T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİLERİN HİZMET ADALET ALGILARININ DAVRANIŞSAL NİYETLERE ETKİSİNDE HİZMET TELAFİSİ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ

EMRE TANKUŞ

Danışman : Doç. Dr. Alev SÖKMEN
Jüri Üyesi : Prof. Dr. Yetkin BULUT
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Hasan Evrim ARICI
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Bilal DEVECİ
Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi İlker ÖZTÜRK

KASTAMONU-2026

TAAHHÜTNAME

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu; ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını, bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini bildirir ve taahhüt ederim.

Emre TANKUŞ

ÖZET

DOKTORA TEZİ

YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİLERİN HİZMET ADALET ALGILARININ DAVRANIŞSAL NİYETLERE ETKİSİNDE HİZMET TELAFİSİ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ

EMRE TANKUŞ

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI
DANIŞMAN: DOÇ. DR. ALEV SÖKMEN

Bu doktora tezi, yiyecek-içecek işletmelerinde müşterilerin hizmet adaleti algılarının davranışsal niyetleri üzerindeki etkisini ve bu ilişkide hizmet telafisi tatmininin aracılık rolünü incelemektedir. Çalışma, hizmet hatası sonrasında müşterilerin işletmeye ilişkin değerlendirmelerinin yalnızca anlık memnuniyetle sınırlı kalmadığı, aynı zamanda yeniden satın alma ve tavsiye etme niyetleri gibi geleceğe dönük davranışsal niyetleri de şekillendirdiği varsayımına dayanmaktadır. Araştırmanın kapsamını İstanbul'da faaliyet gösteren ve Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından verilen Turizm İşletmesi Belgesine sahip yiyecek-içecek işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmada yargısal örnekleme kullanılmış; hizmet hatası yaşamış ve sonrasında hizmet telafisi sürecine dâhil olmuş müşterilerden elde edilen 386 geçerli anket analize dâhil edilmiştir. Veriler normallik testi, doğrulayıcı faktör analizi, güvenirlik analizi ve aracılık analizi kullanılarak çözümlenmiştir. Ölçeklerin psikometrik özelliklerini değerlendirmek amacıyla yapılan analizler, uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir ile iyi uyum aralığında olduğunu, CR ve AVE değerlerinin ise güvenirlik ve yakınsak geçerlilik ölçütlerini karşıladığını göstermiştir. Bulgular, algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetler üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca hizmet telafisi tatmininin bu ilişkide aracılık ettiği belirlenmiştir. Hizmet telafisi tatmininin alt boyutları ayrı ayrı incelendiğinde, tazmin/kefaret, geri bildirim ve somut unsurların hizmet adaleti ile davranışsal niyetler arasındaki ilişkide anlamlı ve olumlu aracılık etkilerine sahip olduğu; yetkilendirme ve açıklama boyutlarının ise anlamlı aracılık etkileri oluşturmadığı belirlenmiştir. İletişim boyutunun negatif yönlü aracılık etkisi göstermesi, hizmet telafisinde yalnızca iletişimin varlığının değil, niteliğinin, zamanlamasının ve çözüm üretme kapasitesinin de önemli olduğunu düşündürmektedir.

ANAHTAR KELİMELER: Turizm, Algılanan Hizmet Adaleti, Hizmet Telafisi Tatmini, Davranışsal Niyetler, Hizmet Hatası

Haziran 2026, 155 Sayfa

ABSTRACT

PH.D. THESIS

THE MEDIATING ROLE OF SERVICE RECOVERY SATISFACTION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN CUSTOMERS' PERCEPTIONS OF SERVICE JUSTICE AND BEHAVIOURAL INTENTIONS IN FOOD AND BEVERAGE BUSINESSES

EMRE TANKUŞ

KASTAMONU UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT
SUPERVISOR: ASSOC. PROF. DR. ALEV SÖKMEN

This doctoral thesis examines the effect of customers' perceived service justice on behavioural intentions in food and beverage establishments and the mediating role of service recovery satisfaction in this relationship. The study is based on the assumption that customers' evaluations of a business following a service failure are not limited to immediate satisfaction but also shape future behavioural intentions, such as repurchase and recommendation intentions. The scope of the research comprises food and beverage establishments operating in Istanbul that hold a Tourism Operation Certificate issued by the Ministry of Culture and Tourism. Judgemental sampling was employed in the study; 386 valid questionnaires obtained from customers who had experienced a service failure and were subsequently involved in a service recovery process were included in the analysis. The data were analysed using a normality test, confirmatory factor analysis, reliability analysis, and mediation analysis. Analyses conducted to evaluate the psychometric properties of the scales showed that the goodness-of-fit indices were within acceptable-to-good ranges, while the CR and AVE values met the criteria for reliability and convergent validity. The findings indicate that perceived service justice has a significant and positive effect on behavioural intentions. Furthermore, service recovery satisfaction was found to mediate this relationship. When the subdimensions of service recovery satisfaction were examined separately, compensation/redress, feedback, and tangible elements were found to have significant positive mediating effects on the relationship between service justice and behavioural intentions, whereas empowerment and explanation did not produce significant mediating effects. Communication showed a negative mediating effect, suggesting that in service recovery, what matters is not merely communication itself but its quality, timing, and problem-solving capacity.

KEYWORDS: Tourism, Perceived Service Justice, Service Recovery Satisfaction, Behavioural Intentions, Service Failure

June 2026, 155 Page

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimimin başlangıcından itibaren vizyoner bakış açısı ve derin akademik birikimiyle yolumu aydınlatan, üzerimde emeği olan ancak tez sürecimde aramızdan ayrılarak şahsımı ve akademi camiasını derinden üzen ilk danışmanım merhum Prof. Dr. Alptekin Sökmen'i rahmet, minnet ve en derin saygılarımla anıyorum. Onun bıraktığı yerden süreci devralarak bu meşakkatli yolculuğun devamlılığını sağlayan tezimin tamamlanması için desteğini, motivasyonunu ve kıymetli akademik yönlendirmelerini hiçbir zaman esirgemeyen değerli danışmanım Sayın Doç. Dr. Alev SÖKMEN'e sonsuz şükranlarımı sunarım.

Tez izleme komitesinde yer alarak sürecin başından itibaren çalışmamı titizlikle takip eden, ufuk açıcı değerlendirmeleri ve sundukları çok önemli bilimsel katkılarla tezimin olgunlaşıp şekillenmesinde büyük pay sahibi olan saygıdeğer hocalarım Doç. Dr. Hasan Evrim ARICI'ya ve Dr. Öğr. Üyesi İlker ÖZTÜRK'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Tez savunma jürimde yer alarak çalışmamın son aşamasını titizlikle değerlendiren savunma sınavı sırasında ortaya koydukları değerli tespitler, yapıcı eleştiriler ve vizyoner önerilerle bu tezin çok daha anlamlı, derinlikli ve yetkin bir yapıya kavuşmasını sağlayan saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Yetkin BULUT'a ve Doç. Dr. Bilal DEVECİ'ye teşekkürü bir borç bilirim.

Bu meşakkatli yolda tanımaktan büyük bir onur duyduğum sadece akademik anlamdaki kıymetli yönlendirmeleriyle değil aynı zamanda koşulsuz dostluğu ve manevi desteğiyle her zaman yanımda olan değerli hocam Prof. Dr. Utku ALTUNÖZ'e yürekten teşekkür ederim.

Hayatımın her aşamasında olduğu gibi bu uzun ve zorlu süreçte de en güçlü dayanağım olan aileme minnettarım. Üzerimde ödenmez hakkı bulunan her adımımda duaları ve fedakârlıklarıyla bana güç katan kıymetli anneme ve "eğitimin bitmeyen bir yolculuk olduğunu" savunarak bana her daim okuma aşkı aşılayan değerli babama yürekten teşekkür ederim.

Son olarak bu meşakkatli doktora serüvenim boyunca bitmek bilmeyen sabrı, anlayışı ve sevgisiyle en büyük destekçim olan sevgili eşime ve varlığıyla hayatıma anlam katan bana her zaman çalışma gücü ve yaşama sevinci veren canım oğluma en derin sevgilerimle teşekkür ederim.

Emre TANKUŞ

Kastamonu, 2026

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZ ONAYI ..... **ii**
TAAHHÜTNAME ..... **iii**
ÖZET ..... **iv**
ABSTRACT ..... **v**
TEŞEKKÜR ..... **vi**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ ..... **ix**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **x**
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ ..... **xi**
1. GİRİŞ **1**
2. KURAMSAL TEMELLER **5**
2.1 Adalet ve Algılanan Adaletin Kuramsal Temelleri 5
2.2 Davranışsal Niyetin Teorik Temelleri 9
2.3 Algılanan Hizmet Adaleti ile Davranışsal Niyet Arasındaki İlişkiye Yönelik Araştırmalar 10
2.4 Hizmet Telafisinin Teorik Temelleri 14
2.5 Hizmet Telafisine İlişkin Araştırmalar 17
3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE **19**
3.1 Hizmet Kavramı 19
3.2 Hizmetin Özellikleri 20
3.2.1 Soyutluk 22
3.2.2 Heterojenlik (Değişkenlik) 23
3.2.3 Ayrılmazlık 24
3.2.4 Dayanıksızlık 26
3.3 Hizmetin Sınıflandırılması 27
3.4 Hizmet Hatası 30
3.5 Hizmet Hatalarının Önlenmesi 33
3.6 Hizmet Hatası Türleri 37
3.6.1 Temel Hizmet Sunum Sistemi Arızaları 39
3.6.2 Müşteri İhtiyaç ve Taleplerine İlişkin Hatalar 39
3.6.3 Beklenmeyen/İstenmeyen Çalışan Eylemlerine İlişkin Hatalar 41
3.6.4 Sorunlu Müşterilerden Kaynaklı Hatalar 41
3.7 Hizmet Kalitesi 43
3.8 Hizmet Telafisi 44
3.9 Hizmet Telafisi Stratejileri 47
3.10 Adalet Kavramı 55
3.10.1 Dağıtım Adaleti 57
3.10.2 Prosedüral/Süreç Adaleti 59
3.10.3 Etkileşimsel Adalet 61
3.11 Hizmet Telafisi Tatmini ve Boyutları 63
3.11.1 İletişim 66
3.11.2 Yetkilendirme 68
3.11.3 Geri Bildirim 71
3.11.4 Tazmin Etme/ Kefaret (Telafi) 73

3.11.5 Açıklama ... 74
3.11.6 Somut Unsurlar ... 76
3.12 Davranışsal Niyet ... 77
3.12.1 Tekrar Tercih/Satın Alma Niyeti ... 80
3.12.2 Tavsiye ... 81
4. YÖNTEM ... 83
4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi ... 83
4.2 Araştırmanın Yöntemi ... 84
4.3 Evren ve Örneklem ... 85
4.4 Veri Toplama Aracı ... 87
4.5 Verilerin Analizi ... 88
4.6 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri ... 88
4.6.1 Model ... 89
4.6.2 Hipotezler ... 90
5. BULGULAR ... 93
5.1 Normal Dağılım Testi ... 93
5.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi ... 95
5.3 Güvenirlik ... 100
5.4 Demografik Bulgular ve Tamamlayıcı İstatistikler ... 101
5.5 Hipotez Testlerine Yönelik Analizler ... 105
5.5.1 Hizmet Telafisi Tatmininin Aracılık Rolünün İncelenmesi ... 107
5.5.2 Hizmet Telafisi Tatmini Alt Boyutlarının Aracılık Rolünün İncelenmesi ... 109
5.6 Hipotez Sonuçları ... 110
6. SONUÇ VE ÖNERİLER ... 111
6.1 Çalışmanın Genel Sonuçları ... 111
6.2 Kuramsal Değerlendirme ... 114
6.3 Uygulayıcılara Yönelik Öneriler ... 116
6.4 Sınırlılıklar ... 118
6.5 Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler ... 119
KAYNAKLAR ... 121
EKLER ... 151
EK A Anket ... 152
EK B Etik Uygunluk Belgesi ... 155

ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 3.1 Hizmet hatası sonrası müşteri şikâyet işlemleri 35
Şekil 3.2 Hizmet telafisi yönetim programının geliştirilmesi 47
Şekil 3.3 Hizmet telafi modeli 49
Şekil 3.4 Telafi stratejileri 53
Şekil 4.1 Araştırma modeli 90

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 3.1 Fiziksel ürünleri hizmetlerden ayıran özellikler 21
Tablo 3.2 Hizmetlerin sınıflandırılması 28
Tablo 3.3 Yiyecek-içecek işletmelerinde yaşanan hizmet hataları örnekleri 33
Tablo 5.1 Tek değişkenli normallik dağılımı 94
Tablo 5.2 Doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri 96
Tablo 5.3 Hizmet adalet algısı değişkeninin uyum değerleri ve faktör yükleri 97
Tablo 5.4 Hizmet telafisi tatmini değişkeninin uyum değerleri ve faktör yükleri 98
Tablo 5.5 Davranışsal niyetler değişkeninin uyum değerleri ve faktör yükleri 99
Tablo 5.6 Ölçeklere ilişkin güvenirlik katsayıları 100
Tablo 5.7 Katılımcıların demografik özellikleri 101
Tablo 5.8 Katılımcıların hizmet hatası deneyimi ve şikâyet bildirim durumu 102
Tablo 5.9 Katılımcıların ilgili işletmeyi ziyaret etme sıklığına ilişkin bulgular 103
Tablo 5.10 Katılımcıların yiyecek-içecek işletmelerine yönelik şikâyet dağılımları 104
Tablo 5.11 Katılımcıların hizmet telafisine yönelik beklentilerinin dağılımı 104
Tablo 5.12 Algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyet üzerindeki etkisi 105
Tablo 5.13 Algılanan hizmet adaleti alt boyutlarının davranışsal niyetler üzerindeki etkisi 106
Tablo 5.14 Algılanan hizmet adaletinin hizmet telafisi tatminine etkisi 107
Tablo 5.15 Algılanan hizmet adaleti ve hizmet telafisi tatmininin davranışsal niyet üzerindeki etkisi 107
Tablo 5.16 Algılanan hizmet adaleti ile davranışsal niyet arasındaki ilişkide hizmet telafisi tatmininin aracılık etkisi 108
Tablo 5.17 Algılanan hizmet adaleti ile davranışsal niyet arasındaki ilişkide hizmet telafisi tatmini alt boyutlarının aracılık rolü 109
Tablo 5.18 Hipotez testi sonuçları 110

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Simgeler

β	**:** Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı
b	**:** Standartlaştırılmamış Regresyon Katsayısı
K^2	**:** Etki Büyüklüğü Katsayısı
p	**:** Anlamlılık Düzeyi (p Değeri)
R^2	**:** Belirleme Katsayısı
se	**:** Standart Hata
t	**:** t İstatistiği
χ^2	**:** Ki-Kare Değeri
χ^2**/df**	**:** Ki-Kare/Serbestlik Derecesi Oranı
df	**:** Serbestlik Derecesi
R-sq	**:** Belirleme Katsayısı

Kısaltmalar

AMOS	**:** Analysis of Moment Structures Yazılımı
AVE	**:** Ortalama Açıklanan Varyans
BootLLCI	**:** Bootstrap Güven Aralığı Alt Sınırı
BootSE	**:** Bootstrap Standart Hatası
BootULCI	**:** Bootstrap Güven Aralığı Üst Sınırı
CFI	**:** Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
CR	**:** Bileşik Güvenirlik
DFA	**:** Doğrulayıcı Faktör Analizi
e-WOM	**:** Elektronik Ağızdan Ağıza İletişim
GFI	**:** Uyum İyiliği İndeksi
LLCI	**:** Güven Aralığı Alt Sınırı
NFI	**:** Normlaştırılmış Uyum İndeksi
PR	**:** Halkla İlişkiler
RECOVSAT	**:** Hizmet telafisi tatmini ölçeği
RMSEA	**:** Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
TDK	**:** Türk Dil Kurumu
TLI	**:** Tucker-Lewis İndeksi
ULCI	**:** Güven Aralığı Üst Sınırı
WOM	**:** Ağızdan Ağıza İletişim

1. GİRİŞ

Hizmet sunumu büyük ölçüde insan etkileşimine, değişken süreçlere ve farklılaşan müşteri beklentilerine dayandığından hizmet hatalarının tamamen önlenmesi her zaman mümkün değildir. Bu nedenle hizmet hataları, özellikle turizm ve yiyecek-içecek sektörlerinde istisnai olaylardan ziyade işletmelerin etkili biçimde yönetmesi gereken bir gerçeklik olarak değerlendirilmektedir. Önemli olan yalnızca hizmet hatasının meydana gelmesi değil, müşterinin bu hatayı nasıl değerlendirdiği ve işletmenin yaşanan olumsuz deneyime nasıl karşılık verdiğidir. Müşteri açısından yaşanan sorun yalnızca hizmet sunumundaki bir aksaklıktan ibaret değildir; işletmeye duyulan güveni, müşteri memnuniyetini ve gelecekteki tercihleri etkileyebilecek daha kapsamlı bir değerlendirme sürecinin parçasıdır.

Hizmet hatalarının müşteri davranışları üzerindeki etkisi, konuya yalnızca operasyonel değil, ilişkisel bir açıdan da yaklaşılmasını gerekli kılmaktadır. Riaz ve Khan'ın (2016) belirttiği üzere hizmetlerin bütün boyutlarıyla kusursuz biçimde standartlaştırılması güçtür. Bu durum, hizmet hatalarını müşteri kaybına yol açabilecek önemli bir risk unsuru hâline getirmektedir. Müşterinin yaşadığı olumsuz deneyim çoğu zaman yalnızca o ana ilişkin bir tatminsizlik yaratmamakta; işletmeyi yeniden tercih etmeme, alternatif işletmelere yönelme ve işletmeye karşı olumsuz tutum geliştirme gibi daha kalıcı sonuçlar da doğurabilmektedir. Dolayısıyla hizmet sunumunda yaşanan bir aksama, müşterinin işletmenin genel niteliğine ilişkin değerlendirmesini etkileyebilmektedir.

Hizmet telafisi, hizmet hatasının neden olduğu olumsuz algının sınırlandırılması ve müşteriyle olumlu ilişkinin yeniden kurulması açısından önem taşımaktadır. Ogbeide vd. (2017) tarafından belirtildiği üzere etkili şikâyet yönetiminde ön saftaki çalışanların müşteri şikâyetini doğru biçimde karşılaması, süreci sahiplenmesi ve uygun tepki vermesi; memnuniyet, yeniden tercih etme niyeti ve tavsiye etme davranışıyla ilişkilidir. Müşteri, yaşadığı sorunun kısa sürede çözüme kavuşturulmasını beklemenin yanı sıra ciddiye alındığını, dinlendiğini ve işletmenin çözüm üretmeye istekli olduğunu da hissetmek istemektedir. Bu nedenle telafi süreci

yalnızca somut bir düzeltme eyleminden oluşmamakta; saygı, ilgi, hız ve özen gibi unsurlar da müşterinin sürece ilişkin değerlendirmesinde önem kazanmaktadır.

Hizmet telafisinin başarısını belirleyen temel unsurlardan biri, sürecin müşteri tarafından ne ölçüde adil algılandığıdır. Yang vd. (2025), algılanan adaletin müşteri güveni ve hizmet telafisine ilişkin memnuniyet üzerinde etkili olduğunu, bu değerlendirmelerin de müşterilerin yeniden tercih etme niyetlerine yansıdığını belirtmektedir. Müşteriler telafi sürecini yalnızca elde ettikleri sonuç açısından değil, kendilerine nasıl davranıldığı ve sürecin ne ölçüde adil yürütüldüğü açısından da değerlendirmektedir. Hizmet hatası sonrasında oluşan genel izlenim, tek bir telafi unsurundan ziyade sürecin bütününe ilişkin değerlendirmeler sonucunda şekillenmektedir. Bu durum, algılanan hizmet adaletini davranışsal niyetlerin açıklanmasında önemli bir kavram hâline getirmektedir. Bununla birlikte her hizmet hatası aynı biçimde algılanmamakta ve her telafi uygulaması müşteriler üzerinde aynı etkiyi oluşturmamaktadır.

Meyer-Waarden ve Sabadie (2023), restoran bağlamında etkileşimsel telafi çabalarının ve özellikle kişisel özürlerin şikâyet yönetiminin etkinliği açısından önemli olduğunu belirlemiştir. Bu bulgu, müşterilerin maddi telafinin yanı sıra telafi sürecindeki etkileşimin niteliğine de önem verdiklerini göstermektedir. Bazı durumlarda samimi bir açıklama, zamanında verilen bir yanıt ve çözüm odaklı bir yaklaşım, yalnızca maddi unsurlara dayanan bir telafiden daha olumlu değerlendirilebilmektedir. Dolayısıyla hizmet telafisinin etkisi yalnızca sunulan telafinin maddi değeriyle değil, müşterinin süreç boyunca yaşadığı deneyimle de ilişkilidir.

Hizmet hatası ve telafisi konusu yalnızca geleneksel yüz yüze hizmet ortamlarıyla sınırlı değildir. Chen vd. (2025), yapay zekâ destekli sohbet robotlarında yaşanan hizmet başarısızlıklarının müşterilerde hoşnutsuzluk yarattığını, şikâyet davranışını artırdığını ve hizmeti kullanma niyetini azalttığını belirtmektedir. Bu bulgu, hizmet hatası ve telafisi konusunun değişen teknolojik koşullarda ve farklı hizmet ortamlarında güncelliğini koruduğunu göstermektedir. Hizmet hatası ister yüz yüze ister dijital bir temas noktasında ortaya çıksın, müşterinin hata sonrasındaki değerlendirmesi büyük ölçüde adalet ve tatmin algıları doğrultusunda

şekillenmektedir. Sahaf ve Fazili'nin (2024b: 1-2) literatür incelemesi de hizmet hatası ve telafisi alanındaki çalışmaların özellikle algılanan adalet ekseninde geliştiğini ve mevcut araştırma birikiminin farklı bağlamlarda incelenmesine duyulan ihtiyacın devam ettiğini göstermektedir.

Bu çalışma, hizmet sunumunun olağan akışından ziyade bir hizmet hatası sonrasında devreye giren telafi mekanizmalarına odaklanmaktadır. Çalışmanın temel amacı, algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyet üzerindeki etkisini ve bu etkide hizmet telafisi tatmininin aracılık rolünü ortaya koymaktır. Çalışmanın ayırt edici yönü, hizmet telafisi tatminini yalnızca bütüncül bir değişken olarak incelemekle yetinmeyip iletişim, yetkilendirme, geri bildirim, tazmin/kefaret, açıklama ve somut unsurlar boyutlarının aracılık etkilerini yiyecek-içecek işletmeleri bağlamında ayrı ayrı test etmesidir. Bu doğrultuda öncelikle algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyet üzerindeki etkisi incelenmiş, ardından hizmet telafisi tatmininin genel aracılık rolü ile alt boyutlarının ayrı aracılık etkileri sınanmıştır. Böylece hizmet adaleti ile davranışsal niyet arasındaki ilişkinin hangi telafi boyutları üzerinden güçlendiğinin, zayıfladığının veya farklılaştığının açıklanması amaçlanmıştır.

Araştırmanın uygulama alanını İstanbul'da faaliyet gösteren ve Kültür ve Turizm Bakanlığından Turizm İşletmesi Belgesi alan yiyecek-içecek işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma evreni kapsamında, bu işletmelerde hizmet hatası yaşayan ve sonrasında hizmet telafisi sürecine dâhil olan müşteriler değerlendirilmiştir. Örneklemin belirlenmesinde olasılıksız örnekleme yöntemlerinden yargısal örnekleme kullanılmış ve araştırma ölçütlerini karşılayan katılımcılardan elde edilen 386 geçerli anket analize dâhil edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde normallik testi, doğrulayıcı faktör analizi ve güvenirlik analizinden yararlanılmış; değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkilerin sınanması amacıyla aracılık analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda hizmet telafisi tatmininin, algılanan hizmet adaleti ile davranışsal niyet arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Alt boyutlar düzeyinde gerçekleştirilen analizlerde ise bazı hipotezler desteklenirken bazıları reddedilmiştir.

Tez altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın genel çerçevesi; ikinci ve üçüncü bölümlerde kuramsal ve kavramsal temeller ele alınmaktadır. Dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi ve hipotezleri, beşinci bölümde analiz bulguları sunulmaktadır. Altıncı bölümde ise bulgular değerlendirilerek sonuç, öneri ve sınırlılıklara yer verilmektedir.

2. KURAMSAL TEMELLER

Bu bölümde, araştırma kapsamında ele alınan algılanan hizmet adaleti, hizmet telafisi tatmini ve davranışsal niyet değişkenleri arasındaki ilişkiler kuramsal açıdan değerlendirilmektedir. İlgili alan yazın doğrultusunda bu değişkenlerin birbirleriyle nasıl etkileşim içinde olduğu açıklanmakta ve araştırma modelinin kuramsal dayanakları ortaya konulmaktadır.

2.1 Adalet ve Algılanan Adaletin Kuramsal Temelleri

Adalet kavramı, tanımlanması en güç kavramlardan biridir. Tarih boyunca en yoğun biçimde tartışılan değerlerden biri olarak her dönemin kendi değer sistemine göre biçim değiştirmiştir. Ancak özünde adalet; toplum düzeninin temeli olarak barış, uyum ve eşitlik ilkelerini yaşama geçirmeyi, insan yaşamında düzeni ve hukuku sağlamayı amaçlayan bir kavramdır (Çeçen, 1993: 17). Kavramın dilsel kökeni de Türkçede oldukça eski dönemlere uzanmaktadır. Türk Dil Kurumu (TDK) Köken Bilgisi Sözlüğü' ne göre "adalet" sözcüğü 14. yüzyıl Eski Anadolu Türkçesi metinlerinden itibaren kullanılmaktadır. Aynı sözlükte "adalet" sözcüğü "Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe" şeklinde açıklanmaktadır (TDK, 2025b). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğünde ise adalet, "Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme" biçiminde tanımlanmaktadır (TDK, 2025a).

Kavramın anlamını derinleştiren esas unsur, farklı disiplinlerde geliştirilen düşünsel yaklaşımlardır. Bu doğrultuda adalet, toplum düzenini şekillendiren temel bir ilke olarak felsefede; bireyler arası ilişkilerde ise algısal bir denge unsuru olarak sosyal psikolojide ele alınmaktadır. Rawls'a (1999: 3) göre adalet, toplumsal kurumların temel erdemidir; doğruluk düşünce sistemleri için ne ifade ediyorsa, adalet de toplum düzeni için aynı öneme sahiptir. Ona göre bir kuram ne kadar tutarlı olursa olsun, eğer adil değilse yeniden düzenlenmeli; aynı şekilde, yasalar ve kurumlar da ne kadar verimli olursa olsun, adaletsizse değiştirilmelidir.

Bu çerçevede, adalet kavramının bireyler arası ilişkilerde nasıl değerlendirildiğini açıklayan kuramsal yaklaşımlar önem kazanmaktadır. Özellikle Sosyal Değişim

Teorisi, bireylerin karşılıklı etkileşimleri bir "değişim ilişkisi" olarak algıladığını ve bu ilişkilerin tarafların ne verdikleri ile ne aldıkları arasındaki karşılaştırmalara dayandığını belirtmektedir (Homans, 1958; Blau, 1964; Emerson, 1976). Homans'a göre (1958: 606) "sosyal davranış, maddi malların yanı sıra onay ya da prestij gibi maddi olmayan değerlerin de değişimini içeren bir alışveriştir." Tax vd. (1998: 62) ise sosyal değişim yaklaşımının, kişilerarası ilişkilerin oluşumunda bu değişim temelli değerlendirmelerin belirleyici rolünü vurguladığını ortaya koymaktadır. Söz konusu değişim temelli değerlendirmelerin adalet boyutlarıyla nasıl yapılandığı ise sonraki kuramsal katkılarla açıklığa kavuşmuştur. Smith vd. (1999: 357), sosyal değişim teorisyenlerinin bireylerin değişim ilişkilerine yönelik değerlendirmelerini etkileyen üç algılanan adalet boyutu belirlediklerini ifade etmektedir. Buna göre dağıtımsal adalet, elde edilen sonucun hakkaniyetine ilişkin algıları içermektedir (Adams, 1965; Deutsch, 1975). Prosedürel adalet, kararların alınma biçimi ve süreçlerin işleyişindeki adilliğe odaklanmaktadır (Leventhal, 1980; Lind ve Tyler, 1988). Etkileşimsel adalet ise bilgilerin aktarılması ve sonuçların iletilmesi sırasında sergilenen kişilerarası tutum ve iletişimin adil olup olmadığıyla ilgilidir (Bies ve Moag, 1986).

Adams (1963: 424), adalet kavramını bireysel düzeyde ele alarak kişinin toplumsal karşılaştırma yaparken sahip olduğu normatif beklentiler ihlal edildiğinde, yani kendi girdileri ile çıktılarının başkalarının girdileri ve çıktılarıyla dengede olmadığını fark ettiğinde adaletsizlik (inequity) duygusunun ortaya çıktığını belirtmiştir. Adams'ın bu yaklaşımı, 1965 yılında yayımladığı Inequity in Social Exchange adlı çalışmasıyla sistematik bir çerçeveye kavuşturulmuştur. Bu çalışmada Adams, bireyler arası sosyal değişim ilişkilerinde girdiler ve çıktılar arasındaki orantısal dengenin algılanan adaletin temelini oluşturduğunu öne sürmüştür (Adams, 1965: 280–283). Dağıtımsal adalet literatürüne erken ve önemli katkı sağlayan Deutsch'a göre ise dağıtımsal adalet, "bireylerin iyi oluşunu etkileyen koşulların ve değerlerin nasıl paylaştırıldığıyla ilgilidir" (Deutsch, 1975: 137).

Adams'a (1965: 280) göre dağıtımsal adalet kavramı, Homans'ın Social Behavior: Its Elementary Forms (1961) adlı çalışmasıyla sistemli biçimde geliştirilerek kuramsal bir niteliğe kavuşturulmuştur. Homans'a (1961: 74–78) göre dağıtımsal adalet, kişiler arasındaki ödül ve maliyetlerin paylaşımında adil bir dengenin sağlanmasıdır.

Bireyler, ödüllerinin maliyetleriyle ve kazançlarının yatırımlarıyla orantılı olmasını beklemektedir; bu denge bozulduğunda ise öfke ya da suçluluk duyguları ortaya çıkmaktadır.

Dağıtımsal adaletin sonuçların adilliğine odaklanan geleneksel yaklaşımı, örgütsel bağlamdaki adalet algılarını açıklamakta yetersiz kalmaya başladıkça araştırmacılar kararların nasıl alındığına ilişkin süreçlerin belirleyici rolünü fark etmişlerdir. Böylece ilgilerini adaletin sonuçlarından prosedürlerin adilliğine yönelterek prosedürel adalet kavramını örgütsel adalet literatürünün merkezine taşımışlardır (Greenberg, 1990: 399–401). Dağıtımsal adalet çalışmaları ödüllerin ya da cezaların adilliğine odaklanırken, prosedürel adalet çalışmaları bu ödüllerin dağıtıldığı kural ve prosedürlerin adilliğine odaklanmaktadır (Alexander ve Ruderman, 1987: 177–178).

Prosedürel adalet kavramının, ilk olarak Thibaut ve Walker'ın (1975) karar verme süreçlerinde bireylere süreç kontrolü ve görüş sunma hakkı tanınmasının adalet algısını artırdığını gösteren çalışmalarına ve Leventhal'ın (1980) prosedürlerin adilliğinin tutarlılık, doğruluk, tarafsızlık, temsil edilebilirlik ve düzeltilebilirlik gibi kriterlere bağlı olduğunu ortaya koyan modeline dayandığı düşünülmektedir (Greenberg, 1990: 402–403). Bireylerin karar alma süreçlerine katılımını sağlayan "ses hakkı" (voice), Folger (1977) ve Folger vd. (1979) tarafından süreç tatmini ve adalet algısını artıran bir mekanizma olarak ortaya konmuştur. Bu deneysel bulgular, Alexander ve Ruderman (1987) tarafından örgütsel düzeyde test edilmiş ve prosedürel adaletin, özellikle iş tatmini ve yönetime güven gibi sosyal örgütsel çıktılar üzerinde dağıtımsal adaletten daha baskın bir rol oynadığı doğrulanmıştır. Adaletin ikinci türü olan prosedürel adalet, bir kararın nasıl alındığına ilişkin sürecin adilliğini ifade eder; başka bir ifadeyle prosedürel adalet, bir kararın nasıl verildiğine ilişkin biçimsel yönlerin değerlendirilmesidir (Cropanzano vd., 2002: 325–326).

Etkileşimsel adalet ise Greenberg'in (1993) kişilerarası ve bilgilendirme adaleti biçimindeki iki boyutlu yapısına dayanmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanların yöneticilerden gördükleri saygı ve uygunluğu; ikincisi ise sağlanan bilgilerin doğruluk ve gerekçelendirilmesine ilişkin algıları ifade etmektedir. Araştırmalar, bu boyutun prosedürel adaletten bağımsız biçimde özellikle birey düzeyindeki tutum ve

davranışları en güçlü şekilde açıkladığını göstermektedir (Dang ve Pham, 2020: 779–780).

Bies ve Moag (1986) ile Bies'in (1987) öncü çalışmaları, etkileşimsel adalet kavramının literatürde şekillenmesine ve kuramsal bir yapı olarak yerleşmesine öncülük etmiştir (Yadav ve Yadav, 2016: 49). Etkileşimsel adaletin kuramsal temeli, örgütsel prosedürlerin uygulanışı sırasında karar vericinin niyetine, iletişim tarzına ve kişilerarası davranış kalitesine yönelik sosyal beklentileri vurgulayan "sosyal açıklamalar" (social accounts) ve kişilerarası iletişim normları yaklaşımına dayanmaktadır (Bies ve Shapiro, 1987). Bies ve Moag (1986) etkileşimsel adaleti doğruluk, saygı, uygunluk ve gerekçelendirme gibi iletişim standartlarına bağlı bir adalet boyutu olarak kavramsallaştırırken; Bies ve Shapiro (1987: 202–203), bireylerin adalet yargılarının karar vericinin davranışının nedeni, niyeti ve uygunsuz bir eyleme ilişkin açıklama sunup sunmadığı gibi bilişsel çıkarımlarla şekillendiğini göstermektedir.

Bu bağlamda, bireylerin farklı çatışma durumlarına verdikleri tepkileri açıklamada önemli bir açıklayıcı değişken olarak algılanan adalet kavramı öne çıkmaktadır. Algılanan adalet, bireylerin bir süreç veya etkileşimde yaşadıkları deneyimi değerlendirmelerine yön veren çok boyutlu ve kapsamlı bir yapı olup dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç temel boyuttan oluşmaktadır (Blodgett vd., 1997: 186). Algılanan adalet boyutlarının hizmet etkileşimlerinde nasıl tezahür ettiğini anlamak, hizmet ortamlarında adalet algısının bütüncül biçimde ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede hizmet literatüründe giderek daha fazla önem kazanan hizmet adaleti kavramı, hizmet alan yazınında 1980'lerden itibaren gelişen adalet temelli açıklamaların bir uzantısı olarak ele alınmış ve özellikle müşteri deneyimlerinin anlaşılmasına önemli katkılar sağlayan bir yaklaşım hâline gelmiştir. Böylece araştırmacılar, algılanan adalet ile davranışsal niyetler arasındaki ilişkinin temel yönlerini sorgulamaya başlamıştır (Su ve Ha, 2025: 2). Ayrıca algılanan adaletin dinamik doğasını daha derinlemesine incelemek hem akademisyenler hem de uygulayıcılar açısından kritik bir temel oluşturmaktadır (Kim ve Ha, 2024: 4741).

2.2 Davranışsal Niyetin Teorik Temelleri

Algılanan adaletin hizmet bağlamındaki öneminin açıklanmasının ardından, bu algının yön verdiği temel çıktılardan biri olan davranışsal niyetin teorik temeline değinmek gerekmektedir. Davranışsal niyet, psikoloji ve tüketici davranışları literatüründe merkezi bir kavram olarak kabul edilmektedir. Bu kavram, bireyin belirli bir davranışı gerçekleştirmeye yönelik öznel eğilimini, istekliliğini ya da niyet düzeyini ifade etmektedir (Aini vd., 2025: 5082). Davranışsal niyet kavramının teorik temelleri, bireylerin davranışlarını açıklamaya yönelik geliştirilen Düşünülmüş Eylem Teorisi'ne (Fishbein ve Ajzen, 1975; Ajzen ve Fishbein, 1980) dayanmaktadır. Söz konusu teori, bireylerin belirli bir davranışı sergilemeden önce o davranışın sonuçlarına ilişkin inançlarını değerlendirerek mantıklı, diğer bir ifadeyle akılcı, bir seçim yaptıklarını varsaymaktadır. Ancak bu model, bireylerin davranışları üzerinde her zaman tam bir iradi kontrole sahip olmadıkları durumları açıklamakta yetersiz kalmıştır.

Bu nedenle Ajzen (1991) tarafından geliştirilen Planlı Davranış Teorisi, Düşünülmüş Eylem Teorisi'nin bir uzantısı olarak ortaya konmuştur. Planlı Davranış Teorisi'nde de merkezi unsur, bireyin belirli bir davranışı gerçekleştirme niyetidir. Niyetlerin, bir davranışı etkileyen motivasyonel faktörleri yansıttığı varsayılmaktadır. Bunlar, bireylerin bir davranışı gerçekleştirmek için ne kadar çaba göstermeye istekli olduklarının ve bu davranışı gerçekleştirmek üzere ne ölçüde emek harcamayı planladıklarının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Genel bir kural olarak, bir davranışta bulunma niyeti ne kadar güçlü olursa, o davranışın gerçekleştirilme olasılığının da o ölçüde artacağı ileri sürülmektedir (Ajzen, 1991: 181).

Planlı Davranış Teorisi çerçevesinde davranışsal niyet; davranışa yönelik tutum, öznel norm ve algılanan davranışsal kontrol tarafından şekillenmektedir. Tutum, bireyin davranışa ilişkin olumlu veya olumsuz değerlendirmesini; öznel norm, davranışı gerçekleştirmeye yönelik algıladığı toplumsal baskıyı; algılanan davranışsal kontrol ise davranışı gerçekleştirmenin kolaylığına veya güçlüğüne ilişkin algısını ifade etmektedir (Aini vd., 2025: 5082–5083). Düşünülmüş Eylem Teorisi ve Planlı

Davranış Teorisi'ne göre bir davranışın en iyi öngörücüsünün davranışsal niyet olduğu kabul edilmektedir (Çavuşoğlu ve Durmaz, 2019: 304).

2.3 Algılanan Hizmet Adaleti ile Davranışsal Niyet Arasındaki İlişkiye Yönelik Araştırmalar

Kuramsal çerçevenin ortaya konulmasının ardından, algılanan hizmet adaleti ile davranışsal niyet arasındaki ilişkinin literatürde nasıl ele alındığının incelenmesi önem taşımaktadır. Çalışmalar, algılanan adalet ile yeniden satın alma ve diğer davranışsal niyetler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Nitekim algılanan adalet ve tüketici davranışlarına yönelik mevcut çalışmaların önemli bir kısmı, algılanan adaletin belirli bir hizmete yönelik yeniden satın alma niyeti üzerindeki etkisine odaklanmıştır (Su ve Ha, 2025: 2). Oliver ve Swan (1989) hizmet etkileşimlerinde adalet algısını "Adillik" (Fairness) ve "Tercih" (Preference) olarak kavramsallaştırarak müşteri tatminini sağlayan temel unsurun, müşterinin avantajlı çıktığı durumlar değil, sürecin hakkaniyetli yürütüldüğü adillik algısı olduğunu ortaya koymuşlardır. Seiders ve Berry'ye (1998: 9) göre hizmet adaleti, bir hizmet işletmesinin davranışlarındaki adalet düzeyine ilişkin müşteri algısını ifade etmekte olup bu algı, müşterinin deneyiminin kendi adalet standartlarıyla çatıştığı durumlarda görünür hâle gelmektedir. Bu doğrultuda erken dönem araştırmalar da hizmet adaletinin müşteri tepkilerini şekillendirdiğini göstermiştir. Goodwin ve Ross (1992) hizmet hatalarında prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarının, memnuniyet aracılığıyla müşterilerin yeniden hizmet alma ve tavsiye etme niyetlerini etkilediğini ortaya koymuştur.

Daha sonraki dönem çalışmalardan biri olan Namkung ve Jang (2010) ise hizmet adaleti boyutlarının özellikle pozitif duygular üzerinden müşterilerin yeniden tercih etme ve tavsiye etme eğilimlerini güçlendirdiğini göstermektedir. Batouei vd. (2020) havalimanı bağlamında hizmet adaletinin yolcu memnuniyetini artırdığını ve memnuniyet aracılığıyla yeniden tercih etme ile olumlu değerlendirme aktarma eğilimlerini güçlendirdiğini göstermiştir. Kim vd. (2018) restoranlarda hizmet adaleti boyutlarının marka güveni ve marka deneyimini olumlu etkilediğini; bu iki algının da müşterilerin işletmeyi onaylama ve tavsiye etme eğilimlerini artırdığını ortaya

koymuştur. Narteh (2016) bankacılık sektöründe dört boyutlu hizmet adaletinin müşterilerin davranışsal niyetlerini anlamlı biçimde belirlediğini ve özellikle fiyat adaletinin en güçlü etkiyi yarattığını bildirmiştir. Nikbin vd. (2016) fine-dining restoranlarda hizmet adaletinin dört boyutunun ilişki kalitesini, yani güven ve bağlılığı, güçlendirdiğini ve bunun da müşterilerin hizmet sağlayıcıyı değiştirme niyetini azalttığını göstermiştir. Roy vd. (2020) ise otel müşterilerinde algılanan hizmet adaletinin güveni ve özdeşleşmeyi artırarak müşterilerin işletmeyle ortak değer yaratma davranışlarına katılımını teşvik ettiğini bulmuştur. İncelenen bu araştırmalar, farklı hizmet sektörlerinde hizmet adaletinin müşterilerin sonraki davranışsal niyetlerini şekillendiren temel bir algısal unsur olduğunu göstermektedir. Bulgular genel olarak, hizmet adaletinin nihai davranışsal çıktılar üzerinde çoğu zaman memnuniyet, güven veya deneyim gibi aracı değerlendirmeler yoluyla dolaylı biçimde etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Ulusal literatürde hizmet adaleti ile davranışsal niyet arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan çalışmaların yanı sıra, davranışsal niyetlerin oluşumunu hizmet kalitesi üzerinden inceleyen araştırmalar da bulunmaktadır. Güven ve Sarıışık (2014), fiziksel özellikler, heveslilik ve güvenilirlik boyutlarının konaklama hizmetini yeniden tercih etme, deneyimi başkalarıyla paylaşma ve tavsiye etme niyetleri üzerinde etkili olduğunu belirlemiştir. Ayyıldız (2020), hizmet kalitesinin tüm boyutlarının davranışsal niyet üzerinde anlamlı etkisinin bulunduğunu; algılanan değerin ise "düşük kalite" boyutu dışındaki boyutlarının davranışsal niyeti anlamlı biçimde etkilediğini belirlemiştir. Öztürk ve Atasoy (2022), spor hizmet kalitesinin davranışsal niyetler üzerinde doğrudan, olumlu ve anlamlı bir etkisinin bulunduğunu belirlemiştir. Araştırmada spor hizmet kalitesinin davranışsal niyetler üzerindeki etkisinde duygusal değer ve müşteri genel tatmininin ayrı ayrı aracılık rolleri desteklenmemiştir. Buna karşılık spor hizmet kalitesinin duygusal değeri, duygusal değerin müşteri genel tatminini ve müşteri genel tatmininin davranışsal niyetleri olumlu yönde etkilediği ardışık aracılık modeli anlamlı bulunmuştur. Dikici ve Akkılıç (2023), İstanbul'daki özel sağlık kuruluşlarını tercih eden medikal turistler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, algılanan hizmet kalitesinin tüm boyutları ile davranışsal niyetler arasındaki ilişkide müşteri memnuniyetinin aracı rol oynadığını belirlemiştir. Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, hizmet kalitesinin yeniden tercih, tavsiye etme ve olumlu

deneyim paylaşma gibi davranışsal niyetleri çoğunlukla doğrudan, bazı araştırma bağlamlarında ise müşteri memnuniyeti aracılığıyla etkilediği görülmektedir.

Algılanan hizmet adaletine ilişkin ulusal tezler incelendiğinde ise turizm, konaklama, yiyecek-içecek ve e-ticaret gibi hizmet sektörlerinde hizmet adaleti, fiyat adaleti, güven ve deneyim kalitesi gibi temel müşteri algılarının müşteri memnuniyeti, hizmet telafisi tatmini ve davranışsal niyetler üzerindeki etkilerinin farklı bağlamlarda araştırıldığı görülmüştür. Çilesiz (2018), Kış Koridorunda konaklayan yabancı turistlerin memnuniyetini en fazla etkileyen faktörlerin güven ve fiyat adaleti algısı olduğunu; hizmet adaleti algısının ise müşteri memnuniyetini yordamada görece düşük bir etkiye sahip bulunduğunu belirlemiştir. Kadırhan (2019: 60), Mardin'deki konaklama işletmelerinde konaklayan yerli turistlerin hizmet adaleti algısının tüketici memnuniyetini ve tavsiye etme niyetini istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir. İ. Öztürk (2020) hizmet hatası yaşamış otel müşterileri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetler üzerindeki etkisinde hizmet telafisi tatmini ve müşteri genel tatmininin aracılık rolü bulunduğunu belirlemiştir. Çalışmada ayrıca algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetler, hizmet telafisi tatmini ve müşteri genel tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu da saptanmıştır. Yılmaz (2023) çalışması, yiyecek-içecek işletmelerinde deneyim kalitesi ve hizmet adaletinin müşteri memnuniyeti üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu bulmuş, fakat fiyat adaleti algısının müşteri memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur. Son olarak Şafak (2024), e-ticaret pazaryeri müşterileri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, hizmet adaleti algısının tekrar satın alma niyeti üzerindeki etkisinde telafiden tatminin aracılık rolü oynadığını ve bu dolaylı etkinin firma itibarı tarafından düzenlendiğini belirlemiştir. Bu bulgular, adalet algılarının müşteri sonuçları üzerindeki rolünün yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda sektöre, coğrafi konuma ve özellikle telafi süreçlerindeki tatmin ve firma itibarı gibi diğer kilit faktörlere bağlı olarak aracı ve düzenleyici mekanizmalarla derinleştiğini göstermektedir. Dolayısıyla hizmet yönetiminde daha incelikli stratejilerin geliştirilmesi hayati önem taşımaktadır.

Güncel araştırmalar ise algılanan hizmet adaleti ile davranışsal niyet arasındaki ilişkinin daha karmaşık mekanizmalar üzerinden şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Su vd. (2015) tarafından yapılan çalışma, hizmet adaletinin turist memnuniyetinin aracılığıyla hem turistlerin davranışsal niyetlerini hem de kişisel refahı olumlu yönde etkilediğini ve bu toplam etkinin hizmet kalitesinin etkisinden çok daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur. Bu bilişsel değerlendirme silsilesini duygusal bir boyuta taşıyan Su vd. (2016) otel konukları özelinde adalet algısının, tüketim duyguları yani pozitif ve negatif duygular aracılığıyla davranışsal niyetlere dolaylı olarak etki ettiğini ve adil olmayan hizmetin düşük kaliteli olarak algılanma olasılığını artırdığını belirtmiştir. Bu bulgular, müşterilerin adil hizmeti yalnızca mantıksal bir sonuç olarak değil, yoğun duygusal tepkilerle ilişkilendirerek hizmetin algılanan kalitesini bile bu duygular üzerinden yeniden şekillendirdiğini göstermektedir. Özellikle yüksek temaslı ve katılımcı hizmetler incelendiğinde sonuç ve muamele adaletinin öne çıktığı görülmektedir. Assiouras vd. (2023) tarafından değer yaratımı üzerine yapılan çalışmada, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adaletin müşterilerin keyif duygusu ile ilişkisinde kısmi aracılık yaptığını, ancak prosedürel adaletin bu duygusal sonuçla anlamlı bir ilişki göstermediğini tespit etmiştir.

Çevrimiçi bankacılık hizmet telafisi bağlamında dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin telafi sonrası tatmini olumlu etkilediği; telafi sonrası tatminin ise müşteri güvenini ve duygusal bağlılığı güçlendirerek davranışsal niyetler üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler oluşturduğu belirlenmiştir (Ali vd., 2025). Carrillo vd. (2019), Meksika telekomünikasyon sektöründe etkileşimsel ve dağıtımsal adaletin hizmet memnuniyetini, hizmet memnuniyetinin ise davranışsal niyeti olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir. Araştırmada adalet boyutlarının davranışsal niyet üzerindeki doğrudan etkileri anlamlı bulunmadığından, bu ilişkinin hizmet memnuniyeti üzerinden gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak Chang ve Cheng'in (2021) restoran çevrimiçi hizmet kurtarma incelemeleri üzerine yaptığı deneysel çalışma, etkileşimsel adaleti içeren eylemlerin tüketicilerin düzenleyici odak farklılıklarına bakılmaksızın memnuniyet üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu çalışmaların ortak bakış açısı, hizmet adaletinin üç boyutunun müşteri memnuniyeti ve güveni gibi içsel değerlendirmeler aracılığıyla davranışsal niyetleri ve hatta kişisel refahı etkileyen merkezi bir öncül olduğunu göstermesidir.

Hizmet adaletinin değerlendirilmesi geleneksel olarak dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel boyutları içeren çok boyutlu bir yapıya dayansa da araştırmacılar kimi zaman belirli bir davranışsal niyet üzerindeki spesifik etki mekanizmalarını daha derinlemesine anlamak amacıyla odaklarını bilinçli olarak tek ya da çift adalet boyutuna daraltmayı tercih etmektedir. Buna örnek olarak Agnihotri vd. (2024) çevrimiçi seyahat acentelerinin sosyal medyadaki olumsuz e-WOM'u ele alma çabalarını araştırmıştır. Adalet Teorisi'ni temel alan bu çalışma, şikâyet yönetiminde etkileşimsel adalet bileşenleri ile prosedürel adalet bileşenini incelemiştir. Analizler, bu uyarlanabilir stratejilerin tamamının müşteri memnuniyetini olumlu etkilediğini ve özellikle özür sunmanın en güçlü etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Yüksek müşteri memnuniyeti ise müşterilerin temel davranışsal niyeti olan yeniden satın alma niyetini anlamlı biçimde artırmaktadır. Cakici vd. (2019) restoran müşterilerinde yalnızca algılanan fiyat adaleti algısının hem tekrar ziyaret niyetini hem de sadakati pozitif yönde etkilediğini ve tekrar ziyaret niyetinin, algılanan fiyat adaletinin sadakat üzerindeki etkisine kısmen aracılık ettiğini göstermiştir. Namkung ve Jang (2009), etkileşimsel adaletin müşteri memnuniyetini her iki yaş grubunda da olumlu etkilediğini belirlemiştir. Etkileşimsel adaletin davranışsal niyet üzerindeki doğrudan etkisi yalnızca 55 yaş altındaki müşterilerde anlamlı bulunurken, memnuniyetin bu ilişkide 55 yaş ve üzerindeki müşteriler için tam, 55 yaş altındaki müşteriler için ise kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Son olarak Özhasar ve Seçilmiş'in (2025) lüks otellere yönelik çalışması, olumsuz turist etkileşimlerinin turist mutluluğunu düşürdüğünü; buna karşın algılanan adalet değişkeninin turist mutluluğu ile tüketim sonrası davranışsal niyetler arasındaki pozitif ilişkiyi düzenleyici bir faktör olarak işlev gördüğünü ortaya koymuştur.

2.4 Hizmet Telafisinin Teorik Temelleri

Modern pazarlama anlayışında hizmet telafisi, operasyonel bir düzeltme faaliyetinden ziyade, Hart vd. (1990: 148) tarafından vurgulandığı üzere müşteriye bir hatanın düzeltilmesi sürecinde sağlanan hızlı, içten ve adil çözümler bütünü olarak stratejik bir yönetim süreci şeklinde ele alınmaktadır. Grönroos (2015: 143-144) bu süreci, "bir şeyler ters gittiğinde hizmet sağlayıcının buna tepki olarak gerçekleştirdiği ve hatayı kabul edip düzeltmek için aktif inisiyatif aldığı eylemler bütünü" olarak tanımlayarak

telafiyi, hizmet kalitesinin ayrılmaz bir parçası olarak konumlandırmaktadır. Bu çalışmada hizmet telafisi sürecinin teorik temelleri, Boshoff ve Leong (1998) tarafından ortaya konulan bütünleşik perspektif ışığında ele alınmaktadır. Pazarlamada değişim paradigması çerçevesinde taraflar arasında sürdürülmeye çalışılan eşitlik ilkesinin ihlali, taraflarda hızla olumsuz duygusal tepkiler doğurmaktadır; zira sınırlı değişim faaliyetlerinde taraflar, alınan değer karşılığında bir değer sunulması prensibi gereği bir eşitlik arayışındadır (Bagozzi, 1975). Bu ihlal durumu tüketicileri hatanın nedenini ve sorumlusunu sorguladıkları bir atıf sürecine yöneltmekte ve nihayetinde beklenen ile gerçekleşen performansın karşılaştırıldığı tatmin düzeyini belirlemektedir (Boshoff ve Leong, 1998: 27).

Hizmet telafisi sosyal bir değişim süreci olduğu için müşteriler sürecin sonucunu öncelikle "hakkaniyet" algılarına göre değerlendirmektedir. Adams (1963: 424–427), adaletsizliğin bir bireyin kendi girdi/çıktı oranının, referans aldığı diğer tarafın girdi/çıktı oranından farklı olduğunu algılamasıyla ortaya çıktığını ve bu dengesizliğin bireyde bir gerilim yaratarak onu harekete geçmeye yönelttiğini belirtmektedir. Pazarlama literatüründe bu teori, Oliver ve Swan (1989: 24–31) tarafından derinleştirilmiş; yazarlar adalet algısının "Adillik" ve "Tercih/Avantaj" olmak üzere iki boyutu olduğunu ve müşteri tatminini belirleyen asıl unsurun işlemin hakkaniyetli yürütülmesi olduğunu ortaya koymuştur. Adalet, kararların uygunluğu ile ilgilidir. Bu kavram zamanla gelişerek karar çıktılarına odaklanan dağıtımsal adalet, karar alma prosedürlerini içeren prosedürel adalet ve uygulama sırasındaki kişilerarası davranışları kapsayan etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Bu durum Austin (1979) tarafından şu şekilde netleştirilmiştir: "Adalet sadece çıktı dağılımlarıyla ilgili değildir; aynı zamanda dağıtıma nasıl ulaşıldığı ve bunun uygulanma biçimiyle de ilgilidir" (Austin 1979'dan akt. Tax vd., 1998: 61). Satın alma sonrası değişim ilişkisinden duyulan memnuniyet, müşterilerin adalet algılarından etkilenmektedir. Bu bağlamda müşterilerin gerçekleştirdikleri satın alma sonucunda "doğru olanı" ya da "hak ettiklerini" aldıklarına inanması gerekmektedir (Boshoff ve Leong, 1998: 26). Eğer adalet algısı sarsılırsa müşteriler sorunun kaynağını anlamlandırmak üzere bilişsel bir sürece girmektedir.

Atıf Teorisi'nin temelleri, olayların nedensel kaynaklara dayandırılmasının sosyal çevreyi anlamlandırmadaki kritik rolüne dikkat çeken Heider (1958) ile atılmıştır (Kelley ve Michela, 1980; Weiner, 1985a). Heider'a (1958: 16) göre "Sosyal çevreyi algılamamız açısından büyük öneme sahip olan olgulardan biri, olayların nedensel kaynaklara atfedilmesidir." Bu bağlamda algılanan nedenselliğin incelenmesi "Atıf Teorisi" terimiyle ifade edilmektedir; burada atıf, nedenin algılanması ya da neden hakkında çıkarımda bulunulması anlamına gelmektedir (Kelley ve Michela, 1980: 458). Müşteriler bir hizmet hatasıyla karşılaştıklarında, özellikle beklenmedik ve olumsuz durumlarda spontane bir şekilde "Bu neden oldu?" sorusunu sorarak nedensel bir arama sürecine girmekte ve bu durum bireyleri nedensel düşünmeye sevk etmektedir (Weiner, 1985b). Tüketicilerin bu süreçte yaptıkları atıflar Folkes (1984: 399–406) tarafından üç temel boyutta sınıflandırılmaktadır. Bunlar; sorunun geçici mi yoksa sürekli mi olduğunu ifade eden kararlılık, hatanın kaynağının firmada mı yoksa tüketicide mi olduğunu gösteren kontrol yeri ve firmanın hatayı önleyebilme gücünü belirten kontrol edilebilirlik boyutlarıdır. Boshoff ve Leong (1998: 27) bu noktada içsel ve dışsal atıflar arasındaki ayrıma vurgu yaparak, iç atıfların bir kişinin kendi kontrol alanı içinde gördüğü atıflar; dış atıfların ise kişinin kontrolü dışındaki, başka bir deyişle kontrol edilemeyen ve sonuca neden olan faktörler olduğunu belirtmektedir. Hizmet telafisi bağlamında müşterilerin firmanın suçu dışsal faktörlere atması yerine sorumluluğu üstlenmesini yani içsel atfı tercih ettikleri ifade edilmektedir.

Hizmet telafisi çalışmalarında öne çıkan ortak görüş müşterilerin işletmenin telafi çabalarından memnun kalmasının temel bir gereklilik olduğudur. Hizmet telafisi sürecinin nihai değerlendirmesi ve tatminin bilişsel temeli, Beklenti-Onaylamama Paradigması'na dayanmaktadır (Boshoff, 2005: 412–413). Bu modele göre tatmin, tüketicinin başlangıçtaki beklentisi ile algılanan performans arasındaki farkın bir fonksiyonudur (Oliver, 1980: 460). Buradaki amaç hizmet telafisi gerçekleştiğinde firmanın telafi çabasına yönelik tatminin, müşterinin beklentilerine kıyasla değerlendirilmesidir (Boshoff, 2005: 413). Bu üç teorik mekanizma, yani adalet, atıf ve beklenti sonucunda oluşan işlem bazlı telafi tatmini müşterinin firma ile ilgili genel tatminini güncellemektedir. Smith ve Bolton (1998: 68–76) müşterilerin hizmet telafisi deneyimlerini yeni bir bilgi olarak işlediklerini ve bunun kümülatif tatmin ile

tekrar satın alma niyetini doğrudan etkilediğini hatta "üstün" bir telafinin tatmin seviyesini hata öncesinden daha yukarı taşıyabileceğini yani hizmet telafisi paradoksunu belirtmektedirler.

2.5 Hizmet Telafisine İlişkin Araştırmalar

Bu teorik zemin ışığında güncel alan yazın incelendiğinde, adalet algısının davranışsal niyetleri şekillendirmesinde tatminin kilit bir köprü görevi gördüğüne ilişkin bulguların geçerliliğini koruduğu görülmektedir. Ancak İncelenen çalışmaların önemli bir bölümünde bu mekanizmanın genel ve bütüncül bir tatmin yapısı üzerinden ele alındığı görülmektedir. Örneğin Su ve Ha (2025) çevrimiçi seyahat acenteleri üzerine yaptıkları boylamsal çalışmada adalet algısının zaman içindeki değişiminin tekrar satın alma niyeti üzerindeki etkisini incelerken, aracı değişken olarak genel bir "telafi tatmini" yapısını kullanmıştır. Benzer şekilde Akinci ve Aksoy (2019) tur operatörleri bağlamında hizmet telafisi değerlendirmelerinin ağızdan ağıza iletişim (WOM) üzerindeki etkisinde genel tatminin aracılık rolüne odaklanmıştır; Ampong vd. (2020) ise otelcilik sektöründe prosedürel ve etkileşimsel adaletin sadakat üzerindeki etkisini incelerken "hizmet telafisi tatmini" değişkeni modele tek bir değişken olarak dâhil etmiştir.

Literatürdeki diğer çalışmalarda da tatmin kavramı benzer şekilde bütüncül bir yaklaşımla ele alınmıştır. Yang ve Ha (2023) e-WOM niyetlerinin evrimini incelerken; Mody vd. (2020) paylaşım ekonomisinde ve Matikiti vd. (2019) havayolu sektöründe yürüttükleri çalışmalarda adalet algısının sonuçlarını genel tatmin skorları üzerinden ölçümlemişlerdir. Zou ve Migacz (2022) çifte sapma durumlarını incelerken; Xu ve Zhao (2022) ise yönetsel yanıtların dilsel özelliklerinin müşteri tatminindeki değişime etkisini araştırmış ancak bu çalışmalarda da tatmin ayrıştırılmamış bir sonuç değişkeni olarak kalmıştır. Chang ve Cheng (2021) ise düzenleyici odak teorisi bağlamında tatmini incelemiş ancak yine asimetrik etkileri genel tatmin üzerinden test etmiştir.

Literatürdeki bir diğer önemli eğilim ise adalet algısının etkilerini açıklamak için tatmin dışındaki psikolojik ve duygusal mekanizmalara odaklanılmasıdır. Zhi ve Ha (2024) ile Sahaf ve Fazili (2024a), hizmet hataları sonrasında müşteri affediciliğinin

davranışsal niyetlerin şekillenmesindeki rolüne dikkat çekmişlerdir. Stokburger-Sauer ve Hofmann (2023) çalışanların duygu gösterimlerinin, örneğin gülümsemenin, müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinde "müşteri duygularının" aracılık ettiğini belirtirken; Nguyen vd. (2025) insan-robot iş birliği bağlamında "rahatlık hissinin" rolüne dikkat çekmiştir. Ayrıca Chen vd. (2021) adalet algısı ile davranışsal niyet arasında psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık ettiğini; Tengilimoglu ve Öztürk (2024) ise e-WOM kaynaklı telafinin "müşteri vatandaşlık davranışı" üzerindeki etkilerini incelemiştir. Liu vd. (2019) ise telafi sürecindeki tazminat ve hız unsurlarını birer aracı mekanizma olarak değil, birbirleriyle ödünleşen stratejiler olarak ele almıştır. İncelenen çalışmalar, hizmet telafisi sürecinde algılanan adalet, telafi tatmini ve davranışsal niyetler arasındaki ilişkilerin farklı hizmet bağlamlarında önemini koruduğunu göstermektedir.

3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tezin kavramsal çerçevesini oluşturan bu kısımda; hizmet kavramı, hizmetin temel özellikleri ve hizmet hataları detaylandırılmıştır. Devamında ise, hizmet telafisi stratejileri, adalet algısı ve hizmet telafisi tatmininin davranışsal niyetler üzerindeki yansımaları literatür ışığında değerlendirilmiştir.

3.1 Hizmet Kavramı

Hizmet kavramı toplumsal yaşamın her aşamasında çeşitli biçimlerde kendini göstermektedir. İnsanların bir arada yaşamalarının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan bu kavram, 18. yüzyıldan itibaren sistematik ve teknik bir çerçevede ele alınmaya başlanmıştır (Sayım ve Aydın, 2015: 1). Günümüzde ise hizmet kavramına ilişkin çalışmalara sıkça rastlanmaktadır. Bu durum kavramı açıklayan tanımların sayısının da önemli ölçüde artmasına neden olmuştur (Tuna ve Sözbilen, 2022: 2). Tanımlardaki çeşitliliğin hizmetin özgün nitelikleri ve farklı disiplinlerden araştırmacıların bakış açılarındaki zenginlikten kaynaklandığı ifade edilebilir (Akdu, 2017: 47).

Hizmetin tarihsel süreçteki ilk tanımlarından biri 1700'lü yıllarda Fransız Fizyokrat Okulu filozofları tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre hizmet "tarımsal üretim dışındaki tüm faaliyetler" olarak ifade edilmektedir (Esmer, 2011: 1). Bu yaklaşım, dönemin ekonomik yapısına ve tarımın öncelikli önemine vurgu yapmaktadır. Türkçe' deki "hizmet" kelimesi, Arapça kökenlidir. İngilizcedeki "service" kelimesi ise Fransızca "service" ve Latince "servitium" ile "servus" (köle) sözcüklerinden türemiştir (Aksöz, 2019: 8). TDK hizmeti günlük hayattaki basit ve pratik bir ifade ile "birine yardım etme, bir işte çalışma" olarak tanımlamaktadır (TDK, 2024). Assael (1993) hizmeti soyut nitelikler taşıyan bir kavram olarak tanımlamakta hizmetlerin envanterinin tutulmasının, depolanmasının ve standartlaştırılmasının mümkün olmadığını, üreticiden doğrudan tüketiciye aktarıldığını, görsellik, nesnellik ve mülkiyet ilişkisi barındırmadığını ifade etmektedir. Kotler (1997: 467)'e göre ise hizmet bir tarafın diğerine sunabileceği soyut niteliğe sahip olan ve herhangi bir mülkiyet devrinin gerçekleşmediği bir süreçtir. Bu süreç bir kuruluşun veya bireyin

diğerine sağladığı faaliyetler ya da yararlar biçiminde ifade edilmektedir. Baker (1998: 255) hizmeti "pazarlama nesnesinin soyut olduğu ve değişimden doğan fiziksel malların sahipliğini içermeyen, müşteriler veya kuruluşların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan kişiler veya örgütler tarafından gerçekleştirilen etkinlik veya fayda" olarak tanımlamıştır. Hizmet en genel ifadeyle eylemler, süreçler ve performanslardan oluşurken (İ. Öztürk, 2020: 4) "dünya genelinde üretilen ve fiziksel bir ürün ya da somut bir yapıya sahip olmayan tüm faaliyetler" olarak da tanımlanmaktadır (Kozak vd., 2011: 2). Hizmetler kimi zaman mal ve ürünlerin sunumuyla ilişkili durumları içermekle birlikte, kimi zaman da düşünceler, fikirler, bireyler veya mekânlar bağlamında ortaya çıkabilmektedir (Koç, 2016: 72). Soyut olduğu için tüketiciler tarafından bir fayda ya da tatmin olarak algılanan hizmet doğrudan mamul üretimi, madencilik veya tarımla ilişkili olmayan; zaman, mekân, biçim ve psikolojik faydalar sunan iktisadi faaliyetler olarak da değerlendirilmektedir (Yücel, 2013: 83).

Hizmet kavramına dair genel kabul görmüş bir tanımın bulunmadığı görülmektedir. Kavram, tarihsel süreçte dönemin koşullarına bağlı olarak basit ya da detaylı ifadelerle şekillenmiştir. Bununla birlikte hizmetlerin çeşitliliği ve hızla gelişen teknolojiler bu kavramın net bir tanımının oluşturulmasını güçleştirmiştir (Çiçek ve Doğan, 2009: 201). Tüketicilerin ihtiyaç duydukları soyut nitelikli fayda ve fikirler hizmeti oluşturmaktadır. Hizmetlerin gelişiminde tüketicilerin soyut unsurlara yönelik ihtiyaçları önemli bir unsur olmuş ve hizmetler zaman içerisinde gelişerek bu ihtiyaçlara cevap vermiştir (Karahan, 2024: 67). Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin temel amacı, günümüzün yoğun rekabet ortamında kaliteli hizmet sunarak müşteri memnuniyeti ve sadakati yaratmak, rekabet gücü kazanmak ve varlıklarını sürdürülebilir kılmaktır (Hatipoğlu ve Aksoy, 2021: 71). Günümüzde fiziksel mal üretip pazarlayan işletmeler farklılaşmanın yolunu üstün hizmet sunmakta bulmaktadırlar (Korkmaz vd., 2009: 512).

3.2 Hizmetin Özellikleri

Hizmetlerin fiziksel mallardan temel farklılıkları aynı zamanda hizmetlerin karakteristik özelliklerini de oluşturmaktadır (Esmer, 2011: 3). Somut ürünler satın

alma öncesinde gözlemlenip karşılaştırılabilirken, hizmetlerin fiziksel bir yapıya sahip olmaması, tüketicilerin hizmetin niteliği hakkında deneyim öncesinde kesin bir değerlendirme yapmasını güçleştirmektedir. Tablo 3.1'de fiziksel ürünleri hizmetlerden ayıran özellikler sunulmuştur (Karamustafa, 2012: 12).

Tablo 3.1 Fiziksel ürünleri hizmetlerden ayıran özellikler (Karamustafa, 2012: 12)

Fiziksel Ürünler	**Hizmetler**
Mülkiyet hakkı müşteriye devredilir.	Mülkiyet hakkının fiziksel ürünlerde olduğu gibi müşteriye devredilmesi söz konusu değildir.
Depolanıp, ürünün özelliğine göre uzun süre saklanması mümkündür	Hiçbir şekilde depolanıp, saklanamaz.
Somuttur.	Soyuttur.
Ürün standarttır (homojen).	Ürün değişkendir (heterojen).
Müşteriler ürünlerin üretim sürecini görmezler ve fiilen bulunmazlar.	Müşteriler birçok durumda hizmet üretim sürecinin önemli bir parçasını oluşturur.
Müşterilerin benzer nitelikteki fiziksel ürünleri karşılaştırmaları ve değerlendirmeleri daha rahat ve kolaydır.	Müşterilerin benzer nitelikteki hizmetleri karşılaştırmaları ve değerlendirmeleri kolay değildir.
Müşterinin bulunduğu yere ulaştırılır.	Hizmetlerin fiziksel olarak müşteriye ulaştırılması mümkün değildir; a) Müşteriler, hizmetin sunulduğu yere giderler, b) Bazı durumlarda elektronik kanallar aracılığı ile dağıtılabilir, c) Bazı özel durumlarda ise hizmet müşterinin bulunduğu yerde üretilir.
Fiziksel ürünlerin üretiminde bir hata yapıldı ise düzeltmek mümkündür	Hizmetlerin üretiminde hata yapıldı ise geri dönmek ve düzeltmek oldukça zordur.
Önceden üretilebildikleri ve depolanabildikleri için müşterilerin ürünün üretimini beklemesi hizmetlerdeki gibi değildir.	Önceden üretip, depolamanın mümkün olmamasından dolayı müşterileri bekletmemek için hizmetin sunumunda hız ve zaman önemlidir.

Hizmetler, fiziksel mallardan farklı ve kendilerine özgü özelliklere sahip olmaları nedeniyle mallardan ayrı değerlendirilmelidir (Temizel ve Garda, 2017: 162). Hizmet ürünleri soyutluk, değişkenlik, ayrılmazlık ve dayanıksızlık ile karakterize edilmektedir (Zhao ve Liu, 2024: 2). Bu durum hizmetlerin mallardan en az dört özellik açısından benzersiz bir şekilde farklı olduğunu öne sürmektedir: soyutluk (hizmet elle tutulamaz), heterojenlik (hizmet üretimi standartlaştırılamaz), ayrılmazlık (hizmet üretimi ve tüketimi eşzamanlıdır, oysa malların üretimi, satın alınması ve tüketimi sıralıdır) ve dayanıksızlık (hizmet üretimden sonra stoklanamaz) (Regan, 1963; Rathmell, 1966; Zeithaml vd., 1985). Hizmetlerin bu temel özellikleri, herhangi bir hizmet operasyonu için hizmet pazarlama karmasının tasarımını etkilemektedir (Gilmore, 2003: 27).

3.2.1 Soyutluk

Soyutluk genel olarak elle tutulamayan ve fiziksel bir yapıya sahip olmamayı ifade eder. Bu nedenle soyutluk ile maddi olmama kavramları eşdeğer olarak kabul edilmektedir (Moeller, 2010: 361). Soyutluk hizmetlerin fiziksel bir nesne değil bir faaliyet olarak gerçekleştirilmesini ifade etmektedir (Edvardsson vd., 2005: 113). Hizmetin soyutluğu, hizmetlerin satın alınmadan önce görülemeyeceği, tadılamayacağı, hissedilemeyeceği, duyulamayacağı veya koklanamayacağı anlamına gelmektedir (Kotler, Armstrong vd., 2017: 237). Soyutluğun önemi, tüketici karar verme süreci üzerindeki etkisiyle güçlü bir şekilde ilişkilidir (Laroche vd., 2001: 26). Hizmetin soyut olmasından kaynaklanan belirsizliği azaltmak için alıcılar hizmet hakkında bilgi ve güven sağlayacak somut kanıtlar ararlar (Hudson, 2008: 14). Bu durum, çalışanların yetkinlikleri ve iletişim süreçlerini hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde kritik hale getirir (Bruhn ve Georgi, 2006: 14).

Hizmet pazarlamasında, hizmet sağlayıcı çoğu zaman hizmetin kendisini temsil eden temel unsurdur (Kotler, Armstrong vd., 2017: 238). Hizmetlerin soyut doğası tüketicilerin beklentilerini belirlemekte zorluk yaratabilir. Tüketiciler hizmetin somut sonucunu göremiyorsa, ne beklemeleri gerektiğine karar vermeleri zor olabilmektedir (Pleger Bebko, 2000). Ağırlama ve seyahat endüstrisindeki hizmetler deneyime dayalıdır; örneğin restorandaki genel atmosfer, yemeğin servis edilmesi için geçen süre ve ziyaret öncesinde ve sırasında etkileşimde bulunduğunuz çalışanların tutumu, ziyaret deneyiminizi belirlemek için bir araya gelir (Kuada ve Hinson, 2014: 14) fakat yemeğin kalitesi ancak tükettikten sonra değerlendirebilmektedir (Kotler, Bowen vd., 2017: 57). Bu noktada müşterinin deneyimine yol açan hizmet performansı soyuttur. Fiziksel ürünlerin faydaları somut özelliklere dayanırken hizmetlerin soyut yapısı müşterilerin bu hizmetleri değerlendirme ve karşılaştırmalarında zorluk yaşamalarına neden olmaktadır (Gilmore, 2003: 10). Ancak çevresel ipuçları bu beklentilerin şekillenmesinde önemli bir rol oynayarak hizmetin algılanabilirliğini artırmaktadır (Pleger Bebko, 2000). Ağızdan ağıza iletişim bu konuda etkili bir yöntemdir (Baron ve Harris, 2003).

Hizmetlerin soyutluğu, müşterilerin aldıkları hizmeti öznel izlenimlere dayanarak değerlendirmelerine yol açar. Özellikle "ilk hizmet karşılaşması," müşteriye olumlu bir izlenim sunmak için önemli bir fırsat yaratır. Her etkileşim, müşteri algısını şekillendirmek ve memnuniyet sağlamak adına kritik bir rol oynar (Kuada ve Hinson, 2014: 15). Bu yönüyle deneyimsel hizmetler, tüketim sürecinin ardından müşteride büyük ölçüde izlenim ve anıların kaldığı bir tüketim biçimi olarak değerlendirilebilir.

3.2.2 Heterojenlik (Değişkenlik)

Hizmetlerin heterojenlik özelliği, hizmet çalışanları ile tüketiciler arasındaki insan etkileşimlerinin doğasındaki belirsizliklerle doğrudan ilişkilidir. Öyle ki hizmetler kimin tarafından, ne zaman, nerede ve kime sunulduğuna bağlı olarak yüksek derecede değişkenlik ve heterojenlik göstermektedir (Koç, 2006: 861; Kotler, Armstrong vd., 2017: 238). Bu durum nedeniyle her hizmet süreci farklı bir kalite sergileyebilmektedir (Bruhn ve Georgi, 2006: 49). Değişkenlik, hizmetlerin performansında yüksek çeşitlilik ve dalgalanma potansiyeli olduğunu ifade etmektedir. Çünkü çoğu hizmet insanlar tarafından sunulur, dolayısıyla bireysel performans her zaman farklılık gösterebilmektedir (Kandampully ve Solnet, 2024: 24). Bu noktada hizmet kalitesi, sağlayıcıya, zamanlamaya ve sunum şekline bağlı olarak değişebilir (Mudie ve Pirrie, 2012: 4). Hizmet çalışanının hizmet performansı açısından insan değişkenliği ve heterojenliği göz önüne alındığında performansı müşteri memnuniyetine katkıda bulunan değişkenler açısından ölçülmelidir (Mudie ve Cottam, 1999: 301). Heterojenlik ya da hizmet performansının değişkenliği, çeşitli seviyelerde ortaya çıkabilir ve bu da aşağıdaki gibi zorluklara yol açar:

- Hizmet performansının kalitesi bir hizmet kuruluşundan diğerine değişir (örneğin, aynı markanın farklı perakende satış noktalarındaki hizmeti müşteriler tarafından farklı algılanacaktır);

- Hizmet performansının kalitesi bir hizmet sunucusundan diğerine değişir (örneğin, tüm çalışanlar aynı standartlara göre eğitilmiş olsa da her çalışanın performansı aynı olmayacaktır); ve

- Hizmet performansının kalitesi aynı hizmet sunucusu için farklı durumlarda değişir (örneğin, çalışanlar herhangi bir gün veya saatte tutarlı hizmet standartlarını koruyamaz) (Kandampully ve Solnet, 2024: 25).

Hizmetler standart üretim yöntemleriyle sağlanan ürünler gibi homojen olamaz; dış etkenler ve kontrol edilemeyen unsurlar hizmet deneyimini önemli ölçüde etkilemektedir. Örneğin, paket turlarda belirli unsurlar standardize edilse de hava koşulları gibi faktörler deneyimi değiştirebilir. Bu durum, hizmetlerin öngörülemez ve değişken doğasını açıkça ortaya koyar (Holloway, 2004: 17-18). Ancak hizmet sağlayıcılar bu tür aksaklıklara hizmet telafi stratejileriyle etkin şekilde yanıt verebilir (Bruhn ve Georgi, 2006: 91). Hizmetlerin heterojen yapısı nedeniyle hizmet niteliğinin bütünüyle standartlaştırılması mümkün değildir. Bununla birlikte işletmeler, eğitim ve denetim yoluyla çalışanların mümkün olduğunca aynı kalite düzeyinde hizmet sunmalarını amaçlamaktadır. Müşterilerin bir hizmetin kalitesini hizmetten yararlanmadan önce tahmin etmeleri güç olduğundan, işletme imajının oluşturulması ve korunması önem taşımaktadır (Özgüven, 2008: 654). Tercihler değişirse, heterojenlik de değişebilir. Tüketiciler toplumlar halinde yaşarlar. Bir toplumdaki bireyler birbirlerini etkiler. Akran baskısı, referans grupları, iki aşamalı iletişim süreçlerinin tümü, pazarlama alanında uzun süredir devam eden geleneklere sahip yapılardır (Sudharshan ve Mild, 2017: 4). Bu nedenle, hizmet pazarlama stratejilerinin bu çeşitliliği dikkate alınarak heterojenlik faktörünün yönetilmesi gerekmektedir (Ruskin-Brown, 2005: 34). Hizmeti alan kişiler, sağlayıcılar arasındaki farklılıkların farkındadır ve bu nedenle bir karar vermeden önce bilgi toplamaya çalışırlar. Bu da kötü bir hizmet deneyimi yaşama riskini azaltır (Hinson vd., 2020: 33-34).

3.2.3 Ayrılmazlık

Mallar genellikle önce üretilir, sonra satılır ve tüketilir. Buna karşın, hizmetlerin üretimi, satın alınması ve tüketimi genellikle aynı anda gerçekleşir ve ayrılmaz bir süreç oluşturur (Kandampully ve Solnet, 2024: 26). Hizmetlerde üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesi nedeniyle, müşteriler hizmet üretim sürecine dahil olur ve davranışları hizmet sonucunu etkilemektedir. Bu bağlamda hizmet sağlayıcılar, müşterileri kısmi çalışanlar gibi yöneterek çalışanlara uygulanan stratejilere benzer

yöntemler benimsemelidirler (Mudie ve Pirrie, 2012: 152). Hizmetlerde üretim ve tüketimin eş zamanlılığı kalite ölçüm ve kontrolünü zorlaştırmaktadır. Otomobil fabrikalarında üretim süreçleri genellikle tüketicilerden gizli gerçekleşirken hizmetlerin üretimi çoğunlukla tüketicilerin doğrudan gözlemine açıktır ve bu da kalite hatalarının anında fark edilmesine yol açmaktadır (Baron ve Harris, 2003: 20). Mal üretiminde tüketicinin süreçten büyük ölçüde ayrıştırılabilmesine karşın, hizmet üretiminde müşteri çoğu zaman sürecin bir parçası hâline gelmektedir. Özellikle yüksek temaslı hizmetlerde müşterinin fiziksel varlığı, hizmet sürecinin tasarımını ve sunumunu doğrudan etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmekte; bu durum müşteri deneyimi açısından hem fırsatlar hem de operasyonel riskler barındırmaktadır (Hoffman ve Bateson, 2010: 114-115).

Turizm deneyiminin turist beklentilerini karşılaması, hizmet çalışanlarının tutumlarından etkilenir. Resepsiyonistler, rehberler ve eğlence parkı personeli, deneyim memnuniyetini doğrudan şekillendirir. Ancak, olumsuz tutumlar veya bilgi eksikliği, memnuniyet düzeyini düşürebilir (Kolb, 2006: 213). Restoranın iyi bir menüye sahip olmasına rağmen hizmet kalitesinin düşük olması müşteri deneyimini olumsuz etkileyebilmektedir. Ayrıca hizmet ortamındaki diğer müşterilerin davranışları da deneyimin niteliğini etkileyebilmekte; örneğin aşırı talepte bulunan bir müşteri, garsonun diğer müşterilere yönelik hizmet sunumunu etkileyebilmektedir (İ. Öztürk, 2020: 7-8). Hizmetlerin ayrılmazlığı geleneksel pazarlama ve kalite anlayışlarının yeniden değerlendirilmesini gerekli kılabilir. Hizmet, müşterinin doğrudan teması ve katılımıyla yaratıldığından üretim, tüketim ve pazarlamanın eş zamanlı gerçekleştiği ve kalitenin bu süreçte değerlendirildiği bir durumu ifade edebileceği düşünülmektedir (Kandampully ve Solnet, 2024: 26). Fiziksel ürünler test edilip garanti altına alınabilirken, hizmetlerde performans çalışanların tutumuna bağlıdır ve yasal garantiler bulunmamaktadır. Örneğin, personelin gülümsemesi zorunlu kılınamamaktadır. Üretim ve tüketimin ayrılmazlığı, hizmet pazarlamasında önemli bir kavramdır ve pazarlama kararlarını etkilemektedir (Middleton ve Clarke, 2001: 43).

3.2.4 Dayanıksızlık

Hizmetin dayanıksızlığı daha sonra satılmak veya kullanılmak üzere saklanamayacağı anlamına gelmektedir (Kotler ve Armstrong, 2016: 270). Dayanıksızlık, hizmetlerin ayrılmazlık özelliğinden kaynaklanmaktadır (Middleton vd., 2009: 48). Mal üreticilerinin aksine hizmetler üretmeye devam edemez ve bunları gelecekteki satışlar için depolayamazlar bu noktada kapasite ile satışlar (arz ve talep) arasında doğru dengeyi kurmak son derece zor olmaktadır (Evans vd., 2012: 30). Hizmet üretimi zaman ve mekânda sınırlı olup, her gün belirli bir maksimum kapasiteye sahiptir. Bu nedenle, kullanılmayan kapasite potansiyel gelir kaybına yol açmakta ve geri kazanılamamaktadır (Middleton vd., 2009: 48). Öyle ki hizmet kapasitesinin veya ürünlerin belirli bir günde satılmaması halinde temsil ettikleri potansiyel gelirin kaybedileceği ve telafi edilemeyeceği anlamına gelmektedir (Middleton ve Clarke, 2001: 44).

Dayanıksızlık hizmetlere yönelik değişken talep nedeniyle karmaşıklaşmaktadır. Örneğin, sabah dolan trenler gün ortasında âtıl kalmaktadır. Bu sorun, üretim planlaması ve talep tahminiyle yönetilmektedir. Fiyatlandırma ve promosyonlar ise müşterileri uygun zamanlarda hizmet kullanmaya yönlendirmektedir (Baron ve Harris, 2003: 21). Dayanıksızlık, turizm ürünleri için ise kısa bir ömre sahip olmalarını ve bu sürenin sonunda değerini yitirerek varlıklarının sona erdirmesi özelliğini ifade etmektedir (Horner ve Swarbrooke, 2021: 478). Kullanılmayan otel odaları ve boş kalan uçuş koltuklarının geri kazanılmaları zordur. Talep arzı aştığında üretimde olduğu gibi depodan karşılanması mümkün olamamaktadır. Benzer şekilde kapasite talebin üzerinde olduğunda, gelir veya değer kaybı yaşanmaktadır (Mudie ve Pirrie, 2012: 5).

Bu tür hizmetler için geçerli olan talep yönetimi ilkeleri, müşteri memnuniyeti ile ilgili kavramlar gibi fiziksel mallar için geçerli olanlardan farklıdır. Arz ve talebi yönetmek için kullanılabilecek stratejiler aşağıdaki gibidir (Srivastava, 2023: 37).

- Yaratıcı fiyatlandırma tekniklerinin kullanılması;
- Rezervasyon/kuyruk sistemlerini dahil etmek;

- Çalışanların çapraz eğitimi;

- Sabit alanların esnek kullanımı.

Bozulabilirlik ve fiziksel stoklamanın imkansızlığı, hizmetler için envanter sistemlerinin oluşturulamayacağı anlamına gelmemektedir. Son yıllarda, üretim kapasitesinin bilgisayarlı envanterlerde tutulmasını ve fiziksel stok yönetimine benzer şekilde ele alınmasını sağlayan sistemler geliştirilmiştir. Örneğin, oteller, konferanslar için kapasite envanterini yıllar öncesinden oluşturmakta ve bu kapasiteyi sözleşmeler yoluyla pazarlamaktadır (Middleton ve Clarke, 2001: 45) Aynı şekilde havayolları ve bazı oteller, garantili rezervasyon yapıp gelmeyen misafirlerden ücret almaktadır. Restoranlar da rezervasyona gelmeyen müşterilerden ücret almaya başlamaktadır (Kotler, Bowen vd., 2017: 60).

3.3 Hizmetin Sınıflandırılması

Hizmetlerin sınıflandırılması hem teorik çerçeveler hem de pratik uygulamalar açısından çeşitli bakış açıları içermektedir. Hizmetlerin doğası, işlevi ve müşterilere sunduğu faydalar üzerine derinlemesine analiz gerektirmektedir. Bu süreç, hizmetlerin karmaşıklığını anlamaya yönelik farklı perspektiflerin bir araya gelmesiyle şekillenmekte ve her bir sınıflandırma, hizmetlerin belirli özelliklerini vurgulayan özgün katkılar sunmaktadır.

Hoffman ve Bateson (2023: 13) ekonomilerin, tarımdan sanayiye ve ardından hizmet ekonomisine geçiş yaptığını belirtmekte ve hizmet ekonomisini dokuz ana üst sektörden oluştuğunu vurgulamaktadır. Bunlar,

- Eğitim ve Sağlık Hizmetleri

- Finansal Faaliyetler

- Kamu

- Bilgi

- Eğlence ve Ağırlama
- Profesyonel ve İş Hizmetleri
- Ulaştırma ve Kamu Hizmetleri
- Toptan ve Perakende Ticaret
- Diğer Hizmetler olarak ifade edilmektedir.

Başka bir sınıflandırmaya göre, hizmetler Tablo 3.2'deki şekliyle kategorize edilmektedir (Kozak, 2008: 17).

Tablo 3.2 Hizmetlerin sınıflandırılması (Kozak, 2008: 17)

Son Kullanıcıya Göre Hizmetler
Müşteri Odaklı Olanlar: Boş Zaman Aktiviteleri, Berberler, Bireysel Finans Hizmetleri, Turizm Hizmetleri.
İş Odaklı Olanlar: Reklam Hizmetleri, Gazeteler, Baskı Tesisleri, Muhasebe, Danışmanlık, Fabrika Yapımı, Personel Giyimi, Proje Yönetimi.
Dokunulabilir Hizmetler
Yüksek Düzeyde Dokunabilir Hizmetler: Araba Kiralama, Telekomünikasyon
Servis Bağlantılı Dokunabilir Hizmetler: Tamir, Araba Servisleri, Bakım/Onarım.
Düşük Dokunabilir Hizmetler: Danışmanlık, Psikiyatri
İnsan Odaklı Hizmetler
İnsan Odaklı Hizmetler: Eğitim, Dişçilik, Restoran, Sağlık Hizmetleri
Ekipman Odaklı Hizmetler: Otomatik Araba Yıkama, Çamaşırhane, Sinema
Uzmanlığa Dayalı Hizmetler
Profesyonel Hizmetler: Sağlık Hizmetleri, Danışmanlık Hizmetleri, Muhasebe, Öğretmenlik.
Profesyonel Olmayan Hizmetler: Çocuk Bakıcılığı, Güvenlik
Kazanç Odaklı Hizmetler
Kazanç Odaklı Olmayan Hizmetler: Kamu Odaklı Hizmetler, Vakıfların Hizmetleri
Kazanç Odaklı Hizmetler: Bankalar, Tur Operatörleri, Yeme İçme Hizmetleri, Leasing Hizmetleri, Borsa Hizmetleri

Wirtz ve Lovelock'a (2022: 19) göre, hizmetler işlem yapılan nesneye bağlı olarak farklılık göstermektedir. İnsanlar, fiziksel nesneler veya veriler üzerinde gerçekleştirilen bu işlemler, somut ya da soyut eylemlerden oluşmaktadır. Somut eylemler bireylerin bedenleri veya fiziksel varlıklarına yönelikken, soyut eylemler zihinler veya maddi olmayan unsurlar üzerinde uygulanmaktadır. Bu ayrım, hizmetlerin dört ana kategori altında sınıflandırılmasına olanak tanımaktadır. Bunlar;

İnsan Temelli Hizmetler, Mülkiyet Temelli Hizmetler, Zihinsel Uyarıcı Temelli Hizmetler ve Bilgi Temelli Hizmetlerdir.

İnsan Temelli Hizmetler, (People Processing) ulaşım, konaklama, sağlık ve güzellik gibi alanlarda müşterilerin fiziksel katılımını gerektirmektedir. Hizmet üretimi ve tüketimi eş zamanlı gerçekleştiğinden, süreç tasarımı, hizmet ortamı ve kapasite yönetimi dikkatle planlanmalıdır. Ayrıca, müşterilerin aktif iş birliği ve zaman ile çaba gibi maliyetleri de göz önünde bulundurulmalıdır (Kuaför, Yolcu Taşımacılığı, Sağlık Hizmetleri).

Mülkiyet Temelli Hizmetler, (Possession Processing) müşterilerin fiziksel eşyalarına yönelik sunulan hizmetleri ifade etmektedir. Bu tür hizmetlerde, üretim ve tüketim eş zamanlı olmayabilir, bu da hizmet sağlayıcılara süreçleri daha esnek ve maliyet verimli bir şekilde tasarlama imkânı sunmaktadır. Müşteriler genellikle sadece eşyayı teslim eder veya alır, ancak bazı durumlarda hizmetin gerçekleştiği süreçte aktif olarak yer almak isteyebilirler (Yük Taşımacılığı, Çamaşırhane ve Kuru Temizleme- Tamir ve Bakım).

Zihinsel Uyarıcı Temelli Hizmetler, bireylerin tutumlarını ve davranışlarını şekillendirmektedir. Eğitim, haber ve danışmanlık gibi bu hizmetler, müşterilerin zihinsel çaba göstermesini gerektirmekte, ancak fiziksel bir mekânda bulunmayı zorunlu kılmamaktadır. Dijitalleştirilebilen bu hizmetler, saklanarak tekrar tüketilebilmektedir (Eğitim- Reklamcılık/PR- Psikoterapi).

Bilgi Temelli Hizmetler, bilgi teknolojileri veya profesyonel becerilerle gerçekleştirilmekte, bilgi somut formlara dönüştürülebilmektedir. Finansal danışmanlık, hukuk ve tıbbi teşhis gibi hizmetler buna örnektir. Bilgi işleme ile zihinsel uyarıcı hizmetler arasındaki ayrım belirsiz olup, genelde bilgi temelli hizmetler olarak ele alınmaktadır (Muhasebe-Bankacılık- Hukuk Hizmetleri).

Bu dört kategori, pazarlama, operasyon ve insan kaynakları yöneticileri için kritik öneme sahip farklı süreçleri içermektedir. İnsan işleme, mülkiyet işleme, zihinsel uyaran işleme ve bilgi işleme olarak adlandırılan bu kategoriler, ilk bakışta farklı görünse de temel süreç özelliklerini paylaşmaktadır. Bu nedenle, bir sektördeki

yöneticiler, diğer sektörleri inceleyerek kendi kuruluşları için değerli öngörüler elde edebilmektedir (Lovelock ve Wright, 1999: 34).

3.4 Hizmet Hatası

Hizmet hatası, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesini doğrudan etkileyen bir konu olması nedeniyle işletmeler ve araştırmacılar için önem taşımaktadır. Emek yoğun yapısı ve yüksek çalışan-müşteri etkileşimi, hizmet sektöründe hataların kaçınılmaz olmasına neden olmaktadır (Temiz ve Kurtoğlu, 2021: 363). Hatalar, planlardan, hedeflerden veya yeterli geri bildirim işleminden kasıtsız sapma ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan yanlış eylemler olarak tanımlanırken hizmet hataları müşterinin beklentilerinin altında kalan hizmet performansını ifade etmektedir (Guchait, 2017: 249). Bell ve Zemke'ye göre (1987: 32) hizmet hatası, "işletmenin sunduğu hizmet kalitesinin, müşteri tarafından beklenen seviyenin altında olması durumu" olarak tanımlamaktadır. Koç (2017: 1) "bir hizmetin sağlanması sırasında meydana gelen her türlü hata, yanlışlık, eksiklik veya sorun" olarak tanımlarken, Tsai ve Su (2009: 1780) hizmet sunumundaki bir zincir halkasının kopması nedeniyle hizmetin ya da ürünün müşteri beklentilerini karşılamadığı durumlar olarak ifade etmektedir. Benzer ve basit bir ifadeyle hizmet hatası, müşteri beklentilerini karşılamayan hizmet olarak tanımlanmaktadır (Hoffman ve Bateson, 2010). Bu durum, müşteri memnuniyetsizliğine yol açmakta ve hizmet kalitesini olumsuz etkileyebilmektedir. Fakat hizmetlerin doğası gereği hatasız hizmet sunulması neredeyse imkânsızdır (Mattila ve Ro, 2008; Hoffman vd., 2016). En iyi işletmeler dahi bazen geç uçuşlar, yanmış yiyecekler veya gecikmiş teslimatları önleyememektedir. Özellikle müşterilerin huzurunda gerçekleşen hizmetlerde hata olasılığı kaçınılmaz bir gerçek olarak kabul edilmektedir (O. Öztürk, 2020: 30). Ancak hizmet hataları müşteri memnuniyetsizliğine neden olduğundan işletmelerin hayatta kalmasını ve büyümesini tehdit edebilmektedir (Wang vd., 2014: 319). Bu durum Ford vd. (2012: 442) tarafından "Hizmet başarısızlığı, gazete manşetlerine çıkan feci başarısızlıklardan, can sıkıcı olanlara ve zar zor fark edilen önemsiz hatalara kadar değişen derecelerde ortaya çıkmaktadır" şeklinde değerlendirilmektedir.

Hizmet sektörü, doğası gereği hizmet hatalarına açık bir alan olarak görülmektedir. Yaygın hatalar arasında yavaş hizmet, gecikmiş işlemler ve hazırlıksız hizmetler bulunmaktadır. (Black ve Kelley, 2009: 172). Hizmet hataları, müşterinin hizmet organizasyonu ile olan ilişkisinin herhangi bir aşamasında gerçekleşebilir. Ancak, hata ilk deneyimde meydana geldiğinde, bu durum müşterinin genel değerlendirmesini daha güçlü etkileyebilir. Çünkü bu erken hatanın, önceki olumlu deneyimlerle dengelenme şansı yoktur ve bu tek olumsuz deneyim, müşterinin algısını daha fazla şekillendirir (Kelley ve Davis, 1994: 52).

Koç'a göre ise (2015: 251) hizmet hatalarının ortaya çıkmasında temel olarak 3 neden bulunmaktadır. Bunlar;

- Koordinasyon ihtiyacı, hizmet hatalarını gidermek için işletme içindeki süreçlerin ve birimler arası iletişimin uyum içinde çalışmasını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Koordinasyon süreçlerinden birinin aksaması, ciddi hizmet hatalarına ve hizmet kalitesinde önemli sorunlara neden olabilmektedir.

- Emek yoğunluğu, İnsan faktörü, hizmet hatalarını artıran temel etkenlerden biridir. Çalışanların beceri ve tutum eksiklikleri, hizmet kalitesini doğrudan etkileyerek hatalara yol açabilmektedir. Hizmetlerin emek yoğun doğası, müşteri ve çalışan arasındaki sürekli etkileşimle kalite sorunlarına neden olabilmektedir.

- Kontrol edilemeyen koşulların sıklığı, Kontrol edilemeyen koşullar, işletmenin dışında kalan ve hizmet süreçlerini etkileyen dışsal faktörlerdir, örneğin hava durumu veya teknoloji arızaları. Hizmetlerin ayrılmazlık özelliği, üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleşmesi nedeniyle olası hataların önceden engellenmesini zorlaştırır ve bu durum, hizmet kalitesine olumsuz etki yapabilir.

Keaveney (1995: 76) temel hizmet hatalarını üç alt kategoride incelemektedir. Buna göre;

- Hatalar, bir dizi hata veya hizmet seviyesi düşüşü ile ilgili uzun süreli sorunları içerir. Ayrıca tek bir hizmet karşılaşmasında meydana gelen birden fazla hata da bu kategoride yer almaktadır. (Örneğin, eksik hizmet veya yanlış ilaç verilmesi gibi).

- Fatura hataları, Yanlış faturalandırma veya hataların zamanında düzeltilmemesi, bu kategoriye girmektedir. (Örneğin, bir hesaba yetkisiz ücretlendirmelerin devam etmesi).

- Hizmet felaketleri**,** bu alt kategori, yalnızca hizmetin sağlanamamasıyla kalmayıp, müşteri üzerinde fiziksel ya da maddi zararlara yol açan olayları kapsamaktadır. Müşterinin sağlığına, ailesine, eşyalarına zarar verilmesi veya zaman ya da para kaybına neden olan durumları kapsar (örneğin, yanlış bir cerrahi işlem sonucu müşteri zarar görmesi).

Keaveney (1995: 76) ayrıca hizmet karşılaşmalarındaki başarısızlıkları hizmet çalışanlarının davranışlarının veya tutumlarının bazı yönlerine bağlanmıştır. Buna göre çalışanlar; ilgisiz, kaba, tepkisiz ya da bilgisiz ise müşteriler hizmet sağlayıcılarını değiştirmektedir.

Hizmet hatalarının türlerini anlamak ve bu durumlara yönelik sistemler geliştirebilmek önem taşımaktadır. Hizmet hataları süreç ve sonuç hataları şeklinde de sınıflandırılmaktadır.

Süreç hataları**,** hizmetin sunuluş biçimiyle ilgilidir ve hizmetin yetersiz sunumu, müşterilerde itibar kaybı gibi sosyal zararlara neden olmaktadır. Örneğin, bir müşterinin sipariş ettiği yemeğin soğuk sunulması ya da garsonun kaba davranışları süreç hatalarına örnek olarak verilebilmektedir.

Sonuç hataları ise temel hizmetin sunulmadığı durumlarda ortaya çıkmakta ve müşterilerde ekonomik veya zaman kaybı gibi maddi zararlara yol açmaktadır. Örneğin, bir restoran müşterisinin önceden ayırttığı masanın sistem arızası nedeniyle kullanılamaz olması bu duruma örnek teşkil etmektedir (Dimitriou, 2017: 13).

Hizmetlerin soyut yapısı, karşılaşmalar sırasında oluşan hataların telafisini zorlaştırmaktadır. Bu hataların azaltılması, hizmet süreçlerinin çalışanlar ve müşteriler için daha işlevsel hale getirilmesiyle mümkün olabilmektedir. Örneğin, otel işletmelerinde mutfağın restoranla aynı katta bulunmaması, yiyeceklerin daha geç ve soğuk ulaşmasına neden olabilmektedir. Ayrıca, havalandırma sistemindeki sorunlar,

yiyeceklerin lezzet algısını olumsuz etkileyebilmektedir (Özdemir, 2019: 91). Yine yaşanan başka bir hizmet hatası küçük bir gecikme özür ve jestlerle telafi edilebilirken, uzun süreli bir bekleme daha ciddi memnuniyetsizliklere yol açmaktadır. Bu durum, hizmet kurtarma girişimlerinin başarısını ve müşteri üzerindeki etkisini belirleyen önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Baker, 2017). Tablo 3.3'te yiyecek-içecek işletmelerinde yaşanan hizmet hataları örnekleri sunulmaktadır (Yetiş ve Avcıkurt, 2022: 77).

Tablo 3.3 Yiyecek-içecek işletmelerinde yaşanan hizmet hataları örnekleri (Yetiş ve Avcıkurt, 2022: 77)

Hizmet Sunum Sisteminde Yaşanan Hatalar	**Müşteriden Kaynaklı Hatalar**	**İş görenden Kaynaklı Hatalar**
Hijyen sorunu ve gıda zehirlenmesi	Müşterilerin rezervasyon yaptırmadığı halde ayrıcalık istemesi	İş görenin yabancı dil bilmemesi
Siparişlerin yanlış alınması	Müşterilerin kararsızlığı	İş görenin müşteri ilişkileri hakkında bilgi eksikliği
Siparişin geç gelmesi/hiç gelmemesi	Diğer müşterileri rahatsız edecek şekilde konuşmak/bağırmak	İş görenin müşteriye uygunsuz ve kaba davranışları
Standart porsiyon olmaması, yemekten/içecekten kıl çıkması	İşletme standartlarına karşı koyulması	İş görenin özensiz giyimi
Sipariş edilmeyen ürünlerin hesaba işlenmesi	Hesap konusunda haksız itirazlarda bulunulması	Personelin yabancı müşterilerle daha fazla ilgilenmesi
Aşırı kalabalık	Müşterilerin birbiriyle tartışması	İş görenin bahşiş konusunda ısrarcı olması
Menü içeriğinin az olması ve pahalı olması		

3.5 Hizmet Hatalarının Önlenmesi

Hizmet sunumunun hem sürecinde hem de sonucunda ortaya çıkan hizmet hataları (Lewis ve McCann, 2004: 7) genellikle hizmetlerin kendine özgü yapısından kaynaklanmakta olup yoğunluğu arttıkça müşteriler tarafından algılanan kayıpları da arttırmaktadır (Rao, 2011: 397). Bu durum hizmetlerin soyut doğasına ve hizmet deneyimlerinde gerekli olan çoğu zaman tahmin edilemeyen "insan etkileşimlerine" bağlanmaktadır. Hizmet hatası yaşayan müşteriler bu deneyim sırasında daha fazla "farkındalık" ve duygusal katılım sergileyebilmektedir (Migacz vd., 2018: 2). Bapat (2020) hizmet hatalarına karşılık müşterilerin tepkilerini dört kategoriye ayırmaktadır. Bunlar;

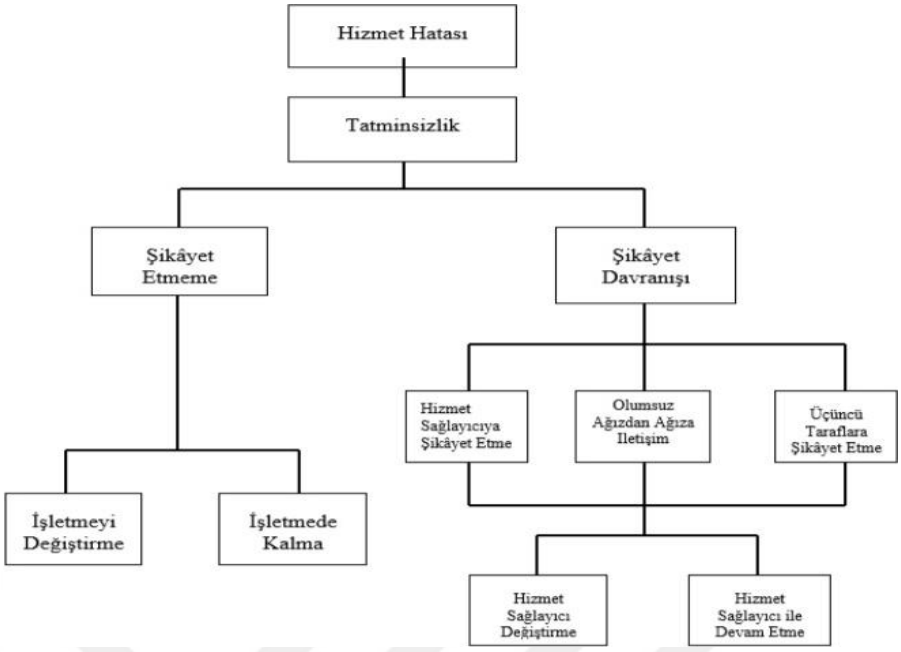
- Pasifler: Herhangi bir şikâyette bulunmamakta ve olumsuz geri bildirim yayma eğiliminde olmamaktadırlar.

- İletişimciler: Deneyimlerini hizmet sağlayıcıya aktarabilmekte ancak olumsuz sözlü yayılmaya dahil olmamaktadırlar. Bu durum, hizmet iyileştirmeleri için fırsat sunmaktadır.

- Kızgınlar: Hizmet sağlayıcıyla iletişim kurmaktan ziyade olumsuz geri bildirimlerini çevreleriyle paylaşmakta ve genellikle rakiplere yönelmektedirler.

- Aktivistler: Şikâyetlerini hem hizmet sağlayıcıya hem de sosyal medya gibi platformlara iletmekte, olumsuz deneyimlerini yaygın olarak paylaşmaktadırlar.

Hizmet hatalarının görünür sonuçları sadık müşterilerin kaybını, görünmeyen sonuçları ise memnuniyetsiz müşterilerin olumsuz ağızdan ağıza iletişiminden etkilenen potansiyel müşterilerin kaybını içermektedir. Ayrıca hizmet hatalarına verilen tepkiler, hizmetin türüne ve müşterilerin yaşına bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir (Temiz ve Kurtoğlu, 2021: 364). Çoğu müşteri çalışanların işten çıkarılma korkusuyla veya gammazlamanın sosyal olarak hoş karşılanmadığı düşüncesiyle şikâyet etmez. Ayrıca sağlık, hukuk ve mühendislik gibi sektörlerde bilgi eksikliği, şikâyet etmeyi zorlaştırabilir. Düşük riskli ve ucuz hizmetlerde ise şikâyet etme eğilimi daha azdır (Ustaahmetoğlu, 2015: 330). Hizmet hatalarına karşı müşteriler öfke, hayal kırıklığı ve pişmanlık gibi duygusal tepkiler verebilir. Bu tepkiler hizmet telafi sürecine ve sağlayıcıyla devam etme kararına etki eder. Şekil 3.1'de hizmet hatası sonrası müşteri şikâyet işlemleri sunulmaktadır (Zeithaml vd., 2018: 183).



Şekil 3.1 Hizmet hatası sonrası müşteri şikâyet işlemleri (Zeithaml vd., 2018: 183)

Şekilde görüldüğü üzere hizmet hatasından kaynaklanan tatminsizlik müşterilerin işletmeyi değiştirme veya mevcut işletmede kalma gibi çeşitli tepkiler göstermelerine yol açmaktadır. Şikâyet etmeyen müşteriler tatminsizliklerini dile getirmeksizin işletmeyi değiştirebilir ya da işletmede kalmayı tercih edebilirler. Şikâyet eden müşteriler ise tatminsizliklerini olumsuz ağızdan ağıza iletişim ya da üçüncü taraflara şikâyet etme yoluyla iletebilmektedirler. Ayrıca müşteri hizmet sağlayıcısını şikâyet etmese dahi işletmeyi değiştirme ya da mevcut işletme ile devam etme kararı alabilmektedir. Bu davranışlar işletmenin müşteri sadakati ve itibarını önemli ölçüde etkilemektedir.

Müşterilerin algıladığı hizmet hataları hizmet sonucunun olası etkileri nedeniyle hizmet sağlayıcılar için önemli bir endişe kaynağı olmaktadır. Bu bağlamda şikâyet yönetimi müşteri ilişkilerini koruma ve geliştirme sürecinde hayati bir "gerçek an" olarak değerlendirilmektedir (Gustafsson, 2009: 1220). Müşteriler soru sorduklarında kendi memnuniyetleri için sorumluluk aldıklarında ve bir hizmet hatası olduğunda şikâyet ettiklerinde kaliteli hizmet sunumuna katkıda bulunmaktadırlar (Hudson ve Hudson, 2022: 105). Timm'e göre (2001: 147) hizmet hatası durumunda yöneticinin aşağıdaki soruları sorarak olayın nedenlerini araştırıp net bir tablo oluşturması ve uygun telafi stratejisini belirlemesi gerekmektedir. Bunlar;

- Müşterinin şikayetinin niteliği neydi?
- Öncelikle değerden mi, sistemden mi yoksa insanlardan mı kaynaklanıyordu?
- Müşteri sorunu nasıl görüyordu?
- Suçlu kimdi; müşteriyi en çok rahatsız eden neydi, neden kızgın ya da sinirliydi?
- Müşterinin kısmen suçu var mıydı?
- Müşteriye duruma yardımcı olacak ne söyledim?
- Durumu daha da kötüleştirecek ne söyledim veya yaptım?
- Müşteriye ilgimi nasıl gösterdim? - Neyi farklı yapardım?
- Bu müşterinin benimle/bizimle tekrar iş yapacağını düşünüyor muyum?

Bu sorular, yalnızca hatanın kaynağını tespit etmeye değil, aynı zamanda müşterinin adalet algısını onaracak en uygun telafi stratejisinin kurgulanmasına da rehberlik etmektedir.

Hizmet hatalarına ilişkin literatür incelendiğinde, işletmelerin memnuniyetsiz müşterilerinin yalnızca %4'ünden haberdar olabildiği, geri kalan %96'sından ise haberdar olmadığı belirtilmektedir. Memnun olmayan müşterilerin %91'inin başka işletmelere yöneldiği ifade edilmektedir. Öte yandan, bir hizmet işletmesinden çok memnun olan müşterilerin %96'sının aynı hizmeti aynı işletmeden yeniden satın alacağı ve %91'inin bu hizmeti başkalarına önereceği belirtilmektedir (Villi ve Koç, 2020: 204). Yine araştırmalar göstermektedir ki tüketiciler tarafından ciddi olarak algılanan hizmet hatalarının telafisinin önemsiz olarak değerlendirilen hatalara kıyasla hizmet organizasyonları için daha zorlayıcı olabileceği görülmektedir (Mattila, 2001: 585). Lewis ve McCann'in (2004: 11) dört yıldızlı bir otelde yürüttükleri çalışmada, hizmet hatalarının çoğunun "oda hazır olmaması", "yavaş hizmet", "yavaş check-in/check-out", "yanlış fatura" ve "eksik rezervasyon" gibi sorunlar olduğu

belirlenmiştir. Bu çalışma ayrıca, misafir giriş ve çıkış işlemlerinin, otelde kalınan süre boyunca önemli hizmet karşılaşmaları olduğunu ve otelin genel imajı ile misafir algılarını, nihayetinde de misafirlerle uzun vadeli ilişkileri etkilediğini ortaya koymaktadır.

Hizmet hataları iki fırsat sunmaktadır. İlki, etkili bir telafi ile müşteri güveninin yeniden kazanılmasıdır. İkincisi ise, sistemdeki eksikliklerin belirlenerek stratejik düzeltmeler yapılmasıdır. Bu süreç, hataların kaydedilmesi, sınıflandırılması, analiz edilmesi ve düzeltilmesini gerektirmektedir. Aksi halde, kısa vadeli çözüm yaklaşımları hataların tekrarlanmasını önleyememektedir. Telafi stratejisinin amacı, müşteriyi geçici olarak memnun etmek değil, müşteri yönetiminin temel bir aracı olarak şirketin müşteri bağlılığını göstermesidir. Ayrıca, sistemsel iyileştirmeler için de bir fırsat sunmaktadır (Verma, 2012: 522-523). Oluşan kaçınılmaz sapmalar karşısında hizmet firmalarının proaktif bir yaklaşım benimsemesi (Verma, 2012: 506) olumsuz müşteri tutumlarını ortadan kaldırmayı ve müşterinin memnuniyetini yeniden kazanmayı sağlayacaktır (Migacz vd., 2018: 1). Kotler vd. (2013) "bir şirketin yapabileceği en kötü şeyin, müşterinin sorununa empati göstermeyen veya hiç yanıt vermeyen bir form mektup ya da e-posta göndermek" olduğunu belirtmektedir. Sonuç olarak hizmet hatası, müşterilerin başka hizmet sağlayıcılara yönelmesine neden olan temel unsurlardan biri olarak görülmektedir. Başarılı bir iyileştirme süreci, müşteri bağlılığı ile kaybı arasındaki farkı belirleyebilmektedir. (McCollough vd., 2000: 121). Bu hataların ciddiyeti, yalnızca tüketici güvenini zedelemekle kalmayıp aynı zamanda işletmeler için risk oluşturan olumsuz ağızdan ağıza iletişimle sonuçlanabilmektedir (Rao, 2011: 397). Ayrıca müşteriler özellikle sosyal medya platformları aracılığıyla olumsuz yorumlarını paylaşarak çevrim içi şikâyetlerin geniş kitlelere ulaşmasını sağlamaktadır (Qiu vd., 2018: 1316).

3.6 Hizmet Hatası Türleri

Hizmet başarısızlığı ile ilgili boyutların baskın etkisi hizmetlerin büyük ölçüde soyut yapıları nedeniyle, fiziksel ürünlere kıyasla satın alımının daha riskli olarak algılanmasına bağlanmaktadır. Bu riskin önemli bir kısmı, hizmetin performans göstermesiyle yani güvenilirlik veya kalite riskleriyle ilişkilendirilmektedir (Boshoff,

1997: 110). Müşteri memnuniyetsizliğine ve buna bağlı şikâyetlere yol açan çeşitli hata türleri mevcuttur. Bu hata türlerinin doğru şekilde sınıflandırılması, etkili bir şikâyet yönetim sürecinin uygulanmasını ve uygun hizmet hatası telafi stratejilerinin geliştirilmesini mümkün kılmakta olup (Swanson ve Hsu, 2009: 188) müşteri beklentilerinin anlaşılmasına ve işletme performansının iyileştirilmesine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Hoffman vd., 1995: 49). Bir misafir sorun yaşadığında genellikle üç sonuçtan biri ortaya çıkar. Sorun çözülür ve daha önce mutsuz olan misafir mutlu ayrılır; sorun çözülmez ve mutsuz misafir mutsuz ayrılır; ya da kuruluş sorunu çözmeye çalışır ve sadece mutsuz misafiri nötralize etmeyi başarır (Ford vd., 2012: 443). Hizmet hatalarının tamamen ortadan kaldırılması zor olduğundan şikâyet yönetiminin amacı, oluşan zararı en aza indirgemek ve nihayetinde bir kez memnuniyetsiz olan müşteriyi elde tutmaktır. Ne yazık ki bu alandaki genel başarı sınırlı kalmaktadır. Bu süreç hizmet hatalarının doğasına ve işletmelerin bunlarla başa çıkma becerilerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. (DeWitt ve Brady, 2003: 193).

Hizmet hatası kavramı açıklanırken hizmet hatalarının farklı türlerine de değinilmiştir. Genel olarak bakıldığında, hata türleri temelde benzer bakış açılarını kapsamaktadır. Bu bölümde ise Hoffman ve Bateson'un (2010: 357) aktardığı sınıflandırma doğrultusunda "temel hizmet sunum sistemi arızaları", "müşteri ihtiyaç ve taleplerine ilişkin hatalar", "beklenmeyen/istenmeyen çalışan eylemlerine ilişkin hatalar" ve "sorunlu müşterilerden kaynaklanan hatalar" ele alınacaktır.

Hizmet hataları, genellikle bu dört temel nedenin bir araya gelmesiyle meydana gelebilmektedir. Örneğin, kaba bir çalışan, tedarikçi tarafından uygun şekilde hazırlanmış olmayan bir salatayı, öncelikli olarak salatanın gelmesini talep eden bir müşteriye meze ile birlikte sunarak ilk üç hata türünü bir arada gerçekleştirebilmektedir. Eğer bu durum müşterinin sinirlenip çalışana bağırmasına, küfretmesine ve diğer misafirlerin akşamını olumsuz etkileyen tatsız bir olayın yaşanmasına neden olursa dördüncü tür hizmet hatası da ortaya çıkmaktadır. Sebep ya da sebeplerin birleşimi ne olursa olsun bir hizmet hatası müşteri memnuniyetini büyük ölçüde azaltmakta ve işletme için ciddi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Ford vd., 2012: 441).

3.6.1 Temel Hizmet Sunum Sistemi Arızaları

Hizmet sistemi hataları hizmetin özünde meydana gelen aksaklıkları ifade etmektedir (Deniz ve Aydın, 2022: 52). Bu hata türü temel hizmet ürünlerinde yaşanan hataları (örneğin, soğuk veya kötü hazırlanmış yemekler, kullanılamaz durumdaki otel odaları veya bozuk bir eğlence alanı), hizmet ortamlarındaki eksiklikleri (örneğin, kirli veya kötü kokulu odalar, yönlendirme tabelalarının eksikliği veya aşırı derecede yıpranmış halılar) ve hizmet sistemlerindeki aksaklıkları (örneğin, stokta bulunmayan ürünler, çalışmayan kredi kartı makineleri veya düzensiz hizmet sunan personel) içermektedir (Dimitriou, 2017: 13).

Hoffman vd. (1995: 54-57) hizmet sunumu hatalarının temel ürünle ilgili ortaya çıkan hataları kapsadığını belirtmektedir. Hizmet hataları bir restoran bağlamında düşünüldüğünde yavaş veya ulaşılamayan hizmet, tesis sorunları, belirsiz politikalar ve stok yetersizliği gibi durumları kapsarken, spesifik ürün kusurları ise soğuk, ıslak, çiğ, yanmış veya bozulmuş gıda ürünlerini içermekte ayrıca müşterinin yemeğinde saç, cam, yara bandı, poşet bağı ve karton gibi cansız nesnelerin bulunması gibi vakaları kapsamaktadır. Bu durumlar restoranın genel hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemektedir.

Chung ve Hoffman (1998) en fazla bu tür hizmet hatasıyla karşılaşan müşterilerin diğer hizmet sağlayıcılarına yöneldiği ve dolayısıyla bu hata kategorisinin işletmeler tarafından ciddi şekilde önemsenmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

3.6.2 Müşteri İhtiyaç ve Taleplerine İlişkin Hatalar

İkinci başarısızlık türü olan müşteri ihtiyaçları ve talepleri kategorisi, çalışanların bireysel müşteri ihtiyaçlarına ve özel taleplere verdikleri yanıtlarla ilgilidir. Müşteri ihtiyaçları örtülü ya da açık olabilir. Örtülü ihtiyaçlar, müşteri tarafından doğrudan talep edilmese de çalışanlar tarafından fark edilmesi gereken ihtiyaçlardır. Örneğin, tekerlekli sandalyede bulunan engelli bir müşterinin restoranda yüksek bir kabine yönlendirilmemesi gerekir (Hoffman ve Bateson, 2010: 357-358). Özel ihtiyaçları ve tercihleri göz ardı etmemek gerekmektedir. Örneğin, bir müşteri açık bir şekilde

kabarık yastıkları tercih ettiğini belirttiyse, uzun ve yorucu bir günün ardından sert ve düz bir yastıkla karşılaşmak hayal kırıklığı yaratmaktadır (Dimitriou, 2017: 14).

Örtük veya açık müşteri taleplerindeki başarısızlıklar, çalışanların müşterinin bireysel ihtiyaçlarını karşılayamadığı durumlarda meydana gelmektedir. Örneğin sigara içen müşterilerin sigara içilmeyen bölüme yerleştirilmesi veya rezervasyonların kaybolması gibi durumlar bu tür başarısızlıklara örnek teşkil etmektedir (Dutta vd., 2007: 353). Ennew ve Schoefer (2003) örtük ihtiyaçlar talep edilmezken buna karşın, açık talepler doğrudan dile getirilir. Açık talepler genellikle dört türde olabilir. Bunlar;

- Özel ihtiyaçlar,
- Müşteri tercihleri,
- Müşteri hataları ve
- Rahatsız edici diğerleri.

Özel ihtiyaçlara yönelik müdahaleler, müşterilerin tıbbi, diyet, psikolojik veya sosyolojik taleplerine uygun olarak gerçekleştirilmelidir. Örneğin, bir vejetaryen birey için yemek hazırlamak, bu özel talebin karşılanması anlamına gelmektedir. Müşteri tercihlerini dikkate almak, hizmet sunum sisteminin müşterinin ihtiyaçlarına göre uyarlanmasını gerektirmektedir; bu bağlamda, bir restoranda ikame ürün talep etme durumu örnek olarak verilebilir. Müşteri hatalarına yanıt verme, hatanın müşterinin kendisi tarafından yapılmış olduğu durumlarla ilişkilidir; örneğin, kaybolmuş bir bilet veya otel anahtarı gibi durumlar bu kapsama girmektedir (Hoffman ve Bateson, 2023: 277). Ayrıca, rahatsız edici diğer müşterilere yönelik müdahaleler, çalışanların anlaşmazlıkları çözme yeteneğini gerektirmektedir; bu tür bir müdahale, sinema salonlarında sessizliğin sağlanması gibi örneklerle somutlaştırılabilir (Dimitriou, 2017: 14).

3.6.3 Beklenmeyen/İstenmeyen Çalışan Eylemlerine İlişkin Hatalar

Beklenmeyen veya istenmeyen çalışan eylemleri hem kasıtlı hem de kasıtsız olarak ortaya çıkan durumları kapsamaktadır. Bu hatalar kabalık veya olumsuz tutum sergileme, bir yemeğin veya faturanın zamanında sunulmaması gibi davranışları içermektedir (Ford vd., 2012: 441). Benzer bir ifadeyle bu gruptaki hatalar, hizmet işletmesi çalışanlarının hizmet sunumunda yeterli motivasyonu sergilememesi veya hizmetin nezaket ilkelerine uygun şekilde sunulmamasıyla ilişkilendirilmektedir (Koç, 2021: 283). Müşterinin bakış açısından gerçekten beklenmedik olan, bir hizmet hatası tarafından tetiklenmeyen ve müşterinin özel bir ihtiyacı olduğuna veya özel bir talepte bulunduğuna dair hiçbir kanıt göstermeyen olaylar ve davranışlardır (Bitner vd., 1994: 104). Alt kategorileri arasında dikkat düzeyi, olağandışı eylem, kültürel normlar, gestalt ve olumsuz durumlar yer almaktadır. Dikkat düzeyi kötü tutum sergileyen veya müşteriyi görmezden gelen çalışanları ifade ederken; olağandışı eylem, hem olumlu (örneğin, bir aileye ücretsiz pizza sunmak) hem de olumsuz (örneğin, kabalık veya taciz) durumları içermektedir. Kültürel normlar, eşitlik ve adalet gibi değerleri pekiştiren ya da ihlal eden eylemleri kapsar. Beklenmeyen/istenmeyen çalışan eylemlerine ilişkin hizmet hataları; dikkat düzeyi, olağan dışı çalışan davranışları, kültürel normlar, Gestalt değerlendirmeler ve olumsuz/zorlu koşullar altında sergilenen çalışan davranışlarıyla ilişkilidir. Kültürel normlar; eşitlik, adalet ve dürüstlük gibi değerleri pekiştiren ya da ihlal eden eylemleri kapsamaktadır. Gestalt, müşterinin hizmet karşılaşmasını ayrı olaylar biçiminde değil, bütünsel bir deneyim olarak değerlendirmesini ifade ederken; olumsuz/zorlu koşullar ise stresli durumlarda sergilenen olumlu veya olumsuz çalışan davranışlarını içermektedir. Bu bağlamda beklenmeyen çalışan eylemleri, müşteri memnuniyetini etkileyen önemli hizmet hatası türleri arasında değerlendirilmektedir (Hoffman ve Bateson, 2010: 358-359).

3.6.4 Sorunlu Müşterilerden Kaynaklı Hatalar

Müşteriler, hizmetlerin tasarım ve sunum süreçlerinde aktif rol alarak hem kendi deneyimlerini hem de diğer müşterilerin memnuniyetini etkilemektedir. Ayrıca işletmenin verimliliğini desteklemek veya engellemek gibi etkilerde bulunabilmektedir. Ancak, müşteriler bu ortak üretim rollerinde zaman zaman

başarısızlık göstermektedir (Tax vd., 2006: 30). Bu rolleri yerine getirememeleri hem kendi deneyimlerini hem de iş yaptıkları işletmelerin memnuniyet düzeylerini olumsuz etkilemektedir. Sorunlu müşterilerle ilgili başarısızlıklar müşterilerin sergilediği uygunsuz davranışlar sonucunda meydana gelmektedir (Hoffman ve Bateson, 2023: 278). Bu durum hizmet sağlayıcının doğrudan kontrolü dışında kalan müşteri eylemleri olarak değerlendirilmektedir (Kandampully ve Solnet, 2024: 150). Literatür incelendiğinde, müşteri kötü davranışlarını tanımlayan genel kabul görmüş bir etiket, tanım veya sınıflandırmanın bulunmadığı görülmektedir. Bu bağlamda, "müşteri hatası" terimi, değişim ortamında genel davranış normlarını kasıtlı olarak ihlal eden müşteri davranışlarını tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Fullerton ve Punj (2004) müşteri hatasını, hizmet alma durumlarında genel kabul görmüş davranış normlarını ihlal eden ve bu nedenle hizmet düzenini bozmak anlamına gelen davranışsal eylemler olarak tanımlamaktadır. Tax vd. (2006: 30) ise müşterinin kendi deneyimi, diğer müşterilerin deneyimleri veya işletmenin verimliliği üzerinde olumsuz etki yaratan herhangi bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Literatürde bu tür davranışları ifade etmek için "sapkın," "anormal," "işlevsiz müşteri davranışı" gibi terimler de yer almaktadır (Harris ve Daunt, 2013: 282). Bu tür davranışlar, sarhoşluk, sözlü ve fiziksel taciz, işletme politikalarının ihlali ve iş birliğine yanaşmayan müşteri tutumları gibi çeşitli olumsuz davranışları kapsamaktadır (Hoffman ve Bateson, 2023: 278). Bu davranışlar, hizmet sunumunu olumsuz etkileyerek hem çalışanlar hem de diğer müşteriler için zorlu ve rahatsız edici durumlar yaratabilmektedir.

Sorunlu veya zorluk çıkaran müşteriler hizmet etkileşimlerinde başarısızlıklara neden olabilmektedir. Örneğin işletme içerisinde gürültü yapan müşterilerin davranışları diğer müşterilerin deneyimlerini olumsuz yönde etkileyerek hizmet başarısızlığı olarak değerlendirilmektedir (Kandampully ve Solnet, 2024: 150). Ayrıca başka bir müşterinin yemeğine hapşıran bir restoran misafiri, spor barında rakip takım taraftarları arasındaki kavga veya havaalanında sıraya kaynak yapan bir yolcu gibi durumlar hizmet başarısızlığına neden olabilmektedir. Bununla birlikte, konaklama işletmeleri, kontrolü dışında gerçekleşen ve kaçınılmaz olan olaylarda sorumluluk üstlenmemeli, ancak bu durumları en iyi şekilde yönetmeye çalışmalıdır (Ford vd., 2012: 442). Araştırmalar, tüm hizmet sorunlarının yaklaşık üçte birinin müşteriden kaynaklandığını göstermektedir (Zeithaml ve Bitner, 2003; Tax vd., 2006: 30). Bu

bağlamda hizmet işletmeleri diğer müşterilerin neden olduğu başarısızlıkları yönetmek için hazırlıklı olmalıdır (Ford vd., 2012: 442).

3.7 Hizmet Kalitesi

Hizmet kalitesi, müşteri beklentilerinin karşılanması ya da aşılması olarak tanımlanmakta; bunun sağlanabilmesi için işletmelerin müşteri değerine katkıda bulunan ve memnuniyet ile sadakati güçlendiren tüm hizmet unsurlarını bütüncül biçimde anlaması gerekmektedir (Evans ve Lindsay, 2010). Başka bir ifadeyle hizmet kalitesi, müşteriler tarafından algılanan hizmet süreçlerinin sonucunu ölçer (Walter vd., 2010: 237). Tüketicilerin hizmet kalitesi algıları ise bir ürünün genel üstünlük veya mükemmellik düzeyini önceki beklentilerini dikkate alarak ve hizmet sağlayıcıların sonraki performanslarını karşılaştırmak suretiyle değerlendirmekle şekillenmektedir (Prayag vd., 2020: 2458). Benzer bir ifadeyle hizmet kalitesi, müşterinin hizmeti satın aldıktan sonra elde ettiği faydaların kendisinde yarattığı duyguyu ve hizmetten ne ölçüde tatmin olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda hizmet kalitesi, alıcının gereksinim ve beklentilerine göre hizmette bulunması gereken özellikler ile hizmetin bu özellikleri karşılama derecesi olarak tanımlanabilir (Çiçek ve Doğan, 2009: 203).

Hizmetlerin soyut doğası nedeniyle müşteriler genellikle hizmet tüketimine eşlik eden somut ipuçlarına dayanarak hizmetin kalitesini değerlendirmek ve hizmet deneyimi öncesinde veya sırasında karar vermek durumunda kalmaktadır. Bu bağlamda hizmet alanlarının özenle tasarlanması, hizmet kalitesini iletmek, müşteri beklentilerini karşılamak ve üstün bir hizmet deneyimi sunmak açısından büyük önem taşımaktadır (Kumar ve Vinitha, 2020: 2). Müşteriler genellikle ürün veya hizmet niteliğinin kalitesini objektif olarak değerlendirecek yetkinlikten veya bilgiden yoksundur. Bu nedenle, kalite hakkında yargıda bulunmak için dolaylı ölçütler kullanırlar. Marka adı, fiyat, stil ve reklam gibi vekiller genellikle ürün veya hizmet kalitesi hakkında fikir oluşturmak için kullanılır (Verma, 2012: 398).

Bununla birlikte hizmet kalitesinin büyük ölçüde hizmet sağlayıcılarının personelinin performansına bağlı olduğu ve bu durumun müşterilerin hizmete dair algılarını

etkileyerek farklılıklar yarattığı düşünülmektedir. Bu da hizmetlerin öznel doğası ve her etkileşimin benzersizliği nedeniyle kalite değerlendirmelerinin değişkenlik göstermesine yol açmaktadır (Altunışık, 2004). Örneğin bu durum restoran ortamındaki hizmet çalışanlarının sunduğu hizmetleri değerlendirmek olduğunda, hizmet kalitesi büyük ölçüde hizmet personelinin görünümüne bağlı olmakta, kuruluşun temel kalite ve imajını yansıtmakta ve müşteri algılarını şekillendirmektedir. Bu durum, müşteri sadakatini artırmak ve yeniden satın alma niyetlerini teşvik etmek açısından etkili olmaktadır (Mohanty vd., 2023: 116).

(Campos-Soria vd., 2005) işletmeler arası rekabet performansını değerlendirmek amacıyla, hizmet kalitesinin rekabet gücü üzerinde yalnızca olumlu ve doğrudan bir etki yaratmamakla kalmayıp, doluluk oranları ve ortalama dolaylı maliyetler gibi çeşitli değişkenler üzerinden dolaylı bir etki oluşturmakta olduğunu vurgulamaktadır. Turizm ve konaklama sektöründe de müşterilerin beklentilerini karşılamak hizmet kalitesinin etkili bir şekilde yönetilmesiyle mümkün olmaktadır. Yoğun rekabet ortamında hizmet kalitesinin temel unsurlarını belirleyip performansı ölçmek ve bunların kârlılık ile müşteri bağlılığına katkısını değerlendirmek gerekmektedir. (Meo vd., 2023: 90). Geçtiğimiz yüzyılın sonlarına doğru yaşanan ekonomik dönüşümler, yöneticileri yeni bir rekabet gerçekliğiyle karşı karşıya bırakmıştır. Artan rekabet ortamında, kalite odaklı yaklaşımlar müşteri sadakatini güçlendirmek ve pazar payını korumak için vazgeçilmezdir (Verma, 2012: 392).

3.8 Hizmet Telafisi

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, yoğun rekabet ortamında müşterilere sürekli ve hatasız bir deneyim sunmayı hedeflemektedir. Ancak hizmetlerin soyut ve eşzamanlı sunulma doğası nedeniyle, hataların tamamen önüne geçmek çoğu zaman mümkün olmamaktadır (Zeithaml vd., 2018: 162). Nitekim hizmet süreçlerinde yaşanan aksaklıklar, yalnızca müşterinin memnuniyetini azaltmakla kalmamakta, aynı zamanda işletmenin itibarını ve sadakat düzeyini de olumsuz etkilemektedir. Bu noktada devreye giren hizmet telafisi, ortaya çıkan sorunların düzeltilmesi ve müşteri memnuniyetinin yeniden tesis edilmesi açısından temel bir yönetim aracı olarak değerlendirilmektedir (Tax ve Brown, 1998: 76).

Hizmet telafisi kavramı zaman içinde farklı bakış açılarıyla ele alınmış ve hizmet yönetimi literatüründe kapsamlı biçimde incelenmiştir. İlk dönem çalışmalardan biri olan Hart vd. (1990: 148), hizmet telafisini müşteriye bir hatanın düzeltilmesi sürecinde sağlanan hızlı, içten ve adil çözümler bütünü olarak tanımlamakta ve bu uygulamaların müşteri sadakati üzerindeki doğrudan etkisine dikkat çekmektedir. Tax ve Brown (1998) ise hizmet telafisini, yalnızca sorunun çözümüne odaklı geçici bir mekanizma olarak değil, aynı zamanda hizmet sürecinin kök nedenlerinin analiz edilmesi ve iyileştirilmesi için bir öğrenme fırsatı olarak ele almaktadır.

Babakus vd. (2009), hizmet telafisi performansını, çalışanların müşterilerin sorunlarını etkili ve tatmin edici biçimde çözme becerileri ve davranışlarıyla ilişkilendirmekte; bu süreçte çalışan-işletme-müşteri üçgeninin önemini vurgulamaktadır. Tsai vd. (2014: 1075) ise özellikle konaklama sektöründe, hizmet telafisinin yalnızca bireysel müşteri şikayetlerini çözmekle sınırlı olmadığını, aynı zamanda müşterinin genel marka algısı ve bağlılığı üzerinde belirleyici bir unsur olduğunu belirtmektedir.

Son yıllarda Guchait (2017: 251), hizmet telafisi süreçlerinde organizasyonel hata yönetimi kültürünün rolünü ele almakta ve işletmelerde hata yapmaktan korkmayan, öğrenmeye açık bir çalışma ortamı yaratılmasının, çalışanların telafi performansını artırdığını ileri sürmektedir. Ayrıca Kuo ve Wu (2012: 128), hizmet telafisi sürecinde müşterilerin algıladığı adaletin (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel) kritik rol oynadığını ve bu algının memnuniyet ve yeniden satın alma niyetine doğrudan etki ettiğini ortaya koymaktadır.

Boshoff ve Leong'a (1998: 25) göre, hizmet telafisi bir hizmet işletmesinin kalite yönetimi stratejisinin ayrılmaz bir parçası olmalı ve temel amacı müşteriyle olan iş ilişkisinin devamını sağlamaktır. Etkili bir hizmet telafisi, müşteri memnuniyetini artırmanın yanı sıra, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlere yönelik algılanan kaliteyi, yeterlilik izlenimini ve kuruma duyulan güveni de güçlendirmektedir. Hizmet telafisi genel olarak, hizmet başarısızlıklarını ele alan, müşteri sorunlarını çözmeyi, bu başarısızlıkların temel nedenlerini belirlemeyi ve hizmet sisteminin geliştirilmesine yönelik veriler üretmeyi içeren bir süreçtir (Bapat, 2020: 186; Tax ve Brown, 2000: 78). Ayrıca hizmet telafi süreci, hizmet hataları meydana geldiğinde işletmelerin bazı

düzeltici önlemler alarak ya da hizmet yetersizliklerini telafi ederek başlattığı bir süreçtir ve hem itibar koruma hem de fiziksel ya da psikolojik zararları giderme amacı taşımaktadır (Rao, 2011: 126; Hudson ve Hudson, 2022: 226). Başarılı işletmeler, tüm hataların önlenemeyeceği gerçeğini kabul ederek, bu tür durumlara etkili yanıtlar geliştirme yoluna gitmekte ve doğru telafi stratejileri ile müşteri ilişkilerini güçlendirme ve marka bağlılığını artırma potansiyeli elde etmektedir (Black ve Kelley, 2009: 172; Maxham, 2001: 13). Hizmet telafisi sürecinin temel çıktıları arasında müşteri tatmini ile birlikte algılanan hizmet kalitesinde artış yer almakta; bu unsurlar, müşterilerin yeniden satın alma niyeti ve sadakat düzeylerinde anlamlı bir yükselişe zemin hazırlamaktadır (Boshoff, 1997: 117).

Hoffman ve Bateson'a (2010: 355-356) göre, günümüzde hizmet yöneticileri ve çalışanları, artan müşteri beklentileri ve bilinç düzeyi nedeniyle daha önce hiç olmadığı kadar yoğun bir hizmet baskısı altındadır. Küçük bir aksaklık bile uygun şekilde yönetilmezse büyük bir soruna dönüşebilir. Bu nedenle, olası hizmet hatalarının etkisini azaltmak amacıyla işletmelerin etkili bir hizmet telafisi yönetim programına sahip olmaları kritik bir gerekliliktir. Öyleki müşteriler çoğu zaman asıl hizmetin yetersizliğinden değil, çalışanların şikâyetlere verdikleri yetersiz ya da kabul edilemez tepkilerden ötürü başka bir hizmet sağlayıcıya yönelmektedir (Keaveney, 1995: 77). Şekil 3.2'de Hizmet Telafisi Yönetim Programının Geliştirilmesi sunulmuştur.



Şekil 3.2 Hizmet telafisi yönetim programının geliştirilmesi (Hoffman ve Bateson, 2010: 356)

Hizmet telafisi, hizmet hatalarına yönelik şikâyet yönetimi ve işletmenin bu durumlara doğrudan verdiği tepkilere göre şekillenmektedir. Şikâyetler, hizmet hatalarının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkar ve telafi uygulamalarının temel amacı, memnuniyetsiz müşteriyi yeniden memnun ederek yaşanan mağduriyeti en aza indirmektir. Fakat hizmet telafisi yalnızca bir sorun giderme aracı değil, aynı zamanda müşteri ilişkilerini onaran, işletmenin öğrenme kapasitesini artıran ve uzun vadeli başarıyı destekleyen stratejik bir unsur olduğu görülmektedir.

3.9 Hizmet Telafisi Stratejileri

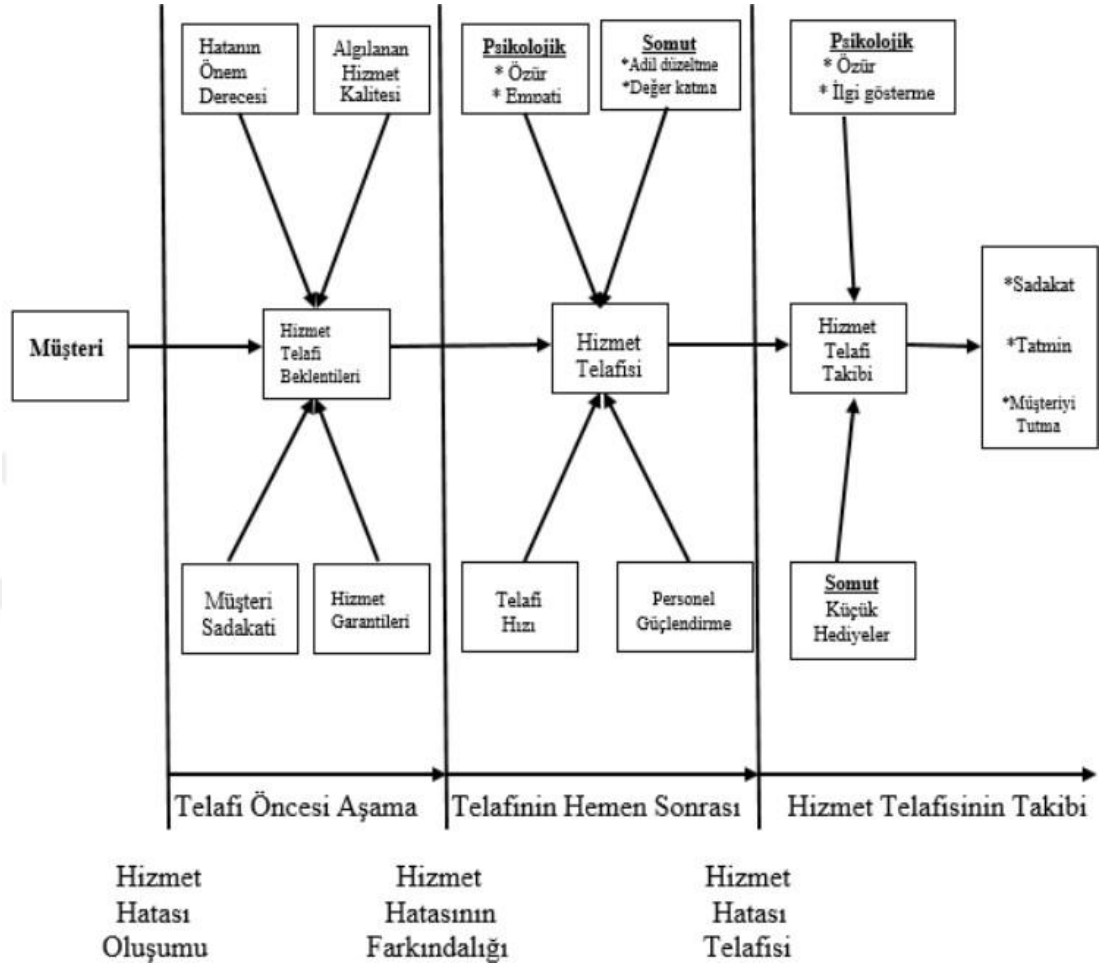
Hizmet telafisi stratejisi, müşteri memnuniyetini yeniden tesis etmek amacıyla hizmet hatalarının ardından izlenen planlı ve sistematik yaklaşımlar bütünüdür. Miller vd. (2000: 389), hizmet telafisi stratejisini yalnızca mevcut sorunun çözümünü değil, aynı zamanda organizasyonel öğrenme ve süreç iyileştirme fırsatlarını da içine alan proaktif bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Hoffman ve Bateson'a (2010: 361-363) göre hizmet telafisi stratejisi, hizmet hatası sonrasında uygun telafi seçeneğinin belirlenmesi ve bu telafinin müşteriye sistematik biçimde sunulması sürecini ifade etmektedir. Bu süreçte amaç, müşteri memnuniyetini yeniden sağlamak, müşteri girdileri ile çıktıları arasındaki dengeyi kurmak ve müşteride adalet algısı

oluşturmaktır. Bitner vd. (1990: 75) ise stratejik olarak yürütülen hizmet telafisi uygulamalarının hem müşteri memnuniyetine hem de hizmet kalitesinin sürdürülebilirliğine katkıda bulunduğunu belirtmektedir. Bu tanımlar, hizmet telafisi stratejisinin yalnızca bireysel sorun çözme süreçleriyle sınırlı kalmadığını, aynı zamanda müşteri sadakatini ve kurumsal itibarı güçlendiren geniş kapsamlı bir yönetim fonksiyonu olduğunu göstermektedir.

Hizmet telafisinin, hizmet telafi süreçlerinin anlaşılması ve uygun stratejilerin uygulanması yoluyla etkin şekilde yönetilebileceği düşünülmektedir. Bu sebeple hizmet telafi süreçleri ve hizmet telafi stratejileri müşteri memnuniyetini yeniden inşa etmek için geliştirilen sistematik aşamalardır ve literatürde çeşitli modellerle açıklanmaktadır.

Reynoso ve Moores (1995) hizmet telafisi sürecini iş görenler perspektifinden ele alarak, iç hizmet kalitesi ve çalışan memnuniyetinin telafi süreçlerindeki önemine vurgu yapar; onlar, çalışanların yetkinliği ve motivasyonunun, müşteriyle doğrudan ilişkili hizmet telafisi uygulamalarında belirleyici olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, telafi sürecinde görev alan çalışanların yalnızca teknik bilgi ve becerilerle değil, aynı zamanda güçlü iletişim yetenekleri ve yüksek empati kapasitesiyle donatılmaları gerektiği ifade edilmektedir. Çalışanların motivasyonu ve kuruma olan bağlılıkları, hizmet hatalarına verilen tepkilerin etkinliğini doğrudan etkilemekte; bu nedenle işletmelerin, iç hizmet kalitesini artıracak eğitim ve destek programlarına öncelik vermesi gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, iç müşteri memnuniyetinin sağlanmasının, dış müşteri memnuniyetine doğrudan katkı sunduğu ve bu ilişkinin sürdürülebilir hizmet kalitesi açısından kritik olduğu belirtilmektedir.

Miller vd. (2000) telafi sürecini organizasyonel öğrenme ve önleyici yaklaşımlar bağlamında ele alarak kapsamlı bir çerçeve sunmakta; geliştirdikleri hizmet telafisi modeli ise üç ana evreden ve bu evrelerde yer alan çeşitli bileşenlerden oluşmaktadır. (Şekil: 3.3). Buna göre;



Şekil 3.3 Hizmet telafi modeli (Miller vd., 2000)

1. Telafi Öncesi Aşama: Bu aşamada müşteri beklentileri şekillenir. Hizmet başarısızlığının ciddiyeti, algılanan hizmet kalitesi, müşteri sadakati ve hizmet garantisi gibi unsurlar, müşterinin telafi sürecine dair beklentilerini belirler.

2. Telafinin Hemen Sonrası: Hizmet sağlayıcının hatayı fark etmesiyle başlayan bu evrede, psikolojik (özür, empati), maddi (adil çözüm, değer katma), hızlı müdahale ve ön saflardaki çalışanların yetkilendirilmesi gibi uygulamalar ön plandadır.

3. Hizmet Telafisinin Takibi: Telafi sürecinin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla izleme faaliyetleri yürütülür. Psikolojik destek (ilgi gösterme) ve küçük maddi jestler gibi unsurlar bu evrede yer alır.

Tax ve Brown (1998) ise hizmet hatalarının etkili bir şekilde yönetilebilmesi adına performans standartlarının oluşturulmasını, hizmet telafisinin öneminin kavranmasını,

müşterilerin şikâyet süreci hakkında bilinçlendirilmesini ve bilgi teknolojileri desteğinin sağlanmasını önermektedir.

Hizmet telafi sürecinin aşamalarına ilişkin bir diğer önemli model Zemke ve Bell (2000) tarafından geliştirilmiştir. Hizmet telafi süreci altı aşamada ifade edilmektedir. Bunlar;

1. Özür Dileme/Kabul Etme: Süreç, hizmet sağlayıcının hatayı kabul edip açık bir şekilde özür dilemesiyle başlar. Bu, müşteriye yaşanan aksaklığın farkında olunduğunu göstermede kritik önemdedir.

2. Dinleme, Empati Kurma ve Açık Uçlu Sorular Sorma: Müşterinin deneyimini ve şikâyetini detaylı biçimde anlamak için etkin dinleme gerçekleştirilir. Bu sırada empati kurularak müşterinin duyguları anlaşılmaya çalışılır ve süreci açığa çıkarmak için açık uçlu sorular yöneltilir.

3. Sorunu Hızlı ve Adil Şekilde Çözme: Problemin hızlı ve hakkaniyetli bir şekilde çözülmesi sağlanır. Bu adım, müşterinin adalet algısını güçlendirir ve sorunun tekrar etmemesi için çözüm üretilir.

4. Telafi Sunma*:* Müşteriye yaşanan mağduriyeti telafi etmek amacıyla ek çözümler veya değer önerileri sunulur. Bu, genellikle müşteriyi memnun etmek için fazladan bir adım atmayı içerir.

5. Takip: Problemin çözümünden sonra müşteriye tekrar ulaşılarak memnuniyeti doğrulanır. Bu aşama, hizmet sağlayıcının sürece olan bağlılığını gösterir.

6. Sözleri Tutma: En son aşamada, müşteriye verilen tüm sözlerin eksiksiz olarak yerine getirilmesi sağlanır. Bu, hizmet sağlayıcının güvenilirliğini artırır.

Zemke ve Bell'e (2000) göre her hizmet hatası kendine özgüdür; dolayısıyla bazı durumlarda telafi sürecinin tüm aşamalarını uygulamak gerekebilirken, kimi zaman yalnızca belirli adımlar yeterli olabilmektedir. Hizmet telafisinin başarısı, büyük ölçüde müşterinin yaşadığı memnuniyetsizliğin niteliğine ve olayın koşullarına

bağlıdır. Ayrıca, etkili bir telafi sürecinin yalnızca gerekli yetkiye sahip personel tarafından yürütülebileceği vurgulanmaktadır.

Bitner vd. (1990), hizmet karşılaşmalarında müşteri memnuniyetini etkileyen çalışan davranışlarını incelemiş ve özellikle hizmet başarısızlıklarına verilen tepkilerin değerlendirmelerde belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada, çalışanların özür dileme, açıklama yapma ve alternatif sunma gibi tepkilerinin, olumsuz durumların müşteri açısından olumlu bir deneyime dönüşmesinde etkili olduğu belirtilmiştir.

Bell ve Ridge (1992), hizmet telafisini, müşteri memnuniyetsizliğini tatmine dönüştüren planlı ve yönetilen bir süreç olarak ele almaktadır. Çalışmada, etkili bir telafi sürecinin beş temel stratejiye dayanması gerektiği vurgulanmaktadır: müşteriye samimi bir özür sunulması, soruna adil bir çözüm getirilmesi, kurumun ilgi ve empati göstermesi, değer katan sembolik bir telafi sunulması ve verilen sözlerin eksiksiz biçimde yerine getirilmesi. Bu unsurlar, yalnızca hizmet hatasının düzeltilmesini değil, aynı zamanda müşteriyle kurulan ilişkinin yeniden inşasını amaçlamaktadır.

Kelley vd. (1993), perakende sektöründe karşılaşılan hizmet hatalarını ve bu hatalara karşı geliştirilen hizmet telafisi stratejilerini sistematik biçimde sınıflandırmayı amaçlamıştır. Kritik olay tekniğiyle yürütülen araştırma sonucunda 15 farklı hizmet hatası ve 12 özgün telafi stratejisi belirlenmiştir. Bu stratejilerden ilk yedisi müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmada etkili, son beşi ise telafi sürecinde etkisiz ya da yetersiz olarak değerlendirilmiştir. Bunlar;

- İndirim: Yaşanan sorun nedeniyle müşteriye ürün ya da hizmette fiyat indirimi uygulanması.

- Düzeltme: Hatanın hızlı ve doğrudan biçimde giderilmesi.

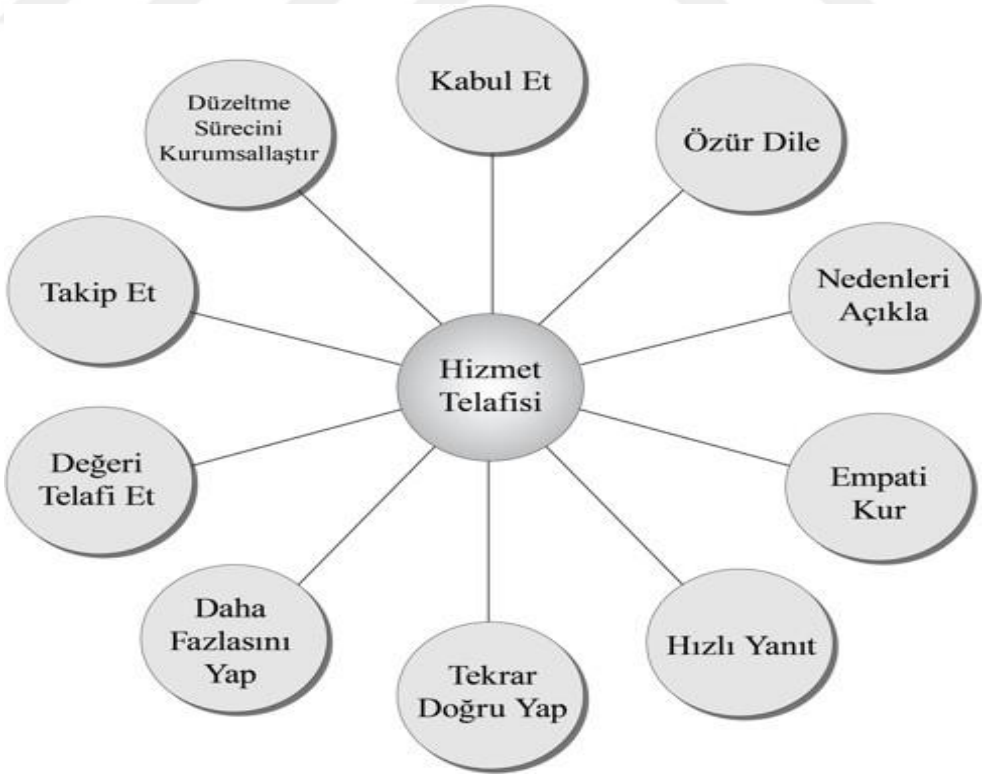
- Yönetici veya Çalışan Müdahalesi: Sorunun çözümüne yetkili bir personelin ya da yöneticinin müdahil olması.

- Düzeltme ve Ekstra Telafi: Hata düzeltildikten sonra müşteriye ek bir avantaj ya da jest sunulması.
- Ürün Değişimi: Hatalı ya da bozuk ürünün yenisiyle değiştirilmesi.
- Özür: Çalışan ya da yönetici tarafından müşteriye sözlü ya da yazılı özür sunulması.
- Para İadesi: Müşterinin yaptığı ödemenin tamamının geri verilmesi.
- Müşteri Tetikli Düzeltme: Hatanın yalnızca müşterinin çabasıyla düzeltilmesi.
- Mağaza Kredisi: Para iadesi yerine müşteriye sadece mağazada geçerli bir kredi verilmesi.
- Yetersiz Düzeltme: Telafi girişiminin eksik, gecikmeli ya da zahmetli olması.
- Durumun Kötüleşmesi: Telafi sürecinde yeni hatalar yapılarak memnuniyetsizliğin artması.
- Hiçbir Şey Yapmama: Perakendecinin hataya karşı hiçbir girişimde bulunmamasıdır.

Hizmet telafi stratejileri bakımından Davidow (2000: 475) özellikle kolay erişim, sade başvuru süreçleri, hızlı geri dönüş, nazik iletişim, şeffaflık ve uygun tazmin gibi unsurları ön plana çıkarır; bunların müşteri sadakati üzerinde güçlü etkileri olduğu vurgulanır. Davidow'a göre, müşterilerin telafi sürecine erişimi kolay olmalı ve başvuruları sırasında gereksiz bürokrasiyle karşılaşmamaları sağlanmalıdır. Aynı zamanda müşteri şikâyetlerine verilen yanıtların hızlı olması, müşterinin değer gördüğünü hissetmesine katkıda bulunur. Nazik ve empatik bir iletişim tarzı benimsenmesi ise, olumsuz deneyimlerin bile olumlu bir algıya dönüştürülmesine yardımcı olur. Şeffaflık, müşterinin güvenini yeniden kazanmanın anahtarıdır; uygun ve adil bir tazminat sunulması ise müşteri sadakatini güçlendirir.

Bu aşamalara ek olarak Galicic ve Ivanovic (2008) LEARN modelini ortaya koyar; bu model stratejik bir yol haritası sunar ve şu aşamalardan oluşur: Listen (Dinle), Empathize (Empati Kur), Apologize (Özür Dile), React (Çözüm Sun), Notify (Bilgilendir). Bu modelde, müşteri şikâyetlerinin dikkatle dinlenmesiyle başlayan süreç, empati kurulması ve içten bir özür ile devam eder; ardından işletme, müşteriye hızlı ve etkili bir çözüm sunar ve sürecin sonunda müşteriyi sürekli olarak bilgilendirerek şeffaflığı sağlar. LEARN modeli, özellikle müşteri odaklı yaklaşımı sayesinde telafi süreçlerinin başarısını artırmada etkili bir yol haritası olarak değerlendirilmektedir.

Rao'ya (2011: 406) göre ise hizmet telafisi stratejileri hem sunulan somut çözümleri hem de çalışanların müşteriyle kurduğu etkileşimi kapsar. Bu iki unsur birlikte, müşterinin telafi sürecine yönelik algısını belirler. Müşteri sadakatini yeniden kazanmak için, yaşanan probleme en uygun telafi yönteminin seçilmesi kritik bir öneme sahiptir. Bu kapsamda, çeşitli etkili hizmet telafi stratejileri önerilmektedir (Şekil 3.4).



Şekil 3.4 Telafi stratejileri (Rao, 2011: 407)

Hoffman ve Bateson (2023: 269-270) göre ise müşterilerin hizmetten beklentilerinin giderek yükseldiği günümüzde, yaşanan bir hizmet aksaklığına verilen tepki, ya müşteriyle daha güçlü bir bağ kurulmasına olanak tanıyabilir ya da küçük bir sorunun büyüyerek müşteri kaybına yol açmasına neden olabilir. Bu nedenle etkili bir hizmet telafi süreci, hem sistematik adımları içeren "mekanik" bir yapı hem de kurumun değerleriyle uyumlu "organik" bir kültür olarak ele alınmalıdır. Geliştirdikleri hizmet telafisi süreç programı altı aşamadan oluşmaktadır. Buna göre;

1. Olumlu bir iç telafi kültürü geliştirmek: Kurumun en üst düzeyinden başlayarak hizmet hatalarının kaçınılmaz olduğu kabul edilmeli ve personel bu durumlara hazırlıklı olacak şekilde desteklenmelidir.

2. Hizmet hatasını tanımlamak: Hatalar sistematik biçimde izlenmeli ve dört ana başlıkta sınıflandırılmalıdır: temel hizmet hataları, müşteri taleplerine ilişkin hatalar, çalışan kaynaklı beklenmedik davranışlar ve sorunlu müşteri davranışları.

3. Hata atfı yapmak: Hatanın kime ait olduğu (çalışan, müşteri, dışsal etken), tekrar etme olasılığı ve kontrol edilebilirliği değerlendirilerek uygun strateji belirlenir.

4. Telafi stratejisini seçmek*:* Özür, ücretsiz hizmet, iade, değiştirme gibi yöntemlerden duruma uygun olan tercih edilir.

5. Stratejiyi uygulamak: Seçilen telafi, müşteriyle açık iletişim içinde hızlı ve etkili bir şekilde sunulmalıdır.

6. Çalışanlara geri bildirim sağlamak: Telafi süreci sonunda elde edilen deneyimlerle çalışanlar bilgilendirilir, sürekli gelişim desteklenir.

Ayrıca Hoffman ve Bateson'a (2010) göre hizmet hataları ve telafi süreçlerinde etkili yönetim, kültürel farklılıkları dikkate almayı gerektirmektedir. Çin kültüründe hizmet telafisi değerlendirilirken özellikle beş temel değer vurgulanmaktadır. Bunlar;

1. Yüz Koruma: Bireylerin kendi ya da başkalarının itibarını koruması önemlidir. Çinli müşteriler, hizmet aksaklıklarında çatışma yerine ilişkiyi koruyan hassas ve anlayışlı yaklaşımları tercih etmektedirler.

2. Eşitlik: Adil muamele görmek önemlidir. Çin kültüründe müşteriler, aldıkları hizmetle ödedikleri bedeli kıyaslar ve bir dengesizlik durumunda telafi beklerler.

3. Değer Verilen Müşteri: Müşterilerin saygı görmesi ve önemsendiklerinin hissettirilmesi gerekir. Hatalar oluştuğunda müşterilerden samimiyetle özür dilenmesi, nezaket ve dürüstlükle yaklaşılması beklenir.

4. Junzi İdeali: Merhamet, nezaket ve saygınlık gibi değerlerle hareket etmektir. Hizmet hatalarında Çinli müşteriler, agresif olmayan, çatışmadan kaçınan bir tutum sergileyerek "Junzi" olarak adlandırılan saygın imajlarını korurlar.

5. Sosyal Uyum: Anlaşmazlıklarda ilişkilerin uyumlu ve barışçıl bir şekilde çözülmesi tercih edilir. Bu süreçte tarafların karşılıklı sabır, hoşgörü ve diplomasi göstermesi beklenmektedir.

Bu değerlerin çoğunluğu etkileşimsel adalet boyutunun önemini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, Çinli müşterilere hizmet veren işletmelerin, hizmet hataları karşısında etkileşimsel adaleti vurgulayan bir telafi yaklaşımı benimsemeleri kritik öneme sahiptir (Hoffman ve Bateson, 2010: 349).

3.10 Adalet Kavramı

Adalet kavramı batı felsefesinde özellikle toplumsal düzenin ve bireyler arası ilişkilerin temel normatif ilkelerinden biri olarak ele alınmıştır (Anderson, 2010: 2). Rawls'a (1999: 6) göre adaletin birincil konusu, temel sosyal kurumların temel hak ve ödevleri dağıtma ve sosyal iş birliğinden doğan avantajların bölüşümünü belirleme biçimi olan 'toplumun temel yapısıdır'. Bu bağlamda Rawls (1999: 52-53), adalet anlayışını özgürlüklerin eşitliğini önceleyen ve ekonomik eşitsizliklerin en az avantajlı kesimin yararına olacak şekilde düzenlenmesini öngören iki temel ilke çerçevesinde temellendirmiştir. Adalet algıları, bireylerin örgütsel tepkilere ilişkin öznel

değerlendirmelerini ifade etmektedir. Örgütün gerçekleştirdiği fiili eylem ile bu eyleme yönelik müşteri değerlendirmesi arasındaki fark önemlidir; zira algılar, gerçek olaylardan çok, bireylerin bu olaylara dair öznel ve kimi zaman önyargılı yorumlarını yansıtır ve bu yorumlar birey davranışlarını belirleyici niteliktedir (Gelbrich ve Roschk, 2011).

Folger ve Cropanzano (1998), adaletin yalnızca siyasal ve toplumsal düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel ve piyasa ilişkileri bağlamında da belirleyici olduğunu ileri sürmektedir Hizmet telafisi sürecinde ise algılanan adaletin üç boyutu dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel olarak müşteri deneyiminin farklı yönlerini temsil etmektedir. Müşteriler, yalnızca telafi sonucunu değil, aynı zamanda sürecin işleyişini ve bu süreçteki kişilerarası etkileşimleri de adalet perspektifinden değerlendirmektedirler. Eğer süreç ve bu süreçte gerçekleşen etkileşimler ile iletişimler adil olarak algılanmazsa, müşterilere maddi kayıplarını telafi eden bir tazminat ve duygusal stresi azaltan bir özür sunmak yeterli olmayacaktır (Grönroos, 2015: 250). Bu bağlamda adalet teorisinin temel varsayımları, hizmet sunumu, tüketici ilişkileri ve telafi stratejileri gibi işletme uygulamalarında da sıklıkla referans alınmaktadır (Tax vd., 1998: 61).

Pazarlama bağlamında adalet teorisi özellikle müşterilerin hizmet süreçlerine yönelik değerlendirmelerinde merkezi bir rol üstlenmektedir. Bu çerçevede müşterilerin bir işletmeye yönelik adalet algısı, genellikle üç boyut çerçevesinde şekillenmektedir: dağıtım, işlem ve etkileşim (Goodwin ve Ross, 1992; McColl-Kennedy ve Sparks, 2003). Müşteriler, yaşadıkları deneyimlerde yalnızca sonuçlara değil, bu sonuçların nasıl sağlandığına ve kendilerine nasıl davranıldığına da dikkat etmektedir (Smith vd., 1999: 363).

Son dönem çalışmalarda sıkça başvurulan adalet kuramı, müşterilerin örgütsel tepkileri adil olarak algılamaları durumunda, bu süreci adaletsiz olarak değerlendirenlere kıyasla şikayet sonrası daha yüksek memnuniyet düzeyleri gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Estelami, 2000; Davidow, 2003; Gelbrich ve Roschk, 2011).Adalet teorisinin özellikle hizmet hatası ve telafi süreçlerinde kullanımı, bu kavramın yalnızca soyut bir etik ilke değil, aynı zamanda müşteri

sadakati, memnuniyet ve olumlu ağızdan ağıza iletişim gibi davranışsal çıktılar üzerinde doğrudan etkili bir faktör olduğunu göstermektedir (Blodgett vd., 1997: 189). Bu nedenle, adalet teorisi işletmeler açısından sadece teorik bir çerçeve değil, aynı zamanda müşteri ilişkileri yönetiminde rehberlik eden işlevsel bir yapı olarak da değerlendirilmektedir (Namkung ve Jang, 2010: 328). Nitekim, hizmet telafisi araştırmaları, müşterilerin çeşitli hizmet telafisi stratejilerine ilişkin algılarını ve davranışlarını açıklamak amacıyla adalet teorisi çerçevesine dayandırılmıştır (Vázquez-Casielles vd., 2010).

3.10.1 Dağıtım Adaleti

Adalet algısı, bireylerin sosyal etkileşimlerindeki denge arayışıyla yakından ilişkilidir. Bu denge arayışı özellikle katkı ve ödül ilişkilerinde belirginleşir. Bu doğrultuda, dağıtım adaletine ilişkin ilk sistematik açıklamalardan biri Homans tarafından yapılmıştır.

Homans'a göre (1961), dağıtım adaleti, bireylerin katkı ve ödül ilişkisini geçmiş deneyim, öğrenme ve karşılıklı beklentiler doğrultusunda değerlendirdikleri bir sosyal denge ilkesidir. Bu denge bozulduğunda, bireyler adaletsizlik algısı geliştirerek duygusal ve davranışsal tepkiler verir. Dolayısıyla dağıtım adaleti, yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda içselleştirilmiş psikososyal bir süreçtir.

> Bir birey, bir başkasıyla olan değişim ilişkisinde, her birinin ödüllerinin maliyetlerine orantılı olmasını bekler—ödüller ne kadar fazlaysa, maliyetler de o kadar fazla olmalıdır—ve her birinin net ödülleri ya da kârları, yaptığı yatırımlara orantılı olmalıdır—yatırım ne kadar büyükse, kâr da o kadar büyük olur. (Homans, 1961: 75)

Adams (1965) ise Eşitlik Teorisi çerçevesinde daha yapısal bir açıklama sunmuştur. Bireylerin kendi girdileri (örneğin, çaba, zaman, beceri) ile çıktıları (örneğin, maaş, tanınma) arasındaki oranı, başkalarının girdileri ve çıktılarıyla karşılaştırarak adalet algılarını oluşturduklarını belirtmiştir. Eğer bireyler bu oranların eşit olmadığını hissederlerse, bu durum motivasyonlarını ve davranışlarını etkileyebilir. Dağıtım adaletinin sağlanmasına yönelik yaklaşımlar, literatürde üç temel ilkeye dayandırılmaktadır: eşitlik, denklik ve ihtiyaç ilkeleri. Eşitlik ilkesi, müşteriye sunulan telafinin, yaşanan kayıpla orantılı olmasını savunurken; denklik ilkesi, tüm müşterilere

katkıdan bağımsız olarak benzer telafilerin sunulmasını öngörmektedir. İhtiyaç ilkesi ise telafinin, bireylerin özel gereksinimleri doğrultusunda şekillenmesi durumunda adil algılanacağını ifade etmektedir (Çalışkan ve Çoban, 2022: 30).

Hizmet pazarlaması literatüründe dağıtım adaleti kavramı bir hizmet hatası veya şikâyetinin telafisi sonrasında müşteriye sunulan sonucun ne derece adil algılandığı ile ilgilidir. Farklı akademik kaynaklarda benzer biçimde tanımlanan bu boyut, örneğin Blodgett vd. (1997: 190) tarafından şikâyet yönetimi sürecinde işletmenin sunduğu parasal tazmin, ürün değişimi veya onarım gibi somut çıktıların müşterilerce adil olarak değerlendirilmesi şeklinde açıklanmıştır. Tax vd. (1998: 68) ise dağıtım adaletini, bir şikâyet sonucunda ortaya çıkan çözümün müşteriye göre "hak edilmiş", ihtiyaçlarına uygun ve adil olup olmadığı yönündeki algısı olarak tanımlamaktadır. Smith vd. (1999), dağıtım adaletini, bir karar ya da değişimin sonucu olarak algılanan çıktıya yönelik, örgütün şikâyete yanıt olarak sunduğu kaynakların dağılımına ilişkin öznel bir fayda algısı olarak açıklamaktadır. Hoffman ve Kelley (2000: 420) ise, hizmet telafisi çabaları sonucunda müşteriye sunulan unsurların (örneğin, özür ya da tazminat) ne derece adil bulunduğunu ifade ettiğini vurgulamaktadır. Bu tanımlardan hareketle, dağıtım adaleti; hizmet karşılığında elde edilen çıktıların, müşterinin beklentileri, katkıları ve ihtiyaçları doğrultusunda adil olup olmadığının değerlendirilmesi anlamına gelmektedir.

Dağıtım adaletinin hizmet telafisi sürecinde kritik bir rol oynadığı, sadece kuramsal çerçevelerle değil, aynı zamanda ampirik araştırmalarla da desteklenmektedir. Orsingher vd. (2010) tarafından gerçekleştirilen meta-analize göre, şikâyet yönetiminden duyulan memnuniyet üzerinde en güçlü etkiyi dağıtım adaleti oluşturmaktadır; bu da müşterilerin hizmet hatası sonrasında öncelikli olarak adil bir telafi beklediklerini ve sunulan çıktının algılanan adaleti büyük ölçüde şekillendirdiğini göstermektedir. Yine Bortoli ve Pizzutti'ye (2017: 73-74) göre, dağıtım adaleti şikâyet yönetiminden duyulan memnuniyetin başlıca öncüllerinden biridir. Dağıtım adaletine ilişkin olumlu algılar, müşterilerin memnuniyet ve tekrar satın alma niyetlerini artırırken, olumsuz ağızdan ağıza iletişim eğilimlerini azaltmaktadır. Müşteri memnuniyetine yönelik çalışmalar arasında yer alan Martínez-Tur vd. (2006), dağıtım adaletinin özellikle hizmet çıktılarının algılanan değeri

üzerinden şekillendiğini ve bu algının, müşterilerin şikâyet süreciyle ilgili genel değerlendirmelerinde belirleyici bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Kau ve Loh'un (2006) mobil hizmet sektörü bağlamında gerçekleştirdiği araştırma, şikâyet sonrası müşteri memnuniyetini en güçlü şekilde etkileyen adalet boyutunun dağıtım adaleti olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada, müşterilerin hizmet telafisi sonucunda elde ettikleri çıktıların – örneğin iade, indirim, hediye veya özür – adil olup olmadığını esas alarak genel memnuniyet düzeylerini belirledikleri, bu adalet algısının ise özellikle güven, ağızdan ağıza iletişim ve sadakat gibi davranışsal sonuçlar üzerinde anlamlı etkiler yarattığı tespit edilmiştir.

Kuramsal temelleri, tanımsal çerçevesi ve ampirik destekleri birlikte değerlendirildiğinde, dağıtım adaleti; hizmet telafisi süreçlerinde müşterilerin adalet algısının oluşmasında, memnuniyet düzeylerinin belirlenmesinde ve sonraki davranışlarının şekillenmesinde merkezi bir rol üstlenmekte, dolayısıyla hem işletmelerin hizmet iyileştirme stratejilerinde hem de müşteri ilişkileri yönetiminde stratejik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

3.10.2 Prosedüral/Süreç Adaleti

Prosedürel adalet, dağıtım adaletine ilişkin çalışmaları tamamlayıcı bir şekilde genişletmek amacıyla geliştirilmiş olup, telafinin nasıl sunulduğu sürecinin, telafinin kendisi kadar önemli olabileceğini ortaya koymuştur (Lind ve Tyler, 1988). Kavram, Thibaut ve Walker (1975) tarafından psikolojik bağlamda sistematik biçimde ele alınan ilk çalışmalardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu doğrultuda prosedürel adalet, bireylerin karar alma sürecine ne ölçüde katılabildikleriyle ilgilidir; bir sürecin adil algılanabilmesi için, tarafların sürece etkide bulunma ve kendi görüşlerini ifade edebilme imkânına sahip olması gerekmektedir (Thibaut ve Walker, 1975: 7). Leventhal (1980) bir sürecin adil olarak algılanabilmesi için tutarlılık, önyargıdan arınmışlık/tarafsızlık, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsiliyet ve etik uygunluk olmak üzere altı temel prosedürel adalet kuralını karşılaması gerektiğini belirtmektedir. Bu ilkeler, prosedürel adalet algısının değerlendirilmesinde kullanılan temel ölçütleri oluşturmaktadır.

Prosedürel adalet; şikâyet sürecine katılımın kolaylığı, sürecin makul sürede tamamlanması, uygulanan prosedürlerin bireysel ihtiyaçlara uyum sağlayabilme kapasitesi ile süreçlerin açıklığı, anlaşılabilirliği ve müşteri odaklılığı gibi ölçütler temelinde değerlendirilmektedir (Orsingher vd., 2010: 171). Wirtz vd. (2017), müşterilerin yalnızca bir çözüme değil, bu çözümün kolay erişilebilir, hızlı yanıt verebilen ve gerektiğinde esnek şekilde sunulmasına da önem verdiklerini belirtmektedir. Bu yönüyle prosedürel adalet, hizmet telafisi sürecinde yalnızca destekleyici değil, aynı zamanda belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Nitekim müşteriler, yaşanan aksaklıklara yönelik olarak işletmenin zamanında ve etkili bir müdahalede bulunmasını adil bir süreç göstergesi olarak değerlendirmektedir (Del Río-Lanza vd., 2009: 776).

Prosedürel adalet, müşterilerin telafi süreci üzerinde ne ölçüde etkide bulunabildiklerine, ayrıca sürecin erişilebilirliği, kolaylığı ve zamanlamasına ilişkin olarak algıladıkları adalet düzeyini ifade etmektedir (Grönroos, 2015: 30). Hoffman ve Bateson'a (2010: 363) göre ise prosedürel adalet, hizmet telafisi sürecinde müşterinin nihai sonuca ulaşırken maruz kaldığı işlemlerin adilliğini değerlendirmeye odaklanır. Müşteri, sunulan telafi biçiminden memnun olsa dahi, bu sonuca ulaşırken yaşadığı süreci olumsuz buluyorsa, genel değerlendirmesi düşük olabilir. Özellikle aynı telafi stratejileri uygulansa bile, sürecin hızlı işletilmesi, gecikmiş uygulamalara kıyasla daha yüksek memnuniyet ve müşteri bağlılığı sağlamaktadır. Bir çatışmanın ne kadar hızlı çözüldüğü, şikâyet yönetiminin önemli bir boyutudur (Hart vd., 1990; Taylor, 1994). Prosedürel olarak adil süreçler; açıklık, hız ve müşteri açısından kolaylıkla tanımlanırken, adaletsiz süreçler yavaş, gereksiz yere uzatılmış, mantıksız ve yorucu olarak algılanmaktadır. Ayrıca, müşterinin haklılığını ispat etmek zorunda bırakılması da olumsuz bir adalet algısına neden olmaktadır (Zeithaml vd., 2018: 195).

Prosedürel adaletin sadece kuramsal değil, uygulamalı düzeyde de önem arz ettiği, özellikle hizmet sektöründe yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur. Örneğin Smith vd. (1999), müşterilerin yalnızca aldıkları sonucu değil, aynı zamanda şikâyet sürecinin ne derece ulaşılabilir, anlaşılır ve hızlı yürütüldüğünü dikkate alarak adalet algısı geliştirdiklerini belirtmiştir. Başgöze ve İşkorkutan (2020), konaklama işletmelerinde şikâyetlerin hızlı ve düzgün biçimde çözümlenmesine dayanan yüksek prosedürel

adalet algısının, müşterilerin tekrar satın alma eğilimlerini artırdığını ve olumsuz kulaktan kulağa iletişim eğilimlerini azalttığını ortaya koymaktadır. Tüm bu bulgular, prosedürel adaletin yalnızca adil bir şikâyet yönetimi için değil, aynı zamanda müşteri memnuniyetini, bağlılığını ve hizmete duyulan güveni artırmak açısından da kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

3.10.3 Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet, bireylerin karar alma süreçlerinde nasıl muamele gördüklerine dair algılarını ifade eder. Bies ve Moag (1986), bu kavramı, bireylerin karar alma süreçlerinde nasıl muamele gördüklerine dair algıları olarak tanımlamışlardır. Özellikle, bireylerin saygı, nezaket ve dürüstlük gibi kişilerarası davranışlar üzerinden adalet algılarını değerlendirdiklerini belirtmişlerdir.

Maxham ve Netemeyer (2002), etkileşimsel adaleti, müşterilerin şikâyet giderme sürecinde çalışanlarla kurdukları kişisel etkileşimde ne derece adil muamele gördüklerine dair algıları şeklinde tanımlamaktadır. Bu boyut, şikâyeti ele alan çalışanların müşteriye nezaket ve saygı gösterme, dürüst davranma, adil bir tutum sergileme ve sorunu çözme yönünde çaba harcama gibi unsurlarını içerir. Etkileşimsel adaleti, örgütsel prosedürlerin uygulanması sırasında bireylerin maruz kaldıkları kişilerarası muamelenin kalitesine duyarlılıkları olarak tanımlar. Grönroos (2015: 250) etkileşimsel adalet, müşterilerin hizmet telafisi sürecinde karşılaştıkları kişilerarası iletişim ve davranışları; nezaket, empati ve dürüstlük gibi unsurlar çerçevesinde adil olarak algılayıp algılamadıklarını ifade etmektedir. Bu kavram, prosedürel adaletten farklı olarak, prosedürlerin geliştirilmesinden ziyade uygulanmasına odaklanır. Etkileşimsel adalet, bireylerin karar alma süreçlerinde nasıl muamele gördüklerine dair algılarını kapsar ve saygı, nezaket, empati ve dürüstlük gibi kişilerarası davranışlar üzerinden değerlendirilir. Son yıllarda, etkileşimsel adaletin prosedürel adaletten ayrı bir boyut olarak ele alınması yönündeki eğilim artmıştır. Bu bağlamda, etkileşimsel adalet, prosedürler ile sonuçların dağılımı arasında bir ara değişken olarak görülmektedir (Greenberg, 1993).

Sparks ve McColl-Kennedy'ye (2001: 210-211) göre, hizmet telafisi sürecinde etkileşimsel adalet, müşterinin çalışanlar tarafından süreç boyunca nasıl muamele

gördüğüne odaklanmaktadır. Bu boyut; empati, ilgi, saygı, açıklık/dürüstlük, yardımseverlik ve özür dileme gibi unsurları kapsamaktadır. Araştırmada, hizmet sağlayıcının müşteriye gösterdiği ilgi ve uygun muamelenin müşteri memnuniyetini artırdığı ve müşterinin hizmeti gelecekte yeniden kullanma niyetini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Benzer bir yaklaşımla Nikbin vd. (2010) telafi bağlamında etkileşimsel adaletin müşterilerin çalışanlarla etkileşimlerinde adaleti ne ölçüde deneyimlediklerini değerlendirme sürecinde rol oynadığını belirtmektedir.

Hizmet telafisi sürecinde, müşterilere yalnızca adil bir tazminat sunmak ve hızlı, zahmetsiz işlemler sağlamak yeterli değildir; aynı zamanda nazik, ilgili, dürüst ve saygılı bir şekilde davranmak da büyük önem taşır. Bu strateji, hizmet sırasında bir hata meydana geldiği anda, söz konusu hatanın doğru şekilde analiz edilmesi ve çözüme yönelik uygulamaların tutarlı biçimde yürütülmesi amacıyla işletmeler tarafından devreye alınmalıdır. Bu sayede, negatif etkileşimlerin nüksetmesi önlenmiş olacaktır (Ngahu vd., 2016: 56). Müşteriler, çalışanların ilgisiz veya duyarsız davrandığını hissettiklerinde, bu olumsuz etkileşim, etkileşimsel adalet algısını zedeler ve diğer adalet türlerinin etkisini gölgede bırakabilir. Bu tür olumsuz davranışlar genellikle ön safta görev yapan çalışanların yeterli eğitimden geçmemiş olmaları veya müşteri sorunlarını çözme konusunda gerekli yetkiye sahip olmamalarıyla ilişkilidir. Özellikle müşterilerin öfkeli veya agresif bir tutum sergilediği durumlarda yetkisiz ve baskı altında hisseden çalışanların kayıtsız veya mesafeli davranışlar göstermesi olasıdır (Zeithaml vd., 2018: 197)

Maxham ve Netemeyer (2002), araştırmalarında, etkileşimsel adaletin müşteri memnuniyeti üzerinde önemli bir rol oynadığını bulmuşlardır. Özellikle, etkileşimsel (ve prosedürel) adaletin, müşterinin genel işletme memnuniyetini oluşturmada dağıtımsal adaletten daha etkili olduğu saptanmıştır. Bu da şikâyet sonrası süreçte müşteriye adil ve saygılı davranılmasının hem telafi deneyimine yönelik memnuniyeti hem de işletmeden genel anlamda duyulan memnuniyeti güçlü biçimde artırdığını göstermektedir. Etkileşim adaleti, yalnızca algılanan adaletin bir boyutu olmakla kalmayıp, aynı zamanda müşteri memnuniyetinin önemli bir yansımasıdır ve şikâyetlerin çözüm süreci sonrasında müşteri memnuniyeti üzerinde anlamlı ve olumlu bir etki yaratmaktadır (Saraswita ve Yasa, 2017: 21-22).

3.11 Hizmet Telafisi Tatmini ve Boyutları

Hizmet telafisi alanında yapılan öncü çalışmalar, müşteri memnuniyetini yeniden kazanma sürecinin çok boyutlu bir yapı arz ettiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda Boshoff'un birbirini tamamlayan dört temel araştırması, hizmet telafisi sürecinin teorik çerçevesini çizmekte ve uygulamaya yönelik kapsamlı bir anlayış sunmaktadır.

Hizmet telafisi uygulamalarının etkililiğini analiz etmeye yönelik olarak kurgulanan deneysel çalışmasında Boshoff (1997), hizmet sürecindeki aksaklıkların ardından müşteri memnuniyetinin nasıl yeniden kazanılabileceğini kuramsal ve ampirik düzeyde ele almıştır. Bu doğrultuda geliştirilen model, dört temel unsurdan oluşmaktadır: müşteri memnuniyeti/tatminsizliği, şikâyet davranışları, telafi seçenekleri ve telafi sonuçları. Modelde, müşterinin hizmet sağlayıcıya yönelik beklentileri ile algılanan performansı arasındaki fark doğrultusunda oluşan memnuniyet ya da tatminsizlik düzeyine göre, şikâyet etme, hizmetten vazgeçme veya sadakati sürdürme gibi farklı tepkilerin geliştiği açıklanmaktadır. Telafi sürecinin doğru biçimde yönetilmesi hâlinde, bu tepkilerin olumluya dönebileceği ve yeniden memnuniyetin sağlanabileceği ifade edilmektedir. Araştırma, hizmet hatası sonrası telafi sürecinin başarısını belirleyen üç temel soruya odaklanmaktadır: Telafi nasıl, kim tarafından ve ne kadar hızlı gerçekleştirilmelidir? Ampirik bulgular, müşteri tatmini üzerinde en güçlü etkinin telafi içeriği (özür, maddi giderlerin karşılanması ve ek tazminat) ile zamanlaması olduğunu ortaya koymuştur. Müdahale süresi uzadıkça memnuniyet düzeyi düşmekte; bu durumda daha yüksek düzeyde gönül alma gerekebilmektedir. Telafiyi gerçekleştiren kişinin organizasyondaki konumu anlamlı bir etki yaratmazken, ön saf çalışanlar tarafından yapılan hızlı müdahalelerin sınırlı düzeyde avantaj sağladığı görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, etkili bir hizmet telafisi hem müşteri katkılarına hem de çalışanların doğru müdahalelerine bağlıdır (Boshoff, 1997: 111). Bu bulgular, hizmet telafisinin yalnızca içeriğiyle değil, aynı zamanda zamanlaması ve sunum biçimiyle de müşteri tatmini açısından belirleyici olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmayı takiben, Boshoff ve Leong (1998) müşteri tatmini üzerinde etkili üç unsuru incelemiştir. Hizmet telafisine ilişkin boyutların müşteri tatmini üzerindeki

göreli etkilerini incelemeye yönelik olarak gerçekleştirilen deneysel çalışmasında Boshoff ve Leong (1998) hizmet başarısızlıkları sonrası tatmini artırabilecek üç temel unsur üzerinde durmuştur: güçlendirme, atıf ve özür dileme. Araştırma, her bir unsurun müşteri tatmini üzerindeki etkisini değerlendirmeyi ve ideal hizmet telafisi kombinasyonunu belirlemeyi amaçlamıştır. Bu çerçevede oluşturulan 3x3x3 faktöriyel tasarım doğrultusunda, Güney Afrika'daki bir üniversitede işletme eğitimi alan 239 öğrenciden oluşan örneklemle, havayolu ve bankacılık sektörlerinde yaşanan kurmaca hizmet hatası senaryoları üzerinden deneysel veri toplanmıştır. Katılımcılara, yetkilendirme düzeyi (tam, kısmi, yok), sorumluluğun kime atfedildiği (firma, müşteri, üçüncü taraf) ve özür biçimi (kişisel, telefonla, mektupla) değişkenlerinin kombinasyonlarından oluşan 27 farklı senaryo sunulmuş ve memnuniyet düzeyleri değerlendirilmiştir. Bulgular en güçlü etkinin hizmet sağlayıcının sorumluluğu kabul etmesi olduğunu göstermiştir. Bunu, şikâyetleri çözme yetkisine sahip personelle hızlı iletişim kurulması izlemektedir. Özür biçimi ise diğer iki boyuta göre daha düşük önem taşımaktadır. Bu bulgular, hizmet telafisinin yalnızca biçimsel unsurlarına değil, aynı zamanda çalışanların güçlendirilmesi ve hatanın sahiplenilmesi gibi psikolojik ve algısal boyutlarına da odaklanılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Ardından Boshoff (1999) hizmet telafisi tatminini işlem düzeyinde ölçmek amacıyla RECOVSAT ölçeğini geliştirmiştir. Boshoff (1999) tarafından geliştirilen RECOVSAT (Recovery Satisfaction) ölçeği hizmet hatası sonrasında sunulan telafi uygulamalarına ilişkin müşteri tatminini işlem bazında değerlendirmeye yönelik ilk yapı geçerliğine sahip ölçüm araçlarından biridir. Literatürde hizmet telafisi süreçlerine dair çeşitli taktik ve stratejiler önerilmiş olsa da müşterilerin bu telafi girişimlerinden sonra ne derece memnun kaldıklarını doğrudan ölçmeyi amaçlayan ampirik bir araç geliştirilmemiştir. Bu boşluğu dolduran çalışma, öncelikle müşterilerin hizmet telafisi sürecine yönelik beklentilerinden hareketle tatminin boyutlarını tanımlamayı; ardından da bu boyutlara dayalı geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı oluşturmayı hedeflemiştir. Yeni Zelanda'daki hanelerden seçilen bireylerden elde edilen verilerle yürütülen ve iki aşamalı uygulama sonucu toplamda 768 katılımcıya ulaşan araştırmada, 17 maddelik bir yapı ortaya konmuş ve hizmet telafisi tatmininin aşağıda sunulan altı temel boyutta şekillendiği görülmüştür.

- İletişim: Hizmet sağlayıcının, müşteriyle açık, net ve tutarlı bir şekilde bilgi paylaşması ve süreci sağlıklı iletişimle yürütmesidir.

- Yetkilendirme: Ön saf çalışanların, müşterinin sorununu çözme konusunda inisiyatif kullanabilmesine olanak tanınmasıdır.

- Geri Bildirim: Müşteriye, yaptığı şikâyetle ilgili geri dönüş sağlanması ve sürecin gidişatı hakkında bilgilendirilmesidir.

- Tazmin/Kefaret (Telafi): Yaşanan hizmet hatasının sonucunda müşteriye maddi veya sembolik bir karşılık sunularak gönül alınmasıdır.

- Açıklama: Hizmet aksamasına neden olan durumun, müşteri tarafından anlaşılabilir ve mantıklı bulunacak biçimde açıklanmasıdır.

- Somut Unsurlar: Hizmetin fiziksel bileşenlerine (ortam, belge, araç vb.) ilişkin müşteri algısını yansıtan unsurlardır.

Boshoff'a (1999: 247–248) göre, hizmet telafisinin etkin bir biçimde yönetilebilmesi, ancak müşteri memnuniyetinin işlem düzeyinde ölçülmesiyle mümkündür. Bu doğrultuda geliştirilen RECOVSAT ölçeği, güvenilirlik ve yapı geçerliği bakımından desteklenmiş olup, hizmet telafisi başarısının genel performans, boyut, şube ve bölge düzeyinde değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Ölçek, yalnızca müşteri perspektifini yansıtmakla kalmayıp, aynı zamanda kurumsal uygulamaların izlenmesi ve ön saf çalışanların hizmet telafisi performanslarının değerlendirilmesi amacıyla da kullanılabilmektedir. İlişki temelli pazarlama yaklaşımı çerçevesinde değerlendirildiğinde ise RECOVSAT, müşteriyle uzun vadeli ve sürdürülebilir ilişkiler kurmanın ön koşulu olan etkili hizmet telafisini destekleyici stratejik bir yönetim aracı niteliği taşımaktadır.

Ölçeğin geçerliliğini güçlendirmek ve uygulama alanını genişletmek üzere Boshoff (2005) RECOVSAT'ı yeniden değerlendirmiştir. Boshoff'un "A Re-assessment and Refinement of RECOVSAT" (2005) başlıklı çalışması daha önce geliştirilmiş olan RECOVSAT ölçeğinin yeniden değerlendirilmesi ve iyileştirilmesini amaçlamaktadır.

Bu yönüyle çalışma, 1999 tarihli orijinal RECOVSAT araştırmasının bir devamı niteliğindedir. Ancak bu kez veri toplama yöntemi olarak, gerçek bir şikâyet deneyimi yaşamış müşteriler esas alınmış ve ölçek, bu bağlamda ampirik olarak sınanmıştır.

Böylece ölçeğin geçerlik ve güvenirlik özellikleri doğrudan şikâyet deneyimlerine dayalı gerçek kullanıcı verisiyle test edilmiştir. Bu yeni çalışmada, ulusal düzeyde faaliyet gösteren büyük bir bankanın şikâyet veri tabanından yararlanılmış, son altı ay içinde şikâyet bildiriminde bulunan müşteriler arasından seçilen 702 kişilik örneklemle ölçüm gerçekleştirilmiştir. Veriler, eğitimli görüşmeciler tarafından telefon görüşmeleriyle toplanmıştır.

Bu çalışmanın RECOVSAT'a getirdiği en önemli fark, ölçeğin uygulama bağlamında tekrar test edilmesi ve sadeleştirilmesidir. Orijinal 17 maddelik yapı, 13 maddeye indirgenmiştir. Yine altı boyutlu yapı (İletişim, Yetkilendirme, Geri Bildirim, Telafi/Tazmin, Açıklama, Somut Unsurlar) korunmuştur. Ancak yapılan doğrulayıcı faktör analizleri ve yapısal eşitlik modellemeleriyle, bu yeni ve daha yalın ölçeğin psikometrik açıdan daha işlevsel olduğu ortaya konmuştur. Çalışma, RECOVSAT ölçeğinin hem teorik hem de uygulamalı alanda kullanılabilirliğini güçlendirmiş; özellikle şikâyet sonrası hizmet telafisinin başarısını ölçmeye yönelik güvenilir ve geçerli bir araç sunduğunu göstermiştir. Ayrıca ilişki pazarlaması, müşteri sadakati ve hizmet kalitesi yönetimi bağlamında da önemli çıktılar sağlamaktadır. Bu dört çalışmanın hizmet telafisi sürecine bütüncül bir bakış açısı sağladığı düşünülmektedir.

3.11.1 İletişim

Coupland vd. (1988) İletişim Uyum Kuramı çerçevesinde, bireylerin etkileşim sırasında kullandıkları iletişim tarzını karşı tarafın beklentilerine ve durumun gereklerine göre uyarladıklarını ifade etmektedir. Bu kuramın hizmet ortamındaki yansıması, hizmet sağlayıcının müşteriye yaklaşım biçiminin önemini ortaya koymaktadır.

Hizmet hatalarıyla etkili biçimde başa çıkabilmek için tüketicilerin olumsuz algılarını azaltmaya yönelik açıklamalar sunmak önemli bir telafi aracı olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda açıklamaların içeriği ve kapsamlılığı ile hizmet

hatasının şiddeti gibi bağlamsal unsurların müşteri memnuniyeti ve sadakat niyeti üzerindeki etkilerini anlamak, hizmet telafisi süreçlerinin etkin yönetimi açısından önem taşımaktadır (Sparks ve Fredline, 2007: 241-242). Sparks vd. (1997: 479–480), hizmet çalışanlarının müşterilere yaklaşım biçiminin müşteri memnuniyeti üzerinde belirleyici olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda iki temel iletişim tarzı tanımlamaktadır: uyum sağlayan ve mesafeli iletişim tarzı. Uyum sağlayan iletişimde çalışan, müşterinin beklentilerine göre dilini ve tutumunu şekillendirir; empati kurar, anlaşılır bir dil kullanır ve etkileşimi kişiselleştirir. Bu yaklaşım, uyarlayıcı satış (adaptive selling) ve kişiselleştirilmiş hizmet sunumu (personalized service delivery) ile benzerlik göstermektedir. Buna karşılık, mesafeli iletişim tarzı, hizmetin biçimsel sınırlarını aşmayan, müşteriye yönelik ilgi ya da anlayış göstermeyen ve sosyal mesafeyi koruyan standart bir yaklaşımı yansıtmaktadır. Ön saf çalışanlar müşteri memnuniyetsizliğini gidermek için çeşitli düzeylerde yetkilendirilebilir; ancak bu yetkinin nasıl iletildiği, hizmet deneyiminin müşteri tarafından nasıl değerlendirileceğini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu çerçevede Van Vaerenbergh vd. (2012) tarafından yürütülen bir çalışma, hizmet sağlayıcının yalnızca telafi sunmakla kalmayıp, aynı zamanda süreçle ilgili yapılan iyileştirmeleri müşteriye aktarmasının (process recovery communication – PRC) da müşteri memnuniyeti ve yeniden satın alma niyeti üzerinde olumlu etkiler yaratabileceğini göstermektedir. PRC, özellikle telafi sürecinden memnun kalmayan müşterilerde olumsuz algıyı azaltma ve kurumun sorumluluk alan bir yapı sergilediği izlenimini güçlendirme potansiyeline sahiptir.

Sparks ve Callan'a (1997) göre, müşteri memnuniyetinin şekillenmesinde yalnızca hizmet hatası sonrasında ne söylendiği değil, bunun nasıl söylendiği de belirleyici bir unsurdur. Araştırmada, otel sektörüne yönelik kurgulanan hizmet hatası senaryoları üzerinden açıklama türü, telafi teklifi ve iletişim tarzının müşteri atıfları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bulgular, çalışan çabasına ilişkin müşteri algılarının memnuniyet ve hizmet kalitesi değerlendirmelerinde önemli bir belirleyici olduğunu; bu algıların ise açıklama türü, telafi teklifi ve iletişim tarzına göre farklılaştığını göstermektedir. Genel olarak içsel açıklama, değer içeren telafi teklifi ve uyum sağlayan iletişim tarzı daha olumlu müşteri değerlendirmeleriyle ilişkilendirilmiştir.

Hizmet sağlayıcının sergilediği empati, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti değerlendirmelerinde temel belirleyicilerden biridir. Müşterilerin algıları, kendilerine nasıl davranıldığını hissetme biçimlerine bağlı olarak şekillenmekte; bu bağlamda, hizmet sağlayıcının gösterdiği ilgi ve özen arttıkça, müşteri memnuniyeti ile hizmeti yeniden tercih etme olasılığı da yükselmektedir (Sparks ve McColl-Kennedy, 2001: 211).

Hizmet telafisi performansının müşteri memnuniyetiyle ilişkilenmesinde etkili iletişim ve şeffaflık belirleyici bir rol oynamaktadır. Açık iletişim, geri bildirim mekanizmaları ve memnuniyetsizlik nedenlerine ilişkin müşteri bilgilendirmesi, kümülatif memnuniyet ve müşteri sadakati üzerinde anlamlı etkiler yaratmaktadır.

Hizmet telafisi planlaması yapılırken, birçok işletmenin odak noktası genellikle kritik sistemlerin ve insan kaynağının yeniden işler hâle getirilmesi olmakta; bu süreçte, olağan işleyişin aksamasına yol açan durumlar sırasında iletişimin taşıdığı stratejik önem çoğunlukla göz ardı edilmektedir. Ancak etkili iletişim hem iç operasyonel sürekliliğin sağlanması hem de kurumsal itibarın korunması açısından temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Dalgıç vd., 2017)

3.11.2 Yetkilendirme

Hizmet işletmelerinde müşteri şikâyetlerinin etkin şekilde ele alınabilmesi, ön saflarda görev yapan personelin sorun çözme sürecine aktif katılımıyla mümkündür. Bu bağlamda, yetkilendirme kavramı yalnızca belirli görevlerin devredilmesinden ibaret olmayıp, çalışanlara farklı düzeylerde karar alma inisiyatifi tanıyan ve örgütsel performansı doğrudan etkileyen stratejik bir yönetim uygulamasıdır. Bowen ve Lawler'ın (1992) geliştirdiği sınıflandırmaya göre, en düşük düzeydeki üretim hattı modeli hiçbir yetki devri içermezken; en yüksek düzeydeki "yüksek katılım" modeli, en alt kademedeki çalışanlara dahi örgütün genel performansından sorumluluk duyma hissi kazandırmaktadır. Boshoff ve Leong (1998) da yetkilendirmenin "ya hep ya hiç" biçiminde değil, dereceli bir yapı içerisinde değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Yetkilendirme, hizmet işletmelerinde yalnızca operasyonel verimliliği artıran bir uygulama değil, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini güçlendiren çok boyutlu bir yapıdır. Bu bağlamda literatürde birçok farklı tanım yer almaktadır. Yüksel ve Kılınç (2003: 110), yetkilendirmeyi çalışanların rollerine otorite boyutunun eklenerek müşteri isteklerini karşılamalarının güvence altına alınması şeklinde açıklamakta; bunun çalışanların daha az denetlenmesi anlamına gelmediğini belirtmektedir. Örgütsel bağlamda ise Perkins ve Zimmerman (1995: 571), yetkilendirmeyi çalışanların kararlara katılımını kolaylaştıran ve örgütsel hedeflere ulaşımı destekleyen yapı ve süreçler bütünü olarak değerlendirmektedir. Boshoff (2005: 413) ise yetkilendirmeyi, müşteri şikâyetini ilk alan çalışanın, sorunu başka bir personele yönlendirmeden, kendi yetkisiyle çözebilme yeterliliği olarak tanımlamaktadır.

Yetkilendirme, işletmelerde sınır rolü üstlenen çalışanların hizmet telafisi uygulamalarındaki etkinliğini doğrudan etkileyen temel unsurlardan biridir. Bu kapsamda işletmeler, ön saf çalışanlarına müşteri ihtiyaçlarına zamanında cevap verebilme ve sorunları hızlıca çözebilme yetisi kazandırarak, müşteri tatminini artırmayı hedeflemektedir (Ardahan, 2007: 15). Çalışanların bu süreçte bağımsız karar alabilmesi, sadece bireysel özgüven değil, aynı zamanda yönetsel destek ve kaynak yeterliliği ile de ilişkilidir. Rao vd. (2025: 559) çalışanların yetkilendirilmiş olduklarını hissettiklerinde işlerine yönelik içsel düzenleme geliştirdiklerini ve bu durumun özerk çalışma motivasyonunu artırdığını belirtmektedir. Bu motivasyon, çalışanların değerleri ile işleri arasında kurdukları anlamlı bağ ile daha da güçlenmektedir.

Hizmet sektöründe çalışanların görev tanımlarının çoğunlukla belirsiz ve değişken olduğu durumlar, ön saflarda görev yapan personelin kişisel yargılara dayanarak karar vermesini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle çalışanlara belirli bir düzeyde yetki devri yapılmadığında, hizmet hatalarının hızlı ve etkili biçimde telafi edilmesi mümkün olamamaktadır. Hewagama vd. (2019: 73) çalışanların ne yapılması gerektiğini bilseler bile gerekli yetkiye sahip olmadıkları sürece gerçek anlamda yetkilendirilmiş sayılmayacaklarını ifade etmektedir. Boshoff ve Allen (2000: 67) ise çalışanlara karar

alma yetkisinin verilmemesinin, müşteri memnuniyetini ve hizmet kalitesini olumsuz etkileyebileceğini ortaya koymaktadır.

Yetkilendirme, yalnızca müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi açısından değil, çalışanların işletmeye bağlılığı ve motivasyonu ile işletme kârlılığı açısından da önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle şikâyet yönetiminde çözüm sürecinin yetkilendirilmiş çalışanlar tarafından doğrudan yürütülmesi, çözüm süresini ve maliyetleri azaltarak müşteri tatmininin artırılmasına katkı sağlamaktadır. Buna karşılık esnek olmayan işletme politikaları ve çalışanlara yeterli karar alma yetkisinin verilmemesi; müşteri tatmininin azalmasına, çalışanların moral, motivasyon ve işletmeye bağlılıklarının zayıflamasına, hizmet kalitesi ile işletme kârlılığının düşmesine yol açabilmektedir (Yüksel ve Kılınç, 2003).

Bello ve Bello'nun (2017) Nijerya'da gerçekleştirdiği ampirik çalışmada da, ön büro çalışanlarına yönelik yetkilendirme uygulamalarının hizmet kalitesi üzerinde doğrudan ve olumlu etkisi olduğu; bu etkinin müşteri memnuniyetine dolaylı biçimde yansıdığı ortaya konmuştur. Araştırma, özellikle çalışanlara sadece bilgi vermekle kalmayıp aynı zamanda karar alma yetkisi tanıyan ve inisiyatif kullanımını teşvik eden esnek yönetim anlayışlarının benimsenmesinin önemine dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, prosedürel sınırlamalardan arındırılmış, katılımcı ve özgürlükçü örgütsel yapıların hem hizmet kalitesini hem de müşteri memnuniyetini artırmada etkili olduğu vurgulanmaktadır.

Sonuç olarak, yetkilendirme; çalışana müşteriye daha iyi hizmet sunma doğrultusunda hareket etme gücü kazandırarak, örgütsel performansı olumlu yönde etkileyen bir araç olarak değerlendirilmektedir. Ancak hizmetlerin doğası gereği, müşteriye en yakın konumda bulunan ön saf çalışanlara karar alma yetkisi tanınmadığında hem müşteri tatmini hem de işletme verimliliği zarar görebilmektedir. Bu nedenle, hizmet mükemmelliğine ulaşmak isteyen işletmelerin, yetkilendirmeyi temel bir yönetim stratejisi olarak benimsemeleri gerekmektedir (Boshoff ve Leong, 1998: 28).

3.11.3 Geri Bildirim

Geri bildirim (feedback), hizmet işletmesinin bir hizmet hatasının ardından müşteriye, problemin kaynağı ve bu sorunun çözümüne yönelik gerçekleştirilen eylemler hakkında bilgi sunmasıdır. Örneğin, bir müşteri şikâyette bulunur ve bu şikâyet doğrultusunda işletme prosedürlerinde bir değişiklik yapılırsa, hizmet sağlayıcısının bu gelişmeleri müşteriye iletmesi gerekir. Bu tür bir bilgilendirme, yalnızca süreç şeffaflığı sağlamakla kalmaz; aynı zamanda müşterinin sürece aktif şekilde dâhil olduğunu hissetmesine ve memnuniyet algısının güçlenmesine de katkı sunar (Boshoff, 1999: 240).

Personelin geri bildirimi müşterilerle etkili iletişim kurmanın temel yollarından biri olarak görmesi, müşterilerle duygusal bağ kurma ve sadakat oluşturma sürecinde stratejik bir avantaj yaratmaktadır. Şirketlerin sesini yükselten müşterilerden fayda sağlaması da mümkündür; bu nedenle müşterilere şikâyet ve geri bildirimlerinin memnuniyetle karşılandığına dair açık bir mesaj verilmesi gerekmektedir (Barlow ve Møller, 2008).

Geri bildirim davranışı, bireylerin hizmet ya da deneyime ilişkin görüş, öneri veya eleştirilerini paylaşma biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu davranış biçimi, işletmelerin hizmet süreçlerini değerlendirmeleri ve geliştirmeleri açısından önemli bir işlev görmektedir (Tan ve Tang, 2013: 393). Ancak hizmet yöneticileri geri bildirimin önemini kabul etmekle birlikte, uygulamada işletmelerin bu konuda sıklıkla yetersiz kaldığını ifade etmektedir (Boshoff, 1999: 240).

Müşteri algılarını ve geri bildirimlerini anlayabilen işletmeler, hizmet yaklaşımlarını geliştirme ve hizmet telafi mekanizmalarını sürekli iyileştirme konusunda önemli avantajlar elde edebilmektedir (Rosli, 2025: 172). Bu bağlamda, hizmet hatası sonrasında müşterilere şikâyetlerini dile getirme fırsatı sunulması yalnızca katılım değil, aynı zamanda güven inşa süreci açısından da önem taşır. İşletmelerin geri bildirimi aktif biçimde talep etmesi, müşterilere seslerini duyurma imkânı sağlayarak sadakat ilişkilerini güçlendirebilir. Özellikle olumsuz geri bildirimlerin dikkatle dinlenmesi, bunlara yanıt verilmesi ve müşteriyle etkileşim kurulması, hizmet

sağlayıcının güvenilirlik algısını olumlu yönde etkilemekte ve müşteri güveninin yeniden tesisine katkı sunmaktadır (Gannon vd., 2022).

Dijital ortamda müşteri yorumları da hizmet telafisi açısından dikkate alınması gereken dolaylı geri bildirim biçimleri olarak değerlendirilmelidir. İşletmelerin bu yorumlara verdiği özenli yanıtlar, müşteri sadakati ve marka itibarı açısından stratejik fırsatlar sunmaktadır (Jeong ve Lee, 2017). Geri bildirimin yalnızca verilmesi değil, kabul edilmesi de kritik bir süreçtir. Bu durum, tüketicinin olumsuz geri bildirimini tanıma ve bu geri bildirimi hizmet iyileştirme süreçlerine dâhil etme eylemini kapsar. Aynı zamanda hizmet hatasından etkilenen tüketicilere ilişkin bilgilerin toplanması ve bu verilerin sistemli biçimde kullanılması da telafi sürecini güçlendiren unsurlar arasında yer almaktadır (Istanbulluoglu ve Oz, 2023: 438).

Söderlund'a (1998) göre geri bildirim, müşterinin belirli bir memnuniyet düzeyi yaratan işletmeye bilgi iletmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda geri bildirim, olumsuz deneyimlerin şikâyet yoluyla bildirilmesi ya da olumlu deneyimlerin övgü/kompliman biçiminde işletmeye aktarılması şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Şikâyetler işletmenin iyileştirilmesi gereken alanları belirlemesine yardımcı olurken, olumlu geri bildirimler mevcut performansın güçlü yönlerine işaret etmektedir. Bu noktada, etkili bir şikâyet sisteminin varlığı, müşteri geri bildiriminin etkin yönetimi için zorunludur. Şikâyet sistemini yönetecek personelin müşteri beklentilerini anlayabilecek ve süreci etkin şekilde işletebilecek şekilde eğitilmesi gerekmektedir. Bu eğitim süreçlerinde, özellikle şikâyet anketlerinden elde edilen ve yüksek telafi beklentilerini yansıtan geri bildirimlerin kullanılması, hizmet telafisi sürecinin başarısına doğrudan katkı sağlar (Prasongsukarn ve Patterson, 2012).

Hizmeti doğrudan gören, deneyimleyen ve değerlendiren müşteriler, turizm ve konaklama işletmeleri açısından en güvenilir ve yapıcı geri bildirim kaynağıdır. Etkili yöneticiler müşteri şikâyetlerini memnuniyetle karşılayarak hizmet hatalarını kabul eder, hızlı ve dikkatli biçimde müdahale eder ve hizmet kalitesini artırmak amacıyla operasyonel değişiklik yapmaktan çekinmez (Dimitriou, 2017: 24). Turizm ürünlerinin yüksek maliyetli, karmaşık ve önem arz eden yapısı, müşteri memnuniyetsizliklerinin daha fazla şikâyete dönüşmesine neden olmaktadır. Bu

şikâyetler yalnızca birer memnuniyetsizlik ifadesi değil, aynı zamanda hizmet sunumundaki aksaklıkları ortaya koyan doğrudan ve değerli geri bildirim kaynaklarıdır. Dolayısıyla, müşteri şikâyetleri hizmet hatalarının kapsamı ve doğası hakkında bilgi sunarak kalite iyileştirme süreçlerine önemli katkılar sağlamaktadır (Ennew ve Schoefer, 2003: 6).

3.11.4 Tazmin Etme/ Kefaret (Telafi)

Başarılı bir telafi çabası, hizmet başarısızlığının ardından müşteri bağlılığını sürdürmenin ön koşuludur (Stauss, 2002: 175). Hizmet hatası telafisi stratejileri arasında önemli bir yere sahip olan tazminat, müşterinin hizmet hatası nedeniyle yaşadığı maddi kaybın işletme tarafından indirim, ücret iadesi vb. yollarla giderilmesi olarak tanımlanmaktadır (Akdu ve Cengiz, 2020: 4415). Seawright vd. (2008) ise somut telafi unsurlarını, temel hizmetin tamamlanması, hizmetin yeniden sunulması, ürünün değiştirilmesi veya ücret iadesi yapılması gibi uygulamalar üzerinden ele almakta; bunun yanında ek indirim gibi değer artırıcı telafi uygulamalarının da hizmet telafisi başarısına katkı sağlayabileceğini belirtmektedir. Tazminat, hizmet hatası sonrasında bozulan adalet dengesini yeniden sağlamak amacıyla müşterilere sunulan somut ve parasal faydaları ifade etmektedir (Nikbin vd., 2015).

Telafi, hizmet işletmesinin müşterinin yaşadığı maddi kayıplar karşısında bir özür sunup sunmadığını, müşteriyi zarara uğratmadan mağduriyetini giderip gidermediğini ve tüm bu süreci nazik bir biçimde yürütüp yürütmediğini ifade etmektedir (Boshoff, 2005: 414; Rao, 2011: 406). Bu süreçte, işletmelerin belirli düzeyde telafi sunması müşterilerin yaşanan soruna ilişkin açıklamaları daha ikna edici bulmalarına ve işletmeye yönelik bağlılıklarını sürdürme eğiliminde olmalarına neden olmaktadır (Conlon ve Murray, 1996).

Telafi süreci maddi unsurların yanı sıra sembolik kefaret biçimlerini de içermektedir. Sembolik kefaret kavramı, manevi bir özürden ziyade sembolik bir tazmin sunulması olarak ifade edilmekte olup işletmeler tarafından "Bu bizden olsun", "Ücretsiz içecek", "Herhangi bir ücret almayacağız" veya "Belirli bir değer tutarında kupon sağlama" gibi uygulamalar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Johnston ve Fern, 1999: 71).

Abou Taleb ve Abou Kamar'ın (2013) çalışmalarında telafi uygulamaları, müşteri memnuniyetini yeniden kazanmayı ve sadakati sürdürmeyi amaçlayan psikolojik ve maddi müdahaleler olarak tanımlanmıştır. Araştırmada özellikle özür, açıklama, çaba, onarım ve tazminat gibi stratejilere yer verilmiş; tazminat müşteri memnuniyetini en fazla artıran strateji olarak belirlenirken, çaba sadakat üzerinde en güçlü etkiye sahip bulunmuştur. Öte yandan, hiçbir müdahalede bulunulmaması hem memnuniyeti hem de sadakati olumsuz etkilemektedir.

Hizmet hatası sonrası sunulan tazminatın zararla orantılı olması durumunda, müşteri tarafından adil bir telafi olarak değerlendirildiği belirtilmiştir (Worsfold vd., 2007: 2497). Zhang (2011) tarafından vurgulandığı üzere, yalnızca başarısız hizmetin düzeltilmesine odaklanan yaklaşımlar müşteri beklentilerini karşılamada yetersiz kalabilmekte, oysa hizmet bedelinin alınmaması ya da gelecekteki hizmetlerin ücretsiz veya indirimli sunulması gibi tazminat biçimleri müşteri tarafından değer katan bir kefaret olarak algılanmaktadır.

Yeop Yunus vd. (2017), Malezya perakende bankacılık sektörü bağlamında ekonomik ve psikolojik kefaret odaklı hizmet telafisi stratejilerinin müşteri elde tutma üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma bulguları, her iki telafi türünün de müşteri elde tutma ile anlamlı ilişkili olduğunu ve bu stratejilerin müşteri elde tutmadaki değişimin önemli bir bölümünü açıkladığını göstermektedir. Bu nedenle hizmet hatası sonrasında hem maddi hem de psikolojik telafi unsurlarının birlikte ele alınması önem taşımaktadır.

3.11.5 Açıklama

Açıklama, hizmet sağlayıcısının meydana gelen ve ilk bakışta açık olmayan bir hizmet hatasının nedenini müşteriye açıklama çabasıdır (Kanousi, 2005: 59). Bu süreç, hizmet sağlayıcının müşteriye açık ve anlaşılır bilgi vermesini içerdiği için etkileşimsel adaletin bir unsuru olarak değerlendirilebilir. Boshoff'a (2005: 414) göre açıklama, hizmet sağlayıcısının yaşanan hizmet aksaklığının nedenlerine ilişkin bir açıklama sunup sunmadığını ve bu açıklamanın müşteri tarafından ne ölçüde yeterli ve tatmin edici bulunduğunu ifade etmektedir. Hizmet telafisinde açıklama, müşterinin hizmet

hatasının nedenine ilişkin yaptığı değerlendirmeyi doğrudan etkiler. Bu bağlamda içsel atıf, hatayı çalışanın kişisel özelliklerine bağlarken, dışsal atıf hizmet aksaklığının kontrol dışı koşullardan kaynaklandığını ifade eder. Açıklama sunulduğunda, müşteri hatanın nedeni konusunda bilgilendirilir ve özellikle bireyci kültürlerde içsel atfın azalmasına, dışsal atfın artmasına katkı sağlanır. Böylece açıklama, hizmet telafisinin daha adil ve çabalı algılanmasına yardımcı olur (Mattila ve Patterson, 2004: 199).

Sunulan açıklama, müşterilerin memnuniyet düzeyini artıran bilgilendirici adalet algısını güçlendirir ve hizmet sağlayıcının güvenilirliğini pekiştirir. Ayrıca müşterilerin hizmet hatasına ilişkin değerlendirmelerini olumlu yönde yeniden şekillendirmelerine yardımcı olur (Tarofder vd., 2016; Honora vd., 2022). Bu nedenle, memnuniyetsiz şikâyetçi müşteriler, hizmet sağlayıcıdan yaşadıkları duruma ilişkin iyi bir açıklama, bir özür, empati ve yeniden memnuniyet sağlama yönünde çaba beklerler (Andreassen, 2000: 167). Etkili açıklamalar, işletmenin hatayı kabul ettiğini ve telafiye istekli olduğunu göstererek, müşterinin algıladığı hata ciddiyetini azaltabilir. Ancak mantıklı açıklamalar sunulamadığında telafi süreci başarısız olabilir (Karatepe, 2006: 74).

Bradley ve Sparks (2012), açıklamaları mazeret, gerekçelendirme, referans açıklama ve özür olarak sınıflandırmış ve özellikle açıklama kalitesinin yüksek olması durumunda, özür ve mazeret türlerinin müşteri memnuniyetini artırmada daha etkili olduğunu vurgulamıştır. Bu etkinin, adalet algısı ve nedensel yüklemeler gibi bilişsel değişkenler üzerinden gerçekleştiğini belirtmiştir. Hizmet başarısızlığının arkasındaki neden ve anlam müşteriye açıklandığında, hayal kırıklığının azaltılabileceği ifade edilmektedir (Döring, 2022: 811). Ancak açıklamaların zayıf performansın nedenlerini açıklamada hem samimi hem de yeterli olması gerekmektedir (Mattila, 2006: 426-427).

Hizmet telafisi bağlamında açıklama, müşteri öfkesini azaltma stratejileri arasında önemli bir yer tutarak müşteriye hizmet aksaklığının ne olduğu, neden gerçekleştiği ve sorumluluğun kimde olduğu konusunda bilgi sunar ve telafi sürecine katkı sağlar (Nguyen ve McColl-Kennedy, 2003: 50).

Açıklanmamış telafi süreleri, müşteriler tarafından daha fazla çaba veya maliyet gerektiren bir durum olarak algılanabilirken, sürece dair açıklama sunulması, müşterilerin yaşadığı olumsuz duyguları hafifletebilir ve sürecin daha makul görülmesini sağlayabilir. Bu durum, özellikle telafi süresinin uzadığı durumlarda, müşterilerin tazminat beklentilerindeki artışı sınırlandırıcı bir etki yaratır (Hogreve vd., 2017: 870). Açıklama, offline ortamda genellikle sözlü ya da basın duyurusu yoluyla gerçekleştirilirken, online ortamda telefon, e-posta, blog ve sosyal medya gibi dijital kanallar aracılığıyla sunulmaktadır (Odoom vd., 2020: 3). Kanousi (2005: 64) özellikle açıklama ve somut unsurlar üzerine fazladan vurgu yapılması gerektiğini belirtmektedir.

3.11.6 Somut Unsurlar

Somut unsurlar, müşterilerin hizmet işletmesi çalışanlarıyla iletişim sırasında gözlemlediği fiziksel görünüm ve profesyonel çevreyi kapsayan unsurlardır. Boshoff'a (2005: 414) göre bu unsurlar, hizmet sağlayıcı çalışanlarının düzgün giyimli olması ve çalıştıkları ortamın düzenli ve profesyonel görünümünü içermektedir. Benzer şekilde Kanousi (2005: 58), somut unsurları çalışanların dış görünüşü, kıyafet standartları, kullandıkları ekipmanlar ve şikâyetleri ele aldıkları fiziksel ortam olarak tanımlamaktadır.

Somut unsurlar yalnızca çalışanların görünümüyle sınırlı olmayıp, aynı zamanda tesislerin genel fiziksel durumunu, kullanılan ekipmanların niteliğini ve iletişim materyallerinin kalitesini de içermektedir (Wu vd., 2018: 49). Bruhn ve Georgi'ye (2006: 21) göre, fiziksel çevre, hizmetin üretimi ve müşterilerin algısı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bu durumu örneklendirmek gerekirse, bir bankanın salon tasarımı, üniversite dersliklerindeki ekipmanlar ya da perakende çalışanlarının giyim standartları hizmet kalitesinin somut birer göstergesidir.

Chua vd. (2010) ise hizmet karşılaşmalarında müşteri memnuniyetinin yalnızca soyut unsurlara değil, aynı zamanda somut unsurlara da bağlı olduğunu vurgular. Müşteriler, hizmet kalitesini değerlendirirken çevrenin sunduğu somut ipuçlarından yararlanırlar

ve özellikle temizlik, düzen ve tasarım gibi unsurlardaki yetersizlikler ciddi müşteri memnuniyetsizliğine neden olabilir.

Avcı ve Sayılır (2006: 125), işgörenlerin hizmetin ulaştırılması sürecinde müşterilere fiziksel unsurların varlığı ve hizmetin yapısı hakkında bilgi verdiklerini; ayrıca giyim tarzları, kişisel görünümleri, davranışları ve tutumlarıyla müşterilerin hizmet algısını etkilediklerini belirtmektedir. Bu bağlamda hizmet mekânının kalitesi, büyük ölçüde fiziksel olanaklara ve diğer kaynaklara bağlıdır (Bruhn ve Georgi, 2006: 239).

Grönroos'a (2015: 17) göre somut unsurlar, işletmelerin tesislerinin, ekipmanlarının, materyallerinin ve çalışanlarının görünümünün cazibesiyle doğrudan ilgilidir. Somut unsurlar kavramı ise genel anlamda bir hizmetin soyut yapısına karşılık gelen fiziksel tesisler, ekipmanlar, personelin görünümü, iletişim materyalleri ve hizmet sunum alanındaki atmosfer gibi tüm fiziksel algılanabilen unsurları kapsar (Bruhn ve Georgi, 2006: 319). Sonuç olarak, hizmet telafisi süreçlerinde somut unsurların etkisi net ve doğrudandır; çünkü bu unsurlardaki eksiklikler müşteri tarafından kolayca fark edilir ve genellikle olumsuz hizmet deneyimlerine sebep olur. Bu nedenle işletmelerin somut unsurları ayrıntılı biçimde ele almaları, standartlarını net şekilde belirleyerek hizmet ortamını sürekli olarak denetlemeleri ve geliştirmeleri zorunludur.

3.12 Davranışsal Niyet

Davranışsal niyet, bireyin belirli bir davranışı gerçekleştirmeye yönelik öznel eğilimini ve istekliliğini ifade eden temel bir kavramdır (Aini vd., 2025: 5082). Kişilerin belirli bir markayı veya hizmeti yeniden tercih etme niyetleri, genellikle onların "konatif sadakat" düzeyiyle değerlendirilir. Konatif sadakat bireyin bir ürünü ya da hizmeti tekrar satın alma veya aynı hizmet sağlayıcıyı yeniden tercih etme yönündeki güçlü niyetini ve davranışa dönük kararlılığını ifade eder. Başka bir deyişle, sadakatin bilişsel (inanç temelli) ve duygusal (beğeni temelli) aşamalarından sonra gelen eyleme yönelik bir bağlılık düzeyidir (Khan ve Kadir, 2011: 7058). Davranışsal niyetler bireylerin belirli bir davranışı gerçekleştirme eğilimini şekillendiren motivasyonel unsurlardan beslenmektedir. Diğer bir ifadeyle, bir davranışı sergileme yönündeki niyetin gücü arttıkça, söz konusu davranışın fiilen ortaya çıkma olasılığı da

artmaktadır (Mainardes vd., 2022: 31). Başka bir ifadeyle bireyin belirli davranışları gerçekleştirmeye veya belirli sonuçlara ulaşmaya yönelik bireysel yönergeleri olarak tanımlanmaktadır (Webb ve Sheeran, 2006: 249). Bireyin duygusal eğilimleri, bilişsel birikimi ve önceki deneyimlerine ilişkin değerlendirmeleri doğrultusunda belirli bir davranışı gerçekleştirme yönündeki eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, bireyin davranışsal tutumlarının yönünü ve yoğunluğunu yansıtan bir gösterge olup, olumlu veya olumsuz biçimde sınıflandırılabilmektedir Bu yaklaşım bireylerin davranışlarının rastlantısal değil, belirli bilişsel ve motivasyonel süreçlerin sonucu olduğunu vurgulamaktadır (Koo vd., 2014: 130). Davranışsal niyet kavramının doğasının anlaşılması, insan davranışlarının öngörülmesi ve yönlendirilmesi açısından temel bir önem taşımaktadır. Zira davranışsal niyet, bireylerin sergilediği gözlemlenebilir davranışların en yakın ve en güçlü bilişsel belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Aini vd., 2025: 5082).

Yere yönelik olumlu davranışsal niyetin varlığı, aracı bir etki yaratacaktır. Bu durum, ziyaretçilerin yeniden ziyaret etme eğilimlerinin artmasına ve olumlu geri bildirimlerde bulunmalarına yol açacaktır (Nuñez ve Borbon, 2022: 10). Bu noktada konukların ziyaret öncesi ve sonrası davranışsal niyetleri paydaşlar için çok önemlidir (Kumar vd., 2023: 216). Tüketici ve hizmet sektörü bağlamında davranışsal niyet, müşterilerin gelecekte belirli eylemleri gerçekleştirme olasılığını ifade etmektedir. Bu kavram, bireylerin bir hizmeti tutarlı biçimde kullanma yönündeki eğilimlerini veya tutumlarını temsil eder. Genel olarak, memnuniyet düzeyi yüksek müşterilerin, olumlu davranışsal tepkiler (örneğin, olumlu ağızdan ağıza iletişimde bulunma ve markaya sadık kalma) gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğu kabul edilmektedir (Mainardes vd., 2022: 31).

Bir davranışın gerçekleşme olasılığı, o davranışa yönelik niyetin belirginlik düzeyiyle ilişkilidir. Davranışın türü hedefi, bağlamı ve zamanı ne kadar net tanımlanırsa bu davranışın fiilen ortaya çıkma olasılığı da o ölçüde artar; buna karşın niyetin kararlılığındaki eksiklikler veya beklenmedik durumlar bu ilişkiyi zayıflatabilmektedir (Hemdi ve Nasurdin, 2007: 5). Davranışsal niyetler, genel olarak ekonomik ve sosyal olmak üzere iki boyutta ele alınabilmektedir. Ekonomik açıdan davranışsal niyet, tüketicilerin işletmeye yönelik finansal sonuçlar doğuran eylemlerini ifade eder; bu

kapsamda tekrar satın alma eğilimi, daha yüksek fiyat ödemeye isteklilik ve marka ya da işletme bağlılığı gibi davranışlar ön plana çıkar. Sosyal açıdan davranışsal niyet, mevcut veya potansiyel müşterilerin davranışlarını etkileyen olumlu ya da olumsuz tutumları kapsamaktadır. Bu bağlamda şikâyet etme ile olumlu veya olumsuz ağızdan ağıza iletişim gibi unsurlar, davranışsal niyetin sosyal boyutu içerisinde değerlendirilmektedir (Buzlukçu vd., 2017: 116). Tüketicinin deneyimlediği ürün veya hizmetin beklentilerini karşılaması, memnuniyet duygusunun oluşmasına ve buna bağlı olarak olumlu davranışsal niyetlerin gelişmesine yol açmaktadır. Memnun müşteriler genellikle fiyata karşı daha az duyarlı olmakta, uzun süre işletmenin müşterisi olarak kalmakta ve olumlu deneyimlerini çevreleriyle paylaşarak işletmeye destek sağlamaktadır. Bu nedenle davranışsal niyet, pazarlama literatüründe müşteri sadakatinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Çetinkaya, 2017: 116).

Hizmet sektörlerinde, davranışsal niyetin oluşumunda sektörel farklılıklar dikkat çekicidir. Örneğin, sağlık hizmetlerinde hasta memnuniyeti ve adalet algısı, turizmde ise destinasyon imajı ve deneyim kalitesi ön plandadır. Bu farklılıklar, davranışsal niyetin ölçülmesi ve yorumlanmasında sektöre özgü yaklaşımların benimsenmesini gerektirir. Araştırmalar, müşterinin memnuniyet düzeyinin satın alma niyeti üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir (Mainardes vd., 2022: 6). Örneğin bankacılık sektöründe müşteri sadakatini artırmak isteyen kurumlar, müşteri memnuniyetini yükseltmeye odaklanarak hem olumlu davranışsal tepkiler hem de olumsuz eğilimleri azaltabilirler. Benzer şekilde restoran endüstrisinde de tatmin olmuş bireylerin yeniden ziyaret etme olasılıkları tatmin olmamış tüketicilere göre daha yüksektir (Othman vd., 2013: 3). Tavsiye niyeti, müşterilerin bir ürün veya hizmetle ilgili olumlu ya da olumsuz deneyim ve değerlendirmelerini başkalarıyla paylaşma eğilimini ifade etmektedir. Bu bağlamda ağızdan ağıza iletişim (WOM), kişiler arası yollarla gerçekleşen bilgi ve deneyim paylaşımını; elektronik ağızdan ağıza iletişim (e-WOM) ise internet ve sosyal medya gibi dijital platformlar üzerinden yapılan olumlu veya olumsuz paylaşımları kapsamaktadır. İnsanların güvendikleri kişilerden aldıkları tavsiyelere ticari reklamlardan daha fazla önem vermeleri, tavsiye niyetini pazarlama açısından önemli hâle getirmektedir (Ilıman Yaltagil ve Biçer, 2023: 853–854). Yücenur vd. (2011: 160), davranışsal niyetlerin genel olarak üç temel eğilim altında değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Buna göre birey, hizmet aldığı kurumu

yeniden ziyaret edebilir, kurumu çevresine tavsiye edebilir veya kurum hakkında olumlu düşünceler geliştirerek kurumun gönüllü tanıtımına katkı sağlayabilir. Maxham ve Netemeyer (2002) ise davranışsal niyetin yalnızca memnuniyet düzeyinden değil aynı zamanda adalet algısından dolaylı olarak etkilendiğini savunmaktadır. Başka bir deyişle, müşterinin "adil bir şekilde" muamele gördüğüne inanması hem telafi sürecinden duyduğu memnuniyeti hem de firmanın genel algısını yükseltir; bu da dolaylı olarak ağızdan ağıza iletişim (WOM) ve yeniden satın alma niyetlerini güçlendirmektedir.

3.12.1 Tekrar Tercih/Satın Alma Niyeti

Tekrar tercih kavramı, tüketicinin bir ürün veya hizmeti ilk deneyiminin ardından aynı markadan veya sağlayıcıdan yeniden satın alma eğilimini ifade eder ve belirgin şekilde geçmiş deneyimlerden beslenir. Bu eğilim, yalnızca ürün veya hizmetin temel kalite özelliklerinden değil; aynı zamanda değer algısı, memnuniyet düzeyi, güven duygusu ile sistem, hizmet ve bilgi kalitesi gibi soyut unsurlardan da etkilenmektedir (Choi, 2019: 161). Başka bir ifadeyle satın alma niyeti müşterilerin gelecekte firmanın ürünlerini/hizmetlerini satın alma derecesini ifade eder (Maxham ve Netemeyer, 2002: 242). Bir hizmetin ilk seferde doğru şekilde sunulabilmesi, işletmeye önemli rekabet avantajları kazandıran bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla hizmet hatasının etkili biçimde giderilmesi, müşterinin işletmeyle olan ilişkisini sürdürmesine katkı sağlayarak gelecekteki tercih ve değerlendirmelerinin daha olumlu yönde şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Davranışsal niyetler bağlamında tekrar tercih kavramı sadece rasyonel bir seçim olarak değil, duygusal boyutu güçlü bir eğilim olarak da değerlendirilebilir. Örneğin sosyal etkiler aracılığıyla pekişen olumlu deneyimler tüketiciyi aynı ürünü veya hizmeti tekrar satın almaya itebilmektedir. Tekrar tercihin önemi ekonomik bakımdan da desteklenmektedir. Uzun süreli müşteri kitlesini koruyan işletmeler pazarlama maliyetlerini düşürebilir ve kârlılıklarını artırabilir çünkü yeni müşteri kazanımı genellikle mevcut müşteriyi elde tutmaktan daha masraflıdır (Swanson ve Kelley, 2001: 50).

Jang ve Feng'e (2007: 580) göre, tekrar satın alma çağdaş pazarlamanın en temel konularından biri olarak kabul edilmektedir. Araştırmacılar, tekrar satın almanın faydalarının sıklıkla şu şekilde belirtildiğini ifade etmektedir:

- Önceki müşterileri elde tutmak, yeni müşteriler kazanmak kadar maliyetli değildir;
- Müşteri elde tutma oranındaki %5'lik bir artış, kârı %25 ila %85 arasında artırabilir;
- Müşteri sadakati, genellikle olumlu ağızdan ağıza iletişim sağlamaktadır.

Satın alma niyetini etkileyen temel dinamikler çoğunlukla müşteri deneyimi, algılanan adalet ve memnuniyet düzeyleri etrafında şekillenmektedir. Hizmet kalitesi ve sunulan hizmetten duyulan memnuniyet müşterilerin işletmeye yönelik tutumlarını olumlu yönde etkileyerek pozitif davranışsal niyetlerin ortaya çıkmasına katkı sağlar. Bu olumlu niyetler, müşterinin aynı işletmeden tekrar satın alma, hizmeti yeniden tercih etme veya kuruma sadık kalma eğiliminde somutlaşmaktadır (Namkung ve Jang, 2009; Othman vd., 2013; Ardani vd., 2019; Cakici vd., 2019).

Hizmet telafisi memnuniyeti, hizmet hatalarının giderilme sürecinin son aşamasında müşterilerin tekrar satın alma niyetini olumlu yönde etkileyen kritik bir unsurdur. Belirsizlik veya risk içeren durumlarda işletmeler, tüketicilerin kaçınma eğilimlerini azaltmak ve hizmeti yeniden satın alma olasılıklarını artırmak amacıyla telafi çabalarına yatırım yapmaktadır. Müşterilerin bu çabaları adil ve tatmin edici bulmaları, olumsuz deneyim kaynaklı kaygılarını azaltarak mevcut hizmeti tekrar tercih etme olasılıklarını güçlendirir (Su ve Ha, 2025).

3.12.2 Tavsiye

Warshaw ve Davis (1985: 214), davranışsal niyetleri, bir kişinin belirli bir gelecekteki davranışı gerçekleştirme veya gerçekleştirmeme konusunda bilinçli planlar oluşturma derecesi olarak tanımlamaktadır. Olumlu davranışsal niyetlerin önemli göstergelerinden biri olan tavsiye etme eğilimi, müşterinin yaşadığı olumlu hizmet deneyimini çevresiyle paylaşarak diğer tüketicilerin tercihlerini etkileme isteğini ifade etmektedir. Tavsiye davranışı, müşteri sadakati, daha fazla ödeme istekliliği ve

memnuniyetin temel davranışsal sonucudur. Müşteri memnuniyeti, pazarlama sürecinin merkezi bir unsuru olarak işletmenin başarısına katkı sağlamakta; hizmet kalitesi yoluyla oluşturulan sadık müşteriler, hem tekrar satın alma eğilimi göstermekte hem de işletmeyi başkalarına tavsiye etmektedir (İ. Öztürk, 2020: 48-49).

Tavsiye etme niyeti bir işletme hakkında başkalarına olumlu bilgi aktarma yönündeki istekliliğin veya niyetin gücü olarak tanımlanmaktadır (Jones vd., 2024: 45). Benzer bir ifadeyle müşterinin hizmet deneyimi sonucunda işletmeyi çevresine olumlu şekilde önermeye ve desteklemeye yönelik istekliliği olarak tanımlanabilmektedir (Namkung ve Jang, 2009: 399–400). Tavsiye etme niyeti sadakat niyetinin alt boyutlarından biri olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla müşterinin algıladığı adalet, hizmet telafisi memnuniyeti ve affetme eğilimi gibi faktörler, sadakat niyetini güçlendirirken dolaylı biçimde tavsiye etme niyetini de artırmaktadır (Kim ve Ha, 2024: 4743). Gonçalves Filho vd. 'ne (2023: 318) göre müşteri hizmetleri personelinin müşteriyi başarılı bir şekilde memnun etme derecesi, genel memnuniyet üzerinde güçlü bir doğrudan etkiye ve tekrar satın alma niyetleri ile ağızdan ağıza iletişim (word of mouth) üzerinde güçlü bir dolaylı etkiye sahiptir. Başka bir deyişle, bir müşteri bir sorun yaşayıp bunu çözmeye çalıştığında, telafi sürecinin unsurlarının performansı davranışsal niyetleri önemli ölçüde etkilemektedir. Tavsiye etme davranışı, müşterilerin hizmeti tekrar satın alma, kuruma sadık kalma ve potansiyel müşterilere olumlu referanslar (ağızdan ağıza iletişim veya e-WOM) yayma gibi olumlu davranışsal niyet çıktıları arasında yer almaktadır (Koo vd., 2014: 129). Bir işletme müşteri şikayetini etkili biçimde çözdüğünde, müşteri işletmeye yönelik daha olumlu bir algı geliştirebilir ve bu olumlu algıyı, işletmeyi çevresine tavsiye etme, olumlu yorumlarda bulunma veya marka sadakatini güçlendirme gibi davranışlarla karşılık verebilmektedir (Ali vd., 2026).

4. YÖNTEM

Bu bölümde, çalışmanın amaçları doğrultusunda belirlenen metodolojik süreçler detaylandırılmaktadır. Araştırmanın bilimsel temelini oluşturan yöntem, evren ve örneklem yapısı, veri toplama araçlarının geliştirilmesi ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler bu kısımda açıklanmıştır. Ayrıca, çalışmanın kavramsal çerçevesiyle uyumlu olarak kurgulanan araştırma modeli ve bu model çerçevesinde test edilecek hipotezler sunulmuştur.

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, yiyecek içecek işletmelerinde müşterilerin algıladıkları hizmet adaletinin davranışsal niyetleri üzerindeki etkisinde hizmet telafisi tatmininin aracılık rolünü incelemektir. Araştırmada hizmet adaleti bağımsız değişken, davranışsal niyet bağımlı değişken ve hizmet telafisi tatmini ise aracı değişken olarak ele alınmaktadır. Bu çerçevede, hizmet hatasıyla karşılaşan müşterilerin işletme tarafından sunulan telafi uygulamalarını nasıl değerlendirdikleri ve bu değerlendirmelerin tekrar satın alma niyeti, sadakat ve olumlu ağızdan ağıza iletişim gibi davranışsal niyetlere nasıl yansıdığı ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Araştırmanın bir diğer amacı, hizmet telafisi tatminini yalnızca genel bir yapı olarak değerlendirmek yerine, bu yapıyı oluşturan boyutlar üzerinden daha ayrıntılı biçimde ele almaktır. Bu doğrultuda iletişim, yetkilendirme, geri bildirim, telafi (kefaret), açıklama ve somut unsurlar boyutlarının, hizmet adaleti ile davranışsal niyet arasındaki ilişkide nasıl bir rol oynadığının belirlenmesi hedeflenmektedir. Böylece müşterinin adalet algısından olumlu davranışsal niyetlere uzanan süreçte, hangi telafi unsurlarının daha belirleyici olduğunun anlaşılması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın önemi hem kuramsal hem de uygulamaya dönük katkı potansiyelinden kaynaklanmaktadır. Tezin kuramsal ve kavramsal çerçevesinde ele alınan çalışmalar, hizmet telafisi sürecinde müşterilerin adalet algılarının olumlu sonuçlar üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Buna karşılık davranışsal niyetler ve bu ilişkiye yön veren aracı ya da düzenleyici mekanizmalar daha sınırlı düzeyde incelenmiştir. Ayrıca ulusal

tezlerde bu konunun oldukça az sayıda çalışmayla ele alınmış olması ve mevcut çalışmaların çoğunlukla memnuniyet odaklı sonuçlarda yoğunlaşması, algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetler üzerindeki etkisinin daha açık, daha bütüncül ve daha doğrudan biçimde incelenmesini gerekli kılmaktadır.

Bu noktada, hizmet telafisi tatmininin yapısına ilişkin tartışmalar araştırmayı daha anlamlı hâle getirmektedir. Boshoff (1999: 236-238), hizmet telafisi tatmininin tek bir ifade ya da tek boyutlu bir değerlendirmeyle açıklanamayacak kadar karmaşık ve çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, müşteriyi adalet algısından tatmine ve oradan olumlu davranışsal niyetlere taşıyan sürecin hangi boyutlar üzerinden şekillendiğinin incelenmesi, alandaki önemli bir boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacaktır.

4.2 Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, yiyecek içecek işletmelerinde müşterilerin algıladıkları hizmet adaletinin davranışsal niyetleri üzerindeki etkisinde hizmet telafisi tatmininin aracılık rolünü incelemek amacıyla nicel araştırma yaklaşımı çerçevesinde tasarlanmıştır. Nicel araştırma, sayısal verilerin üretilmesine ya da kolaylıkla sayısal olarak kodlanabilen verilerin kullanılmasına dayanan bir araştırma yaklaşımıdır (Quinlan vd., 2019). Araştırma süreci, kuramdan hareketle hipotezlerin sınanmasına dayanan tümdengelimsel (dedüktif) bir mantıkla ilerlemektedir. Tümdengelimsel akıl yürütme, genel önermelerden hareketle özel durumlara ilişkin sonuçlara ulaşmayı ve kuramsal olarak beklenen örüntülerin gözlemler aracılığıyla sınanmasını ifade etmektedir (Babbie, 2016). Bu doğrultuda, bu çalışmada değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak sınanması esas alınmıştır. Bu yönüyle araştırma, hizmet adaleti, hizmet telafisi tatmini ve davranışsal niyet değişkenleri arasındaki ilişkileri açıklamaya dönük açıklayıcı bir nitelik taşımaktadır.

Araştırmanın deseni, deneysel olmayan kesitsel tarama deseni olarak kurgulanmıştır. Kesitsel araştırmalar, belirli bir olgunun ya da olguların belirli bir zaman noktasında incelenmesine dayanmakta ve çoğu zaman tarama stratejisiyle yürütülmektedir. Bu tür araştırmalar, bir olgunun mevcut durumunu betimlemeye veya değişkenler arasındaki

ilişkileri aynı zaman kesiti içerisinde açıklamaya olanak sağlamaktadır (Saunders vd., 2019: 212). Bu doğrultuda araştırmada veriler belirli bir zaman diliminde tek seferde toplanmış; hizmet adaleti, hizmet telafisi tatmini ve davranışsal niyet değişkenleri arasındaki ilişkiler aynı zaman kesiti içerisinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Tarama araştırmaları, hedef kitleye ilişkin istatistiksel kestirimlerde bulunmak amacıyla bu kitleden seçilen bir örneklemden bilgi toplanmasına dayanmaktadır. Bu süreçte, örneklemden elde edilen yanıtlar aracılığıyla hedef kitleye ilişkin çıkarımlarda bulunulmaktadır (Fowler, 2014: 8-9). Benzer biçimde, tipik bir tarama araştırmasında araştırmacı bir örneklem seçmekte ve bu örnekleme standartlaştırılmış bir soru formu uygulamaktadır (Babbie, 2016: 247). Anketler, katılımcılara aynı soru setinin yöneltilmesine ve araştırma konusu değişkenlere ilişkin karşılaştırılabilir veri elde edilmesine olanak sağlaması nedeniyle özellikle tarama araştırmalarında yaygın olarak kullanılan veri toplama araçları arasında yer almaktadır (Sekaran ve Bougie, 2016: 142-143). Bu doğrultuda araştırmada hizmet adaleti, hizmet telafisi tatmini ve davranışsal niyet değişkenlerine ilişkin veriler anket formu aracılığıyla toplanmıştır.

Araştırmanın örnekleme yaklaşımı, olasılıksız örnekleme yöntemlerinden amaçlı/yargısal örneklemeye dayanmaktadır. Etikan vd. (2016: 2-3) amaçlı örneklemeyi, katılımcıların sahip oldukları nitelikler nedeniyle bilinçli olarak seçildiği rastlantısal olmayan bir örnekleme tekniği olarak açıklamakta; bu teknikte örneklemin araştırmanın amacı doğrultusunda, araştırma açısından gerekli bilgiyi sağlayabilecek kişilerden oluşturulduğunu belirtmektedir. Bu çerçevede araştırmada, hizmet hatası ve hizmet telafisi deneyimini bizzat yaşamış katılımcılara ulaşmayı mümkün kılan amaçla uyumlu bir örnekleme yaklaşımı benimsenmiştir.

4.3 Evren ve Örneklem

Araştırma alanı olarak İstanbul ili seçilmiştir. Bu seçimde, İstanbul'un Türkiye turizmi içindeki belirgin konumu kadar, Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından belgelendirilmiş yiyecek-içecek tesislerinin sayıca fazla ve tür bakımından çeşitli olması da etkili olmuştur. İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü tarafından

yayımlanan İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu'na göre, 2025 yılı Nisan ayı itibarıyla il genelinde "Turizm İşletmesi Belgeli" toplam 598 yeme-içme tesisi bulunmaktadır. (İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2025). Gastronomi tesisi, günübirlik tesis, kafeterya, lokanta, yüzer tesis ve özel tesis statüsündeki bu işletmeler, araştırmanın odaklandığı hizmet ortamını yeterli düzeyde yansıttığı düşünülmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın evreni, İstanbul ilinde faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı "Turizm İşletmesi Belgeli" yiyecek-içecek tesislerinde hizmet hatası yaşayan ve ardından işletmenin hizmet telafisi sürecine dâhil olan müşterilerden oluşmaktadır.

Bu doğrultuda örnekleme sürecinde, söz konusu tesislerde doğrudan hizmet hatası ve hizmet telafisi deneyimi yaşamış katılımcılara odaklanılmıştır. Araştırmada incelenen hizmet adaleti, hizmet telafisi tatmini ve davranışsal niyet değişkenlerinin sağlıklı biçimde değerlendirilebilmesi için, katılımcıların bu süreci bizzat yaşamış olması önem taşımaktadır. Bu nedenle araştırma örnekleminin belirlenmesinde olasılıksız örnekleme yöntemlerinden yargısal örnekleme tercih edilmiştir. Bu araştırmada da yalnızca hizmet hatası ve hizmet telafisi deneyimini bizzat yaşamış katılımcılara ulaşılması hedeflendiğinden, bu yöntemin araştırmanın amacıyla uyumlu olduğu değerlendirilmiştir. İstanbul'da yer alan 598 Kültür ve Turizm Bakanlığı Turizm İşletmesi Belgeli yeme-içme tesisi ise araştırmanın uygulama çerçevesini oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında öncelikle T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğünün "Turizm Tesisleri" sayfasında yer alan "Bakanlık Belgeli ve Bakanlığa Başvurusu Olan Tesisler" listesi üzerinden İstanbul'daki belgeli tesisler belirlenmiştir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2025). Ardından bu işletmelerin TripAdvisor, Google Yorumlar ve Şikayetvar gibi çevrim içi platformlardaki kullanıcı değerlendirmeleri incelenmiş; hizmet hatası yaşadığını ve sonrasında işletmenin bir telafi girişiminde bulunduğunu belirten kullanıcılara ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma ölçütlerini karşılayan katılımcılara anket bağlantısı iletilmiş ve bu süreç sonunda toplam 395 kişiden dönüş alınmıştır. Eksik ya da hatalı doldurulan 9 anket değerlendirme dışı bırakılmış,

analizler 386 geçerli anket üzerinden yürütülmüştür. Bu çerçevede analizler, İstanbul'daki Kültür ve Turizm Bakanlığı Turizm İşletmesi Belgeli yiyecek-içecek tesislerinde hizmet hatası yaşamış ve sonrasında hizmet telafisi sürecine dâhil olmuş 386 müşteriden elde edilen veriler üzerinden yürütülmüştür.

4.4 Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak yapılandırılmış bir anket formu kullanılmıştır. Tez kapsamında kullanılan anket formu, İ. Öztürk'ün (2020) "Otel Müşterilerinin Hizmet Adalet Algıları ve Davranışsal Niyetleri Arasındaki İlişkide Hizmet Telafisi Tatmini ve Genel Tatminin Aracılık Rolü" adlı doktora tezinde kullanılan form esas alınarak, araştırmanın yiyecek-içecek işletmeleri bağlamına uyarlanmasıyla oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan anket formu EK-A'da sunulmuştur. Anket formu üç bölümden meydana gelmektedir.

İlk bölümde katılımcıların araştırma kapsamına uygunluğunu belirlemeye yönelik eleme ve tanımlayıcı sorular yer almaktadır. Bu bölümde öncelikle katılımcılara yiyecek-içecek işletmesinde hizmet hatası yaşayıp yaşamadıkları ve yaşadıkları hizmet hatasını işletmeye bildirip bildirmedikleri sorulmuştur. Bu ilk iki soruya olumsuz yanıt veren katılımcılar araştırmanın temel ölçütlerini sağlamadıkları için değerlendirmeye alınmamıştır. Bu bölümde ayrıca işletmeyi ziyaret sıklığı, şikâyet konusu ve telafi beklentisine ilişkin çoktan seçmeli sorulara yer verilmiş; söz konusu soruların oluşturulmasında Kılıç ve Ok (2012) çalışmasından yararlanılmıştır.

İkinci bölümde araştırma değişkenlerini ölçmeye yönelik toplam 31 ifade bulunmaktadır ve tüm ifadeler beşli Likert tipi derecelendirme kullanılarak "1=Kesinlikle katılmıyorum" ile "5=Kesinlikle katılıyorum" arasında derecelendirilmiştir. Bu bölümde yer alan 12 ifade algılanan hizmet adaleti değişkenini ölçmek üzere Maxham ve Netemeyer'in (2002) geliştirdiği ifadelerden uyarlanmıştır. Söz konusu yapı; dağıtım adaleti (6 ifade), prosedürel adalet (4 ifade) ve etkileşimsel adalet (2 ifade) boyutlarından oluşmaktadır. Hizmet telafisi tatmini değişkeni ise Boshoff (1999) tarafından geliştirilen ve Boshoff (2005) tarafından revize edilen RECOVSAT (Recovery Satisfaction) ölçeği temel alınarak oluşturulmuş 15 ifade ile

ölçülmüştür. Bu yapı; iletişim (4 ifade), yetkilendirme (2 ifade), geri bildirim (2 ifade), tazmin/kefaret-telafi (3 ifade), açıklama (2 ifade) ve somut unsurlar (2 ifade) boyutlarından meydana gelmektedir. Davranışsal niyet değişkeni ise Maxham ve Netemeyer'in (2002) geliştirdiği ifadelerden uyarlanan 4 ifade ile ölçülmüş; yeniden satın alma niyeti (2 ifade) ve tavsiye etme niyeti (2 ifade) alt boyutları kapsamında ele alınmıştır. Üçüncü bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mesleklerine ilişkin demografik sorulara yer verilmiştir.

4.5 Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, öncelikle eksik veri, hatalı kodlama ve aykırı gözlem açısından incelenerek analize hazır hâle getirilmiştir. Ardından katılımcıların demografik özelliklerini ve anketin ilk bölümünde yer alan tanımlayıcı sorulara verdikleri yanıtları ortaya koymak amacıyla frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Ölçek ifadelerine ilişkin genel eğilimlerin belirlenmesinde ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach alfa katsayıları incelenmiş; yapı geçerliliğinin test edilmesinde ise doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılması öngörülmüştür. Hipotezlerin sınanması sürecinde ise algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyet üzerindeki doğrudan etkileri ile hizmet telafisi tatmininin aracılık rolü, araştırma modeline uygun istatistiksel analizler aracılığıyla değerlendirilmiştir. Aracılık etkisinin incelenmesinde doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler birlikte ele alınmış; özellikle dolaylı etkinin anlamlılığı bootstrap yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Bu doğrultuda verilerin analizi süreci; tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesi ve hipotez testlerinin gerçekleştirilmesi olmak üzere birbirini tamamlayan aşamalar hâlinde yürütülmüştür.

4.6 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli, algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyet üzerindeki etkisinde hizmet telafisi tatmininin aracı rolünü esas alan bir yapı üzerine kurulmuştur.

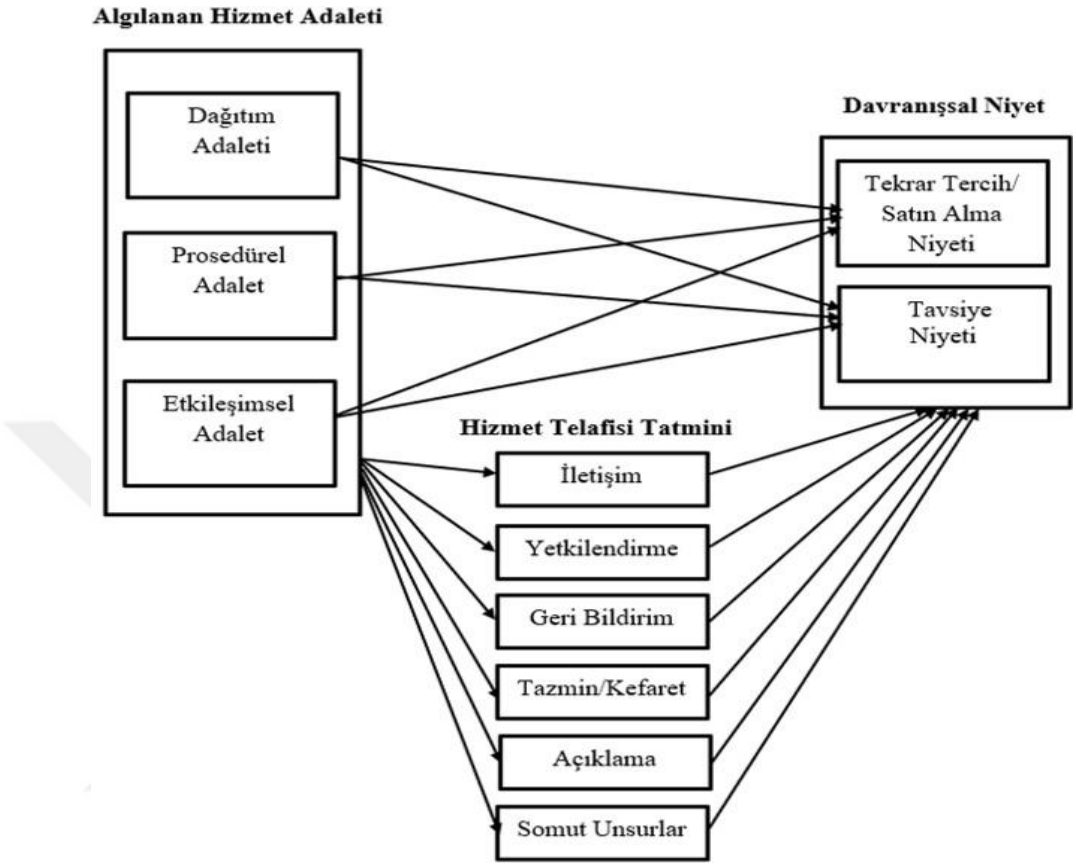
Bu çerçevede algılanan hizmet adaleti bağımsız değişken, davranışsal niyet bağımlı değişken ve hizmet telafisi tatmini aracı değişken olarak ele alınmıştır. Gürbüz'e (2019) göre aracı değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin hangi mekanizma aracılığıyla ve ne şekilde ortaya çıktığını açıklayan değişkendir. Araştırmalarda bağımlı değişken ise araştırmacının temel olarak anlamaya, açıklamaya ya da yordamaya çalıştığı; başka değişkenlerdeki değişime bağlı olarak farklılaşan değişken olarak ifade edilmektedir (Babbie, 2016: 29; Sekaran ve Bougie, 2016: 73). Bu doğrultuda bu araştırmada bağımlı değişken olan davranışsal niyet, müşterilerin hizmet deneyimi sonrasında işletmeyi yeniden tercih etme, tavsiye etme ve işletmeye yönelik olumlu tutum geliştirme eğilimini temsil etmektedir.

Aracılık etkisinin değerlendirilmesinde klasik yaklaşım olarak Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen nedensel adımlar yöntemi uzun yıllar yaygın biçimde kullanılmıştır. Bununla birlikte güncel yaklaşımlarda, Baron ve Kenny yönteminde öne sürülen adımların tamamının zorunlu koşullar olarak değerlendirilmemesi gerektiği; söz konusu koşulların tümü sağlanmasa dahi dolaylı etkinin, diğer bir ifadeyle aracılık etkisinin var olabileceği kabul edilmektedir (Gürbüz, 2019). Bu kapsamda araştırma modelinde öngörülen aracılık ilişkisinin sınanmasında, dolaylı etkinin istatistiksel olarak değerlendirilmesine olanak sağlayan Hayes'in (2018) PROCESS Macro yaklaşımından yararlanılmıştır. Bu yaklaşım kapsamında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisi ile aracı değişken üzerinden gerçekleşen dolaylı etkisi birlikte değerlendirilmiştir. Aracılık etkisinin anlamlılığı ise bootstrap yöntemiyle oluşturulan %95 güven aralıkları üzerinden incelenmiş; güven aralığının sıfır değerini içermemesi dolaylı etkinin anlamlı olduğunun göstergesi olarak kabul edilmiştir (Gürbüz, 2019).

4.6.1 Model

Şekil 4.1'de görüldüğü üzere araştırma modeli, algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyet üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra, bu ilişkide hizmet telafisi tatmininin aracılık rolünü sınamaya yönelik olarak kurgulanmıştır. Modelde ayrıca hizmet telafisi tatmininin iletişim, yetkilendirme, geri bildirim, telafi (kefaret), açıklama ve somut

unsurlar boyutları üzerinden söz konusu ilişkinin nasıl şekillendiğinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.



Şekil 4.1 Araştırma modeli

4.6.2 Hipotezler

Alan yazın incelendiğinde, hizmet adaletine ilişkin çalışmaların büyük ölçüde memnuniyet temelli sonuçlara odaklandığı; davranışsal niyetler ile bu ilişkide rol oynayan aracı ya da düzenleyici mekanizmaların ise görece sınırlı düzeyde ele alındığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle, algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetler üzerindeki etkisinin doğrudan sınanması araştırma kapsamında önem taşımaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: Algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetlere etkisi vardır.

İncelenen çalışmalar, hizmet adaletinin etkilerini ağırlıklı olarak memnuniyet gibi içsel mekanizmalarla birlikte ele almaktadır. Ancak modelin bütününü daha sağlıklı

yorumlayabilmek adına, aracı değişkenlerin etkileşimine geçilmeden önce üç adalet boyutunun satın alma ve tavsiye etme niyetleri üzerindeki yalın ve doğrudan gücünü tespit etmek önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, adalet algısının davranışsal çıktıların bu iki farklı boyutu üzerindeki temel etkisini sınamak amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1a: Algılanan dağıtım adaletinin satın alma niyeti üzerinde etkisi vardır.

H1b: Algılanan dağıtım adaletinin tavsiye etme niyeti üzerinde etkisi vardır.

H1c: Algılanan prosedürel adaletin satın alma niyeti üzerinde etkisi vardır.

H1d: Algılanan prosedürel adaletin tavsiye etme niyeti üzerinde etkisi vardır.

H1e: Algılanan etkileşimsel adaletin satın alma niyeti üzerinde etkisi vardır.

H1f: Algılanan etkileşimsel adaletin tavsiye etme niyeti üzerinde etkisi vardır.

Hizmet telafisi tatmininin bu araştırmada aracı değişken olarak ele alınması, söz konusu yapının alt boyutları itibarıyla da değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede çalışmada, hizmet telafisi tatmini yalnızca genel bir yapı olarak değil; iletişim, yetkilendirme, geri bildirim, telafi (kefaret), açıklama ve somut unsurlar boyutları bakımından da ele alınmaktadır. Böylece algılanan hizmet adaleti ile davranışsal niyet arasındaki ilişkide, hizmet telafisi tatmininin hangi boyutlar üzerinden aracılık ettiği daha ayrıntılı biçimde sınanabilecektir. Bu doğrultuda önce ana hipotez, ardından alt hipotezler geliştirilmiştir:

H2: Algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetler üzerindeki etkisinde hizmet telafisi tatmininin aracılık rolü vardır.

Bu ana hipotez doğrultusunda, hizmet telafisi tatmininin alt boyutlarının özgül etkilerini belirlemek üzere aşağıdaki alt hipotezler oluşturulmuştur:

H2a: Algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetler üzerindeki etkisinde iletişim boyutunun aracılık rolü vardır.

H2b: Algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetler üzerindeki etkisinde yetkilendirme boyutunun aracılık rolü vardır.

H2c: Algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetler üzerindeki etkisinde geri bildirim boyutunun aracılık rolü vardır.

H2d: Algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetler üzerindeki etkisinde tazmin/kefaret (telafi) boyutunun aracılık rolü vardır.

H2e: Algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetler üzerindeki etkisinde açıklama boyutunun aracılık rolü vardır.

H2f: Algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetler üzerindeki etkisinde somut unsurlar boyutunun aracılık rolü vardır.

5. BULGULAR

Bu bölümde araştırma verilerinin analizine ilişkin bulgular sunulmaktadır. Veriler IBM SPSS Statistics 25.0, IBM AMOS ve PROCESS Macro programlarıyla analiz edilmiş; anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olarak kabul edilmiştir. Öncelikle normallik incelenmiş, ardından ölçeklerin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analiziyle, güvenirliği ise iç tutarlılık analizleriyle değerlendirilmiştir. Son olarak demografik bulgular sunulmuş ve araştırma modelindeki doğrudan ve dolaylı ilişkiler aracılık analizleriyle test edilmiştir.

5.1 Normal Dağılım Testi

İstatistiksel analiz sürecinde kullanılacak testlerin seçiminde, verilerin ölçüm özellikleri ve dağılım yapıları dikkate alınmıştır. Çok değişkenli analizlerde ana analizlere geçmeden önce veri setinin ilgili istatistiksel varsayımlarla uyumunun değerlendirilmesi gerekir; çünkü birçok çok değişkenli prosedür belirli varsayımlara dayanmakta ve bu varsayımlarla uyum, işlem uygulanmadan önce incelenmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Parametrik testlerde, özellikle ortalama gibi parametrelere dayalı analizlerde, normal dağılım varsayımı önemli bir ölçüt olarak değerlendirilirken; parametrik olmayan testler normal dağılım varsayımının karşılanmadığı ya da verilerin sürekli ölçüm niteliği taşımadığı durumlarda tercih edilebilen alternatif yöntemlerdir (George ve Mallery, 2016: 218). Çok değişkenli analizlerde temel varsayımlardan biri olan normallik, metrik değişkenlere ilişkin veri dağılımının şeklinin, istatistiksel yöntemler için referans kabul edilen normal dağılımla uyumunu ifade etmektedir (Hair vd., 2019: 94). Bu doğrultuda verilerin parametrik analizlere uygunluğu, çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenerek değerlendirilmiştir. George ve Mallery'ye (2016: 114-115) göre bu değerlerin ±1 aralığında olması mükemmel, ±2 aralığında olması ise kabul edilebilir görülmektedir. Elde edilen bulgular, verilerin normal dağılımdan ciddi bir sapma göstermediğini ortaya koymakta; bu nedenle parametrik analiz yöntemlerinin uygulanabileceği kabul edilmektedir. Normallik testine ilişkin detaylı değerler Tablo 5.1'de sunulmuştur.

Tablo 5.1 Tek değişkenli normallik dağılımı

İfadeler	Mean (Ortalama)	Standart Sapma (Std.Dev.)	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Algılanan Hizmet Adaleti				
Çalışanlar söylediklerimi kibarca dinledi	3,02	1,241	-0,167	-1,111
Çalışanlar beni önemsiyor gibiydi	2,83	1,237	-0,022	-1,142
Çalışanlar bana nazik davrandı	3,09	1,224	-0,290	-1,003
Yiyecek içecek işletmesi, sorunumu olabildiğince çabuk çözmeye çalıştı	2,87	1,257	0,005	-1,169
Yiyecek içecek işletmesinde çalışanlar karşılaştığım sorunları çözmede ılımlı davrandı	3,04	1,199	-0,180	-1,026
Yaşadığım sorunlar karşısında benim için yöneticinin sunduğu teklif veya teklifler uygundu	2,76	1,313	0,171	-1,236
Yiyecek içecek işletmesi çalışanlarının ortaya çıkan problemi telafi ederken oldukça adil olduğunu düşünüyorum	2,77	1,270	0,208	-1,171
Çalışanların bana karşı iletişimi ve tavırları kabul edilebilirdi	2,89	1,255	0,027	-1,185
Çalışanlar, şikâyetimi ihtiyaçlarım doğrultusunda işleme almak için çaba sarf etti	2,81	1,266	0,121	-1,220
Bu olay benim için sorun yaratmış olmasına rağmen, yiyecek içecek işletmesinin bu sorunu çözme çabası benim için olumlu bir izlenim oluşturdu	2,70	1,278	0,292	-1,078
Yiyecek içecek işletmesine olan şikâyetim zamanında ele alındı	2,71	1,277	0,240	-1,130
Yiyecek içecek işletmesi tatmin edici bir telafi sunmak için yeterli çabayı gösterdi	2,70	1,302	0,249	-1,158
Hizmet Telafi Tatmini				
Yiyecek içecek işletmesi, bana yazılı bir özür mektubu gönderdi	1,84	1,062	1,424	1,418
Yiyecek içecek işletmesi çalışanları şikâyetim hakkında bana geri bildirimde bulunurlarken açık ve net bir şekilde iletişim kurdular	2,59	1,258	0,348	-1,083
Şikâyetimi ilettiğim çalışan, sorunu çözmek için beni başka bir çalışana (yetkiliye) yönlendirdi	2,99	1,309	-0,134	-1,294
Yiyecek içecek işletmesi çalışanları çok güvenilirdi	2,81	1,220	0,090	-1,044
Yiyecek içecek işletmesi çalışanlarının sorunu çözmek için çabaları yeterliydi	2,93	1,215	-0,028	-1,021
Kötü bir hizmetten dolayı şikâyet ettiğimde, yiyecek içecek işletmesi çalışanları durumu netleştirmek için sorular sordular	2,91	1,308	-0,100	-1,286
Yiyecek içecek işletmesi maddi zararımı tazmin etti	2,54	1,295	0,514	-0,943
Yiyecek içecek işletmesi çalışanları, sorunun neden oluştuğuna dair tatmin edici bir açıklama yaptı	2,75	1,312	0,167	-1,246
Yiyecek içecek işletmesi çalışanları çok anlayışlıydı	2,92	1,162	-0,058	-0,973
Yiyecek içecek işletmesi bana sorunun (hizmet hatası) neden kaynaklandığını açıkladı	2,79	1,323	0,120	-1,266
Şikâyetimi ilettiğim çalışan, sorunumu çözebildi	2,76	1,223	0,258	-1,076
Yiyecek içecek işletmesi oluşan maddi zararım için özür diledi	2,74	1,334	0,195	-1,300
Yiyecek içecek işletmesi çalışanları iyi giyimliydi	2,89	1,229	-0,095	-1,178
Yiyecek içecek işletmesi, sorunumu çözmek için yapılanlar hakkında bana yazılı olarak bilgi verdi	2,02	1,072	0,931	-0,047
Yiyecek içecek işletmesi çalışanları düzenli bir ortamda çalışmaktadır	2,68	1,251	0,367	-0,925
Davranışsal Niyet				
Bu yiyecek içecek işletmesini diğer yiyecek içecek işletmeleri ile kıyasladığımda ilk tercihim olarak görmekteyim	2,41	1,225	0,489	-0,850
Bu yiyecek içecek işletmesini arkadaşlarıma, akrabalarıma vs. tavsiye edeceğim	2,51	1,282	0,442	-0,970
Muhtemelen bu yiyecek içecek işletmesini tekrar tercih edeceğim	2,54	1,267	0,405	-0,964
Bu yiyecek içecek işletmesini diğer insanlara öneririm	2,55	1,227	0,406	-0,856

Araştırma ölçeklerinde yer alan ifadelere ilişkin tanımlayıcı istatistikler (ortalama ve standart sapma) ile normallik varsayımına dair katsayılar (çarpıklık ve basıklık) incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, katılımcıların en yüksek katılım gösterdiği ifadenin 3,09 ortalama ile "Çalışanlar bana nazik davrandı" maddesi olduğu görülmektedir. Tüm ifadelerin ortalama değerleri incelendiğinde, sonuçların genel olarak 1,84 ile 3,09 aralığında değiştiği tespit edilmiştir. Verilerin yayılımını gösteren standart sapma değerlerinin ise 1,062 ile 1,334 aralığında olduğu, dolayısıyla verilerin homojen bir dağılım sergilediği anlaşılmaktadır. Verilerin normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılamadığını belirlemek amacıyla çarpıklık ve basıklık katsayıları dikkate alınmıştır. Analiz bulgularına göre, tüm değişkenlere ait çarpıklık değerlerinin-0,290 ile +1,424; basıklık değerlerinin ise-1,300 ile +1,418 aralığında değiştiği görülmektedir.

5.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırma verileri tek bir ölçüm aracıyla (anket) ve aynı katılımcılardan öz-bildirim yoluyla toplandığı için ölçeklerin yapı geçerliliğine geçilmeden önce verilerde ortak yöntem yanlılığı bulunup bulunmadığı kontrol edilmiştir. Ortak yöntem yanlılığı olasılığını değerlendirmek amacıyla Harman Tek Faktör Testi uygulanmıştır. Sonuçlar, döndürülmemiş ilk faktörün toplam varyansın %41,71'ini açıkladığını göstermiştir. Bu oran, literatürde önerilen %50 eşik değerinin altında olduğundan, araştırmada ortak yöntem yanlılığının bir sorun oluşturmadığı değerlendirilmiştir.

Bu ön değerlendirmelerin ardından, araştırmada kullanılan algılanan hizmet adaleti, hizmet telafisi tatmini ve davranışsal niyet ölçeklerinin yapı geçerliliğini sınamak amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA, ölçme modellerinin geliştirilmesinde ve önceden belirlenen yapıların doğrulanmasında yaygın olarak kullanılan bir analiz yöntemidir (Aytaç ve Öngen, 2012: 16). Açımlayıcı faktör analizinden farklı olarak DFA, araştırmacının kuramsal temele dayalı olarak önceden belirlediği gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin, hipotez edildiği biçimde gerçekleşip gerçekleşmediğini sınamaktadır (Brown, 2015: 1).

Çalışmaya ilişkin analiz sürecinde modelin veriye uyumu, çeşitli uyum iyiliği indeksleri aracılığıyla değerlendirilmiştir. Hair vd. (2019), ki-kare değerinin yanı sıra model uyumunun ek uyum indeksleriyle desteklenmesi gerektiğini; bu kapsamda en az bir mutlak uyum indeksi ile bir artımlı/karşılaştırmalı uyum indeksinin birlikte değerlendirilmesinin uygun olacağını belirtmektedir. Bu doğrultuda modelin veriye uyumunu gösteren mutlak uyum indeksleri (X^2, X^2/sd, RMSEA, GFI/SRMR) ile kurulan modeli temel modelle karşılaştıran artımlı/karşılaştırmalı uyum indeksleri (CFI, NFI, TLI/NNFI) birlikte ele alınmıştır.

Analiz sonuçlarının yorumlanmasında X^2/sd, CFI, RMSEA ve TLI değerleri bütüncül olarak dikkate alınmıştır. Kline'a (2016) göre model uyumunun değerlendirilmesinde model ki-kare değeri, serbestlik derecesi ve p değeri ile birlikte RMSEA, CFI ve SRMR gibi uyum istatistiklerinin raporlanması önerilmektedir. Bununla birlikte, modelin kabulü yalnızca uyum indekslerine ilişkin kesme değerlerine dayandırılmamalıdır. Analiz sonuçlarının değerlendirilmesinde esas alınan uyum iyiliği indeksleri ve kabul edilebilir sınır değerleri Tablo 5.2'de sunulmuştur.

Tablo 5.2 Doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri (Karagöz, 2016: 975)

Indeks Adı	**Eşik Değeri**	
	İyi Uyum	**Kabul Edilebilir**
X^2 (Ki-kare değeri)	0,05≤ p≤1	0,01≤ p≤0,05
X^2/df (Serbestlik Derecesi)	≤3	≤5
RMSEA (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	≤0,05	≤0,08
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	≥0,97	≥0,90
NFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	≥0,95	≥0,90
GFI (Mutlak Uyum İndeksi)	≥0,90	≥0,85

Tablo 5.3'te algılanan hizmet adaleti değişkenine ilişkin ölçüm modelinin uyum iyiliği değerleri ve faktör yükleri sunulmuştur. Analiz kapsamında kurulan modelin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış ve elde edilen bulgular literatürdeki kabul edilebilir referans değerleri ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.3 Hizmet adalet algısı değişkeninin uyum değerleri ve faktör yükleri

Değişken / Alt Boyut	Madde	Faktör Yükleri	CR (Composite Reliability)	AVE (Ortalama Varyans)
Dağıtım Adaleti	10	0,844	**0,954**	**0,764**
	12	0,901		
	25	0,934		
	26	0,873		
	29	0,873		
	31	0,851		
Prosedürel Adalet	4	0,764	**0,903**	**0,895**
	6	0,726		
	8	0,889		
	9	0,910		
Etkileşimsel Adalet	3	0,742	**0,806**	**0,772**
	16	0,842		
X2/df	**RMSEA**	**GFI**	**CFI**	**NFI**
3,794	0,08	0,941	0,975	0,967

Modelin veriye uyumunu gösteren uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde; X2/df = 3,794; RMSEA = 0,08; GFI = 0,941; CFI = 0,975 ve NFI = 0,967 değerlerinin elde edildiği görülmektedir. Tablo 5.2'de belirtilen referans aralıkları dikkate alındığında, modelin uyum iyiliği değerlerinin iyi uyum ve kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde yer aldığı tespit edilmiştir.

Ölçekte yer alan ifadelere ilişkin standartlaştırılmış faktör yükleri (λ) incelendiğinde, değerlerin 0,726 ile 0,934 arasında değiştiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Yapıların güvenirliğini değerlendirmek amacıyla bileşik güvenirlik (CR) değerleri incelenmiş ve tüm boyutlara ait CR değerlerinin 0,70 eşik değerinin üzerinde olduğu görülmüştür. Hair vd.'ne (2019: 677) göre 0,70 ve üzerindeki yapı güvenirliği değerleri, ölçüm aracının iç tutarlılık güvenirliğinin sağlandığını göstermektedir. Güvenirlik koşulunun sağlanmasının ardından yakınsak geçerlilik değerlendirilmiş; bu kapsamda ortalama varyans açıklaması (AVE) değerlerinin 0,50'nin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Fornell ve Larcker'a (1981: 46) göre AVE değerinin 0,50'nin altında olması, ölçüm hatasından kaynaklanan varyansın yapı tarafından açıklanan varyanstan daha yüksek olduğunu göstermekte ve bu durum göstergeler ile yapının geçerliliğini tartışmalı hâle getirmektedir. Bu doğrultuda elde edilen AVE değerlerinin 0,50'nin üzerinde olması, yapıların yakınsak geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Elde edilen AVE (0,764-0,895) ve CR (0,806-0,954) değerleri önerilen eşik değerlerin üzerindedir. Sonuç olarak, algılanan hizmet adaleti

ölçeğinin veri seti ile uyumlu olduğu, yapısal geçerliliğinin doğrulandığı ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu söylenebilir.

Tablo 5.4'te hizmet telafisi tatmini değişkenine ve alt boyutlarına (İletişim, Yetkilendirme, Geri Bildirim, Tazmin/Telafi, Açıklama, Somut Unsurlar) ilişkin ölçüm modelinin uyum iyiliği değerleri ve faktör yükleri sunulmuştur. Değişkenin çok boyutlu yapısının veri seti ile uyumunu test etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır.

Tablo 5.4 Hizmet telafisi tatmini değişkeninin uyum değerleri ve faktör yükleri

Değişken / Alt Boyut	Madde	Faktör Yükleri	CR (Composite Reliability)	AVE (Ortalama Varyans)
İletişim	2	0,782	**0,893**	**0,676**
	13	0,844		
	11	0,848		
	7	0,814		
Yetkilendirme	20	0,795	**0,700**	**0,536**
	5	0,663		
Geri Bildirim	27	0,712	**0,756**	**0,610**
	1	0,844		
Tazmin / Telafi	23	0,780	**0,803**	**0,578**
	17	0,808		
	14	0,687		
Açıklama	18	0,890	**0,892**	**0,805**
	15	0,904		
Somut Unsurlar	30	0,856	**0,831**	**0,711**
	24	0,830		
X2/df	**RMSEA**	**GFI**	**CFI**	**NFI**
4,031	0,08	0,908	0,948	0,932

Modelin uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde; X2/df= 4,031; RMSEA= 0,08; GFI= 0,908; CFI= 0,948 ve NFI= 0,932 değerlerinin elde edildiği görülmektedir. Tablo 5.2'de yer alan referans değerleri dikkate alındığında, modelin X2/df değerinin 5'in altında olduğu, diğer uyum indekslerinin (GFI, CFI, NFI) ise 0,90 eşik değerinin üzerinde bulunduğu görülmektedir. RMSEA değerinin 0,08 olması da modelin kabul edilebilir uyum düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

Ölçekte yer alan ifadelere ilişkin standartlaştırılmış faktör yükleri (λ) incelendiğinde, değerlerin 0,663 ile 0,904 arasında değiştiği ve tüm yüklerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olması, maddelerin ilgili faktörleri temsil etme gücünün yeterli olduğunu göstermektedir. Yapıların güvenirliğini değerlendirmek amacıyla hesaplanan bileşik güvenirlik (CR)

değerlerinin 0,700 eşik değerinin üzerinde olduğu ve 0,700 ile 0,893 arasında değiştiği görülmüştür. Bu sonuç, hizmet telafisi tatmini ölçeğini oluşturan boyutların yeterli güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Güvenirlik koşulunun sağlanmasının ardından yakınsak geçerlilik değerlendirilmiş; bu kapsamda ortalama varyans açıklaması (AVE) değerlerinin 0,50'nin üzerinde olduğu ve 0,536 ile 0,805 arasında değiştiği belirlenmiştir. Buna göre, hizmet telafisi tatmini ölçeğinin yakınsak geçerliliğinin sağlandığı anlaşılmaktadır. Sonuç olarak, hizmet telafisi tatmini ölçeğinin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu, yapısal olarak doğrulandığı ve geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu söylenebilir.

Tablo 5.5'de davranışsal niyetler değişkenine ve alt boyutlarına (Satın Alma Niyeti ve Tavsiye) ilişkin ölçüm modelinin uyum iyiliği değerleri ile faktör yükleri sunulmuştur. Değişkenin yapısal geçerliliğini sınamak amacıyla uygulanan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda elde edilen bulguların, literatürdeki yüksek düzeyde uyum ölçütlerini karşıladığı görülmektedir.

Tablo 5.5 Davranışsal niyetler değişkeninin uyum değerleri ve faktör yükleri

Değişken / Alt Boyut	**Madde**	**Faktör Yükleri**	**CR (Composite Reliability)**	**AVE (Ortalama Varyans)**
Satın Alma Niyeti	19	0,794	0,860	0,755
	22	0,938		
Tavsiye Niyeti	21	0,944	0,931	0,872
	28	0,923		
X2/Df	**RMSEA**	**GFI**	**CFI**	**NFI**
0,84	0,000	0,999	1,000	0,999

Modelin uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde; X^2/df= 0,84; RMSEA= 0,000; GFI= 0,999; CFI= 1,000 ve NFI= 0,999 değerlerine ulaşıldığı görülmektedir. Tablo 5.2'deki referans aralıklarına göre, X^2/df değerinin 3'ün altında olması ve RMSEA değerinin 0,05'ten küçük olması, CFI, GFI ve NFI indekslerinin ise 0,95'in oldukça üzerinde bulunması, modelin veri seti ile tam uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Ölçek maddelerine ait standartlaştırılmış faktör yükleri (λ) incelendiğinde, değerlerin 0,794 ile 0,944 arasında değiştiği ve tümünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yük değerlerinin yüksekliği, maddelerin ilgili yapıyı güçlü bir şekilde temsil ettiğini göstermektedir. Yapıların güvenirliğini değerlendirmek amacıyla

bileşik güvenirlik (CR) değerleri incelenmiş ve bu değerlerin 0,860 ile 0,931 arasında değiştiği görülmüştür. Tüm CR değerlerinin 0,70 eşik değerinin üzerinde olması, davranışsal niyetler ölçeğini oluşturan boyutların yeterli güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Güvenirlik koşulunun sağlanmasının ardından yakınsak geçerlilik değerlendirilmiş; bu kapsamda ortalama varyans açıklaması (AVE) değerlerinin 0,755 ile 0,872 arasında değiştiği ve tümünün 0,50 eşik değerinin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Buna göre, davranışsal niyetler ölçeğinin yakınsak geçerliliğinin sağlandığı anlaşılmaktadır. Sonuç olarak, davranışsal niyetler ölçeğinin çok yüksek düzeyde uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu, yapısal olarak doğrulandığı ve geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu söylenebilir.

5.3 Güvenirlik

Bilimsel araştırmalarda kullanılan ölçeklerin, ölçülmek istenen durumu ne derece kararlı ve tutarlı bir şekilde yansıttığını belirlemek amacıyla güvenirlik analizleri yapılmaktadır. Saunders vd.'ne (2019) göre güvenirlik, bir ölçme aracının farklı zamanlarda ve farklı koşullarda yapılan ölçümlerde tutarlı sonuçlar üretip üretmediğini gösteren bir kavramdır. Bu tutarlılığı ölçmek için literatürde en yaygın kullanılan yöntemlerden biri Cronbach Alfa katsayısıdır. Cronbach Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değer alan bir iç tutarlılık göstergesidir. Sosyal bilimler araştırmalarında bu değerin en az 0,70 olması arzu edilmektedir (Coşkun vd., 2015). Araştırmada kullanılan algılanan hizmet adaleti, hizmet telafisi tatmini ve davranışsal niyet ölçeklerine ilişkin güvenirlik katsayıları Tablo 5.6'de verilmiştir.

Tablo 5.6 Ölçeklere ilişkin güvenirlik katsayıları

Ölçekler	Güvenirlik (Cronbach Alfa)
Hizmet Adalet Algısı	0,964
Hizmet Telafi Tatmini	0,945
Davranışsal Niyetler	0,944

Ölçeklerin içsel tutarlılığını belirlemek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı her bir boyut için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda; hizmet adalet algısı

ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0,964; hizmet telafisi tatmini ölçeğinin 0,945 ve davranışsal niyetler ölçeğinin 0,944 olarak tespit edilmiştir. Tüm ölçeklere ait alfa katsayılarının, literatürde kabul gören 0,70 sınırının ve yüksek güvenirlik göstergesi olan 0,90'ın üzerinde olduğu görülmüştür. Buna göre araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

5.4 Demografik Bulgular ve Tamamlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde, anket uygulamasına katılan katılımcıların demografik özellikleri ve tanımlayıcı istatistikleri sunulmuştur. Katılımcı profilini belirlemek amacıyla hazırlanan bu bölümde; cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve meslek olmak üzere toplam 4 adet demografik soru yer almaktadır. Katılımcıların bu özelliklere ilişkin dağılımları Tablo 5.7'de gösterilmiştir.

Tablo 5.7 Katılımcıların demografik özellikleri

	N	**Frekans**	**Yüzde %**
Cinsiyet	**386**		
Kadın		191	49,5
Erkek		195	50,5
Yaş	**386**		
18-27		89	23,1
28-37		148	38,3
38-47		84	21,8
48-57		54	14,0
58+		11	2,8
Eğitim Durumu	**386**		
İlköğretim		31	8,0
Lise		122	31,6
Ön lisans		89	23,1
Lisans		131	33,9
Lisansüstü		13	3,4
Meslek	**386**		
İşçi		93	24,1
Memur		88	22,8
Esnaf		47	12,2
Serbest meslek		41	10,6
Sanayici-Tüccar		11	2,8
Emekli		13	3,4
Ev Hanımı		67	17,4
Öğrenci		20	5,2
Akademisyen		6	1,6

Anket çalışmasına katılan 386 kişiye ait demografik veriler (cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve meslek) incelendiğinde; katılımcıların %50,5'inin (195 kişi) erkek, %49,5'inin (191 kişi) ise kadın olduğu görülmektedir. Cinsiyet dağılımının birbirine oldukça yakın ve dengeli olması, örneklemin temsil yeteneği açısından olumlu bir gösterge olduğu düşünülebilir.

Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde; çoğunluğun %38,3 (148 kişi) ile 28-37 yaş aralığında toplandığı, bunu %23,1 (89 kişi) ile 18-27 yaş grubunun ve %21,8 (84 kişi) ile 38-47 yaş grubunun takip ettiği görülmektedir. Katılımcıların en az bulunduğu yaş grubu ise %2,8 (11 kişi) ile 58 yaş ve üzeridir. Bu bulgu, araştırmanın ağırlıklı olarak genç ve orta yaş grubundaki bireyler üzerinde gerçekleştirildiğini göstermektedir. Eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde; katılımcıların en büyük dilimini %33,9 (131 kişi) ile Lisans mezunlarının oluşturduğu, bu grubu %31,6 (122 kişi) ile Lise mezunlarının ve %23,1 (89 kişi) ile Ön lisans mezunlarının izlediği tespit edilmiştir. Lisansüstü eğitim düzeyine sahip katılımcı oranı ise %3,4 (13 kişi) olarak belirlenmiştir. Mesleki dağılım verilerine bakıldığında ise; katılımcıların %24,1'inin (93 kişi) İşçi ve %22,8'inin (88 kişi) Memur statüsünde olduğu, bu grupları sırasıyla %17,4 (67 kişi) ile Ev Hanımlarının takip ettiği görülmektedir. Diğer meslek grupları arasında Esnaf (%12,2), Serbest Meslek (%10,6), Öğrenci (%5,2), Emekli (%3,4), Sanayici-Tüccar (%2,8) ve Akademisyen (%1,6) yer almaktadır.

Araştırmanın temel amacı, hizmet hatası sonrası uygulanan telafi stratejilerinin müşteri tatmini ve davranışsal niyetler üzerindeki etkisini incelemektir. Bu doğrultuda, katılımcıların hizmet telafisi sürecini değerlendirebilmeleri için öncelikle bir hizmet hatasına maruz kalmış olmaları ve bu durumu işletmeye bildirmiş olmaları gerekmektedir. Anket uygulamasının başlangıcında katılımcılara yöneltilen eleme sorularına verilen yanıtlar Tablo 5.8'de sunulmuştur.

Tablo 5.8 Katılımcıların hizmet hatası deneyimi ve şikâyet bildirim durumu

	Frekans	**Yüzde %**
Gittiğiniz yiyecek içecek işletmesinde hizmet hatası yaşadınız mı?	100	100
Yaşadığınız hizmet hatasını işletmeye bildirdiniz mi?	100	100

Tablo incelendiğinde; analize dahil edilen 386 katılımcının tamamının (%100) bir yiyecek-içecek işletmesinde hizmet hatası deneyimlediği ve yaşadıkları bu sorunu işletme yetkililerine bildirdiği görülmektedir. "Hayır" yanıtı veren katılımcılar, hizmet telafisi sürecini deneyimlemedikleri için araştırma kapsamı dışında tutulmuş ve anketin sonraki bölümlerine devam edilmemiştir.

Araştırma kapsamında, katılımcıların hizmet hatası yaşadıkları yiyecek-içecek işletmesini daha önce ne sıklıkla ziyaret ettikleri de incelenmiştir. Konuya ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 5.9'da sunulmuştur.

Tablo 5.9 Katılımcıların ilgili işletmeyi ziyaret etme sıklığına ilişkin bulgular

Yiyecek İçecek İşletmesine Kaçıncı Gelişiniz?	**Frekans**	**Yüzde %**
1	61	15,8
2	104	26,9
3	97	25,1
4	64	16,6
5 +	60	15,5

Bulgular müşterinin işletme ile olan geçmiş deneyimlerini ve aşinalık düzeyini yansıtması bakımından önem taşımaktadır. Tablo 5.9 incelendiğinde; katılımcıların en büyük oranla %26,9'unun (104 kişi) işletmeye 2. kez, %25,1'inin (97 kişi) ise 3. kez geldikleri görülmektedir. İşletmeyi 4. kez ziyaret edenlerin oranı %16,6 (64 kişi) iken, ilk defa gelenlerin oranı %15,8 (61 kişi) olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların %15,5'i (60 kişi) ise işletmeye 5 ve daha fazla kez geldiklerini belirtmiştir. Bu dağılım, araştırma örnekleminin sadece işletmeyi ilk kez deneyimleyenlerden değil, büyük oranda (%84,2) işletmeyi tekrar ziyaret eden ve belirli bir aşinalığa sahip müşterilerden oluştuğunu göstermektedir. Bu durum, katılımcıların hizmet hatasını ve telafi sürecini değerlendirirken geçmiş deneyimlerini de göz önünde bulundurabilecek bir profile sahip olduklarına işaret etmektedir.

Araştırma kapsamında, katılımcıların hizmet hatası olarak değerlendirdikleri ve şikâyete konu olan durumların neler olduğu incelenmiştir. Katılımcılara birden fazla seçenek işaretleyebilecekleri belirtilmiş olup, elde edilen şikâyet konularının frekans ve yüzde dağılımları Tablo 5.10'da sunulmuştur.

Tablo 5.10 Katılımcıların yiyecek-içecek işletmelerine yönelik şikâyet dağılımları

	Frekans	Yüzde %
Çalışanların davranışındaki nezaketsizlikler	116	11,1
Yiyecek içecek çeşitliliğinin yetersizliği	159	15,2
Çalışanların kılık kıyafet ve hijyenin özensiz olması	68	6,5
Hizmet kalitesinin düşük olması	175	16,7
Çalışanların iletişim problemleri	118	11,3
Fiziksel yetersizlik	53	5,1
Çalışan sayısının yetersiz olması	138	13,2
İşletmenin genel temizlik düzeyinin yetersiz olması	126	12,1
Yoğun ve gürültülü ortam	92	8,8

Tablodaki veriler incelendiğinde; müşterilerin en sık karşılaştığı sorunun %16,7'lik oran (175 frekans) ile "Hizmet kalitesinin düşük olması" olduğu görülmektedir. Bu genel şikâyet konusunu sırasıyla %15,2 (159 frekans) ile "Yiyecek içecek çeşitliliğinin yetersizliği" ve %13,2 (138 frekans) ile 'Çalışan sayısının yetersiz olması' takip etmektedir. Diğer şikâyet konuları değerlendirildiğinde; işletmenin genel temizlik düzeyinin yetersizliği (%12,1), çalışanların iletişim problemleri (%11,3) ve nezaketsiz davranışlar (%11,1) da müşterilerin memnuniyetsizlik yaratan önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Buna karşılık, katılımcıların en az şikâyet ettiği konuların başında %5,1 ile fiziksel yetersizlik ve %6,5 ile çalışanların kılık kıyafet/hijyen özensizliği gelmektedir. Bu bulgular, hizmet hatalarının temel kaynağının fiziksel koşullardan ziyade; genel hizmet sunumu, ürün çeşitliliği ve personel sayısı gibi operasyonel süreçlerdeki eksikliklerden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamında katılımcılara, yaşadıkları hizmet hatasının giderilmesi veya sorunun çözülmesi adına işletmeden temel beklentilerinin neler olduğu sorulmuştur. Katılımcıların birden fazla seçenek işaretleyebildiği bu soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 5.11'de sunulmuştur.

Tablo 5.11 Katılımcıların hizmet telafisine yönelik beklentilerinin dağılımı

	Frekans	Yüzde %
Gönlümün alınmasını isterim	232	37,4
Ücretsiz bir rezervasyon verilmesini isterim	147	23,7
Paramı geri almak isterim	163	26,2
Bir hediye gönderilmesini isterim	79	12,7

Elde edilen bulgulara göre; katılımcıların en yüksek oranla %37,4'ü (232 yanıt) "Gönlümün alınmasını isterim" seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuç, müşterilerin somut/maddi telafilerden ziyade; özür dileme, ilgi gösterme ve nezaket gibi

manevi/duygusal telafi stratejilerine öncelik verdiğini göstermesi açısından oldukça çarpıcıdır. Bu beklentiyi sırasıyla %26,2 (163 yanıt) ile 'Paramı geri almak isterim' ve %23,7 (147 yanıt) ile 'Ücretsiz bir rezervasyon verilmesini isterim' seçenekleri takip etmektedir. Katılımcıların en az tercih ettiği telafi yöntemi ise %12,7 (79 yanıt) ile "Bir hediye gönderilmesini isterim" olmuştur. Sonuç olarak; katılımcıların telafi beklentilerinde maddi unsurlardan önce, işletme çalışanlarının yaklaşımına ve sorunun yapıcı bir tavırla çözülmesine (gönül alma) önem verdikleri görülmektedir.

5.5 Hipotez Testlerine Yönelik Analizler

Araştırma modelinde öngörülen aracılık etkilerinin sınanmasında, Hayes (2018) tarafından geliştirilen ve literatürde güncel bir yaklaşım olarak kabul edilen Process Macro uygulaması kullanılmıştır. Geleneksel Baron ve Kenny (1986) yönteminin aksine bu yaklaşım, aracılık etkisinin varlığı için katı hiyerarşik adımların (nedensel koşulların) tamamlanmasını şart koşmamakta; söz konusu koşullar tam olarak sağlanmasa dahi dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olabileceğini varsaymaktadır. Analiz sürecinde, Sobel testine kıyasla daha güvenilir sonuçlar ürettiği bilinen Bootstrap tekniği tercih edilmiştir. Bootstrap tekniği, mevcut veri setindeki gözlemlerden tekrar tekrar örneklem çekerek (yerine koyma yoluyla) sanal veri setleri oluşturmakta ve istatistiksel hesaplamaları bu yeni dağılımlar üzerinden gerçekleştirmektedir (Gürbüz, 2019). Tablo 5.12'de bağımsız değişken algılanan hizmet adaletinin (X), bağımlı değişken davranışsal niyet (Y) üzerindeki etkisini gösteren analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5.12 Algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyet üzerindeki etkisi

Davranışsal Niyet							
	Katsayılar	**se**	**t**	**p**	**LLCI**	**ULCI**	**R-sq**
Sabit	-0,3204	0,3707	-0,8644	0,3879	-10,0491	0,4084	0,6976
Algılanan Hizmet Adaleti	0,3022	0,3022	290,7657	0,0000	0,2822	0,3221	

Analiz bulguları incelendiğinde; algılanan hizmet adaletinin, tüketicilerin davranışsal niyetlerini istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir (b= 0,3022; t= 29,76; p <0,001). Bootstrap analizi neticesinde elde edilen %95 güven aralığı değerlerinin 0,28 (LLCI) ile 0,32 (ULCI) arasında değiştiği ve sıfır (0) değerini kapsamadığı tespit edilmiştir. Bu durum, değişkenler arasındaki

ilişkinin anlamlılığını doğrulamaktadır. Ayrıca modelin açıklayıcılık gücü incelendiğinde; algılanan hizmet adaletinin, davranışsal niyetteki değişimin yaklaşık %70'ini (R^2= 0,6976) açıkladığı belirlenmiştir. Bu oran, hizmet adaletinin müşterilerin tekrar ziyaret etme veya tavsiye etme gibi davranışsal niyetleri üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmada, algılanan hizmet adaletini oluşturan alt boyutların (dağıtım, prosedürel ve etkileşimsel), tüketicilerin davranışsal niyetleri (satın alma ve tavsiye etme) üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen katsayılar ve anlamlılık düzeyleri Tablo 5.13'te sunulmuştur.

Tablo 5.13 Algılanan hizmet adaleti alt boyutlarının davranışsal niyetler üzerindeki etkisi

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	R-sq
Algılanan Dağıtım Adalet ➤ Satın Alma Niyeti	0,2783	0,0097	28,659	0,0000	0,2592	0,2974	0,6814
Algılanan Dağıtım Adalet ➤ Tavsiye Etme	0,2843	0,0106	26,949	0,0000	0,2636	0,3051	0,6541
Algılanan Prosedürel Adalet ➤ Satın Alma Niyeti	0,3924	0,0187	20,948	0,0000	0,3556	0,4292	0,5333
Algılanan Dağıtım Adaleti ➤ Tavsiye Etme	0,3924	0,0204	19,236	0,0000	0,3523	0,4325	0,4907
Algılanan Etkileşimsel Adalet ➤ Satın Alma Niyeti	0,6077	0,0399	15,227	0,0000	0,5292	0,6862	0,3765
Algılanan Etkileşimsel Adalet ➤ Tavsiye Etme	0,6207	0,0421	14,738	0,0000	0,5379	0,7035	0,3613

Analiz bulguları incelendiğinde; algılanan dağıtım adaletinin, tüketicilerin satın alma niyeti (β= 0,278; p <0,001) ve tavsiye etme niyeti (β= 0,284; p <0,001) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgu, tüketicilerin telafi sonucunda elde ettikleri çıktıyı (adaleti) yeterli bulduklarında, tekrar satın alma ve işletmeyi önerme eğilimlerinin arttığını göstermektedir. Benzer şekilde algılanan prosedürel adalet boyutunun da satın alma niyeti (β= 0,392; p <0,001) ve tavsiye etme niyeti (β= 0,392; p <0,001) üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Hizmet adaletinin üçüncü boyutu olan algılanan etkileşimsel adalet ile davranışsal niyetler arasındaki ilişki incelendiğinde ise; etkinin diğer boyutlara kıyasla daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Etkileşimsel adaletin, hem satın alma niyeti (β= 0,608; p <0,001) hem de tavsiye etme niyeti (β= 0,621; p <0,001) üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

5.5.1 Hizmet Telafisi Tatmininin Aracılık Rolünün İncelenmesi

Araştırma modelinde algılanan hizmet adaleti ile davranışsal niyet arasındaki ilişkide, hizmet telafisi tatmininin aracılık rolünü test etmek amacıyla Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process Macro (Model 4) analizi kullanılmıştır. Analiz süreci, değişkenler arasındaki ilişkilerin adım adım test edildiği üç aşamalı bir yaklaşımla raporlanmıştır. Analizin ilk aşamasında, bağımsız değişken olan algılanan hizmet adaletinin, aracı değişken hizmet telafisi tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 5.14'te sunulmuştur.

Tablo 5.14 Algılanan hizmet adaletinin hizmet telafisi tatminine etkisi

Hizmet Telafisi Tatmini							
	coeff	**se**	**t**	**p**	**LLCI**	**ULCI**	**R-sq**
Sabit	4,2357	0,5735	7,3861	0,000	3,1081	5,3632	0,9209
Algılanan Hizmet Adaleti	1,0502	0,0157	66,8640	0,000	1,0193	1,0811	

Analiz bulguları incelendiğinde; algılanan hizmet adaletinin, hizmet telafisi tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (β= 1,0502; p <0,001). Modelin belirleyicilik katsayısı değerlendirildiğinde; algılanan hizmet adaletinin, hizmet telafisi tatminindeki varyansın (değişimin) yaklaşık %92'sini (R^2= 0,9209) açıkladığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu oran, hizmet adaleti algısının, müşterilerin tatmin düzeyini belirleyen temel unsurlardan biri olduğunu göstermektedir. Analizin ikinci aşamasında; bağımsız değişken (adalet) ve aracı değişkenin (tatmin) birlikte modele dahil edilerek, bağımlı değişken (davranışsal niyet) üzerindeki etkileri test edilmiştir. Bu aşamaya ait sonuçlar Tablo 5.15'te yer almaktadır.

Tablo 5.15 Algılanan hizmet adaleti ve hizmet telafisi tatmininin davranışsal niyet üzerindeki etkisi

Davranışsal Niyet							
	coeff	**se**	**t**	**p**	**LLCI**	**ULCI**	**R-sq**
Sabit	-0,7723	0,3912	-1,9743	0,0491	-1,5415	-0,0032	0,7059
Algılanan Hizmet Adaleti	0,1901	0,0356	5,3333	0,0000	0,1200	0,2602	
Hizmet telafi Tatmini	0,1067	0,0326	3,2757	0,0012	0,0427	0,1707	

Tablo 5.15 verilerine göre; aracı değişken olan hizmet telafisi tatmininin, davranışsal niyet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi (β= 0,1067; p <0,05) bulunmaktadır. Aracılık analizinin temel varsayımları açısından incelendiğinde; aracı değişken modele eklendiğinde dahi, bağımsız değişkenin (algılanan hizmet adaleti) davranışsal niyet üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel anlamlılığını koruduğu (β= 0,1901; p <0,001) görülmektedir. Bağımsız değişkenin etkisinin ortadan kalkmayıp anlamlılığını sürdürmesi, modelde aracılık etkisinin varlığını desteklemektedir. Analizin son aşamasında, aracılık etkisinin (dolaylı etkinin) istatistiksel anlamlılığını doğrulamak amacıyla Bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıkları incelenmiştir. Dolaylı etkiye ilişkin sonuçlar Tablo 5.16'da sunulmuştur.

Tablo 5.16 Algılanan hizmet adaleti ile davranışsal niyet arasındaki ilişkide hizmet telafisi tatmininin aracılık etkisi

Indirect effect(s) of X on Y:	**Effect**	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**
Toplam	0,3022	0,0102	0,2822	0,3221
Algılan Hizmet Adaleti ➤ Hizmet Telafisi Tatmini ➤ Davranışsal Niyet	0,1121	0,0410	0,0341	0,1943

Tablo 5.16'ya göre, algılanan hizmet adaletinin hizmet telafisi tatmini üzerinden davranışsal niyete olan dolaylı etkisi için hesaplanan %95 güven aralığı değerlerinin 0,0341 (Alt Sınır) ile 0,1943 (Üst Sınır) arasında değiştiği görülmektedir. Her iki değerin de pozitif olması ve güven aralığının sıfır (0) değerini kapsamaması nedeniyle, hizmet telafisi tatmininin aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablo 5.16'ya göre araştırma modelinin tam standardize etki büyüklüğüne ilişkin veriler yer almaktadır. Etki büyüklükleri genellikle K^2 = 0,01'e yakın ise düşük etki, K^2 = 0,09'a yakın ise orta etki, K^2 = 0,25'e yakın ise yüksek etki şeklinde yorumlanmaktadır (Gürbüz, 2019). Tam standardize edilmiş katsayılara bakıldığında K^2 = 0,30 değerinin, test edilen modeldeki aracılık etkisinin yüksek değere yakın olduğunu gösterdiği görülmektedir.

Tüm bu bulgular bir arada değerlendirildiğinde; algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetleri hem doğrudan etkilediği hem de hizmet telafisi tatmini aracılığıyla dolaylı olarak etkilediği belirlenmiştir. Doğrudan etkinin de anlamlılığını korumasıyla birlikte, hizmet telafisi tatmininin aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

5.5.2 Hizmet Telafisi Tatmini Alt Boyutlarının Aracılık Rolünün İncelenmesi

Algılanan hizmet adaleti ile davranışsal niyet arasındaki ilişkide; hizmet telafisi tatminini oluşturan alt boyutların (İletişim, Yetkilendirme, Geri Bildirim, Tazmin/Kefaret, Açıklama ve Somut Unsurlar) üstlendikleri aracılık rolleri ayrı ayrı test edilmiştir. Her bir boyuta ilişkin elde edilen dolaylı etki katsayıları ve güven aralıkları Tablo 5.17'de sunulmuştur.

Tablo 5.17 Algılanan hizmet adaleti ile davranışsal niyet arasındaki ilişkide hizmet telafisi tatmini alt boyutlarının aracılık rolü

Indirect effect(s) of X on Y:	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Algılan Hizmet Adaleti ➤ iletişim ➤ Davranışsal Niyet	-0,0747	0,0322	-0,1395	-0,0118
Algılan Hizmet Adaleti ➤Yetkilendirme ➤ Davranışsal Niyet	0,0062	0,0193	-0,0323	0,0435
Algılan Hizmet Adaleti ➤ Geri Bildirim ➤ Davranışsal Niyet	0,0164	0,0046	0,0082	0,0262
Algılan Hizmet Adaleti ➤Tazmin/Kefaret ➤Davranışsal Niyet	0,0838	0,0202	0,0456	0,1243
Algılan Hizmet Adaleti ➤ Açıklama ➤Davranışsal Niyet	-0,0358	0,0246	-0,0825	0,0153
Algılan Hizmet Adaleti ➤ Somut Unsurlar ➤ Davranışsal Niyet	0,0475	0,0171	0,0146	0,0811

Bulgular incelendiğinde; Tazmin/Kefaret boyutuna ait güven aralığı değerlerinin 0,0456 (LLCI) ile 0,1243 (ULCI) arasında değiştiği ve sıfır (0) değerini kapsamadığı görülmektedir. Benzer şekilde Somut Unsurlar boyutunun güven aralığı 0,0146 ile 0,0811 aralığında; Geri Bildirim boyutunun ise 0,0082 ile 0,0262 aralığında değerler aldığı ve her iki boyutun da sıfır değerini içermediği tespit edilmiştir. Bu boyutların pozitif ve anlamlı bir aracılık etkisi vardır. Fakat İletişim boyutunun güven aralığı değerleri -0,1395 ile -0,0118 olarak hesaplanmış olup, bu aralık sıfır değerini kapsamadığından dolayı istatistiksel olarak anlamlı ancak negatif yönlü bir etkiye sahiptir. Diğer taraftan, Yetkilendirme (-0,0323 ile 0,0435) ve Açıklama (-0,0825 ile 0,0153) boyutlarına ilişkin hesaplanan güven aralıkları sıfır (0) değerini kapsadığından; bu iki boyutun istatistiksel olarak anlamlı bir aracılık rolü üstlenmediği belirlenmiştir.

5.6 Hipotez Sonuçları

Algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetleri etkilemesinde, hizmet telafisi tatmininin aracı rolünü belirlemek ve alt boyutların etkilerini ortaya koymak amacıyla geliştirilen hipotezlerin test sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 5.18'deki bulgulara göre; araştırma modeline ilişkin hipotezlerin büyük çoğunluğu kabul edilmiştir. Analiz sonuçları, algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetler üzerindeki etkisinde hizmet telafisi tatmininin önemli bir aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Alt boyutlar özelinde incelendiğinde ise; iletişim, geri bildirim, tazmin/kefaret ve somut unsurlar boyutlarına ilişkin aracılık hipotezleri desteklenirken; yetkilendirme ve açıklama boyutlarının aracılık etkisine yönelik hipotezler istatistiksel olarak anlamlı bulunmayarak reddedilmiştir.

Tablo 5.18 Hipotez testi sonuçları

	Hipotezler	**Sonuç**
H1	Algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetlere etkisi vardır.	**Kabul**
H1a	Algılanan dağıtım adaletinin satın alma niyeti üzerinde etkisi vardır.	**Kabul**
H1b	Algılanan dağıtım adaletinin tavsiye etme niyeti üzerinde etkisi vardır.	**Kabul**
H1c	Algılanan prosedürel adaletin satın alma niyeti üzerinde etkisi vardır.	**Kabul**
H1d	Algılanan prosedürel adaletin tavsiye etme niyeti üzerinde etkisi vardır.	**Kabul**
H1e	Algılanan etkileşimsel adaletin satın alma niyeti üzerinde etkisi vardır.	**Kabul**
H1f	Algılanan etkileşimsel adaletin tavsiye etme niyeti üzerinde etkisi vardır.	**Kabul**
H2	Algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetler üzerindeki etkisinde hizmet telafisi tatmininin aracılık rolü vardır.	**Kabul**
H2a	Algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetler üzerindeki etkisinde iletişim boyutunun aracılık rolü vardır.	**Kabul***
H2b	Algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetler üzerindeki etkisinde yetkilendirme boyutunun aracılık rolü vardır.	**Ret**
H2c	Algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetler üzerindeki etkisinde geri bildirim boyutunun aracılık rolü vardır.	**Kabul**
H2d	Algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetler üzerindeki etkisinde tazmin/kefaret (telafi) boyutunun aracılık rolü vardır.	**Kabul**
H2e	Algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetler üzerindeki etkisinde açıklama boyutunun aracılık rolü vardır.	**Ret**
H2f	Algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetler üzerindeki etkisinde somut unsurlar boyutunun aracılık rolü vardır.	**Kabul**

* H2a hipotezindeki aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu için hipotez kabul edilmiş; ancak etkinin yönü negatif olarak tespit edilmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1 Çalışmanın Genel Sonuçları

Bu araştırmada yiyecek-içecek işletmelerinde hizmet hatası yaşamış müşterilerin algıladıkları hizmet adaletinin davranışsal niyetleri üzerindeki etkisi ve bu etkide hizmet telafisi tatmininin üstlendiği aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmanın çıkış noktasını, hizmet hatalarının hizmet işletmeleri açısından bütünüyle ortadan kaldırılması güç bir olgu olması ve asıl belirleyici unsurun, müşterinin yaşanan aksaklığı nasıl değerlendirdiği ile işletmenin bu aksaklığa nasıl karşılık verdiği düşüncesi oluşturmuştur. Bu çerçevede çalışma, algılanan hizmet adaleti, hizmet telafisi tatmini ve davranışsal niyet arasındaki ilişkileri birlikte ele almış; ayrıca hizmet telafisi tatmininin iletişim, yetkilendirme, geri bildirim, tazmin/kefaret, açıklama ve somut unsurlar alt boyutlarının bu ilişkideki özgül rollerini ortaya koymayı amaçlamıştır.

Araştırma İstanbul ilinde faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı Turizm İşletmesi Belgeli yiyecek-içecek tesislerinde hizmet hatası yaşamış ve sonrasında hizmet telafisi sürecine dâhil olmuş müşteriler üzerinde yürütülmüştür. Araştırma kapsamında elde edilen 386 geçerli anket formu üzerinden gerçekleştirilen analizler, araştırma modelinin genel olarak desteklendiğini göstermiştir. Öncelikle algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyet üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, müşterinin yaşadığı hizmet hatası sonrasında işletmeye ilişkin geleceğe dönük tutum ve eğilimlerinin, telafi sürecini ne ölçüde adil bulduğuna bağlı olarak şekillendiğini göstermektedir. Dolayısıyla müşteri yalnızca hizmet hatasının giderilip giderilmediğine değil, aynı zamanda telafi sürecinin hakkaniyetli, dengeli ve özenli biçimde yürütülüp yürütülmediğine de dikkat etmektedir.

Alt boyutlar düzeyindeki sonuçlar da bu genel bulguyu desteklemiştir. Algılanan dağıtım adaletinin hem satın alma niyeti hem de tavsiye etme niyeti üzerinde anlamlı etkiler oluşturduğu görülmüştür. Bu durum, müşterinin hizmet hatası sonrasında elde ettiği çıktıyı, başka bir deyişle telafinin sonucunu, davranışsal kararlarında dikkate aldığını ortaya koymaktadır. Aynı şekilde algılanan prosedürel adaletin satın alma

niyeti ve tavsiye etme niyeti üzerindeki anlamlı etkisi, telafi sürecinin nasıl yürütüldüğünün, sürecin hızı, esnekliği ve düzenliliğinin müşteri değerlendirmelerinde önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir. Etkileşimsel adalet boyutunun da her iki davranışsal niyet boyutu üzerinde anlamlı etkiler üretmesi, müşterinin süreç boyunca kendisine nasıl davranıldığına, ne ölçüde saygı gösterildiğine ve nasıl bir ilişki dili kullanıldığına önem verdiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda H1, H1a, H1b, H1c, H1d, H1e ve H1f hipotezlerinin tamamı desteklenmiştir.

H1 hipotez grubu birlikte değerlendirildiğinde, araştırmanın en temel sonucunun hizmet hatası sonrasında müşterinin davranışsal yönelimlerini belirleyen ana eksenin adalet algısı olduğunu ortaya koyduğu söylenebilir. Daha açık bir ifadeyle, müşteri işletmeyi yeniden tercih edip etmeyeceğine veya çevresine tavsiye edip etmeyeceğine karar verirken yalnızca yaşadığı sorunun çözülüp çözülmediğine bakmamakta; sonuç adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaletini birlikte değerlendirmektedir. Bu yönüyle H1 grubuna ilişkin bulgular, davranışsal niyetin hizmet telafisi bağlamında çok boyutlu bir adalet değerlendirmesinin çıktısı olduğunu göstermekte; çalışmanın temel bağımsız değişkeninin kuramsal ve ampirik önemini doğrudan doğrulamaktadır.

Araştırmanın bir diğer temel sonucu, algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetler üzerindeki etkisinde hizmet telafisi tatmininin anlamlı bir aracılık rolü üstlenmesidir. Yapılan analizlerde, algılanan hizmet adaletinin hizmet telafisi tatminini güçlü ve olumlu biçimde etkilediği; hizmet telafisi tatmininin de davranışsal niyet üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Aracı değişken modele dâhil edildiğinde algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyet üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlılığını koruması ve dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı çıkması, hizmet telafisi tatmininin bu ilişkide aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle müşterinin davranışsal niyetleri bir taraftan doğrudan adalet algısından, diğer taraftan ise telafi sürecinden duyduğu tatminden etkilenmektedir. Bu sonuç H2 hipotezinin kabul edilmesini sağlamış ve araştırmanın ana modelini doğrulamıştır.

H2 hipotezine ilişkin bu bulgu, araştırmanın gerçek sonucunun yalnızca “adalet davranışsal niyeti etkiler” biçimindeki genel tespitten ibaret olmadığını; bu etkinin müşterinin telafi sürecinden duyduğu tatmin üzerinden nasıl işlendiğini de ortaya

koyduğunu göstermektedir. Dolayısıyla çalışma, hizmet telafisi tatminini ikincil bir değişken olmaktan çıkarıp, adalet algısının davranışsal çıktılara dönüşmesinde işlev gören temel açıklayıcı mekanizmalardan biri olarak konumlandırmaktadır. Bu yönüyle H2'nin kabul edilmesi, araştırmanın kavramsal modelinin merkezinde yer alan aracılık kurgusunun ampirik olarak doğrulandığını göstermesi bakımından özel önem taşımaktadır.

Hizmet telafisi tatmininin alt boyutlarına ilişkin bulgular, genel yapının tek başına değerlendirilmesinden daha ayrıntılı bir tablo ortaya koymuştur. Geri bildirim, tazmin/kefaret ve somut unsurlar boyutlarının algılanan hizmet adaleti ile davranışsal niyet arasındaki ilişkide pozitif ve anlamlı aracılık etkilerine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, müşterilerin telafi sürecinde özellikle kendilerine geri dönüş yapılmasına, uğradıkları kaybın belirli ölçüde karşılanmasına ve telafi çabasının somut biçimde görünür hâle gelmesine önem verdiklerini göstermektedir. Buna karşılık yetkilendirme ve açıklama boyutlarının aracılık etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. İletişim boyutunun ise anlamlı fakat negatif yönlü bir etki oluşturduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H2c, H2d ve H2f hipotezleri kabul edilmiş; H2b ve H2e hipotezleri reddedilmiş, H2a hipotezi ise anlamlı ancak negatif yönlü etki nedeniyle özel bir değerlendirme gerektirecek biçimde kabul edilmiştir.

Alt hipotezler birlikte ele alındığında, araştırmanın asıl ayırt edici sonucunun hizmet telafisi tatmininin bütün boyutlarının eşit derecede etkili olmadığını göstermesi olduğu anlaşılmaktadır. H2c, H2d ve H2f hipotezlerinin kabul edilmesi; davranışsal niyete giden yolda özellikle geri bildirim, tazmin/kefaret ve somut unsurların belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşılık H2b ve H2e hipotezlerinin reddedilmesi, yetkilendirme ile açıklamanın bu örneklemde müşterinin nihai davranışsal değerlendirmesine beklenen ölçüde yansımadığını göstermektedir. H2a hipotezinin negatif yönlü kabul edilmesi ise iletişimin niceliksel varlığından çok niteliksel yapısının önemli olduğunu düşündürmektedir. Bu bakımdan alt hipotezlere ilişkin bulgular, çalışmanın literatüre sunduğu en özgün katkılardan birini oluşturmakta; hangi telafi unsurlarının gerçekten davranışsal sonuç ürettiğini ayırt etmeye imkân tanımaktadır.

İletişim boyutuna ilişkin bu sonuç, araştırmanın en dikkat çekici bulgularından biridir. Çünkü literatürde iletişim çoğu zaman hizmet telafisini güçlendiren bir unsur olarak ele alınmaktadır. Ancak bu araştırmada iletişim boyutunun negatif yönlü aracılık etkisi göstermesi, müşteriyle iletişim kurulmasının tek başına yeterli olmadığını; iletişimin niteliği, zamanı, samimiyeti, çözüm üretme kapasitesi ve beklentiyi yönetme biçiminin en az iletişimin varlığı kadar önemli olduğunu düşündürmektedir. Özellikle müşterinin yalnızca sözlü telkinlerle ya da standart açıklamalarla karşılaştığı; fakat buna eşlik eden yeterli somut telafinin sunulmadığı durumlarda iletişim çabasının beklenen olumlu etkiyi üretmeyebileceği anlaşılmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırma bulguları hizmet hatası sonrasında müşterilerin işletmeye yönelik gelecekteki davranışlarının önemli ölçüde adalet değerlendirmeleri ve telafi tatmini tarafından şekillendiğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda müşterinin davranışsal niyetlerini açıklamada hizmet adaletinin merkezî bir role sahip olduğu; hizmet telafisi tatmininin ise bu etkinin güçlenmesinde önemli bir mekanizma işlevi gördüğü sonucuna ulaşılmıştır.

6.2 Kuramsal Değerlendirme

Araştırma bulguları kuramsal açıdan öncelikle adalet teorisinin hizmet hatası ve hizmet telafisi literatüründeki açıklayıcı gücünü desteklemektedir. Dağıtım, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutlarının davranışsal niyet üzerinde anlamlı etkiler oluşturması, müşterilerin hizmet telafisini yalnızca elde ettikleri sonuç üzerinden değerlendirmediklerini; aynı zamanda sürecin nasıl yürütüldüğünü ve bu süreçte kendilerine nasıl davranıldığını da dikkate aldıklarını göstermektedir. Bu durum, sosyal değişim yaklaşımı ve adalet temelli değerlendirmelerin hizmet karşılaşmalarında müşterinin kararlarını anlamada güçlü bir çerçeve sunduğunu doğrulamaktadır.

Araştırmada hizmet telafisi tatmininin aracılık rolü üstlenmesi de kuramsal açıdan önem taşımaktadır. Bu bulgu, algılanan hizmet adaletinin davranışsal niyetlere yalnızca telafi tatmini üzerinden değil, aynı zamanda doğrudan da etki ettiğini ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle müşteri, telafi sürecinden duyduğu tatmini bağımsız

bir değerlendirme olarak kullanmakta; bununla birlikte adalet algısını da ayrıca korumaktadır. Bu sonuç, hizmet telafisi tatmini ile hizmet adaleti algısının birbiriyle ilişkili fakat birbirinin yerine geçmeyen yapılar olduğunu göstermekte ve alanyazındaki mevcut tartışmaları desteklemektedir.

Araştırmanın bulguları, algılanan adalet ile telafi tatmini ve yeniden davranışsal eğilimler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu gösteren son dönem çalışmalarla genel olarak uyumludur. Özellikle Yang vd. (2025), restoran bağlamında algılanan hizmet adaleti, güven, hizmet telafisi tatmini ve yeniden ziyaret niyeti arasındaki ilişkileri ortaya koyarak mevcut araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Benzer biçimde Meyer-Waarden ve Sabadie (2023) de şikâyet yönetiminde ilişki kalitesi ve temas biçiminin belirleyici rol oynadığını vurgulayarak bu araştırmanın genel yönelimiyle örtüşen sonuçlara ulaşmıştır.

Bununla birlikte alt boyutlar düzeyinde ortaya çıkan farklılaşma, bu tezin kuramsal katkısının daha özgül bir boyutunu oluşturmaktadır. Tazmin/kefaret, geri bildirim ve somut unsurlar boyutlarının pozitif aracılık etkisi, telafi sürecinde müşterinin doğrudan deneyimlediği ve değerini açık biçimde hissettiği unsurların davranışsal sonuçlar üzerinde daha güçlü etkiler oluşturduğunu göstermektedir. Buna karşılık yetkilendirme ve açıklama boyutlarının anlamlı etkiler üretmemesi, teorik düzeyde her telafi unsurunun aynı güçte ve aynı doğrultuda sonuç üretmediğini ortaya koymaktadır. Bu durum, hizmet telafisinin homojen bir yapı gibi değerlendirilmesinin sınırlı kalabileceğini; alt boyutlara inilmesinin daha açıklayıcı sonuçlar verdiğini göstermektedir.

İletişim boyutunun negatif yönlü etkisi ise araştırmanın literatüre sunduğu en dikkat çekici katkılardan biridir. Bu bulgu, iletişimin hizmet telafisinde otomatik biçimde olumlu sonuç doğuracağı varsayımının her zaman geçerli olmadığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, iletişimin etkisi doğrusal ve tek yönlü değildir. Son yıllarda üç faktör teorisi, Kano yaklaşımı ve asimetrik etki modelleri çerçevesinde yürütülen araştırmalar da hizmet niteliklerinin müşteri memnuniyeti ve davranışsal çıktılar üzerinde simetrik olmayan etkiler oluşturabildiğini göstermektedir. Mariani ve Borghi (2024), yapay zekâ temelli hizmet operasyonlarında bazı niteliklerin müşteri tatmini

üzerinde asimetrik sonuçlar üretebildiğini ortaya koymaktadır. Benzer biçimde Davras ve Aktürk (2025), ChatGPT özelliklerinin kullanıcı tatmini üzerindeki etkilerinin doğrusal olmadığını ve bazı özelliklerin diğerlerine göre daha belirleyici olduğunu göstermektedir. Zhang ve Li (2026) ise robotik hizmet niteliklerinin müşteri tatmini üzerindeki etkilerinin pozitif, negatif ya da simetrik olmayan biçimlerde farklılaşabildiğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede mevcut araştırmada iletişim boyutunun negatif yönlü etkisi, hizmet telafisi literatüründe daha fazla asimetrik ve doğrusal olmayan modellemelere ihtiyaç bulunduğunu düşündürmektedir.

Araştırma doğrudan yapay zekâ temelli bir hizmet telafisi modelini sınamamış olsa da güncel literatürdeki teknolojik gelişmeler ışığında değerlendirildiğinde daha geniş bir anlam kazanmaktadır. Fu vd. (2026), insan-yapay zekâ iş birliğine dayalı hizmet düzeneklerinin birçok bağlamda daha kabul edilebilir bulunduğunu göstermektedir. Sim ve Kim (2026) ise robotik hizmet niteliklerinin kültüre, segmente ve teknolojiye hazır oluş düzeyine göre farklı değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Bu tür bulgular, hizmet telafisi tartışmasının yalnızca geleneksel yüz yüze hizmet ortamlarıyla sınırlı olmadığını göstermektedir. Bu bağlamda mevcut tez, yüz yüze yiyecek-içecek işletmeleri bağlamında ulaştığı sonuçlarla, dijital ve hibrit hizmet ortamlarında da adalet, tatmin ve davranışsal niyet ilişkisinin önemini koruyacağı yönündeki kuramsal tartışmalara dolaylı katkı sağlamaktadır.

6.3 Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Araştırma sonuçları, yiyecek-içecek işletmelerinin hizmet hatalarını tamamen ortadan kaldırmalarının her zaman mümkün olmadığını; ancak telafi sürecini etkili biçimde yöneterek bu hataların müşterinin davranışsal niyetleri üzerindeki olumsuz etkisini önemli ölçüde azaltabileceklerini göstermektedir. Bu nedenle işletmelerin hizmet telafisini, yalnızca ortaya çıkan anlık bir soruna verilen tepki olarak değil, müşteri ilişkileri yönetiminin stratejik bir parçası olarak ele almaları gerekmektedir.

Öncelikle işletmeler, hizmet hatası sonrasında izlenecek telafi sürecini standartlaştırılmış fakat esnek bir sistem içinde yürütmelidir. Araştırmada geri bildirim boyutunun anlamlı ve olumlu bir aracılık etkisine sahip olması, müşterinin yalnızca

anlık çözüm değil, sürecin şeffaflığına da değer verdiğini göstermektedir. Bu nedenle, işletmelerde kapalı döngü bir geri bildirim mekanizması kurulmalıdır. Şikâyetin alınması, değerlendirilmesi ve çözülmesinin ötesinde; müşteriye şikâyeti doğrultusunda işletmede yapılan operasyonel veya sistemsel iyileştirmeler hakkında da bilgi verilerek kurumsal şeffaflık ve güven ilişkisi pekiştirilmelidir.

İkinci olarak işletmeler, telafi uygulamalarında orantılı ve görünür çözümler üretmeye odaklanmalıdır. Tazmin/kefaret boyutunun güçlü pozitif etkisi ile araştırmaya katılan müşterilerin ücret iadesi ve ücretsiz rezervasyon gibi belirgin beklentileri, işletmelerin standartlaştırılmış bir "Hizmet Telafi Matrisi" oluşturmasını zorunlu kılmaktadır. Hatanın şiddetine göre önceden kademelendirilmiş somut adımlar (küçük hatalarda anında ikram, orta düzey hatalarda ürün değişimi, büyük hatalarda ücret iadesi vb.) geliştirilmelidir. Burada esas olan, personelin inisiyatif alırken kararsızlık yaşamaması ve telafinin müşteri tarafından adil, yerinde ve yeterli bulunmasıdır.

Üçüncü olarak telafi sürecinin somutlaştırılması gerekmektedir. Araştırmada somut unsurların anlamlı etkisi, müşterinin telafi sürecini yalnızca sözlü ifadeler üzerinden değil, gözlemlenebilir eylemler üzerinden değerlendirdiğini göstermektedir. Özellikle yiyecek-içecek işletmelerinde yanlış siparişin hızla değiştirilmesi, eksik servis ekipmanının tamamlanması veya yöneticinin bizzat masaya gelerek sürece müdahil olması gibi uygulamalar telafiyi somutlaştırır. Telafinin bizzat müşteri önünde, görünür ve hızlı eylemlerle sunulması, müşterinin telafi sürecine ilişkin tatminini doğrudan artıracaktır.

Dördüncü olarak iletişim boyutuna ilişkin negatif bulgu dikkate alınarak çalışan iletişimi kökten yeniden yapılandırılmalıdır. Sonucun işletmelerin hizmet hatası anında savunmacı, mazeret üreten ve aşırı açıklamaya dayalı iletişim tarzlarını derhal terk etmeleri gerektiğini göstermektedir. Araştırmada müşterilerin %37,4'ünün temel telafi beklentisinin "gönül alma" olduğu gerçeğinden hareketle; personelin iletişim dili, ezberlenmiş standart kalıplardan arındırılarak empatiyi merkeze alan, samimi ve anlık çözüm eksenli bir yapıya dönüştürülmelidir. Müşteri karşısında kurulan iletişim, prosedürleri anlatan değil, doğrudan mağduriyeti giderip çözümü destekleyen bir niteliğe sahip olmalıdır.

Beşinci olarak işletmelerde ön saftaki çalışanların belirli ölçüde yetkilendirilmesi önem taşımaktadır. Her ne kadar bu araştırmada yetkilendirme boyutunun anlamlı bir aracılık etkisi tespit edilmemiş olsa da bu sonuç, yetkilendirmenin gereksiz olduğu anlamına gelmemektedir. Aksine, müşterilerin sorunu kimin veya nasıl çözdüğünden ziyade, doğrudan çözümün kendisine ve hızına odaklandığını göstermektedir. Bu nedenle işletmeler, personeli karar alma konusunda gereksiz prosedürlere boğmak yerine; personelin hızla yöneticiden onay alıp sorunu saniyeler içinde çözebileceği iç iletişim kanalları geliştirmelidir. Çalışanlara kontrolsüz bir serbesti tanımak yerine, hızlı sonuç üreten açık uygulama çerçeveleri oluşturulmalıdır.

Son olarak güncel hizmet ortamı dikkate alındığında, yiyecek-içecek işletmeleri telafi süreçlerinde dijital araçlardan yararlanmayı da değerlendirmelidir. Şikâyet kayıtlarının izlenmesi, müşteri geri dönüşlerinin sistematik biçimde toplanması, memnuniyet takibi yapılması ve tekrar eden sorunların saptanması açısından dijital sistemler önemli kolaylıklar sağlayabilir. Bununla birlikte özellikle yüksek duygusal yoğunluğa sahip hizmet hatalarında insan unsurunun bütünüyle geri çekilmemesi gerekmektedir. Dijital araçlar, müşterinin yaşadığı sorunu mekanik bir sürece dönüştüren değil; çözüm hızını ve tutarlılığını artıran destekleyici unsurlar olarak kullanılmalıdır.

6.4 Sınırlılıklar

Bu araştırmanın bulguları değerlendirilirken bazı sınırlılıkların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Öncelikle araştırma yalnızca İstanbul ilinde faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı Turizm İşletmesi Belgeli yiyecek-içecek tesislerinde yürütülmüştür. İstanbul farklı müşteri profillerini ve yoğun hizmet etkileşimlerini içeren önemli bir araştırma alanı olmakla birlikte, buradan elde edilen sonuçların Türkiye'deki tüm yiyecek-içecek işletmelerine ya da diğer hizmet sektörlerine doğrudan genellenmesi dikkat gerektirmektedir.

Araştırmada olasılıksız örnekleme yöntemlerinden yargısal örnekleme kullanılmıştır. Bu tercih, araştırma ölçütlerini karşılayan katılımcılara ulaşma açısından işlevsel olmakla birlikte, örneklemin evreni tam temsil ettiği yönünde kesin bir genelleme yapılmasını sınırlandırmaktadır. Ayrıca araştırma verileri katılımcıların öz-

bildirimlerine dayanmaktadır. Dolayısıyla hizmet hatasına ilişkin hatırlama biçimi, duygusal yoğunluk, kişisel algı farklılıkları ve sosyal beğenirlik etkisi gibi unsurlar yanıtları etkilemiş olabilir.

Çalışma kesitsel bir tasarıma sahiptir. Veriler belirli bir zaman diliminde tek seferde toplandığı için değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak ortaya konmuş olsa da bu ilişkilerin zaman içindeki değişimi izlenememiştir. Oysa hizmet hatası sonrasında müşterinin ilk değerlendirmesi ile daha sonraki yeniden satın alma ve tavsiye etme eğilimleri arasında farklılıklar oluşabilir. Bu nedenle mevcut bulgular belirli bir zaman kesitindeki ilişkileri yansıtmaktadır.

Son olarak araştırma yüz yüze hizmet telafisi bağlamına odaklanmıştır. Chatbot destekli şikâyet yönetimi, yapay zekâ temelli geri dönüş sistemleri, servis robotları ya da hibrit hizmet telafisi uygulamaları araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Hizmet sektöründeki güncel teknolojik dönüşüm dikkate alındığında, bu durum araştırmanın bir diğer önemli sınırlılığı olarak değerlendirilmelidir.

6.5 Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler

Bu araştırmanın sınırlılıkları, gelecekte yapılacak çalışmalar için önemli açılımlar sunmaktadır. Öncelikle benzer araştırma modellerinin farklı şehirlerde, farklı destinasyon türlerinde ve farklı yiyecek-içecek işletmesi kategorilerinde test edilmesi yararlı olacaktır. Büyükşehirler, turistik kıyı bölgeleri, orta ölçekli kentler ve daha yerel müşteri yapısına sahip işletmeler arasında hizmet hatası algısı ve telafi beklentileri bakımından anlamlı farklar bulunabilir. Bu nedenle karşılaştırmalı saha çalışmaları alanyazına önemli katkılar sağlayabilir.

Gelecekteki araştırmalarda örneklem çeşitliliği artırılabilir. Bu tez müşteri perspektifine odaklanmıştır; ancak hizmet telafisi çok aktörlü bir süreçtir. Bu nedenle yöneticiler, ön saftaki çalışanlar ve dijital müşteri ilişkileri birimleri gibi farklı paydaşları kapsayan araştırmalarla hizmet telafisinin örgütsel boyutu daha ayrıntılı biçimde incelenebilir. Özellikle çalışanların telafi performansı, örgütsel destek algısı, duygusal emek düzeyi ve yetkilendirme algıları ile müşteri adalet algısı arasındaki ilişkiler birlikte değerlendirilebilir.

Ayrıca boylamsal araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Hizmet hatası sonrasında müşterinin ilk değerlendirmesi ile belli bir süre sonra oluşan davranışsal niyeti aynı olmayabilir. Bu nedenle aynı katılımcılarla farklı zaman noktalarında veri toplayan boylamsal çalışmalar, telafi sürecinin kısa ve uzun vadeli etkilerini daha sağlıklı biçimde ortaya koyabilir. Deneysel ve karşılaştırmalı modellerin geliştirilmesi önerilmektedir. Hizmet hatasının şiddeti, telafi hızı, açıklama biçimi, özür dili, tazmin düzeyi ve iletişim tonu gibi değişkenler deneysel tasarımlarla ayrı ayrı test edilebilir. Özellikle bu araştırmada iletişim boyutunun negatif yönlü etki göstermesi, iletişimin hangi koşullarda olumlu ya da olumsuz sonuç ürettiğinin daha ayrıntılı araştırılmasını gerekli kılmaktadır.

Son olarak gelecekteki çalışmaların hizmet telafisi literatürünü yapay zekâ, chatbot, servis robotları ve insan-yapay zekâ iş birliği literatürü ile daha güçlü biçimde buluşturması yararlı olacaktır. Bu nedenle gelecekte insan temelli telafi ile yapay zekâ destekli telafiyi karşılaştıran; adalet, güven, tatmin, affetme ve yeniden tercih niyeti gibi değişkenleri birlikte ele alan modellerin geliştirilmesi hem kuramsal birikime hem de uygulamaya önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

Abou Taleb, M., & Abou Kamar, M. S. (2013). The influence of perceived service failure recovery strategies on customer satisfaction and loyalty in hotels. *Research Journal of Management Sciences, 2*(11), 16–24.

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*(5), 422–436. https: //doi.org/10.1037/h0040968

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, *2*, 267–299.

Agnihotri, D., Chaturvedi, P., & Tripathi, V. (2024). Does effective handling of negative e-word of mouth on social media influence customers' behavioral intentions in the context of online travel agencies? In *Navigating the Digital Landscape* (pp. 39–64). Emerald Publishing Limited. https: //doi.org/10.1108/978-1-83549-272-720241003

Aini, Q., Manongga, D., Rahardja, U., Sembiring, I., & Li, Y. M. (2025). Understanding behavioral intention to use of air quality monitoring solutions with emphasis on technology readiness. *International Journal of Human–Computer Interaction, 41*(8), 5079–5099. https: //doi.org/10.1080/10447318.2024.2357860

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179–211. https: //doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Prentice Hall.

Akdu, S. (2017). *Turizm sektöründe hizmet hatası telafi stratejileri, hizmet kalitesi algısı ve kurumsal imaj algısı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma*. [Doktora Tezi]. Gümüşhane Üniversitesi.

Akdu, S., & Cengiz, E. (2020). Hizmet hatası telafi stratejileri, hizmet kalitesi algısı ve kurumsal imaj algısı arasındaki ilişki: Konaklama işletmeleri örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 12*(4), 4413–4428. https: //doi.org/10.20491/isarder.2020.1113

Akinci, S., & Aksoy, S. (2019). The impact of service recovery evaluation on word-of-mouth intention: A moderated mediation model of overall satisfaction, household income and gender. *Tourism Management Perspectives*, 31, 184–194. https: //doi.org/10.1016/j.tmp.2019.05.002

Aksöz, E. O. (2019). Pazarlama kavramı ve turizm pazarlaması ile ilişkisi. E. O. Aksöz (Ed.), *Turizm pazarlaması* içinde (ss. 2–22). Anadolu Üniversitesi.

Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research, 1*(2), 177–198. http: //dx.doi.org/10.1007/BF01048015

Ali, A. A., Andrei, A. G., Ruiz-Moreno, F., & Bagnato, G. (2026). The role of perceived justice and emotions in service recovery process: Insights from the banking sector. *Business Process Management Journal*, *32*(2), 627-652. https: //doi.org/10.1108/BPMJ-12-2024-1247

Ali, A. A., Andrei, A. G., Ruiz-Moreno, F., & Zingone, L. (2025). Exploring justice perceptions in online banking recovery: gender moderation and behavioural outcomes. *Journal of Business Economics and Management*, *26*(1), 164–185. https: //doi.org/10.3846/jbem.2025.22831

Altunışık, R. (2004). Turizmde pazarlama stratejileri. Ş. Demirkol ve B. Zengin (Ed.), *Turizm işletmeleri* içinde (ss. 289–318). Değişim Yayınları.

Ampong, G. O. A., Abubakari, A., Mohammed, M., Appaw-Agbola, E. T., Addae, J. A., & Ofori, K. S. (2020). Exploring customer loyalty following service recovery: A replication study in the Ghanaian hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, *4*(5), 639–657. https://doi.org/10.1108/JHTI-03-2020-0034

Anderson, E. (2010). *The imperative of integration*. Princeton University Press.

Andreassen, T. W. (2000). Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing*, *34*(1/2), 156–175. https: //doi.org/10.1108/03090560010306269

Ardahan, M. G. (2007). The influence of selected antecedents of frontline employees' perceptions of service recovery performance. *Hospitality Review, 25*(2), Article 1.

Ardani, W., Rahyuda, K., Giantari, I. G. A. K., & Sukaatmadja, I. P. G. (2019). Customer satisfaction and behavioral intentions in tourism: A literature review. *International Journal of Applied Business and International Management, 4*(3), 84–93.

Assael, H. (1993). *Marketing*. Dryden Press.

Assiouras, I., Skourtis, G., Giannopoulos, A., Buhalis, D., & Karaosmanoglu, E. (2023). Testing the relationship between value co-creation, perceived justice

and guests' enjoyment. *Current Issues in Tourism*, *26*(4), 587-602. https: //doi.org/10.1080/13683500.2022.2030680

Austin, W. G. (1979). Justice, freedom and self-interest in intergroup relations. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 20–37). Brooks/Cole.

Avcı, U., & Sayılır, A. (2006). Hizmet kalitesi çerçevesinde çalışanların rolüne ve yeterliliklerine ilişkin karşılaştırmalı bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 121–138.

Aytaç, M., & Öngen, B. (2012). Doğrulayıcı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi*, 5, 14–22.

Ayyıldız, T. (2020). Algılanan hizmet kalitesinin algılanan değer ve davranışsal niyet üzerindeki etkisi. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 4*(4), 3976–3997. https: //doi.org/10.26677/ TR1010.2020.602

Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2009). The role of customer orientation as a moderator of the job demand–burnout–performance relationship: A surface-level trait perspective. *Journal of Retailing*, *85*(4), 480–492. https: //doi.org/10.1016/j.jretai.2009.07.001

Babbie, E. (2016). *The practice of social research* (14th ed.). Cengage Learning.

Bagozzi, R. P. (1975). Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, *39*(4), 32–39. https: //doi.org/10.1177/002224297503900405

Baker, M. (1998). *Macmillan dictionary of marketing & advertising* (3rd ed.). Macmillan Press.

Baker, M. A. (2017). Service failures and recovery: Theories and models. *Service failures and recovery in tourism and hospitality: A practical manual* (pp. 27–41). CABI. https: //doi.org/10.1079/9781786390677.0027

Bapat, D. (2020). Service recovery and continuity in emerging markets. In A. Adhikari (Ed.), *Services marketing issues in emerging economies* (pp. 179–195). Springer. https: //doi.org/10.1007/978-981-15-8787-0_13

Barlow, J., & Møller, C. (2008). *A complaint is a gift: Recovering customer loyalty when things go wrong* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173–1182. https: //doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Baron, S., & Harris, K. (2003). *Services marketing: Text and cases* (2nd ed.). Bloomsbury Publishing.

Başgöze, P., & İşkorkutan, K. (2020). Adalet algısı boyutlarının şikâyet sonrası davranışlar üzerine etkileri: Konaklama işletmeleri üzerine bir uygulama. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 4*(1), 374–387. https: //doi.org/10.26677/TR1010.2020.318

Batouei, A., Iranmanesh, M., Mustafa, H., Nikbin, D., & Ping, T. A. (2020). Components of airport experience and their roles in eliciting passengers' satisfaction and behavioural intentions. *Research in Transportation Business & Management, 37*, 100585. https: //doi.org/10.1016/j.rtbm.2020.100585

Bell, C. R., & Ridge, K. (1992). Service recovery for trainers. *Training & Development, 46*(5), 58–63.

Bell, C., & Zemke, R. (1987). Service breakdown: The road to recovery. *Management Review, 76*, 32–35.

Bello, Y. O., & Bello, M. B. (2017). Employees' empowerment, service quality and customers' satisfaction in hotel industry. *The Strategic Journal of Business & Change Management, 4*(4), 1001–1019. https: //doi.org/10.61426/sjbcm.v4i4.598

Bies, R. J. (1987). Beyond "voice": The influence of decision-maker justification and sincerity on procedural fairness judgments. *Representative Research in Social Psychology, 17*, 3–14.

Bies, R. J. & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. In: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. & Bazerman, M.H. (Eds.). *Research on Negotiations in Organizations*, Vol. 1, 43–55.

Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research, 1*(2), 199–218. https: //doi.org/10.1007/BF01048016

Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing, 58*(4), 95–106. https: //doi.org/10.1177/002224299405800408

Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing, 54*(1), 71–84. https: //doi.org/10.1177/002224299005400105

Black, H. G., & Kelley, S. W. (2009). A storytelling perspective on online customer reviews reporting service failure and recovery. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 26*(2), 169–179. https: //doi.org/10.1080/10548400802666625

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing, 73*(2), 185–210. https: //doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90003-8

Bortoli, L. V., & Pizzutti, C. (2017). Consumer's evaluation about service recovery: The role of social comparison. *Revista de Administração Mackenzie, 18*(4), 65–86. https: //doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n4p65-86

Boshoff, C. (1997). An experimental study of service recovery options. *International Journal of Service Industry Management, 8*(2), 110–130. https: //doi.org/10.1108/09564239710166245

Boshoff, C. (1999). RECOVSAT: An instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery. *Journal of Service Research, 1*(3), 236–249. https: //doi.org/10.1177/109467059913005

Boshoff, C. (2005). A re-assessment and refinement of RECOVSAT: An instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery. *Managing Service Quality: An International Journal, 15*(5), 410–425. https: //doi.org/10.1108/09604520510617275

Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staffs perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management, 11*(1), 63–90. https: //doi.org/10.1108/09564230010310295

Boshoff, C., & Leong, J. (1998). Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery: An experimental study. *International Journal of Service Industry Management, 9*(1), 24–47. https: //doi.org/10.1108/09564239810199932

Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review, 33*(3), 31–39.

Bradley, G., & Sparks, B. (2012). Explanations: If, when, and how they aid service recovery. *Journal of Services Marketing, 26*(1), 41–51. https: //doi.org/10.1108/08876041211199715

Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (2nd ed.). Guilford Press.

Bruhn, M., & Georgi, D. (2006). *Services marketing: managing the service value chain*. Pearson Education.

Buzlukçu, C., Oflaz, M., Köroğlu, A., & Avcıkurt, C. (2017). Yaşayan müze ziyaretçilerinin algıladıkları deneyimsel değer, memnuniyet düzeyleri ve davranışsal niyetleri ilişkisinin incelenmesi. *Avrasya Bilimler Akademisi Sosyal Bilimler Dergisi*, 109–126.

Cakici, A. C., Akgunduz, Y., & Yildirim, O. (2019). The impact of perceived price justice and satisfaction on loyalty: the mediating effect of revisit intention. *Tourism Review, 74*(3), 443–462. https: //doi.org/10.1108/TR-02-2018-0025

Çalışkan, N., & Çoban, Ö. (2022). Hizmet telafisine ilişkin teoriler ve modeller. D. Eren, N. Demirel İli, & E. Kırıcı Tekeli (Ed.), *Örnek olaylarla turizm sektöründe hizmet telafisi ve stratejileri* içinde (ss. 25–46). Detay Yayıncılık.

Campos-Soria, J. A., González García, L., & Ropero García, M. A. (2005). Service quality and competitiveness in the hospitality sector. *Tourism Economics, 11*(1), 85–102. https: //doi.org/10.5367/0000000053297194

Carrillo, I. M., Svensson, G., & Neira, M. D. C. O. (2019). The impact of perceived justice on satisfaction and behavioral intentions in service encounters–a comparison and validation study. *International Journal of Quality and Service Sciences, 11*(3), 378–394. https: //doi.org/10.1108/IJQSS-12-2017-0115

Çavuşoğlu, S. & Durmaz, Y. (2019). Yeşil davranışlara karşı tutumun ziyaret niyetine etkisinde yeşil imajın düzenleyicilik rolü: yeşil oteller örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *29*(2), 303–315. https: //doi.org/10.18069/firatsbed.540080

Çeçen, A. (1993). *Adalet kavramı: Adalet kavramının göreliliği üzerine bir deneme.* Gündoğan Yayınları.

Çetinkaya, Ö. (2017). Kruvaziyer turistlerinin deneyimleri, memnuniyetleri ve davranışsal niyetleri: İstanbul'da örnek bir çalışma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 9*(2), 110–132. DOI: 10.20491/isarder.2017.264

Chang, K. C., & Cheng, Y. S. (2021). How online service recovery reviews influence behavioral intentions in the hospitality context: Regulatory focus and loss aversion perspectives. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 440–455. https: //doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.014

Chen, H., Li, X., Chiu, T. S., & Chen, F. (2021). The impact of perceived justice on behavioral intentions of Cantonese Yum Cha consumers: The mediation role of psychological contract violation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 178–188. https: //doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.09.009

Chen, Q., Gong, Y., Lu, Y., & Luo, X. R. (2025). The golden zone of AI's emotional expression in frontline chatbot service failures. *Internet Research, 35*(3), 1065–1103. https: //doi. org/10.1108/INTR-07-2023-0551

Choi, S.-H. (2019). The effect of logistics services, corporate image, product reliability, and customer services on customer satisfaction and repurchase intention in e-commerce. *Journal of Digital Convergence, 17*(6), 159–167. https: //doi.org/10.14400/JDC.2019.17.6.159

Chua, B. L., Othman, M., Boo, H. C., Abkarim, M. S., & Ramachandran, S. (2010). Servicescape failure and recovery strategy in the food service industry: The effect on customer repatronization. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 11*(3), 179–198. https: //doi.org/10.1080/1528008X.2010.483419

Chung, B., & Hoffman, D. K. (1998), Critical incidents: Service failures that matter most. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 39*(3), 66–71. https: //doi.org/10.1016/S0010-8804(98)80299-1

Çiçek, R., & Doğan, İ. C. (2009). Müşteri memnuniyetinin artırılmasında hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik bir araştırma: Niğde ili örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11*(1), 199–217.

Çilesiz, E. (2018). *Hizmet adaleti, fiyat adaleti ve güven algılarının memnuniyet üzerindeki etkisi: Kış koridorunda konaklayan yabancı turistler üzerine bir araştırma.* [Doktora Tezi]. Atatürk Üniversitesi.

Conlon, D. E., & Murray, N. M. (1996). Customer perceptions of corporate responses to product complaints: The role of explanations. *Academy of Management Journal, 39*(4), 1040–1056. https: //doi.org/10.5465/256723

Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı* (8. Baskı). Sakarya Yayıncılık.

Coupland, N., Coupland, J., Giles, H., & Henwood, K. (1988). Accommodating the elderly: Invoking and extending a theory. *Language in Society, 17*(1), 1–41. https: //doi.org/10.1017/S0047404500012574

Cropanzano, R., Prehar, C. H., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management, 27*(3), 324–351. https: //doi.org/10.1177/1059601102027003002

Dalgıç, A., Toksöz, D., & Birdir, K. (2017). The role of empowerment, internal communication, waiting time and speed in service recovery. In E. Koç (Ed.), *Service Failures and Recovery in Tourism and Hospitality: A Practical Manual* (pp. 181–196). CABI. https: //doi.org/10.1079/9781786390677.0181

Dang, T. T., & Pham, A. D. (2020). What make banks front-line staff more customer oriented? The role of interactional justice. *International Journal of Bank Marketing, 38*(4), 777–798. https: //doi.org/10.1108/IJBM-09-2019-0321

Davidow, M. (2000). The bottom line impact of organizational responses to customer complaints. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 24*(4), 473–490. https: //doi.org/10.1177/109634800002400404

Davidow, M. (2003). Organizational responses to customer complaints: What works and what doesnt. *Journal of Service Research, 5*(3), 225–250. https: //doi.org/10.1177/ 1094670502238917

Davras, Ö., & Aktürk, O. (2025). Identification of improvement priorities for ChatGPT attributes using the three-factor theory. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. https: //doi.org/10.1080/1528008X.2025.2585299

Del Río-Lanza, A. B., Vázquez-Casielles, R., & Díaz-Martín, A. M. (2009). Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses. *Journal of Business Research, 62*(8), 775–781. https: //doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.09.015

Deniz, G., & Aydın, Ş. (2022). Hizmet hataları ve türleri. D. Eren, N. Demirel İli, & E. Kırıcı Tekeli (Ed.), *Örnek olaylarla turizm sektöründe hizmet telafisi ve stratejileri* içinde (ss. 47–73). Detay Yayıncılık.

Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues, 31*, 137–149. https: //doi.org/ 10.1111/j.1540-4560.1975.tb01000.x

DeWitt, T., & Brady, M. K. (2003). Rethinking service recovery strategies: The effect of rapport on consumer responses to service failure. *Journal of Service Research, 6*(2), 193–207. https: //doi.org/10.1177/1094670503257048

Dikici, M. S., & Akkılıç, M. E. (2023). Algılanan hizmet kalitesi ile davranışsal niyetler arasında müşteri memnuniyetinin aracı etkisi: Medikal turistler üzerine bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, 8*(Özel Sayı), 275–298. https: //doi.org/10.25204/iktisad.1341846

Dimitriou, C. K. (2017). Understanding and dealing with service failures in tourism and hospitality. In E. Koç (Ed.). *Service failures and recovery in tourism and hospitality: A practical manual* (pp. 9–26). CABI.

Döring, M. (2022). Explain, but make no excuses: service recovery after public service failures. *Public Management Review, 24*(5), 799–817. https: //doi.org/10.1080/14719037.2020.1864013

Dutta, K., Venkatesh, U., & Parsa, H. G. (2007). Service failure and recovery strategies in the restaurant sector: An Indo-US comparative study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 19*(5), 351–363. https: //doi.org/10.1108/09596110710757526

Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Roos, I. (2005). Service portraits in service research: A critical review. *International Journal of Service Industry Management, 16*(1), 107–121. https: //doi.org/10.1108/09564230510587177

Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362. https: //doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003

Ennew, C., & Schoefer, K. (2003). *Service failure and service recovery in tourism: A review* (pp. 1–15). Christel DeHaan Tourism and Travel Research Institute, Nottingham University Business School.

Esmer, S. (2011). *Liman işletmelerinde hizmet pazarlaması*. Detay Yayıncılık.

Estelami, H. (2000). Competitive and procedural determinants of delight and disappointment in consumer complaint outcomes. *Journal of Service Research, 2*(3), 285–300. https: //doi.org/10.1177/109467050023006

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5*(1), 1–4. https: //doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11

Evans, N., Stonehouse, G., & Campbell, D. (2012). *Strategic management for travel and tourism*. Taylor & Francis.

Evans, R. J., & Lindsay, M. W. (2010). *Managing for quality and performance excellence*. South-Western Cengage Learning.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research.* Addison-Wesley.

Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, *35*(2), 108. https: //doi.org/10.1037/0022-3514.35.2.108

Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. SAGE Publications. https: //doi.org/10.4135/9781452225777

Folger, R., Rosenfield, D., Grove, J., & Corkran, L. (1979). Effects of" voice" and peer opinions on responses to inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, *37*(12), 2253. https: //doi.org/10.1037/0022-3514.37.12.2253

Folkes, V. S. (1984). Consumer reactions to product failure: An attributional approach. *Journal of Consumer Research, 10*(4), 398–409. https: //doi.org/10.1086/208978

Ford, R. C., Sturman, M. C., & Heaton, C. P. (2012). *Managing quality service in hospitality: How organizations achieve excellence in the guest experience*. Delmar, Cengage Learning.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50.

Fowler, F. J. (2014). *Survey research methods* (5th ed.). SAGE Publications.

Fu, M., Arcodia, C., & Fraser, B. (2026). Is human-RAISA collaboration the future of hospitality service? Examining Gen Z's preferences and industry insights from China and Australia. *International Journal of Hospitality Management,* 134, 104565. https: //doi.org/10.1016/j.ijhm.2026.104565

Fullerton, R. A., & Punj, G. (2004). Repercussions of promoting an ideology of consumption: Consumer misbehavior. *Journal of Business Research, 57*(11), 1239–1249. https: //doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00455-1

Galicic, V., & Ivanovic, S. (2008). Using the "LEARN model" to resolve guest complaints. *Tourism and Hospitality Management, 14*(2), 241–250. https: //doi.org/10.20867/thm.14.2.3

Gannon, M., Taheri, B., Thompson, J., Rahimi, R., & Okumus, B. (2022). Investigating the effects of service recovery strategies on consumer forgiveness and post-trust in the food delivery sector. *International Journal of Hospitality Management,* 107, 103341. https: //doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103341

Gelbrich, K., & Roschk, H. (2011). A meta-analysis of organizational complaint handling and customer responses. *Journal of Service Research, 14*(1), 24–43. https: //doi.org/10.1177/1094670510387914

George, D., & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 step by step: A simple guide and reference* (14th ed.). Routledge. https: //doi.org/10.4324/9781315545899

Gilmore, A. (2003). *Services, marketing and management*. SAGE Publications Ltd. https: //doi.org/10.4135/9781446215203

Gonçalves Filho, C., Kiefer, K., Fetscherin, M., Blandina, A., Rocha, M. N., & Monteiro, P. R.R. (2023). The effects of brand relationships on justice perceptions in service recovery. *Journal of Consumer Marketing, 40*(3), 315–327. https: //doi.org/10.1108/JCM-06-2020-3904

Goodwin, C., & Ross, I. (1992). Consumer responses to service failures: Influence of procedural and interactional fairness perceptions. *Journal of Business Research, 25*(2), 149–163. https: //doi.org/10.1016/0148-2963(92)90014-3

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management, 16*(2), 399–432. https: //doi.org/10.1177/014920639001600208

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79–103). Erlbaum.

Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing: Managing the service profit logic* (4th ed.). Wiley.

Guchait, P. (2017). Enhancing service recovery performance through error management culture. In S. K. Dixit (Ed.), *The Routledge handbook of consumer behaviour in hospitality and tourism* (pp. 249–259). Routledge.

Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*. Seçkin Yayıncılık.

Gustafsson, A. (2009). Customer satisfaction with service recovery. *Journal of Business Research, 62*(11), 1220–1222. https: //doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.11.001

Güven, E., & Sarıışık, M. (2014). Konaklama hizmetlerinde davranışsal niyeti etkileyen hizmet kalitesi boyutları. *İşletme Bilimi Dergisi, 2*(2), 21–51. https: //doi.org/10.22139/ibd.14507

Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Harris, C. L., & Daunt, K. (2013). Managing customer misbehavior: Challenges and strategies. *Journal of Services Marketing, 27*(4), 281–293. https: //doi.org/10.1108/08876041311330762

Hart, C. W. L., Heskett, J. L., & Sasser, W. E. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review, 68*(4), 148–156.

Hatipoğlu, S., & Aksoy, M. (2021). Hizmet atmosferi, algılanan değer ve müşteri memnuniyeti ilişkisi: Konaklama sektörü üzerine bir araştırma. *Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4, 70–102. https: //doi.org/10.38120/banusad.1029206

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). The Guilford Press.

Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. John Wiley & Sons.

Hemdi, M. A., & Nasurdin, A. M. (2007). Investigating the influence of organizational justice on hotel employees' organizational citizenship behavior intentions and turnover intentions. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 7*(1), 1–23. https: //doi.org/10.1300/J171v07n01_01

Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G. W., & Hutchison, A. (2019). Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 73–82. https: //doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.006

Hinson, R., Osei-Frimpong, K., Adeola, O., & Aziato, L. (Eds.). (2020). *Health service marketing management in Africa*. Routledge.

Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. G. (2010). *Services marketing: Concepts, strategies, & cases* (4th ed.). South-Western Cengage Learning.

Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. G. (2023). *Services marketing: Concepts, strategies, and cases* (6th ed.). Cengage Learning.

Hoffman, K. D., & Kelley, S. W. (2000). Perceived justice needs and recovery evaluation: A contingency approach. *European Journal of Marketing, 34*(3/4), 418–433. https: //doi.org/10.1108/03090560010311939

Hoffman, K. D., Kelley, S. W., & Rotalsky, H. M. (1995). Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Services Marketing, 9*(2), 49–61. https: //doi.org/10.1108/08876049510086017

Hoffman, K. D., Kelley, S. W., & Rotalsky, H. M. (2016). Retrospective: Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Services Marketing, 30*(1), 7–10. https: //doi.org/10.1108/JSM-10-2015-0316

Hogreve, J., Bilstein, N., & Mandl, L. (2017). Unveiling the recovery time zone of tolerance: when time matters in service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 866–883. https: //doi.org/10.1007/s11747-017-0544-7

Holloway, J. C. (2004). *Marketing for tourism* (4th ed.). Pearson Education.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology, 63*(6), 597–606.

Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace.

Honora, A., Chih, W.-H., & Wang, K.-Y. (2022). Managing social media recovery: The important role of service recovery transparency in retaining customers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102814. https: //doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102814

Horner, S., & Swarbrooke, J. (2021). *Consumer behaviour in tourism* (4th ed.). Routledge.

Hudson, S. (2008). *Tourism and hospitality marketing: a global perspective*. Sage.

Hudson, S., & Hudson, L. (2022). *Customer service for hospitality and tourism* (3rd ed.). Goodfellow Publishers.

Ilıman Yaltagil, E., & Biçer, D. F. (2023). Sağlık kurumlarında ilişkisel pazarlama ile davranışsal niyet ilişkisinde hizmet telafisinin aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 14*(39), 847–876. https: //doi.org/10.21076/vizyoner.1211128

İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. (2025). *İstanbul turizm istatistikleri raporu (Nisan 2025)*. [Çevrim-içi: https: //istanbul.ktb.gov.tr/Eklenti/134650,nisan-2025-turizm-istatistik-raporupdf. pdf?0], Erişim tarihi: 04.05.2026.

Istanbulluoglu, D., & Oz, S. (2023). Service recovery via Twitter: An exploration of responses to consumer complaints. *Accounting Perspectives*, *22*(4), 435–460. https: //doi.org/10.1111/1911-3838.12339

Jang, S. S., & Feng, R. (2007). Temporal destination revisit intention: The effects of novelty seeking and satisfaction. *Tourism Management, 28*(2), 580–590. https: //doi.org/10.1016/j.tourman.2006.04.024

Jeong, M., & Lee, S. A. (2017). Do customers care about types of hotel service recovery efforts? An example of consumer-generated review sites. *Journal of Hospitality and Tourism Technology, 8*(1), 5–18. https: //doi.org/10.1108/JHTT-09-2016-0049

Johnston, R., & Fern, A. (1999). Service recovery strategies for single and double deviation scenarios. *Service Industries Journal, 19*(2), 69–82. https: //doi.org/10.1080/02642069900000019

Jones, A. L., Miller, J. W., Whipple, J. M., Griffis, S. E., & Voorhees, C. M. (2024). The effect of perceptions of justice in returns on satisfaction and attitudes toward the retailer. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 54*(1), 40–60. https: //doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2022-0007

Kadırhan, G. (2019). *Hizmet adaletinin tüketici memnuniyetine ve tavsiye etme niyetine etkisi: Mardin'de bir araştırma.* [Yüksek Lisans Tezi]. Erciyes Üniversitesi.

Kandampully, J., & Solnet, D. J. (2024). *Service management and marketing principles: Competing in the service economy*. Taylor & Francis. https: //doi.org/10.4324/9781003470373

Kanousi, A. (2005). An empirical investigation of the role of culture on service recovery expectations. *Managing Service Quality, 15*(1), 57–69. https: //doi.org/10.1108/09604520510575263

Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler* (1. bs.). Nobel Akademik Yayıncılık.

Karahan, S. (2024). *Aşırı turizm destinasyonlarında kalabalık algısı, destinasyon hizmet kalitesi ve turist deneyiminin memnuniyet ve davranışsal niyete etkisi: Kültür turizmi destinasyonu örneği.* [Doktora Tezi]. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi.

Karamustafa, K. (2012). Hizmet kavramı ve otel işletmelerinde hizmet çeşitleri. *Hizmet tasarımı* içinde (ss. 2–28). Anadolu Üniversitesi.

Karatepe, O. M. (2006). Customer complaints and organizational responses: The effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal of Hospitality Management, 25*(1), 69–90. https: //doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.12.008

Kau, A. K., & Loh, E. W. Y. (2006). The effects of service recovery on consumer satisfaction: A comparison between complainants and non-complainants. *Journal of Services Marketing, 20*(2), 101–111. https: //doi.org/10.1108/08876040610657039

Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *Journal of Marketing, 59*(2), 71–81. https: //doi.org/10.1177/002224299505900206

Kelley, H. H., & Michela, J. L. (1980). Attribution theory and research. *Annual Review of Psychology, 31*(1), 457–501. https: //doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.002325

Kelley, S. W., & Davis, M. A. (1994). Antecedents to customer expectations for service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science, 22*(1), 52–61. https: //doi.org/10.1177/0092070394221005

Kelley, S. W., Hoffman, K. D., & Davis, M. A. (1993). A typology of retail failures and recoveries. *Journal of Retailing, 69*(4), 429–452. https: //doi.org/10.1016/0022-4359(93)90016-C

Khan, N., & Kadir, S. L. S. A. (2011). The impact of perceived value dimension on satisfaction and behavior intention: Young-adult consumers in banking industry. *African Journal of Business Management, 5*(16), 7055-7067.

Kim, K., & Ha, H. Y. (2024). The dynamics of perceived justice and its outcomes in the online tourism sector: inter-relationships and temporal and carryover effects. *Current Issues in Tourism, 27*(24), 4740–4756. https: //doi.org/10.1080/13683500.2023.2280145

Kim, M. S., Shin, D. J., & Koo, D. W. (2018). The influence of perceived service fairness on brand trust, brand experience and brand citizenship behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(7), 2603–2621. https: //doi.org/10.1108/IJCHM-06-2017-0355

Kılıç, B., & Ok, S. (2012). Otel işletmelerinde müşteri şikâyetleri ve şikâyetlerin değerlendirilmesi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 7*(25), 4189–4202.

Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.

Koç, E. (2006) Total quality management and business excellence in services: the implications of all-inclusive pricing system on internal and external customer satisfaction in the Turkish tourism market. *Total Quality Management & Business Excellence,* 17, 857–877. https: //doi.org/10.1080/14783360600595252

Koç, E. (2015). *Hizmet pazarlaması ve yönetimi* (1. bs.). Seçkin Yayıncılık.

Koç, E. (2016). *Tüketici davranışı ve pazarlama stratejileri: Global ve yerel yaklaşım*. Seçkin Yayıncılık.

Koç, E. (2017). Introduction: Service failures and recovery. In E. Koç (Ed.), *Service failures and recovery in tourism and hospitality: A practical manual* (pp. 1–9). CABI.

Koç, E. (2021). *Hizmet pazarlaması ve yönetimi: Global ve yerel yaklaşım* (4. bs.). Seçkin Yayıncılık.

Kolb, B. (2006). *Tourism marketing for cities and towns*. Routledge.

Koo, S. K., Byon, K. K., & Baker III, T. A. (2014). Integrating event image, satisfaction, and behavioral intention: Small-scale marathon event. *Sport*

Marketing Quarterly, *23*(3), 127–137. https: //doi.org/10.1177/106169341402300303

Korkmaz, S., Öztürk, S. A., Eser, Z., & Işın, F. B. (2009). *Pazarlama: kavramlar-ilkeler-kararlar*. Siyasal Kitabevi.

Kotler, P. (1997). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control* (9th ed.). Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of marketing* (Global ed.). Pearson.

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., & Piercy, N. (2013). *Principles of marketing* (6th European ed.). Pearson.

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., & Piercy, N. (2017). *Principles of marketing* (7th European ed.). Pearson.

Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for hospitality and tourism* (7th ed., Global ed.). Pearson.

Kozak, N. (2008). *Turizm pazarlaması*. Detay Yayıncılık.

Kozak, N., Özel, Ç. H., & Yüncü, D. K. (2011). *Hizmet pazarlaması*. Detay Yayıncılık.

Kuada, J., & Hinson, R. (2014). *Service marketing in Ghana: A customer relationship management approach.* Adonis & Abbey Publishers.

Kumar, D. S., & Vinitha, V. U. (2020). Servicescapes and e-servicescapes design issues in emerging markets: Imperatives, challenges and agenda setting. In A. Adhikari (Ed.), *Services marketing issues in emerging economies* (pp. 1–13). Springer. https: //doi.org/10.1007/978-981-15-8787-0_1

Kumar, N., Sousa, B. B., & Sharma, S. (Eds.). (2023). *Tourist behavior: Past, present, and future*. Apple Academic Press; CRC Press.

Kuo, Y. F., & Wu, C. M. (2012). Satisfaction and post-purchase intentions with service recovery of online shopping websites: Perspectives on perceived justice and emotions. *International Journal of Information Management, 32*(2), 127–138. https: //doi.org/10. 1016/j.ijinfomgt.2011.09.001

Laroche, M., Bergeron, J., & Goutaland, C. (2001). A three-dimensional scale of intangibility. *Journal of Service Research*, *4*(1), 26–38. https: //doi.org/10.1177/109467050141003

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). Plenum Press. https: //doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2

Lewis, B. R., & Mccann, P. (2004). Service failure and recovery: Evidence from the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16, 6–17. https: //doi.org/10.1108/09596110410516516

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum Press. https: //doi.org/10.2307/2073346

Liu, H., Jayawardhena, C., Dibb, S., & Ranaweera, C. (2019). Examining the trade-off between compensation and promptness in eWOM-triggered service recovery: A restorative justice perspective. *Tourism Management*, 75, 381–392.

Lovelock, C. H., & Wright, L. K. (1999). *Principles of service marketing and management*. Pearson Education.

Mainardes, E. W., Silva, M. B. D., & Monte-mor, D. S. (2022). Effects of perceived justice on the behavioral intention of customers in the banking sector. *Journal of Relationship Marketing, 21*(1), 27–49. https: //doi.org/10.1080/15332667.2020.1855069

Mariani, M. M., & Borghi, M. (2024). Artificial intelligence in service industries: Customers' assessment of service production and resilient service operations. *International Journal of Production Research*, *62*(15), 5400–5416. https: //doi.org/10.1080/00207543.2022.2160027

Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., & Moliner, C. (2006). Justice perceptions as predictors of customer satisfaction: The impact of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology, 36*(1), 100–119. https: //doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00005.x

Matikiti, R., Roberts-Lombard, M., & Mpinganjira, M. (2019). Customer attributions of service failure and its impact on commitment in the airline industry: an emerging market perspective. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 36*(4), 403–414. https: //doi.org/10.1080/10548408.2019.1568949

Mattila, A. S. (2001). The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting. *Journal of Services Marketing, 15*(7), 583–596. https: //doi.org/10.1108/08876040110407509

Mattila, A. S. (2006). The power of explanations in mitigating the ill-effects of service failures. *Journal of Services Marketing, 20*(7), 422–428. https: //doi.org/10.1108/08876040610704856

Mattila, A. S., & Patterson, P. G. (2004). The impact of culture on consumers' perceptions of service recovery efforts. *Journal of Retailing, 80*(3), 196–206. https: //doi.org/10.1016/j.jretai.2004.08.001

Mattila, A. S., & Ro, H. (2008). Customer satisfaction, service failure, and service recovery. In H. Oh & A. Pizam (Eds.), *Handbook of hospitality marketing management* (pp. 297–323). Butterworth-Heinemann.

Maxham, J. G. (2001). Service recoverys influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research, 54*(1), 11–24. https: //doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00114-4

Maxham, J. G., III, & Netemeyer, R. G. (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: The effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing, 78*(4), 239–252. https: //doi.org/10.1016/S0022-4359(02)00100-8

McColl-Kennedy, J. R., & Sparks, B. A. (2003). Application of fairness theory to service failures and service recovery. *Journal of Service Research, 5*(3), 251–266. https: //doi.org/10.1177/1094670502238918

McCollough, M. A., Berry, L. L., & Yadav, M. S. (2000). An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of Service Research, 3*(2), 121–137. https: //doi.org/10.1177/109467050032002

Meo, M. S., Ali, S., Islam, M. S. U., Qammar, R., Cheema, S. M., & Karim, M. Z. A. (2023). Impact of COVID-19 pandemic on the tourism and hospitality industry of Pakistan: An insight from techno and social-economics crisis perspective. In A. Hassan, A. Sharma, J. Kennell, & P. Mohanty (Eds.), *Tourism and hospitality in Asia: Crisis, resilience and recovery* (pp. 75–95). Springer. https: //doi.org/10.1007/978-981-19-5763-5_6

Meyer-Waarden, L., & Sabadie, W. (2023). Relationship quality matters: How restaurant businesses can optimize complaint management. *Tourism Management, 96*, 104709. https: //doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104709

Middleton, V. T. C., Fyall, A., Morgan, M., & Ranchhod, A. (2009). *Marketing in travel and tourism* (4th ed.). Elsevier.

Middleton, V. T., & Clarke, J. R. (2001). *Marketing in travel and tourism* (3rd ed.). British Library Cataloguing in Publication Data.

Migacz, S. J., Zou, S., & Petrick, J. F. (2018). The terminal effects of service failure on airlines: Examining service recovery with justice theory. *Journal of Travel Research, 57*(1), 83–98. https: //doi.org/10.1177/0047287516684979

Miller, J. L., Craighead, C. W., & Karwan, K. R. (2000). Service recovery: A framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management, 18*(4), 387–400. https: //doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00032-2

Mody, M., Suess, C., & Lehto, X. (2020). It's not worth the effort! Examining service recovery in Airbnb and other homesharing platforms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32*(3), 1128–1152. https: //doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0184

Moeller, S. (2010). Characteristics of services–a new approach uncovers their value. *Journal of services Marketing*, *24*(5), 359-368. https: //doi.org/10.1108/08876041011060468

Mohanty, P., Singh, A. M., Hussain, S., & Gavinolla, M. R. (2023). Disrupted diners: Impacts of COVID-19 on restaurant service systems and technological adaptations. In A. Hassan, A. Sharma, J. Kennell, & P. Mohanty (Eds.), *Tourism and hospitality in Asia: Crisis, resilience and recovery* (pp. 113–124). Springer. https: //doi.org/10.1007/978-981-19-5763-5_8

Mudie, P., & Cottam, A. (1999). *The management and marketing of services* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann.

Mudie, P., & Pirrie, A. (2012). *Services marketing management* (3rd ed.). Routledge.

Namkung, Y., & Jang, S. C. (2010). Effects of perceived service fairness on emotions, and behavioral intentions in restaurants. *European Journal of Marketing*, *44*(9), 1233-1259. https: //doi.org/10.1108/03090561011062826

Namkung, Y., & Jang, S. S. (2009). The effects of interactional fairness on satisfaction and behavioral intentions: Mature versus non-mature customers. *International Journal of Hospitality Management, 28*(3), 397–405. https: //doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.11.001

Narteh, B. (2016). Service fairness and customer behavioural intention: Evidence from the Ghanaian banking industry. *African Journal of Economic and Management Studies, 7*(1), 90–108. https: //doi.org/10.1108/AJEMS-06-2015-0064

Ngahu, C., Kibera, F., & Kobonyo, P. (2016). Influence of interactional justice strategy on recovery satisfaction among customers of mobile money services in Kenya. *Journal of Marketing and Consumer Research*, *27*, 55–61.

Nguyen, D. T., & McColl-Kennedy, J. R. (2003). Diffusing customer anger in service recovery: a conceptual framework. *Australasian Marketing Journal, 11*(2), 46–55. https: //doi.org/10.1016/S1441-3582(03)70128-1

Nguyen, H. N., Nguyen, N. T., & Hancer, M. (2025). Human-robot collaboration in service recovery: Examining apology styles, comfort emotions, and customer retention. *International Journal of Hospitality Management*, 126, 104028. https: //doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.104028

Nikbin, D., Ismail, I., Marimuthu, M., & Jalalkamali, M. (2010). Perceived justice in service recovery and recovery satisfaction: The moderating role of corporate image. *International Journal of Marketing Studies, 2*(2), 47–56. https: //doi.org/10.5539/ijms.v2n2p47

Nikbin, D., Marimuthu, M., & Hyun, S. S. (2016). Influence of perceived service fairness on relationship quality and switching intention: An empirical study of restaurant experiences. *Current Issues in Tourism, 19*(10), 1005–1026. https: //doi.org/10.1080/13683500.2013.801407

Nikbin, D., Marimuthu, M., Hyun, S. S., & Ismail, I. (2015). Relationships of perceived justice to service recovery, service failure attributions, recovery satisfaction, and loyalty in the context of airline travelers. *Asia Pacific Journal of Tourism Research, 20*(3), 239–262. https: //doi.org/10.1080/10941665.2014.889028

Nuñez, S., & Borbon, N. M. D. (2022). Destination attributes and tourist behavior intention in visiting attraction in the province of Camarines Sur: Inputs for action plan. *International Journal of Research Studies in Management, 10*(4), 9–24. https: //doi.org/10.5861/ijrsm.2022.42

Odoom, R., Agbemabiese, G. C., & Hinson, R. E. (2020). Service recovery satisfaction in offline and online experiences. *Marketing Intelligence & Planning, 38*(1), 1–14. https: //doi.org/10.1108/MIP-09-2018-0422

Ogbeide, G.-C. A., Böser, S., Harrington, R. J., & Ottenbacher, M. C. (2017). Complaint management in hospitality organizations: The role of empowerment and other service recovery attributes impacting loyalty and satisfaction. *Tourism and Hospitality Research, 17*(2), 204–216. https: //doi.org/10.1177/1467358415613409

Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research, 17*(4), 460–469. https: //doi.org/10.1177/002224378001700405

Oliver, R. L., & Swan, J. E. (1989). Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach. *Journal of Marketing, 53*(2), 21–35. https: //doi.org/10.2307/1251411

Orsingher, C., Valentini, S., & de Angelis, M. (2010). A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services. *Journal of the Academy of Marketing Science, 38*(2), 169–186. https: //doi.org/10.1007/s11747-009-0155-z

Othman, Z., Zahari, M. S. M., & Radzi, S. M. (2013). Customer behavioral intention: Influence of service delivery failures and service recovery in Malay restaurants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *105*, 115–121. https: //doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.11.013

Özdemir, Ş. (2019). Hizmet pazarlamasında süreç. Ö. Torlak (Ed.), *Hizmet pazarlaması* içinde (ss. 84–99). Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Özgüven, N. (2008). Hizmet pazarlamasında müşteri memnuniyeti ve ulaştırma sektörü üzerine bir uygulama. *Ege Akademik Bakış Dergisi, 8*(2), 651–682.

Özhasar, Y., & Seçilmiş, C. (2025). When justice matters: reflections of negative tourist-to-tourist interactions in five-star hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 42*(6), 814–831. https: //doi.org/10.1080/10548408.2025.2511657

Öztürk, İ. (2020). *Otel müşterilerinin hizmet adalet algıları ve davranışsal niyetleri arasındaki ilişkide hizmet telafisi tatmini ve genel tatminin aracılık rolü.* [Doktora Tezi]. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.

Öztürk, İ., & Atasoy, F. (2022). Algılanan hizmet kalitesi ve davranışsal niyetler arasındaki ilişki: Spor turizmi bağlamında (futbol). *Turizm Akademik Dergisi, 9*(2), 411–429. https: //izlik.org/JA58SX97GG

Öztürk, O. (2020). *Restoran işletmelerinde tüketicilerin karşılaştığı hizmet hataları ve telafisi.* [Doktora Tezi]. Bursa Uludağ Üniversitesi.

Perkins, D. D., & Zimmerman, M. A. (1995). Empowerment theory, research, and application. *American Journal of Community Psychology, 23*(5), 569–579. https: //doi.org/10.1007/BF02506982

Pleger Bebko, C. (2000). Service İntangibility and İts İmpact On Consumer Expectations of Service Quality. *Journal of Services Marketing, 14*(1), 9–26. https: //doi.org/10.1108/08876040010309185

Prasongsukarn, K., & Patterson, P. G. (2012). An extended service recovery model: The moderating impact of temporal sequence of events. *Journal of Services Marketing, 26*(7), 510–520. https: //doi.org/10.1108/08876041211266477

Prayag, G., Gannon, M. J., Muskat, B., & Taheri, B. (2020). A serious leisure perspective of culinary tourism co-creation: the influence of prior knowledge, physical environment and service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32*(7), 2453–2472. https: //doi.org/10.1108/IJCHM-10-2019-0897

Qiu, S.(C)., Li, M., Mattila, A.S. & Yang, W. (2018), "Managing the face in service failure: the moderation effect of social presence", *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(3), 1314–1331. https: //doi.org/10.1108/IJCHM-06-2016-0315

Quinlan, C., Babin, B., Carr, J., Griffin, M., & Zikmund, W. G. (2019). *Business research methods* (2nd ed.). Cengage Learning.

Rao, A. S. K. P., Pai, Y. P., Sethumadhavan, L., Prabhu, N. K. P., & Pai, R. Y. (2025). Dark side of work engagement: Curvilinear effects on service recovery. *Review of Integrative Business and Economics Research, 14*(2), 555–572.

Rao, K. R. M. (2011). *Services marketing*. Second Edition, Pearson Education.

Rathmell, J. M. (1966). What is meant by services? *Journal of Marketing, 30*(4), 32–36.

Rawls, J. (1999). *A theory of justice* (Revised ed.). Belknap Press of Harvard University Press.

Regan, W. J. (1963). The service revolution. *Journal of Marketing, 27*(3), 57–62. https: //doi.org/10.1177/002224296302700312

Reynoso, J., & Moores, B. (1995). Towards the measurement of internal service quality. *International Journal of Service Industry Management, 6*(3), 64–83.

Riaz, Z., & Khan, M. I. (2016). Impact of service failure severity and agreeableness on consumer switchover intention: Mediating role of consumer forgiveness. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 28*(3), 420–434. https: //doi.org/10.1108/APJML-07-2015-0106

Rosli, N. N. (2025). From service failures to customer loyalty: A holistic review of service recovery performance. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practises, 8*(29), 163–175. https: //doi.org/10.35631/IJEMP.829012

Roy, S. K., Balaji, M. S., Soutar, G., & Jiang, Y. (2020). The antecedents and consequences of value co-creation behaviors in a hotel setting: A two-country study. *Cornell Hospitality Quarterly, 61*(3), 353–368. https: //doi.org/10.1177/1938965519890572

Ruskin-Brown, I. (2005). *Marketing your service business*. Thorogood Publishing.

Şafak, B. (2024). *Hizmet adaleti algısı ve tekrar satın alma niyeti: Hizmet telafisinden tatmin ve firma itibarının düzenleyici aracılık modeli.* [Yüksek Lisans Tezi]. Kastamonu Üniversitesi.

Sahaf, T. M., & Fazili, A. I. (2024a). Does customer-based destination brand equity help customers forgive firm service failure in a tourist ecosystem? An investigation through explanatory sequential mixed-method design. *Journal of Destination Marketing & Management*, 31, 100866. https: //doi.org/10.1016/j.jdmm.2024.100866

Sahaf, T. M., & Fazili, A. I. (2024b). Service failure and service recovery: A hybrid review and research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 48, e12974. https: //doi.org/10.1111/ijcs.12974

Saraswita, P. I., & Yasa, N. N. (2017). The effect of perceived justice on customer satisfaction and loyalty at PT Bank BPD Bali. *International Journal of Multidisciplinary Education and Research, 2*(6), 20–25.

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education Limited.

Sayım, F., & Aydın, V. (2011). Hizmet sektörü özellikleri ve sistematik olmayan risklerin sektör menkul kıymetleri ile etkileşimine dair teorik bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 245–262.

Seawright, K. K., DeTienne, K. B., Bernhisel, M. P., & Larson, C. L. H. (2008). An empirical examination of service recovery design. *Marketing Intelligence & Planning, 26*(3), 253–274. https: //doi.org/10.1108/02634500810871320

Seiders, K., & Berry, L. L. (1998). Service fairness: What it is and why it matters. *Academy of Management Executive, 12*(2), 8–20.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.

Sim, M., & Kim, H. (2026). Assessing AI robot service attributes in smart hotel encounters: A cross-cultural application of the Kano Model. *International Journal of Hospitality Management,* 136, 104645. https: //doi.org/10.1016/j.ijhm.2026.104645

Smith, A. K., & Bolton, R. N. (1998). An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters: Paradox or peril? *Journal of Service Research, 1*(1), 65–81. https: //doi.org/10.1177/109467059800100106

Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research, 36*(3), 356–372. https: //doi.org/10.1177/002224379903600305

Söderlund, M. (1998). Customer satisfaction and its consequences on customer behaviour revisited: The impact of different levels of satisfaction on word-of-mouth, feedback to the supplier and loyalty. *International Journal of Service Industry Management, 9*(2), 169–188. https: //doi.org/10.1108/09564239810210532

Sparks, B. A., & Callan, V. J. (1997). Service breakdowns and service evaluations: The role of customer attributions. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing, 4*(2), 3–24. https: //doi.org/10.1300/J150v04n02_02

Sparks, B. A., & Fredline, L. (2007). Providing an explanation for service failure: Context, content, and customer responses. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 31*(2), 241–260. https: //doi.org/10.1177/1096348006297292

Sparks, B. A., & McColl-Kennedy, J. R. (2001). Justice strategy options for increased customer satisfaction in a services recovery setting. *Journal of Business Research, 54*(3), 209–218. https: //doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00120-X

Sparks, B. A., Bradley, G. L., & Callan, V. J. (1997). The impact of staff empowerment and communication style on customer evaluations: The special case of service failure. *Psychology & Marketing, 14*(5), 475–493. https: //doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(199708)14: 5<475: : AID-MAR3>3.0.CO;2-5

Srivastava, R. (2023). *Marketing of consumer financial products: Insights from service marketing*. Business Expert Press.

Stauss, B. (2002). The dimensions of complaint satisfaction: Process and outcome complaint satisfaction versus cold fact and warm act complaint satisfaction. *Managing Service Quality: An International Journal, 12*(3), 173–183. https: //doi.org/10.1108/09604520210429240

Stokburger-Sauer, N. E., & Hofmann, V. (2023). Can a smile help healing service failures? The interplay of employee emotions, guest emotions and justice perceptions for successful service recoveries in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 55, 261–276. https: //doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.03.018

Su, L., Huang, S., & Chen, X. (2015). Effects of service fairness and service quality on tourists behavioral intentions and subjective well-being. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 32*(3), 290–307. https: //doi.org/10.1080/10548408.2014.896766

Su, L., Swanson, S. R., & Chen, X. (2016). The impact of perceived service fairness and quality on the behavioral intentions of Chinese hotel guests: the mediating role of consumption emotions. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 33*(sup1), 88–102. https: //doi.org/10.1080/10548408.2015.1008668

Su, Z., & Ha, H. Y. (2025). Longitudinal impact of perceived fairness after service failures: Evidence from online travel agencies. *International Journal of Hospitality Management, 128*, 104177. https: //doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104177

Sudharshan, D., & Mild, A. (2017). Changes in customer preference heterogeneity patterns: A simulation study. *Journal of Modelling in Management*, *12*(2), 303–319. https: //doi.org/10.1108/JM2-06-2015-0042

Swanson, S. R., & Hsu, M. K. (2009). Critical incidents in tourism: Failure, recovery, customer switching, and word-of-mouth behaviors. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 26*(2), 180–194. https: //doi.org/10.1080/10548400902864800

Swanson, S. R., & Kelley, S. W. (2001). Attributions and outcomes of the service recovery process. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *9*(4), 50–65. https: //doi.org/10.1080/10696679.2001.11501903

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü. (2025). *Bakanlık belgeli ve bakanlığa başvurusu olan tesisler*. [Çevrim-içi: https: //www.ktb.gov.tr/genel/searchhotelgenel.aspx?lang=tr], Erişim tarihi: 04.05.2026.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.

Tan, W.-K., & Tang, C.-Y. (2013). Does personality predict tourism information search and feedback behaviour? *Current Issues in Tourism*, *16*(4), 388–406. https: //doi.org/10.1080/13683500.2013.766155

Tarofder, A. K., Nikhashemi, S. R., Azam, S. M. F., Selvantharan, P., & Haque, A. (2016). The mediating influence of service failure explanation on customer repurchase intention through customers satisfaction. *International Journal of Quality and Service Sciences, 8*(4), 516–535. https: //doi.org/10.1108/IJQSS-04-2015-0044

Tax, S. S., & Brown, S. W. (1998). Recovering and learning from service failure. *MIT Sloan Management Review, 40*(1), 75–88.

Tax, S. S., & Brown, S. W. (2000). Service recovery: Research insights and practice implications. In T. A. Swartz & D. Iacobucci (Eds.), *Handbook of services marketing and management* (pp. 271–284). Sage Publications.

Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekaran, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing, 62*(2), 60–76. https: //doi.org/10.2307/1252161

Tax, S. S., Colgate, M., & Bowen, D. E. (2006). How to prevent your customers from failing. *MIT Sloan Management Review, 47(3), 30–38*

Taylor, S. (1994). Waiting for service: The relationship between delays and evaluations of service. *Journal of Marketing, 58*(2), 56–69. https: //doi.org/10.1177/002224299405800205

Temiz, S., & Kurtoğlu, R. (2021). Hizmet hatası, hizmet telafisi ve atıf teorisi: Kavramsal bir çalışma. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi, 14*(2), 360–383. https: //doi.org/10.17218/ hititsbd.975219

Temizel, G., & Garda, B. (2017). Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesi kavramı ve hizmet kalitesinin ölçülmesinde kullanılan modeller. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (14), 161–171.

Tengilimoglu, E., & Öztürk, Y. (2024). The effects of eWom triggered service recovery on customer citizenship behavior in the hospitality industry: The moderating role of failure severity. *International Journal of Tourism Research, 26*(4), e2673. https: //doi.org/10.1002/jtr.2673

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: a psychological perspective*. Erlbaum.

Timm, P. R. (2001). *Customer service: Career success through customer service* (2nd ed.). Prentice Hall.

Tsai, C. W., Wu, S. H., & Huang, C. Y. (2014). Service innovation and customer satisfaction: The mediating effect of service quality and perceived value. *International Journal of Information Management, 34*(2), 1071–1078. https: //doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.01.002

Tsai, C.-T., & Su, C.-S. (2009). Service failures and recovery strategies of chain restaurants in Taiwan. *The Service Industries Journal, 29*(12), 1779–1996. https: //doi.org/10.1080/02642060902793599

Tuna, M., & Sözbilen, G. (2022). Hizmet telafisine ilişkin kavramlar. D. Eren, N. Demirel İli, & E. Kırıcı Tekeli (Ed.), *Örnek olaylarla turizm sektöründe hizmet telafisi ve stratejileri* içinde (ss. 1–24). Detay Yayıncılık.

Türk Dil Kurumu [TDK]. (2024). *Güncel Türkçe Sözlük*. [Çevrim-içi: https: //sozluk.gov.tr/], Erişim tarihi: 04.05.2026.

Türk Dil Kurumu [TDK]. (2025a). *Güncel Türkçe Sözlük*. [Çevrim-içi: https: //sozluk.gov.tr/], Erişim tarihi: 04.05.2026.

Türk Dil Kurumu [TDK]. (2025b). *Köken bilgisi sözlüğü* (deneme sürümü). [Çevrim-içi: https: //sozluk.gov.tr/], Erişim tarihi: 04.05.2026.

Ustaahmetoğlu, E. (2015). Hizmetlerde başarısızlık ve şikayet yönetimi. R. Altunışık (Ed.), *Hizmet pazarlaması ve stratejileri* içinde (ss. 319–350). Beta Basım Yayım Dağıtım.

Van Vaerenbergh, Y., Larivière, B., & Vermeir, I. (2012). The impact of process recovery communication on customer satisfaction, repurchase intentions, and word-of-mouth intentions. *Journal of Service Research, 15*(3), 262–279. https: //doi.org/10.1177/1094670512442786

Vázquez-Casielles, R., Suárez Álvarez, L., & Díaz Martín, A. M. (2010). Perceived justice of service recovery strategies: Impact on customer satisfaction and quality relationship. *Psychology & Marketing, 27*(5), 487–509. https: //doi.org/10.1002/mar.20340

Verma, H. V. (2012). *Services marketing: Text and cases* (2nd ed.). Pearson.

Villi, B., & Koç, E. (2020). Hizmet hatalarında müşteri katılımının atfetmeye etkisinin duygusal zeka ve içsel kontrol odağı perspektifinden incelenmesi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5*(2), 201–224. https: //doi.org/10.29106/fesa.698365

Walter, U., Edvardsson, B., & Öström, Å. (2010). Drivers of customers service experiences: a study in the restaurant industry. *Managing Service Quality: An International Journal, 20*(3), 236–258. https: //doi.org/10.1108/09604521011041961

Wang, K.-Y., Hsu, L.-C., & Chih, W.-H. (2014). Retaining customers after service failure recoveries: A contingency model. *Managing Service Quality: An International Journal, 24*(4), 318–338. https: //doi.org/10.1108/MSQ-11-2013-0251

Warshaw, P. R., & Davis, F. D. (1985). Disentangling behavioral intention and behavioral expectation. *Journal of Experimental Social Psychology,* 21, 213–228. https: //doi.org/10.1016/0022-1031(85)90017-4

Webb, T. L., & Sheeran, P. (2006). Does changing behavioral intentions engender behavior change? A meta-analysis of the experimental evidence. *Psychological Bulletin*, *132*(2), 249–268. https: //doi.org/10.1037/0033-2909.132.2.249

Weiner, B. (1985a). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, *92*(4), 548–573. https: //doi.org/10.1037/0033-295X.92.4.548

Weiner, B. (1985b). Spontaneous causal thinking. *Psychological Bulletin*, *97*(1), 74–84. https: //doi.org/10.1037/0033-2909.97.1.74

Wirtz, J., & Lovelock, C. (2022). *Services marketing: People, technology, strategy* (9th ed.). World Scientific.

Wirtz, J., Lovelock, C., & Chew, P. (2017). *Essentials of services marketing* (3rd ed.). Pearson.

Worsfold, K., Worsfold, J., & Bradley, G. (2007). Interactive effects of proactive and reactive service recovery strategies: The case of rapport and compensation. *Journal of Applied Social Psychology*, *37*(11), 2496–2517. https: //doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00267

Wu, W.-Y., Qomariyah, A., Sa, N. T. T., & Liao, Y. (2018). The integration between service value and service recovery in the hospitality industry: An application of QFD and ANP. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 48–57. https: //doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.010

Xu, X., & Zhao, Y. (2022). Examining the influence of linguistic characteristics of online managerial response on return customers change in satisfaction with hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103146. https: //doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103146

Yadav, L. K., & Yadav, N. (2016). Organizational justice: An analysis of approaches, dimensions and outcomes. *NMIMS Management Review*, *31*.

Yang, C.-Z., & Ha, H.-Y. (2023). The evolution of E-WOM intentions: A two-timelag interval approach after service failures. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 56, 147–154. https: //doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.06.024

Yang, C., Yan, L., Guo, Z. W., & Chen, S. Y. (2025). The impact of customers' perceived justice, trust, and satisfaction with service recovery on restaurant revisit intention. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1–20. https: //doi.org/10.1080/1528008X.2025.2554066

Yeop Yunus, N. K. Y., Goury, A. M., Abd Razak, A. Z. A., Md Latip, N. A., & Zainal Adnan, A. A. (2017). Customer retention: Atonement oriented recovery

strategies in the retail banking industry in Malaysia. *Management Research Journal, 7*(1), 163–175. https: //doi.org/10.37134/mrj.vol6.14.2017

Yetiş, Ş. A., & Avcıkurt, C. (2022). Hizmet hatalarını önleme. D. Eren, N. Demirel İli, & E. Kırıcı Tekeli (Ed.), *Örnek olaylarla turizm sektöründe hizmet telafisi ve stratejileri* içinde (ss. 74–97). Detay Yayıncılık.

Yılmaz, Ö. (2023). *Yiyecek içecek işletmelerinde fiyat adaleti, hizmet adaleti ve deneyim kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerine etkisi: Yerli turistler üzerine bir araştırma.* [Yüksek Lisans Tezi]. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi.

Yücel, M. (2013). Toplam hizmet kalitesinin SERVQUAL analizi ile ölçümü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12*(44), 82–106.

Yücenur, G. N., Demirel, N. Ç., Ceylan, C., & Demirel, T. (2011). Hizmet değerinin müşterilerin davranışsal niyetleri üzerindeki etkisinin yapısal eşitlik modeli ile ölçülmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 12*(1), 156–168.

Yüksel, A., & Kılınç, U. K. (2003). Konaklama işletmelerinde yetkilendirme ve şikâyet sonrası müşteri davranışları üzerine etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 14*(2), 107–118.

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing, 49*(2), 33–46. https: //doi.org/10.1177/002224298504900203

Zemke, R., & Bell, C. (2000). *Knock your socks off service recovery*. AMACOM.

Zhang, X. (2011). Research on the tactics of service recovery based on customer satisfaction. In *2011 International Conference on Management and Service Science* (pp. 1–4). IEEE. https: //doi.org/10.1109/ICMSS.2011.5998801

Zhang, Y., & Li, X. (2026). Exploring asymmetric effects of service attributes of robots on customer satisfaction in hotels. *Information Technology & Tourism,* 28, Article 23. https: //doi.org/10.1007/s40558-026-00365-3

Zhao, S., & Liu, B. (2024). The impact of customer misconduct on emotional exhaustion of fitness trainer: Role stress as mediating variable. *Environment and Social Psychology, 9*(8). https: //doi.org/10.59429/esp.v9i8.2908

Zhi, L., & Ha, H.-Y. (2024). The dynamic outcomes of service recovery in tourism services: A latent growth modeling approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 59, 70–80. https: //doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.03.006

Zou, S., & Migacz, S. J. (2022). Why service recovery fails? Examining the roles of restaurant type and failure severity in double deviation with justice theory. *Cornell Hospitality Quarterly*, *63*(2), 169–181. https: //doi.org/10.1177/193896552096792

EKLER

EK A Anket

Sayın Katılımcı,

Bu anket, yiyecek içecek işletmelerinde hizmet telafisi tatmininin, müşterilerin hizmet adalet algıları ve davranışsal niyetleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yürütülen bilimsel bir araştırma kapsamında hazırlanmıştır. Ankete vereceğiniz yanıtlar, bu alandaki bilimsel çalışmalara önemli katkılar sağlayacak olup, tamamen gizli tutulacaktır. Elde edilen veriler yalnızca istatistiksel analizlerde kullanılacak ve kişisel bilgileriniz kesinlikle paylaşılmayacaktır.

Lütfen soruları içtenlikle ve samimi bir şekilde yanıtlayınız. Anketin tamamlanması yaklaşık 3-5 dakika sürecektir. Araştırma bulguları, hizmet telafi stratejilerinin müşteri deneyimini nasıl etkilediğini anlamaya ve işletmelerin daha etkili hizmet politikaları geliştirmelerine yardımcı olmaya yönelik olarak değerlendirilecektir.

Katılımınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Alev SÖKMEN Emre TANKUŞ
Kastamonu Üniversitesi Turizm Fakültesi Kastamonu Üniversitesi Turizm Fakültesi
Doktora Öğrencisi

Gittiğiniz yiyecek içecek işletmesinde hizmet hatası yaşadınız mı?

□ Evet □ Hayır

Yaşadığınız hizmet hatasını işletmeye bildirdiniz mi?

□Evet □Hayır

Yiyecek içecek işletmesine kaçıncı gelişiniz

□ 1 □ 2 □ 3 □ 4 □ 5 ve daha üstü

Yiyecek içecek işletmesi ile ilgili şikâyetiniz nedir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz?)

□ Çalışanların davranışındaki nezaketsizlikler
□ Yiyecek içecek çeşitliliğinin yetersizliği
□ Çalışanların kılık kıyafet ve hijyenin özensiz olması
□ Hizmet kalitesinin düşük olması
□ Çalışanların iletişim problemleri
□ Fiziksel yetersizlik
□ Çalışan sayısının yetersiz olması
□ İşletmenin genel temizlik düzeyinin yetersiz olması
□ Yoğun ve gürültülü ortam
□ Diğer (Lütfen Belirtiniz) …….

Şikayetinizin giderilmesi/sorununuzun çözülmesi için ne yapılmasını istersiniz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz?)

□ Gönlümün alınmasını isterim
□ Ücretsiz bir rezervasyon verilmesini isterim
□ Paramı geri almak isterim
□ Bir hediye gönderilmesini isterim
□ Diğer (Lütfen Belirtiniz) …….

Ek A'nın Devamı

Lütfen aşağıdaki sorulara [X] işareti koyarak cevabınızı belirtiniz						
		Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	Yiyecek içecek işletmesi, bana yazılı bir özür mektubu gönderdi	1	2	3	4	5
2	Yiyecek içecek işletmesi çalışanları şikâyetim hakkında bana geri bildirimde bulunurlarken açık ve net bir şekilde iletişim kurdular	1	2	3	4	5
3	Çalışanlar söylediklerimi kibarca dinledi	1	2	3	4	5
4	Çalışanlar beni önemsiyor gibiydi	1	2	3	4	5
5	Şikâyetimi ilettiğim çalışan, sorunu çözmek için beni başka bir çalışana (yetkiliye) yönlendirdi	1	2	3	4	5
6	Çalışanlar bana nazik davrandı	1	2	3	4	5
7	Yiyecek içecek işletmesi çalışanları çok güvenilirdi	1	2	3	4	5
8	Yiyecek içecek işletmesi, sorunumu olabildiğince çabuk çözmeye çalıştı	1	2	3	4	5
9	Yiyecek içecek işletmesinde çalışanlar karşılaştığım sorunları çözmede ılımlı davrandı	1	2	3	4	5
10	Yaşadığım sorunlar karşısında benim için yöneticinin sunduğu teklif veya teklifler uygundu	1	2	3	4	5
11	Yiyecek içecek işletmesi çalışanlarının sorunu çözmek için çabaları yeterliydi	1	2	3	4	5
12	Yiyecek içecek işletmesi çalışanlarının ortaya çıkan problemi telafi ederken oldukça adil olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
13	Kötü bir hizmetten dolayı şikâyet ettiğimde, yiyecek içecek işletmesi çalışanları durumu netleştirmek için sorular sordular	1	2	3	4	5
14	Yiyecek içecek işletmesi maddi zararımı tazmin etti	1	2	3	4	5
15	Yiyecek içecek işletmesi çalışanları, sorunun neden oluştuğuna dair tatmin edici bir açıklama yaptı	1	2	3	4	5
16	Çalışanların bana karşı iletişimi ve tavırları kabul edilebilirdi	1	2	3	4	5
17	Yiyecek içecek işletmesi çalışanları çok anlayışlıydı	1	2	3	4	5
18	Yiyecek içecek işletmesi bana sorunun (hizmet hatası) neden kaynaklandığını açıkladı.	1	2	3	4	5
19	Bu yiyecek içecek işletmesini diğer yiyecek içecek işletmeleri ile kıyasladığımda ilk tercihim olarak görmekteyim	1	2	3	4	5
20	Şikâyetimi ilettiğim çalışan, sorunumu çözebildi	1	2	3	4	5
21	Bu yiyecek içecek işletmesini arkadaşlarıma, akrabalarıma vs. tavsiye edeceğim	1	2	3	4	5
22	Muhtemelen bu yiyecek içecek işletmesini tekrar tercih edeceğim	1	2	3	4	5
23	Yiyecek içecek işletmesi oluşan maddi zararım için özür diledi	1	2	3	4	5
24	Yiyecek içecek işletmesi çalışanları iyi giyimliydi	1	2	3	4	5
25	Çalışanlar, şikâyetimi ihtiyaçlarım doğrultusunda işleme almak için çaba sarf etti	1	2	3	4	5
26	Bu olay benim için sorun yaratmış olmasına rağmen, yiyecek içecek işletmesinin bu sorunu çözme çabası benim için olumlu bir izlenim oluşturdu	1	2	3	4	5
27	Yiyecek içecek işletmesi, sorunumu çözmek için yapılanlar hakkında bana yazılı olarak bilgi verdi	1	2	3	4	5
28	Bu yiyecek içecek işletmesini diğer insanlara öneririm	1	2	3	4	5
29	Yiyecek içecek işletmesine olan şikâyetim zamanında ele alındı	1	2	3	4	5
30	Yiyecek içecek işletmesi çalışanları düzenli bir ortamda çalışmaktadır	1	2	3	4	5
31	Yiyecek içecek işletmesi tatmin edici bir telafi sunmak için yeterli çabayı gösterdi	1	2	3	4	5

Ek A'nın Devamı

Cinsiyet

□ Kadın □ Erkek □ Diğer

Yas:

□ 18-27 □ 28-37 □ 38-47 □ 48–57 □ 58 ve üstü

Eğitim Durumunuz:

☐ İlköğretim
☐ Lise
☐ Ön lisans
☐ Lisans
☐ Lisansüstü

Mesleğiniz nedir?

□ İşçi □ Memur □ Esnaf □ Serbest Meslek □ Sanayici-Tüccar
□ Emekli □ Ev Hanımı □ Öğrenci □ Akademisyen
□ Diğer (Lütfen belirtiniz) ……

EK B Etik Uygunluk Belgesi

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği Kurulu

TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI	TOPLANTI TARİHİ
4	57	10.04.2025

DAĞITIM YERLERİNE

Doç. Dr. Alev SÖKMEN'in yardımcı araştırmacı, Emre TANKUŞ'un sorumlu araştırmacı olarak yapmayı planladıkları **"Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşterilerin Hizmet Adalet Algılarının Davranışsal Niyetlere Etkisinde Hizmet Telafisi Tatminin Aracılık Rolü"** isimli çalışmasıyla yapacağı 'Anket'; Kurulumuzca uygun bulunmuştur.

Bu bilgiler ışığında; onam formlarının gönüllülere imzalatılarak gerekli bilgilendirmelerin yapılması, veri toplama araçlarının (anket, ölçek, mülakat,...) uygulama izninin gerekli kurumlardan alınması, çalışmada kullanılacak olan veri toplama araçlarını geliştiren kişilerden müsaadelerinin alınmış olması, çalışmada ses/görüntü kaydı alınacaksa katılımcılardan gerekli izinlerin alınması, 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında kişisel verilere dikkat edilerek katılımcılardan rızalarının alınması, veri toplamaya etik kurul kararından sonra başlanması ve etik davranış ilkelerine uyulması şartıyla söz konusu araştırmanın yapılmasına toplantıya katılan üyelerin oybirliği ile karar verilmiştir.

*Kurul Başkan Yardımcısı Prof. Dr. Yavuz UNAT, izinli olması sebebiyle toplantıya katılmamıştır.

Prof. Dr. Muharrem ÇETİN Kurul Başkanı	Prof. Dr. Burhan BALTACI Kurul Üyesi	Prof. Dr. Tolga ULUSOY Kurul Üyesi
Prof. Dr. Abdullah Çağrı BİBER Kurul Üyesi	Prof. Dr. Kutay OKTAY Kurul Üyesi	Prof. Dr. Selahattin KAYMAKCI Kurul Üyesi

Ek: İlgili Çalışmanın Başvuru Evrakları

DAĞITIM LİSTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği Kuruluna
Sayın Doç. Dr. Alev SÖKMEN

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Belge Doğrulama Kodu: P3FCF4A
Belge Takip Adresi: https://www.turkiye.gov.tr/kastamonu-universitesi-ebys

Adres: Kastamonu Üniversitesi Rektörlüğü, Kuzeykent Kampüsü, Merkez/Kastamonu
Telefon No: (0 366) 2801012
Faks No: (0 366) 2801139
e-Posta:
İnternet Adresi: www.kastamonu.edu.tr
Kep Adresi: kastamonuuniversitesi@hs01.kep.tr
Bilgi için : Serdar Durur
Raportör
Telefon No: (0 366) 2801144 - 1144