

## Hakkaniyet Teorisi Çerçevesinde Tüketicilerin Hizmet Telafilerini Değerlendirme Süreci: Kavramsal Bir İnceleme

Mehmet İsmail YAĞCI<sup>1</sup> & Ümit DOĞRUL<sup>2</sup>

**Özet:** Günümüzün rekabet ortamından dolayı müşterilerin talepleri artmakta ve işletmelere olan sadakatleri düşmektedir. Her ne kadar işletmeler müşterilerin tatminlerini yükseltmek ve sadakatlerini arttırmak için eksiksiz hizmet sunmaya dikkat etseler de hata yapmaktan kaçınamazlar. İşletmelerin hataları sıfıra indirmesi mümkün olmasa bile hizmet iyileştirme programları ile hataları telafi etmeleri mümkündür. Müşterilerin beklentilerini karşılayabilecek iyileştirmeler yapıldığı takdirde başarısızlık sonucu düşen tatmin yükselecek ve bunun neticesinden sadakat artacaktır. Hizmet iyileştirmelerinin tatmini ve sadakati artırıcı bu etkisi müşterilerin hizmet telafilerini nasıl değerlendirdiklerini bilme gereksinimini beraberinde getirmiştir. Yapılan çalışmalar, müşterilerin başarısızlık sonrası telafileri değerlendirirken adaletli olup olunmadığını dikkate aldıklarını göstermiştir. Adaletin prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal olmak üzere üç farklı boyutu vardır. Bu üç boyutun çoğu zaman hizmet iyileştirmeleri sonrasında oluşan tatmin, sadakat, bağlılık, olumlu ağızdan ağza iletişim gibi satın alma sonrası davranışlar üzerinde etkisi görülmektedir. Bu etki; hizmetin sektörü, hizmet başarısızlığının büyüklüğü, önemi gibi özelliklere bağlı olarak değişmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmet başarısızlığı, Hizmet iyileştirmesi, Hizmet adaleti, Hakkaniyet teorisi

---

### Consumers' Service Recovery Assessment Process Within The Frame of Equity Theory: A Conceptual Review

**Abstract:** Nowadays, while consumers are becoming more demanding their loyalty to businesses is decreasing because of the competitiveness in the market. Although businesses care about service in full for increasing the customers' satisfaction and loyalties, they cannot avoid from failures. Even if it is not possible for businesses to cancel out these failures, they can be corrected by the means of service recovery programs. As the recovery programs which can meet the expectations of customer materialize, the satisfaction which decrease due to failure will increase again and, the loyalty will increase, as well. The strengthening effects of service recoveries' satisfactions and loyalties brings with requirement of knowing how customers evaluate the service recovery. Studies in recent years show that customers rely on the justness of recoveries in evaluating the recovery which occur after failure, they

---

<sup>1</sup> Mersin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Mersin  
E-mail: yagci@mersin.edu.tr

<sup>2</sup> Mersin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Mersin  
E-mail: udogrul@hotmail.com

*consider that these recoveries are just or not. Justice has three different dimensions which that procedural, transactional and distributional. These three dimensions' affect the consumer behaviors like satisfaction after service recoveries, loyalty, commitment and WOM. This effect varies depending on the service type, the magnitude and importance of service failure.*

**Keywords:** *Service Failure, Service Recovery, Service Justice, Equity Theory*

---

## **1. GİRİŞ**

21. yy' da rekabetin artması ile birlikte ürün veya hizmet sağlayıcılar artmış, bu durum seçeneklerin artmasını ve müşterilerin özenle seçim yapmasını beraberinde getirmiştir. Böyle bir ortam, özellikle internetin ve diğer medya araçlarının yaygınlaşmasıyla birlikte müşterilere çok farklı alternatifler sunan bilgilerin kolay ve hızlı bir şekilde yayılmasına zemin hazırlamıştır. Günümüz müşterilerinin fiyat, kalite ve giderek artan bir şekilde hizmete duyarlı oldukları düşünüldüğünde yeteri derecede tatmin olmayan müşterilerin bu bilgiler yardımıyla çok kolay bir şekilde hizmet sağlayıcılarını değiştirdikleri görülmektedir. Çünkü bilginin bu denli ulaşılabilir olması ve rekabet ortamı müşterilerin zaman ve çok fazla enerji harcamadan işletmeyi terk etmesine neden olabilmektedir. Tatminsizliğin, olumsuz ağızdan ağza iletişimi ve satın alma niyetini çok çabuk etkilediği rekabet ortamında işletmelerin daima mükemmel hizmet sunma gereksinimi doğmuştur (Jones ve Sasser, 1995).

Hizmeti üründen ayıran soyutluk, eş zamanlı üretilmesi ve tüketilmesi, üretilmesinde ve tüketilmesinde insanın çok yoğun olarak dahil olması gibi özellikleri dikkate alındığında müşterilerin tam anlamıyla tatmin edilmesi çok zordur. Hizmetin kusursuz sunulması çok gerçekçi değildir (Boshoff, 1997; Patterson vd., 2006). Hizmet işletmelerinde başarısızlıkların tamamen ortadan kaldırılamadığı göz önüne alındığında işletmelerin yapması gereken şey eksikleri, hataları ve hizmet başarısızlığı sayılabilecek durumları sistemli olarak analiz edip hizmet iyileştirici çözümleri etkin bir şekilde tasarlamak ve uygulamaktır. Bu aşamadaki öncelikli amaç, müşterilerin sıkıntıyı yaşamadan önceki fiziksel ve duygusal durumlarına göre daha iyi bir duruma ulaştırılmaları olmalıdır (Ekiz ve diğ., 2008).

Müşteriler, hizmet başarısızlığı gerçekleştiğinde yöneticilerden tekrar satın alma niyetlerini ve hizmete olan değerlendirmelerini onarabilecek telafiler sunmasını beklerler. Böyle bir durumda, müşterilerin hizmet telafi çabalarına vereceği tepkilerin hangi değişkenler tarafından etkileneceğini bilmek işletmeler için önem kazanmaktadır (Matos ve diğ., 2007). Hizmet pazarlaması alanında yapılan çalışmalar göstermektedir ki, hizmet başarısızlığı sonrası müşterilerin tatmini müşterinin kayıplarının büyüklüğüne ve hizmet telafisi sürecinde sunulan iyileştirmelerin adaletli olarak algılanıp algılanmadığına bağlıdır (Smith vd., 1999; Blodgett vd., 1997; Maxham ve Netemayer; 2002). Adalet algısı düzeyi tatmini, tatmin ise satın alma niyeti, olumlu veya olumsuz ağızdan ağza iletişim gibi davranışsal tepkileri etkilemektedir.

Müşteri tatminsizliği ve müşteri şikayetleri araştırmalarının büyük çoğunluğu müşterilerin hizmet başarısızlığı sonrası düşük tatmine niçin ve nasıl tepki verdikleri üzerine odaklanmıştır. Ancak, hizmet telafisi sonrası tüketicilerin hizmet iyileştirmelerinin adaletli olup olmadığını neye göre değerlendirdikleri ve hangi adalet boyutlarının tatmini daha fazla etkilediklerine yönelik çalışmalar ise kısıtlı kalmıştır. Hizmet iyileştirme eylemleri müşterilerle iyi ilişkiler yaratmanın önemli bir elemanı olmasına rağmen ülkemizde de bu konuyla ilgili yapılan kuramsal ve ampirik çalışmalar yok denecek kadar azdır.

Bu çalışmanın amacı hizmet başarısızlığı sonrası yapılan telafilerin hizmet telafisi tatminine etkilerini ve müşterilerin hizmet iyileştirme çabalarını adil bulup bulmadıklarını adaletin üç farklı boyutu (dağıtım sal, etkileşimsel, prosedürel) dikkate alınarak açıklamaya çalışmaktır. Araştırmada öncelikle yapılan çalışmaların modellerini oluşturan hizmet başarısızlığı, hizmet telafisi kavramları tartışılacak ve hizmet telafilerinin işletmeler için önemi ortaya konulacaktır. Daha sonra müşterilerin hizmet telafilerini nasıl değerlendirdikleri Hakkaniyet Teorisi (equity theory) çerçevesinde kuramsal olarak ortaya konulacaktır.

## **2. HİZMET BAŞARISIZLIĞI VE HİZMET İYİLEŞTİRME SÜRECİ**

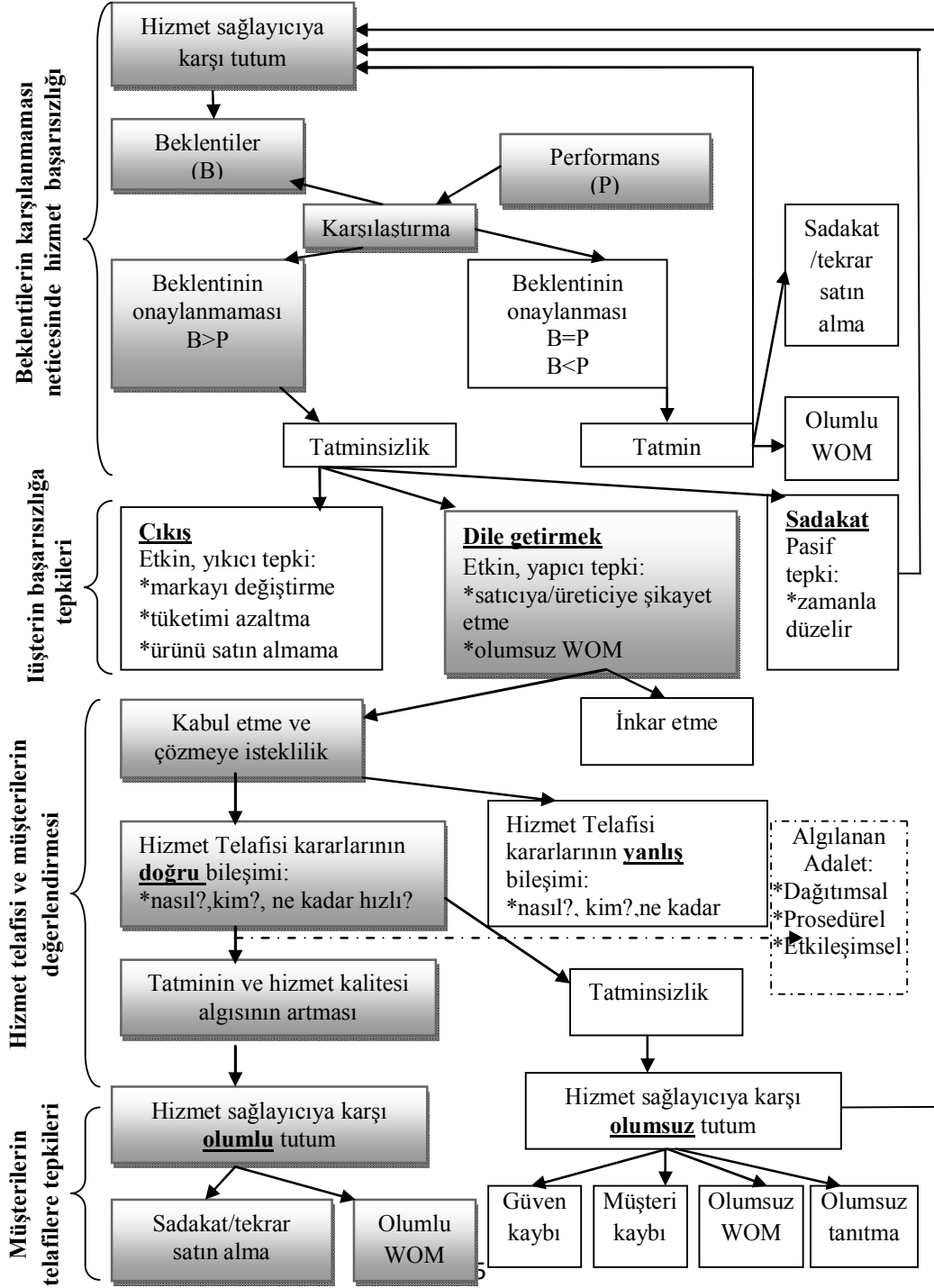
Başarısızlık sonrası düşen müşteri tatminini arttırmak için hizmet iyileştirme sürecinin etkili bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu süreci verimli değerlendirmek için hizmet başarısızlıkları sonrası tatmin veya tatminsizliğin nasıl meydana geldiğini, hizmet telafilerinin uygulanma ve tüketiciler tarafından değerlendirilme süreçlerinin yöneticiler tarafından iyi bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Şekil 1’ de tatmin veya tatminsizliğin nasıl oluştuğunu, bu durumun satın alma sonrası davranışlarını nasıl etkilediğini ve bu davranışların telafiler ile nasıl değiştiğini göstermektedir.

Şekil 1 dört temel aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (Boshoff, 1997):

1. Hizmet başarısızlığı sonrası, beklentilerin karşılanmaması teorisi (disconfirmation theory) neticesinde tatminsizlik
2. Müşterilerin başarısızlığa tepkileri
3. Hizmet iyileştirme süreci
4. Hizmet iyileştirmenin müşteriler tarafından değerlendirilmesi ve sonuçları

Şekil 1’ de görüldüğü üzere hizmet telafilerinin yapılabilmesi için tatminsizliğe neden olan bir hizmet başarısızlığı söz konusu olmalıdır. *Hizmet başarısızlığı* müşterinin değişimden kaynaklanan ekonomik ve sosyal kaybını ifade eder (Smith, vd., 1999). Hizmet başarısızlıkları en iyi hizmet sunumlarında bile yaşanabilir. Deneyimsiz ve kaba hizmet çalışanları, bozuk ekipmanlar, sistemde ki bozukluklar, uçuş rötarları, hizmetin gecikmesi hizmetlerde yaşanan başarısızlıklara örnek olarak verilebilir. Başarısızlıktan sorumlu olsun veya olmasın hizmeti iyileştirmek ve sorunu çözmek için girişimde bulunmak işletmeler için önemli bir gerekliliktir (Haksever, vd., 2000).

Şekil 1: Hizmet Telifisi Değerlendirme Süreci



**Kaynak:** Boshaff,C. (1997), "An experimental study of service recovery options", *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 110-130.

Daha önce de belirtildiği üzere hizmet başarısızlıkları, tatminsizliği beraberinde getirmektedir. Beklentilerin karşılanmaması teorisine göre tatmin birbirini takip eden adımlardan oluşan bir sürecin çıktısıdır. Oliver (1980), tarafından ortaya atılan beklentilerin karşılanmaması teorisi tatmin ve yeniden satın alma niyetlerini tahmin etmede ve açıklamada oldukça sık kullanılmaktadır. Bu teoriye göre tüketiciler, ürün hakkında geliştirdikleri beklentilerini, ürünün kullanımı sonucu ortaya çıkan performans ile bilinçli olarak karşılaştırmakta ve bir uyum/uyumsuzluk yargısına varmaktadırlar. Oliver' e göre (1980), beklentilerin karşılanması ürün veya hizmetin performanslarının beklenen standartları karşılaması iken; beklentilerin karşılanmaması beklenen performansın altında kalmasıdır. Beklentilerin karşılanması tatmine; karşılanmaması ise tatminsizliğe neden olur. Beklentilerin ne derece karşılandığı tatminin temel belirleyicisi iken tatmin seviyesi bireyin ürün veya hizmete karşı davranışsal niyetlerinin temel belirleyicisidir.

Bu teoriye göre müşteri tatminsizliği, hizmet karşılanmadan önceki hisler ve hizmet karşılanması sırasındaki beklentilerin boşa çıkmasının duygusal değerlendirilmesinin bileşiminden kaynaklanan psikolojik bir durumdur (Oliver, 1981). Oliver (1981), hizmet alımı sonucu oluşan tatmin veya tatminsizlik, hizmet, ürün veya işletmeye olan tutumu giderek belirleyeceğini ileri sürmüştür. Bu tutum, hizmet sağlayıcıya yöneltilen olumlu veya olumsuz hislerden oluşur. Bir müşterinin bir nesneye karşı aldığı tutum ağızdan ağza iletişim, marka sadakati, tekrar satın alma gibi davranışlara yol gösterir. Oluşan tutumlar, tüketicinin beklentilerini tekrar şekillendirir. Dolayısıyla, beklentiler olumlu veya olumsuz olarak tekrar şekillenir (Bitner, 1990). Hizmet iyileştirme açısından bu teori ele alındığında, tüketiciler hizmet başarısızlığı sonrasında yapılan hizmet iyileştirmelerden beklentilerinin daha fazlasıyla karşılaştıklarında, tüketicilerin beklentileri karşılanacak ve böylece iyileştirme sonrası tatmin oluşacaktır (Lii vd., 2012).

İşletme, hizmet başarısızlıklarını ve şikayetleri telafi etmeden önce müşterinin tatmin olmama durumunda karşılaşılabileceği durumları göz önünde bulundurmalıdır (Lovelock ve Wirtz, 2007). Şekil 1 bir hizmet başarısızlığı durumunda müşterinin verebileceği

farklı tepkileri de göstermektedir. Tatmin sadakate, saygınlığa, tekrar satın almaya neden olurken tatminsizlik değiştirmeye ve olumsuz ağızdan ağza iletişime neden olur. İşletmeler için tatmin olmamış bir müşterinin çözüm yolları araması işletmeler adına bu durumu düzeltmek için bir fırsattır. Adaletli bir hizmet sunulduğunu düşünen şikayetçilerin tekrar satın alması olasıdır. Diğer taraftan adaletsizlik algılayan şikayetçiler başından geçen kötü deneyimleri etrafındakiler ile paylaşırlar ve satın almayı bırakırlar ( Blodget, 1994). Hizmet başarısızlığı durumunda işletmenin önünde iki seçenek vardır. İşletme ya hizmet telafileri sunarak müşteri tatminini düzeltir ve müşterileri sadık olmaya zorlar ya da şikayetlere kayıtsız kalarak tatminsizliği arttırır (Patterson vd., 2006).

Hizmet telafisi kavramı, hizmet odaklı bir yol ile hizmet başarısızlıklarının ve şikayetlerinin yönetilmesine yardımcı olmak için hizmet yönetimi literatürüne tanıştırılmış bir kavramdır. *Hizmet telafisi*, işletmelerin hizmet başarısızlıklarına karşı yaptığı düzeltici faaliyetlerdir (Grönross, 2007). *Hizmet telafisi süreci* ise, hizmet başarısızlıklarını tanımlayan müşteri problemlerini etkili bir biçimde çözen, bunların temel sebeplerini sınıflandıran ve hizmet sistemini değerlendirmek ve geliştirmek için veri üreten bir süreç olarak tanımlanır. Bu süreç odaklı yaklaşım kalite yönetim perspektifi ile uyum sağlar (Tax ve Brown, 2000).

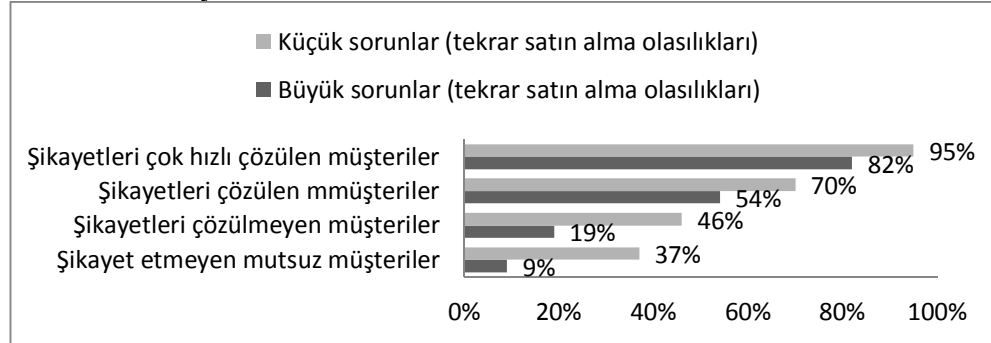
Başarılı bir hizmet telafisi için dört önemli husus vardır. Birincisi, işletmeler bir hizmet telafi programı geliştirmelidir ve başarısızlıklara mümkün olduğunca hızlı cevap vermelidir. İkincisi, hizmet başarısızlığı ile karşı karşıya kalan müşteriler şikayet etmeleri için cesaretlendirilmelidir. Çünkü müşterilerin şikayetleri öğrenilebildiği sürece çözüm geliştirilebilir. Üçüncüsü, hizmet telafilerinden elde edilen bilgiler hizmet başarısızlığına neden olan sorunları ortadan kaldırmak için kullanılmalıdır. Sonuncusu ise, işletmelerin güçlenmesi ve hizmetlerin telafi edilmesi için gerekli olan kaynaklar ayrılmalıdır (Kurtz ve Clow, 1998).

Hizmet telafi çalışmalarına göre tatmin olmamış müşteri, olumsuz deneyimlerini ortalama olarak 9 kişiye anlatır ve bu da her yıl yetersiz hizmet nedeniyle %10-15 arası müşteri kaybetmesine neden olur. Tüm bunlar göz önüne alındığında, yeni bir müşteri elde

etme eski müşteriye elde tutmadan beş kat daha maliyetlidir (Blodget, 1994). Bu sebepten dolayı bir hizmet başarısızlığının nedenine bakılmaksızın hizmet sağlayıcı problemle ilgilenmek zorundadır ve sorunu müşterilerini tatmin edecek bir yol ile çözmekle sorumludur. Bunu yapmadığı sürece, müşterinin tatmini azalacaktır (Grönross, 2007).

Şekil' 2 de yer alan grafik şikayetlere işletmelerin verdiği tepkilerin tekrar satın almaya etkisini göstermektedir. TARP' ın (Technical Assistance Research Program, 1986) yaptığı bu çalışmaya göre hizmet başarısızlığı sonrası hiç şikayet etmeyenlerin tekrar satın alma olasılığı şikayet eden fakat sorunu çözülmeyen müşterilere göre daha düşüktür. Şikayeti hızlı çözümlenenlerin tekrar satın alma olasılıkları yavaş çözümlenlere göre daha yüksektir. Yine aynı çalışmada büyük maddi değerli olan hizmet başarısızlıkları ile karşılaşan müşterilerin maddi kaybı daha düşük olan müşterilere göre tekrar satın alma niyetlerinin daha düşük olduğu görülmektedir (Zeithaml ve Bitner, 2003).

## Şekil 2: Hizmet Telifisi Düzeylerine Göre Tüketicilerin Tekrar Satın Alma Niyetleri



**Kaynak:** Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J., (2003), "Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm", 3th. edition, Boston: McGraw-Hill.

Hizmet araştırmalarının en önemli bulgularından biri müşteri sadakatinin karlılığı beraberinde getirdiğidir. Ayrıca hizmet telifisi, tatmin, güven ve bağlılığın temel belirleyicisidir ve ilişkilerin zamanla geliştirilmesine yardımcı olur. Hizmet telifisinin tatmini ve işletmeden daha önce alınan hizmetlerin müşteri bağlılığı ve sadakat



üzerine göreceli etkileri incelendiğinde Tax vd. (1998), güven ve müşteri bağlılığının şekillenmesinde belirli hizmet iyileştirme deneyimlerinin tüketicinin daha önceki deneyimlerinin toplamının üzerinde olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu durum hizmet telafisi paradoksu olarak adlandırılmıştır. *Hizmet telafisi paradoksu*, müşteriler yüksek telafi performansı aldığında hizmet telafisi sonrası oluşan tatminin hizmet başarısızlığı öncesi var olan tatminden yüksek olması durumudur. Hizmet telafisi paradoksuna göre, daha çok tatmin elde edebilmek için hata yapıp daha sonra bunun telafi edilmesi işletmeler için mantıklı görülebilir fakat bu durum gerçekçi değildir. Smith ve Bolton (1998), ilişkileri arttırmak için hizmet telafisine çok güvenmenin oldukça riskli olduğunu belirtmişlerdir. Böyle bir durum başarısızlık söz konusu olduğunda müşterilerin beklentilerini sürekli arttıracak, müşterilerin tolerans alanlarını azaltacak, maliyetleri arttıracak ve şikayetlerin başarılı bir şekilde ele alınmasını zorlaştıracaktır. Beklentilerin sürekli artması bir süre sonra tatminsizliğe yol açacaktır (Tax ve Brown, 2000).

### **3. HAKKANİYET TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE HİZMET TELAFİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Müşteriler, hizmet telafilerini değerlendirirken sunulan iyileştirmelerin adil olup almadığına büyük önem vermektedirler. Hizmet telafilerinin adilliği ile ilgili bu değerlendirmeler, müşterilerin hizmet alımı sonrası işletmeyi değerlendirme kriterlerinden biridir. Ayrıca söz konusu değerlendirmeler müşterinin tekrar o işletmenin hizmetlerinden yararlanma niyetini ve o işletme hakkında olumlu veya olumsuz söz söyleme niyetini etkilemektedir. (Mattila ve Patterson, 2004). İşletmelerin müşteri şikayetlerini ele alma ve hizmet iyileştirmesinde gösterdikleri çabalar da, müşterilerin hizmetten aldıkları tatmini ve işletmeye olan bağlılıklarını etkilemektedir. Ama her zaman işletmelerin bu çabaları müşterilerin görüşlerini olumlu yönde etkileyemeyebilir. Bu sebepten dolayı, tüketicilerin hizmet sunanların telafi çabalarını nasıl değerlendirdiklerini ve bir hizmet telafisinin nasıl başarı sağlayacağını anlamak işletmeler açısından önemlidir.

Bir hizmet başarısızlığından sonra çoğu zaman tüketicilerin hizmeti adaletsiz olarak algıladıklarını göz önünde bulundurursak, hizmet başarısızlığı kavramını ve tüketicilerin başarısızlık sonrası iyileştirme çabalarına tepkilerini hizmet adaleti çerçevesinde incelemek gerekmektedir. Hizmet adaleti temelde hakkaniyet teorisine dayanmaktadır. Hakkaniyet teorisi tüketicilerin hizmet telafi çabalarını değerlendirme çalışmaları için teorik bir çerçeve sunar. Bu teori değişim ilişkilerinin dengelenmesi gerektiğini ileri sürer. (Ok vd., 2005).

Hakkaniyet teorisi, bir değişim ilişkisinde, bireylerin, kendi çabaları veya girdileri karşılığında aldıkları ödüller veya çıktılar oranını, başkalarının girdi-çıkıtı oranıyla kıyasladıklarını; bu oranlar arasında denklik olduğu durumda eşitlik veya denge, denklik olmaması durumunda ise bireylerde bir eşitsizlik yahut adaletsizlik algısının oluştuğunu ifade etmektedir. Teori, bireylerin bu adaletsizlik algısı karşısında gerilim ve tatminsizlik hissedecekleri ve bu duyguyu gidermeye, azaltmaya ve denge durumuna dönmeye yönelik çeşitli eylemlerde bulunacaklarını ileri sürmektedir (Patterson vd., 2006).

Hizmet alımında, müşterilerin girdileri, ekonomik, zaman, enerji ve fiziksel maliyetler gibi hizmet başarısızlığı ile ilgili maliyetlerken; çıktılar geri ödeme, özür dileme, başarısızlık durumunu düzeltme ve buna benzer kullanılan telafi taktikleridir. Hizmet telifleri tatmin edici olduğunda çıktılar adil olarak algılanır (Kau ve Loh, 2006). Dolayısıyla sosyal değişim teorisiyle birlikte ele alındığında hakkaniyet teorisinin, bireylerin bir değişim ilişkisinde çıktılarını girdilerine oranla maksimuma çıkarmaya çalışırken, aynı zamanda, bu sürecin adil bir davranış biçimiyle sağlanıp sağlanmadığına odaklandıkları ve bir adaletsizlik algısı söz konusu olduğunda bu durumun bir takım duygusal ve davranışsal sonuçlara neden olabileceği temel varsayımlarına dayandığı ifade edilebilir (Huseman vd., 1987).

Hakkaniyet teorisi ışığında geliştirilen adalet kavramı veya bazı kaynaklarda geçtiği şekliyle adalet teorisi (justice theory), hizmet telafi sürecinin kuramsal bir çerçevesi olarak hizmet araştırmacılarının dikkatini çekmiştir. Bu kavrama göre müşterilerin tatmin düzeyleri ve gelecekte işletmeye karşı gösterecekleri tutumlar, kendilerine adil davranılıp davranılmadığını hissetmelerine yani adil olunup

olunmadığına bağlı olarak şekillenmektedir (McColl-Kenedy ve Sparks, 2003). Çünkü müşterilerin ve hizmet sağlayıcıların değişim sürecinde yaşanabilecek olayların önüne geçemeyecek olmaları, onların birbirlerinden adil davranmalarını beklemelerine ve karşılıklı olarak algıladıkları adalete dayanarak değerlendirme yapmalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla adalet kavramı, meydana gelen bütün değişim ilişkilerinde insanların, çıktılarını karşılık girdilerini karşılaştırdıkları ve bu girdi-çıkıtı dengesi açısından aynı başarısızlığı yaşamış diğer müşteriler ile arasında denge var ise değişimi adil olarak; denge yok ise adaletsiz olarak algıladıklarını vurgulamaktadır (Nikbin vd., 2010). Ancak birinin çıktılarını diğerlerinin çıktılarını ile karşılaştırması her zaman mümkün olamadığından, bireylerin olayları yorumlarken bir referans çerçevesi olarak düşüncelerini, yorumlarını, algılarını, deneyimlerini ve fikirlerini kullandıkları ve bu yüzden hizmet başarısızlığı ve telafi durumunda adalet algısı değerlendirilirken benzer durumlarla karşılaşan diğer müşterilerin ne gibi telafiler aldıklarından ziyade; kimin hatalı olduğunun, beklentilerin ne kadarının gerçekleştiğinin önemli bir rol oynadığı literatürde vurgulanmaktadır (Ok vd., 2005). Değişime taraf olanların adalet algılamalarının odak noktası şüphesiz sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması şeklinde değildir. İşletmede yaşanabilecek durumlara ilişkin kurallar, prosedürler veya politikaların varlığı, bunların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının temel bileşenleridir. Nitekim, Hoffman ve Kelley (2000), algılanan adaletin anlaşılmasında, “*hizmet telafisinin kendisinin; telafi stratejisiyle ilişkili çıktılarının; ve telafi süreci müddetince gösterilen kişilerarası davranışların tamamının kritik nitelikte önemli olduğunu*” ifade etmiştir. Bu bağlamda literatürde hizmet adaletinin değerlendirilmesinde yaygın bir şekilde kabul gören üç temel boyut olduğu görülmektedir. Bunlar; dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalettir (Hoffman ve Bateson, 2006 ).

***Dağıtımsal Adalet:*** Dağıtımsal adalet, müşterilerin, hizmet sunumu sürecindeki faaliyetlerin tümünde elle tutulabilir sonuçlara (çıktılara) dair algıladıkları adaleti ifade etmekte ve özellikle ilk

dönem hizmet pazarlaması çalışmalarında doğrudan hizmet adaleti kavramını temsil etmektedir (Cropanzano vd., 2002).

Dağıtımsal adalet işletmenin telafi çabalarının belirli çıktılarına odaklanır. Başka bir deyişle, “işletme tüketiciye hizmet başarısızlığını nasıl telafi etmiş?” ve “bu sunulan telafiler hizmet başarısızlığı maliyetlerini ne kadar karşılamış?” sorularına cevap arar (Hoffman ve Bateson, 2006). Müşteriler alış verişte bir eşitlik beklerler yani katlandıklarını en azından eşit düzeyde karşılayacak maddi telafilerin işletme tarafından yapılmasını beklerler Genellikle müşterilerin beklediği dağıtımsal çıktılar, bir dahaki hizmetten para almama, indirim yapma, onarma, hiç ücret almama gibi maddi telafilerdir. (Zeithaml ve Bitner, 2003).

Telafi çıktılarının adil olup olmadığının değerlendirilmesi sürecinde, tüketicinin o işletmeden daha önce aldığı hizmet deneyimleri, benzer durumlarda müşterilere nasıl davranıldığı hakkında bilgisi ve yaşadığı kayıpların büyüklüğü dağıtımsal adaleti algısını etkiler (Tax, vd., 1998). Ancak her zaman benzer hizmet başarısızlık durumunda diğer müşterilerin aldığı telafilerin neler olduğunu bilmek mümkün değildir. Çıktıların adillığının değerlendirilmesi özellikle diğer tüketicilerin benzer durumlarda aldığı çıktılar bilinmediğinde oldukça zordur. Bu sebepten dolayı müşteriler hizmet telafi sürecinin adillliğini değerlendirirken etkileşimsel ve prosedürel adaleti de dikkate alırlar (McColl-Kenedy ve Sparks, 2003).

**Prosedürel Adalet:** Algılanan adaletin ikinci bileşeni işletmenin telafi çıktılarını ortaya koyuncaya kadar geçirdiği süreci inceleyen prosedürel adalettir. Prosedürel adalet, işletmelerin hizmet iyileştirici faaliyetlerde bulunurken faydalandığı yol gösterici politikalar ve süreçler bütünü olarak kabul edilir (Maxham III ve Netemeyer, 2002). Prosedürel adaletin değerlendirme kriterleri arasında, müşteri şikayetlerinin ele alınmada hızlı davranılabilirliği, sürecin kontrol altında olması, şikayetin yapılacağı bölüme veya kişiye ulaşılabilirlik, sorunu hızlı bir şekilde çözebilme, müşterinin özel isteklerine uygun çözüm yaratmak için işletme kurallarının ne derece esneklik sağlayabileceği yer alır (Kwortnik ve Xiaoyun, 2011)

Sunulan iyileştirme çıktılarından tatmin olunabilmesine rağmen telafi çıktıları elde edilirken geçilen sürecin tüketiciyi tatmin etmemesinden dolayı telafi değerlendirmesi düşük olabilir. Örneğin, benzer hizmet hataları için aynı telafi stratejileri kullanıldığında telafi süreci çabuk olan işletmenin müşterileri telafi süreci gecikmiş diğer firmanın müşterilerine göre daha çok tatmin olacaktır. Yani telafi sonuçları aynı bile olsa sürecin ilke ve uygulamaları telafinin değerlendirilmesini etkiler (Hoffman ve Bateson, 2006).

**Etkileşimsel Adalet:** Kişiler arası etkileşim adaleti, hizmetin alımı sırasında karşılaşılan kişilerarası davranışların adil olup olmadığı ile ilgilidir (Mattila ve Patterson, 2004). Etkileşimsel adaletin 5 temel elemanı vardır. Bunlar: açıklama ( nedenini açıklama), dürüstlük, nezaket, çaba harcama ve empatidir. Bir hizmet telafisi durumunda etkileşimsel adalet, telafi sürecinin işleyişi ve hizmet telafi çıktılarının sunumu sırasındaki tutumu ve davranışları ifade eder. Yöneticilerin ve çalışanların müşteriler ile iletişimlerdeki ve problemleri çözmek için çaba harcarken ki tutumları müşteri tatminini etkiler (Kau ve Loh, 2006) Örneğin, çalışan hatası için özür dilendiğinde müşterinin tatmini artar.

**Tablo 1. Literatür İncelemesi**

<b>Çalışmayı Yapan ve Örneklem</b>	<b>Bulgular</b>
Blodgett, Hill, Tax (1997) Ayakkabı Satım Hizmeti (265)	-Dağıtımsal ve etkileşimsel adalet tekrar satın alma niyetini olumlu yönde etkiler. -Dağıtımsal ve etkileşimsel adalet arttıkça olumsuz ağızdan ağza iletişim yapma niyeti düşer. -Prosedürel adaletin tekrar satın alma niyeti ve olumsuz ağızdan ağza iletişim yapma niyeti üzerinde etkisi yoktur. -Tekrar satın alma ve olumlu ağızdan ağza iletişim yapma niyetini en çok etkileyen adalet boyutu etkileşimsel adalettir.
Tax vd. (1998) Banka, İletişim, Sağlık (1167 Kişi)	-Dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet hizmet telafisi tatminini olumlu etkilemektedir - Hizmet telafisi tatmini arttıkça işletmeye olan bağlılık ve güven artmaktadır.
Smith, Bolton, Wagner (1999)	-Dağıtımsal, etkileşimsel ve prosedürel adalet telafi tatminini olumlu yönde etkiler. Telafi tatmini üzerinde en etkili adalet

Otel ve Restoran (602 Kişi)	boyutu dağıtımsal adalettir. -Telafl sunulması dağıtımsal adalet algısını olumlu yönde etkiler. Özür dileme etkileşimsel adalet algısını olumlu yönde etkiler.Telafl hızı prosedürel adalet algısını olumlu yönde etkiler.
Maxham, Netemayer (2002) Banka (316 Kişi)	-Dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin hizmet telafisi tatmini ve genel tatmin üzerine pozitif etkisi vardır. Hizmet telafisi tatmini olumlu ağızdan ağza iletişimi pozitif yönde etkilemektedir. Genel tatminin olumlu ağızdan ağza iletişim üzerinde etkisi yoktur. -Hizmet telafisi tatmini tekrar satın alma niyetini etkilememektedir. Genel tatmin tekrar satın alma niyetini pozitif yönde etkilemektedir. Prosedürel ve etkileşimsel adaletin genel tatmin üzerine etkisi dağıtımsal adaletin etkisinden fazladır.
Davidow (2003) Farklı Hizmet Sektörleri (319 Kişi)	-Dağıtımsal ve etkileşimsel adalet genel tatmini ve tekrar satın alma niyetini etkilemektedir fakat prosedürel adalet her ikisini de etkilememektedir. Her üç adalet boyutu da olumlu ağızdan ağza iletişimi olumlu olarak etkilerler olumsuz ağızdan ağza iletişimi olumsuz olarak etkilemektedir. -Olumlu ağızdan ağza iletişim tatmini olumlu etkilerken; olumsuz ağızdan ağza iletişim tatmini olumsuz etkilemektedir. Tatmin ve olumlu ağızdan ağza iletişim tekrar satın alma niyetini olumlu etkilemektedir.
Ok vd. (2005) Restoran (286 Kişi)	-Dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet telafî tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Telafl tatmini üzerinde en etkili adalet boyutu prosedürel adalettir. Prosedürel adaleti dağıtımsal ve etkileşimsel adalet boyutları takip etmektedir. -Telafl tatmini ve bağıllık genel tatmini olumlu yönde etkilemektedir. Telafl tatmini güveni olumlu yönde etkilemektedir.
Kau ve Loh (2006) Cep telefonu satın alan müşteriler (435)	-Dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin tatmin üzerinde olumlu yönde etkisi vardır. -Tatmini en çok dağıtımsal adalet etkilemektedir. Ayrıca güven, ağızdan ağza iletişim ve sadakat de tatmini olumlu yönde etkilemektedir.
Rio-Lanza vd. (2009) GSM Operatörü (184 Kişi)	-Dağıtımsal ve prosedürel ve etkileşimsel adalet hizmet telafisi tatminini olumlu yönde etkiler. Hizmet telafisi tatmini üzerinde en çok etkiyi prosedürel adalet sahiptir. -Prosedürel adaletin olumsuz duygular üzerinde olumlu yönde etkisi varken; dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin etkisi yoktur.
Clark, Adjei, Yancey (2009)	-Dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet hizmet telafisi tatminini olumlu yönde etkiler. Hizmet telafisi üzerinde en

Restoran (138 Kişi)	çok etkiye sahip olan adalet boyutu dağıtımsal adalettir. -Hizmet adaletinin ilişki kalitesi üzerinde olumlu etkisi vardır.
Nikbin, İsmail, Marimuthu, Jalalkamali (2010) Hava yolu Müşterileri (107 Kişi)	-Dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet hizmet telafisi tatminin olumlu etkilemektedir. -Prosedürel adaletin hizmet telafisi tatmini üzerine etkisi yoktur. -Dağıtımsal adaletin hizmet tatminini etkisi üzerine İşletme imajının etkisi vardır. Prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletin hizmet telafisini tatmini üzerine işletme imajının etkisi yoktur.
Fan, Wu, Wu (2010) Online Alışveriş (205 Kişi)	-Dağıtımsal ve prosedürel adalet hizmet telafisi sonrası tatmini, tekrar satın alma niyetini ve olumlu ağızdan ağza iletişimi pozitif yönde etkilemektedir. Dağıtımsal ve prosedürel adalet olumsuz ağızdan ağza iletişimi negatif yönde etkilemektedir.
Chang, ChanG (2010) Hava Yolu Hizmetleri (257 Kişi)	-Dağıtımsal ve prosedürel hizmet telafisi tatminini olumlu etkilerken etkileşimsel adaletin hizmet telafisi tatminine etkisi yoktur. - Dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin genel tatmine etkisi yoktur. Hizmet telafisi tatmini genel tatmini olumlu etkilerken; sadakati etkilemez. Ayrıca genel tatminin sadakate etkisi yoktur.
Ting, Yu (2010) Sağlıklı Yaşam Merkezi (168 Kişi)	-Dağıtımsal, prosedürel adaletin hizmet telafisi tatmini tekrar satın alma üzerine pozitif etkisi varken; etkileşimsel adaletin etkisi yoktur.
Jianfen, Mingli, Qingmin (2010) Hastane (531 Kişi)	-Dağıtımsal, etkileşimsel ve prosedürel adalet telafisi tatminini olumlu etkilemektedir. Dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin sadakat üzerine etkisi yokken; prosedürel adalet sadakati olumlu etkilemektedir. -Prosedürel ve etkileşimsel adalet hizmet kalitesi algısını olumlu etkilemektedir. Dağıtımsal adaletin hizmet kalitesi üzerine etkisi yoktur. Hizmet tatmini dağıtımsal adaleti olumlu etkilemektedir.
Matos, Fernandes, Leis, Trez (2011) Farklı Hizmet Sektörleri (463 Kişi)	- Dağıtımsal ve etkileşimsel adalet telafisi tatminini olumlu yönde etkilerken; prosedürel adaletin telafisi tatmini üzerine etkisi yoktur. Telafisi tatminini en çok etkileyen adalet boyutu etkileşimsel adalettir. -Telafisi tatmini tekrar satın alma ve olumlu ağızdan ağza iletişimi olumlu yönde etkiler.
Lee vd. (2011) Küçük Ölçekli Perakendecilik	-Başarısızlığın türü ve büyüklüğü müşterilerin verdiği duygusal tepkileri etkilemektedir. -İşletmenin problemi çözme istekliliği, özür dileme,

(253 Kişi)	düzeltilmeler, telafi hızı genel tatmini olumlu olarak etkilemektedir. -Müşterinin başarısızlığa verdiği duygusal tepkinin boyutu genel tatmini olumsuz etkilemektedir.
Barakat vd. (2014) Havayolu Hizmetleri (736 Kişi)	--Etkileşimsel, prosedürel ve dağıtımsal adalet telafi tatminini olumlu yönde etkiler. Telafi tatmini üzerinde en etkili adalet türü etkileşimsel adalettir. -Başarısızlığın büyüklüğü arttıkça telafi tatmini ve güven düşerken, olumsuz ağızdan ağza iletişim yapma niyeti artar. -Telafi tatmini güveni olumlu yönde etkilerken; olumsuz ağızdan ağza iletişim yapma niyetini olumsuz yönde etkiler.

Üç farklı adalet algısının tatmini, sadakati, olumlu ve olumsuz ağızdan ağza iletişim gibi satın alma sonrası davranışları ne kadar etkilediğine ilişkin literatürde birçok çalışma yapılmıştır. Tablo 1’ de, bu çalışmalardan bazılarının bulguları özetlenmiştir. Bu çalışmalar seçilirken farklı sektörlerde yapılan çalışmalar olmasına dikkat edilmiştir. Çalışmalarda da görülmüştür ki yaşanan başarısızlık sonrası işletmelerin uyguladığı telafiler adil olarak algılandığı takdirde oluşan telafi tatmini güvene, tekrar satın alma niyetine ve olumlu ağızdan ağza iletişim yapma niyetine dönüşmektedir. Ayrıca yapılan telafilerin, başarısızlık nedeniyle kaybolan güveni müşterilere tekrar kazandırma özelliği de çalışmalarda görülmektedir. İşletmeye olan güvenin tekrar kazanılması özellikle tekrar satın alma niyeti ve olumlu ağızdan ağza iletişim yapma niyeti üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Çalışmalar incelendiğinde üç farklı adalet algısı boyutunun etkisinin, hizmet başarısızlığının önemine, büyüklüğüne, hizmetin türüne göre farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Yapılan çalışmalarda adalet boyutlarının telafi tatminini etkileme derecelerinin birbirinden farklılık gösterdiği görülmektedir. Örneğin, Smith vd. (1999), Kau ve Loh (2006) çalışmalarında dağıtımsal adalet; Maxham ve Netemayer (2002), Ok vd. (2005), Rio–Lanza vd. (2009)’ in çalışmalarında prosedürel adalet, Matos vd. (2011), Barakat vd. (2014)’ ün çalışmalarında etkileşimsel adalet telafi tatmini üzerinde en etkili adalet boyutu olarak ortaya çıkmıştır. Etki derecelerinin farklı çalışmalarda farklı şekilde bulunmasının nedeni kişilerin yaşadıkları başarısızlıkların büyüklüğü, niteliği, kontrol edilebilirliği, başarısızlığın yaşandığı sektör gibi değişkenlere bağlı olabilir.



## **SONUÇ**

Bir hizmet sunucunun ne kadar müşteri odaklı olduğu hizmet başarısızlığı yaşandığı zaman ortaya çıkar. İdeal olarak, kalite her zaman yüksek olmalı ve hizmet sürecinde başarısızlık olmamalıdır. Ancak çalışanlar hata yapar, sistem bozulur, hizmet süreci içerisindeki müşteriler diğer müşterilere sorun yaratabilir veya bir müşteri sürece nasıl katılacağını bilmeyebilir veya hizmet alımı süreci sırasında hizmetin bazı yönlerine ilişkin fikirlerini değiştirebilir. Sonuç olarak, planlanmış bir hizmet süreci her zaman hatasız bir hizmet anlamına gelmez ve hizmet sunucuyu istenilen kalite düzeyine ulaştırmaz. Bir başarısızlığın her zaman bir işletmeden kaynaklanmadığını müşterilerden de kaynaklanabileceğinin farkında olmak işletmeler için önemlidir. Ancak başarısızlığın müşteriden ya da işletmenin kendisinden kaynaklanıp kaynaklanmadığına bakmaksızın, işletmelerin çeşitli telafi stratejileri uygulaması müşteri odaklılığını göstermek için iyi bir fırsattır. Ayrıca hizmet telafisinin müşteri ile ilişkilerin güçlendirilmesinde veya zayıflatılmasında önemli bir rolü vardır. İyi yönetilmiş bir telafi süreci firma ve müşteriler arasında güvenilir bir ilişkinin gelişmesine olumlu bir etki yapacaktır ve böylece müşterinin firmaya olan bağlılığı güçlenecektir.

İşletmelerin sundukları telafilerin müşteriler tarafından nasıl değerlendirildiği işletmeler açısından çok önemlidir. Hizmet telafilerinin değerlendirilmesine ilişkin literatürde, hakkaniyet teorisi çerçevesinde müşterilerin telafileri adil bulup bulmadıklarına göre değerlendirdikleri ve telafiler hakkında bir yargıya vardıkları ileri sürülmektedir. Değerlendirme sonucunda adil olarak algılanan hizmet telafilerinin beraberinde tatmini getireceği, aksi halde müşterinin tatminsizlik yaşayacağı öngörülmektedir.

Hakkaniyet teorisinden elde edilen adalet kavramının prosedürel, dağıtımsal ve etkileşimsel olmak üzere üç boyutu vardır. Yöneticiler algılanan adaletin üç boyutunun güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu ve üçünün de hizmet telafisi sonrası tatmin üzerinde etkili olduğunu bilmelidirler. Bu durumun farkında olan işletmeler algılanan adaletin tatmin üzerine etkisini görmezden gelmemelidir. Etkili bir hizmet telafisi sürecinde algılanan adaletin üç bileşeni de göz önünde bulundurulmalıdır. prosedürel ve etkileşimsel adaleti dikkate almadan

sadece dağıtımsal adalete önem veren telafi çabaları müşteri kayıplarına neden olabilir. Müşterilerin telafileri değerlendirmesinde tek kriterin telafilerin niteliği olduğu beklenemez. Bunun dışında başarısızlığın niteliği, müşterinin karakteri, hizmet alınan işletmeye ilişkin deneyimler, başarısızlığın büyüklüğü gibi birçok durumsal faktörde bu değerlendirme sürecini etkilemektedir.

Hizmet hatları yapılsa dahi müşterileri tatmin etmek mümkündür. Fakat unutulmamalıdır ki başarısızlıklar tekrarlandığı takdirde telafiler uygulanırsa dahi müşteriler hizmetten memnun kalması güçlenecektir. Ayrıca başarısızlıkların artması dolayısıyla telafilerin uygulanması işletme maliyetlerini de arttıracığı için bir süre sonra telafilerin olumlu etkisi olumsuz bir hal alabilir. Bu sebepten dolayı hizmet telafilerinin yanında hataları en aza indirmek işletmelerin asli görevi olmalıdır. Hizmet telafilerinin müşteri ile ilişkilerin güçlendirilmesinde önemli bir rolü vardır. İyi yönetilmiş bir telafi süreci sonucunda oluşan tatmin, işletme ve müşteriler arasında güvenilir bir ilişkinin gelişmesine olumlu bir etki yapacaktır ve böylece müşterinin işletmeye olan bağlılığı ve uzun dönemli ilişkileri güçlenecektir. Hizmet başarısızlığı sonrası yapılan etkili hizmet telafileri güven, tekrar satın alma, olumlu ağızdan ağza iletişim yapma niyeti gibi işletmeler için önemli davranışların oluşmasında rol oynar.

#### **KAYNAKÇA**

- Barakat, L. L., Ramsey, J. R., Lorenz, M. P. & Gosling, M. (2014), "Severe Service Failure Recovery Revisited: Evidence of Its Determinants in An Emerging Market Context. *International Journal of Research in Marketing*, 31, 1-5.
- Bitner, M.J. (1990), "Evaluating Service Encounters: The Effect of Physical Surroundings and Employee Responses", *Journal of Marketing*, 54(2), 69-82.
- Blodgett J. G., Hill D. J. & Tax S. S. (1997), "The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior", *Journal of Retailing*, 73(2), 185–210.
- Blodgett, J. G. (1994), "The Effects of Perceived Justice on Complainants Repatronage Intentions and Negative Word-of-Mouth Behavior, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 7. Boshaff, C.

- (1997), “An Experimental Study Of Service Recovery Options”, *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 110-130.
- Chang, Y. W. & Chang, Y. H. (2010), “Does Service Recovery Affect Satisfaction and Customer Loyalty? An Empirical Study of Airline Services”, *Journal of Air Transport Management* 16, 340-342.
- Clark, M., Adjei, M.T. & Yancey D.N. (2009), “The Impact of Service Fairness Perceptions on Relationship Quality”, *Service Marketing Quarterly*, 30, 287-302.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. & Chen, P.Y. (2002). “Using Social Exchange Theory To Distinguish Procedural From Interactional Justice”, *Group & Organization Management*, 27 (3), 324-351.
- Davidow, M. (2003), “Have You Heard The Word? The Effect of Word of Mouth on Perceived Justice, Satisfaction and Repurchase Intentions Following Complaint Handling”, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 16, 67-80.
- Ekiz, E.H., Araslı, H., Farivarsadri, G. & Bavik, A. (2008), “Algılanan Adalet Kavramı Perspektifinde Etkin Şikayet Yönetimi: KKTC Üniversiteleri Üzerine Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, s. 43-58.
- Fan, Y., Wu, C. & Wu W. (2010). “The Impact of Online Retailing Service Recovery and Percieved Justice on Consumer Loyalty”, *International Journal of Electronic Business Management*, 8(3), 239-249.
- Grönroos, C. (2007), “Service Management and Marketing. Customer Management In Service Competition”, 3th. Edition, John Wiley & Sons.
- Haksever, C., Render, B., Russell, R. S. & Murdick, R. G. (2000), “Service Management And Operations”, 2nd edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Hoffman, K.D. & Kelley, S.W. (2000), “Perceived Justice Needs And Recovery Evaluation: A Contingency Approach”, *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 418-432.

- Hofmann, K.D. & Bateson, J.E.G. (2006), "Services Marketing: Concepts, Strategies and Cases", 3th Edition, Thomson/South Western.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D. & Miles, E. W. (1987), A New Perspective On Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct", *The Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.
- Jianfen, Z., Mingli, Z. & Qingmin, K. (2010). "The Effect of Service Fairness on Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty" Management and Service Science (MASS), 2010 International Conference on, 24-26 August 2010.
- Jones, T. O. & Sasser, W. E. (1995), "Why Satisfied Customer Defect", *Harvard Business Review*, November, s.1-14.
- Kau, A. K. & Loh, E. W. (2006), "The Effects of Service Recovery on Consumer Satisfaction: A Comparison Between Complainants and Non-Complainants", *Journal of Services Marketing*, 20(2), 101-111
- Kurtz, D.L. & Clow, K.E. (1998), "Service Marketing", JohnWiley & Sons.
- Kwortnik, R. & Xiaoyun, H. (2011), "The Influence of Guest Perceptions of Service Fairness on Lodging Loyalty in China", *Cornell Hospitality Quarterly*, 52, 321-332.
- Lee, K., Joshi, K. & Kyun Kim, Y. (2011), "Identification Of The Four Factor Structure Of Customers Perceived Fairness", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 19 (2), 113-126.
- Lii, Y., Ding, M. & Chiang, H. (2012), "Relative Effect of Perceived Justice in Airline Recovery: Is Coproate Reputation A Double-Edged Sword?", *Business And Information, Sapporo*, s. 596-618.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2007). "Services Marketing: People, Technology, Strategy", 6th Edition, Pearson Prenticehall.
- Mattila, A. S. & Patterson, P. G. (2004), "Service Recovery and Fairness Perceptions in Collectivist and Individualist Contexts", *Journal of Service Research*, 6(4), 336-346.

- Matos, C. A., Henrique, J. L. & Vargas Rossi, C. A. (2007), "Service Recovery Paradox: A Meta-Analysis", *Journal of Service Research*, 10(1), 60-77.
- Matos, C.A., Fernandes, D.V., Leis, R.P. & Trez (2011), "A Cross-Cultural Investigation Of Customer Reactions To Service Failure And Recovery", *Journal of International Consumer Marketing*, 23, 211–228.
- Maxham, J. III & Netemeyer, R. (2002), "A Longitudinal Study Of Complaining Customers Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts", *Journal of Marketing*, 66(4), s. 57-71.
- Mccoll-Kennedy, J. R., & Sparks, B. A. (2003), "Application of Fairness Theory To Service Failures and Service Recovery", *Journal of Service Research*, 5(3), s. 251-266.
- Nikbin, D., İsmail, İ., Marimuthu, M. & Jalalkamali, M. (2010), "Perceived Justice in Service Recovery and Recovery Satisfaction: The Moderating Role of Corporate Image", *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), s. 47-56.
- Ok, C., Back, K. J. & Shanklin, C. W. (2005), "Modeling Roles Of Service Recovery Strategy: A Relationship-Focused View", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29(4), s. 484-507
- Oliver, R. L. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions,"*Journal of Marketing Research*, 17 (November), s. 460-469.
- Oliver, R. L. (1981), "Measurement and Evaluation of Satisfaction Processesin Retail Settings", *Journal of Retailing*, 5(7) (Fall), s. 25-48.
- Patterson, P. G., Elizabeth, C., & Kriengsin, P. (2006), "Service Failure Recovery: The Moderating Impact of Individual-Level Cultural Value Orientation on Perceptions of Justice", *International Journal of Research in Marketing*, 23, s. 263-277.
- Rio-Lanza, A. B., Vazquez-Casielles, R. & Diaz-Martin A.M. (2009), "Satisfaction with Service Recovery: Perceived Justice and Emotional Responses", *Journal of Business Research*, 62(8), s. 775-781.

- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999), "A Model Of Customer Satisfaction With Service Encounters Involving Failure And Recovery", *Journal of Marketing Research*, 36(3), s. 356-362.
- Smith, A. K., & Bolton, R. N. (1998), "An Experimental Investigation of Customer Reactions To Service Failure and Recovery Encounters: Paradox of Peril?", *Journal of Services Research*, 1(1), s. 65-81.
- Tax, S. S. & Brown, S. W. (2000), "Service Recovery: Research Insights and Practices". Swartz, T. A. ve Lacabucci, D. (Ed.), *Handbook of service marketing management içinde* (ss. 271-287), Sage Publication.
- Tax, S. S., Brown, S.W. & Chandrashekar, M. (1998), "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 62(2), s. 60-76.
- Ting, C. Y. & Yu, T. K. (2010), "Modeling Patient Perceptions of Service Recovery: The Effects of Perceived Fairness on Health Center Repatronage", *Social Behavior and Personality*, 38(3), s. 395-404.
- Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2003), "Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm", 3th. Edition, Boston: McGraw-Hill.