

**Araştırma Makalesi**

**Müşteri Affeder mi? (Zincir Süpermarketlerde Hizmet Hataları Ve Telafileri Üzerine Nitel Bir Araştırma)**

*Does The Customer Forgive? (A Qualitative Research On Service Failure And Compensation At Chain Supermarkets)*

<p><b>Handan ÖZDEMİR</b> Dr.Öğr.Üyesi, Çankaya Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bmlümü <a href="mailto:h_ozdemir@cankaya.edu.tr">h_ozdemir@cankaya.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0002-1717-4010">https://orcid.org/0000-0002-1717-4010</a></p>	<p><b>Mustafa Serhat AVCI</b> İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı Doktora Öğrencisi <a href="mailto:serhatavcı13@hotmail.com">serhatavcı13@hotmail.com</a> <a href="https://orcid.org/0000-0002-6007-5448">https://orcid.org/0000-0002-6007-5448</a></p>
---	---

<b>Makale Gönderme Tarihi</b>	<b>Revizyon Tarihi</b>	<b>Kabul Tarihi</b>
26.02.2019	03.03.2019	04.03.2019

**Öz**

Zincir marketler ülkemizde ve dünya pazarında önemli paya sahip olan perakende kuruluşlardır. Hemen herkes farklı zincir marketlerin birer müşterisi konumundadır. Müşteriye sunulan hizmetler, yoğun rekabetin yaşandığı bu sektörde ayrıştırıcı bir unsur olmaktadır. Sunulan hizmetlerde meydana gelebilecek hatalar, işletmelerin mevcut müşterilerini kaybetme ya da müşteride sadakat yaratma noktasında kritik rol oynamaktadır. Bu araştırma, zincir marketlerden alışveriş yapan müşterilerin ne tür hizmet hataları ile karşılaştıklarını ve bu hatalara nasıl tepkiler verdiklerini ortaya koymayı hedefleyen keşifsel bir araştırmadır. Nitel araştırma yönteminin tercih edildiği bu araştırmada Malatya'daki bir süpermarket zincirinden alışveriş yapan ve son 5 ayda bu markette hizmet hatası ile karşılaşmış 15 müşteri ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Araştırma sonucunda genel olarak, hizmet hatası ile karşılaşan müşterilerin aldıkları hizmet telafisinin kalitesine göre işletmeye karşı affedici bir tavır takındıkları sonucuna varılmıştır. Hizmet hatasının doğru şekilde telafi edilmesi, müşterilerin sadakatini arttırırken, telafiyi yetersiz bulan müşterilerin ise işletmeye bağlılığını zayıflattığı belirlenmiştir. Zincir market sektöründe faaliyet gösteren firmalarda gerçekleşen hizmet hatalarında, telafinin tatmin edici olmasının müşterilerin gözündeki işletme imajı açısından büyük bir öneme sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmet hatası, hizmet telafisi, marka imajı, müşteri tatmini, zincir süpermarket

**Abstract**

Chain supermarkets are retail enterprises with significant shares in our country and around the world. Almost every consumer makes purchases from these chain supermarkets. Services offered to consumers is a distinguishing factor in this industry with intense competition. Failures made in these services that are offered, play a crucial role in establishing brand loyalty and/or the loss of existing consumers. This research is exploratory in nature and focuses on various types of failures and how consumers respond to these failures. In-depth interviews are carried out with 15 consumers who have experienced some form of service failure at this supermarket within the past 5 months. The results indicate that the quality of service recovery leads to a forgiving response toward the company in general. When a service failure is properly recovered, consumers loyalty increases. However, loyalty is observed to diminish when recovery is deemed insufficient. The satisfactory level of recovery provided as a result of service failure by chain supermarkets has a major impact on the corporate image as well.

**Önerilen Atıf /Suggested Citation**

Özdemir, H., Avcı, M. S., 2019, Müşteri Affeder mi? (Zincir Süpermarketlerde Hizmet Hataları Ve Telafileri Üzerine Nitel Bir Araştırma), *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1), 549-564

**Keywords:** *Service failure, service recovery, brand image, customer satisfaction, chain supermarket*

## Giriş

Müşteri menuniyeti her sektörde faaliyet gösteren işletmeler gibi zincir marketler için de sadık müşteri yaratma konusunda önemli bir detaydır. Eksik veya hatalı sunulan hizmetlerin müşteriler üzerinde bıraktığı olumsuz etkinin hizmeti sunan işletmeler açısından dezavantaj oluşturması kaçınılmazdır. Bu olumsuz etkileri hızlı bir şekilde düzelterek, müşterilerde oluşan kötü itibarı değiştirerek dezavantajları avantaja çevirmek işletmelerin elindedir. Doğru hizmet telafisi müşterilerin işletmeye olan sadakatini artıracak gibi, bu müşterilerin işletmeler için yeni potansiyel müşterileri de işletmelere getirmesiyle sonuçlanabilmektedir. Doğru ve etkili yapılmayan hizmet telafisi ise zaten memnuniyetsiz olan müşterilerin memnuniyetsizliklerinin artmasına ve tepkilerini sesli bir hale getirerek işletmenin imajının zedelenmesine sebep olur. Rekabet seviyesinin yüksek olduğu pazarlarda müşteri memnuniyetinin öneminin farkına varmayan işletmelerin pazarda uzun süre var olabilmeleri mümkün değildir.

Süpermarket alışverişlerinde müşteri bağlılığını belirleyen etkenlerden kalite ile ilgili olanları ikiye ayrılabilir. Bunlar, ürün kalitesi ve hizmet kalitesi algılarıdır. Süpermarket alışverişlerinin önemli bir kısmını dayanıksız tüketim malları oluşturduğu için ürün kalitesi devamlı alışveriş niyetlerinde önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Ürün kalitesinin yanında ortaya çıkan etkenlerden bir diğeri sunulan hizmetin kalitesidir. Süpermarket ürünlerinin tüketiciye nasıl sunuldukları, çeşitleri ve alışveriş ortamı ile ilgili konular süpermarket alışverişlerinde devamlılığı belirleyen önemli etkenlerdendir (Duman ve Yağcı, 2006: 90).

## 1. Literatür İncelemesi

Hizmet hatası müşterinin aldığı hizmetten beklentisinin karşılanmadığı durumlarda ortaya çıkar (Bell ve Zemke, 1987: 32). Smith vd. (1999: 368)'a göre hizmet hatası müşterinin hizmetten dolayı uğradığı ekonomik ve sosyal kaybını temsil etmektedir. Hizmet telafisi ise müşterinin beklentisinin karşılanamaması durumunda işletmenin müşterinin memnuniyetsizliğini gidermek için yaptığı faaliyetlerdir. Doğru bir şekilde uygulanan hizmet telafi yöntemleri müşteri memnuniyetsizliğini giderme ve müşterinin yeniden güvenini kazanarak o müşteriyi sadık müşteri haline getirme konusunda imkan tanımaktadır (Cengiz vd. 2015: 12). Ayrıca yapılan çalışmalara göre doğru bir şekilde uygulanan hizmet telafilerinin işletmeye saygınlık kazandırdığı sonucuna da ulaşılmıştır (Mostert vd. 2009; Miller vd. 2000: 13).

Hizmet hatası ile ilgili literatürde farklı hizmet alanları ile ilgili çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Yang (2005), Silber vd. (2009), Çalışkan (2013: 68), Günaydın ve Atlay Işık (2017) yemek sektörüne yönelik hizmet hataları üzerine çalışmalar yapmıştır. Chang ve Hsiao (2008 :515), Lee vd. (2011), McDougall ve Levesque (1998: 28) otel ve konaklama sektörü üzerine çalışmalar yürütürken, Duffy vd. (2006: 112) ve Garg (2013: 28) bankacılık sektörü üzerine hizmet hatalarını incelemiştir. Ayrıca Bamford ve Xystouri (2005: 308) ve Keiningham vd. (2014: 418) havacılık sektörü üzerine çalışmalar yapmıştır.

Hizmet telafisi kavramı ilk olarak, Bell ve Zemke (1987) tarafından ortaya atılmıştır. Buna göre hizmet telafisi, müşterilerin istek ve beklentilerinin tanımlanması ve karşılanması amacıyla yapılan faaliyetlerin bir bölümüdür. Literatürde hizmet telafi faaliyetleri çeşitli şekillerde yer almaktadır. Hoffman ve Kelly (2000: 425) hizmet telafi faaliyetlerini hatayı kabul etme, problemin çözümü için çaba sarfedileceğinin hissettirilmesi, özür dileme, tazminat önerisi ve bütün bu faaliyetler yapılırken nazik ve saygılı olmak olarak belirlerken, Levesque ve McDougall (2000: 25) ise özür dileme, problemi çözme ve tazminat olarak üç çeşit faaliyetten söz etmiştir. Kelley vd. (1993: 435) ise yaptığı çalışmada 15 farklı hizmet hatası ile 12 farklı hizmet telafi yöntemi tespit etmiştir. Kurtz ve Clow (1998 :83) yaptıkları çalışmada başarılı bir hizmet telafisi için işletmelere çeşitli öneriler sunmuşlardır. Bu önerilere göre öncelikle işletmelerin müşteri şikayetlerine hızlı ve etkili bir şekilde cevap verebilmek için bir hizmet telafi programına sahip olmaları gerekmektedir. Bu noktada müşterilerin yaşadıkları hizmet başarısızlıklarını şikayet etmeleri kritik öneme sahiptir. Bunun için de müşteriler karşılaştıkları hizmet başarısızlıklarını şikayet etmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca işletmeler hizmet telafisi sonucunda elde ettiği verileri başarısızlığın ortaya çıkmaması için kullanılmalıdır.

Boshoff (1997: 115) hizmet hatası sonucu müşterinin tatmin olmaması, müşterinin tepkisi, hizmet telafi süreci ve hizmet telafisinin müşteri tarafından değerlendirilmesi olarak müşteri tatmin ve tatminsizliğinin nasıl oluştuğuna dair 4 aşamalı bir model ortaya atmıştır. Başarılı bir hizmet telafisi için Hoffman ve Bateson (1997) sunduğu modele göre işletmeler öncelikle hatanın farkında olduğunu müşteriye hissettirmelidir. Müşteri kendini özel hissetmeli ve sorunu ile ilgilenileceğini bilmelidir. İşletme gerektiği zaman müşteriden özür dilemeli ve müşteriye sorunun oluşma nedenini doğru ve açık bir şekilde anlatmalıdır. Son olarak ise işletme müşteriye hizmetin telafisi için bir çözüm önerisi sunmalıdır.

Bailey (1994: 26) işletmelerin hizmet telafi stratejilerini başarılı bir şekilde uygulamaları durumunda müşteri tatmini ve sadakatinin arttığı hatta bazı durumlarda hizmet hatası yaşanmadan önceki duruma göre daha fazla olduğunu söylemiştir. Bu durumu hizmet telafi paradoksu olarak adlandırılmaktadır. Hizmet telafi paradoksu hizmet hatasının işletme tarafından giderilmesi sonucunda müşteri tatmininin hizmet hatasının hiç yaşanmadığı duruma göre daha yüksek olması şeklinde tanımlanabilir. Bu durumda hizmet hatasının başarılı bir şekilde telafi edilmesi hizmet hatasının hiç yapılmaması durumundan daha yüksek bir müşteri tatmini elde edilmesine yol açabilir. Bu da işletmelere müşteri sadakatini artırma konusunda imkan tanır (Matos vd. 2007). Yapılan çalışmalara göre hizmet telafisinin başarılı bir şekilde yapılması durumunda müşterilerin işletmeye olan bağlılığının arttığı ve işletme hakkındaki olumlu izlenimlerini yakın çevresi ile paylaşma eğilimde oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Blodgett ve Anderson, 2000; Davidow, 2000; Mattila ve Patterson, 2004: 338). Bu durumun tersi olduğunda yani hizmet telafisinin başarılı bir şekilde yapılmaması durumunda ise müşterilerin olumsuz deneyimlerini çevresiyle paylaştığı ve bu durumun gazete-dergi gibi medya organlarında yapılan reklamlardan olumsuz anlamda çok daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Ennew vd.2000: 78).

Hizmet alan müşteriler, aldıkları hizmeti her zaman bütün olarak değerlendirmezler. Aldıkları hizmetin sonunda kendileri için nasıl sonuçlandığı müşteriler için temel algı olabilir. Bazı durumlarda ise, alınan hizmetin nasıl sonuçlandığıyla değil, hizmet aldıkları süreç odaklı algı oluşturabilirler. Bu tür durumlarda aldıkları hizmetin kendileri açısından olumlu olması bile süreçte yaşana hizmet hataları sebebiyle müşteri tatminsizliği oluşturur. Hizmetin kalitesi ne kadar yüksek olursa olsun sonuçta veya süreçte karşılaşılan hizmet hataları müşteriler için memnuniyetsizlik oluşturabilir.

İşletmelerden kaynaklanan bu hataların süreçte ya da sonuçta oluşmasından daha çok, yapılan hizmet hatasının şiddeti memnuniyetsizliğin boyutunu ortaya koymaktadır. Hata müşteri memnuniyetsizliğini ileri seviyelerde gerçekleştiriyorsa büyük, müşterinin sessiz tepki vermesine sebep oluyorsa küçük hizmet hatası olarak değerlendirilir. Ancak hizmet hatası gerçekleştiren işletmeler her zaman müşteri tepkilerini baz alarak hatanın büyüklüğünü ölçmeye kalkarak ciddi hatalar yapmaktadırlar. Bunun sebebi ise, hizmet hatası ile karşılaşan müşterilerin profillerinin birbirlerinden çok farklı olmasıdır. Büyük bir hizmet hatasıyla karşılaşan bir müşteri, küçük tepkilerle hizmet hatasını dile getirdiği takdirde işletmelerce hatanın büyüklüğü gözden kaçırılabilir. Bu durum ileride meydana gelecek benzeri bir problemde işletmenin alması gereken aksiyonlar için yanlış onizlenimler oluşturur ve hatayı aynı şekilde çözme denemesi gibi hatalar yapılabilir. Bu tür durumlarla karşılaşmamak için işletmelerin en küçük hataları bile en büyük şiddette gelecek tepkiye göre değerlendirmeleri gerekmektedir.

Keaveney (1995)'e göre öz ve öz olmayan hizmet hataları vardır. Bu hatalar hizmetle birlikte oluşan yanlışlar veya teknik hatalardan meydana gelmektedir. Müşterilere göre öz hizmet hataları büyük olarak nitelendirilirken öz olmayan hizmet hataları küçük olarak değerlendirilmektedir (Nguyen ve McColl-Kennedy, 2003 :103). Bitner, vd.(1990) işe, yukarıdaki sınıflandırmadan farklı olarak kritik olay tekniği ile hataları sınıflandırmıştır;

Bitner'e göre hizmet hataları hizmetin sunumundan kaynaklandığında "Var olmayan hizmet", "gereksiz yavaş hizmet" ve işletme yönetiminin kontrol edemediği "diğer öz hizmet hataları" oluşmaktadır. Var olmayan hizmet normalde işletmelerde sunulan hizmetlerin işletmeden kaynaklanan problemler nedeniyle sunulamamasıdır. Bir otobüs firmasında aynı koltuğun iki kişiye satılması gibi hatalar "Var olmayan hizmet hatalarına" örnek verilebilir. Yemeği çok lezzetli yapan fakat servisi konusunda yavaş olan bir restaurant ise "gereksiz yavaş hizmet"

hatasına örnek olarak gösterilebilir. Bu tür durumlarda müşteriler tarafından yemeğin ne kadar lezzetli olduğundan çok servisin ne kadar yavaş olduğu önem kazanır. Diğer öz hatalar ise işletmelerin rakiplerinin müşterilere sunduğu hizmetlerin, işletmede olmamasından kaynaklanan hizmetler oluşturmaktadır. Örneğin uçak yolculuğu esnasında ücretsiz yiyecek ve içecek servisinin yapılmaması örneği. İşletmelerin bu tür hataları telafi etmeleri için sadece doğru hamleleri yapmaları yeterli değildir. Bu hamleleri yaparken hizmet hatasını düzelten personelde en az işletme tarafından yapılan hamle kadar önemlidir. Cam kenarında manzaralı masadan rezervasyon yapmış bir müşterinin masası yanlışlıkla başka bir müşteriye verildiğinde, o müşteriye o akşam ki yemeğin bütün masraflarını karşılayacağını söylemesi yeterli olmayabilir. Bunun için öncelikle personelin kendilerinden kaynaklanan problemde dolayı özür dileyip telafisini gerçekleştirmek için ellerinden geleni yapacaklarını yapıcı bir üslupla anlatması gerekmektedir. Aksi takdirde telafi çabası müşteri memnuniyetsizliğini gideremez üstelik memnuniyetsizliğin şiddetini artırır.

Müşteri memnuniyetsizliği her zaman işletmenin yapmış olduğu hizmet hatalarından kaynaklanmayabilir. Bazı durumlarda işletmelerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürün veya hizmetlere sahip olmamaları müşteriler için bir hizmet hatası olarak değerlendirilir. Bir giyim mağazasında içinde bulunulan döneme ait trend olmuş bir kıyafetin mağaza tarafından satılmıyor olması müşteri tarafından memnuniyetsizlikle karşılanabilir. Bu tür durumlarda sesli tepki gösteren müşterilerle karşılaşılabilir. Bu müşterilere dikkatli bir şekilde neden ürünün satılmadığı veya yakında satışa sunulacağı anlatılmalıdır. Aksi takdirde müşterinin sesli tepkisi diğer potansiyel müşterileride olumsuz etkileyebilir.

İşletmelerde, işletmenin marka değerini ve imajını temsil eden işletme çalışanlarının yaptığı hatalar müşteriler tarafından en çok tepki çeken hata grubunda yer almaktadır. Bu tür hatalara beklenmeyen ve istenmeyen işgören hataları denmektedir. Müşteriye karşı ilgisiz ve dikkatsiz tavır ve tutum, işletme kültürüne aykırı davranışlar gibi çalışan hareketleri işletmenin müşteri gözünde ki bütün imajını zedelemektedir. Bu tür hatalarla karşılaşan müşterilerde tatminsizlik oluşmaktadır. Bu tür durumlarda Hirschman (1970: 254)'a göre müşteriler “ses çıkarma” ve “ayrılmak” üzere iki farklı tepki göstermektedirler. Benzer bir şekilde Landon (1977: 428)'da tatminsizlik durumu oluşması halinde müşterilerin iki tür davranış sergileyeceğini belirtmiştir. Bunlardan birincisi “tepki göstermektir”. Müşteriler işletmeye olan tepkilerini yasal yollarla devlet kurumlarına ya da tüketici derneklerine yaptıkları takdirde bu tepki “açık tepki” olarak isimlendirilmektedir. Satın aldıkları ürün veya hizmeti bir daha kullanmayıp diğer potansiyel müşterilere de kullanmamaları yönünde bilgilendirmeleri halinde ise bu “özel tepki” olarak isimlendirilmektedir. Yapılan bütün hizmet hatalarına rağmen bazı müşteriler tepki göstermemeyi tercih ederler. Bu müşteriler kişilik yapıları, yetiştikleri kültür veya zaman kaybı düşüncesiyle işletmelere karşı olan tepkilerini göstermemektedirler (Yüksel ve Kılınç 2003: 54).

Müşterilerin hizmet hatasıyla karşılaşmaları ve tatminsizliğe uğramaları durumunda gösterecekleri tepkiyi etkileyen birçok farklı faktör bulunmaktadır. Müşteri tepkilerine ilişkin literatür incelendiğinde bu faktörlerin çeşitli şekillerde ele alındıkları ve incelendikleri görülmektedir (Ennew ve Schoefer, 2003; Kraft, 1977; Yüksel ve Kılınç, 2003: 57). En çok üzerinde durulan faktörler pazar, satıcı ve hizmet ile müşteri faktörleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hirschman rekabetçi ve tekel pazarları karşılaştıran bir araştırma yapmıştır. Elde ettiği sonuçlara göre, rekabetçi pazarlarda tatmin olmayan müşteriler şikayetleri bildirmeden kolaylıkla başka bir firmaya geçebilmektedir. Tekel pazarlarda ise başka bir opsiyon bulunmadığından şikayet ve iyileştirmeler için yapılan başvurular tek yol olarak görülmektedir (Yüksel ve Kılınç 2003: 59).

Eğer hizmet karmaşık, pahalı veya hizmet hatası ciddi ise tatmin olmayan müşteriler şikayet etme eğilimindedirler. Dayanaksız ve ucuz ucuz ürünlerde ise şikayet eğilimi olmamaktadır (Ennew ve Schoefer 2003: 103). Hizmetin karmaşıklığı ve maliyeti arttıkça hizmeti veren işletmenin müşteriye olan yaklaşımının daha dikkatli olması gerekmektedir. Şikayeti gerçekleştiren müşteriler genellikle yüksek sosyoekonomik seviyededirler. Yüksek gelirli, yüksek eğitilmiş müşteriler genellikle yüksek sosyoekonomik seviyededirler. Yüksek gelirli, yüksek eğitilmiş olmaları ve sosyal ilişki yapıları, yanlışlık ve hata hissettikleri zaman seslerini yükseltme bilgisi, güveni ve motivasyonu vermektedir. Öte yandan tatmin olmadıklarında dile getirmeyenler

ise daha düşük sosyoekonomik seviyede olan kişilerdir (Kraft, 1977: 73). İşletmelerin müşterileri bazen şikayetleri yaparken daha önce ki müşterilerin tecrübelerinden edindikleri bilgiler doğrultusunda işletmeye şikayette bulunmanın zorluğu, kolaylığı gibi faktörleri de göz önünde bulundurarak şikayetlerini gerçekleştirirler.

Diğer bütün perakende kuruluşlar gibi süpermarketler de müşterilerine çeşitli alanlarda hizmet sunmaktadırlar. Perakendeci işletmelerin sundukları hizmetlerin kalitesi genel olarak personelin ve işletmenin genel görünümü, müşteri ilişkilerinde gösterilen nezaket, güven ve yardımcı olma isteği ile ilgilidir. Çalışanların kibar ve nazik davranması, sahip oldukları tecrübe ve süpermarketin güvenli alışveriş ortamı sunması hizmet kalitesinin göstergeleridir. Süpermarketlerdeki satış sonrası uygulamalar ise, zarar gören malların geri alınması, kusurlu ürünlerin parasının iade edilmesi ve satın alınan malların değiştirilmesini kapsamaktadır. Blodgett ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada, tüketicilerin zararının telafi edilmesi ve tüketiciye nezaketle yaklaşılmasının işletmenin sürekli müşterisi olma niyetini arttırdığı belirlenmiştir (Erciş vd.,2008: 99-100).

Marketlerden ürün veya hizmet satın alan müşterilerin süpermarkete karşı birtakım beklentilerinin oluşması kaçınılmazdır. Sadece markete gidip alışveriş yapmanın ötesinde, kendilerine temiz bir ortamın sunulması, ilgi ve gülyüz gösterilmesi gibi basit beklentiler içine giren müşteriler, beklentilerin karşılanmaması durumunda genellikle rakip işletmeleri tercih etme yoluna gitmektedirler. Hizmet konusunda müşteri beklentilerinin karşılanamaması durumu da hizmet hataları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Müşteri konumuna gelmiş alıcıların, düzenli müşteri olduktan sonra kaybedilmeleri marketler açısından büyük önem taşımaktadır. Perakende sektöründe faaliyet gösteren marketlerin bulunduğu pazarın doymuş pazar olarak nitelendirildiğini düşünürsek, mevcut müşterilerin önemi katlanarak artmaktadır. Müşteri kaybı genellikle, “gönüllü kayıp (voluntary churn)” ve “gönülsüz kayıp (involuntary churn)” olmak üzere iki farklı şekilde gerçekleşir. Gönüllü Kayıp (Voluntary Churn), müşterilerin kendi istekleri ile mevcut işletmeden ayrılarak farklı işletmelerin hizmetlerinden yararlanması durumudur. Örneğin bir bankanın müşterisinin hesaplarını farklı bir bankaya taşıması durumunda müşteri kaybı gönüllü olarak yaşanmıştır denilebilir. Bu durum genelde müşterinin kendisi için daha avantajlı olduğuna inandığı şartlarda gerçekleşir. Gönülsüz Kayıp (Involuntary Churn) ise, müşterinin kendi tercihlerinin dışında gelişen ve genelde çevresel şartlardan etkilenen kayıp durumudur. Örneğin müşterinin farklı bir ülkeye taşınması, vefat veya sağlık problemleri gibi sebeplerle ortaya çıkabilir (Seker, 2016: 27). Marketlerde en çok karşılaşılan müşteri kaybı şekli ise, müşterilerin kendi memnuniyetsizliklerinden kaynaklanan ayrılıklardır. Bu ayrılıkların büyük bir çoğunluğu ise zincir marketlerin gerçekleştirmiş oldukları hizmet hatalarıdır. Müşterilerde memnuniyetsizlik yaratan en önemli başlıklar ise ilgisizlik, hatalı (ayıplı) ürünlerin satılması, fiyatlandırma, satış sonrası hizmetler olarak bilinmektedir.

BİM ve A101 gibi zincir mağazaların Türkiye perakende sektörüne giriş yapmasıyla, sektörde özellikle zincir marketlerde hızlı bir büyüme ve yoğun bir rekabet yaşandığı gözlenmektedir. 2017 verilerine göre, Türkiye genelinde en büyük süpermarket zincirlerine bakıldığında, ilk sırayı BİM alırken, Migros, A101 ve CarrefourSA'nın Türkiye'nin diğer büyük süpermarket zincirleri olduğu görülmektedir (<http://www.worldfood-istanbul.com>).

Bu kadar hızlı büyüyen ve rakabetin oldukça yoğun yaşandığı bir sektörde müşteri kaybetmemek ve yeni müşteriler kazanmak için işletmelerin müşteri beklentilerini en üst düzeyde karşılamaları, müşterinin yaşayabileceği herhangi bir hata sonucunda en uygun çözümün sunulması, memnuniyetsizliğin tatmin edici şekilde giderilmeye çalışılması son derece önem arz etmektedir.

## 2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Hizmet hatalarının düzeltilmesi ile ilgili yapılan araştırmalar, güven, bağlılık, satın alma ve markaya karşı tutum gibi konuların müşteri tatmininde anahtar unsurlar olduğunu ortaya koymaktadır. Buna ek olarak, işletme ile ilgili olumsuz bir tecrübe yaşayan bir tüketicinin bu deneyimini, olumlu tecrübe yaşadığı duruma nazaran daha fazla kişiyle paylaştığını göstermektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi, işletme için yüksek risk içermesi sebebiyle işletmenin kendisinden kaynaklanan hizmet hatalarına karşı mutlaka öngörü sahibi olarak ve

önleyici tedbirler olarak, markalarına karşı oluşabilecek negatif tutumların önüne geçmek durumundadırlar.

Bu araştırmanın amacı, zincir marketlerden hizmet alan müşterilerin ne tür hizmet hataları ile karşılaştıklarını ve bu hatalara ne gibi tepkiler verdiklerini belirlemek, buna ek olarak işletmenin hatayı telafi etme veya etmeme durumunda tüketicilerin tepkilerinde oluşabilecek farklılıkları ortaya koymaktır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, süpermarket zincirlerinden alışveriş yapan müşterilerin ne tür hizmet hataları ile karşılaştıklarını ve bu hatalara nasıl tepkiler verdiklerini ortaya koymayı hedefleyen keşifsel bir araştırmadır. İnsan davranışlarının altında yatan gerçek nedenleri, inançları, değerleri ve duyguları nicel yöntemlere nazaran daha iyi ortaya koyabilmesi nedeniyle, bu araştırmada nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır.

Araştırmaya veri toplamak amacıyla, nitel veri toplama araçlarından derinlemesine mülakat tekniği kullanılmıştır. Derinlemesine mülakat, bir katılımcının bir konu hakkında ne düşündüğü veya neden belirli biçimde davrandığına dair fikirlerinin toplanması için bu kişiye görüşmeci tarafından bir dizi derine inen soruların sorulduğu bire bir görüşmeler olarak tanımlanmaktadır (Burns ve Bush, 2015: 129).

Araştırmanın evreni, Malatya ilinde faaliyet gösteren ulusal bir süpermarket zincirinden alışveriş yapan ve hizmet hatası ile karşılaşmış tüketicilerden oluşmaktadır. Süpermarket müdürünün, marka isminin açıklanmamasına dair isteği üzerine, araştırmaya konu olan süpermarket zincirinin ismi saklı tutulmuştur. Örneklemin belirlenmesi için, süpermarket zincirinin genel merkez sistemine düşen şikayet kayıtları alınmış ve son 5 ayda bu süpermarkette hizmet hatası ile karşılaşmış otuz müşterinin bilgilerine ulaşılmıştır. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmış, otuz müşterinin onbeşine ulaşılarak, 2018 yılı Mayıs ayında deneklerle yaklaşık 90 dakika süren derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Hizmet hatasıyla karşılaşan müşterilerin hepsi aynı süpermarketten alışveriş yapmış müşterilerden seçilmiştir.

Araştırmada, yarı yapılandırılmış olarak hazırlanan on dört adet soru deneklere yöneltilmiş ve deşifreleri yapılmıştır. Verilerin analizinde betimsel analiz yönteminden yararlanılmıştır. Betimsel analiz, çeşitli veri toplama teknikleri ile elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analiz türüdür. Bu analiz türünde araştırmacı görüştüğü ya da gözlemiş olduğu bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtabilmek amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer vermektedir. Bu analiz türünde temel amaç elde edilmiş olan bulguların okuyucuya özetlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunulmasıdır (Özdemir, 2010: 323).

Araştırmanın amacına uygun olarak, deneklere aşağıdaki sorular yöneltilmiştir;

- Yaşadığınız hizmet hatası durumunu anlatır mısınız?
- Tüketicilerin zincir marketlerde karşılaştıkları hizmet hatalarının neler olduğunu düşünüyorsunuz?
- Bu hataların genel olarak kimden kaynaklandığını düşünüyorsunuz?
- Hatayla her karşılaşmanız durumunda şikayette bulunur musunuz?
- Yaşadığınız bir hizmet hatasına sonucunda işletme sizin için neler yaptı?
- Hatanın birebir telafi edilmesinin işletmeye karşı memnuniyetiniz için yeterli bir çözüm olduğunu düşünüyor musunuz?
- Hata sonrası bir müşterinin memnun olabilmesi için işletmenin nasıl bir telafi gerçekleştirilmesi gerektiğini düşünüyorsunuz?
- Hata ile karşılaştıktan sonra, işletmeye bakışınızda telafi sonrası bir değişiklik oldu mu? Açıklar mısınız?
- Başka bir işletmede aynı ürünlerin daha ucuza satıldığını bilseniz bile telafi yapan işletmeden alışveriş yapmaya devam eder misiniz, neden?

- Yaşadığınız olayı çevrenizdeki kişilerle paylaştınız mı ve yaklaşık olarak kaç kişiye anlattınız?
- Hata ile karşılaşan müşterinin ne yapması/nasıl bir tepki vermesi gerektiğini düşünüyorsunuz?

Araştırmada kullanılan görüşme formunun geçerliğini sağlamak için Miles ve Huberman Modeli'nden yararlanılmıştır. Miles ve Huberman modelinde içsel tutarlılık olarak adlandırılan ve kodlayıcılar arasındaki görüş birliği olarak kavramsallaştırılan benzerlik:

$\Delta = C \div (C + \partial) \times 100$  formülü kullanılarak hesaplanabilir. Formülde,  $\Delta$  : Güvenirlik katsayısını, C: Üzerinde görüş birliği sağlanan konu/terim sayısını,  $\partial$ : Üzerinde görüş birliği bulunmayan konu/terim sayısını ifade etmektedir. İçsel tutarlılığı veren kodlama denetimine göre kodlayıcılar arası görüş birliğinin en az % 80 olması beklenmektedir (Baltacı, 2017: 8). Formüle göre güvenirlik katsayısı 0,92 olarak hesaplanmıştır. Modele göre elde edilen sonuçla içsel tutarlılığı sağlandığı görülmektedir.

#### 4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılan deneklerin demografik profilleri Tablo 1'de görülmektedir. Buna göre deneklerin cinsiyet dağılımlarında neredeyse bir eşitlik olduğunu söylemek mümkündür. Deneklerin 8'i erkek müşterilerden oluşurken, 7'si ise kadın müşterilerden oluşmaktadır. Deneklerin yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde en genç müşterinin 22 yaşında, en yaşlısının ise 43 yaşında olduğu görülmektedir. Meslek gruplarına göre, deneklerden ikisinin öğrenci olduğu, biri hariç tümünün de çalıştığı görülmektedir. Son olarak deneklerin eğitim düzeyleri incelendiğinde, büyük çoğunluğun lisans mezunu müşterilerden oluştuğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 1: Deneklerin Demografik Profillere Göre Dağılımı**

Denekler	Cinsiyet	Yaş	Meslek	Eğitim Düzeyi
Müşteri1	Erkek	29	Satış Temsilcisi	Lise
Müşteri2	Kadın	24	İşsiz	Ön Lisans
Müşteri3	Erkek	36	Muhasebeci	Ön Lisans
Müşteri4	Kadın	32	Avukat Asistanı	Lise
Müşteri5	Kadın	22	Öğrenci	Lisans
Müşteri6	Erkek	26	Bankacı	Lisans
Müşteri7	Erkek	33	Öğretmen	Lisans
Müşteri8	Erkek	27	Avukat	Lisans
Müşteri9	Erkek	38	Laborant	Lisans
Müşteri10	Kadın	22	Öğretmen	Lisans
Müşteri11	Kadın	29	Kimyager	Lisans
Müşteri12	Kadın	32	İşyeri Sahibi	Lise
Müşteri13	Erkek	24	Öğrenci	Lisans Yüksek
Müşteri14	Erkek	40	Öğretmen	Lisans
Müşteri15	Kadın	43	Aşçı	İlkokul

Deneklerin derinlemesine mülakat sırasında sorulara verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular temalar altında toplanmıştır. Analiz yorumlarında deneklerin cevaplarından doğrudan alıntılar yapılmış ve alıntı yapılırken, soruyu en iyi açıkladığı düşünülen cevaplar tercih edilmiştir. Buna ek olarak denekler gizlilik esasına göre “müşteri” olarak kodlanmış ve “Müşteri1..Müşteri15” olarak numaralandırılmıştır.

### **Yaşadığınız hizmet hatası durumunu anlatır mısınız?**

Deneklerden ilk olarak, araştırmaya konu olan süpermarket zincirinde yaşadıkları hizmet hatalarını paylaşımları istenmiştir. Deneklerin büyük çoğunluğu bu soruyu süpermarket personeli ile ilgili yaşadıkları hizmet hatalarını anlatarak cevaplamışlardır. Burada en fazla vurgulanan nokta, personelin umursamaz tavırları olmuştur. Müşteri 14 (Erkek, 40, Öğretmen), *“İki alışveriş arabası dolusu alışveriş yaptıktan sonra kasada tam 25 dakika sıra bekledim. Aldığım ürünleri eşimin verdiği listeye göre aldığım içinde tekrardan bırakıp gitmek zor geldiği için mecbur bekledim ve kasa açılması talebime hiçbir karşılık alamadım. Sanki kimsenin umrunda değildi orada bekliyor olmamız”* şeklinde görüş bildirmiştir. Müşteri 3 (Erkek, 36, Muhasebeci) ise, *“Ödeme esnasında kasa önünde, kasiyerin sunduğu 50tl ve üzeri alışverişlere indirimli olduğu söylenen üründen aldığımızda ürünün fişimize indirimsiz fiyattan yansıdığını gördüğümüzde değiştirilmesi için talepte bulduk. ancak kasa görevlisi son derece rahat bir şekilde sorunun kasadan kaynaklandığını ve o an düzeltilemeyeceğini söyledi. kasa görevlisine ısrarlı tavırlarımıza rağmen bize beklemeyin diğert müşterileri almak zorundayım şeklinde ilgisiz ve saygısız tavırları bizi fişe yansıyan ücretten daha çok rahatsız etti”* şeklindeki cevabında karşılaştığı hizmet hatası durumunu detaylı olarak dile getirmiştir. İlk sorunun teması “market personelinin umursamazlığı ile ilgili hizmet hatası” olarak belirlenmiştir.

### **Tüketicilerin zincir süpermarketlerde karşılaştıkları hizmet hatalarının neler olduğunu düşünüyorsunuz?**

Bu sorudan çıkarılan tema, “Market çalışanlarının bilgisiz ve özensiz olması, müşteriyle ilgilenmemeleri ve buna ek olarak ürünlerin kontrolünü yeterince sağlamayarak müşteriye madur etmeleri”dir. Denekler genellikle, çalışanların kendilerine karşı ilgisiz olduğundan, insiyatif kullanamadıklarından ve yanlış bilgi vermelerinden kaynaklı olarak mağdur olduklarını dile getirmişlerdir. Müşteri 6 (Erkek, 26, Bankacı), *“Mağaza çalışanlarının yeteri kadar bilgili olmaması veya yanlış bilgi vermeleri tamir edilmesi zor hatalara neden oluyor. Bir ürünün reyonda yazan fiyatı ile kasadaki fiyatının farklı olması da işlerine özen göstermediklerini gösteriyor. Ayrıca kimsenin birbirinden haberi yok. Bir soru sorulduğunda ya da sorun olduğunda herkes birbirine yönlendiriyor ve hiçbiri çözemeyip mağaza yöneticisine atıyor topu. Mağaza yöneticisinin yanınıza gelmesi ise 10 dakika sürüyor”* diyerek görüşünü ortaya koymuştur.

### **Bu hataların genel olarak kimden kaynaklandığını düşünüyorsunuz?**

Deneklerin burada en çok üzerinde durdukları nokta kuşkusuz market personeli olmuştur. Buna ek olarak bazı denekler müdür ve şeflerin de hataların kaynağı olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin Müşteri 1 (Erkek, 29, Satış Temsilcisi) bu soruyu, *“Sorumlu müdür veya şeflerden, bölge yöneticilerin sorumsuzluğundan, çalıştığı konumdan isteksiz olan personellerden”* diye cevaplamıştır. Bu sorunun temasını, “market çalışanları” oluşturmuştur.

### **Hatayla her karşılaştığınız durumda şikayette bulunur musunuz?**

Bu soru için oluşturulan tema, “her hatayı şikayet etmem” olmuştur. Deneklerin dokuzu, her hatayı şikayet etmediklerini belirtirken altı tanesi ise ne hata olursa olsun şikayette bulunacaklarını dile getirmişlerdir. Müşteri 11 (Kadın, 29, Kimyager), *“Tabiki her türlü hatayı şikayet etmiyorum. Benim için hatanın boyutları vardır. Sınırı aşan durumlarda sessiz kalmam”* şeklinde görüşünü bildirmiştir.

### **Yaşadığınız bir hizmet hatası sonucunda işletme sizin için neler yaptı?**

Bu soru için tema, “ürünü geri alıp yenisini verdiler, hatalarını telafi etmeye çalıştılar” olarak belirlenmiştir. Deneklerin onikisi süpermarketin hizmet hatasını, ürünü iade alarak ve yenisiyle değiştirerek telafi ettiklerini belirtirken, bazıları da buna ek olarak kendileriyle ilgilenildiğini ve özür dilendiğini dile getirmişlerdir. *“Şikayetimden sonra mağazaya gittiğim için son derece ilgili*



*davrandılar. Yeni ürün verdiler. Ekstra hediyeler verdiler. Bu tabiki beni mutlu etti ancak şikayet etmeden gitmiş olsaydım böyle bir yaklaşım olur muydu bilmiyorum”* şeklinde yorumda bulunan Müşteri 15, 43 yaşında aşçılık yapan bir kadın müşteridir.

**Hatanın birebir telafi edilmesinin işletmeye karşı memnuniyetiniz için yeterli bir çözüm olduğunu düşünüyor musunuz?**

Deneklerin, müşteri memnuniyeti sağlamak için hata telafisinin yeterli bir çözüm olup olmadığına dair görüşleri altıncı soruda incelenmiştir. Buna göre deneklerin neredeyse tamamının, “hatanın birebir telafi edilmesinin yeterli olmadığı” görüşünde birleştiklerini söylemek mümkündür. Örneğin, Müşteri 3 (Erkek, 36, Muhasebeci), *“Hatanın birebir telafisi elbetteki yeterli değildir benim için. İyi niyet göstergesi olması açısından önemli tabiki. Ama benim tatmin olabilmem için çok daha fazlasını yapmaları gerekiyor”* diyerek görüşünü bildirmiştir.

**Hata sonrası bir müşterinin memnun olabilmesi için işletmenin nasıl bir telafi gerçekleştirmesi gerektiğini düşünüyorsunuz?**

Bu soru için çıkarılan tema, “firmanın hatasını kabul etmesi, müşteri mağduriyetini gidermesi ve personelin düzenli olarak eğitilmesi” olmuştur. Denekler hizmet hatası sonunda özellikle, kendilerinden özür dilenmesi gerektiği üzerinde durmuşlardır. Ürün değişim, iade, indirimler ve promosyonlar ile müşteri memnuniyetinin sağlanabileceğini de belirtmişlerdir. Müşteri 7 (Erkek, 33, Öğretmen), *“Bence etkili bir iletişimle önce samimi bir özür dilenmeli. Devamında ise duygusal tatminin yanında maddi tatminde sağlanmalığı beklentiler tamamen karşılanmış olsun. Aksi takdirde ikisi tek başına bir anlam ifade etmez benim açımdan. Buna ek olarak personelin de düzenli olarak eğitilmesi gerektiğini düşünüyorum”* diyerek bu konuda görüş bildirmiştir.

**Hata ile karşılaştıktan sonra, işletmeye bakışınızda telafi sonrası bir değişiklik oldu mu? Açıklar mısınız?**

Deneklerin hata telafisi sonrasında süpermarkete ve markaya bakış açılarındaki değişimlerin irdelendiği bu sorunun teması, “firmaya duyduğum güven arttı” olarak belirlenmiştir. Buna ek olarak deneklerin küçük bir kısmı, bu durumun kendilerini olumsuz etkilediğini ve sonuç olarak marketten alışveriş yapmayı bıraktıklarını belirtmişlerdir. Deneklerin markanın müşteri ile ilgileniyor olması ve hatalarını telafi etmeye çalışmasından olumlu etkilendikleri görülmektedir. Örneğin Müşteri 12 (Kadın, 32, İş Yeri Sahibi), *“Oldu tabiki. Kurumsal bir market zinciri. Benimle ilgilendiler. Sorunum çözüldü. Sorun yaşadıkten sonra mağazadan mutlu ayrıldım. Kendimi özel hissettim bile diyebilirim”* şeklinde görüş bildirirken, Müşteri 13 (Erkek, 24, Öğrenci) işe, *“Dilenen özür benim için bırakın bir telafi çabasını, nezaket bile değildi. Yapmaları gerekeni yapmadılar ve üstelik gelip samimiyetsiz bir özür dilediler. Buna karşılık ben hala bekledim ekstra bir çabayı ama kısa sürede herkes beni bırakın sine döndü. Bu durumda evime yakın olan ve sürekli alışveriş yaptığım o mağazadan bir daha asla alışveriş yapmama kararı aldım”* şeklinde yorum yapmıştır.

**Başka bir işletmede aynı ürünlerin daha ucuza satıldığını bilseniz bile hatasını telafi eden işletmeden alışveriş yapmaya devam eder misiniz?**

Deneklerin neredeyse tamamı bu soruya “nerede ucuz ise oradan alışveriş yaparım” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu noktada, süpermarket zincirinin müşterileri üzerinde çok fazla sadakat sağlayamadıkları söylenebilir. Ancak günümüz ekonomik koşulları da göz önüne alındığında bu soruya verilen cevaplar çok da şaşırtıcı olmamaktadır. Müşteri 9 (Erkek, 38, Laborant) bu soruyu, *“İşletmenin yönetiminden etkilendiğimi söyledim ama tabiki o kadar çok değil. Benim için satın alacağım ürünlerin ekonomik olması benim açımdan çok daha önemli.o yüzden ürün nerede ucuz ise oradan satın alırım”* diye cevaplamıştır.

**Yaşadığınız olayı çevrenizdeki kişilerle paylaştınız mı? Cevabınız evet ise yaklaşık olarak kaç kişiye anlattınız?**

Deneklerden onikisi süpermarkette karşılaştıkları hizmet hatasını yakın çevreleriyle paylaştıklarını dile getirmişlerdir. Bu soru için oluşturulan tema, “yakın çevremle ve ortalama 10-20 kişi ile paylaştım” olmuştur. Deneklerin olumsuz tecrübelerini paylaştıkları kişi sayısının oldukça fazla olduğu görülmektedir ve bu durum market zinciri için negatif bir ağızdan ağıza

pazarlama durumu yaratmaktadır. Ancak bazı denekler bu hatanın bir şekilde telafi edilmeye çalışıldığını da yakın çevrelerine vurgulamışlardır. Müşteri 4 (Kadın, 32, Avukat Asistanı) bu konudaki görüşünü, *“Bu olayı önüme gelen herkese anlattım. Alışverişin geçtiği her yerde dillendiriyorum. Mağazada da yüksek sesle dile getirdim. Ve konusu açıldığı her an dile getirmeye devam edeceğim”* şeklinde dile getirmiştir.

### **Hata ile karşılaşan müşterinin ne yapması/nasıl bir tepki vermesi gerektiğini düşünüyorsunuz?**

Deneklerin bu soruda en fazla vurguladıkları nokta, *“tüketicilerin kesinlikle haklarını sonuna kadar savunması”* gerektiği olmuştur. Ayrıca, hizmet hatası ile karşılaşılması durumunda eğer telafi söz konusu olmazsa yasal yollara da başvurmak gerektiğini belirtmişlerdir. Müşteri 8 (Erkek, Avukat, 27) , *“Herkes mutlaka bir tüketici olarak hakkını aramalı diye düşünüyorum. Hatta markanın üst düzey yöneticileriyle paylaşırsa ileride bu tür hataların önüne geçilebilir”* şeklinde görüş bildirmiştir.

### **Gerçekleştirilen hizmet telafisi sonrası yeniden bu işletmeden alışveriş yapar mısınız?**

Son olarak deneklere hata sonrasında tekrar aynı marketi tercih edip etmeyecekleri sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplardan elde edilen tema, *“evet kesinlikle yaparım”* olmuştur. Deneklerden biri hariç tamamı, süpermarket zincirinin hatasını telafi edeceğini bildikleri için, benzer ihtiyaçlarında yine aynı marketten alışveriş yapabileceklerini belirtmişlerdir. Örneğin Müşteri 15 (Kadın, 43, Aşçı), *“Kesinlikle yaparım. Hatalarının arkasında durduklarını gösterdiler ve beklentilerimin tamamına yanıt alabildim. Ustelik genel merkezden yeniden arayıp telafiden memnun kalıp kalmadığımla alakalı ufak bir anket bile yaptılar. Bir müşteri daha ne isterki”* diye görüş bildirirken, Müşteri 2 (Kadın, 24, İşsiz), *“Kesinlikle tekrar tekrar gidip alışveriş yaparım. Ancak yetkili bayanın olumlu tutumu olmasa çok farklı cevaplar veriyor olabilirdim”* diyerek olumlu düşüncesini belirtmiştir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Araştırmada zincir mağazalar sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın, müşterilerinin görüşleri baz alınarak, işletmeye karşı olan tutumlarını, hizmet hatasıyla karşılaşmadan önce ve hizmet hatasıyla karşılaştıktan sonra işletmeye bakışları olarak değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında sorulan sorulara katılımcıların verdiği cevaplar değerlendirildiğinde, müşterilerin karşılaştıkları hizmet hatalarını önemsedikleri ve farklı şekillerde tepkilerini ortaya koydukları gözlenmiştir. Karşılaşılan hizmet hatalarına işletme tarafından verilen tepkinin hızı ve samimiyeti müşterilerden tarafından maddi telafiden daha önemli olmuştur. Bunun yanı sıra müşterilerin gösterdikleri tepkinin şiddetinin yaşadıkları maddi kayıpla doğru orantılı olarak artmıştır. Yaşanana hizmet hatası maddi kayıpla sonuçlanmamış bir hata ise çalışanlardan kaynaklı olduğu durumlarda müşterilerin tepkisi çalışanlardan çok işletmenin marka değerine olmuştur. Müşteriler şikayetlerini genellikle mağazada değil daha etkili olacağını düşündükleri genel merkez müşteri ilişkileriyle paylaşmışlardır. Müşteri ilişkilerinin oluşturduğu şikayet kaydına göre mağaza yetkilileri hata ile karşılaşan müşterilerle iletişime geçerek hatanın maddi ve manevi kayıplarını gidermeye çalışmışlardır. Müşterilere göre maddi kayıpla sonuçlanan hizmet hatalarının telafisi manevi kayıpla sonuçlanan hizmet hatalarının telafisine göre çok daha zordur. Katılımcılar, hizmet telafisinden memnun kalmadıklarını belirttikleri durumların büyük bir çoğunluğu kendileriyle iletişim kuran personellerin samimiyetsizliklerinden ve ilgisizliklerinden kaynaklandığını belirtmektedirler. Manevi kayıpla sonuçlanan hizmet hatalarında ise katılımcıların kendilerine sunulan maddi hizmet telafisi karşısında işletmeye negative geri bildirim yaptıkları görülmektedir. Katılımcılardan iki tanesi kendileri için yapılacak en etkili hizmet telafisinin samimi bir *“özür”* olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan katılımcılar genel olarak yapılan telafi sonrası işletmeye karşı affedici tavır takınmışlardır. Hizmet telafisinden son derece memnun kaldıklarını belirten katılımcılar işletmeye karşı müşteri sadakati oluştuğunu bildirmişlerdir. Hizmet telafisinden memnun kalmayan katılımcıların bir kısmı işletmenin hizmetlerinden bir daha faydalanmayacaklarını belirtirken telafiden memnun kalmayan diğer müşteriler fiyat avantajı oluşturması durumunda işletmeyi yeniden tercih edebileceklerini belirtmişlerdir. Araştırmadan çıkan bir diğer sonuç ise

aldıkları hizmet telafisinden memnun kalan müşterilerin, bu durumu çevrelerinde ki insanlarla paylaşma oranlarının, hizmet telafisinden memnun kalmayan müşterilere oranla çok düşük olmasıdır. İşletmenin kendilerine sunduğu hizmet telafisinden memnun kalmayan müşteriler şikayetlerini çevrelerindeki daha çok paylaşmaktadırlar. Bu durum işletmeler için hizmet telafisinin önemini artırmaktadır. Rekabetin çok yoğun olduğu pazarda herbir müşteri işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Hizmet hatasının telafisinin müşteriler üzerindeki etkisinin bu denli yoğun olduğu bir ortamda işletmelerin olumlu aksiyonları mevcut müşterilerinin memnun etmenin yanında potansiyel müşteriler üzerinde de pozitif etki yaratmaktadır. Kim vd.(2009) başarılı bir şekilde gerçekleştirilen hizmet telafisinin güven, olumlu ağızdan ağıza iletişim ve işletmeden yeniden alışveriş yapma konusunda etkili olduğunu tespit etmiştir. Maxham III ve Netermeyer (2002) işe yaptıkları çalışmada yine benzer bir şekilde yapılan başarılı hizmet telafilerinin ağızdan ağıza iletişim için güçlü bir belirleyici olduğunu tespit etmişleridir. Bu çalışma da ise başarılı hizmet telafilerden çok başarısız hizmet telafilerinin ağızdan ağıza iletişimde daha çok paylaşıldığı görülmüştür. Başarılı hizmet telafileri ise yeniden satın alma konusunda müşterileri olumlu yönde etkilemiştir. Ancak aynı etkiyi ağızdan ağıza iletişimde göstermediği belirlenmiştir. Bu nedenle hizmet hatasının kalitesinin düşük olması, işletmeler için müşterilerini kaybetmek ve marka imajını zedelemek anlamında ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Bu çalışmayla başarılı hizmet telafisinin işletmeler açısından ne kadar hayati bir önem taşıdığı görülmektedir.

Araştırmanın sonucunda başarılı bir şekilde gerçekleştirilen hizmet hatası telafisinin müşterilerin markaya olan güvenlerini ve sadakatlarını artırdığı tespit edilmiştir. Başarılı hizmet telafisi alan müşteriler aldıkları hizmet telafisi sonucunda işletmeyi yeniden tercih edeceklerini belirtmişlerdir.

#### **Kaynakça**

- Bailey, D. (1994). "Recovery from Customer Service Shortfalls", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 4 Issue: 6, pp.25-28, <https://doi.org/10.1108/09604529410074126>
- Baltacı, A. (2017). "Nitel Veri Analizinde Miles-Huberman Modeli", *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)*, 3(1), 1-15.
- Bamford, D. ve Xystouri, T. (2005). "A Case Study Of Service Failure And Recovery Witin An International Airline", *Managing Service Quality*, 15(3): 306-322.
- Bell, C. R., ve Zemke, R. E. (1987). "Service Breakdown: The Road To Recovery", *Management Review*, 76(10), 32.
- Blodgett, Jeffrey G. ve Anderson, Ronald D. (2000), "A Bayesian Network Model Of The Consumer Complaint Process", *Journal Of Service Research*, Vol. 2, No: 4, S. 321-338
- Boshoff, C. (1997). "An Experimental Study Of Service Recovery Options", *International Journal Of Service Industry Management*, 8(2), 110-130.
- Burns, A. C. , Bush, R, Orel , F.D. (Çevirmen). (2015) "Pazarlama Araştırması", Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Cengiz, E., Akdu, S., ve Kemal Bostan, M. (2015). "Sağlık Hizmetlerinde Hizmet Hatası Telafi Stratejileri", *Gümüşhane University Electronic Journal Of The Institute Of Social Science/Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 6(12).
- Chang, H. S. ve Hsiao, H. L. (2008). "Examining The Casual Relationship Among Service Recovery, Perceived, Justice, Perceived Risk And Customer Value In The Hotel Industry", *The Service Industries Journal*, 28(4):513-528.
- Çalışkan, O. (2013) "Restoran İşletmelerinde Hizmet Hataları, Hizmet Telafi Stratejileri ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi", *Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3): 65-83.
- Davidow, M. (2000), "The Bottom Line Impact Of Organizational Responses To Customer Complaints", *Journal Of Tourism And Hospitality Research*, Vol. 24, No: 4, S.473-490.

- De Matos, C. A., Henrique, J. L., ve Rossi, A.G. C. (2007). "Service Recovery Paradox: A Meta-Analysis", *Journal Of Service Research*, 10(1), 60-77.
- Duffy, J. A. M., Miller, J.M. Ve Bexley, J.B. (2006). "Banking Customer's Varied Reactions To Service Recovery Strategies", *International Journal Of Bank Marketing*, 24(2): 112-132.
- Duman, T. ve Yağcı, M.İ. (2006). "Süpermarket Müşterilerinin Devamlı Alışveriş Niyetlerini Etkileyen Faktörler: Bir Model Denemesi", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 33 (Haziran), 2006, 87-116
- Ennew, C., Banerjee, A. K. ve Derek, L. (2000), "Managing Word-Of-Mouth Communication: Empirical Evidence From India", *International Journal Of Bank Marketing*, Vol. 18, No: 2, S. 75-83.
- Erciş, A., Yılmaz, K. ve Ünal, S. (2008). "Tüketicilerin Tercih Ettiği Süpermarkete Yönelik Algıları, Tatmin Duyguları Ve Bağlılıkları Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, 2008, s.97-114.
- Garg, A. (2013). "Service Recovery Paradox In Indian Banking Industry", *The South East Asian Journal Of Management*, 7(2): 23-38.
- Günaydin, E., ve Işık, D. A. (2017). "Uluslararası Ticaret İşlemlerinde Karşılaşılan Hizmet Hatalarının Belirlenmesi: Nitel Bir Araştırma", *International Journal Of Management Economics ve Business*, 13, 241-250.
- Hirschman A.(1970). "Exit, Voice, and Loyalty-Responses to Decline in Firms, Organizations, and States", *Harvard University Press*, London, UK.
- 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.
- Keiningham, T., Morgeson, F., Aksoy, L. ve Williams, L. (2014). "Service Failure Severity, Customer Satisfaction, And Market Share: An Examination of The Airline Industry", *Journal of Service Research*. 17(4): 415-431.
- Kelley, S. W., Hoffman, K. D., ve Davis, M. A. (1993). "A Typology of Retail Failures And Recoveries", *Journal Of Retailing*, 69(4), 429-452.
- Kurtz, D.L. ve Clow, K.E. (1998). "Services Marketing" *John Wiley & Sons*, United States.
- Kraft F.B A (1977). "Competitive Profile of Products and Associated Marketing Practices of Selected European and Non-European Countries", *European Journal of Marketing*, 11/7, 73.
- Landon, E.L. (1977) "Consumer and Industrial Buying Behavior", *North-Holland*, New York, 426-437
- Lee, M.J., Singh, N. ve Chan, E. (2011). "Service Failure And Recovery Actions in the Hotel Industry: A Text-Mining Approach", *Journal of Vacation Marketing*. 17(3): 197-207.
- Levesque, T.J. Ve Mcdougall, G.H.G. (2000), "Service Problems And Recovery Strategies: An Experiment Can", *Journal Of Adm. Science*,17(1), Pp.20-37.
- Mattila, A. S. ve Patterson, P.G. (2004), "Service Recovery And Fairness Perceptions in Collectivist And Individualist Contexts", *Journal Of Service Research*, Vol.6, No: 4, S. 336-346.
- Mcdougall, G. ve Levesque, T. (1998). "The Effectiveness Of Recovery Strategies After Service Failure", *Journal Of Hospitality And Leisure Marketing*, 5(2/3): 27-49.
- Miller, J.L., Craighead, C.W. ve Karwan, K.R. (2000), "Service Recovery: A Framework And Empirical Investigation", *Journal Of Operations Management*, 18(4), Pp.387-400.

- Mostert, P.G., Meyer, C.F ve Van Rensburg, L.R.J. (2009), “The Influence Of Service Failure And Service Recovery On Airline Passengers’ Relationships With Domestic Airlines: An Exploratory Study”, *Southern African Business Review*, 13(2).
- Nguyen ve McColl-Kennedy,(2003). “Application of Fairness to Services Failures and Service Recovery”, *Journal Of Service Research* 5(3) 101-135
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,11(1), 323-341.
- Silber, I., Israeli, A., Bustin, A. ve Zvi, O. (2009). “Recovery Strategies For Service Failures: The Case Of Restaurants”, *Journal of Hospitality Marketing ve Management*. 18(7): 730-740.
- Smith, A. K., Bolton, R. N., ve Wagner, J. (1999). “A Model Of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery”, *Journal Of Marketing Research*, 356-372.
- Şeker, S.E. (2016). “Müşteri Kayıp Analizi (Customer Churn Analysis)”, *YBS Ansiklopedi*, v.3, is.1, 26-29.
- Yang, T. C. (2005). “The Development Of On Effective Recovery Programme After Service Failures: A Case Study Of Restaurants in Glasgow”, *Tourism and Hospitality Planning ve Development*, 2(1): 39-54.
- Yüksel, A. ve Kılınç, U. (2003). “Konaklama İşletmelerinde Yetkilendirme ve Şikayet Sonrası Müşteri Davranışları Üzerine Etkileri”, *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt:14, Sayı:2, 107-118.
- <http://www.worldfood-istanbul.com/fuar-hakkinda/sektorel-haberler/turkiyenin-lider-supermarket-zincirleri> (Erişim tarihi: 13.11.2018)

## Research Article

### **Müşteri Affeder mi? (Zincir Süpermarketlerde Hizmet Hataları Ve Telafileri Üzerine Nitel Bir Araştırma)**

*Does The Customer Forgive? (A Qualitative Research On Service Failure And Compensation At Chain Supermarkets)*

<p style="text-align: center;"><b>Handan ÖZDEMİR</b> Dr.Öğr.Üyesi, Çankaya Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bmlümü <a href="mailto:h_ozdemir@cankaya.edu.tr">h_ozdemir@cankaya.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0002-1717-4010">https://orcid.org/0000-0002-1717-4010</a></p>	<p style="text-align: center;"><b>Mustafa Serhat AVCI</b> İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı Doktora Öğrencisi <a href="mailto:serhatavci13@hotmail.com">serhatavci13@hotmail.com</a> <a href="https://orcid.org/0000-0002-6007-5448">https://orcid.org/0000-0002-6007-5448</a></p>
---	---

## **Introduction**

Customer satisfaction is an important tool in creating brand loyalty among chain supermarkets, similar to other businesses operating in various industries. Incomplete or faulty services lead to a negative impact on consumers as well as companies. However, it is within the grasp of a company to straighten these faulty acts quickly and improve its poor reputation. Proper service compensation will not only improve customer loyalty for the company but also bring in new prospects within the market.

Insufficient and ineffective service compensation will increase the dissatisfaction levels of consumers, leading to a bruised corporate image. It is impossible for those companies who have no awareness for the significance of customer satisfaction to exist in such highly competitive markets.

### **1. Purpose and Significance of the Research**

Research conducted on service compensation exhibit key factors such as trust, loyalty, purchasing and attitude toward brand with regards to customer satisfaction. In addition, studies have also exhibited that consumers are more likely to share their negative experiences as opposed to those with a positive experience with a brand. For this reason, it is crucial for companies to be proactive for their service failures and compensations in order to be able to call off negative attitudes.

The purpose of this study is to determine various types of service failures consumers encounter and how these consumers react to the failures. Along similar lines, it is also aimed to explore various consumer reactions in the case of service compensation.

### **2. Methodology of the Research**

This is an exploratory research on consumers of chain supermarkets face various types of service failures and their resulting reactions. Qualitative research has been selected as a research technique since it focuses on uncovering real reasons, beliefs, values and emotions.

In-depth interviews were conducted for data collection. The universe of research includes consumers who shop from a national supermarket chain in Malatya. These consumers have faced a service failure during their shopping experiences.

To determine the sample for the study, call logs from the central headquarters were accessed and 30 consumers reporting a service failure in the past five months were selected. Out of these 30, 15 customers were reached and 90 minute in-depth interviews were conducted during May 2018.

### **3. Findings of the Study**

According to the demographic profile of the respondents, 8 were male whereas 7 respondents were female consumers. The youngest consumer was 22 years old and the oldest one was 43, with

regards to age allocation of respondents. 2 out of 15 respondents were students and all but one respondents were employed. A majority of respondents held bachelor degrees.

Results of in-depth interviews were categorized as themes. Direct quotes were assessed from each respondent and questions with best expressive value were selected. Respondents were coded for confidentiality purposes.

*Please explain the incident where you are encountered as a service failure?*

The theme of the first question has been identified as “service failure regarding the careless nature of the supermarket staff”.

*What do you think are major service failures consumers’ encounter at chain supermarkets?*

The theme extracted from this question is about “consumers being mistreated due to supermarket staff’s lack of finesse, information and concern”.

*Who do you think is responsible for these failures in general?*

Respondents placed a great emphasis on supermarket staff. Some respondents also stated supervisors and managers.

*Do you complain every time you face a service failure?*

The theme is set on “I don’t complain about every failure”.

*What has the company done for you following a service failure incident?*

For this question, the developing theme was “they exchanged the faulty product and tried to compensate”.

*What kind of compensation should be carried out by a company in order to satisfy a customer following a service failure?*

The theme is posited as “the company must accept the failure, compensate the customer and provide continuous training for staff”.

*Have you experienced a change in perception regarding the company after you have encountered a service failure?*

Respondents indicate a theme of “my confidence in the company has increased”.

*Would you keep shopping at the supermarket where you have been compensated even though there is another one selling same product with lower prices?*

Almost all respondents suggested “I will shop wherever the prices are cheaper”.

*Have you shared this incidence with your peers and family? If yes, how many people have you told?*

“With my close circle network, about 10-20 people” is the dominating theme for this question.

*How do you think a customer should react when he/she is faced with a service failure?*

All of the respondents stated that customers must defend their rights adamantly.

*Will you continue shopping at the same store following a service compensation effort?*

The answers to this question yielded the theme “yes, I definitely will”.

## **Conclusion and Recommendation**

This research has examined the impact of service failure and consumers’ consequent reactions prior and post mistake encounter. When the answers are analyzed, it is observed that consumers care about service failures and tend to react in a variety of manners.

Most of the respondents in the study exhibited a forgiving nature toward the company after encountering a failure. Respondents have also expressed that compensation leads to satisfaction

and loyalty. For those consumers who have not been satisfied with their compensations, it was reported that they would no longer shop at these supermarkets. Successful service compensations have proved that consumers will be encouraged to make repeat purchases.