

**MÜŞTERİ KAYIPLARINI ÖNLEMEDE KULLANILAN HİZMET TELAFİ
STRATEJİLERİNE İLİŞKİN SONUÇLARIN SOSYAL MEDYA PAYLAŞIM EĞİLİMİ:
TÜRKİYE' DE BANKALAR ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Berrin Arzu Eren

(Doktora Tezi)

Eskişehir, 2017

**MÜŞTERİ KAYIPLARINI ÖNLEMEDE KULLANILAN HİZMET TELAFİ
STRATEJİLERİNE İLİŞKİN SONUÇLARIN SOSYAL MEDYA PAYLAŞIM EĞİLİMİ:
TÜRKİYE' DE BANKALAR ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Berrin Arzu EREN

DOKTORA TEZİ

İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Nezihe Figen ERSOY

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Şubat, 2017

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Berrin Arzu EREN'in "Müşteri Kayıplarını Önlemede Kullanılan Hizmet Telafi Stratejilerine İlişkin Sonuçların Sosyal Medya Paylaşım Eğilimi: Türkiye’de Bankalar Üzerine Uygulama" başlıklı tezi 24 Mart 2017 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca İşletme (Pazarlama) Anabilim Dalında, **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.N.Figen ERSOY

Üye : Prof.Dr.C.Hakan KAĞNICIOĞLU

Üye : Doç.Dr.Ercan TAŞKIN

Üye : Doç.Dr.Aydın KAYABAŞI

Üye : Yrd.Doç.Dr.Ali ÖZDEMİR

Prof.Dr.Kemal YILDIRIM
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



Teşekkür

Bu çalışmanın planlanması ve yürütülmesi sürecinde beni yönlendiren, bilgisi, ilgisi, desteği ile yanımda olan, bana iyi bir öğrenci olacağım konusunda bıkmadan güven duyan danışman hocam Prof. Dr. Nezihe Figen ERSOY' a minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Tez önerime başladığım günden beri görüş ve fikirlerini paylaşarak, değer katan Prof. Dr. Celal Hakan KAĞNICIOĞLU ve Yrd. Doç. Dr. Ali ÖZDEMİR hocalarıma çok teşekkür ederim.

Hayatımın sekiz yılı boyunca her konuda olduğu gibi, doktora sürecim boyunca da verdiği destek, moral-motivasyon ve tahammül gücünden ötürü sevgili eşim Tolga' ya ve özellikle bu süreçte yaşadığım gerginliğe, tüm stresime katlandıkları için ve dahası beni ben yapan, yaşam yolculuğumda hep yanımda olan biricik anne-babama ise ne kadar teşekkür etsem azdır.

Doktora çalışmama başladığım gün henüz on üç günlükken benimle Eskişehir' e seyahate başlayan ve yedi yıl boyunca iç sesimde bastıramadığım kaygılarımı istemeden de olsa gözlerine bakarken yansıttığım biricik yavrum Zeynep ise belki en çok teşekkür etmem gereken kişi...

Doktora Tez Özü

MÜŞTERİ KAYIPLARINI ÖNLEMEDE KULLANILAN HİZMET TELAFİ STRATEJİLERİNE İLİŞKİN SONUÇLARIN SOSYAL MEDYA PAYLAŞIM EĞİLİMİ: TÜRKİYE' DE BANKALAR ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Berrin Arzu EREN

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat, 2017

Danışman: Prof. Dr. Nezihe Figen ERSOY

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de bankacılık sektöründe müşteriler, gelişmiş teknoloji ve nitelikli insan gücüne rağmen sıklıkla çeşitli hatalara maruz kalmaktadırlar. Her zaman hataların önüne geçmek mümkün olmadığından, hataların nasıl telafi edileceğinin belirlenmesi ve uygun telafi seçeneklerinin kullanılarak müşteri sadakatinin nasıl sürdürülebileceğini belirlemek, bu çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır.

Çalışmada, bankacılık sektöründe hataların ardından uygulanabilecek telafi stratejileri ve müşterilerin hatanın telafisine ilişkin bankadan beklentileri belirlenerek, bu değişkenlerin telafinin kalite algısına etkisi incelenmiş ve telafi performansının yol açtığı güven, tatmin, sadakat ve ayrılma davranışlarını araştırılmıştır. Ayrıca müşteri bakış açısında bankaya karşı oluşan bu düşünce, tutum ve davranışların sosyal medya paylaşım eğilimi analiz edilmiştir.

Analizler sonucunda, uygulanan telafi stratejilerinin ve müşterin hatanın ardından bankadan beklentileri ile telafi performansının algılanan kalitesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca telafi performansının algılanan kalitesi ile güven, tatmin, sadakat ve ayrılma davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu anlamlı ilişki, başarılı olarak algılanan telafi performansının müşterilerin bankaya karşı duyduğu güven, tatmin ve sadakat oluşumuna katkı sağladığı ve müşterilerin hatanın ardından bankadan ayrılmasını engellediğine işaret etmektedir. Ancak araştırmada müşterilerin telafi sonrası bankaya olan düşünce, tutum ve davranışlarını sosyal medyada paylaşmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bankacılık Sektörü, Hizmet Telafisi, Hizmet Telafisi Stratejileri, Telafiden Beklentiler, Telafinin Algılanan Kalitesi, Güven, Tatmin, Sadakat, Ayrılma, Sosyal Medya Paylaşım.

Abstract

THE TENDENCY OF SHARING IN SOCIAL MEDIA THE CONSEQUENCES OF SERVICE RECOVERY STRATEGIES EMPLOYED TO PREVENT CUSTOMER LOSSES: AN APPLICATION ON BANKS IN TURKEY

Berrin Arzu EREN

Department of Business Administration(Marketing)

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, February, 2017

Adviser: Prof. Dr. Nezihe Figen ERSOY

Customers receiving banking services are frequently exposed to various faults in our country as well as all over the world despite the advanced technology and the qualified human resources. The main purpose of this work is to determine how to recover from mistakes and how to maintain customer loyalty using appropriate recovery options as it may not always be possible to prevent mistakes.

In this study, the applicable recovery strategies in the banking sector in the aftermath of the mistakes and the expectations of customers on the recovery from the mistakes were determined and the effects of these variables on the service quality perception were examined and trust, satisfaction, loyalty and leaving behavior caused by the recovery performance was searched. In addition, the tendency to share in social media these thoughts, attitudes and behaviors from the viewpoint of the customer towards the bank was analyzed.

Based on the analysis, it was seen that there is a significant relationship between the applied recovery strategies, the expectations of the customers from the bank and the perceived quality of the recovery performance. Furthermore, it was found that there is also a meaningful relationship between the perceived quality of recovery performance and trust, satisfaction, loyalty and leaving behaviors. This meaningful relationship indicates that the recovery performance which is perceived to be successful contributes to the confidence, satisfaction and loyalty of the customers towards the bank and prevents customers from leaving the bank after a mistake. However, it was concluded by the survey that after the recovery the customers did not share their thoughts, attitudes and behaviors towards the bank on social media.

Keywords: Banking Sector, Service Recovery, Service Recovery Strategies, Customers' Expectations from Recovery, Perceived Quality of Recovery, Trust, Satisfaction, Loyalty, Leaving, Social Media Sharing.

Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Belgesi

Bu tez çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda, bilimsel etik ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Berrin Arzu EREN

İçindekiler

Sayfa

Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Doktora Tez Özü.....	iii
Abstract.....	iv
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Belgesi.....	v
Özgeçmiş.....	vi
Tablolar Listesi.....	xiv
Şekiller Listesi.....	xvi
Giriş.....	1

Birinci Bölüm

HİZMET KALİTESİ, HİZMET HATASI, TÜKETİCİ ŞİKAYET DAVRANIŞI

1.Hizmet Kalitesi.....	4
1.1 Hizmet Kalitesi ve Tanımı.....	4
1.2. Hizmet Kalitesine İlişkin Alan Yazın.....	5
1.3. Algılanan Hizmet Kalitesi ve Arzulanan Hizmet Kalitesi.....	8
1.4. Hizmet Kalitesini Belirleyen Unsurlar.....	11
1.5. Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri.....	15
1.5.1. Gap (Boşluklar) Analizi	15
1.5.2. SERVQUAL Ölçeği.....	17
2. Hizmet Hatası.....	21
2.1. Hizmet Hatasının Analizi.....	23

2.2. Bankacılık Sektöründe Oluşabilecek Hizmet Hataları	28
3.Hizmet Hatalarına Karşı Tüketici Şikâyet Davranışı	31
3.1.Şikâyet Süreci	33
3.2.Tüketici Şikâyet Davranışlarının Sınıflandırılması	34
3.3. Müşterilerin Şikayet Etme Nedenleri	37
3.4.Müşterilerin Şikâyet Etmeme Nedenleri	39
3.5.Etkin Şikâyet Yönetimi	40
3.6. Etkin Şikâyet Yönetiminin Yararları	42

İkinci Bölüm

Hizmet Telafisi, Hizmet Telafisi Stratejileri ve Bankacılıkta Kullanılabilecek Telafi Stratejileri

1.Hizmet Telafisi	45
1.1.Hizmet Telafisi Tanımları	45
1.2.Hizmet Telafisine İlişkin Geçmiş Çalışmalar	48
1.3.Hizmet Telafisinin Amacı	76
1.4.Hizmet Telafisinin Önemi	77
1.5.Hizmet Telafisi Paradoksu	80
1.6.Müşterilerin Hizmet Telafisinden Beklentileri ve Müşteri Tolerans Alanı	83
1.6.1. Müşterilerin Hizmet Telafisinden Beklentileri	83
1.6.2. Müşteri Tolerans Alanı	87
1.7.Hizmet Telafisi Aşamaları	90
2.Hizmet Telafisi Stratejileri	92

2.1. Hizmet Telafisi Stratejileri	92
2.1.1. Çekirdek Stratejiler	94
2.1.1.1. Özür	94
2.1.1.2. Problemin çözümü ve çözüm hızı.....	95
2.1.1.3. Tazmin etme/Kefaret.....	97
2.1.2. Durumsal stratejiler.....	98
2.1.2.1. Yetkilendirme.....	98
2.1.2.2. Yönetici müdahalesi	99
2.1.2.3. Şikâyete teşvik.....	100
2.1.2.4. İlgî gösterme.....	100
2.1.2.5. Hizmet garantileri.....	100
2.1.2.6. Diğer telafi stratejileri.....	103
2.2. Araştırma Modelinde Kullanılan Telafi Stratejileri.....	106
3. Bankacılık Sektöründe Uygulanabilecek Hizmet Telafi Stratejileri.....	109
3.1. İnsan Psikolojisine Yönelik Telafi Girişimleri.....	110
3.1.1. Etkin Şekilde Dinleme.....	111
3.1.2. Açıklama Yapma.....	111
3.1.3. Özür Dileme.....	112
3.2. Bankacılık İşlemine Yönelik Telafi Girişimleri.....	113
3.2.1. Özürle Birlikte İşlemin Düzeltilerek Yapılması.....	113
3.2.2. Hızlı Telafi Girişiminde Bulunmak.....	115
3.3. Kaybın Tazminine ya da İlave Fayda Yaratmaya Yönelik Telafi Girişimleri.....	116

3.4. Bankaların Organizasyonel Yapılarını Geliştirmeye ya da Aksaklıkları Düzeltmeye Yönelik Telafi Girişimleri.....	119
3.4.1. Şikâyeti Destekleyici Yaklaşımda Olmak.....	119
3.4.2. Yetkilendirme.....	120
3.4.3. Eğitim Verme.....	124
4. Hizmet Telafisinde Adalet Algısı (Denkserlik Teorisi).....	126
4.1. Bölüşümsel Adalet	128
4.2. İşlemsel Adalet.....	128
4.3. Etkileşimsel Adalet.....	129

Üçüncü Bölüm

Hizmet Telafisinin Olası Sonuçları ve Bu Sonuçlara Etki Eden Unsurlar

1. Hizmet Telafisinin Olası Sonuçları.....	131
1.1. Tatmin.....	134
1.1.1. Tatminin tanımı ve tatminin oluşumu.....	134
1.1.2. Tatminin türleri.....	138
1.1.3. Tatminin önemi.....	139
1.1.4. Hizmet telafisi ile tatmin arasındaki ilişki.....	140
1.1.5. Hizmet telafisiyle gelen tatmin ile sadakat arasındaki ilişki.....	143
1.1.6. Hizmet telafisiyle gelen tatmin ile olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışı arasındaki ilişki.....	144
1.2. Tatminsizlik.....	145
1.3. Güven.....	148
1.4. Sadakat.....	153

1.4.1. Sadakatin Tanımı ve önemi.....	153
1.4.2. Sadakat ve Tatmin Arasındaki İlişki.....	158
1.4.3. Sadakat Türleri.....	160
1.4.4. Sadakat ve Karlılık Arasındaki İlişki.....	165
1.4.5. Telafi Sonrası Sadakat Oluşumu.....	166
1.5. Ayrılma.....	167
1.5.1. Ayrılmanın Tanımı ve Önemi.....	167
1.5.2. Ayrılma Kararına Yol Açan Etkenler.....	169
1.5.3. Değişirme Maliyetleri.....	172
1.5.4. Ayrılma Kararının Yol Açtığı Olumsuzluklar.....	174
1.6. Kulaktan Kulağa Pazarlama.....	174
1.6.1. Kulaktan kulağa pazarlamanın tanımı ve önemi.....	174
1.6.2. Olumlu kulaktan kulağa pazarlama.....	176
1.6.3. Olumsuz kulaktan kulağa pazarlama.....	177
1.6.4. Telafi ile kulaktan kulağa pazarlama arasındaki ilişki.....	177
2. Hizmet Telafisi Sonuçlarına Etki Eden Unsurlar.....	179
2.1.Hizmet Telafisine İlişkin Beklentilerin Doğrulanması.....	179
2.2.Hizmet Telafisinin Algılanan Kalitesi.....	181
2.3. Hizmet Telafisinde Algılanan Adalet.....	183
2.4. Hataya İlişkin Faktörler.....	184
2.4.1. Hatanın Ciddiyeti.....	185
2.4.2. Hatanın İstikrarı.....	186
2.5. Hizmet Telafisinin Hızı.....	187

2.6. Kişisel Özellikler: Kültür, Yaş, Cinsiyet.....	188
2.7. İlişki Süresi.....	189

Dördüncü Bölüm

Müşteri Kayıplarını Önlemede Kullanılan Hizmet Telafi Stratejilerine İlişkin Sonuçlarının Sosyal Medya Paylaşım Eğilimine İlişkin Bankacılık Sektörü Uygulaması

1. Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi.....	192
1.1. Araştırmanın Konusu ve Problemin Tanımı.....	192
1.2. Araştırmanın Amacı.....	193
1.3. Araştırmanın Önemi.....	194
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	194
1.5. Araştırmanın Modeli.....	195
1.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	196
1.7. Ölçme Araçlarının Geliştirilmesi.....	197
1.8. Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	205
1.9. Verilerin Toplanması ve Kodlanması.....	206
1.10. Pilot Çalışma Yapılması	207
2. Analiz ve Bulgular.....	207
2.1. Katılımcıların Sosyal Medya Kullanımlarına İlişkin Bulgular.....	207
2.2. Katılımcıların Demografik ve Sosyo-Ekonomik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	209
2.3. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri.....	214
2.3.1. Güvenilirlik testi.....	215

2.3.2. Normallik testi	217
2.3.3. Faktör analizi.....	221
2.3.3.1. Açıklayıcı faktör analizi.....	222
2.3.3.2. Doğrulayıcı faktör analizi.....	227
2.3.3.2.1. Telafinin Algılanan Kalitesine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi.....	228
2.3.3.2.2. Sosyal medya paylaşımına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi.....	231
3. Sonuç ve Öneriler.....	235
Ekler.....	247
Kaynakça.....	254

Tablolar Listesi

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Hizmet Telafisi Tanımları.....	47
Tablo 2. Şikâyet ve Şikâyet Sonrası Müşteri Yanıtlarına Karşı Verilen Organizasyonel Yanıtın Boyutuna İlişkin Çalışmalar.....	56
Tablo 3. Tatmin Tanımları.....	135
Tablo 4. Güven Tanımları.....	150
Tablo 5. Sadakat Tanımları.....	154
Tablo 6. Müşteri Tatmini- Sadakat ve Davranış İlişkisi.....	159
Tablo 7. Hatanın türü ve ciddiyeti soruları ve referanslar.....	199
Tablo 8. Hizmet telafisinden beklentilere ilişkin soru ve referanslar.....	200
Tablo 9. Hataya karşı uygulanabilecek hizmet telafi seçeneklerinin ölçümüne yönelik soru ve referanslar.....	201
Tablo 10. Hizmet telafisinin algılanan kalitesinin ölçümüne ilişkin soru ve referanslar.....	202
Tablo 11. Hizmet telafi sonrası tatminin ölçümüne ilişkin soru ve referanslar.....	203
Tablo 12. Hizmet telafisi sonrası güven ölçümüne ilişkin soru ve referanslar.....	203

Tablo 13. Hizmet telafisi sonrası ayrılmama nedenlerine ilişkin soru ve referanslar.....	204
Tablo 14. Hizmet telafisi sonrası sadakati ölçen soru ve referanslar.....	205
Tablo 15. Demografik Bilgiler.....	210
Tablo 16. KMO Ölçüt Tablosu.....	216
Tablo 17. KMO ve Bartlett Test Sonuçları Tablosu.....	216
Tablo 18. Sorulara İlişkin Betimsel İstatistikler.....	218
Tablo 19. Açıklayıcı Faktör Analizi, KMO değerleri, Bartlett Testi p-değerleri, 1. ve 2. Özdeğerler ve Varyans Açıklama Oranları Tablosu.....	223
Tablo 20. Açıklayıcı Faktör Analizi, Özdeğerler, Faktör Yükleri ve Açıklanan Varyans Tablosu.....	224
Tablo 21. Ana Değişkenlere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi, Özdeğerler, Faktör Yükleri ve Açıklanan Varyans Tablosu.....	226
Tablo 22. AHK, HTS ve HTB Ölçeklerinin Korelasyon Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	228
Tablo 23. HTS ve HTB'nin AHK Üzerine Doğrudan Etki Modeli.....	229
Tablo 24. AHK Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	230
Tablo 25. Araştırma Ölçeklerinin Korelasyon Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	231
Tablo 26. AHK'nın Güven, Tatmin, Ayrılma ve Sadakat Üzerine Doğrudan SMP Üzerine Dolaylı Etki Modeli.....	232
Tablo 27. SMP Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	233
Tablo 28. Araştırma Hipotez Sonuçları.....	234

Şekiller Listesi

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Hizmet Kalitesi Boyutları.....	12
Şekil 2. Hizmet Kalitesi Modeli.....	19
Şekil 3. Algılanan Hizmet Kalitesinin Belirleyicileri.....	20
Şekil 4. Hizmet Karşılaşma Değerlendirmesinin Kavramsal Çerçevesi.....	89
Şekil 5. Müşteri Tatmini Genel Modeli.....	137
Şekil 6. Hizmet Hata Piramidi.....	184
Şekil 7. Araştırma Modeli.....	195
Şekil 8. Katılımcıların Sosyal Medya Kullanım Dağılımı.....	208
Şekil 9. Kullanılan Sosyal Medya Kanalları Dağılımı.....	209
Şekil 10. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı.....	211
Şekil 11. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	211
Şekil 12. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı.....	212
Şekil 13. Katılımcıların Meslek Dağılımı.....	213
Şekil 14. Katılımcıların Gelir Düzeyine Göre Dağılımı.....	214
Şekil 15. Hizmet Telafisi Stratejileri ve Hizmet Telafisinden Beklentilerin Telafinin Algılanan Kalitesi'ne Doğrudan Etki Modeli (standartlaştırılmamış değerlerle)	230
Şekil 16. AHK'nın Güven, Tatmin, Ayrılma ve Sadakat Üzerinde Doğrudan SMP Üzerinde Dolaylı Etki Modeli (standartlaştırılmamış değerlerle)	233

Giriş

Hizmet sektörü, ekonomiye sağladığı katkı ve yarattığı istihdam açısından, önemli bir büyüklüğe sahiptir. Ülkemizde Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH)' ya katkısı % 60 oranında olan hizmet sektörü, istihdam açısından en çok çalışanın yer aldığı sektördür. İstihdam edilen her iki kişiden biri bu sektörde çalışmaktadır¹.Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), 2015 yılı "Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri" verilerine göre söz konusu dönemde faal olan girişimlerin % 41,7' sini ve toplam istihdamın % 36,8' ini hizmet sektörü oluşturmuştur².

Hizmet sektörü kendi içinde tüketiciye fayda sunan ve değer katan pek çok alt sektörü de içermektedir. Finansal sistem içerisinde, finansal aracılık işlevini yerine getiren bankacılık sektörü de bunlardan biridir. 2015 yılı Eylül ayı rakamlarına göre ülkemizde 52 banka, 10.985 şube ve 197.719 personel ile hizmet vermektedir³. Bankacılık sektörünün öncelikli hedeflerinden biri sorunsuz işleyen sistemler kurabilmektir. Her ne kadar bu amaç doğrultusunda bankalar çaba sarf etseler de, müşteriler kaçınılmaz şekilde hata ile karşılaşmaktadırlar. Bankaların çok sayıda şubelerinin olması, personel sayılarının fazlalığı, sunulan hizmete ilişkin işlem çeşitliliği ve bu işlemlerin müşteri bölümlerine göre farklılık göstermesi gibi sebepler, hataların oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Hataların bir kısmı engellenemediğinden ötürü, yarattığı olumsuz etkilerin bertaraf edilmesi ise ancak yoğun çabalarla mümkün olmaktadır. Bu noktada hatanın müşteri algısında yarattığı olumsuz etkinin azaltılması ya da yok edilebilmesi, hatanın telafi edilmesini gerekli kılmaktadır.

¹http://www.musiad.org.tr/F/Root/burcu2014/Ara%C5%9Ft%C4%B1rmalar%20Yay%C4%B1n/Pdf/Sekt%C3%B6r%20Kurullar%C4%B1/Hizmet_Sektor_Raporu_2009.pdf (Erişim Tarihi: 17.03.2016).

² <http://www.tuik.gov.tr/> (Erişim tarihi: 27.12.2016).

³ <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/4> (Erişim tarihi: 20.01.2017).

Müşterilerle birebir ilişkilerin büyük önem taşıdığı bankacılık sektöründe, kurum çalışanları ve yöneticilerinin müşteri sadakati konusunda dikkatli çalışmalar yürütmeleri ve ortaya çıkan hataları tespit ederek, bunları telafi etme yöntemlerini belirlemeleri esastır. Günümüzün rekabetçi piyasa koşulları içinde bu hususlar göz ardı edilip, hizmet hatalarıyla karşılaşan müşterilere uygun hizmet telafi girişimleri uygulanmadığında, müşteri tatmini sağlanamamaktadır. Bu durum ise genellikle müşteri kaybı ile sonuçlanmaktadır. Müşteri kaybı her işletmede olduğu gibi bankalar için de istenmeyen sonuçlardan biridir. Bu olumsuz sonucun engellenebilmesi için bankalar, hataların ardından uygun hizmet telafisi yöntemlerini uygulamalı ve müşteri sadakati sağlamalıdır.

Günümüzde işletmeler ve hizmet satın alan tüketiciler için "deneyim" önemli bir kavram olarak hayatımıza yön vermektedir. Geçmiş deneyimler tüketicinin gelecekte oluşabilecek potansiyel satın almalarını etkilemekle birlikte, diğer tüketicilerin mevcut ve gelecekte oluşacak deneyimlerinin şekillenmesinde de belirleyici olabilmektedir. Özellikle sosyal medya aracılığıyla deneyim paylaşımları daha kolay yapılabilen ve geniş kitlelere ulaşabilmektedir. Bu da mevcut ve potansiyel müşterilerin, bu paylaşımlardan olumlu ya da olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Buradan hareketle çalışmamızda, bankacılık sektöründe karşılaşılan hatalara yönelik uygulanan telafi girişimlerine karşı oluşan müşteri tepkileri incelenerek; telafinin müşteri tarafından algılanan kalitesi ile güven, tatmin, sadakat ve ayrılma davranışları arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılacaktır. Bununla birlikte çalışmamızda müşterilerin verdiği tepkilerin sosyal medyada paylaşım eğilimlerinin ölçülmesi de amaçlanmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümü; hizmet kalitesi, hizmet hatası, hataya karşı müşteri şikâyet davranışını içerirken; ikinci bölümü ise hatalara karşı işletmeler tarafından uygulanacak telafi uygulamalarını içermektedir. Çalışmanın üçüncü bölümünde uygulanacak hizmet telafi girişimlerine karşı müşterilerin vereceği olası yanıtlar incelenecektir. Son bölümde ise uygulanacak anket çalışmasının sonuçlarına yer verilerek; müşterilerde telafi sonrası bankaya karşı oluşabilecek

düşünce, tutum ve davranışların sosyal medya paylaşım eğilimi ölçümlenecektir. Ayrıca tüm bu sonuçların işletmeler için yaratacağı olası sonuçlar göz önünde bulundurularak, bankalara çeşitli öneriler geliştirilecektir.

Birinci Bölüm

Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi, Hizmet Hatası, Müşteri Şikâyetleri

1.Hizmet Kalitesi

1.1.Hizmet Kalitesi Kavramı ve Tanımı

Günümüzde hizmet arzı ve hizmet veren işletmelerin sayısındaki artış, işletmeler için rekabeti kaçınılmaz kılmaktadır. Bununla birlikte ihtiyaç duyulan hizmete ulaşmak için tüketicilerin önünde çok sayıda seçenek bulunmaktadır. Hizmete ulaşılabilirlik, tüketiciyi çoğu zaman işletmeye gitme zahmetinden kurtarıken; tüketici için hizmetin taşınması gereken farklı unsurları da doğurmuştur. Bu unsurların içinde yer alan hizmet kalitesi, tüketici tercihlerinin şekillenmesinde belirleyici faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kalite sadece hizmeti talep eden ya da satın alan tüketici için gereksinim duyulan bir özellik değildir. Hizmet sağlayıcı için de kalite inkâr edilemez bir önem taşımaktadır (Bepko, 2000:9). Piyasaların yükselmesi, bilgi teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması, müşterilerin bilgi ve farkındalığının artması gibi gelişmelerden ötürü, günümüz dünyasında hizmet kalitesi fiyat gibi bir rekabet aracı olmaktan ziyade, daha iyi hizmet sunabilmek için bir zorunluluk haline gelmiştir (Sangeetha ve Mahalingam, 2011: 85). Hizmet kalitesi, hata riskini azaltmaya yardımcı olması ve hata sonrası müşteride hizmet hakkında oluşabilecek algıların yönünü belirlemesi açısından da oldukça önemlidir. Güvenilirlik ilk seferde doğruyu yapmaktır; bu da en önemli kalite göstergesidir (Bepko, 2000). Geçmiş araştırmalar, işletmelerin ürün ve hizmet kalitesi sunma ve ilişki ulaştırması sayesinde rekabetçi avantajlar elde edebileceklerini göstermektedir (Bowen ve Chen, 2001).

Alan yazında hizmet kalitesine ilişkin yapılmış pek çok tanım bulunmaktadır. Çalışmamızda bunlar arasında en çok kaynak gösterilen tanımlara yer verilmektedir. Hizmet kalitesi, müşterinin hizmet sağlayıcısının ya da kurumun verdiği temel hizmeti değerlendirmesidir (Duffy ve Ketchand, 1998: 241).

Zeithaml (1987) de hizmet kalitesini tüketicilerin işletmenin üstünlüğüne ilişkin yargısal çıkarımları olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşımlar hizmet sağlayıcıların, müşterilerin kendileri ile ilk karşılaşmalarını, olumlu deneyim olarak değerlendirmelerini sağlayacak eylemlerde bulunmalarına odaklanmışlardır. Parasuraman vd. (1985) hizmet kalitesinin, beklenen ve algılanan kalite arasındaki farklılıkların bir fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir. Parasuraman vd. (1985)' ne göre beklenen hizmet kalite derecesi ile gerçekleşen hizmet kalite derecesi arasındaki uyum/uyumsuzluk, müşterinin satın aldığı ürün ya da hizmete karşı tutumunu belirleyen ana unsurdur. Lewis ve Booms (1983) ise hizmet kalitesini, müşterinin satın aldığı hizmeti ne derecede kendi beklentisindeki hali ile satın aldığına ilişkin bir ölçüt olarak tanımlamışlardır (Allred ve Addams, 2000: 53). Fitzsimmons ve Sullivan (1982) da hizmet kalitesini özellikle saf hizmet sistemleri başta olmak üzere genel olarak, hizmet ulaştırma sisteminin bir sonucu olarak değerlendirmişlerdir (Duffy ve Ketchand, 1998: 240). Alan yazında hizmet kalitesinin tüketicinin kümülâtif değerlendirmeleri olduğuna ilişkin tanımlar da bulunmaktadır. Bu yönde Bitner ve Hubbert (1994: 77), hizmet kalitesini müşterinin işletme ve onun hizmetlerinin üstünlüğüne ilişkin kümülâtif izlenimleri olarak tanımlamışlardır. Zemke ve Berry (1985,1988)' ye göre hizmet kalitesi, işletmenin ortaya koyduğu performans ile hizmetin nasıl olması gerektiğine ilişkin müşteri beklentileri arasındaki karşılaştırmanın sonucu oluşan kümülâtif değerlendirmedir. Bu noktada hizmet kalitesi, işletmenin müşteriye olan taahhüdünü kapsamaktadır (Babakus vd., 2003). Babakus vd. (2003: 3)' ne göre hizmet kalitesi, bir kurumun çalışan yaklaşımının, çalışanların mükemmel hizmeti başarması için nezaket, gelişim, destek ve ödüllendirmeyi taahhüt edecek şekilde tasarlanmasıdır (Rod ve Ashill, 2010: 85). Tüm bu yaklaşımlardan yola çıkılarak kalite, müşteri istek ve taleplerini aşar nitelikte hizmet sunulması olarak tanımlanabilir.

1.2. Hizmet Kalitesine İlişkin Alan Yazın Çalışmaları

Alan yazında hizmet kalitesi ve hizmet kalitesine ilişkin müşteri algıları konularında Parasuraman, Zeithaml ve Berry' nin birlikte yaptıkları çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Parasuraman vd. (1985, 1988, 1990, 1991, 1994),

Zeithaml vd.(1988) ve Berry vd. (1994)' nin çalışmalarının temeli, hizmetin kalitesini belirleyen temel faktörün çoğu kez müşterinin hizmeti almadan önceki beklentileri olduğuna dayanmaktadır. Bununla birlikte yapılan diğer çalışmalar; kaliteyi belirleyen ölçütlere, kalite önündeki engellere, hizmet kalitesi ile tatmin, hizmet kalitesi ile sadakat arasındaki ilişkiye ve kalitenin gerek çalışan, gerekse iş performansı üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Bu çalışmalara göre:

- Mersha ve Adlakha (1992) sağlık, bankacılık, eğitim, hazır yemek ve oto bakım sektörlerinde yürüttükleri çalışmalarında, iyi hizmet kalitesine en çok katkı sağlayan faktörlerin; hizmet bilgilendirmesi, kusursuzluk, güvenilirlik, gerçekçi fiyatlar, hataların düzeltilmesine karşı isteklilik ve zamanında hizmet sunumu sağlamak olduğuna dikkat çekmişlerdir. Bu araştırmacılara göre kötü hizmet kalitesine sebep olan önemli faktörler ise hizmet bilgilendirmesindeki eksiklik, çalışanların olaylara karşı farkındalığının olmaması, hataların düzeltilmesine karşı isteksizlik, hizmetin sürekliliğinin olmaması, geç hizmet sunulması ve yüksek fiyatlardır. Mersha ve Adlakha bankalar özelinde iyi hizmet kalitesine ulaşabilmenin ancak hizmet bilgilendirmesi, kusursuzluk, güvenilirlik ve hataların düzeltilmesine karşı isteklilik sayesinde oluşabildiğine dikkat çekmişlerdir. Ayrıca hizmet bilgilendirmesindeki eksiklik, çalışanların olay ve durumların farkında olmaması, hataların düzeltilmesine karşı isteksizlik ve geç hizmet sunumlarının da müşteride zayıf hizmet algısı yarattığını vurgulamışlardır.
- Cronin ve Taylor (1994) çalışmalarında hizmet kalitesine ilişkin kümülâtif değerlendirmelerin müşteri tatmini üzerindeki önemini ifade etmişlerdir.
- Levesque ve McDougall (1996) yaptıkları çalışmalarında, artan farkındalık sayesinde sunulacak yüksek hizmet kalitesinin, müşteri tatmin ve sadakati üzerinde önemli sonuçlar yaratmasına yardımcı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmada aynı zamanda, işletmelere kaliteli hizmet sunmanın şikâyeti azaltma ve müşteri devamlılığının sağlanması için de önemli olduğu yönünde tavsiyelerde bulunmaktadır.

- Çalışmalarının odağına çalışan faktörünü yerleştiren Zeithaml ve Bitner (1996) kaliteli hizmet sunamayan bir işletmede, çalışanların kaliteli hizmetin ulaştırılmasındaki rollerini anlamadan hareket ettiklerini ve müşteriler ile yönetim arasında kendilerini sıkışmış hissettiklerini ifade etmişlerdir. Zeithaml ve Bitner (1996) araştırmalarında hizmet işletmelerinde uygun olmayan istihdamlar, eğitim eksikliği, takdir edilmeme ve ödül yoksunluğunun yanı sıra, yetkilendirmeme ve takım çalışmasına uygun ortam sağlanmamasının, kaliteli hizmet sunumunu daha da güçleştiği sonucuna ulaşılmıştır.
- Kangis ve Passa (1997) bankacılık sektörüne ilişkin yaptıkları çalışmalarında, hizmet kalitesinin yarattığı değer ve müşteri tatmininin, bankalara sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığına dikkat çekmişlerdir (Duffy vd., 2006: 112).
- Bepko (2000: 9) çalışmasında, yapılan araştırmaların hizmet kalitesinin işletmenin pazar payına sağladığı katkıya işaret ederken; hizmet kalitesinin üretim maliyetlerini azaltma ve üretkenliği geliştirme kadar önemli olduğunu (Anderson ve Zeithaml, (1984), Garwin (1982), Tse ve Wilton (1988) çalışmalarına dayanarak) ifade etmiştir.
- Al-Hawari vd. (2005) araştırmalarında bankacılık sektöründe hizmet kalitesinin öncüllerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Buna göre araştırmada müşteri gözünde bankanın hizmet kalitesini belirleyen en önemli beş unsurun, ATM hizmeti, internet bankacılığı hizmeti, telefon bankacılığı hizmeti, temel hizmet ve müşterinin fiyat algısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Rod ve Ashill (2010) çalışmalarında yönetimin hizmet kalitesine olan taahhüdünün, hem çalışanların iş tatmini, hem de onların organizasyonel bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda bu araştırmanın sonuçları, çalışan yetkilendirmesi, çalışanın eğitilmesi, çalışan ödüllendirmesi, müşteri hizmet odaklılığı ve organizasyonel bağlılığın iş performansında oynadığı ara bulucu rolü

sayesinde, hizmet telafi performansını daha olumlu etkileyeceğine vurgu yapmaktadır.

- Marimon vd. (2012) araştırmalarında kalitenin, algılanan değer ve tatminle gelen sadakat üzerinde doğrudan etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

1.3. Algılanan Hizmet Kalitesi ve Arzulanan Hizmet Kalitesi Kavramları

Hizmet kalitesinin müşteri tatminin anahtarı olduğu tartışmasız bir gerçektir. Günümüzün rekabetçi koşullarında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin yolu, kaliteli hizmet sunumundan geçmektedir. Kaliteli hizmet sunumu, işletmeler için zamana yayılmış emek ve müşteri odaklı bakış açısını gerektirmektedir. Burada en önemli nokta, işletmelerin müşterinin hizmetten ne alabileceğine ilişkin beklentilerini ve hizmetten ne alması gerektiğini net şekilde tanımlayabilmeleridir (Zeithaml ve Bitner, 1996). Çünkü beklentiler, satın alma sonrası tüketicinin hizmet kalitesini değerlendirmesinde önemli bir role sahiptir (Bepko, 2000). Allred ve Addams (2000) (Parasuraman vd. (1985)' nin çalışmalarında dayanarak), pek çok profesyonelin müşterilerinin beklentilerini bilmediklerini ifade etmişlerdir. Müşteri beklentilerinin net olarak bilinmesi sayesinde, işletmenin pazarlama bölümü çalışanları, hizmet ulaştırmaya ilişkin pazarlama stratejileri geliştirebileceklerdir (Bepko, 2000). Ancak, işletme tarafında beklentilerin ortaya konulmasında bir takım engeller de bulunmaktadır. Müşteri beklentilerinin ortaya konulamamasının en önemli sebebi, farklı demografik özelliklere sahip müşterilerin, hizmet kalitesine ilişkin beklentilerinin de farklı olmasıdır (Bepko, 2000). Farklı yaş, cinsiyet, sosyo-kültürel ve gelir durumundaki hizmet alıcılarının, hizmetten beklentisi birbirinin aynı değildir. Jamel ve Naser (2002)' in araştırması sosyo-kültürel ve gelir düzeyi yüksek kişilerin, hizmete ilişkin beklentilerinin de yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Kısıtlı kaynaklarını, müşteri beklentilerini karşılamak amacıyla sürekli tüketmek durumunda olan işletmeler (Levesque ve McDougall, 2000) için diğer önemli bir konu ise hizmete ilişkin beklentileri, müşteriler dile getirmeden önce tahmin etmek ve müşteri beklentilerini karşılayan, hatta beklentileri aşabilen hizmeti

sunabilecek bir iş modeli geliştirebilmektir. Bunun için işletmeler, müşterilerine beklentileri hakkında sorular yönelmeli ve beklentilere ilişkin bilgi toplayıp, müşteri geri bildirimleri ile beslenen sistemler geliştirilmelidirler (Allred ve Addams, 2000). Ancak, müşteri bakış açısında beklentilerin karşılanmadığı ya da hizmetin adil olarak sunulmadığı algısının oluşmasından ötürü, işletmelerin çok azı kendisinden beklenen kalitede hizmeti ulaştırabilmektedir (Andreassen, 2000). Bu noktada işletmenin sunduğu hizmetin algılanan kalitesi daha da önem kazanmaktadır.

Algılanan hizmet kalitesini Zeithaml vd. (1988) müşterinin bir ürün ya da hizmete ilişkin üstünlük ya da mükemmellik yargısı olarak, Parasuraman vd. (1985) ise müşteride satın alınan hizmetin sunumu ve performansına ilişkin oluşan algı olarak ifade etmişlerdir. Holbrook ve Corfman (1985) algılanan kalitenin, ürünün üstünlüğüne ilişkin oluşan küresel bir yargı olduğuna dikkat çekmişlerdir (Duffy ve Ketchand, 1998: 241). Müşteri bakış açısında algılanan kaliteyi belirleyen ana unsurlar; karşılaşılan problemlerin sayısı ve sıklığı ile bu problemlerin hizmet sağlayıcı tarafından nasıl çözüldüğüdür (Colgate ve Norris, 2001).

Kurumların, müşterilerinde hizmet kalitesine ilişkin olumlu algılar oluşturabilmesi için bir takım konularda hassas davranması gereklidir. Alan yazında bu konuya açıklık getiren araştırmalardan biri Rod ve Ashill (2010) tarafından yapılmıştır. Rod ve Ashill çalışmalarında bir işletmenin müşteri bakış açısında kaliteli hizmet sunumu sağladığı algısını yaratabilmesi için yönetimin, kurum kültürüne aşağıdaki süreçleri kazandırması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır (2010: 86-89):

1. Çalışan ödüllendirme: Çalışan ödüllendirme ve hizmet performansı arasındaki ilişki önemlidir (Parasuraman, 1987). Çalışan ödüllendirmesi sayesinde, çalışanlar daha yüksek kalitede hizmet sunmakta ve müşteri şikâyetleri ile daha iyi ilgilenme konusunda motive olmaktadır (Yavaş vd., 2003). Ödüllerin somut olması, iş tatmini ve kurum bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ödüllendirme sistemi sayesinde yönetim, hizmet kalitesine ilişkin bağlılığını gösterebilir (Rondeau, 1994).

2. Müşteri hizmet eğitimi: Eğitim süreçleri başarısız olan çalışanlar, yüksek derecede kaliteli hizmet sunma ve müşteri şikâyetleri ile uğraşma konularında da başarısız olurlar (Bettercourt ve Gwinner, 1996; Yavaş vd., 2003). Sadece doğru işte doğru çalışanı çalıştırmak değil, bu çalışanların ortaya çıkan problemlerle uğraşması için de doğru şekilde eğitilmesi gerekmektedir. Araştırmalar, müşteri hizmet eğitim programlarının, çalışanların kaliteli hizmet sunmaları konusunda faydalı olduğunu ve bu sayede çalışanların da kuruma daha bağlı olduğunu göstermektedir (Sweetman, 2001; Tsui vd., 1997).

3. Yetkilendirme: Yetkilendirme çalışanlara fırsat verilmesi ve onların yeteneklerini en iyi şekilde kullanarak, yeteneklerini geliştirmeleri için motive edilmeleridir (Chebat ve Kollias, 2000). Yönetim çalışanları yetkilendirirse, salt hizmet sağlamayı aşan bir hizmet sunumu gerçekleştirilebilir (Hartline ve Ferrell, 1996).

4. Müşteri hizmet taahhüdü: Müşteri hizmet taahhüdü, mükemmel hizmet ulaştıracak çalışan davranışlarını destekleyen kural ve uygulamalardan oluşan, kurumsal bir kültürdür (Lytle vd., 1998). Müşteri hizmet uyumuna önem veren kurum yaklaşımı, çalışanların kurumun önceliklerini bilmesine izin vermenin yanı sıra, daha kaliteli hizmet sunumuna da katkı sağlanmaktadır.

5. Kurumsal bağlılık: Kurumsal bağlılık, çalışanların kuruma yönelik hissettiği bağ, yasaklama ve ödüllendirme duygularının derecesi olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Araştırmalar işletmelerine bağlı olan çalışanların (kendilerini tanıma ve dâhil hissetmeleri gibi), daha yüksek standartlarda ve müşteri beklentisini aşan kalite düzeyinde hizmet sunduklarını göstermektedir (Malhotra ve Mukherjee, 2004).

6. İş tatmini: Çalışan gözünde, onların işe elverişli ya da elverişsiz olması şeklinde tanımlanan iş tatmini, işin değerlendirilmesinin bir ürünüdür. Burke (1989)' ye göre iş tatmini; ödenen şeyler, faydalar, yönetim stili, iletişim ve takdir dikkate alınarak hesaplanmaktadır (Grieshaber vd., 1995: 18).

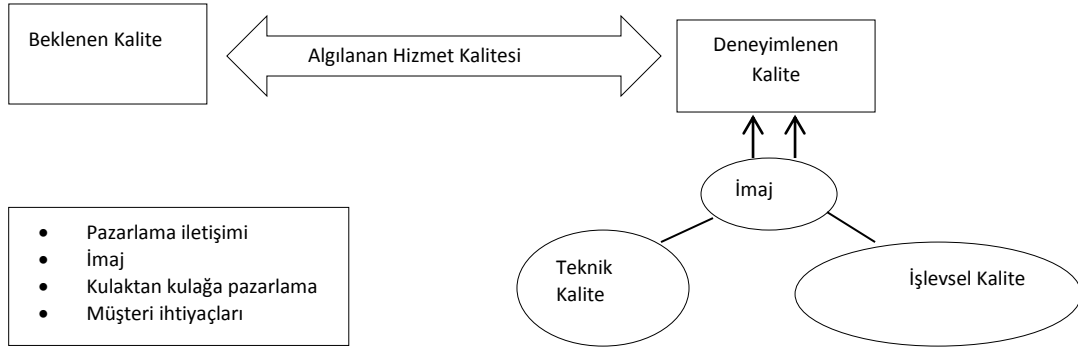
Araştırmalar, hizmet kalitesi ve iş tatmininde olduğu gibi, iş performansı ve iş tatmini arasında da olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir (Malhotra ve Mukherjee, 2007).

Gerçekte algılanan hizmet kalitesini belirleyen unsurlardan biri de müşterinin hizmetin kalitesine ilişkin beklentileridir. Grönroos (1988: 12)' a göre beklenen kalite; pazarlama iletişimi, kulaktan kulağa pazarlama, kurumsal/yerel imaj ve müşteri ihtiyaçları gibi pek çok faktörün bir fonksiyonudur. Hizmet tüketimi sonrası müşteriler hizmet kalitesini, beklentilerine eşit ya da beklentilerini aşar nitelikte, olumlu olarak algıladıklarında, kalite tatmin edici olacaktır. Oliver (1977,1981)' a göre bu durum olumlu doğrulanmadır. Olumlu doğrulanma, düşük olasılıklı olaylar oluştuğunda ya da yüksek olasılıklı istenmeyen olaylar oluştuğunda ortaya çıkmaktadır (Oliver vd., 1997: 315). Olumlu doğrulanma yaşayan müşteriler, aynı ürün ya da hizmetle ilgili tekrarlayan satın almalarında, daha istekli davranış eğilimi göstereceklerdir. Tam tersi olarak, tüketimde bulunulan hizmetin kalitesi, beklentilerin altında kaldığında ise olumsuz doğrulanma (Oliver vd., 1997) ortaya çıkacaktır. Oliver (1991: 35) olumsuz doğrulanmanın, düşük olasılıklı arzulanmayan olaylar oluştuğunda ya da yüksek olasılıklı arzulanen olaylar oluştuğunda, ortaya çıkmadığını ifade etmiştir (Oliver vd.,1997: 315). Olumsuz doğrulanma durumunda kalite tatmin edici olmayacak ve oluşan algı tüketicilerin gelecekte oluşabilecek potansiyel satın almalarını da olumsuz etkileyecektir. Bu da müşterinin algıladığı hizmet kalitesinin bir sonucudur (Parasuraman vd., 1985). Deneyimlenen hizmetin müşteri beklentilerini karşılaması, işletme tarafından yeterli derecede kalitenin sunulduğu anlamına gelmektedir (Grönross, 1988: 12). Ancak müşterilerin gerçekçi olmayan beklentiler içinde olması durumunda ise, deneyimlenen kalite iyi olarak llse bile, algılanan kümülâtif kalite düşük olacaktır (Grönross, 1988: 12). Bu noktada müşterilerin hizmetin kalitesine ilişkin gerçekçi beklentiler içinde olması hizmetin başarı performansını etkilemektedir.

1.4.Hizmet Kalitesini Belirleyen Unsurlar

Grönross (1988), başarılı olmak isteyen işletmelerin, müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin algılarını anlayarak, buna göre hizmet kalitesini geliştirmeleri

gerektiğine dikkat çekmiş ve hizmet kalitesi boyutlarını Şekil 1’ deki gibi ifade etmiştir.



Şekil 1. Hizmet Kalitesi Boyutları

Kaynak: Grönroos, 1988: 12.

Bu noktada, müşteri beklentisine uygun hizmet kalitesinin ulaştırılabilmesinde öncelikli adım, kalite unsurlarının ortaya konmasıdır. Grönross (1985), hizmet kalitesinde üç önemli unsura dikkat çekmiştir. Bunlar:

- 1. Teknik kalite:** Teknik kalite, müşterinin hizmet işletmesi ile karşılaşması ve işletmeden hizmet alması sonucu oluşur. Teknik kalite, müşterinin hizmet kalitesini değerlendirmesinde önemlidir.
- 2. İşlevsel kalite:** İşlevsel kalite, müşterinin teknik sonuçlara nasıl ulaştığı ile ilgilidir. Müşterinin hizmeti nasıl aldığını değerlendirirken önemlidir.
- 3. İmaj:** İmaj, hizmetin teknik ve işlevsel olarak içerdiği kalite ve diğer faktörlerle (geleneğe, ideoloji, kulaktan kulağa pazarlama, fiyatlandırma ve halkla ilişkiler gibi) birleşmesi sayesinde oluşmaktadır. İmaj tüm hizmet işletmeleri için önemlidir.

Bunun yanı sıra tüketiciler satın aldıkları hizmeti ve işletmenin kalitesini değerlendirirken, bir takım ölçütler kullanmaktadırlar. Tüketicileri iyi hizmet kalitesi ya da kötü hizmet kalitesi sonucuna ulaştıran bu ölçütler, çoğu kez tüketicilerin gerek kendi geçmiş deneyimleri, gerekse diğer tüketicilerin

deneyimleri ile şekillenmektedir. Alan yazında Grönross (1988) ve Berry (1994) bu ölçütleri detaylı olarak incelemiştir. Grönross (1988: 13) hizmet kalitesinin müşteri tarafından iyi ya da kötü algılanmasında altı unsurun belirleyici olduğunu belirtmiştir. Bunlar:

1.Uzmanlık ve yetenekler: Müşterilerin karşılaştıkları problemlerde; hizmet sağlayıcıların, kurum çalışanlarının, işlevsel sistemlerin ve fiziki kaynakların, bu problemleri uzman şekilde çözebilmek için gerekli yeterliliğe sahip olduğunu hissetmeleridir (sonuçla ilgili bir unsurdur).

2. Tutum ve davranışlar: Müşterilerin, herhangi bir hata durumunda kendileri ile birebir iletişimde olan personelin, ilgili bir yaklaşımla, arkadaşça ve isteklilikle davrandıklarını hissetmeleridir (süreçle ilgili bir unsurdur).

3. Ulaşılabilirlik ve esneklik: Ulaşılabilirlik; müşterilerin hizmet sağlayıcıya, hizmet verilen tesise, çalışanlara ve işlevsel sistemlere, uygun zamanlarda ve kolay ulaşabilmelerini hissetmeleridir (süreçle ilgili bir unsurdur). Esneklik ise müşterilerin, işletmelerin onların talep ve isteklerine esnek şekilde ve tüm unsurları uygun hale getirerek yaklaştıklarını düşünmeleridir (süreçle ilgili bir unsurdur).

4. İnanılrlık ve güven: İnanılrlık ve güven; müşterilerin her durum ve koşulda hizmet sağlayıcının, çalışanların ve sistemlerin kendilerine verdikleri sözü tutacağını inanmaları ve buna uygun şekilde hizmet sunmak için çaba sarf edeceklerini bilmeleridir (süreçle ilgili bir unsurdur).

5. Telafi: Müşterilerin bir şeyler yanlış gittiğinde ya da tahmin edilemeyen olaylar yaşanması durumunda, hizmet sağlayıcının derhal ve etkin şekilde kendilerine hizmetin doğrusunu sunacağını bilmeleridir (süreçle ilgili bir unsurdur).

6. İtibar ve güvenilirlik: Müşterilerin hizmet sağlayıcının uygulamalarına güvenebileceklerine ve hizmet sağlayıcının iyi bir performans sağlayıp, yaratılan değeri onlarla paylaşacaklarına inanmalarıdır (imajla ilgili bir unsurdur).

Bu noktada işletmelerin hizmet kalitelerini geliştirmeleri için girişimde bulunmaları gerekmektedir. Berry vd. (1994: 32-43)' ne göre hizmet kalitesinin geliştirilmesinde önem taşıyan noktalar şunlardır:

- **Dinlemek:** Müşteri dinlenmelidir.
- **Güvenilirlik:** Müşterilerin işletmeye güvenmesini sağlamak en temel şeydir.
- **Basit hizmet:** Müşteriler basit hizmet isterler.
- **Hizmetin organize edilmesi:** "Hizmet nedir" ve "Hizmet nasıl işleyiş göstermelidir" sorularının yanıtlanarak, hizmet haritasının oluşturulması sürecidir.
- **Hizmet telafisi:** Yapılan hataların düzeltilmesidir. İyi bir hizmet telafisi, başarısız hizmet sunumunun üstesinden gelebilecek özelliktedir.
- **Müşterileri şaşırtmak:** Hem süreç, hem de sonuç boyutunda hizmetin mükemmel şekilde sunulmasıdır.
- **Adil olmak:** Müşteriler kendilerine adil olunmasını beklerler.
- **Takım çalışması:** Başarılı bir hizmet ancak takım çalışması ile sağlanabilir.
- **Çalışan araştırması:** Çalışanlar gözlenmeli ve dinlenmelidir. Çalışanlar iç müşteridir ve iç müşteriler iç hizmet kalitesini oluşturmaktadır. İç hizmet kalitesi ise dış hizmetin kalitesini etkilemektedir.
- **Çalışan odaklı liderler:** Mükemmel hizmet, özel bir liderlik tarzı gerektirir. Bu tip liderler çalışana hizmet eden, onlara ilham veren ve başarıya teşvik eden liderlerdir.

Hizmet kalitesi, bankalar için de oldukça kritik bir konudur. Her alanda olduğu gibi bankacılıkta da ürünler, birbirine çok benzer şekilde ve tüketicilerin benzer ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliktedir. Bu nedenle tüketiciler, hizmet sürecini ulaştıkları sonuca göre değerlendirmektedirler. Allred ve Addams (2000: 56) banka ve kredi kuruluşlarının hizmet kalitelerini nasıl geliştireceklerini araştırdıkları çalışmalarında, odaklanılması gereken stratejileri aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- Müşteri beklentileri gözönünde bulundurulmalıdır.
- Müşterilerin hizmet sürecine ilişkin değerlendirmeleri öğrenilmelidir.
- Müşteriyi elde tutmak için gerekli uygulamalar yürürlüğe konmalıdır.

1.5.Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri

İşletmelerin sundukları hizmetin kalitesini ölçebilmeleri, kalitenin mevcut ya da gelecekte oluşabilecek müşteri satın almalarını etkilemesi açısından, büyük önem taşımaktadır. Hizmet üretiminde insan girdisi sorumlunun büyük olması, kalite tutarsızlıkları ve kalite eksikliklerini de beraberinde getirmektedir (Lewis ve Spyrapoulos, 2001). Ayrıca hizmetin soyut olmasından ötürü, hizmet kalitesinin ölçümü de oldukça zordur (Lewis ve Spyrapoulos, 2001). Lasser vd. (2002) artan rekabetle birlikte, hem akademisyenler hem de çalışanlar için hizmet kalitesi ölçümünün, bankaların performans ölçümü için kritik bir konu olduğuna dikkat çekmektedirler (Sangeetha ve Mahalingam, 2011: 84). Bu bağlamda ölçümlenemeyen kalite, bir sistemden ziyade ancak bir slogan olabilir (Parasuraman vd., 1985).

Hizmet sürecinde, kalite problemlerinin tanımlanabilmesi ve kalite ölçümlemesinin yapılabilmesi için yapısal modeller kurulması gerekmektedir. Ancak bu sayede kaliteli bir gelişim programı hayata geçirilerek; etkinlik, karlılık ve toplam performans konularında gelişim sağlanabilecektir (Sangeetha ve Mahalingam, 2011: 84). Alan yazında hizmet kalitesinin ölçümü için geliştirilen çeşitli modeller yer almakla birlikte, en yaygın kullanıma sahip olan model, SERVQUAL modelidir. Çalışmamızda hatayı en az seviyeye indirerek, başarılı hizmetin sunumuna zemin hazırlamasından ötürü, hizmet kalitesinin nasıl değerlendirildiği ve ölçümlendiğine ilişkin SERVQUAL Modeline yer verilmektedir. Ancak öncesinde SERVQUAL Modelinin temelini teşkil eden GAP Analizine yer verilecektir.

1.5.1. Gap (Boşluklar) Analizi

Parasuraman vd. (1985) hizmet kalitesinin daha iyi anlaşılır olmasını sağlamak amacıyla başladıkları araştırmalarında, çeşitli hizmet sektöründeki müşterilerle odak grup görüşmeleri, yöneticilerle de derinlemesine görüşmeler yapmışlardır.

Bu çalışmaların sonucunda ise hem hizmet sunan işletmelerin kalite anlayışları ve uyguladıkları kalite ölçütleri arasında, hem de müşterilerin hizmet öncesi beklentileri ve gerçekte aldıkları hizmet arasında bir takım boşluklar (farklılıklar) olduğu gerçeğine ulaşmışlardır. Parasuraman vd. (1990) bu boşluklara sebep olan unsurları aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

- **Boşluk 1:** Müşteri beklentileri ve işletme yönetiminin bu beklentilere ilişkin algısı arasında oluşan farklılıklar birinci boşluğu oluşturmaktadır. Parasuraman vd. (1990: 52) bu boşluğa sebep olan üç unsuru şöyle belirtmişlerdir:
 1. Pazar araştırması yönelimindeki eksiklik
 2. Aşağıdan yukarı doğru gelişen iletişimdeki yetersizlik
 3. Yönetimde kademe sayısının fazla olması
- **Boşluk 2:** Yönetimin müşteri beklentisine ilişkin algıları ve hizmet kalite özellikleri arasındaki farklılıklar ikinci boşluğu oluşturmaktadır. Parasuraman vd. (1990: 72) bu boşluğa sebep olan dört unsuru şöyle ifade etmişlerdir:
 1. Yönetimin hizmet kalitesini arttırmaya isteksiz olması
 2. İmkansızlık algısı
 3. Görev standartlarının yetersizliği
 4. Hedef belirleyememe
- **Boşluk 3:** Parasuraman vd. (1990: 90-91) tarafından “hizmet sunum boşluğu” olarak alan yazına kazandırılan bu boşluk; gerçekleşen hizmetle, başlangıçta işletmenin taahhüt ettiği hizmet sunumu arasındaki farklılıklardan oluşmaktadır. Parasuraman vd. (1990: 90-91) bu farklılıklara sebep olan yedi unsuru şöyle sıralamışlardır:
 1. Rol belirsizliği

2. Rol çatışması
 3. İşe uygun olmayan çalışan istihdamı
 4. İşe uygun olmayan teknoloji
 5. Uygun olmayan denetim sistemleri
 6. Algılanan kontrol eksikliği
 7. Takım çalışması eksikliği
- **Boşluk 4:** İşletmelerin hizmeti ulaştırma esnasındaki iletişim ve müşterilerin hizmetin ulaştırılmasına ilişkin algıladıkları iletişim arasındaki farklılıklar, dördüncü boşluğu oluşturmaktadır. Parasuraman vd. (1990: 116) bu boşluğa etki eden iki unsuru şöyle ifade etmişlerdir:
 1. Yatay iletişim yetersizliği
 2. Abartma eğilimi
 - **Boşluk 5:** Müşterilerin hizmete ilişkin beklentileri ve alınan hizmet arasındaki farklılıklar, beşinci boşluğu oluşturmaktadır. Hizmet öncesi hizmete ilişkin beklentiler, aslında açık şekilde müşterilerin elde etmeyi istediği hizmete ilişkin standartları kapsamaktadır.

Müşterilerin, hizmet kalitesi hakkındaki algılarını ölçmek için yapılan tüm bu analizler sonucunda Parasuraman vd. (1988) SERVQUAL ölçeğini geliştirmişlerdir.

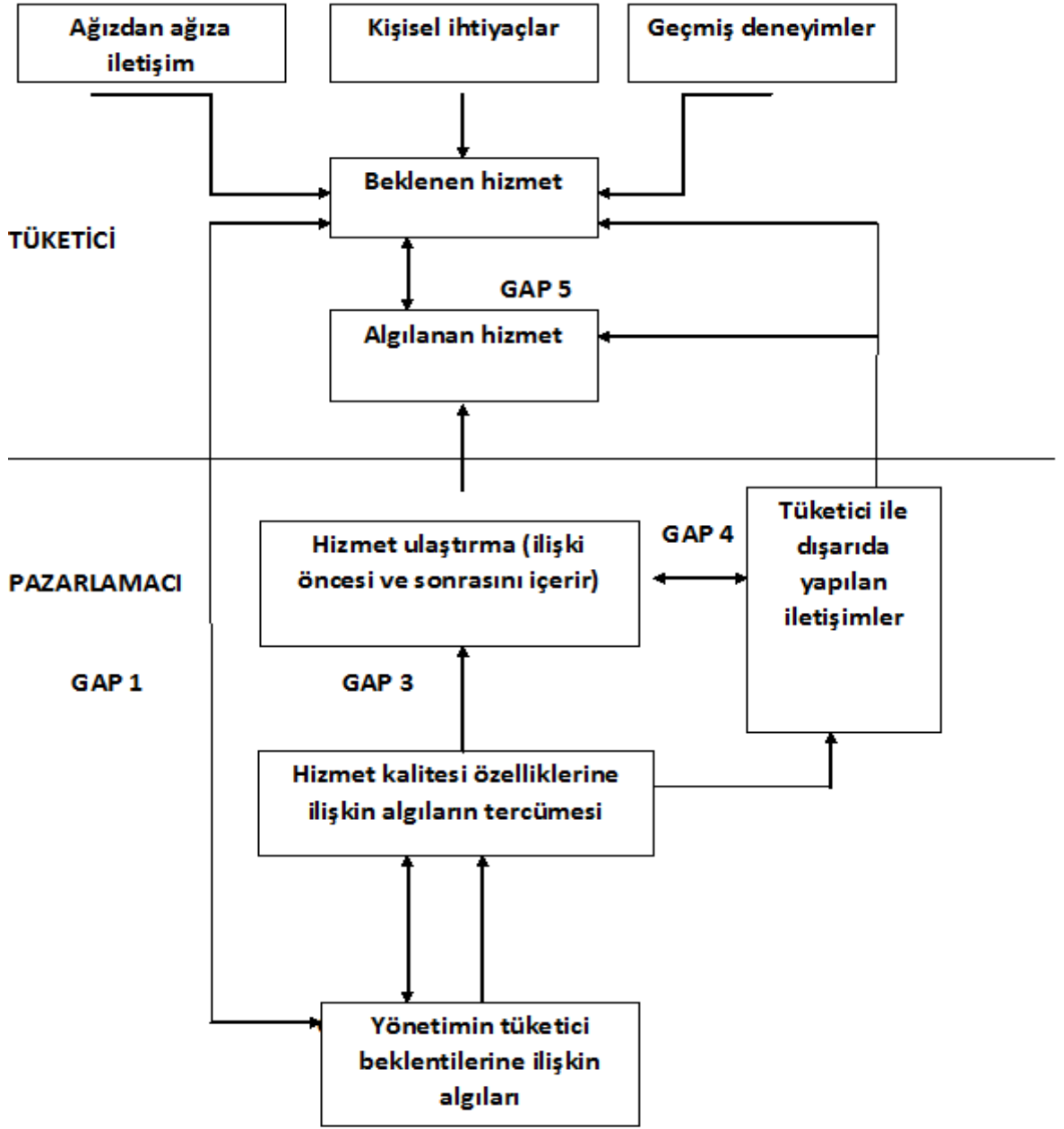
1.5.2.SERVQUAL Ölçeği

SERVQUAL ölçeğinde Parasuraman vd. (1988), öncelikli olarak hizmet kalitesini tanımlayarak; kaliteyi etkileyen unsurları ortaya çıkarmayı ve kaliteyi ölçülebilir hale getirecek ve tüm hizmet sektörlerinde uygulanabilecek bir model geliştirmeyi amaçlamışlardır. Söz konusu model yirmi iki madde ve iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde müşterilerin hizmet işletmesinden beklentileri,

ikinci bölümde ise müşterinin hizmet işletmesinden aldığı hizmetin performansına ilişkin değerlendirmeleri yer almaktadır. Model yedili likert ölçeği kullanılarak ölçümlenmektedir. SERVQUAL ölçeği, Parasuraman vd. (1990: 29) tarafından ilk oluşturulduğu dönemde müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirirken kullandığı unsurlar aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

1. Güvenilirlik
2. İsteklilik
3. Fiziki özellikler
4. Güven
5. Empati

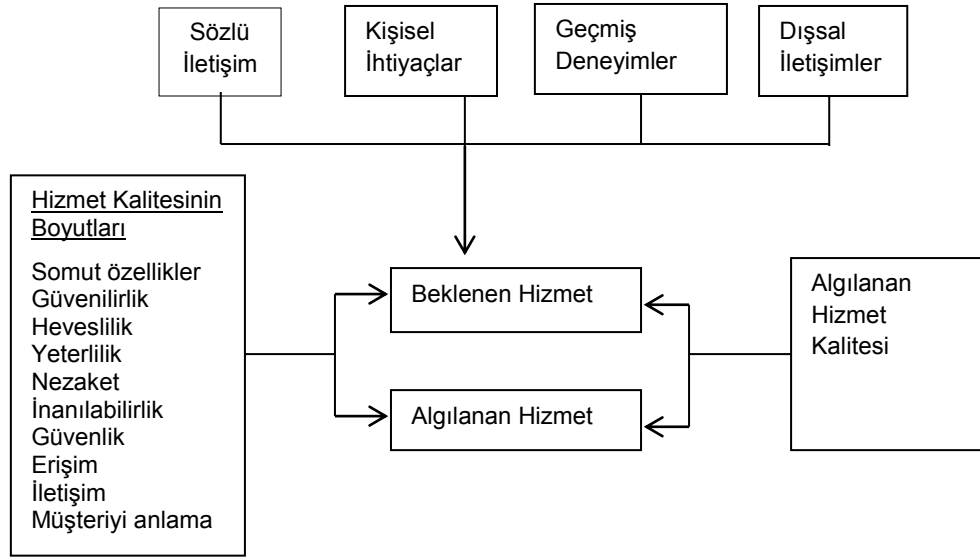
Hizmet kalitesi modeli Şekil 2. ' de gösterilmiştir.



Şekil 2. Hizmet Kalitesi Modeli

Kaynak: Parasuraman, Zeithaml, ve Berry, 1985: 44.

Sonrasında Parasuraman vd. (1991,1994) çalışmalarında modelin ölçeğini geliştirmişler ve müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmelerinde belirleyici olan unsurları Şekil 3 ' de gösterildiği gibi ifade etmişlerdir:



Şekil 3. Algılanan Hizmet Kalitesinin Belirleyicileri

Kaynak: Parasuraman, Zeithaml, ve Berry, 1985: 48.

Buna göre hizmet kalitesinin boyutları şöyle ifade edilebilir (Parasuraman vd., 1985):

1. **İnanılabilirlik:** Taahhüt edilen hizmetin doğru şekilde sunulabilir olması,
2. **İsteklilik:** Müşterilere yardımcı olma ve hizmeti hızlı şekilde sunma istekliliğinin olması,
3. **Fiziki özellikler:** Hizmet sunulan binanın, kullanılan donanımın, iletişim araçları ve çalışanların görünümü,
4. **Güven:** Tehlike, risk ve şüphenin olmaması,
5. **İletişim:** Müşterinin bilgi seviyesine uygun açıklamaların yapılabilmesi ve müşteri sorunlarının dinlenmesi,
6. **Yeterlilik:** Hizmeti sunabilmek için yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olunması,
7. **Güvenilirlik:** Hizmeti sunan kişinin güvenilir ve dürüst olması,
8. **Nezaket:** Müşteri ile doğrudan ilişkide olan ön hat çalışanlarının nazik, saygılı, düşünceli ve samimi olması,

9. **Ulaşılabilirlik:** İstenildiğinde hizmet sunucuya ulaşılabilir olma ve iletişim kurmada kolaylık,
10. **Empati:** Müşterileri ve onların ihtiyaçlarını anlamak için çaba sarf edilmesi.

Günümüzde hizmet sağlayıcıların hizmetlerini daha farklı, yaratıcı ve işlevsel halde ulaştırmaya çalışmalarından ötürü (Singhal vd., 2013), kalite daha da önem kazanmaktadır. Çünkü hizmet farklı, yaratıcı ve işlevsel de olsa kalitesiz sunulduğunda, bu durum hizmet hatası olarak değerlendirilecektir. İşletmelerin devamlı ve gelişen iş performansına ulaşabilmeleri için hizmet kalitesi önemlidir. Bu noktada hizmet kalitesi ve hizmet hatası arasında, döngüsel ve karşılıklı olarak sebep-sonuç ilişkisi vardır. İşletme tarafından verilen hizmetin kalite boyutu, müşterinin hizmete ilişkin hatalarla karşılaşma olasılığını doğrudan etkilemekte ve aynı şekilde hizmette yaşanan hatalarda, hizmetin kalitesini aşağı çekmektedir. Hizmet sağlayıcıdan ötürü kalite boyutunda bir ya da daha fazla sayıda hata oluştuğunda, kalite odaklı hizmet işletmelerinin tamamında ortaya çıkan müşteri tatminsizliği ile ilgilenilmesi gerekmektedir (Lewis ve Spyrapoulos, 2001). Sonuç olarak, müşteri tatmini yaratma ve bunu takiben müşteri sadakati oluşturabilmek için hizmet kalitesinin önemi hem akademisyenler hem de pazarlamacılar tarafından araştırılmaya devam edilmektedir.

2.Hizmet Hatası Kavramı

Hizmet hatası hiçbir sektörde istenilen bir durum değildir; ancak en kusursuzca yönetilen işletmelerde bile hizmet hatasıyla karşılaşmak mümkündür (Sing ve Widing, 1991). Çünkü emek yoğunluğunu içeren hizmet sektörünün temel girdisi, insandır. Üretimde insan girdisi ağırlığı yüksek olduğunda, kalite tutarsızlıkları ve eksikliklerinin oluşması (Lewis ve Spyrapoulos, 2001), hata olasılığını daha da arttırmaktadır. Hizmetin farklı özellikleri içermesi, özellikle de üretim ve tüketimin ayrılmaz olması özelliğinden ötürü, hatasız hizmet ulaştırmak imkânsızdır (Parasuraman ve Grewal, 2000). Hizmetlerin farklı uygulama şekillerinin olması, problemlerle karşılaşma olasılığını daha da arttırmaktadır (Hart vd., 1990: 255). Boshoff (1997: 110)' a göre "hatalar insan

doğasının kaçınılmaz özelliğidir ve bundan ötürü hatalar hizmet ulaştırmada da kaçınılmazdır". Hizmet sistemindeki bazı gerçek ya da algılanan hatalar, müşterin hizmet üretim sürecinde yer alması ve üretim ve tüketimin eşanlı olmasından ötürü Hart vd. (1990)' ne göre de kaçınılmazdır. Hizmete özgü bu özelliklerden ötürü, beklentilerin karşılanması zorlaşmakta ve hizmet hataları da genellikle müşterilerden saklanamamaktadır (Boshoff, 1999: 236). İyi hizmet sağlayıcılar bile bazen hizmet ulaştırma esnasında problem yaşayabilirler. Bu tip hatalar, performansın müşteri beklentisinin altında kalmasına neden olur ve bu durumda hizmet hatası oluşumundan bahsedilebilir (Smith ve Bolton, 2002).

Bell ve Zemke (1987) sunulan hizmet performansının, müşteri beklentilerini karşılamayacak şekilde olmasını, hizmet hatası olarak tanımlamaktadırlar. Hizmet hatası beklendiği şekilde hizmet alınmadığında oluşur (Bitner vd., 1990). Pek çok araştırmacı hizmet hatasını, tüketici ile işletmenin karşılaşma anında yaşadığı olumsuzluklar olarak değerlendirmektedirler. Bu bakış açısındaki tanımları şöyle sıralayabiliriz:

- Maxham III (2001) hizmet hatasını, müşterinin işletme ile deneyimleri esnasında, hizmetle ilgili yaşadığı aksilikler ve problemler olarak tanımlanmaktadır (Magnini ve Ford, 2004: 280).
- Palmer (2001) hizmet hatasının, gerçek ya da algılanan hizmet ile ilgili sorunlar veya işletme ile ilgili yaşanan kusurlar anlamına geldiğini ifade etmiştir (Cengiz vd., 2015: 88).
- Hizmet hataları, müşteriler tarafından olumsuz olaylar olarak değerlendirilmektedir (Nguyen ve McColl-Kennedy, 2003).
- Spreng vd. (1995)' ne göre de müşterinin hizmetle birlikte sahip olduğu problemler hizmet hatasıdır.
- Müşteriler bir problem hissettikleri zaman, o durum artık gerçekten de bir problemdir (Diamond vd., 1976).

- Eğer problemlerin üzerine gidilmez veya müşteri beklentileri yeterince karşılanamazsa, hizmet hatası oluşur (Parasuraman vd., 1985; Spreng vd., 1995).
- Hizmet hataları, ürün ya da hizmetin ulaştırılmasında bir hata ya da problemin oluşması olarak tanımlanmakta olup; müşterinin hizmet sunucuyu değiştirme davranışında en önemli etkenlerden biridir (Hoffman vd., 1995).

Hizmet hatasına uğrayan müşteriler, bu işletmeyle olan ilişkilerini yeniden değerlendirirler. Müşteri memnuniyeti ile ilişkilendirecek olursak, bu memnuniyet; müşterinin aldığı hizmet sonrası yaşadığı deneyime ilişkin olumlu ve kişisel bir değerlendirmedir (Westbrook, 1980). Hizmet hatasının ardından müşteriye herhangi bir telafi sunulmadığı takdirde, müşteri bunu kötü bir deneyim olarak hatırlar ve tatminsizlik duygusu yaşar. Bu tatminsizlik duygusunun, tekrarlayan satın alma eğilimlerini olumsuz yönde etkilemesi olasıdır. Hizmet hata karşılaşmaları, perakendeciler tarafından yaratılmış olan ürün görseline zarar verirken; müşterinin hizmet sunucuya ilişkin değerlendirmelerini de etkilemektedir (Tax vd., 1998). Mack vd. (2000) hizmet karşılaşmalarının çok boyutlu yapısının hataların norm değil, istisna olabildiği ortamlar yarattığına dikkat çekmişlerdir (Dutta vd., 2007: 352).

2.1.Hizmet Hatalarının Analizi

Hizmet hatalarının analizi, müşterilerin bu hataları nasıl deneyimlediğini anlamakla başlar (Bell ve Zemke, 1987: 32). Hizmet kalitesini azaltan hizmet hatalarının ortaya çıkış sebeplerinin araştırılması ve bilinmesi, bu hataların tekrarlanmaması ve hataların telafisi için önemlidir. Hizmet hatalarına yol açan pek çok sebep olabilir. Alan yazında yapılan çalışmalara baktığımızda hizmet hatalarının sebepleri, genel olarak aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- **Hizmet ulaştırma hataları:** Müşteri ihtiyaç ve isteklerini yanıtlatma konusunda yaşanan hatalar, istemli olduğu kadar istem dışı oluşan personel tepkileri (Bitner vd., 1990)

- **Süreç hataları:** Hatanın derecesi ya da hata önemine göre (Grönroos, 1988; Smith vd., 1999; Weun vd., 2004)

Micheal vd. (2009) ve Johnston ve Michel (2008) ise bu iki sebebe ek olarak, hizmetin müşteri beklentisinin altında kaldığı durumlarda da hatanın oluştuğunu ifade etmişlerdir.

Keaveney (1995) müşterilerin bir işletmeden hizmet almayı bırakmalarına veya başka bir işletmeyi tercih etmelerine neden olan iki temel faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar temel hizmet hataları ve hizmet sunumu hatalarıdır.

1.Temel hizmet hataları: Müşteriler tarafından genellikle büyük hatalar olarak nitelendirilen (Nguyen ve McColl-Kennedy, 2003) temel hizmet hatalarında, hizmetin verilmesiyle alakalı bir sorun oluşmuştur. Yani verilmesi gereken temel hizmet sağlanamamış ve tüketiciler işletmeden kendilerine vaat edilen hizmeti alamamışlardır. Levesque ve McDougall (2000)' a göre müşterinin elde tutulması için bir risk olan temel hizmet hataları, hizmet sağlayıcının hizmeti ulaştırırken yol açtığı hatalardan kaynaklanmaktadır (gecikme, hizmet vermeyi geri çevirme gibi). Levesque ve McDougall (2000)' a göre iki tip temel hizmet hatası vardır. Bunlar hizmetin sağlanamaması (rezervasyonlu müşteriye oda verilememesi) ve hizmetin sağlanmasında gecikmenin yaşanmasıdır (müşterinin belirli bir saat için yaptırdığı rezervasyonun teyit edilmesine rağmen masanın hazır olmaması gibi). Her iki temel hata durumu da, hizmet sağlayıcının müşteri ile olan iletişimde yaşadığı aksaklıktan kaynaklanmaktadır. Müşteriler önceden belirlenen saatte hizmeti alacakları yerde bulunmalarına rağmen, hizmet almak için bekletildiklerinde hata oluşmaktadır. Levesque ve McDougall (2000) tatminsiz şekilde sonuçlanan hizmet karşılaşmalarında, müşterilerden bu durumu tanımlamaları istenildiğinde, müşterilerin sıklıkla temel hizmet hatalarından bahsettiklerine (Bitner vd., 1990; Hoffman vd., 1995; Kelley vd., 1993) dikkat çekmişlerdir.

Temel hizmet hataları memnuniyetsizlik ve tatmin olamama ile sonuçlanmaktadır. Diğer taraftan bu olumsuz sonuçların bertaraf

edilmesi, çoğu zaman maliyet içeren telafi çabalarını gerektirmektedir. Bu da işletmenin karlılığını etkilemektedir. Smith vd. (1999)' nin çalışmaları yüksek önemdeki hizmet hatalarının, müşteri tatmini yaratmak için yüksek tazmin gerektirdiğine dikkat çekerken, Hart vd. (1990) ise ciddi önem derecesindeki temel hizmet hatalarında, tüketicilerin hizmet sağlayıcıdan problemlerini onarmalarını beklediğini ifade etmişlerdir. Hatanın ciddiyeti arttıkça tek sefere özgü tatminin derecesi de azalmakta; bunun sonucu olarak da, daha düşük tatmin oluşmaktadır (Mattila, 1999). Ostrom ve Iacobucci (1995) satın alma durumunun çok önemli olarak nitelendirildiği olaylarda yaşanan hizmet hatasının, daha az önemli olduğu durumlarla kıyaslandığında, daha ciddi algılandığına dikkat çekmişlerdir (Webster ve Sundaram, 1998: 154).

2. Hizmet sunumu hataları: Hizmet sunum hatalarında, hizmet sunulurken bir takım eksik veya yanlış durumlar gelişmiştir. Müşterilerde psikolojik olarak olumsuz etki bırakan hizmet sunumuna ilişkin hatalar (Kelly ve Davis, 1994), genellikle müşteriler tarafından önemsiz, küçük hatalar olarak değerlendirilmektedir (Nguyen ve McColl-Kennedy, 2003). Hizmet sunumundaki hataları, işletme tarafından kontrol edilebilenler ve kontrol edilemeyenler olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür (Bitner vd., 1990). Bunlar:

1. Kontrol edilebilir hatalar: Bu grupta yer alan kontrol edilebilen hatalar, genel olarak iki başlıkta toplanabilir:

- **Hizmetin olmaması:** Hizmetin olmaması, gerçekte var olması gereken bir hizmetin verilememesidir. Hizmet verilememe, genellikle işletmeden kaynaklı sebeplerle oluşur. Bir bankada hesabından para çekmek isteyen müşteriye, o esnada talep ettiği paranın ödenememesi gibi. Ancak bankalarda bu tip hatalar müşterilerin kendisinden kaynaklı olarak da oluşabilmektedir. Bankadan kredi başvurusunda bulunan müşteriye, müşterinin mevcut gelir durumu ya da geçmiş borçlanması veya borç ödeme

performansından ötürü kredi verilememesi de bu gruptaki hatalara örnek verilebilir.

- **Hizmetin bir sebep olmaksızın yavaş olması:** Hizmet sunumunun, çalışanlar ya da sistem sebebiyle normalden uzun zaman almasıdır. Bankalarda sıra numaralarının çok yavaş ilerlemesi hizmet yavaşlığına verilebilecek en güzel örnektir. Kimi zaman yüksek işlem çeşitliliğinden ötürü de işleme özgü olarak, bir müşterinin yaptığı işlem uzun zaman alabilmektedir.

2. Kontrol edilemeyen hatalar: Hizmet sunumundaki ikinci grup hata türü olan işletme tarafından kontrol edilemeyen hatalar ise, “diğer öz hizmet hataları” olarak adlandırılmaktadır (Bozkaya, 2012: 49). Bu tür hatalar genellikle işletme dışındaki sebeplerle oluşmaktadır. Dışarıdan hizmet alma olarak tanımlanabilecek bu tip hatalarda, işletmeler hata kontrolünü yeterli bir biçimde yapamaz. Bir banka şubesinde temizlik işlerinin dışarıdan sağlandığı durumlarda, personelden kaynaklanan hatalar buna örnek olarak verilebilir. Ayrıca işletmede çalışan personelin hareketlerinin kontrolü de çoğu zaman mümkün olmayabilir. Banka çalışanlarının müşterilere yeterli ilgi ve alakayı göstermemesi, istenilen ve gerekli bilgilerin müşterilere sunulmaması buna verilebilecek örneklerdir. Bitner vd. (1990) çalışmalarında müşterilere karşı doğru olmayan bir ses tonu veya sözcük kullanılmasının, müşteriler arasında ırk, sınıf vb. ayrımcılığı yapılmasının ve müşteriye yalan söylenmesinin kültürel normlara aykırı olduğunu ve hepsinin de hizmet hatasına yol açtığına dikkat çekmişlerdir.

Lewis ve Clatcher (2001) çalışmalarında hizmet hatalarına; hizmet ulaştırılmasına ilişkin herhangi bir boyutta problemin olması (Bailey, 1994), iletişim zorlukları (Bolfing, 1989), bekleme (Laws, 1992) ve ön hat çalışanları ve

arka ofis destek elemanları, donanım ve bilgi sistemindeki hata gibi unsurların da yol açabileceğine dikkat çekmişlerdir.

Nguyen ve McColl-Kenedy (2003), Bitner vd. (1990), Hoffman vd. (1995), Keaveney (1995), ve Mohr ve Bitner (1995) ise daha çok süreç ve sonuç hataları ile ilgilenmişlerdir. Onlara göre süreç ve sonuç hataları aşağıdaki gibi gerçekleşmektedir:

1.Süreç hataları: Süreç, müşterinin hizmeti nasıl ve ne sürede aldığını ifade etmektedir. Süreç hataları, müşterinin beklediği sonucu elde etmesinden bağımsız olarak, hizmet sunumu sırasında müşteri tatminsizliğine sebep olan hataların oluşmasıdır.

2.Sonuç hataları: Sonuç müşterinin aldığı hizmetten elde ettikleridir. Hizmet sunumu sonunda müşteri beklediği sonucu alamamış ve müşteride tatminsizlik oluşmuş ise sonuç hatası oluşmuştur.

Dutta vd. (2007) çalışmasında (Bitner vd. (1990) ve Chung ve Hoffman (1998)'nin çalışmalarına dayanarak) hizmet hatalarını üç bölüme ayırmıştır. Bunlar:

1.Hizmet sistem hatası: Hizmet sistem hataları, temel hizmetin sunumunda ortaya çıkmaktadır. Ürün hataları (yiyeyeğin soğuk olması, hamur gibi olması, yiyeyeğin içinden saç çıkması), yavaş ya da sunulamayan hizmet, tesis problemleri (kirli eşya, böcek ya da kemirgen problemi vb.), işletmenin fiziki ortamının temiz olmaması, arkadaşça olmayan konuk politikaları (çek ya da kredi kartı kabul etmeme) ve stok dışı şartlar (mönü içeriğinde yetersiz arz) olarak örneklendirilebilir.

2.Üstü kapalı ya da açık müşteri taleplerindeki hatalar: Açık müşteri talepleri, müşteriler tarafından dile getirilen taleplerken; kapalı müşteri talepleri ise aslında talep edildiği belli olan, ancak çeşitli sebeplerden ötürü müşteri tarafından dile getirilemeyen taleplerdir. Çalışanlar müşterilerin bireysel ihtiyaçlarını (yiyeyeğin sipariş edildiği gibi pişirilmemesi) yerine getiremediğinde ya da yer problemi (sigara içilen

içilmeyen bölüm yerleşimi ya da kayıp rezervasyonlar gibi) olduğunda bundan söz edilmektedir.

3.İstemli ve istemsiz çalışan davranışları: Çalışanların misafirlere karşı kabul edilemez davranışlarını içerir. Bu davranışlar bilinçli ya da bilinçsiz olabilir. Çalışan davranışlarının kaba ve kötü olması, misafire yanlış siparişin sunulması, siparişlerin karıştırılması ya da hiç sunulmaması, müşterinin sipariş etmediği ürünleri içeren hesap sunulması ya da yanlış hesap sunulması gibi.

Sousa ve Voss (2009) ve Meuter vd. (2000) çalışmalarında self servis teknolojilerindeki hataları aşağıdaki gibi sınıflandırmışlardır:

1. Teknolojik hatalar
2. Süreç hataları
3. Zayıf dizayn
4. Müşteri kaynaklı hatalar: Müşterinin hizmete ulaşmak için kullandığı kendisine özel şifresini unutması gibi.

2.2.Bankacılıkta Oluşabilecek Hizmet Hataları

Bankacılık sektöründe müşterilerle iç içe çalışılmaktadır. Hizmet sektörünün taşıdığı özellikler nedeniyle, bankacılıkta oluşan hizmet hatalarının saklanması çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Steward (1998), müşterilerin rakip işletmelerden uzak tutulmasının, ancak hataların farkına varılması sayesinde mümkün olabileceğini ifade etmiştir. Bankacılıkta karşımıza çıkabilecek hizmet hatalarının bazıları çalışanlar nedeniyle, bazıları sistem yüzünden, bazıları ise müşteriden kaynaklanmaktadır. Levesque ve McDougall (1992) bankalardaki hizmet hatalarının genellikle sonuç ve süreç ile ilgili olduğunu; sunulan hizmetin sonuç, bankaların hizmeti nasıl sunduğunun ise süreç anlamını taşıdığını ifade etmişlerdir.

Gelişen teknolojiyle birlikte, bankacılık sektöründe hizmet hatalarının çeşitleri ve kaynakları da artmıştır. Örneğin, şube dışı hizmet sağlayan ATM'ler ve internet

ve telefon bankacılığı gibi hizmetler, beraberinde hizmet hatalarını da getirmektedir. Bunlar müşterilerde olumsuz etki yaratmakla birlikte, müşterilerin başka bankaları tercih etmesinde de önemli bir sebeptir. ATM' lerle ilgili örnek vermek gerekirse, bir bankanın özellikle şehir merkezindeki ATM sayısı, hatta müşterilerin ev/iş yeri gibi konumlarına yakınlığı, ATM' lerden küsuratlı paraların çekilebilmesi gibi faktörler, artık müşteriler için hizmette aranan temel nitelikler haline gelmiştir. Ayrıca telefon bankacılığında bazı işlemlerin yapılamaması ya da çok uzun bekleme sürelerinin olması, internet bankacılığında internet sayfasının ağır işlemesi, şifre güvenliğine ilişkin uygulamalar bankaların müşterilerinden aldıkları en sık olumsuz geri bildirimlerdir (Bozkaya, 2012: 66).

Türkiye Bankalar Birliği, Basel II ve Zurich IC² First düzenlemeleri çerçevesinde kayıp olayları sınıflandırılırken, hizmet hatalarına da değinmektedir. Hizmet hatalarını, risk faktörleri olarak şu şekilde gruplandırmak mümkündür (Bankacılar Dergisi, 2004: 99-100):

1. İnsan: İnsan riski, çalışanların neden olduğu kasti veya kasti olmayan kayıp riskleridir. Çalışan hatalarına; çalışan sayısının yetersiz olması, çalışanların gerekli bilgi ve yetkinliğe sahip olmaması, çalışanlardaki sağlık ve güvenliğe dair hasarlar, ırkçılık, taciz, çalışana baskı yapılması gibi konular yol açmaktadır. Öte yandan, banka içerisinde meydana gelen birtakım dolandırıcılık vakaları ve görevi kötüye kullanma da bu tip hatalara örnek sayılabilir.

2. Dış etkenler: Bankaların fiziksel varlıklarının dışarıdan gelen nedenler yüzünden kayba uğrama riski, hizmetlerde de kayba yol açabilecek riskler arasında ele alınabilir. Bu kategoride bazı suçlar, piyasada tutunamama, dış dolandırıcılık ve davalar, yasalar ve kanunlardaki değişiklikler örnek olarak verilebilir.

3. Süreç: Süreç riskleri ise, hizmetin sunulması, kontrolü ve hizmetlerin işleyişiyle alakalı hata riskleridir

4. İlişki: İlişki sınıfındaki hizmet hata riski ise bankaların müşterileriyle, hissedarlarıyla, üçüncü taraflarla ya da yasaları düzenleyici kurumlara olan ilişkileri çerçevesinde doğabilecek hatalar olarak özetlenebilir.

Ayrımcılık yapmak veya ihmalkârlık gibi durumlar bu tip hatalara örnek verilebilir.

5. Teknoloji: Teknoloji kaynaklı hizmet hataları ise internet bankacılığı gibi alanlarda ortaya çıkmaktadır. Bu tip hatalar; teknoloji, güvenlik, yazılım, sistem ve telekomünikasyon ağıında yaşanabilir

Singhal vd. (2013) ise bankacılık sektöründeki hizmet hatalarını aşağıdaki gibi gruplandırmışlardır:

- 1. Makine hataları:** Makine hataları, müşteri işlemlerinde kullanılan mekanik araçlardaki hatalar olup, kontrol edilemez hatalardır. Para sayma makinesinin eksik/fazla para sayması, ATM 'nin hizmet dışı olması, bankalarda sırayı belirleyen numara verme makinesinin arızalı olması gibi.
- 2. Hijyen ve altyapısal hatalar:** Hijyen ve altyapısal hatalar, bankanın içindeki hijyen problemlerini içerir. Bu hatalar binaların içinde yönetilebilir, ama hijyen problemlerinin telafisi oldukça zordur. Binaların çok eski, bakımsız olması, koku, ışık, görsellik gibi.
- 3. Yapısal hatalar:** Yapısal hatalar telafi edilebilir. Ancak ekonomik anlamda banka için maliyetlidir. Banka şubesinin önünde ya da yakınında bankaya ait bir otopark alanının olmaması gibi.
- 4. Uygulama hataları:** Bu tip hatalar bankaların talep ettiği formalitelerdir ve tatminsizliğe yol açsa da, gerçekte telafi edilebilir hatalardır. Süresiz şekilde müşterilerin vekaletname çıkarmasına rağmen, bankaların bu belgeyi verilışinden itibaren beş yıl süre ile geçerli kabul etmesi, bu hata tipine örnek gösterilebilir.
- 5. Bilgisel hatalar:** Müşterilere uygun bilgi sağlanmalıdır. Önemli konularda eksik, güvenilir olmayan bilgi verilmesi bilgisel hatalara yol açar. Burada en sık rastlanan bilgi hatası, müşterilere faiz oranında sözlü verilen bilgi ile vade sonu müşterinin karşılaştığı faiz oranının farklı olmasıdır. Aynı şekilde kredi kartı verilirken ya da yeni bir hesap

açılırken, hesap işletim ücreti alınmayacağı beyan edilmesine rağmen, müşterilerin ekstrelerinde bu masraflarla karşılaşması da bilgisel hatalara örnek verilebilir.

6. **Yanıt ve geribildirim hataları:** Hizmetler uygun aralıklarla bilgilendirme ve sürekli takip gerektirir. Hizmet sağlayıcı bu konularda başarısız olursa, yanıt ve geri bildirim hataları oluşur. Ticari nitelikli müşterilerin kullandığı kredilerde, mart-haziran-eylül-aralık aylarının son günü tahakkuk edecek faiz tutarları hakkında müşterilerin önceden bilgilendirilmemesi, bu tip hatalara örnek gösterilebilir.

İşletmeler hatayı bir problem olarak değil, tatmin müşteri yaratmak için fırsat olarak görmelidirler (Berry ve Parasuraman, 1992). Bu bağlamda, tatmin müşteriler yaratabilmek için bankaların ortaya çıkan hataların farkına varması gerekmektedir. Hataların farkına varabilmesi ise, çoğu zaman müşteri şikâyetlerini dile getirdiğinde mümkün olmaktadır.

3.Hizmet Hatasına Karşı Tüketici Şikâyet Davranışı

Tüketiciler hizmeti çoğu zaman, hizmeti tüketirken almaktadırlar. Hizmet karşılaşması olarak adlandırılan bu süreçte, hizmet sıklıkla müşteri yanındaiken üretildiğinden, hizmet işletmelerinin müşteri ihtiyaç ve beklentilerine özellikle hassasiyet göstermesi gerekmektedir (Boshoff, 1999). Bu özellikli durum hataya karşı rahatsızlık, kızgınlık, öfke gibi müşteri tepkilerinin de anlık olarak dile getirilmesine neden olur. Hataya maruz kalan müşterinin rahatsızlık ifadesi, o anda işletmeden hizmet almayı bekleyen diğer müşterilerin görüşlerini de etkileyebilir. Deneyim paylaşımı müşterilerin birbiri ile etkileşimi sayesinde, işletme ya da hizmete ilişkin yargıların oluşmasına da zemin hazırlayabilir. Zhou vd. (2013) müşterilerin, aynı hizmet hatası ile karşılaşan başka müşterilerin yargılarından etkilenebileceğine dikkat çekmişlerdir. Bu durumda müşteriler, işletmenin davranışının tatmin edici olup olmadığına bağlı olarak, kendi kararını diğer müşterilerin kararı ile karşılaştırıp, buna göre karar vereceklerdir (Zhou vd., 2013).

Bell ve Zemke (1987)' ye göre hatalar müşteride iki tip duygu yaratır. Bunların ilki rahatsızlık duygusudur. İkincisi ise deneyimlerin beklentinin altında kalması durumunda, mağduriyetle birlikte ortaya çıkan öfke, kızgınlık ya da üzüntü duygusudur. Karşılaşılan hizmet hatalarına karşı, müşterilerin verdikleri tepkilerin temelini öfke oluşturmaktadır. Bir şeyler yanlış gittiğinde öfke, hayal kırıklığı gibi olumsuz duygular ortaya çıkmakta, hatta bunlar birbirini takip eden bir dizi şeklinde üretilip, ifade edilmektedir (Nguyen ve McColl- Kennedy, 2003: 46). Bougie vd. (2003)' ne göre öfke üç durumda ortaya çıkmaktadır (Folkes vd.,1987; Ruth vd., 2002; Taylor,1994):

- hizmet sağlayıcının kontrolü dışında ortaya çıkan bir hata durumunda
- müşteriler, durumu adil olmayan şekilde değerlendirdiklerinde
- hata, istikrarlı şekilde devamlılık gösterdiğinde

Hataya yönelik ortaya çıkan bu duygular, hizmeti alan kişiye, hataya ve diğer pek çok sebebe bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Keaveney (1995), Kelley ve Davis (1994), Richins (1983, 1987), Singh ve Wilkes (1996a) durumsal farklılıkların müşterinin hizmet hatalarına karşı olan yanıtlarını etkileyebildiğine ve müşterilerin problemin ciddiyeti arttıkça, hizmet sağlayıcıyı değiştirme ve diğerlerine şikâyet etme eğilimlerinin de arttığına dikkat çekmişlerdir (Levesque ve McDougall, 2000: 21).

Şikâyet davranışı, belirli pazar etkileşimlerindeki problemlerin çaresini bulmak ve zararını karşılamak için, tüketicinin hizmet sağlayıcı ile iletişim kurmasıdır (Bougie vd., 2003: 383). Müşteri beklentisinin altında kalan düşük hizmet kalitesi ya da yetersiz hizmet kalitesi, müşteri tatminini olumsuz yönde etkileyerek müşteri şikâyetlerine neden olabilir. Alan yazında tüketici şikâyetleri (ya da şikâyetin olmaması), hizmet hatasının tamamlayıcı bir bütünü olarak tanımlanmaktadır (Colgate ve Norris, 2001). Şikâyet etme seçeneği mevcut durumu geliştirmek amaçlı bir yaklaşım olarak gözlemlenmektedir ve sakıncalı bir durumdan kaçmaktan ziyade, değişim yaratmak için yapılan bir girişimdir (Hirschman, 1970: 30). Tüketici şikâyet davranışı çok sayıda davranışsal

(tatminsizlik ifadesi) ve davranışsal olmayan (hiçbir şey yapmamak) tepkiler yaratmaktadır (Sing, 1988: 94).

3.1. Şikâyet süreci

Şikâyet, müşterilerin yaşadığı yetersiz satın almaları, satıcıya dile getirmesiyle başlayan ve işletmenin buna karşı uyguladığı girişimler yetersiz olduğunda, tüketici tatminsizliği ve belki de sonrasında üçüncü mercilere itiraz şeklinde sonuçlanan bir süreçtir (Best ve Andreasen, 1977: 702). Şikâyetlerin tamamı doğrudan ürün/hizmet hatalarının bir yansıması olmadığı gibi, hizmet hatalarının tamamı da tüketici şikâyetine yol açmamaktadır (Halstead vd., 1996). Bazı tüketiciler zayıf hizmete karşı, yüksek seviyede hoşgörülü olmalarına rağmen; bazı durumlarda tekil bir hizmet hatası çoklu şikâyetlere sebep olabilmektedir (Halstead vd., 1996).

Boshoff (1999), Davidow (2000), Smith vd. (1999) ve Tax vd. (1998) araştırmalarında pek çok işletmenin, şikâyetlere karşı yanıtları ölçmek ve yönetmek amaçlı yapılar geliştirmeye başladıklarına dikkat çekmektedirler (Davidow, 2003: 226). Bu yapılar şikâyet yönetim teorisi geliştirmenin ilk basamağıdır ve sonrasında oluşacak yönetsel eylemlerin de temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda Best ve Andreasen (1976: 702-727) tüketici şikâyetlerinin yaşam döngüsü aşağıdaki gibi üç aşamaya ayırmışlardır:

1. **Problemin algılanması:** Ürün ve hizmetlerdeki çok sayıda eksiklik, tüketicilerin farkındalığını imkansız kılmaktadır. Yetersiz satın almalar beraberinde önemli ekonomik ve psikolojik maliyetlere de neden olmaktadır. Bu noktada, düşük sosyo-ekonomik seviyedeki hanelerin şikâyetlerini dile getirmelerinin, yüksek sosyo-ekonomik hanelere göre nispeten daha seyrek olması beklenebilir.
2. **Şikâyetleri dile getirmek:** Satıcı ya da diğer olası şikâyet mercilerine şikâyet sunmanın maliyeti, tüketicilerin satın alma sürecinde algıladıkları pek çok problem hakkında konuşmaktan çekinmelerine sebep olmaktadır. Gerçekte olası pek çok şikâyet, şikâyet sürecinin dışındadır. Çünkü yetersiz satın almaldan acı

duyan insanlar, ya bunu fark etmemekte ya da yetersizliği normal kabul etmektedirler. Problem tanımlanırsa, tüketicinin yanıtları eylemsizlik, satıcıya Şikâyet, başka bir işletmenin müşterisi olmaya karar verme (ayrılma) ve üçüncü merciye Şikâyet sunma Şeklinde olabilir. Şikâyet sunmak zor olursa, pek çok Şikâyet dile getirilemez. Bu bağlamda en ortak yanıt, eylemsiz kalmaktır. Bu durumda alıcılar satıcıya karşı eylemde bulunmazlar. Daha az sık karşılaşılan yanıtlarsa, satın alınan işletmeyi değiştirmek ve üçüncü mercilere Şikâyeti sunmaktır.

3.Şikâyetin sonuçları: Eğer tüm Şikâyetler tatminkâr sonuçlara neden olsaydı, tüketici problemlerinin çoğu telafi edilemezdi. Pek çok Şikâyetin, Şikâyetin iletildiği kişiler tarafından reddedilmesi, karşılaşılan en ortak deneyimdir. Gilly (1987: 293)' e göre çok az araştırma Şikâyet sonrasında ne olduğuna, kurumun Şikâyeti nasıl yanıtladığına ve bu yanıtların Şikâyet edenin tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğine dikkat çekmektedir (Davidow, 2003).

Kritik kaza çalışmasında Bitner vd. (1990), olumsuz hizmet karşılaşmaları ve tatminsiz Şikâyetçilerin aşağıdaki durumlarda olduğuna dikkat çekmişlerdir:

- Şikâyet edenler özür dileme, tazminat ya da açıklamayı kabul etmediğinde
- Ön hat çalışanları Şikâyete karşı dikkatli olmadığında
- Ön hat çalışanları, Şikâyetlerin çözümünde Şikâyet edenlere yardımcı olmadığında

3.2.Tüketici Şikâyet Davranışlarının Sınıflandırılması

Tüketici Şikâyet davranışına ilişkin alan yazında, Şikâyete ilişkin ortaya çıkan müşteri tepkileri çeşitli Şekillerde değerlendirilmektedir. Huang vd. (1996) müşterilerin tepkilerini nötrden en olumsuza doğru sıralarken; hiç tepki vermemeyi nötr tarafta, yasal haklara başvurmayı ise olumsuz tepkiler içinde

incelemektedirler. Tepki göstermeme durumunda ise Huang vd. (1996)' nin de belirttiği "nötr" durumu görülür ve müşteri hata karşısında bir tepki vermez, işletme ve/veya ürün/hizmet tercihini değiştirmez ve kötü reklam da yapmaz. Richins (1983) şikâyet etmenin marka ya da işletmeyi değiştirmek (terk etmek), satıcıya şikâyetle bulunmak ve tatminsiz deneyimi diğerlerine bahsetmek (olumsuz kulaktan kulağa iletişim) şeklinde üç eylemden oluştuğuna dikkat çekmiştir (Singh, 1990: 1).

- Landon (1977) müşteri tatmininin yeterince sağlanamadığı durumlarda iki tür müşteri davranışı beklenebileceğini belirtmiştir. Bunlar, tepki göstermek ve tepki göstermemektir. Landon tepki gösterme durumunu da açık tepki ve özel tepki olarak ikiye ayırmıştır. İşletmelere şikâyetlerini iletenler açık tepki gösterenlerdir. Diğer taraftan işletmeyi ya da işletmenin hizmetini/ürününü bir daha tercih etmeyenler veya çevresine bu işletme hakkında olumsuz yorumlarda bulunanlar ise özel tepki gösterenlerdir. Hirschman (1970) müşteri tatmini sağlanmadığında, olumsuz aktif ve olumsuz pasif olarak iki tür tepki alınabileceğini belirtmektedir. Olumsuz aktif tepki içindeki müşteriler, şikâyetlerini belirtirler veya işletme ile çalışmaktan vazgeçmektedirler. Olumsuz pasif tepki içindeki müşteriler ise bu durumun ileride düzeleceğini düşünerek, işletmeye sadık kalmaktadırlar. Ayrıca Hirschman (1970) tüketicilerin satıcıya olan şikâyetlerinin olumsuz kulaktan kulağa iletişim, hizmet sağlayıcıyı değiştirme, yasal eylem gibi tatminsizlik içeren çoklu yanıtlar ve davranışlar şeklinde de gerçekleştiğine dikkat çekmektedir.
- Önceki çalışmalarda araştırmacılar şikâyet davranışını açıklarken, bunu çeşitli faktörlerle ilişkilendirmişlerdir. Şikâyet davranışını Hirschman (1970) pazar faktörleri (monopol ya da rekabetçi pazarlar) ile ilişkilendirirken; Day ve Landon (1977), Singh (1988) ve Westbrook (1987) tüketici faktörleri (demografik ve yaşam biçimi, inançlar ve tutumlar, kişilik, duygular) ile ilişkilendirmiş;

Blodgett ve Granbois (1992), ve Richins (1983) ise satıcı ve hizmet faktörleri (problemin önemi, telafi stratejileri) ile açıklamışlardır. Çalışmasında tek el ve rekabetçi pazarları karşılaştıran Hirschman (1970), bu tepkilerin pazar türlerine göre de değişebileceğini ortaya koymuştur. Hirschman (1970)' a göre rekabetçi pazarlarda müşteriler şikâyetlerini iletmek yerine başka markalara yönelmelerine rağmen, tek elci pazarlardaki müşteriler bu işletmeye bağımlı sayılabildiği için şikâyetlerini gizlemez ve telafi edilmesi için dile getirirler. Çünkü bundan başka bir çözüm yolu bulunmamaktadır. Day ve Landon (1977) çalışmalarında davranışsal ve davranışsal olmayan şekilde yanıtları ikiye ayırmış; sonrasında da bunu kamuya (tazminat araştırmak, yasal eylemler) ve kişiye özel (hizmet sağlayıcı değiştirme, arkadaşlarını uyarma) olan şikâyetler olarak ayrıca iki bölüme ayırmıştır. Singh (1988) ise bu tepkileri; şikâyeti dile getirme (eylemsizlik ve satıcıdan hakkını arama), kişiye özel tüketici şikâyet davranışı (olumsuz kulaktan kulağa iletişim, satıcıyı, tedarikçiyi, üreticiyi boykot) ve üçüncü mercilere tüketici şikâyet davranışı (halka açık olarak ya da özel işletmelere şikâyet ya da yasal mücadele) şeklinde üç boyutlu bir yapı ile incelemiştir. Zeithaml ve Bitner (2000) şikâyet eden müşterileri sadece davranışsal özellikleri göz önünde bulundurarak farklı bir sınıflandırma oluşturmuşlardır. Bunlar:

- **1.Pasifler:** Bu tip müşteriler hiç aksiyon almıyor gibidirler. Hizmet sağlayıcıya hiçbir şey söylemezler ve daha az olumsuz kulaktan kulağa iletişim eğilimindedirler. Bu gruptaki müşterilerin üçüncü bir yere şikâyet etme ihtimalleri yoktur. Çünkü onlar, şikâyetin etkinliğinden şüphelidirler ve sonucun harcayacakları zaman ve çaba açısından yararlı olmayacağını düşünürler. Hirschman (1970) ve Oliver (1996) pek çok tatminsiz müşterinin şikâyet etmeye, terk etmeye ve olumsuz kulaktan kulağa iletişime eğilimli olmadıklarını; bunun yerine pasif sadık olma eğiliminde olduklarını ifade etmişlerdir.

- **2.Gürültücüler:** Bu tip müşteriler hizmet sağlayıcıya aktif şekilde şikâyetlerini iletmekle birlikte; daha az olumsuz kulaktan kulağa iletişim yayma, işletmeyi değiştirme ve şikâyetlerini tazmin için üçüncü bir yere gitme eğilimindedirler. Onlar hizmet sağlayıcının gerçek arkadaşıdır ve hizmeti geliştirmesi için işletmeye yardım ederler.
- **3.Kızgınlar:** Kızgın müşteriler, arkadaşlarına ve ilgili yerlere şikâyette bulunma eğilimindedirler. Hizmet sağlayıcıya sinirlidirler ve hizmet sağlayıcıya daha az ikinci şans verirler. Hizmet sağlayıcıyı arkadaş ve ailelerine şikâyet ederek değiştirirler.
- **4.Aktifler:** Diğerleri ile kıyaslandığında aktifler, hizmet sağlayıcıya, ilgililere, arkadaş ve üçüncü yerlere şikâyet için daha yüksek potansiyele sahiptirler. Kendi kişisel kurallarına uyarlar. Tüm şikâyet tiplerinin pozitif sonuçlar doğuracağına karşı iyimser bir bakış açısına sahiptirler.

3.3. Müşterilerin Şikâyet Etme Nedenleri

Hizmet sektöründe müşteri şikâyetleri, müşteri ilişkilerinin önemli bir kısmını oluşturur. Müşteriler tatmin edilmedikleri durumlarda şikâyet etmeyi veya şikâyet etmemeyi seçmektedirler. Colgate ve Norris (2001)' e göre müşteriler hizmet hatası ile karşılaştıklarında, ya şikâyet etmezler ya da şikâyet edip hizmet sağlayıcıya problemi onarması için bir fırsat verirler. Şikâyet etmemeyi tercih ederlerse, tatminsiz olmalarına rağmen ya hizmet sağlayıcı ile ilişkilerini sürdürürler ya da ayrılırlar. Şikâyet ettiklerinde ise tercihleri işletmede kalmak ya da işletmeyi terk etmektir. Bu noktada ortaya çıkacak sonuç, işletmenin hatanın üstesinden nasıl geldiğine bağlı olarak şekillenecektir. Müşteri şikâyetlerine birçok etken sebep olabilir. Aliche vd. (1992) sosyal etkileşimlerdeki şikâyetin en ortak sebebinin, oluşan olumsuz duygular olduğunu belirtmişlerdir (Nyer, 2000: 9). Rogers vd. (1992) müşterilerin şikâyet etme nedenlerini birkaç başlık altında toplamıştır. Bunlar:

- Gelecekteki davranışı değiştirme

- Gelecekte aynı işletmeden hizmet satın almama
- Özel olarak şikâyetinde bulunma (aile ve arkadaşları aynı işletmeden hizmet almama konusunda uyarma)
- Şikâyetini dile getirme (hizmet sağlayıcısına şikâyetinde bulunma)
- Üçüncü kişilere şikâyetinde bulunma (müşteri ve tüketici gruplarına şikâyetinde bulunma, yasal olarak haklarını arama)
- Hiçbir şey yapmama (içselleştirme, tatmin olamamayı önemsememe)

DeWitt ve Brady (2003) şikâyet etme/etmeme kararının, fayda-fiyat karşılaştırmasına dayandığını ve bunların da durumsal ve kişisel faktörlerden etkilendiğine (Day (1984)' in çalışmasına dayanarak) dikkat çekmişlerdir. Müşteriler, işletmenin olumsuz tutumda olduğunu algıladıklarında, ses yükselterek şikâyete başlamaktadırlar (DeWitt ve Brady, 2003). Ayrıca şikâyet eğilimi, farklı müşteri özelliklerine göre de değişkenlik göstermektedir. Goodwin ve Ross (1992)' a göre gençlerin ve eğitim seviyesi yüksek olan müşterilerin, şikâyet etme eğilimleri yüksektir (Boshoff, 1997). Day (1984) şikâyet etme eğiliminin yaş grubu, eğitim seviyesi ve alternatif hizmet seçeneklerine göre değişkenlik gösterdiğini ifade etmiştir. Singh ve Wilkes (1996)' e göre ise şikâyet etme eğilimi, hem hizmet hatalarının tekrarlanıp tekrarlanmamasıyla, hem de işletme hakkında dışarıdan alınan reklam ve duyularla yakından alakalıdır. Folkes (1984) ve Krishnan ve Valle (1979)' nin araştırmalarında hatanın kaynağı satıcı olduğunda (dış odak), hatanın tekrar oluşabileceği (istikrar) ve hatadan sakınılabileceği (kontrol) düşünüldüğünde, müşterilerin şikâyet etme olasılıklarının da daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Swanson ve Kelley, 2001: 196). Blodgett vd. (1995) çalışmalarının sonucunda, tatminsiz müşterilerin sadece adil bir yaklaşım değil, nazik ve saygılı bir davranışta da bulunulmasını beklediğini ve şikâyet edenlerin kendilerine adil ama kaba davranıldığını algıladıklarında, orada asla kalmadıklarını ve olumsuz deneyimlerini arkadaş ve çevrelerine anlatmalarının da olası olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Richins (1981) tüketicilerin şikâyet seçeneklerini (tüketici hakları, şikâyet kanalları ve adaletsiz uygulamalar hakkında bilgi) ve şikâyet mekanizmalarını öğrenip, bu çabaların olumlu sonuçlar yarattığını fark

ettiklerinde, şikâyete karşı olumlu tutumlar geliştireceklerine dikkat çekmiştir (DeWitt ve Brady, 2003: 195). Gerçekte şikâyet etmeyi seçen müşteriler, işletmelere güvenilirliklerini göstermeleri için fırsat sunmaktadırlar (Tax vd., 1998).

3.3. Müşterilerin Şikâyet Etmeme Nedenleri

Müşteri memnuniyeti sağlanamadığında, bu durum önemli bir şikâyet sebebidir. Heppell (2006) mükemmel müşteri memnuniyeti sağlamada, müşterilerden gelen şikâyetlerin önemli bir rolü olduğunu belirtmektedir. Müşteri şikâyetleri konusunda önemli bir noktaya dikkat çeken Heppell, işletmelerin hiç şikâyet almamasının, kusursuz müşteri hizmeti sunduğu veya mükemmel müşteri memnuniyeti yakaladığı anlamına gelmediğini; sadece memnun olmayan müşterilerin bunu işletmeye bildirmediğini ifade etmektedir. Söz konusu hizmet sektörü olduğunda çok az durumda, müşteri şikâyet etmemeyi tercih edebilir. Bu durumun aksine bazen, tatmin olmayan müşteriler, hizmet hatasından sonra, hizmet sağlayıcıyı değiştirmek yerine çok sık şikâyet etmemeyi de seçebilirler. Hizmet iyileştirme konusunda yapılan pek çok çalışmadaki örnekler, tatminsiz müşterilerin satıcı ya da hizmet sağlayıcıyla yaşadıkları tatminsizlikleri şikâyet etmediğini göstermektedir. Tatminsiz müşterilerin şikâyette bulunmamasının en önemli sebebi, şikâyetlerin işletme tarafından dinlenmemesidir (DeWitt ve Brady, 2003). Cowell (1984) ise tatminsiz müşterilerin şikâyette bulunmama nedenini, hizmetlerin değişken yapısına bağlamakta ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir hizmet bulduğu anda, benzer kategorideki başka hizmetleri aramaya devam etmeyeceğine dikkat çekmektedir. Bloch vd. (1986)' ne göre birçok risk faktörü, müşterinin şikâyet etmemesine neden olmaktadır. Bunlar yeni hizmet arayışının getireceği maliyetler ve ilk kez hizmet almanın maliyetleri olabilir. Day ve Landon (1977) tüketicilerin niçin şikâyet etmediğinin ana sebeplerini; diğer bir hizmet sağlayıcıya geçiş maliyetinin yüksek olması (zaman, zarar ve çabayı içeren maliyetler), şikâyetin nasıl yapılacağı hakkındaki belirsizlik ve çözümün sağlanamayacağına olan inanç olarak ifade etmişlerdir. Tax ve Brown (1998)' nun araştırmaları müşterilerin organizasyonun çözüm odaklı olmayacağına, hataya karşı bireysel sorumlulukla yüzleşmeye istekli olmayacağına, tüketici hakları ve işletmenin yasaklarının belirsiz olduğuna,

zaman ve şikâyet maliyetinin yüksek olduğuna inandıklarında, şikâyet etmeye karşı da isteksiz olduklarına dikkat çekmektedirler.

Şikâyetini işletmeye dile getirmeyen müşteriler, işletmeye çeşitli şekillerde zarar vermektedirler. Bunlardan ilki, bu müşterilerin hatadan sonra bir kez daha işletme ile iş ilişkisinde bulunmamasıdır (Hirschman, 1970; Heppel, 2006: 11-12). İkincisi ise işletme ile olumsuz deneyimler yaşayan müşterilerin, olumsuz deneyimlerini işletme yerine, yakın çevresi ile paylaşmalarıdır (Heppel, 2006: 11-12). Her iki durum da önemli olmasına rağmen, ikinci müşteri yaklaşımı, işletmeye hatasını telafi için fırsat vermemesi ve çok hızlı bir şekilde işletmeye karşı olumsuz kamuoyu tutumu yaratması sebebiyle daha önemlidir. Bu noktada işletmenin, müşteriyi deneyim paylaşımı için teşvik etmesi, hem gerçekten hatanın telafi edilmesi, hem de işletmenin müşteriyi elinde tutması için fırsat yaratmaktadır. Hizmet sağlayıcılar müşterilerin şikâyet etmesini istiyorlarsa, açık iletişim hatları sağlamalıdır. Ancak bu şekilde müşteri şikâyetleri sağlanıp, onların problemlerini çözülebilir (Colgate ve Norris, 2001).

3.5. Etkin Şikâyet Yönetimi

Şikâyet yönetimi, müşterilerin performansı değerlendirdiği ve somut bir ürünün olmadığı hizmet sektöründeki yöneticiler için, hatalarla başa çıkmada en önemli araçtır (Grönroos, 1988). Şikâyet yönetimi, hizmet hatalarının telafisi ve hizmet hatasından korunmak için yönetsel programlar ve hizmet performansına ilişkin yapılacak sürekli gelişimleri içermektedir (Halstead vd.,1996). Hart vd. (1990)' ne göre işletmeler şikâyet yönetim stratejilerini müşteri gözünde kurumun inanılabilirliğini kurma, hizmet hatalarından bir takım edinimler sağlama ve hizmet hatalarını çözme amacıyla kullanmaktadırlar (Tax vd., 1998: 61). Şikâyet yönetimi, hizmet telafisi ve müşteri tatminine ilişkin geniş ve hala büyümeye devam eden bilgileri içeren bir alan yazına sahip olsa da, finansal hizmetlerde müşterilerin hatayı nasıl algıladığına ilişkin bilgiler halen sınırlıdır (Tax ve Chandrashekar, 1992; Tax vd., 1998; Michel, 2004). Estelami (2000)' ye göre son on yıldır uygulamacı ve akademisyenler, tüketici şikâyetlerine teşvik ve bunların çözümünün stratejik yararlarını ifade etseler de (Best ve Andreasen, 1977; Fornell ve Wernerfelt, 1987); işletmelerin çok azı, tüketicileri şikâyete

teşvik ve problemleri çözmeye konusunda istekli davranmakta; pek çoğu ise bunları görmezden gelip, şikâyetleri yönetmede başarısız (Fornell ve Westbrook, 1984; Ross ve Gardner, 1985) olmaktadır.

Hizmet hatalarını yok etmek oldukça zor ve imkânsız olduğundan, şikâyet yönetiminin amacı, hatadan ötürü tatminsiz olan müşterinin, işletmeyle devamlılık gösterebilmesi için yaşadığı zararı yok etmek ya da azaltmak olmalıdır (DeWitt ve Brady, 2003:193; Karatepe ve Ekiz, 2004). Çünkü şikâyet dâvası, hizmet dizaynı ve hizmetin ulaştırılmasındaki problemleri ortaya çıkarmak ve ilk seferde doğruyu yapabilmek için kalite yönetiminin önemli bir anahtarıdır (Tax vd., 1998). Bugüne kadar belirlenmiş olan etkin şikâyet yönetim stratejilerinin çoğu, ancak hizmet hatası oluştuğundan sonra kullanılmaktadır (DeWitt ve Brady, 2003: 193). Royal Bank müşterileri üzerinde yapılan araştırmada, bankaların şikâyet yönetimini başarılı şekilde yürütebilmeleri için şikâyet sürecinin taşınması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Complaints Map the Royal Bank, Anonymous, 1995: 5):

- Şikâyetin karşılanması
- Pişmanlık ifadesi kullanılması
- Dikkatli dinleme
- Kanıt toplama
- Müşteri önerisini dikkate alarak teklif sunma
- Müşterinin anladığından emin olma
- Müşterinin memnun olduğundan emin olmak için araştırma

İşletmelerin müşteri şikâyetlerine karşı tutumu, müşterinin işletmeye olan tutumundan son derecede etkilenmektedir. İşletmeler hizmet hatalarının müşterideki yansımalarına ya da müşteri şikâyetlerine karşı sorumludur (Andreassen, 2000: 156). İşletmelerin şikâyete verdiği yanıt, müşterinin şikâyet sonrası davranışları, özellikle de tekrarlayan satın alma eğilimleri, olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışı üzerinde büyük etkisi bulunmaktadır; hatta

kulaktan kulağa pazarlama mesajının değerliliğini de etkilemektedir (Davidow, 2003). İşletmelerin tüketici şikâyetlerini stratejik bir fırsat olarak görmeleri gerekliliğine rağmen, yapılan çalışmalar sıklıkla müşteri şikâyetine karşı işletme yanıtlarının tüketici hayal kırıklığı, hüsrân ve ayrılmalarla sonuçlandığına dikkat çekmektedir (Estelami, 2000, Best ve Andreasen, 1977). Hart vd. (1990) çalışmalarında müşteri şikâyetlerine karşı işletme yanıtlarının yarısından daha fazlasının, müşterinin işletmeye ve onun temsilcilerine karşı olumsuz hislerini güçlendirdiğine dikkat çekmişlerdir (Kelley vd., 1993: 429). Bu noktada şikâyete yanıtla oluşan tatmin/tatminsizlik derecesinin, toplam satın alma sonuçları ile oluşacak nihai tüketici tatmin/tatminsizlik kararına etki etmesi (Gilly ve Gelb, 1982) şikâyet yönetimini daha da önemli hale getirmektedir.

3.6. Etkin Şikâyet Yönetiminin Yararları

Şikâyet etmeden ayrılan bir müşteri, organizasyona hatasını kurtarmak için şans vermez ya da şikâyet etmeden işletme ile çalışmaya devam ederse de, problemleri çözülemez. Bu noktada her iki sonuçta arzulanmaz. Ancak yine de şikâyet eden bir müşteri işletmeye fırsat verir ve bu da işletme tarafından fırsat olarak görülmelidir (Colgate ve Norris, 2001). Blodgett vd. (1995) çalışmalarında satıcıların, müşteriye şikâyetin çözüm yollarını araştırmaya cesaretlendirmelerinin önemli olduğunu; bu nedenle de satıcının müşteri için dolaylı ve dolaysız çevre yaratması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Buna göre dolaylı çevre yardımseverlik, arkadaşça yaklaşım, dakiklik ve işletme çalışanlarının yeterlilik derecesidir. Problem ortaya çıktığında, hizmet sağlayıcının çözüm için duyduğu isteklilik, müşteri algılarına etki edecektir. Dolaysız faktörler ise garanti (Halstead vd., 1993) ya da hızlı şekilde tatmin garantisinin (tatmin garanti ya da paranız iade) verilmesidir. Bu müşteriye şikâyetin daima çözüleceğine ilişkin işaret göndermesine rağmen; "30 günden sonra geri ödeme olmaz", "sadece değişim" gibi ifadeler şikâyetin daima çözüleceğine ilişkin olumlu işaretler vermeyebilir. Ayrıca satın alma sonrası telefon aramaları ve teşekkür mektupları da satıcının işi ile ilgilendiğine ilişkin bir algı yaratacaktır. Bunların pek çoğunun satıcıya maliyeti çok az olmasına rağmen, işletme başarısı üzerindeki etkisi önemlidir.

Alan yazında yapılan pek çok çalışmada şikâyet yönetiminin yararlarından bahsedilmiştir. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- **Şikâyetlerin azaltılması:** Şikâyet eden tüketicilerin başarılı ve eşit şekilde yönetilmesi, artan şikâyetlerin yayılmasından korunmak için önemlidir (Halstead vd., 1996; Nyer, 2000). Şikâyetler çözüldükçe, işletme kendi içindeki sistemin aksak yönlerini görerek, bunları ortadan kaldıracaktır. Dolayısıyla sistem geliştirildikçe, şikâyet de azalacaktır.
- **Müşteri tatmini:** Estelami (2000)' ye göre şikâyetle ortaya çıkan tüketici deneyimleri, sıklıkla tatminle sonuçlanırken, tatminsizlik ve hayal kırıklığı da yaratabilmektedir. Bu noktada şikâyetin önemli faydalarından biri de tatminsiz müşteriyi tatmin hale dönüştürmektir (Oliver, 1987; Nyer, 2000; Stauss ve Seidel, 2004). Nyer (2000) ve Kowalski (1996) de şikâyet edenlerin tatminsizliğini ifade ettikten sonra, bu tatminsizliğin kaynağı hakkında çok azının kendilerini daha iyi hissettiklerini ifade etmişlerdir. Nyer (2000:10) olumsuz duyguların derecesinin pek çok örnekte, olumsuz duygular yaşandıktan bir ya da iki saat sonra; çok az örnekte ise bir ya da iki gün sonra daha da arttığına dikkat çekmiştir. Şikâyet kısa dönemde tatminsizliği daha da arttırmaktadır. Şikâyet yönetimi ile sağlanan tatmin, hizmet deneyimlerinin değerlendirmesini olumlu şekilde artırır (Bitner vd.,1990).
- **Sadakat:** Şikâyet, sadece tatmin ve ürün değerlendirmelerini arttırmakla kalmamakta, mevcut satın alma davranışlarını da olumlu yönde etkilemektedir (Nyer, 2000). Tax vd. (1998), Stauss ve Seidel (2004), Reichheld ve Sasser (1990) ve Singh (1990) müşteri şikâyetlerinin etkin şekilde çözümünün sadakat ile yakından ilişkili olduğuna dikkat çekmektedirler. Genellikle şikâyetleri tatmin edici şekilde çözülen müşteriler, asla tatmin edilmeyen müşterilere göre işletmeye daha sadık olurlar (Kotler, 1997: 481). Ayrıca müşteri şikâyetlerinin üstesinden gelmenin

yararları ve maliyetlerinin kesin şekilde ölçülebilirliği, müşteri sadakat ve devamlılığı konuları üzerinde önemli etkiye sahip olacaktır (Davidow, 2003: 236).

- **Kulaktan kulağa pazarlama:** Müşteri şikâyetleri ile başa çıkmanın, işletmenin itibarı üzerindeki en önemli etkilerinden birisi de güçlü kulaktan kulağa iletişimidir (Reichheld ve Sasser, 1990; Singh, 1990; Stauss ve Seidel, 2004). Şikayeti tatmin edici şekilde çözümlenen müşteri, bunu yakın çevresi ile paylaşacak; bu da firmanın itibarına katkı sağlayacaktır.
- **İşletmeye yeni fırsatlar yaratma:** Estelami (2000) duyarlılıkla tüketici şikâyetlerinin üstesinden gelinmesinin, sadece tüketici problemlerinin etkin şekilde çözümünü sağlamakla kalmadığına; ürün geliştirme ve pazar payı koruma gibi fırsatlar da sağladığına (Halstead ve Page (1992), Mitchell (1993), Stauss ve Seidel (2004) ve Reichheld ve Sasser (1990) çalışmalarına dayanarak) dikkat çekmektedir.

Tüm bu faydaların ortaya çıkmasında işletmede çalışan personelin rolü oldukça büyüktür. Şikâyet noktasında olumsuz sonuçları önlemek için çalışanlar istekli olmalı ve müşterileri yanıtlayabilmeleri için müşterileri şikâyet etmeleri konusunda cesaretlendirilmelidirler (Fornell ve Wernerfelt, 1987: 338).

İkinci Bölüm

Hizmet Telafisi, Hizmet Telafi Stratejileri ve Bankacılıkta Kullanılabilecek Hizmet Telafi Stratejileri

1.Hizmet Telafisi

Günümüzün rekabetçi koşullarında, işletmelerin hayatta kalabilmesi için hizmet kalitelerini geliştirmelerinin yanı sıra, müşterinin satın almak istediği hizmet kalitesi ile satın alma sonrası ulaştığı hizmet kalitesini eşdeğer hale getirmeleri önemli bir unsurdur. Müşteri tatmini konusunda atılacak en önemli adım, işletmenin kendisinden beklenen seviyede hizmet kalitesini belirlemesi ve bunu müşteriye sunabilmesidir. Bu bağlamda, müşteri tatmini için işletmelerin yol açabilecekleri potansiyel hizmet hataları konusunda özenli olmaları gerekmektedir. Hiçbir işletme bilinçli olarak ya da sonuçlarını bilerek hataya zemin hazırlamaz. Ancak hatanın üstesinden gelip, müşteriye tatmine ulaştırmak da bilinçli bir tercihi gerektirmektedir. Hata oluştuğunda işletmelerin iki seçeneği vardır (Wirtz ve Mattila, 2004):

1.Olumlu bir sonuca ulaşmak için uzlaşma önererek, çözüm sağlamak,

2.Olayın çözümünden kaçmak.

Hizmet hataları oluştuğunda, bunlarla başa çıkmak için işletme tarafından geliştirilecek süreç ve uygulamalar, ancak bilinçli ve koordinasyonlu bir çalışma ile mümkün olabilir (Lewis ve Spyrapoulos, 2001: 37). Hizmet hatalarının engellenemez olması, bu hataların olumsuz sonuçlarını asgari düzeye indirebilmek için hizmet telafisi kavramını ortaya çıkarmıştır. Çünkü hizmet yönetim işi, telafi yolları ile sonuç üretmek için bir takım sistem ve süreçlerin dikkatli şekilde bir araya getirilmesini gerektirmektedir (Bell ve Zemke, 1987).

1.1.Hizmet Telafisinin Tanımları

Hizmet telafisi, zayıf bir hizmet sağlayıcı ile müşteri arasındaki etkileşimi içermesinden ötürü (Kau ve Loh, 2006), başarısız bir hizmeti takiben geçerli

olan bir stratejidir (Michel ve Meuter, 2008: 452). Andreassen (2000) hizmet telafisinin hizmet sağlayıcının tatminsizliği bulmak, Colgate ve Norris (2001) ise hizmet sağlayıcının müşterinin işletmede yaşadığı problemi çözmek için yaptığı çabaları içerdiğini vurgulamaktadırlar. Ancak son zamanlarda hizmet telafisi, hizmet hatalarını ortaya çıkarmak ve hataların üstesinden gelmek için, mevcut sistemi geliştirmek üzerine kurulmuş bir strateji (Johnston, 1995a) haline dönüşmektedir (Johnston ve Fern, 1999: 70). Buradan yola çıkarak hizmet telafisi; yaşanan hatadan ötürü tatminsiz olan müşteriye, kaliteli bir deneyim yaşatmak ve yeniden tatmin duruma ulaştırmak için, işletme tarafından müşteri beklentileri dikkate alınarak, sarfedilen çabalar olarak tanımlanabilir. Alan yazında hizmet telafisine ilişkin pek çok tanım yer almaktadır. Tablo 1' de bu tanımlara yer verilmiştir.

Tablo 1. Hizmet Telifisi Tanımları

Yazar (lar)	Tanım
Grönroos (1988)	Hizmet telifisi, hizmet sağlayıcı ve müşteri arasındaki kritik gerçeklik anlarından biri olup, müşteri şikâyetine sebebiyet veren hataya karşı hizmet sağlayıcının verdiği yanittir.
Bell ve Zemke (1987)	Telafi müşteri ihtiyaç ve beklentilerini tanımlamak ve karşılamak yoluyla yapılan yönlendirmenin bir bölümüdür.
Grönroos (1990: 7)	Hizmet telifisi müşterinin farkına vardığı bir hizmet hatası ile ilgili şikâyet kendisine ulaştığında, işletmenin garanti ettiği tüm faaliyetlerdir.
Hart vd. (1990)	Hizmet telifisi hizmet sağlayıcının hizmet hatası gibi başarısız hizmet kalitesine karşı bir yanittir.
Zemke ve Bell (1990: 43)	Hizmet telifisi mal ve hizmetin beklentilerin altında kaldığı durumda tatmin olmayan müşteriyi, tekrar tatmin seviyesine ulaştırabilmek için işletme tarafından planlanıp, düşünülerek yapılan işlemlerdir.
Kelley vd. (1993)	Hizmet telifisi işletmenin başarısız hizmet ulaştırmayı onarmak için yaptığı girişimlerdir.
Kelley ve Davis (1994)	Hizmet telifisi işletmenin başarısız hizmet ulaştırmayı onarmak için yaptığı girişimlerdir.
Bell (1994: 49)	Hizmet telifisi, hayal kırıklığı yaşayan müşterinin yeniden tatmin durumuna dönmesi için harcanan çabaların tümüdür.
Johnston (1995)	Hizmet telifisi hizmet sağlayıcının tatminsizliği bulmak konusunda gösterdiği çabalarıdır.
Brown vd. (1996: 32)	Hizmet telifisi, hizmet hatasını onararak ya da hatayı iyileştirerek müşteri tatmini ve hizmet kalitesine ilişkin müşteri algıları oluşturmak amacıyla geliştirilen bir ön hat taktiğidir.
Johnston ve Hewa (1997: 467)	Hizmet telifisinin hizmet sağlayıcının hizmet ulaştırmada yaşanan hataların sonucu ortaya çıkan müşterinin yaşadığı yıkımı azaltmak ve/ya da onarmak için uyguladığı eylemlerdir.
Smith vd. (1999: 359)	Hizmet telifisi; hizmet hatalarının olduğu ancak şikâyetin olmadığı ve hatanın arayıp bulunmasının ifade edildiği, hata ile ilgilendiği durumları içerir.
Miller vd. (2000: 38)	Hizmet telifisi problemi, memnuniyetsiz müşterilerin negatif tutumlarını değiştirmek ve bu müşterileri elde tutmak üzerine yapılan eylemlerdir.
Andreassen (2000)	Hizmet telifisi bir hizmet sağlayıcının memnuniyetsizliği araştırması ve zayıf hizmet kalitesine, hizmet hatasına yanıt vermesidir.
Lewis ve Spyrapoulos (2001: 37)	Hizmet sağlayıcının hizmet hatalarını yanıtlamak için aldığı önlemler hizmet iyileştirme olarak isimlendirilmektedir
Michel (2001: 21)	Hizmet telifisi; hizmet karşılaşmalarında müşteri şikâyet etmeden ya da tatminsiz karşılaşmadan sonra işletmeden ayrılmadan önce girişimde bulunmayı kapsamaktadır.
Parasuraman vd.(2005)	Hizmet telifisi bir organizasyon ya da hizmet sağlayıcı tarafından bir hizmet hatasına karşı yapılacak eylemlere verilen yanittir.
Dutta vd. (2007:352)	Artan rekabet ve müşteri ile hizmet sağlayıcı arasında algısal farklılıklarının hizmet hatalarına yol açtığı durumlarda hizmet telifisi müşteriler arasında ki uyumsuzluğu azaltmak için kullanılan önemli bir stratejidir.
Grönroos (2007: 126)	Hizmet telifisi işletmelerin hizmet hatasını düzeltmeye yönelik yaptığı girişimlerdir
Komunda ve Osarenke (2012)	Hizmet telifisi hataları bertaraf edip, hatalara ilişkin veri tabanı geliştirmek ve hatalarla nasıl üstesinden gelineceğine dair bakış açısı kazanarak, hataların tekrar oluşmasına engel olmak için kolaylık sağlayan girişimlerdir.
Cengiz vd. (2015: 88)	Hizmet telifisi, oluşan hizmet hatalarına karşılık işletme tarafında müşteri tatminsizliğini gidermek ve müşteriyi kaybetmemek için gerçekleştirilen faaliyetler ve "doğru olanı ikinci defada yapmak" ve "ilk izlenimi sağlamak için ikinci şans" şeklinde iki cümle ile de ifade edilebilir.

Tablo 1: Bu tablo yazar tarafından hazırlanmıştır.

1.2. Hizmet Telifisine İlişkin Geçmiş Çalışmalar

Alan yazında, çeşitli sektörlerde deneyimlenen hataların ardından uygulanan hizmet telafi girişimleri ve hizmet telifisinin müşteri tatmin ve sadakatine olan etkisini inceleyen çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalardan;

Gilly ve Gelb (1982) araştırmalarında tüketicilerin satın alma sonrası tatminsizliklerini içeren şikâyetlerine yönelik organizasyonel yanıtları incelemişlerdir. Araştırmada şikâyet edenlerin maddi kayıplarının tazmin edilme derecesi arttığında ve şikâyetleri hızlı şekilde çözümlendiğinde, tüketicilerin daha yüksek tatmine ulaştıkları; aynı şekilde organizasyonun şikâyete ilişkin yanıtının yarattığı tatmin derecesi arttıkça, o markaya ilişkin tekrarlayan satın alma eğilimlerinin de arttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Kelley vd. (1993) perakende sektöründe yaptıkları çalışmalarında on iki tip telafi seçeneğinin müşteri devamlılığı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Sözü geçen on iki telafi seçeneği; indirim, düzeltme, yönetim müdahalesi, ilave düzeltme, yerine koyma/değiştirme, özür, geri ödeme, müşteri tarafından başlatılan düzeltme, mağaza kredisi sunma, tatminsiz düzeltme, hatanın artarak devam etmesi ve hiçbir girişimde bulunmamayı kapsamaktadır. Araştırmacılar, bazı uygulamaların müşteri devamlılığını sağlama konusunda diğerlerinden daha başarılı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre indirim %86, düzeltme %96, yönetimin müdahalesi %78, ilave düzeltme %90, yerine koyma/değiştirme %88, özür %77 ve geri ödeme %81, müşteri tarafından başlatılan düzeltme %50, mağaza kredisi sunma %36, tatminsiz düzeltme %62, hatanın artarak devamı %42, hiçbir şey yapmama ise %31 oranında müşteri devamlılığı sağlayabilmektedir.

Boshoff (1997) turizm sektöründe “ne, ne zaman ve kim telafi eder” sorularının başlıkları altında zararı tazmin etmenin, hızlı telifinin ve çalışan telifisinin, telifiyle gelen tatmin üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmada zararı tazmin arttıkça tatminin arttığı, telifi gecikmesi arttıkça tatminin de azaldığı ve kimin telifi ettiğinin ise bu ikisi kadar önemli etki yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya göre telifiyi sunan kişinin kim olduğu tatmin

üzerinde önemli bir etki yaratmazken, müşteriler hatayı yapan kişinin mutlak şartla özür dilemesini beklemektedirler.

Ruyter vd. (1997) sağlık merkezleri, tiyatrolar, hazır yiyecek, süpermarket ve eğlence parkları sektörleri üzerinde yaptıkları çalışmalarında algılanan hizmet kalitesi ile tercihli sadakat ve fiyat farkının önemsiz olduğu sadakat çeşitleri arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca araştırmaya göre tercihli sadakat, fiyat farkının önemsiz olduğu sadakat ve tatminsiz yanıt hizmet kalitesinin bir fonksiyonudur. Ruyter vd. çalışmalarında değiştirme maliyetlerinin sadakat üzerindeki etkisini de incelemişler ve değiştirme maliyetlerinin yüksek olduğu hizmet sektörlerinde, değiştirme maliyetlerinin düşük olduğu sektörlerle göre algılanan hizmet kalitesi ve tercihli sadakat arasında zayıf bir ilişki bulunduğunu ifade etmişlerdir.

Boshoff ve Leong (1998) bankacılık ve havayolu sektörü içerikli çalışmalarında, hizmet telafi çabaları olarak çalışan yetkilendirme (ön ofis çalışanın problemi çözmesi, ön ofis çalışanın yetkisini aştığı için yöneticinin problemi çözmesi, hiç kimsenin çözmemesi), suçun kabulü (işletmenin suçu kabulü, suçun müşteriye olması, suçun kontrol edilemeyen üçüncü taraflara atılması) ve özür (kişisel, telefonla, mektupla) stratejilerini kullanarak, bu çabaların hizmet telafisiyle oluşan tatmin üzerindeki etkilerini karşılaştırmalı şekilde araştırmışlardır. Havayolu ve bankacılık sektörlerinin her ikisinde de müşterilerde telafiyle oluşan tatmini en olumlu etkileyen stratejiler sırasıyla suçun kabulü, yetkilendirme ve özürdür. Ayrıca araştırmada telafi öncesi müşteri beklentileri ile telafi sonrası oluşan tatmin arasındaki ilişki de incelenmiş ve hizmet telafisiyle gelen tatminin hata öncesi tüketici beklentilerinden etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Tatmin bu araştırmaya göre sadece telafi sürecinde neler yapıldığından etkilenmektedir.

Tax vd. (1998) çalışmalarında hatadan sonra uygulanan telafi çabalarının, telafi tatmini ve bunun sonucu güven ve bağlılık üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Ayrıca işletme ile önceki deneyimlerin, telafi tatmini ve onun sonucu oluşabilecek güven ve bağlılığa olan etkisini de bu araştırmaya dâhil etmişlerdir. Araştırmada şikâyet yönetimi ile oluşan tatmin ve müşteri bağlılığı ile güven

arasında olumlu ilişki olduğu, müşterilerin o işletme ile olan eski deneyimlerinin de güven ve bağlılık üzerinde önemli etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hizmet telafisiyle gelen tatmine en çok katkı sağlayan çabaların verilen zararı tazmin etme, işlemi yeniden doğru şekilde yapma ve hatayı onarma olduğu görülmüştür.

Webster ve Sundaram (1998) araştırmalarında, kuru temizleme, oto tamir ve restoran sektörlerinde düşük ve yüksek önem derecesindeki hata tiplerinde özür, yapılacak %25 oranında indirim, %50 oranında indirim ve hizmetin yeniden hızlı ve doğru şekilde sunulması şeklindeki dört telafi stratejisinden hangisinin tatmin ve sadakat üzerinde daha etkili olduğunu araştırmışlardır. Araştırmacılar hem hata tipinin hem de uygulanacak telafi stratejilerinin, tüketici tutumları üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Her üç sektörde de telafi çabaları genişletildikçe telafiyle oluşan tatmin ve sadakatin de aynı düzeyde ve hatanın önem derecesinden bağımsız olarak arttığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte düşük önem derecesindeki olaylarda özür ya da müşterinin uğradığı kaybın tazmin edilmesinin, müşteriye en yüksek tatmin ve sadakat düzeyine taşıdığı; yüksek önemli hata durumlarında da işlemin yeniden hızlı ve doğru şekilde yapılmasının en etkin çabalar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Boshoff (1999) bankacılık sektörüne ilişkin çalışmasında hizmet telafisiyle gelen tatminin, müşterileri tekrarlayan satın alma davranışına yöneltmesi sayesinde sadakat üzerinde önemli etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Boshoff' a göre tatmin, işletmenin müşteri bakış açısıyla telafiye yaklaşım, buna uygun stratejiler geliştirmesi sayesinde oluşabilecektir. Ayrıca araştırmada sırasıyla iletişim, personelin yetkilendirilmesi, geri bildirim, tazminat ödenmesi, açıklama ve çalışanın iyi giyimi ya da profesyonel bir çevrenin olmasının, tatmin ve sadakat üzerinde en büyük etkiye sahip telafi seçenekleri olduğu ortaya çıkmıştır.

Johnston ve Fern (1999) bankacılık sektöründe tekli hata ve çoklu hataların ardından uygulanan telafi çabalarının, müşteri tatmini üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Tekli hata durumlarında müşteri tatmini için gereken eylemler etkinlik derecesine göre hızlı şekilde işlemin doğrusunun yapılması, özür

dilenmesidir. Araştırmaya göre tatmin müşterileri hizmetten keyif alan müşteriler haline dönüştürmek içinse, telafinin ardından müşterinin telefon ya da yazılı şekilde takip edilmesi, yöneticinin göndereceği bir özür mektubu gerekmektedir. Ayrıca telafinin ardından ikinci bir hata deneyimleyen müşterilerin tatmin müşteriye dönüştürülmesi ise ancak tazminat, daha üst mevkideki bir çalışanın ilgilenmesi, daha büyük dikkat ve telafi istekliliğinin gösterilmesi, özür ve tekrar hatanın oluşmayacağına ilişkin güvence verilmesi ve açıklama yapılması ile mümkün olabilmektedir.

McDougall ve Levesque (1999) otel ve restoran sektörlerinde beklentilerin davranışsal eğilimleri etkileyip etkilemediğine ilişkin araştırmalarında, çeşitli çabaları tek başına ya da birlikte kullanarak bu çabalardan hangilerinin etkin olduğunu incelemişlerdir. Çalışmada özür, işlemi düzeltme, hataya karşılık ek bir fayda sağlama, işlemi düzelterek hataya karşılık ek bir fayda sağlama stratejileri kullanılmıştır. Araştırmada özürün tek başına en az etkin strateji olduğu belirtilirken, en etkin stratejinin ise işlemin düzeltilerek yapılmasının yanında müşteriye ek bir fayda sunulması olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Beklentiler restoran sektöründe davranışsal eğilimleri etkilerken, otel sektöründe beklentilerin tatmin üzerinde herhangi bir etkisi olduğu gözlemlenmemiştir.

Andreassen (2000) çalışmasında hizmet telafisiyle gelen tatmini etkileyen doğrudan ve dolaylı faktörleri, beklentilerin doğrulanmamasının ortaya çıkarabileceği olumsuz etkileri ve adilliğin telafiyle gelen tatmin üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmada, müşteriler için kendilerine adil yaklaşımda bulunulmasının, beklentilerin doğrulanmasından daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Müşteriler iyi bir açıklama, özür ve kendilerini mutlu edecek bir şeyler yapılmasını beklemektedirler ve telafide hız çok önemlidir. Ayrıca çalışmaya göre telafide çalışanlara yetki verilmemesi, beklentilerin karşılanmaması ve adillığe ilişkin yaratılan olumsuz algı, telafiyle gelen tatmini olumsuz etkilemektedir.

Levesque ve McDougall (2000) otelcilik sektöründe farklı hata durumlarında uygulanacak etkin telafi stratejilerini araştırdıkları çalışmalarında, tek başına bir özürdense, işlemin doğru şekilde yapılması ya da tazminat sunulmasının daha

etkin stratejiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ancak araştırmaya göre en etkin telafi uygulaması özür dilenip, işlemin doğru şekilde yapılarak müşteriye ilave bir değer kazandırılmasıdır.

McCollough vd. (2000) bankacılık sektöründeki çalışmalarında, hizmet hatası ve hatayı izleyen telafi yaklaşımından sonra oluşan müşteri tatmini ve adalet algısını incelemişlerdir. Araştırmada telafiye ilişkin beklentiler gerçekleştikçe ve telafi doğrulaması arttika telafi tatmininin de arttiğı gözlemlenmiştir. Hata beklentisi arttika telafi doğrulanması azalırken, algılanan hizmet performansı arttika daha olumlu telafi doğrulanması artmakta, doğrulanma arttika tatmin de o ölçüde artmaktadır. Yüksek hata beklentisinin, düşük telafi beklentisinin ve yüksek telafi performansının olduğu durumlarda paradoksal etki mevcuttur. Hizmete ilişkin beklentilerin doğrulanmaması tatmin üzerinde telafi beklentilerinin doğrulanmamasından daha önemli etkiye sahiptir. Temel hizmet performansı temel beklentilerin karşılanması için ncldr, telafi performansı da telafi doğrulanmasının öncülüdür. Telafi sonrası kümülatif tatmin eğer müşteri telafiden tatmin olmuşsa artabilir. Bunu doğrulayan diğer bir çalışma da Smith ve Bolton (1998) tarafından yapılmıştır. Yine aynı araştırmada McCollough vd. (2000) telafi sonrası tatmini en yüksek seviyeye ulaştırabilmek için bölüşümsel ve etkileşimsel adalet boyutunda telafi uygulanması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu da empatik şekilde özür dinlemesi ve müşteri girdi- çıktısının dengelenmesi, hatta müşteri menfaatinin daha fazla gözetilmesi ile sağlanabilecektir. Bölüşümsel ve etkileşimsel adaletin derecesi benzer olduğunda sinerji yaratmıştır. Her iki adalet düzeyinin en yüksek seviyede olması telafi sonrası tatmin üzerinde sadece bir tek adalet boyutunun sağlanmasına oranla daha etkilidir.

Miller vd. (2000) alışmalarında hataya yol açan problemin ciddiyet derecesinin, telafi performansını olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Çalışmada hata öncesi müşteri sadakatinin, hizmet garantilerinin ve müşteri tarafından hizmet kalitesine ilişkin algıların telafi performansını olumlu şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya göre etkin telafi seçenekleri hem maddi, hem de psikolojik eylemleri içermelidir ve ne kadar hızlı şekilde telafi sağlanırsa telafi o

kadar başarılı olacaktır. Hızlı telafi için şikâyetin ilk dile getirildiği personel tarafından çözülmesi de büyük önem taşımaktadır.

Andreassen (2001) araştırmasında şikâyet eden müşterilere uygulanan telafinin, gelecekte hizmet sağlayıcıya ilişkin eğilim ve tutumlara olan etkisini incelemiştir. Buna göre şikâyet eden müşterilerin, şikâyet etmeyen müşterilere göre telafi sonrasında işletme imajına yönelik olumlu tutum ve gelecekte de tekrarlayan satın alma davranışı gösterme olasılıkları daha yüksektir. Bu noktada şikâyete teşvik ve şikâyetin kabul edilmesi, hata sonrası istenilen sonuçlara ulaşılmasında büyük önem taşımaktadır.

Colgate ve Norris (2001) bankacılık sektöründeki çalışmalarında, hizmet hatasına karşı müşteri tepkilerini incelemişlerdir. İncelemeye konu müşteri tipi olarak küçük ölçekli işletmeleri ele almışlardır. Çünkü bu ölçekteki işletmelerle bankalar arasında güçlü bir ilişki bulunmakta ve hata söz konusu olduğunda, bu müşteriler bankayı değiştirmekte zorlanmaktadırlar. Ayrıca bu işletmeler için finansal kaynak son derece önemli olduğundan, bu durum bankaya olan bağlılığı da etkilemektedir. Araştırmada hata sonrası müşterilere neden banka ile çalışmaya devam ettikleri ve neden bankayı terk ettikleri sorulmuştur. Buna göre araştırmada bankanın terk edilmesindeki en önemli nedenlerin, telafiyle gelen tatmin, bankaya karşı duyulan sadakat ve terk etme engelleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani telafiden tatminsiz olan müşteriler ayrılacaklar, diğer faktörler hariç tutulduğunda, sadakat ve ayrılma engelleri varlığında tatminsiz müşteriye kalmak cazip olacaktır. Bundan ötürü hizmet telafisinden tatminsizlik oluştuğunda sadakat ve terk etme engellerinin yüksek olması faktörleri bir araya getirildiğinde, müşteri ayrılmaktan ziyade devam etmeyi tercih edebilir. Araştırma sonucuna göre değiştirme maliyetleri yüksek, sadakat düzeyi yüksek ve hizmet telafi çabası etkin olduğunda müşteri devamlılığı olumlu şekilde etkilenmektedir. Bunun aksi durumlarda ise müşterilerin işletmeden ayrılması olasıdır. Ancak ayrılan gruptaki çok sayıdaki müşteri, hizmet telafi tatminine rağmen ayrılmışlar ve devam eden müşterilerin pek çoğunda tatminsizliğe rağmen kalmışlardır. Bu da telafinin daima aynı sonucu yaratmadığına işaret etmektedir.

Lewis ve Spyrapoulos (2001) bankacılık sektöründe yaşanan hizmet hataları ve bunu izleyen hizmet telafi yaklaşımlarını inceledikleri çalışmalarında, müşterilerin yaşadıkları hata tipine göre uygulanacak telafi stratejilerinin de farklı olabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca müşterinin hatanın büyüklüğüne ilişkin algıları geçmiş hata deneyimlerinden etkilenmektedir. Bununla birlikte hatanın büyüklüğüne ilişkin müşteri algılarında müşterinin yaşı, cinsiyeti ve gelir seviyesi belirleyici olurken, uzun vadeli müşteri ilişkisi ve daha yüksek hacimde müşteriler ile iş ilişkisi kurabilmek ancak hataların etkin şekilde ve müşteri beklentilerini karşılamak koşuluyla oluşabilecektir.

Maxham III (2001) berberlik ve kuaförlük sektöründe hizmet telafisinin müşteri tatmini, olumlu kulaktan kulağa iletişim davranışı ve satın alma eğilimleri üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmasında, hizmet telafi eylemlerinin hata sonrası tatmin düzeyi, satın alma eğilimleri ve olumlu kulaktan kulağa iletişim davranışı gibi olumlu sonuçların ortaya çıkmasına zemin hazırladığı, hatta arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Ancak Maxham III araştırmasında, telafi sayesinde ulaşılabilecek tatmin ve sadakat düzeyinin, hiç hata deneyimlememiş müşterilerin tatmin ve sadakat düzeyinden daha yüksek düzeyde olamayacağını ifade etmiştir.

Mattila (2001) restoran, kuaförlük ve kuru temizleme sektörlerinde uyguladığı çalışmasında, işletme tarafından uygulanan hizmet telafi çabalarının müşteride yarattığı algı ve davranışsal eğilimlerin, hizmet sektörlerine göre farklılık gösterip, göstermediğini incelemiştir. Araştırmada Mattila telafiye ilişkin müşteri algılarının sektöre göre değişmediği sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada müşterilerin sadık olabilmesi için başarılı bir telafiden ziyade, hata ile hiç karşılaşmamaları gerektiğine ve en doğru şeyin işlemi ilk defada doğru yapmak olduğuna dikkat çekilmiştir. Ayrıca müşteriler tatmin olabilmek için, hatanın önem derecesinden bağımsız olarak mutlaka kendilerinden özür dilenmesini ve zararlarının tazmin edilmesini beklemektedirler.

Maxham III ve Netemeyer (2002) araştırmalarında, bankacılık sektöründe telafiyi takiben yaşanan ikinci bir hatadan sonra uygulanan ikincil telafi

abalarının; tatmin, kümülâtif tatmin, tekrarlayan satın alma eğilimleri ve olumlu kulaktan kulağa iletişim üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Ayrıca araştırmada ortaya çıkan bu sonuçlarla, ilk hatadan sonra uygulanan telafi çabalarının yarattığı sonuçlar birbiriyle karşılaştırılmıştır. Bununla birlikte araştırmacılar, telafi paradoksu, çift hata etkisi, telafi seçenekleri, telafiden beklentiler, hatanın ciddiyetine ilişkin müşteri algıları, yordama (suçlama), iki hata arasındaki zaman periyodu, hatanın benzerliğini gibi değişkenleri de incelemişlerdir. Araştırma sonucunda ilk hatadan sonra yapılan telafi ve onu izleyen ikinci hatadan sonra uygulanan telafiden sonra satın alma eğilimleri değişmezken, kulaktan kulağa iletişim rasyolarında artış görülebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Boshoff ve Staude (2003) alışmalarında hizmet telafisiyle gelen tatminin, kümülâtif müşteri tatmini ve müşteri sadakatini belirleyen en önemli etkenler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu noktada tatmin üzerinde en önemli etkiye sahip hizmet telafi stratejileri ise iletişim, nazik bir şekilde zararın tazmin edilmesi, tatmin edici bir açıklama yapılması ve personelin problemi çözebilmesi için yetkilendirilmesidir.

Davidow (2003) yılında yaptığı çalışmasında müşteri şikâyetlerine karşı işletmelerin verdiği yanıtların sonuçlarını incelemiştir. Çalışmada işletmenin yanıtları zamanında müdahale (problemi çözmek için işletmenin yanıt hızı), kolaylaştırma (işletmenin müşteri şikâyetlerini ve iletişimi desteklemek için kullandığı uygulama ve süreçler), çözüm/telafi (işletmenin müşterinin şikâyetlerini çözmesi), özür (işletmenin müşterinin rahatsızlığını kabul etmesi), güvenilirlik (işletmenin problem hakkında açıklama yapmak konusundaki istekliliği) ve dikkat göstermek (kişilerarası iletişim ve kurumla müşteriler arasındaki etkileşim) şeklinde sıralanmış ve 1981-2001 yılları arasında aynı konu hakkında yapılan araştırmalar incelenerek, bu yanıtların tatmin, kulaktan kulağa pazarlama, tekrarlayan satın alma ve işletmeye tutum şeklindeki sonuçları vurgulanmıştır. Bu sonuçların detayı Tablo 5' de gösterilmiştir.

Tablo 2. Şikâyet ve Şikâyet Sonrası Müşteri Yanıtlarına Karşı Verilen Organizasyonel Yanıtın Boyutuna İlişkin Çalışmalar

Organizasyonel Yanıt Boyutları ile Şikâyet ve Şikâyet Sonrası Müşteri Yanıtları Arasındaki Bağlantıya İlişkin Çalışmalar											
Çalışma	Organizasyonel Yanıt Boyutları						Şikâyet Sonrası Yanıt				
	Hızlı Yanıt Verme (1)	Kolaylaştırma (2)	İşlemin düzeltilerek yapılması (3)	Özür (4)	Güvenilirlik (5)	İlgi Gösterme (6)	Tatmin	Kulaktan Kulağa Pazarlama	Tekrarlayan Satın Alma	İşletmeye Tutum	Sonuçlar
Baer ve Hill (1994)			X		X		3+,5+			3+,5+	Anket. Açıklamalar denetlenebilirliği (-) ve kaçınılabilirliği (-) etkilemektedir. Kritik kaza tekniği**. Problemi onarma (düzeltme), çalışan sorumluluğu, problemi kabu etme ve açıklama yapma tatmini etkilemektedir.
Bitner, Booms ve Tetreault (1990)			Y		Y	Y	3+,6+,5+				Anket. Başarı olasılığı etkisiz olsa da, algılanan adalet (hız, düzeltme ve ilgi gösterme) güçlü şekilde olumsuz olarak kulaktan kulağa pazarlama üzerinde ve güçlü olumlu şekilde tekrarlayan satın alma üzerinde etkiye sahiptir. Başarı olasılığı (basitleştirme) şikâyet yönetimi üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Tekrarlayan satın alma ile olumsuz kulaktan kulağa pazarlama arasında ters ilişki vardır.
Blodgett (1994)		X						2*	2*		
Blodgett ve Anderson (2000)		X									

Blodgett, Granbois ve Walters (1993)	X				2-	2*	Anket. Başarı olasılığı kulaktan kulağa pazarlama üzerinde önemli etkiye sahipken, tekrarlayan müşteri olma üzerinde etkisi yoktur.
Blodgett, Wakefield ve Barnes (1995)	X	X		X	2-,3-,6-	2+,3+,6+	Anket. Başarı olasılığı Şikâyet yönetim başarısına, daha az kulaktan kulağa pazarlamaya, daha yüksek tekrarlayan satın almalara neden olmaktadır. Tazminat ve nezaketin her ikisi de daha düşük kulaktan kulağa pazarlama ve daha yüksek tekrarlayan müşteri olmaya neden olmaktadır
Bolfing (1989)		X		X	3-,6-	3+,6+	Anket. Bölüşümsel adalet (tazminat) ve etkileşimsel adalet (ilgi gösterme) şikâyet sonrası tüketici davranışları üzerinde önemli etkiye sahiptir
Blodhgett, Hill ve Tax (1997)	X		X	X	1*,3-,6-	1*,3+,6+	Deney. Bölüşümsel adalet (işlemi düzeltme) ve etkileşimsel adalet (ilgi gösterme) şikâyet sonrası tüketici davranışları üzerinde önemli etkiye sahipken, işlemsel adaletin (hız) etkisi bulunmamaktadır.
Bolfing (1989)	X				2-		Deney. İşletmenin sorumluluğu kabul etmesi şikâyetin başarılı yönetilmesi üzerinde önemli derecede olumlu etkiye sahipken, olumsuz kulaktan kulağa pazarlama üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır.

Boshoff (1997)	X		X	X					1+,3+,4*			Deney. Önceki çalışmalarda olduğu gibi hızlı davranmak baskın bir etken değildir. Etkileşim bulunmamaktadır. Özürün (işlem düzeltilmeksizin yapılan) tatmin üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Deney, anket. Tamamen yetkilendirme (kolaylaştırma), suçun kabulü (güvenilirlik) ve kişisel özür (tazminat ifadesi olarak) tatminin anahtarlarıdır.
Boshoff ve Leong (1997)		X			X	X			2+,4+,5+			Deney. Maddi içerikli olmayan bir şikâyetin telafisi tatmin üzerinde önemli etkiye sahiptir. Anket. Yanıt hızı, işlemin düzeltilmesini de kapsadığında işletme imajını artırır.
Brown, Cowles ve Tuten (1996)			X						3+			Deney. İki boyut arasında hiçbir etkileşim bulunmamıştır. Deney. Etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet arasındaki farklılıklar desteklenmektedir. Etkileşimsel adaletin sonuç adilliği üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Anket. Açıklama, düzeltme, yanıt hızı; tatmin ve tekrarlayan satın almayı arttırmaktadır.
Clark, Kaminski ve Rink (1992)	X		X								3+,1+*	
Clopton, Stoddard ve Clay (2001)					X	X			5+,6+	5+,6+		
Collie, Sparks ve Bradley (2000)						X			6+			
Conlon ve Murray (1996)	X		X		X				1+,3+,5+	1+,3+,5+		

Davidow (2000)	X	X	X	X	X	X	1+,2*,3+4*,5+,6+	1+,2*,3-,4+,5+,6-	1*,2*,3-,4-,5+,6+	Anket. Düzeltmenin tekrarlayan satınalma üzerinde belirgin doğrudan şekilde olumsuz etkisi olsa da, belirsiz toplam etkisi bulunmaktadır.
Davidow ve Leigh (1998)		X	X				2+	2*,3-	2+,3+	Anket. Sorunu çözebilmek için gereken karşılama sayısı tatmin ve tekrarlayan satın almalar ile arasından olumsuz ilişki bulunmaktadır.
Durvasula, Lysonski ve Mehta (2000)	X	X	X				1+,2+,3+			Anket. Hızlı davranmak, kolaylaştırma ve düzeltme tatmin üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
Estelami (2000)	X		X			X	1+,3+,6+			Anket. En güçlü etkiye sahip olan şey ilgi gösterme, sonrasında da düzeltmedir. Yanıt hızı memnuniyet ve hayal kırıklığı üzerinde önemli etkiye sahiptir.
Fornell ve Wernerfelt (1988)		X	X						2+,3+	Matematik Model. Firmalar şikâyet etmeyi kolaylaştırmalı ve zararı tazmin etmelidirler.
Garrett (1999)			X				3*	3*	3*	Deney. Normalin altındaki tazminat tekrarlayan satın almayı, ağızdan ağıza pazarlamayı ya da tatmini atırmaz. Tam tazminattan daha az düzeyde tazminata ilişkin test yapılmamıştır.
Gilly (1987)	X		X				3+,1+			Anket. Tazminat ve algılanan yanıt hızı tatmin üzerinde olumlu etkiye sahiptir

Gilly ve Gelb (1982)	X		X			3+,1+*				Anket. Kayıpların karşılanma yüzdesi tatmini etkilemektedir. Hız ancak maddi içerikli olmayan şikâyetinde önemlidir. İlave değer sağlama; tatmin, tekrarlayan satın alma ve kulaktan kulağa pazarlama üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Daha yüksek (daha düşük) tazminat daha yüksek (daha düşük) kulaktan kulağa pazarlamaya neden olur.
Gilly ve Hansen (1985)			X			3+	3+	3+		Kritik kaza tekniği. Düzeltme ve suçun kabulü tatmin ve tekrarlayan satın almaları etkilemektedir.
Goodwin ve Ross (1989)			X			3+		3+		Deney. Şikâyet etme ve sonuç tatmin için önemliken, özür değildir. Aralarında etkileşim bulunmamaktadır.
Goodwin ve Ross (1992)	X		X	X		2+,3+,4*				Anket. Telafi beklentisi ve beklentilerin doğrulanmaması tatmini etkilemektedir.
Halstead, Droge ve Cooper (1993)	X					2+				Deney. Bölüşümsel adalet (düzeltme) ve etkileşimsel adalet (ilgili olma) şikâyet yönetimiyle gelen tatmin üzerinde önemli etkiye sahiptir.
Hocutt, Chakraborty ve Mowen (1997)			X		X	3+,6+				

Hoffman, Kelley ve Soulage (1995)	Y	Y	Y			1+,3+,4-	Otellerdeki ayrılma oranını ortaya çıkarmak için kritik kaza tekniği kullanılmıştır. Özür (düzeltme olmadan) tekrarlayan satın alma oranını düşürmekte, yanıt hızı ve düzeltme ise tekrarlayan satın almayı arttırmaktadır. Restoranlardaki ayrılma oranını ortaya çıkarmak için kritik kaza tekniği kullanılmıştır. Özür (düzeltme olmadan) tekrarlayan satın alma oranını en alt seviyeye düşürmekte, yanıt hızı ve düzeltme ise tekrarlayan satın almayı arttırmaktadır. Kritik Kaza Tekniği. Tek başına özür etkisizdir. Düzeltme ile birleştirilmelidir. Hatanın düzeltilmesi ya da gecikmiş tazminattansa hızlı tazminat tercih edilmektedir. Kritik Kaza Tekniği. Tüketiciler beklentilerindeki telafi stratejilerinin uygulanmasını ifade etmişlerdir. Perakende sektöründeki telafiler ve devamlılık oranlarının incekenmesinde kritik kaza tekniği kullanılmıştır. Tazminat tipi ve özür en yüksek devamlılık oranlarına neden olurken, tazminat uygulamalarının da hataya uygunluğuna ihtiyaç duyulmaktadır.
Hoffman, Kelley ve Rotalsky (1995)	Y	Y	Y			1+,3+,4-	
Hoffman ve Chung (1999)		Y	Y			3+,4-	
Johnston ve Fern (1999)	Y	Y	Y	Y		1+,3+,4+,5+	
Kelley, Hoffman ve Davis (1993)		Y	Y			3+,4+	

Kolodinsky (1992)	X								2+	Anket. Şikâyet etme kolaylaştırıldıkça şikâyet yönetiminin başarı ve tekrarlayan satın almaların oluşma olasılığı o kadar artacaktır.	
Lewis (1983)		X	X	X				3-,6-,5-	3+,6+,5+	Anket. Tazminat, işlemin düzeltilerek yapılması, araştırma ve şikâyetin başarılı şekilde yönetilmesi kulaktan kulağa pazarlama ve tekrarlayan satın almayı etkileyecektir.	
Mack vd. (2000)		Y							3+	Kritik Kaza Tekniği. Tazminat tekrarlayan satın almayı etkileyen etkin bir yelafi girişimidir.	
Martin (1985)	X	X		X				1-,3*,6*	1+,3+,6+	1+,3+,6+	Anket. Yanıt hızı, yaklaşım ve aksiyon alınması tutum ve tekrarlayan müşteri olma üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Yanıt hızının kulaktan kulağa pazarlama üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır.
Martin ve Smart (1994)			X	X	X		4+,5+,6+		4*,5+,6+		Anket. Tatmin ve tekrarlayan satın alma olumlu şekilde problemin kabul edilmesi, nezaket ve ilgili olma ile ilişkilidir. Özür sadece tatmini etkilemektedir.
McCullough (2000)		X		X				3+,6+			Deney. Bölüşümsel ve etkileşimsel adalet nihai tatmini etkilemektedir.
McCullough, Berry ve Yadav (2000)		X		X				3+,6+			Deney. Bölüşümsel ve etkileşimsel adalet telafi sonrası tatmini arttırmaktadır. Bölüşümsel ve etkileşimsel adalet arasında etkileşim bulunmaktadır.

Sparks ve McColl-Kennedy (2001)	X	X		X	2*,3*,6+		2*,3+,6+	Deney. Kolaylaştırmanın tatmin ve tekrarlayan satın almalar üzerinde etkisi yoktur, oysaki ilgi göstermenin vardır. İşlemi düzelterek yapmak tatmini değil, tekrarlayan satın almayı etkilemektedir. Birbirini etkilemektedir. Deney. Açıklamanın etkisi (güvenilirlik) ve teklifler (düzelterek yapma) birbiriyle içiçe geçmiştir.
Sparks ve Callan (1995)		X	X	X			3+,5+,6+	Deney. Değişikler arasındaki etkileşimler tepki boyutundadır. Deney. Her iki faktörde olumsuz kulaktan kulağa pazarlama üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Birbirini etkilemektedir.
Sparks ve Callan (1996)			X	X	5+,6+			Anket. Tatmin, düzelterek yapma ve tekrarlayan satın alma ile kulaktan kulağa pazarlama arasında aracılık görevini yapmaktadır.
Sparks ve Bradley (1997)	X			X	2+,6+		2+,6+	Anket. Tatmin, düzelterek yapma ve tekrarlayan satın alma ile kulaktan kulağa pazarlama arasında aracılık görevini yapmaktadır.
Spreng, Harrell ve Mackoy (1995)		X			3+		3+ 3+	Deney. Kritikliğin değişkenler arasında aracılık olması gibi önemli olduğu bulunmuştur. Anket. Hızlı yanıt, tavır ve açıklık ile tatmin arasında olumlu ilişki bulunmaktadır. Tatmin ile tekrarlayan satın alma ve kulaktan kulağa pazarlama arasında güçlü bir ilişki vardır.
Sundaram, Jurowski ve Webster (1997)		X			3+			
TARP (1981)	X		X	X	1+,6+,5+			

Webster ve Sundaram (1998)	X	X	3+,4+*	3+,4+*	Deney. Düzeltmenin tatmin ve sadakat üzerinde olumlu etkisi vardır. Özür dileme işlem düzeltmesi yapılmadan kullanılmaktadır. Düşük derecede düzeltme (özür, kısmi indirimler) düşük önem düzeyine sahip hatalarda (yüksek öneme göre) daha etkilidir.
----------------------------	---	---	--------	--------	--

Kaynak: Davidow, 2003: 227-231

X:Ampirik ilişki; Y:Ampirik olmayan ilişki;1-6' ya kadar olan numaralar şikayet sonrası yanıtları etkileyen organizasyonel yanıtları temsil etmektedir.

+ olumlu ilişki göstermektedir, - olumsuz ilişki göstermektedir, * desteklenmeyen ilişki göstermektedir.

****Kritik kaza tekniği, insan davranışlarının doğrudan gözlemlenerek toplandığı, onların problemleri pratik olarak çözme ve geniş**

psikolojik ilkeler geliştirme konularındaki potansiyel yararlılıklarını kolaylaştırmak şeklindeki süreçleri içermektedir (Flanagan, 1954).

Dewitt ve Brady (2003) çalışmalarında hizmet hatasına karşı tüketicilerin gösterdiği hata sonrası tatmin, artan derecede tekrarlayan müşteri olma eğilimleri ve artan olumsuz kulaktan kulağa iletişim davranışlarını incelemiştir. Araştırmada işletmelerin etkin telafi stratejileri uygulamaları sayesinde, müşterilerin tatmin oldukları, tekrarlayan müşteri olma eğiliminde oldukları ve daha az olumsuz kulaktan kulağa iletişim davranışı içinde buldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Hess Jr. vd. (2003) hizmet hatası, hizmet telafisi ve müşteri beklentilerinin müşteri tatmini üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmacılar, organizasyonla olan geçmiş karşılaşmalar ve bu karşılaşmalardaki hizmet performans kalitesinin, müşterinin ilişki devamlılığına ilişkin beklentileri ile olumlu şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca müşterinin ilişkinin devamlılığına ilişkin beklentileri ile hatanın sebebinin süreklilik göstereceğine ilişkin yordamaları arasında olumsuz bir ilişki bulunduğunu da vurgulamışlardır. Hatanın ciddiyeti ve hatanın kontrol edilebilirliğine ilişkin yordamalar, müşterinin hizmet telafi beklentileri ile olumlu şekilde ilişkilidir. Sonuç olarak hata sonrası hizmet telafi performansının kalitesi, telafiyle oluşacak tatmin üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ancak müşterinin hizmet telafisine ilişkin beklentileri ile telafi sonrası oluşacak müşteri tatmini arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Özellikle de yüksek düzeyde telafi beklentisinde olan müşteriler için hizmet telafi performansının kalitesi, müşteri tatmini üzerindeki en önemli belirleyicidir.

Nguyen ve McColl-Kennedy (2003) çalışmalarında hatayı izleyen süreçte dinleme, hataya yol açan sebeplerin açıklanması ve özür şeklinde uygulanan telafi stratejilerinin, hatayla oluşan müşteri gerginliğini azaltma üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmada telafi sonrası ulaşılabilecek müşteri tatmininde en etkin stratejinin hatanın ortaya çıkma sebeplerinin açıklanması olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yavaş vd. (2003) bankacılık sektöründe yaptığı çalışmalarında, işletmenin müşteri hizmet uyumluluğu, çalışan ödüllendirmesi, çalışan eğitimi, çalışanı yetkilendirme, takım çalışmasına uygun hareket, rol karmaşası ve kurumsal bağlılığın telafi performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Buna göre

işletmenin uyguladığı müşteri hizmet uyumluluğu ve çalışan ödüllendirmesi yaklaşımları sayesinde ortaya konan hizmet telafi performansı sonucunun çok daha olumlu olduğu gözlemlenmiştir. Buradan yola çıkılarak çalışmada personelin iş tatminine de yer verilmiştir. Etkin telafi performansı çalışanların iş tatminini arttırmakta ve istifasını engellemektedir.

Wirtz ve Mattila (2004) telafi girişimlerini sonuç (tazmin etme), süreç (telafi hızı) ve özür gibi telafi çabalarının kontrol edilebilir olduklarını ve bu etkenlerin dengeli şekilde hataya yönelik kullanıldığında telafi sonrası tatmin üzerinde önemli etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Telifinin derhal yapıldığı ve özürün sunulduğu durumlarda, hizmet hatası karşılığında bir tazminat gerekmeyebileceğine de dikkat çekilmiştir. Hızlı telafi ve özür dilemek, tazminata göre daha uygun ve daha az maliyetli olduğundan, müşteri tatmini yaratmada daha etkili stratejiler olarak benimsenebilir.

Lorenzoni ve Lewis (2004) havayolu sektöründe farklı kültürlerdeki ön hat çalışanlarının hizmet telifisine ilişkin tutum ve davranışlarını inceledikleri çalışmalarında, İtalyan ve İngiliz kökenli çalışanları ele almışlardır. Araştırmalarında farklı kültürlerden gelen çalışanların, hizmet telafi uygulama şekilleri arasında da farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İtalyan personellerin telifi esnasında İngiliz personellere göre daha esnek, duygusal ve şefkatli olabildikleri gözlenmiştir.

Magnini ve Ford (2004) Çin' de konaklama sektöründe hizmet hatalarından sonra uygulanacak etkin telafi stratejilerinden biri olan çalışan yetkilendirilmesini inceledikleri çalışmalarında hizmet telifisi eğitim programlarının önemine dikkat çekmişlerdir. Buna göre araştırmada, eğitim programlarında hizmet standartların sürekli uygulanmasını sağlayarak hizmet standartlarını marka ile birleştirilmesi sağlanmalıdır.

Weun vd. (2004) çalışmalarında ciddi hizmet hatalarının, telafi sonrası müşteride yaratacağı sonuçları incelemişlerdir. Hizmet hatasının ciddiyetinin tatmin, güven, bağlılık ve olumsuz kulaktan kulağa iletişim davranışı üzerinde

önemli etkilerinin olduğu, hatanın ciddiyeti arttıkça telafi sonrası tatmin üzerinde bölüşümsel adilliğin etkilerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Boshoff (2005) bankacılık sektöründe yaptığı çalışmasında iletişim, yetkilendirme, geri bildirim, nezaket, açıklama yapma, maddi tazminat gibi hizmet telafi stratejilerinin, telafiyle gelen tatmin, kümülâtif tatmin ve sadakat üzerindeki sonuçlarını incelemiştir. Araştırmasında hizmet telafisiyle gelen tatminin müşteri bağlılığı, güven ve olumlu kulaktan kulağa iletişim sonuçlarını etkilediği ve etkili iletişimin sadakati en çok etkileyen hizmet telafi stratejisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Etkili iletişimi ise açıklama, nezaket, geri bildirim, maddi tazmin ve çalışan yetkilendirmesi stratejileri izlemektedir.

Duffy vd. (2006) bankacılık sektörüne ilişkin çalışmalarında, hizmet telafi çabalarının (hiçbir şey yapmama, empatik dinleme, özür dileme, işlemin düzeltilmesi, ekstra telafi değeri sağlama) tatmin üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmada yaş, cinsiyet, banka ile çalışma süresi gibi faktörlerin tatmin üzerinde çok önemli etkisi bulunmadığı ve müşteriye uygulanan telafi girişiminin türünün tatmin üzerinde belirleyici bir güce sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte uygulanacak girişim her ne olursa olsun, telafinin etkin şekilde yapılması ulaşılacak müşteri tatminini önemli derecede etkilemektedir.

Thwaites ve Williams (2006) turizm sektöründe hizmet telafisinin tatmin üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, eğitilmiş ve problem çözmede yetkilendirilmiş personelin, işletmeyi başarıya ulaştıran en etkin telafi stratejisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dutta vd. (2007) restoran sektöründe hataların telafisi için kullanılabilecek en etkin hizmet telafi stratejilerini araştırmışlardır. Buna göre en etkin telafi seçeneği, yetkilendirilmiş personelin problemi çözmesidir. Ayrıca problem çözmede yetkilendirilmiş personelin iş tatmini yüksek olup, bu tip personelin yetişebilmesi için işletmelerin eğitim programlarını desteklemesi ve personeli takdir etmesi/ödüllendirmesi gerekliliği ifade edilmiştir. Bununla birlikte

araştırmada hizmet telafisinin, müşteri tatmini ile olumlu kulaktan kulağa iletişim üzerinde önemli bir etkisi de olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kim (2007) internet alışverişinde hizmet telafi stratejilerinin müşteri tatmini ve sadakatine olan etkilerini incelediği çalışmasında, müşteri zararının tazmin edilmesinin müşteri tatmini oluşturmada etkin telafi stratejisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Müşteri tatmini yaratmada etkili olan diğer stratejiler ise özür dileme ve problemin çözülmesidir. Araştırma, hizmet telafisiyle geliştirilen tatminin, müşteri sadakati sağladığı sonucunu da içermektedir.

Johnston ve Michel (2008) çalışmalarında hizmet telafisini üç boyutlu yaklaşımla ele almışlardır. Bunlar müşteri telafisi, süreç telafisi ve çalışan telafisidir. Araştırmalarında hizmet telafisi uygulamalarının müşteriye göre çalışanlar ve süreç geliştirme üzerinde daha büyük etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hatanın ardından işletmenin finansal performansı üzerinde yönetsel uygulamaların geliştirilmesi ve çalışanların da hata durumunda başa çıkma yetkinliği kazanmaları oldukça önemlidir.

Michel ve Meuter (2008) bankacılık sektöründe telafi paradoksunu inceledikleri çalışmalarında hizmet hatalarının mükemmel telafi deneyimi yaratma fırsatı sunmasına rağmen, hata içermeyen deneyimlerin, telafiyle oluşturulacak tatmin ve sadakatten daha yüksek derecede tatmin ve sadakat oluşumu sağladığı sonucuna ulaşmışlardır.

Seawright vd. (2008) perakende, giyim tamiri ve oto tamiri sektörlerinde psikolojik (iletişim), maddi tazminat ve ilave değer sağlama şeklindeki telafi stratejilerinin, telafi sonrası müşteri tatmin ve sadakati üzerindeki etkilerini ve müşteri telafi beklentilerinin karşılanması ve müşteride oluşan telafi performansına ilişkin algının, sadakat ve diğerlerine tavsiye üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışmalarında elde ettikleri sonuca göre psikolojik ve maddi telafi çabalarının birlikte kullanımı, hizmet telafisinin başarısını olumlu etkilemektedir. Müşteriler genellikle düşük önemdeki hizmet hatalarında (kıyafet tadilatı) zararın karşılanması beklentisinde olurken, orta derecede (televizyon tamiri) hatalarda iyi bir telafi çabası beklemektedirler. Ancak bu çalışmaya göre

telafi beklentisi göreceli bir kavramdır; yani kişiden kişiye göre beklenti değişebilmektedir. Ayrıca Seawright vd. (2008) bu çalışmada hatanın yol açtığı zararın üzerindeki değerde tazminat sunmanın, tatmin ve sadakati olumlu etkilediği; ancak en etkin telafi çabalarının ilave değer, tazmin etme ve iletişim çabalarının hepsinin birlikte uygulanması olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Holloway vd. (2009) ise internet üzerinden satış hizmetine ilişkin yaptıkları çalışmalarında hizmet telafisiyle ilişkili olarak, müşteri ilişkilerinin algılanan hizmet kalitesi üzerindeki etkisini araştırmışlardır. İşletmelerin oluşabilecek hatalara yönelik olarak telafi stratejileri geliştirmek yerine, müşterileri ile sıcak ve samimi ilişki geliştirmeleri algılanan hizmet kalitesi üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Ancak bu çalışmada ilişki kalitesinin telafi tatmini ve hem tekrarlayan satın alma eğilimleri hem de artan alışveriş hareketini arttırma arasındaki olumlu bir ilişki olduğunu destekleyen sonuçlara rastlanmamıştır. Buna göre yüksek ilişki kalitesine sahip müşteriler başarısız hizmet telafisi deneyimlediklerinde olumsuz olarak tepkileri yansıtacaklar; hatta düşük ilişki kalitesindeki müşterilerle kıyaslandığında işletmeyi çok daha acımasız şekilde eleştireceklerdir. Bu nedenle bu araştırma, yüksek kalitede ilişki yaratmış olmanın, işletmenin olumsuz performansını müşteri bakış açısında yumuşatacağı savını da çürütmektedir.

Matos vd. (2009) üniversite öğrencilerinin olumsuz deneyimlerine ilişkin yaptıkları çalışmalarında, hatanın ardından uygulanan telafinin, algılanan adalet, tatmin ve davranışsal eğilimler (tekrarlayan müşteri olma eğilimleri, kulaktan kulağa iletişim ve şikâyet eğilimleri) üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Hatanın ciddiyetinin tatmin üzerinde önemli etkisi olduğu ve işletmenin hataya karşı sorumluluk göstermesi ve hatayı sahiplenmesinin ise tatmini olumlu derecede etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Sousa ve Voss (2009) elektronik hizmet sektöründe hizmet hataları ve hata sonrası uygulanacak hizmet telafi çabalarının tatmin ve sonrasında oluşacak sadakat üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, hizmet hatalarının mutlak suretle müşteri sadakatini olumsuz şekilde etkilediği ve telafiyle gelen tatminin, sadakat eğilimlerini olumlu şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma ayrıca hizmet telafisinin hiç hatanın oluşmadığı durumlara göre müşteri sadakat eğilimlerini daha olumlu şekilde etkilediği (telafi paradoksu) sonucunu da içermektedir.

Du vd. (2010) restoran sektöründe faydasal ve hazsal telafi stratejilerinin etkilerini inceledikleri çalışmalarında, telafi çabalarının duygusal ve davranışsal eğilimler üzerinde önemli etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre hazsal telafiler (yemeğin yenisi ile ücretsiz şekilde değiştirilip, yanında ekstra bir ürün daha sunulması) telafi tatmini ve sadakat üzerinde, faydasal telafiye (yemeğin yenisi ile değiştirilip, yeni yemeğin ücretinin müşteriden talep edilmemesi) göre daha önemli etkiye sahiptir.

Morisson ve Huppertz (2010) cep telefonu sektöründe hizmet telafisinin sadakat, adillik ve tatmin üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında, müşterilerin hizmet telafisinde adillik hissettiklerinde daha tatmin olduklarını ve bunun da sadakat üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Rod ve Ashill (2010) özel hastanelerde yönetimin hizmet kalitesine olan bağlılığı ve hizmet telafi uygulamalarını içeren çalışmalarında, yönetimin hizmet kalitesine olan bağlılığı ile hastanelerde ön hat çalışanlarının iş tatmini ve onların organizasyona bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki olduğu, organizasyonel bağlılık sayesinde hizmet telafi performansının daha başarılı olabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Wen vd. (2010) bölüşümsel (indirim uygulanması gibi) ve işlemsel telafi çabalarının (hatanın hızlı şekilde düzeltilmesi) ardından oluşan tatmin, olumlu ve olumsuz kulaktan kulağa iletişim davranışlarını incelemiştir. Wen vd. çalışmalarında bölüşümsel ve işlemsel telafi çabalarına ilişkin adillik algılarının telafiyle gelen tatmini olumlu şekilde etkilerken, bölüşümsel adilliğin olumlu kulaktan kulağa iletişim davranışını olumlu şekilde etkilediği ve işlemsel adilliğin ise tekrarlayan müşteri olma eğilimleri üzerinde olumlu etkileri bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre müşteriler işletme tarafından telafinin hızlı yapıldığını algıladıklarında tatmin düzeyleri ve gelecekte yapacakları satın alma düzeyleri daha yüksek olacaktır.

Casado vd. (2011) bankacılık sektöründe başarısız hizmet telafi çabalarının sonuçlarını incelemişlerdir. Araştırmalarında mağdur olmuş müşterilerde hatanın büyüklüğü ve hizmet sağlayıcı tarafından uygulanan açıklama, özür gibi çabaların telafiyle gelen tatmin ve sadakati belirlemede ayrı ayrı öneme sahip etkenler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Başarısız telafinin ardından yaşanan hizmet hatalarında müşterilerin farklı davranışlar (şikâyet etme, ayrılma, şikâyet edip ayrılma) göstermelerinden ötürü, işletmelerin mutlaka hataya yol açan problemi çözmeleri gereklidir.

Huang ve Lin (2011) bankacılık ve restoran sektörlerinde hazzal ve faydasal hizmet telafi stratejilerinden hangisinin daha etkin olduklarını araştırdıkları çalışmalarında, bankacılık sektöründe 10 usd' lik fiyat indirimini faydasal, restoran sektöründe de 10 usd' lik hediye çikolata ikramını hazzal fayda olarak sunmuşlardır. Faydasal hizmet hataları yaşayan müşterilerin, hazzal hizmet hatası yaşayan müşterilere göre kendilerine faydasal bir telafi sunulduğunda daha yüksek derecede telafi sonrası tatmin ve tekrarlayan satın alma eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir. Aynı şekilde hazzal hizmet hatası yaşayan müşterilerin de faydasal hizmet hatası yaşayan müşterilere göre kendilerine hazzal telafi sunulduğunda daha yüksek derecede telafi sonrası tatmin ve tekrarlayan satın alma eğilimleri gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma tazminat tipi ve hizmet tipinin müşterinin hizmete ilişkin telafi sonrası yargılarında oynadığı rol farklılığına ışık tutmaktadır. Aynı zamanda bu çalışmada maddi tazminatların sonuç hatalarında daha etkin; özür ve hızlı yanıtın ise süreç hatalarında daha etkin olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Tazminat tipi ve hizmet tipi arasında uyum gerekmektedir.

Komunda ve Osarenkhoe (2012) bankacılık sektöründe uygulanan hizmet telafi stratejilerinin, müşteri tatmin ve sadakatine olan etkilerini inceledikleri çalışmalarında iletişimin ve işlemin doğru şekilde yapılmasının hizmet telafisiyle oluşacak tatmin ve sadakat üzerindeki önemine dikkat çekmişler. Komunda ve Osarenkhoe araştırmalarında çalışanların telafi konusundaki istekliliği ve nazik davranışlarının, en yüksek tatmin seviyesine ulaştıran çabalar olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada ayrıca isteklilik ve nezaket en düşük seviyede

olumsuz kulaktan kulağa iletişim davranışına yol açan telafi seçenekleri olduğuna da dikkat çekilmiştir.

Marimon vd. (2012) elektronik bankacılık hizmetleri alanında hizmet kalitesi ve hizmet telafisinin sadakat üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, bankanın internet sitesinin etkinliği, internet sitesinin erişilebilir ve korumalı olması ile müşterinin algıladığı kalite arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca çalışmada bankanın internet sitesine ilişkin müşterinin algıladığı kalite ve internet sitesinin yardımcı olması ile sadakat arasında olumlu ilişki olduğu varsayımı da doğrulanmıştır.

Santos ve Basso (2012) bankacılık sektöründe son 12 ay içinde oluşan müşteri şikâyetlerine ilişkin yaptıkları çalışmalarında hizmet hatasından sonra uygulanan bölüşümsel, işlemsel ve etkileşimsel telafi çabalarının müşteride yarattığı adalet algısı, tatmin, güven, algılanan kalite, değiştirme maliyetleri ve sadakat (tekrarlayan satın alma eğilimleri ve olumlu kulaktan kulağa iletişim davranışları ile ölçümlenmiştir) üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Bu çalışmada elde edilen bulgular ilişkisel müşterilerin aynı banka ile geçmişteki farklı deneyimlerinden ötürü o banka ile güven ilişkisi kurduğunu ve tatmin edici telafinin etkileşimsel müşterilerin güvenini kazanmak ve sürdürmek konusunda hayati önem taşıdığını göstermektedir. İlişkisel müşteriler şikâyet yönetiminden sağladıkları tatminin derecesine karar verirken bölüşümsel adalete, etkileşimsel müşterilerden daha fazla önem verirler. Şikâyet yönetimi ile başa çıkılırken yöneticiler ilişkisel müşteriler için banka ücretlerini azaltmak ya da banka logolu ücretsiz hediyeler vermek gibi somut telafiler sağlamaya odaklanmalıdırlar.

Matos vd. (2013) tatmin, hizmet telafisiyle oluşan tatmin ve değiştirme maliyetlerinin sadakat ve olumlu kulaktan kulağa iletişim üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla bankacılık sektöründe yaptıkları çalışmalarında, tatmin ile sadakat ve olumlu kulaktan kulağa iletişim davranışı arasında doğrusal ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Müşteriler düşük değiştirme maliyetlerine sahip olduklarında sadakat için daha fazla tatmin derecesi gerekmektedir. Müşterilerin değiştirme maliyetleri çok yüksek olduğunda banka ile uzun süreli ilişki kurup, sadakatlerini sürdürmeleri daha olasıdır. Telafiyle gelen tatminin

sadakat üzerinde olumlu etkisi varken, kulaktan kulağa iletişim üzerinde etkisi olduğu tam olarak kanıtlanmamıştır. Kümülatif tatmin ve müşteri sadakati arasında ise olumlu ilişki bulunmaktadır.

Narteh (2013) banka değiştirmeye yol açan faktörleri incelediği çalışmasında sadık müşterilerin perakende bankacılık sektörü için yararlı olduğunu, geliştirilen stratejiler ile müşterilerin perakende bankacılık sektörü içinde kalabileceği ve çok uluslu perakende bankacılık sektöründeki bankaların da bunun için hizmetlerini standardize etmesi ya da içinde buldukları ülkenin şartlarına uyum sağlaması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Pek çok hizmet hatasının ana sorumlusu çalışan davranış ve tutumları olduğundan banka yönetimi de çalışanlarını eğitmek için daha fazla zaman harcamalı, onları bilgi ile donatmalı ve profesyonel bankacı şeklinde tutum ve yeteneklere ulaştırmalıdır. Bankalar telafi hizmeti için uygun stratejiler ortaya koymak zorundadırlar.

Singhal vd. (2013) bankacılık sektöründe hizmet hatalarının büyüklüğünün müşteri tatmini üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, hata sonucu müşterinin uğradığı kaybın ancak bu kaybın tazmin edilmesi yoluyla sağlanabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Burada önemli olan ayrıntı, müşteri maddi kayba uğradıysa telafinin maddi içerikle, ilgisizlikten şikâyetçiye de hatanın psikolojik yaklaşımla telafi edilerek müşterinin tatminine ulaştırılabileceğidir.

Yaya vd. (2013) bankacılıkta internet kullanımına ilişkin çalışmalarında ISO 9001 kullanımının telafiyle gelen tatmin ve sadakat üzerindeki ilişkisini incelemişler ve ISO 9001' in telafi algısı, algılanan kalite, tatmin ve sadakat üzerinde belirgin bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmanın sağladığı ana katkı hizmet telafisinin, müşteri tatmini, algılanan kalite ve sadakat konularında yeni fırsatlar yaratmak için stratejik bir unsur olduğudur. Bu da firmanın üretkenlik, karlılık ve performansında önemli etkiye sahiptir.

Zhou vd. (2013) işletmelerin hata sonrası uyguladıkları telafilerin bireyler üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, sadece bir kişiye özgü değil de hata yaşayan tüm müşterilere hem psikolojik hem de somut telafi seçenekleri

uygulanmasının tatmin üzerinde daha olumlu etkiler yaratacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Wang vd. (2014) hizmet hatalarından sonra müşteri devamlılığını araştırdıkları çalışmalarında telafiyle oluşan tatminin, satın alma eğilimleri ve hizmet sağlayıcı ile olan ilişki kalitesini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu noktada hizmet telafisiyle oluşan tatmin, ilişki kalitesini olumlu şekilde etkilemekte, ilişki kalitesi de satın alma eğilimleri üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre satın alma eğilimleri ve değiştirme maliyetleri ilişki kalitesinden önemli derecede etkilenmektedir.

Nikbin vd. (2015) Malezya' da havayolu yolcuları arasında hata, hatanın ardından uygulanan telafi seçenekleri, telafide algılanan adalet boyutu ve telafi sonuçlarını incelemişlerdir. Araştırmada etkileşimsel adalet (özür, nezaket), bölüşümsel adalet (tazmin etme), işlemsel adalet (hızlı çözüm ve buna ilişkin uygulama ve süreçlerin olması) ve pazarlama alan yazınında göz ardı edilen (Mattila, 2006) bilgisel adalet (açıklama yapma) şeklindeki telafi seçeneklerinin tamamı, telafiyle gelen tatmini olumlu şekilde etkilemektedir. Ayrıca telafiyle gelen tatmin ve sadakat arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte araştırmada hatanın istikrarlı olması ve hatanın işletme tarafından kontrol edilebilirliği ile tatmin arasında ü ilişki olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Raikkönen ve Hankanen (2016) araştırmalarında turizm sektöründe, ilk hatadan sonra müşterilere uygulanan başarısız telafinin ardından, müşteri şikâyetini takiben ikinci kez uygulanan hizmet telafisini konu edinmişlerdir. Başarısız telafinin ardından uygulanan ikinci telafinin sonuçlarının da tatmin, sadakat, olumlu kulaktan kulağa pazarlama ve tekrarlayan satın alma eğilimleri üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucu ikinci uygulanan telafinin müşteri tatmini ve sadakati yarattığı yönündedir. Etkileşimsel adalet boyutundaki telafi seçenekleri (özür, açıklama, nazik olma) tatmini önemli ölçüde etkilerken, sadakat üzerinde de doğrudan etkiye sahiptir. İşlemsel adalet boyutundaki telafi seçenekleri (hızlı müdahale, esneklik) ise sadece tatmini olumlu yönde etkilemekle kalmamış, olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışını da doğrudan etkilemiştir. Ayrıca araştırmada diğer telafi

seçeneklerine kıyasla, yüksek yatırım gerektirmeyen çalışan yetkilendirmesi ve eğitiminin de telafide etkinliğinin yüksek olduğu vurgulanmıştır.

1.3. Hizmet Telafisinin Amacı

Hizmet telafisi, mevcut müşteriyi elde tutmak ve yeni müşterilerin kazanımına zemin hazırlamak amacıyla yönetilen en güçlü stratejilerden biridir. Günümüzde işletmeler mevcut müşterilerini korumanın yanı sıra, hayatta kalabilmek için yeni müşteri kazanımına da önem vermek zorundadırlar. Çünkü mevcut müşteri işletmeyi ayakta tuttuğu gibi, yeni müşterinin kazanımı için de bir araçtır. Yeni müşteri ise eski müşterilerin kaybı söz konusu olmaksızın, işletmeyi bytmek için gereken temel kaynaktır. Hizmet telafisi işletmeler için sadece anı kurtarma anlamını değil, uzun vadede kazanılacak fırsatları da ağrıştırmalıdır. İşletmeler eğer uygun bir şekilde hizmet telafisini ynetemezlerse, uzun dönemli başarı umutları da zarar görecektir (Michel ve Meuter, 2008). Hizmet telafisinin ihmal edilmesi durumunda ise zayıf hizmet ulaştırma, uzun dönemde işletmelerin yaşamını tehdit edecektir (Magnini ve Ford, 2004; Seawright vd., 2008; Thwaites ve Williams, 2006; Micheal ve Meuter, 2008).

Hizmet telafisi 1970' lerin öncesinden, 1980' lerin başına kadar bilgisayar ve iletişim kesintilerinin üstesinden gelme ya da doğal felaketlerden kaynaklı hataları onarma amacını taşıymaktaydı (Andreasen ve Best, 1977). 1970' lerin sonu ve bu dönemi takip eden on yılda ise müşteri sadakati ve olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışı yaratma gibi uzun dönemli telafi yararlarını da (Berry vd., 1988) amaçlayan bir kavrama dönüşmüştür (Brown vd., 1996: 34). Hart vd. (1990)' nin çalışması ile birlikte hizmet telafisi, mevcut sistemi değiştirme ve geliştirme amaçlı bir strateji olarak benimsenmiş ve bugünkü bakış açısına kavuşmuştur.

Alan yazında geniş bir yer tutan hizmet telafisi kavramı, hem bir pazarlama stratejisi hem de rekabet avantajı olarak daha fazlasını kazanmak, müşteri tarafından daha fazla onaylanmak ve zayıf hizmeti kurtarma amacını taşıymaktadır (Boshoff, 1997; Swanson ve Kelley, 2001). Ancak amaç sadece hata örneklerini düzeltmek değil; bununla birlikte gelecekte oluşacak hataları

engellemek, müşteri de toplam hizmet kalitesine ilişkin olumlu algılar oluşturmak ve sadık müşterilerle uzun dönemli ilişki kurulmasını sağlamak da olmalıdır (Brown vd., 1996:32). Bu da ancak hizmet telafisi yönetimi ile yaratılacak tatmin sayesinde sağlanabilecektir. McGregor (2007) ve Temkin (2012)' e göre telafi yönetiminde uygulamacılar çabalarını çözüm geliştirmeye adanarak, hizmet hatalarını iyileştirmeyi ve müşteri sadakati sağlamayı amaçlamalıdır (Wang vd., 2014: 318). Lorenzoni ve Lewis (2004:1 2) hizmet telafisinin, hizmet ulaştırmada başarısız olunan unsurların düzeltilmesi ya da telafisini içerdiğini; ancak burada nihai amacın müşterinin tatmin olması ve müşteri olarak işletmede kalabilmesi için, müşterinin eski haline getirilmesi olduğunu vurgulamışlardır. İşletmeler hataları sonucu müşteri kayıpları yaşayabileceklerinden ötürü, hizmet telafisinde müşteri kayıplarının tazmini de amaçlanmaktadır (Levesque ve McDougall, 2000: 21). Bu noktada sözünü ettiğimiz tüm amaçların temelinde tek bir gaye vardır. Bu temel gayede işletmenin gelişimine katkı sağlamaktır (Johnston ve Michel, 2008: 80).

1.4. Hizmet Telafisinin Önemi

Hizmet sektöründe hizmet hatası kaçınılmazdır. Benzer şekilde hizmet telafisi de müşterilerin rakip işletmelere geçmesini engellemek, kulaktan kulağa iletişim ile yayılan kötü referansların önüne geçmek ve bu durumların neden olabileceği maliyetleri azaltmak için de gerekli ve önemlidir (Seawright vd., 2008: 254). Boshoff (1997: 118) hizmet hataları ortaya çıktığında ve hatanın onarılması için hizmet telafisi düşünüldüğünde, akla gelecek üç soru olduğuna dikkat çekmektedir. Bu sorular şunlardır:

- Hizmet telafisi nasıl gerçekleşecek?
- Kim telafi edecek?
- Hizmet telafisi hızlı bir şekilde nasıl yapılabilir?

İşletmelerin hizmet hataları ile nasıl başa çıkacaklarını öğrenmeleri zorunludur (Bitner vd., 1990). Bir hizmet hatasının ardından problemin nasıl çözüldüğü ve müşterinin telafi çabasına karşı gösterdiği tepki, müşterinin hizmet sağlayıcıya

karşı gelecekte sadık kalmayı sürdürme ya da diğer bir hizmet sağlayıcıya geçmesi hakkındaki kararlarını etkilemektedir (Zeithaml vd., 2009). Çünkü hizmet hataları işletme için müşteri kayıpları ve olumsuz kulaktan kulağa iletişim gibi önemli maliyetlere sebep olabilmektedir (Boshoff, 2005).

Hizmet telafisi başlangıçta başarılı bir şikâyet yönetimi gibi görünse de, şikâyet yönetiminden çok daha fazlasını ifade etmektedir. Hizmet telafisi içeriğinde yer alan hatayı araştırıp bulma amacı, hizmet telafisini şikâyeti ele almadan ayırmaktadır. Çünkü pek çok tatminsiz müşteri şikâyet etmez (Michel ve Meuter, 2008: 442). Michel (2001: 21) da şikâyet yönetimi ve hizmet telafisini birbirinden ayırmış ve hizmet telafisinin, müşteri şikâyet etmeden ya da tatminsiz şekilde ayrılmadan önce girişimde bulunmayı kapsadığını ifade etmiştir (Seawright vd., 2008: 254). Buna göre tatmin olmayan birçok müşterinin şikâyet etme eğilimi yüksektir.

Etkin bir hizmet telafisi ile müşteriler daha şikâyet etmeden veya işletmeyi tatminsiz bir şekilde terk etmeden önce sorunların çözülebilmesi büyük önem taşımaktadır. Hizmet hatalarından sonra başarılı şekilde yapılan hizmet telafisi, işletmeler için çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Oliver (2010)' a göre müşteri çatışmaları kaçınılmazdır; ancak güçlü bir hizmet telafisi ile bu çatışmalar performansı geliştirme ve karlılığı arttırma şeklinde fırsata çevrilebilir. Alan yazında bu fırsatlar; müşteri problemlerini çözme (Hart vd., 2000:149), müşterilerle etkin iletişim kurma ve ilişki güçlendirme (Berry ve Parasuraman, 1991), müşteri tatmini, tekrarlayan satın alma ve olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışı yayılması (Maxham and Netemeyer, 2002) şeklinde sıralanmaktadır. Ancak aksi durumlarda, olumsuz kulaktan kulağa pazarlama davranışının yayılması ya da hizmet sağlayıcıyı terk etme/değiştirme gibi davranışlar, işletme için önemli maliyetler de yaratabilmektedir. Mevcut müşteriyi kaybetmenin fırsat maliyeti, hizmet hatasını telafi etme maliyetinden çok daha fazla olduğundan, etkin hizmet telafisi hizmet sağlayıcılar için önemli bir stratejidir (Fan vd., 2010). Hizmet sağlayıcı ve müşteri arasındaki bir etkileşimde, hizmet sunumunda yaşanacak eksiklik ya da aksaklığa hizmet sağlayıcının vereceği yanıt ile tatminsiz müşterinin, tatmin bir müşteriye

dönüştürülebilmesi arzulanan bir sonuçtur (Lewis ve Spyrapoulos, 2001: 37-38). İşletme tarafından dikkate alındığında bu davranış, müşterinin işletme ile çalışmasının devamlılığına etki ederken, olumsuz kulaktan kulağa iletişimin yayılmasını azaltır ve işletmenin dip performansını yukarı yönlü geliştirerek (Morrison ve Huppertz, 2010); müşteri tatmini, güven ve sadakat geliştirilmesini (Singh ve Sirdeshmukh, 2000; Sirdeshmukh vd., 2002; Morgan ve Hunt, 1994; Pina ve Cunha vd., 2009) sağlar. Casedesus (2013) çalışmasında etkin hizmet telafisinin müşteri ile olan ilişkiyi sürdürmek, çalışanların memnun olarak çalışmasını sağlamak ve çalışan sadakati için hayati önem taşıdığı sonucuna ulaşmıştır. Ancak her telafi olumlu sonuçlara sebep olmayabilir. Berry ve Parasuraman (1991), Bitner vd. (1990)' ne göre bir hizmet hatasından sonra uygulanan telafi, müşteri tatmini üzerinde önemli etkiye sahip olmakla birlikte; müşterilerin sık karşılaştıkları hatalardan sonra kendilerine uygulanan telafi sonucundan sonra, daha fazla tatminsiz olduğu olaylar da sözkonusudur (Choi ve La, 2013). Bu durum gerçekte hatanın kendisinden daha olumsuzdur (Choi ve La, 2013). Aslında hizmet işletmelerinin hizmet kalitesi ve müşteri tatminine ilişkin taahhütlerinin gerçekleşmesi, neden oldukları hatayı nasıl yanıtladıklarına bağlıdır (Zemke ve Bell, 1990). Boshoff (1997)' a göre kötü hizmet, başlangıçta bir felaket olarak görülmesine rağmen, hizmet işletmelerine sorunları çözme fırsatı sunması ve sadece hizmet sunma başarısı kazandırmanın ötesine gitmekte, yaşam boyu müşteri kazanımını sağlamaktadır. Diğer bir deyişle etkin müşteri şikâyet yönetimi veya hizmet telafisi kızgın ve hayal kırıklığı yaşamış müşterileri, sadık bir müşteri haline dönüştürebilmektedir (Boshoff, 1997). Bu hizmet telafisinin en önemli sonuçlarından biridir. Çünkü defalarca hayal kırıklığına uğramış müşteriler, işletme için pahalı bir sorun olabilmektedir (Boshoff, 1997). Bu nedenle hizmet telafisi, işletmelere müşteri beklentilerini karşılayabilmek adına ikinci bir fırsat sağlaması açısından da önemlidir (Berry ve Parasuraman, 1991).

Hizmet telafisi işletmenin büyümesine ve karlılığına da önemli katkı sağlamaktadır (Parasuraman vd., 2005; Heskett vd., 2008; Boshoff, 2005). Mostert vd. (2009), Carson vd. (1998), Schoefer (2008), Miller vd. (2000)' ne göre hizmet telafi faaliyetleri işletmelere saygınlık kazandırırken, Magnini vd.

(2007)' ne göre gerçek bir kazan- kazan durumu, Carson vd. (1998)' ne göre ise müşterinin hem işletmenin duyarlı olduğunu düşünmesini sağlayan, hem de işletmenin diğer ürün ve hizmetlerine olan güveni arttıran eylemlerdir (Cengiz vd., 2015:88). Zemke ve Bell (1991: 43-44) etkin hizmet telafisinin satın alınan ürün ve hizmetlerin kalite algısını, işletmelerin ise rekabet gücünü ve algılanan kalitesini arttırdığını savunmaktadırlar. Ayrıca telafinin olumlu olarak sonuçlanması, gerçek hatanın etkisini azaltabilir ve aşağıdaki faydaları yaratabilir (Spreng vd., 1995: 19):

- Etkin telafi iletişimi sayesinde, tüketiciler hizmet sağlayıcının adil olduğuna inanabilir.
- Telafi çabası, hizmet hatasının olumsuz sonuçlarını uzaklaştırabilir.
- Hizmet sağlayıcının girişimleri, tüketicinin hizmete ya da işletmenin kendisine ilişkin yorumlarını/dayandırmalarını etkileyebilir.

Michel ve Meuter (2008) mükemmel ve etkin şikâyet çözümü deneyimleyen kişinin, gelecekte işletmenin en iyi müşterisi olabileceği (Etzel ve Silverman, 1981: 128) savını aktarmışlardır.

1.5. Hizmet Telafisi Paradoksu

Hizmet telafisinde işletmelerin asıl amacı, müşteriyi hatanın hiç yaşanmadığı durumlarda oluşacak tatmin ve sadakat düzeyine ulaştırmaktır. İlk bakışta hizmet telafisiyle oluşturulacak tatmin ve sadakatin, hatanın hiç olmadığı durumlara göre daha düşük gerçekleşeceği düşünülse de, başarılı bir telafi yönetimi bu algıyı yok edebilmektedir. Alan yazında bu durum "telafi paradoksu" olarak ifade edilmektedir (Hart vd., 1990). Hizmet telafi paradoksu, hizmet hatası ile karşılaşan ve hizmet telafisi ile problemi çözülerek tatmine ulaştırılan müşterilerin, hizmet hatası ile karşılaşmayan müşterilere göre daha fazla satın alma eğiliminde olması durumudur (Lovelock ve Wirtz, 2004).

Telafi paradoksuna göre müşteriler, hatanın olduğu ve organizasyonun hatayı telafi ettiği durumlarda, hiç hata oluşmayan durumlara kıyasla işletmenin performansını daha yüksek olarak değerlendirebilmektedirler (Lorenzoni ve Lewis, 2004: 12). Hart vd. (1990: 8) iyi bir telafinin öfkeli ve hayal kırıklığı yaşamış bir müşteriyi, sadık bir müşteriye dönüştürebileceğini ve bu sayede müşteride bir şeylerin ilk seferinde doğru yapılmasından daha fazla isteklilik yaratabileceğine dikkat çekmektedirler. Hocutt vd. (1997), Michel vd. (2009), McCollough vd. (2000: 132) de müşterilerin etkin bir hizmet telafisinden sonra, ilk defada hatasız aldıkları hizmetten daha fazla tatmin olabildiğini ifade etmişlerdir. McCollough ve Bharadwaj (1992) problemi telafi edilen müşterilerde tatmin, kulaktan kulağa iletişim eğilimleri ve tekrarlayan satın alma oranlarına ilişkin göstergelerin, herhangi bir problemle hiç karşılaşmayan müşterilerinkinden daha yüksek olduğuna dikkat çekmektedirler (Michel ve Meuter, 2008).

Maxham ve Netemeyer (2002) çalışmalarında, tek bir hata ve sonrası tatmin edici telafi girişiminin ardından, müşterilerin işletmeyi; tatmin, kulaktan kulağa iletişim ve yeniden satın alma eğilimleri konularında daha başarılı değerlendirdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Ancak araştırmada bir hata daha yaşandığında, tatmin edici girişimler yapılsa bile, müşterilerin işletmeyi daha başarılı değerlendirmedikleri yönünde bulgular da bulunmaktadır. Bu da müşterilerin işletmelerden telafide ilk seferde doğrusunu yapmalarını beklediklerini göstermektedir. İşletmeler hata yaptıklarında hatadan yeni şeyler öğrenmeye çalışmalı ve ikinci defada mutlaka doğrusunu yapmalıdırlar (Maxham ve Netemeyer, 2002: 67). Burada önemli olan konu, telafi paradoksunun her hata durumunda oluşabilecek bir sonuç olmadığıdır. Bu yüzden hataya ilişkin bazı özelliklerinin varlığından söz edilmesi gerekmektedir. Buna göre Michel ve Meuter (2008)' a göre telafi paradoksu aşağıdaki durumlarda oluşabilir:

- Hata onarılabilir olduğunda (McCollough, 2000; McCollough vd., 2000).

- Müşteriler, hatanın kendi hatası olduğunu kabul ettiklerinde (Hocutt vd., 1997)
- Bir kez hata oluştuğunda – hata iki kez oluşmaz (Maxham ve Netemeyer, 2002a, 2002b)
- Hizmet telafisi alan küçük bir gurup ile tatmin müşterilerden oluşan büyük bir grup birbiri ile kıyaslanabilir olduğunda (Bolton ve Drew, 1992; Boshoff, 1997; Hocutt vd., 2006)

Sousa ve Voss (2009:838)' a göre telafi paradoksu aşağıdaki faktörlere bağlıdır:

- Hataya ilişki beklentiler, telafiye ilişkin beklentiler ve telafi performansı (McCollugh vd., 2000)
- Hatanın ciddiyeti, işletmenin hataya verdiği öncelik ile hatayı kontrolü ve hatanın sebebinin istikrarlılığı (Magnini vd., 2007)
- Küçük gibi görünse de, hatanın etkilerinin istatikselsel olarak ayrıştırılması (Michel ve Meuter, 2008)

Her ne kadar telafi sonucunda, hiç hata yaşanmayan durumlara göre daha yüksek tatmin sonuçlarına ulaşılsa da; burada asıl önemli konu hizmet hatalarının minimize edilmesidir. Çünkü hizmet telafi paradoksu gerçek olmasına rağmen, pek çok müşteri hizmet hataları doğru şekilde ortadan kaldırılmadığında, işletmeden ayrılmaya karar vermektedirler (Swanson ve Kelley, 2001). Bu noktada işletmenin amacı, müşterinin işletmeye karşı duyduğu olumlu duyguların devamlılığını sağlamaktır. İşletmenin telafi sonrası sağlayacağı tatmin, müşterinin geçmişten beri bu işletmeye duyduğu güven ve inancı devam ettirerek, sonrasında işletmeye sadakat duymasını sağlayacak ve bu sayede müşteri gönüllü bir reklamcı olabilecektir.

1.6. Müşterilerin Hizmet Telafisinden Beklentileri ve Müşteri Tolerans Alanı

1.6.1. Müşterilerin hizmet telafisinden beklentileri

Oliver (1981: 33) beklenti " belirli davranışlar içindeki bir tüketicinin bir takım olumlu-olumsuz olayların oluşabileceğine ilişkin olasılıklar içinde bulunması" olarak tanımlamaktadır (Zeithaml vd. 1993: 2). Zeithaml vd. (1993: 2) ne göre beklentiler, ürüne ilişkin yargılara bir standart ya da kaynak bakış açısı olarak hizmet etmektedir. Burada beklenti müşteri bakış açısında oluşan bir tahmin standardıdır.

Hizmet telafisinden beklentilerin farklılığı, sıklıkla alan yazına konu olmaktadır. Müşteri beklentileri, çeşitli faktörlere ve yaşanan durumlara göre farklılık göstermektedir. Parasuraman vd. (1985)' ne göre müşteri beklentilerini birbirinden ayıran üç unsur bulunmaktadır. Bunlardan ilki, saf hizmetlere ilişkin beklentilerdir ve bu beklentiler somut ürünlerle birlikte olan hizmet sunumundan farklıdır. İkincisi, bir müşterinin beklentisinin diğer müşterilerden farklı olabileceğidir. Üçüncüsü ise, o hizmete ilişkin deneyimi olan müşteriler ile o hizmete ilişkin deneyimi olmayan müşterilerin beklentilerinin de birbirinden farklı olabileceğidir.

Bhandari vd. (2007) hizmet telafisinin değerlendirmesine çok boyutlu bir yaklaşım getirerek, hizmet telafisi yönetiminin de herhangi bir hizmet yönetimine benzer şekilde ve olması gereken biçimde yönetilmesi gerektiğini savunmuştur. Bundan ötürü yöneticilerin, müşterilerin telafiye ilişkin beklentilerini anlamaları gerekmektedir. Müşteri beklentileri hizmet öncesi, hizmet esnası ve hizmet sonrasını beklentileri içerdiğinden ötürü oldukça kapsamlıdır. Hizmet ürünleri ve mallar arasındaki farklılıklar (Brown vd., 1996) ve her müşterinin hizmet telafisinden farklı beklentilerinin olması (Hart vd., 2000), pazarlamacıların müşteri beklentilerini anlaması ve bu beklentileri karşılamasını da zorlaştırmaktadır. Hizmet işletmeleri, hizmet telafi eylemlerini belirlemeden ve başarılı şekilde bunları yönetmeden önce, müşteri beklentilerine ilişkin kendi başarımlarının nasıl olduğunu da bilmelidirler (Boshoff, 1999: 237). Müşteriler, hizmet karşılaşması öncesi beklentileri doğrultusunda hizmet karşılaşması

yaşayacaklardır (Oliver, 1980). Bundan ötürü müşteri beklentileri de, hizmet sağlayıcının ne sunduğundan ziyade, ne sunması gerektiğine ilişkin şekillenecektir (Parasuraman vd., 1988: 17). Bhandari vd. (2007)' ne göre telafi sürecinde işletmenin amacı, tüketicinin beklentilerini karşılamak ya da aşmak üzerine olmalıdır. Çünkü telafi sayesinde beklentiler karşılandığında, tüketici telafi çabalarını başarılı olarak değerlendirecektir (Bhandari vd., 2007). Müşteri ile işletme arasında şikâyet amaçlı yaşanan karşılaşmalarda, müşteriler işletmenin şikâyeti nasıl ve ne şekilde yöneteceğine ilişkin beklenti içinde olacaklardır. Bundan ötürü hizmet telafi performansının "beklentileri karşılar" nitelikte değerlendirilmesinde, hizmet telafisiyle gelen tatmin belirleyici olacaktır (Boshoff, 1999: 237). Bu sonuç Boshoff (1999) tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

Hizmet Telafisiyle Gelen tatmin= Hizmet Telafi Beklentileri – Hizmet Telafi Performansı

Zemke ve Bell (1990) pek çok araştırmada, müşterinin hizmeti; kendisine vaat edildiği zaman, kişisel dikkat gösterilerek ve nazik bir özürle birlikte verilmesini beklediğine dikkat çekmektedirler. Bazı araştırmalarda müşteriler; karşılaştıkları problemleri hiç yaşanmamış olmasını istediklerini ve hatayı şikâyet ettiklerinde çalışanların görevleri gereği bunu yanıtladıklarını kendilerine hissettirmemelerini beklediklerini ve olay çıkartan kişi ya da hatanın kaynağı kendileriymiş gibi davranılmasını istemediklerini ifade etmektedirler (Zemke ve Bell, 1990). TARP kaynaklı çalışmasında Zemke ve Bell (1990: 43-45) bir problem oluştuğunda ve bunu işletmeye anlattıklarında müşterilerin işletmenin performansına ilişkin dört beklentiye sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Bunlar aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır:

1.Müşteriler, ikna edilemediğinde kendilerine en azından bir özür sunulmasını beklerler. Özür, kızgın müşteriyi sakinleştirmenin kolay bir yoludur. Basit bir özrü ulaştırmanın maliyeti yoktur. Bulgulara göre özrün %48' lik dilimi, müşterinin ilişkide olduğu işletme ürün ya da hizmetteki problemi bildirdiğinde yerine getirildiğini göstermektedir. İşletmenin sunduğu özürden ziyade, işletme çalışanı tarafından ulaştırılan özür, en

güçlü telafi girişimidir. İşletme mektupları samimiyetten yoksundur. Çünkü kişisel otorite ve sözlü bilgilendirme organizasyon adına iletilir. Bu nedenlerle özür, nazik ve samimi şekilde sunulmalıdır.

2.Müşteriler, karşılaştıkları problemin çözümlenmesini bekler.

Hizmette hata oluştuğunda, pek çok müşterinin işletmenin adilliğine olan inancı sarsılır. Eğer hizmet sağlayıcı gerçekçi bir açıklama sağlar, duyarlılık gösterir ve ilgilenirse; müşteri nazik şekilde yanıt almış olacaktır. Adil bir onarım sunabilmek adına, müşterinin ne düşündüğü kendisine sorulabilir.

3.Müşteriler, işletmelerin probleme, problemin çözümüne ve kendilerinin ikna olmadığı durumlara dikkat göstermelerini bekler.

Müşteriler her hizmette hem süreç, hem de sonucu deneyimler. Sonuç, bir hizmet karşılaşmasında müşterinin elde ettiği kazanımlardır. Süreç ise hizmet karşılaşmasında, müşteri ihtiyaçlarının nasıl karşılandığı ile ilgilidir. Süreç ve sonuç boyutunda yaşanan tüm hatalarda müşterinin temel beklentisi, şikâyeti sunduğunda işletme ya da çalışanlarının anlattıklarına odaklanarak, ilgi ve dikkat göstermeleridir.

4.Müşteriler, mağdur olduklarında, işletmelerin kendilerine ilave bir değer sunmalarını bekler.

Kefaret, her hatada etkin hizmet telafisi için bir gereklilik olarak görülmemelidir. Müşteri mağdur hissetmişse, problemden ya da süreçten ötürü büyük rahatsızlık duyduysa ya da yıkıma uğradıysa, kefarete etkili olabilir. Kefaret en basit hali ile müşteri kaybının yerine getirilmek istendiğinin belirtilmesidir. "Bu bizden" ya da "lütfen ücretsiz olarak hizmeti kabul edin" ifadesi kefaretin karşılığı olabilir. Kefaret, organizasyon için gerçek bir maliyet yaratabilir. İşletme için karlılığı ve verimliliği yüksek müşteriler, yaşadıkları hata sonrasında işletmenin hatayı telafi için kendilerine özel tasarlanmış bir hediye sunmasını ya da maddi değeri yüksek bir kefarete davranışında bulunmasını da bekleyebilir.

Beklentide kabul edilebilirliğin en düşük derecesinin, yeterli hizmeti almak olduğu görüşünü savunan Zeithaml vd. (1993), beklenti tipini yedi kategoriye ayırmışlardır. Bunlardan ikisi, hizmetin daha hızlı olması ve kişisel ihtiyaçlara uygun olması gibi arzulanan hizmeti almaya ilişkin beklentilerdir. Diğer beşi ise, geçici hizmet hızlandırıcılar, algılanan hizmet seçenekleri, müşterinin hizmet içerisinde kendi rolünü algılaması, durumsal faktörler ve tahmin edilen hizmet şeklinde yeterli hizmeti almaya ilişkin beklentilerdir. Zeithaml vd. (1993) arzulanan ve öngörülen hizmete ilişkin beklentileri etkileyen 4 öncüden bahsetmektedirler. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

1. Belirgin hizmet vaatleri
2. Üstü kapalı hizmet vaatleri
3. Kulaktan kulağa iletişim
4. Geçmiş deneyimler

Müşteri beklentileri zamanla artmaktadır. Burada müşterinin işletme ile geçirdiği süre ve işletmen aldığı hizmetin hacim ya da sıklığı da, beklenti derecesine yön veren diğer iki unsurdur. Ayrıca müşterilerin, ikinci bir hata oluştuğunda, ilk hataya göre telafiden daha fazla beklenti içinde olmaları da olasıdır. Maxham ve Netemeyer (2002) çalışmalarında bir hatadan sonra ikinci hata yaşayan müşterilerin, beklentilerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İşletmeler için, başarısız hizmet karşılaşması deneyimleyen tüketicilerin beklentileri ile normal hizmet karşılaşma deneyimi yaşayan tüketicilerin beklentileri genellikle aynı düzeyde gerçekleşmemektedir. Temelde her iki durumda da tüketiciler, karşılaştıkları herhangi bir olumsuzluğun işletme tarafından onarılacağına dair beklenti içindedirler. Ancak bu müşterilerin tepkileri, geçmişte hata deneyimleyip, deneyimlemediklerine göre birbirinden farklı olacaktır (Bhandari vd., 2007). Çünkü hata oluştuğunda müşteriler geçmişte yaşadıkları tatminkar karşılaşmalardan ya da başarısız telafi deneyimlerinden etkilenen, yeni bir beklenti içine gireceklerdir (Smith vd., 1999; Spreng vd., 1995; Colgate, 2001; Andreassen, 1999; Singh, 1990). Bhandari vd. (2007), işletmenin hata durumunda müşterileri ile nasıl ilgilendiklerini ve

hizmet telafisinin başarılı olma olasılığının, müşteri beklentilerini etkilediğine dikkat çekerken; hizmet telafisine ilişkin müşteri beklentilerinin anlık olduğu kadar, onların geçmişteki hizmet ya da işletme ile olan bireysel deneyimlerinden (Singh, 1990), organizasyonla olan mevcut ilişkisinden (Morgan ve Hunt,1994), hatanın ciddiyetinden (Weun vd.,2004; Smith vd., 1999), işletmeyi değiştirme maliyetinden (Colgate ve Lang, 2001) de etkilendiğini aktarmışlardır. Başarısız telafi deneyimine sahip tüketicilerin beklentileri de, geçmişte olduğu gibi yine başarısızlık yönünde olacaktır (McGill ve Iacobucci, 1992). Ayrıca yapılan diğer araştırmalarda, tüketici beklentilerini etkileyen diğer faktörlerin, kültürel (Kanousi, 2005) ve cinsiyete (Magnini ve Ford, 2004) ilişkin farklılıklar olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

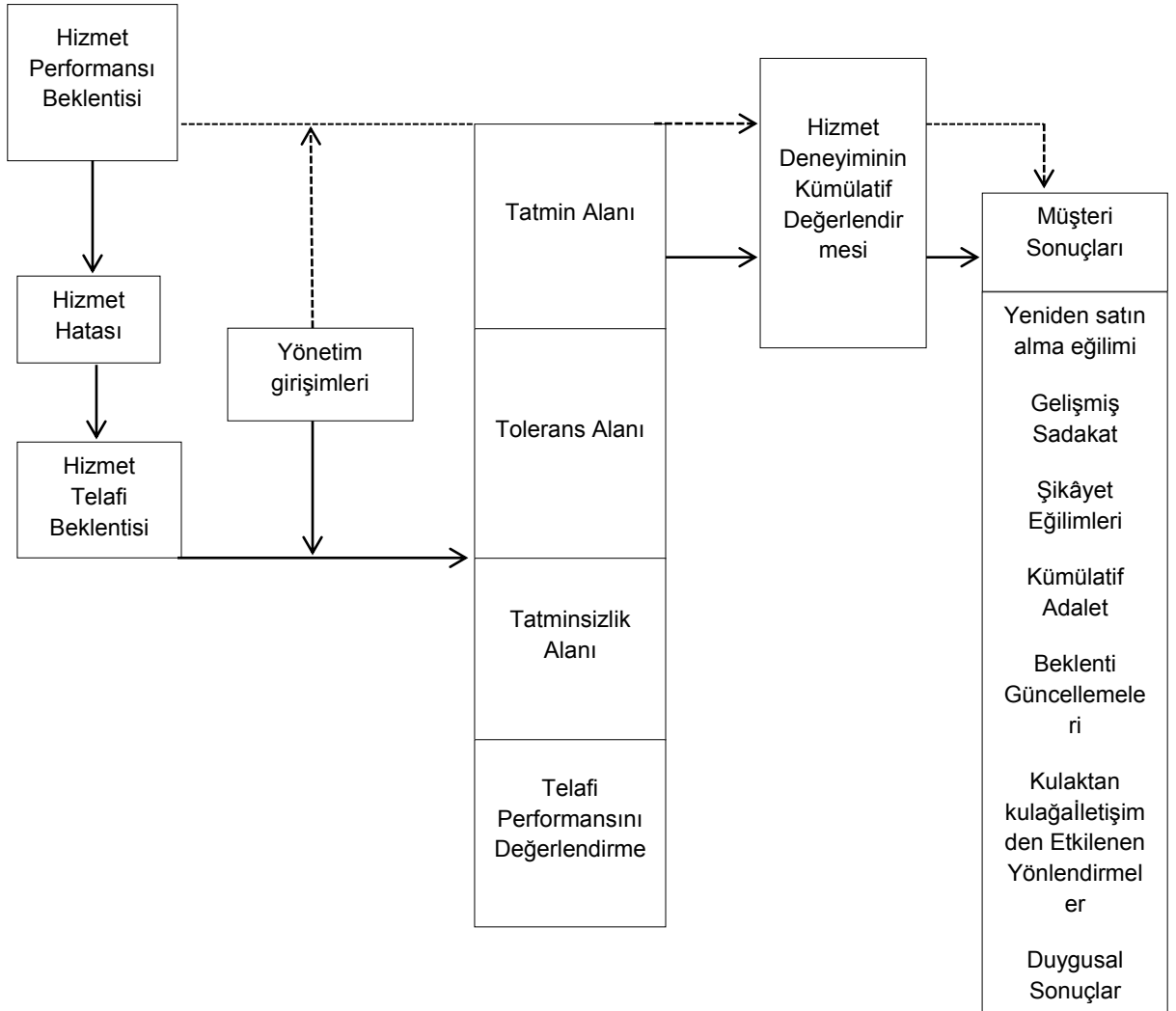
Müşterilerin telafiye ilişkin beklentileri, oluşan hatanın şekli ile de ilişkilidir. Maddi hatalar, hatanın ardından sağlanacak garantiler, ürün değiştirme ya da ücretsiz hizmetler aracılığı ile kolaylıkla giderilebilir (Hart vd.,1990). Gilly ve Gelb (1982) maddi olmayan hataların, hizmet sağlayıcıyı yordugunu ve bu durumlarda müşterilerin işletmelerden yaratıcı kurumsal çözümler beklediklerini ifade etmişlerdir. Örneğin bir hastaya anestezi altında yapılacak operasyonda gerekli olan donanım, randevulaşılan günde sağlanamadığında, hasta operasyona alınamayacak ve bu hatanın ardından hastaya sağlanacak maddi tazmin; hastanın doktora ya da medikal hizmet sağlayıcıya olan güvensizliğini, yaşanan psikolojik ve duygusal acıdan ötürü onaramayacaktır (Gilly ve Gelb, 1982). Boshoff ve Leong (1998) da çalışmalarında müşterilerin bir hizmet hatası oluştuğunda hizmet işletmesinin problemin sorumluluğunu kabul etmesini, hızlı çözüm için tam yetkilendirilmiş personelin problemle uğraşmasını, şahsen özür dilenmesini ya da alternatif olarak telefonla özür dilenmesini beklediklerine işaret etmektedir.

1.6.2. Müşteri tolerans alanı

Müşterinin arzuladığı hizmet ile kendisine sunulan hizmet arasındaki alan, Zeithaml vd. (1993) tarafından "tolerans alanı" olarak adlandırılmıştır. Parasuraman vd. (1991) arzulanan hizmet derecesini, müşterinin kabul etmeyi umduğu hizmet olarak ifade etmişlerdir. Onlara göre yeterli hizmet derecesi ise

müşterinin hizmeti kabul edilebilir derecede değerlendirmesidir. Arzulanan hizmet derecesini, yeterli hizmet derecesinden ayıran unsur, tolerans alanıdır (Parasuraman vd., 1991: 42).

Bireysel müşterilerin tolerans alanı pek çok faktöre ve fiyat gibi işletmenin bu faktörleri yönetip, yönetemediğine bağlı olarak artıp azalabilir (Zeithaml vd., 1993: 6). Ayrıca tolerans alanı bir akordeon gibi genişleyip daralabilir ve müşteriden müşteriye çeşitlenirken, aynı müşteride de bir durumdan diğerine göre değişebilir (Parasuraman vd., 1991: 42). Zeithaml vd. (1993) araştırmalarında, müşterilerin güvenilirliği zedeleyen hizmet hataları (verilen sözlerin tutulmaması, hizmet hataları gibi) ile karşılaştıklarında, diğer hizmet hatalarına kıyasla, bu tip hatalara karşı daha az toleranslı oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Bhandari vd. (2007)' ne göre de tolerans alanı kişiye özgü olup, bireysel tüketici algıları ve işleme özel hizmet karşılaşmalarına göre değişebilir. Ayrıca bazı durumlarda yaşanan herhangi bir hizmet hatası, kabul edilemez olarak karşılanırken (yaşam kurtarıcı sağlık uygulamaları gibi); bazı hizmet karşılaşmalarında ise hizmet, yüksek derecede başarısız olarak (bir restoranda yiyecek zehirlenmesinin olması gibi) algılanıp, değerlendirilebilir. Bhandari vd. (2007) çalışmalarında tolerans alanını Şekil 4' de ki gibi göstermişlerdir:



Şekil 4: Hizmet Karşılaşma Değerlendirmesinin Kavramsal Çerçevesi

Kaynak: Bhandari, Polonsky, ve Tsarenko, 2007: 176.

Beklenti ve hizmet performansı arasında farkın olup olmaması, müşterilerde tatmin ya da tatminsizlik etkisi yaratmaktadır. Müşteriler, beklentileri ile aldıkları hizmet birbirine yakın olduğunda tatmin olurken, hizmet performansının beklentiyi yeterince karşılamadığı hizmet karşılaşmaları ise tatminsiz olmaktadır. Hizmet performansının beklentiyi fazlasıyla aştığı ender hizmet karşılaşmalarında ise müşteriler, tatmin durumunun ötesine geçerek, aldıkları hizmetten keyif duymaktadırlar. Hizmet işletmelerinde hata ve yanlışların kaçınılmaz olmasından ötürü, pek çok müşteri tolerans alanında kalan küçük hata ve problemleri kabul edilebilir olarak algılayıp, bir şeylerin yanlış

gidebileceğine ve işletmenin onların yeterli gördüğü performansa ilişkin beklentilerini daima karşılayamayacağına, hatta hataların tekrar oluşabileceğine inanmaktadırlar (Michel, 2004). Bu bağlamda hatalar tolerans alanının biraz altında kaldıysa, kabul edilemez hatalar; tolerans alanından büyük bir sapma gösterdiyse, tamamen kabul edilemez hatalar olarak değerlendirilirler.

1.7. Hizmet Telafisinin Aşamaları

Hizmet telafisi bir süreçtir. Dolayısıyla, telafi sonrası başarılı sonuçlara ulaşmak isteyen işletmelerin, telafi girişimlerini kendi içinde planlı ve düşünülmüş bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Bell ve Ridge (1992: 58) etkin hizmet telafisinin şansa değil, ancak ön hat çalışanlarının kişisel yetenekleriyle yönlendirilmiş, planlı ve iyi yönetilen bir süreç gerektirdiğine dikkat çekmişlerdir (Boshoff ve Leong, 1998: 24). Bununla birlikte Keaveney (1995: 71) de hizmet telafi planlamasının, hizmet hatalarının yıkıcı etkisinden sakınmak için, araştırma ve bilgi odaklı olması gerektiğini ifade etmiştir (Boshoff ve Leong, 1998: 25).

Telafi girişimleri, telafi öncesi hazırlık sürecini, telafi girişimlerinin uygulanmasını ve sonrasında ise tatmin ve sadakat gibi kalıcı sonuçlar yaratabilmek adına, müşterilerin takibini gerektirmektedir. Alan yazında telafi çabalarının aşamalarına ilişkin farklı görüşler bulunsa da, çalışmamızda telafi sürecinin tamamını kapsamlı şekilde ele almasında ötürü, Miller vd. (1997)' nin sınıflamasına yer verilmiştir. Miller vd. (1997: 389-390)' ne göre hizmet telafisi aşamaları şöyledir:

1.Telafi öncesi aşama: Telafi öncesi aşama, hizmet hatası ile başlar. Bu süreç, hizmet sağlayıcının hatanın farkına varması ile sona erer. Ancak bu farkındalık bazen anlık, kısa bir periyod olabileceği gibi; bazen de haftalar, aylar süren uzun bir periyod olabilir. Müşteri bu aşamada, hizmet telafisine ilişkin beklentilerini kafasında oluşturur.

2.Hızlı telafi aşaması: Bu aşama, hizmet sağlayıcının hatanın farkına varması ile başlar ve müşteriye adil telafi sunulduğunda sona erer. Bu aşama boyunca işletme eylemlerinde, hızlı ve adil şekilde hatanın telafisi

sağlamaya odaklanmalıdır. Telafinin başarısı hatanın ciddiyetine olduğu kadar, telafi çabalarının hızlı olmasına da bağlıdır. Schweikhart vd. (1993), Spreng vd.(1995)' ne göre müşteri şikâyetlerinin yavaş yanıtlanması, sadakat ve tatmini azaltabilmektedir.

3.Telafiyi izleyen aşama: Bu aşamada, müşteriye adil şekilde telafi sunulduktan sonra, müşterinin işletmeye ilişkin tutumlarının olumlu şekilde devam etmesi için, müşteri ile aralıklı şekilde iletişime devam edilmelidir. Telafi sonrası, telafiyi ya da tatmin düzeyini sorgulayan anketler yapılması, aralıklı olarak müşterinin aranarak probleminin sona erip ermediğine ilişkin görüşmeler yapılması buna örnek verilebilir. Günümüzde halen bu aşamanın telafi için gerekli olup olmadığı da tartışılmaktadır.

Schweikhart vd. (1993) ise telafiyi iki aşamada incelemişlerdir (Miller vd.,1997: 390). Bunlar:

1.Psikolojik Eylemler: Hata durumunda işletmelere, müşterilerine karşı iki psikolojik yaklaşım stratejisinde davranmaları tavsiye edilir. Bunlar; empati ve özürdür (Bell ve Ridge, 1992; Zemke, 1994). Özür hata oluştuğunda yapılırken, empati müşteri zarar gördüğünde ya da işlemden ötürü mağdur olduğunda yapılır (Bell ve Zemke, 1987). Empati ve özür yaklaşımlarının her ikisinde ucuz ve basit olup, birlikte kullanıldığında daha da etkili olabilir. Bu tip yaklaşımlar uygun olmayan şekilde kullanıldığında (empatik olmayan şekilde "üzgünüm" demek gibi), olumsuz deneyimi daha da olumsuz hale getirebilir. Bu tip bir söylem, hiç özür dilenmemesinden kötü sonuçlar yaratabilir.

2.Somut Eylemler: Somut telafi eylemleri, gerçek ve algılanan zararların tazmin edilmesi için sunulur (Bell ve Ridge, 1992; Zemke, 1994). Burada iki amaç vardır. Birinci amaç, hizmet hatasının sebep olduğu maliyet ve rahatsızlıkların telafi edilmesini sağlamaktır. İkinci amaç ise tazminatın müşteriye ilave değer yaratmasıdır (Bell ve Ridge, 1992; Clark vd., 1992; Zemke, 1994; Hoffman vd., 1995). Çünkü mağdur olmuş ve rahatsızlık

hissi yaşamış müşteriler, kendilerine maddi değer içerikli kefaretlere sunulmasını bekleyebilirler (Zemke ve Bell, 1990: 45). Bu durumda kötü bir deneyim, müşteriye hatanın adil şekilde tazmin edilmesinden daha yüksek maddi derecede bir kazanım sağlayacaktır. Goodwin ve Ross (1992)' a göre müşteriler kendilerine hiçbir şey sunulmadığında, özrü samimi bulmamaktadırlar (Boshoff, 1997).

Tüm hizmet karşılaşmalarında olduğu gibi hizmet telafisi de, süreç ve sonuç boyutunu içermektedir. Süreç boyutu, hizmet sağlayıcının müşteriye kendisine olumlu tutum ve davranışlar sergilemesi amacıyla uyguladığı çabaları içermektedir. Sonuç boyutu ise işletme tarafından uygulanan hizmet telafi çabalarının, müşteride yarattığı tutum ve davranışları kapsamaktadır. Bu nedenle araştırmada ilk olarak süreç boyutunun, yani hizmet telafi stratejilerinin detaylı incelemesi yapılacaktır.

2.Hizmet Telafisi Stratejileri

2.1.Hizmet Telafisi Stratejileri

Günümüzde pek çok işletme, hizmet hatalarına maruz kalan ve hayal kırıklığı yaşayan müşterileri tatmin seviyesine ulaştırarak, olumlu sonuçlar yaratmaları gerektiğinin farkındadır. Ulaşılacak istenilen olumlu sonuçlar ise, ancak hizmet telafisinin doğru şekilde uygulanması ile sağlanabilecektir. Bu noktada müşteri tarafından algılanan hizmet hataları, şikâyet yoluyla işletmeye ulaştırıldığında, işletmenin yaptığı girişimler "hizmet telafi stratejileri" olarak ifade edilmektedir (Grönroos, 1988). Telafinin sistematik bir şekilde uygulanabilmesi için, öncelikle müşterinin nasıl bir hizmet deneyimi yaşadığı anlaşılmalı (Bell ve Zemke, 1987) ve hizmet sağlayıcının hizmet hatasının müşteride yarattığı rahatsızlığı kabul edip (Thwaites ve William, 2006), açık şekilde hata durumunun özelliklerini tanımlaması ve buna göre ilgili sonuçları karşılaştırması (Craighead vd., 2004: 308) gerekmektedir. Başarılı telafi uygulamaları, problemleri belirleyici ve aynı zamanda çözüm sağlayıcı olup; memnuniyetsizliği engelleme ve şikâyet için müşteriyi cesaretlendirip (Lewis ve Spyrapoulos, 2001:38), mağdur ve kızgın müşterileri de sadık ve sürekli müşterilere dönüştürmeyi hedefleyen (Hart vd.,

1990) süreçleri kapsamaktadır. Çünkü hatanın telafisi planlı, ısrarlı, istekli ve bilinçli bir çalışmayı gerektirir. Zira hizmet hatalarının önüne geçmek her zaman mümkün olmasa da, telafi etmek mümkündür. Bu nedenle telafi öncesi yol haritası işletme tarafından belirlenmelidir. Heller ve Hindle (1998:156) etkin telafiye karar verirken izlenecek basamakları şöyle ifade etmişlerdir (Thwaites ve Williams, 2006: 645):

- **Konuyu tanımlama:** Neye karar verilmeli?
- **Analiz yapma:** Alternatifler neler?
- **Seçenekleri değerlendirme:** Artılar ve eksiler neler?
- **Seçenekleri tanımlama:** Hangi alternatif en iyisi?
- **Plan yapma:** Hangi aksiyon alınmalı?

Goodwin ve Ross (1992)' a göre hizmet tedarikçisi, hizmet hatalarını kabul edip, telafi ile bunu tazminine karar vermeden önce, zararın yaratabileceği olumsuz etkileri maksimum faydaya çevirebilecek etkili seçeneğin ne olabileceğini açık bir şekilde ortaya koymalıdır (Boshoff, 1997). Alan yazında telafi çabalarının nasıl yapılması gerektiğine ilişkin farklı bakış açıları bulunmaktadır. Miller vd. (1997) hizmet telafi stratejilerinin; problem çözme, tatminsiz müşterilerin olumsuz tutumlarını değiştirme ve bu müşterilerin tamamen devamlılığının sağlanması şeklindeki eylemleri içerecek yapıda oluşturulması gerektiğini; Bell ve Zemke (1987) ise müşterinin kendisini rahatsız mı, yoksa mağdur mu hissettiğine bağlı olarak telafinin yapılması gerektiğini savunmaktadırlar. Johnston ve Fern (1999) de (Etzal ve Silverman (1981)' in çalışmasına dayanarak) hataların telafisinde işletmenin sadece durumu düzeltmekle kalmayıp, bunun yanı sıra müşteride işletmeye karşı daha fazla olumlu hisler yaratması gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca etkin hizmet telafi stratejilerinde, işletme maliyeti ile bu maliyetin müşteride oluşturduğu fayda dengesi birbiri ile uyumlu olmalıdır. Farklı tip ve derecedeki telafi stratejilerinin işletmeye yarattığı maliyet kadar, kişilerin işletme ile geçmiş karşılaşmalarını (satın alma, iade, şikâyet gibi) ve gelecek potansiyel karşılaşmalarını (yaşam boyu müşteri değeri gibi) da içeren analitik modeller, telafi stratejilerinin duruma özel hale

getirilmesine rehberlik edecektir (Parasuraman, 2006: 591). Bir telafi çabasında strateji, mutlaka durumun özelliklerine göre şekillendirilmelidir. Çünkü bir işletme, tüm hizmet hatalarına uygun olan bir hizmet telafisi standardize edemez (Webster ve Sundaram, 1998: 158). Lidén ve Skalén (2003) de seçkin işletmelerin esnek ve etkin hizmet telafi stratejilerine ihtiyaç duyduklarını vurgulamışlardır (Thwaites ve Williams, 2006: 644). Bu noktada tüm seçenekler değerlendirilerek verilecek karar, en doğru karar olacaktır (Thwaites ve Williams, 2006). Bazı hata durumları tek bir strateji ile telafi edilebilirken, diğer hata durumları birden fazla girişimin aynı anda ya da aralıklı şekilde uygulanmasını gerektirmektedir. Bunun için mutlaka hatanın ve müşteri özelliklerinin en iyi şekilde analiz edilmesi ve müşteriye sadık müşteriye dönüştürecek uygun girişimin belirlenmesi gerekmektedir.

Alan yazında hizmet telafi stratejileri, araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlarla incelenmiş olmakla birlikte bu çalışma kapsamında telafi stratejileri iki bölümde incelenecektir. Birinci bölüm alan yazında en sık kullanılan ve pek çok araştırmada ortak yapı halinde kullanılan stratejilerden, ikinci bölüm ise alan yazında daha az incelemeye konu olmuş stratejilerden oluşmaktadır.

2.1.1. Çekirdek telafi stratejileri

Alan yazın incelemesinde Johnston ve Fern (1999), Boshoff (1999), Bell ve Zemke (1987), Davidow (2003), Kelley vd. (1993), Hoffman vd. (2000), Levesque ve McDougall (2000), Bell ve Ridge (1992) araştırmalarında ortak olarak kullanılan bazı stratejilere yer verildiği görülmüştür. Bu stratejiler; özür, problemin çözümü, tazmin etme/kefarete stratejileridir. Araştırmamızda bu stratejiler, alan yazında en çok kullanılan stratejiler olduğu için “çekirdek stratejiler” olarak nitelendirilmiştir.

2.1.1.1.Özür

Hoffman ve Chung (1999) özür dilemeyi, empatik bir yanıt olarak değerlendirirken; işletmenin müşterinin şikâyetini bilmesi, ancak durumu çözmek için yanıt yaratmada başarısız olması şeklinde ifade etmişlerdir

(Davidow, 2003: 241). Özür, yanlış giden bir şeyler olduğunda ya da en azından müşteri rahatsız olduğunda, hizmet sağlayıcının adilliği onarmasını (Zemke ve Bell, 1990) ve hatanın hizmet sağlayıcı tarafından kabulü anlamını da taşımaktadır (Bell ve Zemke, 1987: 35.). Bununla birlikte özür, sadece müşterinin problemini çözmede başarısız kalındığının değil, müşterinin durumu ne kadar ciddi algıladığının bilindiğinin de bir göstergesidir (Davidow, 2003: 241). Özür telefonla, yazılı olarak ya da kişisel olarak sunulabilir (Boshoff, 1999: 239). Ancak kişisel olarak sağlanan özür, en etkili ve müşteriler tarafından en çok kabul gören özür şekli olup (Bell ve Ridge, 1992; Zemke, 1994), hatayı yapan ilk kişi tarafından sunulduğunda daha da güçlüdür (Bell ve Zemke, 1987: 33). Müşteri gözünde işletme adına sunulan özür samimi karşılanmamaktadır (Bell ve Zemke, 1987: 33). Özürün etkisi hatanın büyüklüğüne de bağlıdır (Kelley, vd., 1993: 440). Özür dileme, müşteri ihtiyaçlarına ilgi gösterildiği ve empati kurulduğu için olayın gerginliğini azaltmak ve problemi çözmek üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir (Bell ve Ridge, 1992).

2.1.1.2.Problemin çözümü ve çözüm hızı

Problemin çözümü temel telafi stratejisi olmakla birlikte, bazı araştırmacılar sadece hatanın onarımını strateji olarak kabul ederken (Hoffman vd., 2000), bazı araştırmacılar hatanın onarımının yanı sıra, bu çabanın hızlı şekilde gösterilmesini de ayrı bir telafi stratejisi (Hart vd., 2000) olarak kabul etmişlerdir.

Problemin çözümü: İkinci defada temel hizmetin düzeltilerek, doğru şekilde uygulanmasını ifade eder (Boshoff, 1999: 239). Hizmet hatasının çözümü, gerçek ve algılanan zararın karşılanması için yapılan hatanın düzeltilmesi faaliyetlerini içermektedir (Bell ve Ridge, 1992). Temel amaç hizmet hatası nedeniyle müşteri açısından ortaya çıkan maliyetlerin ve/veya rahatsızlıkların adil bir şekilde düzeltilmesi (Bell ve Ridge, 1992) ve hataya yol açan işlemin doğru şekli ile yeniden yapılmasıdır (Kelley vd., 1993). Bu noktada öncelikle hata kabul edilmelidir; çünkü hatanın kabul edilmesi ile birlikte güvenilirlik başlar (Boshoff, 1999). Hatanın kabul edilmesi gerçekte telafinin

doğal gerekliliklerinden biri olmakla birlikte, Boshoff (1999) bunu ilave bir telafi stratejisi olarak kabul etmektedir.

Problemin çözüm hızı: Yanıt hızı aslında müşteri tarafından algılanmaktadır. Bu noktada önemli olan şey gerçek zamanın ve müşterinin algıladığı zamanın aynı olmasıdır (Davidow, 2003). Yanıt hızının önemi, şikâyet konusuna bağlı olarak farklı önem derecesinde olabilmektedir. Müşteri şikâyetlerinin çözümünde yaşanacak gecikmeler, hizmet müşterisinin öfkesini arttırmakta ve onların hizmet kalite algısını olumsuz etkilemektedir (Taylor, 1994). Hizmet hatalarında hızlı şekilde hareket edilmesi, hatanın başarılı şekilde telafisi ve müşterilerin tatminine ulaştırılmasında bir zorunluluktur (Boshoff, 1999: 238). Hizmet telafi girişimleri ne kadar hızlı uygulanırsa, hizmet telafi uygulamalarına yönelik müşteri tatmini de o kadar olasıdır (Hart vd., 1990). Gerçekte tüketicilerin işletmelere ilişkin gerçekçi bir bekleme süreleri vardır ve bu süre şikâyetin kime ve ne şekilde yöneltildiğine bağlı olarak değişebilir (Davidow, 2003). Eğer şikâyet yöneticiye iletilmişse, orada yanıt hızı için kaybedecek zaman yoktur; ancak telefon ya da mail ile iletilmişse, bekleme süresi daha uzun olabilir (Davidow, 2003). Yanıt hızının geç olması, işletmenin problemle ilgilenmediği izlenimini yaratabilir ve bu durumda müşterilerin hayal kırıklığına uğraması daha da olasıdır (Davidow, 2003). Goodwin ve Ross (1992) çalışmalarında, hızlı çözümü telafi stratejisi olarak kabul etmenin yanı sıra, bu stratejiyi daha da etkinleştiren yaklaşımları aşığıdaki gibi ifade etmişlerdir (Boshoff, 1999):

- Konum olarak en yüksekte olan kişi tarafından hızlı yanıt verilmesi
- Bazı küçük tazminatlarla birlikte ücret iadesinin hızlı şekilde yapılması

- En yukarıdaki yönetici tarafından büyük bir tazminatın sağlanması

2.1.1.3.Tazmin etme/Kefaret

Kefaret Bell ve Zemke (1987), Davidow (2003), Boshoff (1999), Kelley vd. (1993) ve Hoffman vd. (2000) tarafından savunulan telafi stratejilerinden biridir. Kefaret bir çeşit üzüntü ifadesi olup (Bell ve Zemke, 1987), hata sonucu müşteri kayıplarının yerine konulmasını (Davidow, 2003) ifade etmektedir. Çünkü en basit hali ile şikâyet edenler, tatminsizlikten önceki başlangıçtaki durumlarına geri dönmek isterler; aksi takdirde yanıtlan tatminsiz olmaya devam edeceklerdir (Davidow, 2003: 236). Ancak çoğu zaman kefarete ilişkin beklenti, müşteriden müşteriye göre değişiklik göstermektedir. Bazı müşteriler kefareti gerekli görmezken (Boshoff, 1999), mağdur durumdaki bazı müşteriler için kefarete sembolik bir ödemedir ibarettir (Bell ve Zemke, 1987). Kelley vd. (1993: 438-442) ve Hoffman vd. (2000: 150-156) kefarete seçeneklerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

İndirim: Hatanın sebep olduğu problem ve rahatsızlığın telafisi için indirim yapılmasıdır.

Geri ödeme: Hatalı işlem sonucu müşterinin ödediği bedelin kendisine iade edilmesi ya da hata sonrası müşteriyi rahatlatmak ve gerginliğini azaltmak için ücretsiz şekilde ürün sunulmasıdır.

Mağaza kredisi/kupon: Pek çok hizmet sağlayıcı hata oluştuğunda müşterinin parasını ödemekten ziyade, müşterilerine gelecekteki alışverişlerinde kullanmak üzere mağaza kredisi sunar. Bu telafi seçeneği çoğu zaman müşterilere hata yaşadıktan sonrada aynı mağazadan alışverişe zorlandıkları gerekçesiyle olumsuz değerlendirilmektedir

Bunun yanı sıra hatanın telafisinden ekstra bir kazanım sağlamayı amaçlayan müşteriler de bulunmaktadır. İlave kefarete, kaybın düzeltilmesinin yanı sıra

müşteriye ilave değerler kazandırılmasıdır (Kelley vd., 1993). Bu çeşit telafi; ekstra hizmetler sağlanarak, ürünler bir üst seviyeye taşınarak, müşteriye ücretsiz ek ürün sunularak ya da hatalı ürünün yerine başka bir ürün sağlanarak yapılabilir (Kelley vd., 1993). İlave kefaretin verilmesi müşterinin daha fazla tatmin olmasını sağlamaktadır (Bell ve Ridge, 1992; Boshof, 1999).

Empati bazı araştırmacılar tarafından çekirdek strateji olarak kabul edilmekle birlikte (Boshoff, 1999; Bell ve Zemke, 1987), çalışmamızda bir stratejiden ziyade psikolojik çabaların temeli olarak değerlendirilmiştir. Empati, işletmenin müşterilerine gösterdiği sevecen ve kişiselleştirilmiş tutum olarak tanımlanmaktadır (Zeithaml vd., 1990: 26). Empati hizmet sağlayıcının problemle ilgilenmesi, problemi düzeltmesi ve müşterinin rahatsızlığını azaltmak için gösterdiği bir davranıştır (Boshoff, 1999: 239). Empati aslında “bakış açımı ya da hislerimi anladığını gösterene dek, bakış açımı ya da duygularımı değiştirecek uygun kişi sen olamazsın” in bir ifadesidir (Bell ve Zemke, 1987: 34). Ancak çoğu zaman empati ve sempati kavramları karıştırılmaktadır. Sempati durumunda, biri diğerinin acısını paylaşırken, kişinin zayıflığı hakkında kendisini daha iyi hissetmesine yardımcı olurken; empati durumu ise birinin acısını kişisel olarak gerçekten hissetmeksizin, ona şefkat gösterme, ağlamak için bir omuz olma ve bir güç kaynağı olmadır ve kişinin kendisini daha güçlü hissetmesine yardım etme anlayışıdır (Bell ve Zemke, 1987: 34).

2.1.2. Durumsal stratejiler

Bu üç çekirdek stratejinin yanı sıra çeşitli araştırmalarda yaygınlık kazanmış olan, ancak her durumda geçerli olmak yerine, durumsallık gösteren stratejiler de bulunmaktadır. Bu stratejileri; yetkilendirme, yönetici müdahalesi, şikâyete teşvik, ilgi gösterme, güvenilirlik olarak sıralayabiliriz.

2.1.2.1. Yetkilendirme

Yetkilendirme, çalışanların kendi hareketlerini yönlendirebilmeleri için yetkilendirilmesi olup, çalışanların kaynaklara ulaşabilmesine ve kendi

kararlarını uygulamalarına izin verilmesini ifade etmektedir (Hart vd., 1990:155). Çalışan eğitimi ve çalışanları yetkilendirmek birbiri ile ilişkilidir. Çünkü bu ikisi birlikte olmadan çalışanların kendi inisiyatifleriyle hareket etmeleri ve hizmet hatalarını görüp, onları hangi yollarla düzelteceklerini bilmeleri mümkün değildir (Boshoff, 1999). Kurum görev şemasının en altında çalışan kişileri yetkilendirmek, her ne kadar orta kademedeki yöneticiler için otorite sarsılması gibi bir tehdit oluştursa da; gerçekte müşteriye en yakın konumda olmaları ve yaşanan sorunu en hızlı farkedene çalışan olmaları sebebiyle, etkili bir hizmet telafisi için yetkilendirme en gerekli konulardan biridir (Hart vd., 1990). Çünkü bu çalışanlar, en hızlı telafiyi sunarak, müşteriye tatmine ulaştırmak için yapılması gerekenleri en doğru şekilde belirleyebilecek kişilerdir. Ancak çoğu zaman hatanın temel kaynağı bu çalışanlar da olabilir ve hataya yol açan bu çalışanlar telafi konusunda yetersiz kalabilirler (Hart vd., 1990). Bununla birlikte müşteriler, özellikle gerginlik ve çatışma yaşadıkları durumlarda, ilk hizmet aldıkları ve hata ile karşılaşmalarına sebep olduğunu düşündükleri bu çalışanlar ile telafi sürecini yaşamak istemeyebilir; hatta güven duymadığı için sorununu da çözemeyeceğini düşünüp, daha yetkin bir görevliden hizmet almak isteyebilirler (Hart vd., 1990).

2.1.2.2. Yönetici müdahalesi

Yöneticinin probleme müdahale etmesidir (Kelley vd., 1993). Yönetici müdahalesi, Kelley vd. (1993), Hoffman (1995), Lewis ve Clatcher (2001) tarafından bir telafi stratejisi olarak kabul edilmektedir. Müşteri hayal kırıklığına uğradığında ön hat çalışanlarının orada olmaması ya da olmalarına rağmen hatanın telafisi için yetkilendirilmediği durumlarda yönetici müdahalesi gerekmektedir. Bazı durumlarda, müşterinin kendisini daha değerli hissetmesini sağlamak için de yönetici sürece dâhil olabilir. Ancak özellikle hatanın ciddiyeti yüksek olduğunda ve alınan hizmet görece olarak yüksek bedelli olduğunda, yöneticinin sürece müşteri talebi olmadan dâhil olması, gerek müşteri gerginliğinin azaltılmasına, gerekse problemin çözümüne olumlu katkıda bulunabilmektedir.

2.1.2.3.Şikâyete teşvik

Şikâyete teşvik ve şikâyeti kolaylaştırma Davidow (2003), Hart vd. (2000), Bateson (1993) ve Lewis ve Clatcher tarafından kabul edilen stratejilerdir. İşletmenin şikâyetin üstesinden gelmeyi kolaylaştırmak için uyguladığı kural ve politikalarla ilgilidir (Davidow, 2003). Belirgin şekilde yapılacak şikâyeti aşma eylemleri ve tüketiciye ilişkin arkadaşça yaklaşımlar, tatminsiz müşterileri şikâyetlerini dile getirmeye cesaretlendirir (Davidow, 2003). Kimi zaman işletmenin hatası olmasa bile müşterilerin karşılaştığı sorunlar, işletmenin hizmet standartlarını geliştirmesi için bir fırsattır. Bu noktada önemli olan şikâyete zemin hazırlayıcı iletişim seçeneklerinin (şikâyet telefon hatları, şikâyet web siteleri) müşteriye sunulmasıdır (Hart vd., 1990). Lewis ve Clatcher (2001) da şikâyet davranışına cesaretlendirmek ve şikâyete karşı sorumlu tutum sergilemenin etkin bir telafi seçeneği olduğuna dikkat çekmişlerdir. Bateson (1993) hizmet telafi stratejisinin üç ana temel üzerine kurulması gerektiğinden bahsetmiştir (Lorenzoni ve Lewis, 2004: 12). Buna göre işletme şikâyete teşvik etmeli, şikâyet dinleme yetkinliğini ve şikâyetten öğrenme yetkinliğini geliştirmeli ve son olarak işletmenin tamamına telafi stratejilerini de yayarak, işletmede bunu bir kültür olarak yerleştirmelidir.

2.1.2.4. İlgî gösterme

Boshoff (1999) çalışan tutumu, Davidow (2003) ise ilgi gösterme başlıkları altında bu yaklaşımı bir telafi stratejisi olarak kabul etmişlerdir. Çalışan tutumu, işletmedeki çalışanların müşterilerle uğraşırken arkadaşça ve düşünceli bir yaklaşımda olup olmadığıdır (Boshoff, 1999: 238). Organizasyon ve temsilcilerinin müşterilerine ilgi ve dikkate göstermesidir (Davidow, 2003). Bu oldukça önemli bir yaklaşımdır. Çünkü müşteriler, hatanın ardından yaşadıkları duygusal süreçte kendileri ile ilgilenilmesine ihtiyaç duyarlar.

2.1.2.5. Hizmet garantileri

Hizmet telafi stratejilerinden birisi de müşterilere hizmet garantisi sunmaktır. Garanti kavramı aslında çoğunlukla ürünler için kullanılmakta olup, hizmet alan yazını içine son dönemlerde dâhil olmuştur. Garanti, bir işletmenin sunduğu

ürünün söz verildiği şekilde performans sağlamasının, taahhüt ya da sigorta edilmesi olup; bunlar gerçekleşmediğinde işletmenin çeşitli şekillerde tazminat sunmasıdır (Zeithaml vd., 2009: 235). Hizmet garantisi ürün garantisinde olduğu gibi, sunulan hizmete ilişkin işletmenin verdiği teminatı içermektedir.

Etkin garantiler sunabilmek için, sunulacak garantinin taşınması gereken bir takım özellikler bulunmaktadır. Hizmet garantilerinin taşınması gereken özellikler şunlardır (Hart , 1988: 55-56):

Koşulsuzluk: Etkin garantiler koşulsuz olmalı ve sınırlandırılmamalıdır. Hukuki bölümler tarafından yazılmış garantiler; kısıtlama içeren, kanıt gerektiren ve sınırlılıkları olan uygulamalar olarak görülebilir. Bu tip garantiler genellikle etkisizdir.

- **Anlamlılık:** Etkili bir garanti anlamlı olmalı ve garanti edilen şey açık olmalıdır. Normalde koşullarda hizmetin taşınması gereken niteliklerin garanti edilmesi, müşteriler için anlamlı değildir.
- **Kolay anlaşılabilirlik:** Bir işletmenin garantisi kolay anlaşılmalı ve çalışanlar tarafından net şekilde ifade edilebilmelidir. Garanti bazen gereksiz sözlerle dolu olabilir, ifade kafa karıştırabilir ya da pek çok sınırlama ve şart içerebilir. Bu da hem müşteri, hem çalışan tarafından neyin garanti edildiğinin anlaşılmasını zorlaştırabilir.
- **Kolay uygulanabilirlik:** Garanti kolay şekilde işletme tarafından uygulanabilir olmalıdır. Bunun içinde basitleştirilmelidir. Uygulanması zor ya da imkansız olan şeyler garanti edilmemelidir.

Sunulacak hizmet garantilerin bir takım olası yararları söz konusudur. Bu yararlar Thwaites ve Williams (2006: 643) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Müşteride risk algısını azaltarak, rekabetçi avantaj kazanmak

- Garanti yaratılmadığında bile müşteri tatmini oluşturmak
- Çalışan motivasyonunu arttırmak
- Performans standartları oluşturma ve izleme yeterliliği yaratma, yani hizmeti sürekli geliştirme (Wirtz vd., 2000, 2001; Lidén ve Skalén, 2003; McCollough ve Gremler, 2004; Baker ve Collier, 2005).

Hizmet garantisi işletmelere sadece müşteri beklentilerini yönetmek ya da hatayı telafi etme faydası sunmakla kalmaz; müşterinin risk hissini azaltır ve organizasyona karşı güven duymasını da kolaylaştırır. Ancak her işletme ya da her durum için hizmet garantisi uygun bir araç olmayabilir. Ürün garantileri ile karşılaştırıldığında, hizmet garantilerinin pek çoğunda sınırlı taahhütler olabilir. Örneğin havayolu işletmelerinde hava muhalefetinden ötürü ulaşımın zamanında sağlanamaması, sağlık sektöründe vücutta beklenmeyen fizyolojik tepkilerden ötürü hastanın sağlığına kavuşturulamaması ya da finans sektöründe politik ve küresel risklerden ötürü menkul kıymetlerde yönetilemeyen değer değişikliklerinin olması gibi. Bu tip durumlarda standardize edilmiş hizmet garantilerinin işlerliği söz konusu olmayacaktır. Ayrıca hizmet garantisinin gerekli olmadığı durumlarda sözkonusudur. Bunlar (Hart, 1988):

- yüksek kalitede hizmet veren işletmelerde (Örneğin Ritz Carlton Oteli),
- müşteriler daha fazlası için garantiyi kötüye kullandıklarında
- işletmenin gerçek anlamda hizmet kalitesi kötü olduğunda
- garantinin işletmeye sunacağı fayda, maliyeti aştığında
- rakiplerle işletme arasındaki hizmet kalite düzeyinde çok az farklılık yaratılabileceğinde

2.1.2.6.Diğer telafi stratejileri

Bu ortak stratejilerin dışında bazı araştırmacılar, telafi stratejilerine genel bakış açılarından farklı yaklaşımlarda da bulunmuşlardır. Bu araştırmacıların alan yazına kazandırdıkları diğer stratejiler ise aşağıdaki gibidir:

- ✓ Boshoff (1999: 239-240) çalışmasında çekirdek stratejilere ilave olarak aşağıdaki eylemleri de telafi stratejileri olarak sıralamıştır:
 - **Verilen sözleri tutmak:** Hizmet sağlayıcının verdiği sözleri tutması ya da yapacağını söylediği şeyleri yapmasıdır. Diğer bir deyişle oluşan hizmet hatasının telafisinde, hizmet sağlayıcı problemi çözmek için ne yapacağını söylediye, onu yapmalıdır.
 - **Geri bildirim:** Problem çözülmenden önce hizmet işletmesinin problem hakkında bilgi vermesi ve onu çözmek için ne yapacağını anlatmasıdır. Örneğin bir müşteri şikâyet eder ve müşterinin girdilerinden ötürü hizmet işletmesi uygulamalarını değiştirirse, hizmet işletmesi gelişmeler hakkında müşteriye bilgilendirmelidir.
 - **Hizmet kalitesi ve müşteri tatmine ilişkin taahhütlerin algısı:** Hizmet işletmesinin taahhüt ettiği hizmet kalitesine ve işletmenin müşteri tatminine verdiği öneme ilişkin müşteri algılarıdır.
 - **Erişme/ Yaklaşılabilirlik:** Müşterilerin şikâyeti iletilmediği, personelin müşteri şikâyetlerini çözüm için bir yol geliştirip geliştiremediği ve personelin müşteriye şikâyetten vazgeçirip vazgeçiremediği gibi durumlar, erişme ya da yaklaşılabilirlik olarak ifade edilmektedir.
 - **Somut yaklaşımlar:** Somut yaklaşımlar; çalışanların problemin çözümüne yönelik yaklaşımları, kullandıkları ekipmanlar, müşteri şikâyetlerini çözdüklerine ilişkin fiziki kanıtlardır.

Johnston (1995), Bitner (1990) ve Zeithaml vd. (1988:26) somut yaklaşımların, müşterinin karşılaşma sonrası değerlendirmelerinde (örneğin hizmet kalitesinde) önemli rol oynadığına dikkat çekmişlerdir.

- ✓ Bell ve Zemke (1987: 35) telafi sonrası tüketici değerlendirmelerini de dikkate alarak, telafinin ardından müşteriyi takip etmeyi de bir strateji olarak kabul etmişlerdir. Bell ve Zemke' ye göre müşteri mağdur olduğunda, hizmet sağlayıcı mutlaka müşteriyi takip etmelidir. Bu yaklaşım telafinin sağlanması ile tüm sürecin tamamlandığı hissini ötesine geçerek, "sizinle ilgilenmeye devam ediyoruz" u teyit eder ve bir anlamda müşteriye geri bildirim sağlar (Bell ve Zemke, 1987).
- ✓ Davidow (2003) çalışmasında müşteri şikâyetinin üstesinden gelebilmek için telafi stratejilerinde kurumsal yanıtların önemini vurgulamıştır. Davidow çalışmasında çekirdek stratejilere "güvenilirliği" eklemiştir (2003: 242-243). Bir tüketici telafi ihtiyacı için şikâyet ederken, işletmenin gelecekte problemin oluşumunu engellemek için ne yapacağını da bilmek isteyebilir (Davidow ve Dacin, 1996). Bu, müşterinin gözünde organizasyonun güvenilirliğini kurabilmek için oldukça uzun bir yoldur. Gerçekte yanıt yolunun açıklanması, yanıtın kendisinden daha önemlidir. SOCAP (1994) tüketici ile basit ve açık iletişim kurmanın şikâyetin araştırılması ve analizinin adil yapılması kadar önemli olduğunu ifade etmektedir.
- ✓ Johnston ve Fern (1999) ve Boshoff (1999) açıklamayı da bir telafi stratejisi olarak kabul etmişlerdir. Sorumluluk kabulü ya da özür anlamı içermeyen açıklama, hizmet hatasından sonra neyin yanlış gittiğini anlama ihtiyacında olan müşteriye, hizmet sağlayıcının problemin niçin oluştuğunu açık ve kısa şekilde ifade etmesidir (Boshoff, 1999: 240). Bu strateji, gergin durumda olan müşteriyi rahatlatmak ve sonraki adımlara hazırlamak için atılacak önemli adımlardan biridir.

- ✓ Kelley vd. (1999: 442) ve Hoffman vd. (2000: 156) diğer araştırmacılarından farklı olarak, hizmet sağlayıcının hiçbir Şey yapmamasını da bir telafi seğeneği olarak değerlendirmişlerdir. Geręekte çok az durumda hizmet sağlayıcı hatanın farkında değildir. Ancak pek çok örnekte, hizmet sağlayıcı hatanın farkında olmasına rağmen, hiçbir Şey yapmamaktadır.
- ✓ Hart vd. (1990: 154-156), başarılı hizmet telafisi uygulayarak müşterilerini elde tutmak isteyen işletmelerin yapması gerekenler aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:
 - **Çalışanlara eğitim vermek:** Müşteriyle birebir ilişki içerisinde olan çalışanlar; hizmete hazırlık ve sunum detaylarını içeren teknik konularda ve empati, çatışma yönetimi, farklı kişiliklerle ilişki kurabilme gibi beşeri konularda eğitim verilmesi gereken kişilerdir. Ancak bu eğitimlerin sonrasında çalışanlar yetkilendirilmelidir. Verilecek eğitim, iletişim yeteneklerini kuvvetlendirmenin yanısıra, öfkeli müşterilerle etkili iletişim kurmayı da kapsayacak Şekilde tasarlanmalıdır.
 - **Döngü oluşumunu kapatmak:** Müşteri Şikâyetleri, işletmenin hataya ilişkin düzeltici önlemler oluşturmasına katkı sağladığından ötürü, işletme bu gelişmeyi müşteri ile paylaşmalıdır. Döngü oluşumunu kapatmak; müşteriden geri bildirim alma, hızlı telefon yanıtları ve müşterilerin kendi fikirlerinin işletmeye uygulandığını bilmeleri sağlanarak yapılabilir.
- ✓ Du vd. (2010: 586) telafi yaklaşımına diğerlerinden farklı bir bakış açısı getirerek, yaklaşımları fayda ya da sembolik boyutlu olarak sınıflandırmışlardır. Faydasal telafiler para, mallar ve zaman gibi ekonomik temelli olurken; sembolik telafiler ise statü, saygı, sempati gibi psikolojik ya da sosyal kaynaklı olabilir. Buna göre fayda-sembolik derecelendirmeli telafi stratejileri dört yapıda incelenebilir.

- **Düşük fayda, düşük sembolik telafi:** Yemeğin yenisi ile değiştirilmesidir.
- **Düşük fayda, yüksek sembolik telafi:** Yemek yenisi ile değiştirilirken, işletmenin güler yüzlü ve nazik şekilde müşteriden özür dilemesidir.
- **Yüksek fayda, düşük sembolik telafi:** Yemek yenisi ile değiştirilirken, işletme hatasından ötürü masrafın kendisine ait olduğunu söyler. Ancak personel bunu ifadesiz şekilde müşteriye iletmekte ve müşterinin kendisine vereceği yanıtını beklemeden yanından ayrılmaktadır.
- **Yüksek fayda, yüksek sembolik telafi:** İşletmenin yemeği yenisi ile değiştirirken, hatasından ötürü masrafın kendisine ait olduğunu “derin bir özür ” ile birlikte, arkadaşıca ve nazıkçe ifade etmesidir.

2.2.Araştırma Modelinde Kullanılan Telafi Stratejileri

Araştırmamızda, gerek çekirdek stratejileri, gerekse diğer stratejileri en kapsamlı hali ile içinde barındıran çalışma Zeithaml vd. (2009)' nin çalışması olduğundan, modelde ve ölçek ifadelerinde bu stratejiler esas alınmıştır. Mükemmel hizmet telafisinin çeşitli stratejilerin birleşimi olduğunu vurgulayan bu araştırmacılar, telafi başarısının ancak aşağıda detaylı olarak belirtilen stratejilerin bir arada uygulanması ile sağlanabileceğini ortaya koymuşlardır (Zeithaml vd., 1999: 227-235). Bu stratejiler; ikinci kez hata oluşumuna ihtimal vermemesi, proaktif bir yaklaşımı içermesi, işletmenin yaşadığı deneyimlerden kendisine yeni değerler yaratmasına fırsat tanınması, hem psikolojik hem de maddi içerikli tazmine yer vermesi ve sürekli gelişime dikkat çekmesi sebebiyle çalışmamıza temel referans kaynağı olmuştur.

1.İlk seferde doğrusunu yapmak: Hizmet kalitesinde ilk kural, ilk seferde doğrusunu yapmaktır. Bu durumda telafi gerekli olmaz. Çünkü müşteriler beklentilerini elde ederler ve bu sayede hizmeti yeniden

sunmanın maliyetinden ve hataların telafi edilmesinden sakınılabılır. Yapılan araştırmalar, müşterilerin pek çoğunun negatif deneyime sahip olmadıkları için işletme ile ilişkisini sürdürmeye devam ettiklerini göstermektedir (Colgate vd.,2007).

Bir işletme için sıfır hata kültürünü yaratmak, ilk seferde doğruyu yapma anlayışını garanti altına almak için oldukça önemlidir (Reicheld ve Sasser, 1990). Sıfır hata kültüründe herkes güvenilirliğin önemine hakimdir. Çalışanlar ve yöneticiler, tüm müşterileri memnun etmeyi ve hizmeti geliştirmenin yollarını aramaktadır. Sıfır hata kültüründeki çalışanlar, müşteri ilişki değerini kabul eder ve anlarlar. Bundan ötürü çalışanlar, hizmet kalitesini her zaman ve her müşteri için sağlamak üzere motive edilmelidirler.

2.Şikâyete özendirmek ve şikâyetin izini sürmek: %100 hizmet kalitesine ulaşmayı amaçlayan ve sıfır hatayı hedefleyen organizasyonlarda bile hatalar oluşabileceğinden ötürü; hizmet telafi stratejisindeki önemli unsurlardan biri de şikâyete özendirmek ve şikâyetin izini sürmektir. İşletmeler şikâyete teşvik ve şikâyetlerin izini sürmek amacıyla tatmin anketlerini, kritik kaza çalışmalarını ve kayıp müşteri araştırmalarını, ücretsiz çağrı merkezi araşmaları, e-mail ve çağrı cihazları sayesinde kolaylıkla kullanmaktadırlar.

3.Hızlı davranmak: Şikâyet eden müşteriler hızlı yanıt beklerler (Davidow, 2003). Bundan ötürü işletmeler şikâyeti sıcak karşılar, hatta şikâyete teşvik ederse; şikâyete karşı hızlı hareket etmefırsatı yakalayabilirler. Bir hizmet hatasında hızlı yanıtlar sayesinde, tatmin olmuş müşteriler ile doğru yol alınabilir. Ancak hızlı yanıt verebilme yetkinliğı için sadece sistem ve uygulamaların hızlı yanıtı imkân vermesi değıil, aynı zamanda yetkilendirilmiş personel de gerekmektedir. Çalışanların problemler oluştuğunda onları çözmek üzere eğitilip, yetkilendirilmesi, onların hızlı yanıtlar verebilmelerini sağlarken; müşteri tatminine de yardımcı olmaktadır.

Problem ve şikâyetlerin hızlı bir şekilde üstesinden gelmenin diğer bir yolu da, müşterilerin kendi hizmet ihtiyaçlarını çözmelerine ve kendi problemlerini onarmalarına izin veren sistemlerin kurulmasıdır. Bu yaklaşım teknoloji sayesinde uygulanabilir. İşletme müşteri hizmeti uygulamasını yerine getirebilmek için, işletmenin teknolojisi ile müşterilerini direkt olarak karşılaştırabilir. Bu da müşterilerin sürekli yanıt alabilmelerini sağlar.

4.Yeterli açıklama yapmak: Pek çok hizmet hatasında, müşteriler hatanın neden olduğunu anlamaya çalışmaktadırlar. Açıklamalar müşterilerdeki olumsuz tepkilerin dağıtılmasına yardımcı olmakta ve müşteriler için ilgi anlamı taşımaktadır (Berry ve Seiders, 2008: 29-37). Müşteriyi açıklamanın yeterli olduğuna ikna etmek için, açıklamanın iki temel özelliğe sahip olması gerekir. Birincisi, açıklama içeriğinin gerçeklerle ilgili olması ve uygun bilgiyi içermesidir. Ancak bu sayede müşterinin ne olduğunu anlamasına yardımcı olunabilir. İkincisi ise açıklamanın müşteriye ulaştırılma şekli ya da açıklamanın nasıl ulaştırıldığıdır. Bunun uygun şekilde yapılması, müşteri tatminsizliğini de azaltmaktadır. Açıklamanın şekli, açıklama yapanların güvenilirliği ve samimiyetini kapsayan kişisel özelliklerinden beslenir. Dürüst, samimi ve hilesiz olarak müşteri tarafından algılanan açıklamalar, genellikle çok etkilidir.

5. Müşterilere adil davranmak: Hızlı yanıt verme, müşterilere tarafsız bir yaklaşım sunulması için de önemlidir. Çalışan tutumlarının hizmet hatasına sebep olduğu durumlarda uygulanacak hizmet telafisinde, müşteriler kendilerine adil şekilde davranılmasını beklerler. Bir problem oluştuğunda işletmenin buna ilişkin bilgilendirme yapması, rahatsızlık için özür dilemesi ve konuyu çözmek için çaba sarf etmesi genellikle müşteri tarafından adil davranışlar olarak algılanmaktadır. Adil davranış etkin bir hizmet telafi stratejisinin temel bileşenidir.

6. Müşterilerle ilişki geliştirmek: İşletmenin yeterli hizmeti ulaştıramadığı durumlarda ilişki pazarlamasının ilave katkısı, müşterilerin

hizmet hatalarına karşı daha bağışlayıcı ve işletmenin hizmet telafi çabalarına karşı daha açık olmalarıdır. Araştırmalar müşteri ile yaratılan güçlü ilişkilerin, hatanın müşteri tatmininde yarattığı negatif etkilere karşı işletmeye kalkan olabileceğini göstermektedir. Bundan ötürü güçlü müşteri ilişkileri geliştirmek, hata oluştuğunda hizmet işletmelerine önemli bir fırsat sağlayabilir.

7. Telafi deneyimlerinden edinimler kazanmak: Geçmişte yaşanan problemlerin çözümüne ilişkin kazanılan deneyimler, işletmelere aynı problemlerin oluşmamasını engellemek gibi önemli bir fırsat yaratmaktadır. Bu durum, hizmet hatasını onarma ve müşterilerle olan bağı güçlendirmenin yarattığı fırsatlara göre, işletme için daha avantajlıdır. Hizmet telafi çabaları ve çözümlerinin takibi sayesinde yöneticiler sık sık ve düzenli şekilde hizmetin ulaştırılmasında oluşan, çözüm ihtiyacı duyulan problemleri öğrenebilirler. Bu hataların nedenlerinin köküne inilmesi sayesinde işletmeler problemlerin kaynaklarını tanımlayabilip, süreçleri değiştirerek kimi zaman neredeyse telafi ihtiyacını ortadan kaldırabilirler. Çok sayıda hata durumunun yaşandığı konular belirlendiğinde mutlaka hizmet süreçlerinde ya da niteliklerinde değişiklikler yapılmalıdır.

8. Kaybedilen müşterilerden deneyim kazanmak: Etkin bir hizmet telafi stratejisinin kilit unsuru, işletmeden ayrılan ya da işletmeyi terk etmeye karar veren müşterilerden deneyim kazanılmasıdır. Ayrılan müşterilerin ayrılma sebeplerini bulmak için yapılan resmi pazarlama araştırmaları, gelecekte yaşanabilecek hatalardan korunmaya da yardımcı olabilir. Bu tip araştırmalar, işletmeler için zor ve hatta sancılıdır. Çünkü gerçekte kimse hatalarını incelemekten hoşlanmaz. Ancak böyle bir inceleme, aynı hatalardan ve gelecekte daha fazla müşteri kaybından korunmak için önemlidir (Reichheld, 1996). Yetenekli ve işi bilen görüşmecilerin derinlemesine görüşme tekniğini kullanarak yönettikleri kayıp müşteri araştırmalarında, ayrılmaya karar veren müşterilerin gerçek ayrılma nedenlerine ilişkin ulaşılan bilgiler de oldukça geçerli olacaktır.

Bu tip araştırmalarda bir işletme, işletmeden ayrılan önemli ya da karlı müşterilere odaklanmalıdır.

3. Bankacılık Sektöründe Uygulanabilecek Hizmet Telafi Stratejileri

Bankacılık sektörü dijital çağın etkisiyle minimum hatayla çalışan organizasyonlar haline gelse de, insan ilişkilerinin önemli yer tutması, yaşanabilecek potansiyel hatalara zemin hazırlamaktadır. Bankacılık işlemleri günümüzde büyük oranda bilgisayar, ATM, telefon bankacılığı gibi teknolojik araçlarla yönetilmektedir. Ancak bu araçlara yön veren gücü de insan girdisi, yani çalışanlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla diğer organizasyonlardan daha yoğun olarak, bankalarda yaşanan hataların kaynağını hem çalışanlar, hem de teknolojik girdiler oluşturmaktadır. Yaşanan hatadan sonra şikâyetin dile getirilmesi ve çözüm arayışı sürecinde, müşteriler banka çalışanları ile karşı karşıya geldiğinden, müşterilerin telafi için ihtiyaç duyduğu şeyler sadece hizmetin istenildiği şekilde kendisine sunulması değil, aynı zamanda ihtiyaç ve isteklerine de dikkat gösterilmesidir. Çalışmamızın bu bölümünde, tüm bunlardan yola çıkarak bankalarda uygulanabilecek telafi girişimleri açıklanacaktır. Bu noktada, bankacılık sektöründe uygulanabilecek telafi girişimlerini aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz:

- İnsan psikolojisine yönelik telafi girişimleri
- Bankacılık işlemlerine yönelik telafi girişimleri
- Kaybın tazminine ya da ilave fayda yaratmaya yönelik telafi girişimleri
- Bankaların örgütsel yapılarındaki aksaklıkları düzeltmeye yönelik telafi girişimleri

3.1. İnsan Psikolojisine Yönelik Telafi Girişimleri

Psikolojik telafi çabalarının temeli, müşteriden özür dilemek ve onunla empati kurmak üzerine şekillenmiştir (Bell ve Ridge, 1992).

3.1.1. Etkin şekilde dinleme

İnsanların müşteri hizmetlerini yaşamlarında daha çok görmeleri ve daha çok ilgi duymalarıyla birlikte, işletmelerin etkin dinleme becerileri de giderek daha çok önem kazanmaktadır (Odabaşı, 2009: 66). Dinleme çok sayıda farklı davranışsal hareketler içeren, karmaşık ve duygusal ya da bilişsel bir davranış aktivitesidir (Ruyter ve Wetzels, 2000: 277). Kendisini mağdur hisseden ve öfkeli bir müşteri, sakinleşmek için öncelikle kendisinin dinlenilmesine ihtiyaç duymaktadır. Burada empatik şekilde müşteriye yaklaşmak çok önemlidir. Empati kurma, işletme personelinin işini hatalı yaptığı zaman, "ben bu durumda olsam ne hissederdim" duygusuyla düşünmesi şeklinde gerçekleşir (Cengiz vd.,2015: 90). Empati, tatmin olmamış müşteri ile aynı fikirde olmak değil, başkasının gözünden görmek demektir (Odabaşı, 2009: 104). Müşteri ilk aşamada ancak empatik şekilde dinlenildiğinde, hizmet sağlayıcının kendisine ilgi gösterdiğini düşünür (Nyugen ve McColl-Kennedy, 2003). Çünkü "iyi bir satış elemanı iyi bir konuşmacıdır; en iyi satış elemanı ise iyi bir dinleyicidir" (Odabaşı, 2009: 66). Banka çalışanın müşteri etkileşiminde öncelikli amacı, müşteriyi hata öncesi ruh haline döndürebilmek için sakinleştirmek olmalıdır. Nyugen ve McColl-Kennedey (2003), dinlemenin ilk basamak olduğunu; bu sayede açıklama ve özür zemin hazırlanabileceğini düşünmektedirler. Dinleme sayesinde banka çalışanı, rahatsızlık veren problem hakkında müşteriden bilgi sağlayabilir. Dinlemenin ardından müşteriye yöneltilecek açık uçlu sorular, daha derin bilgiler alınmasına yardımcı olabilir. Dinleme olmaksızın yapılacak telafi, müşterinin problemi anlaşılamayacağından ötürü tatminkâr olmayabilir.

3.1.2. Açıklama yapma

Nyugen ve McColl-Kennedy (2003) açıklamanın problemin ne olduğu, niçin olduğu ve buna kimin sebep olduğu hakkında bilgi verdiğini (Hoffman vd.,1985; Swanson ve Kelley, 2001) aktarmışlardır. Açıklama, müşterinin yaşadığı olumsuz deneyim sonucu iletişime geçtiği banka personeli tarafından, hataya yol açan sebep ve çözüme ilişkin yapılabilecek düzeltmeler hakkındaki bilgiyi içermektedir. Bazı durumlarda bankaların uyum sağlaması gereken kural ve izlemesi gereken süreçler, müşteride hata duygusu oluşturabilir. Bu tip

karşılaşmalarda kural, politika ve uygulamalara ilişkin yapılabilecek sınırlı açıklamalar, mesleki terimlerden arındırılarak, müşterinin anlayabileceği bir dil ve sadelikte müşteri ile paylaşılmalıdır. Hizmet hatalarının açıklama yapılmadan telafi edilmesi, bankacılık sektöründe de oldukça zordur. Açıklama sunulmaksızın yapılacak girişimler, hatayı telafi etse de müşteri bakış açısında tatminsizlik yaratabilir. Hizmet hatalarının açıklama yapılmaksızın telafi edilmesi müşteri bakış açısında işletmenin suçluluğu olarak görülebilir (Davidow, 2003: 242). Çalışanlar müşteriye problemin sebebini etkin şekilde açıklayabilecek donanımda eğitildiklerinde, işletme hatayı kontrol etmeyi aşarak; tüketici dayandırmalarını ve tatmin derecesini de yönetecek hale gelebilecektir (Wirtz ve Mattila, 2004: 162-163).

3.1.3. Özür Dileme

Özür, müşteri rahatsız olduğunda işletmenin bunu kabul ederek şikâyeti ciddiye alması ve şikâyeti çözmek için en iyisini yapacağı anlamını taşımaktadır (Boshoff, 1999: 239). Özür dilemenin ana amacı sorumluluğu üstüne almadır (Nyugen ve McColl-Kennedy, 2003: 51). Özür; Bitner vd. (1990)' ne göre bir telafi yaklaşımı, Hart vd. (1990)' ne göre ise problem oluştuğunda asgari şekilde bunun için yapılan çabadır (Levesque ve McDougall, 2000: 21). McDougall ve Levesque (1999: 7)' ya göre özür dileme telafi stratejileri ile birleştirilerek uygulanmalıdır. Çünkü özür, hizmet sağlayıcı tarafından hatanın ardından yapılan ilk girişimdir. Bu yüzden olumlu sonuçlar yaratabilmek için beraberinde bazı girişimleri de gerektirebilir.

Boshoff ve Leong (1998)' a göre özür, işletmenin duyduğu pişmanlığı ifade eder ve en azından 3 sebepten ötürü önemlidir:

- Hızlı şekilde yapıldığında müşterinin gerginliğini azaltır.
- Sorun hisseden müşteriye, işletmenin ona özen gösterdiğini ve onun refahını önemseydiğini yansıtır.

- Şikâyet eden müşteri genellikle sinirli bir müşteridir ve özür en azından sinirini yatıştırır. Ayrıca olumsuz kulaktan kulağa pazarlama gibi hizmet hatasının olası zararlı etkilerini de yavaşlatır.

Nyugen ve McCil-Kennedy (2003), müşterilerin kendi benliklerinin zarar gördüğünü ya da egolarının sarsıldığını hissettiklerinde, özür hak ettiklerini düşündüklerini (Swanson ve Kelley, 2001; Bennett, 1997; Folkes,1984; Folkes vd., 1987) savunmaktadırlar Ayrıca özür dileme, müşterinin benlik saygısındaki yıkımı onararak, müşteri tatmininin yeniden oluşmasına yardımcı olmaktadır (Smith vd., 1999). Hizmet telafisinde özür dilenmesi gereklilik olarak tavsiye edilmektedir (Hart vd., 1990). Bundan ötürü özür dilemek en temel stratejidir. Lidén ve Skalén (2003), Lewis ve McCann (2004), Wirtz ve Mattila (2004) ve Boshoff (2005)' a göre işletmelerin adil bir etkileşim hissi yaratabilmesi için özür daima gereklidir (Thwaites ve Williams, 2006: 642). Özellikle de kişisel bir özür ifadesi, ikna olmayan müşterinin hayal kırıklığını, işletmenin anladığını hissettirdiği için daha faydalıdır (Boshoff ve Leong, 1998: 27).

Bankalarda yaşanacak hata durumlarında müşterinin içinde bulunduğu gerginlik durumu özür dilenerek azaltılabilir. Özür dileyerek banka çalışanı aslında ortaya çıkan hata durumunu kabullenmekte, hatta hataya ilişkin pişmanlığını da ifade etmektedir. Ancak özürün müşteri tarafında gerçekçi kabul edilmesi için, mutlaka samimi şekilde yapılması gerekmektedir. Hatanın büyüklüğüne bağlı olarak bu özür, yöneticiler tarafından da müşteriye sunulabilir. Özellikle banka için işlem hacmi ve karlılığı yüksek müşterilere sunulacak özür, müşteri ziyaret edilerek de gerçekleştirilebilir.

3.2. Bankacılık İşlemine Yönelik Telafi Girişimleri

3.2.1.Özürle birlikte işlemi düzelterek yapma

Özür pek çok zaman tek başına yeterli olabilirken, bazı araştırmacılar özürün etkinliği konusunda farklı düşüncelere sahiptirler. Goodwin ve Ross (1992), Hoffman vd. (1995), Webster ve Sundaram (1998) müşterilerin hizmet hatası ile karşılaştığında, tek başına kendilerine özür sunulmasını çok etkili bulmadıklarını savunmaktadırlar (Leveque ve McDougall, 2000: 21). Aynı şekilde Bell ve Ridge

(1992) de suçun kabulü ve sadece tek başına özür sunulmasının yeterli olamayabileceğini düşünmektedirler. Çünkü müşteri probleminin çözülmesine ihtiyaç duyar ve yaşanacak herhangi bir gecikme, durumu daha da kötüleştirebilir (Boshoff ve Leong, 1997: 28). Şikâyete yol açan hatalı işlem her neyse mutlaka çözülmelidir. Çünkü temel hizmet hatalarında (hizmetin verilememesi ya da verilmesinin reddedildiği durumlarda) işletmenin mutlaka problemi hızlı şekilde onarması zorunludur (Parasuraman vd.,1991). Sorun yaşayan müşteriler yaşadıkları problemden sonra, mutlaka sorumlu mercilerin düzeltme, değiştirme vb. uygulamalar ile hizmet hatasının telafisini isterler (Cengiz vd., 2015: 90). İşlemin düzeltilerek yapılması, problemle karşılaşıldığında aksiyon alma eylemini içerir ve tek başına kullanılan stratejiler arasında en etkin olanıdır. Çünkü müşteriyi, satın alma öncesi durumuna dönüştürür.

Hizmet hatası yaşandığında işletmeler, “ikinci defada hizmeti en doğru şekilde yapmayı” önermelidirler (Berry ve Parasuraman, 1991: 34). Hizmet telafisi ancak ilk yaşanan hizmet hatasından sonra, aynı müşteriye iki defa hata yapmaksızın işleyebilecektir (Maxham ve Netemeyer, 2002). Bu noktada işlemin hatanın ardından doğru ve beklenildiği gibi yapılması önem taşımaktadır. Burada amaç, hatadan önceki konuma müşteriyi dönüştürmek olmalıdır. Bankada müşterinin karşılaştığı hatalı işlem her neyse, mutlaka doğru şekilde yeniden yapılmalıdır. Bu noktada hesap defterinin yanlış işlenmesi, yanlış hesaba para transferinin yapılması, vaat edildiği halde kredi hesabı ya da mevduat hesabına farklı faiz uygulanması gibi işlemler en sık karşılaşılan hatalara örnek verilebilir. Bankacılık somut ürünler aracılığıyla yönetilen bir pazarlama faaliyeti olmasından ötürü, düzeltilemeyecek hiçbir işlem bulunmamaktadır. Unutulmaması gereken şey müşteri beklentisinde doğrulanmama oluştuğunda, müşterilerin çoğunun hizmeti kendilerine ilk başta söz verildiği gibi kişisel ilgi ile ve özür dilenerek yapılmasını bekledikleridir (Zemke ve Bell, 1990: 44). Burada önemli olan işlemi düzeltirken, mağdur olan müşterinin yaşadığı olumsuz deneyimi anlamak ve buna uygun telafiyi sağlayabilmektir. Duffy vd. (2006)' nin araştırmalarında bir hatadan sonra hem

özür dilenen, hem de problemi onarılan müşterilerin %90' nın hizmeti tekrar kullanıma başladığı görülmüştür.

3.2.2. Hızlı telafi girişiminde bulunma

Sürat, hizmet hatası sonucu oluşan zararın, telafi yöntemlerinden birinin uygulanarak; telafi sürecinin hemen işletilmesi ve acil yaklaşımlarda bulunulmasıdır (Cengiz vd., 2015: 90). Hizmet hızı, hizmet sağlayıcının verimliliği ile ilişkili olduğundan, gecikmiş cevap verimsizlik anlamına gelmektedir. Bu da tüketicinin aynı problemin gelecekte de tekrar etmesinin olası olduğunu düşünmesine neden olur (Folkes, 1984). Grönross (1988: 13) hizmet telafisinin kriterle ilgili bir süreç olduğunu; bundan ötürü müşterilerin bir hizmet hatası oluştuğunda, hızlı ve aktif düzeltme girişiminde bulunulmasını beklediğini belirtmektedir. Telafide amaç, müşteriye hatadan önceki durumuna dönüştürmek olduğundan, özellikle temel hizmet hatalarında (hizmetin verilememesi ya da verilmesinin reddedildiği durumlarda), işletmenin mutlaka problemi hızlı şekilde onarması (Parasuraman vd.,1991) gerekmektedir (Levesque ve McDougall, 2000: 22). Johnston (2001)' a göre sorunları hızlı yanıtlama, hizmet hatalarını telafi etmede en önemli yöntemdir (Cengiz vd., 2015: 90-91). Ayrıca Wirtz ve Mattila (2004)' ya göre telafi, hatanın ardından hızlı şekilde ve bir özür ile sunulduğunda düşük maliyete sahiptir ve tazminat gerektirmeyebilir. Özellikle şikâyet konusu parasal olmayan bir konu hakkında olduğunda, yanıt hızı daha da önemli hale gelmektedir (Davidow, 2003; Gilly ve Gelb, 1982).

Hatanın ardından işletmenin uzun süre harekete geçmemesi, tüketicinin bu durumdan daha da olumsuz etkilenmesine sebep olabilir. Taylor' ın araştırması (1994) uzun süre bekleyen müşterilerin, hizmet sağlayıcıya karşı öfke gibi olumsuz duygular beslediğine ve hizmet sağlayıcının gecikme üzerinde kontrolü olduğuna inandığına dikkat çekmektedir. Bankalarda hata deneyimlemiş ve bu sebepten ötürü gergin ve sinirli olan müşterinin, iletişim kuracağı kişiye ulaşmakta sorun yaşaması, bir çalışandan diğerine yönlendirilmesi ya da çözüm sunulacağı belirtilmesine rağmen çözüm için uzun zaman beklemesi müşteriye daha da olumsuz bir ruh haline sürükleyebilir. Hatta beklediği süre zarfında

yaşadığı gerginlik ve sinirlilik, ilk hatada yaşadığı olumsuz duygulardan çok daha yoğun olabilir. Zeithaml vd. (2009) çeşitli araştırmalardan yola çıkarak kendi çalışmalarında; bir müşterinin şikâyetini çözüme ulaştırabilmek için 4.7 adet çalışan ile iletişime geçmesi gerektiğine (Customer Care Alliance, 2007); ilk ilişki kurulan çalışan tarafından problem çözüldüğünde, müşterilerde tatmin oranının %46 oranında gerçekleştiğine; ancak bir defada 3 ya da daha fazla çalışan ile iletişime geçmek zorunda olan müşterilerin sadece %21' nin tatmin olduğuna (TARP, 2007) yer vermektedirler. Gerçekte işletme tarafından alınan aksiyonlarla problemi hemen ya da 24 saat içinde çözülen müşterilerin pek çoğunun tatmin olma olasılığı oldukça yüksektir. Şikâyet çözümünde hızla müşteri tarafından bu kadar önem verilmesi, ön hat çalışanlarının şikâyetin çözümü için yetkilendirilmesini daha da önemli hale getirmektedir (Boshoff, 1997).

3.3. Kaybın Tazminine ya da Fayda Sağlamaya Yönelik Telafi Girişimleri

Değişim ilişkisi, kayıpların yerine konulmasını gerektirir. Cengiz vd. (2015) tazminatı, istemeden gerçekleştirilen hizmet hatası sonucu, müşterinin kaybını yerine geri koyma süreci ve müşterinin algıladığı kaybı tekrar ve gecikmeli de olsa yeniden elde ettiği algısını oluşturma yöntemi olarak ifade etmişlerdir. Boshoff (1997: 115)' a göre ise kefarete "aşırı fayda" ya da " müşteri için geri adım atma ve geri ödeme ya da hizmetin yeniden yapılmasının ötesinde müşteriye bir şeyler verilmesi" dir. Zemke ve Bell (1990), kefareti işletmenin ilgili olduğunu göstermesi için sembolik bir jest olarak değerlendirmişlerdir. Ayrıca bazı durumlarda kaybın yerine konması birebir mümkün olmayabilir. Bu tip durumlarda ek fayda sunulması gerekebilir. Levesque ve McDougall (2000) çalışmalarında, müşteri hata ile karşılaştıktan sonra hata onarılmadığında, tazminatın müşteriye yapılacak maddi ödemeyi içermesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

Yapılan araştırmalar kefarete sunmanın, müşteri devamlılığı üzerinde özür ve empatiden daha etkili olduğunu göstermektedir. Boshoff " kefarete derecesi arttıkça hizmet telafisiyle gelen tatmin derecesinde daha büyük artış olduğuna" (1997: 116) ve hizmet hatasının ciddiyeti ya da rahatsızlığı arttıkça kefaretin

daha da önemli hale geldiğine (1999) dikkat çekmektedir. Katılımcılar bu araştırmada daima kefarete beklentisinde olmasalar da, hizmet hatasının daha ciddi ya da rahatsız edici olduğu durumlarda daha önemli telafi beklentisi içinde olmaktadır. Conlon ve Murray (1996) çalışmalarında işletme probleminin niçin oluştuğuna dair bir açıklama sunar ve çok az bir kefarete sağlarsa, müşterilerin tatmin olabileceğini ve işletmeye karşı sadakat sürdürmelerinin mümkün olabileceğini ifade etmişlerdir (Boshoff, 1999). Davidow (2003)' a göre maddi tazminat gerekli, ancak yeterli değildir. Hata sonrası sunulacak bir indirim de telafi sonrası tatmini arttırabilir. Bazı durumlarda tek başına tazminat sunmak, başarısız olan telafi sürecinde olumlu bir etki yaratmayabilir. Bu durumlarda, tazminat sunmak sadece güçlü bir özür olarak algılanabilir. Wirtz ve Mattila (2004)' nin çalışmasının sonucuna göre özellikle indirim sunmak, hizmet hatasının kontrol edilebilir olduğuna ilişkin algıyı azaltabilir ve hızlı telafi müşterinin kontrol edilebilirlik algısını arttırabilir. Yani hatanın hizmet sağlayıcının kontrolü dışında olduğu düşüncesini güçlendirebilir. Kelley vd. (1993)' nin araştırması indirim şeklinde yapılacak tazminatın, yardımcı olma yaklaşımına göre müşteri üzerinde daha yüksek tatmin sonuçları yarattığını göstermektedir. Restoran hizmetlerinde yapılan bir araştırmada, tazminatın daha yüksek tatmin ve müşteri devamlılığına yaptığı katkı, yardımcı olma yaklaşımı ile kıyaslandığında daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hoffman vd., 1995). Darida vd. (1996) sadece özür dilemenin en etkisiz yaklaşım olduğu ve yardımcı olma ve tazminat sunmanın ise sadakatin geliştirilmesinde en önemli yaklaşımlar olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Levesque ve McDougall, 2000: 22). Onlara göre yardım ve tazmin sunulması, özürden daha etkiliyken, yardımın yanında tazminin de sunulması telafiyi daha da etkili hale getirmektedir. Bir hatadan sonra hem özür dilenen, hem de problemi onarılan müşterilerin %90' nı hizmeti tekrar kullanmaya başlarken; buna ilave olarak maddi değeri olan kefarete sunulan müşterilerin de neredeyse %100' ü hizmeti tekrar kullanmaya başlamaktadır (Duffy vd., 2006). Ancak Duffy vd. (2006)' nin araştırma sonuçlarında, maddi ödeme yapıldığında müşteri tatmininde ilave bir artış gözlemlenmemiştir. Katılımcıların %8 inden daha azı bankanın hatanın maddi kaybını karşılaması gerektiğine inanmaktadır. Müşteriler bir hizmet hatası

ile yaşadıkları zorlukların tazmin edilmesine ihtiyaç duymaktadırlar. Diğer sektörlerde ki yöneticiler maddi ödemenin temel bir hizmet telafi stratejisi olmadığını kabul edebilirler, onlar maddi tazminatının hizmet telafi tatminini daha da yükseltmek için bir teminat olmadığını kabul etmektedirler. Webster ve Sundaram (1998) yüksek önem durumlarında, problemin onarımının ilave bir maddi ödmeden daha etkin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hatanın tazmini hizmet hatası onarıldığında ilave tatmin sağlamaz. Bu bulgu önemlidir. Çünkü problemin çözümü için ihtiyaç olan şeyin ne olduğunun ötesinde, emek ya da finansal kaynakları harcamak verim sağlamayacaktır. Ancak bazı durumlarda tazminat düzeyi ile tatmin düzeyi arasında doğrusal bir ilişki olabilir. Levesque ve McDougall (2000) genellikle yüksek tazminatın müşteride yüksek tatmine sebep olduğuna dikkat çekerken; tazmin edilen tutarın, kaybı aşması gibi özellikli durumlarda, yüksek tazminin düşük tatmine yol açabileceğini ifade etmişlerdir (Smith vd., 1999).

Ayrıca tazminat işletmenin gücünü göstermesi açısından da önemlidir. Tax vd. (1998)' ne göre hizmet hatasını giderme faaliyeti olarak tazminat, müşterinin işletme imajına karşı olan algısında en önemli ölçüdür. Hatanın ardından bu hatayı maddi olarak tazmin edemeyen işletmelere bakış açısı, işletmenin imajına da zarar verir. Özellikle bu tip durumlar, kulaktan kulağa iletişim ile çok hızlı şekilde yayılmaktadır.

Sonuç olarak her durumda müşteriler kayıplarının telafi edilmesini beklerler. İşlemin düzeltilerek yapılması ve bunun yanında tazminat sunulması ise müşteri tatminini geliştirmektedir. Bankacılık sektörü, banka ile müşteriler arasındaki para değişim ilişkisine dayanmaktadır. Dolayısıyla yaşanan tüm hatalar, müşteri tarafında maddi kayıpları içermektedir. Bu noktada kaybın yerine konması, aslında işlemin düzeltilmesini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra, müşterinin mevduat hesabına verilecek ek faiz oranı ya da kredi hesabına ilişkin aşağı yönde faiz düzeltilmesi de kefarete örnek verilebilir.

3.4. Bankaların Örgütsel Yapılarını Geliştirmeye ya da Aksaklıkları Düzeltmeye Yönelik Telafi Girişimleri

3.4.1. Şikâyeti destekleyici yaklaşımda olmak

Etkin hizmet telafisi ve organizasyonel öğrenmenin en büyük engeli, hizmet hatasından sonra tatminsiz müşterilerin yalnız %5-10' nun şikâyet etmeyi tercih etmesidir (Tax vd., 1998). Çünkü sessiz kalanların çoğu hizmet sağlayıcıyı değiştirmekte ya da işletme hakkında diğerleri ile olumsuz deneyimlerini paylaşmaktadırlar (Tax vd.,1998). Goodwin ve Ross (1992)' a göre kolaylaştırma faaliyetleriyle müşteriler, işletmelere şikâyetlerini iletebilir hale gelirken; işletmeler de bu sayede müşteri şikâyetlerinin etkin şekilde yönetimini sağlayarak, müşteride yeniden satın alma isteği yaratabilirler (Cengiz vd., 2015: 90).

Blodgett vd. (1995) hizmet sağlayıcıların tatminsiz müşterileri tatmin etmek üzere ayrıca kural ve uygulamalarının olduğunu ifade etmektedir. Davidow (2000) işletmeteki kural, uygulama ve araçların, müşteri şikâyetlerini destekleyici olması gerektiğini vurgularken; işletmete yer alan kural ve uygulamaların şikâyet sonrası tüketici davranışları üzerinde önemli bir etkisi olmadığına dikkat çekmektedir (Davidow, 2003: 235). Müşteri danışma hatları, şikâyet kutuları bu konuda en yaygın kullanılan yöntemlerdir. Hizmet hatalarının kayıt altına alınmasının amacı, organizasyonel öğrenmeyi kolaylaştırırken, şikâyetlerin adil bir sonuç doğurmasına da zemin hazırlamaktadır (Tax ve Brown, 1998).

Günümüzde pek çok banka müşteri şikâyet telefon hatlarını, internet sitelerini müşterilerin hizmetine sunmuşlardır. Ayrıca şubelerde tüm müşterilerin görebileceği şekilde kullanıma sunulan şikâyet kutuları da, müşteriyi şikâyete davet etmektedir. Ama tüm bunların ötesinde huzursuzluğunu hissettiren müşteriye “her şey yolunda mı?”, “başka bir ihtiyacınız var mı” diye sormak, onları konuşmaya teşvik edecektir. Bir sorun olmasa da müşteriler kendileriyle ilgilenildiğini düşünüp mutlu olacaklardır. Hart vd. (2000) çalışmalarında Polonya'da bulunan Maine Savings Bank'ın müşterilerine hizmet geliştirici öneri

sunmaları halinde her mektuba belirli bir para bedeli ödeyeceğini taahhüt ettiğini ve müşterilerden bir yılda 500'ün üzerinde mektup aldığını aktarmaktadırlar.

3.4.2.Yetkilendirme

Yetkilendirme çalışanlara müşterilere hizmet için gerekli arzu, beceri, araç ve yetkiyi sağlamaktır (Öztürk, 2011: 110). Gore (1995) ve Varca (2004)' ya göre yetkilendirilmiş bir çevre ile amaç, bilişsel performansı geliştirmek ve etkin karar vermeyi kolaylaştırmaktır (Thwaites ve Williams, 2006: 648). Lorenzoni ve Lewis (2004) çalışan yetkilendirmesinin, çalışanların kendi kendilerini empatik şekilde düşünebilmelerini ve işletmenin müşterileri yararına karar verebilmelerini sağladığını (Moore vd., 1998) savunmaktadırlar. Rekabetçi hizmet işletmelerinin, çalışanlarını karşılaştıkları hata durumlarında etkin şekilde hizmet telafisi sağlayabilmek üzere yetkilendirmeleri gerekmektedir (Brown vd., 1996: 42). Yetkilendirmenin yanında çalışanlara empati de kazandırılmalıdır. Çünkü ancak empati kurabilen bir personel hataları telafi edebilir (Zemke, 1991).

Yetkilendirme, iş dünyasında kimi zaman delegasyonla karıştırılmaktadır. Eccles (1993)' e göre yetkilendirme ile delegasyon arasında çok küçük bir fark vardır. Ona göre yetkilendirme doğru şekilde uygulandığında, çalışanlar kendi performanslarından sorumlu olacak (Belasco ve Stayer, 1994), delegasyon durumunda ise nihai sorumluluk hala yöneticide olacaktır (Boshoff ve Leong, 1997: 41). Bu noktada yetkilendirmenin diğer önemli boyutu yöneticilerdir. Grönroos (2000) başarılı bir yetkilendirmede, problemleri çözen ve karar veren kişilerin sadece yöneticiler olmadığını kabul edilmesi gerektiğine dikkat çekmiş ve yöneticilerin hizmet hatasına ilişkin yanıtının, sadece ideal hizmete adanmayı değil, yetenekli ön hat çalışanlarını rahatlatıp, koçluk vererek ve takımın diğer üyelerine güvenerek bağlılık yaratılmasının da gerektiğini ifade etmiştir (Thwaites ve Williams, 2006). Müşteri ile asıl ilişkide olan personelin, müşteriyi daha yakından tanıması ve yaşadığı problemi anlayabilmesinden ötürü, en iyi fikri bulması daha olasıdır (Levesque ve McDougall, 2000). Bu nedenle, yöneticilerin eğitilmiş personeli yetkilendirmede bir miktar esnek olması, sonuca daha fazla katkı sağlayabilir. Bell ve Zemke (1987) telafiyi yönetmenin

anahtarının, hizmet ulaştıran kişilere müşteriyi neyin iyi yapacağı kararını oluşturması için özgür bırakmaktan geçtiğini ifade etmişlerdir.

Yetkilendirmenin kendi içinde dereceleri vardır ve yetkilendirme çalışan yetkinliklerine ve yöneticinin bu konudaki bakış açısına göre şekillenmektedir. Boowen ve Lawyer (1992: 36) yetkilendirmeyi dört dereceye ayırmıştır (Boshoff ve Leong, 1997: 29):

1.derece yetkilendirmede, gerçekte yetkilendirme yoktur (üretim hattı yaklaşımı).

2.derece yetkilendirmede, çalışanlar sadece resmi kanallarla öneriler yaparlar. Burada karar verme gücü yönetimdedir.

3.derece yetkilendirmede, mesleki gelişimin karar verme üzerinde etkisi yoktur. Ancak çalışanlar günlük aktivitelerinde özgür düşünebilirler.

4.derece yetkilendirme, yetkilendirmenin en yüksek seviyesi olup, işletmenin total performansı için yüksek katılım içerir. Ayrıca en düşük pozisyondaki çalışanlara da sorumluluk duygusu verir.

Furlong (1993) hizmet hata problemlerinin hızlı şekilde çözümü ve bu yolla ikna olmamış müşterinin gerginliğini azaltmak için aşağıdaki konularda yetkilendirmenin bir rehber olabileceğini ifade etmişlerdir. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Boshoff ve Leong, 1998: 42):

- Üst yönetimin samimi taahhütleri gereklidir.
- Orta yönetim ve özellikle de ilk yöneticilerin çoğunun, görevleri küçültüldüğü için olumlu tepki vermeyecekleri anlaşılmalıdır.
- Ön hat çalışanının müşterinin ihtiyaçlarını en iyi bilen kişi olduğu kabul edilmeli ve katkı sağlamaları için fırsat verilmelidir.
- Girdi olarak kullanılan personele geri bildirim verilmelidir. Geri bildirimsiz yetkilendirmede, personel yetkilendirmenin amacını anlamayacak ve geri çekilecektir.

- Engelleri kaldırmak, çalışan yaratıcılığını sınırlayabilir.
- İyi performans kabul edilmeli; ancak hatalar cezalandırılmamalıdır.

Küçük işletmelerde neden olunan hayal kırıklığından sonra müşteriler, işletmenin kendisine değer verdiğini görmek ister. Ancak daha büyük işletmelerde sadece değer verildiğini görmek müşteri için yeterli olmayabilir. Bu nedenle kurumsal işletmelerde güçlü hizmet telafi çabaları dikkatlice seçilip uygulanmalı ve personel sınırlı müşteri ile ilgilenme konusunda eğitilmelidir (Zemke ve Bell, 1990).

Normann (2000), Grönroos (2000), Lewis ve Clacher (2001), Boshoff (2005) etkin hizmet telafisinin anahtarının ön hat çalışanlarının yetkilendirilmesi olduğuna dikkat çekmektedirler (Thwaites ve Williams, 2006). Ön hat çalışanları sadece hizmet karşılaşması olarak adlandırılan hizmet ulaştırma anlarında değil, hizmet telafisinde de önemli rol oynamaktadırlar (Boshoff ve Allen, 2000: 64). Zeithaml ve Bitner (1996: 194)' e göre ön hat çalışanları tatminsiz müşteri yaratmanın ilk basamağı olduğu gibi, en etkin hizmet telafileri de ön hat çalışanlarının problemi çok hızlı çözmesi ile oluşmaktadır (Boshoff ve Allen, 2000). Wirtz ve Mattila (2004) ön hat çalışanlarının, müşteri şikâyetlerinin üstesinden gelebilecek şekilde eğitilmesi gerektiğine dikkat çekerken; herhangi bir tatminsizlik durumu ile karşılaşıldığında gecikme için maddi bir tazminin sunulması ve müşteri problemlerinin nazik ve saygılı şekilde onarılması gerektiğini savunmaktadır. Yetkilendirme için verilecek eğitim, çalışanların uygun kararlar verebilmesi için gerekli olan bilgi ve teknik desteği içermelidir.

Bankalar ortaya çıkan bir hatanın ardından müşteri ile var olan ilişkisine devam edebilmek için esnek olmalıdırlar. Bu da ancak müşteri odaklı tutumlar sergileyerek ve kurumsal yapının içine telafi için gerekli yetenekler dâhil edilerek mümkün olabilir. Çünkü doğru şeyi yapmak ve üretimde olduğu gibi sıfır hata ile çalışmak, esnek olmayan yapılarda mümkün olmayabilir. Bu da işletmelerin çalışan davranışlarını kontrol etmek için katı kurallar ve sofistike sistemler kullanmalarını gerekli kılmaktadır (Hart vd., 2000: 149). Ön hat çalışanları için hizmet hatalarını telafi yolunun, müşterilerin problemini tanımlamak ve

çözmekten geçtiği gerçeği (Hart vd., 2000), banka çalışanları için de geçerlidir. “Benim hatam değil”, “sistemden kaynaklanıyor, müdahale edemiyorum”, “bilgisayarda işlem görünmüyor”, “bunu yöneticime sormam gerek” gibi yanıtlar sık sık bankalarda işitilen yanıtlardır. Bu yanıtlar, hataya maruz kalan müşterilerin işletmeye yıkım derecesinde zarar vermelerine sebep olabilir. Banka üst yönetimleri mutlak suretle çalışanlarına; empati, inisayitif sahibi olma, nazik ve arkadaşça tutumlar sergileme konularında eğitim sağlamalıdır. Çünkü pek çok sektörde olduğu gibi bankalarda da müşteriler, pek çok defa düşük ücret alan, düşük motivasyonlu, iş tatmini olmayan, sık sık değiştirilen ve tatminsiz çalışanlarla etkileşim halindedir (Bitner vd., 1990: 71). Bu noktada hizmet karşılaşmalarının etkin yönetimi; tatmin ve tatminsiz hizmet karşılaşmalarını birbirinden ayırt eden, eğitilmiş, motive ve ödüllendirilen çalışanların olumlu davranışlar sergilemesi sayesinde başarılabilir (Bitner vd., 1990: 71).

Yetkilendirme, ön hat çalışanı ve müşteri arasında yüzyüze kontak gerektirdiğinden, özellikle modern hizmet ekonomilerinde önemlidir (Boshoff, 1997). Bu noktada banka yönetimi müşteriler ile doğrudan ilişki kuran tüm çalışanlarına öncelikle ilişki yönetimi, çatışma yönetimi, farklı kişiliklerle iletişim kurabilme, sonuç odaklılık gibi kişisel gelişim konularında eğitim vermelidir. Ancak bundan sonra bu çalışanları, kendi görev sorumlulukları dâhilinde çözüm üretebilecekleri konularda yetkilendirmelidirler. En basit hali ile müşteri şikâyet hattını arayan ve kendisinden alınmaması gereken bir masrafın habersiz hesabından tahsil edildiğinden şikâyetçi olan bir müşteriye, çağrı merkezinde çalışan personelin o an iadeyi sağlayabiliyor olması müşteriye oldukça rahatlatıcıdır. Çünkü organizasyonun her bir basamağının yetenek, motivasyon ve yetkiyle beslenmesi, işletmeyi telafide başarıya ulaşabilir (Hart vd., 2000: 149).

Yetkilendirmenin işletme tarafında yaratacağı pek çok olumlu sonuç vardır. Venkatesh ve Kulkarni (2002) yetkilendirilmiş personelin tatminkar davranmaya eğilimli olduğuna, bu sayede artan iş tatminiyle potansiyel olarak daha yüksek müşteri tatmininin, tekrarlayan satın almaların ve potansiyel müşterilere pozitif

kulaktan kulağa pazarlama davranışının oluşabileceğine dikkat çekmişlerdir (Dutta vd., 2007:360). Hayes (1994: 44) ve Pickard (1993: 28) çalışanlar yetkilendirildiğinde, işlerini daha ilginç ve keyifli bulacaklarını, daha motive ve organizasyon tarafından daha fazla değer verilen olarak hissedip, daha yüksek katılımcı ve olumlu iş algısına sahip olacaklarını ifade etmişlerdir (Boshoff ve Leong, 1998: 41). Allred ve Addams (2000) yüz yüze müşteri ile iletişim sağlayan çalışanların düşük ücretli, yarı zamanlı ve sık sık iş değiştiren kişilerden oluştuğunu ve bu çalışanların da işletme tarafından gerçekte birer müşteri oldukları ilkesinin sıklıkla ihmal edildiğine dikkat çekerken; içeride çalışan memnuniyetini sağlayamayan bir işletmenin yüksek derecede müşteri tatmini yaratmayı başarmasının da olası olmadığını vurgulamışlardır. Unutulmaması gereken gerçek, dünyanın en iyi hizmet sağlayıcılarının, personeli etkin şekilde hizmet hataları ile başa çıkabilecek yetenekte olan hizmet sağlayıcılar olduğudur (Ennew ve Waite, 2007: 332).

3.4.3. Eğitim vermek

Telafi çabalarını gerçek anlamda bilmek ve uygulayabilmek için bu bakış açısının tüm organizasyonca bilinmesi ve uygulanması gerekir. Bu da ancak hizmet telafisinin kurum kültürüne kazandırılması ile sağlanabilecektir. Özellikle çalışan sayısının yirmi bin kişiyi bulduğu banka gibi işletmelerde, bu bakış açısını tüm organizasyona kazandırabilmek için, hizmet telafi konusunun mutlaka hizmet içi eğitimlere dâhil edilmesi gerekmektedir. Gerçek anlamda müşteri tatmini ve sadakati yaratabilmek, ancak bilinçli uygulamalarla gerçekleştirilebilecektir. Bunun için de eğitim içeriğinin taşınması gereken bazı gereklilikler mevcuttur. Magnini ve Ford hizmet telafi eğitim programlarında beş konunun önemli olduğuna dikkat çekmişlerdir (2004: 281-283).

- **Bilginin işlenmesi:** Uluslararası bakış açısına sahip hizmet eğitim programlarında kavramsal farklılıklar olabileceğinden ve bu kavramsal farklılıklar da bilgiye şekil vereceğinden ötürü, bilginin işlenmesi önemlidir. Örneğin dilsel farklılıklar, hafızadaki sözlü bilginin sunumunu etkilemekle kalmaz; aynı zamanda kelimeler hafızaya yer eder ve buradan çağrılır (Schmitt vd., 1994; Tavassoli, 1999).

- **Duygusal tepkiler:** Müşterilerin hizmet hatasına gösterdikleri duygusal tepkiler, müşterilerin kümülâtif tatmin yargıları ile ilişkilidir (Smith ve Bolton, 2002). Bundan ötürü tüm çalışanlar, müşterinin duygusal ipuçlarını algılamak ve önceden keşfetmek üzerine eğitilmelidir (Smith ve Bolton, 2002; Wildes, 2002). Eğer hizmet yetkinlikleri bir piramit şeklinde yapılandırılacak olursa; en temel ve piramidin tepesinde olacak konu, müşterinin duygusal ipuçlarını keşfetmek ve buna yanıt vermek olmalıdır.
- **Konuğa güven aşılama:** Ortaya çıkan hizmet hatası durumlarında, müşteri oluşan hatanın daimi bir sebep yerine geçici bir sebepten oluştuğuna ikna edildiğinde müşterilerin tatmin olması daha olasıdır (Hess vd., 2003). Bundan ötürü hatanın tekrar oluşmayacağına dair müşteri güveni yaratmak, telafi girişimlerinin önemli bir bölümüdür. Müşteri güveni sağlamak, gelişmiş bir hizmet yeteneğidir ve tüm telafi programlarının içeriğinde mutlaka olmalıdır.
- **Çalışan yetkilendirme:** Hizmet hatasının telafisinde ön hat çalışanlarının problemi tanımlamaları ve çözmelerinin en kesin yöntem olmasından ötürü, çalışan yetkilendirme en önemli konudur (Hart vd., 1990). Bir hizmet hatasına çözüm arandığında müşteri asla çalışanın “müdürümle bu konuyu kontrol edeceğim” lafını duymak istemez. Çalışanın problemi çözmek için daha büyük güce sahip olmasından ötürü, yetkilendirme çalışanın problemi sahiplenmesini kolaylaştırır.
- **Çalışan tatmini ve hizmet hata telafi girişimleri arasındaki ilişki:** Çalışanların organizasyona ilişkin yargıları ve onların işletme ile paylaştıkları değerler ile çalışanların hizmet telafi girişiminde bulunma istekliliği arasında yüksek bir ilişki bulunmaktadır (Maxham ve Netemeyer, 2003). Ayrıca tatmin personelin, tatmin müşterilere yol açacağı ve tatmin müşterilerin de, personelin işlerinde tatmin olma duygusunu güçlendireceğine ilişkin sağlam kanıtlar bulunmaktadır (Öztürk, 2011: 100). İşletmenin uyguladığı bazı girişimler, organizasyonun başarısına katkı sağlayabilir. Bunlar; rekabetçi tazminat, sürecin değerlendirilmesinde standardize edilmiş bir yönetim, doğru

gönderim ve işletmeteki açık pozisyonların duyurulması ve açık iletişimidir. Benzer şekilde içerideki pazarlama girişimleri, örneğin açık pozisyonları içerideki adaylarla doldurmak ve her çalışan için kariyer haritaları oluşturmak da paylaşım algısı oluşturur.

Sonuç olarak banka müşterilerinin de beklentileri çok yönlüdür ve çoğu zaman etkin telafi pek çok çabanın bir arada yapılmasını gerekli kılmaktadır. Bu noktada olası tüm telafi eylemlerini düşünerek bir yol haritası oluşturmak daha doğru olacaktır. Banka müşterilerinin beklentileri hakkında çalışma yapan Fern (1999) banka tarafından sınırlendirilen müşterilere banka tarafından özür sunulması ve probleminin onarılması gerektiğini savunurken, mağdur müşterilerin tazminat, daha büyük sorumluluk, bir özür, daha yüksek mevkideki bir yöneticiden problemin tekrar oluşmayacağına dair bir garanti ve problemle ilgili açıklama beklediklerini ifade etmiştir (Duffy, 2006: 114). Boshoff ve Staude (2003)' nin bankalar hakkındaki çalışmasında iletişim, açıklama ve maddi ödeme sayesinde müşteri tatmininin olumlu şekilde etkilendiğini, sadakatin sadece hizmet telafisi boyunca iletişim ve maddi ödeme ile ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

4.Hizmet Telafisinde Adalet Algısı (Denserlik Teorisi)

Hizmet eylemlerinde sahip olunan kaynakların değişimi esastır. Bu noktada gerek hizmetin tüketiminden sonra, gerekse hizmet hatasının ardından müşterilerin değerlendireceği konulardan biri de değişime konu kaynakların eşitliğidir. Bu noktada hakkaniyet yani adaletli yaklaşım, hatanın telafisi sonrası ulaşılmak istenilen sonuç üzerinde etkili bir kavramdır. Denkserlik teorisine göre şikâyetçiler, telafi çabalarını değerlendirirken, girdi (şikâyetçiler tarafından adanan ve yatırım yapılan şeyler) ve çıktılarını (şikâyet tatmini) kıyaslamaktadırlar (Hoffman ve Kelley, 2000). Davidow (2003: 232) adillik ya da adalet boyutunun, bir çabanın adil olup olmadığı ile ilgili subjektif bir duygu olduğuna ve organizasyonun oluşturduğu mevcut aksiyonla ilgilenmediğine dikkat çekmektedir. Greenberg (1987, 1990b)' e göre bireyler adilliği harcadıklarını ve elde ettiklerini kıyaslayarak değerlendirmektedirler (McCollough vd., 2000: 124). Bir değişim ilişkisinde gerçek adalet, harcanan

değerler sonucu elde edilen değerler, tüm taraflar için eşit olduğunda sözkonusu olabilecektir. Bir hizmet hatası oluştuğunda değiş tokuştaki eşitsizlik, hizmet işletmesi ve onun müşterileri arasındaki ilişkiyi zedeler (Boshoff ve Leong, 1998: 27). McColl-Kennedy ve Sparks (2003: 253)' a göre müşterilerin tatmin seviyeleri ve gelecekte oluşacak sadakat düzeyleri, işletmenin kendilerine adil davrandıklarını hissetmelerine bağlı olarak değişkenlik gösterebilecektir. Kau ve Loh (2006) müşterilerin ekonomik anlamda elde ettiği sonuçların, kendi girdileri ile dengede olduğunu anladıklarında ve sosyal değişim içeren ilişkilerindeki girdi-çıktı eşitsizlikleri onarıldığında bunu adil olarak değerlendirirken; girdi-çıktı dengesi haksız olarak değerlendirildiğinde, adaletsizliğin varlığından söz edildiğine dikkat çekmektedirler.

Tax ve Brown (1998)' a göre adilliğin sağlanması hizmet telafisinin etkinliğini arttırmaktadır. Buna göre adalete katkı sağlayan dört unsur vardır (1998: 81-83):

- **Kiralama, eğitime ve güçlendirme:** Başarılı hizmet telafisi, şikâyeti kabul eden ön büro personelinin etkinliğinden son derece etkilenmektedir (Schlesinger ve Heskett, 1991). Hizmet telafi performansı bundan ötürü, insan kaynakları yönetim uygulamaları ile birleştirilmeli ve kişilerarası iletişim yeteneklerinin güçlendirilmesini içeren eğitimler verilmelidir.
- **Kurallar ve standartlar kurmak:** Hizmet telafisi için kurallar geliştirmek, adaletin başarılı şekilde sağlanmasına ve müşteri tatmine odaklanarak performans geliştirmeye ilişkin direkt bir yaklaşımdır.
- **Kolay erişim ve etkin yanıtlar sağlamak:** Müşterinin şikâyet kararını sınırlamak için, çağrı merkezleri hizmet telafisinin adil olarak algılanmasına katkı sağlamaktadırlar. 24 saat 365 gün boyunca süren çalışmalarla müşteri ve ürün bilgisi sağlamak önemlidir.
- **Mevcut müşterileri korumak ve veri tabanı üretmek:** Çağrı merkezleri ve web siteleri aracılığı ile veri tabanları kullanmak, işletmelerin adalet amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olacaktır. Hizmet hatalarını kaydetmek gibi yollar sistemsel problemleri tanımlamak ve bunların yol açtığı hatalar

sebepli müşteri şikâyetlerini ortaya koyarak, telafi şekillerinin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

Alan yazında, hizmet telafisinde adalet boyutu üç farklı boyutta yorumlanmaktadır. Buna göre ilgili konuda en çok referans gösterilen araştırmacılar olan Tax vd. (1998: 62) adaleti bölüşümsel adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olarak üç bölüme ayırmışlardır:

4.1.Bölüşümsel Adalet

Bölüşümsel adalet en basit hali ile hizmet sağlayıcı ya da müşteri tarafından katlanılan masrafların, telafi sonucu elde edilen çıktıdan daha fazla olup olmadığıdır (Greenberg, 1990). Tax vd. (1998)' ne göre bölüşümsel telafi çabaları; verilen zararı tazmin etme, işlemi yeniden yapma, onarma, kredi verme, ilave değer kazandırma, özür ve hiçbir girişimde bulunmama şeklinde uygulanmaktadır. Bölüşümsel telafi çabalarının sıklıkla indirim, kupon, geri ödeme, ücretsiz hediye, değiştirme/yerine koyma, özür ve bunun gibi telafi şekilleri içerdiği de belirtilmektedir (Blodgett vd., 1997; Hoffman ve Kelley, 2000; Tax vd., 1998). Hizmet işletmesinin bakış açısından adaletin onarımında ki ilk basamak, hata yapıldığını bilmek ve özür dilemektir (Boshoff ve Leong, 1998: 27). Tazminin adil olup olmadığının değerlendirilmesi, müşterinin işletme ile olan önceki deneyimlerinden, benzer durumlarda diğer müşterilerin durumun nasıl onarıldığını bilmesinden ve müşterinin kaybının büyüklüğü algısından da etkilenebilir (Tax vd., 1998). Blodgett vd. (1997) bölüşümsel adaletin, müşterinin yeniden müşteri olması ve olumsuz kulaktan kulağa pazarlama eğilimlerinde önemli etkisi olduğunu vurgulamaktadırlar.

4.2.İşlemsel adalet

İşlemsel adalet, hizmete ilişkin karar vericinin kullandığı politika, uygulama ve kriterlerin anlaşmazlık ve müzakere sonucunda müşteride oluşan adaleti nasıl etkilediğidir (Blodgett vd., 1997). Maxham ve Netemayer (2002: 241)' ye göre işlemsel adalet, işletmelerin hizmet telafi girişimlerinde kullandığı yol gösterici uygulama ve süreçlerdir. Tax vd. (1998) işlemsel adaletin beş unsur içerdiğini ifade ederken, bunları şöyle sıralamışlardır:

- Süreç kontrolü
- Karar kontrolü
- Ulaşılabilirlik
- Zamanlama / Hız
- Esneklik

Laventhal vd. (1980) süreçlerin; sürekli, tarafsız, tüm bölümleri temsil eder nitelikte, doğru bilgi temelli ve adillik adına etik standartların yer aldığı şekilde olması gerektiğini ifade etmişlerdir. İşlemsel adalet, hizmet telafisinde tüketiciler için önemlidir. Çünkü tüketiciler kendilerine sunulan telafiden tatmin olabilirler; ama süreç tatminsizliği araştırılıp çözümlenmezse mutsuz da olabilirler (Kelley vd., 1993). Ancak Blodgett vd. (1997) perakende sektöründe işlemsel adaletin, müşterinin yeniden müşteri olma ve olumsuz kulaktan kulağa pazarlama eğilimlerinde önemli bir etkiye sahip olmadığını ifade etmektedirler.

4.3.Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet, uygulamalar yürürlükte olduğu sürece, insanlar tarafından algılanan kişilerarası davranışların adilliğine odaklanmaktadır (Tax vd., 1998: 62). Tax vd. (1998) etkileşimsel adalette beş unsurun önemli olduğuna dikkat çekmişler ve bu unsurları şöyle sıralamışlardır:

- Açıklama/ Nedensellik
- Dürüstlük
- Nezaket
- Çaba
- Empati

Hizmet telafi durumunda etkileşimsel adalet, telafi sürecinde uygulanan tutumu ve ortaya çıkan telafi sonuçlarını inceler. Bu ayrım önemlidir. Yöneticilerin tutumu ve çalışanlarla müşteriler arasındaki ilişki (Goodwin ve Ross,1992) ve

çatışmayı çözmek için yapılan girişimler (Mohr ve Bitner, 1995) müşteri tatminini etkilemektedir. Örneğin çalışanlar hatalarından ötürü özür dilediklerinde, genellikle müşterilerde bu durum daha fazla tatmin hissiyle sonuçlanmaktadır. Blodgett vd. (1997) deneysel çalışmalarında, etkileşimsel adaletin yeniden müşteri olma ve olumsuz kulaktan kulağa pazarlama eğilimleri üzerinde önemli etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Üçüncü Bölüm

Hizmet Telafisinin Olası Sonuçları ve Bu Sonuçlara Etki Eden Unsurlar

1. Hizmet Telafisinin Olası Sonuçları

Hizmet hatalarının yol açabileceği olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak için işletmeler tarafından uygulanan hizmet telafi stratejileri; hizmet ve hizmet sağlayıcıya ilişkin düşünce, tutum ve davranışları şekillendirmektedir. Bu nedenle işletmelerin ulaşmak istedikleri olumlu sonuçlar için hatanın farkına varıp, etkili olacak telafi seçeneklerini belirleme konusunda hassas olmaları gerekmektedir. Çünkü hizmet telafisinin başarı durumu, müşterilerin hizmet sağlayıcıyla olan ilişkilerinin sonraki boyutuna yön verecektir. Bu ilişkiyi belirleyecek sonuç değişkenleri ise olumlu ya da olumsuz yapıda şekillenerek, hizmet sağlayıcıya karşı müşteri davranışlarını oluşturmaktadır. Hart vd. (1990), Mittal ve Lassar (1998), Nyugen ve McColl-Kennedy (2003), Tax vd. (1998) gibi araştırmacılar çalışmalarında, hizmet telafisinin yarattığı olası sonuçları aşağıdaki gibi sıralamışlardır (Bhandari vd., 2007: 180):

- Satın alma eğilimleri
- Sadakat oluşumu
- Şikâyet eğilimi
- Adalet
- Değiştirme kararı
- Beklentilerin yükselmesi
- Kulaktan kulağa pazarlama davranışı ile tavsiye
- Duygusal durum

Başarılı telafi girişimleri, tüketicilerin hizmet ve hizmet sağlayıcıya karşı olumlu tepkiler göstermesini sağlar. Kelley vd. (1993) hataların etkin şekilde çözümü sağlandığında hizmet telafisinin paradoksal bir durum olarak kabul edilen olumlu fırsatlar sunduğuna dikkat çekmişlerdir (Yavaş vd., 2003). Etkin ve müşteri beklentisine uygun yapılan telafiler, aynı zamanda müşteri gözünde işletme itibarını da olumlu etkilemektedir. Zhu vd. (2004) ise başarılı telafi

girişimlerinin müşteri üzerinde yarattığı olumlu sonuçları aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir (Michel vd., 2009: 266):

- Çalışan ve müşteri telafisi, müşteri tatmini geliştirir ve tatminsizliği azaltır
- Süreç ve çalışan telafisi, hizmet hatalarını azaltır ve müşteri tatminini etkiler.
- İlk iki sonuca bağlı olarak, kayıp müşteri oranı azalır ve bu da sadakat etkisi yaratır.
- İlk iki sonuca bağlı olarak, müşteri kazanımının artmasının yanı sıra, daha fazla olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışı ve daha az olumsuz kulaktan kulağa pazarlama davranışı ortaya çıkar.
- Sadakat ve olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışı sayesinde, yaşam boyu müşteri değeri yaratılır.

Tüketicilere hatanın ardından sunulan telafi girişimi, aynı zamanda onların tüm deneyimlerini değerlendirmeleri anlamını da taşımaktadır. Bu noktada telafi başarısı daha da önemli hale gelmektedir. Tüketicinin başarısız hizmet karşılaşmaları ve sonrasındaki başarısız telafi girişimlerine ilişkin kümülâtif değerlendirmeleri, alan yazında sıklıkla hizmet deneyiminin başarısının temel ölçütü olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle hizmet telafisi proaktif olmalıdır (Bhandari vd., 2007: 180). Müşteri için olumlu bir sürpriz olan başarılı hizmet telafisi, arzu gibi güçlü hisler yaratırken; başarısız telafi ise şikâyet eden kişide öfke gibi güçlü olumsuz duygular yaratabilir (Andreassen, 2000:166). Telafinin başarısız olduğu durumda, müşterinin deneyime ilişkin kümülâtif değerlendirmesi de olumsuz olacaktır. Alan yazında başarısız hizmet telafisine ilişkin yapılan çok sayıda araştırmada, başarısız hizmet telafisinin; müşteri güveninde azalma, olumsuz kulaktan kulağa pazarlama davranışı, sürekli müşteri kaybı ve hizmeti düzeltmek için oluşacak ilave maliyete yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır (Kau ve Loh, 2006; Berry ve Parasuraman, 1991; Kelley vd., 1993, Lewis ve Clacher, 2001). Lewis ve Clacher (2001: 167) işletmelerin yeterli şekilde hatanın üstesinden gelmediğinde, aşağıdaki durumların ortaya çıkabileceğini ifade etmişlerdir:

- **Müşteri kaybı:** Blodgett vd. (1993), Hart vd. (1990), Reichheld ve Sasser (1990) başarısız telafi girişimlerinin tatmin ve sadık müşterilerden ziyade, müşteri kayıplarına yol açarak, işletme için maliyet oluşturduğuna dikkat çekmişlerdir.
- **Olumsuz kulaktan kulağa pazarlama davranışı:** Bolting (1989), Bailey (1994) ve Johnston (1994) kişisel bilgi kaynaklarının, pazarlama ve promosyonel kaynaklara nazaran tüketicilerin satın alma kararları üzerinde daha etkili olacağını ifade ederken; bunun da büyük bir tehlike olduğuna dikkat çekmişlerdir.
- **Çalışan tatminsizliği:** Firnstahl (1989) ve Nyquist vd.(1985) çalışanların müşteri tatmininde yetersiz olmaları durumunda, hata durumlarının oluştuğunu belirtmişlerdir. Zeithaml vd. (1988) de hatanın çalışanlar üzerinde rol çatışması, moral düşüklüğü ve çalışan tatminsizliği yaratarak; bir sonraki basamakta işe devamsızlık, işyerinde çalışanların kısa sürede değişmesi ve müşteri tatminsizliği ile sonuçlandığına dikkat çekmişlerdir. Zeithaml vd. (1988) uygun onarma girişimleri ve çalışan eğitime odaklanma sayesinde, hizmet problemlerinin aşılabileceğine dikkat çekmişlerdir.

Sonuç olarak başarı odağında bir işletmeyi diğerinden ayıran konu, hizmet telafisini nasıl yönettiği ve telafi sonrası müşteri davranışlarını ne yönde şekillendirdiğidir. Alan yazında olumlu ve olumsuz müşteri yanıtlarını değerlendirdiğimizde, müşteride oluşabilecek tepkileri çalışmamızın devamına rehberlik etmesi bakımından aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

1. Hizmete ilişkin tatmin/ tatminsizlik
2. İşletmeye güven duyma
3. İşletmeye duyulan sadakat
4. İşletme ile olan ilişkiyi sonlandırma/ işletmeyi değiştirme
5. Kulaktan kulağa pazarlama davranışı (olumlu/olumsuz)

1.1. Tatmin

1.1.1.Tatminin tanımı ve tatminin oluşumu:

Latince "satis" (yeterli) ve "facere" (yapmak/etmek) kelimelerinden türetilen tatmin (Oliver, 1997: 11) hakkında, alan yazında yapılan pek çok çalışma bulunmaktadır. Araştırmaların çok ve çeşitli olması, farklı tanımları da beraberinde getirmektedir. Buna göre en çok referans gösterilen tatmin tanımları Tablo 3' de gösterilmiştir.

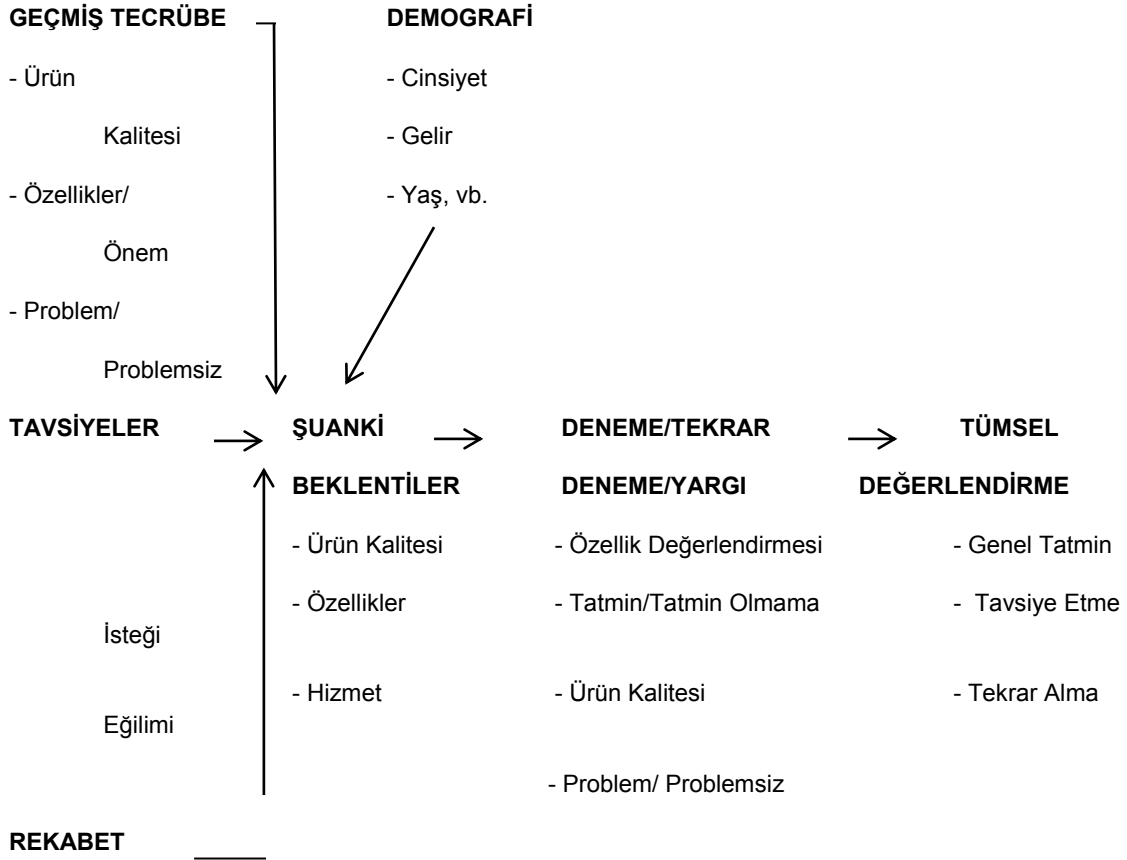
Tablo 3. Tatmin Tanımları

Yazar	Tanımı
Hunt (1977: 460)	Tatmin, duyguların değerlendirmesidir.
Oliver (1980)	Tatmin beklentilerin karşılanması bir fonksiyonudur
Westbrook (1980: 49)	Tatmin bireyin kişisel değerlendirmelerinin olumluluğudur.
Oliver (1981: 27)	Tatmin karşılanmayan beklentilerin çevrelediği duyguların, tüketicilerin önceki deneyimlerinde ki duygularla birleşmesidir (akt. Zeithaml vd., 1993).
Bearden ve Teel (1983: 21)	Tatmin kıt kaynakların harcanmasıyla oluşan pozitif sonuçtur.
Bell ve Zemke (1987)	Tüketim sonrası müşteride oluşan parasının karşılığını alma hissidir. Hizmet sağlayıcının hizmetin bazı özelliklerini üst seviyeye taşımak için ekstra bir şeyler yapmadığında, müşteriler bu tip deneyimleri "tatmin" -"umduğumu aldım ne eksik, ne de fazla" olarak dile getirmektedirler.
Anderson ve Sullivan (1993)	Müşteri tatmini bir müşterinin ürün veya hizmet performansının beklentiler ile ne derece uyumlu olduğuna ilişkin genel ve global yargılardır.
Bateson (1995: 25)	Tatmin pazarlama sürecinin önemli sonucu olarak tanımlanmaktadır.
Spreng vd. (1996: 17)	Tatmin bir ürün ya da hizmet deneyimine karşı verilen duygusal bir tepkidir.
Oliver (1997: 188)	Tatmin tüketime karşı verilen hızlı bir yanıt olarak tanımlanabilir.
Oliver (1997: 13)	Tatmin bir ürün ya da hizmetin özelliklerinin ya da bir ürün ya da hizmetin kendisinin, tüketimle yarattığı keyif derecesi, hizmetin yerine getirilmesinin beklentinin dip seviyesinde olması ya da aşmasıdır.
Boshoff (1999; 2005)	Hizmet telafisiyle gelen tatmin bir hizmet sağlayıcının beklenmeyen-spesifik telafi etkisinin bir hizmet hatasından sonra müşteri tarafından değerlendirilmesidir
Andreassen (2000)	Tatmin tüketicinin deneyimlediği hizmete karşı verdiği yanıttır.
Maxham (2001: 11)	Tüketici tatminini bir bireyin tükettiği ürünle oluşan herhangi bir sonuç ve/ya da bireyin deneyimini subjektif olarak olumlu değerlendirmesi şeklinde tanımlamaktadır
Jamal ve Naser (2002)	Müşteri tatmini bir müşterinin bir ürün ya da hizmeti kullandıktan sonra hizmete karşı duyduğu his ve tutumlardır.
Kim (2007)	Müşteri tatmini bir süreç olarak tanımlanabilir.
Tronvoll (2010)	Tatmin ürün ya da hizmetin özelliklerini müşterinin kendi kendisine yargılaması, tüketimin memnun edici derece sağlanması ya da yerine getirmenin üstünde olmasıdır.
Komunda ve Osarenkhoe (2012)	Tatmin girdi-çıkı ilişkisi ile ilgili olup bu ilişki sonucu alınan ürün ya da hizmete ilişkin duyguların subjektif değerlendirmesidir.
Chen vd. (2012)	Müşteri tatmini bir ya da daha fazla hizmet karşılaşmasında müşterinin hizmet odaklı yargılarından oluşmaktadır.
Odabaşı (2015: 17)	Müşteri tatmini, müşterinin beklendikleri ile elde ettikleri arasında örtüşme oluşma durumudur.

Kaynak: Bu tablo yazar tarafından hazırlanmıştır.

Tüm tanımlardaki ortak nokta, müşterilerin hizmet sunumu sonrası tatmine ulaşmasının, işletme için büyük önem taşıdığıdır. Çünkü tatmin kararı, müşterinin hizmet sürecine katılım kararını sağlamlaştırıp; kendisini buna adanmasını sağlar (Fornell, 1992). Yapılan araştırmalara göre müşteri tatminine ilişkin yargılar, hizmet kalite yargılarına neden olan öncülleri oluştururken

(Bitner, 1990; Parasuraman vd., 1988); bazı araştırmacılara göre de (Anderson ve Sullivan, 1993; Cronin ve Taylor, 1992; Oliver, 1993; Taylor ve Baker, 1994; Woodside vd., 1989) hizmet kalitesi, müşteri tatmininin temelini oluşturmaktadır (Jamal ve Naser, 2002). Araştırmaların bir kısmında kalite ve tatmin kavramları birbirinin yerine kullanılıyor olsa da, gerçekte bu kavramlar arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Hizmet kalitesi, uzun vadeyi ve hizmet hakkındaki genel bir değerlendirmeyi temsil eden tutumken; tatmin daha kısa vadeli ve belirli bir hizmetin tüketime ilişkin bir yargıdır (ztrk, 2011: 151). Jamal ve Naser (2002) kalite ile birlikte müşteri tatminini belirleyen diğer unsurların; beklentiler, beklentilerin doğrulanması, performans, arzular, etki ve adillik (Churchill ve Suprenant, 1982; Glenn vd., 1998; Levesque ve McDougall, 1996; Oliver ,1993; Patterson vd., 1997; Spreng vd., 1996; Syzmanski ve Hnard, 2001) olduğunu aktarmışlardır. Bailey (1994)' e göre ise müşteri tatmini, hata karşılaşmalarından ve işletmenin durumu nasıl telafi ettiğinden etkilenmektedir (Lewis ve Clatcher, 2001). Tatmin üzerinde aynı zamanda müşteri duygularının da etkisi bulunmaktadır. Tatmini etkileyen bu duygular müşterinin fiziksel, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları ile ilgilidir (Zeithaml vd., 1993). Benzer Şekilde Philips ve Baumgartner (2002) da tatmin derecesini değerlendirmede, tüketici duygularının önemli bir mekanizma olduğuna dikkat çekmişlerdir (Bhandari vd., 2007). Bell ve Zemke (1987)' ye göre müşterinin tatmin hisleri, hizmetin ne olması gerektiği ile başlayıp; buna sonuç beklentilerinin de eklenmesi ile Şekillenmektedir. Bu noktada tatmin, tüketici davranışlarının Şekillenmesinde önemlidir. Çünkü önce tatmin, sonrasında tutum oluşmakta; onları takiben de niyet ya da eğilim olarak tüketici davranışları Şekillenmektedir (Oliver, 1980: 466). Şekil 5' de tatmine etki eden faktörler sıralanmıştır (Odabaşı, 2015: 18).



Şekil 5: Müşteri Tatmini Genel Modeli

Kaynak: Odabaşı, 2015: 18.

İşletmeler için başarı tatminle doğru orantılıdır. Çünkü başarılı işletmeler daha fazla memnun anılar yaratmayı başarırlar (Bell ve Zemke, 1987). Andreassen (1999), Hirshman (1970) ve Fornell ve Wernerfelt (1987) işletmelerin tatmin konusunda başarılı olabilmeleri için öncelikle aşağıdaki konularda başarılı olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir:

- o Tatminsiz müşteri sayısı azaltılırsa (geliştirilen hizmetle)
- o Tatminsiz olup şikâyet etmeyen müşteri sayısı azaltılırsa (şikâyete teşvik)
- o İşletmenin kaybettiği müşterilerin sayısı azaltılırsa (şikâyet çözümlerinin geliştirilmesi)

1.1.2. Tatminin türleri

Hizmet sektöründe tüketici tatmini, hizmet sağlayıcıdan satın alınan tek bir hizmete yönelik olabileceği gibi, tüketicinin aynı hizmet sağlayıcı ya da aynı ürünle ilgili çok sayıda deneyimi içerecek yapıda da şekillenebilir. Alan yazında her iki kavrama yönelik yapılmış araştırmalar bulunmaktadır. Matos vd (2009), Yang ve Peterson (2004), Bitner vd. (1990), Parasuraman vd. (1988), Smith ve Bolton (1998), Boshoff (1999) ve Duffy ve Ketchand (1998) gibi araştırmacılar tatmini; işleme özgü tatmin ve kümülâtif tatmin olmak üzere iki dereceli olarak değerlendirmişlerdir. Buna göre:

- 1. İşleme özgü tatmin:** Yang ve Peterson (2004)' a göre işleme özgü tatmin, bir ürün ya da hizmetin müşterinin tek deneyimine bağlı değerlendirilmesiyle oluşmaktadır (Yaya vd., 2013). Benzer şekilde Bitner vd. (1990), Parasuraman vd. (1988) de müşterilerin tatmini tek bir tüketime ilişkin işlem ölçüsü olarak değerlendirdiklerini savunmaktadırlar. Smith ve Bolton (1998) işleme özgü tatmini, hatasız hizmetle oluşan tatminin yanı sıra, hatanın telafisi için gösterilen özel bir muamele ile oluşan ve gelişen memnuniyet olarak da tanımlamışlardır (Cengiz vd., 2015). Boshoff (1999) işleme özgü tatmini, telafi sonrası oluşan tatmin boyutunda incelemiş ve bu kavramı hizmet hatasını takiben, işletmenin işleme özgü hizmet telafi çabalarından tatmin olma derecesi olarak tanımlamışlardır.
- 2. Kümülâtif tatmin:** Yang ve Peterson (2004)' a göre kümülâtif tatmin özellikli bir ürün, hizmet ya da işletme ile çeşitli karşılaşmalar sonucu yapılan değerlendirmelerin toplamından oluşmaktadır (Yaya vd., 2013). Cronin ve Taylor (1994), Duffy ve Ketchand (1998), Maxham (2001) kümülâtif tatminin, hizmet kalitesiyle ortaya çıkan birikimli bir değerlendirme süreci olduğunu ifade etmişlerdir (Duffy vd., 2006). Duffy ve Ketchand (1998) kümülâtif hizmet tatminini, müşterinin hizmet işletmesi ile olan tüm deneyimlerine ilişkin tatmin/tatminsizlik duyguları olarak tanımlamışlardır. Crosby ve Stephens (1987) tüketicinin bir hizmete ilişkin toplam tatminin; personele ilişkin tatmin, temel hizmete ilişkin tatmin ve organizasyona ilişkin tatmin şeklinde üç boyutta

oluşturduğunu belirtmişlerdir (Sirdeshmukh, 2002). Bu noktada müşteri tatmini işletmedeki herkesin işidir (Odabaşı, 2009: 48). Ayrıca alan yazında hizmet telafisiyle toplam tatmin yaratılabileceğine ilişkin görüşler de bulunmaktadır. Buna göre Cengiz vd. (2015) de normal hizmet sunumuyla başarısız tatminin, hizmet telafisiyle oluşturulması sonucunda, toplam tatminin de gelişeceğine inanmaktadırlar. Boshoff (1999) da çalışmasında, hizmet telafisiyle gelen tatmin ve kümülatif tatmin arasında olumlu ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmalar daha yüksek birikimli tatmine sahip müşterilerin, devamlı (tekrarlayan) müşteri olma ve olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışı sergilemeye daha eğilimli olduklarını göstermektedir (Maxham ve Netemeyer, 2002).

1.1.3. Tatminin önemi

Tatmin müşteriler yaratmak, işletmelerin temel amaçlarından biridir. Gerçekte tatmin olan müşterilerin işletmeye pek çok kazanım sağladığı bilinmektedir. Tatmin müşteriler hizmet sağlayıcıya karşı olumlu davranışsal eğilimler göstereceğinden ötürü, bu müşterilerin işletmeye faydalı olacak geri bildirimler vermeleri daha olasıdır (Chen vd., 2012). Bununla birlikte yapılan araştırmalar tatmin müşterilerin, hataya karşı daha toleranslı olduklarını da göstermektedir. Matos vd. (2009) tatmin müşterilerin herhangi bir ürün ya da hizmet hatası deneyimlediklerinde, daha yüksek tolerans gösterme olasılığında olduklarına (Bearden ve Tell, 1983; Oliver, 1980; Ranaweera ve Prablu, 2003a; Richins, 1983) dikkat çekmiştir. Jamal ve Naser (2002), müşterilerin kendilerine sunulan hizmetin kullanımından sonra tatmin olduklarında, tekrarlayan satın alma eğiliminde olmalarının ve daha geniş boyutlarda ürün karması denemelerinin olası olduğunu (East, 1997) aktarmışlardır. Estelami (2000), tüketicinin yaşadığı tatmin ve hayal kırıklığının potansiyel olarak tüketici yargıları ve satın alma davranışları üzerinde güçlü etkiye sahip olduğuna dikkat çekmiştir. Ayrıca Estelami hizmet ve ürün kalitesine ilişkin yapılan çalışmaların, tüketicilerin uç sonuçlara karşı (ortalama sonuçlarla kıyaslandığında) daha duyarlı olduklarını gösterdiğini (Anderson ve Sullivan, 1993; Taylor, 1997) ifade etmiştir. Buna

göre uç tüketici deneyimleri müşteri yargılarını, hafızasını ve gelecekteki davranışsal eğilimleri önemli derecede etkilerken (Oliva vd., 1992); uç ama olumlu sonuçlar güçlü satın alma eğilimleri ve artan uyarımlarla sonuçlanmakta ve bunu da genellikle artan sadakat derecesi izlemektedir (Bitner vd., 1990; Bolton, 1998; Oliver vd., 1997). Uç ama olumsuz sonuçlar ise tüketicide hayal kırıklığı, olumsuz kulaktan kulağa pazarlama davranışı ve değiştirme davranışı (Coyne, 1989) yaratmaktadır (Estelami, 2000). Tatmin müşterilerin sergilediği davranışları Kotler (2000: 48) şöyle sıralamıştır:

- Uzun zaman alışverişe devam etmek
- İşletmenin ürettiği yeni ürünlerden ve geliştirilmiş mevcut ürünlerden daha fazla satın almak
- İşletme ve ürünleri hakkında övgü dolu konuşmak
- İşletme ürünlerinde rekabette markı ayrımı ve fiyat duyarlılığı olmaması
- İşletmeye ürün ve hizmetleri hakkında öneri ve fikir sunmak

Alan yazında hizmet telafisiyle gelen tatmin ve tatminle birlikte ortaya çıkan olumlu davranışsal eğilimler hakkında çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların sonuçları hizmet telafisiyle tatminin sağlanabileceği ve tatminle sadakat, tatminle olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışı hakkında doğrusal bir ilişki olduğu yönündedir. Bu nokta sonuçları ve yapılan çalışmaları aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz:

1.1.4. Hizmet telafisi ile tatmin arasındaki ilişki

Bitner vd. (1990) hizmet hatalarına uygun yanıtlar verildiğinde de tatmin müşteriler yaratabildiğini önermektedirler (Bron vd., 1996). Smith ve Bolton (2002) ve Thwaites ve Williams (2006) telafi karşılaşmalarının ikinci (tekrarlayan) bir gerçeklik anı olduğunu ve başarılı olduğunda, bu etkileşimlerin tatminsiz müşteriye tatmin hale dönüştürdüğünü ifade etmişlerdir. Hizmet telafisinin merkezindeki konu müşteri tatmini olmasından ötürü, hizmet telafisi müşteri tatmini oluşturmalı ya da tatmine katkı sağlamalıdır (Boshoff, 2005: 413). Bununla birlikte tatmin ile hizmet telafisi arasında karşılıklı bir ilişkide bulunmaktadır. Hizmet iyileştirme, müşteri tatmini ve işletmenin kalite

performansının değerlendirilmesinde kritik faktör (Lewis ve Spyropoulos, 2001) olmakla birlikte; telafi süreçlerinin değerlendirilmesinde de tüketici tatmini anahtar unsurdur (Wirtz ve Mattila, 2004). Tatmin edici telafinin zor olduğunu belirten Zemke ve Bell (1990) gerçekte tatminin, hizmet işletmelerinin hizmet kalitesi için verdiği taahhütlerin gerçekliğine ve müşteri beklentilerinin gerçekleşmemesinden sonra bu durumun nasıl yanıtladığına bağlı olduğunu savunmaktadırlar (Boshoff ve Leong, 1998). Hizmet hatasından sonra müşterilerde hizmete, hizmet sağlayıcıya ve hataya ilişkin belirli yargılar oluşmaktadır. Bu yargıların bir kısmı, telafi sürecinde olumlu sonuçlara ulaşılmasında, işletmenin önünde bir engel olabilir. Çünkü gerçekte tatmin, telafi sayesinde kişisel algıların yıkılmasıyla oluşturulabilecektir (Spreng vd., 1995). Bu noktada hizmet telafisiyle gelen tatmin, aşağıda belirtilen unsurların fonksiyonu olarak görülebilir (Andreassen, 2000: 157-158):

- Baştaki hizmet hatası ile oluşan olumsuz etki
- Hizmet telafisinden beklentiler
- Algılanan hizmet kalitesi
- Beklentilerin karşılanmaması
- Hizmet telafisi sonuçlarına ilişkin adalet algısı

Bununla birlikte bu görüşe zıt fikirleri savunan araştırmacılar da bulunmaktadır. Boshoff ve Leong (1998)' a göre hizmet telafisi özellikli bir durumdur ve hizmet hatası öncesindeki algılar ve tutumlar hizmet telafisiyle gelen tatmini etkilemez. Yani hizmet telafisiyle oluşan tatmin, hata öncesi algılar ve tutumlardan bağımsız olarak sadece telafi esnasında ne olduğuna bağlıdır (Boshoff ve Leong, 1998).

İşletmelerin olumlu sonuçlara ulaşabilmesi için müşteri problemlerini yüksek tatmin seviyesinde çözmeleri gerekmektedir (Hart vd., 1990). Hart vd. (1990) ve Komunda ve Osaranke (2012)' ye göre başarılı hizmet telafi stratejileri, tatminin artırılması ve müşteri ilişkilerinin kurulmasında önemli unsurlardandır. Hizmet telafisi ile tatmin arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çok sayıda araştırma yapılmıştır. Spreng vd. (1995) çalışmalarında problemin çözümünün tatmin

üzerinde etkili olduğuna dikkat çekerken (Bitner vd., 1990; Hart vd., 1990), müşterinin hizmet telafisi süresince personelle olan ilişkisinin de toplam tatmin kararı üzerinde (Martin, 1993) etkili olduğunu vurgulamışlardır. Oliver ve Swan (1989), Kelley ve Davis (1994), McCollough ve Berry (1996), Singh ve Wilkes (1996), Tax vd. (1998), Zemke ve Bell (1990), Maxham (2001) çalışmalarında hizmet telafisi ile tatmin arasında doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Duffy vd., 2006). Choi ve La (2013) telafi ile sağlanan tatminin şikâyetin üstesinden gelinerek yaratılan bir tatmin olduğuna (Orsingher vd., 2010; Tax vd., 1998) ve bu tatminin de hizmet hatasının iyi bir şekilde yönetilmesi sonucu oluşan müşteri değerlendirmesi olduğuna (Fornell ve Wernerfelt, 1987) dikkat çekmişlerdir.

Alan yazında pek çok araştırma hizmet telafisiyle ulaşılan tatmin derecesinin, başarılı hizmet sunumuyla oluşan tatminden daha yüksek olduğunu göstermektedir. McCollough ve Bharadwaj (1992) çalışmalarında ilk defada hiçbir problem oluşmadan sunulan hizmetin yarattığı tatminin, etkin telafi ile sağlanan tatminden daha düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Oliver vd. (1997), Michel (2001) ve Lorenzoni ve Lewis (2004) pek çok durumda müşteri tatmininin hiç hata yaşanmayan durumlara kıyasla, telafi sonrası daha yüksek düzeyde oluştuğunu, McCollough vd. (2000: 132) de hatanın bir bölümü ya da tamamının telafi edilmesinin hiç hata yaşanmayan durumlara göre müşteride daha yüksek düzeyde tatmin oluşturduğu sonucuna ulaşmışlardır (Seawright vd., 2008). Benzer şekilde Smith ve Bolton (1998) da katılımcıların telafi çabalarından tatmin olduklarında, toplam tatmin derecesi ve müşteri olma eğilimlerinin, hata öncesi derecenin daha da üstünde olacağını savunmaktadırlar (Maxham ve Netemeyer, 2002). Adamson (1991), Spreng vd. (1995) ve Matos vd. (2007)' un araştırmaları da etkin hizmet telafisi alan müşterilerin tatmin derecesinin, hiç problem yaşamamış müşterilere göre daha yüksek olabileceği sonucunu destekler niteliktedir (Fan vd., 2010). Kau ve Loh (2006) da hizmet telafisiyle gelen tatminin güven, kulaktan kulağa pazarlama ve sadakat davranışlarının tatmin olmayıp şikâyet edenlerde, doğrudan tatmin olanlara oranla daha yüksek düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir.

1.1.5. Hizmet telafisiyle gelen tatmin ile sadakat arasındaki ilişki

Hizmet telafisiyle gelen tatmin, istenmeyen bir durumun, arzu edilen sonucudur (Fatma vd., 2016: 594). Bu nedenle telafi memnuniyeti, müşteri ile olan ilişkiyi devam ettirmek için kritiktir. Müşteri tatmini ve hizmet kalitesinin olumlu davranışsal sonuçlar yarattığına ilişkin yapılan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Boshoff (1997), Spreng vd. (1995), Boshoff (1999) ve Lewis ve Spyrapopoulos (2001) çalışmalarında, müşteri tatmini ve algılanan hizmet kalitesinin, tekrarlayan satın alma ve müşteri sadakatine yol açtığını savunmaktadırlar. Aynı yazarlara göre hizmet telafisiyle gelen tatmin, müşteri ile iş ilişkisini sürdürmek için önemli bir etken ve ulaşılmak istenilen öncelikli sonuçtur. Blodgett vd. (1995) anlaşmazlığın tatmin edici ya da tatminsiz şekilde çözümünün, şikâyetçinin müşteri olmaya devam edip etmeyeceğini etkilediğini belirtmişlerdir (Kau ve Loh, 2006). Yapılan pek çok çalışmada, başarılı şikâyet yönetimi ile tatmine ulaşan müşterilerde, hizmet telafisi ve müşterinin tekrarlayan satın alma eğilimi arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Andreassen, 1999; Lin ve Ding, 2005; Maxham ve Netemeyer, 2002). Tax vd. (1998) şikâyet yönetimi ile sağlanan tatminin hizmet deneyimlerinin değerlendirmesini olumlu şekilde arttırdığını (Bitner vd., 1990) ve müşterinin işletme ile olan ilişkisine devam etmesine katkı sağladığını (Technical Assistance Research Program, 1986) aktarmışlardır. Problemi tatmin yaratacak şekilde çözüldüğünde, müşterilerin pek çoğu o işletme ile tekrar iş yapacak (Berry ve Parasuraman, 1991), hatta daha fazla tekrarlayan satın alma davranışı (Halstead ve Page, 1992; Singh ve Widing, 1981) göstereceklerdir (Lewis ve Spyrapopoulos, 2001). Kau ve Loh (2006) ve Andreassen (1999) da hizmet telafisiyle gelen tatminin, tüketici sadakatini güçlendirdiğini ifade etmişlerdir. Cengiz ve Kurtaran (2007) da bankacılık sektöründe yaptıkları çalışmalarında, hizmet telafisiyle gelen tatmin ve sadakat arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Santos ve Basso, 2012). Hizmet telafisi aynı zamanda gelecek tekrarlayan satın alma eğilimlerini de etkilemektedir (Andreassen, 2001). Çünkü tümüyle tatmin, müşterinin tüm deneyimlerine bağlıdır ve bu da tekrarlayan satın alma davranışlarını etkiler (Spreng vd.,

1995). Smith ve Bolton (1998) çalışmalarında hizmet yöneticilerinin, telafi yaratabilmek için mutlaka müşterilerini şikâyete teşvik etmeleri gerekliliğine dikkat çekmişlerdir. Çünkü kümülâtif tatmin ve tekrarlayan müşteri olma eğilimleri, hizmet telafisiyle gelen tatminin bir sonucudur. Başarılı şikâyet yönetimi ile tatmine ulaşan müşterilerde, hizmet telafisi ve olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışı arasında olumlu ilişki bulunmaktadır. Andreassen (1999), Lin ve Ding (2005), Maxham ve Netemeyer (2002)' in araştırmalarının sonuçları, telafinin mevcut müşteri ile devam etmek ve onların gelecekteki iş hacimlerini arttırmak için gerekli olduğuna işaret etmektedir.

1.1.6. Hizmet telafisiyle gelen tatmin ile olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışı arasındaki ilişki

Richens (1983) ve File ve Prince (1992)' a göre tatmin müşterilerin olumlu deneyimlerini diğerlerine anlatması ile olumlu kulaktan kulağa pazarlama reklamı oluşmaktadır (Jamal ve Naser, 2002). Spreng vd. (1995) ve Kau ve Loh (2006) anlaşmazlığın tatmin edici ya da tatminsiz şekilde çözümünün kişinin olumlu ya da olumsuz kulaktan kulağa pazarlama davranışı girişiminde bulunmasını etkilediğini (Blodgett vd.,(1995)' nin araştırmasına dayanarak) belirtmektedirler. Maxham ve Netemeyer (2002) bankacılık sektöründe yaptıkları çalışmalarında, hizmet telafisiyle gelen tatmin ve kulaktan kulağa pazarlama davranışı arasında olumlu bir ilişki olduğunu savunmaktadırlar (Santos ve Basso, 2012). Ayrıca telafiye ilişkin müşteri memnuniyetinin yaratacağı olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışı belkide yeni müşterileri için işletmenin diğer alternatiflere göre daha çekici olmasını sağlayacaktır (Smith ve Bolton, 1998). Bu durum ancak var olan müşteri ile yaşam ömrünün arttırılması, onlara yapılan satışların artması ya da yeni müşteri kazanma maliyetlerinin azaltılması ile birleştirildiğinde işletme için en iyisi olacaktır (Andreassen, 2001). Tax vd. (1998), Maxham (2001) , Zeithaml vd. (1996), Smart ve Martin (1993) ve Fornell (1992) çalışmalarında hizmet telafisiyle gelen tatminin, olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışı yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Ancak olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışı derecesi, hizmet telafisiyle tatmin olan müşterilerde, ilk hizmette tatminsiz olan ama

şikâyet etmeyen müşterilere göre daha düşük gerçekleşmektedir (Kau ve Loh, 2006). Bu da telafi paradoksunu doğrulamamaktadır. Berry (1995: 95) hizmet telafisiyle oluşan tatminin belirgin şekilde müşterinin işletmeyi tavsiye etme istekliliğini arttırdığını ve müşterilerin toplam hizmet kalitesine ilişkin algılarını geliştirdiğini ifade etmiştir (Andreassen, 2001). Dahası mevcuttaki tatmin müşteriler bankanın hizmet ve ürünlerini daha fazla tüketmekte ve olumlu kulaktan kulağa pazarlama sayesinde yeni müşteri referansı sağlamaktadırlar (Bowen ve Chen, 2001).

1.2. Tatminsizlik

Günümüze dek pek çok çalışmada tatmin/tatminsizlik kavramları, üzgün ya da üzgün olmamak gibi iki durumsal yapı olarak incelenmiştir (Day, 1980). Bougie vd. (2003) bir olayın hoş olmayan şekilde ya da amaç ve hedeflere aykırı olarak algılandığı durumlarda bir üzüntü duygusu olan tatminsizlik oluştuğunu (Weiner, 1986; Watson ve Tellegen, 1985; Shaver vd., 1987; Scherer, 1984; Ortony, Clore ve Collins, 1988) ifade etmişlerdir. Yine Prakash (1991) de tatminsizliğin bir duygu olduğuna dikkat çekerek, bir çeşit duyarlılık değişimi olarak görülmesi gerektiğini vurgulamıştır (Johnston, 1998). Beardon vd. (1979) ve Yi (1990)' a göre ise tatminsizlik tepkisi (örneğin, işletmeye direkt olarak şikâyette bulunma ya da üçüncü mercilere şikâyet etme) hizmet kalitesinin derecesi ile olumsuz biçimde ilgilidir (Ruyter vd., 1997).

Alan yazında tatminsizlik çeşitli tanımlarla ifade edilmiştir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Day (1984)' e göre tatminsizlik, yaşadığı olumsuz deneyime, hizmet sağlayıcı tarafından hiçbir aksiyon alınmayan müşterinin, hizmet sağlayıcı ile pasif olarak ilişkisini sürdürmesidir (Ruyter vd., 1997).
- Müşteri tatminsizliği, hizmetin alınması esnasında ve hizmet alınmadan önce beklentilerin karşılanmamasından ötürü ortaya çıkan duygusal değerlendirmelerin psikolojik sonucudur (Oliver, 1981: 27).
- Tatminsizlik, istenmeyen bir olayla ilişkili olmasından ötürü, duyguya bağlı bir sonuçtur (Weiner, 1986).

- Fornell ve Wernerfelt (1987) müşteri tatminsizliğinin satın alma/tüketim sürecinde, tüketici tarafından harcanan kaynakların yetersizliğinin yarattığı, bilişsel/duyuşsal bir durum olduğunu ifade etmişlerdir.
- Storm ve Storm (1987: 811)' a göre tatminsizlik öfke, kin ve nefretle ilişkilendirilmiş olumsuz bir ifadedir (Bougie vd., 2003).
- Tatminsizlik müşterinin genel, değerlendirilmiş bir yanıtı olup; bir hizmet karşılaşması sonucunun farz edilenden daha iyi olmadığına işaret etmektedir (Bougie vd., 2003).

Tatminsizliğin ortaya çıkmasında tüketici ya da hizmet sağlayıcı tarafından beslenen çeşitli sebepler olabilir. Bitner vd. (1990) olumsuz hizmet karşılaşmaları ve tatminsiz şikâyetçilerin aşağıdaki durumlarda ortaya çıktığına dikkat çekmişlerdir (Karatepe ve Ekiz, 2004):

- Şikâyetçiler özür, tazminat ya da açıklamayı kabul etmediklerinde
- Ön hat çalışanları şikâyete karşı dikkatli olmadıklarında
- Ön hat çalışanları şikâyetlerin çözümünde şikâyet edenlere yardımcı olmadıklarında

Tatminsiz insanlar “yerine getirilmeme” hissine, “ne kaçırdıklarına ilişkin” düşüncelere , “olaydan kim ya da neyin sorumlu olduğu” na dair cevaplanacak sorulara sahiptirler (Bougie vd., 2003). Tatminsizlik yaşayan insanlarda bu soruların yanıtları farklı olacağından ötürü, tatminsizliğin boyutuda kendi içinde farklı derecelerde yaşanmaktadır. Çeşitli araştırmacılar tatminsizlik derecelerini belirli başlıklar altında toplamışlardır. Bell ve Zemke (1987) tatminsizlik derecesini sıkıntı ve mağduriyet şeklinde ikili yapı ile ifade ederken; Sinha (1993) mutsuz ya da rahatsız, mızızlanan ya da homurdanan ve öfkeli olarak üç kategoriye; Johnston (1998) ise az tatminsiz, rahatsız, çok sinirli, son derece rahatsız ve tamamen öfkeli olarak beş dereceye ayırmıştır. Her derecede yaşanan duygular farklıdır ve işletmeler tatminsizlik hissi yaşayan müşterilerin bu duygularını kendilerine ifade etmeleri için olanak vermelidirler. Çünkü tatminsizlik ancak kızgın ve mağdur müşterilerin anlaşılması ve her biri

ile farklı şekilde ilgilenilmesiyle ortadan kaldırılabilecektir. Sinirli müşteriler umduklarından daha zayıf deneyim yaşamaları sonucunda rahatsızken, mağdur müşteriler hayal kırıklığı ya da acı gibi duygularla işletmeden ayrılmış ve hizmet sağlayıcıya karşı bağlı olmakla beraber aynı zamanda sinirlidirler (Johnston, 1998). Öfke tatminsizlikle ilişkili olduğundan, öfke kontrol edilemediğinde, tatminsizliğin tüketici yanıtları üzerindeki etkisine ilişkin değerlendirmeler önyargısal olabilir (Bougie vd., 2003: 383). Bougie vd. (2003) pazarlama alan yazınında araştırmacıların, öfke ve tatminsizlik arasında önemli ilişkiler raporladıklarına (Folkes vd., 1987) dikkat çekmişlerdir. Tatminsiz müşteriler hislerini ve fikirlerini ifade etmeye teşvik edildiklerinde, tatmin ve ürün değerlendirme derecelerinde artış gözlemlenirken; aynı müşteriler endişe ve şikâyetleri ifade etmeleri için teşvik edildiğinde, tatmin düzeyinde daha az artış gözlemlenmiştir (Nyer, 2000: 15).

Alan yazında, tatminsizlik ve davranışsal eğilimler arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair çalışmalar (Dubé ve Maute, 1996) olduğu gibi, bu iki kavram arasında herhangi bir ilişki olmadığına (Diaz ve Ruiz, 2002) dair çalışmalar da bulunmaktadır (Bougie vd., 2003). Tatmin ve tatminsiz müşteriler arasında satın alma, kulaktan kulağa pazarlama davranışı ve ayrılma gibi davranışsal sonuçlar arasında da farklılık bulunmaktadır (Richins, 1987; Singh, 1988). Hizmet sektöründe tatmin, daha öncede ifade edildiği gibi müşterinin probleminin çözümüne bağlıdır. Etkin olmayan hizmet telafi girişimleri, müşteri tatminsizliğini arttıran olası nedenlerden biridir (Spreng vd., 1995). Geçmiş çalışmalar etkin telafi girişimlerine rağmen hataların % 50' den fazlasının tatminsizlikle sonuçlandığına dikkat çekmektedir (Hart vd. 1990, Zeithaml vd., 1990; Berry ve Parasuraman, 1991, Bitner vd., 1994). Ayrıca Bolton ve Drew (1991), McCollough vd. (2000), Best ve Andreasen (1976) de çalışmalarında, telafilerin en az % 50' sinin tatmin edilemediğini savunmaktadırlar. Başarısız telafi, rencide olmuş müşterinin işletmeye olan olumsuz tutumunu arttırmakta, bu da işletmeye zarar vermektedir (Boshoff, 2007). Çünkü bu tutumlar tekrarlayan satın alma, marka sadakati ve kulaktan kulağa pazarlama davranışları ile ürüne rehber olmaktadır (Boshoff, 1997: 113). Tatminsizlik genel olarak bir ürün, hizmet ya da işletmeye karşı kümülâtif tutumda azar azar

zayıflama (Boshoff, 1997); sadakat, olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışı gibi gelecekteki davranışsal eğilimlere olumsuz etki (Johnston, 1998; Andreassen,1999; Casado vd., 2011; Jones ve Farquhar, 2007; Smith ve Bolton,1998; McCollough vd., 2000; Tronvoll, 2010; Tax vd., 1998; Berry ve Parasuraman, 1991) ve ayrılma (Keaveney, 1995; Jamal ve Naser, 2002; Cengiz vd., 2015) gibi sonuçlara neden olmaktadır. Healy (1993: 23) çalışmasında banka müşterilerin ayrılması ile ilgili olarak “ gerçek tatminsiz müşteriler ezici bir oranda terk etmektedirler” ifadesini kullanmıştır (Duffy vd., 2006). İşletmeler hatayı telafide başarısız olduklarında, bu durum sadece ciddi problemlere yol açmakla kalmaz, müşterinin yeniden hayal kırıklığı yaşamasına sebep olur (Boshoff, 2005:421). Yaşanan bu olumsuz deneyim, müşteride ikinci bir tatminsizlikle sonuçlanacaktır (Hart vd., 1990; Bitner vd., 1990).

Telafi süreci işletmenin müşteri ile olan son deneyimi olabilir. Bu nedenle olumlu şekilde sonuçlanmalıdır. Ortaya çıkan müşteri tatminsizliğinin devam etmesine izin verildiğinde, bu durum işletmenin uzun vadede hayatta kalmasını da tehdit edecektir (Boshoff, 1999). Çünkü tatminsiz müşteriler zamanlı bir bomba gibidir (Davidow ve Uttal, 1989). Bu müşteriler işletmelerin geniş pazarlama bütçeleri ile yarattığı ürünlerin pazar payına, olumsuz kulaktan kulağa pazarlama iletişimi ile çok hızlı şekilde zarar verebilirler.

1.3.Güven

Güven, pazarlama çalışmaları ve müşteri ilişkilerinin merkezinde yer almaktadır (Kau ve Loh, 2006). Bir ortak değişiminde, onun sürekli şekilde yeterli olacağına ilişkin beklentiler, çeşitli iş ilişkilerinde güven geliştirmenin bir öncülüdür (Sirdeshmukh, 2002). Chen vd. (2012) güvenin alıcı satıcı ilişkilerini içeren davranışsal modellerde, organizasyon ve müşteri arasında arabulucu rolünü üstlenen bir anahtar olduğunu (Nooteboom vd. (1997) ve Kumar (1996)' in çalışmalarına dayanarak) aktarmışlardır. Garbarino ve Johnson (1999)' a göre güven, bir tüketicinin hizmet sağlayıcıya olan inanılabilirliği ve bütünlüğüdür (Wang vd., 2014). Ka ve Choi (2011) müşteri güveninin bir işletmeye güvenen müşterilerden oluştuğuna dikkat çekerken, Sirdeshmukh vd. (2002) ise güveni hizmet sağlayıcının verdiği sözleri tutacağına ilişkin beklentiler olarak ifade

etmişlerdir. Moorman vd. (1992: 315)' ne göre güven "ortak değişiminde onun güvenli olduğuna inanma istekliliği " , Morgan ve Hunt (1994: 23)' a göre "bir ortak değişimi olduğunda, onun güvenilirlik ve dürüstlüğüne olan güvenin varlığı" dır (Sirdeshmukh, 2002: 16-17). Anderson ve Weitz (1989: 312) tatminin güvenin temelini oluşturduğuna dikkat çektikleri tanımlarına göre güven " bir kesimin, diğer kesimin çabaları sayesinde gelecekteki ihtiyaçlarının yerine getirileceğine inanmalarıdır" (Ruyter ve Wetzels, 2000). Moorman vd. (1993)' ne göre güven bir müşterinin itimat ettiği hizmet sağlayıcıya inanma istekliliğidir (Weun vd., 2004). Alan yazında güven kavramına ilişkin pek çok tanım yapılmıştır. Bu tanımlar ve tanımda ifade edilen kavramları Day vd. (2013) ' de Tablo 4 ' deki gibi ifade etmiştir:

Tablo 4. Güven Tanımları

Yazar(lar)	Tanım	Kavramın Temeli
Anderson ve Narus (1984)	Bir işletmenin, başka bir işletmenin kendisi için olumlu sonuçlar yaratacak eylemleri gerçekleştirmesi kadar, olumsuz sonuçlara neden olacak beklenmedik eylemlerde de bulunmayacağına olan inancıdır.	* Vaat edilen performans * Yardımseverlik
Ring ve Ven de Ven (1992)	Diğerinin iyi niyetli olduğuna güvenmektir.	* Vaatleri yerine getirme * İyi Niyet
Doney ve Cannon (1997)	Güvenin amacı güvenilirlik ve yardımseverlik algısı oluşturmaktır.	* Güvenilirlik * Yardımseverlik
Zaheer vd. (1998)	Bir aktörün yükümlülüklerini yerine getirirken tahmin edilebilir şekilde davranacağına ve fırsatçılık olasılığı söz konusu olduğunda onunla dürüst şekilde görüşebileceğine ilişkin beklentidir.	* Vaat edilen performans * Öngörülebilirlik * Sömürü Karşıtlığı
Ireland ve Webb (2007)	Güven, ortağın davranışlarının olumlu beklentilere dayanarak, savunmasızlığını kabul etme istekliliğidir. Tahmin edilebilirlik, güvenilebilirlik ve inanç güvenin üç anahtar bileşenidir. Güven oluştuğunda işletme iş ortağının hareketlerinden korkmaz, çünkü ortakların her biri ortak bir amacı başarmak için diğerine bağlıdır.	* Vaat edilen performans * Sömürü Karşıtlığı * İyi Niyet
Dyer ve Chu (2003)	Değişim ilişkisindeki bir tarafın diğer tarafın kendi zayıflığından istifade etmeyeceğine ilişkin inancıdır.	* Sömürü Karşıtlığı
Handfield ve Nichols (1999)	Zincirdeki her bölümün diğer üyelerin yetenekleri ve girişimleri konusunda birbirlerine karşılıklı güvene sahip olmalarıdır.	* Güvenilebilirlik * Yardımseverlik
Lui ve Ngo (2004)	Riskli bir durumda bir ortağın işbirliği rolünü yerine getireceğine olan beklenti ve her iki ortağın bunu yerine getirme niyetine ve bu şekilde davranma yeterliliğinde olmasına ilişkin güvenilirdir.	* Yeterlilik * İyi Niyet
Krishnan, Martin ve Noorderhaven (2006)	Bir işletmenin diğer tarafın kendi zayıflığından istifade edebileceği bir fırsat olduğunda bundan faydalanmayacağına ilişkin beklentidir.	* Sömürü Karşıtlığı
Gattiker, Huang ve Schwarz (2007)	Tanımların pek çoğu iki ana boyut üzerinde birleşmektedir. İlki, diğer tarafın dürüst, güvenilir ve inanılır olduğuna inanma düşüncesi ve ikincisi, fırsat verildiğinde diğer tarafın maliyetlerinden faydalanmak için ortaya çıkan fırsatı kullanmayacağına ilişkin inançtır.	* Dürüstlük * Yardımseverlik
McCarter ve Northcraft (2007)	Bir tarafın diğer tarafın davranışlarına karşı ondan beklenen işbirliği ve yardımseverlikten ötürü istekli olarak savunmasız olduğu psikolojik bir durumdur.	* İşbirliği * Yardımseverlik
Grayson, Johnson ve Chen (2008)	Güveni bir değişim ortağının iyiliksever ve dürüst olduğuna ilişkin inanç olarak tanımlıyoruz.	* Yardımseverlik * Dürüstlük
Puranam ve Vanneste (2009)	Mağdur tarafından tespit edilemeyecek davranışlarda bile, mağdurun sözkonusu değişim ortağının fırsatçı davranmayacağına ilişkin beklentide olmasıdır.	* Sömürü Karşıtlığı
Hill, Eckerd, Wilson ve Greer (2009)	Bir işletmenin kendi haklarını ve çıkarlarını gönüllü olarak tanımak ve korumak konusunda diğer işletmeye inanmasıdır.	* Yardımseverlik
Nyaga, Whipple ve Kynch (2010)	Güven, ilişki ortaklarının birbirini güvenilir ve iyiliksever olarak algılamalarıdır. İyilikseverlik bir ilişkideki işletmenin diğer tarafı ilişkiye faydalı olacak niyet ve güdüde olduğuna inandığında oluşurken, güvenilirlik bir ilişki ortağının diğer tarafın kendisinden beklenen görevi etkin şekilde yerine getirecek uzmanlığa sahip olmasını ifade etmektedir.	* Güvenilirlik * Yardımseverlik

Kaynak: Day, Fawcett, Fawcett, ve Magnan, 2013: 154.

Güven kavramını çeşitli boyutlarda inceleyen araştırmacılar bulunmaktadır. Bunlardan Santos ve Basso (2012) güveni iki boyutlu olarak nitelendirmiştir: ön

hat çalışanlarına olan güven ve yönetsel politika ve uygulamalara olan güven. İşletmeyi temsil eden çalışanlara olan tüketici güveni doğrudan işletmeye olan güveni etkilediğinden ötürü, müşterilerin işletme çalışanına duyacağı daha büyük güven, işletmeye de daha büyük derecede güven duyulmasını sağlayacaktır (Santos ve Basso, 2012). Mcintosh ve Lockshin (1997) araştırmalarında satış personeli ile güçlü kişisel bağları olan müşterilerin mağaza sadakati ve satın alma eğilimlerinin daha güçlü şekilde olduğuna dikkat çekmiştir (Sirdeshmukh, 2002). Rod ve Ashill (2010) de tıpkı Santos ve Basso (2012) gibi güvenin iki boyutlu olduğuna dikkat çekmişlerdir. Onlara göre bu boyutlar, performans ve güvenilirliktir. Boshoff (1997)' a göre ise güvenilirlik, hizmet kalitesinin temelidir (Berry ve Parasuraman (1992)' in çalışmalarına dayanarak). Güvenilir hizmet kalitesi tüketicilere, ihtiyaçlarının azaltılması ve hizmet telafisinin oluşumu ile beklentilerini sınırlandırılması şeklinde bir fayda sunmaktadır (Brown vd., 1996). Komunda ve Osarenkhoe (2012) güvenin mantıksal ve deneysel çeşitliliği olan bir ilişki olduğunu belirtirken, hiç kimsenin rekabetçi pazar koşullarında güvenilmeyen bir satıcı olmayı istemediğini (Chaudhuri ve Holbrook, 2001; Singh ve Sirdeshmukh, 2000; Sirdeshmukh vd., 2002) ifade etmişlerdir.

Bir hizmet hatasını izleyen başarılı bir telafi, müşterinin hizmet sağlayıcıya olan güvenini onarabilir (Ruyter ve Wetzels, 2000). Hizmet telafisi için ortak bir yapının anahtarı olan müşteri güveni, işletmeye karşı önceki deneyimlere göre şekillenmektedir (Choi ve La, 2013). Geçmiş deneyimler müşteriye işletmenin yetenekleri, yardımseverliği ve doğruluğunu değerlendirmek için ciddi fırsatlar sunarken (Berry, 1999), hizmet telafisi ile gelen tatmin de yüksek derecede müşteri güveni oluşturulmasına öncülük etmektedir (Anderson ve Weitz, 1989; Tax vd., 1998). Hizmet telafisiyle gelen tatminin güven kurulmasını sağladığını ifade eden Kau ve Loh (2006), zamanla tekrarlayan tatminin hizmet sağlayıcının inanılabilirliğini arttırıp, güvene katkı sağladığına (Ganesan, 1994) dikkat çekmiştir. Ok vd. (2005) ve Tax vd. (1998) geçmiş çalışmaların sonucunun, telafi ile sağlanan memnuniyetin güven üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu savunmaktadırlar (Wang vd., 2014). Müşteri güveni tipik olarak hizmet

kalitesinin sürekliliği, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, dürüst ve açık davranışlar ve müşteri ve işletme arasında uzun dönemli ilişki sayesinde oluşturulacak tatmin ile şekillenmektedir (Choi ve La, 2013). Sirdeshmukh (2002) çalışmasında güvenin ilişkisel bağlılıkta (Tax vd., 1998) ve güçlü müşteri ilişkileri kurmanın yanı sıra pazar payını sürdürmede temel unsur olduğunu (Urban vd., 2000) aktarmıştır. Bununla birlikte tatminin aksine güven daha uzun dönemli ilişkilerde gözlenmektedir (Ruyter ve Wetzels, 2000). Ayrıca Kau ve Loh (2006) araştırmalarında ilişki pazarlamasının güven üzerine kurulu olduğuna (Crosby vd., 1990; Morgan ve Hunt, 1994) dikkat çekmişlerdir. Müşterinin hizmet karşılaşmasından tatmin olması ve işletmeye olan güveninin devam etmesi, gelecekte de karşılaşmalar olacağının bir göstergesi olabilir (Ruyter ve Wetzels, 2000). Holloway vd. (2009) önceki araştırmaların, güven ve bağlılığın olumlu şekilde birbiri ile ilişkili olduğunu, daha büyük derecede güvenin, daha büyük derecede bağlılık yarattığını savunduklarına (Moorman vd., 1992; Smith, 1998; Morgan ve Hunt, 1994; Kelley ve Davis, 1994; Weun vd., 2004) dikkat çekmişlerdir. Morgan ve Hunt (1994)' in çalışmaları, bir alıcının satıcıya güvendiğinde satıcısı ile daha fazla işbirliği yapma eğiliminde olacağına dikkat çekmektedir (Ruyter ve Wetzels, 2000). Hizmet hatası ve telafisi süresince oluşturulacak müşteri güveni müşteri sadakatini artmasını sağlayacaktır (Choi ve La, 2013).

Hizmet telafisi zayıf ya da etkisiz olduğunda müşteri ikinci kez hayal kırıklığına uğramış hissedebilir ve (hatanın telafisinde) bu durum belkide organizayona karşı daha fazla güven kaybına, hatta olumsuz kulaktan kulağa pazarlama davranışının yayılması ile birlikte olası ayrılmalara da neden olabilir (Komunda ve Osarenkhoe, 2012: 84). Lin (2009: 152) de etkin telafi yöntemleri kullanmadan pasif şekilde şikâyeti çözmeye çalışan işletmelerin, markaya güvenini kaybetmiş, başka bir markaya geçmiş ya da gerçekçi olmayan davranışlar sergileyen müşterilerle karşılaşacaklarını ifade etmişlerdir.

1.4.Sadakat

1.4.1. Sadakatin tanımı ve önemi

Sadakat, günümüz dünyasında işletmelere rekabet avantajı yaratan bir pazarlama aracı (Matos vd., 2009) olmakla birlikte, işletmelerin hayatta kalabilmelerinin de temel gerekliliklerindendir. Müşteri sadakati ancak işletmeye güven duyan, aldığı hizmetten tatmin müşteriler ile sağlanabilecektir. Bu nedenle müşteri kazanımı ve elde tutma, işletmenin pazar payının temel belirleyicisidir. Morrison ve Huppertz (2010) bir işletmenin pazar payına etki eden üç unsurun; diğer işletmelerden alınan müşteriler, yeni müşteriler ve uzun zamandır aynı işletmeden satın almaya devam eden müşteriler olduğunu ifade etmişlerdir (Komunda ve Osarenke, 2012: 88). Günümüzde özellikle hizmet işletmeleri için sadakat daha da önem kazanmaktadır. Çünkü hizmete özgü özelliklerden kaynaklanan pazarlama sorunlarında, sadakat bu problemlerin çözümünde önemli bir anahtardır (Tanyeri ve Barutçu, 2005).

Komunda ve Osarenkhoe (2012), sadakatin tekrarlayan satın alma ya da tercih edilen bir ürün ya da hizmeti gelecekte de desteklemek için derinden duyulan bir bağlılık anlamını taşıdığına (Oliver vd.,1997; Baesuk vd., 2009) dikkat çekmiştir. Tablo 5' de alan yazında yaygın şekilde referans gösterilen sadakat tanımları yer almaktadır. Bu tanımların ortak noktası, müşteri sadakatinin psikolojik bağlarla çevrili bir tekrarlayan satın alma eğilimi ya da tekrarlayan satın alma davranışı olmasıdır.

Tablo 5: Sadakat Tanımları

Yazar	Tanım
Moorman (1993)	Sadakat müşterinin hizmet sağlayıcı ile olan ilişkisini devam ettirme için duyduğu istektir.
Keller (1993)	Marka için olumlu tutum, kendisini yeniden satın alma ile göstermekte ve bu da sadakat olarak tanımlanmaktadır.
Jones ve Sasser (1995)	Müşteri sadakati " bir işletmenin çalışanlarına, ürün ya da hizmetlerine karşı duyulan ilgi ya da sevgi" olarak tanımlanmıştır.,
Gremler ve Brown (1996)	Sadakat bir hizmet sağlayıcının istekli şekilde müşteri tarafından diğerlerine tavsiyesi ya da tercih edilen hizmet sağlayıcıya karşı müşteri olma devamlılığının taahhüdüdür.
Oliver (1997)	Durumsal etkiler ve pazarlama çabalarının hizmet sağlayıcıyı değiştirmeye sebep olmasına rağmen, gelecekte bir ürün ya da hizmette sürekli olarak tekrarlayan satın alma ve tekrarlayan müşteri olma şeklinde ki bağlılığı sadakat olarak tanımlamıştır
Oliver vd. (1997)	Sadakat tekrarlayan satın alma ya da tercih edilen bir ürün ya da hizmeti gelecekte yeniden desteklemek için derin tutulan bir bağlılık anlamını taşımaktadır.
Oliver vd.(1997)	Müşteri sadakati "derin şekilde tekrarlayan satın alma ve yeniden müşteri olmak için bir ürün ya da hizmetin sürekli tercih edilmesi, durumsal etkiler ve manevra davranışlarının sebep olduğu pazarlama etkilerine rağmen tekrarlayan aynı marka satın almalarının gerçekleşmesi"dir.
Mcllroy ve Barnett (2000: 348)	Müşteri sadakati "bir müşterinin özel bir organizasyona iş yapma bağlılığı, onun mal ve hizmetlerini tekrarlayan şekilde satın alması ve ürün ve hizmetleri arkadaş ve dostlarına tavsiye etmesidir"
Swanson ve Kelley (2001)	Sadakat oluşturma, müşterileri işe geri çekmenin bir sonucudur.
Sirdeshmukh vd. (2002)	Sadakat hizmet sağlayıcı ile ilişkiyi sürdürmede ortaya çıkan davranışsal eğilimdir
Duffy vd. (2006)	Müşteri sadakati bir müşterinin banka ile daha fazla iş yapar hale gelmesi ve olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışı ile bankanın savunucusu olmalarıdır.
Komunda ve Osarenkhoe (2012)	Sadakat bir müşterinin kendilerine olan bağlılığını sürdürmesi, müşterinin bankayı diğerlerine tavsiye etme istekliliği ve bu bankayı gelecekte kullanım devamlılığına ilişkin eğilimi olarak tasvir edilmektedir.
Komunda ve Osarenkhoe (2012)	Müşteri sadakatının tekrarlayan satın alma davranışlarının olduğu yerde psikolojik bağlar ve tekrarlayan satın alma eğilimleri ve davranışları tarafından eşlik edilen bir durum
Yaya vd. (2013)	Sadakat bir nesneye olan tutum ya da tekrarlayan bir koruma davranışıdır.
Wang vd. (2014)	Sadakat bir müşterinin hizmet sağlayıcı ile olan ilişkisinde kalıcı arzularını sürdürmesidir.

Kaynak: Bu tablo yazar tarafından hazırlanmıştır.

Sadakat ile tekrarlayan satın alma davranışı arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Alan yazında sadakatin tanımı yapılırken, tekrarlayan satın alma

davranışının bir sadakat ölçütü olduğu yaygın şekilde kabul edilmektedir. Kau ve Loh (2006)' a göre müşteri sadakatinin altında yatan şey; satıcıya olan bağlılık ve aynı satıcıdan satın almaya devamlılıktır. Müşteriler bir mal ya da hizmette tekrarlayan satın almalar gerçekleştirdiklerinde sadakat olduğu düşünülmektedir (Oh, 2006; Ndubisi ve Ling, 2005; Matos vd., 2009). Ruyter vd. (1997) tekrarlayan satın alma davranışının sadakatin bir unsuru olduğunu (Gremler ve Brown, 1996) ve gerçek sadakatin de ancak yüksek tutumla birlikte tekrarlayan müşteri olma davranışlarıyla var olacağını (Dick ve Basu, 1994) aktarmışlardır. Reichheld vd. (2000) müşterilerin tekrarlayan satın alma davranışlarının, işletmenin başarısının temel ölçüğü olması gerektiğini savunurken, Kumar vd. (2006) ikinci kez alışveriş yapan müşteriler için üçüncü kez alışveriş yapma olasılığının, ilk alışveriş yapan müşterilerin, ikinci alışveriş yapma olasılığından daha yüksek olduğunu; aynı şekilde bunun böyle sürdüğüne dikkat çekmektedirler (Gee vd., 2008). Benzer şekilde yine Gee vd. (2008) araştırmalarında sadık müşterilerin hayatının her döneminde, kişisel ilişkilerinden ötürü sebat etmek konusunda kendilerini işletmeye karşı zorunlu hissettiklerini savunmaktadırlar.

Sadakat müşteri beklentileri karşılandıkça ya da aşıldıkça zamanla gelişmektedir (Mittal ve Lassar, 1998). Bununla birlikte ulaşılmak istenilen sonuçta asıl sorumluluk işletmenin üzerindedir. Çünkü sadakat ancak müşteri odaklı bir yaklaşım temeli ile sağlanabilecektir. Alan yazında işletmelerin sadakat yaratabilmesi için taşıdığı sorumluluklara da yer verilmiştir. Bunlardan Karan (2002: 63-64)' a göre bir işletmenin müşteri sadakati yaratmak için geliştirdiği taktikler şöyledir (Koçoğlu ve Kırmacı, 2012):

- Kendisine yeni müşteri gönderen mevcut müşterileri ödüllendirmek
- Teşekkür kartları göndermek
- Kişisel mektup göndermek
- Telefonla hatırlatma
- En iyi olduğu alanı seçmek
- Müşteriler için ayrıcalıklı olay ve durumlar oluşturmak

- Her şeyin üstünde müşteri şikâyetleri detaylı şekilde değerlendirmek ve hızlı yanıt vermek

Gee vd. (2008) de işletme sorumluluklarına daha kapsamlı bir bakış açısıyla yaklaşarak, işletmelerin sadakat yaratabilmesi için gerekliliklerini şöyle sıralamışlardır:

- İşletmeler, müşteri memnuniyetine sebep olan şeyleri anlamalıdır. Çünkü anlamak ve müşteri memnuniyeti sağlamak, sadakate sebep olur.
- Farklı müşterilerin, farklı gereksinimleri vardır ve müşteriler farklı şekillerde memnun olurlar. Bu nedenle sadakat oluşturmak için müşteri pazar bölümlenmesi ve veri analizi yapılması önemlidir.
- Olumlu değiştirme engelleri, müşteri devamlılığını arttırmak için işletmeye yerleştirilmelidir.
- Kar temelli müşteri pazar bölümlenmesi mutlaka gereklidir.
- Geri kazanma stratejisi, yeni müşteri kazanmaktan daha az maliyetli olduğu için tavsiye edilmektedir.
- Müşteri edinmeler müşteri kayıplarını gizlemediğinden, müşterilerin uygun şekilde gözlenmesi önemlidir.
- Farklı müşteri gruplarında sadakatin analiz edilmesi, pazarlama için yapılan yatırımların maksimum şekilde geri dönüşünün sağlanmasına izin verir.
- Ayrılan müşterilerin analiz edilmesi, bir işletmenin riskli müşterilerin özelliklerinin belirlenmesine izin verir. Uygun koruyucu önlemler müşteri ayrılmalarını azaltmakta kullanılabilir.

Sadakat yaratma gerçekte bu kadar çaba gerektirirken, sadakatin işletme için yaratacağı faydalar, girdi-çıktı maliyetini aşacaktır. Bu noktada hatanın ardından sadakat yaratabilmek işletme için hayati önem taşımaktadır. Rust ve Zahorik (1993) hizmet işletmelerinin, sadık bir müşterinin yaratacağı avantajlara (düşük maliyetler, artan kar, satışlar, pazar payında büyüme ve uzun dönemli karlılık) odaklanarak, müşteri şikâyetlerine karşı daha başarılı telafi girişimlerinde bulunmaya yönelmeleri gerektiğini vurgulamışlardır (Boshoff ve Leong, 1998).

Alan yazında yapılan çalışmalara dayanarak sadık müşterilerin işletmeye sunduğu faydaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Sadık müşterilere sunulan hizmetin maliyeti daha azdır. Çünkü sadık müşteriler zamanlarını işletme için daha fazla harcarlar ve yeni hizmetlerin deneyimlenmesine öncülük ederler (Levesque ve McDougall,1992: 40; Gee vd., 2008).
- İşletmeye sadık müşteriler para harcamaya daha istekli olan ve mkemmell hizmet için daha fazla ücret ödemeye istekli olan müşterilerdir (Boshoff, 1997: 117; Gee vd., 2008).
- Sadık müşterilere hizmet sunmanın maliyeti daha azdır ve bu müşteriler zamanlarını işletme için daha fazla harcarlar ve yeni işler için iyi kaynaktırlar (Levesque ve McDougall, 1992: 40).
- Sadık müşteriler güçlü kulaktan kulağa pazarlama davranışı ile referans kaynağı ve danışma mekanizması olarak hizmet ederler (Komunda ve Osarenkhoe, 2012: 83; Gee vd., 2008).
- Sadık müşterilere hizmet sağlama maliyetinin daha düşük olduğunu savunan Colgate ve Norris (2001)' e göre sadık müşteriler, işletmenin hayatta kalması için daha fazla zaman harcadıklarından ve yeni işler için kaynak sağladıklarından ötürü hizmet sağlayıcı için daha faydalıdırlar (Levesque ve McDougall, 1993). Ayrıca Colgate ve Norris (2001) sadık müşterilerin daha düşük pazarlama maliyetleri ve daha yüksek kar yarattıklarına (Mittal ve Lassar, 1998) dikkat çekmişlerdir. Hatta sadık müşteriler kar ve gelirleri arttırmanın ötesinde uzun dönemli ilişkilerle işletmenin adeta iş ortağına dönüşürler (Oyman, 2002: 170).
- Kau ve Loh (2006) müşteri sadakatinin işletmenin uzun süre hayatta kalmayı sürdürebilmesi ve karlı müşterileri kendisine çekebilmesi için önemli olduğuna dikkat çekerken, sadık müşterilerin genellikle düşük pazarlama gerekliliklerine sahip olduğunu ve yeni müşterilerden daha karlı olduklarını da (Dawkins ve Reicheld, 1990) aktarmışlardır.
- Müşteri bağlılık oranında görünen değişimler, karlılığı da etkilemektedir. Pek çok sektörde %5 müşteri devamlılığının arttırılması, karda %25- 100 arası artış sağlamaktadır (Reicheld vd., 2000).

- Müşterilerin sadakatının sağlanmasının ve müşterinin elde tutulmasının önemli bir yararı da çalışanların tutulmasıdır (Oyman, 2002: 170).

1.4.2. Sadakat ve tatmin arasındaki ilişki

Sadakat ile tatmin arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır (Komunda ve Osarenkhoe, 2012). Matos vd. (2009)' ne göre tatmin, sadakatin en önemli öncüllerinden (Syzmanski ve Henard, 2001) biridir. Kau ve Loh (2006) müşteri olma devamlılığının mevcut müşterinin tatmin derecesinin bir fonksiyonu olduğu düşünülmektedirler. Ayrıca tatmin çalışan bağlılığına da katkı sağlayan önemli bir değişkendir (Kelley ve Davis, 1994; Kelley vd., 1993). Yaya vd. (2013) çalışmalarında tatmin olmuş müşterilerin tüm işlerinin aynı işletme tarafından yapılmasını istediklerini (Boshoff (2005)' un çalışmasına dayanarak), hizmet sağlayıcı ile tekrarlayan karşılaşmalar yaşama olasılıklarının yüksek olduğunu (Ribbink vd. (2004), Heskett vd. (2008), Betsy (2009) çalışmalarına dayanarak) ve büyümenin ancak müşteri tatmini ile oluşan sadakat sayesinde gelişebileceğini savunmaktadırlar. Petnji vd. (2011) bankaların internet bankacılığında hayatta kalmak için, ürün özellikleri ve hizmet mükemmeliyeti aracılığıyla müşteri tatmini geliştirmeleri sayesinde müşteri sadakati kazanabileceklerini ifade etmektedirler (Yaya vd., 2013). Morrison ve Huppertz (2010) ve Sousa ve Voss (2009) ise çalışmalarında yüksek tatminin daha yüksek derecede sadakat yarattığına dikkat çekmişlerdir. Benzer şekilde şikâyetleri tatmin edici şekilde çözülen müşteriler, sıklıkla asla tatmin edilmeyen müşterilere göre işletme daha sadık olmaktadır (Kotler, 1997: 481).

Hart vd. (1990)' ne göre müşteri tatminsizliği sadakati azaltır ve işletmenin piyasada yarattığı güvenilirliğe zarar verir (Levesque ve McDougall, 2000). Ancak alan yazında tatmin olmayan müşterilerin de sadakat gösterebileceğine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Müşteriler tatminsiz olsalar bile organizasyonda kalmaya devam edebilirler; çünkü onlar başka tercihleri olmadığına ikna olmuşlardır (Hocutt vd, 1997; Mittal ve Lassar, 1998; Zeithaml vd., 1996). Bundan ötürü sadık bir müşteri, tatmin bir müşteri olmak zorunda değildir. Levesque ve McDougall (1992) bir problem çözülmediğinde, bu durumdan

şikâyetçi olanların yaklaşık yarısından fazlasının işletme ile ilişkisini devam ettirdiğine dikkat çekmişlerdir. Bitner (1990), Ennew ve Binks (1996) de bunun belki değiştirme maliyetlerinden, farklı alternatifleri algılama eksikliğinden, seçimlerin konumsal kısıtlılığı, zaman ya da para kısıtları, alışkanlık ya da mevcut durumu bozmak istememekten kaynaklandığını savunmaktadırlar (Colgate ve Norris, 2001). Hirshman (1970) tatminsiz müşterilerin, alternatif hizmet sağlayıcı arama maliyetinden ötürü, hizmet sağlayıcı ile ilişkisine devam etmeyi tercih ettiğine de işaret etmektedir (Colgate ve Norris, 2001). Sadakat tatmin sonucu gelişmektedir. Buna göre Jones ve Sasser (1997) çalışmasında tatmin, sadakat ve davranış ilişkisini ifadesi aşağıda Tablo 6’ da gösterilmiştir.

Tablo 6: Müşteri Tatmini- Sadakat ve Davranış İlişkisi

	<u>TATMİN</u>	<u>SADAKAT</u>	<u>DAVRANIS</u>
SADIKLAR/MÜRİDLER	→ Yüksek	Yüksek	→ Kalıcı ve Destekleyici
TERK EDİCİLER/ TERÖRİSTLER	→ Ortalamadan Düşük	Ortalamadan Düşük	→ Mutsuz, Terk Eder ya da Terk Etmek Üzere
PARACILAR (ÇIKARCI PARALI ASKERLER)	→ Yüksek	Ortalamadan Düşük	→ Gelir ve Gidiciler Sözünü Tutmazlar
REHİNE	→ Ortalamadan Düşük	Yüksek	→ Değiştiremez, Terk Edemez, Kapana Kısılmış

Kaynak: Bayuk ve Küçük, 2007: 288.

Burgeson (1998:128) tatmin ve sadakat boyutundaki müşterileri dört kategoride sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma aşağıdaki gibidir (Bayuk ve Küçük, 2007: 289)

1.Tatmin olmuş/Sadık: İşletmeler müşterilerini, hem oldukça yüksek tatmin olmuş olan, hem de yeniden satın almaya oldukça istekli müşterileri içeren “tatmin olmuş/sadıklar” grubu içerisine koymaya çabalamalıdır. Bu müşteriler yalnızca ürünün tatmin edici olduğunu değil, aynı zamanda bunun kendi ihtiyaçları için en iyisi olduğunu hissedenlerdir.

2.Tatmin olmamış/Sadakatsiz: Bu gruptaki müşteriler geleneksel olarak memnun olmayan, mutsuz müşterilerdir. Ürünü veya hizmeti beğenmezler ve yüzleri rakibe dönüktür.

3. Tatmin olmamış/Sadık: Sahte bir şekilde sadık müşteriler olan bu grup, satıcıdan ya da ürün veya hizmetten tatmin olmuş değildir ve bir alternatifin mevcut olmamasından dolayı potansiyel olarak rehine tutulurlar.

4. Tatmin olmuş/Sadakatsiz: Satıcıdan tatmin oranları yüksek olmasına karşın, belirli bir ürünü yeniden satın almayacak olanlardır. Yani tatmin olduklarını belirttikleri halde sadakatsiz olan müşterilerdir. Bu grubun önemli niteliği, kendilerine sunulan çıkarı elde ettikten sonra, başka arayışlara girmeleridir.

Son iki gruptaki müşterileri tespit etmek oldukça zor olmakla birlikte, bu müşteriler hizmet ya da hizmet sağlayıcıya yeteri kadar samimi yaklaşmadığından ötürü gelecekteki davranışlarını da önceden kestirmek her zaman mümkün değildir. Bu nedenle bu gruptaki müşterilerin işletme, yöneticiler ve çalışanlar tarafından iyi gözlemlenmesi gerekmektedir.

1.4.3.Sadakat türleri

Alan yazında sadakat çeşitli araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmalar içinde incelenmiştir. Jacoby ve Kyner (1973)' e göre pazarlama alan yazını müşteri sadakatini tutumsal ve davranışsal sadakat olarak iki farklı şekilde tanımlamaktadır (Hallowell, 1996). Ancak alan yazında bazı araştırmacılar sadakatin bilişsel boyutuna da dikkat çekmiştir (Oliver, 1996). Bu noktada sadakat türlerini üç boyutta inceleyebiliriz:

1.Davranışsal sadakat: Müşteri tarafından sergilenen satın alma davranışı davranışsal sadakat olarak değerlendirilmektedir. Davranışsal sadakat müşteri memnuniyetin doğrudan sonucu olup, tekrarlayan geçişlerle ifade edilmekte (kategori içindeki toplam geçişlerin yüzdesi ya da kategorideki toplam harcamalar) ve zaman zaman basit bir şekilde

gözlemsel tekniklerle ölçülmektedir (Komunda ve Osarenkhoe, 2012: 88). Yi (1990)' ye göre davranışsal sadakat aynı hizmet sağlayıcıdan satın almaya devam etme davranışı, satın alma ölçeği ya da satın alma ilişkisinde artma ya da tavsiye davranışında bulunmadır (Hallowell, 1996).

2. Tutumsal sadakat: Müşteri sadakati aslında tutumsal bir yapıdır ve hizmet sağlayıcıya karşı olumlu tutum oluştuğunda, müşteriler tercihli şekilde sadakat geliştirebilirler (Ruyter vd., 1997). Fornier (1994) tutumsal sadakati bir bireyin ürün, hizmet ya da işletmeye ilişkin toplamda yarattığı farklı hisler olarak tanımlamıştır (Hallowell, 1996). Rod ve Ashill, (2010), Bughallovw vd. (2009)' e göre tutumsal sadakat, çoğu zaman hem ilişkinin devamlılığını sağlama, hem de ilişkiyi sürdürme isteğini içeren olumlu bir çaba iken; bazen de ilişki bağlılığını eşitlemek olarak tanımlanmaktadır (Komunda ve Osarenkhoe, 2012). Davranışsal ve tutumsal sadakat gerçekte birbiri ile iç içedir. Palmer vd. (2000: 48) alan yazında da sadakat kavramının davranış ve tutum faktörleriyle tanımlandığını ve bu iki faktörün birbiriyle ilişkilendirildiğini savunmaktadırlar (Oyman, 2002: 170). Bu noktada tekrarlayan satın alma bir sadakat ölçütü olduğu gibi; tutumsal yaklaşımda da işletmeye duyulan olumlu hisler ya da hizmetten tatmin olma, tekrarlayan satın almaya yol açmaktadır. Boshoff (2005)' a göre güçlü tutumsal sadakat, müşterileri diğer satıcıların onları işletmeden almasına karşı daha dirençli kılmaktadır. Reichheld (1996) bir markaya karşı gerçek sadakat oluşabilmesi için güçlü bir tutumsal bağlılığın olması gerektiğini savunmaktadır. Burada müşteri tarafında sorgulanan başlıklar müşterilerin nasıl markalardan hoşlandıkları, markaya karşı nasıl bir bağlılık hissettikleri, markayı diğerlerine tavsiye edip etmeyecekleri, marka hakkında ne hissettikleri ve markaya karşı olumlu inançlara sahip olup olmadıkları gibi konulardır (Komunda ve Osarenkhoe, 2012). Turner ve Wilson (2006)' a göre tutumsal sadakat noktasında olan müşteriler, sadık olmayan müşterilere göre markanın olumsuz bilgisi hakkında daha az şüpheye sahiptirler (Komunda ve Osarenkhoe, 2012). Bir markaya

olan sadakatin artması için sadık müşterilerden kaynaklanan gelir akımının daha tahmin edilebilir ve zaman içinde düşünülebilir olması gerekmektedir (Matos vd., 2009). Gremler ve Brown (1994), bir müşteri ancak sürekli davranış (tekrarlayan satın alma) ve tutum ile gözlemleniyorsa, onun gerçekten sadık bir müşteri olarak tanımlanabileceğini belirtmişlerdir (Boshoff, 1997).

3. Bilişsel sadakat: Oliver (1996)' a göre sadakat aynı zamanda bilişsel temelli olabilir (Ruyter vd., 1997). Müşteri tarafından ifade edilen gelecekteki satın alma davranışı bilişsel sadakat olarak değerlendirilmektedir. Bilişsel bakış açısında müşteri sadakati, fiyat-kalite rasyo değerlendirmesinin bir sonucu olarak ya da yüksek fiyat ödeme isteği ya da alternatif olarak fiyata karşı duyarsızlık olarak uygulanmaktadır (Fornell, 1992; Zeithaml vd., 1996). Diğer bir deyişle müşteriler verdikleri ve elde ettikleri sonuç arasında bir çıkarım yapmaktadırlar (Ruyter vd., 1997).

Bu üçlü ayrımın yanında farklı özelliklere göre sadakati inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Sapanen (1996) sadakati altı farklı yapıda incelenmiştir (Turner ve Wilson, 2006). Bunlar:

1.Monopol sadakat: Piyasada o hizmeti satın alabileceği başka bir işletme olmadığı gibi, benzer bir hizmet sunumu da söz konusu değildir.

2.Durağan sadakat: Müşteriler aktif olarak yedek aramamaktadırlar. Mevcut işletme ya da hizmeti yeterli görmektedirler. Farklı bir hizmet sunumu ya da işletme arayışı bulunmamaktadır.

3.Uygunluk sadakati: Tamamen işletmenin konumunun uygunluğundan kaynaklanmaktadır. Gerçekte alınan hizmetten memnuniyet bulunmamakta, erişilebilirlikten ötürü işletme ya da hizmet satın alınmaya devam edilmektedir.

4.Fiyat sadakati: Müşteriler düşük fiyattan etkilenmektedirler. Gerçekte almayı istedikleri hizmetin fiyatı, kendi yargılarındaki ederine kıyasla

yüksek olduğunda, fiyatı daha uygun ve hizmet kalitesi beklentisine yakın hizmet ya da işletmenin tercih edilmesidir.

5.Teşvikli sadakat: Sadakat ödül kart ve programlarından kazanılan yararlarla ilgilidir. Gerçekte hizmet ya da işletmenin müşteri için yeterliliği tam olarak söz konusu olmasa da, sağlanacak ekstra faydalar ile kabul edilebilir seviyede olduğunda bu sadakat davranışı gösterilmektedir.

6.Duygusal sadakat: Müşteriler marka gibi faktörlerden etkilenmektedirler. Bu noktada hizmetin yeterliliği ve tatmin göz ardı edilmektedir.

Sopanen' in sınıflandırmasında özellikle monopol sadakat, tüketicinin kendi kararından bağımsız olarak oluştuğundan ötürü diğerlerinden ayrılmaktadır. Bu tip bir piyasada tüketicinin o işletmeden ürün/hizmet almaktan başka seçeneği bulunmamaktadır. Ayrıca bu sadakat düzeyinde tatmin söz konusu değildir. Çünkü kayıp monopol şartlarında iletişim kanallarının kalitesinde azalma söz konusudur ve eğer bu mekanizma yok olursa, daha yüksek derecede tüketici tatminsizliği ve düşük toplum refahı ile karşılaşılacaktır (Singh, 1990). Gerçekte pek çok endüstri kayıp monopol özelliklerine sahiptir (Singh, 1990). Bu nedenle tatminsiz müşteriler şikâyet etme, terk etme ve olumsuz kulaktan kulağa pazarlama davranışı yerine pasif sadık olma eğilimindedirler (Hirshman, 1970).

Bunlara ek olarak, alan yazında önemli bir yer tutmamakla birlikte, fiyat duyarsızlığı sadakatine de (yüksek fiyat ödeme istekliliği gibi) değinilmiştir. Zeithaml vd. (1990), hizmet kalitesi ve yüksek fiyat ödeme istekliliği ya da fiyat artışına rağmen sadakati sürdürme arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Ruyter vd., 1997).

Sadakat oluşumu Dick ve Basu (1994)' ya göre üç farklı biçimde oluşmaktadır:

1.Saf sadakat: Saf sadakat işletmeye her zaman faydalı olup, bu çeşit sadakat pek çok insan için zamanla ilişki sayesinde oluşur. Gerçekte tüm işletmelerin oluşturmayı hedeflediği sadakat yapısıdır. Çünkü saf sadakatte tüketici her koşulda o işletmeden ürün ya da hizmet alma

konusunda istekli tutum göstermenin yanı sıra, tekrarlayan satın alma davranışında da bulunmaktadır. Bu nokta da tüketicinin hizmet detayına, hizmeti kimin sunduğuna, fiyata, zamana ve erişilebilirliği karşı hassasiyeti bulunmamaktadır. Tüketici kendisine sunulan hizmetin her düzey ve koşulda en iyisi olduğunu kabul etmektedir. X bankası ile çalışmak isteyen bir müşterinin yaşadığı şehirde bu banka olmadığından, X bankasından hesap açtırması ve bu hesaba bağlı ATM kartı aracılığı ile ilave bir ücrete katlanarak, diğer bankaların ATM' sinden para çekme-yatırma işlemi yapması bu sadakat düzeyine örnek gösterilebilir.

2. Gizli sadakat: Gizli sadakatte, bir müşteri daha düşük tekrarlayan satın almalara sahiptir, ancak işletmenin yanındaymış gibi görünür. Oyman (2002: 174) gizli sadakati, tüketicinin belirli bir markaya diğer markalara oranla daha güçlü bir tutum beslemesi, ancak tekrarlanan satın alma davranışının düşük bir düzeyde olarak tanımlamış ve aynı zamanda bu durumu tüketicinin içinde bulunduğu pazar koşulları ile ilişkilendirmiştir. Buna göre bir tüketici X bankasından hizmet almak isteyebilir ancak, bulunduğu şehirde ya da oturduğu eve, çalıştığı işe yakın o bankanın şubesi olmadığı için X bankası ile çalışamıyor olabilir. Bu durum gizli sadakatin bir göstergesidir.

3. Yapay sadakat: Yapay sadakat ise gizli sadakatin tam tersidir. Bu guruptaki müşteriler daha yüksek satın alma yapar; ama işletmeyi benimsemeleri daha düşük tutumdadır (Colgate ve Norris, 2001). Yapay sadakat, işletmeyi terk etme engellerinin yüksek olduğu ve/ya da alternatif hizmet sunucuların kalitesinin mevcuttakinden daha iyi olmadığı algısından ötürü oluşabilir ve bu iki faktör aslında olası değiştirmeler bütünü yaratmak için birleşir (Colgate ve Norris, 2001). Yapay sadık bir müşterinin hizmet sağlayıcı ile devam etmesi hemen karı tehdit etmemektedir; ancak tatminsizlik devam ettiğinde, olumsuz kulaktan kulağa pazarlama davranışında bulunabilecek ya da işletmeden ayrılacaktır (Hirshman, 1970). Çalıştığı bankadan memnun olmayan müşterinin, diğer bankalardan alacağı hizmetin de çok farklı

olmayacağını düşünmesinden ötürü o banka ile çalışmaya devam etmesi ya da mevduatını bir yıl vade ile bankada bağladığı için kaybedeceği faizden ötürü başka banka ile çalışmayan müşteriler bu gruba örnek verilebilir.

1.4.4.Sadakət ve karlılık arasındaki ilişki

Önemli olan tek başına ele almamak kaydıyla, uzun dönemli müşteri sadakatini sürdürmektir. Sadakat ve beraberindeki tekrarlayan satın alma davranışı, işletme toplam fayda anlamında yarar sağlamaktadır (Reichheld, 1993). Diğer bir deyişle, yeni müşteri kazanmanın yüksek maliyetine rağmen, bu müşterilerin işletmede uzun süre kalması ile maliyet zamana yayılmakta ve her bir işlemde daha yüksek kar sağlanmaktadır (Boshoff, 1997: 117). Ekonomik bakış açısıyla uzun dönem müşteri sadakati çok önemli olmakla birlikte, özellikle sadakat ve tekrarlayan satın alma bileşkesi, kar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Reichheld, 1993). Çünkü işletme ile uzun süreli ilişkiye sahip olan müşteriler, gelecekte de işletmeden hizmet alma konusunda daha istekli davranabileceklerdir. Bir işletmenin müşteri devamlılığındaki %5 artış, işletmenin karını %100 arttırabilir (Reichheld ve Sasser, 1990). Ancak, yeni bir müşteri çekmenin maliyeti, mevcut müşteriyi korumaktan daha yüksek maliyete neden olmaktadır (Fornell ve Wernerfelt, 1987). Jones ve Sasser (1995) bir işletmenin uzun dönemli finansal performans sağlayabilmesi için sürekliliğe sahip sadakat yaratabilmesinin önemini vurgulamışlardır. Hallowell (1996) müşteri sadakati ve karlılık arasında güçlü bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaştığı çalışmasında, Heskett vd. (1994)' nin hizmet karlılık zincirine ilişkin çıkarımını da şöyle ifade etmişlerdir:

Müşteri tatmini → müşteri sadakati → karlılık

Reichheld vd. (2000) sadakat yaratmanın iş sistemleri üzerindeki etkilerini, karlılık bakış açısı içinde aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- En iyi müşteriler işletme içinde yer almaya devam ettikçe, kar ve pazar payı artar; bu sayede tekrarlayan satışlar ve tavsiyeler yaratılır.

- Sadık müşteriler, yeni müşteri kazanımının maliyetini ve onlara hizmet masraflarını azaltır.
- Sadakatle birlikte artan çalışan bağlılığı, iş ödülü ve iş tatmini sayesinde çalışanlar, doğaçlama olarak müşteri devamlılığına ve müşteriye daha iyi hizmete zorlanır ve bu da artan üretkenlikle sonuçlanır.

1.4.5.Telafi sonrası sadakat oluşumu

Sadakat hizmet hatası yaşayan müşterilerin yanıtlarından biridir. Müşteriler hizmet sağlayıcı hakkında daha iyi düşünceye sahip olduklarında ve hizmet hatasını normalden sapma olarak gördüklerinde, hizmet sağlayıcı ile ilişkilerini devam ettirirken üç farklı davranış sergilemektedirler (Colgate ve Norris, 2001):

- Yapay sadakat düzeyinde oldukları için işletmede kalabilirler.
- Tuzağa düşmüş hissederek ilgisiz olabilirler.
- Alternatifleri olmadığı için ayrılmazlar.

Bowen ve Lawyer (1992), müşterilerin işletmenin tüm ticari kurallarına karşı şikâyetlerinin doğru yere ulaşacağını bildiklerinde, başarısız hizmet telafisine rağmen işletmeye sadık kalabileceklerine dikkat çekmişlerdir (Boshoff, 2005). Bu noktada hizmet telafisinin derecesi, tekrarlayan satın alma eğilimleri üzerinde önemli bir etkidir (Kim, 2007).

McCullough vd. (2000), Parasuraman (2006) ve Lin (2010)' e göre telafi doğrudan sadakat ile ilişkilidir. Alan yazında yapılan pek araştırma telafi ile sadakat sağlanabileceği görüşündedir. Kelley vd. (1993), Hoffman vd. (1995), Miller vd. (1997), Andreassen (1999), Tax ve Brown (1998), Lewis ve Spyropoulos (2001), Craighead vd. (2004), Duffy vd. (2006), Marimon vd. (2012) ve Komunda ve Osankhoe (2012)' un çalışmalarında hatanın ardından tatmin edici bir telafi uygulandığında müşterilerin sadakat düzeyine ulaştıkları sonucuna ulaştıklarıdır. Webster ve Sundaram (1998) ise çalışmalarında hizmet telafi çabalarının sadakat üzerinde, tatmin üzerinde olduğundan daha fazla derecede önemli etkiye sahip olduğu sonucuna ulaştıklarıdır. Başlangıçta müşteri beklentileri karşılamada başarısız olan bir hizmet sunumunun ardından,

telafi beklentileri karşılanarak, tatmin etmeye yönelik bir hizmet telafisi sunulduğunda, bu durum müşteri bağlılığını onarabilecektir (Wang vd., 2014). Sonuç olarak başarılı hizmet telafisi, müşteri güvenini yeniden kazanmak (Kelley vd.,1993), müşteri bağlılığı yaratmak (Bejouand Palmer, 1998; Halloway vd., 2009; Kelley ,1993), tekrarlayan satın almalar (Garborino ve Johnson, 1999; Torras ve Kline, 2006), uzun dönemli ilişki kurmak ve kulaktan kulağa pazarlama davranışı sağlamak (Vazquez-Casielles vd, 2012) için önemli bir fırsattır (Wang vd., 2014). Tekrarlayan müşteri olma davranışı, başarılı telafi deneyimlerinin bir sonucu olarak düşünülebilir. Örneğin bir tüketici tatmin olduğunda, yeniden satın almaya karar verir; ancak hata ile karşılaştığında başarılı şekilde telafi edilmezse, olumsuz kulaktan kulağa pazarlama davranışında bulunabilir (Bhandari vd., 2007: 174-175).

Telafi ile sağlanan tatmin, güven oluşturarak sadakat yarattığından, pazarlamacılar hizmet telafi stratejilerini müşteri ile olan ilişkiyi onarmayı sağlayıp, müşteri güveni yaratacak şekilde şekillendirmelidirler (Choi ve La, 2013).

1.5. Ayrılma

1.5.1. Ayrılma tanımı ve önemi

Ayrılmayı Singh (1990:2) değişim ilişkisini gönüllü olarak sonlandırma ve diğer bir ürün ya da hizmetin ya da satıcının müşterisi olmayı değiştirme olarak; Oliver (1996) ise sadece mevcut ilişkinin sonlandırılması değil, aynı zamanda hizmet sağlayıcıya bağlı kalınmasının da sonlandırılması olarak tanımlamışlardır. Bolton ve Bronkhurst (1995) başka bir satıcıya geçiş ya da müşterinin ayrılması olarak ifade edilen ayrılma davranışını, hizmeti tamamen satın almayı durdurma ya da bir önce alınan hizmetin büyüklüğünü azaltma kararı olduğunu savunmaktadırlar (Narteh, 2013). Farklı bir hizmet sağlayıcıya geçiş kararı, hemen hizmet hatasını ya da zayıf hizmet telafisini izleyen süreçte oluşmayabilir; ayrılma kararı ardarda yaşanan olayların arkasından verilebilir (Zeithaml vd., 2009). Roos (1999), Roos ve Gustafsson (2007) hizmet sağlayıcıyı değiştirme kararının, belirli bir zaman diliminde verilmiş bir karardan

ziyade, bir dizi karar ve çeşitli zaman dilimindeki önemli hizmet karşılaşmalarının sonuçları ile şekillendiğini gözlemlemişlerdir (Zeithaml vd., 2009).

Tatmin kararının sadakat üzerinde etkisinin olması, tatmin ve sadakatin ayrılma kararı üzerinde de benzer etki yaratacağının bir göstergesidir. Müşteriler sürekli ve güçlü şekilde, beklentileri ve algıladıkları arasında tekrarlayan boşluklar olmasından ötürü tatminsizlik yaşadıklarında, hizmet sağlayıcılarını değiştireceklerdir (Farquhar ve Meidan, 2010: 83). Hirshman (1970)' a göre sadık müşteriler, beklenen performanstan çok az bir sapmayı kabul etseler de, yaşanan tatminsizlik büyük olasılıkla alternatif bir hizmet sağlayıcıya geçişle sonuçlanacaktır (Bhandari vd., 2007). Hayati önem taşıyan yoğun rekabet ortamında, ayrılmaların zarar verici etkisinden sakınmak ve uzun dönemli müşteri ilişkileri kurabilmek, hizmet sağlayıcıyı değiştirme sürecinin anlaşılmasına ilişkin önemli bir ayrıntıdır (Colgate ve Hedge, 2001). Tatminsiz olsa da işletmede kalan müşteriler kendilerine şans verilse, belki de hemen işletmeyi terk etmek isteyebilirler (Colgate ve Norris, 2001). Dolayısıyla ayrılma şikâyet ve sonrasında hizmet sağlayıcı tarafından uygulanan telafi çabalarının bir sonucudur. Kötü telafi çabaları, müşterinin daha da tatminsiz olmasına ve işletmeyi terk etmesine sebep olabilir (Sheth ve Parvatiyar, 1995) ya da alternatif olarak müşteri aldığı hizmet telafisinden tatmin olabilir ama yine de terk edebilir (Colgate ve Norris, 2001). Bu da müşteri tarafından algılanan terk etme engellerinin eksikliği ve ilgisizlik duygusundan ötürü oluşmaktadır (Colgate ve Norris, 2001). Müşterilerin işletmeden ayrılmadan önce sıklıkla çoklu sebeplerden ötürü şikâyette bulunmaktadırlar (Andreasen ve Best, 1977). Bu noktada tüketici geri bildirimlerine dikkat göstermek, onları anlamak ve taleplerine, şikâyetlerine uygun telafi çözümleri sunmanın önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Aksi takdirde çatışma ve memnuniyetsizliğin üstesinden gelmezse sonu sadakat değil, ayrılma olacaktır (Komunda ve Osarenke, 2012: 87). Müşteri ayrılmaları günümüzde bu ilişki pazarlama stratejilerinin etkin şekilde uygulanması için anahtar bir performans ölçümü haline gelmiştir (Reichheld ve Sasser, 1990).

İşletmeler telafi stratejilerine uyum sağlamadıklarında bu durum müşterinin hizmet sağlayıcıyı değiştirmesine sebep olacaktır (Keaveney, 1995). Ancak bu durumun geçerli olmadığı sonuçlarda bulunmaktadır. Her zaman tatmin bir müşterinin, işletmeden hizmet almaya devam etmesi de söz konusu olmayabilir. Geçmişte yapılan çalışmalarda tatmin müşterilerin de işletmeden ayrılabilceği sonucuna ulaşılmıştır (Colgate vd., 1996; Blodgett vd., 1997). McIlroy ve Barnett (2000: 349) müşterilerin hizmetten tatmin olsa da başka yerde daha fazla değer, kolaylık ve kalite alabileceğine inandığında ayrılmaya başlayacaklarını ifade etmişlerdir (Turner ve Wilson, 2006). Müşteriler kendilerine sunulan hizmet telafisinden tatmin olsalar bile, bir arayış içinde olduklarından müşteriler işletmeyi yine de terk edebilirler (Rust ve Zahorik, 1993) ve bundan ötürü hizmet telafisi bir müşterinin neden kaldığı ya da neden terk ettiğinin ana sebebi değil, çeşitli sebeplerinden biri olabilir (Colgate ve Norris, 2001).

1.5.2. Ayrılma kararına yol açan etkenler

Ayrılma bilinçli bir seçimdir (Colgate ve Norris, 2001). Bu nedenle müşterilerin ayrılma kararını etkileyen sebepleri sınıflandırmak, ayrılma sürecini anlamak için önemli bir basamaktır (Reichheld ve Sasser, 1990). Hirschman (1970: 81) terk etme kararının değiştirme maliyeti ve alternatif araştırma gibi bazı çabalar gerektirmesinden ötürü, zor verilen bir karar olduğunu ifade etmiştir (Singh, 1990: 2). Bu noktada alan yazında ayrılma sebeplerini ortaya koyma amaçlı yapılan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Yapılan çalışmaların sonuçlarına göre bu sebepleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Keaveney (1995) müşterinin işletmeden ayrılma kararı vermesine sebep olan etkenleri; fiyatlama, rahatsızlık, temel hizmet hataları, hizmet karşılaşma hataları, hizmet hatalarına çalışan yanıtları, rakiplerin çekim gücü, etik problemler ve isteksizce değiştirme olarak sıralamıştır.
- Steward (1998) bankayı terk etme sürecinde dört tip değiştirme kazasından bahsetmektedir. Bunlar; ücretler ve ücretlerin uygulamaları, imkânlar ve onların kullanılabilirlikleri, bilgi sağlanması ve gizlilik ve son olarak da müşterilere nasıl davranıldığına ilişkin hizmet konularıdır.

- Gerard ve Cunningham (2004) müşterilerin banka değiştirme sebeplerini anlamak için altı kaza tipi tanımlamışlardır. Bunlar rahatsızlık, hizmet hataları, fiyatlama, kabul edilemez davranışlar, personelin tutum ya da bilgisi, isteksiz kazalar ya da rakiplerin cazibesidir.
- Colgate ve Hedge (2001)' e göre ayrılmaya sebep en önemli faktörler sırasıyla fiyatlama, hizmet hataları ve hizmet vermenin reddedilmesidir.
- Bougie vd. (2003) müşterinin bir hizmet sağlayıcıdan diğerine geçmesinin temel sebeplerinin basit hizmet hataları ve isteklerin yerine getirilmemesi olduğunu ifade etmiştir. Bu noktada hatadan sonra müşterinin içinde bulunduğu duygu durumunun da, tatminin şekillenmesinde önemli derecede etkisi bulunmaktadır. Aynı araştırmada duygu yoğunluğu daha yüksek seviyede olan öfkeli müşterilerin, hizmet telafi çabalarının sonuçlarına bağlı olarak ya daha yüksek tatmin seviyesine ulaştıkları ya da daha yüksek düzeyde tatminsizlik yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- Singh (1990) hizmet sağlayıcının sorumsuz olarak algılanmasından ötürü ayrılma davranışının olduğunu belirtmektedir.
- Hatanın ardından uygulanan başarısız hizmet telafisi müşterinin hizmet sağlayıcısını değiştirmesinde oldukça önemli bir sebeptir (Keaveney, 1995; Smith ve Bolton, 2002; Narteh, 2013). Bir hizmet hatasının nasıl üstesinden geldiği ve müşterinin telafi çabasına karşı gösterdiği tepki, müşterinin hizmet sağlayıcıya karşı gelecekte sadık kalmayı sürdürme ya da diğer bir hizmet sağlayıcıya geçiş hakkındaki kararlarını etkileyebilir (Zeithaml vd., 2009).
- Müşterilerin sık şekilde alternatif bir hizmet sağlayıcıya geçmesi, sadece hizmet hatalarının özünden kaynaklanmamakta, müşterinin telafi tutumuna karşı çalışanların verdiği kabul edilemez yanıtlardan da kaynaklanmaktadır (Keaveney, 1995: 77, Boshof, 2007).
- Sektörün yapısından ötürü hizmet alınan işletmeye çok az rakip ya da hiç rakip olmayabilir (monopol). Ayrıca mevcut hizmet sağlayıcı alternatifler arasında en iyisi olduğu için de müşteri bu işletmeden hizmet almaya devam edebilir. Bu nedenle alternatiflerin varlığında, en az şimdiki kadar

iyi bir hizmet sağlayıcı gerekir ve bu durum tüketicinin kalma ya da ayrılma kararında en önemli faktördür (Colgate ve Lang, 2001).

Colgate ve Norris (2001: 225-227) araştırmasında, bir müşterinin bir hizmet hatasından sonra devam etme ya da ayrılma kararını vermesine etki eden üç ana faktörü şöyle ifade etmişlerdir:

1. Telafi ile oluşan tatmin: Telafi, daima müşteride aynı etkiyi yaratmamaktadır. Colgate ve Norris (2001) araştırmasında ayrılan gruptaki çok sayıda müşterinin, hizmet telafi tatminine rağmen ayrıldıkları ve devam eden müşterilerin de pek çoğunun tatminsizliğe rağmen kaldıkları gözlemlenmiştir. Bu noktada tatminsiz de olsa müşteriler sadakat ve ayrılma engelleri varlığında işletmede kalabilmektedirler. Bir müşteri bir organizasyondan ayrılmaya karar verdiğinde telafi etmek için geç kalınmıştır; bu nedenle telafi çabaları tatmin edici olsa da müşteri kararını vermiş olduğu için ayrılabilir.

2. Sadakat: Müşteriler bankalarına güçlü sadakat hissederse, hizmet hatasından sonra hizmet sağlayıcıdan hizmet satın almaya devam etmeleri de olasıdır. Ancak Colgate ve Norris (2001)' in araştırması aynı zamanda sadık müşterilerden bazılarının ayrıldığını göstermektedir. İlişki güçlü olmasına rağmen hizmet hatalarının sık yaşanması, bu müşterileri ayrılmaya zorlamaktadır. Bu durumda sadık müşteriler sıklıkla bankanın onların sadakat duygusuna karşılık vermediğini ve ihanet ettiklerini düşündükleri için de ayrılmaktadırlar.

3. Ayrılma engellerinin algılanması: Tatmin olmayan müşteri, sadık değildir ve ayrılma engellerinin düşük olduğu algısına sahiptir. Bu müşteriler devam etmekten ziyade ayrılmayı tercih edeceklerdir. Ayrılma engellerinin en önemli boyutu, müşterinin alternatif sunucular olduğunu tespit etmesidir. Colgate ve Norris (2001)' in araştırması katılımcılardan devam edenlerin tamamının ayrılma için birkaç engel olduğunu fark ettiğini ve bu nedenle bankalarına karşı en azından ılımlı şekilde sadakat duygusu beslediğini göstermektedir. Ayrıca ayrılan gruptaki çok sayıda müşteriler devam eden grupla karşılaştırıldığında, bu müşterilerin

alternatif bankaların şimdiki bankalarından daha iyi kalitede olduklarına inandıkları gözlemlenmiştir.

Gerrard ve Doyle (1990), Laidlaw ve Roberts (1990) tek bir olumsuz deneyim ile müşterin bankalarını değiştirme olasılığının, müşteriler bankaları ile olan bağlarını hesaplarının orada olması ve sözleşme niteliğindeki ilişkilerinden ötürü zamanla geliştirmelerinden ötürü oldukça zor olduğuna dikkat çekmişlerdir (Narteh, 2013). Ancak bazı hassas durumlarda hem ilişki için harcanan zamanın, hem de aradaki bağın bir önemi olmayabilir. Bejou ve Palmer (1998) pek çok modelde değiştirme davranışının birden fazla karşılaşılan sorundan ötürü, ilişki kademeli olarak çözülmeye uğradığı için gerçekleştiğine dikkat çekmektedir (Narteh, 2013). Trubik ve Smith (2000) yaptıkları çalışmada örneklemelerinin %35 inin banka ile ilgili kontrol edilemez sebeplerden ötürü bankasını değiştirdiğini, %65 inin ise bankanın sebep olduğu kontrol edilebilir sebeplerden ötürü bankadan ayrıldığı sonucuna ulaşmışlardır (Narteh, 2013). Burada ortaya çıkan gerçek ise, müşterilerin işletmeden ayrılmalarına ya da ayrılmayı azaltmalarına yol açan temel faktörün, işletmenin kendisi olduğudur.

Bankacılıkta ayrılmaya yol açan en önemli sebeplerden biri fiyatlama hatalarıdır. Fiyatlama hizmet sağlayıcı tarafından müşterilerine sunulan mal ve hizmetlerin, bir çeşit parasal değerle yerleştirme sürecidir (Kotler ve Keller, 2009). Genellikle fiyatlama olayları/kazaları yüksek fiyat, fiyat artışları, haksız ve aldatıcı fiyatlama ile karşımıza çıkmaktadır (Gerard ve Cunningham, 2004) ve problemler hizmetin ücret, harç, oran ve fiyatı ile ilgilidir (Colgate ve Hedge, 2001; Keaveney, 1995). Gerrard ve Cunningham (2004) bankacılıkta fiyatlamanın farklı özelliklere göre şekillenmesinden ötürü, bankanın müşterilerine uyguladığı farklı fiyatlama türlerinin, değiştirme için en önemli uyarıcı olduğunu belirtmektedirler.

1.5.3. Değişirme maliyetleri

Değişirme maliyeti, bir alternatiften diğerine geçerken değiştirmek için katlanılan ekonomik ve psikolojik maliyetlerdir (Jones vd., 2000: 262). Değişirme maliyeti hizmet sağlayıcıyı değiştirmenin yarattığı zaman, maddi ve

psikolojik maliyetlerdir (Dick ve Basu, 1994). Porter (1980) değiştirme maliyetini bir hizmet sağlayıcıyı, diğeri ile değiştirmenin maliyeti olarak tanımlarken; Guiltinan (1989) ölçülebilir maliyetlere ek olarak, değiştirme maliyetinin aynı zamanda, yeni bir hizmet sağlayıcıya ulaşmak için harcanacak zaman ve psikolojik çabayı da içerdini ifade etmişlerdir (Ruyter vd., 1997). Finansal maliyetler kaybedilen finansal kayıplar ve yararlar, ilişki maliyeti ise kayıplarla oluşan psikolojik ya da duygusal güvensizliktir (Matos vd., 2009).

Ruyter vd. (1997) (Anderson ve Fornell (1994), Fornell (1990) ve Gremler ve Brown (1996) çalışmalarına dayanarak) hizmet sunucuyu değiştirme maliyetinin derecesinin, müşteri sadakati üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Matos vd. (2009) müşteriler yüksek değiştirme maliyeti algısına sahip olduklarında, hizmet sağlayıcıyı değiştirmek yerine, müşteri olmaya devam etme tercihinde olacaklarına (Burnham vd., 2003; Clemes vd., 2010; Ibanez vd., 2006; Lam vd., 2004); ancak işletme müşterinin yaşadığı hayal kırıklığının farkına varıp da sorumsuz davrandığında, müşterilerin olumsuz kulaktan kulağa pazarlama davranışı eğiliminde olacaklarına (Jons vd., 2007) dikkat çekmişlerdir. Değiştirme maliyetinin düşük olması durumunda, tatminsiz müşteriler diledikleri zaman hizmet sağlayıcı değiştirebilecekler ya da yüksek olduğunda, tatmin olmasalar da sadık olmaya devam edeceklerdir (Colgate ve Lang, 2001). Çünkü düşük değiştirme maliyetleri varlığında tatminin sadakat üzerindeki etkisi, değiştirme maliyetlerinin yüksek olduğu durumlara göre daha yüksektir. Tüketicinin burada gösterdiği sadakat, yapay sadakat davranışıdır (Dick ve Basu, 1994). Ayrıca yüksek tatmin düzeyindeki müşteriler, olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışı ve düşük değiştirme maliyetlerine daha yatkın olmalarından ötürü, yüksek değiştirme maliyetlerinde müşteri tatmini ve onların göstereceği olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışı eğilimi arasındaki ilişkiyi arttıracaktır (Matos vd., 2009). Bu noktada değiştirme maliyetlerinin, tüketicinin hizmet sağlayıcıya bağlı olmasına neden olabileceği kabul edilen bir gerçektir (Colgate ve Lang, 2001).

1.5.4. Ayrılma kararının yol açtığı olumsuzluklar

Müşterilerin değiştirme davranışına sebep olan şikâyetlerinin, aynı sebeplerden olup olmadığını belirlemek, ciddi anlamda yapılan şikâyetler ile müşteri ayrılmaları arasındaki ilişkinin açıklanabilmesini mümkün kılacaktır (Colgate ve Hedge, 2001). Bu sayede işletme için olumsuz değerlendirilebilecek sonuçların azaltılmasına da katkıda bulunulabilir. Müşteri kayıpları işletmenin pazar payı ve karını olumsuz etkilerken (Reichheld ve Sasser, 1990; Ennew ve Binks, 1996; Keaveney, 1995; Colgate ve Hedge, 2001); müşteriler için yapılan ve boşa giden iç yatırım maliyetlerine (Colgate vd., 1996) ve işletmenin yeni müşteri kazanımı sağlamak için katlandığı ek maliyetlere de (Fornell ve Wernerfelt, 1987) sebep olmaktadır. Choi ve La (2013) yanlış yönetildiğinde hizmet hatalarının olumsuz kulaktan kulağa pazarlama davranışı ya da hizmet sağlayıcıyı değiştirme davranışına yol açma olasılığından ötürü işletme için çok maliyetli olabileceğini (Blodgett vd., 1997) aktarmışlardır. Müşterinin işletmeyi terk etmesi önemlidir. Çünkü müşteriden gelecekte elde edilecek gelirin azalması, yeni müşteri çekmenin maliyetinin yüksek olması, kulaktan kulağa pazarlama ile bedava reklam maliyetinin düşük olması ve personel sürekliliğinin azalması gibi sebepler, satıcı için büyük maliyet anlamına gelmektedir (Zeithaml ve Bitner, 1996).

Ayrılma sadece işletmeler için olumsuz gibi görünmekle beraber, müşteriler için de ortaya çıkan olumsuzluklar bulunmaktadır. Bhattacharya vd. (1995) hizmet sağlayıcı değiştirmenin, müşterinin özgüveni için olumsuz bir sonuç olduğuna dikkat çekmektedirler (Goodman vd., 1995). Müşterinin hizmet hatasına karşı yanıtının ayrılma olması, müşterinin ayrılmak için ilave çaba harcamasını gerektirir (Singh, 1990).

1.6. Kulaktan Kulağa Pazarlama

1.6.1. Kulaktan kulağa pazarlamanın tanımı ve önemi

Kulaktan kulağa pazarlama bir işletme, işletmenin itibarı ve güvenilirliği, faaliyet şekli, hizmetleri vb. hakkında bir kişiden diğerine iletilen mesajdır (Öztürk, 2011: 81). Westbrook (1987)' ye göre kulaktan kulağa pazarlama tüketiciler arasında

bir iş ya da ürün hakkında resmi olmayan bir iletişimin yanı sıra, tüketicilerin birbiri arasında mal ya da hizmet tüketimlerine ilişkin deneyimlerini paylaştıkları bir iletişim çeşididir. Wangenheim (2005) kulaktan kulağa pazarlama davranışını, bir kişiden diğerine ulaşan ve müşterilerin marka, ürün ya da hizmet hakkında kendisinde oluşan algıyı ifade etmek için kullandıkları bir iletişim şekli olarak tanımlamışlardır (Fan vd., 2010). Liu vd. (2000) tarafından ise kulaktan kulağa pazarlama yüz yüze karşılaşmalarda yüksek güven ve inandırıcı bilgi sağlamasından ötürü, tavsiyenin önemli bir şekli olarak ifade edilmiştir (Bhandari vd., 2007). Bone (1992) ile Mowen ve Minor (1998)' e göre kulaktan kulağa pazarlama iletişimi düşünce, fikir alışverişini ya da pazarlama menşei olmayan iki veya daha fazla tüketici arasındaki düşünce açıklamalarını ifade etmektedir (Swanson ve Kelley, 2001). Tüm bu tanımların ortak noktası ise müşterilerin hizmet hakkındaki görüşlerini, tatmin ya da tatminsizliklerini birbirleri ile paylaşıyor olmalarıdır.

Hayword (1989)' a göre kulaktan kulağa pazarlama davranışı özellikle müşterilerin satın aldıkları hizmetlerdeki yüksek riskleri azaltmak için sıklıkla tavsiye amacını taşımasından ötürü, özellikle hizmetlerle ilgilidir (Weun vd., 2004). Tavsiyede bulunma, Hirshman (1970)' a göre hizmetin satın alınması/tüketimi için tüketicilerin diğer müşterileri cesaretlendirmesi ya da engellemesidir (Bhandari vd., 2007). Kulaktan kulağa pazarlama davranışı sıklıkla yüz yüze iletişimlerle (Singh, 1990), hizmet karşılaşmalarına bağlı olarak (Parasuraman vd., 1991; Zeithaml vd., 1996) ve tüketicinin tüm hizmet deneyiminde yaşadığı duygular (Nyer, 1997) sayesinde gelişmektedir. Bunların yanı sıra hizmet sağlayıcıya olan duyguları ifade eden tutumlar da, kulaktan kulağa pazarlama için bir ön koşuldur (Boshoff, 1997).

Tatmin ve kulaktan kulağa pazarlama arasında birbirini tamamlayan bir ilişki vardır. Oliver ve Swan (1989), Spreng vd. (1995)' nin yaptıkları çalışmalarda müşteri tatmini ya da müşteri tatminsizliğine karar vermede etkili olan unsurların en önemlisi, kulaktan kulağa pazarlama davranışdır. Yi (1990) çalışmasında kulaktan kulağa pazarlama davranışının temelinde tatmin/tatminsizlik olduğunu ifade etmiştir. Tatminsiz müşterilerin büyük kısmı şikâyetlerine karşılık durumu

düzeltilmek için işletmelerin çaba göstermemesinden ötürü kulaktan kulağa pazarlama davranışında bulunmaktadırlar (Richins, 1983). Bu nedenle herhangi bir problemin çözümünde kulaktan kulağa pazarlama davranışı, işletme itibarını korunması ve işletmenin müşterilerle ilişkisine devam etmesinde en büyük olumlu ve olumsuz güç olabilir (Reicheld ve Sasser, 1990).

Komunda ve Osarenkhoe (2012) kulaktan kulağa pazarlama davranışının tüketicilere işletme hakkında bilgi sağladığını ve tüketicilerin işletmeyi işe yarar olup olmadığına karar vermelerine yardımcı olduğunu (Grönross,1990; Hocutt vd., 2006) aktarmışlardır. Tüketicilerin işletme hakkında bilgi sağlaması onların müşteri olup olmamama kararına yardımcı olmaktadır (Richins, 1983; Zeithaml vd., 1993). Reicheld ve Sasser (1990:107) tatmin ve sadık müşterilerin yıllarca pek çok konuşma yaptıklarını ifade etmişlerdir. Boshoff (1997) General Electric' in bir çalışmasından yapılan alıntıya göre arkadaş ve eş dost tavsiyeleri, tüketiciler satın alma kararına ulaştıklarında, reklamdaki iki kez daha etkili (Zemke ve Bell, 1990: 44) olduğunu aktarmışlardır.

Kulaktan kulağa pazarlama davranışı olumlu ve olumsuz olarak ikiye ayrılmaktadır (Fan vd., 2010).

1.6.2.Olumlu kulaktan kulağa pazarlama

Hizmet sağlayıcıya karşı olumlu duyguların varlığını ima eden tutumlar, aynı zamanda olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışı için bir ön koşuldur (Boshoff, 1997: 117). Benzer şekilde Herr vd. (1991)' ne göre de tek bir olumlu kulaktan kulağa pazarlama iletişimi bile markaya karşı olumlu bir tutum yaratabilir (Swanson ve Kelley, 2001).

Gremler ve Brown (1994: 332)' un teorisine göre diğer müşterilerin olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışından etkilenen müşteriler, hizmet ve hizmet sağlayıcısına karşı sadık birer müşteri olmakta; bu nedenle olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışı bir anlamda risk azaltıcı olarak kabul edilmektedir (Boshoff, 1997). Komunda ve Osarenkhoe (2012) tüm bu ortaklık ilişkisinin, bir işletme için en iyi reklam olduğunu (Johnston ve Michel, 2008), işletmelerin olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışı ile ekonomik

faydalarını gerçekleştirip, işletmenin büyümesine katkı sağlayabileceklerini (Reicheld, 2003) aktarmışlardır. Bu sayede olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışı, yeni müşteri çekmeye de yardımcı olmaktadır (Kau ve Loh, 2006).

1.6.3.Olumsuz kulaktan kulağa pazarlama

Olumsuz kulaktan kulağa pazarlama davranışı, bir kişinin arkadaşlarına ve sosyal ağındaki diğer kişilere olumsuz bir hizmet karşılaşmasını anlatması ve organizasyonun sunduğu hizmetlerden yararlanmamayı tavsiye etmesidir (Bougie vd., 2003). Müşteriler hataya yol açan sebebin, hizmet sağlayıcıdan kaynaklandığını düşündüklerinde olumsuz kulaktan kulağa pazarlama davranışı sergileme eğiliminde olmaktadır (Folkes, 1988; Richins, 1983).

Olumsuz kulaktan kulağa pazarlama davranışı, yüksek derecede inandırıcı bilgi olarak algılanmasından ötürü, bir müşterinin işletmeye vereceği en zararlı yanıtıdır (Singh, 1990). Komunda ve Osarenkhoe (2012) çalışmalarında çatışması işletme tarafından çözülen müşterinin en az beş kişiye, memnuniyetsiz müşterilerinse on ya da yirmi kişiye olumsuz deneyimlerini anlattıklarını (Thwaites ve Williams, 2006; Reicheld, 2003; Sousa ve Voss, 2009; Morrisson ve Huppertz, 2010) aktarmışlardır. Johnston (1998) TARP (1987) çalışmasının tatminsiz müşterilerin ortalama dokuz kişiye olumsuz deneyimlerinden bahsettiklerine dikkat çekerken, tatminsizlik ne kadar yüksekse, paylaşım yapılan kişi sayısının da o kadar çok olacağını ifade etmiştir. Rondeau (1994)' nun araştırması da benzer şekilde işletme ile problem yaşayan sıradan bir müşterinin, hata hakkındaki olumsuz düşüncelerini dokuz kişiye anlattığını göstermektedir (Seawright vd, 2008). Zemke (1999) yaptığı araştırmada mutsuz müşterilerin, yaşadığı olumsuz deneyimleri 20 den fazla kişi ile paylaştıklarını göstermektedir (Mattila, 2001).

1.6.4. Telafi ile kulaktan kulağa pazarlama arasındaki ilişki

Müşteriler, aynı hizmet hatası ile karşılaşan diğer bir müşteriden aldığı bilgiden etkilenmekte ve davranışın tatmin edici olup olmadığına bağlı olarak da kendi kararını o müşterinin kararı ile karşılaştırıp, buna göre karar vermektedirler

(Hoffman ve Kelley, 2000; Zhou vd., 2013:35, Tax vd., 1998). Bu noktada telafi ile kulaktan kulağa iletişim arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Komunda ve Osarenkhoe, 2012). Hatanın ardından uygulanan etkin telafi ile olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışı oluşurken, başarısız telafi girişimi ise olumsuz kulaktan kulağa pazarlama davranışına neden olmaktadır (Hart vd., 1990; Blodgett vd., 1993; Maxham, 2001). Çünkü hizmet telafisiyle gelen tatmin, tüketiciyi olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışına teşvik etmektedir (Kau ve Loh, 2006). The International Journal of Retail & Distribution Management (1995) tarafından yapılan araştırmada, şikâyet eden ve bankanın hizmet telafi girişimleri ile tatmin olan banka müşterilerinin bankayı başka birine tavsiye etme olasılığının ve banka ile artan şekilde iş yapmasının, hata yaşamayan müşterilere kıyasla üç kat daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Duffy vd., 2006). Komunda ve Osaranke (2012) çalışmalarında başarılı telafi ile karşılaşan ve tatmin olan banka müşterilerinin bunu çevrelerine pozitif bir bilgi olarak paylaştıklarını, tatminsiz müşterilerin ise olumsuz kulaktan kulağa pazarlama davranışı ya da ayrılma davranışı sergilediklerini savunmaktadırlar. Parasuraman vd. (1993), en sadık müşterilerin bile başarısız hizmet telafisine maruz kaldığında, herhangi bir zamanda tatminsizliklerini etrafa yayabileceklerini ifade etmiştir (Lin, 2009). Sonuç olarak kulaktan kulağa pazarlamanın olumsuz etkisini en az seviyeye indirmek, işletmelerin hizmet telafisi aracılığı ile olumlu sonuçlara ulaşabilmelerine olanak yaratmaktadır (Wirtz ve Mattila, 2004).

2.Hizmet Telafisinin Müşteride Yarattığı

Sonuçlara Etki Eden Unsurlar

Başarı odağında bir firmayı diğerinden ayıran konu hizmet telafisini nasıl yönettiğidir. Ancak telafi başarısı tek başına işletmenin elinde değildir. Bhandari vd. (2007) telafi sonrası müşteri sonuçlarının bağlamsal ve özel durum/kişisel faktörlerle de ilişkili olduğunu (Yen vd., 2004) ve bu kişisel faktörlerin hem davranışsal hem de duygusal bileşenleri içerdiğini (Stephens ve Gwinner, 1998) aktarmışlardır. Müşterinin telafi çabalarına karşı bilişsel ve duygusal yanıtları, bu yanıtların çeşitli faktörlere bağlı olmasından ötürü karmaşık olmakla birlikte; alan yazında bu faktörler; telafi hızı (Hoffman vd., 1995), müşteri ile işletme arasındaki ilişki (Megehee, 1994), firmanın şikayet çözme uygulamalarının yapısı (Goodwin ve Ross, 1992), durumsal faktörler (Webster ve Sundaram, 1998), problemin ciddiyeti ve sıklığı (Levesque ve McDougall, 2000) olarak ifade edilmiştir. Hizmetlerde üretim ve tüketimin birbirinden ayrılamazlığından ötürü, saldırgan ya da pasif müşteriler önemli şekilde telafi sürecini ve telafiye ilişkin beklentileri ve onların deneyimleri hakkındaki algılarını da etkilemektedirler (Maxham ve Netemeyer, 2002: 68). Dolayısıyla ortaya çıkacak sonuçları, beklentiler ve kalite algısı da etkilemektedir. Bu noktada hizmet telafisinin yaratacağı sonuçları etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Hizmet telafisine ilişkin beklentilerin doğrulanması
- Hizmet telafisinin algılanan kalitesi
- Hizmet telafisinde algılanan adalet
- Hataya ilişkin faktörler
- Hizmet telafisinin hızı
- Müşterinin kişisel özellikleri
- Müşteri ile hizmet sağlayıcı arasındaki ilişki süresi

2.1.Hizmet Telafisine İlişkin Beklentilerin Doğrulanması

İşletmelerin sundukları telafide başarıya ulaşabilmeleri için, tüketicilerin kendilerinden ve hizmetten ne beklediklerini bilmeleri gerekmektedir. Zeithamlı

vd. (1993)' ne göre beklenti, tüketicilerin hizmet sağlayıcının sunduklarından bağımsız olarak, hizmet sağlayıcıdan ne ummaları gerektiğine ilişkin hisleridir ve bu hisler tüketici istek ve arzuları ile gözlemlenmektedir. Müşterinin telafi sonrası vereceği kararı belirleyen önemli unsurlardan biri bu nedenle telafi sürecinde yaşadığı beklentileridir. Yapılan araştırmalar hataya ve müşteri beklentisine uygun telafi çözümleri sunulmasının, müşterinin işletmeye karşı geliştirdiği bakış açısını etkilediğini göstermektedir. Hizmet telafisinde müşterinin telafi karşılaşmasına ilişkin beklentileri, telafi performansının değerlendirmesine dönüştüğünden (Gilly ve Gelb, 1982; Hart vd., 1990), tüketiciler tüm hizmet karşılaşmalarında telafi sürecinde elde ettikleri ile beklentilerini kıyaslayarak tatmin kararına ulaşmaktadırlar (Bhandari vd., 2007).

Tüketici tatmin/tatminsizliği alan yazınında en geniş şekilde kullanılan model olan doğrulanma paradigması (Bearden ve Tell, 1983; Oliver, 1980, 1981, 1989,1993; Oliver ve Bearden, 1985; Oliver ve Burke, 1999; Swan ve Trawick, 1981), müşterinin telafiye karşı tepkilerinin anlaşılması amaçlı (Oliver, 1981; Singh ve Widing, 1991) kurulan bir modeldir (McCollough vd., 2000). Bitner (1990) beklentilerin, hizmet karşılaşmasında sağlanacak müşteri tatmini ve bu sayede geliştirilecek olan hizmet kalite algıları üzerinde önemli etkisi olduğuna dikkat çekerken; doğrulanma paradigmasında tüketicinin bir hizmet ya da ürüne ilişkin tüketim öncesi beklentilerinin, tüketim sonrası elde ettiği performans ile karşılaştırma süreci olduğunu ifade etmiştir (Boshoff, 1997). Hizmet telafisinden beklentilerin doğrulanması müşteri tatmininde belirleyici unsurlardan biridir (Oliver, 1980; Oliver ve Swan, 1989, Boshoff, 1997). Hizmet tatminsizliğine ilişkin düşük beklentiler, hizmet beklentilerinin doğrulanmasına teşvikte bulunacak ve hizmet telafisine ilişkin yüksek beklentiler, beklentilerin karşılanmasına olumsuz yönde etki edecektir (Andreassen, 1998). Telafiye ilişkin düşük beklentide olup şikâyet eden kişiler, umulan sonuçlardan daha iyisi ile karşılaşacak ve yüksek beklentide ki şikâyetçiler ise daha olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklardır (Oliver, 1997: 110). Özetle tüketicinin hizmete ilişkin tatmin derecesi onun beklentilerinin karşılanması ve karşılanmaması ile ilgilidir (Bepko, 2000). Müşteriler hizmet telafisi beklentilerinden umduklarından daha fazla yarar sağladıklarında, daha yüksek derecede tatmine

ulaşmaktadır (Kim, 2007). Swanson ve Kelley (2001) ve Halstead (2002) müşteri beklentilerinin etkin şekilde yanıtlanmasının, devamlı müşteri olma eğiliminin sürdürülmesi ve kulaktan kulağa pazarlama davranışı üzerinde de önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir (Komunda ve Osaranke, 2012).

2.2. Hizmet Telifisinin Algılanan Kalitesi

Parasuraman ve Grewal (2005)' a göre algılanan kalite, müşterinin kullandığı ürün/hizmetten ne aldığı ve bunun için ne verdiğine ilişkin toplam değerlendirmesidir (Yaya vd., 2013). Woodruff (1997) ve Eggert vd. (2006)' ne göre ise algılanan kalite, müşterinin bakış açısı ve ürünün satın alma sürecindeki politikalar ya da kullanım durumunu değerlendirmesidir (Chen vd., 2012). Müşterinin hizmet telifisinin kalitesine ilişkin algısı, müşteri deneyimlerinin onların hem süreç hem de sonuç beklentilerine ne kadar yakın olduğunun bir fonksiyonudur (Bell ve Zemke, 1987). Telif için ne yapıldığı (tazminatın somutluğu) ve telifinin nasıl yapıldığı (çalışanların müşteri ile etkileşimi) müşterinin hizmet telifi algısını etkilemektedir (Levesque ve McDougall, 2000).

Alan yazında yapılan çalışmalar telif sürecinin algılanan kalitesi ile tatmin, sadakat, güven ve kulaktan kulağa pazarlama arasındaki ilişki olduğunu göstermektedir. Müşteriler kaliteli hizmete ödeme yapma konusunda isteklidirler ve harcadıkları ile elde ettikleri sonuç arasında çıkarım yapacaklardır (Ruyter vd., 1997). Bu nedenle telif çabalarının algılanan kalitesi, hizmet telifiyle oluşan tatminin ilk basamağıdır (Andreassen, 2001). İşletmenin müşteri tatmini yaratabilmesi için, müşterinin hizmet kalitesinden algıladığı haliyle hizmeti sunması gerekmektedir (Sangeetha ve Mahalingam, 2011). Hizmet telifisinin algılanan kalitesi ile tatmin davranışı arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Blodgett vd. (1997), Maxham (2001) ve Wirtz ve Mattila (2004) araştırmalarında hizmet telifisinin algılanan kalitesi ile tatmin arasında olumlu ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Fan vd., 2010). Hizmet telifisine ilişkin algılanan kalite düzeyi yüksek olan müşteriler, düşük olan müşterilere göre daha yüksek düzeyde tatmine ulaşmaktadır (Yaya vd., 2013).

Eggert ve Ulaga (2002)' nin çalışmasına göre müşteri kalite algısı, müşterilerin satın alma eğilimlerini de arttırmaktadır (Chen vd., 2012). Algılanan hizmet kalitesi, tüketicilerine etki ettiğinden, müşterinin hizmet sağlayıcıya karşı daha fazla olumlu eğilim göstererek, tekrarlayan satın alma davranışında bulunmasına ve bağlılık oluşumuna katkı sağlayacaktır (Ruyter vd., 1997; Lam vd., 2004; Wang vd., 2014). Yaya vd. (2013) hizmet telafisi sonrası oluşacak doğrudan ya da dolaylı müşteri sadakatinin algılanan kalite ile ilgili olduğunu (Parasuraman vd., 2005; Boshoff, 2005 ve Marimon vd., 2012) aktarmışlardır. Algılanan kalite düşük olduğunda müşteriler hizmet sağlayıcıyı değiştirmeye daha eğilimli olacaklar ve bu da sadakatin azalmasına neden olacaktır (Yaya vd., 2013). Blodgett vd. (1997), Maxham (2001); Wirtz ve Mattila (2004)' nin çalışmalarının sonucunu da bunu doğrular niteliktedir (Fan vd., 2010). Ayrıca yapılan araştırmalar; algılanan hizmet kalitesi derecesi arttıka, hizmete karşı tüketicinin fiyat hassasiyetinin de azalacağını göstermektedir (Ruyter vd., 1997).

Alan yazında algılanan kalite ve güven arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda Anderson vd. (1994), Mohr ve Bitner (1995), McDougall ve Levesque (2000), algılanan kalitenin müşteri güvenini etkileyen önemli bir unsur olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Telafide algılanan kalite düzeyi arttıka, müşteride işletmeye karşı güven duygusu da gelişmektedir.

Blodgett vd. (1997), Maxham (2001); Wirtz ve Mattila (2004) müşterinin telafi sürecinin kalitesine ilişkin algısının, kulaktan kulağa iletişim eğilimini de etkileyeceğini ifade etmişlerdir (Fan vd., 2010). Bu araştırmalarda telafi kalitesi arttıka müşterilerin olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışının da arttığı gözlemlenmiştir.

Boshoff (1997), hizmet telafisinin satın alınan ürün ve hizmetlerde oluşturduğu kalite algısı sayesinde işletmelere rekabetçi ve olumlu bir imaj algısı yaratması (Technical Assistance Research Programs Institute, 1985; Zemke ve Bell,1990: 43) açısından da oldukça dikkatli uygulanması gerektiğine dikkat çekmiştir. Çünkü rekabetçi ve olumlu imaj yeni müşteri kazanımı için de önemlidir. Parasuraman vd. (2005) yeni müşteriye ulaşmak için tatminin yanında, hizmet

telafisinin algılanan kalitesinin de yüksek olması gerektiğine dikkat çekmektedirler.

2.3. Hizmet Telafisinde Algılanan Adalet

Hizmet telafisinde algılanan adalet; hizmet telafi kalitesinin kısmen de olsa işlevi olup, beklentilerin doğrulanmasının tersi olarak tüketim öncesi beklentilerin, tüketim sonrası elde edilen sonuçlarla kıyaslanması sonucu oluşan bir tatmin yargısıdır (Andreassen, 1998).

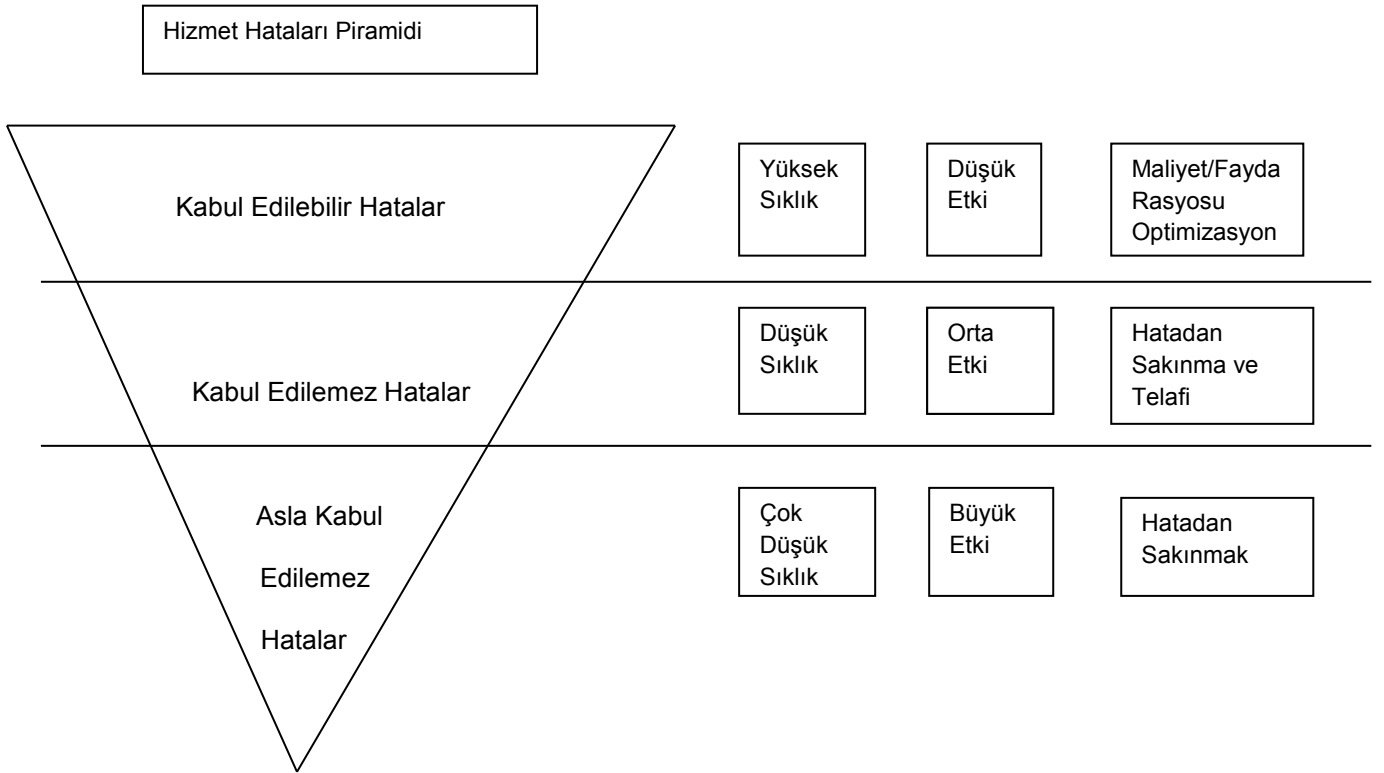
Telafi sürecinde müşterinin kendisine adil davranıldığını hissetmesi, müşterinin tatmin düzeyinde önemli bir belirleyicidir. Oliver ve Swan (1989) ve Andreassen (1998) çalışmalarında algılanan adaletin hizmet telafisiyle gelen tatmin üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Olumsuz bir sonuç olan hizmet telafisinin adaletsiz olarak algılanması ise müşterilerde düşük tatmine neden olmaktadır (Boshoff, 1997; Andreassen, 1998; Kau ve Loh, 2006). Morrison ve Huppertz (2010)' in araştırmaları da aynı sonuçları doğrularken, tatmin/tatminsizlik durumu ve tolerans durumlarının farklı olmasından ötürü telafinin adil olarak değerlendirilmesinin müşteriden müşteriye değişebileceği sonucuna ulaşmışlardır. Bu nedenle işletmeler, telafi sürecinde müşterilerine eşit tutumda yaklaşmalıdırlar. Hizmet hatası deneyimleyen bir kişi benzer şekilde hizmet hatalarından acı çekmiş müşterilerle karşılaştığında, aynı telafinin kendisine de uygulanmasını bekler ve diğer müşteriler kendisinden daha iyi davranış gördüğünde o müşteri tatminsiz olur (Morrison ve Huppertz, 2010).

Öte yandan adil hizmet telafisi uygulanan müşterilerin hizmet sağlayıcı ile tekrarlayan karşılaşmalar yaşamaları, sadakat ve olumlu kulaktan kulağa iletişim davranışlarında bulunmaları olasıdır ve bu da hizmet sağlayıcıya karşı iyi niyet yayılmasını sağlar (Kau ve Loh, 2006). Hizmet telafi alanında yapılan pek çok çalışma müşterinin algıladığı adaletin müşteri sadakati (Fan vd., 2010), kulaktan kulağa pazarlama davranışı eğilimi (Blodgett vd., 2001) üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğuna dikkat çekmektedir. Casado vd. (2011)' nin çalışmasına göre müşteriler telafi sürecinin sonucunun adil olmadığına inandığı

sürece onlar firma için en acı seçenek olan ayrılma davranışında bulunmaktadır.

2.4. Hataya İlişkin Faktörler

Hata tipi, hata sıklığı ve hatanın ciddiyetine ilişkin sağlanan bilgiler; hizmet telafisi sonrası müşterilerin telafi çabalarını nasıl değerlendireceğine ilişkin önemli bakış açıları sağlamaktadır (Hoffman vd., 1995; Bhandari vd., 2007). Michel (2004) bu hataları bir piramit şeklinde Şekil 6' de olduğu gibi sınıflandırmıştır.



Şekil 6: Hizmet Hata Piramidi

Kaynak: Michel, 2004: 376.

Buna göre telafi sonucunu etkileyen hataya ilişkin faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

2.4.1. Hatanın ciddiyeti

Hatanın önem derecesi, müşteri için temel hizmet hatasının ne kadar önemli olduğu ve gerekli hizmetin ulaştırılmasındaki hatanın nasıl ciddi olduğudur (Seawright vd., 2008). Bir hizmet satın alması tüketici için önemli olduğunda, bu esna da tüketicilerin karşılaştığı hatalar daha az önemli olan satın almalara göre daha ciddi olarak algılanmaktadır (Ostrom ve Iacobucci, 1995). Hizmet hatasının ciddiyeti, bir müşterinin hizmet hatasını algılama yoğunluğudur ve hataların yoğunluğu ya da ciddiyeti arttıkça müşterinin algıladığı kayıplarda büyümekte ve bireyin psikolojik maliyetini, zaman kaybını, rahatsızlık ve hayal kırıklığının aşılmasını da zorlaştırmaktadır (Weun vd., 2004).

Karşılaşılan hatanın önem derecesinin, müşterinin işletmeye karşı gelecekteki davranışlarını etkilemesi olasıdır. Bell ve Zemke (1987) ve Berry ve Parasuraman (1991)' in araştırmaları önemli hizmet hatalarının, müşterinin hizmet işletmesi ile gelecekteki ilişkisi üzerinde güçlü olumsuz etkisi olduğuna dikkat çekmektedir. Levesque ve McDougall (2000) araştırmaları müşteri için kaybedilen değerlerin büyüklüğü ya da problem ciddiyetinin daha düşük olduğu durumların, daha yüksek olduğu durumlara göre geleceğe ilişkin daha düşük derecede olumlu eğilimlerle sonuçlandığını göstermektedir. Mattila (2001) müşterilerin kayıpları ne kadar büyükse, müşterilerin hata sonra tatmin düzeylerinin de daha az olduğunu (Smith vd., 1999; Levesque ve McDougall, 2000) aktarmıştır. Gilly ve Gelb (1982) ve Hoffman vd. (1995)' ne göre hizmet problemlerinin ciddiyeti arttıkça müşterinin tolerans alanı da daralmakta, bu da müşteri tatminsizliği olasılığını arttırmaktadır (Weun vd., 2004).

Hizmet hataları ciddi olduğunda, telafi başarılı olsa bile müşteriler hizmet sağlayıcı ile ilişkiye devam etme konusunda daha az istekli olabilirler (Keaveney, 1995). Levesque ve McDougall (2000) müşterilerin problemin ciddiyeti arttıkça bu durumun düşük sadakatle sonuçlanma olasılığının (Darida vd., 1996; Webster ve Sundaram, 1998) ve hizmet sağlayıcıyı değiştirme eğilimlerinin de arttığına (Keaveney,1995; Kelley ve Davis,1994; Richins, 1983,1987; Singh ve Wilkes, 1996) dikkat çekmişlerdir. Mattila (1999)

çalışmasında daha ciddi hataların hizmet telafisi ile oluşan sadakati olumsuz etkileyebileceğini savunmaktadır (Matos vd., 2009).

Richins (1987)' ye göre hatanın ciddiyeti arttıkça güçlü olumsuz duygular arttığından olumsuz kulaktan kulağa pazarlama davranışı olasılığı da artmaktadır (Weun vd., 2004). Diğer bir deyişle hatanın sebep olduğu kaybın boyutu daha büyük olduğundan, müşteri daha fazla eşitsizlik görüp, memnuniyetsiz olacak (Smith vd.,1999) ve hizmet sağlayıcıya karşı daha fazla olumsuz duygular geliştirerek, olumsuz kulaktan kulağa pazarlama davranışında bulunacaktır (Özgen ve Kurt, 2012).

Hatanın ciddiyeti arttıkça hizmet telafisinin olumlu değeri de azaldığı için (Smith vd., 1999), hizmet telafisinden tatmin olan müşterinin, hizmet sağlayıcıya eşit derecede güven ya da bağlılık geliştirmesi mümkün olmayabilir (Weun vd., 2004). Weun vd. (2004) araştırmalarında hizmet hatasının ciddiyetinin, hizmet telafisiyle gelen tatmin üzerinde oldukça önemli etkisi olduğu sonucuna ulaşırken; güçlü bir telafinin tatmin üzerindeki olumlu etkisine rağmen, hatanın ciddi olmasından ötürü tatmin üzerinde olumsuz etkisinin de olabileceği ve hatanın ciddiyetinin müşteri güveni, bağlılığı ve olumsuz kulaktan kulağa pazarlama davranışı göstermesinde önemli etkisi bulunduğunu vurgulamışlardır.

2.4.2.Hatanın istikrarı

Bazı olayları meydana getiren sebepler zamanla düzensizleşmektedir (istikrarsızlık) ve bir olay ile ilişkili sebepler nispeten sabit olabilmektedir (istikrarlı) (Swanson ve Kelley, 2001). İstikrar, benzer problemlerin gelecekte de oluşabileceği olasılığıdır; kontrol edilebilirlik ise müşterinin problemin önlenip önlenemeyeceğine olan inancıdır (Blodgett vd., 1995). Keaveney (1995) çalışmasında katılımcıların % 45' inin sadece tek bir hata, %55 inin ise birden fazla hata yaşadığına; Gerrard ve Cunningham (2000) ise araştırmasındaki katılımcıların üçte ikisini aşan kısmının birden fazla hata yaşadığına dikkat çekmişlerdir (Gerrard ve Cunningham, 2004).

İstikrar yordaması Blodgett vd. (1993) ve Folkes (1984)' e göre bir ürün ya da hizmetten tatminsiz olan müşterilerin benzer hataların gelecekte de oluşabileceğine ilişkin sonuç çıkarımlarıdır (Matos vd., 2009). Yordama teorisine göre benzer hataların yaşanması, şikâyet edenlerde işletmenin kendisini geliştirmedeği ve bu hataların artık firma için rutin olduğu anlamını yaratabilir (Maxham ve Netemeyer, 2002). Hizmet hatasına yol açan sebebin istikrarlı olduğuna dair yordama oluştuğunda, bu çıkarımlar müşteri değerlendirmeleri ve onların gelecekteki davranışları üzerinde önemli etkiye sahip olacaktır (Swanson ve Kelley, 2001). Sürekli tekrarlayan hatalar, müşterilerin işletmeye karşı olumlu davranışlar sergilemesini engellemektedir. Maxham ve Netemeyer (2002) iki kez hata yaşayan müşterilerin firmayı etkin hizmet telafi uygulamalarına rağmen düşük performanslı olarak değerlendirerek, hata ile oluşan olumsuz sonuçlara daha fazla odaklandıklarını; bundan ötürü de bu müşterilerin etkin telafi çabalarına karşı duyarsız olabileceklerini ve olumlu algılarının azalabileceğini ifade etmişlerdir.

İstikrarlı hatalar, hata telafi edilse dahi müşterilerin tatmin düzeyini etkilemektedir. Çünkü hatanın tekrar gerçekleşebileceği olasılığı, işletmenin hata üzerinde kontrolü olmadığı algısı yarattığı için müşteri tatminini engellemektedir. Tüketiciler problemin istikrarlı olduğunu hissettiklerinde gelecekte satıcıdan sakınmak isteyecekler ve arkadaşlarını da satıcıdan sakınmaları konusunda uyarabileceklerdir (Blodgett vd., 1995). Folkes (1984) de müşterilerin hata deneyimlediklerinde kendi kendilerine problemin tekrar oluşup oluşmayacağını sorduklarını ve tekrar oluşacağına ilişkin beklentileri olduğunda da hizmet sağlayıcıdan gelecekte kaçmalarının olası olacağını vurgulamışlardır (Matos vd., 2009). Smith ve Bolton (1998) restoran sektöründeki çalışmalarında, istikrarın kümülatif tatmin ve tekrarlayan müşteri olma eğilimleri üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ifade etmişlerdir (Matos vd., 2009).

2.5.Hizmet Telafisinin Hızı

Taylor (1994)'a göre müşterinin hizmeti değerlendirmesinde, beklemek önemli bir faktör olabilir ve hizmet sağlayıcıya karşı olumsuz yanıtlarına sebep olabilir

(McDougall ve Levesque, 1999). Müşteriler bir hata olduğunda, hemen ve aktif şekilde hatayı düzeltici eylemleri görmeyi beklerler (Boshoff ve Leong, 1997).

Swanson ve Kelley (2001) hizmet telafi sürecinin uzunluğuna ilişkin tüketici değerlendirmelerinin, kısa hizmet telafi süresiyle giderilen hizmet hatalarına göre daha az olumlu değerlendirildiğini savunmaktadırlar. Çözüm hızı, telafi sonrası olumlu sonuçlar yaratılmasında önemli bir unsurdur (Davidow, 2003). Hızlı şekilde yapılan telafi şikayet yönetiminde tüketicinin tatminini arttırmak için önemlidir (TARP, 1981; Bitner vd., 1990; Blodgett vd., 1997; Davidow, 2000; Estelami, 2000). Smith vd. (1999) çözüm hızı ile telafi tatmini arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Fan vd., 2010). Andreassen (1977) telafinin hızı ve etkinliği konusunda yapılacak hatanın, başlangıçta ve sonuçta ulaşılabilecek tatmin düzeyinde bozulmaya sebep olacağını vurgulamıştır (Boshoff ve Leong, 1997).

Maxham (2001) başarılı bir çözümün müşterinin o firma ile ilişkisinin devamlılığını sağlamaya yardımcı olduğu, Wirtz ve Mattila (2004) da sorunun çözüm hızı ve yeniden satın alma eğilimi arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Fan vd., 2010). Conlon ve Murray (1997) ve Martin (1985) de araştırmaları da hızlı telafinin sadakat üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Davidow, 2003). Blodgett vd (1997)' nin çalışması ise bu sonuçların aksine, hızlı telafinin tekrarlayan satın alma eğilimleri üzerinde etkisi olmadığını göstermektedir.

2.6.Kişisel Özellikler: Kültür, Yaş, Cinsiyet

Hizmet alan yazınında genel olarak müşteri tatmininde demografik değişkenlerin yer aldığı çalışmalar olmasında rağmen (Howcroft vd., 2002), çok az çalışmada hizmet telafi değerlendirmesi yaş, cinsiyet gibi demografik özellikler ile ilişkilendirilmiştir (Duffy vd., 2006). Müşterilerin demografik özellikleri, hata sonrası onların tatmin/tatminsizlik ve sadakat kararına etki etmektedir. Hata sonrasında müşteriler karşılaştıkları hizmet hatalarının üstesinden gelinirse de, kişisel özelliklerinden ötürü işletme ile devam etme kararına daha az ya da daha çok istekli olabilirler (Zeithaml vd., 2009).

Duffy vd. (2006) çalışmasında yaşın hizmet telafi çabaları ile oluşan tatmini etkilediğine (McColl-Kennedy vd., 2003; Hess vd., 2003) yer verirken, kendi araştırmasında yaş ile tatmin arasında önemli bir ilişki varlığından söz etmemektedir. Araştırmada, orta yaşlı bireylerin zayıf hizmet sonrası sunulan hizmet telafi çabalarına karşı daha talepkar oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Cinsiyete göre telafi sonuçlarının farklılık gösterdiğine ilişkin görüşler de bulunmaktadır. Kadınların hizmet telafisinden beklentileri daha detaylı olup, onlar daha fazla işitilmek istemektedirler ve bu nedenle kadın ve erkeklerin telafi tipi talepleri de farklı olabilmektedir (McColl-Kennedy vd., 2003). Son dönemde elde edilen kanıtlara göre cinsiyet müşterinin hizmet telafi sürecine ilişkin ilgisini etkilemektedir (Duffy vd., 2006). McColl-Kennedy vd. (2003) nin otellerde yaptıklarında çalışmalarında, kadın ve erkeklerin hizmet telafisinin nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin algılarında önemli farklılıklar görülmüştür. Erkekler için daha fazla olarak kadınların hizmet telafi süreci boyunca endişeleri hakkında şikâyet etmeye istekli oldukları görülmüştür. Önceki araştırmalar erkekler için kadınların dinleme içeriği taşıyan hizmet telafi stratejilerinden daha tatmin olduklarını göstermektedir. Bunların tersine Duffy vd. (2006) araştırmalarında, kadınların iyi hizmet kabul ederken daha fazla problem yaşadığına ilişkin inancı da çürütmüşlerdir.

Jamal ve Naser (2002) araştırmalarında farklı kişisel özelliklere sahip müşterilerin telafi sonrası tatmin düzeylerini araştırmışlardır. Yaş, iş tipi, etnik köken, cinsiyet, internet satın almaları, çalışma yılı, gelir ve eğitim gibi konularda katılımcılar arasında telafi sonrası bankaya olan tatmin derecelerinin farklı düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya göre müşterinin bilgi seviyesi ve entelektüelliği arttıkça tatmin seviyesi azalmaktadır. Bu kişilerin hizmet kalitesine ilişkin beklentileri daha yüksektir.

2.7. İlişki Süresi

Gerçek bir ilişki, zaman içinde müşterinin aynı hizmet sağlayıcıdan tekrarlayan satın almalarını içerirken; tek sefer karşılaşma ile oluşan ilişki, müşterinin hizmet sağlayıcıya olan tek geçiş ve tek temasını içerir; sözde ilişki ise

müşterinin aynı işletme ile her zaman farklı hizmet sağlayıcıların da olması kaydıyla çok kez karşılaşmasını içerir (Zeithaml vd., 2009). İşletme ile güçlü ilişkisi olan müşteriler başarısız hizmet telafisini unutma konusunda daha toleranslıdırlar ve güçlü müşteri-işletme ilişkisi, şikâyet sonrası değerlendirmelerde yetersiz telafinin olumsuz etkilerini azaltmaya yardımcı olurken; zayıf müşteri-işletme ilişkisi ise şikâyet sonrası değerlendirmelerde yetersiz hizmet telafisinin olumsuz etkisini arttırmaktadır (Santos ve Basso, 2012).

Müşteri ile var olan ilişki uzunluğu ve tatmin arasında bir bağlantı bulunmakla birlikte (Duffy vd., 2006), bu ilişkiye ait farklı görüşler de alan yazında yer almaktadır. Hess vd. (2003) de yaptıkları araştırmaya göre müşterinin hizmet hatası ve hizmet telafisine ilişkin tepkisi müşterinin firma olan ilişkisinden etkilenmektedir. İlişki süresi uzun olan müşteriler yüksek tatmin ve düşük hizmet telafi beklentisindedirler. Lewis ve Spyropoulos (2002)' un araştırması ise uzun dönemli ilişkiye sahip müşterilerin hizmet telafisinden daha talepkar olduklarını göstermektedir. Bunun anlamı da bu müşterileri tatmin etmenin daha zor olduğudur. Jamal ve Naser (2002) araştırmalarında telafi sonrası oluşan tatmin derecesinin, müşterinin işletme ile çalıştığı süre arttıkça, arttığı sonucuna ulaşmışlar ve buradan hareketle de banka yöneticilerine pazarı, müşterilerin kendileri ile çalışma yıllarına göre bölümlere ayırmasını tavsiye etmişlerdir.

Mattila (2001), Hess Jr vd. (2003) ve Priluck (2003)' un yaptıkları araştırmalar hizmet sağlayıcı ile gerçek bir ilişkiye sahip olan müşterilerin, sözde ilişki ya da tek sefer karşılaşma ile ortaya çıkan ilişki tipine göre, kötü bir şekilde üstesinden gelinen hizmet hatalarına karşı daha bağışlayıcı ve hizmet sağlayıcıyı değiştirme konusunda daha az istekli olduklarını göstermektedir (Zeithaml vd., 2009). Aynı şekilde Berry (1995) de işletme ile uzun süreli ve etkin ilişkiye sahip müşterilerin, hata oluştuğunda işletmeye karşı daha fazla tolerans gösterdiklerini ifade etmektedir. Grönroos (1990), Bitner (1995) ve Lewis ve Spyropoulos (2001) hata sonrası telafiye ilişkin yaptıkları araştırmalarında, işletme ile yüksek ilişki düzeyinde bulunan müşterilerin, işletmenin sözlerini tutması ve yüksek kalitede hizmet sunumuna ilişkin daha yüksek düzeyde bir

beklentiye sahip olduklarını ve bu nedenle de telafi sonrası tatmin düzeylerinin daha düşük ya da tatminsizlik düzeylerinin daha yüksek olduğuna dikkat çekmişlerdir.

Dördüncü Bölüm

Müşteri Kayıplarını Önlemede Kullanılan Hizmet Telafi Stratejisi Sonuçlarının Sosyal Medya Paylaşım Eğilimine İlişkin Bankacılık Sektörü Uygulaması

1. Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi

1.1. Araştırmanın Konusu ve Problemin Tanımı

Hizmet ağırlıklı bir sektör olan bankacılık sektöründe, yaşanan hizmet hatalarının ardından rekabetin de etkisiyle sıklıkla müşteri kayıpları yaşanmaktadır. Bu noktada özellikle pazarın da daralmasıyla birlikte bankacılık sektöründe mevcut müşteriyi elde tutmak daha da önem kazanmaktadır. Hatalar kaçınılmaz olduğundan, kritik konu hatanın telafi edilmesi ve bu sayede müşteri devamlılığının sağlanmasıdır. Çünkü müşteri kayıplarının işletme üzerindeki en önemli etkileri pazar payında azalma, karlılıkta azalma ve olumsuz kulaktan kulağa pazarlama davranışıdır (Lewis ve Spyrapoulos, 2001).

Alan yazında yapılmış olan çalışmaların büyük bölümü hizmet telafisi stratejilerini ve kullanılan bu stratejilerin tatmin ve sadakat üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaya yöneliktir. Kapsamlı şekilde telafi performansının algılanan hizmet kalitesini etkileyen unsurları ortaya çıkarmaya yönelik çalışmaları sınırlı olup; bu çalışmalar Bell ve Zemke (1990), Boshoff ve Leong (1998), McDougall ve Levesque (1999), McCollough vd. (2000), Levesque ve McDougall (2000), Miller vd. (2000), Lewis ve Spyrapoulos (2001), Mattila (2001), Hess Jr. vd. (2003), Yavaş vd. (2003), Bhandari vd. (2007), Seawright vd. (2008), Halloway vd. (2009), Yaya vd. (2013) tarafından yapılmıştır. Aynı şekilde telafi performansının algılanan kalitesinin güven, tatmin, sadakat ve ayrılma üzerindeki etkisini bu dört sonucun tamamı üzerinde araştıran çok az sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar Yavaş vd. (2003), Hess Jr. Vd. (2003), Cacades ve Papparoidamis (2005) tarafından yapılmıştır. Ancak bu sonuçların herhangi biri ile telafinin algılanan kalitesi arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar Parasuraman vd. (1988), Bitner (1990), Anderson (1994), Mohr ve Bitner (1995), Spreng vd. (1995),

Ruyter vd. (1997), Blodgett vd. (1997), Boshoff (1997), Boshoff ve Leong (1998), Boshof (1999), Tax vd. (1998), McDougall ve Levesque (1999), Andreassen (2000), Andreassen (2001), McCollough vd. (2000), Miller vd. (2000), Ruyter ve Wetzels (2000), Colgate ve Norris (2001), Lewis ve Spyropoulos (2001), Mattila (2001), Maxham (2001), Jamal ve Nasser (2002), Wirtz ve Mattila (2004), Boshoff (2005), Parasuraman vd. (2005), Duffy vd. (2006), Seawright vd. (2008), Wen vd. (2010), Sangeetha ve Mahalingam (2011), Komunda ve Osarenkhoe (2012), Marimon vd. (2012), Choi ve La (2013), Yaya vd. (2013), Wang vd. (2014) tarafından yapılmıştır. Bununla birlikte telafinin yarattığı sonuçların, müşteriler tarafından sosyal medya paylaşım eğilimini ölçen herhangi bir araştırmaya alan yazında rastlanmaması da konunun ele alınmasının bir başka nedenidir.

Yapılan bu alan yazın taraması sonucunda, çalışmanın araştırma problemleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Bankacılık sektöründe müşteri kayıplarını önlemek için uygulanan stratejiler nelerdir?
- Bankacılık sektöründe müşterilerin hatanın ardından, bankadan hatanın telafisine ilişkin beklentileri nelerdir?
- Uygulanan telafi çabaları ve müşterinin telafiye ilişkin beklentilerinin, telafinin algılanan kalitesi üzerinde etkisi var mıdır?
- Uygulanan telafinin ardından müşterinin algıladığı telafi performansının müşterinin bankaya güven, tatmin, sadakat duymasında ve bankayı değiştirmeye karar vermesi üzerinde etkisi var mıdır?
- Telafi sonucu müşteriler bankaya olan düşünce, tutum ve davranışlarını sosyal medyada paylaşıyorlar mı?

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmamız, bankaların hataların ardından uygulayabilecekleri telafi stratejilerini ve müşterilerin telafiye ilişkin beklentilerini açıklayıp, bunların telafinin algılanan kalitesini nasıl etkilediğini ortaya koymayı ve bu sayede

bankaların nasıl sadakat yaratabileceklerini göstermeyi amaçlamaktadır. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de müşterilerin, hemen hemen her alanda edindikleri deneyimlerini sosyal medyada paylaşımları, rutinlerinin bir parçası haline gelmiştir. Bu nedenle araştırmamızda, telafinin müşteride yarattığı düşünce, tutum ve davranışların sosyal medya paylaşım eğilimlerinin ölçülmesi de amaçlanmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

İkinci Dünya Savaşı sonrası meydana gelen büyük değişimler ve özellikle sosyo-ekonomik alandaki gelişmeler, hizmet sunumunu önemli ölçüde etkilemiş ve değiştirmiştir. Bireylerin refah düzeyinin yükselmesi ve daha bilinçli hale gelmeleriyle, tüketicilerin mal ve hizmetleri satın almadaki kararları ile aldıkları üründen tatmin olma düzeyleri değişmiştir. Rekabet avantajı sağlamak ve pazarda tutunmak açısından bir hizmet işletmesi için müşteri tatminini sağlamak hayati önem kazanmıştır. Günümüzde, özellikle hizmet yoğun bir sektör olan bankacılıkta, müşteri tatminini ve sadakatini sağlamak için bankalar, müşteri beklentilerini karşılayacak, hatta öncesinde bu beklentileri önceden tespit edip buna uygun şekilde hizmet üretmeli ve sunmalıdırlar. Müşteri beklentileri tam karşılanmadığı veya hizmet hatası olduğu zaman müşterilerde tatminsizlik meydana gelmekte, bu da banka için müşteri kaybını getirmekle sonuçlanabilmektedir. Bu noktada, müşteri tatminini ve sadakati yeniden sağlamak için uygulanan hizmet telafisi kavramı ön plana çıkmaktadır. Ayrıca günümüzde müşterilerin yaşadıkları deneyimleri, sosyal medyada sıklıkla ve çok kolay şekilde paylaşabiliyor olmaları, telafi sonrası banka müşterisi olma deneyimlerine ilişkin düşünce, tutum ve davranışlarının da bankaların diğer mevcut ve potansiyel müşterilerini olumlu/olumsuz biçimde etkilemesi olasıdır. Bu noktada araştırmamızın, telafi sonrası sadakat yaratılması ve bunun sosyal medya paylaşım eğilimini ölçmesi bakımından alan yazına yeni bir bakış açısı kazandıracığından önemli görülmektedir.

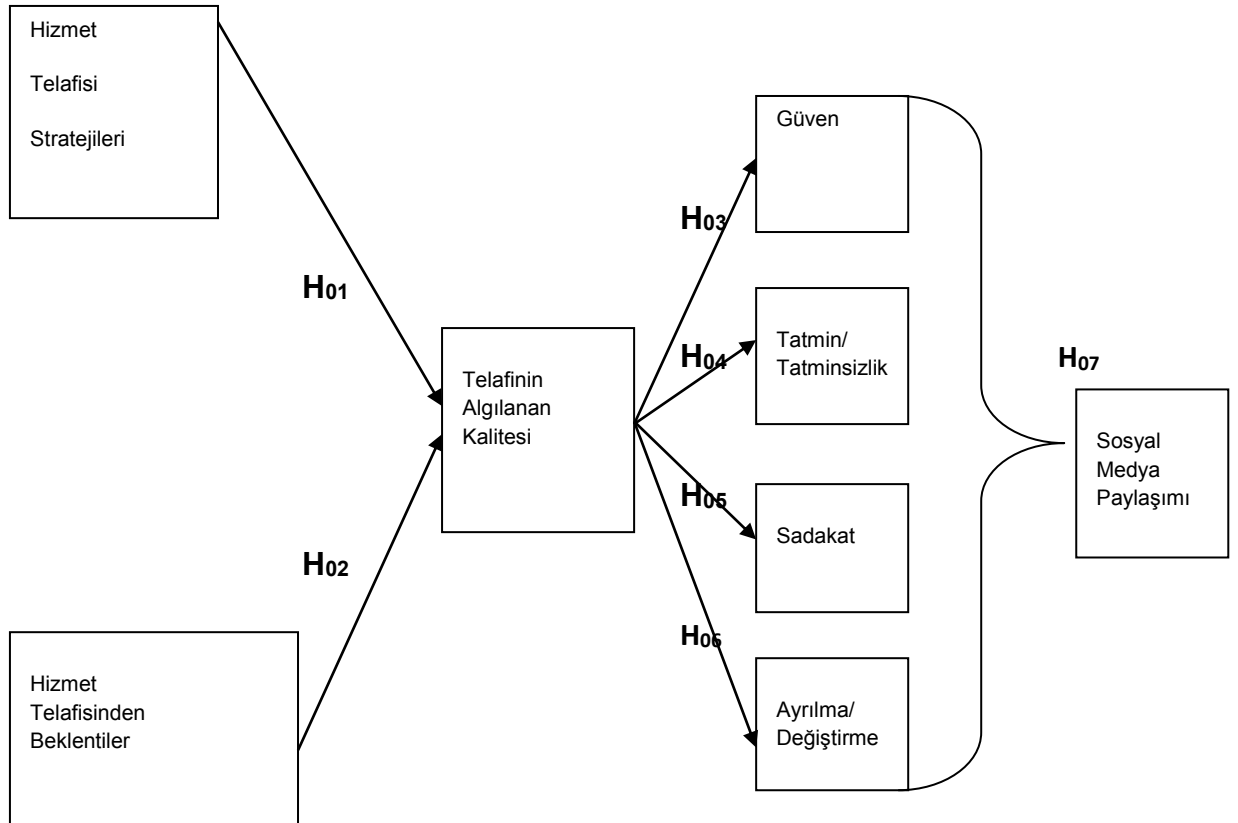
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmamız doktora tezi kapsamında yer aldığından sınırlı bir zaman diliminde yapılmıştır. Araştırmamızda evrenin tamamına ulaşmak süre ve teknik açıdan

mümkün olmadığından örneklem üzerinden uygulama yapılmıştır. Bu noktada örneklem ankete katılanlar ile sınırlı olup, anket esnasında katılımcıların sağladığı verilerin doğruluğu varsayımıyla araştırmanın uygulama kısmı tamamlanmıştır. Ankete dâhil olan katılımcılar gerek kamu, gerek özel bankalarla çalışan bireysel ve tüzel müşterilerini kapsamına rağmen; ulaşılabacak sonuçların sadece örnekleme temsil ediyor olması ve genelleme yapılamayacak olması araştırmamızın kısıtı olarak kabul edilmektedir.

1.5. Araştırmanın Modeli

Araştırmamızın amacı kapsamında çalışmamızın merkezini oluşturan araştırma modeli; hizmet telafi stratejileri, hizmet telafisinden beklentiler, algılanan hizmet kalitesi, hizmet telafisinin müşteriye yarattığı tutumsal ve davranışsal sonuçları kapsayan alan yazın taramasından yararlanılarak geliştirilmiştir. Geliştirilen model Şekil 7’ de gösterilmiştir.



Şekil 7: Araştırma Modeli

Araştırma nicel yöntemle dayalıdır. Modele konu değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini belirleyerek, bu değişkenler arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak amaçlandığı için araştırma nedensel araştırma olarak adlandırılabilir. Yapısal eşitlik modelleri (YEM)' nin gözlenen ve gözlenemeyen (gizil-latent) değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel teknik (Yılmaz, 2004: 79) olması sebebiyle, modeldeki değişkenler arası nedensellik ilişkilerinin test edilmesi amacıyla, araştırmada Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Modeling) kullanılmıştır.

1.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler çalışmamızın hipotezlerini oluşturmaktadır. Bu hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₀₁: Bankacılık sektöründe hizmet hatasının ardından uygulanan "hizmet telafi stratejileri" ile "telafinin algılanan kalitesi" arasındaki ilişki anlamlıdır.

H₀₂: Hizmet hatasına maruz kalan müşterilerin "hizmet telafisinden beklentileri" ile "telafinin algılanan kalitesi" arasındaki ilişki anlamlıdır.

H₀₃: "Telafinin algılanan kalitesi" ile "güven" oluşumu arasındaki ilişki anlamlıdır.

H₀₄: "Telafinin algılanan kalitesi" ile "tatmin" oluşumu arasındaki ilişki anlamlıdır.

H₀₅: "Telafinin algılanan kalitesi" ile " sadakat" oluşumu arasındaki ilişki anlamlıdır.

H₀₆: "Telafinin algılanan kalitesi" ile "müşterinin çalıştığı bankayı terk etmesi " arasındaki ilişki anlamlıdır.

H₀₇: “Güven, tatmin/tatminsizlik, sadakat, ayrılma” gibi telafinin algılanan kalitesine ilişkin müşteri yanıtları “sosyal medya paylaşımına” yol açmaktadır.

Ayrıca araştırmanın alternatif hipotezlerini de aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

H₀₁₁: Bankacılık sektöründe hizmet hatasının ardından uygulanan “hizmet telafi stratejileri” ile “telafinin algılanan kalitesi” arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

H₀₂₁: Hizmet hatasına maruz kalan müşterilerin “hizmet telafisinden beklentileri” ile “Telafinin algılanan kalitesi” arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

H₀₃₁: “Telafinin algılanan kalitesi” ile “güven” oluşumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

H₀₄₁: “Telafinin algılanan kalitesi” ile “tatmin” oluşumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

H₀₅₁: “Telafinin algılanan kalitesi” ile “ sadakat” oluşumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

H₀₆₁: “Telafinin algılanan kalitesi” ile “müşterinin çalıştığı bankayı terk etmesi ” arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

H₀₇₁: “Güven, tatmin/tatminsizlik, sadakat, ayrılma” gibi telafinin algılanan kalitesine ilişkin müşteri yanıtları “sosyal medya paylaşımına” yol açmamaktadır.

1.7. Ölçme Araçlarının Geliştirilmesi

Bu araştırmadaki anket formu, test edilmek istenen modeldeki değişkenler ve değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amaçlı sorulardan oluşmakta

olup, ifadeler 5' li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. İlgili ifadeler "Kesinlikle katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Fikrim yok", "Katılıyorum" ve "Kesinlikle katılıyorum" ve "Hiç önemli değil", "Önemli değil", "Fikrim yok", "Önemli" ve "Çok önemli" ifadeleri kullanılarak ölçümlenmiştir. Ayrıca anket, katılımcılarına ilişkin demografik özelliklerin belirlenmesine yönelik soruları da içermektedir. Uluslararası alan yazından alınan ölçek ifadeleri, öncelikle Türkçe' ye tercüme edilmiş ve Türkçe ifadeler de yeniden İngilizce' ye tercüme edilerek ve uzman kişilerden onay alınarak oluşturulmuştur.

1.7.1.Hatanın türü ve ciddiyetinin ölçümüne yönelik soru

Alan yazın bölümlerinde de bahsedildiği gibi hatanın türü ve ciddiyeti gerek hata sonrası telafi seçeneklerini belirlemek, gerekse telafi sonrası telafinin müşteriye yaratacağı sonuçları etkilemesi açısından önemlidir. Hizmet telafisi tekli bir hizmet hatasından sonra ama işletme aynı müşteriye iki defa hata yapmaksızın işleyebilecektir (Maxham ve Netemeyer, 2002). Hart vd.(1990), Johnston ve Clark (2008), Reichheld ve Sasser (1990) çalışmalarında hatalardan bir şeyler öğrenmenin müşterilerin telafi edilmesinden daha önemli olduğunu, çünkü buna ilişkin geliştirilen süreçlerin müşteri tatminini etkilediğini ifade etmişlerdir (Michel vd., 2009). Bu nedenle araştırmaya başlarken öncelikli olarak müşterilerin yaşadığı hatalar ve bu hataların onlar için önem derecesi belirlenmek istenmiştir.

Hatanın türü ve ciddiyetinin ölçümüne yönelik ölçek ifadeleri Tablo 7' de verilmiştir.

Tablo 7: Hatanın türü ve ciddiyeti soruları ve referanslar

Sorular	Referanslar
Kredi borcu/ kredi kartı ekstresinde hata	Jones ve Farquhar (2006)
Yüksek masraf ve komisyonlar	Jones ve Farquhar (2006)
Hesap hakkında bilgi alamama	Jones ve Farquhar (2006)
Telefon ile bankaya ulaşamama	Jones ve Farquhar (2006)
Yeni hesap açılışı/ çek karnesi talebinde hata	Jones ve Farquhar (2006)
Kredi ya da kredi kartı başvurusunun olumsuz sonuçlanması	Jones ve Farquhar (2006)
İnternet üzerinden banka hesaplarına erişim sağlanamaması	Jones ve Farquhar (2006)
Hesaba ya da kredi kartına para yatırmada hata	Jones ve Farquhar (2006)
Vaat edilen faiz oranında hata	Jones ve Farquhar (2006)
Uzun müşteri kuyrukları	Jones ve Farquhar (2006)
İşlemlerin yapılmasında gecikme	Jones ve Farquhar (2006)
Çalışanların kaba davranışları	Jones ve Farquhar (2006)
Çalışan davranışlarının müşteriye göre farklı olması	Jones ve Farquhar (2006)
Diğer	Jones ve Farquhar (2006)

1.7.2. Hizmet telafisinden beklentilerin ölçümüne yönelik soru

İşletmelerin sundukları telafinin başarılı olabilmesi adına tüketicinin kendisinden ve hizmetten ne beklediğini bilmesi hedefe ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Yapılan araştırmalar hataya ve müşteri beklentisine uygun telafi çözümleri sunulmasının, müşterinin işletmeye karşı olumlu bakış açısı geliştirmesini etkilediğini göstermektedir. Zeithaml vd. (1993)' ne göre beklentiler tüketicilerin hizmet sağlayıcının ne sunduğuna değil, onların hizmet sağlayıcıdan ne umması gerektiğine ilişkin hisleri olup, tüketici istek ve arzuları ile gözlemlenmektedir. Müşterinin telafi sonrası vereceği kararı belirleyen önemli unsurlardan biri bu nedenle telafi sürecinde yaşadığı beklentileridir. Müşterinin telafi karşılaşmasına ilişkin beklentilerinin telafi performansının değerlendirilmesine dönüştüğünden (Gilly ve Gelb, 1982; Hart vd., 1990), araştırmada müşterilerin hizmet telafisinden beklentileri ölçümlenmek istenmiştir.

Hizmet telafisinden beklentilerin ölçümüne ilişkin sorular Tablo 8' de gösterilmiştir.

Tablo 8: Hizmet telafisinden beklentilere ilişkin soru ve referanslar

Sorular	Referanslar
Problemi çözmek için bankamdan gereken her şeyi yapmasını bekliyorum.	Hess Jr. vd. (2003)
Bankamın problemi çözmek için çok çaba sarf etmesini beklemiyorum.	Hess Jr. vd. (2003)
Bankamın işlemimi istediğim şekilde yapmasını bekliyorum.	Hess Jr. vd. (2003)
Diğer	Hess Jr. vd. (2003)

Araştırmada kullanılan ölçeğin aslı 7 'li likert ölçeği ile yapılmıştır. Ancak araştırmamızın tamamında 5' li likert ölçeği kullanıldığı için; "katılmıyorum" ve "biraz katılmıyorum" ifadeleri birleştirilerek "katılmıyorum" ifadesi; "biraz katılıyorum" ve "katılıyorum" ifadeleri birleştirilerek "katılıyorum" ifadesi oluşturulmuştur.

1.7.3.Hatanın telafisi için kullanılacak telafi seçeneklerinin belirlenmesine yönelik soru

Komunda ve Osarenkhoe (2012) hizmet telafisindeki tüm eylemlerin problemi çözmek üzerine, memnuniyetsiz müşterilerin negatif tutumlarını değiştirmek ve bu müşterileri elde tutmak üzerine yapılması gerektiğine (Miller vd., 2000:38) dikkat çekmişlerdir. Bununla birlikte müşteriye, hizmet sağlayıcıya karşı olumlu tutum ve davranışlara yönlendirecek seçenekler de değişkenlik gösterebilmektedir. Bu nedenle araştırmada hatanın telafisi için uygulanabilecek telafi seçenekleri belirlenmek istenmiştir.

Uygun hizmet telafi seçeneklerinin belirlenmesine yönelik sorular Tablo 9' da gösterilmiştir.

Tablo 9: Hataya karşı uygulanabilecek hizmet telafi seçeneklerinin ölçümüne yönelik soru ve referanslar

Sorular	Referanslar
Banka çalışanı ilgili bir şekilde beni dinledi.	Boshoff (2005)
Banka çalışanları durumu açıklamama yardımcı olacak sorular sordu.	Boshoff (2005)
Banka çalışanı şikâyetime geribildirim sağlarken benimle ilgilendi ve açık bir iletişim sağladı.	Boshoff (2005)
Banka çalışanı problemin neden oluştuğuna ilişkin tatmin edici bir açıklama yaptı.	Boshoff (2005)
Banka problemin çözümüne ilişkin süreci benimle yazılı olarak paylaştı	Boshoff (2005)
Banka / banka çalışanı benden özür diledi.	Boshoff (2005)
Şikâyetimi ilettiğim banka çalışanı problemimi çözdü.	Boshoff (2005)
Banka çalışanı işlemin doğrusunu yaptı	Boshoff (2005)
Banka ekstra olarak bana maddi kazanım sağladı.(mevduat fiyatına ek faiz verme, kredi faizinde indirim, işlem ücretinde indirim, ödül puan sunma gibi)	Boshoff (2005)
Diğer	Boshoff (2005)

1.7.4.Hizmet telafisinin algılanan kalitesinin ölçümüne yönelik soru

Algılanan kalite, müşterinin bir ürün ya da hizmetin kullanılabilirliğine ilişkin total değerlendirmesi ve ne ödeyip, ne elde ettiğinin algısına dayanmaktadır (Chen vd. , 2012). Müşterinin satın aldığı ürün ya da hizmetlere ilişkin kalite algısını arttırmada önemli bir unsur olan hizmet telafisi, ancak işletmenin yeterliliği ve işletmenin sunduğu diğer şeylerin değeri ile oluşturulabilir (Zemke ve Bell, 1990). Telafi performansının ortalama kalitenin altında kalması tatmini olumsuz etkileyeceğinden ötürü, hatanın telafisi için kalite önemlidir (Hess Jr. vd., 2003). Bu nedenle araştırmada hizmet telafisinin algılanan kalitesi ölçümlenmek istenmiştir.

Hataya maruz kalan müşteriye uygulanan hizmet telafisinin kalitesine ilişkin müşteri algılarının belirlenmesine yönelik sorular Tablo 10' da gösterilmiştir.

Tablo 10: Hizmet telafisinin algılanan kalitesinin ölçümüne ilişkin soru ve referanslar

Sorular	Referanslar
Banka hatasını telafi etme girişiminde ilk seferinde doğru işlemi yaptı.	Carr (2007)
Banka söz verdiği hizmeti zamanında yerine getirdi.	Carr (2007)
Banka çalışanları bana yardımcı olma konusunda istekliydi.	Carr (2007)
Bankanın çalışanları bana güven veren bir yaklaşımdaydı.	Carr (2007)
Banka çalışanları bana saygılı bir tutum içindeydi.	Carr (2007)
Banka çalışanları sorularım hakkında bilgi sahibiydi.	Carr (2007)
Banka bana kendileriyle olan çalışma hacimimden bağımsız olarak önem/özen gösterdi.	Carr (2007)
Banka müşteri odaklı bir yaklaşım içindeydi.	Carr (2007)
Banka çalışanları benim ihtiyaçlarımı anladı.	Carr (2007)

1.7.5. Hizmet telafisi sonrası tatmin ölçümüne yönelik soru

Oldukça karmaşık bir karar olan tatmin (Oliver, 1977; Swan, 1977), beklentilerin karşılanması bir fonksiyonudur (Oliver, 1980). Tatminsiz müşterilerin sadece %4'ü geri bildirim verdiği için, tatmini ölçmek oldukça zordur (Bell ve Zemke, 1987). Hatanın ardından müşteriler işletmenin telafi çabaları ile tatmin edilebilir. Ancak başarısız olunursa, bu da sadece ciddi problemlere yol açmakla kalmaz; müşterinin ikinci kez hayal kırıklığına uğramasına sebep olur. Telafi sonrası müşterinin tatmin edilmesi önemlidir. Çünkü tatmin, hata sonrası telafinin ardından sadakatin bir öncülü olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle araştırmada tatminin ölçülmesine yer verilmiştir.

Tatmin ölçümüne yönelik soru Tablo 11' de gösterilmiştir.

Araştırmada tatmin tek bir soru ile ölçülmüştür. Pilot araştırmada farklı ölçeklerde kullanılmış ancak elde edilen veri ölçümlemeye uygun olmadığı için aşağıda belirtilen ölçek ifadesi ile devam edilmiştir.

Tablo 11: Hizmet telafi sonrası tatminin ölçümüne ilişkin soru ve referanslar

Sorular	Referanslar
Bankanın probleminizi çözüm yoluna ilişkin tatmin düzeyiniz neydi?	Smith vd. (1999)

1.7.6. Hizmet telafisi sonrası güven ölçümüne yönelik soru

Müşteri güvenini, müşterilerin hizmet sağlayıcının güvenilir olduğuna ve onun söz verdiği gibi hizmet ulaştırılacağına inanılması şeklinde tanımlamaktadırlar (Sirdeshmukh, 2002). Bu noktada hataya maruz kalan bir müşterinin, hizmet sağlayıcıya olan güveni zarar görmüştür. Hizmet telafisiyle amaç bu güvenin yeniden kazandırılmasını sağlamaktır. Çünkü hizmet telafisiyle oluşturulan güven, telafi sonrası müşterinin hizmet sağlayıcıya olan sadakatının önemli bir belirleyicisidir. Bu nedenle araştırmada telafi sonrası güvenin ölçümüne de yer verilmiştir.

Hizmet telafisi sonrası güven ölçümüne ilişkin sorular Tablo 12’ de gösterilmiştir.

Tablo 12: Hizmet telafisi sonrası güven ölçümüne ilişkin soru ve referanslar

Sorular	Referanslar
Bankam işlemlerimin gizliliği konusunda dikkatlidir	Crosby vd. (1990)
Bankamın sözlerine ve vaatlerine güvenilir.	Crosby vd. (1990)
Bankamın çalışanları müşterilerine saygı gösterir.	Crosby vd. (1990)
Bankam müşterilerine olan sorumluluklarını yerine getirir.	Crosby vd. (1990)
Sunduğu hizmetlerde bankama güveniyorum	Crosby vd. (1990)
Bankamın mağduriyetimi gidereceğine güveniyorum.	Crosby vd. (1990)
Diğer	Crosby vd. (1990)

1.7.7. Hizmet telafisi sonrası ayrılma davranışını ve ayrılmama sebeplerini ölçen sorular

Hizmet sağlayıcı için önemli bir sonuç olan ayrılma kararında ana sebep, hizmet hatalarıdır (Keaveney, 1995) ve bu nedenle müşteri ayrıma eğilimlerini azaltmak hizmet telafisi etkinliği için önemli bir ölçüttür (Bhandari vd., 2007). Müşteriler hatanın ardından uygulanan telafi uygulamalarından sonra tatminsiz olduklarında, hatta tatmin olsalar da ayrılma davranışında bulunabilirler. Bu nedenle araştırmada katılımcılara doğrudan hizmet telafisi sonrası bankalarını

değiştirip değiştirmedikleri sorularak, ayrılma davranışı ölçümlenmeye çalışılmıştır.

Bankacılık sektörü çok sayıda hizmet sağlayıcıyı içermesinden ötürü, müşterilerin neden bankada kaldığını anlamak için değiştirme maliyetleri incelenmelidir (Casado vd., 2011). Tatminsizliğe rağmen pek çok müşteri başarısız telafi girişimlerinin ardından, bazı sebeplerden ötürü işletme ile çalışmaya devam etmektedir. Bu noktada araştırmada ayrılmama sebeplerinin ölçümlenmesine yer verilmiştir.

Telafi sonrası ayrılmama sebeplerinin ölçümüne ilişkin sorular Tablo 13' de gösterilmiştir.

Tablo 13: Hizmet telafisi sonrası ayrılmama nedenlerine ilişkin soru ve referanslar

Soru	Referans
Genel olarak banka değiştirmenin zor olması	Jones vd. (2000)
Banka değiştirmenin çaba ve zaman gerektirmesi	Jones vd. (2000)
Banka hatasına rağmen çalışanlarının nezaketi ve samimiyeti	Jones vd. (2000)
Alışkanlıklardan vazgeçememe	Jones vd. (2000)
Hatanın bir defaya mahsus olduğuna ilişkin düşünce	Jones vd. (2000)
Her bankada bu tip hatalarla karşılaşma olasılığı	Jones vd. (2000)
Diğer	Jones vd. (2000)

1.7.8. Hizmet telafisi sonrası sadakati ölçen soru

Oh (2006)' a göre sorunları çözüp tatminsiz müşteriyi tatmin hale dönüştürmek, sadık bir müşteri yaratır ve etkin hizmet telafisi şikâyetçilerin tatmin ve sadık olmalarını sağlar (Komunda ve Osarenkhoe, 2012). Tekrarlayan şekilde müşteri olma, yeni müşteri çekmenin maliyetini azaltarak karlılığı arttırdığından (Mittal ve Lassar, 1998), etkin hizmet telafisi gelecekteki tekrarlayan satın alma eğilimlerini geliştirmeye yönelik yapılmalıdır (Andreassen, 2001). Araştırmamızın ana amacı telafi sonrası nasıl sadık müşteriler yaratılabileceğini ortaya koymak olduğundan, telafi sonrası sadakat ölçümlenmek istenmiştir.

Hizmet telafisi sonrası sadakat ölçümüne yönelik sorulara Tablo 14' de yer verilmiştir.

Tablo 14.Hizmet telafisi sonrası sadakati ölçen soru ve referanslar

Soru	Referans
Banka hakkında başkalarına olumlu şeyler söylerim.	Zeithaml vd. (1996)
Bankayı başkalarına tavsiye ederim.	Zeithaml vd. (1996)
Arkadaş ve akrabalarımı bu banka ile çalışmalarını konusunda teşvik ederim.	Zeithaml vd. (1996)
Tüm bankalar içinde bu bankayı ilk seçenek olarak düşünürüm.	Zeithaml vd. (1996)
Gelecekte bu banka ile daha fazla çalışırım.	Zeithaml vd. (1996)
Diğer	Zeithaml vd. (1996)

1.7.9. Sosyal medya paylaşımını ölçen soru

İşletmelerin doğrudan kontrolünün dışında olan, katılımcıların birer uzman olduğu, virüs gibi yayılmanın çok kolaylaştığı ve katılımcıların işbirliğinin en üst düzeylerde olduğu sosyal ağlar (Odabaşı, 2009: 94), günümüzde müşterilerin seslerini duyurabildikleri en önemli mecralardan biridir. Fikir beyan etmenin herhangi bir sınıra bağlı olmaması, yer ve zaman kısıtının bulunmaması deneyimlerin sosyal medyada paylaşım sıklığını da her geçen gün arttırmaktadır. Hizmet telafisi sonrası müşterilerin, hizmet sağlayıcıya olan düşünce, tutum ve davranışları sosyal medyada paylaşıp paylaşmadıklarına ilişkin alan yazında her hangi bir araştırmaya rastlanmadığından, bu araştırmada sosyal medya paylaşım eğilimlerinin ölçülmesine yer verilmiştir. Bu nedenle araştırmada katılımcılara, günlük hayatlarında sosyal medya kullanıp kullanmadıkları ve kullananlara da hangi sosyal medya kanallarını kullandıkları sorusu yöneltilmiştir.

1.8. Araştırma Evreni ve Örneklemi

2015-2016 dönemi dünyada olduğu gibi ülkemizde de reel sektörün büyümekte zorlandığı bir dönem olmuştur. 2015 yılı verilerine göre büyüme sabit fiyatlarla %4 ile sınırlı kalmıştır ⁴. Bankacılık sektörü, piyasa koşullarındaki zorlukların arttığı ve piyasa düzenlemelerine belirli sınırların getirildiği bu dönemde de ekonomiyi ve büyümeyi desteklemeye devam etmiştir ⁵. 2015 yılında GSMH'ımızın 1.8 katına ulaşan finansal hizmetler sektörünün % 65.7' lik kısmını

bankacılık sektörü oluşturmaktadır ⁶. Büyüklüğü ile birlikte Türkiye ekonomisinin performansı ve istikrarına sağladığı katkı açısından, araştırmamızın uygulama alanı olarak bankacılık sektörü seçilmiştir. Araştırmamızın evrenini bankalardan hizmet alan ve bu süre içinde hataya maruz kalan müşteriler oluşturmaktadır.

Araştırmada, ülkemizde bankacılık hizmeti almış ve hataya maruz kalmış müşteri sayısının değişkenliği ve fazlalığı göz önünde bulundurularak, evreninin tamamına ulaşmanın mümkün olmaması ve araştırmanın tanımlayıcı bir araştırma sebebiyle tesadüfi olmayan örnekleme yöntemleri arasından kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yönteminin seçilmesinin bir diğer nedeni de düşük bütçe ile kısa sürede veri toplamaya en elverişli yöntem olmasıdır. Araştırmada kolayda örnekleme kullanıldığı için, ankete katılan tüm katılımcılar örnekleme dâhil edilmiştir.

1.9. Verilerin Toplanması ve Kodlanması

Ana kütle seçiminde kamu-özel banka ayrımı yapmaksızın, bu bankalardan hizmet alan ve hataya maruz kalan bireysel-tüzel ve ulaşılabilir müşteriler hedeflenmiştir. Araştırmanın yüz yüze anket şeklinde uygulanmasının yanı sıra online anket olarak da uygulanması, Türkiye genelinde pek çok ilde yaşayan, farklı sosyo-kültürel ve ekonomik gruptaki banka müşterilerine ulaşma fırsatını sunmuştur. Anket uygulamasına Nisan 2016 döneminde başlanmış ve Temmuz 2016 dönemine kadar devam edilmiştir. Anket 395 kişiye uygulanmış olup, bu müşterilerden 82' sine yüz yüze, 313' ine de google drive aracılığı ile anket uygulaması yapılmıştır. Ankette hedef kitleye ulaşabilmek amacıyla yüz yüze ankete başlamadan önce müşterilere "bankalarda hataya maruz kalıp kalmadıkları" sorulmuş ve "evet" yanıtı alınanlarla devam edilmiştir.

⁴http://www.ntv.com.tr/ekonomi/2015-yili-buyume-rakami-aciklandi,V0YcKOZU0ku3_VpIFjMmQ (Erişim Tarihi: 08.01.2017).

⁵https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/7378/Faaliyet_Raporu_2015.pdf (Erişim tarihi: 08.01.2017).

⁶https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Kurum_Bilgileri/Yillik_Raporlar/15194yfr2015.pdf (Erişim tarihi: 08.01.2017).

Aynı şekilde google drive aracılığı ile yapılan ankete de aynı soru ile başlanmış ve sadece evet yanıtını verenlerle ankete devam edilmiştir. 82 kişilik grup birebir araştırmacının katılımı ile yönlendirmesiz olarak gerçekleştirildiğinden ve online uygulanan anketler de hataya yer vermeyecek şekilde sıralı hazırlandığından analize 395 anket formu dahil edilmiştir.

1.10. Pilot Çalışma Yapılması

İlk aşamada hazırlanan anket sorularına kesinlik kazandırmadan önce, soruların anket katılımcıları tarafından tam olarak anlaşıldığının kontrol edilmesi amacıyla 30 kişiye ön uygulama yapılmıştır. Bu aşamada anlaşılmayan ve hatalı sorular belirlenip, düzeltilerek anket son haline dönüştürülmüştür. Anketin son haline EK' te yer verilmiştir.

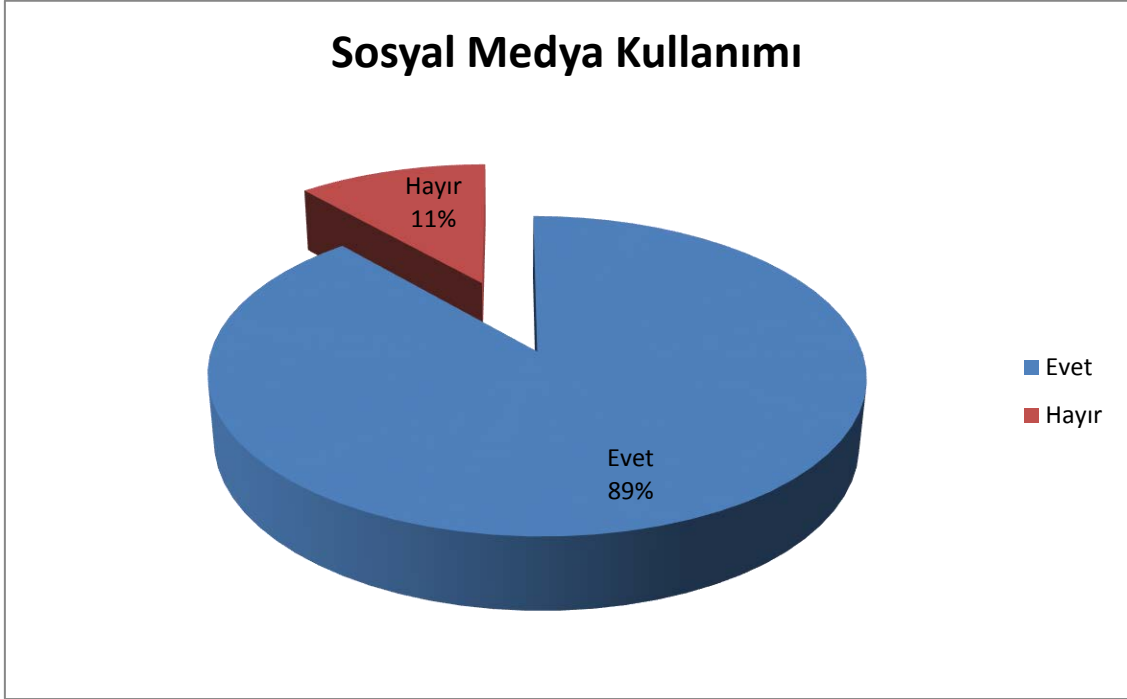
2. Analiz ve Bulgular

Araştırmada ankete başlarken katılımcıların sosyal medya kullanım eğilimleri ortaya konmak istenmiştir. Sonraki kısımda ise nicel sorular yöneltilmiş ve anketin son kısmında ise katılımcılara demografik ve sosyo-ekonomik özellikler; yaş, cinsiyet, eğitim, meslek ve aylık gelir durumuna ilişkin sorular yöneltilmiştir.

2.1.Katılımcıların Sosyal Medya Kullanımlarına İlişkin Bulgular

Ankete başlarken öncelikle katılımcıların sosyal medyayı kullanıp kullanmadıkları ve kullananlarında hangi medya kanallarını kullandıkları öğrenilmek istenmiştir. Buna göre katılımcıların %89' u günlük hayatlarında sosyal medyayı kullanmakta, %11' i ise kullanmamaktadır.

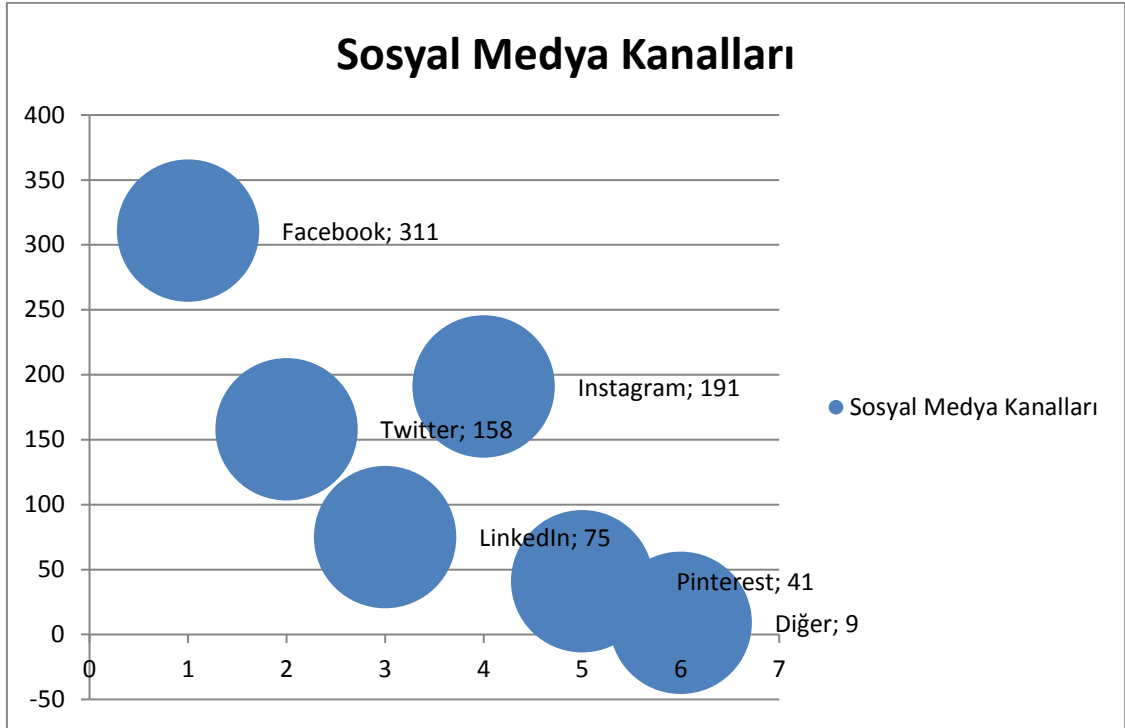
Şekil 8' de sosyal medya kullanım dağılımı gösterilmiştir.



Şekil 8. Katılımcıların Sosyal Medya Kullanım Dağılımı

Sosyal medya kullanıcılarının hangi kanalları kullandığına ilişkin dağılım ise Şekil 14' de gösterilmiştir. Buna göre katılımcılardan 311 kişi Facebook' u (%78,7), 191 kişi Instagram' ı (%48,4), 158 kişi Twitter 'ı (%40), 75 kişi LinkedIn' i (%19), 41 kişi Pinterest' i (%10,4) kullanmaktadır. 9 kişi (%2,2) ise diğer yanıtını vermiş, ancak açıklama belirtmemiştir.

Bu dağılım Şekil 9' da gösterilmiştir.



Şekil 9. Kullanılan Sosyal Medya Kanalları Dağılımı

2.2.Katılımcıların Demografik ve Sosyo-Ekonomik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik ve sosyo-ekonomik özelliklerine ilişkin bulgular bölümünde, araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, mesleklerine ve gelir düzeylerine göre dağılımları incelenmiş, her bir değişkene ait, frekans ve yüzde değerlerine yer verilmiştir. Bu değerler Tablo 15'de gösterilmiştir.

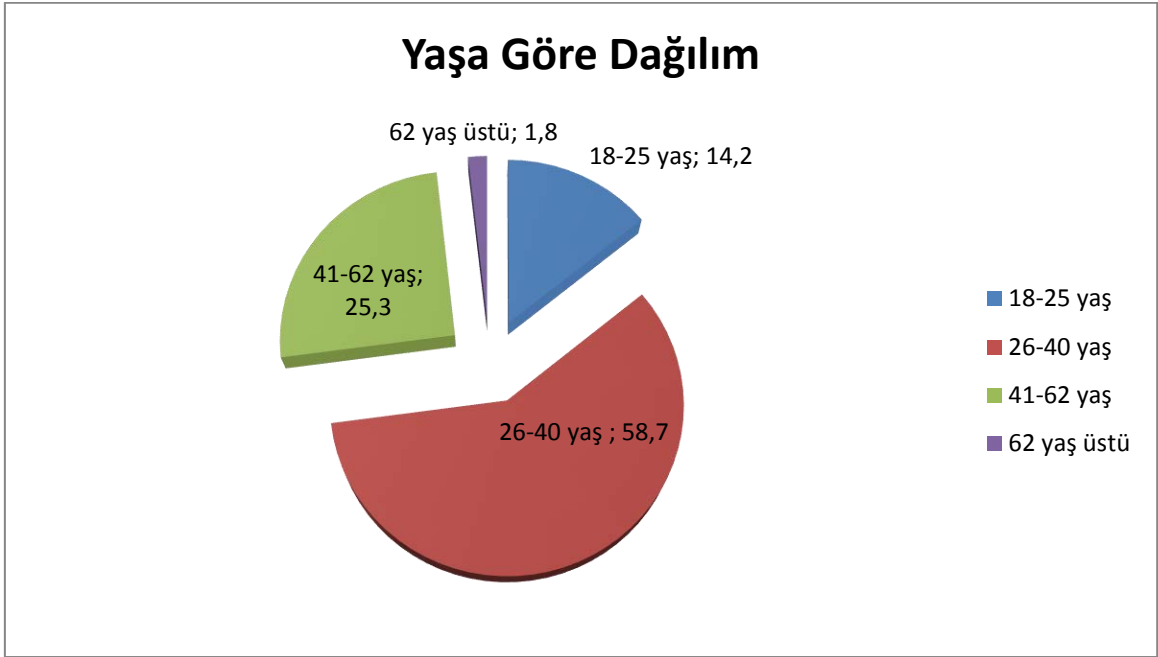
Tablo 15. Demografik Bilgiler

Yaş	Sıklık	Yüzde
18-25	56	14,2
26-40	232	58,7
41-62	100	25,3
62 Üstü	7	1,8
Toplam	395	100,0
Cinsiyet		
	Sıklık	Yüzde
Kadın	181	45,8
Erkek	214	54,2
Toplam	395	100,0
Eğitim		
	Sıklık	Yüzde
İlk ve orta öğretim	33	8,4
Lise ve dengi mesleki okul	101	25,6
Yüksek okul	64	16,2
Lisans	143	36,2
Yüksek Lisans veya Doktora	54	13,7
Toplam	395	100,0

Meslek	Sıklık	Yüzde
Kamu Çalışanı	75	19,0
İşveren	34	8,6
Öğrenci	15	3,8
İşçi	85	21,5
Özel Sektör beyaz yakalı	123	31,1
Emekli	15	3,8
Ev Hanımı	8	2,0
Diğer	40	10,1
Toplam	395	100,0
Aylık Gelir (TL)		
	Sıklık	Yüzde
0-1000	24	6,1
1001 – 2000	79	20,0
2001 – 4000	184	46,6
4001 – 8000	72	18,2
8000 üstü	36	9,1
Toplam	395	100,0

Araştırmaya katılan 395 kişinin %58,7' si 26-40 yaşları arasında, %25,3'ü 41-62 yaşları arasında, %14,2'si de 18-25 yaşları arasında ve %1,8' i ise 62 yaşın üstündedir. Araştırmada yer alan katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında büyük kısmının 26-40 yaşlarında arasında olduğu görülmektedir.

Şekil 10' da katılımcıların yaşlarına ait oransal dağılım gösterilmiştir.



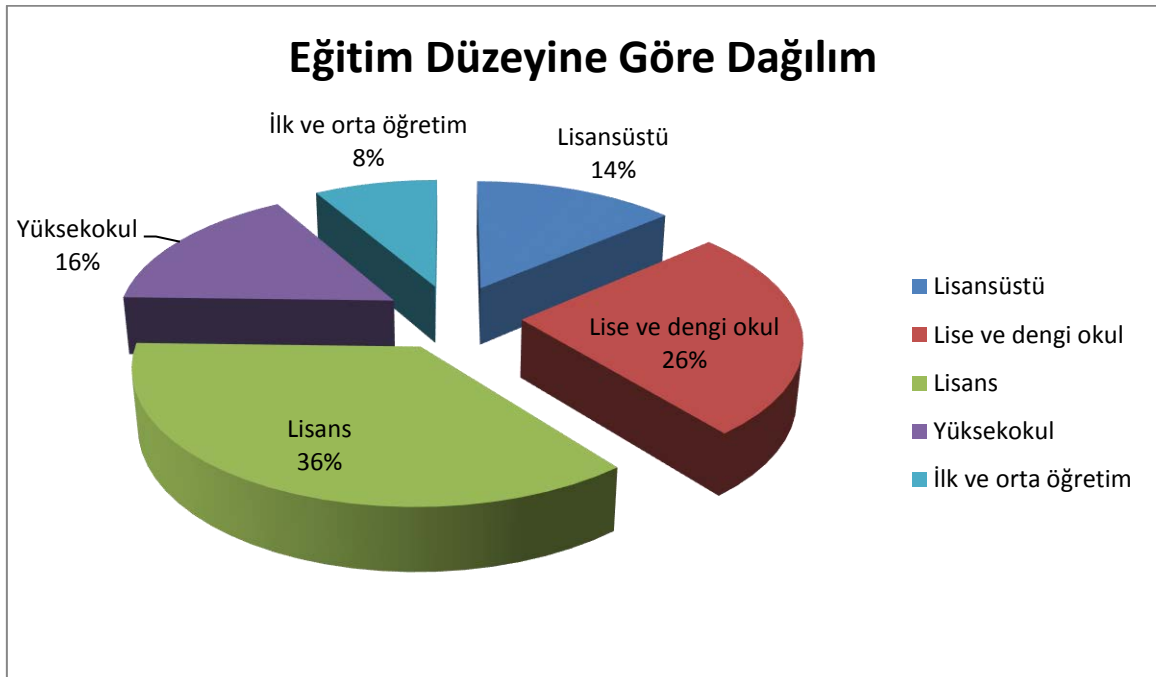
Şekil 10. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet değişkenine göre oransal dağılımı Şekil 11’ de gösterilmiştir. Buna göre çalışmanın %45,8’ini kadınlar, %54,2’sini de erkekler oluşturmaktadır. Sonuçlar katılımcıların büyük kısmının erkek olduğunu göstermektedir.



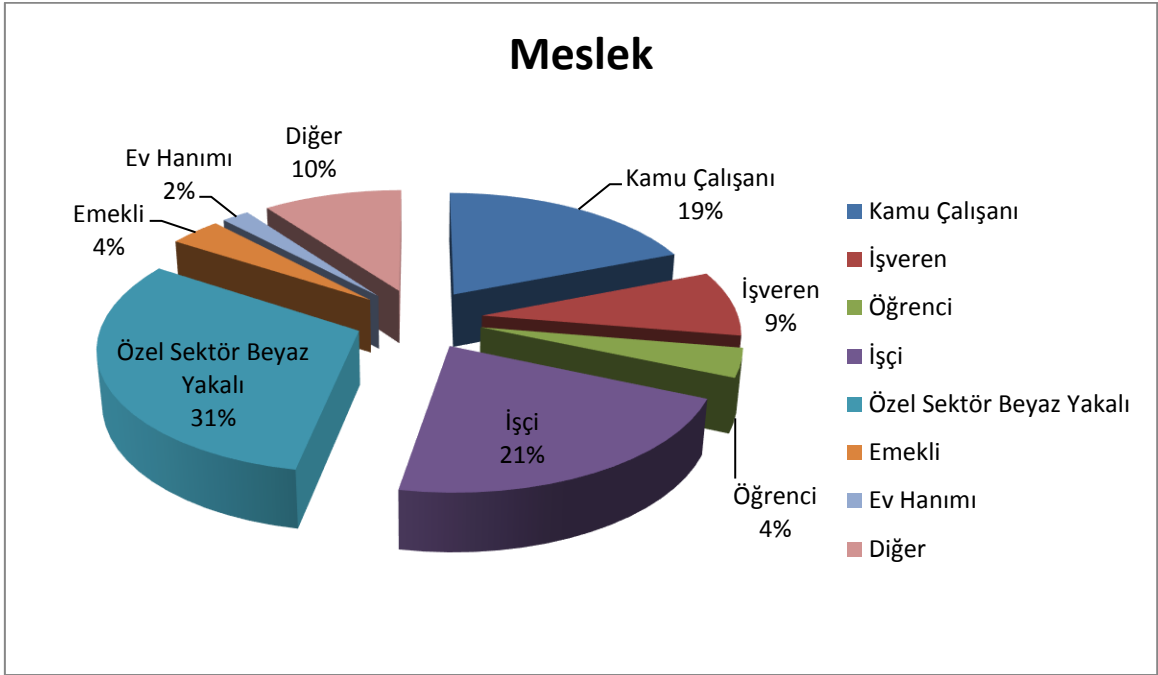
Şekil 11. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında ise %36,2'sinin lisans mezunu, %25,6'sının lise ve dengi mesleki okullardan mezun, %16,2'sinin yüksekokul mezunu, %13,7'sinin de lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Bu durumda katılımcıların %66,1'inin yüksekokul ve üzeri tahsile sahip olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların eğitim durumuna ilişkin oransal dağılım Şekil 12' de gösterilmiştir.



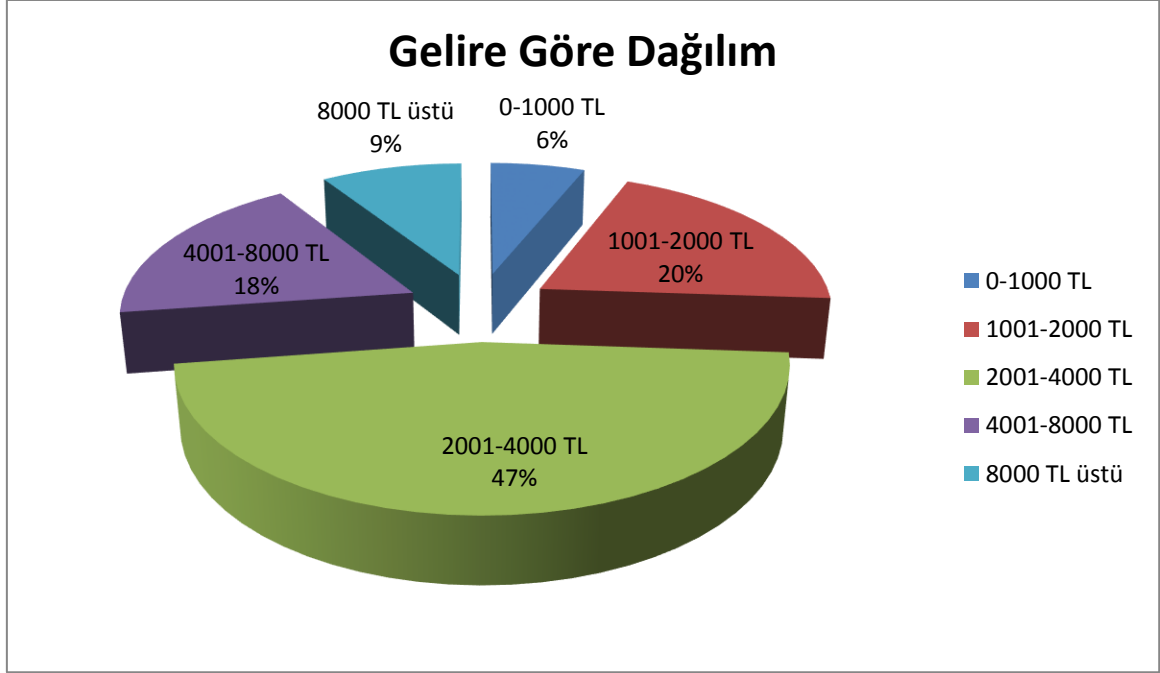
Şekil 12. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Örneklem kapsamında çalışılan alana bakıldığında, katılımcıların %31,1'i beyaz yakalı özel sektör çalışanı, %21,5'i işçi statüsünde, %19'u da kamu çalışanı, %10,1' i diğer sektör grubunda, %8,6' sı işveren, %3,8'i öğrenci, %3,8' i emekli ve %2' si ev hanımıdır. Buna göre meslek dağılımı Şekil 13' de oransal dağılım yoluyla gösterilmiştir.



Şekil 13. Katılımcıların Meslek Dağılımı

Ankete katılanların gelir düzeyini belirlemek için yöneltilen sorunun yanıtına göre, oransal dağılım Şekil 14' de gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların %46,6'sının geliri 2001-4000 TL bandında, %20'sinin 1001-2000 bandında, %18,2'sinin 4001-8000 bandında, %9,1'inin de 8000 üstü bandında yer almaktadır. Katılımcıların büyük kısmının 2001-4000 TL aylık gelire sahip oldukları görülmektedir.



Şekil 14. Katılımcıların Gelir Düzeyine Göre Dağılımı

2.3. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendikten sonra, elde edilen verilere analizlerin uygulanması, analiz sonuçlarına göre ortaya çıkan ilişkilerin yorumlanması amacıyla yapılan analizler aşağıda sıralanmıştır.

Öncelikle modelin güvenilirliğini test etmek amacıyla, değişkenlerin hepsi birden faktör analizine sokularak KMO değeri ve Bartlett test değeri hesaplanmıştır. İkinci aşamada, araştırmada kullanılan ifadelerin toplanacağı faktörler Özdeğer (Eigenvalue) İstatistiği ile belirlenmiş, bu faktörlerin toplam varyansı ne kadar açıkladıkları test edilmiştir. Bu ölçüm sırasında en çok tercih edilen yöntemlerden biri olan Varimax Eğik Döndürme Yöntemi kullanılmıştır. Varimax Eğik Döndürme Yönteminin kullanıldığı analizlerde faktör yükleri, faktör örüntü yüklerine bağlı olarak gösterilmektedir. Bu nedenle bütün veri faktör analizine sokularak, hangi ifadelerin hangi faktör içerisine dâhil edildiği ortaya çıkarılmıştır.

Değişkenlerin faktör analizine uygunluğu ölçüldükten sonra verilerin normal dağılıp dağılmadığı test etmek için normallik testi uygulanmıştır. Normallik testi ile birlikte, ifadelerin çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Bu analiz sırasında tek boyutluluğu sağlamak adına bazı sorular çıkarılmıştır.

Verilerin normal dağılıp dağılmadığı test edildikten sonra, çalışmanın amacına uygun olarak araştırmada kullanılan ifadelerin analizini kolaylaştırmak için yaygın bir şekilde kullanılan faktör analizinden yararlanılmıştır. Araştırmada faktör analizi, açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Her soru için ayrı ayrı KMO değerleri hesaplanmış, soruların tek boyutluluğu test edilmiştir.

Araştırma modelinin sınanması amacıyla, çalışmada Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modeli son yıllarda tüm dünyada popüler hale gelen bir istatistiksel analiz yöntemidir. Araştırmacının zihnindeki, araştırma henüz yapılmadan önce varolan değişkenler arası ilişkilere ait bir modelin, araştırmadan elde edilen veriler aracılığı ile sınanmasına dayanmaktadır. Varyans Analizi, MANOVA, faktör analizi, regresyon gibi daha alışılmış istatistiksel yöntemlerden en büyük farkı çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkiyi modeller şeklinde inceleyebilmesidir. Buna göre araştırmacı ilgilendiği değişkenlerin gerçek dünyada birbirleriyle olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin yönlerini tanımlayan bir fikre sahiptir ve bu fikir temelde bir modeldir. Araştırmacı ilgilendiği değişkenlere ait ölçekleri kullanarak verilerini toplar ve bu verilerin analizini kafasındaki ilişkiler doğrultusunda yapar. Yapısal Eşitlik Modeli bu analizin yapılabilmesine olanak tanıyan bir istatistiksel yöntemdir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 64).

2.3.1.Güvenilirlik testi

Anket yardımıyla ulaşılan verilerin, faktör analizine dâhil edilebilmesi için uygun veriler olması gerekmektedir. Bu nedenle verilerin öncelikle faktör analizine uygunluğu test edilir; eğer küresellik testi istatistiksel olarak anlamlı bulunursa, bu durumda faktör analizine geçilebilir (Tatlıldil, 2002). Bu noktada modelin güvenilirliğini test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testleri kullanılmıştır.

Bartlett (1950) her ne kadar bu testi verilerin küreselliği ile açıklasa da Pett vd. (2003: 77) bu testi maddelerin/ değişkenlerin tutarlılığı olarak adlandırmaktadır. KMO tüm maddelerin/değişkenlerin oluşturduğu veri kümesi için geçerlidir. KMO' nun özel biçimi olan ve her bir madde/değişken için elde edilen örneklem uygunluk ölçüsü(ÖÜÖ)- (Measure of Sampling Adequacy-MSA) de söz konusudur.

Bu istatistik özünde, verilerin faktör analitik modeli ile modellenip modellenemeyeceğine ilişkin bir ölçüt sunar. Bu ölçütün aralıkları ise Tablo 16' da ki gibidir.

Tablo 16. KMO Ölçüt Tablosu

Ölçüt	Açıklama
1,00 < KMO < 0,90	Mükemmel
0,90 < KMO < 0,80	İyi
0,80 < KMO < 0,70	Orta
0,70 < KMO < 0,60	Zayıf
0,60 < KMO	Kötü

Bu tez için katılımcılara toplamda 20 soru sorulmuş, bunlardan demografik ve sözel sorular çıkartıldıktan sonra geriye kalan nicel sorulara (13 soru için) ait verilerin SPSS yardımıyla KMO değeri ve Bartlett testi uygulanmıştır. Bu testlerin sonuçları Tablo 17' de gösterilmiştir..

Tablo 17. KMO ve Bartlett Test Sonuçları Tablosu

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,924
Approx. Chi-Square	7478,748
Bartlett's Test of Sphericity Df	595
Sig.	,000

Tablo 17' ye göre KMO değer 0,924 olarak bulunmuştur. Tablo 16' ya bakıldığında, oluşturulan örneklem analiz için "mükemmel"dir ve uygundur. Bartlett testinin anlamlılığına bakıldığında ise p-değeri (Sig.) 0,05'ten küçük bulunmuştur. Bu sonuç örneklemin ve anketin tutarlı olduğunu göstermektedir.

2.3.2. Normallik testi

Değişkenlerin faktör analizine uygunluğu belirlendikten sonra araştırmının bu kısmında değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığı araştırılmıştır. Bunun için değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmıştır.

Sorulara ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo.18' de verilmiştir. Sorular çarpıklık ve basıklık değerleri açısından incelenmiştir. Bu değerler eldeki verilerin normal dağılım eğrisinde nasıl konumlandıklarını görmek açısından bilgi vermektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin %5 güven aralığı için istatistik değer aralığının ± 2.58 , %1 güven aralığı için de istatistik değer aralığının ± 1.96 olması beklenir (Liu vd., 2005). Bu kriterlere göre, "Karşılaşılan Hataların" içerisinde "diğer" seçeneği (çarpıklık değeri: 3.129, basıklık değeri: 8,697) dışındaki soruların tamamının normal dağıldığı söylenebilir. Diğer seçeneğinin dağılımı "Hatanın Sebepleri" nden ise "kendim" (çarpıklık değeri: 2.852, basıklık değeri: 6,165) ve "diğer" (çarpıklık değeri:3,890, basıklık değeri: 13,195) seçenekleri dışındaki soruların normal dağıldığı görölmektedir. "Hatanın sosyal medyada paylaşımı" ve " Telafinin Sosyal Medya Paylaşımı" sorularının her ikisi de normal dağılmaktadır. "Hizmet Telafisinden Beklentiler" sorusunda "diğer" (çarpıklık değeri: 3,868, basıklık değeri: 14,369) maddesi dışındakiler normal dağılıma uymaktadır. "Hizmet telafisi stratejileri" soruları arasında " Banka problemin çözümüne ilişkin süreci benimle yazılı olarak paylaştı" (çarpıklık değeri: 3,083 basıklık değeri: 7,542) , "banka ekstra olarak bana kazanım sağladı" (çarpıklık değeri: basıklık değeri:) ve "diğer" (çarpıklık değeri: 11,387, basıklık değeri:128,308)maddeleri dışındakiler normal dağılım göstermektedir. "Telafinin Algılanan Kalitesi", "Tatmin", "Ayrılma", " Hizmet Telafisi" ve "Sadakat" soruları tamimiyle normal dağılıma uymakta, "Güven" ve "Banka Değiştirme Maliyetleri" ile ilgili soruların da "diğer" (güven-"diğer" çarpıklık değeri: 3,992, basıklık değeri: 15,208, banka

değiştirme-“diğer” çarpıklık değeri:5,393, basıklık değeri: 28,476) maddeleri dışındakiler normal dağılıma uymaktadır.

Tablo 18. Sorulara İlişkin Betimsel İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Karşılaşılan Hatalar (KH)				
KH1 - Kredi borcu/ kredi kartı ekstresinde hata	1,94	2,090	,329	-1,657
KH2 - Yüksek masraf ve komisyonlar	2,55	2,231	-,135	-1,813
KH3 - Hesap hakkında bilgi alamama	1,57	2,011	,670	-1,323
KH4 - Telefon ile bankaya ulaşamama	2,20	2,223	,160	-1,816
KH5 - Yeni hesap açılışı/ çek karnesi talebinde hata	1,02	1,640	1,287	,126
KH6 - Kredi ya da kredi kartı başvurusunun olumsuz sonuçlanması	1,60	1,903	,642	-1,229
KH7 - İnternet üzerinden banka hesaplarına erişim sağlanamaması	1,51	2,053	,795	-1,182
KH8 - Hesaba ya da kredi kartına para yatırmada hata	1,38	1,992	,946	-,873
KH9 - Vaat edilen faiz oranında hata	1,77	2,145	,545	-1,524
KH10 - Uzun müşteri kşuyrukları	2,60	2,214	-,173	-1,793
KH11 -İşlemlerin yapılmasında gecikme	2,17	2,197	,176	-1,789
KH12 -Çalışanların kaba davranışları	1,92	2,222	,425	-1,678
KH13 -Çalışan davranışlarının müşteriye göre farklı olması	1,92	2,190	,410	-1,674
Hatanın Sebebi (HS)				
HS1 – Personel	,72	,449	-,992	-1,021
HS2 – Sistem arızası	,54	,499	-,148	-1,988
HS3 - Atm/telefon bankacılığı / internet kanallarının çalışmaması	,27	,445	1,035	-,934
Hatanın Sosyal Medyada Paylaşımı (HSMP)				
HSMP -Bu hatayı sosyal medyada paylaştınız mı?	,31	,464	,818	-1,338

Hizmet Telifinden Beklentiler (HTB)				
HTB1 - Problemi çözmek için bankamdan gereken her şeyi yapmasını bekliyorum.	3,57	1,741	-1,197	-,038
HTB2 - Bankamın problemi çözmek için çok çaba sarf etmesini beklemiyorum.	1,23	1,480	1,113	,091
HTB3 - Bankamın işlemimi istediğim şekilde yapmasını bekliyorum.	2,92	2,062	-,538	-1,478
Hizmet Telifisi (HT)				
HT - Banka hatasını telafi için girişimde bulundu mu?	,65	,477	-,634	-1,606
Hizmet Telifisi Stratejileri (HTS)				
HTS1 - Banka çalışanı ilgili bir şekilde beni dinledi	,35	,479	,611	-1,635
HTS2 - Banka çalışanları durumu açıklamama yardımcı olacak sorular sordu.	,22	,411	1,391	-,064
HTS3 - Banka çalışanı şikayetime geribildirim sağlarken benimle ilgilendi ve açık bir iletişim sağladı.	,27	,463	1,404	1,807
HTS4 - Banka çalışanı problemin neden oluştuğuna ilişkin tatmin edici bir açıklama yaptı.	,25	,435	1,140	-,705
HTS6 - Banka / banka çalışanı benden özür diledi.	,24	,426	1,235	-,476
HTS7 - Şikayetimi ilettiğim çalışan problemimi çözdü.	,18	,389	1,630	,661
HTS8 - Banka çalışanı işlemin doğrusunu yaptı	,21	,408	1,428	,041
Telifinin Algılanan Kalitesi (AHK)				
AHK1 - Banka hatasını telafi etme girişiminde ilk seferinde doğru işlemi yaptı.	2,11	1,940	,259	-1,535
AHK2 - Banka söz verdiği hizmeti zamanında yerine getirdi.	2,04	1,885	,273	-1,500

AHK3 - Banka çalışanları bana yardımcı olma konusunda istekliydi.	2,30	1,966	,041	-1,649
AHK4 - Bankanın çalışanları bana güven veren bir yaklaşımdaydı.	2,11	1,939	,238	-1,557
AHK5 - Banka çalışanları bana saygılı bir tutum içindeydi.	2,40	2,017	-,074	-1,696
AHK6 - Banka çalışanları sorularım hakkında bilgi sahibiydi.	2,03	1,982	,272	-1,592
AHK7 - Banka bana kendileriyle olan çalışma hacimimden bağımsız olarak önem/özen gösterdi.	1,86	1,880	,443	-1,343
AHK8 - Banka müşteri odaklı bir yaklaşım içindeydi.	1,89	1,951	,429	-1,450
AHK9 - Banka çalışanları benim ihtiyaçlarımı anladı.	1,52	1,955	,755	-1,160
Güven (G)				
G1 - Bankam işlemlerimin gizliliği konusunda dikkatlidir	2,08	1,981	,170	-1,650
G2 - Bankamın sözlerine ve vaatlerine güvenilir.	2,22	1,851	,103	-1,506
G3 - Bankamın çalışanları müşterilerine saygı gösterir.	2,44	1,927	-,133	-1,620
G4 - Bankam müşterilerine olan sorumluluklarını yerine getirir.	2,46	1,830	-,107	-1,525
G5 - Sunduğu hizmetlerde bankama güveniyorum	2,30	1,869	,047	-1,549
G6 - Bankamın mağduriyetimi gidereceğine güveniyorum.	2,13	1,891	,212	-1,508
Tatmin (T)				
T - Bankanın probleminizi çözüm yoluna ilişkin tatmin düzeyiniz neydi?	3,18	1,393	-,363	-1,255
Ayrılma (A)				
A - Yaşanan hatadan sonra bankanızı değiştirdiniz mi?	,34	,473	,694	-1,527
Banka Değiştirme Maliyetleri (BDM)				
BDM1 - Genel olarak banka değiştirmenin zor olması	1,04	1,782	1,333	,022
BDM2 - Banka değiştirmenin çaba ve zaman gerektirmesi	1,06	1,806	1,294	-,110

BDM3 - Banka hatasına rağmen çalışanlarının nezaketi ve samimiyeti	1,19	1,923	1,142	-,504
BDM4 - Alışkanlıklardan vazgeçememe	1,32	1,947	,943	-,937
BDM5 - Hatanın bir defaya mahsus olduğuna ilişkin düşünce	1,47	2,003	,772	-1,232
BDM6 - Her bankada bu tip hatalarla karşılaşma olasılığı	1,66	2,111	,598	-1,506
Sadakat (S)				
S1 - Banka hakkında başkalarına olumlu şeyler söylerim.	2,53	1,686	-,071	-1,341
S2 - Bankayı başkalarına tavsiye ederim.	2,29	1,721	,059	-1,371
S3 - Arkadaş ve akrabalarımı bu banka ile çalışmaları konusunda teşvik ederim.	2,15	1,756	,204	-1,321
S4 - Tüm bankalar içinde bu bankayı ilk seçenek olarak düşünürüm.	2,14	1,756	,253	-1,314
S5 - Gelecekte bu banka ile daha fazla çalışırım.	2,00	1,778	,350	-1,285
Telafinin Sosyal Medya Paylaşımı (SMP)				
SMP - Bankanın uyguladığı telafi girişim /girişimlerinden sonra bankaya karşı sizde oluşan düşünce, tutum ve davranışlardan herhangi birini sosyal medyada paylaştınız mı?	,33	,472	,706	-1,510

Sonraki aşamada, verinin normal dağılımını bozan “diğer” ifadeli tüm değişkenler ile HTS’ ne ilişkin “ Banka problemin çözümüne ilişkin süreci benimle yazılı olarak paylaştı” ve “banka ekstra olarak bana kazanım sağladı” değişkenler analizden çıkartılmıştır. Ayrıca HTS ‘ne ilişkin “Şikâyetimi ilettiğim banka çalışanı problemimi çözdü” ve “Banka çalışanı işlemin doğrusunu yaptı” ifadeleri birleştirilerek HTS8 olarak analize devam edilmiştir. Uygun olduğu görülen diğer değişkenlerle Faktör Analizine geçilmiştir.

2.3.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, çok sayıda değişkenin birbirleriyle olan ilişkisini analiz etmede kullanılan istatistiksel yaklaşım (Gegez, 2010) ve bir grup değişken arasındaki ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir analiz türüdür (Nakip, 2003). Faktör analizinin

amacı, analizde değişkenler arasındaki önemli ilişkilerin yapısını tanımlamaktır (Hair vd., 2010).

Çalışmada faktör analizinin seçilmesinin nedeni, sahip olunan çok sayıda değişkenin temel değerlerinin önemini kaybetmeden gruplamak, faktörleştirilmesini sağlamak, verileri yönetilebilir ve üzerinde çalışılabilir hale getirmek ve bu faktörler arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak verileri Yapısal Eşitlik Modellemesine hazır hale getirmektir.

Faktör analizi çalışmada iki aşamada incelenmiştir. İlk olarak Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmış, hemen ardından Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır.

2.3.3.1.Açıklayıcı faktör analizi

Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak çok sayıdaki değişkeni daha az sayıdaki değişkene indirebilen çok değişkenli bir analiz tekniğidir (İslamoğlu ve Alınacak, 2013: 367). Açıklayıcı faktör analizi önce faktörler için tek tek uygulanarak bir ön çalışma yapılmış, normal dağılımı uymayan, önceki aşamada belirtilen değişkenler çıkartılmış ve sonrasında kalan bütün veriye Faktör analizi uygulanmıştır. Bu analizler IBM SPSS 21 yazılımı kullanılarak yapılmıştır.

Analiz edilecek soruların tek boyutluluğunu ölçmek adına yapılan analizin sonuçları Tablo 19' da görülmektedir. Bu tabloya göre soruların maddeleri, bu sorulara ait KMO değerleri ve Bartlett testi p-değerlerinin yanında 1. Özdeğer ve 2. Özdeğer değerleri verilmiştir. Ayrıca Varyansın açıklanma oranları da eklenmiştir. Verilere ilişkin KMO değerlerinin çoğu %80'in üzerindedir. Ancak "Hizmet telafisinden beklentiler" sorusunun değerleri nispeten daha düşük çıkmıştır. Bartlett test sonuçları bütün sorular için anlamlılık göstermiştir. Özdeğerlere bakıldığında, yapılan analiz sonucu 1. Özdeğerlerin birden büyük olduğu 2. Özdeğerlerin de 1'den küçük olduğu gözlemlenmiştir. Bu her sorunun tek boyutluluk gösterdiği anlamına gelmektedir. Açıklanan varyanslara bakıldığında genel olarak %50'nin üzerinde olması yeterlidir. Bu değer çok düşük olmaması beklenir. Çünkü açıklanan varyansın düşüklüğü o ölçekte elde edilen bilginin de o denli az olduğu anlamına gelir.

Tablo 19. Açıklayıcı Faktör Analizi, KMO değerleri, Bartlett Testi p-değerleri, 1. ve 2. Özdeğerler ve Varyans Açıklama Oranları Tablosu

Ölçekler	Madde Sayısı	KMO	Bartlett Test (p)	1. Özdeğer	2. Özdeğer	Varyansın Açıklanma Oranı (%)
Karşılaşılan Hatalar (KH)	13	0,950	0,000	8,408	0,933	60,056
Hizmet Telafisinden Beklentiler (HTB)	3	0,675	0,000	2,213	0,910	55,313
Hizmet Telafisi Stratejileri (HTS)	6	0,798	0,000	2,874	0,946	56,548
Telafinin Algılanan Kalitesi (AHK)	9	0,947	0,000	6,728	0,516	74,760
Güven (G)	6	0,934	0,000	4,905	0,918	70,078
Banka Değişirme Maliyetleri (BDM)	6	0,888	0,000	4,134	0,988	59,062
Sadakat (S)	5	0,898	0,000	4,315	0,277	86,295

Açıklayıcı faktör analizinin son aşaması olarak yapılan bütün değişkenlerin aynı anda analiz edildiği faktör analizi sonucunda Tablo 20' deki sonuçlar elde edilmiştir. Burada Temel Bileşenler Analizi (Principle Component Analysis) yöntemi uygulanmıştır.

Tablo 20. Açıklayıcı Faktör Analizi, Özdeğerler, Faktör Yükleri ve Açıklanan Varyans Tablosu

	Özdeğer	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans (%)	Döndürme Sonrası Açıklanan Varyans (%)
Hizmet Telifinden Beklentiler (HTB)	1,133		3,237	3,951
HTB1 - Problemi çözmek için bankamdan gereken her şeyi yapmasını bekliyorum.		0,633		
HTB2 - Bankamın problemi çözmek için çok çaba sarf etmesini beklemiyorum.		0,609		
HTB3 - Bankamın işlemimi istediğim şekilde yapmasını bekliyorum.		0,756		
Hizmet Telifi Stratejileri (HTS)	1,338		3,822	8,589
HTS1 - Banka çalışanı ilgili bir şekilde beni dinledi		0,746		
HTS2 - Banka çalışanları durumu açıklamama yardımcı olacak sorular sordu.		0,793		
HTS3 - Banka çalışanı şikayetime geribildirim sağlarken benimle ilgilendi ve açık bir iletişim sağladı.		0,755		
HTS4 - Banka çalışanı problemin neden oluştuğuna ilişkin tatmin edici bir açıklama yaptı.		0,675		
HTS6 - Banka / banka çalışanı benden özür diledi.		0,582		
HTS7.8 - Şikayetimi ilettiğim banka çalışanı problemimi çözdü. Banka çalışanı işlemin doğrusunu yaptı		0,544		
Telafinin Algılanan Kalitesi (AHK)	11,414		32,611	15,441
AHK1 - Banka hatasını telafi etme girişiminde ilk seferinde doğru işlemi yaptı.		0,444		
AHK2 - Banka söz verdiği hizmeti zamanında yerine getirdi.		0,514		
AHK3 - Banka çalışanları bana yardımcı olma konusunda istekliydi.		0,643		
AHK4 - Bankanın çalışanları bana güven veren bir yaklaşımdaydı.		0,75		
AHK5 - Banka çalışanları bana saygılı bir tutum içindeydi.		0,752		

AHK6 - Banka çalışanları sorularım hakkında bilgi sahibiydi.		0,805		
AHK7 - Banka bana kendileriyle olan çalışma hacmimden bağımsız olarak önem/özen gösterdi.		0,731		
AHK8 - Banka müşteri odaklı bir yaklaşım içindeydi.		0,737		
AHK9 - Banka çalışanları benim ihtiyaçlarımı anladı.		0,714		
Güven (G)	1,852		5,29	9,934
G1 - Bankam işlemlerimin gizliliği konusunda dikkatlidir		0,686		
G2 - Bankamın sözlerine ve vaatlerine güvenilir.		0,576		
G3 - Bankamın çalışanları müşterilerine saygı gösterir.		0,616		
G4 - Bankam müşterilerine olan sorumluluklarını yerine getirir.		0,622		
G5 - Sunduğu hizmetlerde bankama güveniyorum		0,616		
G6 - Bankamın mağduriyetimi gidereceğine güveniyorum.		0,641		
Banka Değişirme Maliyetleri	2,381		6,803	10,749
BDM1 - Genel olarak banka değiştirmenin zor olması		0,836		
BDM2 - Banka değiştirmenin çaba ve zaman gerektirmesi		0,859		
BDM3 - Banka hatasına rağmen çalışanlarının nezaketi ve samimiyeti		0,757		
BDM4 - Alışkanlıklardan vazgeçememe		0,764		
BDM5 - Hatanın bir defaya mahsus olduğuna ilişkin düşünce		0,643		
BDM6 - Her bankada bu tip hatalarla karşılaşma olasılığı		0,592		
Sadakat (S)	2,98		8,513	11,183
S1 - Banka hakkında başkalarına olumlu şeyler söylerim.		0,615		
S2 - Bankayı başkalarına tavsiye ederim.		0,768		
S3 - Arkadaş ve akrabalarımı bu banka ile çalışmalarını konusunda teşvik ederim.		0,823		
S4 - Tüm bankalar içinde bu bankayı ilk seçenek olarak düşünürüm.		0,796		
S5 - Gelecekte bu banka ile daha fazla çalışırım.		0,8		

Tablo 21’ de ise ana değişkenlere ilişkin özet sonuçlar bulunmaktadır. Burada her faktörün özdeğerleri, soruların o faktörlere olan faktör yükleri, soruların açıklanan varyansları ve döndürme sonrası açıklanan varyansları verilmiştir.

Tablo 21. Ana Değişkenlere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi, Özdeğerler, Faktör Yükleri ve Açıklanan Varyans Tablosu

	Özdeğer	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans (%)	Döndürme Sonrası Açıklanan Varyans (%)
Hizmet Telafisinden Beklentiler (HTB)	1,133		3,237	3,951
Hizmet Telafisi Stratejileri (HTS)	1,338		3,822	8,589
Telafinin Algılanan Kalitesi (AHK)	11,414		32,611	15,441
Güven (G)	1,852		5,29	9,934
Banka Değiştirme Maliyetleri-(BDM)	2,381		6,803	10,749
Sadakat (S)	2,98		8,513	11,183

Tablo 20 ve Tablo 21’ e göre, “Hizmet Telafisinden Beklentiler” sorusu için açıklanan varyans değeri %3,237’dir. Döndürme sonrası açıklanan varyans değeri %3,951’dir ve faktör yükleri 0,609 ile 0,756 arasındadır. “Hizmet Telafisi Stratejileri”ne ait açıklanan varyans değeri %3,822 olup, döndürme sonrası açıklanan varyans değeri %8,589’dur. Faktör yükleri de 0,544 ile 0,793 arasındadır. “Telafinin Algılanan Kalitesi” değişkenine ait açıklanan varyans değeri %32,611’dir. Döndürme sonrası açıklanan varyans değeri %15,441’dir ve faktör yükleri 0,444 ile 0,805 arasındadır. “Güven” sorusuna ait açıklanan varyans değeri %5,290’dır ve döndürme sonrası açıklanan varyans değeri %9,934’tür. Faktör yükleri 0,576 ile 0,686 arasındadır. “Banka Değiştirme Maliyetleri” ne ait açıklanan varyans değeri %6,803’tür. Döndürme sonrası açıklanan varyans değeri %10,749’dur ve faktör yükleri 0,592 ile 0,859 arasındadır. Son olarak “Sadakat” değişkenine ait açıklanan varyans değeri %8,513’tür ve döndürme sonrası açıklanan varyans değeri %11,183’tür. Faktör

yükleri 0,615 ile 0,823 arasındadır. Bu sonuçlar tüm değişkenlerin tek faktörlü olduğunu göstermektedir.

Böylelikle Açıklayıcı faktör analizi tamamlanmıştır ve Doğrulayıcı Faktör Analizine geçilebilir.

2.3.3.2. Doğrulayıcı faktör analizi

Aytaç ve Öngen (2012: 16), önceden oluşturulan bir model aracılığı ile gözlenen değişkenlerden yola çıkarak, gizli (örtük) değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlem (Myers, 2000) olan Doğrulayıcı Faktör Analizi/DFA (Confirmatory Factor Analysis/CFA), Açıklayıcı Faktör Analizi/AFA (Explanatory Factor Analysis/EFA) ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarını test etmek üzere yararlanılan bir faktör analiz olduğunu ifade etmişlerdir. Bu nedenle DFA ölçme modellerinde sıklıkla kullanılmaktadır.

DFA, çok sayıda gözlenen ya da ölçülen değişken tarafından temsil edilen gizli yapıları içeren, çok değişkenli istatistiksel analizleri tanımlamak (Bayram ve Bilgel, 2008: 668) ve önceden belirlenmiş bir yapıyı doğrulamak amacıyla (Bayram, 2010) kullanılmaktadır.

AFA hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek üzere kullanılırken, belirlenen sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktör ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için DFA' dan yararlanır (Aytaç ve Öngen, 2012:16).

Araştırmada DFA iki aşamalı olarak yapılmıştır.

1. aşamada, "Hizmet Telafisinden Beklentiler" ve "Hizmet Telafi Stratejilerinin", "Telafinin Algılanan Kalitesi" üzerindeki etkisi incelenmiştir.
2. aşamada, "Telafinin Algılanan Kalitesi" nin, "Tatmin/Tatminsizlik", "Güven", Sadakat" ve "Ayrılma" üzerindeki etkilerinin Sosyal Medyada paylaşım eğilimi incelenmiştir.

2.3.3.2.1. Telifinin algılanan kalitesine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi

Hizmet Telifisinden Beklentiler (HTB) ve Hizmet Telifi Stratejilerinin (HTS) Telifinin Algılanan Kalitesi (AHK) üzerinde etkisini ölçmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları SPSS Amos paket programı kullanılarak elde edilmiştir. Tablo 22’de ölçeklerin ilişki katsayıları ile Cronbach’s Alpha değerleri, ortalama ve standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 22. AHK, HTS ve HTB Ölçeklerinin Korelasyon Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	1	2	3
1. AHK	(,912)		
2. HTS	,374**	(,754)	
3. HTB	,322 **	,116 *	(,382)
<i>Ortalama</i>	2,03	0,25	2,57
<i>Standart Sapma</i>	1,49	0,27	1,19

N:395, () Cronbach’s Alpha değerleri * $p<0.05$, ** $p<0.01$ (two-tailed)

Tablo 22 incelendiğinde AHK ve HTS arasında anlamlı ($p<0,01$) ve pozitif yönde ($,374$), HTB arasında ise yine anlamlı ve pozitif yönde ($,322$) ilişki olduğu söylenebilir. Aynı şekilde HTB ve HTS arasında da pozitif yönde ($,116$) ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Daha önce açıklayıcı faktör analizinden “Hizmet Telifisinden Beklentiler” ölçeği ve “Hizmet Telifi Stratejileri” ölçeği için uygun bulunan ifadelerden oluşturulan modele göre HTS ve HTB’ nin AHK üzerine doğrudan etkisi olduğu görülmüştür. Faktör analizi sırasında HTS ölçeğine ait 5. ifade “Banka problemin çözümüne ilişkin süreci benimle yazılı olarak paylaştı” ve HTS ölçeğine ait 9. ifade (Banka ekstra olarak bana maddi kazanım sağladı), ve HTB ölçeğine ait 4. ifade (Diğer) analizden çıkarılmıştır. Ayrıca HTS ölçeğine ait 7. ifade (Şikâyetimi ilettiğim

banka çalışanı problemimi çözdü) ve 8. ifade (Banka çalışanı işlemin doğrusunu yaptı) birleştirilmiştir.

Tahmin değerleri Tablo 23' deki gibidir.

Tablo 23. HTS ve HTB'nin AHK Üzerine Doğrudan Etki Modeli

	Estimate(B)	S.E.	C.R.	P
AHK ← HTS	0,922	,214	4,305	***
AHK ← HTB	1,339	,427	3,138	,002

P<0.05, *p<0.001

Tablo 23' deki değerlere bakıldığında HTS'nin ($\beta=0,922$) ve HTB'nin ($\beta=1,339$) AHK üzerinde pozitif ve anlamlı ($p<0,05$) etkileri olduğu görülmektedir. Sonrasında uyum iyiliği testleri yapılmıştır.

Alan yazında uyum iyiliğinde hangi testlerin kullanılması gerektiğine ilişkin tam bir fikir birliği bulunmamakla birlikte, geniş şekilde kabul gören testler Chi square, GFI, NFI, NNFI, SRMR, AGFI, TLI, RMSEA'dır. Bu çalışmada yapılan doğrulayıcı faktör analizi için Ki-kare uyum testi (Chi-Square Goodness), NFI (Normed Fit Index), TLI (Tucker-Lewis index), CFI (Comparative Fit Index) ve RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) uyum indeksleri incelenmiştir. NFI, TLI, CFI indeksleri için kabul edilebilir uyum değeri 0.90 ve mükemmel uyum değeri 0.95 olarak kabul edilmektedir (Bentler ve Bonett, 1980; Bentler, 1980). RMSEA için ise 0.08 kabul edilebilir uyum ve 0.05 mükemmel uyum değeri olarak kabul edilmiştir (Byrne ve Campbell, 1999; Browne ve Cudeck, 1993). Tablo 24 incelendiğinde, ölçeğin uyum indekslerinin anlamlı olduğu görülmektedir ($X^2 /sd=2,351$). Uyum indeksi değerleri RMSEA= ,059, NFI= ,886, TLI= ,917, CFI= ,930 olarak bulunmuştur. Bu noktada "H₀₁: Bankacılık sektöründe hizmet hatasının ardından uygulanan hizmet telafi stratejileri ile telafinin algılanan kalitesi arasındaki ilişki anlamlıdır" hipotezi ve "H₀₂: Hizmet hatasına maruz kalan müşterilerin hizmet telafisinden beklentileri ile telafinin algılanan kalitesi arasındaki ilişki anlamlıdır" hipotezleri doğrulanmıştır.

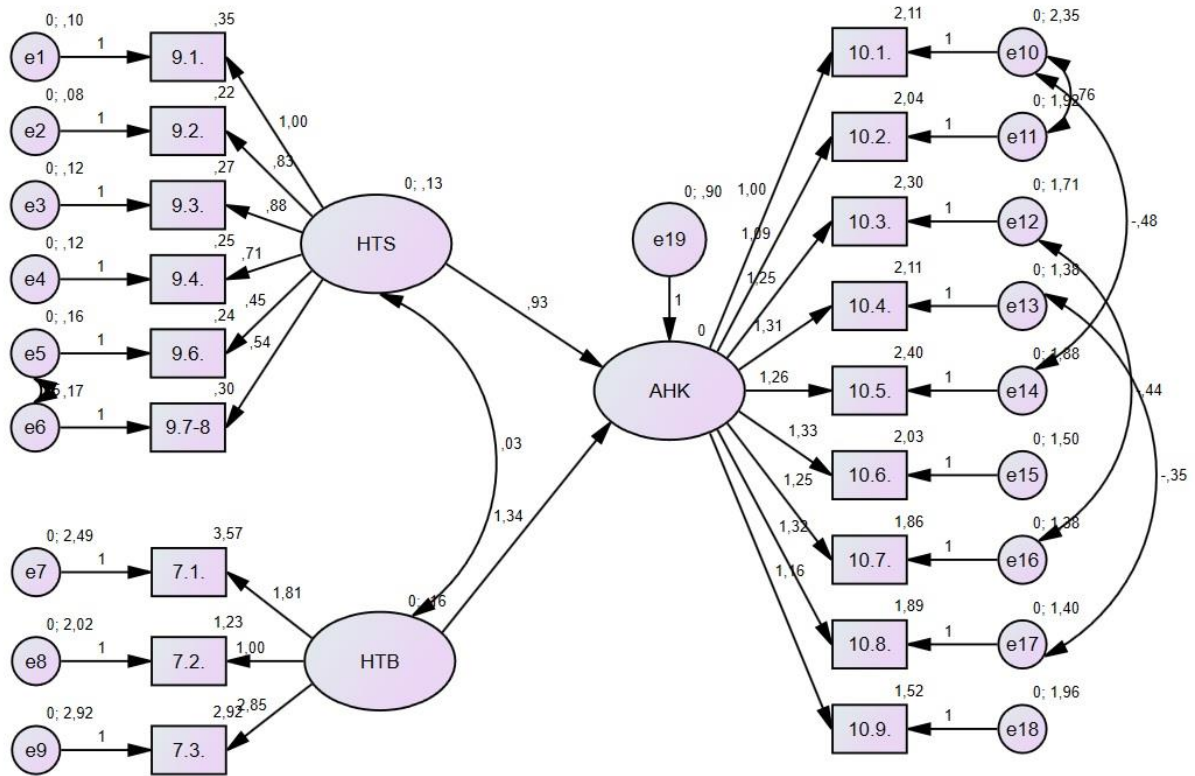
Telafinin Algılanan Kalitesine ilişkin uyum indeksleri Tablo 24'te belirtilmiştir.

Tablo 24 AHK Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Model	χ^2/sd	NFI	TLI	CFI	RMSEA
AHK Modeli	2,351	,886	,917	,930	,059

N=395.

Şekil 15' de ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları standartlaştırılmamış değerlerle görülmektedir.



Şekil 15. Hizmet Telafisi Stratejileri ve Hizmet Telafisinden Beklentilerin Telafinin Algılanan Kalitesi'ne Doğrudan Etki Modeli (standartlaştırılmamış değerlerle)

2.3.3.2.2. Sosyal medya paylaşımı doğrulayıcı faktör analizi

“Güven, tatmin, sadakat, ayrılma” gibi telafinin algılanan kalitesine ilişkin müşteri yanıtları “sosyal medya paylaşımına” yol açmaktadır hipotezini test etmek ve AHK'nın Güven, Tatmin, Sadakat ve Ayrılma gibi değerler üzerinde doğrudan ve Sosyal Medya Paylaşımı (SMP) üzerinde dolaylı etkisi olduğunu araştırmak için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 25' de ölçeklerin ilişki katsayıları ile Cronbach's Alpha değerleri, ortalama ve standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 25. Araştırma Ölçeklerinin Korelasyon Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1. SMP	(.)					
2. AHK	,057	(,912)				
3. TATMİN	-,023	,387 **	(.)			
4. AYRILIK	,074	-,271**	-,494**	(.)		
5. GÜVEN	,048	,734 **	,434**	-,288**	(,885)	
6. SADAKAT	,067	,561 **	,366**	-,317**	,641**	(,907)
<i>Ortalama</i>	,33	2,03	3,18	,34	2,27	2,22
<i>Standart Sapma</i>	,47	1,49	1,39	,47	1,51	1,49

*N:395 () Cronbach's Alpha değerleri * p<0.05, ** p<0.01 (two-tailed)*

Tablo 25 incelendiğinde AHK ve TATMİN arasında anlamlı ($p<0,01$) ve pozitif yönde ($,387$), AHK ve GÜVEN arasında ise yine anlamlı ve pozitif yönde ($,734$), AHK ve SADAKAT arasında yine anlamlı ve pozitif yönde ($,561$) ilişki olduğu

söylenbilir. AHK ile AYRILMA arasında ise negatif yönde (-,271) ve anlamlı bir ilişki vardır. TATMİN ile AYRILIK arasında negatif yönde (-,494) ve anlamlı bir ilişki varken TATMİN ve GÜVEN arasında pozitif yönde (,434) ve TATMİN ve SADAKAT arasında yine pozitif yönde (,366) ve anlamlı bir ilişki vardır. AYRILMA ve GÜVEN Arasında negatif yönde (-,288) ve yine AYRILMA ve SADAKAT arasında negatif yönde (-,317) ve anlamlı ilişkiler vardır. GÜVEN ve SADAKAT arasında da pozitif yönde (,641) ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Öte yandan, Sosyal Medya Paylaşımı (SMP) ile diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

Faktör analizi sırasında Güven ölçeğine ait 7. madde modelden çıkarılmıştır. Tatmin ve Ayrılma değişkenlerine ait yalnızca tek soru olduğu için o değişkenler doğrudan modele eklenmiştir. Model tahmin değerleri Tablo 26' da verilmiştir.

Tablo 26. AHK'nın Güven, Tatmin, Ayrılma ve Sadakat Üzerine Doğrudan SMP Üzerine Dolaylı Etki Modeli

			Estimate(β)	S.E.	C.R.	P
TATMİN	<---	AHK	,415	,054	7,646	***
GÜVEN	<---	AHK	,759	,071	10,741	***
AYRILMA	<---	AHK	-,101	,018	-5,479	***
SADAKAT	<---	AHK	,633	,063	10,044	***
SMP	<---	TATMİN	-,007	,020	-,340	,734
SMP	<---	GÜVEN	,008	,031	,268	,788
SMP	<---	AYRILMA	,104	,058	1,803	,071
SMP	<---	SADAKAT	,035	,027	1,316	,188

P<0.05, *p<0.001

Tablo 26' ya bakıldığında AHK'nın Tatmin (β =,415), Güven (β =,759) ve Sadakat (β =,633) üzerinde pozitif ve anlamlı (p <0,01) bir etkisinin olduğu Ayrılma (β =-,101) üzerine de negatif ve anlamlı (p <0,01) bir etkisi olduğu görülmektedir. Tatmin, Güven, Ayrılma ve Sadakatin ise SMP üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı (p >0,05) gözlemlenmiştir.

Sosyal Medya Paylaşım Eğilimine ilişkin yapılan uyum testlerinin indeksleri Tablo 27' de belirtilmiştir.

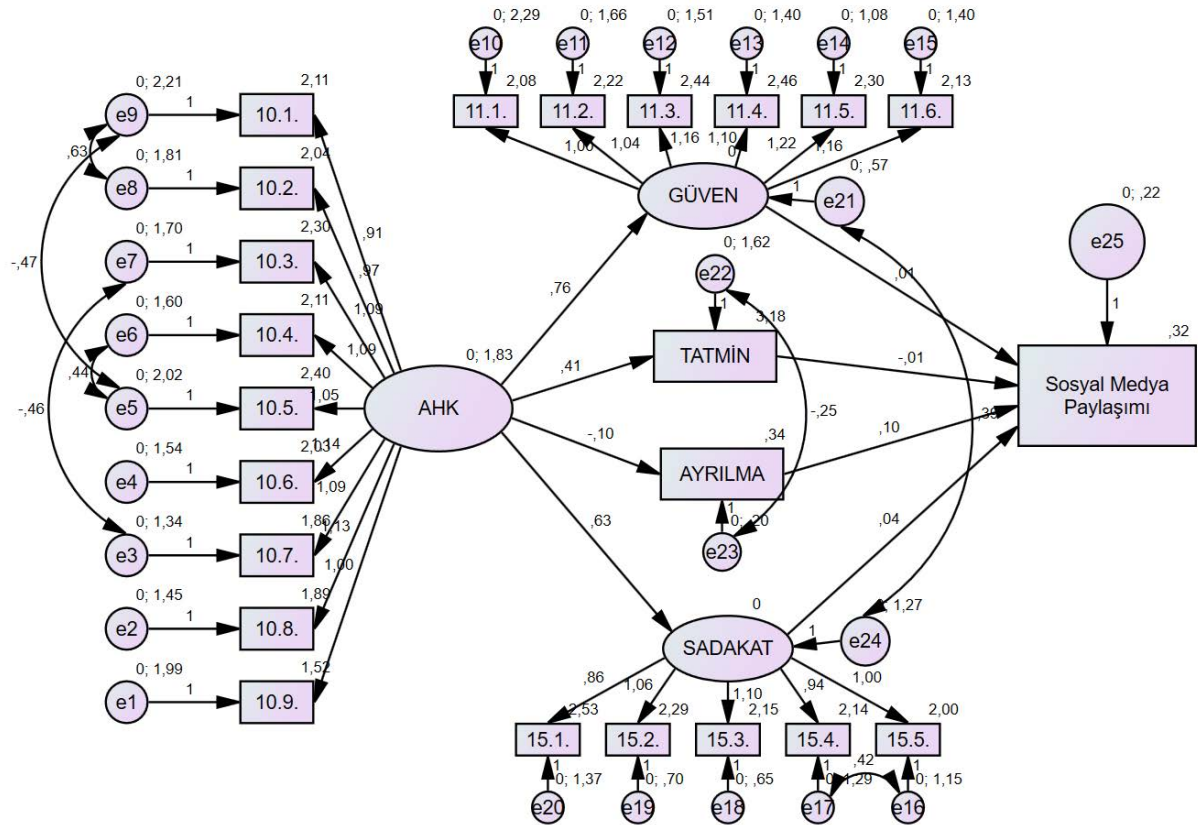
Tablo 27. SMP Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Model	χ^2/sd	NFI	TLI	CFI	RMSEA
SMP Modeli	2,765	,894	,917	,929	,067

N=395.

Tablo 27 incelendiğinde, ölçeğin uyum indekslerinin anlamlı olduğu görülmektedir ($\chi^2 /sd=2,765$). Uyum indeksi değerleri RMSEA= ,067, NFI= ,894, TLI= ,917, CFI= ,929 olarak bulunmuştur.

Şekil 16' da ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları standartlaştırılmamış değerlerle görülmektedir.



Şekil 16. AHK'nın Güven, Tatmin, Ayrılma ve Sadakat Üzerinde Doğrudan SMP Üzerinde Dolaylı Etki Modeli (standartlaştırılmamış değerlerle)

Bu durumda "H₀₃: Telifinin algılanan kalitesi ile güven oluşumu arasındaki ilişki anlamlıdır", "H₀₄: Telifinin algılanan kalitesi ile tatmin/tatminsizlik oluşumu arasındaki ilişki anlamlıdır", "H₀₅: Telifinin algılanan kalitesi ile sadakat oluşumu arasındaki ilişki anlamlıdır, "H₀₆: Telifinin algılanan kalitesi ile müşterinin çalıştığı bankayı terk etmesi arasındaki ilişki anlamlıdır" hipotezlerinin tamamı doğrulanmıştır.

Ancak "H₀₇: Güven, tatmin/tatminsizlik, sadakat, ayrılma gibi telifinin algılanan kalitesine ilişkin müşteri yanıtları, sosyal medya paylaşımına yol açmaktadır" hipotezi anlamlı bulunmadığından kabul edilmemiştir.

Araştırmada ölçülen modele ilişkin hipotezlerin sonuçları Tablo 28' de gösterilmiştir.

Tablo 28. Araştırma Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER	
H₀₁: Bankacılık sektöründe hizmet hatasının ardından uygulanan "hizmet telafi stratejileri" ile "telifinin algılanan kalitesi" arasındaki ilişki anlamlıdır.	KABUL
H₀₂: Hizmet hatasına maruz kalan müşterilerin "hizmet telifisinden beklentileri" ile "telifinin algılanan kalitesi" arasındaki ilişki anlamlıdır.	KABUL
H₀₃: "Telifinin algılanan kalitesi" ile "güven" oluşumu arasındaki ilişki anlamlıdır.	KABUL
H₀₄: "Telifinin algılanan kalitesi" ile "tatmin" oluşumu arasındaki ilişki anlamlıdır.	KABUL
H₀₅: "Telifinin algılanan kalitesi" ile " sadakat" oluşumu arasındaki ilişki anlamlıdır.	KABUL
H₀₆: "Telifinin algılanan kalitesi" ile "müşterinin çalıştığı bankayı terk etmesi " arasındaki ilişki anlamlıdır.	KABUL
H ₀₇ : "Güven, tatmin, sadakat, ayrılma" gibi telifinin algılanan kalitesine ilişkin müşteri yanıtları "sosyal medya paylaşımına" yol açmaktadır.	RED

Sonuç ve neriler

Bu çalışmada müşterilerin bankalarda maruz kaldığı hataların ardından, bankaların uyguladığı telafi stratejilerinin; güven, tatmin, sadakat ve ayrılma gibi müşteri düşünce, tutum ve davranışları üzerindeki etkisini ve bu sonuçların da müşteriler tarafından sosyal medya paylaşım eğilimini ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışmanın uygulama alanı olan bankacılık sektöründe her ne kadar hizmet telafisi ile ilgili yapılan çok sayıda çalışma olsa da, uygulanan hizmet telafi çabaları ve müşterilerin telafiden beklentilerinin, telafinin algılanan kalitesi üzerindeki etkisini, telafinin algılanan kalitesinin müşteride yarattığı olumlu ve olumsuz tüm sonuçları ve bu sonuçların da sosyal medya paylaşımına ilişkin kapsamlı bir çalışmanın olmaması araştırmayı diğer araştırmalardan farklılaştırmıştır.

Araştırma kapsamında geniş bir alan yazın incelemesi yapılarak model ve hipotezlerin oluşturulmasının ardından, uygun ölçek ifadeleri ile geliştirilen anket katılımcılara uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan değişkenlerin çoğu geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklere sahip olması nedeniyle, bu değişkenlerle ilgili yeni ölçek geliştirme ihtiyacı hissedilmemiş ve bu değişkenlerin analizinde kabul edilebilirlik düzeyi yüksek olan ölçekler kullanılmıştır. Anket sonrası elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları ile analiz edilmiştir. Araştırmada toplanan verilerin öncelikle güvenilirliği test edilmiş, ardından verilerin normal dağılımı incelenmiştir. Normallik testinde, normal dağılıma uymayan veriler analiz kapsamından çıkartılmış ve sadece normal dağılıma uyan veriler faktör analizine dâhil edilmiştir. İlk olarak açıklayıcı faktör analizi yapılarak, değişkenlere ait maddelerin faktör yükleri ortaya konmuş, sonrasında ise doğrulamalı faktör analizi ile tek tek her bir değişkene ait maddelerin sınanması geçekleştirilmiştir. Doğrulamalı faktör analizinde model tek aşamada çalıştırılmadığı için iki aşamada incelenmiştir. Birinci aşamada uygulanan telafi stratejileri ve hizmet telafisinden beklentilerin, telafinin algılanan kalitesi üzerindeki etkileri; ikinci aşamada ise telafinin algılanan hizmet kalitesinin müşteride yarattığı güven, tatmin, sadakat, ayrılma gibi sonuçların sosyal medya paylaşım eğilimi incelenmiştir. Doğrulamalı faktör analizinde modellerin

uyum indekslerine bakılmış ve son olarak Yapısal Eşitlik Modellemesi ile model sınanmıştır. Bu noktada araştırmada elde edilen sonuçları, hipotezler aracılığı ile aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- **H₀₁: Bankacılık sektöründe hizmet hatasının ardından uygulanan “hizmet telafi stratejileri” ile “telafinin algılanan kalitesi” arasındaki ilişki anlamlıdır.**

İşletme tarafında başarısız hizmet sunumunu takiben uygulanan telafi hizmetinde amaç, ilk seferde ulaşılamayan hizmet kalite düzeyine, ikinci sunumda ulaşabilmektir. Araştırmanın ilk hipotezinde hizmet telafi stratejilerinin, müşterinin kendisine sunulan telafi hizmetini kaliteli olarak algılaması üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı analiz edilmiştir. Yapılan analizlerle hizmet telafi stratejilerinin, sunulan hizmetin kaliteli olduğu algısının yaratılması üzerinde, anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılarak, hipotez doğrulanmıştır. Sonuç olarak telafinin nasıl yapıldığı, müşterinin telafi algılarını etkilemektedir. Bu noktada ulaşılan sonuç, önceki araştırmaların sonuçları (Levesque ve McDougall, 2000; Miller vd., 2000; Lewis ve Spyrapopoulos, 2001; Mattila, 2001; Yavaş vd., 2003; Seawright vd., 2008 ve Yaya vd., 2013) ile benzerlik göstermektedir.

Alan yazın incelendiğinde, Halloway vd (2009)' nin çalışmasında bu sonuçtan farklı bir sonuca ulaşıldığı görülmüştür. Onlara göre hizmet telafi stratejileri, telafinin algılanan kalitesini etkilememektedir. Telafinin algılanan kalitesi müşteri ile işletme arasındaki geçmişten gelen iyi ilişkilerden etkilemektedir. Çalışmada iyi ilişkiler kurulduğu sürece hizmet kalitesi düşük olsa bile, telafinin algılanan kalitesinin yüksek sonuçlanacağına dikkat çekilmiştir.

- **H₀₂: Hizmet hatasına maruz kalan müşterilerin “hizmet telafisinden beklentileri” ile “telafinin algılanan kalitesi” arasındaki ilişki anlamlıdır.**

Beklentilerin biliniyor ya da tahmin ediliyor olması, hizmetin kalite standartlarını yakalayabilmesi için anahtar unsurlardan biridir. Bell ve

Zemke (1990)' ye göre telafinin algılanan kalitesi, telafi hizmetinin hem süreç hem de sonuç aşamasının, müşteri beklentilerine ne kadar yakın olduğunun bir fonksiyonudur. Hiçbir işletme müşteri beklentisini göz ardı ederek, hizmet sunumunda başarıya ulaşamaz. Araştırmada bu nedenle, müşterinin telafiden beklentilerinin hizmet telafisinin algılanan kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı ortaya konmak istenmiştir. Elde edilen sonuçlar bu hipotezi doğrulamıştır. Müşterinin yaşadığı hatanın ardından, bankanın kendisine sunacağı telafinin içeriği hakkındaki beklentilerinin, sonrasında yaşayacağı telafi sürecini kaliteli olarak değerlendirmesi üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Bu sonuç geçmişte yapılan araştırmalar (Bitner vd., 1990; Hart vd., 1990; Boshoff, 1997; Andreassen, 1998; Boshoff ve Leong, 1998; McDougall ve Levesque, 1999; McCollough vd., 2000; Lewis ve Spyropoulos; 2001; Bhandari vd., 2007; Seawright vd., 2008) ile benzerlik göstermektedir. Beklentilerin karşılanması ve aşılması, müşterilere telafiyi kaliteli hissettirmektedir.

Alan yazında yapılan araştırmalardan farklı olarak Hess Jr. vd. (2003), telafinin algılanan kalitesinin, müşterinin telafi beklentilerinden olumsuz yönde etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırma sonucuna göre telafiden beklentiler arttıkça, telafinin algılanan kaliteside azalmaktadır.

- **H₀₃: "Telafinin algılanan kalitesi" ile "güven" oluşumu arasındaki ilişki anlamlıdır.**

Çalışmanın üçüncü hipotezinde telafinin algılanan kalitesi ile güven oluşumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu önerilmektedir. Yapılan analizlerde, telafinin algılanan kalitesinin yüksek olmasının, müşteride işletmeye karşı güven oluşumunun sağlanmasına olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazında algılanan kalite ve güven arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda (Anderson vd., 1994; Morgan ve Hunt , 1994; Mohr ve Bitner, 1995; McDougall ve Levesque, 2000; Ruyter ve Wetzels, 2000; Singh ve Sirdeshmukh, 2000; Sirdeshmukh vd., 2002; Weun vd., 2004; Komunda ve Osarenkhoe, 2012; Choi ve La, 2013)

benzer şekilde algılanan kalitenin, müşteri güvenini etkileyen önemli bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna göre telafide algılanan kalite düzeyi arttıkça, müşteride işletmeye karşı güven duygusu da gelişmektedir. Başarısız algılanan hizmet telafisi, müşteri güvenini olumsuz etkilemektedir.

- **H₀₄: “Telafinin algılanan kalitesi” ile “tatmin” oluşumu arasındaki ilişki anlamlıdır.**

Araştırmanın dördüncü hipotezinde sunulan telafinin, müşteride tatmin yaratma etkisi incelenmiş ve kaliteli olduğu algılanan başarılı bir telafinin müşteriyi tatmine ulaştıracağı sonucuna ulaşılmıştır. Telafi tatmini, müşterinin telafi boyunca hizmet sağlayıcıyı hem süreç hem de sonuç boyutunda değerlendirmesini içermektedir. Tüm telafi makalelerindeki ortak tema müşterilerin firmaların telafi çabalarından memnun olması üzerinedir (Tax vd., 1998). Yaratılacak tatmin firmanın sağladığı hizmetin varoluş amacının da yerine getirildiğini göstermesi açısından son derece önemlidir. Bu nedenle telafinin algılanan kalitesi tatminin ilk basamağıdır (Andreassen, 2001). Bu çalışma etkili telafi çabaları yapıldığı sürece hizmet hatalarının olumsuz sonuçlara yol açmadığının bir kanıtıdır. Araştırmada katılımcıların % 75’ i kendilerine uygulanan telafinin ardından tatmin kararına ulaşmışlardır. Bu noktada müşterilerin tatmin edilebilmesi için hizmet telafisinin, müşterinin telafiden anladığı hali ile sunulması gerekmektedir. Çalışmada elde edilen sonuç önceki araştırmalarla (Bitner, 1990; Parasuraman vd., 1988; Zeithaml vd., 1996; Blodgett vd., 1997; Smith vd., 1999; Boshoff, 1999; Andreassen, 2000; Estelami, 2000; McCollough vd., 2000; Singh ve Sirdeshmukh, 2000; Mattila, 2001; Maxham III, 2001; Jamal ve Nasser, 2002; Sirdeshmukh vd., 2002; Hess Jr. vd., 2003; Wirtz ve Mattila, 2004; Duffy vd., 2006; Seawright vd., 2008; Wen vd., 2010; Sangeetha ve Mahalingam, 2011; Yaya vd., 2013) ile benzerlik göstermektedir.

H₀₅: “Telafinin algılanan kalitesi” ile “ sadakat” oluşumu arasındaki ilişki anlamlıdır.

Araştırmanın beşinci hipotezinde telafinin algılanan kalitesinin, telafi sonrası müşteride sadakat oluşumuna etkisi olup olmadığı ortaya konmak istenmiştir. Ulaşılan sonuç telafi başarısının müşteride sadakat oluşumuna neden olduğu yönünde olup, araştırmada hipotez doğrulanmıştır. Etkin bir hizmet telafisi ile hizmet hatası deneyimleyen müşterinin işletme ile devamlılığı sağlanabilir. Başarılı telafi girişimi, hizmet hatasının ardından müşterinin devamlılığı için bir ön koşuldur (Strauss, 2002). Bu sayede sadık müşterilere çapraz satış fırsatı da yakalanabilir. Alan yazıda benzer sonuçlara ulaşılan çalışmalar (Morgan ve Hunt, 1994; Keaveney, 1995; Spreng vd., 1995; Blodgett vd., 1997; Boshoff, 1997; Ruyter vd., 1997; Bejou ve Palmer, 1998; Boshoff, 1999; Miller vd., 2000; McCollough vd., 2000; Singh ve Sirdeshmukh, 2000; Lewis ve Spyrapoulos, 2001; Maxham III, 2001; Colgate ve Norris 2001; Maxham III ve Netemeyer, 2002; Sirdeshmukh vd., 2002; Weun vd., 2004; Wirtz vd Mattila, 2004; Boshoff, 2005; Parasuraman vd., 2005; Seawright vd., 2008; Wen vd., 2010; Marimon vd., 2012; Yaya vd., 2013; Wang vd., 2014) da bulunmaktadır.

Bu sonuçtan farklı olarak, alan yazında Mattila (2001) çalışmasında, telafinin algılanan kalitesinin yüksek olmasının sadakat oluşumuna katkı sağlamadığı sonucuna ulaşmıştır. Onun araştırmasına göre sadakat ancak müşteriler hiç hata deneyimlemediklerinde mümkün olmaktadır.

- **H₀₆: “Telafinin algılanan kalitesi” ile “müşterinin çalıştığı bankayı terk etmesi ” arasındaki ilişki anlamlıdır.**

Hizmet telafisi ile ilgili alan yazın incelendiğinde, hizmet telafisinin başarısının, müşterinin işletme ile devam edip etmeme kararı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bu noktada işletmelerin şekilsel olarak uyguladığı, gerçekte tatmin yaratmak üzerine kurgulanmayan telafi çabaları müşteride olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Araştırma kapsamında başarısız telafinin çalışılan bankanın değiştirilmesine sebep olduğunu öngören altıncı hipotez, çalışmada doğrulanmıştır. Buna göre

algılanan hizmet kalitesi ile bankayı terk etme davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç, telafinin algılanan kalitesi artıka ayrılma oranlarının da azalacağını işaret etmektedir. Araştırmada katılımcıların telafi yaklaşımından sonra % 23 lük kısmı bankadan ayrılmıştır. Telafiden tatmin olmayan 63 kişinin 30' u yani % 47' lik kısmı bankasını değiştirme kararı almıştır. Elde edilen bu sonuç, değiştirme kararında telafi tatmini etkisinin önemli ölçüde baskın olduğunu göstermektedir.

Bu noktada araştırmanın sonucu geçmişte yapılan araştırmalarla (Morgan ve Hunt, 1994; Singh ve Sirdeshmukh, 2000; Sirdeshmukh vd., 2002; Weun vd., 2004; Yaya vd., 2013) benzerlik göstermektedir. Ancak Colgate ve Norris (2001) bankacılık sektöründe yaptığı araştırmasında tam tersi bulgulara ulaşmışlardır. Bu araştırmaya göre telafinin algılanan kalitesi yüksek olsa bile, müşteriler işletmeyi terk edebilmektedirler. Bu noktada ayrılma engellerinin varlığı, telafi sonrası ayrılma kararının verilmesinde belirleyici unsurdur.

- **H₀₇: "Güven, tatmin, sadakat, ayrılma" gibi telafinin algılanan kalitesine ilişkin müşteri yanıtları "sosyal medya paylaşımına" yol açmaktadır.**

Bugüne kadar yapılan araştırmalar hizmet telafisinin hangi yollara yapılacağı ve telafinin müşteride yaratacağı olumlu ya da olumsuz sonuç/sonuçları kapsar nitelikteydi. Araştırmamızı diğer araştırmalardan ayıran en önemli bakış açısı ise müşterilerin telafiye ilişkin yanıtlarını sosyal medyada paylaşıp paylaşmadıklarıdır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada yedinci hipotez olarak bu eğilim test edilmek istenmiştir. Yapılan analizlerde müşterilerin telafi sonrası bankaya ilişkin güven, tatmin, sadakat ve ayrılma kararlarının, sosyal medyada paylaşım eğiliminin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır ve hipotez doğrulanmamıştır.

Sonuç olarak kaliteli hizmet sunabilmek, yani hatasız hizmet sunumunu başarabilmek her zaman mümkün olmayabilir. Özellikle de bankacılık

sektöründe insan emeğinin varlığının yüksek olması, hataları da kaçınılmaz kılmaktadır. Bu çalışmada uygulanacak müşteri odaklı başarılı bir telafinin, müşteri kayıplarını önleyerek, bankasına güven duyan, tatmin ve sadık müşteriler yaratılmasına katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak geçmişte yapılan çalışmalar incelendiğinde aynı şekilde başarılı bir telafinin müşteride güven yarattığı (Anderson vd., 1994; Morgan ve Hunt , 1994; Mohr ve Bitner, 1995; McDougall ve Levesque, 2000; Ruyter ve Wetzels, 2000; Singh ve Sirdeshmukh, 2000; Sirdeshmukh vd., 2002; Weun vd., 2004; Komunda ve Osarenkhoe, 2012; Choi ve La, 2013), müşterileri tatmin müşterilere dönüştürdüğü (Bitner, 1990; Parasuraman vd., 1988; Zeithaml vd., 1996; Blodgett vd., 1997; Smith vd., 1999; Boshoff, 1999; Andreassen, 2000; Estelami, 2000; McCollough vd., 2000; Singh ve Sirdeshmukh, 2000; Mattila, 2001; Maxham III, 2001; Jamal ve Nasser; 2002; Sirdeshmukh vd., 2002; Hess Jr. vd., 2003; Wirtz ve Mattila, 2004; Duffy vd., 2006; Seawright vd., 2008; Wen vd., 2010; Sangeetha ve Mahalingam, 2011; Yaya vd., 2013), sadakat oluşumuna katkı sağladığı (Morgan ve Hunt, 1994; Keaveney, 1995; Spreng vd., 1995; Blodgett vd., 1997; Boshoff, 1997; Ruyter vd., 1997; Bejou ve Palmer, 1998; Boshoff, 1999; Miller vd., 2000; McCollough vd., 2000; Singh ve Sirdeshmukh, 2000; Lewis ve Spyrapoulos, 2001; Maxham III, 2001; Colgate ve Norris 2001; Maxham III ve Netemeyer, 2002; Sirdeshmukh vd., 2002; Weun vd., 2004; Wirtz vd Mattila, 2004; Boshoff, 2005; Parasuraman vd., 2005; Seawright vd., 2008; Wen vd., 2010; Marimon vd., 2012; Yaya vd., 2013; Wang vd., 2014) ve hatanın ardından işletmeden ayrılmalarına engel olduğu (Morgan ve Hunt, 1994; Singh ve Sirdeshmukh, 2000; Sirdeshmukh vd., 2002; Weun vd., 2004; Yaya vd., 2013) sonuçlarına ulaşılmıştır. Alan yazın incelendiğinde başarılı telafinin sadakat oluşumuna katkı sağlamadığı (Mattila, 2001) ve müşterilerin işletmeyi terk etmesine engel olmadığı (Colgate ve Norris, 2001) sonucuna ulaşan çalışmalar olduğu da görülmektedir. Bununla birlikte çalışmada geçmiş çalışmalardan farklı olarak telafinin yarattığı sonuçların, müşteriler tarafından sosyal medya paylaşım eğilimi de ölçümlenmiştir. Ancak araştırma kapsamında müşterilerde işletmeye karşı oluşan düşünce, tutum ve davranışların sosyal medya paylaşım düzeyinin düşük olduğu sonucuna da

ulaşlmıştır. Katılımcıların % 89' u günlük hayatlarında sosyal medyayı kullanırken, katılımcıların ancak % 33' ü telafiye ilişkin yaşadıkları deneyimin sonucunu sosyal medyada paylaşmaktadır. Bu sonuçlardan hareketle çalışmanın devamında başta bankalar olmak üzere tüm hizmet işletmelerine bazı önerilerde bulunulacaktır.

Bankaların öncelikli hedefi hizmetten tatmin olmuş müşteriler yaratmak olmalıdır. Çünkü tatmin müşterilerin, bankaya sadakat duyan ve her ortamda bankanın gönüllü reklamcısı olabilecek müşteriler olması olasıdır. Dolayısıyla tatmin müşteriler pek çok fırsatı da beraberinde getirebilir. Fiyattan bağımsız hizmet alma davranışı, özellikle de piyasadan daha yüksek kredi faizi ya da daha düşük mevduat faiz oranı söz konusu olduğunda, hala o bankanın tercih edilebilir olması ancak tatmin ve sadık müşterilerle sağlanabilecektir. Bu müşterilerin sayı ve hacim olarak artırılması ise bankaya karlılık fırsatı sunacaktır. Tüm bunların sağlanabilmesi için bir diğer önemli konu ise sunulacak hizmetin her aşamada müşteri beklentilerini aşabilen nitelikte olması gerektiğidir. Çünkü müşteri beklentilerine yakın hizmet müşteride sadece değişim ilişkisinin adil olduğu algısını yaratırken, beklentiyi aşabilen hizmet ise müşteriyi tatmine yakınlaştırmaktadır.

İşletmeler hizmet sunumuna ne kadar özen gösterse de çeşitli sebeplerden ötürü hizmet sektöründe hata kaçınılmaz olduğundan, bankalar olası hatalara karşı kullanabilecekleri bir telafi programları geliştirmelidirler. Aksi takdirde pek çok müşteri, hatalar istediği gibi ortadan kaldırılıp, telafi edilemediği için işletmeden ayrılmak zorunda kalacaktır. Bu nedenle telafi programı mutlaka esnek ve müşteri beklentilerini kapsar nitelikte olmalıdır. Çünkü her durumda geçerli bir telafi reçetesi bulunmamaktadır. Hatanın önemine, ciddiyetine, hatanın müşteride yarattığı mağduriyetin maddi ya da manevi içerikli olmasına göre kullanılacak farklı telafi süreçleri geliştirilmelidir. Bu noktada yaşanan hatanın içeriği ve yarattığı sonuca göre müşterinin telafiden beklentisi de değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin kendisine vaat edilen faiz oranından farklı bir tutarla karşılaşan bir mudiye sadece hatanın neden olduğuna dair bir açıklama yapılması ya da özür dilenmesi yeterli olmayacaktır. Çünkü bu müşteri

aynı zamanda parasının karşılığını alamadığı için zararının maddi anlamda telafisini de beklemektedir. Ya da banka personelinin kendisine davranışından ötürü rahatsız olan şubenin yüksek hacimli müşterisi bu durumu paylaştığında, banka yöneticisinin bu müşteriye yerinde ziyaret etmesi ve gerek kurum adına gerekse kişisel anlamda özür sunması gerekmektedir. Aynı zamanda ortaya çıkan bu sorun çalışanların eğitim eksikliğinin bir göstergesi olduğundan, personel eğitiminin yanı sıra organizasyonel süreçlerin de gözden geçirilmesini gerektirmektedir. Tüm hata örneklerindeki ortak sonuç problemi çözülmemiş bir müşteri işletmenin varlığı için bir tehdit unsuru olabileceğidir. Özellikle arkadaş, aile gibi yakın çevreye işletme hakkında verilecek olumsuz bilgiler, gelecek satın alma kararlarını etkilediği gibi, işletmenin itibarını da etkilemektedir. Bu nedenle bankaların hizmet hatalarını; hizmet sistem problemlerini tanımlamak, müşteri ayrılmalarını azaltmak ve tatmin olmuş, sadık müşterilerle olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışını yaratabilmek için kullanmaları yararlarına olacaktır.

Telafi sürecinin en önemli basamağı bu noktada banka personelinin telafi için bilinçlendirilmesi, eğitilmesi ve yetkilendirilmesidir. Bu üç konu birbiri ile ilişkili olduğundan mutlaka gerçek başarı için bir arada yürütülmesi gerekmektedir. Öncelikle çalışanlar telafi sürecinin nasıl yönetilmesi gerektiği, müşterinin yaşadığı mağduriyet ya da rahatsızlığın analizi, olası hata durumlarında ne yapacağını bilmesi ve her şeyden önce müşteri ilişkilerinin yönetimi konusunda eğitilmelidir. Çalışanların telafi sürecini ve olumlu sonuçlar yaratmayı bilmesinin yanı sıra, sürece nasıl katkı sağlayacağı ya da bu durumun bankaya ne kazandıracağını /kaybettireceğini biliyor olmaları da en az eğitim kadar önemlidir. Bu da çalışanların telafi için bilinçlendirilmesini ve kendisinin bu süreçteki muazzam gücünü anlamasını gerektirmektedir. Ancak banka içinde iş süreçlerinden, banka ortamından ya da özlük haklarından tatmin olmayan çalışanların tatmin müşteriler yaratması da sözkonusu olamaz. Tatmin müşteri ancak tatmin çalışanla yaratılabileceğinden, bankaların da tatmine öncelikli olarak çalışanlarından başlaması gerekmektedir. Tüm bu koşullar sağlandığında ise çalışan yetki kullanımına hazır hale gelmiştir. Bankalar iş süreçlerinde hangi görev noktasındaki personele, hangi konularda çözüm

yetkisi verebileceğini belirlemeli, bunu da örgüt içinde yazılı şekilde belirleyerek, uygulanmasını yönetici tercihine bırakmamalıdır. Bu sayede işletmenin her noktasında sistematik bir düzen sağlanabilir. Çünkü karşılaşılan pek çok hata, sınırlı yetki kullanılmasına müsaade edilerek çözülebilir. Örneğin kendisinden alınmaması gereken 3 TL' lik hesap işlem ücretinin iadesini isteyen müşterinin talebini, müşteri hizmetlerinin, yöneticiye dönüş yapmadan tutarı iade ederek çözebilmesi, telafiyi hızlı ve kolay kılacak ve başarıya ulaştıracaktır. Dolayısıyla telafi ancak buna inanan, nasıl yapacağını bilen ve kendisine bunları uygulama fırsatı sunulan personelle başarılacaktır.

Bankalar, kendi içinde müşteri deneyimini araştıran ve akılda kalan deneyimler geliştirmeyi ve yaşatmayı amaçlayan ve saha deneyimli personelin istihdam edildiği özel birimler kurmalıdırlar. Günümüzde örgütsel yapı içinde bu birimleri işlevselleştiren işletmeler olsa da yapısal anlamda bazı sıkıntılardan ötürü başarıya ulaşmada zorluk yaşanmaktadırlar. Genellikle müşteri deneyim araştırmaları standart ifadeler kullanılarak yapılmaya çalışılmakta ve müşterinin gerçek düşünce ve ifadelerini öğrenmeye yönelik açık uçlu ifadelerden yoksun şekilde süreç yönetilmektedir. Bununla birlikte araştırma sürecinin içinde görev alan personelinin bankada saha deneyimine sahip olması da önemlidir. Çünkü yaşanabilecek olayları deneyimlemiş, gözlemlemiş, gerek müşterinin gerekse personelinin düşünce ve duyguları konusunda empati yeteneğine sahip olan personel, konuya hakimiyeti sayesinde deneyim sürecinde saha çalışanlarına neyin daha etkili/etkisiz olabileceği ortaya koyma ve kabullendirmede daha başarılı olacaktır. Günceli yakalamak adına bu birimlerin belirli periyodlar içinde şubede çalışan personelle bir araya gelerek genel durum değerlendirmesi yapması ve geri bildirimler alması da bu birimin başarısına katkı sağlayacaktır.

Bankalar deneyim paylaşımına değer vermelidir. Genellikle müşteriler çok büyük bir sorunla karşı karşıya geldiklerinde bankaya geri bildirimde bulunmakta, göreceli olarak daha önemsiz buldukları konularda ya da takdir ettikleri konularda paylaşımında bulunmayı daha az tercih etmektedirler. Her iki durum da, yani hem daha az önemsiz olayların bilinmemesi hem de başarılı

olunan konuların bilinmemesi bankanın gelişimini olumsuz yönde etkileyebilir. Çünkü geliştirilmesi gereken konuları bilmek kadar, daha da güçlendirmek adına başarılı olunan konuları da biliyor olmak önemlidir. Bu nedenle bankalar belirli aralıklarla müşteri aramaları yapmalı ve deneyimleri sorgulamalıdır. Ancak bu görüşmeler amaca uygun sonuçlar elde etmek adına standart ölçek ifadelerinden arındırılarak, kültürel farklılıklar ya da sektörel farklılıklar göz önünde bulundurularak, müşteriden bilgi edinmeye yönelik tasarlanmalıdır. Bu sayede elde edilen sonuçlar yüzeysel nitelikte olmaktan çıkacak ve gerçekten fayda yaratmaya yönelik hale gelecektir.

Günümüzde müşteriler deneyimlerini, internet kullanımının yaygınlaşması sayesinde diğerleri ile hem daha rahat hem de kolay şekilde paylaşabilmektedirler. Hizmet deneyimlerini küçük bir aile ya da arkadaş grubu ile paylaşan tüketicilerin, sosyal medyada deneyimlerini sınırsız sayıdaki potansiyel müşteri ile paylaşabilmesi, işletmeler için hem bir fırsat, hem de bir tehdittir. Çünkü bu paylaşım kolaylığı tatminsiz müşterilerin sonuçlarını diğer benzer problemleri yaşayan kişilerin sonuçları ile kıyaslamasını kolaylaştırmanın yanı sıra, olumsuz hislerin diğer insanlara bulaşma hızını da arttırabilir. Ayrıca olumlu bakış açısında olan müşterilerin de düşüncelerini paylaşıyor olmaları onları bankanın gönüllü pazarlama elemanı haline dönüştürebilir. Bu nedenle bankaların sosyal medyada yapacakları bildirim ve olumlu deneyim paylaşımlarına yer vermeleri, yeni müşterilere ulaşmasını da kolaylaştırabilir. Her ne kadar bu çalışmada müşterilerin büyük kısmının telafi deneyimlerine ilişkin kişisel yargılarını sosyal medyada paylaşmadıkları sonucuna ulaşılsa da, günden güne deneyim paylaşımının sosyal medyada yaygınlık kazanması ve tüketicilerin bir satın alma esnasında, daha önceden o işletmeden satın alma deneyimi yaşamış diğer müşterilerin yorumlarına önem vermeleri, gelecekte bu deneyim paylaşımlarının artacağı ve müşterilerin de diğer müşterilerden etkileneceğinin bir göstergesi olabilir. Bu da bankalar ve diğer tüm hizmet sektörlerindeki işletmelerin, başarılı telafi yönetimini önemsemeleri için önemli bir sebeptir.

Sonuç olarak bu çalışmanın bankalara yol gösterici, önemli bir kaynak olacağı düşünülmektedir. Akademik anlamda ise çalışmanın gerek bankacılık sektöründe, gerekse tüm hizmet sektörlerinde hizmet telafi uygulamaları ve müşteri beklentilerinin, telafi kalitesi üzerindeki etkisini araştırması; telafinin algılanan kalitesinin de müşteride yaratacağı tüm düşünsel, tutumsal ve davranışsal sonuçlara yer vermesi ve bu sonuçların da sosyal medya paylaşımını ortaya koyması açısından alan yazından farklılaştığı ve alan yazına önemli bir katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

EK: Anket Formu

Sayın Banka Müşterisi,

Bu anket formu, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pazarlama Ana Bilim Dalında yürüttüğümüz, **“Müşteri Kayıplarını Önlemede Kullanılan Hizmet Telafisi Stratejilerine İlişkin Sonuçların Sosyal Medya Paylaşım Eğilimi: Türkiye’ deki Bankalar Üzerine Bir Uygulama”** başlıklı doktora tezinin uygulama kısmını oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar araştırmamızın uygulama bölümü için sağlıklı analizler yapılmasını sağlayacaktır. Katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. N. Figen Ersoy
Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü

Berrin Eren
Anadolu Üniversitesi
Pazarlama A.B.D.
Doktora Öğrencisi

Anket Soruları

1.Günlük hayatınızda sosyal medyayı kullanıyor musunuz?(Yanıtınız evet ise 2. Soruya, hayır ise 3. Soruya geçebilirsiniz.)

- Evet
- Hayır

2.Aşağıdaki sosyal medya kanallarından hangisi/hangilerini kullanıyorsunuz?

- Facebook
- Twitter
- LinkedIn
- Instagram
- Pinterest
- Diğer (.....)

3.Bankalarda aşağıdaki hatalardan hangisi / hangileri ile karşılaştınız? Karşılaştığınız hatanın sizin için önem derecesini belirtiniz(1:hiç önemli değil, 5: çok önemli).

	Hiç önemli değil (1)	Önemli değil (2)	Fikrim yok (3)	Önemli (4)	Çok önemli (5)
Kredi borcu/ kredi kartı ekstresinde hata					
Yüksek masraf ve komisyonlar					
Hesap hakkında bilgi alamama					
Telefon ile bankaya ulaşamama					
Yeni hesap açılışı/ çek karnesi talebinde hata					
Kredi ya da kredi kartı başvurusunun olumsuz sonuçlanması					
İnternet üzerinden banka hesaplarına erişim sağlanamaması					
Hesaba ya da kredi kartına para yatırmada hata					
Vaat edilen faiz oranında hata					
Uzun müşteri kuyrukları					
İşlemlerin yapılmasında gecikme					
Çalışanların kaba davranışları					
Çalışan davranışlarının müşteriye göre farklı olması					
Diğer(Lütfen kısaca açıklayınız.....)					

4- Sizce karşılaştığınız hatanın nedeni aşağıdakilerden hangisi/ hangileriydi?

- Personel
- Sistem arızası
- Atm/telefon bankacılığı / internet kanallarının çalışmaması
- Kendim
- Diğer (lütfen kısaca açıklayınız.....)

5. Bu hatayı sosyal medyada paylaştınız mı?

- Evet
- Hayır

6. Karşılaştığınız hatadan sonra bankadan beklentiniz aşağıdakilerden hangisi/ hangileriydi? (1: hiç katılmıyorum, 5: tamamen katılıyorum)

	Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
Problemi çözmek için bankamdan gereken her şeyi yapmasını bekliyorum.					
Bankamın problemi çözmek için çok çaba sarf etmesini beklemiyorum.					
Bankamın işlemimi istediğim şekilde yapmasını bekliyorum.					
Diğer (Lütfen kısaca açıklayınız)					

7. Banka hatasını telafi için girişimde bulundu mu? (Yanıtınız evet ise 9. Soruya, hayır ise 10.

Soruya geçebilirsiniz)

- Evet
- Hayır

8. Banka hatasını telafi için aşağıdakilerden hangisini/ hangilerini yaptı?

- Banka çalışanı ilgili bir şekilde beni dinledi.
- Banka çalışanları durumu açıklamama yardımcı olacak sorular sordu.
- Banka çalışanı şikayetime geribildirim sağlarken benimle ilgilendi ve açık bir iletişim sağladı.
- Banka çalışanı problemin neden oluştuğuna ilişkin tatmin edici bir açıklama yaptı.
- Banka problemin çözümüne ilişkin süreci benimle yazılı olarak paylaştı
- Banka / banka çalışanı benden özür diledi.
- Şikayetimi ilettiğim banka çalışanı problemimi çözdü.
- Banka çalışanı işlemin doğrusunu yaptı
- Banka ekstra olarak bana maddi kazanım sağladı.(mevduat fiyatına ek faiz verme, kredi faizinde indirim, işlem ücretinde indirim, ödül puan sunma gibi)
- Diğer (Lütfen kısaca açıklayınız.....)

9. Bankanın uyguladığı hizmet telafi girişimi aşağıdaki yargı / yargılar kapsamında nasıl değerlendirirsiniz?

	Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Fikrim yok (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)
Banka hatasını telafi etme girişiminde ilk seferinde doğru işlemi yaptı.					
Banka söz verdiği hizmeti zamanında yerine getirdi.					
Banka çalışanları bana yardımcı olma konusunda istekliydi.					
Bankanın çalışanları bana güven veren bir yaklaşımdaydı.					
Banka çalışanları bana saygılı bir tutum içindeydi.					
Banka çalışanları sorularım hakkında bilgi sahibiydi.					
Banka bana kendileriyle olan çalışma hacimden bağımsız olarak önem/özen gösterdi.					
Banka müşteri odaklı bir yaklaşım içindeydi.					
Banka çalışanları benim ihtiyaçlarımı anladı.					

10. Bankanın hatayı telafi yaklaşımından sonra bankaya ilişkin düşünceleriniz aşağıdakilerden hangisi / hangileriydi ?

(1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum)

	Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Fikrim yok (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)
Bankam işlemlerimin gizliliği konusunda dikkatlidir					
Bankamın sözlerine ve vaatlerine güvenilir.					
Bankamın çalışanları müşterilerine saygı gösterir.					
Bankam müşterilerine olan sorumluluklarını yerine getirir.					
Sunduğu hizmetlerde bankama güveniyorum					
Bankamın mağduriyetimi gidereceğine güveniyorum.					
Diğer(lütfen kısaca açıklayınız)					

11. Bankanın probleminizi çözüm yoluna ilişkin tatmin düzeyiniz neydi?

- Kesinlikle tatmin oldum
- Tatmin oldum
- Fikrim yok
- Tatmin olmadım
- Kesinlikle tatmin olmadım

12. Yaşanan hatadan sonra bankanızı değiştirdiniz mi?(**Yanıtınız evet ise 15. Soruya,hayır ise 14. Soruya geçebilirsiniz.**)

- Evet
- Hayır

13. Bankanızı değiştirmemenizin sebebi /sebepleri neydi?(1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum)

	Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Fikrim yok (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)
Genel olarak banka değiştirmenin zor olması					
Banka değiştirmenin çaba ve zaman gerektirmesi					
Banka hatasına rağmen çalışanlarının nezaketi ve samimiyeti					
Alışkanlıklardan vazgeçememe					
Hatanın bir defaya mahsus olduğuna ilişkin düşünce					
Her bankada bu tip hatalarla karşılaşma olasılığı					
Diğer (Lütfen kısaca açıklayınız.....)					

14. Bankanın hatayı telafi etme yaklaşımından sonra bankaya olan bağlılığınızı aşağıdaki ifade / ifadeler kapsamında değerlendiriniz (1: kesinlikle Katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum)

	Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Fikrim yok (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)
Banka hakkında başkalarına olumlu şeyler söylerim.					
Bankayı başkalarına tavsiye ederim.					
Arkadaş ve akrabalarımı bu banka ile çalışmalarını konusunda teşvik ederim.					
Tüm bankalar içinde bu bankayı ilk seçenek olarak düşünürüm.					
Gelecekte bu banka ile daha fazla çalışırım.					
Diğer (Lütfen kısaca açıklayınız.....)					

15. Bankanın uyguladığı telafi girişim /girişimlerinden sonra bankaya karşı sizde oluşan düşünce, tutum ve davranışlardan herhangi birini sosyal medyada paylaştınız mı?

- Evet
- Hayır

16. Yaşınız aşağıdakilerden hangisidir?

- 18-25 yaş arası
- 26-40 yaş arası
- 41-62 yaş arası
- 62 yaş üstü

17.Cinsiyetiniz aşağıdakilerden hangisidir?

- Kadın
- Erkek

18.Öğrenim durumunuz aşağıdakilerden hangisidir?

- İlk ve orta öğretim
- Lise ve dengi mesleki okul
- Yüksek okul
- Lisans
- Yüksek lisans veya doktora

19.Mesleğiniz aşağıdakilerden hangisidir?

- Kamu çalışanı
- İşveren
- Öğrenci
- İşçi
- Özel sektör beyaz yakalı
- Emekli
- Ev hanımı
- Diğer

20. Aylık geliriniz aşağıdakilerden hangisidir?

- 0-1000 TL
- 1001 TL- 2000TL
- 2001 TL- 4000 TL
- 4001 TL- 8000 TL
- 8000 TL üstü

Kaynakça

- Al-Hawari, M.; Hartley, N.; Ward, T. (2005). Measuring banks' automated service quality: a confirmatory factor analysis approach. *Marketing Bulletin*, 16 (1), 1-19.
- Allred, A.T. (2001). Employee evaluations of service quality at banks and credit unions. *International Journal of Bank Marketing*, 19 (4), 179-185.
- Allred, A.T. ve Addams, H.L. (2000). Service quality at banks and credit unions: what do their customers say? *Managing Service Quality*, 10 (1), 52-60.
- Anderson, E. ve Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8 (4), 310-323.
- Anderson, E.W. ve Sullivan, M.B. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12 (2), 125-143.
- Andreasen, A.R. ve Best, A. (1977). Consumers complain-does business respond? *Harvard Business Review*, 55 (4), 93-101.
- Andreassen, T.W. (1999). What drives customer loyalty with complaint resolution? *Journal of Service Research*, 1 (4), 324-332.
- Andreassen, T.W. (2000). Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing*, 34 (1/2), 156-175.
- Andreassen, T.W. (2001). From disgust to delight: do customers hold a grudge? *Journal of Service Research*, 4 (1), 39-49.
- Anonymous (1995). Complaints map the Royal Bank of Scotland's "road to service recovery". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 23 (11), gviii.

- Aytaç, M. ve Öngen, B. (2012). Doğrulayıcı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi*, 5, 14-22.
- Ayyıldız, H. ve Cengiz, E. (2006). Pazarlama modellerinin testinde kullanılabilir Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (2).
- Babakuş, E.; Yavaş, U.; Karatepe, O.M.; Avcı, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (3), 272-286.
- Bartlett, M. S. (1950). Tests of significance in factor analysis. *British Journal of Psychology, Statistical Section*, 3, 77-85.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Bayram, N. ve Bilgel, N. (2008). The prevalence and socio-demographic correlations of depression, anxiety and stress among a group of university students. *Social Psychiatric Epidemiology*, 43 (8), 667-672.
- Bayuk, N.M. ve Küçük, F. (2007). Müşteri tatmini ve müşteri sadakati ilişkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (1), 288-292.
- Bearden, W.O. ve Teel, J.E. (1983). Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. *Journal of Marketing Research*, 20 (1), 21-28.
- Bell, C.R. ve Ridge, K. (1992). Service for recovery trainers. *Training&Development*, 46 (5), 58-63.
- Bell, C.R. ve Zemke, R.E. (1987). Service breakdown: the road to recovery. *Management Review*, 75 (10), 32-38.

- Bell, S.J. ve Luddington, J.A. (2006). Coping with customer complaints. *Journal of Service Research*, 8 (3), 221-233.
- Bentler, P.M. (1980). Multivariate analysis with latent variables: Causal modeling. *Annual Review of Psychology*, 31, 419–456.
- Bentler, P.M. ve Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588–606.
- Bepko, C.P. (2000). Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality. *Journal of Services Marketing*, 14 (1), 9-26.
- Bery, L.L. ve Parasuraman, A. (1992). Prescriptions for a service quality revolution in America. *Organizational Dynamics*, 20 (4), 5-15.
- Berry, L.L. ve Parasuraman, A. (1992). Services marketing starts from within. *Marketing Management*, 1 (1), 24-34.
- Berry, L.L.; Zeithaml, V.A.; Parasuraman, A. (1990). Five imperatives for improving service quality. *Sloan Management Review*, 31 (4), 29- 38.
- Berry, L.L.; Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. (1994). Improving service quality in America: lessons learned. *Academy of Management Executive*, 8 (2), 32-45.
- Best, A. ve Andreasen, A.R. (1977). Consumer response to unsatisfactory purchases: a survey of perceiving defects, voicing complaints, and obtaining redress. *Law and Society Review*, 11 (4), 701-742.
- Bhandari, M.S.; Tsarenko, Y.; Polonsky, M.J. (2007). A proposed multi-dimensional approach to evaluating service recovery. *Journal of Services Marketing*, 21 (3), 174-185.

- Bitner, M.J.; Booms, B.H.; Tetreault, M.S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71-84.
- Bloch, P.H.; Sherrell, D.L.; Ridgway, N.M., (1986). Consumer search: An extended framework. *Journal of Consumer Research*, 13 (1), 119-126.
- Blodgett, J.G. ve Granbois, D.H. (1992). Toward an integrated conceptual model of consumer complaining behavior. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, (5), 93-103.
- Blodgett, J.G; Wakefield, K.L.; Barnes, J.H. (1995). The effects of customer service on consumer complaining behavior. *Journal of Services Marketing*, 9 (4), 31-42.
- 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.
- Boshoff, C. (1997). An experimental study of service recovery options. *International Journal of Service Industry Management*, 8 (2), 110-130.
- Boshoff, C. (1999). Recovsat: an instrument to measure satisfaction with transaction- specific service recovery. *Journal of Service Research*, 1 (3), 236-249.
- Boshoff, C. (2005). An instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery. *Managing Service Quality*, 15 (5), 410-425.
- Boshoff, C. ve 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.
- Boshoff, C. ve Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11 (1), 63-90.

- Boshoff, C. ve Staude, G. (2003). Satisfaction with service recovery: its measurement and its outcomes. *South African Journal of Business Management*, 34 (3), 9-16.
- Bougie, R.; Pieters, R.; Zeelenberg, M. (2003). Angry customers don't come back, they get back: The experience and behavioral implications of anger and dissatisfaction in services. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 31 (4), 377-393.
- Bowen, J.T. ve Chen, S.L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (5), 213-217.
- Bozkaya, T.A. (2012). Bankacılık sektöründe hizmet hatası ve hizmet telafisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.
- Brown, S.W.; Cowles, D.L.; Tuten, T.L. (1996). Service recovery: its value and limitations as a retail strategy. *International Journal of Service Industry Management*, 7(5), 32-46.
- Browne, M.W. ve Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In Bollen, K.A. & Long, J.S. [Eds.] *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage, 136–162.
- Byrne, B. M., & Campbell, T. L. (1999). Cross-cultural comparisons and the presumption of equivalent measurement and theoretical structure: A look beneath the surface. *Journal Of Cross - Cultural Psychology*, 30(5), 555.
- Cacaeres, R.C. ve Pappas, N.G. (2005). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 836-867.
- Carr, L.C. (2003). The FAIRSERV model: Consumer reactions to service based on a multidimensional evaluation of service fairness. *Decision Sciences* 38 (1), 107-130.

- Casado, A.B.; Nicolau, J.L.; Mas, F.J. (2011). The harmful consequences of failed recoveries in the banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 29 (1), 32-49.
- Cengiz, E.; Akdu, S.; Bostan, M.K. (2015). Sağlık hizmetlerinde hizmet hatası telafi stratejileri. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 6 (12), 87-101.
- Chen, H.; Liu, J.Y.; Sheu, T.S.; Yang, M. (2012). The impact of financial services quality and fairness on customer satisfaction. *Managing Service Quality*, 22 (4), 399-421.
- Choi, B. ve La, S. (2013). The impact of corporate social responsibility (CSR) and customer trust on the restoration of loyalty after service failure and recovery. *Journal of Services Marketing*, 27 (3), 223-233.
- Colgate, M. ve Hedge, R. (2001). An investigation into the switching process in retail banking services. *International Journal of Bank Marketing*, 19 (5), 201-212.
- Colgate, M. Ve Lang B. (2001). Switching barriers in consumer markets: an investigation of the financial services industry. *Journal of Consumer Marketing*, 18 (4), 332-347.
- Colgate, M.ve Norris, M. (2001). Developing a comprehensive oicture of service failure. *International Journal of Service Industry Management*, 12 (3), 215-233.
- Colgate, M.; Stewart, K.; Kinsella, R. (1996). Customer defection: a study of the student market in Ireland. *International Journal of Bank Marketing*, 14 (3),23 – 29.
- Cowell, D.W. (1984). *The Marketing of Services*. London: Heinemann.
- Craighead, C.W.; Karwan, K.R.; Miller, J.L. (2004). The effects of severity of failure and customer loyalty on service recovery strategies. *Production and Operations Management*, 13 (4), 307-321.

- Cronin, J.J. ve Taylor, S.A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68.
- Cronin, J.J. ve Taylor, S.A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58, 125-131.
- Cunha, M.P.; Rego, A.; Kamoche, K. (2009). Improvisation in service recovery. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19 (6), 657-669.
- Davidow, M. (2000). The bottom line impact of organizational responses to customer complaints. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24 (4), 473-490.
- Davidow, M. (2003). Organizational responses to customer complaints: what works and what doesn't. *Journal of Service Research*, 5 (3), 225-250.
- Davidow, W.H. ve Uttal, B. (1989). Service companies: Focus or falter. *Harvard Business Review*, 67 (4), 77-85.
- Day, R.L. (1984). Modeling choices among alternative responses to dissatisfaction. *Advances in Consumer Research*, 11, 496-499.
- Day, R. ve Landon Jr., E.L. (1976). Collecting comprehensive consumer compliant data by survey research. *Advances in Consumer Research*, 3 (1), 263-268.
- Day, M.; Fawcett, S.E.; Fawcett, A.M.; Magnan, G.M. (2013). Trust and relational embeddedness: exploring a paradox of trust pattern development in key supplier relationships. *International Marketing Management*, 42, 152-165.
- De Matos, C.A.; Rossi, C.A.V.; Veiga, R.T.; Vieira, V.A. (2009). Consumer reaction to service failure and recovery: the moderating role of attitude toward complaining. *Journal of Services Marketing*, 23 (7), 462-475.

- De Matos, C.A.; Henrique, J.L.; De Rosa, F. (2013). Customer reactions to service failure and, recovery in the banking industry: the influence of switching costs. *Journal of Services Marketing*, 27 (7), 526-538.
- De Ruyter, K.; Wetzels, M.; Bloemer, J. (1997). On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs. *International Journal of Service Industry Management*, 9 (5), 436-453.
- Devlin, J.F. ve Gerrard, P.,(2004). Choice criteria in retail banking: an analysis of trends. *Journal of Strategic Marketing*, 12 (1), 13-27.
- DeWitt, T. Ve Brady, K.M. (2003). Rethinking service recovery strategies: the effect of rapport on consumer responses to service failure. *Journal of Service Research*, 6 (2), 193-207.
- Diamond, S.; Ward, S.; Faber, R. (1976). Consumer problems and consumerism: Analysis of Calls to a Consumer Hot Line. *Journal of Marketing*, 40 (1), 58-62.
- Dick, A.S. ve Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward a n integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 99-113.
- Dos Santos, C.P. ve Basso, K. (2012). Do ongoing relationship buffer the effects of service recovery on customer's trust and loyalty? *International Journal of Bank Marketing*, 30 (3), 168-192.
- Du, J.; Fan, X.; Feng, T. (2010). An experimental investigation of the role of face in service failure and recovery encounters. *Journal of Consumer Marketing*, 27 (7), 584-593.
- Duffy, J.A.M.ve Ketchand, A.A. (1998). Examining the role of service quality in overall service satisfaction. *Journal of Managerial Issues*, 10 (2), 240-255.

- Duffy, J.A.M.; Miller, J.M.; Bexley, J.B. (2006). Banking customers' varied reactions to service recovery strategies. *International Journal of Bank Marketing*, 24 (2), 112-132.
- Dutta, K.; Venkatesh, U.; Parsa, H.G. (2007). Service failure and recovery strategies in the restaurant sector.: an Indo-US comperative study. *International Journal of Contemporaray Hospitality Management*, 19 (5), 351-363.
- Ennew, C.T. ve Waite, N. (2007). *Financial Services Marketing* (1.Baskı).Great Britain: Elsevier.
- Estelami, H. (2000). Competitive and procedural determinants of delight and disappointment in consumer complaint outcomes. *Journal of Service Research*, 2 (3), 285-300.
- Fan, Y.; Wu, C.; Wu, W. (2010). The impacts of online retailing service recovery and perceived justice on consumer loyalty. *International Journal of Electronic Business Management*, 8 (3), 239-249.
- FarquHar, J.D. ve Meidan, A. (2010). *Marketing Financial Services* (2. Baskı). New York: Palgrave Macmillan.
- Fatma, M.; Khan, I.; Rahman, Z. (2016). The effect of CSR on consumer behavioral responses after service failure and recovery. *European Business Review*, 28 (5), 583-599.
- Flanagan, J.C. (1954). Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*. 51 (4), 327-358.
- Folkes, V.S. (1984). Consumer reactions to product failure: an attributional approach. *Journal of Consumer Research*, 10, 398-409.
- Folkes, V.S. (1987). The role of causal inferences in postpurchase processes. *Research in Consumer Behaviour*, 2, 137-160.

- Folkes, V.S. (1988). Recent attribution research in consumer behavior: A review and new directions. *Journal of Consumer Research*, 14 (4), 548-565.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56 (1), 6-21.
- Fornell, C. ve Wernerfelt, B. (1987). Defensive marketing strategy by customer complaint management: A theoretical analysis. *Journal of Marketing Research*, 24 (4), 337-346.
- Gee, R.; Coates, G.; Nicholson, M. (2008). Understanding and profitably managing customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 26 (4), 359-374.
- Gegez, A. E. (2010). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gerrard, P. ve Cunningham, J.B. (2004). Consumer switching behavior in the Asian banking market. *Journal of Services Marketing*, 18 (3), 215-223.
- Gilly, M.C. ve Gelb, B.D. (1982). Post-purchase consumer processes and the complaining consumer. *Journal of Consumer Research*, 9 (3), 323-328.
- Goodwin, C. ve Ross, I. (1992). Consumer responses to service failures: Influence of procedural and interactional fairness perceptions. *Journal of Business Research*, 25 (2), 149-163.
- Grönroos, C. (1988). Service Quality: The six criteria of good perceived service quality. *Review of Business*, 9 (3), 10-13.
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20 (1), 3-11.
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. Chichester: J. Wiley.

- Hair, Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A global perspective* (7th ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an ampirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4), 27-42.
- Halstead, D.; Dröge, C.; Cooper, M.B. (1993). Product warranties and post-purchase service: a model of consumer satisfaction with complaint resolution. *Journal of Services Marketing*, 7 (1), 33-40.
- Halstead D.; Morash, E.A.; Ozment, J. (1996). Comparing objective service failures and subjective complaints: an investigation of domino and halo effects. *Journal of Business Research*, 36, 107-115.
- Hart, C.W.L. (1988). The power of unconditional service guarantees. *Harward Business Review*, 54-62.
- Hart, C.W.L.; Heskett, J.L.; Sasser W.E. (1990). The profitable art of service recovery. *Harward Business Review*, 148-156.
- Heppell, M.,(2006). *Five Star Service, One Star Budget: How to Create Magic Moments for Your Customers that Get You Noticed, Remembered and Referred*. New Jersey: Pearson Education.
- Hes Jr., R.L. (2008). The impact of firm reputation and failure severity on customers' responses to service failures. *Journal of Services Marketing*, 22 (5), 385-398.
- Hess Jr., R.L.; Ganesan, S.; Klein, N.M. (2003). Service failure and recovery: the impact of relationship factors on customer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (2), 127-145.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Mass. [u.a.] : Harvard Univ. Press

- Hocutt, M.A.; Chakraborty, G.; Mowen, J.C., (1997). The impact of perceived justice on customer satisfaction and intention to complain in a service recovery. *Advances in Consumer Research*, (24), 457-463
- Hoffman, D.; Kelley, S.W.; Rotalsky, H.M. (1995). Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Services Marketing*, 9 (2), 49-61.
- Hoffman, K.D. ve Kelley, S.W. (2000). Perceived justice needs and recovery evaluation: a contingency approach. *European Journal of Marketing*, 34 (3/4), 418-433.
- Holloway, B.B; Wang, S.; Beatty, S.E. (2009). Betrayal? Relationship quality implications in service recovery. *Journal of Services Marketing*, 23 (6), 385-396.
- Howcroft, B.; Hamilton, R.; Hower,P. (2002). Consumer attitude and the usage and adoption of home-based banking in the United Kingdom. *International Journal of Bank Marketing*, 20 (3), 111-121.
- Huang, W. ve Lin, T. (2011). Developing effective service compensation strategies: is a price reduction more effective than a free gift? *Journal of Service Management*, 22 (2), 202-216.
- Hunt, H.K. (1977). *CS/D: Overview and Future Directions. Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction*. MA: Cambridge.
- İslamoğlu, H. Ve Alnıaçık, Ü. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı*. İstanbul: Beta Yayın.
- Jamal, A. Ve Naser, K. (2002). Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 20 (4), 146-160.

- Johnston, R. (1998). The effect of intensity of dissatisfaction on complaining behaviour. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 11, 69-77.
- Johnston, R. ve Fern, A. (1999). Service recovery strategies for single and double deviation scenarios. *The Service Industries Journal*, 19 (2), 69-82.
- Johnston, R. ve Michel, S. (2008). Three outcomes of service recovery: customer recovery, process recovery and employee recovery. *International Journal of Operations & Production Management*, 28 (1), 79-99.
- Johnston, T.C. ve Hewa, M.A. (1997). Fixing service failures. *Industrial Marketing Management*, 26(5), 467–473.
- Jones, H. Ve Farquhar, J.D. (2007). Putting it right: service failure and customer loyalty in UK banks. *International Journal of Bank Marketing*, 25 (3), 161-172.
- Jones, M.A.; Mothersbough, D.L.; Beatty, S.E. (2000). Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of Retailing*, 76 (2), 259-274.
- Jones, T. ve Sasser, W.E.Jr. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73 (6), 88-99.
- Kanousi, A. (2005). Managing service quality: An international journal. *Managing Service Quality*, 15 (1), 57-69.
- Karatepe, O.M. ve Ekiz, E.H. (2004). The effects of organizational responses to complaints on satisfaction and loyalty: a study of hotel guests in Northern Cyprus. *Managing Service Quality*, 14 (6), 476-486.
- Kau, A. ve Loh, E.W. (2006). The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants. *Journal of Services Marketing*, 20 (2), 101-111.

- Keaveney, S.M. (1995). Customer switching behavior in service industries: an exploratory study. *Journal of Marketing*, 59, 71-82.
- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57 (1), 1-22.
- Kelley, S. ve Davis, M.A. (1994). Antecedents to customer expectations for service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (1), 52-61.
- Kelley, S.W.; Hoffman, K.D.; Davis, M.A. (1993). A typology of retail failures and recoveries. *Journal of Retailing*, 69 (4), 429- 452.
- Kim, G. (2007). The service recovery strategies, customer satisfaction, customer loyalty. *The Asian Journal on Quality*, 8 (1), 76-86.
- Kocoglu, D. Ve Kirmacı, S. (2012). Customer relationship management and customer loyalty; a survey in the sector banking. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (3), 282-291.
- Komunda, M. ve Osarenkhoe, A. (2012). Remedy or cure for service failure? Effects of service recovery on customer satisfaction and loyalty. *Business Process Management*, 18 (1), 82-103.
- Kotler, P. (2000). *Pazarlama Yönetimi*. (Çev: N. Muallimoğlu). İstanbul: Beta.
- Kotler, P. ve Keller, K.L. (2009). *Marketing Management*. Essex: Pearson Prentice Hall.
- Landon, E.L. (1977). A model of consumer complaint behavior. *Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 31-35.
- Levesque, T.J. ve McDougall, G.H.G. (1992). Managing customers satisfaction: The nature of service problems and customers exit, voice and loyalty. *Asia-Pacific Journal of Quality Management*, 2 (2), 40-58.

- Levesque, T.J. ve McDougall, G.H.G. (2000). Service problems and recovery strategies: an experiment. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (1), 20-37.
- Lewis, B.R. ve Clacher, E. (2001). Service failure and recovery in UK theme parks: the employees' perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (4), 166-175.
- Lewis, B.R. ve Spyrapoulos, S. (2001). Service failures and recovery in retail banking: the customers' perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 19 (1), 37-47.
- Lin, C.P. ve Ding, C.G. (2005). Opening the black box: Assessing the mediating mechanism of relationship quality and the moderating effects of prior experience in ISP service. *International Journal of Service Industry Management*, 16 (1), 55-80.
- Lin, W. (2009). A study of relations among service quality differences, post-purchase behavior intentions with personality traits, and service recovery strategy as intervening variables. *International Journal of Commerce and Management*, 19 (2), 137-157.
- Lin W.B. (2010). Service recovery expectation model—from the perspectives of consumers. *Service Industries Journal*. 30 (6), 873-889.
- Liu, C. Marchewka, J.T., Lu, J., Yu, C.S. (2005). Beyond concern: a privacy-trustbehavioral intention model of electronic commerce. *Information & Management*. 42, 289- 304.
- Lorenzoni, N. ve Lewis, B. (2004). Service recovery in the airline industry: a cross-culturel comparison of the attitudes and behaviours of British and Italian front-line personel. *Managing Service Quality*, 14 (1), 11-25.
- Lovelock, C.H. ve Wirtz, J. (2004). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.

- Magnini, V.P. ve Ford, J.B. (2004). Service failure recovery in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (5), 279-286.
- Marimon, F.; Yaya, L.H.P; Fa, M.C. (2012). Impact of e-quality and service recovery on loyalty: a study of e-banking in Spain. *Total Quality Management*, 23 (7), 769-787.
- Mattila, A.S. (2001). The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting. *Journal of Services Marketing*, 15 (7), 583-596.
- Maxham III, J. G. (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research*, 54, 11-24.
- Maxham III, J.G. ve Metemeyer, R.G. (2002). A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts. *Journal of Marketing*, 66, 57-71.
- McColl-Kennedy, J.R.; Daus, C.S.; Sparks, B.A. (2003). The role of gender in reactions to service failure and recovery. *Journal of Service Research*, 6 (1), 66-82.
- 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.
- McDougall, G.H.G. ve Levesque, T.J. (1999). Waiting for service: the effectiveness of recovery strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(1), 6-15.
- McGill, A.L. ve Iacobucci, D. (1992). The role of post-experience comparison standards in the evaluation of unfamiliar services. *Advances in Consumer Research*, 19, 570-578.

- Mcllroy, A. Ve Barnett, S. (2000). Building customer relationships: do discount cards work? *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(6), 346-355.
- Mersha, T. ve Adlakha, V. (1992). Attributes of service quality: The consumers' perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 3 (3), 34-45.
- Meuter, M.L.; Ostrom, A.L.; Bitner, Roundtree, R.I.; M.J. (2000). Self-service technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, 64 (3), 50-64.
- Michel, S. (2001). Analyzing service failures and recoveries: a process approach. *International Journal of Service Industry Management*, 12 (1), 20-33.
- Michel, S. (2004). Consequences of perceived acceptability of a bank's service failures. *Journal of Financial Services Marketing*, 8 (4), 367-377.
- Michel, S. ve Meuter, M.L. (2008). The service recovery paradox: true but overrate? *International Journal of Service Industry Management*, 19 (4), 441-457.
- Michel, S.; Bowen, D.; Johnston, R. (2009). Why service recovery fails: tensions among customer, employee, and process perspectives. *Journal of Service Management*, 20 (3), 253-273.
- Miller, J.L.; Craighead W.C.; Karwan, K.R. (2000). Service recovery: a framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18, 387-400.
- Mohr, L.A. ve Bitner, M.J. (1995). The role of employee effort in satisfaction with service transactions. *Journal of Business Research*, 32 (3), 239-252.
- Moorman, R.H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46 (6), 759-776.

- Morgan, R.M. ve Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Morrisson, O.ve Huppertz. J. W. (2010). External equity, loyalty program membership, and service recovery. *Journal of Services Marketing*, 24 (3), 244-254.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Narteh, B. (2013). Key determinant factors for retail bank switching in Ghana. *International Journal of Emerging Markets*, 8 (4), 409-427.
- Nguyen, D.T. ve McColl-Kenedy, J.R. (2003). Diffusing customer anger in service recovery: a conceptual framework. *Australasian Marketing*, 11 (2), 46-55.
- Nikbin, D.; Marimuthu, M.; Hyun, S.S.; Ismail, I. (2015). Relationship of perceived justice to service recovery, service failure attributions, recovery satisfaction, and loyalty in the context of airline travelers. *Asia Pasific Journfal of Tiurism Research*, 20 (3), 239- 262.
- Nyer, P.U. (2000). An investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction. *Journal of Consumer Marketing*, 17 (1), 9-19.
- Odabaşı, Y. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Odabaşı, Y, (2009). *Kalıcı başarı için müşteri hizmetleri* (1. Baskı). İstanbul: MediaCat.
- Odabaşı, Y. (2015). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)* (9. Basım). İstanbul: Aura Yayıncılık.

- Oliver, R.L. (1977). Effect of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations: An alternative interpretation. *Journal of Applied Psychology*, 62, 480-486.
- Oliver, R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
- Oliver, R.L. (1987). An investigation of the interrelationship between consumer (dis)satisfaction and complaint reports/prescriptions for a service quality revolution in America. *Advances in Consumer Research*, 14, 218-222.
- Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the customer*. New York: McGraw Hill.
- Oliver, R.L. (1999). Whence customer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Oliver, R.L. (2010). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: ME Sharpe.
- Oliver, R.L. ve Swan, J.E. (1989). Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: A field survey approach. *Journal of Marketing*, 53 (2), 21-35.
- Oliver, R.L.; Rust, R.T., Varki, S. (1997). Customer delight: foundations, findings, and managerial insights. *Journal of Retailing*, 73 (3), 311-336.
- Oyman, M. (2002). Müşteri sadakatini sağlamada sadakat programlarının önemi. *Kurgu Dergisi*, 19, 169-185.
- Öztürk, A. (2011). *Hizmet pazarlaması* (11. Baskı). Eskişehir: Ekin.
- Parasuraman, A. (2006). Modeling opportunities in service recovery and customer-managed interactions. *Marketing Science*, 25 (6), 590-593.
- Parasuraman, A. Ve Grewal, D. (2000). Serving customers and consumers effectively in the twenty-first century: A conceptual framework and overview. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 9-18.

- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L.L., (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Parasuraman, A.; Berry, L.L.; Zeithaml, V.A. (1990). Guidelines for conducting service quality research. *Marketing Research*, 2 (4), 34-44.
- Parasuraman, A.; Berry, L.L.; Zeithaml, V.A. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, 32 (3), 39-48.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *The Journal of Marketing*, 58 (1), 111-124.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Malhotra, A. (2005). A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7 (3), 213-233.
- Pett, M. A., Lackey, N. R., & Sullivan, J.J. (2003) *Making sense of factor analysis*. Sage Pres.
- Räikkönen, J. ve Honkanen, A. (2016). Making it right the third time? Pursuing satisfaction and loyalty in a double service recovery. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 16 (4), 333-351.
- Reichheld, F. Ve Sasser Jr., W.E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harward Business Review*, 68 (5), 105-111.

- Reichheld, F.F.; Markey, R.G.; Hopton, C. (2002). The loyalty effect – the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, 12 (3), 134-139.
- Reynolds, K.E. ve Arnold, M.J. (2000). Customer loyalty to the salesperson and the store: examining relationship customers in an upscale retail context. *Journal of Personal Selling & Sales Person*, 20 (2), 89-98.
- Richins, M.L. (1983). Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: A pilot study. *Journal of Marketing*, 47 (1), 68-78.
- Robbins, T.L. ve Miller, J.L. (2004). Considering customer loyalty in developing service recovery strategies. *Journal of Business Strategies*, 21 (2), 95-109.
- Rod, M. ve Ashill, N.J. (2010). Management commitment to service quality and service recovery performance: a study of frontline employees in public and private hospitals. *International Journal of Pharmaceutical and Helathcare*, 4 (1), 84-103.
- Rogers, J.C.; Ross, S.C.; Williams, T.G. (1992). Personal values and purchase dissatisfaction response. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5 (1), 81-92.
- Rusbult, C.E.; ZembroDt, I.M.; Gunn, L.K. (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43 (6) , 1230-1242.
- Ruyter, K. Ve Wetzels, M.G.M. (2000). The impact of perceived listening behavior in voice-to-voice service encounters. *Journal of Service Research*, 2 (3), 276-284.
- Sangeetha, J. Ve Mahalingam, S. (2011). Service quality models in banking: a review. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 4 (1), 83-103.

- 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.
- Sethnholdt, L.G.; Martense, A.; Kristensen, K. (2000). The relationship between customer satisfaction and loyalty. *Total Quality Management*, 11 (4-6), 509-515.
- Singh, J. (1988). Consumer complaint intentions and behavior: definitional and taxonomical issues. *Journal of Marketing*, 52 (1), 93-107.
- Singh J. (1990). Voice, exit, and negative word-of-mouth behaviors: an investigation across three service categories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18 (1), 1-15.
- Singh, J. ve Widing, R.E. (1991). What occurs once consumers complain? A theoretical model for understanding satisfaction/ dissatisfaction outcomes of complaint responses. *European Journal of Marketing*, 25 (5), 30-46.
- Singh, J. ve Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 160-167.
- Singhal, S.; Krishna, A.; Lazarus, D. (2013). Service failure magnitude and paradox: a banking perspective. *Journal of Relationship Marketing*, 12, 191-203.
- Sinha, M. (1993). Winning back angry customers. *Quality Progress*, American Society for Quality Control, November, 53-56.
- Sirdeshmukh, D.; Singh, J.; Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66, 15-37.
- Smith, A.K. ve Bolton, R.N. (2002). The effect of customers' emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (1), 5-23.

- Sousa, R. ve Voss, C.A. (2009). The effects of service failures and recovery on customer loyalty in e-services: an empirical investigation. *International Journal of Operations & Production Management*, 29 (8), 834-864.
- Spreng, R.A.; Harrell, G.D.; Mackoy, R.D. (1995). Service recovery: impact on satisfaction and intentions. *Journal of Services Marketing*, 9 (1), 15-23.
- Stauss, B. ve Seidel, W. (2004). *Complaint Management: The Heart of CRM*. South Western: Thomson.
- Stauss, B.ve Schoeler, A. (2004). Complaint management profitability: what do complaint managers know? *Managing Service Quality*, 14 (2/3), 147-156.
- Swanson, S.R. ve Kelley, S.W. (2001). Service recovery attributions and word-of-mouth intentions. *European Journal of Marketing*, 35 (1/2), 194-211.
- Tanyeri, M. ve Barutçu, S. (2005). Hizmet sektöründe müşteri bağlılığının önemi ve müşteri bağlılığının sağlanmasında ilişki pazarlamasının rolü (Banka işletmelerinde bir uygulama). *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5 (9), 183-202.
- Tatlıldil, H. (2002). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel analiz*. Ankara: Akademi.
- Tax, S.S. ve Chandrashekar, M. (1992). Consumer decision making following a failed service encounter: a pilot study. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5, 55-68.
- Tax, S.S. ve Brown, S.W. (1998). Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review*, 40 (1), 75-88.
- Tax, S.S.; Brown, S.W.; Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62, 60-76.
- Taylor, S. (1994). Waiting for service: The relationship between delays and evaluations of service. *Journal of Marketing*, 58 (2), 56-69.

- Thwaites, E. ve Williams, C. (2006). Service recovery: a naturalistic decision-making approach. *Managing Service Quality*, 16 (6), 641-653.
- Tronvoll, B. (2011). Negative emotions and their effect on customer complaint behaviour. *Journal of Service Management*, 22 (1), 111-134.
- Turner, J.J. ve Wilson, K. (2006). Grocery loyalty: Tesco clubcard and its impact on loyalty. *British Food Journal*, 108 (11), 958-964.
- Wang, K.; Hsu, L.; Chih, W. (2014). Retaining customer after service failure recoveries: a contingency model. *Managing Service Quality*, 24 (4), 318-338.
- Webster, C. ve Sundaram, D.S. (1998). Service consumption criticality in failure recovery. *Journal of Business Research*, 41, 153-159.
- Wen, B. ve Chi, C.G. (2013). Examine the cognitive and affective antecedents to service recovery satisfaction: a field study of delayed airline passengers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (3), 306-327.
- Westbrook, R.A. (1987). Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. *Journal of Marketing Research*, 24 (3), 258-270.
- Weun, S.; Beatty, S.E.; Jones, M.A. (2004). The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships. *Journal of Services Marketing*, 18 (2), 133-146.
- Wirtz, J. ve Mattila, A.S. (2004). Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry Management*, 15 (2), 150-166.
- Yavas, U.; Karatepe, O.M.; Avci, T.; Tekinkus, M. (2003). Antecedents and outcomes of service recovery performance: an empirical study of frontline employees in Turkish banks. *International Journal of Bank Marketing*, 21 (5), 255-265.

- Yaya, L.H.P.; Marimon, F.; Casadesus, M. (2013). Can ISO 9001 improve service recovery? *Industrial Management & Data Systems*, 113 (8), 1206-1221.
- Yılmaz, V. (2004). Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikâyetlerine Uygulanması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 77-90.
- Yi, Y. (1990). The effects of contextual priming in print advertisements. *Journal of Consumer Research*, 17 (2), 215-222.
- Zeithaml, V.A., (1987). Defining and relating price, perceived quality, and perceived value. *Marketing Science Institute*, 87-101.
- Zeithaml, V.A. ve Bitner, A., (1996). Service management: A management focus for service competition. *International Journal of Service Industrial Management*, 1, 6-14.
- Zeithaml, V.A.; Berry, L.L.; Parasuraman, A., (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52 (2), 35-48.
- Zeithaml, V.A.; Parasuraman, A.; Berry, L.L. (1990). *Delivering Quality Service*. *Business Book Review*, 7(3), 1-3.
- Zeithaml, V.A.; Berry, L.L.; Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (1), 1-12.
- Zeithaml, V.A.; Berry, L.L.; Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.
- Zeithaml, V.A.; Bitner, M.J.; Gremler, D.D. (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (5. Baskı). New York: McGraw-Hill.
- Zemke, R. ve Bell, C. (1990). Service recovery: doing it right the second time. *Training*, 27 (6), 42-48.

Zhou, Y.; Huang, M.; Tsang, A.; Zhou, N. (2013). Recovery strategy for group service failures: The interaction effects between recovery modes and recovery dimensions. *European Journal of Marketing*, 47 (8), 1133-1156.

Bankacılar Dergisi, (2004). Sayı 50.
<https://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Dergiler/Dokumanlar/50.pdf> (Erişim Tarihi: 15.04.2015)

http://www.musiad.org.tr/F/Root/burcu2014/Ara%C5%9Ft%C4%B1rmalar%20Yay%C4%B1n/Pdf/Sekt%C3%B6r%20Kurullar%C4%B1/Hizmet_Sektor_Raporu_2009.pdf (Erişim Tarihi: 17.03.2016)

http://www.ntv.com.tr/ekonomi/2015-yili-buyume-rakami-aciklandi,V0YcKOZU0ku3_VpIFfjMmQ (Erişim Tarihi: 08.01.2017)

<https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/4> (Erişim Tarihi: 20.01.2017)

https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/7378/Faaliyet_Raporu_2015.pdf (Erişim Tarihi: 08.01.2017)

<http://www.tuik.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 27.12.2016)

https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Kurum_Bilgileri/Yillik_Raporlar/15194yfr2015.pdf (Erişim tarihi: 08.01.2017)