DOI: 10.20491/isarder.2017.298

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

Bankalarda Uygulanan Hizmet Telafi Stratejilerinin Yarattığı Sonuçların Sosyal Medya Paylaşım Eğilimini Ölçen Bir Araştırma[1]

A Research Measures The Results' Tendency of Sharing in Social Media That Created by Service Recovery Strategies Implemented on Banks

Berrin Arzu EREN
orcid.org/0000-0003-0839-5302
berrinarzuozkul@hotmail.com

Nezihe Figen ERSOY
Anadolu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Eskişehir, Türkiye
orcid.org/0000-0001-7275-0124
nfersoy@anadolu.edu.tr

Özet

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. Bu amaç doğrultusunda veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış olup, anket soruları kamu ya da özel banka ayrımı yapılmaksızın bankalardan hizmet alan ve hataya maruz kalmış müşteriler arasından rastgele seçilen 395 kişiye uygulanmıştır. Ankette elde edilen verilere SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 21 ve AMOS programları aracılığı ile normallik testi, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analizler sonucunda, uygulanan telafi stratejilerinin ve müşterin hatanın ardından bankadan beklentileri ile telafi performansının algılanan kalitesi arasında anlamlı bir ilişki olmasının yanı sıra, telafi performansının algılanan kalitesi ile güven, tatmin, sadakat ve ayrılma davranışları arasında da 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 sınırlı şekilde sosyal medyada paylaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda bankalar kendilerine güvenen, tatmin ve sadık müşterilerin devamlılığını sağlayabilmek ve yeni müşterilere ulaşabilmek için doğru telafi uygulamalarını hayata geçirmelidirler.

Anahtar kelimeler: Hizmet telafi stratejileri, Güven, Tatmin, Sadakat, Ayrılma, Sosyal medya paylaşım.

---

[1] Bu çalışma '' Müşteri Kayıplarını Önlemede Kullanılan Hizmet Telafi Stratejilerine İlişkin Sonuçların Paylaşım Eğilimi: Türkiye' de Bankalar Üzerine Bir Uygulama'' adlı doktora tezinden üretilmiştir.

Abstract

Customers receiving banking services are frequently exposed to various mistakes 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. For this purpose, a questionnaire was used as a data collection method and the survey questions were applied to 395 randomly selected customers who received services from banks without distinction of public or private banks and exposed mistake. The normality test, descriptive and confirmatory factor analysis were applied to the data obtained in the questionnaire via SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 21 and AMOS programs. 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 shared limitedly their thoughts, attitudes and behaviors towards the bank on social media. In this direction, banks must apply correct recovery applications in order to ensure the continuity of self-confident, satisfying and loyal customers and to reach new customers.

Keywords: *Service recovery strategies, Trust, Satisfaction, Loyalty, Leaving, Social media sharing.*

Giriş

Hizmet hatası hiçbir sektörde istenilen bir durum değildir; ancak en kusursuzca yönetilen işletmelerde bile hizmet hatasıyla karşılaşmak mümkündür (Sing ve Widing, 1991). Özellikle emek ağırlıklı hizmet sektörünün temel girdisinin insan olması, hata oluşuma zemin hazırlamaktadır. 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). 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). Bu noktada işletmelerin hata sonrası olumsuz sonuçları önlemek için, kapsamlı ve sistematik şekilde telafi yönetim işini benimsemeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Çünkü 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 yapılabilmekte ve geniş kitlelere ulaşabilmektedir. Bu da mevcut ve potansiyel müşterilerin, bu paylaşımlardan olumlu ya da olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Buradan hareketle çalışmada, 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 ilişkinin ortaya konması ve telafiye yönelik müşterilerin verdiği tepkilerin sosyal medyada paylaşım eğilimlerinin ölçümlenmesi amaçlanmaktadır.

Genel olarak geçmişte yapılan çalışmalar incelendiğinde hizmet telafisinden beklentiler (McCollough, Berry ve Yadav, 2000; Lewis ve Spyrakopoulos; 2001; Bhandari, Tsarenko ve Polonsky, 2007; Seawright, DeTienne, Bernhisen ve Larson, 2008), telafinin algılanan kalitesi (Levesque ve McDougall, 2000; Miller, Craighead ve Karwan, 2000; Lewis ve Spyrakopoulos, 2001; Seawright ve diğerleri, 2008; Yaya, Marimon ve Casadesus, 2013) ve telafi ile tatmin (Sangeetha ve Mahalingam, 2011; Yaya ve diğerleri, 2013) ya da telafi ile sadakat (Seawright ve diğerleri., 2008; Marimon, Yaya ve Fa, 2012; Yaya ve diğerleri, 2013; Wang, Hsu ve Chih 2014) konularında yapılan çalışmalar olduğu görülmektedir. Ancak uygulanan hizmet telafi stratejileri ve hizmet telafisinden beklentilerin telafinin algısına etkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamış olması bu araştırmanın başlangıç noktasını oluşturmuştur. Ayrıca telafi sonrası müşteri bakış açısında ortaya çıkan düşünce, tutum ve davranışsal sonuçların da analiz edilmesi telafi başarısını ortaya koymak için önemli bir bakış açısı geliştirmekle birlikte, literatürde olası tüm sonuçların varlığına ve bu sonuçların sosyal medyada paylaşım eğilimine yer verilmemesi de çalışmayı özgünleştirmiştir.

1. Hizmet Telafisinin Tanımı ve Hizmet Telafi Stratejileri

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, s. 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 haline dönüşmektedir (Johnston, 1995). 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.

Günümüzde pek çok işletme, hizmet hatalarına maruz kalan ve hayal kırıklığı yaşayan müşterileri tatmin seviyesine ulaştırarak, olumlu sonuçlar yaratmaları gerektiğinin farkındadır. Ulaşılmak 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). Başarılı telafi uygulamaları, problemleri belirleyici ve aynı zamanda çözüm sağlayıcı olup; memnuniyetsizliği engelleme ve şikâyet için müşteriyi cesaretlendirip (Lewis ve Spyrakapoulos, 2001, s.38), mağdur ve kızgın müşterileri de sadık ve sürekli müşterilere dönüştürmeyi hedefleyen (Hart, Heskett ve Sasser, 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. Literatürde hizmet telafi stratejileri, araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlarla incelenmiş olmakla birlikte bu çalışma kapsamında bankalarda karşılan

hatalara yönelik olarak telafi stratejileri dört bölümde incelenmektedir. Birinci bölüm hatanın müşteride yarattığı gerginliği azaltmak/yok etmek adına kullanılan psikolojik temelli stratejileri, ikinci bölüm müşteride rahatsızlığa sebep olan bankacılık işleminin düzeltilmesine yönelik stratejileri, üçüncü bölüm hata sonucu müşterinin yaşadığı kayıpların yerine konmasını ve müşteriyi başlangıçtaki durumuna döndürmeyi hedefleyen stratejileri, dördüncü bölüm ise bankaların örgütsel yapılarını geliştirmeyi ve bu sayede hata olasılığını asgari düzeye indirmeyi amaçlayan stratejileri içermektedir.

1.1. İnsan Psikolojisine Yönelik Telafi Girişimleri

Psikolojik telafi çabalarının temeli, müşteriden özür dilemek ve onunla empati kurmak üzerine şekillenmiştir (Bell ve Ridge, 1992). Bu nedenle müşteride rahatsızlığa sebep olan gerçek hatayı telafi etmeden önce, hatanın müşteride yol açtığı rahatsızlık ve gerginliğin azaltılması ve mümkünse yok edilmesi gerekmektedir.

Etkin şekilde dinleme: Dinleme çok sayıda farklı davranışsal hareketler içeren, karmaşık ve duygusal ya da bilişsel bir davranış aktivitesidir (Ruyter ve Wetzels, 2000, s. 277). Kendisini mağdur hisseden ve öfkeli bir müşteri, sakinleşmek için öncelikle kendisinin dinlenilmesine ihtiyaç duymaktadır. Burada empatik şekilde müşteriye yaklaşmak çok önemlidir. 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 özüre zemin hazırlanabileceğini düşünmektedirler. Dinleme sayesinde banka çalışanı, rahatsızlık veren problem hakkında müşteriden bilgi sağlarken, dinlemenin ardından yöneltilecek açık uçlu sorular sayesinde daha derin bilgiler de elde edilebilir. Dinleme olmaksızın yapılacak telafi, müşterinin problemi anlaşılamayacağından ötürü tatminkâr olmayabilir.

Açıklama yapma: Açıklama, problemin ne olduğu, niçin olduğu ve buna kimin sebep olduğu hakkında bilgi vermektedir (Nyugen ve McColl-Kennedy, 2003). 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. Açıklama sunulmaksızın yapılacak girişimler, hatayı telafi etse de müşteri bakış açısında tatminsizlik yaratabilir.

Özür dileme: Özür, müşteri rahatsız olduğunda işletmenin bunu kabul ederek şikâyeti ciddiye alması ve şikâyeti çözmek için en iyisini yapacağı anlamını taşımaktadır (Boshoff, 1999, s. 239). Özür dilemenin ana amacı sorumluluğu üstüne almadır (Nyugen ve McColl-Kennedy, 2003, s.51). Özür; Bitner, Booms ve Tetreault (1990)' a göre bir telafi yaklaşımı, Hart ve diğerlerine (1990) göre ise problem oluştuğunda asgari şekilde bunun için yapılan çabadır. McDougall ve Levesque (1999, s. 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.

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.

1.2. Bankacılık İşlemine Yönelik Telafi Girişimleri

Özürle birlikte işlemi düzelterek yapma: Özür pek çok zaman tek başına yeterli olabilirken, bazı araştırmacılar özürün etkinliği konusunda farklı düşüncelere sahiptirler. Webster ve Sundaram (1998) müşterilerin hizmet hatası ile karşılaştığında, tek başına kendilerine özür sunulmasını çok etkili bulmadıklarını savunmaktadırlar. 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, 1998, s. 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, Berry ve Zeithaml, 1991). Sorun yaşayan müşteriler yaşadıkları problemden sonra, mutlaka sorumlu mercilerin düzeltme, değiştirme vb. uygulamalar ile hizmet hatasının telafisini isterler (Cengiz, Akdu ve Bostan, 2015, s. 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.

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 beklediklerdir (Zemke ve Bell, 1990, s. 44).

Hızlı telafi girişiminde bulunma: Sürat, hizmet hatası sonucu oluşan zararın, telafi yöntemlerinden birinin uygulanarak; telafi sürecinin hemen işletilmesi ve acil yaklaşımlarda bulunulmasıdır (Cengiz ve diğerleri, 2015, s. 90). Hizmet hızı, hizmet sağlayıcının verimliliği ile ilişkili olduğundan, gecikmiş cevap verimsizlik anlamına gelmektedir. Grönross (1988, s. 13) hizmet telafisinin kriterle ilgili bir süreç olduğunu; bundan ötürü müşterilerin bir hizmet hatası oluştuğunda, hızlı ve aktif düzeltme girişiminde bulunulmasını beklediğini belirtmektedir. Özellikle şikâyet konusu parasal olmayan bir konu hakkında olduğunda, yanıt hızı daha da önemli hale gelmektedir (Davidow, 2003). Çünkü hatanın ardından işletmenin uzun süre harekete geçmemesi, tüketicinin bu durumdan daha da olumsuz etkilenmesine sebep olabilir.

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 müşteriyi daha da olumsuz bir ruh haline sürükleyebilir. Hatta beklediği süre zarfında yaşadığı gerginlik ve sinirlilik, ilk hatada yaşadığı olumsuz duygulardan çok

daha yoğun olabilir. Gerçekte işletme tarafından alınan aksiyonlarla problemi hemen ya da 24 saat içinde çözülen müşterilerin pek çoğunun tatmin olma olasılığı oldukça yüksek olacaktır. Şikâyet çözümünde hıza müşteri tarafından bu kadar önem verilmesi, ön hat çalışanlarının şikâyetin çözümü için yetkilendirilmesini daha da önemli hale getirmektedir (Boshoff, 1997).

1.3. Kaybın Tazminine ya da Fayda Sağlamaya Yönelik Telafi Girişimleri

Değişim ilişkisi, kayıpların yerine konulmasını gerektirir. Cengiz ve diğerleri (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, s. 115)' a göre ise kefaret ''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. Yapılan araştırmalar kefaret sunmanın, müşteri devamlılığı üzerinde özür ve empatiden daha etkili olduğunu göstermektedir. Boshoff (1997, s.116) '' kefaret derecesi arttıkça hizmet telafisiyle gelen tatmin derecesinde daha büyük artış olduğuna''ve hizmet hatasının ciddiyeti ya da rahatsızlığı arttıkça kefaretin daha da önemli hale geldiğine dikkat çekmektedir. Bir hatadan sonra hem özür dilenen, hem de problemi onarılan müşterilerin %90' nı hizmeti tekrar kullanmaya başlarken; buna ilave olarak maddi değeri olan kefaret sunulan müşterilerin de neredeyse %100' ü hizmeti tekrar kullanmaya başlamaktadır (Duffy, Miller ve Bexley, 2006). Ancak bazı durumlarda tazminat düzeyi ile tatmin düzeyi arasında doğrusal bir ilişki olabilir. Smith, Bolton ve Wagner (1999) 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.

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 düzeltmesi de kefarete örnek verilebilir.

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

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, Brown ve Chandrashekaran, 1998). Çünkü sessiz kalanların çoğu hizmet sağlayıcıyı değiştirmekte ya da işletme hakkında diğerleri ile olumsuz deneyimlerini paylaşmaktadırlar (Tax ve diğerleri, 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. Davidow (2003) işletmedeki 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. 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 diğerleri, 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.

Yetkilendirme: Çalışan yetkilendirmesi, çalışanların kendi kendilerini empatik şekilde düşünebilmelerini ve işletmenin müşterileri yararına karar verebilmelerini sağlamaktadır (Moore, Hopkins ve Hopkins, 1998). Bununla birlikte yetkilendirmenin diğer önemli boyutu yöneticilerdir. Thwaites ve Williams (2006) başarılı bir yetkilendirmede, problemleri çözen ve karar veren kişilerin sadece yöneticiler olmadığının 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 etmişlerdir. 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.

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 karmaşık sistemler kullanmalarını gerekli kılmaktadır (Hart ve diğerleri, 1990, s. 149). Ön hat çalışanları için hizmet hatalarını telafi yolunun, müşterilerin problemini tanımlamak ve çözmekten geçtiği gerçeği (Hart ve diğerleri, 1990), banka çalışanları için de geçerlidir. ''Benim hatam değil'', ''sistemden kaynaklanıyor, müdahele 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 ve diğerleri, s. 71). Bu noktada hizmet karşılaşmalarının etkin yönetimi; tatmin ve tatminsiz hizmet karşılaşmalarını birbirinden ayırt eden, eğitimli, motive ve ödüllendirilen çalışanların olumlu davranışlar sergilemesi sayesinde başarılabilecektir (Bitner ve diğerleri, 1990, s. 71).

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 gerçekleştirileb7ilecektir. Bunun için 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.

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.

2. Yöntem

Araştırma tanımlayıcı ve nicel araştırma kapsamındadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış olup, ankette kullanılan ölçek ifadeleri uluslar arası literatürdeki ölçek ifadelerinin önce Türkçe' ye, Türkçe ifadelerin de yeniden İngilizce' ye tercüme edilmesi sonrası uzman kişilerden onay alınarak oluşturulmuştur. Hizmet telafisinden beklentilere ilişkin ölçek ifadeleri Hess Jr., Ganesan ve Klein (2003), telafi stratejilerine ilişkin ölçek ifadeleri Boshoff (2005), hizmet telafisinin algılanan kalitesine yönelik ölçek ifadeleri Carr (2007), telafi sonrası tatmine yönelik ölçek ifadeleri Smith ve diğerleri (1999), güvene yönelik ölçek ifadeleri Crosby vd. (1990), sadakate yönelik ölçek ifadeleri Zeithaml, Berry ve Parasuraman (1996)' ın çalışmaları temel alınarak oluşturulmuştur. Anketteki sorular ''Kesinlikle katılmıyorum'', ''Katılmıyorum'', ''Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum'', ''Katılıyorum'' ve ''Kesinlikle katılıyorum'' biçimindeki 5' li Likert ölçeği kullanılarak ölçümlenmiştir. Ayrıca anket, katılımcılarına ilişkin demografik özelliklerin belirlenmesine yönelik soruları da içermektedir. Ana kütle seçiminde kamu-özel banka ayrımı yapmaksızın, tüm bankalardan hizmet alan ve hataya maruz kalan bireysel-tüzel ve ulaşılabilir müşteriler hedeflenmiştir. Anketin herhangi bir banka ile çalışan rastgele seçilmiş kişilere yüz yüze olarak uygulanmasının yanı sıra online anket olarak da uygulanması, Türkiye genelinde pek çok ilde yaşayan, farklı sosyo-kültürel ve ekonomik gruplardaki 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. Hedef kitleye ulaşabilmek amacıyla ankete başlamadan önce katılımcılara ''bankalarda hataya maruz kalıp kalmadıkları'' sorulmuş ve ''evet'' yanıtı alınanlarla devam edilmiştir. İlk aşamada hazırlanan anket sorularına kesinlik kazandırmadan önce, soruların anket katılımcıları tarafından tam olarak anlaşıldığının kontrol edilmesi amacıyla rastgele seçilmiş 30 kişiye ön uygulama yapılmıştır. Anketin son haline EK' te yer verilmiştir.

Büyüklüğü ile birlikte Türkiye ekonomisinin performansı ve istikrarına sağladığı katkı açısından, araştırmamızın uygulama alanı olarak bankacılık sektörü seçilmiştir. 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 tesadüfî 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 örneklemi kullanıldığı için, ankete katılan tüm katılımcılar örnekleme dâhil edilmiştir.

3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın amacı kapsamında çalışmanın merkezini oluşturan araştırma modeli; hizmet telafi stratejileri, hizmet telafisinden beklentiler, algılanan hizmet kalitesi, hizmet telafisinin müşteride yarattığı tutumsal ve davranışsal sonuçları kapsayan literatür taramasından yararlanılarak geliştirilmiştir. Geliştirilen model Şekil 1' de gösterilmiştir.

Geliştirilen modeli test etmek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıda belirtildiği gibidir:

H_1: Bankacılık sektöründe hizmet hatasının ardından uygulanan ''hizmet telafi stratejileri'' ile ''telafinin algılanan kalitesi'' arasındaki ilişki anlamlıdır.

H_2: Hizmet hatasına maruz kalan müşterilerin ''hizmet telafisinden beklentileri'' ile ''telafinin algılanan kalitesi'' arasındaki ilişki anlamlıdır.

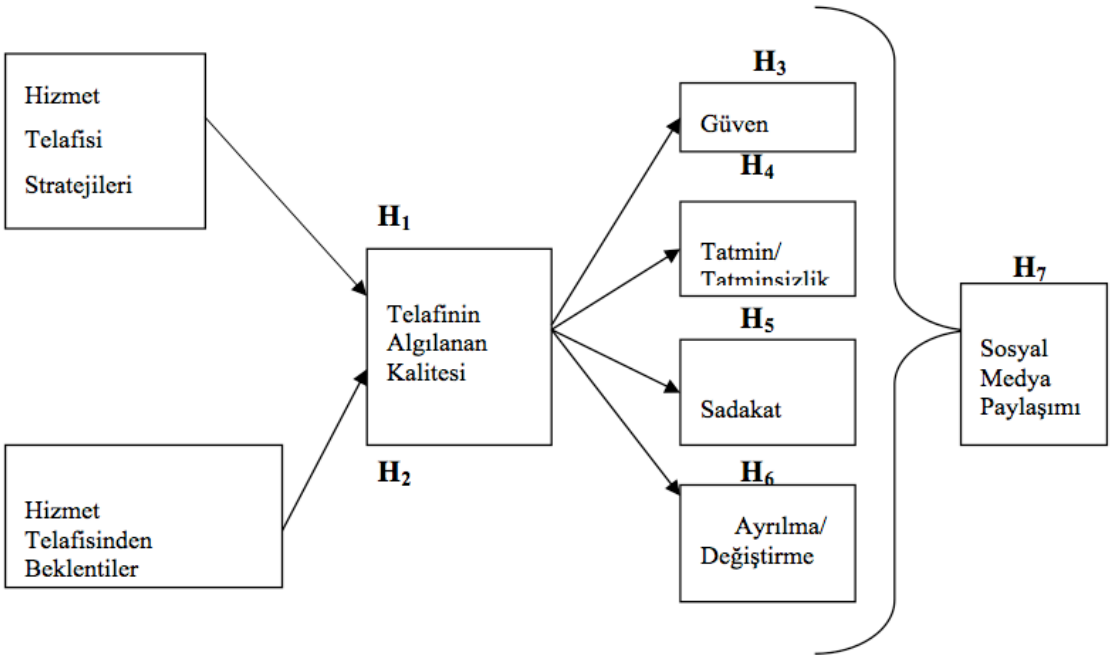
H_3: ''Telafinin algılanan kalitesi" ile ''güven'' oluşumu arasındaki ilişki anlamlıdır.

H_4: ''Telafinin algılanan kalitesi" ile 'tatmin'' oluşumu arasındaki ilişki anlamlıdır.

H_5: ''Telafinin algılanan kalitesi" ile '' sadakat'' oluşumu arasındaki ilişki anlamlıdır.

H_6: ''Telafinin algılanan kalitesi" ile ''müşterinin çalıştığı bankayı terk etmesi '' arasındaki ilişki anlamlıdır.

H_7: ''Güven, tatmin/tatminsizlik, sadakat, ayrılma'' gibi telafinin algılanan kalitesine ilişkin müşteri yanıtları ''sosyal medya paylaşımına'' yol açmaktadır.



Şekil 1. Araştırma modeli

4. Analiz ve Bulgular

Araştırmaya katılımcıların sosyal medya kullanım tercihleri ve demografik bilgilerinin analizi ile başlanmıştır. Buna göre değişkenlerin dağılımları ve her bir değişkene ait, frekans ve yüzde değerleri incelenmiş ve Tablo 2' de gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde katılımcıların % 89'unun günlük hayatlarında sosyal medyayı kullandıkları, %11' inin ise kullanmadığı, %45,8' inin kadın, %54,2' sinin

erkek olduğu görülmektedir. 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. Örneklem kapsamında katılımcıların %31,1'i beyaz yakalı özel sektör çalışanı, %21,5'i işçi statüsünde çalışan, %19'u da kamu çalışanı, %10,1' i diğer sektör çalışanı, %8,6' sı işveren, %3,8'i öğrenci, %3,8' i emekli ve %2' si ev hanımıdır. Anket katılımcılarının %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.

Araştırmada değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. Verileri YEM' e hazır hale getirmek amacıyla önce tüm değişkenlerin güvenilirliği ölçümlenmiş ve sonrasında normallik testleri uygulanarak, normal dağılım içinde kalan değişkenlere SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 21 yazılımı kullanılarak faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 2. Demografik bilgiler

Sosyal Medya Kullanım	**Sıklık**	**Yüzde**
Evet	350	89
Hayır	45	11
Toplam	**395**	**100**

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**

Cinsiyet	**Sıklık**	**Yüzde**
Kadın	181	45,8
Erkek	214	54,2
Toplam	**395**	**100**

Eğitim	**Sıklık**	**Yüzde**
İlk ve orta öğretim	33	8,4
Lise ve dengi mesleki okul	101	25,6
Yüksekokul	64	16,2
Lisans	143	36,2
Yüksek Lisans veya Doktora	54	13,7
Toplam	**395**	**100**

Meslek	**Sıklık**	**Yüzde**
Kamu Çalışanı	75	19
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
Diğer	40	10,1
Toplam	**395**	**100**

Aylık Gelir (TL)	**Sıklık**	**Yüzde**
0-1000	24	6,1
1001 – 2000	79	20
2001 – 4000	184	46,6
4001 – 8000	72	18,2
8000 üstü	36	9,1
Toplam	**395**	**100**

Analiz edilecek soruların tek boyutluluğunu ölçmek adına yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi' nin sonuçları Tablo 3' de gösterilmiştir. 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.

Tablo 3. Veri karakteristikleri

Ölçekler	Madde Sayısı	KMO	Bartlett Test (p)	1. Özdeğer	2. Özdeğer	Varyansın Açıklanma Oranı (%)
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
Sadakat (S)	5	0,898	0,000	4,315	0,277	86,295

Tablo 4' 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 4. 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 Telafi 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
Sadakat (S)	2,98		8,513	11,183

Tablo 3 ve Tablo 4' 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. "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.

Doğrulayıcı Faktör Analizi SPSS Amos paket programı kullanılarak, iki aşamada yapılmıştır. İlk aşamada, ''Hizmet Telafisinden Beklentiler (HTB)'' ve ''Hizmet Telafi Stratejilerinin (HTS)'', ''Telafinin Algılanan (AHK)'' üzerindeki etkisi incelenmiş olup, sonuçlar Tablo 5' de gösterilmiştir. Buna göre Tablo 5 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 Telafisinden Beklentiler'' ölçeği ve ''Hizmet Telafi 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. İfade ''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.

Tablo 5. 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)
	Ortalama	2,03	0,25	2,57
	Standart Sapma	1,49	0,27	1,19

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

Tablo 6' da gösterilen tahmin değerleri incelendiğinde HTS'nin (β=0,922) ve HTB'nin (β=1,339) AHK üzerinde pozitif ve anlamlı (p<0,05) etkileri olduğu görülmektedir. Sonrasında uyum iyiliği testleri yapılmıştır.

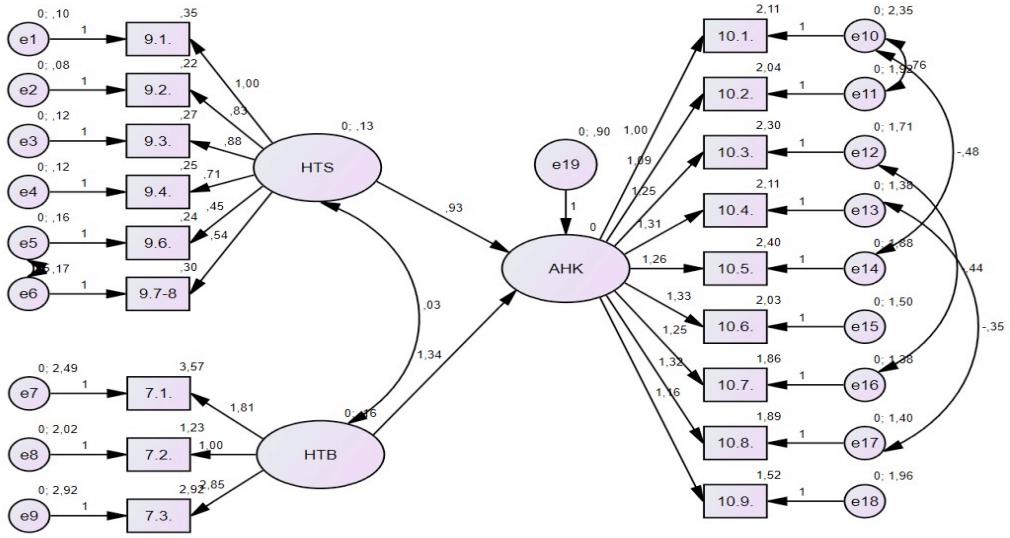
Tablo 6. HTS ve HTB'nin AHK Üzerine Doğrudan Etki Modeli

	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

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). RMSEA için ise 0.08 kabul edilebilir uyum ve 0.05 mükemmel uyum değeri olarak kabul edilmiştir (Byrne ve Campbell, 1999). Tablo 6 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. Sonuç olarak ''H_1: Bankacılık sektöründe hizmet hatasının ardından uygulanan hizmet telafi stratejileri ile telafinin algılanan kalitesi arasındaki ilişki anlamlıdır'' hipotezi ve ''H_2: Hizmet hatasına maruz kalan müşterilerin hizmet telafisinden beklentileri ile telafinin algılanan kalitesi arasındaki ilişki anlamlıdır'' hipotezleri doğrulanmıştır. Bu noktada telafinin nasıl yapıldığı müşterinin telafiye ilişkin algısını etkilemektedir. Ulaşılan bu sonuç, önceki araştırmaların sonuçları (Levesque ve McDougall, 2000; Miller ve diğerleri, 2000; Lewis ve Spyrakopoulos, 2001; Seawright ve diğerleri, 2008 ve Yaya ve diğerleri, 2013) ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca 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 ve diğerleri, 1990; Hart ve diğerleri, 1990; Boshoff, 1997; Boshoff ve Leong, 1998; McDougall ve Levesque, 1999; McCollough ve diğerleri, 2000; Lewis ve Spyrakopoulos; 2001; Bhandari ve diğerleri, 2007; Seawright ve diğerleri, 2008) ile benzerlik göstermektedir. Ancak literatür taramasında Hess Jr. ve diğerleri (2003), telafinin algılanan kalitesinin, müşterinin telafi beklentilerinden olumsuz yönde etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırma sonucuna gore telafiden beklentiler arttıkça, telafinin algılanan kaliteside azalmaktadır.

Şekil 2' de ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları standartlaştırılmamış değerlerle görülmektedir.



Şekil 2. Hizmet Telafisi Stratejileri ve Hizmet Telafisinden Beklentilerin Telafinin Algılanan Kalitesi'ne Doğrudan Etki Modeli (standartlaştırılmamış değerlerle)

Doğrulayıcı Faktör Analizi' nin ikinci aşamasında ise ''Telafinin Algılanan Kalitesi (AHK)'' nin, ''Tatmin/Tatminsizlik (T)'', ''Güven (G)'', Sadakat (S)'' ve ''Ayrılma (A)'' üzerindeki etkilerinin Sosyal Medyada Paylaşım (SMP) incelenmiştir. Buna ilişkin ölçeklerin ilişki katsayıları ile Cronbach's Alpha değerleri, ortalama ve standart sapmaları Tablo 7' de gösterilmiştir. Buna göre AHK ve Tatmin 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 söylenebilir. AHK ile Ayrılma arasında ise negatif yönde (-,271) ve anlamlı bir ilişki vardır. Tatmin ile Ayrılma arasında negatif yönde (-,494) ve anlamlı bir ilişki varken Tatmin ve Güven arasında pozitif yönde (,434) ve Tatmin ve Sadakat arasında yine pozitif yönde (,366) ve anlamlı bir ilişki vardır. Ayrılma ve Güven arasında negatif yönde (-,288) ve yine Ayrılma 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, 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.

Tablo 7. 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)
	Ortalama	,33	2,03	3,18	,34	2,27	2,22
	Standart Sapma	,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 8' de gösterilen model tahmin değerleri incelendiğinde, 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.

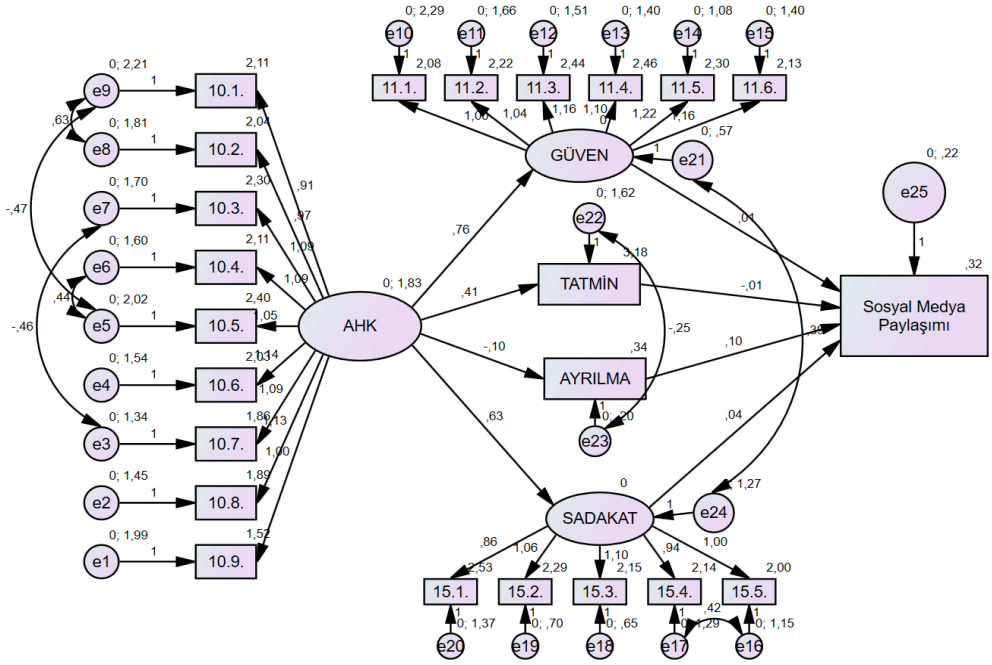
Tablo 8. AHK'nın Güven, Tatmin, Ayrılma ve Sadakat Üzerine Doğrudan SMP Üzerine Dolaylı Etki Modeli

			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

Sosyal Medya Paylaşım Eğilimine ilişkin yapılan uyum testlerinde, ölçeğin uyum indekslerinin anlamlı olduğu görülmektedir (X2 /sd=2,765). Uyum indeksi değerleri RMSEA= ,067, NFI= ,894, TLI= ,917, CFI=,929 olarak bulunmuştur.

Şekil 3' de ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları standartlaştırılmamış değerlerle görülmektedir.



Şekil 3. AHK'nın Güven, Tatmin, Ayrılma ve Sadakat Üzerinde Doğrudan SMP Üzerinde Dolaylı Etki Modeli (standartlaştırılmamış değerlerle)

Sonuç olarak ''H_3: Telafinin algılanan kalitesi ile güven oluşumu arasındaki ilişki anlamlıdır'', ''H_4: Telafinin algılanan kalitesi ile tatmin/tatminsizlik oluşumu arasındaki ilişki anlamlıdır'', ''H_5: Telafinin algılanan kalitesi ile sadakat oluşumu arasındaki ilişki anlamlıdır, ''H_6: Telafinin algılanan kalitesi ile müşterinin çalıştığı bankayı terk etmesi arasındaki ilişki anlamlıdır'' hipotezlerinin tamamı doğrulanmıştır. Buna göre:

- Telafinin algılanan kalitesinin yüksek olması, müşteride işletmeye karşı güven oluşumunun sağlanmasını olumlu etkilemektedir. Literatürde algılanan kalite ve güven arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda (McDougall ve Levesque, 2000; Ruyter ve Wetzels, 2000; Komunda ve Osarenkhoe, 2012; Choi ve La, 2013) benzer şekilde algılanan kalitenin, müşteri güvenini etkileyen önemli bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna gore telafide algılanan kalite düzeyi arttıkça, müşteride işletmeye karşı güven duygusu da gelişmektedir. Başarısız algılanan hizmet telafisi, müşteri güvenini olumsuz etkilemektedir.
- Etkili telafi çabaları yapıldığı sürece, hizmet hatalarının olumsuz sonuçları bertaraf edilebilmektedir. 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 (Andreassen, 2000; McCollough ve diğerleri, 2000; Hess Jr. ve diğerleri, 2003; Duffy ve diğerleri, 2006; Seawright ve diğerleri, 2008; Sangeetha ve Mahalingam, 2011; Yaya ve diğerleri, 2013) ile benzerlik göstermektedir.
- Etkin bir hizmet telafisi ile hizmet hatası deneyimleyen müşterinin işletme ile devamlılığı sağlanabilir. Başarılı telafi girişimi, hizmet hatasının ardındanmüşterinin devamlılığı için bir ön koşuldur. Bu sayede sadık müşterilere çapraz satış fırsatı da yakalanabilir. Alan yazıda benzer sonuçlara ulaşılan çalışmalar (Miller ve diğerleri, 2000; McCollough ve diğerleri, 2000; Lewis ve Spyrakapoulos, 2001; Colgate ve Norris 2001; Weun ve diğerleri, 2004; Boshoff, 2005; Parasuraman ve diğerleri, 2005; Seawright ve diğerleri, 2008; Yaya ve diğerleri, 2013; Wang ve diğerleri, 2014) da bulunmaktadır. Bu sonuçtan farklı olarak, Mattila (2001) çalışmasında, telafinin algılanan kalitesinin yüksek olmasının sadakat oluşumuna katlı sağlamadığı sonucuna ulaşmıştır. Onun araştırmasına gore sadakat ancak müşteriler hiç hata deneyimlemediklerinde mümkün olmaktadır.
- Hizmet kalitesi ile bankayı terk etme davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç, telafinin algılanan kalitesi artıkça 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 (Weun ve diğerleri 2004; Yaya ve diğerleri, 2013) benzerlik göstermektedir. Ancak Colgate ve Norris (2001) bankacılık sektöründe yaptığı araştırmasında tam tersi bulgulara ulaşmışlardır. Bu araştırmaya gore telafinin algılanan kalitesi yüksek olsa bile, müşteriler işletmeyi terk edebilmektedirler.

Ancak ''H_7: Güven, tatmin/tatminsizlik, sadakat, ayrılma gibi telafinin algılanan kalitesine ilişkin müşteri yanıtları, sosyal medya paylaşımına yol açmaktadır'' hipotezi anlamlı bulunmadığından kabul edilmemiştir.

Bununla birlikte sosyal medya paylaşım eğilimini ölçen sorunun nitel içerikli bir soru olmasından ötürü, müşterilerin telafinin ardından yaşadıkları deneyime ilişkin hangi duygu düşünce davranışlarını sosyal medyada paylaştıklarını ölçümlemek amacıyla Lojistik Regresyon analizi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 9' da gösterilmiştir.

Tablo 9 incelendiğinde '' Bankam işlemlerimin gizliliği konusunda dikkatlidir.'' (p-değeri<0.05, Wald değeri>1.96), '' Bankamın sözlerine ve vaatlerine güvenilir.'' (p-değeri<0.05, Wald değeri>1.96), ''Yaşanan hatanın ardından bankamı değiştirdim/değiştirmedim'' (p-değeri<0.10, Wald değeri>1.96) ve ''Gelecekte bu banka ile daha fazla çalışırım.'' (p-değeri<0.10, Wald değeri>1.96) değişkenlerinin anlamlılık gösterdiği görülmektedir. Buna göre telafi uygulanan müşterilerin telafi sonrası, telafiye ilişkin güven, sadakat ve ayrılma davranışlarına ilişkin düşüncelerinin bir bölümünü sosyal medyada paylaştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 9. Güven, Tatmin, Ayrılma ve Sadakatin Sosyal Medya Paylaşım Eğilimi

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I.for EXP(B)	95% C.I.for EXP(B)
								Lower	Upper
	G1	-0,168	0,076	4,908	1	0,027	0,846	0,729	0,981
	G2	0,209	0,087	5,739	1	0,017	1,233	1,039	1,463
	G3	0,119	0,086	1,939	1	0,164	1,127	0,953	1,332
	G4	-0,063	0,09	0,493	1	0,482	0,939	0,787	1,12
	G5	-0,048	0,099	0,23	1	0,632	0,954	0,785	1,158
	G6	0,056	0,088	0,412	1	0,521	1,058	0,891	1,257
	G7	-0,131	0,14	0,875	1	0,35	0,877	0,666	1,155
	T	-0,137	0,103	1,767	1	0,184	0,872	0,712	1,067
	A	0,481	0,275	3,059	1	0,08	1,617	0,944	2,772
	S1	0,055	0,098	0,319	1	0,572	1,057	0,873	1,279
	S2	0,163	0,12	1,863	1	0,172	1,177	0,931	1,488
	S3	0,057	0,119	0,23	1	0,632	1,059	0,838	1,337
	S4	0,069	0,108	0,406	1	0,524	1,071	0,867	1,323
	S5	-0,214	0,116	3,402	1	0,065	0,807	0,643	1,014
Step 1[a]	**Constant**	-1,052	0,393	7,182	1	0,007	0,349		

5. Sonuç ve Öneriler

Hatasız hizmet sunumunu başarabilmek her zaman mümkün olmayabilir. Özellikle de bankacılık sektöründe insan emeğinin 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 ve ayrılmaları engelleyebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca müşterilerde işletmeye karşı oluşan düşünce, tutum ve davranışların sosyal

medyada paylaşım düzeyi düşük olmakla birlikte, güven, sadakat ve ayrılmaya ilişkin düşüncelerinin bir kısmını paylaştıkları sonucuna da ulaşılmıştır.

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 arttırılması 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 kullanılabilecek farklı telafi süreçleri geliştirilmelidir. Bu noktada yaşanan hatanın içeriği ve yarattığı sonuca göre müşterinin telafiden beklentisi de değişkenlik 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 müşteriyi 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 iafdelerden 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 paylaşımda bulunmayı daha az tercih etmektedirler. Her iki durumda da 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 sorgulamalıdırlar. 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 artacağının 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.

Kaynakça

Andreassen, T.W. (2000), Antecedents to satisfaction with service recovery, *European Journal of Marketing*, 34 (1/2), 156-175.

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

Bell, C.R. and Zemke, R.E. (1987), Service breakdown: The road to recovery, *Management Review*, 75 (10), 32-38.

Bentler, P.M. and Douglas G. B. (1980), Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures, *Psychological Bulletin*, 88.3, 588.

Bhandari, M.S.; Tsarenko, Y.; and 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.; and Tetreault, M.S. (1990), The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents, *Journal of Marketing*, 54, 71-84.

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), A re-assessment and refinement of RECOVSAT: An instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery, *Managing Service Quality,* 15 (5), 410-425.

Boshoff, C. and 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.

Byrne, B. M., and 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),555-574.

Carr, L.C. (2007), The FAIRSERV model: Consumer reactions to service based on a multidimensional evaluation of service fairness, Decision Sciences, 38 (1), 107-130.

Cengiz, E.; Akdu, S.; and Bostan, M.K. (2015), Sağlık hizmetlerinde hizmet hatası telafi stratejileri, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 6 (12), 87-101.

Choi, B. and 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.and Norris, M. (2001), Developing a comprehensive picture of service failure, International Journal of Service Industry Management, 12 (3), 215-233.

Crosby, L. A;, Kenneth, R. E.; and Cowles, D. (1990), Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective, *The Journal of Marketing*, 68-81.

Davidow, M. (2003), Organizational responses to customer complaints: What works and what doesn't, *Journal of Service Research*, 5 (3), 225-250.

Duffy, J.A.M.; Miller, J.M.; and Bexley, J.B. (2006), Banking customers' varied reactions to service recovery strategies, *International Journal of Bank Marketing*, 24 (2), 112-132.

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.

Hart, C.W.L.; Heskett, J.L.; and Sasser W.E. (1990), The profitable art of service recovery, *Harward Business Review*, 148-156.

Hess Jr., R.L.; Ganesan, S.; and 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.

Johnston, R. (1995), Service failure and recovery: Impact, Attributes and process, *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice*, 4 (2), 211-228.

Kau, A. and 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.

Komunda, M. and 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.

Levesque, T.J. and McDougall, G.H.G. (2000), Service problems and recovery strategies: An experiment, Canadian Journal of Administrative Sciences, 17 (1), 20-37.

Lewis, B.R. and Spyrakapoulos, S. (2001), Service failures and recovery in retail banking: The customers' perspective, *International Journal of Bank Marketing*, 19 (1), 37-47.

Marimon, F.; Yaya, L.H.P; and 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 muti-industry setting, *Journal of Services Marketing*, 15 (7), 583-596.

McDougall, G.H.G. and Levesque, T.J. (1999), Waiting for service: The effectiveness of recovery strategies, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(1), 6-15.

McCollough, M.A.; Berry, L.L..; and Yadav, M.S. (2000), An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery, Journal of Service Research, 3 (2), 121-137.

Michel, S. (2001), Analyzing service failures and recoveries: A process approach, *International Journal of Service Industry Management*, 12 (1), 20-33.

Miller, J.L.; Craighead W.C.; and Karwan, K.R. (2000), Service recovery: A framework and empirical investigation, *Journal of Operations Management*, 18, 387-400.

Moore, G.L.; Hopkins, W.E.; and Hopkins, S.A. (1998), Quality and empowerment: Dual paths to customer satisfaction, *Managing Service Quality*, 8(2),133-141.

Nguyen, D.T. and McColl-Kennedy, J.R. (2003), Diffusing customer anger in service recovery: A conceptual framework, *Australasian Marketing*, 11 (2), 46-55.

Parasuraman, A.; Berry, L.L.; and Zeithaml, V.A. (1991), Understanding customer expectations of service, *Sloan Management Review*, 32 (3), 39-48.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; and Malhotra, A. (2005), A multiple-item scale for assessing electronic service quality, *Journal of Service Research*, 7 (3), 213-233.

Ruyter, K. and 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. and 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.; and Larson, C.L.H. (2008), An empirical examination of service recovery design, Marketing Intelligence & Planning, 26 (3), 253-274.

Singh, J. and Widing, R.E. (1991), What occurs once consumers complain? A theoretical model for understanding satisfaction/ dissatisfaction outcocmes of complaint responses, *European Journal of Marketing*, 25 (5), 30-46.

Smith, A.K.; Bolton, R.N.; and Wagner, J. (1999), A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery, *Journal of Marketing Research*, 36, 356- 372.

Smith, A.K. and 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.

Tax, S.S.; Brown, S.W.; and Chandrashekaran, M. (1998), Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing, *Journal of Marketing*, 62, 60-76.

Thwaites, E. and Williams, C. (2006), Service recovery: A naturalistic decision-making approach, *Managing Service Quality*, 16 (6), 641-653.

Wang, K.; Hsu, L.; and 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.

Weun, S.; Beatty, S.E.; and 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.

Yaya, L.H.P.; Marimon, F.; and Casadesus, M. (2013), Can ISO 9001 improve service recovery?, Industrial Management & Data Systems, 113 (8), 1206-1221.

Zeithaml, V.A.; Berry, L.L.; and Parasuraman, A. (1996), The behavioral consequences of service quality, *Journal of Marketing*, 60, 31-46.

Zemke, R. and Bell, C. (1990), Service recovery: Doing it right the second time, *Training*, 27 (6), 42-48.

A Research Measures The Results' Tendency of Sharing in Social Media That Created by Service Recovery Strategies Implemented on Banks

Berrin Arzu EREN
orcid.org/0000-0003-0839-5302
berrinarzuozkul@hotmail.com

Nezihe Figen ERSOY
Anadolu University
Faculty of Economics and Adminitrative Sciences,
Eskişehir, Turkey
orcid.org/0000-0001-7275-0124
nfersoy@anadolu.edu.tr

Extensive Summary

1.Introduction

Service failure is not desirable in any sector, but it is possible to encounter service failure even in the most perfectly managed businesses (Sing and Widing, 1991). Because service sector whose basic input is human includes labor intensity. In particular, the labor-intensive service sector is the main source of human being, creating the ground for error. Even good service providers can sometimes experience problems during service delivery. Such mistakes cause performance to fall below customer expectations, which can be referred to as service failure (Smith and Bolton, 2002). The inevitability of service mistakes reveals the concept of service recovery in order to minimize the negative consequences of these mistakes. Because the service management requires careful integration of a number of systems and processes in order to produce results with recovery ways (Bell and Zemke, 1987). In this point, businesses need to adopt and implement a comprehensive and systematic recovery management business in order to prevent the negative consequences of the mistake. Because today " experience " for consumers who buy businesses and services gives direction to life as an important concept. Past experiences can influence the future potential purchases of the consumer, as well as the shaping of current and future experiences of other consumers. Particularly through social media, sharing experiences can be made easier and reaching large masses. This causes existing and potential customers to be affected positively or negatively from these shares. In this study, the customer reaction against the the mistakes are examined in the banking sector. The aim is to reveal the relationship between the perceived quality of the remedies and the behaviors of trust, satisfaction, loyalty and separation and measure the tendency of compensatory customers to share in the social media.

In general, when studies on the past are examined, it is seen that research topics about expectations from service recovery (McCollough, Berry and Yadav, 2000; Lewis and Spyrakopoulos; 2001; Bhandari, Tsarenko and Polonsky, 2007; Seawright, DeTienne, Bernhisen and Larson, 2008), perceived quality of recovery (Levesque and McDougall, 2000; Miller, Craighead and Karwan, 2000; Lewis ve Spyrakopoulos, 2001; Seawright etc., 2008; Yaya, Marimon and Casadesus, 2013) , and recovery with satisfaction (Sangeetha and Mahalingam, 2011; Yaya etc., 2013) , or recovery with

loyalty (Seawright etc., 2008; Marimon, Yaya and Fa, 2012; Yaya etc, 2013; Wang, Hsu and Chih 2014) have done. However, the lack of research about service recovery strategies and expectations of service recovery on the effects of recovery's perception has been the starting point of this research. In addition, analyzing the thoughts, attitudes and behavioral outcomes of the customer's viewpoint after recovery has also developed an important point of view in order to reveal the success of recovery. No studies in literature that includes all possible outcomes and the tendency to share these results in the social media has made this research unique.

2.Methodology

The research is a descriptive and quantitative research which aims to reveal the results of the compensation strategies applied after the mistake and to show the tendency of sharing these results in the social media. The questionnaire was used as the data collection method and applied to 395 people. Banking sector was chosen as the application area. In the study, easy sampling method was used. The scale of expectations from service compensation is taken Hess Jr. et al. (2003). The scale of recovery strategies is taken from Boshoff (2005). The scale of perceived quality of service recovery's is taken from Carr (2007). The scale of satisfaction after recovery is taken from Smith et al. (1999) and confidence-based scale is taken from Crosby et al. (1990). The scale of loyalty is taken from Zeithaml et al. (1996).

The research hypothesis of the study are as follows:

H_1: The relationship between ''service recovery strategies'' applied after the service failure in the banking sector and ''perceived quality of recovery'' is meaningful.
H_2: The relationship between ''expectation of service recovery'' of customers' exposed to service failure and ''perceived quality of recovery'' is meaningful.
H_3: The relationship between ''perceived quality of recovery'' and '' trust'' is meaningful.
H_4: The relationship between ''perceived quality of recovery'' and ''satisfaction'' is meaningful.
H_5: The relationship between ''perceived quality of recovery'' and ''loyalty'' is meaningful.
H_6: The relationship between ''perceived quality of recovery'' and ''customer's leaving'' from the bank is meaningful.
H_7: Customer responses regarding the perceived quality of recovery such as ''trust, satisfaction/dissatisfaction, loyalty, leaving'' lead to ''social media sharing''.

3.Findings

In this study, Structural Equation Model (SEM) was used to reveal the causal relationships between variables. Firstly, The Explanatory Factor Analysis (EFA) was t applied to make the data ready for the SEM. EFA performed to measure the one dimension of the questions to be analyzed by SPSS 21 program. Accorging to this analysis, most of the KMO values are over %80. The Bartlett test results were meaningful for all questions. When we look at the eigenvalues, it is observed that 1. Eigenvalues are more than one and 2. Eigenvalues are less than 1. This results and the

explained variance values and factor loads of the variables show that all variables are one factor.

Secondly, Confirmatory Factor Analysis (CFA) was performed in two steps using the SPSS Amos package program. In the first stage, there are measured ‘’Service Recovery Expectations’ (SRE) and Service Recovery Strategies’ (SRS)’’ effects on ‘’Perceived Quality of Recovery (PQR)’’. According to this, it can be said that there is a meaningful (p <0,01) and positive (374) relationship between PQR and SRS and a meaningful and positive (,322) relationship between SRE and PQR. Similarly, there was a meaningful correlation between SRE and SRS in the positive direction (, 116). It has been shown that SRS and SRE have a direct effect on PQR. Then, Chi-Square Goodness, Normed Fit Index, TLI, CFI and RMSEA were used for the compliance test. Accordingly, the results are meaningful (X2 / sd = 2,351) are found to be RMSEA =, 059, NFI =, 886, TLI =, 917, CFI =, 930. In the second stage of Confirmatory Factor Analysis, it has examined that the effects of PQR’s on Satisfaction / Dissatisfaction (S/D) , Trust (T) , Loyalty (L) and Leaving (LE) and this results’ tendency of Social Media Sharing (SMS). According to this, it can be said that there is meaningful and positive (,387) relationship between PQR and S, meaningful and positive (,734) relationship between PQR and T, and again meaningful and positive (,561) relationship between PQR and L. There is a meaningful and negative direction (-, 271) relationship between PQR and LE. On the other hand, there is no significant relationship between SMP and other variables. In the compliance tests for the Social Media Sharing, the fit indices of scale are meaningful (X2 / sd = 2,765). The fit index values were found to be RMSEA =, 067, NFI =, 894, TLI =, 917, CFI =, 929.

Lastly, Logistic Regression analysis was conducted to measure which emotions, thoughts are behaviorals shared in social media after recovery. The variables that "My bank is careful about the confidentiality of my transactions. " (P-value <0.05, Wald value> 1.96), ‘’It is reliable to my bank's words and promises.’’ (P-value <0.05, Wald value> 1.96), "I have changed my bank after the mistake/not changed" (p-value <0.10, Wald Value> 1.96) and " I will work further with this bank in the future. " (P-value <0.10, Wald value> 1.96) are meaningful. Accordingly, customers share a part of their thoughts in the social media after recovery.

4.Conclussion and Discussion

In this study, it has been seen which by customer-focused recovery achieved protection of customer losses and created satisfied, loyal and trusted customer. Besides customers share their thoughts, attitudes and behaviors the low level in the social media.

As to, banks are required to develop compensation programs that they can use against possible errors, since the service industry is inevitable. Otherwise, many customers will have to leave from business if mistakes are recovered as they want. For this reason, the recovery program must be flexible and contain customer expectations. Because there is no recovery recipe which accept in every case.

As a result, this study is thought to be an important source of guidance to the bank. In the academic field, it is different from other studies because of investigeting service recovery with all its dimensions and revealing the social media sharing.