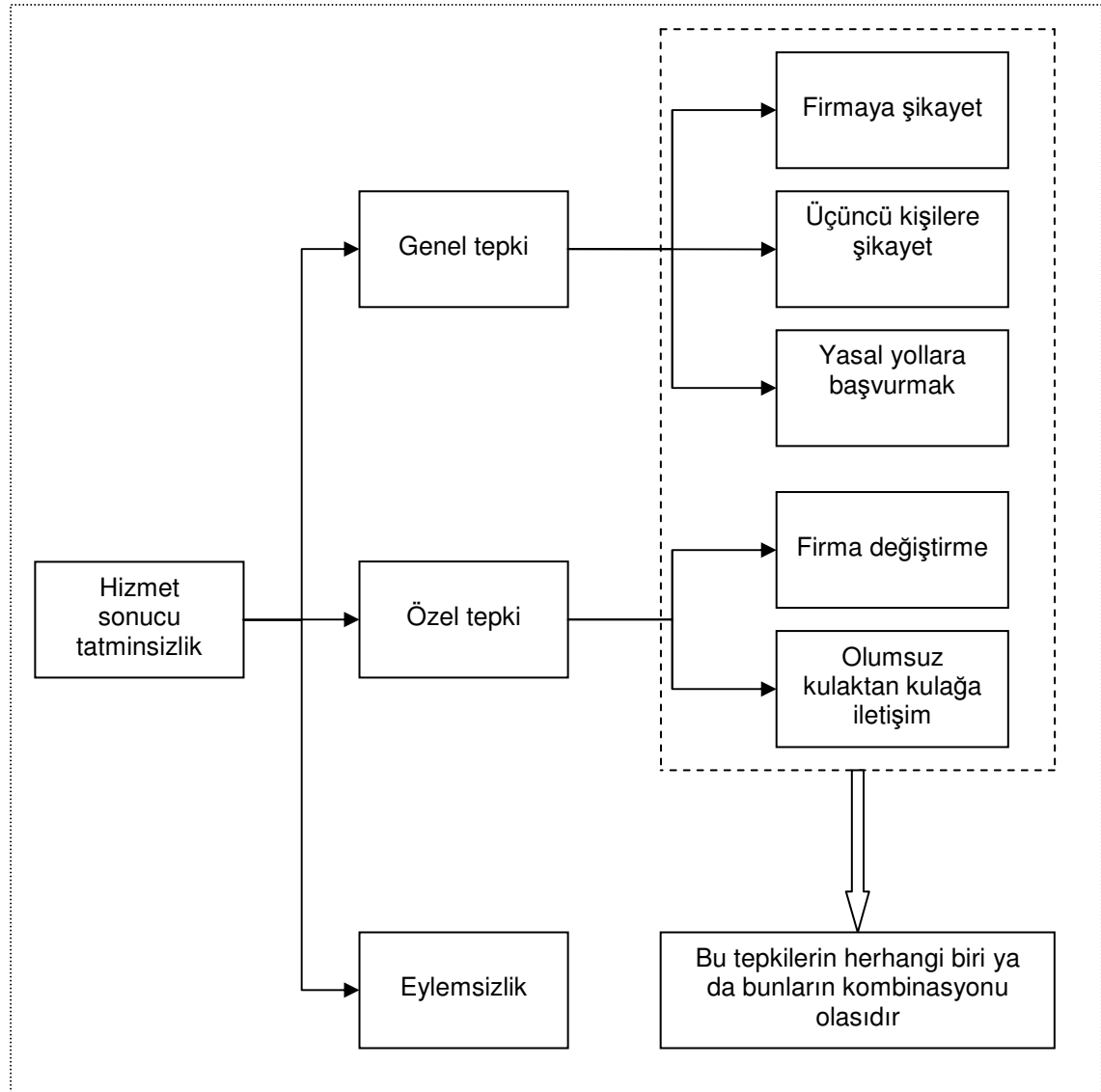
Benzer bir şekilde, Landon (1977) da, müşterinin tatmin olmadığı durumlarda iki tür davranış sergileyeceğini belirtmektedir. Bunlardan ilki “tepki göstermek”tir. Tepki gösterme kararında olan müşteriler, (1) İşletme, yasal organizasyonlar ya da özel kurumlara şikayetini bildiren “açık tepki gösterenler”; (2) Satıcıyı ya da ürünü bir daha kullanmayan ve çevresine ürünü kullanmamalarına yönelik işletme aleyhine olumsuz sözlü iletişimde bulunan “özel tepki gösterenler” olmak üzere iki grupta toplanmıştır. Müşterinin işletmeden tatmin olmadığı durumlarda sergileyeceği ikinci davranış tipi de “tepki göstermemek”tir. Kişilik yapısı, kültürü, şikayet çözüm maliyetinin elde edilecek faydadan yüksek oluşu gibi değişkenlerin etkisi ile müşteri tatminsizlik durumunda tepki göstermemeyi tercih edebilmektedir (Yüksel ve Kılınç, 2003).

Day ve Landon (Ennew ve Schoefer, 2003)'a göre ise, meydana gelen hizmet hatasından sonra müşteriler öncelikle ya tatminsizliklerini belirtmek ya da

hiçbirşey yapmamak kararını vermektedirler. İkinci aşamada ise, tepkinin genel ya da özel olacağına karar vermektedirler. Genel tepkiler firmadan doğrudan düzeltme isteme, hukuki yollara başvurma veya diğer insanlara şikayet etmeyi içerir. Özel tepkiler ise, firmayı boykot etme (firma değişikliği) ve/veya negatif kulaktan kulağa iletişimi içermektedir. Örneğin, bir uçuş sırasında zayıf hizmetten dolayı şikayet etmek genel, bir daha o şirketle uçmama kararı almak özel tepkilerdir (Ennew ve Schoefer, 2003).

Yukarıdaki gruplandırmaya benzer bir şekilde Lovelock ve Wirtz (2004) de hizmet hatalarına karşı müşterinin verdiği tepkilerin üç şekilde olabileceğini belirtmişlerdir (Bkz. Şekil 1). Bunlar; (1) Firmaya ya da tüketici hakları dernekleri veya mahkemeye başvurmak gibi üçüncü kişilere şikayette bulunmayı içeren “genel tepki verme”, (2) firmayı boykot etmeyi ve olumsuz kulaktan kulağa iletişimi içeren “özel tepki verme” ve (3) hiçbir eylemde bulunmamayı içeren “eylemsizlik”tir.

Şekil 1 Hizmet hatalarına karşı verilen müşteri tepkilerinin kategorileri



Kaynak: Lovelock ve Wirtz (2004)

Yüksel ve Kılıç (2003) da meydana gelen hizmet hatasından sonra ortaya çıkması beklenen müşteri davranışlarını üç grupta toplamışlardır:

- 1- Ses çıkarma: Tatmin olmayan müşterilerin sözlü iletişim yoludur. Hirshman (Yüksel ve Kılıç, 2003), ses çıkarmayı üç tipte incelemiştir. Bunlardan birincisi *yüksek seviyede ses çıkarmadır*. Burada müşteri, tatminsizliğini, üst düzey yöneticilerle paylaşmaktadır. İkinci tip ses çıkarma eylemi, *orta seviyede ses çıkarmadır*. Burada, müşteri, satış personeli gibi

işletmede yüzyüze geldiği, kendisiyle ilgilenen işgörenlere şikayetlerini bildirmektedir. Üçüncü tip tepki verme ise, *düşük seviyede ses çıkarmadır*. Burada ise, müşteri, işletme ve ürün hakkında hiç kimseye şikayette bulunmamaktadır.

- 2- Ayrılma: Tatmin olmamış müşterinin işletme ile kurduğu ilişkiyi durdurması anlamına gelmektedir.
- 3- Misilleme: Tüketicilerin bilinçli olarak işletmeye zarar verecek davranışlar göstermesi olarak tanımlanabilir. Yüksek misilleme, işletmeye fiziksel zarar vermekten başlayıp herkese işletme ile ilgili kötü sözleri yaymakla devam eder. Bu durum işletmenin potansiyel müşterilerini etkileyebilmektedir.

Önceki sınıflamalara benzer bir şekilde, McDougall ve Levesque (1999), hizmet hataları söz konusu olduğunda müşterilerin gösterdiği tepkileri dört başlık altında toplamıştır:

- a. Tepki vermek: Müşterinin hizmet sağlayıcısına şikayetini iletmesidir.
- b. Olumsuz kulaktan kulağa iletişim: Müşterinin tatmin olmadığı durumları başkalarına iletmesi anlamındadır.
- c. Ayrılma: Tatmin olmamış müşterilerin işletme ile ilişki kurmayı durdurması anlamındadır.
- d. Bağlılık: Müşterinin işletmede herşeyin gelecekte daha güzel olacağını ümit etmeye devam etmesidir.

Zeithaml ve Bitner (2003) de, hizmet hatasından sonra müşterilerin değişik şekillerde davranabileceklerini belirtmişlerdir. Tatmin olmamış bir müşteri hata

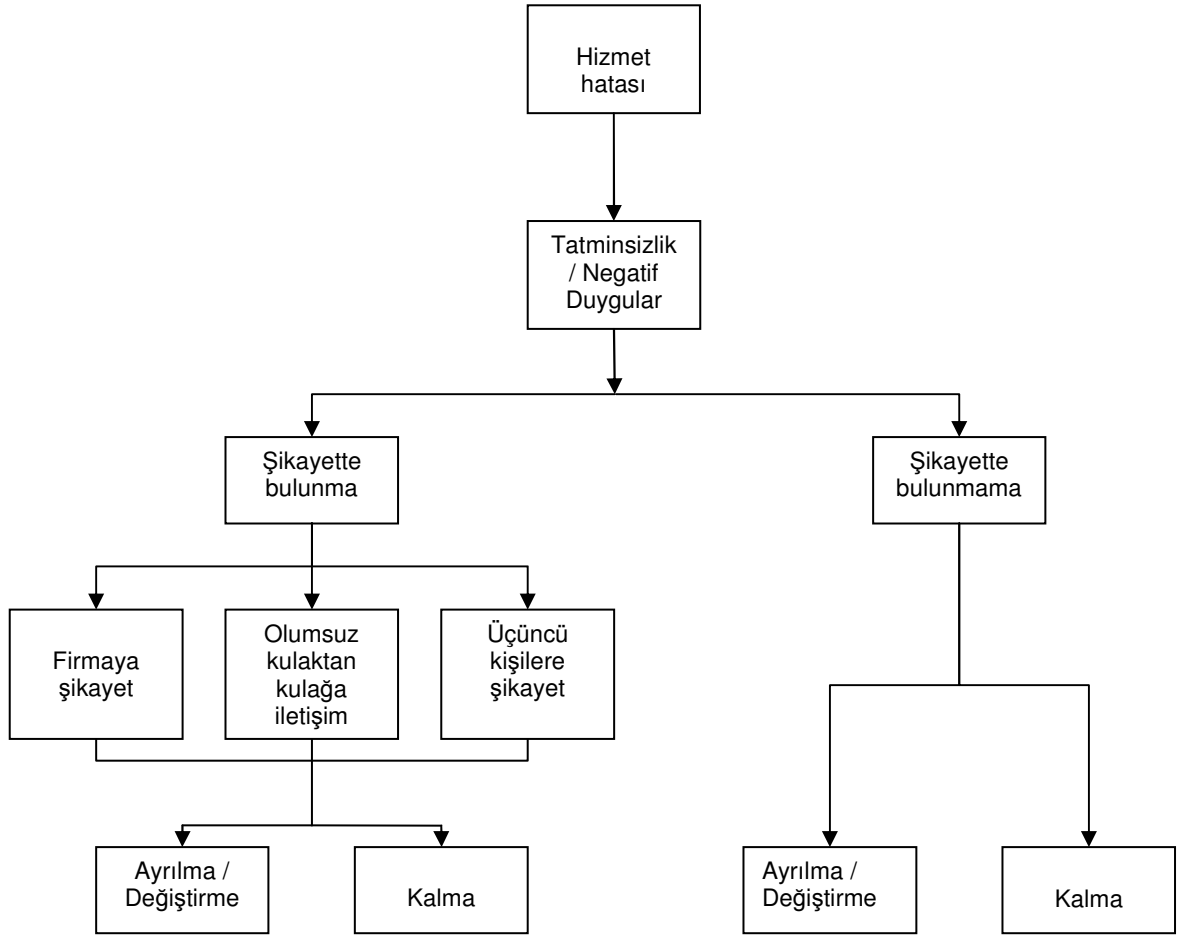
meydana gelir gelmez firmaya şikayette bulunabilir ve böylece firmaya hızlı cevap verme şansı verebilir. Bu firma için iyi bir senaryodur, çünkü müşteriyi tatmin etmek için hemen ikinci bir şansa sahip olabilecektir. Ayrıca, müşteri ile olan ilişkisini ileride de sürdürme ve olumsuz kulaktan kulağa iletişimin önüne geçme şansına sahip olabilecektir. Ancak, müşteriler hemen değil de daha sonra yazılı olarak veya telefon etmek yoluyla da firmaya ya da ortaklarına şikayette bulunabilirler. Böyle durumlarda da yine firmanın hatayı telafi etme şansı olabilecektir (Zeithaml ve Bitner, 2003).

Bazı müşteriler, hizmet hatası karşısında firmaya şikayette bulunmayı tercih etmezken, olumsuz kulaktan kulağa iletişimle firma hakkındaki olumsuz duygu ve düşüncelerini yakınlarına iletmektedirler. Bu olumsuz kulaktan kulağa iletişim firma için oldukça zararlı olabilmektedir. Böylece, tatmin olmamış müşteri olumsuz duygularını yakın ve uzak çevresine iletebilmekte, onları da bu yönde etkileyebilmektedir. Olumsuz kulaktan kulağa iletişim doğrudan doğruya firmaya şikayet sırasında yapılmamışsa, firmanın hatayı telafi etme şansı da olmayacaktır (Zeithaml ve Bitner, 2003).

Bazı müşteriler ise; hukuk kurumları, tüketici dernekleri veya devletin yetkili kurumlarına şikayette bulunmak suretiyle üçüncü partilere şikayette bulunmayı tercih etmektedirler (Zeithaml ve Bitner, 2003).

Şekil 2’de, hizmet hatasından sonra müşterinin çeşitli şikayet davranışları gösterilmektedir.

Şekil 2 Hizmet hatasından sonra müşteri şikayet davranışları



Kaynak: Zeithaml ve Bitner, 2003

1.1.4 Tepkinin Türünü Etkileyen Faktörler

Hizmet hatasıyla karşılaşan ve tatminsizliğe uğrayan müşterilerin gösterecekleri tepkileri etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Müşteri tepkilerine ilişkin literatür (Ennew ve Schoefer, 2003; Kraft, 1977; Yüksel ve Kılınç, 2003) incelendiğinde, bu faktörlerin çeşitli şekillerde ele alındıkları ve gruplandırıldıkları görülmektedir. En çok üzerinde durulan faktörler; pazar faktörleri, satıcı ve hizmet faktörleri ile müşteri faktörleri olmak üzere üç ana grupta incelenmektedir.

- Pazar faktörleri: Hirschman (Yüksel ve Kılınç, 2003), tek el ve rekabetçi pazarları karşılaştıran bir araştırma yapmıştır. Bulduğu sonuçlara göre, rekabetçi pazarlarda tatmin olmayan müşteri şikayetlerini dile getirmeden, kolaylıkla başka firmaya geçebilmektedir. Tekelci pazarda ise, başka firmaya geçmek mümkün olmadığı için, şikayette bulunmak iyileştirme ve telafi için tek yol olarak görülebilir.
- Satıcı ve hizmet faktörleri: Tatmin olmayan müşteriler eğer hizmet karmaşık, pahalı veya önemli ya da hizmet hatası ciddi ise şikayet etme eğilimindedirler. Dayanaksız ve ucuz ürünlerde ise, şikayet etme eğilimi olmamaktadır. Karmaşık, pahalı ve önemli yapısından dolayı turizm hizmetlerinde tatmin olmayan müşteri şikayet etme eğilimindedir (Ennew ve Schoefer, 2003).
- Müşteri faktörleri: Şikayet eden müşteriler genellikle yüksek sosyo-ekonomik seviyededir. Yüksek geliri, yüksek eğitimi olmaları ve sosyal ilişki yapıları yanlış hissettikleri zaman seslerini yükseltme bilgisi, güveni ve motivasyonunu vermektedir. Diğer yandan, tatmin olmadıkları zaman bunu dile getirmeyenler ise, daha düşük bir sosyo-ekonomik seviyede olan kişilerdir (Kraft, 1977).

Literatürde ayrıca, değişik yazarlar (Day, 1984; Singh ve Panya, 1991; Blodgett, vd., 1997 ; Yüksel ve Kılınç, 2003) tarafından müşteri tepkilerini etkileyen farklı faktörler de ortaya konmuştur. Day (1984)'e göre, müşterilerin şikayet davranışlarını etkileyen faktörler arasında hizmetin müşteri için önemi, müşterinin önceki şikayet deneyimleri ve bilgisi, işletmede şikayet etmenin zorluğu ve şikayet sonucunda başarılı bir değerlendirme yapılarak müşteri tatminini yeniden sağlamak için gereken değişiklikler yer almaktadır.

Singh ve Panya (1991) da yaptıkları bir çalışmada, farklı meslek gruplarından gelen müşterilerin hizmet hatası ile karşılaştıklarında farklı davranış

gösterdikleri bulgusuna ulaşmışlardır. Araştırma sonuçlarında, genellikle genç ve profesyonel meslek sahiplerinin daha fazla şikayette bulundukları görülmektedir.

Blodgett, vd. (1997) ise, müşterileri satın aldıkları pahalı ürünlerden tatmin olmadıklarında, ucuz ürünlerden tatmin olmadıkları zamana göre şikayetlerini daha fazla dile getirme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum, müşterilerin, pahalı hizmetler karşısında beklenti seviyelerinin yüksek olmasından kaynaklanabileceği gibi, ödedikleri maddi bedelin karşılığını alamadıklarında ucuz mal ya da hizmetlere göre daha yoğun hisler yaşamalarından kaynaklanabilmektedir (Yüksel ve Kılınç, 2003).

1.1.5 Müşterilerin Şikayet Etme Nedenleri

Müşterilerin, kendilerinde tatminsizliğe yol açan hizmet hatalarına karşı şikayette bulunmalarını sağlayan nedenler aşağıdaki gibi ele alınmıştır (Lovelock ve Wirtz, 2004):

1. Zararı karşılama veya tazminat kazanmak: Müşteriler, genellikle geri ödeme, tazminat veya hizmeti tekrar almak yoluyla ekonomik kayıplarını ortadan kaldırmak için şikayette bulunmaktadır.
2. Öfkelerini dindirmek: Bazı müşteriler itibarlarını tekrar kazanmak ya da öfkelerini dindirmek ve düş kırıklığını ortadan kaldırmak için şikayette bulunmaktadır. Hizmet süreci fazla bürokratik olursa, işgörenler kaba ve müşteriyi önemsemeden hizmet verirlerse, müşterinin kendine olan itibarı, saygısı ve değeri olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Böyle durumlarda müşteriler sinirli ve duygusal olabilmektedirler.

3. Hizmeti geliştirmek için yardım etmek: Eğer müşteri verilen hizmetle çok ilgiliyse, şikayet yoluyla hizmetin geliştirilmesi için geri bildirimde bulunabilir veya katkı sağlayabilir.
4. Başka müşteriler için: Bazı müşteriler kötü bir hizmet deneyiminden sonra başkalarının da aynı şekilde hizmet almasını istemeyebilir ve bu yüzden şikayette bulunabilirler. Hizmet hala düzeltilmemişse kendilerini kötü hissedebilirler.

1.1.6 Tatmin Olmamış Müşterilerin şikayet Etmeme Nedenleri

Müşteriler, hizmet hatasından sonra her zaman şikayet etme eğiliminde olmayabilirler. Müşterilerin şikayet etmek konusunda bazen neden isteksiz oldukları konusunda; müşterilerin firmanın cevap vereceğine inanmamaları; hataya karşı bireysel olarak karşı koymak istememeleri; hakları ve firmanın yükümlölükleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları ve şikayet ederken harcayacakları zaman ve çabayı önemsemeleri olmak üzere dört neden verilebilir (Tax ve Brown, 1998).

Bunlara ilaveten, bir müşteri tatmin ve ölçme şirketi olan TARP Worldwide (Lovelock ve Wirtz, 2004)'a göre de, müşteriler bazı nedenlerden dolayı şikayette bulunmamaktadırlar. Müşteriler; mektup yazmak, e-posta göndermek, form doldurmak veya telefon etmek için zaman ayırmak istemeyebilirler. Birçok müşteri, geri ödemenin kesin olduğunu düşünmediği ve sorunları hakkında hiç kimsenin gerçekten ilgilenmediği ve çözmeye çalışmadığına inandığı için şikayette bulunmayabilmektedir. Bazı durumlarda müşteriler basit bir şekilde şikayet etmek için nereye gitmeleri gerektiğini bilmemektedirler. Bununla birlikte, birçok kişi şikayette bulunmanın hoş olmadığını düşünmektedir. Bu kişiler özellikle şikayet edilen kişinin kendilerini bildikleri durumlarda karşı karşıya gelmekten çekinmektedirler (Lovelock ve Wirtz, 2004).

1.1.7 Şikayet Etme Eğiliminde Olanlar

Hizmet hatası sonucu tatminsiz olan müşteriler, şikayet etme eğilimlerine göre farklı şekillerde gruplandırılmışlardır. Müşteri şikayetleri literatürü (Stephens, 2000; Singh, 1990 ; Zeithaml ve Bitner, 2003) incelendiğinde, müşterilerin demografik yapılarının ve sosyal normlarının şikayet etme davranışlarını etkilediği görülmektedir.

Stephens (2000) tarafından yapılan bir araştırma sonuçlarına göre; daha yüksek sosyo-ekonomik durumda olanlar daha düşük seviyedekilere göre daha çok şikayet etme eğilimindedirler. Sahip oldukları daha iyi eğitim, daha yüksek gelir ve sosyal statü, bir sorunla karşılaştıklarında seslerini yükseltecek güven, bilgi ve motivasyonu sağlamaktadır (Lovelock ve Wirtz, 2004).

Singh (1990) tarafından yapılan bir araştırmada da, müşteriler şikayet etme eğilimlerine göre 4 kategoriye ayrılmışlardır: Pasifler, tepki verenler, öfkeli ve eylemciler.

Pasifler: Bir eylemde bulunmaya en az eğilimli olan müşteri grubudur. Firmaya şikayet, olumsuz kulaktan kulağa iletişim ve üçüncü kişilere şikayet konusunda istekli değildirler. Şikayette bulundukları zaman elde edecekleri kazanımların, harcadıkları çaba ve zaman yanında yeterli düzeyde olamayacağı görüşündedirler. Bazılarının kişisel değerleri ve normları da şikayette bulunmalarını engellemektedir. Bu tür müşteriler kendilerini pazar yerinden yabancılaşmış hissetmek istememektedirler (Zeithaml ve Bitner, 2003).

Tepki verenler: Bu tür müşteriler, firmaya şikayette bulunurlar, ancak olumsuz kulaktan kulağa iletişim ve firma değişikliği veya üçüncü kişilere şikayette bulunma eğiliminde değildirler. Bu müşteriler, hizmet sağlayıcısının en iyi dostları olarak görülebilirler. Aktif bir şekilde şikayette bulundukları için firmaya ikinci bir şans vermektedirler. Pasifler gibi, bu gruptaki müşteriler de, diğer iki gruba göre pazar yerinden daha az yabancılaşmış müşterilerdir. Şikayette

bulunmanın sosyal faydaları olduğuna inanmakta ve görüşlerini dile getirmekten çekinmemektedirler. Firmaya şikayette bulunmanın olumlu sonuçlar doğuracağına inanmakta ve olumsuz kulaktan kulağa iletişim veya üçüncü kişilere şikayette bulunmayı tercih etmemektedirler (Zeithaml ve Bitner, 2003).

Öfkeliiler: Bu gruptaki müşteriler, olumsuz kulaktan kulağa iletişime ve firma değiştirmeye eğilimlidirler. Üçüncü kişilere şikayette bulunmamaktadırlar. Kendilerini pazar yerinden yabancılaşmış hissetmekte, firmaya şikayette bulunmanın sosyal faydaları olduğuna inandıkları halde firmaya kızgınlık duymaktadırlar. Firmaya ikinci bir şans vermektense, başka bir firmaya geçmekte veya olumsuz kulaktan kulağa iletişimde bulunmaktadırlar (Zeithaml ve Bitner, 2003).

Eylemciler: Bu gruptaki müşteriler her şekilde şikayette bulunmaktadırlar. Bunlar arasında firmaya şikayette bulunmak, olumsuz kulaktan kulağa iletişim yapmak ve üçüncü partilere de şikayette bulunmak gösterilebilir. Şikayette bulunmak kişisel normlarıyla örtüşmektedir. Öfkeliiler gibi, bu gruptakiler de kendilerini pazar yerinden yabancılaşmış hissederler. Şikayetin her türünün olumlu sonuçlar doğuracağı yönünde oldukça optimist bir yaklaşım içerisinde bulunmaktadırlar (Zeithaml ve Bitner, 2003).

1.1.8 Müşteri Şikayetlerinin Önemi

Müşteri şikayetleri literatürü (Yüksel ve Kılınç, 2003; Tax ve Brown, 1998) incelendiğinde, şikayette bulunan müşterilerin kendilerine fayda sağlamaları yanında, hizmet firması için de birçok fayda sağladıkları görülmektedir. Müşteriler, şikayette bulunarak firmayı hizmet hatasından haberdar etmekte ve firmanın etkili bir şikayet yönetim stratejisi uygulayabilmesinin önünü açabilmektedirler.

Değişik alanlarda yapılan uygulamalı çalışmalar, etkili şikayet yönetim stratejisinin, kaybedilecek bir müşterinin işletmeye geri kazandırılması konusunda önemli etkileri olduğunu saptamıştır. Barlow ve Moller (Yüksel ve Kılınç, 2003) tarafından yapılan bir araştırma sonuçlarına göre, müşterinin önemli bir şikayeti var ve bu çözümlenmemişse, müşterilerden 91%'i o işletmeden tekrar alışveriş yapmamakta, şikayetin tatmin edici nitelikte çözümünde ise, müşterilerin 82%'si işletmeden tekrar hizmet almaktadır. Dolayısıyla, şikayet yönetimi işletmeler için önemlidir.

Etkili bir şikayet yönetiminin, işletme kârlılığı üzerinde de etkisi olduğunu belirten Barlow ve Moller (Yüksel ve Kılınç, 2003), yaptıkları diğer bir araştırmada, müşterinin işletmeyi terk etme oranının 5% azaltılabilmesi durumunda, organizasyon kârının 25-85% arasında artış gösterebileceğini bulmuşlardır. Yapılan bu çalışmalara göre, müşteri şikayetlerine anında ve etkili cevap verebilmek müşteri tatminini artırmakta, kişiye önemsendiği mesajı vermekte, işletmeyi gelecekteki satın alma kararlarında düşünmesine neden olmakta ve işletmenin olumlu sözlü reklamının yapılmasını sağlamaktadır. Şikayetin müşteri tarafından hizmet sağlayıcısına iletilmesi, müşterinin halen işletmeye güvendiğinin, değer verdiğinin ve ilişkisini devam ettirmek istediğinin işareti olabilmektedir (Yüksel ve Kılınç, 2003).

Şikayet yönetiminin yukarıda belirtilen faydalarını elde edebilmek için firmalar müşterilerini kategorize etmektedirler. Ancak, çoğu firma, şikayetleri kategorize etme konusunda başarısız olmaktadır. Bunun için dört neden gösterilebilir. Bunlardan birincisi, işgörenlerin çoğu zaman, müşteri problemin detaylarını anlatırken az ilgi göstermeleridir. İkincisi, çoğu işgören ve yöneticinin sorumluluk almak yerine hatadan dolayı müşteriye suç bulmalarıdır. Diğer, müşterilerin telefonla yaptığı veya işgörenlere aktardığı şikayetlerinin çözümlenmeden durması ve henüz bir çaba gösterilmemiş olmasıdır. Sonuncusu ise, firmanın şikayetleri toplama ve çözmeye çalışma konusunda sistematik bir yolunun olmamasıdır (Tax ve Brown, 1998).

1.2 HİZMET TELAFİSİ

Hizmetin dokunulmazlık özelliğinden dolayı, hizmet üreten ve sunan bir işletmenin fiziksel ürünlere göre daha farklı ve özgün bir pazarlama anlayışına ihtiyacı vardır. Ayrıca, çoğu hizmetin “üretilmesi” için müşterinin de üretim sürecinde olması gerekir. Böylece, hizmet sunan ile müşteri karşı karşıyadır. Bu özelliğinden dolayı hizmet işletmeleri, hizmet hatalarını genellikle müşterilerden saklayamamaktadırlar. Müşterinin hizmet hatası sonucunda oluşacak tatminsizliğini gidermek için, işletmeler hizmet telafisi uygulamalıdır. Hizmet sunumunun ve hizmet hatasının duruma özgü ve ani doğasından dolayı hizmet sunumunun telafisi de zararlı sonuçları ortadan kaldırmak için hızlı ve etkili olmayı gerektirmektedir (Boshoff ve Staude, 2003).

1.2.1 Tanımı

Hizmet telafisi literatürü (Zemke ve Bell, 1990; Grönroos, 1988; Schweikhart, vd., 1993; Ennew ve Schoefer, 2003; Bowen ve Johnston, 1999) incelendiğinde, hizmet telafisinin çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir.

Zemke ve Bell (1990), hizmet telafisini “mal veya hizmetin beklentileri karşılayamadığı zaman mağdur müşteriyi tekrar tatmin etmek için planlanmış, düşünülmüş bir işlemdir” diye tanımlamışlardır.

Grönroos (1988), hizmet telafisini, hizmet sağlayıcısının müşteri şikayetine neden olan hata karşısında verdiği cevap olarak tanımlamıştır. Brown ve diğerleri (Grönroos, 1988) de hata telafisinin amacını, tatminsizlik yaşayan müşteriyi tatmin aşamasına getirmek olarak açıklamıştır.

Hizmet telafisi, hizmet hatalarına karşı hizmet firmasının yaptığı eylemlerdir. Amaç müşteriyle iş ilişkisini sürdürmektir (Schweikhart, vd., 1993). Müşteriyle iş

ilişisini sürdürmek de, öncelikle müşteri tatminini ve bunun sonucunda da müşteri sadakatini sağlamaktadır (Bearden ve Teel, 1983).

Grönroos (1988)'a göre, hizmet telafisi, hizmet hatalarını gösterme işlemi ile ilgilidir. Hizmet telafisi, şikayetleri üretken bir şekilde karşılamak ve müşterinin firmayla olan problemini çözmek için firma tarafından uygulanan tüm eylemler olarak görülebilir. Şikayet olmadan firma problemlerin varlığından haberdar olmayabilir ve tatmin olmamış müşterileri yatıştıramayabilir (Ennew ve Schoefer, 2003).

Bowen ve Johnston (1999) ise, hizmet telafisi kavramını tanımlamadan önce ikiye ayırmışlardır:

1. Dış hizmet telafisi
2. İç hizmet telafisi

Dış hizmet telafisi, işletmenin müşterilerine uygulayacağı telafi stratejileri kapsamında ele alınan eylemler olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda, dış hizmet telafisi, müşterinin karşılaştığı herhangi bir hizmet hatasını, işletmenin telafi etme çabasıdır (Bowen ve Johnston, 1999).

İç hizmet telafisi ise, işletmenin işgörenlerine uyguladığı telafi stratejileridir. İç hizmet telafisi ön hat işgörenlerini iç müşteri olarak görmekte ve yönetimin dış müşterilere uygulanan telafi eylemlerine gösterdiği dikkati aynen göstermesi gerektiğini varsaymaktadır. Bir firmada işgörenler iç müşteri iken, işler de iç ürünlerdir. Firma hedefleri belirtilirken bu iç ürünler iç müşterileri tatmin etmek için kullanılmaya çalışılmaktadır (Bowen ve Johnston, 1999) .

İç hizmet telafisi, dış hizmet telafisinin bir gereği olarak görülebilir. Çünkü, işgörenlerin içte ne kadar iyi telafi edildikleri algılaması ile müşterilerin dışta ne kadar iyi telafi edildikleri algılaması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Bowen ve Johnston, 1999). İşletme yönetimi, işgörenlerin müşteriye olağanüstü

seviyede hizmet ulaştırmasını sağlamak istiyorsa, öncelikler işğörenlerine sunduğu hizmetleri telafi etmelidir (Berry, 1981).

1.2.2 Hizmet Telafisi Paradoksu

Hizmet telafisi paradoksu; hizmet hatasıyla karşılaşıp, firma tarafından hizmet telafisi ile problemi çözülen ve tam tatmine ulaştırılan müşterilerin, ilk defada hiçbir hizmet hatasıyla karşılaşmayan müşterilere göre daha fazla tekrar satın alma eğiliminde olmasıdır (Lovelock ve Wirtz, 2004).

Zeithaml ve Bitner (2003) de hizmet telafisi paradoksunu bir örnek ile açıklamaya çalışmışlardır. Bu örneğe göre, rezervasyon yaptırmış bir müşteri, otele geldiği zaman boş oda olmadığı bilgisiyle karşılaşmış ve bunun üzerine büyük bir hayal kırıklığı ve tatminsizlik yaşamıştır. Fakat, otelin yetkilendirilmiş ön hat işğöreni, bu durumu daha iyi bir odayı aynı fiyata müşteriye sunmasıyla telafi etmiştir. Bu noktada, müşteri tatmin olmuş, otele gelmeden önceki düşüncelerine göre, otelin verdiği bu hizmetten daha çok etkilenmiş ve gelecekte de otele sadık kalma eğilimi artmıştır. Bu örnekten çıkarılacak sonuç ise, hizmet hatasının etkili ve başarılı bir şekilde telafi edilmesinin müşterinin sadakati üzerinde olumlu etki yaptığı ve gelecekte de müşterinin tekrar bu oteli kullanma isteğinin arttırılmış olduğudur. Bu sonuç, hizmet telafisi paradoksu olarak adlandırılmaktadır (Zeithaml ve Bitner, 2003).

Bu noktada görölmektedir ki, müşteriler iyi bir hizmet telafisinden sonra beklentilerini yükseltmekte ve gelecekte meydana gelebilecek hizmet hatalarına karşı da aynı mükemmel hizmet telafisini standart olarak belirlemektedirler. Bununla birlikte, ikinci kez meydana gelen hizmet hatasından sonra bu durum geçerliliğini kaybetmekte ve hizmet telafisi paradoksu ortadan kalkmaktadır. Görölmektedir ki, müşteriler bir kereye mahsus olmak üzere hizmet sağlayıcısını bağışlayabilmekte, ancak, hataların tekrarı karşısında aynı tutumu sergilememektedirler (Lovelock ve Wirtz, 2004).

1.2.3 Hizmet Telafi Stratejileri ve İçeriği

Hizmet telafi stratejilerinin hangi eylemleri içerdiği, etkili bir hizmet telafisinin hangi unsurlara bağlı olduğu literatürde çeşitli yazarlar (Bell ve Zemke, 1987; Bitner, vd., 1990; Swanson ve Kelley, 2001; Boshoff, 1997; Bowen ve Johnston, 1999, McDougall ve Levesque, 1999) tarafından ortaya konulmuş ve tartışılmıştır.

Hizmet telafi stratejileri, hizmet sağlayıcılarının hizmet eksikliği ve hatalara karşı sergiledikleri davranış ve eylemleri içermektedir. Bu davranış ve eylemler “hiçbirşey yapmamaktan” problemin çözümü için “ne gerekiyorsa onu yapmaya” kadar çeşitlilik gösterebilmektedir (McDougall ve Levesque, 1999). Hizmet telafi stratejileri, tatmin olmamış müşterilerin, işletme ile ilgili oluşan olumsuz algılarını değiştirmek için uygulanmaktadırlar (Swanson ve Kelley, 2001).

Etkili hizmet telafi stratejileri, müşteri tatminini yeniden sağlamaya yardımcı olurken, müşterinin geri dönüş oranını da etkileyebilmektedir. Çünkü, problemle karşılaşıldığında, hizmeti sunanların ortaya koyduğu ilk tepki müşterinin gelecekteki satın alma fikirlerini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Verilecek bu ilk tepki ile birlikte hizmet telafi stratejileri bağımsız, tek ya da beraber kullanılabilen değişik araçlardan oluşmaktadır. Bunlar; hizmet hatasının varlığının kabul edilerek özür dilenmesi, hatanın çözümü için yardım edilmesi ve hatadan kaynaklanan giderlerin karşılanması (tazminat) olarak sıralanabilir (McDougall ve Levesque, 1999).

1- Özür dilenmesi: Hizmet sağlayıcısının hatadan dolayı müşteriden özür dilemesi, müşteri tarafından beklenen ve istenen bir unsurdur. Samimi olarak özür dilenmesinin müşteriye nezaket ve duyarlılığın iletilmesi anlamına geldiği belirtilmektedir. Bununla birlikte, özür dilemenin, müşteri tatminini sağlamada tek başına yeterli bir strateji olamayacağı da belirtilmektedir (Levesque ve McDougall, 2000). Özür dileme tek başına, müşterinin gözünde fazla önemli

olmadığı düşünölen hizmet hatalarının çözümünde etkili olabilecektir (Tax, vd., 1998).

2- Yardımcı olma: Sadece özür dilenmesi somut bir telafi olarak algılanamayacağından ve yeterli olamayacağından dolayı, stratejiler arasında yer alan “yardımcı olma”, problemin düzeltilmesi anlamına gelmektedir. Yardımcı olma, müşteriye şikayet öncesi pozisyonuna geri döndürebilme özelliğinden dolayı, telafi stratejileri içinde belki de en etkili olanıdır (Tax, vd., 1998). Bu noktada müşterinin, şikayetin hızlı ve etkin bir şekilde çözömlenmesini beklediğı görölmektedir (Smith, vd., 1999). Şikayet çözümünde hızlılık kavramı ön hat işğörenlerinin şikayetin çözümü için yetkilendirilmesini gerektirmektedir (Boshoff, 1997).

3- Tazminat: Değişim anı olarak değeriendirilebilecek olan hatanın giderilmesinde, müşteri kaybettiğine karşılık görünür telafi (tazmin) beklemektedir. Tazminat, müşterinin katlanmak zorunda kaldığı problemin tazmin edilmesinde kullanılan ve maddi ödemeyi içeren bir stratejidir (e.g. indirim kuponu, iskonto, para iadesi, ürün değıştirme, vb.). Maddi tazminin derecesinin, müşterinin kaybına eşdeğer olması gerekliliğı vurgulanmaktadır (Tax, vd., 1998).

Yukarıdaki hizmet telafi stratejilerine benzer olarak, Bell ve Zemke (1987), hizmet telifisinin içeriğı ile ilgili olarak beş unsur belirtmişlerdir:

- Özür: Kurumsal özürden çok, müşterinin hatayı bildirdiğı ilk işğörenin özrü.
- Hızlı hareket etme: Hizmet hatasını düzeltmenin mümkün olmadığı durumlarda bile hızlı hareket etme.
- Empati: Müşterinin kötü durumu için samimi bir duygu ifadesi.
- Hizmetten bedel talep etmeme veya gelecekte indirimli hizmet sağlama gibi tazminatlar.

- Takip: Telafi işleminden sonra müşterinin tatmin olup olmadığını öğrenmek için iletişimde bulunmak .

Bitner ve diğerleri (1990)'ne göre, etkili bir hizmet telafisi için 4 ana eleman olmalıdır:

- Hatanın ne olduğunu bilmek
- Hizmet hatasının sebebini açıklamak
- Uygun olduğu zaman özür dilemek
- Bedava bilet, yemek, içecek gibi tazminatlar sağlamak.

Swanson ve Kelly (2001)'e göre, hizmet telafileri aşağıdaki unsurları içermelidir:

- Dinleme: Meydana gelen hizmet hatasıyla ilgili olarak müşterinin işletmeye bilgi vermesini sağlar.
- Açıklama: Müşteriye hatanın ne olduğu, nasıl olduğu ve buna neyin sebep olduğu bilgisini verir.
- Özür dileme: İşletmenin hizmet hatası karşısında müşteriden özür dilemesidir.

Boshoff (1997)'a göre ise, başarılı bir hizmet telafisi aşağıdaki unsurlardan en az birini içermelidir:

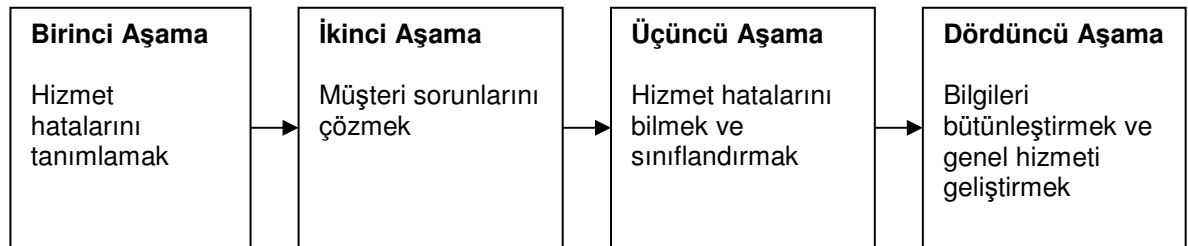
- Firma içinde en yüksek pozisyonda olan bir yetkili tarafından hızlı cevap.
- Tamamen tekrar ödeme ve buna ek tazminatı hızla sağlamak.
- Yüksek dereceli bir yönetici tarafından yüksek miktarda tazminat sağlamak.

Yukarıda belirtilenleri birleştiren Bowen ve Johnston (1999), hizmet hatasından sonra müşterilere uygulanması gereken hizmet telafilerini dört başlıkta toplamıştır. Bunlar; *tepki, bilgi, eylem ve tazminattır*.

- Tepki: Hizmet hatası olduğunu bilmek, özür dilemek, empati ve müşteriye hızlı tepki vermek.
- Bilgi: Hizmet hatası için açıklama, müşterinin çözüm önerilerini dinleme, hatanın tekrarlanmayacağını garanti etme, yazılı özür dileme.
- Eylem: Hizmet hatasının düzeltilmesi, hizmet telafisi sonrası takip.
- Tazminat: Sembolik tazminat, denk tazminat veya geri ödeme.

Tax ve Brown (1998) ise, etkili bir strateji için hizmet telafisine 4 aşamalı bir yaklaşım sunmuşlardır (Bkz. Şekil 3). İlk iki aşama kişisel müşteri problemlerini tanımlamak ve çözmek üzerine odaklanır. Üçüncü ve dördüncü aşamalar ise, firmaya kârlılık sağlayacak hizmet geliştirme yatırımlarını belirlemek için telafi bilgilerini diğer firma bilgileriyle sınıflandırmaktadır (Tax ve Brown, 1998).

Şekil 3 Hizmet telafisi süreci



Kaynak: Tax ve Brown, 1998

Yukarıda belirtilen hizmet telafi stratejilerinden farklı olarak, Nguyen ve McColl-Kennedy (2003), hizmet telafisi olarak kullanılabilecek bir diğer stratejinin “suç yöneltme” olduğunu belirtmişlerdir. Suç yöneltme uygulayarak sorunun kaynağı hizmet sağlayıcısından uzaklaştırılabilir. Bunun için gerekli olan 3 aşama vardır (Nguyen ve McColl-Kennedy, 2003):

- 1- *Hatanın sebebini belirlemek:* Müşteride olumsuz duygulara (öfke, sinir ve hüsrar) ve tatminsizliğe neden olan hizmet hataları sebeplerine göre ikiye ayrılmaktadır: (1) Dış ve (2) Dış olmayan. Müşterinin perspektifine göre, dış kaynaklı hizmet hataları hizmet sağlayıcısından kaynaklanan hatalardır. Dış olmayan hatalar ise, müşteriden kaynaklanan hatalardır.
- 2- *Hizmet hatası dış kaynaklı değilse, hatanın kaynağını müşteriye açıklamak:* Müşteri sorunun hizmet sağlayıcısından kaynaklanmadığını anlayabilecektir.
- 3- *Hizmet hatasının sebebi hizmet sağlayıcısı ile ilgiliyse, bilgi vermek:* Hatanın nedeni ile ilgili olarak müşteri bilgilendirilmeli ve mümkünse suç başkasına (yazılım hatası gibi) ya da kontrol edilemeyen faktörlere (kötü hava, trafik kazası gibi) yöneltilmelidir.

Uygulanan suç yöneltme ile hizmet hatasının sebebi hizmet sağlayıcısından başarılı bir şekilde uzaklaştırıldıysa (dıştan dış olmayana), suç yöneltme başarılı olarak değerlendirilir (Nguyen ve McColl-Kennedy, 2003).

Zeithaml ve Bitner (2003) ise, daha farklı olarak hizmet telafi stratejilerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- 1- İlk defada doğru yapmak
- 2- Şikayetleri hoş karşılamak ve müşteriyi şikayet etmeye cesaretlendirmek
- 3- Hızlı davranmak
- 4- Müşterilere adil davranmak
- 5- Telafi deneyimlerinden tecrübe kazanmak
- 6- Kaybedilen müşterilerden tecrübe kazanmak

1- İlk defada doğru yapmak: Hizmet kalitesinin ilk kuralı ilk defada doğru yapmaktır. Böylece, hizmet telafisine ihtiyaç olmamakta, müşteriler istediğini almakta ve telafi için harcanacak maliyet ortadan kalkmaktadır (Zeithaml ve Bitner, 2003).

Reicheld ve Sasser (Zeithaml ve Bitner, 2003)'e göre, İlk defada doğru yapmak için “sıfır hata” kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Bu kültür içerisinde işgörenler ve yöneticiler her müşteriyi tatmin etmeyi ve hizmeti geliştirmeyi amaçlar. Bu kültür içerisindeki işgörenler “müşterinin yaşam boyu değerini” anlar. Böylece, her zaman her müşteriye kaliteli hizmet sağlamak için motive olurlar (Zeithaml ve Bitner, 2003).

Tüm hizmet telafi stratejileri hizmet güvenilirliğine ulaşmak için uygulanır. Firmaların hizmet güvenilirliğine ulaşmalarında, “sıfır hata” amaçlayan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bu amaç için kullanılabilir. Ancak, hizmetlerle malların birbirinden farklı doğasından kaynaklanan özelliklerinden dolayı, TKY araçlarının başarılı olması için hizmetlere göre uyarlanması gerekmektedir. Hizmetlerin özelliklerini dikkate almadan TKY uygulayan firmalar, genellikle başarısız olmaktadır (Zeithaml ve Bitner, 2003).

2- Şikayetleri hoş karşılamak ve müşteriyi şikayet etmeye cesaretlendirmek: Sıfır hatayı benimsemiş bir firma yüzde yüz hizmet kalitesini amaçlasa da, hatalar meydana gelebilmektedir. Bu noktada hizmet telafisinin kritik aşaması, şikayetleri hoş karşılamak ve teşvik etmektir. Şikayetler beklenmeli, teşvik edilmeli ve takip edilmelidir. Buna ilaveten, şikayet eden müşteri bir dost olarak görülmelidir (Zeithaml ve Bitner, 2003).

Müşteriler bazen kime şikayette bulunmaları gerektiğini, şikayetin nasıl bir işlem gerektirdiğini veya bunun neleri içermesi gerektiğini bilmemektedirler. Bu nedenle, müşterileri şikayet etmeye teşvik ederken, onlara nasıl şikayette bulunmaları gerektiği de gösterilmelidir. Şikayette bulunma sürecini müşteriler için basitleştiren teknolojik sistemler bu noktada oldukça yardımcı

olabilmektedir. Bu sayede müşteriler satış ve hizmet yetkililerine kolayca erişebilmekte ve şikayetlerini yapabilmektedirler. E-posta, ücretsiz çağrı merkezleri gibi sistemlerle müşterinin şikayette bulunması kolaylaşmakta, teşvik edilmekte ve bu şikayetler firma tarafından izlenebilmektedir (Zeithaml ve Bitner, 2003).

3- Hızlı davranmak: Şikayet eden müşteri hızlı yanıtlar bekler. İşletme, şikayetleri hoş karşılar ve teşvik ederse, bunlara karşı hızlı harekete geçmek için hazırlıklı olmalıdır. Bu da hızlı davranmayı sağlayacak sistem ve yetkilendirilmiş işgörenler gerektirmektedir (Zeithaml ve Bitner, 2003).

4- Denkserlik (Müşterilere adil davranmak): Hızlı davranırken, adil olmak da önemlidir (Zeithaml ve Bitner, 2003). Hizmet hatası olduğu zaman, müşteriler bunun adil bir şekilde ve yeterli düzeyde tazmin edilmesini, karşılanmasını beklemektedirler. Ancak, yapılan çalışmalara göre (Lovelock ve Wirtz, 2004), müşteriler genellikle adil bir muameleye tabi tutulduklarını ve yeterli düzeyde tazmin edildiklerini hissetmemektedirler.

Tax ve Brown (1998)'a göre, hizmet telafisiyle gelen tatmindeki değişikliklerin 85%'i denkserliğin 3 boyutuna bağlıdır: Yöntemsel, etkileşimsel, ve sonuç denkserliği.

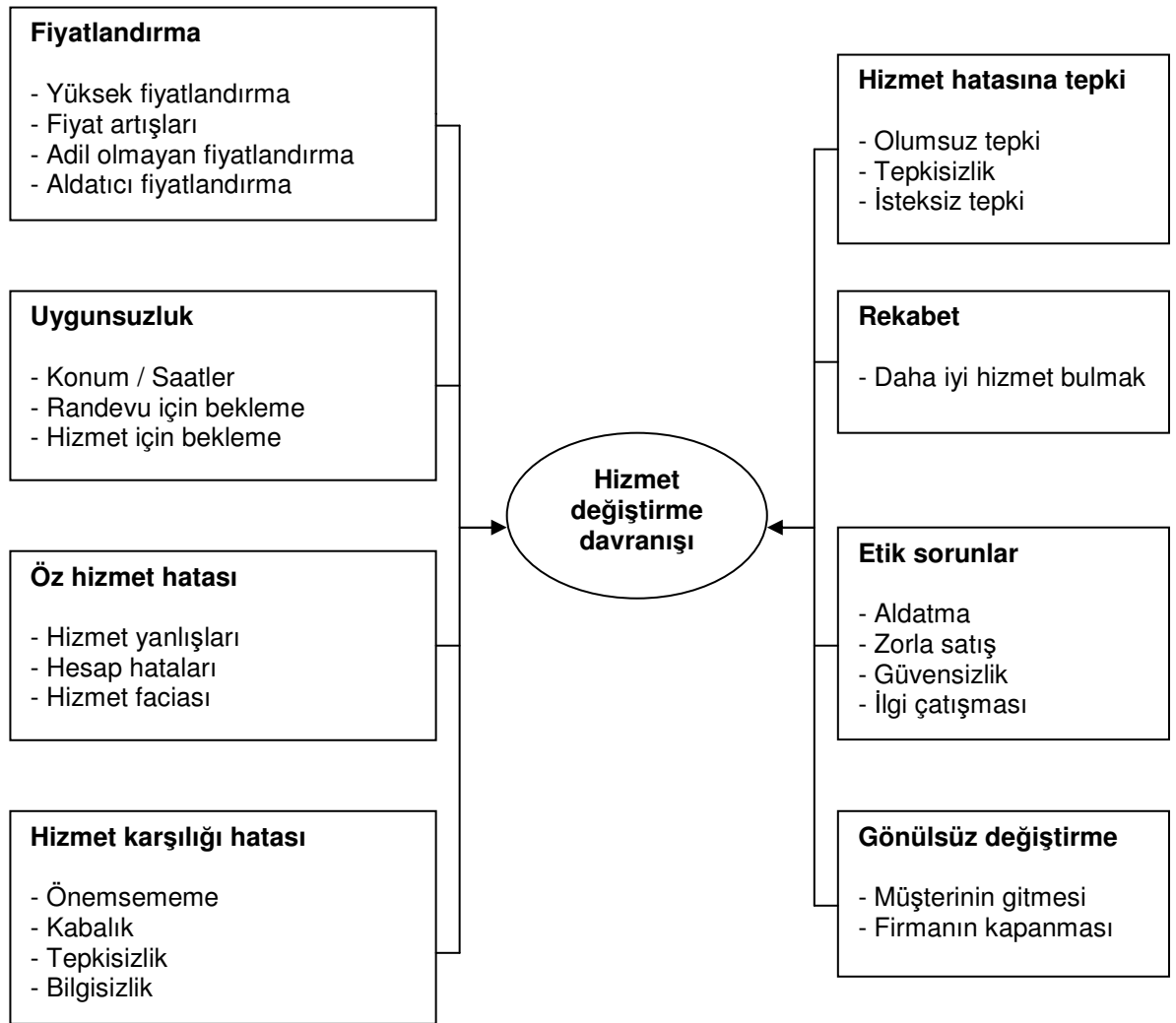
- *Yöntemsel denkserlik*, herhangi bir müşterinin hakkını ararken, firma tarafından izlenen usullerle ilgilidir. Müşteriler, adil bir şikayet değerlendirme yönteminin başlangıcı olarak firmanın sorumluluğu üstlenmesini beklerler. Bunu da uygun ve karşılık veren bir telafi süreci izlemelidir.
- *Etkileşimsel denkserlik*, müşteriye hizmet telafisi sağlayan işgörenlerle ilgilidir. Hatanın açıklamasını yapmak ve çözüm üretmek için çaba göstermek çok önemlidir. Bununla birlikte, telafi çabaları gerçek, dürüst ve kibar olarak algılanmalıdır.

- *Sonuç denkserliği*, müşterinin hizmet hatasından kaynaklanan kayıpları karşılığında aldığı tazminat ile ilgilidir. Bu sadece hata için tazmini değil, aynı zamanda hizmet telafisi sırasındaki zaman, çaba ve enerjiyi de içermektedir.

5- Telafi deneyimlerinden tecrübe kazanmak: Hizmet telafi çabalarının izlenmesi sayesinde, yöneticiler hizmetin sunumundaki düzeltilmesi gereken sistematik sorunları görebilmektedirler. İşletmeler, sorunların kaynaklarını tanımlayıp telafi gerekliliğini bile ortadan kaldıracak şekilde işlemleri modifiye edebilmektedirler (Zeithaml ve Bitner, 2003).

6- Kaybedilen müşterilerden tecrübe kazanmak: Etkili bir hizmet telafi stratejisinin bir diğer ana elemanı da firmadan ayrılmış veya ayrılmaya karar vermiş olan müşterilerden tecrübe kazanmaktır. Bu noktada, müşterilerin neden firma değiştirdikleri firmalar için önem kazanmaktadır (Zeithaml ve Bitner, 2003). Keaveney (1995), yaptığı bir araştırmada, müşterinin firma değiştirme davranışının nedenlerini 8 ana temada belirtmiştir. Bunlar; fiyatlandırma, uygunsuzluk, öz hizmet hatası, hizmet karşılığı hatası, hizmet hatasına karşı firmanın tepkisi, rekabet, etik sorunlar ve gönülsüz değiştirme olarak belirtilmiştir. Keaveney (Zeithaml ve Bitner, 2003) bunları Şekil 4'te detaylandırmıştır.

Şekil 4 Firma Değiştirmenin Arkasındaki Sebepler



Kaynak: Zeithaml ve Bitner, 2003

Yukarıda verilen hizmet telafi stratejilerinin yanısıra, müşteri ile yüzyüze olan, şikayet nedeni veya şikayeti dinleyen ve değerlendiren kişiler olarak işgörenlerin hizmet telafisi konusunda eğitilmesi, bilgilendirilmesi ve yetkilendirilmesi önemlidir. Müşteri şikayetine kısa sürede çözüm bulabilmek için, işgörenlerin hizmet hataları ve hizmet telafileri konularında firma içinde eğitilmeleri, bu konularda bilgilendirilmeleri ve müşteri tatminini en kısa sürede sağlamak üzere hizmet telafisi uygulamaları için yetkilendirilmeleri gerekmektedir.

Yetkilendirmenin, literatürde (Yüksel ve Kılıncı, 2003; Bell ve Zemke, 1988) birçok tanımı yapılmış, farklı yazarlar farklı tanımlar geliştirmişlerdir. Fisher

(Yüksel ve Kılınç, 2003)'a göre yetkilendirme, işgörenin karar verme gücünü kullanmasıdır. Bazı araştırmacılar (Yüksel ve Kılınç, 2003) da, kontrol ve yetkileri çalışanla paylaşmaya “işgören yetkilendirmesi” adını vermiş, yetkilendirmenin daha verimli ve tatmin edici çalışma ortamı sağlayabileceğini, böylelikle çalışanın işletme amaç ve stratejilerini benimsemesinin kolaylaşacağını savunmuşlardır.

Bir başka tanıma göre yetkilendirme, “kişilere problem çözümünde güçlerini kullanırken özgür olma ve otorite veren prosedürler bütünü” olarak tanımlanmıştır (Bell ve Zemke, 1988).

Riley (Yüksel ve Kılınç, 2003) de, yetkilendirmeyi, işgörenlerin rollerine otoriteyi de ekleyerek müşteri isteklerini karşılamayı garanti altına almak olarak tanımlamıştır.

Tüm bu tanımlar dikkate alındığında, tanımların ortak iki özellikte birleştikleri görülmektedir. Bu özellikler; yetkilendirmenin işgören karar alma yetisi ve işgörenlerin kendi faaliyetlerinden sorumlu olmalarıdır (Erstad, 1997). Yetkilendirme tanımlarının özünde daha önceden yetkisi bulunmayan çalışanın karar verme gücüne sahip olduğunu hissetmesi yatmaktadır. Yetkilendirmenin kuşkusuz işgörene ne isterse onu yapabileceği otorite ve sorumluluğu vermediği de açıktır (Yüksel ve Kılınç, 2003).

Yetkilendirme; hizmet kalitesi, müşteri tatmini ve işgören bağlılığı konularındaki problemlerin çözümünde yaygın olarak kullanılmaktadır (Bowen ve Lawler, 1992). Yetkilendirme, işgörenin yaptığı işi daha ilginç ve hoş görmesini, motivasyonun yükselmesini ve işe katılımı artırmayı sağlar (Hayes, 1994). Yetkilendirme, işletmenin sunduğu ürün ya da hizmetin müşteri istekleri ile örtüşmesini sağlar. İşgörenlerin daha istekli hizmet sunmaları, daha yüksek müşteri tatmininin sağlanması, müşterilerin geri dönüş oranının artması, işgörenlerin işletmede kalma isteğinin artması, işletmede verimliliğin sağlanması, işgören giderlerinde azalma görülmesi, hizmet kalitesinde artış

yaşanması ve işletme kârının artması yetkilendirmenin diğer faydaları arasında sayılabilir (Lashley, 1995).

İşgörenlere şikayet çözme yetkisinin verilmesi, işletmeye uzun dönemde fayda sağlayabilecektir. Çünkü, şikayetin yetkisizlik nedeniyle üst yönetime iletilmesi çözüm süresini uzatacaktır. Bu da müşteri tatmininde azalmaya ya da hatanın daha kötü bir hal almasına neden olabilecektir. Esnek olmayan işletme politikası nedeniyle kaybedilen müşterilerin yerine yeni müşteriler kazanabilmek işletmeye daha pahalıya mal olabilmektedir. İşgörenlerin düşük moral ve motivasyona sahip olmaları işletmelerde yetersiz yetkilendirmenin doğurabileceği sorunlar arasındadır. Düşük motivasyona sahip işgörenin müşteriyi memnun etmesi güçleşebilir ve işletmeye olan bağlılığı azalabilir. Yetersiz yetkilendirme, düşük kalite ve düşük kârlılığı da beraberinde getirecektir. Yetkilendirme yoluyla şikayet yönetimi, cevap süresini kısaltıp, müşteri bağlılığını artırarak işletme gelirlerinde artış sağlayabilecektir (Lashley, 1995).

Bowen ve Lawler (1992), yetkilendirmenin dört değişik seviyesi olduğunu belirtmişler ve bunları aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- Birinci seviye (en düşük seviye), yetkilendirmenin hiç olmadığı seviyedir.
- İkinci seviye, *öneri katılımı* olarak adlandırılmakta ve işgörenin resmi yollardan öneride bulunabileceği ancak son karar verme yetkisinin yönetimde olduğu seviyedir.
- Üçüncü seviyede (iş katılımı seviyesi), işgörenin stratejik etkisi olan kararlarda katılımı bulunmamakla birlikte günlük işlerin yürütülmesinde işgörene hissedilir özgürlük verilmektedir.

- Dördüncü ve en yüksek seviyede (yüksek katılım seviyesi) ise, en düşük seviyedeki işgörene dahi işletmenin performansını ilgilendiren sorumluluk hissi verilmektedir.

1.2.4 Etkili Hizmet Telifisinin Gerekli Olma Nedenleri

Müşteriyi tatmin etmek için göze çarpan çabaların yanısıra, hizmet sunumunda herşey, her zaman doğru gitmeyebilir. Hizmetin kendine has özelliklerinden dolayı, “sıfır hata” işletmeler için gerçekçi bir amaç olmamaktadır (Reicheld ve Sasser, 1990). İşler kötü gittiğinde olumsuz duygular (sinir, hüsrân ve hatta öfke gibi) oluşmakta ve müşteride tatminsizliğe neden olmaktadır. Hizmet hatası meydana geldiğinde hizmet işletmesi tarafından müşteri tatminini yeniden sağlamak amacıyla gelişigüzel uygulanan telafi girişimleri, bu olumsuz duyguları yükseltebilmektedir. İşletme tarafından, uygun olmayan bir şekilde verilen cevaplar ve yapılan eylemler, sorunun daha kötüye gitmesine neden olabileceğinden, etkili bir telafi için, telafi işleminin nasıl uygulanacağı ve nasıl ele alınması gerektiği çok önemlidir (Sparks ve McColl-Kennedy, 2001). Bununla birlikte, az sayıda firmanın etkili ve iyi oluşturulmuş hizmet telafi stratejileri bulunmaktadır (Bitner, vd., 1994).

Oysa, etkili hizmet telifisi, şikayeti ele alarak olumlu müşteri tepkileri yaratmaktadır. Buna ilaveten, müşteri şikayetlerine etkili tepkiler vermenin tatmin, yeniden satın alma eğilimi ve kulaktan kulağa iletişim üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Ennew ve Schoefer, 2003).

Etkili hizmet telifisi ayrıca, müşterinin satın aldığı mal ve hizmetin kalitesinin daha yüksek algılanmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda, işletme imajını da olumlu yönde etkilemektedir (Kelley ve Davis, 1994).

1.2.5 Hizmet Garantileri

Bazı firmalar, hizmet verilirken meydana gelebilecek hatalar için müşteriye garantiler sunarlar. Garanti; hizmetin önceden tanımlanan standartları karşılayamaması durumunda, müşterinin bir veya daha çok şekilde hak talep edebileceğine dair firmanın vermiş olduğu taahhütlerdir (Lovelock ve Wirtz, 2004).

1.2.5.1 Hizmet Garantilerinin Türleri

Lovelock ve Wirtz (2004), hizmet garantilerini dört tür olarak belirtmişlerdir: Tek unsura dayalı garantiler, çok unsura dayalı garantiler, tam tatmin garantileri ve birleştirilmiş garantiler.

1- Tek unsura dayalı garantiler: Bu tür garantilerde, hizmetin tek bir unsuru garanti altına alınmaktadır. Örneğin, bir pizza restoranının sipariş verilen üç popüler pizzadan herhangi birisinin, belirli saatler arasında, on dakika içinde müşteriye ulaşacağını garanti etmesi ve bunun olmaması durumunda müşterinin bir sonraki siparişinin bedava olacağını belirtmesi.

2- Çok unsura dayalı garantiler: Bu tür garantilerde, hizmetin birkaç unsuru garanti altına alınmaktadır. Örneğin, bir otelin yeni gelen müşterisine güleryüzlü ve hızlı bir karşılama, konaklama süresince konforlu ve temiz bir oda ve müşteri otelden ayrılırken yine güleryüzlü bir uğurlama garanti etmesidir. Bunun olmaması durumunda da, müşteriye belirli bir miktar tazminat ödenmesi için müşterinin şikayette bulunmasının yeterli olacağını taahhüt etmesidir.

3- Tam tatmin garantileri: Hiçbir istisna olmadan, hizmetin tüm unsurlarının garanti edilmesidir. Örneğin, bir işletmenin, sattığı bir üründen müşterisinin garanti süresi sonuna kadar herhangi bir konuda tatminsizliğini bildirmesiyle birlikte, ürün için ödediği fiyatı kendisine tekrar iade etmesidir.

4- Birleştirilmiş garantiler: Bu tür garantilerde ise, tam tatmin garantilerine ek olarak, belirsizliği azaltmak için önemli unsurlar üzerinde minimum performans standartları oluşturulmaktadır. Diğer bir ifadeyle, birleştirilmiş garantiler, unsura dayalı ve tam tatmin garantilerinin bir kombinasyonudur. Örneğin, bir işletme sunduğu ürünü, hem çoklu unsur garantisi hem de tam tatmin garantisi kapsamında sunmaktadır. Müşteri, çoklu unsur garantisi kapsamında belirttiği şikayetine, diğer şikayetlerini de ekleyebilir. Bu özelliğinden dolayı birleştirilmiş garantiler, müşteriler için en güven verici garantilerdir.

1.2.5.2 Hizmet Garantilerinin Faydaları

Ostrom ve Hart (2000)'a göre, “hizmet firmaları, hizmet garantilerini sadece bir pazarlama aracı olarak değil, aynı zamanda kalitenin tanımı, kaliteye ulaşılması ve korunması bağlamında da önemli olduğunu anlamaya başlamışlardır”. Bu noktadan hareketle Hart (Zeithaml ve Bitner, 2003), hizmet garantilerinin faydalarını şöyle belirtmiştir:

- Hizmet garantileri firmanın, müşteri isteklerine ve hizmetten ne beklediklerine odaklanmasını sağlar.
- Etkili bir hizmet garantisi firma için açık standartları ortaya koyar.
- Etkili bir garanti, müşterilerden konu ile ilgili, anlamlı geri bildirim sağlar.
- Hizmet garantileri, hatanın neden kaynaklandığını anlamaya çalışması için firmayı harekete geçirir.
- Hizmet garantileri, müşteriler için risk hissini azaltır ve firmaya güveni artırır.

Yukarıda verilen faydalarının yanısıra, Hart (Lovelock ve Wirtz, 2004)'a göre etkili bir hizmet garantisi aşağıdaki özellikleri içermelidir:

1. Mutlak olmalıdır: Garantide ne söz verilmişse kayıtsız şartsız uygulanmalı ve müşteri için herhangi bir sürpriz yaşanmamalıdır.
2. Anlaşılması kolay olmalıdır: Müşteriler garanti kapsamında ne beklemesi gerektiğini, işgörenler de ne yapmaları gerektiğini anlamalıdır.
3. Müşteri için anlamlı olmalıdır: Müşteri için önemliden daha yüksek bir anlam taşımali ve hata sonucunu tazmin ederken yeterliden daha yüksek bir değer taşımalıdır.
4. İstenmesi kolay olmalıdır.
5. Alınması kolay olmalıdır: Müşteri, hiçbir sorun yaşamadan garanti ile taahhüt altına alınmış olan haklarını almalıdır.
6. İnanılır olmalıdır.

1.2.5.3 Hizmet Garantilerinin Verilmesinin Uygun Olmadığı Durumlar

Garanti vermek bazı nedenlerden dolayı her zaman uygun olmayabilir. Bu nedenler arasında aşağıdakiler gösterilebilir (Zeithaml ve Bitner, 2003):

- *Var olan hizmet kalitesi düşükse:* Bir garanti sunmadan önce firma, yaşadığı hizmet kalitesi sorunlarını gidermelidir. Bunları ortadan kaldırmadan uygulamaya konulacak olan hizmet garantisinin maliyeti, getireceği faydalardan daha fazla olacaktır.

- *Garanti firma imajıyla uyuşmuyorsa:* Firma, müşterilerine çok yüksek seviyede kalite vaat ediyorsa, garanti sunmak uygun olmayabilir. Çünkü, yüksek kalite bekleyen müşterinin kafasını karıştırabilir.
- *Hizmet kalitesi kontrol edilemiyorsa:* Firmanın hizmet kalitesini gerçekten kontrol edemediği durumlarda garanti sunulmamalıdır. Örnek olarak, ağır kış yaşanan bir şehirden yapılacak seferler için havayolu şirketi zamanında kalkış garantisi vermemelidir. Çünkü hava koşulları kendisi dışında gelişen, kontrol edilemeyen bir faktördür.
- *Garantinin maliyeti faydalarından büyükse:* Firma, kalitesini artırmak için bir yatırım yapmadan önce, beklenen maliyetleri (hatalar için ödenecek tazminat ve geliştirmeler için harcanacak miktar) ve beklenen faydaları (müşteri sadakati, kalite iyileşmesi, yeni müşterilere ulaşma, vb. gibi etmenler) hesaplamalıdır.
- *Müşteriler hizmet hakkında düşük risk algılıyorsa:* Garantiler özellikle müşterilerin firma ve verdiği hizmetin kalitesi hakkında kararsızlık yaşadığı zaman etkilidir. Müşteri düşük risk algılıyorsa, hizmet garantisi sunmak uygun olmayabilir.
- *Rakipler arasında düşük kalite değişiklikleri algılanıyorsa:* Bazı sektörlerde rakipler arasındaki kalite farkları büyük değişkenlik gösterebilir. Böyle sektörlerde hizmet garantisi sunmak etkilidir. Aksi durumlarda ise, hizmet garantisi sunmak uygun olmayabilir.

1.3 HİZMET TELAFİSİ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Çalışmanın bu kısmında hizmet telafisi literatürü incelenmiş ve literatürdeki araştırmalar üç gruba ayrılmıştır. Bunlar; “hizmet telafisini ve hizmet telafisini etkileyen faktörleri inceleyen çalışmalar”, “hizmet telafisi ile müşteri tatmini ve sadakati ilişkisini inceleyen çalışmalar” “hizmet telafisi ile hizmet hatası, yetkilendirme, müşteri tatmini ve sadakati ilişkisini inceleyen çalışmalar”dır.

1.3.1 HİZMET TELAFİSİNİ VE HİZMET TELAFİSİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİ İNCELEYEN YAKLAŞIMLAR

Hizmet hatalarını, bu hizmet hatalarının sonucunda gelecek olan müşteri şikayetlerini ve bu şikayetler doğrultusunda firma tarafından uygulanacak hizmet telafi stratejilerini, telafi stratejilerini etkileyen faktörleri inceleyen yaklaşımlar Ek-1’de verilen Ek Tablo 1’de verilmektedir.

Verma (2001); hizmet hatalarını, hatanın şiddet ve yoğunluğunu belirlemek amacıyla araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, hizmet telafi sürecinde müşteriler için en önemli faktörün kişiler arası etkileşim (müşterinin işgörenle girdiği iletişim) olduğu sonucuna ulaşmış ve firmaların insan kaynakları ve eğitime yatırım yapmaları gerektiğini belirtmiştir.

Ennew ve Schoefer (2003), seyahat ve turizmle ilgili olan hizmet hatası literatürünü gözden geçirmek ve müşteride tatminsizliğe yol açan hizmet deneyimlerinden sonra ortaya çıkan sonuçları iyi yönetebilmek için stratejiler belirlemek amacıyla araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, şikayet etmenin firma için hizmet hatasını telafi etme şansı verdiği ve bazı müşterilerin firma için yapacakları olumsuz davranışları önlediğinden dolayı önemli olduğunu belirtmişlerdir. Firma, hatalı hizmet verdiğinin farkındaysa, bu hatanın olumsuz etkilerini azaltmalı ve hatta telafi ederek oluşacak olumlu sonuçları maksimize etmeye çalışmalıdır. Bunun için de hizmet telafi stratejisi uygulamalıdır.

Tax ve Brown (1998), etkili bir hizmet telafisi için dört aşamalı bir yaklaşım sunmak amacıyla araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, firmaların tatminsiz müşterilerin şikayetlerini dile getirmelerini teşvik edecek bir hizmet telafi stratejisi geliştirmeleri gerektiğini belirtmişler ve bunun adil bir süreç ve sonuç sağlayacağı sonucuna ulaşmışlardır. Sistemin gücünü maksimize etmek için, hizmet tasarım ve yatırım kararları, hizmet telafisinin müşteri ve işgören tatmini ile firma performansı ve karlılığı üzerinde hayati bir rol oynadığının anlaşılmış olduğunu yansıtmaları gerektiği belirtilmektedir.

Forrester ve Maute (2001) ise, yaptıkları çalışmada ilişki kalitesinin, hizmet hatalarına karşı gösterilen duygusal ve davranışsal tepkileri etkilediği süreçleri araştırmışlardır. Araştırma sonucunda da; ilişki kalitesinin, suçlama ve öfkeyi azaltacağını belirtmişlerdir. İlişki kurma çabaları, müşterinin firmadan ayrılmasını zorlaştırdığını, olumsuz kulaktan kulağa iletişimi azaltmak için yöneticilerin ilişki kurma çabası göstererek hizmet telafi programlarını geliştirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Zhu, vd., (2004), hizmet hatası ve hizmet telafisinin kavramsal çatısını oluşturmak ve bunu firma yöneticilerine olumlu sonuçları doğuracak çalışmalar yapabilmeleri ve müşteri risk potansilleriyle firma maliyet yapısını göz önünde bulundurarak telafi stratejileri oluşturmaları konusunda yardım edebilecek bir matematiksel modele çevirmek amacıyla araştırma yapmışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda, meydana gelen hizmet hatasının büyüklüğünün telafi stratejileri üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır. Sonuç ve işlem telafi stratejileri arasındaki farkların önemsenmesi gerektiğini belirtmişler, bununla birlikte, bu fark ne kadar büyük olursa hataya en uygun olan telafi stratejisini uygulamanın da o kadar maliyetli olacağı sonucuna ulaşmışlardır. Hatanın büyüklüğünden ayrı olarak, müşterinin önceki değer algılamaları ile firmanın bu değeri telafi etme hedefinin toplam telafi harcamalarını ve sonuç ile işlem telafi ödenekleri arasındaki en uygun bütçeyi önemli bir şekilde etkilediğini bulmuşlardır.

Valenzuela, vd., (2005) ise, müşterinin firma değiştirmesini engelleyen faktörlerin (switching barriers), firmanın şikayetleri nasıl ele aldığı üzerindeki etkilerini analiz etmek ve değiştirme engelleri ile hizmet telafisi değerlendirmesi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, pozitif ve negatif olmak üzere iki türlü değiştirme engeli olduğunu belirtmişlerdir. Pozitif değiştirme engeli, müşterinin firmayla ilişkisini sürdürmek istemesidir. Böyle durumlarda müşteri firmayla olan ilişkisinden sosyal, psikolojik, ekonomik ve kendine özel faydalar sağlamaktadır. Negatif değiştirme engeli ise, müşterinin firmayla ilişkisini sürdürme zorunluluğudur. Böyle durumlarda da, müşterinin başka bir firmaya geçmesi çaba, zaman ve maliyet açısından faydalı olmayacağı gibi, pazardaki alternatifler de mevcut firmasıyla kıyaslandığında çekici olmamaktadır. Yapılan çalışma sonucunda, hizmet telafi değerlendirmesiyle pozitif değiştirme engeli arasında açık bir ilişki görülürken, negatif değiştirme engeli ile hizmet telafisi arasında açık bir ilişki görülmemiştir. Bu da, müşteri sadakatinin müşterilerin hizmet telafi değerlendirmesini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

1.3.2 HİZMET TELAFİSİ İLE MÜŞTERİ TATMİNİ VE SADAKATİ İLİŞKİSİNİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR

Hizmet hatalarından sonra uygulanan hizmet telafilerinin etkilediği faktörleri inceleyen çalışmalar Ek-1’de verilen Ek Tablo 2’de verilmektedir.

Şekil 5’te ise, yapılan bu çalışmalarda hizmet telafisinin hangi faktörleri etkilediği gösterilmiştir.

Levesque ve McDougall (2000), müşteri sadakati üzerinde etkili olan hizmet hatalarını telafi etmek için kullanılan stratejilerin etkililiğini incelemek amacıyla araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda; hizmet telafi stratejilerinin etkililiğinin (problemi çözme ve tazminat), hizmetin türüne, problemin büyüklüğüne ve kritik olma durumuna göre değişiklik gösterdiğini bulmuşlardır.

Dolayısıyla, belirli her bir olay için duruma özgü en uygun strateji uygulanmalıdır. Müşterinin gözünde önemli olan hizmetlerde meydana gelen hataların, daha az önemli görülen hizmetlerde meydana gelen hatalara göre müşteri sadakatini daha olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir. Sadece özür dilemenin, hizmet telafi sürecinde yeterli olamayacağı, bunun yanında hatanın çözümü ve verilecek tazminatın da müşteri sadakati üzerinde etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada, hizmet firmalarının, öz hataları ortadan kaldırmaları veya azaltmaları gerektiği belirtilmiş, en iyi stratejinin ise, ilk defada doğru yapmak olduğu üzerinde durulmuştur.

McDougall ve Levesque (1999); firmanın müşteriye verdiği sözü tutamadığı, müşteriye beklettiği zaman ne olduğunu araştırmak ve kullanılan telafi stratejilerini incelemek amacıyla araştırma yapmışlardır. Yaptıkları çalışmada, hizmet hatasından sonra müşteriye verilecek destek ve tazminat içeren telafi çabalarına rağmen, müşterinin firmayla ilgili gelecekteki düşüncelerinin olumlu olmayacağı, sadakat eğilimlerinin azalacağı ve tatmininin yeniden sağlanmasının çok zor olacağı sonucuna ulaşmışlardır. Firmalar için en iyi stratejinin meydana gelebilecek bekletmeleri ortadan kaldırmak olduğunu belirtmişlerdir.

Bowen ve Johnston (1999) da, iç ve dış hizmet telafisinin, işgören ve müşteri tatminine etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Yaptıkları çalışmada, işgörenlerin yetkilendirilerek iç hizmet telafisi sağlanması gerektiğini belirtmişler ve iç hizmet telafisi ile dış hizmet telafisi arasında pozitif karşılıklı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İç hizmet telafisinin dış hizmet telafisini etkilediğini belirtmişlerdir, bunun da müşteri tatmini üzerinde olumlu sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuşlardır.

Boshoff ve Staude (2003), hizmet telafisiyle oluşan tatmini sağlamak ve ölçmek için kullanılan RECOVSAT yönteminin doğruluk ve güvenilirliğini incelemek, aynı zamanda genel tatmin ve sadakat için hizmet telafisinin hangi boyutlarının en önemli olduğunu incelemek amacıyla araştırma yapmışlardır. Yaptıkları

çalışmada, hizmet telafisinin farklı boyutlarıyla genel tatmin ve sadakat arasında ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, iletişimin, hizmet telafisinde en önemli boyut olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Firmanın iletişim şeklinin, müşteri değerlendirmesini olumlu yönde etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Hizmet telafisinin farklı boyutlarının kısa zamanda tatmini, uzun zamanda ise sadakati etkileyeceği, uygun iletişim şeklinin de sadakati sağlayacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Boshoff (1997), müşteri tatmin ya da tatminsizliği ile beklentilerin onaylanmaması paradigmasını etkileyen faktörler, şikayet davranışı tepkileri, hizmet telafi seçenekleri ve hizmet telafisinin sonuçlarını incelemek amacıyla araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, hizmet hatasından sonra uygulanacak telafi çabaları için üç önemli soru olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunlar: Telafinin ne şekilde yapılacağı (what), kim tarafından telafi edileceği (who) ve telafinin ne kadar sürede tamamlanacağıdır (time). Sonuçlara göre, hizmet telafisinin, çok geç kalınmadığı ve kabul edilebilir seviyede kefareti içerdiği sürece, müşteri tatmini üzerinde olumlu etkileri vardır.

Robbins ve Miller (2004), sadakat ile hizmet telafisi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Yaptıkları çalışmada; hizmet telafisindeki yönetsel ve etkileşimsel denkserliğin, firmaya sadakati yüksek olan müşterilerde hizmet hatasına karşı daha güçlü etkiler yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Müşteri tatmininin, yöneticilerin hatanın ne kadar farkında olduğuna ve müşterinin firmayla yaptığı psikolojik anlaşmaya bağlı olduğuna dikkat çekmişlerdir. Sadık müşterilere uygulanacak telafinin, diğer müşterilere göre daha önemli olduğunu belirtmişler, bunun nedeni olarak da sadık müşterilerin sıradan bir uygulama yerine kendilerine özel bir uygulama yapılmasını beklediklerini ortaya koymuşlardır.

Ranaweera ve Prabhu (2003); müşteri tatmini ile güvenin, müşteri tutma ve olumlu kulaktan kulağa iletişim (customer retention and positive word of mouth) üzerindeki birleştirilmiş etkilerini incelemek üzere araştırma yapmışlardır.

Yaptıkları çalışmada, tatmin ve güvenin müşteri tutma ve olumlu kulaktan kulağa iletişim ile güçlü ilişkileri olduğunu belirtmişlerdir. Tatminin, müşteri tutma üzerindeki etkisinin, güvenin müşteri tutma üzerindeki etkisine göre daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Oluşan hizmet hatasından sonra uygulanan hizmet telafisinin, müşteri tatminini yeniden sağlayacak olsa bile, güven kaybını engellemeye yeterli olmayabileceğini de bulmuşlardır.

Maxham ve Netemeyer (2002), şikayet eden müşterilerin iki hizmet hatasına ve hizmet telafisine olan bakışlarını incelemek amacıyla araştırma yapmışlardır. Yaptıkları çalışmada, meydana gelen bir hizmet hatasının tatmin edici bir şekilde telafi edilmesinin; müşteri tatminini, olumlu kulaktan kulağa iletişimi ve tekrar satın alma isteği ile sadakati artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte, başka bir hatayla daha karşılaşan müşteri aynı olumlu düşünce ve davranışları göstermemektedir. Meydana gelen bir hizmet hatası sonucu azalan tatmin, başarısız bir hizmet telafisi sonucunda daha da azalmamaktadır. Ancak, iki başarısız telafi girişimi meydana gelirse azalmış olan tatmin daha da azalmaktadır. Başarılı bir hizmet telafisi sonrası tatmin olan müşteri beklentilerini yükseltmekte ve firma yine bir hizmet hatası yaptığında ise, ilk hatada oluşandan daha büyük bir tatminsizlik yaşamaktadır. Müşteriler, ikinci bir hizmet hatasını birincisine göre şiddetli bulmaktadırlar. Hatanın büyüklüğü ve önemi bir önceki hataya göre daha az da olsa, önceden hatayla karşılaşan müşteri ikinci bir hatayı kabul etmeme eğilimindedir. İki hizmet hatası arasındaki süre ne kadar az ise, firmanın müşteri gözündeki değeri o kadar yüksek olmaktadır. Süre arttıkça, firmanın müşteri gözündeki değeri azalmaktadır. İki hizmet hatası arasındaki benzerlik ne kadar çok ise, firmanın müşteri gözündeki değeri o kadar yüksek olmaktadır. Hatalar arasındaki benzerlik azaldıkça, firmanın müşteri gözündeki değeri de azalmaktadır.

Andreassen (2000), hizmet telafisiyle oluşacak tatminde önde gelen faktörlerin doğrudan ve dolaylı etkilerini araştırmak ve hizmet telafisiyle oluşacak tatminde beklentilerin karşılanmaması, olumsuz etki ve adaletin göreceli etkilerini tahmin etmek amacıyla araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda; hizmet telafisinden

beklentilerin, telafi ile oluşacak beklentilerin onaylanması ve tatmin üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca yazar, hizmet telafisinin algılanan kalitesinin, beklentilerin onaylanması ve tatmin üzerinde olumlu etkisi olduğunu da belirtmiştir. Bununla birlikte araştırma sonuçlarına göre, hizmet telafisinin algılanan kalitesinin denkserlik üzerinde olumlu etkisi vardır. Denkserliğin, hizmet kalitesiyle oluşacak tatmin üzerinde olumlu etkisi vardır. Beklentilerin onaylanmasının, hizmet telafisiyle oluşacak tatmin üzerinde olumlu etkisi vardır. Ancak, ilk olumsuz etkinin, hizmet telafisiyle oluşacak tatmin üzerinde olumsuz bir etkisi bulunmamaktadır. Kısaca, verilen hizmete yönelik tatminsizlik varsa, düşük beklentileri olan müşteriler bu tatminsizliklerin doğru veya geçerli olmadığını düşünmektedirler (beklentilerin onaylanması) ancak, müşterilerin beklentileri yüksek olduğunda ise, bu tatminsizliklerin doğru ve geçerli olduğuna karar vermektedirler (beklentilerin onaylanmaması). Çünkü beklentileri düşük olanlar pozitif yönlerini görecektir, beklenenden daha iyi olduğunu düşüneceklerdir. Öte yandan beklentileri yüksek olanlar negatif sonuçları görecektir.

Sparks ve McColl-Kennedy (1998), yöntemsel denkserlik teorisinin müşteri tatmini ölçümleri üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, firmanın, sadece verdiği hizmetin sonucuna ulaşmasına değil, aynı zamanda buna ulaşırken müşteriyle girdiği iletişim ve etkileşime de önem vermesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Müşterilerin, firmanın kendilerine diğerlerinden farklı davranmasını beklediklerini ve kendi çıkarları doğrultusunda adaletsizliği kabul hatta tercih ettiklerini, bunun da müşteri tatminini olumlu etkilediğini belirtmişlerdir.

Smith, vd., (1999) ise, restoran ve otel sektöründeki müşterilerin hizmet hatası/telafisi sonucundaki tatminini, müşteri tatmini ve sosyal adalet literatüründe incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda da, müşterilerin, hizmet hatası sonrası bu hatayla aynı büyüklükte, aynı oranda uyuşabilen telafi çabası beklediklerini belirtmişlerdir. Müşteri tatminini daha iyi anlayabilmeleri için yöneticilerin müşteri beklentilerinin

karşılanıp karşılanmadığını ve adalet algılamalarını araştırmaları gerektiği sonucuna ulaşmışlar, aynı zamanda bir hizmet hatasını telafi ederken firmanın, hatanın türünü ve büyüklüğünü göz önünde bulundurması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda müşteriler işlem hatası karşısında sonuç hatasına göre daha az tatmin oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu da, ön hat işgörenleri ile müşteri arasındaki etkileşimde olacak bir hatanın sonuçta olacak bir hataya göre müşteri tatmininde daha büyük hasarlar açacağını göstermektedir. Otel sektöründe, hata büyük olmadığı zaman, tazminat ve hızlı tepkinin müşterinin denkserlik algılaması üzerinde daha büyük etkisi olduğu görülmüştür. Restoran sektöründe ise, hata daha büyük olduğu zaman, tazminatın müşterinin denkserlik algılaması üzerinde daha büyük etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Nguyen ve Mc-Coll Kennedy (2003), hizmet hatasıyla meydana gelen müşteri öfkesini daha iyi anlamak ve telafi çabaları sonucu bu öfkeyi azaltmada firmalara yardım edecek bir kavramsal çatı sunmak amacıyla araştırma yapmışlardır. Yaptıkları çalışmada müşterilerin, egolarının ve kendilerine saygının zarar gördüğünü düşündüklerinde, hizmet hatasından sonra özür bekleyeceklerini belirtmişlerdir. Müşteri şikayetini dinleme ve özür dilemenin müşteri öfkesini azaltmada ve müşteri tatminini yeniden sağlamada çok önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Şekil 5 Hizmet Telafisi ile Müşteri Tatmini ve Sadakati İlişkisini İnceleyen Çalışmalar

<u>Yazar adı, yayın yılı</u>	<u>Müşteri tatmini</u>	<u>Sadakat</u>
Boshoff (1997)	X	
Sparks ve McColl-Kennedy (1998)	X	
McDougall ve Levesque (1999)	X	X
Bowen ve Johnston (1999)	X	
Smith, Bolton ve Wagner (1999)	X	
Levesque ve McDougall (2000)		X
Andreassen (2000)	X	
Maxham ve Netemeyer (2002)	X	X
Boshoff ve Staude (2003)	X	X
Ranaweera ve Prabhu (2003)	X	
Nguyen ve McColl- Kennedy (2003)	X	
Robbins ve Miller (2004)	X	X

1.3.3 HİZMET TELAFİSİ İLE HİZMET HATASI, YETKİLENDİRME, MÜŞTERİ TATMİNİ VE SADAKATİ İLİŞKİSİNİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR

Hizmet hatalarından sonra uygulanan hizmet telafilerini etkileyen ve hizmet telafilerinin etkilediği faktörleri inceleyen çalışmalar Ek-1’de verilen Ek Tablo 3’te verilmektedir.

Şekil 6’da ise, yapılan bu çalışmalarda hizmet telafisinin hangi faktörlerden etkilendiği ve hangi faktörleri etkilediği gösterilmiştir.

Bitner, vd., (1994) çalışmalarını, hizmet sırasında oluşan müşteri tatmini ya da tatminsizliğini müşterinin bakış açısı yerine, işgörenin bakış açısından değerlendirmek amacıyla yapmışlardır. Yaptıkları çalışmada, ön hat işgörenlerinin, müşterilerle ilk iletişimi kurduklarını, dolayısıyla, çoğunlukla müşterilerin isteklerini anlayabildiklerini ve bunların önemini farkında olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya göre, ön hat işgörenleri, şikayetle karşılaştıklarında buna karşılık saygı duymakta ve sorunu çözmek için istekli olmaktadır. Ancak, yetersiz yetkilendirme, iyi oluşturulmamış hizmet telafi stratejileri ya da bilgi yetersizliğinden dolayı şikayetleri karşılayamayabilmektedirler. Buna karşılık, yeterli bilgi ve olanağa sahip oldukları zaman yüksek kaliteli hizmet ve telafi sunabilmektedirler. Bu da, müşteri tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Boshoff ve Leong (1998); firmanın hizmet hatasını telafi etmek için gösterdiği çabalar sırasında yetkilendirme, sorunu atfetme veya özür dilemenin etkilerini göz önünde bulundurarak uygun telafi stratejileri oluşturma yolunda yönetsel ana hatları oluşturmak amacıyla araştırma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, hizmet hatasından önceki algılamalar ve davranışların, hizmet hatasıyla gelecek olan tatmini etkilemeyeceğini belirtmişlerdir. Firmanın geçmişte uyguladığı başarılı hizmet telafi stratejileri, yeni hatalar ve yeni müşteriler karşısında da aynı başarıyı yakalayacağı anlamına gelmemektedir. Araştırmada, hizmet telafisinin yetkilendirme, atfetme ve özür dileme boyutları

incelenmiş ve müşterilere göre en önemli olanın affetme (firmanın problemin kaynağı olarak kendini görmesi) olduğu görülmüştür. Daha sonra sırasıyla yetkilendirilmiş işgörenlerin şikayetleri çözmesi ve özür dileme gelmektedir.

Craighard, vd., (2004), hizmetlerde karşılaşılan hataları tanımlamak ve her birinin farklı telafi çabalarına ihtiyacı olduğunu bilerek bunları incelemek amacıyla araştırma yapmışlardır. Yaptıkları çalışmada, hizmet hatalarını tanımlamak, ayırmak ve kategorize etmenin firmanın yıllarca uyguladığı pazar araştırmalarına dayanırsa uygun olabileceğini belirtmişlerdir. Daha açık bir ifadeyle, her bir hizmet hatasının, müşterilere göre farklı bir telafi çabası gerektirebileceğini belirtmişlerdir. Bu nedenle, firmanın öncelikle müşterilerini tanıması ve kategorize etmesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma sonuçları, firmaya sadık olan müşterilerin, meydana gelen hizmet hatasından sonra bile sadakatlerini devam ettirme eğiliminde olduklarını ve başarılı bir hizmet telafi stratejisinin de firmaya olan sadakati ve müşteri tatminini artırdığını ortaya koymuştur.

Michel (2004), bankalardaki hizmet hatalarının incelenmesi ve bunun müşteri tatmini ve müşterilerin başkalarına yapacağı tavsiyeler (recommendation intention) üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla araştırma yapmıştır. Araştırmada hizmet hatalarının kabul edilebilirliği, tatminsizlik için tolerans aralığında incelenmektedir. Araştırmanın sonucunda yazar, tolerans aralığının altında olan hataların, bu aralıkta olan hatalara göre kabul edilmez olanlar olduğunu belirtmiştir. Bulunan sonuçlara göre ayrıca, kesinlikle kabul edilemez hatalar meydana geldiğinde, bunun maliyeti oldukça yüksek olmaktadır. Meydana gelecek tatminsizlik müşterinin başka firmalara geçmesine sebep olabilmektedir. Düşük seviyedeki tavsiye niyeti de (hatta olumsuz kulaktan kulağa iletişim) firmanın müşteri gözündeki imajını olumsuz etkileyebilmektedir. Kabul edilemez hatalar meydana geldiğinde, bunlar için hizmet telafi stratejileri uygulanmalı ve müşterinin tekrar tatmini sağlanmalıdır. Bununla birlikte, iyi bir telafi stratejisi bile önemli hataların olumsuz etkilerini gidermede başarılı olamayabilir.

Yüksel ve Kılınç (2003) ise; yetkilendirmenin şikayet sonrası müşteri davranışları (ses çıkarma, olumsuz sözlü iletişim, tepki vermeme ve sadakat) üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla araştırma yapmışlardır. Yaptıkları çalışmada, şikayete konu olan hizmet probleminin hızlı ve etkin bir şekilde çözüme ulaştırılmasının müşteri tatminini ve gelecekteki satın alma davranışları ile sadakati etkilediğini belirtmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, yetkilendirmenin şikayet sonrası müşteri tatminini sağlama üzerinde olumlu ve önemli etkisi bulunmaktadır. Yetkilendirmeye bağlı olarak, şikayetin ele alınış tarzı şikayet sonuçlarını, tekrar satın alma davranışlarını ve müşteri tatminini etkilemektedir. Ön hat işgörenlerinin, şikayetle karşılaştıklarında şikayetin çözümüne yönelik karar verme ve inisiyatif kullanmalarının ve çözüme aktif katılımlarının gerekli olduğu söylenebilir.

Şekil 6 Hizmet Telafisi ile Hizmet Hatası, Yetkilendirme, Müşteri Tatmini ve Sadakati İlişkisini İnceleyen Çalışmalar

<u>Yazar adı, yayın yılı</u>	<u>Hizmet hatası</u>	<u>Yetkilendirme</u>	<u>Müşteri tatmini</u>	<u>Sadakat</u>
Bitner, Booms ve Mohr (1994)		X	X	
Boshoff ve Leong (1998)		X	X	
Yüksel ve Kılınç (2003)		X	X	X
Craighead, Karwan ve Miller (2004)			X	X
Michel (2004)	X		X	

İKİNCİ BÖLÜM

KKTC'DEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE UYGULANAN HİZMET TELAFİ SÜREÇLERİNDE MÜŞTERİ TATMİNİ VE BUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

Çalışmanın birinci bölümünde; hizmet hatası, hizmet hatalarının kategorileri, hizmet hatalarına karşı müşterinin gösterdiği tepkiler, şikayet davranışları, hizmet telafisi kavramı ve hizmet telafi stratejileri ele alınmıştır. Ayrıca, hizmet telafisi literatüründeki yaklaşımların bir incelemesi yapılmıştır. Bu bölümde ise; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC)'ndeki konaklama işletmelerinde uygulanan hizmet telafilerinde, hizmet telafisiyle gelen tatmin ile üzerinde etkisi olabilecek faktörler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir uygulama yapılmaya çalışılacaktır.

2.1 UYGULAMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Bu çalışmada; hizmet hatasından sonra uygulanabilecek hizmet telafisi sürecinde müşteri tatmini ve bunu etkileyebilecek faktörler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada; hizmet hatasından sonraki müşteri şikayet davranışları ve firma yönetimlerinin bu davranışları değerlendirmesi sonucu uyguladığı hizmet telafisi süreci ele alınmıştır.

Bu bilgilerin ışığında, bu araştırmada öncelikle müşterilerin hizmet hatalarına karşı göstermiş oldukları şikayet davranışları incelenecektir. Daha sonra, bu şikayetler doğrultusunda firma yönetimlerinin uyguladığı hizmet telafisi sürecinde hizmet telafisiyle gelen tatmin düzeyine, ilk olumsuz etki, hizmet telafisinden beklentiler, beklentilerin onaylanması hizmet telafisinin algılanan kalitesi, ve denkserliğin etkisi incelenecektir. Ayrıca, önerilen modelde yer verilen hizmet telafisinden beklentiler, beklentilerin onaylanması, hizmet

telafisinin algılanan kalitesi ve denkserlik arasındaki ilişkiler de araştırma kapsamında ele alınacaktır.

2.2 ÖNERİLEN MODEL

Müşteriyi tam anlamak ve elde tutmak için işletmeler, hizmet hatası meydana geldiği zaman müşterilerin beklentilerini anlamalı ve tekrar tatmin edilmelerini sağlamalıdır (McDougall ve Levesque, 1999).

Oliver (1997) tatmini; müşterinin, mal ya da hizmetin kendisinden veya özelliklerinden dolayı, tüketim amacını karşılama derecesini gösteren bir tepkisi olarak tanımlamıştır.

Hirschman (Yüksel ve Kılınç, 2003)'a göre işletmeler, müşterilerini tatmin etmede yetersiz olduklarını iki tür müşteri davranışıyla anlamaktadırlar. Bunlar, ayrılma ya da tepki vermedir. Ayrılma, müşterinin işletmeden hizmet satın almayı durdurması anlamına gelirken, tepki verme ise, müşterinin doğrudan şikayette bulunması anlamına gelmektedir. Şikayette bulunan müşterinin tekrar tatminini sağlamak amacıyla işletmeler, hizmet telafisi uygulamalı ve müşteri tatminini yeniden sağlamaya çalışmalıdırlar. Hizmet telafisiyle gelen tatmin, aşağıdakilerin bir fonksiyonu olarak değerlendirilebilir (Andreassen, 2000):

- 1- İlk olumsuz etki ve şikayet
- 2- Hizmet telafisinden beklentiler
- 3- Hizmet telafisinin algılanan kalitesi
- 4- Beklentilerin onaylanması
- 5- Hizmet telafisiyle oluşacak sonucun adilliği (denkserlik)

Hizmet alırken kendilerinde tatminsizliğe yol açan bir hizmet hatasıyla karşılaşan müşteriler, bu hatadan kaynaklanan öfke, şaşkınlık, hayal kırıklığı gibi olumsuz duygular hissetmektedirler. Oluşan bu olumsuz etkiler şikayet

yoluyla işletmeye bildirildiği zaman, hizmet telafisi yoluyla müşteri tatmini yeniden sağlanmaya çalışılmalıdır. Uygulanacak hizmet telafisinin performansı değerlendirilirken, bu ilk olumsuz etkilerin müşteriler tarafından göz önüne alınacağı belirtilmektedir (Andreassen, 2000).

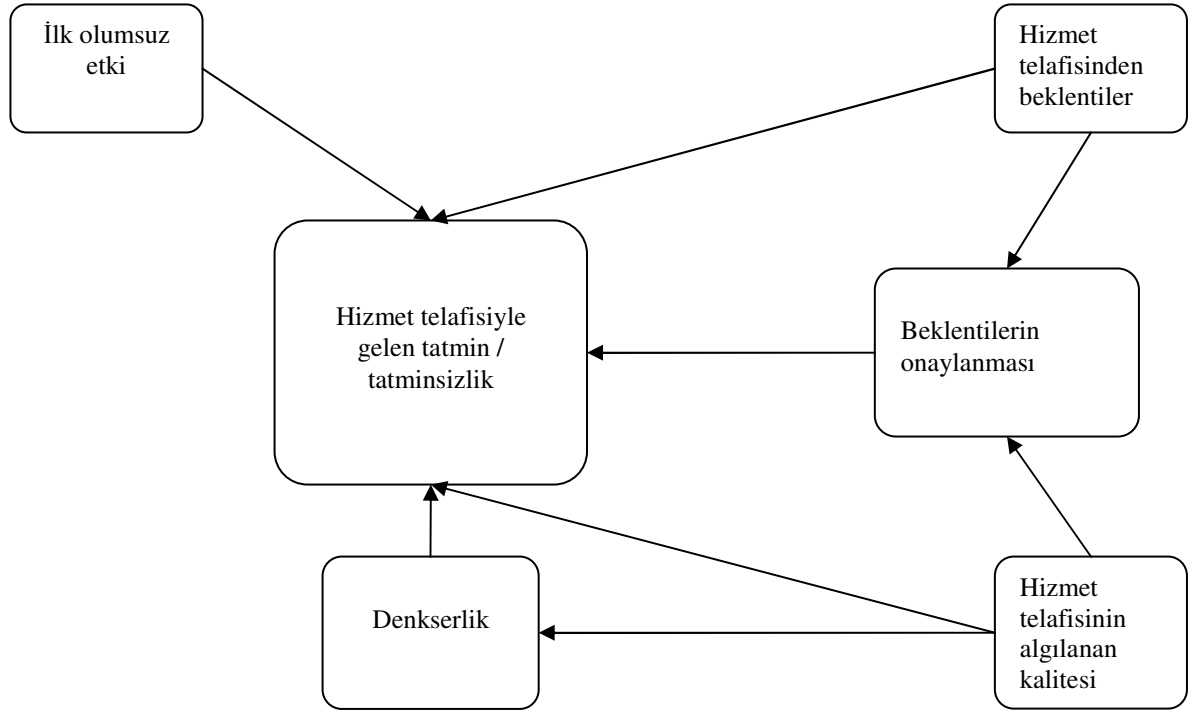
Beklentilerin onaylanması, müşterinin hizmet performansı ile yaptığı tahminleri karşılaştırması sonucu ortaya çıkmaktadır. Müşterinin hizmet telafisinden beklentileri ve hizmet telafisinin algılanan kalitesi beklentilerin onaylanıp onaylanmaması üzerinde etkilidir (Andreassen, 2000).

Denkserlik ise, müşterinin meydana gelen hizmet hatasından sonra kendisine uygulanacak olan hizmet telafisinde, şikayetini değerlendirmesi bakımından firma tarafından tatmin edilip edilmediği ya da müşterinin hizmet telafisinden beklentileri ile aldığı sonucun bir kıyaslamasıdır. Bununla birlikte, kendisine yapılan hizmet telafisini diğer müşterilere yapılanla kıyaslamasını da içerir (Andreassen, 2000). Diğer bir ifadeyle, denkserlik, hizmet telafisinde bir müşterinin aldığı tatmini belirleyecek olan çıktı-girdi oranının, diğer müşterilerin çıktı-girdi oranına eşit olduğu zaman oluşur. Diğer müşterilere göre daha az alınan çıktı oranı müşteride tatminsizliğe neden olur (Fisk ve Young, 1985). Müşteri tatminsizliğin nedeni olarak hizmet sağlayıcısını görmektedir. Şikayetin sonucunda da, başarılı bir telafi ile denkserliğe önem vererek tatmin duygusunu yükseltebilmektedir. Beklentilerin karşılanması ile denkserliğin farklı kavramlar olmalarının yanında, hizmet telafisinin algılanan kalitesinin, her ikisi üzerinde de etkili olduğu söylenebilir (Andreassen, 2000).

Yukarıdaki açıklamalarda görüleceği gibi denkserlik, hizmet telafisinin algılanan kalitesinin bir fonksiyonu iken; beklentilerin onaylanması ise, hizmet telafisinden beklentilerin ve hizmet kalitesinin algılanan kalitesinin bir fonksiyonudur.

Bu bilgilerin ışığında, hizmet telafisiyle oluşacak tatmin için Andreassen (2000)'in geliştirdiği model Şekil 7'de verilmiştir.

Şekil 7 Hizmet Telifisiyle Gelen Tatmin İncelemesine Yönelik Model Önerisi



Kaynak: Andreassen (2000)

Önerilen modelde, hizmet hatası neticesinde meydana gelen olumsuz duygular ve müşteri tatminsizliğinin işletmeye şikayet olarak bildirilmesi ile başlayan ve hizmet telifisi ile sona eren bir süreç incelenmektedir.

Bu model kapsamında; “hizmet hatasından sonra müşteride oluşacak ilk olumsuz etki, hizmet telifisinden beklentiler, hizmet telifisinin algılanan kalitesi, beklentilerin onaylanması ve denkserlik” ise, hizmet telifisi ile oluşacak tatmin üzerinde etkisi incelenecek olan beş ayrı etkidir.

Önerilen modelde, ayrıca, “hizmet telifisinden beklentiler” ve “hizmet telifisinin algılanan kalitesi” ile “beklentilerin onaylanması” arasındaki ilişki ve “hizmet telifisinin algılanan kalitesi” ile “denkserlik” arasındaki ilişki de incelenecektir.

Bu kapsamda, çalışmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

Hipotez 1: “İlk olumsuz etki”, “hizmet telafisiyle gelen tatmin”i olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotez 2: “Hizmet telafisinden beklentiler”, “hizmet telafisiyle gelen tatmin”i olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotez 3: “Beklentilerin onaylanması”, “hizmet telafisiyle gelen tatmin”i olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotez 4: “Hizmet telafisinin algılanan kalitesi”, “hizmet telafisiyle gelen tatmin”i olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotez 5: “Denkserlik”, “hizmet telafisiyle gelen tatmin”i olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotez 6: “Hizmet telafisinden beklentiler”, “beklentilerin onaylanması”nı etkilemektedir.

Hipotez 7: “Hizmet telafisinin algılanan kalitesi”, “beklentilerin onaylanması”nı etkilemektedir.

Hipotez 8: “Hizmet telafisinin algılanan kalitesi”, “denkserlik”i etkilemektedir.

2.3 UYGULAMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada gerekli olan verinin toplanması amacıyla anket yöntemi uygulanmıştır. Hazırlanan ankette, demografik özellikleri, şikayet davranışlarını, uygulanan hizmet telafilerini ve müşteri tatminini belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Soru kağıdında yer alan hizmet telafileri ve müşteri tatminini belirlemeye yönelik sorular Andreassen (2000)'in çalışması temel alınarak hazırlanmıştır. Anket, KKTC'deki dört ve beş yıldızlı oteller ve tatil köylerinde konaklayan yerli ve yabancı turistlere uygulanarak gerekli veriler elde edilmiştir.

2.3.1 Soru Kağıdının Hazırlanması ve Ölçüm

Bu çalışmada hizmet telafisi ile müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik literatür incelenmiş ve bu incelemenin ardından KKTC'deki dört ve beş yıldızlı otel ve tatil köylerinde konaklayan turistlere uygulanan anket geliştirilmiştir (Bakınız Ek 2).

Anketin birinci bölümünde katılımcılara ait demografik bilgiler ile konaklamakta olduğu işletmeyi tanımlayıcı bazı sorular yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde; müşterilerin hizmet hatasından sonra göstermiş olduğu şikayet davranışlarını belirlemek amacıyla “evet” ve “hayır” seçenekleri ile sorular sorulmuştur.

Anketin üçüncü bölümü toplam 15 soru ve altı alt bölümden oluşmaktadır. Bu alt bölümler; “ilk olumsuz etki”, “hizmet telafisinin algılanan kalitesi”, “hizmet telafisinden beklentiler”, “denkserlik”, “beklentilerin onaylanması” ve “hizmet telafisiyle gelen tatmin”i belirlemeye yönelik sorulardır. “İlk olumsuz etki” ile ilgili olarak üç soru ve “hizmet telafisinden beklentiler” ile ilgili olarak da dört soru sorulmuştur. Sorular 5’li Likert (1=çok düşük, 2=düşük, 3=emin değilim, 4=yüksek, 5=çok yüksek) ölçeği ile ölçülmüştür. “Hizmet telafisinin algılanan

kalitesi” üç soru, “denkserlik” ise 2 soru ile ve yine 5’li Likert (1=hiç tatmin olmadım, 2=tatmin olmadım, 3=emin değilim, 4=tatmin oldum, 5=çok tatmin oldum) ölçeği ile ölçülmüştür. “Beklentilerin onaylanması” tek soru ile ve 5’li Likert (1=beklediğimden çok düşük, 2=beklediğimden düşük, 3=emin değilim, 4=beklediğimden yüksek, 5=beklediğimden çok yüksek) ölçeği ile ölçülmüştür. “Hizmet telafisiyle gelen tatmin” ise iki ayrı soru ile ölçülmüştür. Birinci soru için 5’li Likert (1=hiç tatmin olmadım, 2=tatmin olmadım, 3=emin değilim, 4=tatmin oldum, 5=çok tatmin oldum), ikinci soru da yine 5’li Likert (1=idealden çok uzak, 2=idealden uzak, 3=orta, 4=ideale yakın, 5=ideale çok yakın) ölçeği ile ölçülmüştür.

2.3.2 Soru Kağıdının Güvenilirliği

Uygulanan anketin güvenilirliğini saptamak amacıyla Alpha Modeli aracılığı ile güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alpha kullanılmıştır. Cronbach Alpha değerleri her bir faktör için ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Buna göre; anketin üçüncü bölümünde yer alan ve “ilk olumsuz etki”, “hizmet telafisinin algılanan kalitesi”, “hizmet telafisinden beklentiler”, “denkserlik” ve “hizmet telafisiyle gelen tatmin”i belirlemeye yönelik ölçeklere ait faktörlerin güvenilirlik düzeyleri, Tablo 1’de verildiği gibi sırasıyla 0.856, 0.730, 0.925, 0.766 ve 0.606 olarak elde edilmiştir.

Tablo 1 Anket Sorularının Güvenilirliği

Anketteki Değişkenler	Cronbach Alpha
İlk olumsuz etki	0.856
Hizmet telafisinin algılanan kalitesi	0.730
Hizmet telafisinden beklentiler	0.925
Denkserlik	0.766
Hizmet telafisiyle gelen tatmin	0.606

Tabloda görülen değerler, güvenilirlik katsayısının kabul edilebilir alt sınırı olan 0.50'den büyük olduğu için anket güvenilir olarak kabul edilebilir.

2.4 EVREN VE ÖRNEKLEM

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde uygulanan hizmet telafi süreçlerinde hizmet telafisiyle gelen tatmin ile ilişkili olduğu düşünülen faktörler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma, KKTC'nin dört ve beş yıldızlı otel ve tatil köylerinin faaliyet gösterdikleri Girne ve Gazimağusa ilçelerinde yapılmıştır. Uygulama, müşterilerine anket yapılmasına izin veren dört ve beş yıldızlı 18 adet otel ve tatil köyünde yapılmıştır. Bu işletmelerde, müşterilere hizmet hatasının ne olduğu anlatılmış, hizmet hatasıyla karşılaşan ve bunun sonucunda tatmin olmayıp şikayet davranışında bulunan ve ankete katılmayı kabul eden müşterilere anket uygulanmıştır. Bunun sonucunda 134 katılımcıdan cevap alınabilmiş ve hepsi geçerli sayılmıştır.

2.5 SONUÇLARIN ANALİZİ VE YORUMLARI

2.5.1 Demografik Özellikler

Katılımcılara ilişkin yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyini içeren demografik özelliklere yönelik bilgiler Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2 Katılımcılara İlişkin Demografik Özelliklerin Dağılımı

	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Yaş Grubu		
15-24	10	7,5
25-44	70	52,2
45-64	46	34,3
65+	8	6,0
Toplam	134	100,0
Cinsiyet		
Kadın	56	41,8
Erkek	78	58,2
Toplam	134	100,0
Medeni Durum		
Evli	89	66,4
Bekar	43	32,1
Dul	2	1,5
Toplam	134	100,0
Eğitim Düzeyi		
İlkokul	4	3,0
Ortaokul	3	2,2
Lise	56	41,8
Yüksekokul-Üniversite	57	42,5
Lisans Üstü	14	10,4
Toplam	134	100,0
Gelir Düzeyi		
Çok Düşük	4	3,0
Düşük	9	6,7
Orta	80	59,7
Yüksek	39	29,1
Çok Yüksek	2	1,5
Toplam	134	100,0
Birlikte Yaşadığı Kişi Sayısı		
0	23	17,2
1	23	17,2
2	37	27,6
3	27	20,1
4	20	14,9
5	4	3,0
Toplam	134	100,0

Katılımcılara ait demografik özellikler incelendiğinde, katılımcıların %7,5'inin 15-24 yaş, %52,2'sinin 25-44 yaş, %34,3'ünün 45-64 yaş ve %6'sının da 65 ve üzeri yaş grubunda olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %41,8'inin kadın ve %58,2'sinin erkek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde; %66,4'ünün evli, %32,1'inin bekar ve %1,5'inin dul olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığı zaman ise; %3'ünün ilkokul, %2,2'sinin ortaokul, %41,8'inin lise, %42,5'inin üniversite mezunu olduğu ve %10,4'ünün de lisans üstü eğitimini tamamladığı görülmüştür.

Katılımcıların gelir düzeyleri incelendiğinde; %3'ünün çok düşük gelir, %6,7'sinin düşük gelir, %59,7'sinin orta gelir, %29,1'inin yüksek gelir ve %1,5'inin de çok yüksek gelir grubunda oldukları görülmüştür.

Ayrıca katılımcıların %17,2'sinin yalnız yaşadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte; %17,2'sinin bir, %27,6'sının iki, %20,1'inin üç, %14,9'unun dört ve %3'ünün de beş kişiyle yaşadığı görülmüştür.

2.5.2 Şikayet Davranışlarına Ait Bilgiler

Müşterilerin, meydana gelen hizmet hatasından sonra göstermiş oldukları şikayet davranışları, anketin ikinci bölümünde 13 soru olarak katılımcılara yöneltilmiştir. Tablo 3'te verilen şikayet davranışlarının yüzde dağılımları incelendiğinde şu sonuçlar bulunmuştur: Katılımcıların %15,7'si "Başımdan geçen kötü deneyimimi gazeteye yazdım", %14,2'si "Tüketici koruma ile ilgili birimlere durumu bildirdim", %16,4'ü "Problemi unuttum ve hiçbirşey yapmadım", %8,2'si "Otele karşı kanuni yollara başvurdum", %10,4'ü "Şikayetimi diğer müşterilerin önünde ve yüksek sesle dile getirdim" ve %35,1'i de "Sorunu yazarak firmanın şikayet kutusuna attım" şeklinde cevap vermişlerdir. Dolayısıyla, genellikle katılımcılar şikayet davranışlarından gazeteye yazma, tüketici koruma birimlerine başvurma, problemi unutup hiçbirşey yapmama, kanuni yollara başvurma, şikayetini yüksek sesle dile getirme ve şikayetini firmanın şikayet kutusuna atma davranışlarında bulunmamışlardır. Bu cevapları veren katılımcıların, olumsuz kulaktan kulağa

iletişim, üçüncü kişilere ve firmaya şikayet davranışı içinde olmadıkları görölmektedir.

Benzer şekilde, katılımcıların %41,8'i "Karşılaştığım problemi otel yöneticisi veya sorumlu kişi ile tartıştım", %45,5'i "Karşılaştığım bu sorundan dolayı o oteli bir daha tercih etmedim", %46,3'ü "Bu kötü deneyimimi arkadaşlarıma ve akrabalarıma anlattım", %47'si "Problemi çözmeleri için otel yönetimine başvurdum", ve %35,1'i "Arkadaş ve akrabalarımı bu otele gitmemeleri konusunda ikna ettim" cevabını vermişlerdir. Dolayısıyla, bu cevapları veren katılımcıların, olumsuz kulaktan kulağa iletişim, üçüncü kişilere ve firmaya şikayet davranışı gösterdikleri görölmektedir.

Ancak, katılımcıların %50,7'si "Bir dahaki sefere başka bir oteli tercih ettim" ve %53'ü de "Otel, ilerde daha iyi şeyler yapmaları için karşılaştığım sorun konusunda bilgilendirdim" şeklinde cevap vermişlerdir. Dolayısıyla, dağılım incelendiğinde, katılımcıların olumsuz bir durumla karşılaştıktlarında, olumsuz kulaktan kulağa iletişim ya da üçüncü partilere şikayet yerine firmaya şikayette bulunma ya da firma değişikliği eğilimi içinde oldukları görölmektedir. Bu kapsamda, katılımcı tatmin olmadığı bir durumla karşılaştığında firmaya şikayette bulunmakta ya da firmayı uyarmakta olduğu bulunmuştur.

Tablo 3 Şikayet Davranışlarına Ait Bilgiler

Şikayet Davranışları	Evet		Hayır	
	N	%	N	%
Başımdan geçen kötü deneyimimi gazeteye yazdım	21	15,7	113	84,3
Karşılaştığım problemi otel yöneticisi veya sorumlu kişi ile tartıştım	56	41,8	78	58,2
Karşılaştığım bu sorundan dolayı o oteli bir daha tercih etmedim	61	45,5	73	54,5
Bu kötü deneyimimi arkadaşlarıma ve akrabalarıma anlattım	62	46,3	72	53,7
Tüketici koruma ile ilgili birimlere durumu bildirdim	19	14,2	115	85,8
Problemi çözmeleri için otel yönetimine başvurdum	63	47,0	71	53,0
Bir dahaki sefere başka bir oteli tercih ettim	68	50,7	66	49,3
Arkadaş ve akrabalarımı bu otele gitmemeleri konusunda ikna ettim	47	35,1	87	64,9
Problemi unuttum ve hiçbirşey yapmadım	22	16,4	112	83,6
Oteli, ileride daha iyi şeyler yapmaları için karşılaştığım sorun konusunda bilgilendirdim	71	53,0	63	47,0
Otele karşı kanuni yollara başvurdum	11	8,2	123	91,8
Şikayetimi diğer müşterilerin önünde ve yüksek sesle dile getirdim	14	10,4	120	89,6
Sorunu yazarak firmanın şikayet kutusuna attım	47	35,1	87	64,9

2.5.3 Anket Sorularına İlişkin Yüzdelere

Hizmet hatasından sonra meydana gelen gelişmelerin incelenmesi amacıyla anketin üçüncü bölümünde altı ana başlık altında sorulan toplam 15 sorunun yüzdeleri hesaplanmıştır.

Tablo-4 incelendiğinde “İlk olumsuz etki” ile ilgili sorularda meydana gelen hizmet hatasının müşterilerde yarattığı hayal kırıklığı, öfke ve şaşkınlık düzeyleri görülmektedir. Bu sonuçlar göstermektedir ki; müşterilerin hayal kırıklığı ve öfkelerinin düzeyi, uğradıkları şaşkınlık düzeyine göre daha düşük seviyededir. Müşterilerin %26,1’i uğradığı hayal kırıklığının düzeyini “çok düşük”, %29,1’i ise “düşük” olarak belirtmiştir. Bununla birlikte, müşterilerin %29,8’i öfke düzeyini “çok düşük” ve %23,1’i de “düşük” olarak belirtmişlerdir. Hizmet hatasından sonra müşterilerin uğradıkları şaşkınlık düzeyi ise, hayal kırıklığı ve öfke düzeyine göre daha yüksek çıkmıştır. Müşterilerin %25,4’ü hizmet hatasından

sonra uğradıkları şaşkınlığın düzeyini “yüksek”, %15,7’si de “çok yüksek” olarak değerlendirmişlerdir.

Tablo 4. “Hizmet Hatasının Müşteride Yarattığı İlk Olumsuz Etki” İle İlgili Sorulara Verilen Cevapların Yüzde Dağılımları

İlk olumsuz etki	(1) Çok düşük		(2) Düşük		(3) Emin değilim		(4) Yüksek		(5) Çok yüksek	
	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)
Hayal kırıklığının düzeyi	35	26,1	39	29,1	18	13,4	35	26,1	7	5,3
Öfkenin düzeyi	40	29,8	31	23,1	15	11,2	38	28,4	10	7,5
Şaşkınlığın düzeyi	13	9,7	40	29,9	26	19,4	34	25,4	21	15,6
N=134										

Tablo-5 incelendiğinde, müşterilerin hizmet telafisinden beklentilerinin çok büyük oranda “yüksek” ve “çok yüksek” olduğu görülmektedir. Hizmet telafisi kapsamında müşterilerin %29,1’i “yüksek” ve %29,9’u “çok yüksek” düzeyde otel yönetiminden hizmet hatasıyla ilgili bir açıklama beklemektedir. Müşterilerin %22,4’ü “yüksek” ve %31,3’ü de “çok yüksek” düzeyde otel yönetiminden özür beklemektedir. Bununla birlikte, müşterilerin %29,9’u “yüksek” ve %29,1’i de “çok yüksek” düzeyde şikayetlerinin otel yönetimi tarafından anlayışla karşılanmasını beklemektedirler. Ayrıca, müşterilerin %32,1’i otelin kendilerini tatmin edecek birşey yapmasını bekleme düzeyini “yüksek”, %27,7’si de “çok yüksek” olarak belirtmişlerdir.

Tablo 5. “Hizmet Telifisinden Beklentiler” İle İlgili Sorulara Verilen Cevapların Yüzde Dağılımları

Hizmet telifisinden beklentiler	(1) Çok düşük		(2) Düşük		(3) Emin değilim		(4) Yüksek		(5) Çok yüksek	
	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)
Açıklama bekleme düzeyi	11	8,2	30	22,4	14	10,4	39	29,1	40	29,9
Özür dileme bekleme düzeyi	15	11,2	30	22,4	17	12,7	30	22,4	42	31,3
Anlayışla karşılama bekleme düzeyi	9	6,7	28	20,9	18	13,4	40	29,9	39	29,1
Birşey yapılmasını bekleme düzeyi	14	10,4	27	20,1	13	9,7	43	32,1	37	27,7
N=134										

Tablo-6 incelendiğinde, “hizmet telifisinin algılanan kalitesi” ile ilgili sorulara verilen cevaplarda müşterilerin özellikle kendilerine hizmet telifisi uygulayan kişinin tutum ve davranışlarından tatmin oldukları görülmektedir. Müşterilerin %40,3’ü hizmet telifisi uygulayan kişinin tutum ve davranışlarından “tatmin oldum”, %6’sı da “çok tatmin oldum”cevabını vermişlerdir. Benzer şekilde, müşterilerin %32,8’i şikayette bulunduğu andan sonuç alıncaya kadar geçen süreden “tatmin olmadım”, %25,4’ü “emin değilim” ve 23,9’u da “tatmin oldum” cevabını vermişlerdir. Otelin hizmet telifisi sürecinde kendilerine verdiği bilgilerden ise, müşterilerin %23,9’u “tatmin olmadım”, %21,6’sı “emin değilim” ve %36,6’sı da “tatmin oldum” cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlara bakıldığında, işletmelerin hizmet telafi süresini uzun tuttukları bulunmuştur.

Tablo 6. “Hizmet Telifisinin Algılanan Kalitesi” İle İlgili Sorulara Verilen Cevapların Yüzde Dağılımları

Hizmet telifisinin algılanan kalitesi	(1) Hiç tatmin olmadım		(2) Tatmin olmadım		(3) Emin değilim		(4) Tatmin oldum		(5) Çok tatmin oldum	
	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)
Hizmet telifisi yapan kişinin tutum ve davranışlarından	12	9,0	34	25,4	26	19,3	54	40,3	8	6,0
Geçen süreden	16	11,9	44	32,8	34	25,4	32	23,9	8	6,0
Verilen bilgilerden	18	13,4	32	23,9	29	21,6	49	36,6	6	4,5
N=134										

Tablo-7 incelendiğinde ise, “Denkserlik” ile ilgili sorulara verilen cevaplarda da müşterilerin genel bir eğilim içinde olmadıkları görülmektedir. Müşterilerin %22,4’ü hizmet telifisine yönelik sürecin sonucundan “tatmin olmadım”, %23,9’u “emin değilim”, %34,3’ü de “tatmin oldum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Müşterilerin %24,6’sı şikayetiyle ilgili olarak otel tarafından yapılan açıklamadan “tatmin olmadım”, %18,7’si “emin değilim” ve %29,8’i de “tatmin oldum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 7. “Denkserlik” İle İlgili Sorulara Verilen Cevapların Yüzde Dağılımları

Denkserlik	(1) Hiç tatmin olmadım		(2) Tatmin olmadım		(3) Emin değilim		(4) Tatmin oldum		(5) Çok tatmin oldum	
	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)
Hizmet telafisine yönelik sürecin sonucundan	21	15,7	30	22,4	32	23,9	46	34,3	5	3,7
Yapılan açıklamadan	24	17,9	33	24,6	25	18,7	40	29,8	12	9,0
N=134										

Tablo-8 incelendiğinde de, müşterilerin şikayetleri doğrultusunda oluşan beklentilerinin onaylanma düzeyi hakkındaki soruya verdikleri cevapların genel bir eğilim göstermediği görülmektedir. Müşterilerin %32,1’i beklentilerinin karşılanma düzeyini “beklediğimden düşük”, %23,1’i “emin değilim” ve %28,4’ü de “beklediğimden yüksek” olarak belirtmişlerdir.

Tablo 8. “Beklentilerin Onaylanması” İle İlgili Soruya Verilen Cevapların Yüzde Dağılımları

Beklentilerin onaylanması	(1) Beklediğimden çok düşük		(2) Beklediğimden düşük		(3) Emin değilim		(4) Beklediğimden yüksek		(5) Beklediğimden çok yüksek	
	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)
Şikayet sonucunda beklentilerinizin karşılanma düzeyi	13	9,7	43	32,1	31	23,1	38	28,4	9	6,7
N=134										

Tablo-9 incelendiğinde ise, “hizmet telafisiyle gelen tatmin” sorularına müşterilerin vermiş oldukları cevaplar, hizmet hatasından hizmet telafi süreci sonuna kadar otel yönetiminin verdiği bilgilerden tatmin olmadıkları yönündedir.

Müşterilerin %14,9'u "hiç tatmin olmadım", %26,9'u "tatmin olmadım", %20,1'i "emin değilim" cevabını verirken, %32,1'i "tatmin oldum", %6'sı da "çok tatmin oldum" cevabını vermiştir. Bu sonuçlardan hareketle, müşterilerin otel yönetiminin telafi sürecinde kendilerine vermiş olduğu bilgilerden tatmin olduklarını söylemek mümkün görünmemektedir. Bununla birlikte, otel yönetiminin müşteri şikayetini değerlendirirken müşterinin gözünde ideale ne kadar yakın ya da uzak olduğunu belirlemek amacıyla sorulan soruya da müşteriler %15,7 oranında "idealden uzak", %38,1 oranında "orta" ve %33,5 oranında da "ideale yakın cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde ve Tablo 9'da yer alan ortalama değerine bakıldığında, müşterilerin, otel yönetiminin şikayet değerlendirme performansını ideale yakın buldukları sonucuna varılabilir.

Tablo 9. “Hizmet Telifisiyle Gelen Tatmin” İle İlgili Sorulara Verilen Cevapların Yüzde Dağılımları

Hizmet telafisiyle gelen tatmin	(1) Hiç tatmin olmadım		(2) Tatmin olmadım		(3) Emin değilim		(4) Tatmin oldum		(5) Çok tatmin oldum	
	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)
Hizmet hatasından hizmet telafisi süreci sonuna kadar otel yönetiminin verdiği bilgilerden	20	14,9	36	26,9	27	20,1	43	32,1	8	6,0
	(1) İdealden çok uzak		(2) İdealden uzak		(3) Orta		(4) İdeale yakın		(5) İdeale çok yakın	
	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)
Otelin şikayetinizi değerlendirirken ideale ne kadar yakın olduğu	5	3,7	21	15,7	51	38,1	45	33,5	12	9,0
N=134										

2.6 HİZMET TELAFİSİYLE GELEN TATMİN MODELİNİN ÖGELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Yapılan literatür taraması sonucunda, Andreaasen (2000) tarafından uygulanan model ortaya konmuştur. Bu modelde yer alan “ilk olumsuz etki”, “hizmet telafisinden beklentiler”, “hizmet telafisinin algılanan kalitesi”, “denkserlik”, “beklentilerin onaylanması” faktörleri ile “hizmet telafisiyle gelen tatmin” arasındaki ilişkiler Regresyon Analizi ile araştırılmış ve Tablo 10’da gösterilen veriler elde edilmiştir.

Tablo 10 İlk Olumsuz Etki, Hizmet Telafisinden Beklentiler, Hizmet Telafisinin Algılanan Kalitesi, Denkserlik ve Beklentilerin Onaylanması ile Hizmet Telafisiyle Gelen Tatmin Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Beta*	t	Anlamlılık	r
Sabit	-	4,100	,000	-
İlk olumsuz etki	-,078	-1,204	,231	,023
Hizmet telafisinden beklentiler	,126	1,732	,086	,431
Beklentilerin onaylanması	,060	,804	,423	,642
Hizmet telafisinin algılanan kalitesi	,230	2,822	,006	,721
Denkserlik	,530	5,798	,000	,804
R ² = ,671 p = ,005 N = 134				

Bağımlı değişken: Hizmet telafisiyle gelen tatmin

*Standardize edilmiş katsayılar

Tablo 10’da verilen bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki regresyon katsayıları (beta) ve anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, “ilk olumsuz etki”nin, “hizmet telafisiyle gelen tatmin”e etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($r=0.023$, $p>0.05$). Böylece, Hipotez 1 kabul edilmemiştir. Bununla birlikte, “hizmet telafisinden beklentiler” ($\beta=0.126$, $p<0.05$) ve “beklentilerin onaylanması”nın ($\beta=0.060$, $p<0.05$), “hizmet telafisiyle gelen tatmin”i etkilemediği sonucuna varılmaktadır. Böylece, Hipotez 2 ve Hipotez 3 de kabul edilmemiştir.

Buna karşın, “hizmet telafisinin algılanan kalitesi” ($\beta=0.23$, $p<0.01$) ve “denkserlik” ($\beta=0.53$, $p<0.01$) faktörlerinin “hizmet telafisiyle gelen tatmin”i olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Böylece, Hipotez 4 ve Hipotez 5 kabul edilmiştir. Bununla birlikte, “denkserlik” faktörünün, “hizmet telafisinin algılanan kalitesi”ne göre “hizmet telafisiyle gelen tatmin” üzerinde daha çok etkiye sahip olduğu görülmektedir.

“Hizmet telafisinden beklentiler” ve “hizmet telafisinin algılanan kalitesi”nin “beklentilerin onaylanması”na etkisini belirlemek amacıyla bu faktörler arasında regresyon analizi yapılmış ve Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11 Hizmet Telafisinden Beklentiler ve Hizmet Telafisinin Algılanan Kalitesi ile Beklentilerin Onaylanması Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Beta	t	Anlamlılık	r
Sabit	-	,332	,741	-
Hizmet telafisinden beklentiler	,208	3,104	,002	,392
Hizmet telafisinin algılanan kalitesi	,591	8,833	,000	,656
R ² =,461 p=,005 N=134				

Bağımlı değişken: Beklentilerin onaylanması

*Standardize edilmiş katsayılar

Tablo 11’deki regresyon katsayıları ve anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, “hizmet telafisinden beklentiler” ($\beta=0.208$, $p<0.01$) ve “hizmet telafisinin algılanan kalitesi” ($\beta=0.591$, $p<0.01$) faktörlerinin, “beklentilerin onaylanması” üzerinde anlamlı etkiye sahip oldukları sonucuna varılmaktadır. Dolayısıyla, Hipotez 6 ve Hipotez 7 kabul edilmiştir.

“Hizmet telafisinin algılanan kalitesi” ile “denkserlik” arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bu faktörler arasında regresyon analizi yapılmış ve Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12 Hizmet Telifisinin Algılanan Kalitesi ile Denkserlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Beta*	t	Anlamlılık	r
Sabit	-	,774	,440	-
Hizmet telifisinin algılanan kalitesi	,769	13,809	,000	,721
R ² =,591 p=,005 N=134				

Bağımlı değişken: Denkserlik

*Standardize edilmiş katsayılar

Tablo 12'deki regresyon katsayısı ve anlamlılık düzeyi incelendiğinde, “hizmet telifisinin algılanan kalitesi”nin ($\beta=0.769$, $p<0.01$) “denkserlik” üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmaktadır. Dolayısıyla, Hipotez 8 kabul edilmiştir.

Elde edilen bu bulguların ışığında, müşterilerin bir hizmet hatası ile karşılaştıkları zaman, firmanın uygulayacağı hizmet telifisinden tatmin olabilmeleri için öncelikle denkserliğe önem verdikleri görülmektedir. Diğer bir anlatımla, müşterinin hizmet telifisinden tatminini denkserlik etkilemektedir. Bu da, müşterinin kendine yapılan hizmet telifisini, hizmet telafi sürecinin sonucuna ve bu süreçte kendisine yapılan açıklamalara dayanarak değerlendirdiği görülmektedir. Müşteri, kendine yapılan hizmet telifisini diğer müşterilere de yapılanla kıyasladığı ve eşit hatta kendisine daha üstün telafi verildiğinde tatmin olmaktadır. Buna benzer şekilde, müşterinin hizmet telifisinden tatminini, hizmet telifisinin algılanan kalitesi de etkilemektedir. Hizmet telifisinin algılanan kalitesi arttıkça tatmin yükselmektedir.

SONUÇ

Günümüzdeki rekabetçi piyasa koşulları dolayısıyla, piyasada tutunabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için işletmeler, müşteri tatmininin önemini kavramış bulunmaktadır. Özellikle insan faktörünün ön plana çıktığı emek yoğun sektörlerde müşteri tatmini, işletmeler için birincil hedef haline gelmiştir. Müşteri tatminini sağlamak için kusursuz hizmet sunumunu amaçlayan hizmet işletmeleri, emek yoğun yapılarından dolayı hizmet hatalarını ve tatminsiz müşterilerin ortaya çıkmasını engellemekte başarısız olabilmektedirler. Hizmet hatası sonucu tatminsizlik yaşayan müşterilere uygulanacak hizmet telafileri, müşteri tatminini yeniden sağlamada tek unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Literatürde yapılan çalışmalar da bu doğrultuda hizmet telafisini özellikle müşteri tatminini sağlama sürecinde ele almaktadır. Bununla birlikte, hizmet telafilerinin gelecekteki satın alam eğilimleri ve sadakat üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar da mevcuttur.

Bu çalışmanın amacı, hizmet hatasından sonra uygulanan hizmet telafi sürecinde müşteri tatminine ilk olumsuz etki, hizmet telafisinden beklentiler, beklentilerin onaylanması, hizmet telafisinin algılanan kalitesi ve denkserliğin etkisini incelemektir. Bu kapsamda; hizmet hatası kavramı, hizmet hatası kategorileri, hizmet hatasına verilen müşteri tepkileri ve şikayetleri, hizmet telafisiyle gelen tatmin üzerinde etkili olan faktörlerle bunların hizmet telafisiyle gelen tatmin ile ilişkileri araştırılmıştır.

Bu amaç doğrultusunda Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki dört ve beş yıldızlı otel ve tatil köylerinde konaklayan turistlere anket uygulanmıştır. 18 işletmede yapılan anket çalışmasında toplam 134 anket uygulanmış ve tümü geçerli sayılmıştır.

Hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcılara ait demografik bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde, müşterilerin hizmet hatasıyla

karşılaştıkları zaman gösterdikleri şikayet davranışları “evet” ve “hayır” olmak üzere iki boyutta sunulan 13 adet sorudan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise; hizmet telafi sürecine ilişkin toplam 15 soru bulunmaktadır. Bu sorulardan üç tanesi “ilk olumsuz etki”, dört tanesi “hizmet telafisinden beklentiler”, üç tanesi “hizmet telafisinin algılanan kalitesi”, iki tanesi “denkserlik”, bir tanesi “beklentilerin onaylanması” ve iki tanesi de “hizmet telafiyle gelen tatmin”i belirlemeye yönelik sorulardır.

Elde edilen verilerin frekans dağılımları incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Hizmet hatasıyla karşılaşan müşterilerin hayal kırıklığı ve öfke düzeylerinin genellikle düşük, şaşkınlık düzeyinin ise daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, müşterilerin hizmet telafisinden beklentilerinin “yüksek” ve “çok yüksek”te yoğunlaştığı görülmektedir. Dolayısıyla, müşteriler hizmet hatasıyla karşılaştıklarında bununla ilgili açıklama, özür, şikayeti anlayışla karşılama ve buna karşılık birşey yapılmasını beklemektedirler. Bununla birlikte, “hizmet telafisinin algılanan kalitesi” ile ilgili sorulara verilen cevaplarda müşterilerin özellikle kendilerine hizmet telafisi uygulayan kişinin tutum ve davranışlarından ve kendisine verilen bilgilerden tatmin oldukları görülmektedir. Ancak, telafi sürecinin uzunluğu müşterilerde tatminsizlik yaratmaktadır. Müşterilerin, “denkserlik” ile ilgili sorulara verdikleri cevaplara bakıldığında zaman, tatmin olan ve olmayan müşterilerin eşit dağıldıkları görülmektedir. Müşterilerin, “Beklentilerinin onaylanma” düzeyi hakkındaki soruya verdikleri cevaplarda ise beklentilerinin karşılanması konusunda tatminsiz oldukları görülmektedir. Son olarak, “hizmet telafisiyle gelen tatmin” sorularına müşterilerin vermiş oldukları cevaplar, hizmet hatasından hizmet telafi süreci sonuna kadar otel yönetiminin verdiği bilgilerden tatmin olmadıklarını göstermektedir. Bu noktadan hareketle, müşterilerin hizmet hatasından sonra firmaya hizmet telafisi için ikinci bir şans verdikleri ve bu süreç sonucunda tatmin olmayı bekledikleri görülmektedir. Ancak, hizmet telafisi uygulayan kişilerin tutum ve davranışlarından tatmin olmuş olsalar bile, telafi süresinin uzunluğundan dolayı tatmin düzeyleri düşmektedir.

“Hizmet telafisiyle gelen tatmin” ile ilişkili olabileceği faktörler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Regresyon Analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; “ilk olumsuz etki”, “hizmet telafisinden beklentiler” ve “beklentilerin onaylanması”nın “hizmet telafisiyle gelen tatmin”e etkisi anlamlı değildir. Diğer taraftan, “hizmet telafisinin algılanan kalitesi” ve “denkserlik” faktörlerinin, “hizmet telafisiyle gelen tatmin”e olumlu etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca, “hizmet telafisinden beklentiler” ve “hizmet telafisinin algılanan kalitesi” nin “beklentilerin onaylanması”na olumlu yönde etkisinin olduğu bulunmuştur. Bunlarla birlikte, “hizmet telafisinin algılanan kalitesi”nin “denkserlik” üzerinde olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir.

Dolayısıyla, konaklama işletmelerinde uygulanacak hizmet telafileriyle müşteri tatminini sağlamak için “hizmet telafisinin algılanan kalitesi” ve “denkserlik” önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle, firmalar “hizmet telafisinin algılanan kalitesi”ni belirleyen değişkenlere, diğer bir ifade ile işgörenlerin tutum ve davranışları, elde edilen sonucun etkililiği ve telafi sürecinde müşteriye sağlanan bilgilere önem vermelidirler. Bununla birlikte, hizmet telafisiyle müşteri tatminini sağlamak için “denkserlik” değişkenlerine, başka bir deyişle müşterilere eşit davranılmasına ve telafi sonucu için müşteriye yapılan açıklamaya da önem verilmelidir.

Günümüz pazarlama anlayışına göre, firmalar, çeşitli pazarlama faaliyetleriyle kısa dönemli kâr elde etme yerine, müşteri tatmini sağlayarak uzun dönemde elde edecekleri kâr üzerine odaklanmalıdırlar. Bunun sebebi, tatmin olmuş müşterilerin, tekrar satın alma, olumlu kulaktan kulağa iletişim gibi firma açısından yarar sağlayacak davranışlarda bulunabilmeleridir. Diğer taraftan, tatmin olmamış müşteri, tekrar satın almama, olumsuz kulaktan kulağa iletişim ve üçüncü partilere şikayette bulunmak gibi eylemlerde bulunabilir. Böylece, işletmelerin imajı olumsuz yönde etkilenebilmekte ve potansiyel müşterilerin kaybı da söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle, tatmin olmamış müşterinin işletmeden hizmet aldığı süre içerisinde tatmin edilmesi, pazardaki rekabet avantajı için de önem taşımaktadır. İşletmelerin, hizmet telafisi uygulayarak

müşteri tatminini sağlamaları için öncelikle şikayet almaya açık ve hatta bunu özendirici olmaları gerekir. Hizmet telafisini başarılı bir şekilde uygulayabilmeleri için de iyi eğitilmiş ve hizmet telafisinin öneminin bilincinde olan işgörenlere ihtiyaçları vardır. Bu nedenle, işletmelerin insan kaynakları birimlerinin, işgörenlerin seçilmesinde ve eğitilmesinde bu noktalara dikkat etmeleri önem taşımaktadır.

Bu çalışma KKTC'deki dört ve beş yıldızlı otel ve tatil köyleriyle sınırlı tutulmuştur. Daha sonra yapılacak araştırmalarda adadaki, Türkiye ve diğer ülkelerdeki konaklama işletmeleri incelenerek bu sınırlama kaldırılabilir. Ayrıca, bu çalışmada, “ilk olumsuz etki”, “hizmet telafisinden beklentiler”, “beklentilerin onaylanması”, “hizmet telafisinin algılanan kalitesi” ve “denkserlik” faktörlerinin müşteri tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. İleriki çalışmalarda, işletmelerin hizmet hatası sonucu tatmin olmamış müşterinin tatmin olmasını sağlamada hizmet telafilerinin (özür dileme, açıklama yapma, tazminat, vb.) etkisi araştırılabilir. Bununla birlikte, hizmet telafilerinin müşteri tatminine olan etkisinin yanı sıra müşterilerin gelecekteki satın alma eğilimleri, satın alma davranışları ve sadakat ile olan ilişkileri incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Andreassen, T. W., "Antecedents to Satisfaction with Service Recovery", *European Journal of Marketing*, Volume 34, 2000: 156-175
- Bearden, W. O. ve Teal, J. E., "An Investigation of Personal Influences on Consumer Complaining", *Journal of Marketing Research*, Volume 20, 1983: 21-28
- Bell, C. R. ve Zemke, R. E., "Terms of Empowerment", *Personal Journal*, Volume 6, 1988: 12-24
- Bell, C. R. ve Zemke, R., "Service Breakdown: The Road to Recovery", *Management Review*, Volume 9, October 1987: 32-35
- Berry, L. L., "The Employee as Customer", *The Journal of Retail Banking*, Volume 3, No 1, 1981: 33-40
- Bitner, M. J., Booms, B. H. ve Mohr, L. A., "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint", *Journal of Marketing*, Volume 58, 1994: 95-106
- Bitner, M. J., Booms, B. H., Tetreault, M. S., "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, 54, 1990: 71-84
- Blodgett, J. G., Hill, D. J. ve Tax, S. S., "The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Post Complaint Behaviour", *Journal of Retailing*, Volume 73, 1997: 185-210

- Boshoff C., Staude, G., "Satisfaction with Service Recovery: Its Measurement and its Outcomes", *S. Afr. J. Bus. Management*, Volume 34, No 3, 2003: 9-16
- Boshoff, C. ve Leong, J., "Empowerment, Attribution and Apologising as Dimensions of Service Recovery", *International Journal of Service Industry Management*, Volume 9, Number 1, 1998: 24-47
- Boshoff, C., "An Experimental Study of Service Recovery Options", *International Journal of Service Industry Management*, Volume 8, Issue 2, 1997: 110-130
- Bowen, D. E. ve Johnston, R., "InternalService Recovery: Developing a New Construct", *International Journal of Service Industry Management*, Volume 10, No 2, 1999: 118-131
- Bowen, D. E. ve Lawler, E. E., "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When", *Sloan Management Review*, Volume 2, Spring 1992: 31-39
- Craighard, C. W., Karwan, K. R. ve Miller, J. L., "The Effects of Severity of Failure and Customer Loyalty on Service Recovery Strategies", *Production and Operations Management*, Volume 13, Number 4, Winter 2004: 307-321
- Day, R. L., "Modelling Choices Among Alternate Responses to Dissatisfaction", *Association of Consumer Research Proceedings*, Volume 11, 1984: 496-499
- Ennew, C. ve Schoefer, K., "Service Failure and Service Recovery in Tourism: A Review, 2003: 2-16

- Erstad, M., "Empowerment of Organizational Change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 9, No 7, 1997: 325-333
- Fisk, R. P. ve Young, C. E., "Disconfirmation of Equity Expectations: Effects on Consumer Satisfaction with Services", *Advances in Consumer Research*, Volume 12, Issue 1, 1985: 340-345
- Forrester, W. R. ve Maute, M. F., "The Impact of Relationship Satisfaction on Attributions, Emotions and Behaviors Following Service Failure", *The Journal of Applied Business Research*, Volume 17, Number 1, 2001: 1-14
- Grönroos, C., "Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality", *Review of Business*, Volume 9, 1988: 10-13
- Hayes, B. E., "How to Measure Empowerment", *Quality Progress*, February, 1994: 41-46
- Hess, R. L., Ganesan, S. ve Klein, N. M., "Interactional Service Failures In A Pseudorelationship: The Role of Organizational Attributions", *Journal of Retailing*, Volume 83, Issue 1, 2007: 79-95
- Keaveney, S. M., "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Explanatory Study", *Journal of Marketing*, Volume 59, April 1995: 71-82
- Kelley, S. W. ve Davis, M. A., "Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 22, 1994: 52-61
- Kraft, F. B., "*Characteristics of Consumer Complainers and Complaint Repatronage Behavior*", Bloomington: Indiana University, 1977: 79-84

- Landon, L. E. Jr., "A Model of Consumers' Complain Behaviour", Indiana: Indiana University, 1977: 31-35.
- Lashley, C., "Towards an Understanding of Employee Empowerment in Hospitality Service", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 7, Number 1, 1995: 27-32
- Levesque, T. C. ve McDougall, G. H. G., "Service Problems and Recovery Strategies: an Experiment", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Volume 17, No 1, 2000: 20-37
- Lovelock, C. Ve Wirtz, J. "Services Marketing", Prentice Hall, Sixth Edition, 2004: 391-415
- Maxham, J. G. ve Netemeyer, R. G., "A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts", *Journal of Marketing*, Volume 66, October 2002: 57-71
- McDougall, H. G. G. ve Levesque, J. T., "Waiting for Service: Effectiveness of Recovery Strategies: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 11, No 1, 1999: 6-15
- Michel, S., "Consequences of Perceived Acceptability of a Bank's Service Failures", *Journal of Financial Services Marketing*, Volume 8, Number 4, 2004: 367-377
- Nguyen, D. T., ve McColl-Kennedy, J. R., "Diffusing Customer Anger in Service Recovery: A Conceptual Framework", *Australian Marketing Journal*, 11-2, 2003: 46-55

- Oliver, R. L., "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, Volume 17, 1980: 46-49
- Oliver, R. L., "*Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*", McGraw-Hill, New York, NY, 1997: 13
- Ostrom, A. L. ve Hart, C. W. L., "Service Guarantees: Research and Practice", *Handbook of Services Marketing and Management*, Sage Publications, 2000: 299-316
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. ve Berry, L. L., "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Volume 49, 1985: 41-50
- Pizam, A. ve Ellis, T., "Customer Satisfaction and Its Measurement in Hospitality Enterprises", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 11, Issue 7, 1999: 326-339
- Ranaweera, C. ve Prabhu, J., "On the Relative Importance of Customer Satisfaction and Trust as Determinants of Customer Retention and Positive Word of Mouth", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Volume 12, Number 1, 2003: 82-90
- Robins, T. L. ve Miller, J. L., "Considering Customer Loyalty in Developing Service Recovery Strategies", *Journal of Business Strategies*, Volume 21, No 2, Fall 2004: 95-109
- Schweikhart, S. B., Strasser, S. ve Kennedy, M. R., "Service Recovery in Health Services Firms", *Hospital and Health Services Administration*, Volume 38, 1993: 3-21

- Singh, J., "A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Styles", *Journal of Retailing*, Volume 66, Number 1, 1990: 57-99
- Singh, J. ve Panya, S., "Exploring the Effects of Consumers' Dissatisfaction Level on Complaint Behaviours", *European Journal of Marketing*, Volume 25, Number 9, 1991: 7-21
- Smith, A., Bolton, R. ve Wagner, J., "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery", *Journal of Marketing Research*, Volume 34, 1999: 356-372
- Sparks, B. A. ve McColl-Kennedy, J. R., "Justice Strategy Options for Increased Customer Satisfaction in a Service Recovery Setting", *Journal of Business Research*, Volume 54, 2001: 209-218
- Sparks, B. A. ve McColl-Kennedy, J. R., "The Application of Procedural Justice Principles to Service Recovery Attempts: Outcomes for Customer Satisfaction", *Advances in Consumer Research*, Volume 25, 1998: 156-161
- Stephens, N., "*Complaining*", Handbook of Services Marketing and Management, Sage Publications, 2000: 291
- Swanson, R. S. ve Kelley, S. W., "Attributions and Outcomes of the Service Recovery Process", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Volume 9, No 4, 2001: 50-65
- Tax, S. S., Brown, S. W. ve Chandrashekar, "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Volume 62, 1998: 60-76

- Tax, S. S., ve Brown, S. W., "Recovering and Learning from Service Failure", *Sloan Management Review*, Fall 1998: 75-88
- Valenzuela, F., Pearson, D. ve Epworth, R., "Influence of Switching Barriers on Service Recovery Evaluation", *Journal of Services Research*, Special Issue, December 2005: 239-257
- Verma, H. V., "Service Failure and Recovery in Select Industries", *Journal of Management Research*, Volume 1, Number 2, January-April 2001: 69-78
- Yüksel, A. ve Kılınç, U., "Konaklama İşletmelerinde Yetkilendirme ve Şikayet Sonrası Müşteri Davranışları Üzerine Etkileri", *Anatolia: Turizm İşletmeleri Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, 2003: 107-118
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. ve Berry, L. L., "Problems and Strategies in Services Marketing", *Journal of Marketing*, 49, Spring 1985: 33-46
- Zeithaml, V. A. ve Bitner, M. J., "*Services Marketing*", McGraw-Hill, 2003: 185-215
- Zemke, R. ve Bell, C. R., "Service Recovery", *Training*, Volume 27, No 6, 1990: 42-48
- Zhu, Z., Sivakumar, K. ve Parasuraman, A., "A Mathematical Model of Service Failure and Recovery Strategies", *Decision Sciences*, Volume 35, Number 3, 2004: 493-525

Ek-1: Hizmet Telafisiyle İlgili Yaklaşımlar

Ek Tablo 1 Hizmet Telifisini ve Hizmet Telifisini Etkileyen Faktörleri İnceleyen Çalışmalar

Yazar adı, yayın yılı	Çalışmanın amacı	Çalışmada ele alınan kriterler
Tax ve Brown (1998)	Etkili bir hizmet telifisi için dört aşamalı bir yaklaşım sunmak.	Teorik
Verma (2001)	Hizmet hatalarının kritik olaylarını tanımlamak, hatanın şiddeti ve yoğunluğunu araştırmak ve firmanın hataya verdiği tepkileri incelemek.	Havayolu sektöründe değerlendirilen ve müşterileri en çok etkileyen hatalar: - Bagaj taşıması - uçuş sırasındaki bakım ve hizmet - insan faktörü - diğer problemler (teknik sorun, anons, rezervasyon, vb.) Restoran sektöründe değerlendirilen ve müşterileri en çok etkileyen hatalar: - Ürün kalitesi - uygulama sorunları - personel davranışı ve tutumu - diğer hatalar
Forrester ve Maute (2001)	İlişki kalitesinin hizmet hatalarına karşı gösterilen duygusal ve davranışsal tepkileri etkilediği süreçleri araştırmak.	<u>Kriterler (Bağımsız değişkenler)</u> - Firmanın uzmanlık derecesini (düşük veya yüksek) - Ev sahiplerinin firma önerilerine uyması (düşük veya yüksek) - Firmanın ilişki kurma davranışlarının derinliği (düşük veya yüksek) <u>Kriterler (Bağımlı değişkenler, 7'li Likert ölçeği ile incelendi)</u> - İlişki kalitesi (1 kesinlikle katılmıyorum, 7 kesinlikle katılıyorum) - Suç yöneltme (1 kesinlikle katılmıyorum, 7 kesinlikle katılıyorum) - Öfke (1 tam değil, 7 çok güçlü olarak) - Ayrılma (1 kesinlikle hayır, 7 kesinlikle evet) - Olumsuz sözlü iletişim (1 kesinlikle hayır, 7 kesinlikle evet)
Ennew ve Schoefer (2003)	Seyahat ve turizmle ilgili olan hizmet hatası literatürünü gözden geçirmek ve müşteride tatminsizliğe yol açan hizmet deneyimlerinden sonra ortaya çıkan sonuçları iyi yönetebilmek için stratejiler belirlemek.	Teorik

Ek Tablo 1'in devamı

Yazar adı, yayın yılı	Çalışmanın amacı	Çalışmada ele alınan kriterler
Zhu, Sivakumar ve Parasuraman (2004)	Hizmet hatası ve hizmet telafisinin kavramsal çatısını oluşturmak. Daha sonra bunu firma yöneticilerine olumlu sonuçları doğuracak çalışmalar yapabilmeleri ve müşteri risk potansiyelleriyle firma maliyet yapısını göz önünde bulundurarak telafi stratejileri oluşturmaları konusunda yardım edebilecek bir matematiksel modele çevirmektir.	Teorik
Valenzuela, Pearson ve Epworth (2005)	Müşterinin firma değiştirmesini engelleyen faktörlerin (switching barriers), firmanın şikayetleri nasıl ele aldığı üzerindeki etkilerini analiz etmek ve switching barriers ile hizmet telafisi değerlendirme arasındaki ilişkiyi incelemek.	<u>Hizmet telafi değerlendirmesi:</u> -Tazminat -İşgören davranışı -Cevap hızı (promptness) <u>Firma değiştirme engelleri (switching barriers):</u> -Pozitif -Negatif

Ek Tablo 2 Hizmet Telifisi ile Müşteri Tatmini ve Sadakati İlişisini İnceleyen Çalışmalar

Yazar adı, yayın yılı	Çalışmanın amacı	Çalışmada ele alınan kriterler
Boshoff (1997)	Müşteri tatmin ya da tatminsizliği ile disconfirmation paradigmasını etkileyen faktörler, şikayet davranışı tepkileri, hizmet telifi seçenekleri ve hizmet telifisinin sonuçlarını incelemek.	Müşterinin; - Ne kadar tatmin olduğu - Tekrar bu havayolunu kullanıp kullanmayacağı araştırılarak firma performansının beklentilere göre değerlendirilip ortaya çıkan tatmin (disconfirmation satisfaction) inceleniyor. - Olaydan 1 ay sonra aldığı özür mektubu ve beraberindeki tazminat çekiyle ne kadar tatmin olduğu (telif sonrası) - Bu telif işleminden sonra ilerde tekrar bu havayolunu kullanıp kullanmayacağı araştırılıyor.
Sparks ve McColl-Kennedy (1998)	Prosedürel adalet teorisinin müşteri tatmini ölçümleri üzerindeki etkilerini incelemek.	Araştırmada şu sorular incelendi: -Müşterinin durumu için hizmet sağlayıcısı tarafından belirtilen mesele iyileştirme, prosedür ve sonuç bağlamında müşteri tatmininde bir artış sağladı mı? -Müşteriye söz hakkı verilmesi daha büyük bir tatmin ile sonuçlandı mı? -Uygulanan standart politikalar tatminde bir artış sağladı mı? Bu sorulara yanıt bulabilmek için bağımsız değişkenler 2x2x2 konular arası deneysel dizayn yöntemiyle incelendi. Bunlar; - ilgi (yüksek veya düşük) - müşteri sesi (yüksek veya düşük) - tarafsızlık (yüksek veya düşük)
McDougall ve Levesque (1999)	Firmanın müşteriye verdiği sözü tutamadığı, müşteriye beklettiği zaman ne olduğunu araştırmak ve kullanılan telifi stratejilerini inceleyerek etkilerini araştırmak.	- Otel yönetimine şikayette bulunur musunuz? - Oteli sizin tavsiyenizi almak isteyen birisine önerir misiniz? - İlerdeki planlarınız için rakip bir otele geçer misiniz? - Karşılaştığınız problemleri akraba ve arkadaşlarınıza bahseder misiniz? - Bu oteli konaklamanız için ilk olarak tercih eder misiniz? - Fiyatları artsa da bu otelle çalışmaya devam eder misiniz? - Gelecek yıllarda bu otelle daha mı az çalışırsınız? - Akraba ve arkadaşlarınızı bu otelle iş yapmaya teşvik eder misiniz?

Ek Tablo 2'nin devamı

Yazar adı, yayın yılı	Çalışmanın amacı	Çalışmada ele alınan kriterler
Bowen ve Johnston (1999)	İç ve dış hizmet telafisinin, işgören ve müşteri tatminine etkisini araştırmak.	İç hizmet telafisinde değerlendirilen kriterler - Hüsrana uğramak - Günlük zorluklar - Banka prosedürlerinden dolayı sorunun çözümünün zor olması - Beklenen kötü muamele - Dayanıklı bir kişilik geliştirme zorunluluğu Dış hizmet telafisinde değerlendirilen kriterler - Özür - Müşteriyi dinleme ve yardımcı olma - Yönetime başvurma
Smith, Bolton ve Wagner (1999)	Restoran ve otel sektöründeki müşterilerin hizmet hatası/telafisi sonucundaki tatminini müşteri tatmini ve sosyal adalet literatüründe incelemek.	-Hatanın türü (sonuç veya işlem) -Hatanın büyüklüğü (büyük veya küçük). Her konu dört tür hata kapsamında değerlendirildi ve her hata satırında 4 telafi girişimi incelendi. Telafi girişimleri; -tazminat -cevap hızı -özür ve -telafi kabulü.
Levesque ve McDougall (2000)	Müşteri sadakati üzerinde etkili olan hizmet hatalarını telafi etmek için kullanılan stratejilerin etkililiğini incelemek.	- Otel yönetimine şikayette bulunur musunuz? - Oteli sizin tavsiyenizi almak isteyen birisine önerir misiniz? - İlerdeki planlarınız için rakip bir otele geçer misiniz? - Karşılaştığınız problemleri akraba ve arkadaşlarınıza bahseder misiniz? - Bu oteli konaklamanız için ilk olarak tercih eder misiniz? - Fiyatları artsa da bu otelle çalışmaya devam eder misiniz? - Gelecek yıllarda bu otelle daha mı az çalışırsınız? - Akraba ve arkadaşlarınızı bu otelle iş yapmaya teşvik eder misiniz?

Ek Tablo 2'nin devamı

Andreassen (2000)	Hizmet telafisiyle oluşacak tatminde önde gelen faktörlerin doğrudan ve dolaylı etkilerini araştırmak ve hizmet telafisiyle oluşacak tatminde beklentilerin onaylanması, ilk olumsuz etki ve denkserliğin göreceli etkilerini tahmin etmek	<u>İlk olumsuz etki:</u> Aşağıdakiler ne derecede tatminsiz olduğunuz andaki durumunuzu ifade eder? - Hayal kırıklığına uğramak - Sinirlenmek - Şaşırmak (-5 çok düşük seviye, +5 çok yüksek seviye) <u>Hizmet telafisinden beklentiler:</u> Tatminsizlik oluştuğunda hizmet telafisi kapsamında aşağıdakileri ne derece beklersiniz? - Empati - Olana bir açıklama - Sizi mutlu etmek için birşey yapılması - Özür (-5 çok düşük seviye, +5 çok yüksek seviye) <u>Hizmet telafisinin algılanan kalitesi:</u> Hizmet telafisi kapsamında aşağıdakilerden ne kadar tatmin olursunuz? - İletişimde bulunulan kişinin tutum ve davranışları - Sonuca ulaşmadaki etkililik - Süreç sırasında firma tarafından sağlanan bilgi (-5 çok tatminsizlik, +5 çok tatmin) <u>Beklentilerin onaylanması (Performans-beklentiler):</u> - Firma şikayetlerinizi değerlendirirken beklentilerinizi karşıladı mı? (-5 beklenenden çok daha az, +5 beklenenden çok daha fazla) <u>Denkserlik:</u> - Sonuçta algıladığınız adaletten tatmin oldunuz mu? - Şikayetinize karşı bulunan sonuç için yapılan açıklamadan tatmin oldunuz mu? (-5 çok tatminsiz, +5 çok tatmin) <u>Hizmet telafisiyle gelen tatmin:</u> Aşağıdakilerden ne derecede tatmin oldunuz? - Hizmet telafisinin genel tatmini (-5 çok tatminsiz, +5 çok tatmin) - Uygulanan hizmet telafisinin ideal olana ne kadar yakınlığı veya uzaklığı (-5 idealden çok uzak, +5 ideale çok yakın)
Maxham ve Netemeyer (2002)	Şikayet eden müşterilerin iki hizmet hatasına ve hizmet telafisine olan bakışlarını incelemek.	- Genel firma tatmini - Olumlu sözlü iletişim - Tekrar satın alma eğilimi - Hizmet telafi beklentileri - Hatanın büyüklüğü - Suçun kime ait olduğu - Hizmet telafisiyle gelen tatmin incelendi.

Ek Tablo 2'nin devamı

Yazar adı, yayın yılı	Çalışmanın amacı	Çalışmada ele alınan kriterler
Boshoff ve Staude (2003)	Hizmet telafisiyle oluşan tatmini sağlamak ölçmek için kullanılan RECOVSAT yönteminin doğruluk ve güvenilirliğini incelemek ve genel tatmin ve sadakat için hizmet telafisinin hangi boyutlarının en önemeli olduğunu incelemek.	RECOVSAT'ta değerlendirilen hizmet telafi kriterleri: - İletişim - Açıklama - Somut varlıklar - Yetkilendirme - Kefaret - Geri bildirim
Ranaweera ve Prabhu (2003)	Müşteri tatmini ile güvenin, müşteri tutma ve olumlu kulaktan kulağa iletişim (customer retention and positive word of mouth) üzerindeki birleştirilmiş etkilerini incelemek.	- tatmin - güven - sözlü iletişim - müşteri tutma incelendi.
Nguyen ve Mc-Coll Kennedy (2003)	Hizmet hatasını takiben meydana gelen müşteri öfkesini daha iyi anlamak ve telafi çabaları sonucu bu öfkeyi azaltmada ve müşteri tatminini sağlamada firmalara yardım edecek bir kavramsal çatı sunmak.	Literatür araştırması sonucunda 5 öneri (proposition) geliştirildi: P1: Hizmet hatasının dış kaynaktan olduğu algılanırsa (hizmet sağlayıcısı gibi), müşteri dış kaynağa öfkelenir. P2: Amaç uyumu, olayın uyumsuzluğu ve hatanın ego üzerindeki değeri arttıkça müşteri daha çok öfkelenir. P3: Dinleme, müşteri öfkesinin azaltılmasıyla pozitif olarak ilgilidir. P4. Uygun bir suç yerdeğiştirme stratejisi, müşteri öfkesini azaltmayla pozitif ilişkilidir. P5: Özür, müşteri öfkesini azaltmayla pozitif ilişkilidir.
Robbins ve Miller (2004)	Sadakat ve müşteri tatmini ile hizmet telafisi arasındaki ilişkiyi incelemek.	-5'li ölçek kullanılarak hata öncesi sadakat -5'li ölçek kullanılarak telafi sonrası algılanan sonuç adaleti -5'li ölçek kullanılarak telafi sonrası prosedürel adalet -5'li ölçek kullanılarak hizmet telafi işleminin etkililiği -5'li ölçek kullanılarak telafiden sonraki sadakat ve tekrar satın alma eğilimi incelenmiştir.

Ek Tablo 3 Hizmet Telafisi ile Hizmet Hatası, Yetkilendirme, Müşteri Tatmini ve Sadakati İlişkisini İnceleyen Çalışmalar

Yazar adı, yayın yılı	Çalışmanın amacı	Çalışmada ele alınan kriterler
Bitner, Booms ve Mohr (1994)	Hizmet sırasında oluşan müşteri tatmini ya da tatminsizliğini müşterinin bakış açısından değil de işgörenin bakış açısından değerlendirmek.	<u>4 müşteri davranışı grubu belirlendi:</u> - Sarhoşluk - Sözlü ve fiziksel küfür - Firma politika ve kurallarını bozma - İşbirliğine yanaşmayan müşteriler. <u>Tatmin ve tatminsizlik yaratan 4 kategori belirlendi:</u> - Hizmet ulaştırma hatalarına işgörenin verdiği tepkiler - Müşteri istek ve ihtiyaçlarına işgörenin verdiği tepkiler - Beklenmeyen ve istenmeyen işgören eylemleri - Problem yaratan müşteri davranışları.
Boshoff ve Leong (1998)	Firmanın, hizmet hatasını telafi etmek için gösterdiği çabalar sırasında yetkilendirme, sorunu atfetme veya özür dilemenin etkilerini göz önünde bulundurarak uygun telafi stratejileri oluşturma yolunda yönetsel ana hatları oluşturmak.	<u>Kriterler</u> Yetkilendirme: Tam yetki, kısmi yetki veya yetkisizlik. Kabul etme: Sorunun kaynağının kendileri (firma), müşteri ya da üçüncü parti olduğunu kabul etme. Özür: Kişisel özür, telefonla özür veya yazılı özür.

Ek Tablo 3'ün devamı

Yüksel ve Kılınç (2003)	Yetkilendirmenin, şikayet sonrası müşteri davranışları (ses çıkarma, olumsuz sözlü iletişim, tepki vermeme ve sadakat) üzerindeki etkilerini incelemek.	<u>Değerlendirilen kriterler</u> - Personele sözlü şikayette bulunurum. - Yönetimin müdahale etmesini isterim. - Yazılı şikayette bulunurum. - Diğer müşterilerle olayı paylaşıyorum. - Olayı üçüncü kişiye (acente, rehber) aktarırım. - Sinirlenirim. - Uzlaşmacı davranırım. - Şikayet etmem. - İlerde aynı işletmeyi tercih ederim. - Bu işletmeyi tanıdıklarına öneririm. - Soruna üretilen bu çözümden tatmin olurum.
Craighead, Karwan ve Miller (2004)	Hizmetlerde karşılaşılan hataları tanımlamak ve her birinin farklı telafi çabalarına ihtiyacı olduğunu bilerek bunları incelemek.	- Telafi çabalarının müşteri gözündeki değeri - Telafi çabalarının başarılı olup olmadığı - Müşterinin kendisini firmaya sadık görüp görmediği.
Michel (2004)	Bankalardaki hizmet hatalarının incelenmesi ve bunun müşteri tatmini ve müşterilerin başkalarına yapacağı tavsiyeler (recommendation intention) üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Hizmet hatalarının kabul edilebilirliği, tatminsizlik için tolerans aralığında incelenmektedir.	<u>Değerlendirilen kriterler (banka işlemleri)</u> - Çek hesabı açma - İpotek açma - İpotek değiştirme - Komisyoncu hesabı açma - ATM işlemleri - Geçerli talimatnameler - Kredi kartı açma - Komisyoncu işlemleri - Komisyoncu talebi - Emekli maaşı ödemeleri Algılanan kabul edilebilirlik (kabul edilebilir, kabul edilemez, kesinlikle kabul edilemez) ile üç bağımlı değişken incelendi: - İşlem tatmini - Genel tatmin - Tavsiye niyeti

Ek-2: Anket

Bu anket hizmet telafilerinin müşteri tatmini üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Anketten elde edilen veriler Hacettepe Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Yüksek Lisans Programında yapmakta olduğum tez çalışmamda kullanılacaktır. Çalışmanın başarılı olabilmesi için soruların eksiksiz ve doğru biçimde cevaplanması önemlidir. Cevaplayıcı olarak size ilişkin tüm bilgiler gizli tutulacaktır. Bu nedenle isim belirtmenize gerek yoktur. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Ahmet Türkoğlu
H.Ü. İşletme Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Doğum Tarihiniz:.....

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar () Dul

Eğitim Düzeyiniz: () İlkokul () Ortaokul () Lise () Yüksekokul-Üniversite () Lisans Üstü

Birlikte Yaşadığınız Birey Sayısı:.....

Gelir Düzeyiniz: () Çok düşük () Düşük () Orta () Yüksek () Çok Yüksek

Kaldığınız Otel: () 4 yıldızlı () 5 yıldızlı
() Tatil Köyü () Diğer (Belirtiniz).....

Soru 1: Otelde kaldığınız süre içerisinde, karşılaştığınız ve sizde tatminsizliğe yol açan olumsuz bir duruma karşı aşağıdaki tepkileri gösterip göstermediğinizi işaretleyiniz.

Şikayet Davranışları	Evet	Hayır
Başımdan geçen kötü deneyimimi gazeteyle yazdım		
Karşılaştığım problemi otel yöneticisi veya sorumlu kişi ile tartıştım		
Karşılaştığım bu sorundan dolayı o oteli bir daha tercih etmedim		
Bu kötü deneyimimi arkadaşlarıma ve akrabalarıma anlattım		
Tüketici koruma ile ilgili birimlere durumu bildirdim		
Problemi çözmeleri için otel yönetimine başvurdum		
Bir dahaki sefere başka bir oteli tercih ettim		
Arkadaş ve akrabalarımı bu otele gitmemeleri konusunda ikna ettim		
Problemi unuttum ve hiçbirşey yapmadım		
Oteli, ileride daha iyi şeyler yapmaları için karşılaştığım sorun konusunda bilgilendirdim		
Otele karşı kanuni yollara başvurdum		
Şikayetimi diğer müşterilerin önünde ve yüksek sesle dile getirdim		
Sorunu yazarak firmanın şikayet kutusuna attım		

Soru 2: Lütfen aşağıda verilenlerden size en uygun olanını işaretleyiniz.

(1=çok düşük, 2=düşük, 3=emin değilim, 4=yüksek, 5=çok yüksek)

	1	2	3	4	5
Sorunla (hizmet hatasıyla) karşılaştığınızda uğradığınız hayal kırıklığının düzeyi					
Sorunla (hizmet hatasıyla) karşılaştığınızda duyduğunuz öfkenin düzeyi					
Sorunla (hizmet hatasıyla) karşılaştığınızda uğradığınız şaşkınlığın düzeyi					
Sorunla (hizmet hatasıyla) ilgili iyi bir açıklama bekleme düzeyiniz					
Soruna (hizmet hatasına) yönelik özür dilemelerini bekleme düzeyiniz					
Şikayetinizi anlayışla karşılamalarını bekleme düzeyiniz					
Otelin olanakları kapsamında sizi tatmin edecek birşey yapmalarını bekleme düzeyiniz					

Soru 3: Lütfen aşağıda verilenlerden size en uygun olanını işaretleyiniz.

(1-Hiç tatmin olmadım, 2-Tatmin olmadım, 3-Emin değilim, 4-Tatmin oldum, 5-Çok tatmin oldum)

	1	2	3	4	5
Size hizmet telafisi yapan kişi/kişilerin size karşı olan tutum ve davranışlarından					
Şikayette bulunduğunuz andan, sonuç alınmaya kadar geçen süreden					
Hizmet telafi sürecinde size verilen bilgilerden					
Otelin uyguladığı hizmet telafisine yönelik sürecin sonucundan					
Şikayetinizle ilgili olarak otel tarafından yapılan açıklamadan					
Sorunla (hizmet hatasıyla) karşılaştıktan sonra meydana gelen gelişmeleri göz önüne aldığınızda, otel yönetiminin size verdiği bilgilerden					

Soru 4: Lütfen size en uygun olanını işaretleyiniz.

(1-Beklediğimden çok düşük, 2-Beklediğimden düşük, 3-Emin değilim, 4-Beklediğimden yüksek, 5-Beklediğimden çok yüksek)

	1	2	3	4	5
Otel yönetiminin şikayetinizi değerlendirmesi sonucunda, beklentilerinizin karşılanma düzeyi					

Soru 5: Size göre ideal olan bir şikayet değerlendirme süreci düşününüz. Otelin, şikayetinizi değerlendirirken size göre ideal olana ne kadar yakın ya da uzak olduğunu belirtiniz.

(1- İdealden çok uzak, 2-İdealden uzak, 3-orta, 4=İdeale yakın, 5=İdeale çok yakın)

	1	2	3	4	5
Otelin, şikayetinizi değerlendirirken size göre ideal olana ne kadar yakın ya da uzak olduğu					