



Turizm Akademik Dergisi

Tourism Academic Journal

www.turizmakademik.com



Telafinin Yüzü: Otel Hizmet Telafisinde Yüz Tipi İpuçlarının Telafi Değerlendirmeleri Üzerindeki Etkisi - Senaryo Tabanlı Deneysel Çalışma*

Özge KILIÇARSLAN**

* Pamukkale Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, DENİZLİ, E-posta: kozge@pau.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9774-6911

Öz

Konaklama sektöründe hizmet hataları çoğu zaman güçlü duygusal ve algısal tepkilerle deneyimlenmekte; buna karşın hizmet sağlayıcılarının fiziksel özelliklerinin tüketici tepkilerini nasıl şekillendirdiği yeterince açıklığa kavuşturulamamıştır. Bu çalışma, hizmet hatası sonrasında uygulanan telafi sürecinde çalışan yüz tipinin (bebek yüzlü vs. olgun yüzlü) tüketici algı ve davranışları üzerindeki etkisini deneysel bir yaklaşımla incelemektedir. Yüz manipülasyonuna dayalı senaryo temelli deneysel tasarım, hizmet telafisi memnuniyeti, tüketici affediciliği, olumsuz ağızdan ağıza iletişim ve davranışsal niyetlerin, yüz tipi doğrultusunda nasıl farklılaştığını test etmektedir. Sonuçlar, gruplar arasındaki yaş dağılımı farklılığı dikkate alınarak yaşın kovaryans olarak modele dâhil edildiği analizlere dayanmaktadır. Bulgular, bebek yüzlü çalışanların, telafi sürecinin samimiyetine yönelik algıyı güçlendirerek tüketici affediciliğini ve telafi memnuniyetini anlamlı biçimde artırdığını göstermektedir. Ayrıca bebek yüzlü çalışanlar, olumlu davranışsal niyetleri desteklerken olumsuz ağızdan ağıza iletişimi belirgin biçimde azaltmaktadır. Buna karşılık olgun yüzlü çalışanlar, özellikle hatanın ardından oluşan duygusal hassasiyet bağlamında daha düşük sıcaklık algısı yaratarak daha yüksek düzeyde olumsuz ağızdan ağıza iletişim üretmektedir. Bu çalışma, çalışan yüz özelliklerinin hizmet telafisini anlamlı biçimde şekillendirdiğini göstererek hem teorik açıklamalara hem de çalışan yönetimi uygulamalarına önemli bir katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Hizmet Telafisi; Bebek Yüzü Etkisi; Tüketici Tepkileri; Deneysel Tasarım.

The Face of Service Recovery: The Effect of Facial-Type Cues on Recovery Evaluations in Hotel Service Recovery—A Scenario-Based Experimental Study

Abstract

In the hospitality sector, where service failures are often accompanied by strong emotional and perceptual reactions, the extent to which service providers' physical attributes shape consumer responses remains insufficiently understood. This study investigates how employee facial type (babyfaced vs. mature-faced) influences consumer perceptions and behaviors during the service recovery process following a service failure. Using a scenario-based experimental design with facial-feature manipulation, the research examines how service recovery satisfaction, forgiveness, negative word-of-mouth, and behavioral intentions vary according to both facial type. The results are based on analyses in which age was included as a covariate to account for differences in the age distribution across experimental conditions. The findings reveal that babyfaced employees enhance perceived sincerity during recovery, leading to significantly higher levels of forgiveness and service recovery satisfaction. Babyfaced employees also foster more positive behavioral intentions and reduce negative word-of-mouth. Conversely, mature-faced employees elicit lower warmth perceptions in emotionally sensitive post-failure contexts, resulting in higher levels of negative word-of-mouth. Overall, the study demonstrates that employee facial characteristics meaningfully shape service recovery outcomes, offering valuable theoretical insights and practical implications for employee management and customer interaction strategies.

Keywords: Service Recovery; Babyface Effect; Consumer Responses; Experimental Design.

JEL CODE: M31; L83

Makalenin Geçmişi:

Gönderim Tarihi : 09. 12. 2025

Düzeltilme : 16.02.2026

Kabul : 10.04. 2026

Makale Türü : Araştırma Makalesi

DOI : 10.65981/touraj.1839256

Kılıçarslan, Ö. (2026). Telafinin Yüzü: Otel Hizmet Telafisinde Yüz Tipi İpuçlarının Telafi Değerlendirmeleri Üzerindeki Etkisi - Senaryo Tabanlı Deneysel Çalışma, Turizm Akademik Dergisi, 13 (1), 1-17.

*Bu araştırma için Pamukkale Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 18.04.2025 tarih ve 06-2 toplantı/karar ile "Etik Kurul Onayı" alınmıştır.

**Sorumlu yazar E-posta: kozge@pau.edu.tr

GİRİŞ

Konaklama sektörü, hizmet üretiminin soyut, değişken ve yoğun insan etkileşimine dayalı yapısı nedeniyle hizmet hatalarının sık yaşandığı alanlardan biridir. Bu durum, tüketicilerin hizmet hatalarını nasıl algıladıkları ve nasıl tepki verdikleri sorusunu sektör açısından kritik hâle getirmektedir (Li, Zhang & Fang, 2022; Lv, Luo, Liang, Liu & Li, 2022). Hizmet telafisi literatürü, etkili telafinin kusursuz hizmetten dahi daha yüksek memnuniyet ve sadakat yaratabileceğini göstererek bu alana ilgiyi artırmıştır (Liu & Li, 2022; Lu, Mattila & Liu, 2021). Ancak mevcut çalışmalar çoğunlukla telafide “ne” sunulduğuna odaklanmakta; empati, özür, tazminat veya ek hizmet gibi unsurları öne çıkarmaktadır (Li ve ark., 2022; Miller, Craighead & Karwan, 2000). Buna karşılık telafinin “nasıl algılandığı” ve tüketicinin bu süreci hangi bilişsel/duygusal kestirmelerle anlamlandırdığı görece sınırlı biçimde ele alınmaktadır.

Sosyal biliş literatürü, bireylerin sosyal durumları değerlendirirken hızlı ve otomatik ipuçlarına başvurduğunu; yüz görünümünün ilk izlenimler ve niyet atıflarında güçlü bir dışsal ipucu olduğunu göstermektedir (Zebrowitz & Montepare, 2005). Hizmet sağlayıcılar, Bitner’in (1992) vurguladığı üzere işletmenin “yüzü” konumundadır; bu nedenle çalışanların yüz özellikleri, tüketicinin telafi sürecini anlamlandırmasında kritik bir rol oynayabilir (Li, Liu, Chen & Huan, 2021; Li, Xie, Gao & Guan, 2019).

Bu etkiyi açıklamada Bebek Şeması Teorisi güçlü bir çerçeve sunar. Lorenz’e (1943) göre bebeksi yüz özellikleri otomatik olarak sıcaklık, masumiyet ve düşük tehdit algısı üretir; bu örüntü yetişkinlerde de “Bebek Yüzü (Teddy-bear) Etkisi” olarak görülür (Livingston & Pearce, 2009). Araştırmalar, bebek yüzlü bireylerin daha iyi niyetli ve daha affedilebilir değerlendirildiğini göstermektedir (Gorn, Jiang & Johar, 2008; Lee, 2013). Hizmet hataları ise tüketicilerde öfke ve adaletsizlik duygularını tetikleyen hassas anlar yaratarak hızlı atıfları ve kestirmeleri güçlendirmektedir (Albayrak, Kılıçarslan, Fong, Caber & Hamurişçi; 2025). Bu nedenle telafiyi sunan çalışanın yüz tipi, sorumluluk atıflarını ve telafiye verilen tepkileri anlamlı biçimde yönlendirebilir; bebek yüzlülük sıcaklık/samimiyet algısını artırırken, olgun yüzlülük daha düşük sıcaklık atıfları nedeniyle daha olumsuz tepkilere yol açabilir (Liu & Li, 2022). Bebek yüzü etkisi farklı alanlarda incelenmiş olsa da (Canace ve ark., 2020; Gorn ve ark., 2008), hizmet telafisi literatürüne sistematik biçimde entegrasyonu sınırlıdır (Liu & Li, 2022) ve konaklama bağlamında deneysel kanıt neredeyse yoktur.

Bu çalışma, bu boşluğu doldurmak üzere hizmet telafisini Bebek Şeması Teorisi temelinde ele almakta ve senaryo temelli deneysel bir tasarımla telafiyi sunan

çalışanın yüz tipinin (bebek yüzlü vs. olgun yüzlü) tüketici affediciliği, telafi memnuniyeti, olumsuz ağızdan ağıza iletişim ve davranışsal niyetler üzerindeki etkilerini nedensel olarak test etmektedir. Böylece telafinin yalnızca prosedürel bir süreç değil, aynı zamanda yüz ipuçları üzerinden yürüyen bir anlamlandırma süreci olduğu vurgulanmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bebek Şeması ve Bebek Yüzü Etkisi: Teorik Çerçeve

Bebek yüzü, güçlü duygusal tepkileri harekete geçiren evrensel bir uyarıcı olarak kabul edilmekte ve bireylerde yaklaşma, koruma ve bakım verme eğilimlerini tetiklemektedir. Bu çekicilik, Bebek Şeması Teorisi ile açıklanmakta olup (Venturoso, Gabrieli, Truzzi, Azhari, Setoh, Bornstein & Esposito, 2019), insanların bebeklerle ilişkili yüz ipuçlarına karşı kendiliğinden gülümseme veya konuşma gibi olumlu tepkiler vermesine neden olmaktadır (Lorenz, 1943). Yüz ölçümleri ve bilgisayar modellemeleri, bebekler ile bebek yüzlü yetişkinlerin yuvarlak yüz, büyük gözler, küçük burun köpürsü, çıkık alın ve küçük çene gibi benzer morfolojik özelliklere sahip olduğunu göstermektedir (Zebrowitz & Montepare, 2005). Ayrıca bu özelliklerin ırklar arası evrensel olduğu belirtilmektedir (Zebrowitz, 2018). Nörobilişsel bulgular da bebek yüzünün ödül ve empati sistemlerini etkinleştirerek düşük tehdit algısı, sıcaklık ve yaklaşma eğilimlerini artırdığını ortaya koymaktadır (Douglas, 2010; Luo, Ma, Zheng, Zhao, Xu, Becker & Kendrick, 2015).

Bebek şemasının tetiklediği mekanizmalar yalnızca bebeklere yönelik değildir; benzer yüz ipuçları taşıyan yetişkinlere, hayvanlara veya stilize nesnelere verilen tepkileri de kapsar. Bu geniş etki alanı literatürde Teddy-bear Etkisi olarak adlandırılmakta (Livingston & Pearce, 2009; Chang & Chen, 2015) ve bebeksi özellikler taşıyan uyarıcıların sıcaklık, dikkat ve koruma eğilimlerini artırdığını açıklamaktadır. Güncel çalışmalar, bebek yüzlü bireylerin hem grup içi hem de grup dışı değerlendirmelerde daha sıcak, güvenilir ve daha az tehditkâr algılandığını; olumsuz durumlarda ise daha masum ve iyi niyetli değerlendirilmeye eğilimli olduğunu göstermektedir (Gorn ve ark., 2008; Livingston & Pearce, 2009).

Bu örüntüyü açıklamada Kalıpyargı İçerik Modeli (Stereotype Content Model) önemli bir çerçeve sunmaktadır (Cuddy, Fiske & Glick, 2008). Model, sosyal değerlendirmelerin sıcaklık ve yeterlik boyutları üzerinden kurulduğunu; bebek yüzlü bireylerin ise genellikle yüksek sıcaklık fakat düşük yeterlik kategorisine yerleştirildiğini ileri sürmektedir. Bu konumlanma,

bebek yüzlü bireylerin daha zararsız, iyi niyetli ve savunmasız algılanmasına; buna bağlı olarak sempati, şefkat ve koruma tepkilerinin artmasına yol açmaktadır (Cuddy, Fiske, Kwan, Glick, Demoulin, Leyens... & Ziegler, 2009). Böylece bebek yüzlülük, yalnızca estetik bir özellik değil, sosyal bilişte hızlı değerlendirmeleri ve davranışsal beklentileri etkileyen çok katmanlı bir ipucu olarak işlev görmektedir.

Bebek şeması etkisi deneysel bulgularla da desteklenmektedir. Baek, Yoon & Kim (2025), yaban hayatı koruma reklamlarında bebeksi özelliklerin empati ve koruma eğilimlerini artırdığını; Lee (2013) bebek yüzlü bireylerin farklı bağlamlarda daha masum ve iyi niyetli algılandığını göstermiştir. Gorn ve ark. (2008) ise bebek yüzlü liderlerin kriz koşullarında daha sıcak ve daha az sorumlu görüldüğünü ortaya koymaktadır. Bu birikim, bebek yüzü etkisinin tüketici davranışı ve hizmet pazarlaması gibi alanlarda güçlü açıklayıcılığa sahip olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak bebek şeması, yetişkinler arası etkileşimlerde de devreye girerek bebek yüzlü hatlara sahip bireylerin daha sıcak, güvenilir ve düşük riskli algılanmasına yol açmakta; bu nedenle hizmet telifisi bağlamında tüketici affediciliği ve davranışsal tepkileri açıklamada işlevsel bir teorik temel sunmaktadır.

Bebek Yüzü Etkisinin Hizmet Telifisi Sürecindeki Rolü: Hipotez Geliştirme

Teorik çerçeve ve ampirik bulgular birlikte değerlendirildiğinde, hizmet telifisi sürecinde tüketici tepkilerinin yalnızca telifi stratejilerinin içeriğine değil, telifiyi sunan çalışanın algısal özelliklerine de duyarlı olduğu görülmektedir. Sosyal biliş literatürü, yüz özelliklerinin sıcaklık, iyi niyet ve sorumluluk atıfları üzerinden bireylerin değerlendirmelerini sistematik biçimde yönlendirdiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, hizmet sağlayıcılarının yüz özelliklerinin telifi sürecinde tüketici tepkilerinde anlamlı farklılıklar yaratması beklenmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın genel hipotezi şu şekilde ifade edilmektedir:

H1: Hizmet sağlayıcılarının yüz özellikleri, otel işletmelerindeki hizmet telifisi sürecinde tüketici tepkilerinde anlamlı farklılıklar yaratır.

Bu genel çerçeve doğrultusunda, bebek yüzü algısının hizmet telifisi sürecindeki belirli tüketici çıktıları üzerindeki etkileri aşağıda ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

Bebek yüzü algısı ve tüketici affediciliği

Sosyal biliş literatürü, bebek yüzlü bireylerin daha sıcak, iyi niyetli ve düşük tehdit düzeyine sahip olarak algılandığını göstermektedir (Canace ve ark., 2020). Bu algı, bireylerin hatalı davranışlarının daha az kasıtlı

olarak değerlendirilmesine yol açmakta ve affediciliği artırmaktadır. Nitekim hukuk ve örgütsel davranış literatürü, bebek yüzlü sanıkların daha hafif cezalar aldığını (Berry & Zebrowitz-McArthur, 1988) ve hatalı özgeçmişlerin bebek yüzlü adaylar için daha kolay tolere edildiğini ortaya koymaktadır (Keating ve ark., 2003). Bu bulgular, yüz görünümünün sorumluluk atıflarını yeniden çerçeveleyen güçlü bir bilişsel ipucu olduğunu göstermektedir.

Hizmet telifisi bağlamında benzer bir mekanizma işlemektedir. Bebek yüzlü çalışanlar, hizmet hatası sonrasında tüketiciler tarafından daha az sorumlu tutulmakta; bu durum hatanın kasıtsız olduğu yönündeki atıfları güçlendirmektedir (Liu & Li, 2022). Bebek yüzün tetiklediği masumiyet ve sıcaklık algısı, öfkeyi azaltarak empatiyi artırmakta ve tüketicinin hizmet sağlayıcıyı affetme eğilimini güçlendirmektedir. Bu nedenle bebek yüzü algısının, hizmet hatası sonrasında affediciliği artıran önemli bir psikososyal mekanizma oluşturması beklenmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1a: Bebek yüzlü bir hizmet sağlayıcı, olgun yüzlü bir hizmet sağlayıcıya kıyasla tüketici affediciliğini daha yüksek düzeyde artırır.

Bebek yüzü algısı ve hizmet telifisi memnuniyeti

Hizmet telifisi memnuniyeti, yalnızca sunulan çözümün niteliğine değil, çözümün nasıl ve kim tarafından sunulduğuna da bağlıdır. Bebek yüzlü çalışanların yarattığı sıcaklık ve samimiyet algısı, telifi sürecinin daha içten ve özenli yürütüldüğü izlenimini güçlendirmektedir (Liu & Li, 2022). Gremler & Gwinner (2000), çalışan-müşteri etkileşiminde kurulan olumlu ilk izlenimin iletişim kalitesini ve duygusal memnuniyeti artırdığını göstermektedir. Bu bağlamda yüz özellikleri, etkileşimsel adalet algısının oluşumunda da dolaylı bir rol üstlenmektedir.

Ayrıca bebek yüz özelliklerinin olumlu duygulanımı artırdığı ve bunun memnuniyet düzeylerine yansıdığı daha önceki çalışmalarda ortaya konmuştur (Baek ve ark., 2013). Hizmet Telifisi Paradoksu bağlamında değerlendirildiğinde (McCullough, Berry & Yadav, 2000), bebek yüzlü çalışanların sunduğu sıcak etkileşim telifi sürecini daha başarılı kılarak memnuniyeti artırabilmektedir. Bu nedenle bebek yüzü algısının, telifi memnuniyetini güçlendiren önemli bir algısal unsur olarak işlev görmesi beklenmektedir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H1b: Bebek yüzlü bir hizmet sağlayıcı, olgun yüzlü bir hizmet sağlayıcıya kıyasla hizmet telifisi memnuniyetini daha olumlu etkiler.

Bebek yüzü algısı ve davranışsal niyetler

Davranışsal niyetler, tüketicinin işletmeyle gelecekteki ilişkisini yansıtan temel göstergelerdir. Bebek yüzü çalışanların sunduğu sıcaklık ve güven sinyalleri, tüketicinin işletmeye yönelik olumlu yönelimlerini güçlendirmektedir (Lee, 2013). Gremler & Gwinner (2000), çalışan-müşteri uyumunun tekrar satın alma ve tavsiye etme niyetlerini belirgin biçimde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle yüz özellikleri, hizmet deneyiminin geleceğe taşınmasında da etkili bir rol oynamaktadır.

Hizmet telafisi bağlamında, bebek yüzü çalışanların yarattığı olumlu duygusal atmosfer, hataya rağmen işletmeye duyulan güvenin yeniden inşa edilmesine katkı sağlamaktadır (Albayrak ve ark., 2025). Bu durum, tüketicinin işletmeyle ilişkisini sürdürme isteğini güçlendiren bir psikolojik zemin oluşturmaktadır. Dolayısıyla bebek yüzü etkisinin davranışsal niyetler üzerinde de olumlu bir rol oynaması beklenmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H1c: Bebek yüzü bir hizmet sağlayıcı, olgun yüzü bir hizmet sağlayıcıya kıyasla tüketicinin olumlu davranışsal niyetlerini daha fazla güçlendirir.

Bebek yüzü algısı ve olumsuz ağızdan ağıza iletişim

Olumsuz ağızdan ağıza iletişim, tüketicinin hizmet telafisini nasıl anlamlandırdığını ve bu deneyimi sosyal çevresine nasıl aktardığını yansıtan önemli bir çıktıdır. Bebek yüzü çalışanların yarattığı güven ve iyi niyet algısı, suçlama eğilimini azaltarak olumsuz anlatıların ortaya çıkma olasılığını düşürmektedir (Liu & Li, 2022). Bu durum, hizmet hatasının sosyal alanda yayılma biçimini de etkilemektedir.

Hur & Jang (2019), empatik ve sıcak iletişimin olumsuz düşünce döngülerini zayıflattığını; Albayrak ve ark. (2025) ise etkili telafinin negatif müşteri anlatılarını sınırladığını göstermektedir. Bebek yüzün tektlediği tehdit içermeyen izlenim, hizmet hatasının daha kolay tolere edilmesine ve olumsuz ağızdan ağıza iletişimin azalmasına katkı sağlamaktadır. Bu nedenle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1d: Bebek yüzü bir hizmet sağlayıcı, olgun yüzü bir hizmet sağlayıcıya kıyasla olumsuz ağızdan ağıza iletişim eğilimini daha düşük düzeye indirir.

YÖNTEM

Bu araştırma için Pamukkale Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 18.04.2025 tarih ve 06-2 toplantı/karar ile "Etik Kurul Onayı" alınmıştır.

Araştırma Deseni

Bu çalışmada hizmet sağlayıcıların yüz özelliklerinin (bebek yüzü vs. olgun yüzü) tüketici tepkileri üzerindeki etkisini test etmek amacıyla deneysel bir araştırma uygulanmıştır. Deneysel tasarımlar, bireylerin davranışlarının simüle edilmiş kurgular üzerinden incelenmesine ve nedensel ilişkilerin olay gerçekleşmeden önce değerlendirilmesine olanak tanır (Japutra & Hossain, 2021; Vigila & Dolnicar, 2020). Senaryo temelli deneyler ise turizm araştırmalarında, hizmet koşullarının manipüle edilmesi ve tüketici davranışlarını etkileyen değişkenlerin değerlendirilmesi açısından yaygın bir yöntemdir (Fang ve ark. 2020; Kim & Jang, 2014). Ayrıca hizmet hatası ve telafisi çalışmalarında etkili bir araştırma aracı olduğu gösterilmiştir (Sukhu & Bilgihan, 2023). Bu doğrultuda çalışma, senaryo temelli tek faktörlü (hizmet sağlayıcı yüz tipi) denekler arası bir deneysel tasarım ile yürütülmüştür.

Deneysel Uyarılar

Senaryo Metni

Kurgusal hizmet hatası senaryosu, Liu & Li'nin (2022) çalışması temel alınarak bu çalışma için revize edilmiştir: "Lütfen otel giriş işleminizi tamamladıktan sonra size tahsis edilen odaya girdiğinizi hayal edin. Odaya girdiğinizde, odanın dağınık olduğunu ve içinde kirli havlular bulunduğunu fark ediyorsunuz. Bunun üzerine resepsiyonu arayıp şikâyetinizi bildiriyorsunuz. Görseldeki görevli odanıza gelerek sizden özür diliyor ve sorunu çözüyor."

Görsel Uyarı ve Yüz Tipi Manipülasyonu

Araştırma tasarımında, modelin sadeliğini korumak adına tek bir cinsiyetin kullanılması tercih edilmiştir. Bu bağlamda, literatürde erkek çalışan figürlerinin de test edilmesi yönündeki çağrılar (Li ve ark., 2022) dikkate alınarak manipülasyonda erkek bir bireye ait fotoğraf kullanılmıştır. Yüz özelliklerini manipüle etmek için Lee (2013) tarafından oluşturulan ve geçerliliği kanıtlanmış olan görseller referans alınmıştır. Lee (2013) tarafından hazırlanan bu yöntemde, aynı erkek figürü iki farklı versiyona ayrılmaktadır: Bunlardan birincisi "bebek yüzü" (babyface) versiyon, ikincisi ise "olgun yüzü" (mature-faced) versiyondur. Çalışmada bu hazır metodoloji takip edilerek elde edilen görsel uyarılar doğrudan anket formuna entegre edilmiştir.

Deneysel uyarı seti, her iki koşulda aynı hizmet hatası senaryosu ile birlikte sunulan hizmet sağlayıcı görselinden oluşmaktadır. İki koşul arasındaki tek farklılık, bağımsız değişken olan yüz tipi manipülasyonudur. Bu şekilde senaryo içeriği ve bağlam sabit tutulurken, katılımcıların değerlendirmelerindeki farklılaşmanın yüz tipi manipülasyonundan kaynaklanması amaçlanmıştır.

Deney Uygulaması, Prosedür ve Rastgele Atama

Katılımcıların araştırma sürecinde izlediği aşamalar, denekler arası deney tasarımına uygun biçimde tek oturumda yürütülmüştür. Uygulama sırası genel olarak (i) senaryonun okunması, (ii) ilgili koşula ait hizmet sağlayıcı görselinin görüntülenmesi ve (iii) ölçüm maddelerinin yanıtlanması şeklinde yapılandırılmıştır. Bu yapılandırma sayesinde her bir katılımcı, aynı hizmet hatası bağlamını değerlendirmiş ve yalnızca ilgili deneysel koşula ait görsel uyaran ile karşılaşmıştır. Senaryo ve görsel uyarının sunumunu takiben katılımcılar, senaryoda sunulan hizmet sağlayıcıya ilişkin değerlendirmelerini araştırma değişkenlerini ölçen ölçek maddeleri üzerinden yanıtlamıştır.

Uygulamanın denekler arası tasarım mantığına uygun yürütülebilmesi için katılımcılar, deneysel tasarım gereği yalnızca bir koşula maruz kalacak şekilde iki gruba ayrılmıştır. Deneysel koşullara atama, veri toplama öncesinde Excel’de oluşturulan bir atama dizisi üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu yaklaşım, veri toplama öncesinde oluşturulmuş randomizasyon listesi üzerinden uygulanmıştır. Katılımcılar araştırmaya katılım sırasına göre bu dizide sıradaki koşula atanmış ve ilgili anket versiyonu uygulanmıştır. Bu şekilde koşul ataması araştırmacı tercihindan bağımsız yürütülmüş ve her bir koşul için 200 katılımcı olacak biçimde iki eşit grup oluşturulmuştur. Bu prosedür, koşullara atanmanın sistematik ve araştırmacı müdahalesinden bağımsız biçimde gerçekleşmesini sağlayarak deneysel sürecin tutarlılığını desteklemiştir.

Ölçme Araçları

Araştırmada kullanılan bağımlı değişkenleri ölçmek amacıyla şu ölçeklerden yararlanılmıştır: (1) Tüketici affediciliğinin belirlenmesi için Hur & Jang’ın (2019) çalışmalarında yer alan dört ifadeden (Örneğin, “Olay nedeniyle oteli affediyorum”) yararlanılmıştır (Cronbach’s $\alpha = 0.904$). (2) Hizmet telifisi memnuniyetini tespit etmek için Wen & Chi’nin (2013) çalışmalarından elde edilen dört ifade (Örneğin, “Otel, memnun edici bir çözüm sundu”) kullanılmıştır (Cronbach’s $\alpha = 0.948$). (3) Davranışsal niyeti belirlemek için Park, Back, Bufquin & Shapoval’ın (2019) çalışmalarından elde edilen iki ifade (Örneğin, “Söz konusu otelde bir daha kalmak isterdim”) kullanılmıştır (Cronbach’s $\alpha = 0.912$). (4) Olumsuz ağızdan ağıza iletişimi tespiti için Kim, Guo & Wang’ın (2022) çalışmalarında yer alan üç ifadeden (Örneğin, “Aileme ve(ya) arkadaşlarıma bu otelle ilgili olumsuz şeyler söylerim”) yararlanılmıştır (Cronbach’s $\alpha = 0.806$).

Çalışmada senaryo temelli bir deneysel tasarım kullanıldığı için, senaryoların gerçekçiliğini değerlendirmek ve manipülasyonların kontrolünü sağlamak

amacıyla katılımcılara belirli sorular yöneltilmiştir. Senaryo gerçeklik kontrolünü gerçekleştirmek için Zourrig, Hedhli & Chebat’ın (2014) üç maddelik Senaryo Gerçekçiliği Ölçeği kullanılmıştır (Cronbach’s $\alpha = 0.853$). Hizmet sağlayıcıların yüz özelliklerine yönelik manipülasyon kontrolünü sağlamak için iki ifade kullanılmıştır: (1) Bebek yüz algısı: Hizmet sağlayıcısı bebek yüzlü görünüyor (çocuksu veya genç görünümü). (2) Olgun yüz algısı: Hizmet sağlayıcısı olgun yüzlü görünüyor (yetişkin görünümü) (Poutvaara Jordahl & Berggren, 2009). Ayrıca, sonuçların güvenilirliğini ve yorumlanabilirliğini artırmak amacıyla, uyaran sunumunu takiben katılımcılardan hizmet sağlayıcıya ilişkin bazı algısal değerlendirmeler de alınmıştır. Deneysel araştırmalarda, katılımcıların sunulan uyarıyı nasıl algıladığını belgelemek, bulguların hangi algısal çerçevede oluştuğunu göstermesi açısından önemlidir. Özellikle görsel uyaran içeren çalışmalarda (ör. yüz tipi manipülasyonu), katılımcıların hizmet sağlayıcıya ilişkin çekicilik veya etkileşim konforu gibi algıları, elde edilen sonuçların yorumlanmasında açıklayıcı bir bağlam sunar ve alternatif açıklamaların tartışılmasına imkân tanır. Bu nedenle, uyaran sonrası alınan algısal ölçümler, ana hipotez testlerinden bağımsız olarak, manipülasyonun katılımcı üzerinde nasıl bir izlenim yarattığını görünür kılmak ve bulguların sağlamlığını destekleyici ek kanıt sağlamak amacıyla çalışmaya dâhil edilmiştir (Perdue & Summers, 1986).

Bu nedenle, “Hizmet sağlayıcı fiziksel olarak çekici görünüyor” ifadesiyle ölçülen algılanan fiziksel çekicilik değişkeni çalışmaya dâhil edilmiş ve hizmet sağlayıcıya ilişkin algısal değerlendirmeler kapsamında ölçülmüştür (Fang, Zhang & Li, 2020). Bunun yanı sıra, müşteri-çalışan ilişisinin müşteri algısı üzerinde önemli bir etkisi olduğu göz önünde bulundurularak, “Bu çalışanla etkileşim kurarken kendimi rahat hissedirim.” ifadesiyle ölçülen etkileşim rahatlığı değişkeni benzer şekilde algısal değerlendirme olarak ölçülmüştür (Gremier & Gwinner, 2000). Tüm ölçekler 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 7 (kesinlikle katılıyorum) arasında puanlanan 7’li Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Son olarak, katılımcılardan cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durumu, meslek ve aylık gelir gibi demografik bilgileri paylaşmaları istenmiştir.

Örnekleme Yöntemi ve Veri Toplama

Bu çalışmada, katılımcıların araştırma amacına uygun biçimde seçilmesini sağlamak için amaçlı örnekleme ve kolayda örnekleme yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Hizmet telifisi sürecine ilişkin algı ve tepkilerin sağlıklı biçimde ölçülebilmesi için, katılımcıların senaryoda sunulan hizmet hatasını bilişsel ve duygusal olarak gerçekçi biçimde değerlendirebilecek deneyime sahip olmaları temel bir gereklilik olarak ele alınmıştır.

Bu doğrultuda, amaçlı örnekleme yaklaşımı kapsamında katılımcıların (1) daha önce bir otel işletmesinde hizmet hatası deneyimi yaşamış olması, (2) 18 yaş ve üzerinde olması ve (3) çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul etmesi kriterleri belirlenmiştir (Passmore & Baker, 2005). Bu kriterler, senaryo temelli deneysel çalışmalarda içsel geçerliliği artırmak ve katılımcıların sunulan durumu gerçekçi biçimde zihinsel olarak canlandırabilmesini sağlamak amacıyla tercih edilmiştir (Aguinis & Bradley, 2014).

Örnekleme büyüklüğü, deneysel tasarımlarda önerilen istatistiksel güç kriterleri doğrultusunda belirlenmiştir. Bu amaçla çevrimiçi bir güç analizi aracı kullanılmıştır (Soper, 2025). Beklenen orta düzey etki büyüklüğü ($d = 0,50$), anlamlılık düzeyi ($p = 0,05$) ve istatistiksel güç düzeyi ($0,80$) esas alındığında, her bir deney koşulu için (bebek yüzlü ve olgun yüzlü) en az 64 katılımcının yer almasının gerekli olduğu hesaplanmıştır. Bu hesaplama, deneysel manipülasyonun etkilerini güvenilir biçimde test edebilmek için gerekli minimum örnekleme büyüklüğünü ifade etmektedir (Faul ve ark., 2009).

Bu doğrultuda araştırma, amaçlı-kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 2025 yılının Ekim ve Kasım aylarında yürütülmüştür. Veri toplama süreci yüz yüze anket yöntemiyle gerçekleştirilmiş; katılımcılardan, kendilerine sunulan senaryoyu fotoğraftaki hizmet sağlayıcısını dikkate alarak okumaları istenmiş ve ardından ölçüm araçlarını yanıtlamaları sağlanmıştır. Toplamda 400 anket toplanmış, eksik ya da hatalı yanıtlar içeren formlar elendikten sonra 339 geçerli anket analiz sürecine dâhil edilmiştir. Buna göre anket cevaplama oranı %85 olarak gerçekleşmiştir. Temel analizlere geçilmeden önce, verilerin parametrik test varsayımlarını karşılayıp karşılamadığını belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmış; sonuçlar verilerin normal dağılım gösterdiğini ortaya koymuştur. Buna ek olarak, gruplar arasında yaş dağılımının homojen olmadığı gözlemlendiğinden, hipotez testleri yaş değişkeni modele kovaryans olarak dâhil edilerek ANCOVA ile yürütülmüştür. Bu yaklaşım ile, koşullar arası karşılaştırmaların yaş farklılığından bağımsız biçimde değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Ön Test ve Manipülasyon Kontrolü

Çalışmada kullanılan uyaranların araştırma bağlamında geçerli ve güvenilir olduğundan emin olmak amacıyla ön test uygulanmıştır. Bu kapsamda 52 lisans öğrencisi çalışmaya dâhil edilmiştir. İlk olarak senaryonun gerçekçilik düzeyi değerlendirilmiş ve senaryonun orta nokta değerinden anlamlı düzeyde yüksek bir gerçekçilik algısı yarattığı görülmüştür ($M = 5,10-6,40$).

Manipülasyon kontrolü sonuçları, bebek yüzlü grubun “Otel çalışanı bebek yüzlü görünüyor” ifadesine olgun yüzlü gruba kıyasla anlamlı derecede daha yüksek puan verdiğini (M bebek yüzlü = 5,65 > M olgun yüzlü = 3,02; $p < 0,001$), olgun yüzlü grubun ise “Otel çalışanı olgun yüzlü görünüyor” ifadesinde ters yönlü ve anlamlı biçimde daha yüksek puan aldığını göstermektedir (M bebek yüzlü = 2,26 < M olgun yüzlü = 6,23; $p < 0,001$). Bu sonuçlar yüz tipi manipülasyonunun başarılı olduğunu doğrulamaktadır. Ayrıca fiziksel çekicilik (M bebek yüzlü = 4,49 > M olgun yüzlü = 4,37; $p > 0,05$) ve müşteri-çalışan ilişkisi (M bebek yüzlü = 4,49 > M olgun yüzlü = 4,27; $p > 0,05$) açısından iki grup arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Bu bulgu, algılanan fiziksel çekicilik ve etkileşim rahatlığına ilişkin değerlendirmelerin deneysel koşullara göre sistematik biçimde farklılaşmadığını; dolayısıyla bu ölçümlerin iki koşul arasında ek bir farklılık (confound) oluşturma olasılığının düşük olduğunu göstermektedir. Genel olarak ön test, senaryo ve fotoğrafların gerçekçi, ayrıştırılabilir ve deneysel manipülasyon için uygun olduğunu ortaya koymuştur.

BULGULAR

Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Analizler

Her iki senaryo koşulunda yer alan katılımcıların demografik özellikleri büyük ölçüde benzer bir dağılım göstermektedir. Bebek yüzlü koşulunda katılımcıların çoğunluğu kadınlardan ve 21-40 yaş aralığından oluşurken, olgun yüz koşulunda da benzer bir yaş profili ve dengeli bir cinsiyet dağılımı görülmüştür. Her iki grupta bekar katılımcılar ağırlıktadır ve katılımcıların büyük kısmı yükseköğretim veya üniversite mezunudur. Mesleki durum ve gelir düzeyi açısından bazı küçük farklılıklar bulunsa da genel olarak iki grubun sosyodemografik yapısının birbirine oldukça yakın olduğu söylenebilir (Tablo 1).

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Demografik Değişkenler	Bebek yüzü koşulu N=174		Olgun yüz koşulu N=165	
	f	%	f	%
Cinsiyet				
Kadın	101	58,0	88	53,3
Erkek	73	42,0	77	46,7
Yaş				
20 ve 20'den küçük	15	8,6	43	26,1
21-40 yaş arası	128	73,6	94	57,0
41-60 yaş arası	29	16,7	27	16,4
61 ve 61'den büyük	2	1,1	1	0,6
Medeni Durum				
Evli	63	36,2	45	27,3
Bekar	111	63,8	120	72,7
Eğitim Durumu				
İlköğretim	1	0,6	1	0,6
Lise	16	9,2	22	13,3
Yüksekokul ya da Üniversite	133	76,4	119	72,1
Lisansüstü	24	13,8	20	12,1
Diğer	-	-	3	1,8
Mesleki Durum				
Emekli	3	1,7	4	2,4
şirket Çalışanı	67	38,5	25	15,2
İç Sahibi	23	13,2	19	11,5
Kamu Çalışanı	28	16,1	29	17,6
Öğrenci	36	20,7	72	43,6
Diğer	17	9,8	16	9,7
Aylık Gelir Durumu				
25.0000 TL veya daha az	39	22,4	71	43,0
25.001 - 50.000 TL arası	61	35,1	27	16,4
50.001 - 100.000 TL arası	60	34,5	40	24,2
100.001 TL ve üzeri	14	8,0	27	16,4
Toplam	174	100,0	165	100,0

f: Frekans, %: Yüzde

Manipülasyon Kontrolü ve Algısal Ölçümlerde Koşullar Arası Karşılaştırmalar

Deneyssel araştırmalarda, kullanılan uyanarların gerçekten istenen algısal etkiyi oluşturup oluşturmadığını doğrulamak kritik bir aşamadır. Perdue & Summers'ın (1986) belirttiği üzere, renk veya fiyat gibi doğrudan gözlemlenebilir unsurların manipüle edildiğini göstermek nispeten kolaydır; ancak yüz algısı, sıcaklık veya olgunluk gibi daha üst düzey bilişsel değerlendirmeler

içeren değişkenlerde manipülasyonun başarıyla işlediğini doğrulamak daha kapsamlı kontroller gerektirmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, katılımcıların sunulan hikâyeyi ne ölçüde gerçekli ve inandırıcı bulduklarını değerlendirmek amacıyla senaryo gerçekliğine ilişkin maddeler kullanılmış ve manipülasyonun geçerliliği bu ifadeler üzerinden test edilmiştir. Öncelikle senaryo gerçekliğine ilişkin analizler, her iki koşuldaki katılımcıların senaryoyu yüksek düzeyde

gerçekçi olarak değerlendirdiğini göstermektedir. Bebek yüzü koşulunda yer alan katılımcılar için senaryo gerçekçiliğine yönelik ortalamalar 5,50 ile 6,10 arasında değişirken; olgun yüz koşulundaki katılımcılarda bu değerler 5,57 ile 6,09 arasında gerçekleşmiştir. Her iki grupta da katılımcıların senaryoda anlatılan durumun gerçek hayatta karşılaşılabildiğini düşündükleri ve olay örgüsünü inandırıcı buldukları görülmektedir. Bu sonuçlar, kullanılan senaryonun her iki deney koşulu için de araştırma bağlamına uygun, gerçekçi ve geçerli bir uyaran olduğunu doğrulamaktadır (Tablo 2).

şullar arasındaki ayrımın net biçimde sağlandığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle manipülasyonun araştırmanın iç geçerliliğini desteklediği söylenebilir.

Araştırmada, uyaran sunumunu takiben ölçülen algısal değerlendirmeler olan hizmet sağlayıcının fiziksel çekiciliği ve müşteri-çalışan ilişkisi (etkileşimde rahat hissetme) açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir (Tablo 4). İlk olarak, “Otel çalışanı fiziksel olarak çekici görünüyor” ifadesine ilişkin sonuçlar,

Tablo 2. Bebek Yüzü ve Olgun Yüz Koşullarında Senaryo Gerçekçiliği Ortalamaları

İfadeler	Bebek yüz koşulu N=174		Olgun yüz koşulu N=165	
	M	ss	M	ss
Bu hikâyede anlatılan durum gerçekçidir.	5,50	1,31	5,57	1,40
Bu hikâyenin gerçek hayatta da insanların başına gelmesi mümkündür.	6,10	1,10	6,07	1,27
Bu hikâyede bahsedilen durumu bazı kişiler gerçekten yaşamıştır.	6,03	1,15	6,09	1,23

M: Ortalama, **ss:** Standart Sapma

Manipülasyon kontrolüne ilişkin bir diğer sonuç, yüz tipine yönelik manipülasyonun başarılı olduğunu açık biçimde göstermektedir (Tablo 3). “Otel çalışanı bebek yüzü görünüyor” ifadesinde, bebek yüzü koşulundaki katılımcılar anlamlı düzeyde daha yüksek bir puan vermiştir ($M_{\text{bebek yüzü}} = 5,45 > M_{\text{olgün yüzü}} = 2,97$, $p < 0,001$). Bu bulgu, bebek yüzü manipülasyonunun katılımcılar tarafından doğru biçimde algılandığını doğrulamaktadır. Benzer şekilde, “Otel çalışanı olgun yüzü görünüyor” ifadesinde olgun yüz koşulundaki katılımcılar, bebek yüzü koşuluna kıyasla anlamlı

bebek yüzü ve olgun yüz koşulları arasında anlamlı bir fark bulunmadığını göstermektedir ($p = 0,103 > 0,05$). Ortalama farkı pozitif olsa da (%0,25 civarında), güven aralığının sıfırı içermesi (-0,05 ile 0,54) bu değişken açısından grupların benzer düzeyde çekicilik algılandığını ortaya koymaktadır. Bu durum, manipülasyonun çekicilik algısında değil, yüzün “bebeksi/olgün” niteliğinin algılanmasında farklılık yarattığını doğrulamaktadır. Buna karşın, “Bu otel çalışanı ile etkileşim kurarken rahat hissedirim” değişkeni açısından iki

Tablo 3. Yüz Manipülasyonu İfadelerine İlişkin t-Testi Sonuçları

İfadeler	Bebek Yüzü Koşulu N=174		Olgun Yüzü Koşulu N=165		Fark p
	M	ss	M	ss	
Otel çalışanı bebek yüzü görünüyor.	5,45	1,26	2,97	1,49	0,001***
Otel çalışanı olgun yüzü görünüyor.	2,57	1,51	4,53	1,28	0,001***

$p < 0,001$, **M:** Ortalama, **ss:** Standart Sapma

derecede daha yüksek ortalamalar bildirmiştir ($M_{\text{bebek yüzü}} = 2,57 > M_{\text{olgün yüzü}} = 4,53$, $p < 0,001$). Bu sonuç da olgun yüz manipülasyonunun başarıyla işlediğini göstermektedir. Her iki ifade birlikte değerlendirildiğinde, yüz özelliklerine ilişkin manipülasyonun katılımcılar tarafından tutarlı biçimde algılandığı ve deneysel ko-

grup arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,001$). Bebek yüzü koşulundaki katılımcılar, çalışanla etkileşim kurarken daha yüksek rahatlık düzeyi bildirmiştir ($M = 0,84$). Ancak bu fark, değişkenin uyaran sonrası ölçülmesi nedeniyle ana hipotez testlerinde dışsal bir kontrol değişkeni olarak ele alınmamıştır.

Çalışmanın temel manipölasyon kontrolü analizleri, yüz tipine ilişkin algıların açık biçimde farklılaştığını (bebek yüz > olgun yüz; olgun yüz > bebek yüz) göstermektedir. Dolayısıyla, müşteri-çalışan ilişkisi değişkindeki bu fark, ana hipotez testlerinin yorumlanabilirliğini desteklemek amacıyla bir duyarlılık göstergesi olarak değerlendirilmiş; bulguların yönünü açıklayan temel unsurun yüz tipi manipölasyonu olduğu sonucunu değiştirmemiştir. Genel olarak bulgular, çalışmada kullanılan yüz manipölasyonunun başarılı olduğunu ve uyaran sonrası ölçülen bu algısal değerlendirmelerin sonuçları açıklayan temel bir karıştırıcı (confound) mekanizma oluşturmadığını göstermektedir.

biçimde daha yüksektir ($M = 4,84 > 3,81$; $p < 0,001$). Bu durum, bebek yüzlü çalışanların hataya rağmen daha az negatif tepki oluşturduğunu göstermektedir. Son olarak, *davranışsal niyetler* (yeniden satın alma, tavsiye etme vb.) bebek yüzü koşulunda istatistiksel olarak anlamlı biçimde daha yüksek bulunmuştur ($M = 3,59 > 2,99$; $p < 0,001$). Genel olarak bu sonuçlar, yüz özelliklerine ilişkin manipölasyonun tüketicinin telafl sürecine yönelik tüm temel tepkilerini etkilediğini ve bebek yüzlü hizmet sağlayıcıların daha olumlu tüketici yanıtları tetiklediğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, H1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4. Bebek Yüzü ve Olgun Yüzü Koşullarında Algısal Değerlendirmeler: Grup Fark Analizi

İfadeler	Bebek Yüzü Koşulu N=174		Olgun Yüzü Koşulu N=165		Fark p
	M	ss	M	ss	
Otel çalışanı fiziksel olarak çekici görünüyor.	2,55	1,50	2,30	1,29	0,103
Bu otel çalışanı ile etkileşim kurarken rahat hissedirim.	5,32	1,42	4,47	1,43	0,001***

p<0,001, M: Ortalama, ss: Standart Sapma

Araştırmada son olarak hizmet telaflsı sonrasında ortaya çıkan dört temel tüketici tepkisinin-telaflı memnuniyeti, affedicilik, olumsuz ağızdan ağıza iletişim ve davranışsal niyetler- yüz manipölasyonu (bebek yüzlü vs. olgun yüzlü hizmet sağlayıcı) bağlamında nasıl değiştiği incelenmiştir. Bağımsız örneklem t-testi sonuçları, tüm değişkenlerde iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Öncelikle, *hizmet telaflsı memnuniyeti* bebek yüzü koşulunda anlamlı düzeyde daha yüksektir ($M = 4,21 > 3,50$; $p < 0,001$). Benzer biçimde, *tüketici affediciliği* de bebek yüzü koşulunda daha yüksek ortalamalar göstermiştir ($M = 4,90 > 3,92$; $p < 0,001$). Bu iki bulgu, bebek yüzlü hizmet sağlayıcıların tüketiciler tarafından daha olumlu değerlendirilme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, *olumsuz ağızdan ağıza iletişim* eğilimi olgun yüz koşulunda anlamlı

Yaş değişkeninin gruplar arasında homojen dağılması nedeniyle hipotez testleri yaş kovaryans olarak modele dâhil edilerek ANCOVA ile yürütölmüştür. Bulgular, yüz tipi koşulunun katılımcı değerlendirmeleri üzerinde anlamlı etkiler yarattığını göstermektedir (Tablo 6). Hizmet telaflsı memnuniyeti açısından Koşul×Yaş etkileşimi anlamlıdır, $F(1,335)=9.353$, $p=.002$, $\eta^2=.027$; bu sonuç yüz tipi etkisinin yaşa bağlı olarak değiştiğine işaret etmektedir. Bununla birlikte yaş ortalaması düzeyinde (30.72) düzeltilmiş ortalamalar, bebek yüzlü koşulun ($M_{adj}=4.186$) olgun yüzlü koşula ($M_{adj}=3.476$) kıyasla daha yüksek telaflı memnuniyeti ürettiğini göstermiştir ($\Delta=.710$, $p<.001$).

Tüketici affediciliğinde etkileşim anlamlı değildir ($p=.366$); ancak yaş kovaryansı dâhil edildiğinde bebek yüzlü koşul ($M_{adj}=4.908$), olgun yüzlü koşula

Tablo 5. Bebek Yüzü ve Olgun Yüzü Koşullarına Göre Tüketici Tepkileri

Değişkenler	Bebek Yüzü Koşulu N=174		Olgun Yüzü Koşulu N=165		Fark p
	M	ss	M	ss	
Hizmet Telaflsı Memnuniyeti	4,21	1,00	3,50	1,28	0,001***
Tüketici Affediciliği	4,90	1,43	3,92	1,58	0,001***
Olumsuz Ağızdan Ağıza İletişim	3,81	1,56	4,84	1,29	0,001***
Davranışsal Niyet	3,59	1,59	2,99	1,50	0,001***

p<0,001, M: Ortalama, ss: Standart Sapma

($M_{adj}=3.896$) göre daha yüksek affedicilik düzeyi göstermiştir ($\Delta=1.012$, $p<.001$). Olumsuz ağızdan ağıza iletişim niyetinde de etkileşim anlamlı değildir ($p=.988$); buna karşın olgun yüzlü koşulun ($M_{adj}=4.850$) bebek yüzlü koşula ($M_{adj}=3.797$) kıyasla daha yüksek olumsuz iletişim niyeti yarattığı belirlenmiştir ($\Delta=-1.053$, $p<.001$). Davranışsal niyette Koşul×Yaş etkileşimi sınırdan olmakla birlikte anlamlı değildir ($F=3.166$, $p=.076$); ancak yaş dikkate alındığında bebek yüzlü koşul ($M_{adj}=3.575$) olgun yüzlü koşula ($M_{adj}=2.966$) göre daha yüksek davranışsal niyet üretmiştir ($\Delta=.609$, $p<.001$).

Genel olarak sonuçlar, yaş farklılığı dikkate alındığında da bebek yüzlü koşulun daha yüksek affedicilik ve davranışsal niyet; olgun yüzlü koşulun ise daha yüksek olumsuz ağızdan ağıza iletişim niyeti ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Telafi memnuniyetinde ise yüz tipi etkisinin yaşa bağlı olarak değiştiği görülmüştür.

Elde edilen bulgular, bebek yüzlü çalışanların yarattığı sıcaklık, masumiyet ve düşük tehdit algısının, tüketicilerin hizmet hatasını daha az kasıtlı olarak değerlendirmesine ve telafi sürecini daha içten algılamasına yol açtığını göstermektedir. Deneysel koşullar arasında gözlenen bu sistemik farklılıklar, bebek yüzlü bireylerin daha güvenilir, daha sempatik ve daha az suçlanabilir algılandığını ortaya koyan önceki çalışmalarla tutarlıdır (Lee, 2013; Livingston & Pearce, 2009; Liu & Li, 2022). Bu bulgular, çalışmanın giriş ve hipotez geliştirme bölümlerinde teorik olarak temellendirilen bebek şeması teorisinin, hizmet telafisi bağlamında güçlü bir açıklayıcı çerçeve sunduğunu doğrulamaktadır (Lorenz, 1943; Livingston & Pearce, 2009).

Buna karşılık, olgun yüzlü çalışanların daha düşük sıcaklık algısı yaratması, tüketicilerin hizmet hatasını daha kişisel ve daha affedilmez bir durum olarak değerlendirmelerine yol açmakta; bu durum özellikle

Tablo 6. Yaş Kovaryansı Kontrol Edilerek Yürütülen ANCOVA Sonuçları

Bağımlı Değişken	Levene p-değeri	Koşul×Yaş (F, p, η^2)	Yaş (F, p, η^2)	Düzeltilmiş ortalama farkı (Yaş=30.72)
Hizmet Telafisi Memnuniyeti	<.001	F=9.353, p=.002, $\eta^2=.027$	F=0.102, p=.750, $\eta^2\approx.000$	Bebek 4.186 – Olgun 3.476 = $\Delta 0.710$, $p<.001$
Tüketici Affediciliği	.219	F=0.818, p=.366, $\eta^2=.002$	F=2.098, p=.148, $\eta^2=.006$	Bebek 4.908 – Olgun 3.896 = $\Delta 1.012$, $p<.001$
Olumsuz Ağızdan Ağıza İletişim	.002	F=0.000, p=.988, $\eta^2\approx.000$	F=1.020, p=.313, $\eta^2=.003$	Bebek 3.797 – Olgun 4.850 = $\Delta -1.053$, $p<.001$
Davranışsal Niyet	.322	F=3.166, p=.076, $\eta^2=.009$	F=0.417, p=.519, $\eta^2=.001$	Bebek 3.575 – Olgun 2.966 = $\Delta 0.609$, $p<.001$

Not: Levene testi hata varyanslarının homojenliğini değerlendirmektedir. Düzeltilmiş ortalamalar (EMM), yaştan ortalaması olan 30.72’de hesaplanmıştır. Koşul: 1=Bebek yüz, Koşul 2=Olgun yüz. η^2 =partial eta squared. Karşılaştırmalar Bonferroni düzeltmesi ile raporlanmıştır.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, otel işletmelerinde yaşanan hizmet hataları sonrasında uygulanan telafi sürecinin yalnızca sunulan telafi stratejileriyle değil, telafiyi sunan çalışanın yüz özellikleri aracılığıyla tetiklenen algısal ve duygusal mekanizmalar üzerinden de şekillendiğini senaryo temelli deneysel bir tasarım aracılığıyla ortaya koymaktadır. Deneysel bulgular, bebek yüzlü çalışanların telafi memnuniyetini, tüketici affediciliğini ve olumlu davranışsal niyetleri anlamlı biçimde artırdığını; buna karşılık olgun yüzlü çalışanların özellikle olumsuz ağızdan ağıza iletişim eğilimini daha fazla tetiklediğini göstermektedir. Yüz tipi manipülasyonuna dayalı bu deneysel yaklaşım, çalışanın yüz görünümünün tüketici tepkileri üzerindeki etkisini nedensel bir çerçevede test etmeye olanak tanımıştır.

olumsuz ağızdan ağıza iletişim davranışlarını güçlendirmektedir. Deneysel olarak test edilen bu etki, olgun yüzlü bireylerin yetkinlik atfı yüksek olsa da sıcaklık boyutunda dezavantajlı algılandığını ortaya koyan sosyal biliş literatürüyle uyumludur (Gorn, Jiang & Johar, 2008). Ayrıca bulguların yaş değişkeni modele dâhil edildiğinde de devam etmesi, yüz ipuçlarının etkisinin demografik yapının bir artefaktı olmadığını; buna karşın etkinin büyüklüğünün yaşla birlikte farklılaşabildiğini göstermektedir. Yaşla birlikte duygusal bilgiyi işleme biçiminde “pozitifliğe yönelim” gibi sistemik farklılıklar olabildiği ve bunun sosyal değerlendirmelere yansiyabildiği bulgulanmıştır. Bu çerçevede, yüz tipi etkisinin yaşa bağlı değişmesi, yaşam boyu bilişsel/duygusal süreçlerdeki farklılıkların hizmet bağlamında yüz ipuçlarının kullanımına da yansiyabileceğini düşündürmektedir (Reed, & Carstensen, 2012).

Sonuç olarak bu çalışma, hizmet telaflsln literatüründe çalışan yüz görünümünün etkilerine odaklanılması yönündeki akademik çağrılarln (Li ve ark., 2022; Stokburger-Sauer ve Hofmann, 2023) yanltlamakta ve bu faktörün tüketici tepkilerini beklenenden daha güçlü biçimde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bulgularımız, literatürde işaret edilen bu araştırma boşluğunu doldurarak, yüz morfolojisinin hizmet telaflsln başarıslndaki kritik rolünü kanıtlar niteliktedir. Bebek yüzlü çalışanların tüketici affediciliği, telafl memnuniyeti ve olumlu davranışsal niyetleri artırması; olgun yüzlü çalışanların ise daha yüksek olumsuz ağızdan ağıza iletişim tetiklemesi, hizmet hatası yönetiminde insan unsurunun psikososyal özelliklerinin stratejik önemini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda çalışma, telafl sürecinin yalnızca prosedürel değil, algısal ve duygusal boyutlarıyla birlikte ele alınması gerektiğini göstererek hizmet pazarlaması literatürüne anlamlı katkılar sunmaktadır.

Teorik Katkılar

Bu çalışma, hizmet telaflsln literatürüne üç temel teorik katkı sunmaktadır. İlk olarak, telafl sürecini ağırlıklı olarak telafl stratejilerinin içeriği üzerinden ele alan yaklaşımların ötesine geçerek, sürecin algısal ve duygusal temellerini ön plana çıkarmaktadır (Lu, Mattila & Liu, 2021; Miller, Craighead & Karwan, 2000). Bulgular, tüketici tepkilerinin yalnızca telaflın ne sunulduğuna değil, telaflı sunan çalışanın yüz görünümüne bağlı olarak da şekillendiğini göstermektedir. İkinci olarak, çalışma bebek şemasln teorisini hizmet telaflsln bağlamına doğrudan entegre etmektedir. Sosyal biliş ve psikoloji literatüründe yaygın biçimde kullanılan bu teori (Lorenz, 1943; Zebrowitz & Montepare, 2005), hizmet pazarlaması çalışmalarında sınırlı biçimde ele alınmıştır. Bulgular, bebek yüzü etkisinin sıcaklık, masumiyet ve düşük tehdit algısı üzerinden telafl memnuniyeti, tüketici affediciliğin ve davranışsal niyetleri anlamlı biçimde etkilediğini göstererek teorisinin bağlamsal geçerliliğini genişletmektedir (Lee, 2013; Liu & Li, 2022). Ayrıca araştırmanın manipölasyon kontrolü bulguları, bebek yüzlü ve olgun yüzlü çalışanların benzer düzeyde fiziksel çekiciliğe sahip olduğunu; ancak bebek yüzlü çalışanın çok daha yüksek bir etkileşim rahatlığı (sıcaklık) sunduğunu göstermektedir. Bu noktada, çalışmada kullanılan hizmet hatasının (dağınık oda ve kirli havlu) doğrudan çalışanın yetkinliği ile ilgili olması dikkat çekicidir. Literatürde bebek yüzlü bireylerin “sıcak ama daha az yetkin” olarak algılandığı (Li ve ark., 2022); olgun yüzlülerin ise daha yetkin ve güvenilir bulunduğu sıklıkla vurgulanmaktadır (Fiske, 2012; Li ve ark., 2022; Zebrowitz, & Montepare, 2008). Ancak mevcut çalışma bulguları, yetkinlik temelli bir hata söz konusu olduğunda bile tüketicilerin bebek yüzlü (sıcak algılanan) çalışanı tercih ettiğini ortaya koymuştur. Bu durum, hizmet telaflsln bağlamında

“sıcaklığın yetkinliği yendiği” bir mekanizmaya işaret etmektedir. Tüketiciler, yetkinlik hatası yapan bir çalışanı değerlendirirken, çalışanın “hata yapma niyetini” sorgularlar. Bebek yüzlülerin yaydığı çocuksu dürüstlük ve sıcaklık sinyalleri, hatanın kötü niyetli veya ihmalkâr bir tutumdan ziyade, bir talihsizlik olarak algılanmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda, sıcaklık algısı, hatanın yarattığı olumsuz etkiyi yumuşatan bir tampon görevi görerek tüketicinin hizmet sağlayıcısıyla daha kolay bağ kurmasını ve onu daha hızlı affetmesini sağlamaktadır. Sonuç olarak, hizmet telaflslnde çalışanın yüksek sıcaklık sinyalleri (bebek yüz özellikleri), teknik bir eksiklik olan yetkinlik algıslndaki zayıflığı telafl edebilecek güçte bir psikolojik sermaye sunmaktadır.

Üçüncü olarak, çalışma yüz özelliklerinin yalnızca ilk izlenimleri değil, telafl sürecine ilişkin bilişsel çerçeveleri ve duygusal tepkileri de sistematik biçimde şekillendiğini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle araştırma, hizmet telaflslni çok boyutlu bir süreç olarak ele alan yaklaşımları desteklemekte ve yüz görünümünü hizmet pazarlaması literatüründe ikincil bir unsur olmaktan çıkararak merkezi bir psikolojik değişken hâline getirmektedir (Villi & Koc, 2018; Li, Xie, Gao & Guan, 2019).

Uygulamaya Yönelik Katkılar

Araştırma bulguları, otel işletmeleri açısından hizmet telaflsln yönetimine yönelik önemli uygulama çıkarımları sunmaktadır. Bebek yüzlü çalışanların telafl sürecinde daha olumlu tüketici tepkileri yaratması, özellikle misafir ilişkileri, ön büro ve şikâyet yönetimi gibi temas yoğun birimlerde çalışan-misafir etkileşiminin stratejik önemini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, çalışan görünümünün tüketici algıları üzerindeki etkisini vurgulayan önceki çalışmalarla paralellik göstermektedir (Fang, Zhang & Li, 2020; Kim & Baker, 2021).

Bu bulgular, hizmet telaflslnin yalnızca “ne” sunulduğundan ibaret olmadığını; telaflın “nasıl” ve “kim tarafından” sunulduğunun da tüketici değerlendirmelerini sistematik biçimde etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle otel işletmeleri, telafl protokollerini yalnızca çözümün içeriği üzerinden değil, duygusal ipuçlarını da dikkate alarak tasarlamalıdır. şikâyet anı, misafirin duygu yoğunluğunun yükseldiği kritik bir temas noktasıdır; bu temas noktasında sergilenen sıcaklık ve samimiyet, telafl memnuniyeti ve tüketici affediciliği gibi çıktılarln güçlendirirken olumsuz ağızdan ağıza iletişim riskini azaltabilmektedir (Albayrak ve ark., 2025).

İkinci olarak, işletmeler şikâyet yönetiminde “ilk temas” rolünü daha stratejik biçimde ele alabilir. Ön büro, misafir ilişkileri ve şikâyet hattı gibi birimlerde telafl görüşmesini yürüten personelin iletişim tarzı ve duygusal düzenleme becerileri, telaflın algılanan

içtenliğini artıracak şekilde standartlaştırılmalıdır. Duygu yoğunluğu yüksek durumlar için kısa ve uygulanabilir bir “telafi iletişimi kontrol listesi”nin (özür-sorumluluk alma-çözüm sunma-takip vaadi-teşekkür) oluşturulması ve bu akışın rol canlandırmalarıyla desteklenmesi telafi performansını artırabilir (Hur & Jang, 2019; Albayrak ve ark., 2025). Ayrıca çalışanın yüz tipini değiştirmek mümkün olmasa da mimik, göz teması, ses tonu, konuşma hızı ve açık beden dili gibi ipuçlarıyla sıcaklık algısı güçlendirilebildiğinden, hizmet içi eğitimlerin bu mikro-davranışlara odaklanacak şekilde güncellenmesi önerilebilir (Yao ve ark., 2019). Bununla birlikte yaş dağılımındaki farklılıklar nedeniyle yaştan modele dâhil edilmesi ve Koşul×Yaş etkileşiminin bazı sonuçlarda anlamlı bulunması, yöneticiler için segmentasyon ve iletişim uyarlaması fikrini güçlendirebilir: farklı yaş grupları aynı yüz ipuçlarını aynı şekilde kullanmayabilir. Yaş grupları arasında yüzlerden güvenilirlik/sosyal niyet çıkarımlarının farklılaşabileceğine dair bulgular, hizmet ortamında da benzer bir duyarlılık olabileceğini düşündürür (Reed, & Carstensen, 2012).

Üçüncü olarak, olumsuz ağızdan ağıza iletişimin özellikle olgun yüzlü çalışan koşulunda yükselmesi, “şikâyet sonrası risk yönetimi” açısından pratik bir uyarıdır. Oteller, telafi tamamlandıktan sonra kısa bir takip iletişimiyle (örneğin, ayrılış öncesi/sonrası memnuniyet teyidi) misafirin olumsuz anlatı üretme olasılığını azaltabilir ve sorun büyümeden süreci kapatabilir. Bu takip adımı, misafire dinlendiği ve önemsendiği duygusunu vererek telafinin algılanan samimiyetini pekiştirir; böylece yeniden tercih ve tavsiye niyeti gibi davranışsal çıktılara olumlu yansiyabilir (Aguilar-Rojas, Fandos-Herrera & Flavián-Blanco, 2015).

Son olarak, bulguların işe alım kararlarında yüz tipine dayalı bir yaklaşımı meşrulaştırdığı şeklinde yorumlanmaması gerekir. Çalışmanın yönetsel katkısı, “yüz tipine göre seçim” önermekten ziyade, yüz ipuçlarının tüketici yargılarını nasıl çerçevelediğini görünür kılarak telafi iletişiminin daha bilinçli tasarlanmasına işaret etmektedir. Bu nedenle öneriler, ayrımcılığa yol açabilecek uygulamalardan kaçınarak rol dağılımı, eğitim, protokol tasarımı ve takip süreçlerinin iyileştirilmesi gibi etik ve yönetilebilir araçlara dayandırılmalıdır.

Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, araştırmada yalnızca iki yüz tipi (bebek yüzlü ve olgun yüzlü) kullanılmıştır. Oysa yüz algısı çekicilik, güvenilirlik, kültürel normlar ve simetri gibi çok boyutlu unsurları içermektedir (Zebrowitz, 2018; Li, Peng, Ma & Zhou, 2021). Gelecek çalışmalar, bu bo-

yutları birlikte ele alarak daha kapsamlı sonuçlar üretebilir. İkinci olarak, senaryo temelli deneysel tasarım gerçek hizmet deneyimlerinin çok katmanlı yapısını sınırlı ölçüde yansıtmaktadır. Saha verileriyle desteklenecek çalışmalar, bulguların dış geçerliliğini artıracaktır (Vigila & Dolnicar, 2020). Ayrıca örneklemin tek bir kültürel bağlamdan oluşması, yüz algısına ilişkin kültürel farklılıkların etkisini sınırlamaktadır (Zourrig, Hedhli & Chebat, 2014).

Üçüncü olarak, bu çalışmada görsel uyaran olarak yalnızca erkek figürü üzerinden yüz tipi manipülasyonu (bebek yüzlü vs. olgun yüzlü) gerçekleştirilmiştir. Ancak literatür, tüketicilerin kadın ve erkek çalışanlara yönelik sıcaklık ve yeterlik atıflarının farklılaştığını göstermektedir (Cuddy, Fiske & Glick, 2008). Bu nedenle gelecekte yüz tipi ve cinsiyetin etkileşimli biçimde ele alınması, algısal önyargıların daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Son olarak, memnuniyetin aracı rolünün Hayes süreç modelleri (PROCESS) üzerinden test edilmesi, yüz tipi ipuçlarının tüketici tepkilerine hangi mekanizmalar üzerinden yansıdığını daha ayrıntılı biçimde ortaya koyabilir (Hayes & Rockwood, 2020). Deneysel manipülasyonun sağladığı nedensellik desteği dikkate alındığında, bu tür bir aracılık analizi gelecekteki çalışmalar için güçlü bir araştırma gündemi sunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aguilar-Rojas, O., Fandos-Herrera, C., & Flavián-Blanco, C. (2015). What may lead you to recommend and revisit a hotel after a service failure instead of complaining?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(2), 214-235.
- Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational research methods*, 17(4), 351-371.
- Albayrak, T., Kılıçarslan, Ö., Fong, L. H. N., Caber, M., & Hamurişçi, A. G. (2025). Unravelling the influence of service failure on negative customer engagement: The moderating role of service recovery. *International Journal of Hospitality Management*, 130, 104242.
- Alhouti, S., Wright, S. A., & Baker, T. L. (2021). Customers need to relate: The conditional warm glow effect of CSR on negative customer experiences. *Journal of Business Research*, 124, 240-253.
- Baek, T. H., Yoon, S., & Kim, S. (2025). The Baby Animal Effect in Wildlife Conservation Advertising. *Journal of Advertising Research*, 1-20.
- Berry, D. S., & Zebrowitz-McArthur, L. (1988). What's in a face? Facial maturity and the attribution of legal responsibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14(1), 23-33.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Canace, T. G., Cianci, A. M., Liu, X. K., & Tsakumis, G. T. (2020). Paid for looks when others are looking: CEO facial traits, compensation, and corporate visibility. *Journal of Business Research*, 115, 85-100.
- Chang, C. T., & Chen, C. X. (2015). Babyface effects: A double-edged sword in healthcare service evaluations. *Asian Journal of Social Psychology*, 18(4), 325-336.
- Cuddy, A. J., Fiske, S. T., & Glick, P. (2008). Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS map. *Advances in experimental social psychology*, 40, 61-149.
- Cuddy, A. J., Fiske, S. T., Kwan, V. S., Glick, P., Demoulin, S., Leyens, J. P., ... & Ziegler, R. (2009). Stereotype content model across cultures: Towards universal similarities and some differences. *British journal of social psychology*, 48(1), 1-33.
- Douglas, A. J. (2010). Baby love? Oxytocin-dopamine interactions in mother-infant bonding. *Endocrinology*, 151(5), 1978-1980.
- Fang, S., Zhang, C., & Li, Y. (2020). Physical attractiveness of service employees and customer engagement in tourism industry. *Annals of Tourism Research*, 80, Article 102756.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160.
- Fiske, S. T. (2012). Warmth and competence: Stereotype content issues for clinicians and researchers. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 53(1), 14.
- Gorn, G. J., Jiang, Y., & Johar, G. V. (2008). Babyfaces, trait inferences, and company evaluations in a public relations crisis. *Journal of Consumer Research*, 35(1), 36-49.
- Gremler, D. D., & Gwinner, K. P. (2000). Customer-employee rapport in service relationships. *Journal of service research*, 3(1), 82-104.
- Hayes, A. F., & Rockwood, N. J. (2020). Conditional process analysis: Concepts, computation, and advances in the modeling of the contingencies of mechanisms. *American behavioral scientist*, 64(1), 19-54.
- Hur, J., & Jang, S. (2019). Is consumer forgiveness possible? Examining rumination and distraction in hotel service failures. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1567-1587.
- Japutra, A., & Hossain, M. I. (2021). Tourists' mindsets and choice of adventurous holiday activities. *Current Issues in Tourism*, 24(15), 2078-2087.
- Keating, C. F., Randall, D. W., Kendrick, T., & Gutshall, K. A. (2003). Do babyfaced adults receive more help? The (cross-cultural) case of the lost resume. *Journal of Nonverbal Behavior*, 27(2), 89-109.
- Kim, J. H., Guo, J., & Wang, Y. (2022). Tourists' negative emotions: Antecedents and consequences. *Current Issues in Tourism*, 25(12), 1987-2005.
- Kim, J. H., & Jang, S. S. (2014). A scenario-based experiment and a field study: A comparative examination for service failure and recovery. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 125-132.
- Kim, K., & Baker, M. A. (2021). Luxury branding in the hospitality industry: The impact of employee's luxury appearance and elitism attitude. *Cornell Hospitality Quarterly*, 63(1), 5-18.
- Lee, Y. K. (2013). Babyfacedness, sex of face stimulus, and social context in face perception and person evaluation. *Psychological reports*, 112(3), 800-817.
- Li, Y., Liu, B., Chen, P., & Huan, T. C. (2021). Tourism service providers' physical attractiveness and customers' service quality evaluation: Is warmth or competence more important? *Tourism Review*, 76(6), 1260-1278.

- Li, Y., Peng, L., Ma, S., & Zhou, X. (2021). Beauty premium or beauty penalty in sharing accommodation situations based on lay theories. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(3), 929–950.
- Li, Y., Xie, L., Gao, T., & Guan, X. (2019). Does being beautiful always help? Contingency effects of physical attractiveness of the service providers on customer response. *Journal of Services Marketing*, 33(3), 356–368.
- Li, Y., Zhang, C., & Fang, S. (2022). Can beauty save service failures? The role of recovery employees' physical attractiveness in the tourism industry. *Journal of Business Research*, 141, 100–110.
- Lin, Y.T., Doong, H.S., & Eisingerich, A.B. (2021). Avatar design of virtual salespeople: Mitigation of recommendation conflicts. *Journal of Service Research*, 24(1), 141–159.
- Liu, B., & Li, Y. (2022). Teddy-bear effect in service recovery. *Annals of Tourism Research*, 94, 103400.
- Liu, X. S., Yi, X. S., & Wan, L. C. (2022). Friendly or competent? The effects of perception of robot appearance and service context on usage intention. *Annals of Tourism Research*, 92, Article 103324.
- Livingston, R. W., & Pearce, N. A. (2009). The teddy-bear effect: Does having a babyface benefit black-chief executive officers? *Psychological Science*, 20(10), 1229–1236.
- Lorenz, K. (1943). Die angeborenen formen möglicher erfahrung. *Zeitschrift für Tierpsychologie*, 5(2), 235–409.
- Lu, Z., Mattila, A., & Liu, S. Q. (2021). When customers like preferential recovery (and when not)? *Annals of Tourism Research*, 87, Article 103135.
- Luo, L., Ma, X., Zheng, X., Zhao, W., Xu, L., Becker, B., & Kendrick, K. M. (2015). Neural systems and hormones mediating attraction to infant and child faces. *Frontiers in psychology*, 6, 970.
- Lv, X., Luo, J., Liang, Y., Liu, Y., & Li, C. (2022). Is cuteness irresistible? The impact of cuteness on customers' intentions to use AI applications. *Tourism Management*, 90, Article 104472.
- McCullough, M. A., Berry, L. L., & Yadav, M. S. (2000). An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of service research*, 3(2), 121–137.
- Miller, J. L., Craighead, C. W., & Karwan, K. R. (2000). Service recovery: A framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18(4), 387–400.
- Ngan, H. F. B., & Yu, C. E. (2019). To smile or not to smile– An eye-tracking study on service recovery. *Current Issues in Tourism*, 22(19), 2327–2332.
- Park, J. Y., Back, R. M., Bufquin, D., & Shapoval, V. (2019). Servicescape, positive affect, satisfaction and behavioral intentions: The moderating role of familiarity. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 102–111.
- Passmore, D. L., & Baker, R. M. (2005). Sampling strategies and power analysis. *Research in organizations: Foundations and methods of inquiry*, 45–55.
- Perdue, B. C., & Summers, J. O. (1986). Checking the success of manipulations in marketing experiments. *Journal of Marketing Research*, 23(4), 317–326.
- Poutvaara, P., Jordahl, H., & Berggren, N. (2009). Faces of politicians: Babyfacedness predicts inferred competence but not electoral success. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(5), 1132–1135.
- Reed, A. E., & Carstensen, L. L. (2012). The theory behind the age-related positivity effect. *Frontiers in psychology*, 3, 30180.
- Soper, D. (2025). Free Statistics Calculators. <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=47>
Erişim Tarihi: 23.03.2025.
- Stokburger-Sauer, N. E., & Hofmann, V. (2023). Can a smile help healing service failures? The interplay of employee emotions, guest emotions and justice perceptions for successful service recoveries in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 55, 261–276.
- Sukhu, A., & Bilgihan, A. (2023). Service recovery strategies: mitigating negative word-of-mouth in the hotel industry through enhanced customer engagement. *International Hospitality Review*.
- Venturoso, L., Gabrieli, G., Truzzi, A., Azhari, A., Setoh, P., Bornstein, M. H., & Esposito, G. (2019). Effects of baby schema and mere exposure on explicit and implicit face processing. *Frontiers in Psychology*, 10, 2649.
- Vigila, G., & Dolnicar, S. (2020). A review of experiments in tourism and hospitality. *Annals of Tourism Research*, 80, 102858.
- Villi, B., & Koc, E. (2018). Employee attractiveness and customers' service failure perceptions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(1), 41–60.
- Wen, B., & Geng-qing Chi, C. (2013). Examine the cognitive and affective antecedents to service recovery satisfaction: A field study of delayed airline passengers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(3), 306–327.
- Yao, S., Wang, X., Yu, H., & Guchait, P. (2019). Effectiveness of error management training in the hospitality

industry: Impact on perceived fairness and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 78-88.

Zebrowitz, L. (2018). Reading faces: Window to the soul?: Routledge.

Zebrowitz, L. A., & Montepare, J. M. (2005). Appearance DOES matter. *Science*, 308(5728), 1565–1566.

Zebrowitz, L. A., & Montepare, J. M. (2008). Social psychological face perception: Why appearance matters. *Social and personality psychology compass*, 2(3), 1497-1517.

Zourrig, H., Hedhli, K., & Chebat, J. C. (2014). A cross-cultural perspective on consumer perceptions of service failures' severity: A pilot study. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(4), 238-257.

Destek Bilgisi: Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde herhangi bir bireyden ya da kurumdan aynı ya da nakdi bir yardım/destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması: Makalede herhangi bir çıkar çatışması ya da kazancı yoktur.

Etik Onayı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edildiğini yazar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Turizm Akademik Dergisinin sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarına aittir.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Tüm taraflar kendi rızaları ile çalışmaya dahil olmuşlardır.

Etik Kurul Onayı: Bu araştırma için Pamukkale Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 18.04.2025 tarih ve 06-2 toplantı/karar ile "Etik Kurul Onayı" alınmıştır.

Araştırmacıların Katkı Oranı: 1. Yazar = 100

EXTENSIVE SUMMARY

The Face of Recovery: Reconstructing Consumer Experience via Babyface Perceptions in Service Failures

Özge KILIÇARSLAN*

Introduction

Service failures are a frequent and often unavoidable aspect of the hospitality industry due to the intangible, variable, and interaction-intensive nature of service encounters. These structural characteristics make it challenging for firms to deliver consistent service quality, and therefore, understanding how consumers interpret and respond to service failures remains a central question in hospitality research. Although existing studies have investigated a wide range of recovery strategies-including apologies, displays of empathy, monetary compensation, and supplementary services-there remains a notable gap concerning the role of service employees' physical characteristics in shaping consumers' emotional and cognitive evaluations during recovery processes. In an industry where face-to-face interaction is a defining element, the subtle social cues conveyed by employees' facial features have the potential to significantly influence customer perceptions and subsequent behavioural responses.

Despite the theoretical recognition of first impressions and interpersonal cues in service settings, empirical work rarely examines how stable facial characteristics, such as whether an employee is baby-faced or mature-faced, might bias consumer judgments following a failure. Previous research in psychology and marketing has demonstrated that baby-faced individuals-characterized by rounder features, larger eyes, and softer contours-tend to evoke perceptions of innocence, warmth, sincerity, and reduced threat. These traits often lead observers to judge baby-faced employees as more trustworthy and less blameworthy than their mature-faced counterparts. However, the hospitality literature has not yet meaningfully integrated these social cognition mechanisms into service recovery frameworks. Although studies have demonstrated that employee attractiveness, smiling behaviour, luxury cues, or even the perceived cuteness of service robots can influence customers' evaluations, no comprehensive experimental research has examined how employee facial type affects forgiveness,

satisfaction, negative word-of-mouth, and broader behavioural intentions in a service failure context.

Addressing this gap, the present study investigates how employee facial type (baby-faced vs. mature-faced) shapes consumer perceptions and behaviours following a hotel service failure. By focusing on facial characteristics-a largely overlooked yet influential psychological determinant-the study advances a more nuanced understanding of how customers interpret service recovery efforts beyond traditional compensatory actions. This investigation is particularly relevant in hospitality, where emotional sensitivity often intensifies after a failure and where nonverbal cues are central to customer-employee interactions.

Methodology

To examine the causal effects of employee facial characteristics on consumer responses, the study employs a scenario-based experimental design using manipulated facial images. Participants were presented with a standardized hotel service failure scenario followed by a recovery attempt delivered by either a baby-faced or a mature-faced employee. The manipulation of facial features was achieved through carefully selected and edited images that reflected prototypical baby-faced and mature-faced characteristics identified in prior research. Participants were randomly assigned to one of two experimental conditions (babyfaced vs. mature-faced employee) to ensure internal validity. The scenario described a hotel service failure followed by a recovery attempt, and apart from the manipulated facial type, all other elements of the vignette were held constant across conditions.

After reading the scenario, participants evaluated the recovery using established scales measuring: (1) Service recovery satisfaction, (2) Consumer forgiveness, (3) Negative word-of-mouth intentions, (4) Behavioral intentions (e.g., intention to return, likelihood of recommending the hotel). The scenario-based methodology allowed for isolation of the effect of facial features from confounding variables that naturally occur in real service encounters. The use of experimental design ensures that any observed differences in consumer responses can be causally attributed to the manipulated facial type.

Findings

The findings reveal several significant patterns concerning how facial characteristics shape customer evaluations during service recovery. First, baby-faced employees were consistently perceived as more sincere and warm compared to mature-faced employees. This heightened perception of sincerity

* Corresponding author at: Pamukkale University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, Denizli, Türkiye
E-mail: kozge@pau.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9774-6911

played a mediating role in the relationship between facial type and emotional outcomes, particularly forgiveness. Participants interacting with baby-faced employees were more inclined to view the service failure as accidental and to perceive the recovery effort as genuine, leading to higher levels of forgiveness and service recovery satisfaction.

In contrast, mature-faced employees elicited weaker perceptions of warmth and sincerity, especially in the context of more severe service failures. Consumers interacting with mature-faced employees were more likely to attribute the failure to controllable factors and to evaluate the recovery attempt as less heartfelt. This pattern resulted in lower forgiveness, reduced satisfaction, and higher intentions to engage in negative word-of-mouth communication.

Importantly, the study reveals that facial features not only influence affective evaluations but also shape behavioural intentions. Baby-faced employees were associated with stronger positive behavioural intentions, such as returning to the hotel or recommending it, whereas mature-faced employees triggered stronger negative intentions, particularly in severe failure conditions. These results illustrate that employee facial type is a consistent and systematic predictor of how customers emotionally and behaviourally respond to service recovery efforts.

Overall, the findings establish that facial characteristics function as powerful communicative signals that shape consumer cognition, affect, and behaviour in ways that extend beyond the impact of traditional recovery strategies. By uncovering these patterns, the study demonstrates that employee appearance is not merely a superficial element but a meaningful psychological factor influencing the effectiveness of service recovery.

Conclusion

This study provides compelling evidence that employee facial type meaningfully shapes customer responses during service recovery, thereby expanding the theoretical understanding of recovery processes in the hospitality field. By integrating insights from evolutionary psychology and social cognition research, the study demonstrates that facial cues systematically influence consumer evaluations, extending existing service recovery frameworks in a novel direction. Baby-faced employees, in particular, were shown to enhance perceptions of sincerity, increase forgiveness, elevate satisfaction, and reduce negative word-of-mouth, whereas mature-faced employees were associated with more critical evaluations and negative behavioural reactions.

The study's methodological contribution lies in its controlled experimental approach, which offers rigorous causal evidence for the role of facial cues—an area previously underexplored in hospitality. These findings suggest that future research should continue to examine the intersection of employee characteristics, social perception, and consumer behaviour to develop more comprehensive models of service recovery.

From a managerial perspective, the results emphasize the importance of recognizing how employee appearance influences customer reactions. While these findings do not advocate for hiring decisions based on facial type, they highlight the need for strategic role assignment and training programs that enhance warmth, empathy, and sincerity in front-line communication. Employees with mature facial features may benefit from targeted communication training to mitigate negative perceptions in emotionally sensitive contexts. Service recovery protocols should consider not only procedural fairness but also the emotional cues conveyed through employee-customer interactions.

In sum, the study offers both theoretical and practical contributions by demonstrating that employee facial characteristics meaningfully shape consumer responses in service recovery scenarios. The research addresses a critical gap in the literature and underscores the importance of incorporating psychological insights into the design of effective service management strategies.