

Konaklama İşletmelerinde Yetkilendirme ve Şikayet Sonrası Müşteri Davranışları Üzerine Etkileri

Atıla YÜKSEL - Uğur K. KILINÇ

Annan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

ÖZ

Birçok konaklama işletmesinde hizmet sunumu sırasında aksaklıkların yaşanması olağandır. Bu tür durumlarda, problemin hızlı ve etkili bir şekilde çözüme ulaştırılması müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artıracaktır. İşgörenin problem çözümündeki karar verme yetkisinin düzeyi, çözümün hızlı ve etkili olabilmesinde önemlidir. Şikayetin giderilmesindeki başarının büyük oranda müşteri-işgören etkileşim anına bağlı olduğu görüşü yaygın olmakla birlikte, yetkilendirme, şikayet çözüm stratejisi ve müşteri davranışları arasındaki ilişki konaklama literatüründe yeterince incelenmemiştir. Bu çalışmada, yetkilendirmenin şikayet sonrası müşteri davranışları (ses çıkarma, olumsuz sözlü iletişim, tepki vermeme ve bağlılık) üzerindeki etkisi incelenmektedir. Çalışmada yapılan kısmi deneyde, üç yetkilendirme seviyesi (yetkisizlik, kısmi ve tam yetkilendirme) ve şikayet sonu müşteri davranışları arasındaki ilişki, konaklama sektöründe en sık karşılaşılan temel hata kategorisine dayanarak hazırlanan senaryo aracılığıyla araştırılmıştır. MANOVA sonuçları yetkilendirme seviyesinin müşteri davranışlarını önemli derecede etkilediğini göstermektedir. Sonuçlar araştırma sınırlılıkları düşünülerek tartışılmış, gelecek araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

Anahtar sözcükler: Yönetim bilimleri, iyileştirme stratejisi, müşteri davranışı, yetkilendirme, kısmi-deney.

GİRİŞ

Hizmet hatası hiçbir zaman istenmemesine rağmen en iyi yönetilen hizmet işletmelerinde dahi kaçınılmazdır (Sing ve Widing 1991). İşletmenin sunduğu hizmet kalitesinin, müşteri tarafından beklenen seviyenin altında olması durumunda hata oluşmaktadır (Bell ve Zemke 1987). Hizmet sağlayıcısının müşteri şikayetine neden olan hata karşısında verdiği cevap olarak tanımlanan (Gronroos 1988) hata onarımının amacı memnuniyetsizlik yaşayan müşteriyi memnunluk aşamasına getirmektir (Brown, Cowles ve Tuten 1996). Hata olduğunda, onarımı (telafisi-giderilmesi) için yapılan faaliyetlerden hangisinin müşteri hizmet değerlendirmesi ve tatminini etkilediğini inceleyen bir çalışmada, hata onarımındaki başarısızlığın büyük bir bölümünün (%42) ön saha çalışanlarının hizmet hatasının giderilmesinde sergilemiş olduğu yetersizliklerden kaynaklandığını göstermektedir (Bitner, Booms ve Mohr 1994). Bitner ve ar-

kadaşları, çalışanların göstermiş olduğu uygun olmayan davranış tarzının, memnuniyetsizliği hatanın ilk oluşumuna neden olan yetersizlikten (hatanın kaynağından) daha fazla etkilediğini vurgulamaktadır. Diğer araştırmacılar da benzer durumlara işaret etmekte ve genel olarak hata onarım faaliyetinin hatayı onarmaktan daha çok müşterinin olumsuz tepkilerini artırmaya neden olduğunu göstermektedir (Hoffmann ve Chung 1999; Hart, James ve Earl 1990).

Ön saha çalışanlarının (örn., resepsiyon memuru) hatanın çözümüne yönelik göstermiş olduğu yetersizliğin nedenleri arasında "yetersiz yetki" bulunmaktadır (Hocutt ve Stones 1998). Spreitzer (1995) yetkilendirmenin en önemli sonucunun etkili ve buluşçu davranış olduğunu belirtmektedir. Hizmet hatasının çözümünde bu davranış önemli bir faktördür. Hizmet personelinin anında karar verebilmesi ve duruma göre hareket edebilme serbestliğinin önemi literatürde sıkça vurgulanmakla birlikte (Bitner vd., 1994),

yetkilendirme ve hata onarımında müşteri memnuniyetinin sağlanması arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısı şaşırtıcı derecede azdır (Hocutt ve Stones 1998). Şikayeti etkin olarak çözüme ulaştırılan müşteri, olağan bir hizmet performansından memnun olan müşteriye göre işletmeye daha bağlı olmaktadır (TARP 1986). Ayrıca, memnun olmayan müşteri şikayetini 8-10 kişiye anlatmaktadır (TARP 1986). Aynı çalışmada müşterilerden %25'inin her an işletme değiştirebilecek kadar memnuniyetsiz olduğu ve şikayetin giderilmesinde harcanan paranın işletmeye geri dönüş oranının %170 olduğu bulunmuştur. Bunlar düşünüldüğünde, turizm ve konaklama alanında şikayet yönetimi ve yetkilendirme ilişkisi üzerine yapılan çalışmalarının sayısal azlığı şaşırtıcıdır.

Bu çalışmada yetkilendirmenin şikayet sonrası müşteri davranışları (ses çıkarma, olumsuz sözlü iletişim, tepki vermeme ve bağlılık) üzerindeki etkisi incelenmektedir. Araştırmada yapılan kısmi deneyde, üç yetkilendirme seviyesi (yetkisizlik, kısmi ve tam yetkilendirme) ve şikayet sonu müşteri davranışları arasındaki ilişki, konaklama sektöründe en sık karşılaşılan temel hata kategorisine dayanarak hazırlanan senaryoyla incelenmiştir. Geliştirilen hipotezler MANOVA aracılığıyla denenmiş, sonuçlar araştırmanın sınırlılıkları düşünülerek tartışılmıştır.

HİZMET HATASI VE ÖNEMİ

Hizmet ürününün soyut ve diğer özelliklerinden dolayı yönetilmesi endüstriyel ürüne göre daha zordur (Zeithalm, Berry ve Parasuraman 1996). Hizmetin sunulma aşamasında aksaklıkların yaşanması, bu konuda oldukça titizlik gösteren hizmet işletmelerinde de olabilmektedir. Hizmet sunumunda değişik nedenlerle oluşan aksaklıkların müşterinin hizmet değerlendirmesi ve gelecekteki davranışları üzerinde etkisi olduğu değişik yazarlarca tartışılmıştır (bkz. Blodgett vd., 1997; Mattila 2001). Aksaklık, hizmet anına ve alanına müşterinin dikkatini daha fazla çekecektir. Bu durum, olağan performans gösterilmesinde toplam tatmine etkisi olmayacak hizmet alanının, aksaklık nedeniyle önemsenmesine neden olacaktır (örn., havalandırma-ısıtma sisteminin arızalı olması durumunda müşterice fark edilerek önemsenmesi).

Değişik alanlarda (banka vb) yapılan uygulamalı çalışmalar, etkili şikayet yönetim stratejisinin, kaybedilebilecek bir müşterinin işletmeye geri kazandırılması konusunda önemli etkileri olduğunu saptamıştır. Yapılan bir araştırmaya göre, müşterinin işletmeyi terk etme oranı %5 azaltılabilirse, organizasyon karı %25-85 arasında artmaktadır (Barlow ve Moller 1996). Ritz-Carlton oteller zinciri sürekli müşterinin

hayat boyu işletmeye kazandıracığı değer 100 bin doların üzerinde olduğu, seyahat acenteleri ise müşteri bağlılığının işletmeye hayat boyu 50 bin dolar kazandıracığı yönünde hesaplar yapmaktadır (Kotler, Bowen ve Makens 1996). Bir diğer araştırma sonuçlarına göre, eğer müşterinin önemli bir şikayeti var ve bu çözümlenmemişse, müşterilerden %91'i o işletmeden tekrar alış-veriş yapmamakta, şikayetin tatmin edici nitelikte çözümünde ise müşterilerden %82 işletmeden tekrar hizmet almaktadır (bkz. Barlow ve Moller 1996). Yapılan bu çalışmalara göre, müşteri şikayetlerine anında ve etkili cevap verebilmek müşteri memnuniyetini artırmakta, kişiye önemsendiği mesajı vermekte, işletmeyi gelecekteki satın alma kararlarında düşünmesine neden olmakta ve işletmenin olumlu sözlü reklamının yapılmasını sağlamaktadır (Singh ve Widing 1991). Şikayetin müşterice hizmet sağlayıcısına iletilmesi, müşterinin hala işletmeye güvendiğinin, değer verdiğinin ve ilişkisini devam ettirmek istediğinin işareti olabilir.

HİZMET HATASI VE MÜŞTERİ DAVRANIŞLARI

Müşteriden "yazılı ya da sözlü olarak alınan memnuniyetsizlik" olarak tanımlanan şikayeti yönetebilmek, şikayeti öğrenir öğrenmez çözümlenmeye çalışmak, müşteri bağlılığı açısından önem taşımaktadır. Hirshman (1970) müşterilerin tatmin olmadıkları zaman ses çıkarma ve ayrılma olmak üzere iki farklı davranış göstereceğini savunmuştur. Benzer bir şekilde, Landon (1977) müşterinin tatmin olmadığı durumlarda iki tür davranış sergileyeceğini belirtmektedir. Bunlardan ilki tepki göstermektir. Tepki gösterme kararında olan müşteriler de iki grupta toplanmıştır: (1) İşletme, yasal organizasyonlar ya da özel kurumlara şikayetini bildiren "açık tepki gösterenler"; (2) satıcıya ya da ürünü bir daha kullanmayan ve çevresine ürünü kullanmamalarına yönelik işletme aleyhine olumsuz sözlü iletişimde bulunan "özel tepki gösterenler". Müşterinin işletmeden tatmin olmadığı durumlara sergileyeceği ikinci davranış tipide "tepki göstermemektir". Kişilik yapısı, kültürü, şikayet çözüm maliyetinin elde edilecek faydadan yüksek oluşu v.b. değişkenlerin etkisi ile müşteri tatminsizlik durumunda tepki göstermemeyi tercih edebilir. Hunt (1991) yaptığı çalışmada Hirshman tarafından belirtilen iki duruma misilleme durumunu da eklemiştir.

Ortaya çıkması beklenen üç durumun açıklaması şu şekilde yapılmaktadır. (1) *Ses çıkarma*: Tatmin olmayan müşterilerin sözlü iletişim yoludur. Hirshman ses çıkarmayı üç tipte incelemiştir. *Yüksek seviyede ses çıkarma*, tüketicinin tatminsizliğini üst düzey

yöneticilerle paylaşmasıdır. Orta seviyede ses çıkarma ise tüketicinin satış personeli gibi işletmede yüz yüze geldiği kendisiyle ilgilenen işgörenlere bildirdiği şikayetler olarak tanımlanabilir. *Düşük seviyede ses çıkarma*, tüketicinin işletme ve ürün hakkında hiç kimseye bir şey söylemediği durumdur. (2) *Ayrılma*: Tatmin olmamış müşterinin işletme ile kurduğu ilişkiyi durdurması anlamındadır. Ayrılma da yüksek, orta ve düşük seviyeli olarak üç grupta incelenebilir. *Yüksek seviyeli ayrılma* müşterinin tatminsizliği ile sonuçlanan ürünü bir daha asla kullanmaması ya da işletmeye tekrar gelmemesi durumudur. Ayrılma ve ses çıkarma dışında tüketicilerin tatmin olmadıkları durumlarda gösterebilecekleri bir diğer davranış türü de misillemedir. (3) *Misilleme*, tüketicilerin bilinçli olarak işletmeye zarar verecek davranışlar göstermesi olarak tanımlanabilir. Yüksek misilleme, işletmeye fiziksel zarar vermekten başlayıp herkese işletme ile ilgili kötü sözleri yaymakla devam eder (Hunt 1991). Bu durum işletmenin potansiyel müşterilerini etkileyebilir. Hunt'un yaptığı araştırmaya göre tüketicilerin %78'i çevresine işletme ile ilgili olumsuz fikirlerini iletmekte ve sadece % 53'ü şikayetlerini sesli olarak bildirmektedir.

Önceki sınıflamalara benzer bir şekilde, McDougall ve Levesque (1999), hizmet problemleri söz konusu olduğunda müşterilerin gösterdiği tepkileri dört başlık altında toplamıştır. (1) *Ses çıkarmak*: Müşterinin hizmet sağlayıcısına şikayetini iletmesidir. (2) *Olumsuz sözlü iletişim*: Müşterinin tatmin olmadığı durumları başkalarına iletmesi anlamındadır. (3) *Ayrılma*: Tatmin olmamış müşterilerin işletme ile ilişki kurmayı durdurması anlamındadır. Ayrılmalar, müşteri ile işletme arasındaki ilişki seviyesine göre üç grupta incelenebilir. (4) *Bağlılık*: Müşterinin işletmede her şeyin gelecekte daha güzel olacağını ümit etmeye devam etmesidir.

Müşterilerin şikayet davranışlarını etkileyen faktörler arasında hizmetin müşteri için önemi, müşterinin önceki şikayet deneyimleri ve bilgisi, işletmede şikayet etmenin zorluğu ve şikayetin başarısı için gereken değişiklikler yer almaktadır (Day 1984; Barlow ve Moller 1996). Singh ve Panya'nın (1991) bankacılık sektöründe müşteri şikayetlerini açıklamak amacıyla yaptığı araştırma bulgularına göre farklı meslek grubundan gelen müşteriler hata ile karşılaşmalarında farklı davranmaktadır. Araştırma, genellikle genç ve profesyonel meslek sahiplerinin daha fazla şikayette bulduklarını göstermektedir. Blodgett ve arkadaşları (1997) müşterilerin satın aldıkları pahalı ürünlerden tatmin olmadıklarında, ucuz ürünlerden tatmin olmadıkları zamana göre şikayetlerini

daha fazla dile getirme eğiliminde olduklarını eklemiştir. Bu durum, müşterilerin, pahalı hizmetler karşısında beklenti seviyelerinin yüksek olmasından kaynaklanabileceği gibi, ödedikleri maddi bedelin karşılığını alamadıklarında ucuz mal ya da hizmetlere göre daha yoğun hisler yaşamalarından kaynaklanabilir. Müşterilerin şikayet davranışlarını etkileyen bir diğer faktörde Fornell ve Didow (1980) tarafından ortaya atılmıştır. Bu iki araştırmacıya göre hizmet sunanların ve müşterilerin çok çeşitli olması ve etkileşim içerisinde olduğu faktörlerin sayısı, müşterilerin şikayetlerinde ses çıkarmalarını etkileyecektir. Yabancı literatürde yapılan çalışmalardan elde edilen bilgilerin, bu çalışmaların yapıldığı kültürden farklı bir toplumda geçerliliğinin şüphesiz incelenmesi gerekmektedir.

ONARIM STRATEJİLERİ

Hizmet iyileştirme stratejileri, tatmin olmamış müşterilerin olumsuz algılarını değiştirmek için uygulanır (Brown vd., 1996; Swanson ve Kelley 2001). Hizmet iyileştirme stratejileri, hizmet sağlayıcılarının eksiklik ve hatalara karşı sergiledikleri davranışları içermektedir. Bu davranışlar "hiçbir şey yapmaktan" problemin çözümü için "ne gerekiyorsa yapmaya" kadar gidebilmektedir (McDougall ve Levesque 1999). Karşılaşılan problem sonucu işletmenin uyguladığı iyileştirme stratejileri müşterinin geri dönüş oranını etkilemektedir. Problemlerle karşılaşıldığında, hizmeti sunanların ortaya koyduğu ilk tepki müşterinin gelecekteki satın alma fikirlerini etkileyebilir. Hizmet iyileştirme stratejileri bağımsız, tek tek ya da beraber kullanılabilen değişik araçlardan oluşur (Hoffman ve Chung 1999; McDougall ve Levesque 1999). Bunlar; problemin varlığının kabul edilerek özür dilenmesi, problemin çözümü için yardım edilmesi ve problemden kaynaklanan giderlerin karşılanması olarak sıralanabilir.

Hizmet sağlayıcısının hatadan dolayı müşteriden özür dilemesi müşteri tarafından beklenen bir unsurdur. Samimi olarak özür dilenmesinin müşteriye nezaket ve duyarlılığın iletilmesi anlamına geldiği belirtilmektedir. Özür dilenmenin, özür dilenmemesinden daha iyi olduğu söylenmekle birlikte, "özür dilemek" tek başına yeterli bir strateji olamamaktadır (Levesque ve McDougall 2000). Değişim anı olarak değerlendirilebilecek olan hatanın giderilmesinde müşteri kaybettiğine karşılık görünür telafi (tazmin) beklemektedir (Tax vd., 1998). Sadece özür dilenmesi somut bir telafi olarak algılanmayacağından dolayı, özür dilenmenin müşterinin gözünde fazla önemli olmadığı düşünülen hizmet problemlerinin çözümün-

de daha etkili olabileceği vurgulanmaktadır. Stratejiler arasında yer alan "yardımcı olma" problemin düzeltilmesi anlamındadır. Yardımcı olma, müşteriye şikayet öncesi pozisyonuna geri döndürebilme özelliğinden dolayı onarım stratejileri içinde belki de en etkili olanıdır. Somut telafi (tangible compensation) müşterinin katlanmak zorunda kaldığı problemin tazmin edilmesinde kullanılan ve maddi ödemeyi içeren bir stratejidir (örn., indirim kuponu, iskonto, para iadesi, ürün değiştirme vb). Maddi tazminin derecesinin müşterinin kaybına eşdeğer olması gerekliliği vurgulanmaktadır (Tax vd., 1998). Örneğin, müşteri günlük turu yapılan hata nedeniyle gerçekleştirilemediyse, müşteriye sunulacak maddi ödemenin bu kayba eşdeğer olması gerekir. İşletmenin, müşteriye kaybettiğinden daha fazla maddi tazmin sunduğu durumlarda müşterinin işletmeye kuşkuyla bakacağı bildirilmektedir (Smith vd., 1999). Hangi durumda ne tür iyileştirme stratejisinin daha etkili olacağı konusunda dikkat edilmesi gereken hususlardan birisi hizmetin müşteri gözündeki önemidir. Konaklama ve turizm işletmelerinde şikayet çözümü stratejileri üzerine yapılan çalışmalarda müşterinin şikayetin hızlı ve etkin bir şekilde çözümlenmesini beklediği görülmektedir (Smith vd., 1999). Şikayet çözümünde hızlılık kavramı ön saha çalışanlarının şikayetin çözümü için yetkilendirilmesini gerektirmektedir (Boshoff 1997).

YETKİLENDİRME

Fisher'e göre yetkilendirme, çalışanın karar verme gücünü kullanmasıdır (Fisher 1993). Diğer araştırmacılar, kontrol ve yetkileri çalışanla paylaşmaya "işgören yetkilendirmesi" adını vermiş, yetkilendirmenin daha verimli ve tatmin edici çalışma ortamı sağlayabileceğini, böylelikle çalışanın işletme amaç ve stratejilerini benimsemesinin kolaylaşacağını savunmuşlardır (Hellriegel, Slocum, Woodman ve Richard 1995). Bell ve Zemke ise (1988) yetkilendirmeyi "kişilere problem çözümünde güçlerini kullanarak özgür olma ve otorite veren prosedürler bütünü" olarak tanımlamıştır (Haçer 2001). Riley (1996) yetkilendirmeyi, işgörenlerin rollerine otoriteyi de ekleyerek müşteri isteklerini karşılamayı garanti altına almak olarak tanımlamıştır. Ancak, yetkilendirmenin işgöreni daha az kontrol etme anlamına gelmediği unutulmamalıdır (Lashley 1995).

Yukarıda görüldüğü gibi, literatürde yetkilendirme kavramının birçok farklı tanımı bulunmaktadır. Ancak, tanımların ortak iki özelliği; yetkilendirmenin işgören karar alma yetisi ve işgörenlerin kendi faaliyetlerinden sorumlu olmalarıdır (Erstad 1997). Yet-

kilendirme tanımlarının özünde daha önceden yetkisi bulunmayan çalışanın karar verme gücüne sahip olduğunu hissetmesi yatmaktadır. Yetkilendirmenin kuşkusuz işgörene ne isterse onu yapabileceği otorite ve sorumluluğu vermediği de açıktır (Riley 1996). Yetkilendirme hizmet kalitesi, müşteri tatmini ve işgören bağlılığı konularındaki problemlerin çözümünde yaygın olarak kullanılmaktadır (Bowen ve Lawler 1992). Yetkilendirmenin işgörenin yaptığı işi daha ilginç ve hoş görmesini sağladığı, motivasyonu yükselttiği ve işe katılımı artırdığı belirtilmektedir (Hayes 1994). Yetkilendirmenin, işletmenin sunduğu ürün ya da hizmetin müşteri istekleri ile örtüşmesini sağlayacağı da ileri sürülmektedir (Lashley 1995). İşgörenlerin daha istekli hizmet sunmaları, daha yüksek müşteri tatmininin sağlanması, müşterilerin geri dönüş oranının artması, işgörenlerin işletmede kalma isteğinin artması, işletmede verimliliğin sağlanması, işgören giderlerinde azalma görülmesi, hizmet kalitesinde artış yaşanması ve işletme karının artması yetkilendirmenin diğer faydaları arasında sayılabilir (Lashley 1995).

Çalışana şikayet çözme yetkisinin verilmesi, işletmeye uzun dönemde fayda sağlayacaktır. Şikayetin yetkisizlik nedeniyle üst yönetime iletilmesi çözüm süresini uzatacaktır. Bu da müşteri tatmininde azalmaya ya da hatanın daha kötü bir hal almasına neden olabilir. Esnek olmayan işletme politikası nedeniyle kaybedilen müşterilerin yerine yeni müşteriler kazanabilmek işletmeye daha pahalıya mal olabilir. İşgörenlerin düşük moral ve motivasyona sahip olmaları işletmelerde yetersiz yetkilendirmenin doğurabileceği sorunlar arasındadır. Düşük motivasyona sahip işgörenin müşteriye memnun etmesi güçleşebilir ve işletmeye olan bağlılığı azalabilir. Yetersiz yetkilendirme, düşük kalite ve düşük karlılığı da beraberinde getirecektir (Lashley 1995). Yetkilendirme yoluyla şikayet yönetimi, cevap süresini kısaltıp, müşteri bağlılığını artırarak işletme gelirlerinde artış sağlayabilecektir. Şikayetlerin, şikayetin yapıldığı andan itibaren direkt olarak yetkilendirilen personelce çözümü daha dostane ve az masraflı olmaktadır (Johns 1995). Ancak yetkilendirmeyi tamamen maliyetsiz bir uygulama olarak görmemek gereklidir.

Yetkilendirme "ya hep-ya hiç" yaklaşımı olmayıp ikisi arasında yer almaktadır. Bowen ve Lawler (1992) yetkilendirmenin dört değişik seviyesini tartışmaktadır. En düşük seviye (üretim hattı yaklaşımı), yetkilendirmenin hiç olmadığı seviyedir. Sonraki seviye *öneri katılımı* olarak adlandırılmakta ve çalışanın resmi yollardan öneride bulunabileceği ancak karar verme yetkisinin yönetimde olduğu belirtilmek-

tedir. İş katılımı (üçüncü) seviyesinde, çalışanın stratejik etkisi olan kararlarda katılımı bulunmamakla birlikte günlük işlerin yürütülmesinde çalışana hissedilir özgürlük verilmektedir. Yetkilendirmenin en yüksek ve son seviyesinde ise (yüksek katılım) en düşük seviyedeki personele dahi işletmenin performansını ilgilendiren sorumluluk hissi verilmektedir. Bowen ve Lawlerin tanımlamasına dayanarak, yukarıda sayılan yetkilendirme seviyeleri senaryoya dayalı araştırmamızda (1) yetkisizlik, (2) kısmi yetkilendirme ve (3) tam yetkilendirme olarak tanımlanmıştır. Şikayet esnasında müşterilerin sorunu çözecek tam yetkilendirilmiş personeli tercih edeceği tahmin edilmektedir.

ARAŞTIRMA AMAÇ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmada, Boshoff ve Leong (1998) tarafından tanımlanan üç yetkilendirme seviyesinin (yetkisizlik, kısmi ve tam yetki), müşterinin şikayet sonunda sergileyebileceği davranışlar olan ses çıkarma, olumsuz sözlü iletişim, tepki vermeme ve bağlılık (Hunt 1991; McDougall ve Levesque 1998) üzerine olan etkileri incelenmektedir. Konuyla ilgili literatüre dayanarak on bir araştırma hipotezi geliştirilmiştir. Bunlar:

Ses çıkarma:

- H₁: Yetkilendirme seviyesi (az, kısmi ve tam yetkilendirme), müşterinin personele sözlü şikayette bulunma olasılığına etki edecektir.
- H₂: Yetkilendirme seviyesi, müşterinin işletmeye yazılı şikayette bulunma olasılığına etki edecektir.
- H₃: Yetkilendirme seviyesi, şikayet anında müşterinin çözüm için yönetimin dahil olması isteğine etki edecektir.

Olumsuz sözlü iletişim:

- H₄: Yetkilendirme seviyesi, müşterinin şikayetini arkadaşları ve diğer müşterilere anlatma olasılığına etki edecektir.
- H₅: Yetkilendirme seviyesi, müşterinin şikayetini üçüncü kişi ya da kurumlara anlatma olasılığına etki edecektir.

Tepki vermeme:

- H₆: Yetkilendirme seviyesi, müşterinin verilen cevap karşısında göstereceği sinirsel tepki düze yine etki yapacaktır.
- H₇: Yetkilendirme seviyesi, müşterinin çözüme yönelik uzlaşma davranışına etki edecektir.

- H₈: Yetkilendirme seviyesi, müşterinin çözüme tepki gösterme olasılığına etki edecektir

Bağlılık:

- H₉: Yetkilendirme seviyesi, müşterinin aynı işletmeye ilerde tekrar gelme olasılığına etki edecektir.
- H₁₀: Yetkilendirme seviyesi, müşterinin işletmeyi başkalarına tavsiye etme olasılığına etki edecektir.
- H₁₁: Yetkilendirme seviyesi, müşterinin şikayet çözüm tatmini üzerine etki edecektir.

VERİ TOPLAMA ARACI

Konaklama alanında yapılan ön araştırma ve literatür bulgularıyla paralel olarak, temel üründe meydana gelen bir aksaklıktan kaynaklanan şikayeti konu alan senaryo geliştirilmiştir (Tablo 1). Senaryonun ürün hatası üzerine oluşturulmuş olmasının nedeni temel ürün hatalarının müşteri memnuniyetsizliğine neden olmalarındaki yüksek oran ve müşterilerin araştırmalarda bu hata kategorisinden bahsetme sıklıklarının yüksek olmasıdır (Bitner vd., 1990; Kelley vd., 1993). Temel ürün hatası hizmet sağlayıcısı tarafından söz verilen ürünün müşteriye verilmemesi olarak tanımlanmaktadır (Levesque ve McDougall 2000). Keaveney'e (1995) göre kayıp ya da yanlış rezervasyonun içinde yer aldığı temel ürün hatası müşterinin işletme değiştirmesine neden olmaktadır. Temel ürün hatalarının ciddi sorunlar olduğu ve bu durumlarda müşterinin hizmet sağlayıcısından yanlışın düzeltilmesini beklediği belirtilmektedir (Hart vd., 1990). Bu araştırmada senaryo tekniğinin kullanılması nedeni, tekniğin anket ve benzeri yöntemlere göre hafızadan kaynaklanabilecek yanlış, yanlışlık ve unutmama problemlerini azaltması ve katılımcıya bilinçli olarak uygulanan hizmet hatalarından doğacak problemleri içermemesidir (Mattila 2001). Araştırma 2002 yılı güz döneminde Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulunda okuyan 108 üniversite öğrencisi üzerine uygulanmıştır. Üniversite öğrencileri diğer araştırmacılar tarafından da bu tür kısmi-deneysel çalışmalarda sıkça yer almaktadır (Boshoff ve Leong 1998). Öğrencilerin, konaklama ve turizm sektöründe hem çalışan hem de kullanıcı durumunda olmalarından dolayı örneklem oluşturmaya uygun olduğu vurgulanmaktadır (Mattila 2001).

Tablo 1 de katılımcılara dağıtılan senaryo detayları, işgörenin müşteri şikayeti karşısında yetkilendirme seviyesine bağlı olarak verdiği cevaplar ve bu

Tablo 1. Senaryo detayları ve sorular

Turistik sezonun en yoğun olduğu yaz döneminde, müşteri Turizm Bakanlığınca 5 yıldız verilen ve ulusal bir otel zinciri olan ... otelinde ... tur operatörü- seyahat acentesi aracılığıyla özel bir kutlama için 3 günlük rezervasyon yaptırmıştır. Müşterinin oteli seçme nedenleri arasında oteldeki sağlık kulübü, kapalı açık yüzme havuzu, kaliteli restoranı ve müşterilere özel ilgi gösterdiğiyle ilgili ünü yer almaktadır. Müşteri öğleden sonra saat 5 te otele ulaştığında adına odanın ayrılmamış olduğunu ve otelde boş bir odanın ancak ertesi gün mümkün olabileceğini öğrenmiştir. Müşteride o gün öğleden sonra saat 3 te giriş (check-in) yapabileceği ve rezervasyonunun teyit edildiğini gösteren bir belge vardır.

Bu problem sizce ne kadar önemlidir?*

Bu problem karşısında müşteri olarak sinirlenirim

Bu senaryo sizce ne kadar gerçekçidir?

İşgörence verilen cevaplar:

Yetkisizlik: (a) "Hata bizden kaynaklanmamaktadır, üzgünüm; ancak, yetkili değilim ve yapabilecek bir şeyim yok isterseniz sizi müdür beyle görüştürebilirim" demiştir.

Kısmi Yetki: (a) "Bu rahatsızlık için özür dilerim, fakat şu anda boş odam bulunmamaktadır, o nedenle yapabileceğim bir şey yok. Ancak sizin için yakın ve benzer kalitedeki otelleri arayıp rezervasyon yaptırabilirim" demiş, birkaç telefon görüşmesinden sonra ...oteli için rezervasyon yaptığını müşteriye bildirmiştir.

Tam yetki: (a) "Bu rahatsızlık için özür dilerim, fakat şu anda boş odam bulunmamaktadır, o nedenle yapabileceğim bir şey yok. Ancak sizin için yakın ve benzer kalitedeki otelleri arayıp rezervasyon yaptırabilirim" demiş, birkaç telefon görüşmesinden sonra ... oteli için rezervasyon yaptığını müşteriye bildirmiş; ayrıca, kalış problemi için ... otelindeki gecelik kalış ücretini karşılayacaklarını" belirtmiştir. Bekleme esnasında müşteriler lobi bara alınmış ve kokteyl ikram edilmiştir.

(a) Bu cevap karşısında davranışınızın ne olacağını lütfen belirtiniz*

Personele sözlü şikayette bulunurum

Yönetimin müdahale etmesini isterim

Yazılı şikayette bulunurum

Diğer müşterilerle olayı paylaşırım

Olayı üçüncü kişiye (acente, rehber) aktarırım

Sinirlenirim

Uzlaşmacı davranırım

Şikayet etmem

İleride aynı işletmeyi tercih ederim

Bu işletmeyi tanıdıklarım öneririm

Soruna üretilen bu çözümden tatmin olurum

*1 (hiç katılmıyorum) – 5 (tamamen katılıyorum)

cevap karşısında katılımcının davranışları verilmektedir. Katılımcıdan senaryonda verilen problemin kendisinin başına geldiğini düşünmesi istenmiş, hatanın ne kadar önemsendiği ve bu hata karşısında duygusal tepkisi beşli Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Müşteri davranışlarının ölçümünde kullanılan ölçekte yer alan on bir değişken Hirshman (1970) McDougall ve Levesque (1999) ve Zeithalm vd. (1996) problem olduğunda müşteri davranışlarının

neler olduğunu inceleyen çalışmalarından alınmış ve uygunluğu ön testler yapılarak denenmiştir. Personle sözlü, işletmeye yazılı şikayette bulunma ve yöneticiyle görüşme değişkenleri ile McDougall ve Levesque tarafından önerilen ses çıkarma davranışı incelenmiştir. Olumsuzluğu diğer müşterilerle paylaşma veya üçüncü kişi ve kurumlara aktarma değişkenleri ile müşterinin özel tepki verme davranışı (olumsuz sözlü iletişim) içine girme olasılığı ölçülmüştür. İşletmeyi tekrar tercih etmek, başkalarına önerme ve sunulan çözümden memnun olma değişkenleri ile yetkilendirme seviyelerinin bu üç önemli bağlılık davranışı üzerine olan etkileri incelenmektedir. Sunulan cevaplar karşısında şikayet etmeme, öfkelenme ve uzlaşmacı davranma değişkenleri yetkilendirmenin şikayet eğilimi üzerine olan etkisini araştırmaktadır.

Yetkilendirme kavramının ölçülebilir değişken haline dönüştürülmesinde Boshoff ve Leong'un (1998) çalışmasından yararlanılmıştır. Yetkisizlik işgörenin problemi çözme yetkisinin olmadığı ve müşterinin yöneticiye yönlendirilmesi olarak tanımlanmıştır. Kısmi yetkilendirmede işgören problemi derhal çözemekte; ancak, üstüne danışmadan müşteri adına başka bir oteli arama ve rezervasyon yaptırmada kendi inisiyatifini kullanabilmektedir. Tam yetkilendirmede ise işgören müşteri şikayetini derhal çözebilmekte ve tatminin sağlanması için müşteriye ilave yardımlarda bulunmaktadır. Müşterinin her durumda özür beklediği düşünülerek sözlü özür şikayete verilen tüm cevaplara dahil edilmiştir (McDougall ve Levesque 1999; Boshoff ve Leong 1998). Araştırmada yer alan işgören yanıtlarının üretilmesinde, böyle bir hata durumunda müşterinin ne bekleyeceğini inceleyen araştırmalarda kullanılan ifadeler incelenmiş, işgören cevaplarının gerçekçiliği yapılan ön incelemeyle test edilmiştir. Ayrıca, kullanılan senaryonun güvenilirliği ve geçerliliğinin ölçülebilmesi için senaryonun algılanan gerçekçilik derecesi, rezervasyon hatasının önem ve böyle bir hata karşısında müşterinin öfkelenme derecesi 5'li Likert ölçekleri aracılığıyla ölçülmüştür.

Araştırmada, farklı gruplar arası (between groups) deney tasarımıdaki dezavantajlar düşünülerek ve bireysel farklılıkların sonuçlar üzerindeki olası etkisini azaltmak için grup içi (within subject) kısmi-deney tasarımı (quasi-experiment) kullanılmıştır (Loos 1995). Grup içi deney tasarımı, farklı grupların karşılaştırıldığı deney tasarımlarına göre daha az sayıda örneklem yeterli olmaktadır (Loos 1995). Grup içi tasarım gereği her katılımcı temel hata senaryosunu okumuş ve üç cevap senaryosu karşısında nasıl davranış sergileyeceğini belirtmiştir. Cevapların anali-

zinde Multivariate Variance (MANOVA) kullanılmıştır. MANOVA birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerine olan etkilerinin araştırılmasında kullanımı uygun olan bir yöntemdir. Ortalamalar ve anlamlı farklılıkların saptandığı davranışlar tablolarında sunulmaktadır.

BULGULAR

Erkeklerin çoğunluğunu (%66) oluşturduğu katılımcıların %73'ü 19-22 yaş grubundadır. Katılımcılar deneyde kullanılan senaryoyu oldukça gerçekçi bulmuşlar (3,82) ve böyle bir durumun başlarına gelmesi durumunda sinirleneceklerini belirtmişlerdir (4,51). Senaryoda ele alınan rezervasyon hatası katılımcılar tarafından önemli bir temel hata olarak değerlendirilmiştir (4,89). Ulaşılan bu değerler, senaryonun güvenilirliğinin ve dış geçerliliğinin bulunduğunu göstermektedir (bkz. Mattila 2001). MANOVA için gerekli ön koşullar olan örneklem sayısı ve normal dağılım sağlanmıştır.

Araştırma hipotezlerinde belirtildiği gibi, incelenen üç yetkilendirme seviyesi ile müşteri davranışları arasında önemli ilişkiler bulunmuştur. Katılımcıların bu üç yetkilendirme seviyesini farklı olarak algıladıkları görülmektedir (Tablo 2). Yetkisizlik, kısmi yetki ve tam yetki ortalamalarının karşılaştırması yetkilendirme seviyelerinin katılımcılar tarafından beklenen yönde algılandığını ve gruplar arası farkın istatistiksel olarak anlamlı bir öneme sahip olduğunu göstermektedir ($p < ,05$). MANOVA grup içi tekrarlanan ölçüm (within-subject repeated measures) sonuçlarına göre, 11 numaralı araştırma hipotezinde ifade edildiği gibi, onarım sonu müşteri tatmininin tam yetkilendirme seviyesinde en yüksek değere ulaştığı

(3,36) kısmi yetkilendirmede tatmin derecesinin azaldığı (2,76), yetkisizlik durumunda ise müşterinin şikayet çözümünden tatmininin en düşük düzeyde olduğu görülmektedir (2,45, $F = 14,914$ $p = ,000$).

MANOVA analizinden elde edilen sonuçlar 10 numaralı araştırma hipotezini destekler niteliktedir. Araştırma hipotezinde belirtildiği gibi yetkilendirme müşterinin işletmeyi başkalarına önerme davranışı üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahiptir ($F = 18,082$, $p = ,000$). Tablo 2 de verilen rakamlar şikayet sonucunda müşterinin işletmeyi başkasına önerme olasılığının tam yetkilendirme durumunda en yüksek (2,37), yetkisizlik durumunda ise en düşük değeri aldığını göstermektedir (1,51). İlgili literatürde, hizmetin söz verildiği şekliyle yerine getirilememesi müşteride hayal kırıklığı yarattığı belirtilmektedir (Levesque ve McDougall 2000). Elde edilen ortalamaların düşüklüğü, literatürde de belirtildiği gibi, temel ürün hatasının müşterice kolay affedilmeyeceğini göstermektedir (Boshoff 1997). MANOVA sonuçları yetkilendirmenin müşterinin gelecekte işletmeden satın alma davranışını olumlu olarak etkilediğini göstermektedir ($F = 13,088$, $p = ,000$). İncelenen üç yetkilendirme durumu göz önüne alındığında, tekrar gelme olasılığının tam yetkilendirme ile çözüme ulaşan şikayet yönetimi durumunda en yüksek seviyede olduğu (2,52) görülmektedir. Yapılan analiz, yetkisizlik nedeniyle sadece özür dilenmesi ve müşterinin yöneticiye yönlendirilmesinin, müşterinin şikayet etme eğilimini artıracığı (1,87), problemin yetkilendirilmiş personelce çözümü durumunda bu eğilimin azalacağını göstermektedir (2,40).

MANOVA sonuçları yetkilendirmenin şikayet esnasında müşterinin duygusal tepkilerine de etki ede-

Tablo 2. Ortalamalar ve F istatistikleri

	Yetkisizlik		Kısmi Yetki		Tam Yetki		F	Önem
	Ort	Std,Sp	Ort	Std,Sp	Ort	Std,Sp		
Personele sözlü şikayette bulunma	3,25	1,59	2,69	1,38	2,08	1,22	25,874	,000
İşletmeye yazılı şikayette bulunma	3,79	1,44	3,28	1,44	2,62	1,52	21,972	,000
Yönetimin müdahalesi isteme	4,52	,94	3,65	1,43	2,59	1,53	71,119	,000
Diğer müşterilere olayı aktarma	2,69	1,42	2,62	1,46	2,39	1,41	3,507	,033
Üçüncü kişilere aktarma	4,29	,95	3,85	1,28	3,53	1,49	13,653	,000
Sınırlı davranış	2,82	1,37	2,58	1,20	2,01	1,20	18,662	,000
Uzlaşmacı davranış	3,79	1,26	3,75	1,33	4,09	1,12	3,524	,005
Şikayet etmeme	1,87	1,27	2,29	1,40	2,40	1,40	3,524	,036
Tekrar gelme	1,76	,98	2,10	1,12	2,52	1,35	13,088	,000
Başkalarına Önerme	1,51	,86	1,91	1,16	2,37	1,37	18,082	,000
Tatmin	2,45	1,12	2,76	1,31	3,36	1,36	14,914	,000

*1 (hiç katılmıyorum) – 5 (tamamen katılıyorum) ölçeğine göre

Tablo 3. Hipotez sonuçları

		P
Ses çıkarma:		
H ₁ : Yetkilendirme seviyesi (az, kısmi ve tam yetkilendirme), müşterinin personele sözlü şikayette bulunma olasılığına önemli derecede etki edecektir	Desteklendi	.01
H ₂ : Yetkilendirme seviyesi, müşterinin işletmeye yazılı şikayette bulunma olasılığına önemli derecede etki edecektir.	Desteklendi	.01
H ₃ : Yetkilendirme seviyesi, şikayet anında müşterinin çözüm için yönetimin dahil olması isteğine önemli derecede etki edecektir.	Desteklendi	.01
Olumsuz sözlü iletişim:		
H ₄ : Yetkilendirme seviyesi, müşterinin şikayetini arkadaşları ve diğer müşterilere anlatma olasılığına önemli derecede etki edecektir.	Desteklendi	.05
H ₅ : Yetkilendirme seviyesi, müşterinin şikayetini üçüncü kişi ya da kurumlara anlatma olasılığına önemli derecede etki edecektir.	Desteklendi	.01
Tepki vermeme:		
H ₆ : Yetkilendirme seviyesi, müşterinin verilen cevap karşısında göstereceği sinirsel tepki düzeyine önemli derecede etki yapacaktır.	Desteklendi	.01
H ₇ : Yetkilendirme seviyesi, müşterinin çözüme yönelik uzlaşma davranışına önemli derecede etki edecektir.	Desteklendi	.01
H ₈ : Yetkilendirme seviyesi, müşterinin çözüme tepki gösterme olasılığına önemli derecede etki edecektir.	Desteklendi	.05
Bağlılık:		
H ₉ : Yetkilendirme seviyesi, müşterinin aynı işletmeye ilerde tekrar gelme olasılığına önemli derecede etki edecektir.	Desteklendi	.01
H ₁₀ : Yetkilendirme seviyesi, müşterinin işletmeyi başkalarına tavsiye etme olasılığına önemli derecede etki edecektir.	Desteklendi	.01
H ₁₁ : Yetkilendirme seviyesi, müşterinin şikayet çözüm tatmini üzerine önemli derecede etki edecektir.	Desteklendi	.01

bileceğini göstermektedir ($F= 18,662$ $p= ,000$). Yetkiszlik sonucu şikayetin yöneticiye yönlendirildiği durumda müşterinin, şikayetin tam yetki ile çözümlendirilebileceği duruma göre daha fazla öfkelenildiği görülmektedir ($2,82$, $F= 18,662$ $p= ,000$). Benzer bir şekilde, müşterinin şikayetin çözümlenmesi sürecinde uzlaşmacı davranış içine girme olasılığının tam yetkilendirilme durumunda en üst düzeyde olduğu görülmektedir ($4,09$). Yetkilendirmenin müşterinin sözlü veya yazılı şikayette bulunma, problemi tanıdık kişilere, diğer müşterilere ya da üçüncü kişilere aktarma olasılıkları üzerinde etkisi olduğu görülmektedir (Tablo 2). 1 numaralı araştırma hipotezinde ifade edildiği gibi, yetkilendirme seviyesi müşterinin personele sözlü şikayette bulunma olasılığını önemli bir şekilde etkilemektedir ($F=25,874$, $p=,000$). Personle şikayet etme eğilimi tam yetkilendirmede en az seviyede iken ($2,08$), yetkiszlik durumunda müşterinin sözlü şikayette bulunma olasılığı önemli de-

recede yükselmektedir ($3,25$). Problemin üçüncü kişilere aktarılma olasılığı yetkiszlik durumunda en üst seviyede ($4,29$) iken, üçüncü kişilere aktarılma olasılığı tam yetkilendirme durumunda en düşük değeri almaktadır ($2,39$). 3 numaralı araştırma hipotezinde ifade edildiği gibi, işgören yetkiszliği durumunda müşteri, tam yetkilendirilmiş bir personelle karşılaştığı duruma göre yönetimin aktif katılımını daha çok beklemektedir ($4,52$, $F= 71,119$, $p= ,000$). Şikayete verilen cevap karşısında müşterinin işletmeye yazılı şikayette bulunma olasılığı yetkilendirilmiş durumda en az ($2,62$), kısmi yetkilendirmede ise yetkiszliğe göre daha az olasılıkta olduğu görülmektedir ($3,28$).

TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Hizmet kalitesi ve müşteri tatmini literatüründe hata tanın en iyi yönetilen hizmet işletmelerinde dahi oluştuğu, etkin hata onarımının müşterinin işletmeye bağlılığını arttırdığı ve yeni müşteri kazanma maliyeti-

nin yüksek olduğu belirtilmektedir. Yapılan önceki çalışmalar genellikle en çok karşılaşılan hataların ve bunların telafisinde kullanılan stratejilerin saptanması üzerine yoğunlaşmıştır. Hatanın giderilmesindeki başarının büyük oranda müşteri-işgören etkileşim anına bağlı olduğu düşünüldüğünde, işgören yetkilendirmesi ve onarım stratejilerinin etkililiği arasındaki ilişki ilginç olarak çok az sayıda çalışmaya konu olmuştur. Veri toplamaya ilgili yöntemsel sorunlar sayısal azlığın önemli nedenleri arasındadır. Yetkilendirme literatüründe ise değişik tür yetkilendirme seviyelerinin bulunduğu ve konaklama işletmelerinde gerekli durumlarda yetkilendirmenin kullanılmasıyla işletme-müşteri ilişkilerinin her iki taraf içinde tatmin edici bir seviyeye ulaşacağı vurgulanmaktadır.

Bu çalışmada yetkilendirmenin, şikayet eden müşterinin değişik davranışları üzerine olan etkilerini inceleyebilmek için kayıp rezervasyon temasının işlendiği bir senaryo geliştirilmiştir. Temel hizmet hatasının işlendiği senaryoda, işgören tarafından verilebilecek cevaplar üç yetkilendirme seviyesine göre geliştirilmiş, her katılımcıdan cevaplar karşısında nasıl davranış sergileyeceğini belirtmesi istenmiştir. Kullanılan üç yetkilendirme seviyesi ve müşteri davranışlarını ölçen değişkenler önceki çalışmalardan (Hirshman 1970; Hunt 1991; McDougall ve Levesque 1999) alınarak, yapılan pilot testlerle Türkçe'ye uyarlanmıştır. Diğer çalışmalardan farklı biçimde yetkilendirme seviyesine bağlı olarak verilen cevapların şikayet çözüm süresinde müşterinin duygusal tepkisini etkileyebileceği düşünülerek sınırlanma ve uzlaşmacı tavır içine girme değişkenleri eklenmiştir. Özet olarak, üç yetkilendirme seviyesinin Hunt (1991) ve McDougall ve Levesque (1999) tarafından belirtilen ve müşterinin şikayet sonunda sergileyebileceği davranışlar (ses çıkarma, olumsuz sözlü iletişim, tepki vermeme ve bağlılık) üzerine olan etkilerini incelemek için on bir araştırma hipotezi geliştirilmiştir.

Yapılan bu deneysel çalışmada, şikayete konu olan hizmet probleminin hızlı ve etkin bir şekilde çözüme ulaştırılmasının müşteri tatminini ve gelecekteki satın alma davranışlarını etkilediği görülmektedir ($p < .05$). Diğer bir deyişle, şikayet anında müşteri, problemin sorumluluğunu kabul eden ve hızlı çözüm için yetkilendirilmiş personeli tercih etmektedir. Bu sonuç alışveriş sektöründe yapılan bir araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Boshoff ve Leong (1998) yaptıkları çalışmada tam yetkilendirme, problem sorumluluğunun kabul edilmesi ve kişiselleştirilmiş özrün en etkin strateji olduğunu, yetkisizlik nedeniyle "yapabilecek bir şeyim yok" demenin

ise en kötü strateji olduğunu belirtmektedir. Araştırma sonuçlarımız kısmen de olsa Sparks vd., (1995) sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Sparks ve arkadaşları tam yetkilendirmenin, kişiselleştirilmiş ve uygun iletişimin kullanılması durumunda en etkin onarma stratejisi olduğunu belirtmektedir.

Yetkilendirmenin şikayet sonu müşteri davranışları üzerindeki olumlu ve önemli etkisi olduğu görülmektedir ($p < .05$). Bu etkinin değişik nedenleri olabilir. Müşteri tarafından yetkilendirme problem çözme süresinin kısa olacağı şeklinde yorumlanabilir. Yetkilendirme, hız, rahatlık, erişilebilirlik ve esneklik gibi müşterinin şikayet çözümü sürecine yönelik önemli beklentilerinin karşılanabilmesinde önemli rol oynayacaktır (Tax vd., 1998). Şikayetin çözümüne yönelik hızlı ve etkin cevap verebilme, geciken cevaplara göre onarım stratejisinin etkinliğini, aynı zamanda müşteri bağlılığını artırmaktadır (Hoffman ve Kelley 2000). Swanson ve Kelley (2001) hızlı ve etkin bir şekilde sağlanan hizmet onarımının müşterilerin işletmeyi övmeye ve başkalarına önerme davranışlarını olumlu etkilediğini bulmuştur. Tam yetkilendirmeyle, hizmet hatası onarımının hızlı olması müşterinin şikayet sürecine yönelik eşitlik algılamasını etkileyecek, böylelikle müşterinin hizmet noktası ve etkileşim yeterliliği ile ilgili memnuniyetini artıracaktır.

Sürecin adilliği ve işletme adına bir şeyler yapabileme duygusu aynı zamanda çalışanın kendisini örgütün değerli ve önemli bir üyesi olarak görmesine neden olabilecek, işgörenin iş tatminini artırabilecektir (Lind ve Tyler 1988). Çalışanların işletme hakkında ne hissettikleri ile müşterilerin o işletmeden aldıkları hizmet hakkındaki hisleri arasında doğru orantılı ilişki olduğu belirtilmektedir (Schneider ve Bowen 1992). Yetkilendirme sonucu iş tatmininin artmasıyla işgören-müşteri etkileşiminin daha olumlu olacağı ve müşterinin hizmet kalitesi değerlendirmesinin artacağı düşünülmektedir. Müşterinin uzlaşma eğiliminin tam yetkilendirmede en yüksek düzeyde olması (Tablo 2), yetkilendirmenin şikayetin yarattığı rahatsızlık nedeniyle gerilen müşteri-işgören ilişkilerini onarabileceği şeklinde yorumlanabilir (Lawler vd. 1992). Şikayetinden sonra müşterinin genellikle mükemmellik beklemediği, ancak problemin ne kadar sıkıntı ve rahatsızlık yarattığının işletmece de anlaşılmasını beklediği vurgulanmaktadır. Duyarlılık şikayet anında müşterinin önemli beklentileri arasındadır. Yetkilendirme sonucu işgörenin çözüme yönelik derhal ve aktif katılımı işletmenin yüksek müşteri duyarlılığını gösterecek ve müşteri davranışına olumlu katkıda bulunabilecektir. Ayrıca, yetkilendi-

rilmeyle problemin sorumluluğunun işletmece üstlenilmiş olması, müşterice işletmenin kendisine değer verdiği ve problemi çözerek müşterisini kaybetmek istemediği şeklinde yorumlanabilir.

Önceki çalışmalar şikayet anında önce müşteri ile ilgilenilmesini daha sonra hata onarımına yönelmeyi önermektedir. Öfkelenmiş bir müşterinin sakinleştirilememesi durumunda işletmenin iyi niyetli onarım çabalarının yanlış anlaşılma olasılığı yüksektir. Hatadan kaynaklanan moral bozukluğunun uygun olmayan onarım teklifleri ya da işgören yetkisizliği sonucu öfkeye dönüşmesi, müşterinin hedefine ulaşmasını engelleyecek, kendisini işletmece bilerek kurban edilmiş hissetmesine neden olabilecektir (Mattila 2001). Önceki yapılan çalışmaların sonuçları, küçük hayal kırıklıklarının onarımıyla karşılaştırıldığında, kızgınlığın yatıştırılması ve hatanın telafi edilmesinin daha kapsamlı ve maliyetli çabaları gerektirdiğini göstermektedir (Zemke ve Schaaf 1989). Araştırma sonuçlarımız yetkilendirme sonucu müşteri kaybının telafi edilmesiyle öfkelenme olasılığını önemli derecede azaldığını göstermektedir. Müşterinin hatadan dolayı sinirlenebileceği, işletmenin hata onarımındaki davranışının müşterinin öfkesini sakinleştirici ve müşterinin duygusal ihtiyaçlarına cevap verebilecek yönde olması önerilmektedir.

Müşteri şikayetlerin çözülme süresi ve getirilen çözümün niteliği doğal olarak müşteri değerlendirme ve davranışında önemli rol oynayacaktır. Araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi şikayetin etkin yönetimi, şikayet anında personelin bu şikayetin çözümüne yönelik sahip olduğu yetki (çözme gücü) ile ilgili olacaktır. Müşterinin hizmet hatasını takiben hatanın çözümü için "derhal ve aktif düzeltici hareket" beklediği belirtilmektedir (Gronroos 1988). Tablo 2 de de görüldüğü üzere, derhal ve aktif olarak hatanın düzeltilmemesi, hizmet hatasından sonra oluşacak memnuniyetsizliğin artmasına neden olacaktır (Andreassen 1977). Problem çözmede aktif katılım ilgili taraflara faydalı olacaktır (Fornell ve Westbrook 1984). Ancak, ön saha çalışanlarının sadece üretim-hattı çalışanı olarak görülmesinden dolayı genellikle aktif katılıma izin verilmemektedir (Bowen ve Lawler 1992). Üretim hattı McDonalds ve benzeri fast food işletmelerinde olduğu gibi yönetici tarafından standartların oluşturulduğu ve esnek olmayan çalışma prosedürlerinin uygulandığı yaklaşımdır. Olağan dışı bir olayın neden olduğu şikayet çözümünde, çalışanların aktif katılımı ya da inisiyatiflerini kullanmaları genellikle beklenmemektedir (Hart vd., 1990). Diğer bir deyişle, yöneticilerin, ön saha çalışanlarının şikayetin çözümüne aktif olarak cevap ve-

rebilme yeteneklerini artırma yerine sistem ve prosedürler üzerine daha fazla önem verdiklerini söylemek mümkündür. Uygulamanın bu yönde olması "hata onarımında, durumun düzeltilmesi ya da çalışanın çözüme yönelik çaba sarf etmesinin anahtar" olduğunu vurgulayan Johnston'un (1995) çalışmasının sonucuyla zıtlık taşımaktadır. Yetkilendirme her durumda gerekli olmamakla birlikte, inisiyatifin ve buluşluluğun kullanılması gereken beklenmedik durumlarda, sorunun kısa sürede çözümünde etkili bir strateji olacaktır.

Yetkilendirmeye bağlı olan şikayetin ele alınış tarzı şikayet sonuçlarını, tekrar satın alma davranışlarını ve müşteri memnuniyetini etkilemektedir. Çalışma sonuçlarına dayanarak ön saha çalışanlarının, şikayetle karşılaştıklarına, şikayetin çözümüne yönelik karar verme ve inisiyatif kullanmaları, çözüme aktif ve derhal katılımlarının gerekli olduğu söylenebilir. Araştırma hipotezlerin bulgularca desteklenmesi ($p < ,05$), yetkilendirmenin tatmin edici şikayet yönetiminin gerçekleşmesinde önemli olduğunu göstermektedir. Olası bir hata sonucu müşterinin kaybedilmemesiyle işletmenin karına katkıda bulunan yetkilendirme, ayrıca işletmede en kıt kaynaklardan olan zamanın "sorunun olduğu yerde ilk iletilen kişiye çözülebilmemesinden dolayı" yönetici tarafından daha etkin kullanımı için olanak yaratacaktır. Yetkisizlik sonucu şikayetin bir üste haber verilmesi, yetkilinin işletme dışında olması ve geçen sürede müşterinin kendi başına terk edilmesi, müşterinin işletmeye karşı olumsuz tavır almasına ve-veya olumsuzluğu çevresiyle paylaşmasına neden olacaktır (Tablo 2). Yapılan bir araştırmaya göre şikayetin ilk iletildiği yetkisiz personelin onay olayı üstüne iletilmesinde geçen süre, müşterinin çözüme yönelik algılamalarını olumsuz yönde etkilemektedir (Barlow ve Moller 1996). Şikayetlerle doğru bir biçimde ilgilenmek işletme hakkında olumlu sözlerin yayılmasını sağlayacak etkili bir araçtır. Müşteri davranışları ve tatmini üzerine etkilerinden dolayı yöneticilerin yetkilendirme kavramını ele almaları ve çalışanlara özellikle iletişim, işletme politikaları, öfke yönetimi, dinleme becerileri gibi konularda eğitim vermeleri önerilmektedir. Senaryoya dayalı simülasyonlar çalışanlar açısından eğitici olacaktır.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Yapılan kısmi-deney, yetkilendirmenin müşteri davranışı üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermekle birlikte, deney sonuçlarının genelleştirilebilmesi var olan yöntemsel ve örnekleme ilişkin sınırlılıklardan dolayı mümkün olamayabilir. Araştırmanın bi-

rinci sınırlılığı, araştırmada kullanılan örneklemin yapısı ve büyüklüğüyle ilgilidir. Bu tür deneysel araştırmalarda öğrenci kullanımı yaygın olmakla birlikte, müşterilerin kullanıldığı bir araştırma sonuçlarının farklı olabileceği göz önünde tutulmalıdır. Yetkilendirmenin dışında onarım stratejisinin başarısını ve müşteri davranışını etkileyen bağımsız değişkenler de bulunabilir. Problemin müşterice ne kadar önemli bulunduğu, müşterinin aynı ya da benzer şikayetlerle daha önce karşılaşma sıklığı, problemin kaynağının kim olarak görüldüğü, problemin gelecekte olma ihtimali, benzer bir olayda işletmenin diğer müşterilere nasıl davranıldığına yönelik bilgi, kişinin şikayet etme eğilimi vb diğer bağımsız değişkenler onarım stratejisinin müşterice değerlendirilmesinde etkili olabilecektir.

Araştırmada senaryoya dayalı kısmi deney yönteminin kullanılmış olması sınırlılıklar içerisinde görülebilir. Kağıt ve kalemin kullanıldığı bu kısmi-deneysel ile gerçek yaşamda olan benzer hata karşısında müşterinin değerlendirmesi ve davranışları farklılık gösterebilir. Araştırmada kullanılan senaryonun tek olması ve sadece temel hatayı içermesi bir diğer sınırlılık olarak görülebilir. Değişik hizmet hataları değişik telafi beklentileri ve algılamaları yaratabilir. İlerde yapılacak çalışmalar müşterilerle gerçekleştirilmelidir. Farklı iki senaryonun kullanılması ile yetkilendirmenin müşterilerin değişik hata durumlarında etkisinin ne olacağını anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Diğer önemli bir konu ise şikayetin etkin olarak çözüme ulaştırılması için hizmet sağlayıcının sadece yeterli yetkiye sahip olması değil, aynı zamanda hatanın onarımı için istekli olması gerekmektedir (Carson ve Carson 1998). Yetkilendirme ve isteklilik birbirinden farklı iki kavram olduğu düşünülmektedir. Yetkilendirilmesine rağmen personelin şikayetin çözümüne yönelik isteksiz olması mümkün olmaktadır (Shearer ve Fagin 1994). Yetersiz sorumluluk duygusu, yetersiz motivasyon, şikayet anında kullanılacak uygun cevaplar hakkında bilgisizlik vb. yetkiye rağmen isteksizliğin nedenleri arasında sayılabilir (Shearer ve Fagin 1994). İlerde yapılacak çalışmalarla, istekliliğin yetkilendirme ve şikayet sonunda müşteri davranışları üzerine olan etkileri incelenmelidir. Personelin tecrübesi ve eğitim seviyesi de diğer önemli faktörler arasında olabilir.

KAYNAKÇA

Andreassen, A. R. (1977). Customer Complain – Does Business Respond? *Harvard Business Review*, 55 : 93 – 101.

Bartlow, J. ve Moller, C. (1996). *Her Şikayet Bir Armağandır*. Rota Yayınları

- Boshoff, C. (1997). An Experimental Study of Service Recovery Options, *International Journal of Service Industry Management*, 8 (2): 110 – 130.
- Boshoff, C. ve Leong, V. (1998). Empowerment, Attribution and Apologising as Dimensions of Service Recovery an Experimental Study, *International Journal of Service Industry Management*, 9 (1): 24-47.
- Bell, C. R. ve Zenke R. E. (1987). Service Breakdown: The Road to Recovery, *Management Review*, 9: 32 – 35.
- Bell, C. R. ve Zemke, R. E. (1988). Terms of Empowerment, *Personnel Journal*, 6: 12-24.
- Bloodgett, J.G. Hill, D. J. ve Tax, S.S. (1997). The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice on Post Complaint Behaviour, *Journal of Retailing*, 73. 185-210.
- Bitner, M. J. Booms B. H. ve Mohr L. A. (1994). Critical Service Encounters: The Employee's View, *Journal of Marketing*, 58: 95 – 106.
- Bitner, M. J. Booms B. H. ve Tetreault, M. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favourable and Unfavourable Incidents, *Journal of Marketing*, 54: 71 – 84.
- Bowen, D. E. ve Lawler, E. E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, *Sloan Management Review*, 2: 31-39.
- Brown, S. W., Cowles, D. ve Tuten, L. T. (1996). Service recovery: its value and limitations as a retail strategy, *International Journal of Service Industry Management*, 7 (5): 32-46.
- Carson, P. P. ve Carson, K. D. (1998). Does Empowerment Translate into Action? An Examination of Service Recovery Initiatives, *Journal of Quality Management*, 9 (1): 15-21.
- Day, R. L. (1984). Modelling Choices Among Alternate Responses to Dissatisfaction, *Association of Consumer Research Proceedings*, 11: 496 – 499.
- Erstad, M. (1997). Empowerment of Organizational Change, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (7): 325 – 333.
- Fisher, W. C. (1993). *Communications in Organizations*, MN: West Publishing.
- Fornell, C. ve Wernerfeldt, B. (1987). Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis, *Journal of Marketing Research*, 24: 337 – 346.
- Fornell, C. ve Westbrook, R. (1984). The Vicious Circle of Consumer Complaints, *Journal of Marketing*, 48: 68 – 78.
- Grönross, C. (1988). Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality, *Review of Business*, 9: 10-13.
- Hançer, M. (2001). An Analysis of Psychological Empowerment and Job Satisfaction for Restaurant Employees, *(Basılmamış Doktora Tezi)*, Ohio: The Ohio State University.
- Hart, C. W. L. James, L. H. ve Earl W. S. Jr. (1990). The Profitable Art of Service Recovery, *Harvard Business Review*, 68 : 148 – 156.
- Hayes, B. E. (1994). How to Measure Empowerment, *Quality Progress*, Subat 41-46.
- Hellriegel, D. Slocum, J. W. Jr. ve Woodman, R. W. (1995). *Organizational Behavior*. New York: West Publishing Company.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hocutt, M. A. ve Stones, T. H. (1998). The Impact of Employee Empowerment on the Quality of Service Recovery Effort, *Journal of Quality Management*, 3 (1): 15-25.
- Hofman, K. D. ve Kelley, S. W., (2000). Perceived Justice Needs and Recovery Evaluation: a Contingency Approach, *European Journal of Marketing*, 34 (3/4), 418-432.
- Hunt, H. K. (1991). Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior, *The Society for the Psychological Study of Social Issues*.

- Johnston, R. (1995). Service Failure and Recovery: Impact, Attributes and Process, *Advances in Service Marketing and Management*, 4: 211 – 228.
- Keaveney, S. M. (1995). Customer Switching Behaviour in Service Industries: An Exploratory Study, *Journal of Marketing*, 59: 71 – 82.
- 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.
- Kotler, P., Bowen, J. ve Makens, J. (1996). *Marketing for Hospitality and Tourism*. NJ: Prentice Hall International
- Landon, L. E. Jr. (1977). *A Model of Consumers' Complain Behaviour*. Indiana: Indiana University, 31 – 35.
- Lashley, C. (1995). Towards an Understanding of Employee Empowerment in Hospitality Service. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1): 27-32
- Lawler, E.E., Mohrman, S. A. ve Leford, G.E. (1992). *Employee Involvement and Total Quality Management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
- Levesque, T. C. ve McDougall, G. H. G. (2000). Service Problems and Recovery Strategies: an Experiment, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (1): 20-37.
- Lind, E. ve Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.
- Loss, F. (1995). *Research Foundations for Psychology and the Behavioural Sciences*. ABD: Harper Collins
- Lyons, J. (1996). Getting Customer to Complain: A Study of Restaurant Patrons. Australian, *Journal of Hospitality Management*, 3 (1): 35 - 50.
- Manickas, P. A. ve Shea, L. J. (1997). Hotel Complaint Behaviour and Resolution: A Content Analysis, *Journal of Travel Research*, 6 (2): 68
- Mattila, A. S. (2001). The Effectiveness of Service Recovery in a Multi – industry Setting, *Journal of Services Marketing*, 15 (7): 583-596.
- McDougall, H.G. G. ve Levesque, J. T. (1999). Waiting for Service: Effectiveness of Recovery Strategies, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (1): 6-15.
- Riley, M. (1996). *Human Resource Management in The Hospitality and Tourism Industry*. Eastbourne: Antony Rowe Ltd.
- Schneider, B. ve Bowen, D. E. (1992). The Service Organisation? Human Resources Management is Crucial. *Organisational Dynamics*, 4: 52-65.
- Shearer, B., ve Fagin, R. F. (1994). Empowerment and Accountability. *Public Manager*, 23: 39-40.
- Singh, J. ve Panya, S. (1991). Exploring the Effects of Consumers' Dissatisfaction Level on Complaint Behaviours, *European Journal of Marketing*, 25 (9): 7-21.
- Singh, J. ve Widing, R. E. (1991). What Occurs Once Consumers Complain? A Theoretical Model for Understanding Satisfaction / Dissatisfaction Outcomes of Complaint Responses, *European Journal of Marketing*, 25 (5).
- Smith, A. Bolton, R. ve Wagner, J. (1999). A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery, *Journal of Marketing Research*, 34: 356 – 372.
- Sparks, B., Bradley, G.L. ve Callan, V. J. (1995). The Impact of Staff Empowerment and Communication Style on Customer Evaluations: the Special Case of Service Failure. *Journal of Service Management*, 11: 12-26.
- Spreitzer, G.M (1995). Psychological Empowerment in the Work Place. Dimensions, Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, 38: 1442-1465.
- Swanson, S. R. ve Kelley, S. W. (2001). Service Recovery Attributions and Word – of – Mouth Intentions, *European Journal of Marketing*, 35 (1 / 2): 194-211
- TARP (1986). *Consumer Complaint Handling in America*. Washington, DC: US Office of Consumer Affairs.
- Tax, S. S. Brown, S. W. ve Chandrashekar (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 62: 60-76.
- Zeithalm, V., Berry, L. ve Parasuraman A. (1996). The Behavioural Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, 60: 31 – 46.
- Zemke, R. ve Schaaf, D. (1989). *The Service Edge, 101 Companies that Profit from Customer Care*. New York, NY: NAL Penguin.

Gönderilme tarihi : Nisan 2003
Birinci düzeltme : Ekim 2003
Kabul : Ekim 2003

Dr. Atila Yüksel - Uğur K. Kılınc, Adnan Menderes Üniversitesi. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Candan Tarhan Bulvarı, No: 6, Kuşadası, Aydın
E-posta: atilayuksel@yahoo.com
E-posta: ugurkeskinkilinc@hotmail.com