



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Hasan Emin GÜRLER

LOJİSTİK HİZMET HATALARININ TELAFİSİNDE KULLANILAN YÖNTEMLERİN
MÜŞTERİLER TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: DENEYSEL BİR ARAŞTIRMA

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2023



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Hasan Emin GÜRLER

LOJİSTİK HİZMET HATALARININ TELAFİSİNDE KULLANILAN YÖNTEMLERİN
MÜŞTERİLER TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: DENEYSEL BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Prof. Dr. Ramazan ERTURGUT

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2023

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Hasan Emin GÜRLER'in bu çalışması, jürimiz tarafından Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan	: Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ	(İmza)
Üye (Danışman)	: Prof. Dr. Ramazan ERTURGUT	(İmza)
Üye	: Prof. Dr. Ş. Gözde YİRMİBEŞOĞLU	(İmza)
Üye	: Prof. Dr. Fahriye MERDİVENCİ	(İmza)
Üye	: Doç. Dr. Mehmet ÖZÇALICI	(İmza)

Tez Başlığı: Lojistik Hizmet Hatalarının Telafisinde Kullanılan Yöntemlerin Müşteriler Tarafından Değerlendirilmesi: Deneysel Bir Araştırma

Tez Savunma Tarihi : 20/07/2023

Mezuniyet Tarihi :17/08/2023

AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum “Lojistik Hizmet Hatalarının Telafisinde Kullanılan Yöntemlerin Müşteriler Tarafından Değerlendirilmesi: Deneysel Bir Araştırma” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

(İmza)

Hasan Emin GÜRLER





T. C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Hasan Emin GÜRLER
Öğrenci Numarası	20185291006
Enstitü Ana Bilim Dalı	Uluslararası Ticaret ve Lojistik
Programı	Doktora
Programın Türü	() Tezli Yüksek Lisans (X) Doktora () Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı- Soyadı	Prof. Dr. Ramazan ERTURGUT
Tez Başlığı	Lojistik Hizmet Hatalarının Telafisinde Kullanılan Yöntemlerin Müşteriler Tarafından Değerlendirilmesi: Deneysel Bir Araştırma
TurnItIn Ödev Numarası	2140811914

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 154 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 03/08/2023 tarihinde tarafımdan TurnItIn adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 3

alıntılar dahil % 3'tür.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim. 03/08/2023

Prof. Dr. Ramazan ERTURGUT

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLOLAR LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
TEŞEKKÜR	ix
ÖNSÖZ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL TANIMLAR VE LOJİSTİK HİZMETLER

1.1. Genel Tanımlar	4
1.1.1. Lojistik ve Önemi	4
1.1.2. Lojistik Yönetimi	9
1.1.3. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Servis Sağlayıcılar	12
1.1.3.1. Üçüncü Parti Lojistik (3PL)	12
1.1.3.2. Dördüncü Parti Lojistik (4PL)	16
1.2. Lojistik Hizmetler	21
1.2.1. Temel Lojistik Hizmetler	25
1.2.1.1. Ulaştırma Yönetimi	26
1.2.1.2. Stok Yönetimi	34
1.2.1.3. Depolama	39
1.2.1.4. Dağıtım	42
1.2.2. Destekleyici Lojistik Hizmetler	46
1.2.2.1. Üretim Planlama	46
1.2.2.2. Müşteri Hizmetleri	48
1.2.2.3. Satın Alma (Tedarik)	52
1.2.2.4. Sipariş Yönetimi	55
1.2.2.5. Ambalajlama	56
1.2.2.6. Elleçleme	59
1.2.2.7. Talep Yönetimi	63
1.2.2.8. Lojistik Bilgi Sistemleri	64
1.3. Lojistik Hizmet Kalitesi	66

İKİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK HİZMET HATALARI VE TELAFİ YÖNTEMLERİ

2.1. Hizmet Hatası Kavramı	70
2.1.1. Hizmet Hatası Türleri	75
2.1.2. Hizmet Hatasının Büyüklüğü/Şiddeti	76
2.1.3. Hizmet Hatasının Sıklığı	78
2.1.4. Hizmet Hatasının Kritikliği	79
2.2. Hizmet Hatasının Telafisi ve Telafi Yöntemleri	80
2.2.1. Sembolik Telafi	87
2.2.2. İşlevsel Telafi	88
2.2.3. Karma Telafi	88
2.2.4. Telafi Süresi	89
2.2.5. Hizmet Hataları ve Telafi Yöntemlerine İlişkin Müşterilerin Davranışsal Niyetleri	90
2.2.5.1. Müşteri Tatmini	90
2.2.5.2. Tekrar Satın Alma Niyeti	93
2.3. Hizmet Hataları ve Telafi Yöntemlerinin Teorik Temelleri	94
2.3.1. Eşitlik Teorisi	94
2.3.2. Hizmet Telafi Paradoksu	98
2.3.3. Yükleme/Atfetme Teorisi	100
2.3.4. Kaynak Değişim Teorisi	103

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TELAFİ YÖNTEMLERİNİN MÜŞTERİLER TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	105
3.2. Araştırmanın Özgün Değeri	106
3.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli	107
3.4. Araştırmanın Yöntemi	111
3.4.1. Deneysel Tasarım ve Senaryo Geliştirme Süreci	111
3.4.2. Senaryolardaki Gerçekliğin ve Manipülasyonun Kontrolü	115
3.4.2.1. Gerçeklik Kontrolleri	116
3.4.2.2. Manipülasyon Kontrolleri	117
3.4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	118
3.4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	119

3.4.5. Veri Toplama Araçları.....	119
3.4.6. Verilerin Analizi.....	120
3.5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar.....	121
3.5.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	121
3.5.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizine İlişkin Bulgular	123
3.5.3. Faktöriyel Tek Değişkenli ANOVA Analizine İlişkin Bulgular	124
3.5.3.1. Telafi Türlerinin Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular.....	125
3.5.3.2. Telafi Türleri İle Kritiklik Düzeyi Etkileşimine İlişkin Bulgular.....	127
3.5.3.3. Telafi Stratejileri İle Cinsiyet Etkileşimine İlişkin Bulgular.....	130
3.5.3.4. Telafi Stratejileri İle Kuşak Etkileşimine İlişkin Bulgular.....	135
3.6. Tartışma.....	142
SONUÇ	147
KAYNAKÇA.....	153
EK 1 – Deneysel Tasarım Senaryoları.....	181
EK 2 – Bağımlı Değişkenlere İlişkin Normal Dağılım Grafikleri	183
Ö Z G E Ç M İ Ş	184

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Malzeme ve Bilgi Akışı.....	6
Şekil 1.2 Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişim Dönemleri	19
Şekil 1.3 4PL'nin İşlevi ve Lojistikte Dış Kaynak Kullanımının Evrimi	20
Şekil 1.4 4PL Tedarik Zinciri Birleşmesi	20
Şekil 1.5 Değer Zinciri	26
Şekil 1.6 Tedarik Zincirindeki Stok Akışları	37
Şekil 1.7 Dağıtım Kanalı Türleri	44
Şekil 1.8 Üretim Planlama Faaliyetleri	47
Şekil 1.9 Lojistik Müşteri Hizmetleri Unsurları	51
Şekil 1.10 Satın Alma Süreci.....	53
Şekil 1.11 Lojistik Bilgi Sistemi Düzeyleri.....	65
Şekil 3.1 Araştırma Modeli	111
Şekil 3.2 Deneysel Tasarımların Sınıflandırılması.....	112
Şekil 3.3 Araştırmada Kullanılan Senaryo Kombinasyonları	115
Şekil 3.4 Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyeti Bakımından Telafi Türleri Arasındaki Farklılıklar	129
Şekil 3.5 Kadın ve Erkek Müşterilerin Tatmin Düzeyleri Bakımından Telafi Türleri Arasındaki Farklılıklar	133
Şekil 3.6 Kadın ve Erkek Müşterilerin Tekrar Satın Alma Niyetleri Bakımından Telafi Türleri Arasındaki Farklılıklar.....	134
Şekil 3.7 Z, Y ve X Kuşağı Müşterilerin Tatmin Düzeyleri Bakımından Telafi Türleri Arasındaki Farklılıklar.....	139
Şekil 3.8 Z, Y ve X Kuşağı Müşterilerin Tekrar Satın Alma Niyetleri Bakımından Telafi Türleri Arasındaki Farklılıklar.....	141

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 3PL ve 4PL Hizmetlerinin Karşılaştırılması	17
Tablo 1.2 Taşıma Modlarının Karşılaştırılması-I	33
Tablo 1.3 Taşıma Modlarının Karşılaştırılması-II.....	33
Tablo 1.4 Dağıtım ve Lojistiğin Gelişimi.....	43
Tablo 3.1 Faktöriyel Tasarım Örneği	113
Tablo 3.2 Gerçeklik Kontrollerinin Sonuçları	116
Tablo 3.3 Manipülasyon Kontrolleri-Kritiklik Düzeyi.....	117
Tablo 3.4 Araştırmada Kullanılan Ölçekler	120
Tablo 3.5 Pilot Test Uygulamasına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	120
Tablo 3.6 Katılımcıların Demografik Özellikleri	122
Tablo 3.7 Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları	123
Tablo 3.8 Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyeti Bakımından Telafi Türleri İstatistikleri	125
Tablo 3.9 Telafi Türlerinin Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyetine Etkisi	126
Tablo 3.10 Müşteri Tatmini Bakımından Telafi Türlerinin Karşılaştırılması	126
Tablo 3.11 Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyeti Bakımından Telafi Stratejileri İstatistikleri	127
Tablo 3.12 Telafi Stratejilerinin Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyetine Etkisi	127
Tablo 3.13 Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyeti Bakımından Telafi Stratejilerinin Karşılaştırılması.....	128
Tablo 3.14 Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyeti Bakımından Telafi Stratejileri İle Cinsiyet Etkileşimi İstatistikleri	130
Tablo 3.15 Telafi Stratejileri İle Cinsiyet Etkileşiminin Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyetine Etkisi	131
Tablo 3.16 Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyeti Bakımından Telafi Stratejilerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	131
Tablo 3.17 Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyeti Bakımından Telafi Stratejileri İle Kuşak Etkileşimi İstatistikleri	135
Tablo 3.18 Telafi Stratejileri İle Kuşak Etkileşiminin Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyetine Etkisi	136
Tablo 3.19 Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyeti Bakımından Telafi Stratejilerinin Kuşaklara Göre Karşılaştırılması	137

KISALTMALAR LİSTESİ

1PL	Kurum İçi Lojistik
2PL	İkinci Taraf Lojistik
3PL	Üçüncü Parti Lojistik
4PL	Dördüncü Parti Lojistik
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ANOVA	Analysis of Variance
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
GSYİH	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
KMO	Kaiser-Mayer-Olkin
Lo-Lo	Lift on/Lift off
MRP II	Manufacturing Resource Planning II
OPEC	Organization of Petroleum Exporting Countries
RFID	Radio Frequency Identification
Ro-Ro	Roll-on/Roll-off
WOM	Word of Mouth

ÖZET

E-ticaret son yıllarda katlanarak büyümüş ve özellikle pandemi nedeniyle daha popüler ve yaygın hale gelmiştir. Rekabetin yoğun olduğu bu sektörde işletmeler zaman zaman birtakım baskılar ile karşılaşmakta ve bu durum, ciddi lojistik hizmet hatalarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bütün işletmeler kusursuz ürün ve hizmet sunmayı hedefleseler de günümüzde en iyi performans gösteren işletmeler bile hizmet hatalarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Lojistik hizmet hataları işletmeler için kaçınılmaz olduğundan söz konusu hataların telafisine yönelik etkili stratejiler geliştirmek ve müşterilerin tatmin düzeylerini ve tekrar satın alma niyetlerini artıracak telafiler sunmak oldukça önemlidir. Her ne kadar geçmiş araştırmalar lojistik hizmet hatalarının nasıl etkili bir şekilde telafi edilebileceği üzerine odaklanmış olsa da müşteriler için telafinin süresinin mi yoksa telafide sunulan indirim miktarının mı daha önemli olduğunu net bir biçimde ortaya koyan bir araştırma bulunmamaktadır. Literatürdeki bu boşluğu doldurmayı hedefleyen bu çalışma, yüksek ve düşük kritiklikteki hatalar için sunulan telafilerde telafinin süresinin mi yoksa indirim miktarının mı müşterilerin tatmin düzeyleri ve tekrar satın alma niyetleri üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada ayrıca, yüksek ve düşük kritiklik durumunda hem kadın ve erkek müşterilerin hem de Z, Y ve X kuşağı müşterilerin tatmin düzeylerini ve tekrar satın alma niyetlerini en fazla artıran telafi türünü belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, veri toplamak için senaryo-tabanlı deneysel tasarım yöntemi benimsenmiş olup 18-58 yaş arası toplam 697 katılımcıya ulaşılmıştır. Çalışmada frekans analizi, güvenilirlik analizi, faktör analizi ve faktöriyel tek değişkenli anova analizi yapılmıştır. Sonuçlar, yüksek kritiklik durumunda müşterilerin tatmin düzeyi bakımından telafinin süresine ve düşük kritiklik durumunda ise müşterilerin tekrar satın alma niyeti bakımından telafideki indirim miktarına daha fazla önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, hem kadın ve erkek müşteriler hem de Z, Y ve X kuşağı müşteriler açısından yüksek ve düşük kritiklik durumunda telafi süresi ve indirim miktarının önem seviyesi ve bu iki unsurun onların tatmin düzeyi ve tekrar satın alma niyetlerine etkisi bakımından önemli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu bu farklılıklara, tartışma, sonuç ve öneriler, teorik değerlendirmeler ve sektöre yönelik öneriler bölümlerinde değinilmiştir.

Anahtar kelimeler: Lojistik hizmet hatası, telafi yöntemleri, müşteri tatmini, tekrar satın alma niyeti, deneysel tasarım yöntemi

SUMMARY

EVALUATION OF METHODS USED IN THE COMPENSATION OF LOGISTICS SERVICE FAILURES BY CUSTOMERS: AN EXPERIMENTAL RESEARCH

E-commerce has grown exponentially in recent years and has become more popular and widespread, especially due to the pandemic. In this highly competitive sector, businesses face a number of pressures from time to time and this leads to serious logistics service failures. Although all businesses aim to provide flawless products and services, today even the best performing businesses face service failures. Since logistics service failures are inevitable for businesses, it is very important to develop effective strategies to recovery for these failures and to offer recovery that will increase customers' satisfaction levels and repurchase intentions. Although past research has focused on how to effectively compensate for logistics service failures, there is no research that clearly demonstrates whether the response time or the amount of discount offered is more important to customers. Aiming to fill this gap in the literature, this study aims to determine whether the response time or the amount of the discount has a greater impact on customers' satisfaction levels and repurchase intentions for recovery offered for high and low criticality defects. The study also aimed to identify the type of compensation that most increases the satisfaction levels and repurchase intentions of both male and female customers, as well as Generation Z, Y and X customers in the case of high and low criticality. Accordingly, a scenario-based experimental design method was adopted to collect data and a total of 697 participants aged 18-58 were reached. In the study, frequency analysis, reliability analysis, factor analysis and factorial univariate anova analysis were conducted. The results reveal that in the case of high criticality, customers attach more importance to the response time in terms of satisfaction level and in the case of low criticality, customers attach more importance to the amount of discount in the recovery in terms of repurchase intention. In addition, it has been found that there are significant differences in the level of importance of recovery time and discount amount in case of high and low criticality for both male and female customers and for Generation Z, Y and X customers, and the impact of these two elements on their satisfaction level and repurchase intentions. These differences are mentioned in the sections on discussion, conclusions and recommendations, theoretical evaluations and recommendations for the sector.

Keywords: Logistics service failure, recovery methods, customer satisfaction, repurchase intention, experimental design method

TEŞEKKÜR

Öncelikle tez konusu seçiminde isteklerimi dikkate alarak bana yardımcı olan, tez hazırlama sürecinin her aşamasında bilgisini, tecrübesini ve kıymetli zamanını ayıran ve değerli katkılar sunan saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Ramazan ERTURGUT’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezin hazırlanma sürecinde her adımda değerli deneyimlerini, bilgilerini ve zamanlarını esirgemeyerek bana her aşamada yardımcı ve destek olan değerli hocalarım Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ ve Prof. Dr. Ş. Gözde YİRMİBEŞOĞLU’na en içten dileklerimle teşekkürlerimi sunarım.

Tez savunma jüri üyesi olarak değerli katkılarda bulunan, önerileri ve eleştirileri ile tezin daha iyi bir hale gelmesini sağlayan değerli hocalarım Prof. Dr. Fahriye MERDİVENCİ ve Doç. Dr. Mehmet ÖZÇALICI’ya en içten dileklerimle teşekkürlerimi sunarım.

Sosyal ve akademik yaşamım boyunca desteklerini sürekli hissettiğim değerli aileme ve çalışma süresince ve hayatımın her evresinde bana destek ve yardımcı olan değerli eşime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, lojistik hizmet hataları ve bu hataların telafisi için kullanılan yöntemlerden hangilerinin müşterilerin davranışsal niyetleri üzerinde daha fazla etki yaptığını belirlemek ve işletmelerde yerleşik bir telafi stratejisinin oluşturulmasına katkı sunmak amaçlanmıştır. Bu amaçla, müşteriler için telafinin süresinin mi yoksa telafide sunulan indirim miktarının mı daha önemli olduğunu ortaya koymak hedeflenmiştir. Hizmet hataları kaçınılmaz olmakla birlikte müşterilere sunulan uygun telafi yöntemleri sayesinde söz konusu hataları telafi etmek ve müşterilerin olumsuz duygularını tersine çevirmek olasıdır. Bu çalışmada, uygulama alanı olarak günümüzde lojistik hizmet hatalarının sıklıkla yaşandığı ve alışveriş hacmi bakımından oldukça gelişen ve müşteriler arasında popüler olan e-ticaret sektörü tercih edilmiştir. Söz konusu sektörde özellikle yanlış ürün teslimatı ve yanlış sipariş konusunda oldukça fazla sayıda lojistik hizmet hatası meydana gelmektedir.

Hataların telafi edilmesi önemli olmakla birlikte işletmelerin, müşteriler için hatanın büyüklüğü, sıklığı ve kritikliği gibi unsurları da dikkate almaları ve bu unsurlara göre stratejiler geliştirmeleri de oldukça önemlidir. Bu kapsamda, bu çalışmada hataların kritiklik düzeyi önemli bir unsur olarak kabul edilmiş ve müşteriler açısından hatanın kritiklik düzeyine göre telafi türlerinin etkisinin değişip değişmediği de incelenmiştir. Ayrıca, müşterilerin demografik özellikleri de sunulan telafi türlerine ilişkin olarak onların değerlendirmelerini etkileyebilecek önemli bir faktör olarak kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, hem kadın ve erkek müşteriler hem de Z, Y ve X kuşağı müşteriler bakımından telafi türlerinin hangisinin daha önemli ve onların tatmin düzeyleri ve tekrar satın alma niyetleri üzerinde daha etkili olduğunu belirlemek hedeflenmiştir. Bu bağlamda, çalışmanın sonuçları işletmelerde yerleşik hale gelecek olan telafi stratejisinin oluşturulmasına ve uygulanmasına katkı verecektir. Ayrıca, demografik özellikleri bakımından farklılaşan müşterilerin (örneğin; Y kuşağı erkek müşteri) tatmin düzeylerini ve tekrar satın alma niyetlerini artıracak telafi stratejilerini oluşturmaları konusunda işletmelere fikir verecek ve yol gösterecektir.

GİRİŞ

E-ticaret, işletmeler için önemli bir öncelik olmakla birlikte özellikle pandemi döneminde e-ticaret alışveriş hacmi neredeyse iki katına çıkmış ve sektör oldukça büyümüştür. Çevrimiçi satın alma ve teslimata yönelik bu talep patlaması e-ticaret firmaları üzerinde aşırı bir baskı oluşturmuş, bu da çevrimiçi alışverişlerin teslimatında siparişlerin iptal edilmesinden yanlış ürünlerin teslim edilmesine kadar uzanan farklı türde lojistik hizmet hatalarının ortaya çıkması ile sonuçlanmıştır (Jafarzadeh vd., 2021: 1). Günümüzde, en iyi performans gösteren hizmet firmaları bile hizmet hatalarıyla karşı karşıya kalmakta ve bu da müşterilerin tatmin düzeylerini azaltmaktadır. Dolayısıyla, hizmet sunum sürecindeki bu kaçınılmaz hatalar, hizmet hatalarının telafisine yönelik stratejilerin önemini artırmıştır (Akinci ve Aksoy, 2019: 184). Telafi stratejileri memnun olmayan müşterilerin olumsuz tutumunu azaltmaya, hayal kırıklığına uğramış müşterileri sakinleştirmeye ve uzun vadede onları elde tutmaya yönelik kritik prosedürler geliştirmeyi içermektedir (Amoako vd., 2021: 1). İşletmelerin, müşterilerinin hangi seviyelerde hizmet telafisi beklediğini anlamaları ve bu beklentileri karşılamaları önemlidir ve işletmeler, müşterilerinin beklentilerini karşılamak için farklı telafi stratejileri kullanmaktadırlar (Bozkurt ve Gligor, 2021: 1). Bu kapsamda işletmeler, müşterilerine para iadesi, gelecekteki alışverişler için indirim veya kupon gibi ekonomik faydalar içeren maddi telifler sunabileceği gibi ilgi göstermek, özür dilemek ve açıklama yapmak gibi maddi olmayan telifler de sunabilmektedir (Bambauer-Sachse ve Rabeson, 2015: 117).

Hizmet hatalarına ve teliflerine ilişkin yaygın görüş, işletmelerin telafi sunarak müşterilerini tekrar tatmin edebileceği, müşteri ilişkilerini güçlendirebileceği ve onların tekrar satın alma niyetlerini artırabileceği yönündedir (Ali vd., 2022: 2). Ancak, sunulan telafi yeterince tatmin edici olmadığında müşteriler iki kez tatmin edici olmayan deneyim yaşamış olmaktadır (Edström vd., 2022: 2). Bununla birlikte, telifinin türü ve kapsamı, müşterinin firma ile geçmişi, firmanın şikayeti değerlendirme prosedürleri ve durumsal faktörler, müşterilerin telafi çabalarına yönelik bilişsel ve duygusal tepkilerini etkilemektedir (Webster ve Sundaram, 1998: 154). Müşterilerin telifiye ilişkin değerlendirmelerini etkileyen önemli durumsal faktörlerden birisi hataların kritiklik düzeyidir (Kim ve Baker, 2019: 1298). Kritiklik düzeyi, hata sonrası müşterinin içinde bulunduğu duruma ve durumun önemine ilişkin algısından kaynaklanmaktadır (Oflač, 2011: 38). Hizmet hatası ne kadar kritik veya önemli olursa, müşterilerin beklentileri de o kadar yüksek olmaktadır (Yunus, 2021: 5). Bununla birlikte, yüksek kritiklikteki hatalar müşterilerin tatmin ve sadakat gibi davranışsal niyetlerini daha yüksek düzeyde olumsuz etkilemektedir (Watson, 2012: 288). Bu nedenle, Levesque ve

McDougall (2000)'a göre işletmelerin sunduğu telafi türleri, hataların kritiklik düzeyine ve hataların türüne göre farklı olmalıdır.

Müşterilere farklı kritiklik düzeylerinde farklı telafi türlerinin (telafi süresi, maddi-maddi olmayan telafi) sunulduğu ve onların davranışsal niyetlerinin araştırıldığı çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin; Watson (2012) kritiklik düzeyi (yüksek, düşük), hizmet türü (kişisel, kişisel olmayan), önceki hizmet deneyimi (başarısız, başarılı) ve telafi türü (özür, maddi telafi, karma telafi) kombinasyonlarını birlikte kullanmışlar ve bunların müşteri tatmini, müşteri sadakati ve şikayet davranışı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Crisafulli ve Singh (2017) telafi süresi (kısa, uzun), telafi türü (özür, maddi telafi) ve kritiklik düzeyini (yüksek, düşük) birlikte kullanmışlar ve bu telafi stratejilerinin tekrar satın alma niyeti, telafi sonrası tatmin ve ağızdan ağıza iletişim üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Ayrıca, Jafarzadeh vd. (2021) kritiklik düzeyi (yüksek, düşük), telafi süresi (3 saat, birkaç gün) ve telafi türü (özür, maddi telafi) odağında sunulan telafilerin müşterilerin tatmin düzeyleri, niyet ve olumlu ağızdan ağıza iletişim üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Önceki çalışmalarda, yüksek ve düşük kritiklik durumunda müşterilerin davranışsal niyetleri üzerinde en büyük etkiyi gösteren telafi türünü belirlemeye odaklanıldığı görülmüştür. Günümüz yoğun rekabet ortamında müşterilerin telafiden beklentilerinin ne olduğunu tam olarak belirlemek ve buna göre stratejiler geliştirmek oldukça önemlidir. Bununla birlikte, müşteriler açısından telafinin süresinin mi yoksa telafide sunulan indirim miktarının mı daha önemli olduğunu net bir biçimde ortaya koyan araştırma olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, bu çalışmada lojistik hizmet hataları odağında yüksek ve düşük kritiklik durumunda telafi süresinin mi yoksa indirim miktarının mı müşterilerin tatmin düzeyleri ve tekrar satın alma niyetleri üzerinde daha fazla etki yaptığını belirlemek amaçlanmıştır.

Çalışmada ayrıca, yüksek ve düşük kritiklik durumunda hem kadın ve erkek müşterilerin hem de Z, Y ve X kuşağı müşterilerin tatmin düzeylerini ve tekrar satın alma niyetlerini en fazla artıran telafi türünü belirlemek amaçlanmıştır. Mevcut çalışma sonuçları itibarıyla literatüre birtakım katkılar sunmaktadır. Bunlardan birincisi, hataların kritiklik düzeyine göre telafi süresinin ve indirim miktarının göreceli önemini ortaya koyması ve işletme yöneticilerine uygulayacakları telafi stratejileri bakımından yol göstermesidir. İkinci olarak, cinsiyet farklılıklarına odaklanması ve kadın ve erkek müşteriler açısından yüksek veya düşük kritiklik durumunda telafinin süresinin mi yoksa indirim miktarının mı önemli olduğunu ortaya koymasıdır. Son katkı ise, Z, Y ve X kuşağı müşterilere yüksek ve düşük kritiklik durumunda sunulması gereken en uygun ve en etkili telafiyi ortaya koymasıdır. Dolayısıyla, mevcut çalışmanın hataların kritiklik düzeyi, telafi süresi, indirim miktarı ve özellikle cinsiyet ve kuşak

değişkenleri odağında ortaya koyduğu sonuçlar, işletmelerde yerleşik hale gelecek olan bir telafi stratejisinin benimsenmesine ve uygulanmasına katkı vereceğinden oldukça önemlidir. Bu sayede, farklı hata kritiklik seviyelerinde işletmelerin farklı cinsiyet ve kuşak kombinasyonlarındaki müşterilere (örneğin; X kuşağı kadın müşteri, Z kuşağı erkek müşteri gibi) yönelik olarak onların tatmin düzeylerini ve tekrar satın alma niyetlerini artırabilecek telafi stratejilerini belirlemeleri mümkün olabilecektir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, lojistik kavramına ilişkin genel tanımlamalar yapılmış, temel ve destekleyici lojistik hizmetler ve lojistik hizmet kalitesi anlatılmıştır. İkinci bölümde, lojistik hizmet hataları ve telafi yöntemleri, söz konusu bu hata ve telafi yöntemlerine ilişkin müşterilerin davranışsal niyetleri ve hizmet hataları ve telafi yöntemlerinin teorik temelleri anlatılmıştır. Son bölümde ise, araştırmanın amacına, özgün değerine, yöntemine, evren ve örneklemine, hipotezlerine değinilmiş, deneysel tasarım yöntemi ve senaryo geliştirme süreci anlatılmış, araştırmanın bulguları verilmiş ve yorumlanmış ve son olarak bulgular tartışılmış, sonuç ve önerilere, teorik değerlendirmelere ve sektöre yönelik önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL TANIMLAR VE LOJİSTİK HİZMETLER

1.1. Genel Tanımlar

Bu bölümde lojistik ve önemi, lojistik yönetimi, lojistikte dış kaynak kullanımı ve servis sağlayıcılar kavramlarına değinilmiştir.

1.1.1. Lojistik ve Önemi

Lojistik kelimesinin kökeni, Yunanca logistikos kelimesine ve hesaplama bilimi anlamına gelen Latince logisticus kelimesine kadar uzanmaktadır (Sople, 2017: 7). Bu kökenler, lojistiğin matematik uygulamalarıyla ilgili olduğunu ve öncelikle askeri harekatlara yönelik endişenin çözümü olduğunu göstermektedir (Mangan ve Lalwani, 2016: 9). Antik çağda bu terim, orduların, yiyeceklerin ve silahların cephelere tedarik edilmesi ile bağlantılı olarak sıklıkla kullanılmıştır (Sople, 2017: 7). Lojistik uygulaması, özellikle askeri bağlamda yüzyıllardır varlığını sürdürmektedir (Grant, 2012: 4). II. Dünya Savaşı sırasında ise lojistik, ordu operasyonlarında erzak, insan ve teçhizatın sınır ötesi hareketine atıfta bulunan bir terim olarak önem kazanmıştır. ABD ordusunda, II. Dünya Savaşı'ndan sonra “lojistik” kelimesi kullanılmaya başlanmıştır (Sople, 2017: 7). Ancak günümüzde lojistik, askeri ve matematiksel alanların ötesine geçmiştir. Aslında lojistik teriminin askeri operasyonlar dışındaki kullanımı 20. yüzyılın son on yılında gerçekleşmiştir (Mangan ve Lalwani, 2016: 9). Günümüzde lojistik daha geniş bir anlam kazanmıştır ve hammaddelerin tedarikçilerden üreticiye ve son olarak da bitmiş ürünlerin tüketicilere hareketini ifade etmek için kullanılmaktadır (Sople, 2017: 7).

Geçmişten günümüze lojistik düşüncesi evrilmiştir. Lojistiğin bu gelişimini özellikle 20. yüzyıldaki altı farklı dönem veya zaman periyodu ile özetlemek mümkündür. Bunlar (Grant, 2012: 5):

- Dönem 1: Çiftlikten pazara (1916–1940)
- Dönem 2: Bölümlere ayrılmış işlevler (1940'tan 1960'ların başına kadar)
- Dönem 3: Entegre işlevler (1960'ların başından 1970'lerin başına kadar)
- Dönem 4: Müşteri odaklılık (1970'lerin başından 1980'lerin ortalarına kadar)
- Dönem 5: Farklılaştırıcı olarak lojistik (1980'lerin ortasından günümüze)
- Dönem 6: Davranışsal ve sınırları kapsayan (gelecek).

Dönem 1 ve 2’de lojistik, pazarlama ile bütünleşmiş ve her ikisi de İkinci Dünya Savaşı'na kadar tarım ekonomisinden etkilenmiştir. 3. ve 6. dönemler, işletme lojistiği

disiplininde son 50 yılda devam eden çalışmaların çıktısını içermektedir. Dönem 5'te, doğru malları doğru yerde, doğru zamanda ve doğru koşullarda sağlayarak firmalara rekabet avantajı sağlamada lojistiğin stratejik önemi vurgulanmıştır (Grant, 2012: 6). Son birkaç on yılda, lojistik ve tedarik zincirinin tüm alanı ve disiplini oldukça önemli ölçüde gelişmiştir. 1990'ların başında lojistik, gelen ve giden nakliye ve depolama bağlamında değerlendirilmekteydi. Tüm sektör parçalanmış, örgütlenmemiş birkaç küçük operatör tarafından yönetiliyordu ve üçüncü taraf lojistik kavramı yoktu (Pawar vd., 2016: 3).

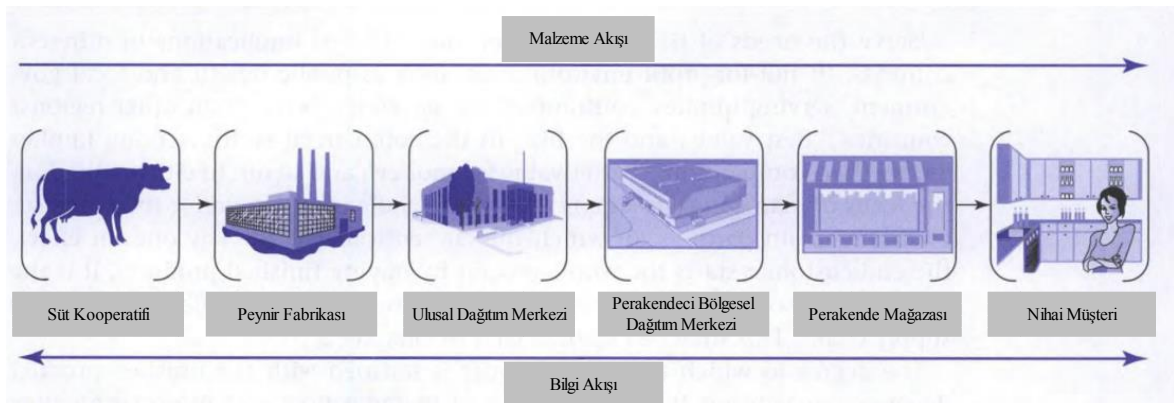
Lojistik, siparişlerin maliyet etkin bir şekilde yerine getirilmesi yoluyla mevcut ve gelecekteki karlılığı en üst düzeye çıkaracak şekilde malzemelerin, parçaların ve bitmiş ürünlerin tedarikini, taşınmasını ve depolanmasını stratejik olarak yönetme sürecidir (Christopher, 2016: 2). Lojistik, fiziksel dağıtım olarak da adlandırılmaktadır. Philip Kotler, lojistiği “müşterinin ihtiyacını kârlı bir şekilde karşılamak için malzemelerin ve bitmiş ürünlerin çıkış noktasından kullanım noktasına kadar fiziksel akışını planlamak, uygulamak ve kontrol etmek” olarak tanımlamaktadır (Sople, 2017: 7). Lojistik, esas olarak, bir işletme aracılığıyla ürün ve bilgi akışı için tek bir plan oluşturmayı amaçlayan bir planlama yönelimi ve çerçevesidir (Christopher, 2016: 2). Lojistik, tedarik zinciri yönetiminin bir parçasıdır. Tedarik zinciri yönetimi çok daha geniş, şirketler arası, sınırları kapsayan bir kavramdır (Mangan ve Lalwani, 2016: 13). Lojistik, tedarik zincirindeki ürün ve hizmet akışının birincil kanalıdır. Tedarik zincirinde yer alan her firma, genel lojistiğin bazı yönlerini gerçekleştirmektedir (Bowersox vd., 2020: 6).

Lojistik kavramı sistem yaklaşımına dayanmaktadır (Sople, 2017: 11). Lojistik, esas olarak, firma hakkında sistem çapında bir bakış açısı geliştirmeyi amaçlayan bütünlleştirici bir kavramdır. Temel olarak, pazarın ihtiyaçlarının üretim stratejisine ve planına dönüştürülebileceği bir çerçeve yaratmayı amaçlayan planlama konseptidir (Christopher, 2016: 12-13). Bir tedarikçiden bir üretim tesisine ve son olarak da son müşteriye malzeme akışı, düşük maliyetle müşteri memnuniyeti hedefine ulaşmak için sıralı faaliyetlerde verimlilik ve etkinlik sağlayan tek bir zincir olarak görülür. Lojistik, iş süreci boyunca malzeme hareketinin tüm faaliyetlerinin birbirine bağlı olduğunu ve yakın koordinasyona ihtiyaç duyduğunu kabul eder (Sople, 2017: 11). Lojistik, bir tesis ağı boyunca entegre olarak bir firmanın sipariş yönetimi, envanter, nakliye ve depolama yönetimi faaliyetlerinin birleşimidir. Entegre lojistik, genel tedarik zincirini sürekli bir süreç olarak birbirine bağlamaya ve senkronize etmeye hizmet eder ve firmanın değer teklifinin istenen sonuçlarını elde etmek için esastır (Bowersox vd., 2020: 8). Lojistiğin amacı, doğru ürünü doğru zamanda doğru yerde maliyet etkin bir şekilde sağlamak için bir işletmenin tedarik zinciri boyunca malzeme akışını kolaylaştırmaktır. Lojistik, müşteri

memnuniyeti ve en az maliyet olmak üzere iki temel hedefe ulaşmak zorundadır. Bu, ancak tüm lojistik fonksiyonlar ortak hedefe ulaşmak için birleşik bir sistem olarak çalıştığında mümkündür (Sople, 2017: 12).

Lojistik bir planlama mekanizması ve bir düşünme biçimidir. Lojistik kavramının arkasındaki temel vurgu “akış” üzerinedir (Gattorna vd., 1991: 3). Lojistik, son müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için tedarik zinciri boyunca malzeme akışını ve bilgi akışını koordine etme görevi üstlenmektedir (Harrison vd., 2014: 9). Malzeme akışı; fiziksel malların tedarikçilerden dağıtım merkezleri aracılığıyla mağazalara ve nihai müşteriye kadar olan akışı içermektedir. Bilgi akışı ise; malzeme akışının doğru bir şekilde planlanıp kontrol edilebilmesi için nihai müşteriden talep almayı, tedarikçilere talep verilerinin ve tedarikçilerden perakendecilere tedarik verilerinin akışını kapsamaktadır. Malzeme akışını ve bilgi akışını yönetme lojistik görevi, tedarik zinciri yönetiminin genel görevinin önemli bir parçasıdır (Harrison vd., 2014: 7). Lojistiğin temel bir özelliği, tedarik zinciri boyunca malzeme, bilgi ve finansal akışların yönetimidir ve bu nedenle “hammadde tedarikçisinden nihai kullanıcıya kadar malzemelerin, bilgilerin ve finansal akışların planlanması, geliştirilmesi, koordinasyonu, organizasyonu, entegrasyonu, kontrolü ve gözden geçirilmesi” olarak tanımlanabilir (Hilletoft ve Ericsson, 2007: 4).

Lojistik ve tedarik zinciri yalnızca hammadde ve bitmiş ürünün nihai dağıtımını ifade eden fiziksel akışlara ve depolamaya değil, aynı zamanda bilgi akışlarına ve bilginin depolanmasına da odaklanmaktadır (Rushton vd., 2017: 4-5). Şekil 1.1’de malzeme ve bilgi akışı gösterilmektedir. Görüldüğü üzere, malzeme soldan sağa doğru akmakta iken tüm zincirin çalışmasını sağlayan nihai müşteriden gelen talep olarak nitelendirilen bilgi, zincir boyunca paylaşılmaktadır (Harrison vd., 2014: 9-10).



Şekil 1.1 Malzeme ve Bilgi Akışı

Kaynak: Harrison vd., 2014: 9.

Günümüzde lojistik, bir ürün sadece nihai müşteriye ulaştırılması ile değil aynı zamanda ürün teslimi sonrasındaki süreçlerle de ilgilenmektedir. Bu noktada iki kavram üzerinde durmak

faydalı olacaktır. Bunlardan birincisi, istenmeyen malların ve ambalajların ters yönde (sağdan sola) normal akışın tersi yönünde firmaya geri dönüşünü ifade eden tersine lojistik (Harrison vd., 2014: 10). Tersine lojistik, kullanılmış ürünlerin ve iade edilebilir ambalajların sistem üzerinden geri yönlü akışı anlamına gelmektedir (Rushton vd., 2017: 5). İkinci kavram ise atıktır. Kalite sorunları nedeniyle tedarik zincirinin herhangi bir aşamasında ürünün atılması da lojistiğin diğer bir ilgi alanını oluşturmaktadır. Bir perakendeci veya nihai müşteri tarafından tarihi geçmiş veya hasarlı stokların elden çıkarılması bu duruma örnek olarak verilebilir (Harrison vd., 2014: 10).

Günümüzde lojistik disiplini, 1970'lerdeki yapısından oldukça farklı olsa da, sabit kalan tek şey lojistiğin ekonomik etkisidir. GSYİH ile ilgili mutlak ve göreceli lojistik maliyetleri ülkeden ülkeye değişse de, lojistik kesinlikle herhangi bir ülkenin ekonomisi için önemli bir bileşendir. Daha spesifik olarak, lojistik bir ülkenin ekonomik büyümesinde ve gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Murphy ve Knemeyer, 2015: 18). Lojistik, bir ülke ekonomisini etkileyen insan ve maddi kaynakların yoğun olarak kullanıldığı önemli bir faaliyettir (Rushton vd., 2017: 10). Lojistik faaliyetlerin ülkeler ve toplumları üzerinde önemli bir ekonomik etkisi vardır (Grant, 2012: 6). Lojistik, bir ülkedeki ticaret faaliyetlerinin büyümesinin en önemli olanaklarından biridir. Makro düzeyde, ulaşım modları, ulaşım ekipmanı, depolama tesisleri, bağlantı ve bilgi işleme gibi lojistik altyapı, imalat, madencilik ve tarım sektörlerinde üretilen malların fiziksel hareketine büyük ölçüde katkıda bulunmaktadır. Üretim yerinden tüketim yerine dağıtımdaki hız ve güvenilirlik, bir ülkenin iç ve dış ticaretinin büyümesine büyük katkı sağlamaktadır (Sople, 2017: 8). İnsanların önemli bir kısmı, lojistik ve tedarik zinciri endüstrilerinde çalışarak geçimini sağlıyor. Elbette lojistik sektörünün büyümesiyle birlikte daha fazla insan kaynağı arayacak ve daha fazla istihdam olanağı sağlayacaktır (Mihajlović ve Trajković, 2020: 54).

Makro düzeydeki ekonomik etkilerin dışında, lojistiğin bireysel tüketiciler üzerinde de ekonomik etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler, bir ürünün müşteri ihtiyaçlarını veya isteklerini karşılamadaki değeri veya kullanışlılığı olan ekonomik fayda kavramıyla açıklanabilir. Ekonomik faydanın sahip olma, biçim, zaman ve yer olmak üzere dört genel türü bulunmaktadır. Lojistik, zaman ve yer faydalarına açıkça katkıda bulunmaktadır (Murphy ve Knemeyer, 2015: 19). Mikro düzeyde, lojistik, üstün bir müşteri hizmeti sağlamak için bir ticari organizasyonun değer dağıtım sisteminde kritik bir rol oynar. Bu nedenle, bir lojistik sistemin misyonu, istenen düzeyde sunulan hizmet ve kaliteyi mümkün olan en düşük maliyetle elde etmektir. Özetle, bir lojistik sistemin herhangi bir bölümünde, ister makro ister mikro düzeyde

elde edilebilecek herhangi bir verimlilik artışı, maliyetlerin düşürülmesine ve kıt ulusal kaynakların verimli bir amaca uygun şekilde dağıtılmasına yardımcı olacaktır (Sople, 2017: 9).

1980 yılından bu yana, lojistiğin öneminin artmasına neden olan birkaç temel gelişme bulunmaktadır. Bunlar: Ekonomik düzenlemelerdeki azalmalar (1970'ler ve 1980'lerde), tüketici isteklerindeki ve davranışlarındaki değişiklikler, teknolojik gelişmeler, perakendecilerin artan gücü ve ticaretin küreselleşmesi (Murphy ve Knemeyer, 2015: 22-25). Lojistiğin temel bileşenleri (nakliye, envanter, depolama) sayısız yıldır endüstriyel ve ekonomik yaşamın temel unsurları olmuştur, ancak lojistiğin kendi başına önemli bir işlev olarak kabul edilmesi yalnızca son 20 ila 30 yıl içinde olmuştur. Bu tanınmanın nispeten yeni olmasının ana nedeni, lojistiğin doğasıdır. Bu, her biri ayrı bir yönetim operasyonu olarak ele alınan ve hala ele alınabilecek birçok alt fonksiyondan ve birçok alt sistemden oluşan bir fonksiyon olmasından kaynaklanmaktadır (Rushton vd., 2017: 3). 21. yüzyılın ikinci on yılında lojistik; küreselleşme, teknolojik yenilikler, kurumsal sosyal sorumluluk ve çevre, artan ilişkiler, işbirlikleri ve ortaklıklar, insan kaynakları gibi çeşitli trendlerden etkilenmiştir (Grant, 2012: 9-13).

Her endüstrinin kendine has özellikleri vardır ve o endüstrideki her şirket için strateji, büyüklük, ürün yelpazesi, pazar kapsamı vb. gibi konularda büyük farklılıklar olabilir. Bu nedenle lojistik, esnek olması gereken çeşitli ve dinamik bir işlevdir ve kendisine dayatılan çeşitli kısıtlamalara ve taleplere göre ve çalıştığı çevreye göre değişmek zorundadır (Rushton vd., 2017: 4). Başka hiçbir ticari faaliyet alanı, lojistiğin karmaşıklığını veya coğrafyasını kapsayamaz. Lojistik dünyanın her yerinde, 7 gün 24 saat doğru ürünleri doğru zamanda doğru yere ulaştırmakla ilgilenir. Lojistik olmadan herhangi bir pazarlama, üretim veya küresel ticaret faaliyetini gerçekleştirmeyi hayal etmek zordur (Bowersox vd., 2020: 35). Birçok firma lojistiği maliyet unsuru olarak görmek yerine bir fırsat olarak algılamakta ve geçmişe kıyasla paradigma değişikliği yaşamaktadır. Firmalar günümüzde, müşterilere yönelik hizmet düzeyini iyileştirmek, yeni ürünlerin piyasaya sürülmesini hızlandırmak ve ulusal sınırların içinde ve ötesinde yeni pazarlara eskisinden daha hızlı girmek için lojistikten yararlanmaktadırlar (Sople, 2017: 5).

Lojistiğin artan önemi, işletmelerin yeni pazarlara erişimi artırmak için küreselleşmesinden başlamaktadır (Kherbach ve Mocan, 2016: 406). Mal akışının artması ve küreselleşme, lojistik hizmetleri daha önemli hale getirmiştir ve lojistik hizmetlerin kalitesi, işletme başarısının kilit faktörlerinden biri olmuştur. Modern toplumda lojistiğin artan önemi, lojistik dağıtım merkezlerinin lojistik ağların önemli bir bileşeni olmasını sağlamıştır (Skender vd., 2019: 149). Lojistik, temel yetkinlik için bir kaynak ve günümüzün müşteri odaklı, pazar

odaklı ekonomilerinde rekabet avantajı geliştirmek için bir araçtır. Bu nedenle, günümüzde ticari firmalar, bir işletmenin tedarik zincirinde lojistiğın hayati rolünü görmezden gelemezler; bu, göz ardı edilirse işletme firması için yalnızca büyüme için değıl, aynı zamanda hayatta kalma için de ölümcül olabilir (Sople, 2017: 7). Lojistik, işletmelerin ekonomik verimliliğinin önemli bir faktörü olarak kabul edilir. Lojistik süreçlerin (nakliye, depolama, envanter yönetimi) ve lojistik hizmetlerin maliyetleri yüksek olabilir. Sadece maliyetler değıl, aynı zamanda üretim veya satış gibi işletmelerdeki diğerk alanları etkileyen lojistik performans da önemlidir. Dolayısıyla lojistiğın verimliliğı, bir şirketin genel maliyetlerini ve bir düzeyde lojistik müşteri hizmetleri (örneğin teslimat süresi, dakiklık) ve kayıp satış maliyetleri aracılığıyla gelirleri etkiler (Milewski ve Milewska, 2018: 299-300).

1.1.2. Lojistik Yönetimi

İnsan faaliyetleri binlerce yıldır kayıt altına alınmış olmasına rağmen, ABD'de lojistik yönetimi üzerine yapılan en erken araştırmaların izleri 1900'lerin başlarına kadar götürülebilir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra kurumlar müşteri memnuniyetini ön plana çıkarmaya başlamış ve lojistik daha da gelişmiştir. Daha sonra, bilgi ve yönetim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte, on sekizinci yüzyılda Büyük Britanya'da meydana gelen Sanayi Devrimi'nin aksine, lojistik sistemlerin yönetimindeki devrim niteliğindeki değışim “dağıtım devrimi” olarak adlandırılmıştır (Chiu, 1995: 6). Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi'ne göre, “Lojistik yönetimi, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için malların, hizmetlerin ve çıkış noktası ile tüketim noktası arasındaki ilgili bilgilerin verimli ve etkili bir biçimde ileri ve tersine akışını ve depolanmasını planlayan, uygulayan ve kontrol eden tedarik zinciri yönetiminin bir parçasıdır” (Murphy ve Knemeyer, 2015: 20). Lojistik yönetimi, Lojistik Yönetim Konseyi tarafından řu şekilde tanımlanmaktadır: “Malların, hizmetlerin ve ilgili bilgilerin müşteri gereksinimlerine uygun olarak kaynak noktasından tüketim noktasına kadar verimli, etkin akışını ve depolanmasını planlama, uygulama ve kontrol etme sürecidir.” Bu tanım lojistik yönetiminin, lojistik sistemin yapısı ve içindeki akış, lojistik faaliyetlerin kapsamı ve son olarak müşteri gereksinimlerine uygunluk olmak üzere yönetsel sorumluluk alanlarını kapsadığı görölmektedir (Nilsson ve Waidringer, 2004: 2). Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi'nin yaptığı tanım analiz edildiğinde, lojistiğın tedarik zinciri yönetiminin bir parçası olduğı ve planlama, uygulama, kontrol faaliyetlerini kapsadığı anlaşılmaktadır. Tanımda ayrıca, lojistiğın uzun yıllardır sadece ileri akışlara ve depolamaya yani tüketim noktasına odaklanmasından farklı olarak artık ileri yönlü ve tersine akışlara ve depolamaya odaklandığı vurgulanmıştır (Murphy ve Knemeyer, 2015: 20).

Lojistik yönetimi, en düşük toplam maliyetle hammadde, yarı mamul ve bitmiş envanterin zamanlamasını ve coğrafi konumunu kontrol etmek için bir sistemin tasarımına ve yönetimine odaklanan değer yaratan süreç ve faaliyetlerdir (Bowersox vd., 2020: 8). Lojistik yönetiminin amacı, doğru ürünü, doğru kalitede, doğru zamanda, doğru yerde, doğru fiyatla nihai müşteriye ulaştırmaktır. Lojistik yönetiminin başarısı, verimlilik, etkinlik ve farklılaşmanın birleşimi ile belirlenmektedir (Ristovska vd., 2017: 246). Lojistik fonksiyonunun nihai amacı, ürünleri tüketiciye istediği zaman ve yerde teslim ederek kurumsal hedefleri desteklemektir. Ancak, bu hedef hizmet sağlama maliyetiyle dengelenmelidir (Sople, 2017: 8). Lojistik yönetimi, çeşitli endüstriler için hayati bir kavram olarak tanımlanır. Kritik rolü ve potansiyel avantajları nedeniyle, lojistik yönetimi dünya çapında birçok kuruluşta geniş çapta uygulanmaktadır (Wudhikarn vd., 2018: 4490). Etkili küresel lojistik yönetimi, bir firmanın dünya çapındaki müşterilerine hizmet verme kapasitesini geliştirir (Wu vd., 2013: 377). Lojistik yönetimi, verimli bir şekilde gerçekleştirilirse, işgücü verimliliğini artırmada en önemli faktörlerden biridir. Bununla birlikte, malzemelerin, araçların ve ekipmanın mevcudiyeti ve verimli koordinasyonu için planlama yapmak zor bir iştir (Almohsen ve Ruwanpura, 2011: 2).

Lojistik yönetimi, tedarikçilerden nihai müşterilere uzanan zincir boyunca kaynakları entegre etme amacına sahip akış odaklı bir kavramdır (Christopher, 2016: 79). Lojistiğin özü yönetimdir, özellikle organizasyon boyunca iki farklı akışın yönetimi: Malzeme ve bilgi. Günümüzde lojistik, operasyonel bir işlev değil, giderek daha fazla stratejik bir görev olarak kabul edilmektedir (Gattorna vd., 1991: 6). Lojistik yönetimi, talebi karşılamak için bir tedarik zinciri içinde malzeme ve ürünlerin verimli, uygun maliyetli akışını ve depolanmasını ve ilgili bilgileri planlama, uygulama ve kontrol etmenin ayrıntılı süreci olarak görülebilir (Goh, 1998: 359). Lojistik yönetimi, pazara dönük bir yönelimin elde edilmesini sağlamak için tedarik zinciri boyunca malzeme, bilgi ve finansal akışı entegre etmek ve yönetmek için bütünleştirici bir felsefedir (Hilletoft ve Ericsson, 2007: 3). Lojistik yönetimi, firmalar arasındaki ürün ve bilgi akışını, yani zaman ve yer faydasının temel katma değer özelliklerine sahip lojistik faaliyetleri kapsamaktadır (Nilsson ve Waidringer, 2004: 1). Kuruluşlar arasında ve tüm tedarik zinciri boyunca entegrasyonu içermektedir. İç entegrasyon, bir kuruluş içindeki departmanlar arasındaki koordinasyon ve işbirliğini ifade ederken, dış entegrasyon, tedarik zincirindeki bağımsız üyeler arasındaki koordinasyon ve işbirliğini ifade eder (Hilletoft ve Ericsson, 2007: 3).

Yakın zamana kadar çoğu akademisyen, uygulamacı ve danışman tedarik zinciri yönetimini, müşterileri ve tedarikçileri tedarik zincirine dahil edecek şekilde genişletilen dahili

lojistik olarak görmüşlerdir. Bu anlayış, lojistik yönetiminin her zaman başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar bir tedarik zinciri yönelimini temsil etmesi nedeniyle, lojistik yönetimi ile tedarik zinciri yönetimi arasındaki farkların anlaşılması konusunda kafa karışıklığı yaratmıştır (Hilletofth ve Ericsson, 2007: 4-5). Tedarik zinciri yönetimi, bir girişimler yönetimidir ve lojistik süreçleri kapsamaktadır (Erturgut, 2019: 27). Tedarik zinciri yönetimi ve lojistiğin amaçları aynıdır, ancak tedarik zinciri yönetimi, zincir boyunca sadece lojistik sürecini değil, tüm ana iş süreçlerini entegre etmeye ve yönetmeye çalışarak lojistik fikirlerini bir adım daha ileri götürmektedir (Hilletofth ve Ericsson, 2007: 5). Lojistik yönetimi, malların verimli bir şekilde yönetimi ile ilgilenen tedarik zinciri yönetiminin bir parçasıdır (Ristovska vd., 2017: 246). Lojistik yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi kapsam, müşteriye bakış, yönetim, koordinasyon ve çevre olmak üzere beş boyutta farklılaşmaktadır (Erturgut, 2019: 27).

Lojistiğin geleneksel tanımları, fonksiyonel faaliyetlere (örneğin; nakliye ve depolama) odaklanmıştır. Bu odak, çoğu lojistik organizasyonun işlevsel yapısına da yansır. Fonksiyonel yapı, firmalarda daha kolay hesap verebilirlik sağlar. Ancak, fonksiyonların yönetimi öncelik haline geldiğinde, lojistik süreçlerin yönetimi (örneğin; sipariş döngüsü) imkansız hale gelmese de zorlaşmaktadır (Novack vd., 1992: 237). Lojistik yönetimi, yalnızca mal odaklı imalat ve montaj endüstrileri için değil, aynı zamanda perakendecilik, nakliye ve diğer dağıtım veya hizmet odaklı endüstriler için de hayati öneme sahiptir (Chiu, 1995: 5). Ticari kuruluşlar, lojistik yönetiminin rekabet avantajı elde etmede sahip olabileceği hayati etkiyi ancak yakın geçmişte fark etmişlerdir (Christopher, 2016: 2). Etkili lojistik yönetimi, maliyeti kontrol edebiliyorsa ve hizmet farklılaşmasını geliştirebiliyorsa, önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu benzersiz rol, firmaların hem maliyet hem de değer lideri olmalarına yardımcı olacaktır. Bu nedenle, iyi lojistik yönetimi, bir şirketin rekabet avantajını kazanmasına, bu avantajı sürdürmesine ve maksimum müşteri memnuniyetini sağlamasına olanak tanıyan kilit unsur olarak giderek daha fazla tanınmaktadır (Goh, 1998: 359). Günümüzde lojistik, rekabet avantajını geliştirmek için bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu ana hedefe ulaşmak için, herhangi bir lojistik sistem, envanter azaltma, hızlı yanıt, minimum ürün hasarı, güvenilir ve tutarlı teslimat performansı, minimum sapma ve navlun ekonomisine odaklanmalıdır. Entegre lojistik, mevcut kaynakların etkin dağıtımına yardımcı olur. Sonuç olarak işletmenin karlılığına katkıda bulunan ve yatırım getirisinde çarpıcı bir iyileşme ile sonuçlanan sistem üretkenliğini artırır (Sople, 2017: 21-22).

Lojistik yönetimi firma içinde bütünleştirici bir fonksiyondur (Grant, 2012: 9). Lojistik yönetimi, temel olarak, bir kuruluş aracılığıyla malzeme ve tedarik akışını ve müşteriye yönelik operasyonlarını optimize eden bütünleştirici bir süreçtir (Sople, 2017: 8). Lojistik yönetimi

faaliyetleri, tipik olarak, gelen ve giden nakliye yönetimi, filo yönetimi, depolama, malzeme elleçleme, sipariş yerine getirme, lojistik ağ tasarımı, envanter yönetimi, arz/talep planlaması ve üçüncü taraf lojistik hizmet sağlayıcılarının yönetimini kapsamaktadır. Ayrıca lojistik işlevi, kaynak bulma ve tedarik, üretim planlama ve çizelgeleme, paketleme ve montaj ve müşteri hizmetlerini de içermektedir (Grant, 2012: 268). Günümüzde lojistik yönetimi, sistem ve maliyet yaklaşımına dayanmaktadır. Malzeme ve bilgi hareketinde verimlilik ve etkinlik ancak entegre lojistik operasyonlarla mümkündür. Nakliye, depolama, malzeme taşıma, envanter yönetimi ve sipariş işleme gibi lojistik faaliyetlerin müşteri maliyeti ve operasyonları üzerinde önemli bir etkisi vardır (Sople, 2017: 20). Bu nedenle, lojistik faaliyetler koordine ve optimize edilmeli ve pazarlama, satış, imalat, finans, insan kaynakları ve bilgi teknolojisi dahil olmak üzere firmanın diğer fonksiyonel alanlarıyla bütünleştirilmelidir (Grant, 2012: 9).

1.1.3. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Servis Sağlayıcılar

Bu bölümde öncelikle üçüncü parti lojistik daha sonra ise dördüncü parti lojistik kavramları anlatılmıştır.

1.1.3.1. Üçüncü Parti Lojistik (3PL)

Lojistik faaliyetlerin dış kaynak kullanımı, 1980'lerde ortaya çıkan ve şirketlerin çeşitli şekillerde rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olan bir uygulamadır (Belieres vd., 2021: 2). Lojistik dış kaynak kullanımı, müşteri kuruluşlar tarafından belirlenen belirli performans kriterlerinin şart koşulduğu, özel olarak tanımlanmış, genellikle sözleşmeye dayalı bir ilişkiyi ifade etmektedir (Hofenk vd., 2011: 168). Lojistik hizmet sağlayıcıları olarak üçüncü taraf lojistik (3PL) şirketleri 1980'lerin sonlarında tedarik zincirlerinin bir parçası olmaya başlamışlardır. 3PL şirketlerine dış kaynak sağlanan faaliyetler, bir şirketin lojistik faaliyetlerinin tamamını veya belirli bir bölümünü kapsayabilir. 3PL'ler ile işbirliğinin bir avantajı olarak, şirketler lojistiği dış sağlayıcılara devrederek uzmanlık alanlarına odaklanabilirler (Mahmoudi vd., 2021: 2). 3PL, daha önce şirket tarafından geliştirilen ve yönetilen lojistik faaliyetlerin tamamının veya bir kısmının dış kaynak kullanımı yoluyla yerine getirilmesi anlamına gelmektedir (Navicelli ve Carlo, 2018: 600). Üçüncü taraf lojistik hizmet sağlayıcı, ürün veya hizmetin sahibi olmayan ancak tedarik zincirine katılan ve ürün veya hizmetin üreticisine, perakendecisine ve/veya tüketicilerine bir sözleşme kapsamında lojistik hizmetler sağlayan bağımsız bir kuruluştur (Giri ve Sarker, 2017: 168).

1980'lerde, 3PL'lerin hizmet teklifleri kapsam olarak büyük ölçüde ulaşım hizmetleri sunmakla sınırlıydı. Ancak sektör büyüyüp olgunlaştıkça 3PL'ler hizmet portföylerini tamamlayıcı lojistik işlevleri içerecek şekilde genişletmişlerdir (Barker vd., 2021: 2).

Küreselleşme, teslimat sürelerinin kısalması, müşteri odaklılık ve dış kaynak kullanımı, lojistiğe daha fazla önem verilmesine ve üçüncü parti lojistiğin gelişmesine neden olmaktadır. 3PL, tedarik zincirinin başından sonuna kadar her türlü ürün, hizmet ve bilgi akışının etkin planlanması, depolanması ve kontrolü ile ilgili tüm hizmetleri kapsamaktadır (Gürcan vd., 2016: 227-228). Günümüzde 3PL'ler, geleneksel nakliye ve depolama hizmetleri, özel sözleşmeli taşıma ve ayrıca tedarik zinciri danışmanlığı ve lider lojistik sağlayıcı hizmetleri gibi daha stratejik ve müşteriye yönelik hizmetler dahil olmak üzere çeşitli hizmetler sunmaktadır (Barker vd., 2021: 2). İşletmeler dış kaynak kullanımı ile daha iyi envanter yönetimi ve daha uygun maliyetli nakliye operasyonları aracılığıyla tedarik zinciri verimliliğini artırır ve genel lojistik maliyetlerini azaltır. Ayrıca, lojistik faaliyetleri 3PL hizmet sağlayıcılar aracılığıyla yürütmek, şirketlerin daha iyi bir nihai müşteri hizmeti deneyimi elde etmelerine, temel yetkinliklerine odaklanmalarına ve kaynaklarını daha verimli kullanmalarına olanak tanımaktadır (Belieres vd., 2021: 2-3).

Tedarik zincirinin merkezi parçası olan lojistik, tüm tedarik zincirinin verimliliği ve maliyeti üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Birçok şirket, lojistik dış kaynak kullanımının tedarik zincirindeki operasyonları etkin bir şekilde koordine edebileceğini düşünmektedir (Li vd., 2012: 1879). Bir 3PL sağlayıcısı, tipik olarak, üretici tarafından seçilen birden çok nakliye modu, bir nakliye süresi garantisi ve nakliye süresinde artmayan ve nakliye miktarında azalma olmayan bir nakliye maliyeti işleviyle ilişkilendirilmektedir (Yang vd., 2021: 1). Lojistik dış kaynak kullanımı bağlamında, hizmet tekliflerinin kapsamını genişletmek hem 3PL'ler hem de müşterileri için potansiyel olarak faydalar sağlar. Çeşitlendirilmiş 3PL'ler, lojistik süreçleri entegre ederek kapsamı genişletebilir, süreç kontrolünü ve esnekliği artırabilir ve personel gereksinimlerini azaltabilir (Barker vd., 2021: 3). Lojistik hizmetlerin dış kaynak kullanımı, lojistik maliyetlerinin, çevre kirliliğinin, müşterilere mal tesliminin gecikmesinin ve ek hizmet ücretlerinin azaltılması üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir (Mahmoudi vd., 2021: 2).

Son yıllarda lojistik sektörü hızla gelişmiştir. İş dünyasının küreselleşmesi nedeniyle, önemli sayıda şirket, rekabet avantajlarını artırmak için lojistik hizmetlerini üçüncü taraf lojistik sağlayıcılarına yaptırmaktadır. Fortune 500 şirketlerinin yaklaşık %90'ı 3PL modlarını kullanmıştır (Wang vd., 2021: 1). Üçüncü taraf lojistik sağlayıcılar, tedarik zinciri operasyonlarında ve KOBİ'lerin sermaye kısıtlamalarını hafifletmede oldukça önemli bir rol oynamışlardır (Hua vd., 2021: 174). Bilgi edinme, endüstri deneyimi ve düşük maliyetli sermayeye erişim avantajları ile bazı büyük 3PL'ler tedarik zinciri düzenleyicileri haline gelmişlerdir (Hua vd., 2021: 175). Günümüzde lojistik maliyetleri bazen bitmiş ürünün fiyatının %30'unu oluşturmaktadır. Bu durum, son yıllarda lojistiğin önemine ilişkin farkındalık

düzeyinin artırılması, üçüncü taraf lojistik şirketlerinin oluşturulması da dahil olmak üzere, ülkelerde ve küresel olarak önde gelen şirketlerde lojistiği geliştirmeye yönelik girişimleri az çok teşvik etmiştir. Ayrıca, küreselleşmedeki genel eğilim, çok sayıda kuruluşu lojistik işlevlerini üçüncü taraf lojistik şirketlerine devretmeye zorlamıştır (Abbasi vd., 2021: 1-2).

Lojistik dış kaynak kullanımının artan önemi nedeniyle, şirketler arasında doğru 3PL'yi seçmek kritik bir konudur (Pamucar vd., 2019: 384). Her 3PL, farklı özelliklere, farklı güçlü ve zayıf yönleri sahip olduğundan, 3PL seçimi uluslararası lojistik kanalının verimliliğini doğrudan etkilemektedir (Roslan vd., 2015: 459). Bununla birlikte, lojistik faaliyetlerin dışarıdan temin edilip edilmeyeceği kararı hem iç hem de dış etkenlere bağlıdır. Dahili hususlar ürünle ilgili (örneğin; özel elleçleme ihtiyaçları), süreçle ilgili (örneğin; döngü süreleri, kaynaklar ve yetenekler) veya ağıla ilgili (örneğin; hizmet verilen ülkeler) olabilir. Dış etkenler ise iş ortamındaki değişiklikler, artan rekabet, maliyet düşürme baskısı, stratejik esneklik ihtiyacı, temel yetkinliklere odaklanma, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve bunun sonucunda tedarik zincirlerini yeniden yapılandırma ihtiyacı olabilir (Hofenk vd., 2011: 168). İşletmeler ve 3PL arasındaki ittifakın işletme perspektifinden nihai hedefleri şunlardır: (1) işletmelerin kendi lojistik maliyetini ve işlem ücretini azaltarak lojistik operasyonunun ölçek faydalarını elde etmek için 3PL'nin kaynaklarını ve kapasitesini kullanmak; (2) Tedarik zincirindeki genel işletme verimliliğini ve müşteri hizmeti seviyesini iyileştirmek için 3PL sağlayıcılarının profesyonel kapasitesini ve çevikliğini kullanmak; (3) işletmelerin temel yetkinliklerini geliştirmek için daha fazla kaynak sağlamak için işletmelerin lojistik kuruluşunun yatırımını azaltmak veya bunlardan kaçınmak; (4) her firmanın genel rekabet avantajını artırarak tedarikçi ittifakı aracılığıyla bir kredi tabanı geliştirmek (Fairchild, 2014: 448).

Üçüncü parti lojistikte en yaygın olarak nakliye ve depolama hizmetleri kullanılmaktadır. Hizmet sağlayıcılar, toplama ve paketleme gibi nispeten basit görevlerden bilgisayar programlarını kurmaya, tedarik zinciri verimliliğini ölçmeye ve üretim faaliyetlerini yönetmeye kadar çok çeşitli hizmetleri de yönetmektedirler (Borgström vd., 2021: 184). Ayrıca, birçok tedarik zinciri ağında, tedarik zinciri içindeki dağıtım ihtiyaçlarını karşılamak için üçüncü taraf lojistik sağlayıcılar kullanılmaktadır. Üçüncü taraf lojistik hızla büyüyen bir pazardır; 2016 yılında, %38'i Asya Pasifik bölgesinde, %25'i Kuzey Amerika'da, %21,5'i Avrupa'da olmak üzere, dünya çapında tahmini 802,2 milyar ABD doları pazar büyüklüğüne sahiptir (Alnaggar vd., 2020: 1). 3PL'nin rolü, 21. yüzyılda, depolama, kargo konsolidasyonu, dağıtım, gümrük, dokümantasyon, çok modlu taşımacılık ve tedarik zinciri yönetimi dahil olmak üzere çeşitli hizmetlerin sağlanmasında profesyonel bir lojistikçi olarak daha belirgin hale gelmektedir (Wong vd., 2018: 650).

3PL sağlayıcı, daha fazla küresel ağa sahiptir ve bu nedenle, ölçek ekonomilerinden yararlanarak mal teslimatını daha verimli bir şekilde gerçekleştirebilir. Ayrıca, coğrafi dağıtımını daha esnek hale getirebilir ve malların depolanması ve taşınmasına ek olarak toplama, paketleme, sıralama, etiketleme, çapraz yükleme, dağıtım ve izleme gibi çeşitli teslimat hizmetleri sunabilir (Hu vd., 2018: 568). Ancak son zamanlarda, artan tedarik zinciri karmaşıklığı, küresel rekabet, müşterilerin mal/hizmet teslimatının zamanında ve esnek olmasına ilişkin talepleri, 3PL'lerin rolünü büyük ölçüde değiştirmiştir (Pamucar vd., 2019: 383). Çevresel sürdürülebilirlik hızla 3PL'nin hizmetinin önemli bir faktörü haline gelmiştir. Son yıllarda, birçok 3PL faaliyetlerini daha sürdürülebilir kılmak için operasyonlarını ve stratejilerini değiştirmiştir. Birçok 3PL işletmesi, sürdürülebilirlik hedeflerini desteklemek için temiz yakıt kullanımına, seyahat sürelerinin azaltılmasına, rota optimizasyonuna ve araç değişikliklerine odaklanmaktadır (Jamali ve Rasti-Barzoki, 2019: 637). Önde gelen 3PL sağlayıcıları, navlun konsolidasyonu, çapraz sevkiyat, tedarik zinciri finansmanı vb. gibi sürekli olarak yeni katma değerli hizmetler geliştirmektedir. Bu katma değerli hizmetler, 3PL sağlayıcılarının rekabet avantajı elde etmelerine, yeni gelir kaynakları oluşturmalarına ve çok daha yüksek finansal getiriler sağlamasına yardımcı olmaktadır (Shi vd., 2016: 189).

Üçüncü taraf ilişkisi, temel hizmetlerle karşılaştırıldığında daha özelleştirilmiş teklifler ve daha geniş sayıda hizmet işlevi sunan bir ilişkidir. Uzun vadeli ve karşılıklı yarar sağlayan bir ilişkidir (Yeung vd., 2012: 741). Üçüncü taraf lojistik işletmesi ile yapılan sözleşmeler, her tedarikçinin teslimat programıyla uyumlu üretim programları geliştirmesine imkan vermektedir. Bu durum, her tedarikçide envanterin azaltılmasına yardımcı olur. Genel olarak sözleşmeler, nakliyecinin hem işçiliği hem de ekipmanı önceden planlayabildiğinden, genel nakliye maliyetlerinin düşmesine katkıda bulunur (Ülkü ve Bookbinder, 2012: 110). Üçüncü taraf lojistik işletmesi, geleneksel nakliye ve depolama işletmeleri arasındaki en büyük fark, geleneksel işletmenin yalnızca tek bir lojistik unsur sunabilmesidir. Ancak üçüncü taraf lojistik işletme, lojistik unsurlarının her biri için entegrasyon sağlayabilir ve katma değerli hizmetler sunmaktadır (Mingxiu vd., 2012: 2045). Üçüncü taraf lojistik işletmelerinin sağladığı performans geliştirme örnekleri arasında iyileştirilmiş döngü süreleri, lojistik maliyet düşüşleri, artan müşteri desteği, gelişmiş lojistik sistem bilgileri, gelişmiş nakitten nakde çevrim süresi, gelişmiş talep tahmini doğruluğu ve iyileştirilmiş mükemmel sipariş yüzdesi sayılabilir (Briggs vd., 2010: 640).

Tedarik zinciri üyeleri arasındaki işbirliğinin herkes için rekabet avantajı sağlayacağına yaygın olarak inanılmaktadır. İşbirliğinin arkasındaki fikir, bir firmanın kendi başına başarılı bir şekilde rekabet etmek için yetersiz yeteneklere ve kaynaklara sahip olmasıdır. Giderek artan

talepkar müşteriler nedeniyle, firmaların daha iyi performans göstermesi gerekmektedir. İşbirliği sayesinde firmalar güçlü yanlarını birleştirebilir, riskleri ve ödülleri paylaşabilir ve daha yüksek performans elde edebilirler (Hofenk vd., 2011: 167). Ancak, lojistik faaliyetlerin dış kaynak kullanımı ile yerine getirilmesinin birtakım zorlukları da bulunmaktadır. Müşteri ihtiyaçlarına cevap verme eksikliği, lojistik fonksiyonların dış kaynak kullanımı sorunu olarak gösterilmektedir. Gelen akışlarda kesinti, yetersiz sağlayıcı uzmanlığı, yetersiz çalışan kalitesi ve 3PL sağlayıcılarının özel ürün ihtiyaçları ve acil durumlarla başa çıkamaması, gönderici ile 3PL arasındaki bilgi sistemlerinin uyumsuzluğu, 3PL'nin bir göndericinin gelecekteki büyüme ihtiyaçlarını karşılayamaması ve güvenlik eksikliği, 3PL tarafından sağlanan hizmetlerin kullanımıyla ilişkili bazı risklerdir. Aynı zamanda, 3PL'lerin kendileri, finansal kısıtlamalar nedeniyle ve bu riskleri 3PL'lere aktaran göndericilerden dolayı kendi operasyonlarından kaynaklanan risklerle karşı karşıyadır (Govindan ve Chaudhuri, 2016: 177-178).

1.1.3.2. Dördüncü Parti Lojistik (4PL)

Ekonomik küreselleşme bağlamında bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte 1990'lı yıllarda imalat firmaları “dikey entegre”den “küresel olarak yerinden yönetime” dönüşürken, lojistik sektörü “iç kaynak kullanımı”ndan “dış kaynak kullanımına” ardından 2000'li yıllarda “bütünleşme”ye geçmiştir (Qian vd., 2021: 357-358). Yaklaşık 20 yıl önce, Andersen Consulting (şimdiki adı Accenture), tedarik zinciri zorluklarına modern bir çözüm olarak dördüncü taraf lojistik (4PL) adı verilen yeni bir lojistik dış kaynak kullanımı konseptini ileri sürmüştür (Schramm vd., 2019: 1-2). 4PL, Accenture tarafından “kapsamlı tedarik zinciri çözümleri tasarlamak, inşa etmek ve işletmek için kendi organizasyonunun ve diğer organizasyonların kaynaklarını, yeteneklerini ve teknolojilerini bir araya getiren bir entegratör” olarak tanımlanmıştır (Huang vd., 2021: 84857). Birçok şirket, müşteri hizmet düzeylerini iyileştirmek için bir veya birden fazla 3PL sağlayıcısı seçerek kaynak esnekliği sağlamaktadır. Bununla birlikte, 3PL'nin zayıf entegrasyon yetenekleri ve verimsiz operasyonlar gibi bazı sınırlamaları da vardır (Wang vd., 2021: 1). 3PL'de tedarik zincirinin karmaşık kaynaklarının nasıl entegre edileceği, işletileceği ve izleneceği ve tedarik zinciri üyelerinin mevcut ve uzun vadeli faydalarının nasıl en üst düzeye çıkarılacağı belirsizdir (Huang vd., 2013: 107). Buna ek olarak, mevcut tedarik zinciri yönetimi alanı, karmaşık lojistik operasyonlar ve düşük kaynak kullanımı ile ilgili sorunlarla karşı karşıyadır ve tedarik zincirinin tüm aşamalarında lojistik hizmetlere yönelik talepler artmaktadır. Bu zorlukların üstesinden gelmek için, dördüncü taraf lojistik kavramı ortaya koyulmuştur (Wang vd., 2021: 1).

E-ticaretin gelişmesiyle, firmaların talepleri dünyanın her yerinden gelebilmekte ve müşterilerin isteklerini karşılamak için farklı 3PL'lerin birbirleriyle işbirliği yapması gerekmektedir (Qian vd., 2021: 359). Dış kaynak kullanımının gelişmesi ve müşterilerin ürün kalitesi ve hizmet düzeyine ilişkin artan beklentileri ile birlikte, artık tek bir 3PL sağlayıcısı tarafından benzersiz ve kapsamlı tedarik zinciri çözümlerinin sunulması mümkün olmamaktadır (Zhu ve Fung, 2012: 84). Geleneksel üçüncü taraf lojistik, işbirliği eksikliği ve entegrasyon yetenekleri gibi sorunlar nedeniyle mevcut pazar talebini zor karşılayabilmektedir (Min vd., 2020: 1). 4PL, bu ihtiyaçları karşılamakta ve birden fazla 3PL'yi ve diğer hizmet sağlayıcıları entegre etmektedir (Qian vd., 2021: 359). 4PL sağlayıcıları, kendi ve diğer tarafların kaynaklarını ve teknoloji yeteneklerini değerlendirerek kapsamlı tedarik zinciri çözümleri tasarlar, kurar, işletir ve yönetir. Tedarik zincirinde "organizatör" rolündeki varlık olarak 4PL sağlayıcısı, maliyetleri düşürmeye, verimliliği artırmaya ve tedarik zincirinde daha yüksek kalitede lojistik hizmet ve daha fazla iş esnekliği sağlamaya yardımcı olur (Wang vd., 2021: 2).

Çoğu 3PL sağlayıcısı esas olarak nakliye ve depolama hizmetleri sunmaktadır. Bu sağlayıcılar işbirliğinden yoksundur ve tamamlayıcı kaynakları etkin bir şekilde kullanmamaktadırlar. Bu nedenle, tedarik zinciri üyelerine fayda sağlamak ve tedarik zincirini optimize etmek için bu 3PL sağlayıcılarının entegrasyonu ve yönetimi oldukça önemli hale gelmiştir (Huang vd., 2015: 126-127). 3PL, tedarik zinciri süreçlerini entegre etmek için gereken tedarik zinciri ve stratejik uzmanlık genelinde çalışma yeteneğinden yoksundur. Buna karşılık, 4PL teknolojik, depolama ve nakliye hizmetleri sağlayabilir ve ayrıca mükemmel bir tedarik zinciri yönetimi veya lojistik çözümü oluşturmak için her segmentteki en iyi lojistik sağlayıcıları etkin bir şekilde organize edebilir (Kao vd., 2019: 29). Birden fazla lojistik sağlayıcının yönetimi, 4PL'ler kullanılarak tek bir kuruluş tarafından gerçekleştirilir. 4PL, tedarik zinciri süreçleri, performans, maliyetler ve hizmet düzeyi başarılarının sürekli olarak izlenmesini ve iyileştirilmesini sağlar (Çağlar Kalkan ve Aydın, 2020: 101). 3PL ve 4PL hizmetlerinin karşılaştırılması Tablo 1.1'de gösterilmektedir (Kao vd., 2019: 31).

Tablo 1.1 3PL ve 4PL Hizmetlerinin Karşılaştırılması

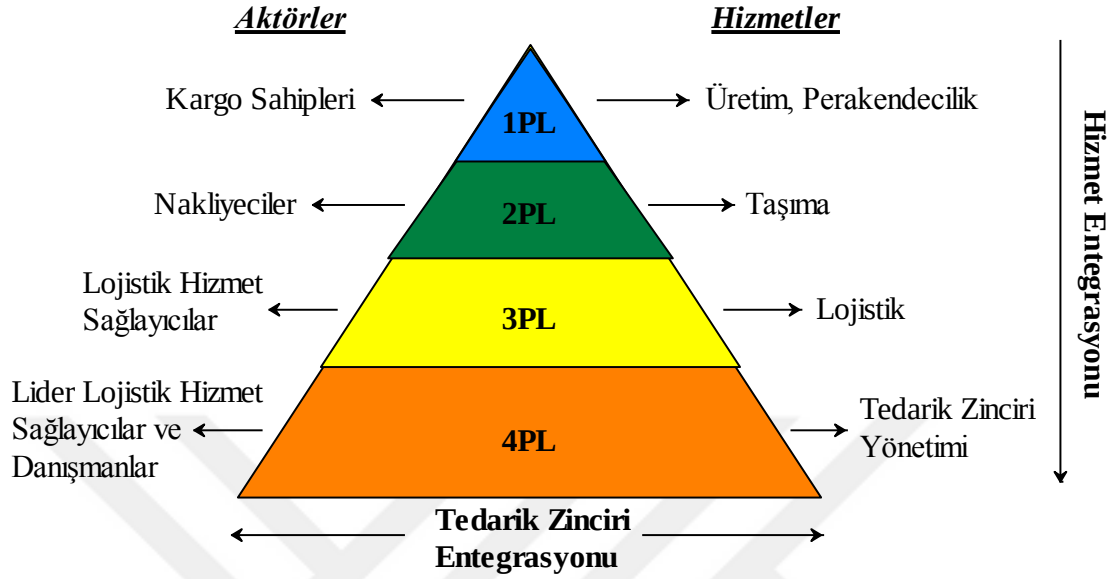
	3PL	4PL
Hizmet	Esas olarak nakliye ve depolama hizmetlerine yöneliktir.	Tedarik zinciri düzeyindeki tüm operasyonları yürütebilecek kapasitede
Konumlandırma	Tedarik zinciri içinde çeşitli operasyonel yeteneklerin yetersiz çapraz entegrasyonu	Birden fazla lojistik hizmet sağlayıcı ile ana gönderici arasındaki tedarik zinciri unsurlarının entegratörü

Organizasyon	Profesyonel lojistik hizmet sağlayıcısı	Tedarikçi ile ortak arasındaki bir ortak girişimden veya uzun vadeli bir sözleşmeden doğan bağımsız bir işletme
Özellikler	Gereksiz süreçleri atlayarak ve maliyetleri azaltarak süreci kolaylaştırmak için analitik yönetimi bilgi teknolojileri ile birleştirir.	3PL'nin teknolojilerini ve kaynaklarını birleştirmenin yanı sıra 4PL, daha yüksek katma değer yaratmak için yüksek verimli tedarik zinciri yönetimini teşvik eder.

3PL ve 4PL arasındaki temel fark, firmaların 3PL'de kendi varlıklarına sahip olmaları ve birden fazla veya daha fazla lojistik hizmeti gerçekleştirmeleridir. Ancak, firmalar 4PL'de herhangi bir varlığa sahip değildir. 4PL sadece lojistik hizmetleri düzenlemekte ve firma ile hizmet sağlayıcı arasında aracı görevi görmektedir. 4PL'nin yardımıyla şirketler üçüncü taraf lojistik servis sağlayıcıları, nakliyecileri, gümrük acentelerini ve diğer aktörleri yönetmekte ve esasen müşteri için eksiksiz bir sürecin sorumluluğunu üstlenmektedir (Chang, 2013: 7). 4PL sağlayıcısı, endüstride yenilikçi bir rol olarak hareket ederken, tüm müşterilerin hizmet düzeylerini iyileştirmek için bir ağ oluşturmayı amaçlayan, aynı sektörden birden fazla müşteriye hizmet vermek için bilgileri, kaynakları ve 3PL sağlayıcılarını bütünleştirmektedir. Bu nedenle, 4PL modelindeki müşteriler, tedarik zincirindeki tedarikçiler olarak da değerlendirilebilir (Wang vd., 2021: 2). 4PL hizmet sağlayıcıları genellikle kendi iş operasyonlarını yürütmeyen uzmanlaşmış danışmanlık şirketleridir (varlığa sahip olmayan hizmet sağlayıcılar olarak adlandırılır). Bir 4PL sağlayıcısının kendine ait herhangi bir lojistik varlığı olmadığı için (örneğin; kendi araç filosu veya depolama kapasiteleri), diğer lojistik hizmet sağlayıcılarının hizmetleri (1PL, 2PL veya 3PL) müşteriler için bireysel gereksinimlerine göre birleştirilmektedir (Gruchmann vd., 2020: 3). 4PL hizmet sağlayıcısı, üçüncü taraf lojistik yönetimi de dahil olmak üzere bir şirket için gerekli tüm lojistik faaliyetleri yönetmektedir (Çağlar Kalkan ve Aydın, 2020: 100).

Lojistik dış kaynak kullanımının gelişim dönemleri Şekil 1.2'de gösterilmektedir (Rahim vd., 2017: 546). 1PL (kurum içi lojistik) terimi, işletmelerin kendilerinin gerçekleştirdikleri lojistik hizmetleri ifade etmekte ve ağırlıklı olarak aktarma, nakliye ve depolama faaliyetlerini içermektedir. Bir sonraki seviye olan 2PL (ikinci taraf lojistik, lojistik hizmet sağlayıcı), halihazırda harici tedarikçiler tarafından sağlanan nakliye ve depolama gibi geleneksel lojistik faaliyetlerin yönetimini ifade etmektedir. 2PL'nin kullanım amacı, işletme maliyetlerini azaltmak ve pahalı sermaye yatırımlarından kaçınmaktır (Grondys vd., 2014: 42). 4PL, pozitif tedarik zinciri ilişkileri kurma ve sürdürmede bilgi mevcudiyeti, bilgi teknolojisi ve uzmanlık ile ilgili yeterlilikler sağlamaktadır. 4PL tarafından benimsenen bütünsel yaklaşım,

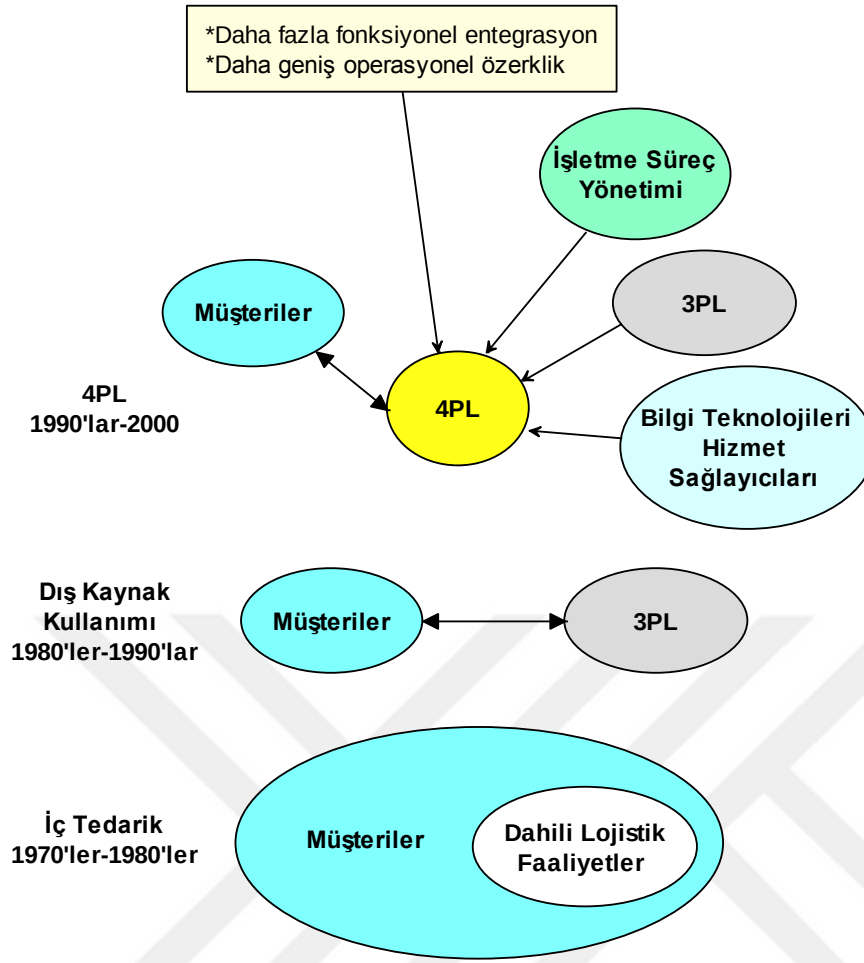
3PL sağlayıcılarının, teknoloji sağlayıcılarının ve danışmanlık firmalarının yeteneklerini kapsamlı bir şekilde uyguladığı için bir tedarik zinciri gelişimi ve nihayetinde tedarik zinciri çözümlerinde bir atılım olarak kabul edilmektedir (Rahim vd., 2017: 547).



Şekil 1.2 Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişim Dönemleri

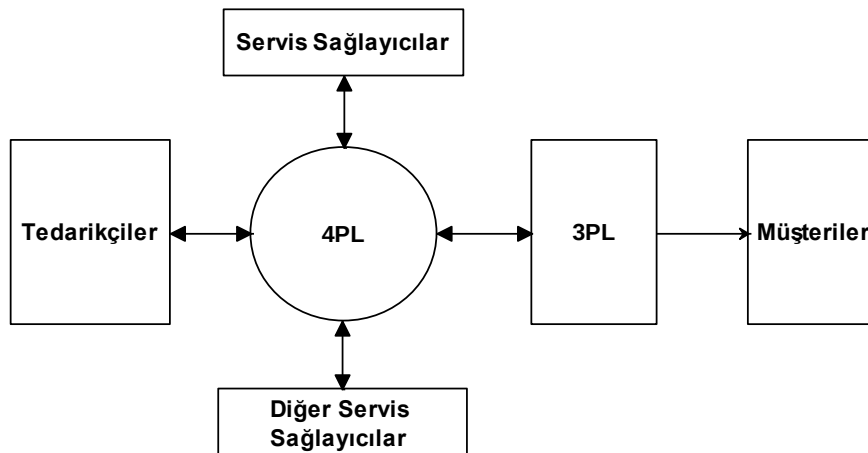
Kaynak: Rahim vd., 2017: 546.

4PL yaklaşımının uygulanabilmesi için ilgili aktörler arasında iş süreçleri, teknolojiler ve süreç yönetimi uyumlaştırılmalıdır. İş süreçleri, 4PL'nin destekleyebileceği süreçleri ve faaliyetleri ve 4PL'nin aktörlere hangi ürün ve hizmetleri sunması gerektiğini ifade etmektedir. 4PL yaklaşımında bilgi akışı için kullanılan teknolojiler çok önemli olduğundan aktörler tarafından halihazırda uygulanmakta olan teknolojilerin 4PL yaklaşımı ile uyumlaştırılması gerekmektedir (Mehmann ve Teuteberg, 2016: 334). 4PL'nin işlevi ve lojistikte dış kaynak kullanımının evrimi Şekil 1.3'te gösterilmektedir (Büyüközkan vd., 2009: 113).



Şekil 1.3 4PL'nin İşlevi ve Lojistikte Dış Kaynak Kullanımının Evrimi
Kaynak: Büyüközkan vd., 2009: 113.

Şekil 1.4'te görüldüğü üzere 4PL, rekabetçi ve tamamlayıcı işletmelere ait farklı türdeki kaynakları, yetenekleri ve teknolojileri entegre ve koordine etmektedir. Bu işletmeler, lojistik hizmet sağlayıcıları ve diğer hizmet sağlayıcılar olarak adlandırılan tedarikçileri, üreticileri, distribütörleri, nakliyecileri ve perakendecileri içermektedir (Xu, 2013: 1-2).



Şekil 1.4 4PL Tedarik Zinciri Birleşmesi
Kaynak: Xu, 2013: 2.

4PL, tedarik zincirindeki kaynakların verimli kullanılmasını amaçlamaktadır (Mehmann ve Teuteberg, 2016b: 882). 4PL hizmet sağlayıcısı tarafsızdır ve hangi taşıyıcılar, nakliyeciler veya depolar kullanırsa kullansın lojistik sürecini yönetmekle görevlidir (Skender vd., 2017: 100). 4PL'nin işlevi, müşteri ve birden fazla lojistik sağlayıcı arasında tek bir arayüz veya bağlantı olarak hareket etmek, diğer 3PL'leri işe almak ve lojistik sürecini uçtan uca yönetmektir (Liu vd., 2014: 42). Lojistikte dış kaynak kullanımının evrimi ile birlikte, yeni bir lojistik ve tedarik zinciri entegrasyonu modu olarak 4PL, işletmeler için birçok yeni fırsat getirmektedir (Huang vd., 2021: 1-2). 4PL, lojistik taleplerin konsolidasyonu yoluyla ölçek ekonomilerine ulaşabilir, optimal kaynak tahsisi ile lojistik tesislere yapılan yatırımları azaltabilir ve dolayısıyla lojistik maliyetlerini azaltabilir ve lojistik faaliyetlerin optimal zamanlaması ile hizmetlerinin kalitesini iyileştirebilir (Liu vd., 2014: 42). 4PL'ler, tedarik zinciri boyunca üyeler arasında daha yakın ilişkiler kurar, maliyet düşürme girişimlerini destekler ve arz ve talep belirsizlikleriyle başa çıkma esnekliği sağlar. Ayrıca 4PL, firma performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Çağlar Kalkan ve Aydın, 2020: 101).

1.2. Lojistik Hizmetler

Lojistik sektörü, endüstrinin ve toplumun değişen ihtiyaçlarına yanıt olarak sürekli gelişmektedir. 1980'lere kadar firmalar lojistik hizmetlerini genellikle kendi bünyesinde yürütmekte ve müşteri gereksinimlerini karşılayabilmekteydi. 1980'lerin başlarından itibaren endüstriyel üretim kalıplarında büyük değişiklikler yaşanmıştır. İlk olarak, stok maliyetlerini düşürmeye yönelik belirgin bir farkındalık ortaya çıkmıştır. Daha sonra ise farklı alanlarda ve hatta farklı ülkelerde birimler arasında koordinasyon gerektiren ancak aynı bitmiş ürüne katkıda bulunan üretim ağları ortaya çıkmıştır (Kunaka vd., 2013: 4-5). 1980'lerin ikinci yarısında ve 1990'ların başlarında, endüstrideki firmalar, kendi pazarlarında daha iyi rekabet edebilmek için stratejik olarak temel yetkinliklerine yeniden odaklanmaya başlamışlardır (Marquardt vd., 2011: 49). Bu değişiklikler, yeni üretim gereksinimlerini ve tedarikçiler ve ülkeler arasında koordineli ürün ve bilgi akışlarını sağlamayı beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla, bu durum lojistik hizmetlerin bazılarının dış kaynaklar aracılığıyla yürütülmesi gerektiğini ortaya koymuştur (Kunaka vd., 2013: 5). Ayrıca, temel yetkinlikleri yeniden odaklanma, dağıtım işlevlerinin dış kaynak kullanımını artırmıştır. Müşteri sayısındaki artış arz ve talebi değiştirmiş ve binlerce firma, büyük ve oldukça rekabetçi bir pazarda lojistik hizmetler sunmaya başlamışlardır (Marquardt vd., 2011: 49).

Malların hareketini organize eden ve yöneten faaliyetler olan lojistik hizmetler, uzun süredir şehirlerin canlılığının merkezinde yer almaktadır. Lojistik hizmetler, hizmet sektörünün

önemli bir parçasıdır ve “yerelden küresele geçiş”in en önemli örneğini teşkil etmektedir. Lojistik hizmet firmalarının çoğu malları yerel olarak taşımaya başlamıştır. Daha sonra birçoğu, mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak veya artan küresel ticaretten yararlanmak için ulusal bir ağa ve ardından küresel bir ağa dahil olmuşlardır (O’Connor vd., 2016: 482-483). Lojistik hizmetler, etkin tedarik zinciri yönetimi için depolama, bilgi işleme ve dağıtım gibi çok çeşitli faaliyetleri içermektedir (Fung ve Wong, 1998: 325). Lojistik hizmetler, kirliliğin ve sera gazı emisyonlarının azaltılması ve atıkların bertarafının sağlanması yoluyla tedarik zincirinin çevresel olumsuz etkilerini azaltmada önemli bir rol oynamaktadır (Sayyadi vd., 2018: 3). Etkili lojistik hizmetlerin en kritik bileşenlerinden biri, bilgi teknolojisi sistemlerinin desteğini yeterli düzeyde kullanmaktır. Bilgi teknolojisi, tedarik zinciri üyeleri arasında işbirliğini kolaylaştırmanın yanı sıra birçok rutin lojistik faaliyetin otomasyonuna izin vererek lojistik profesyonellerinin lojistik yönetiminde daha stratejik konulara odaklanmasını sağlayabilir (Bienstock vd., 2008: 205).

Lojistik hizmetler karmaşıklık derecelerine göre iki kategoriye ayrılmaktadır: Temel lojistik hizmetler ve gelişmiş lojistik hizmetler (Merminod vd., 2019: 171). Taşıma veya depolama gibi temel lojistik hizmetlerde, tedarik zinciri üyeleri arasında güçlü ilişkilerin kurulması beklenmezken, erteleme veya tedarik zincirinin yeniden yapılandırması gibi gelişmiş lojistik hizmetler genellikle bilgiye ve operasyonel sistemlere ortak yatırımı içerdiğinden üyeler arasında daha güçlü ilişkilerin kurulması beklenmektedir (Merminod vd., 2019: 169). Lojistik hizmetler beş temel kategoride gruplandırılabilir: Taşımacılık, stok yönetimi, depolama, bilgi teknolojisi yönetimi ve üretim yönetimi (Vu vd., 2020: 56). Bununla birlikte, müşteri bakış açısına göre lojistik hizmetler teslim süresi, düzenlilik, güvenilirlik, esneklik, kesinlik, zararlılık ve üretkenlik ile ölçülebilecektir (Hartono vd., 2017: 1073).

Lojistik hizmetler özellikle bilgi teknolojisi, finans, pazarlama gibi hizmetler ile entegredir (O’Connor vd., 2016: 483). Lojistik hizmetler, satın alma, üretim ve pazarlama ile entegredir ve lojistik hizmetlerin odak noktası nihai müşteridir. Tüm bu faaliyetler, tedarik zincirindeki ürün akışıyla yakından bağlantılıdır (Gutierrez-Gutierrez vd., 2016: 327). Lojistik hizmetleri pazarlama ile entegre hale getirmek, firmanın rakiplerine karşı avantaj elde etmesini kolaylaştırabilir. Ayrıca satıcıların, müşterilerin özel ihtiyaçlarına göre uyarlanmış, entegre lojistik hizmetler sunabilmeleri beklenmektedir (Chen vd., 2015: 48). Firmanın lojistik hizmetleri, entegre malzeme yönetimi faaliyetlerini ve malların müşterilere sağladığı zaman ve yer faydalarını nasıl en üst düzeye çıkarabileceği ile ilgilidir (Fung ve Wong, 1998: 324). Yüksek kaliteli lojistik hizmetler, firmanın pazardaki başarısını tahmin etmenin anahtarı haline gelmiştir (Gutierrez-Gutierrez vd., 2016: 325).

Lojistik hizmetler, birden fazla adım ve birden fazla prosedür gerektiren sürekli bir süreçtir. Farklı prosedürlerin tamamlanması için farklı fonksiyonel lojistik hizmet sağlayıcılara ihtiyaç duyulmaktadır (Hu vd., 2018: 79). Lojistik hizmetler, malların zaman ve mekan kısıtlamalarını ortadan kaldırmakta ve organizasyonlar arası sistemlerin tasarımını ve işleyişini içermektedir (Bienstock vd., 2008: 205). Özellikle yaşam döngüleri genel olarak üç ila altı ay arasında olan ürünler için lojistik hizmetler çok önemlidir. Bu tür ürünlerin lojistik süresi, tedarik zinciri üyelerinin ekonomik performansını doğrudan etkileyebilir. Maliyet ve lojistik hız arasındaki denge, tedarik zinciri yönetiminde birincil endişe kaynağıdır. Örneğin; Çin denizyolu ile X ürününü Avrupa'ya 60 günde, demiryolu ile 12-14 günde ulaştırmaktadır. X ürününün kg başına lojistik maliyeti denizyolu için 0,71 ABD doları iken demiryolu için 1,7 ABD dolarıdır (Shen vd., 2019: 153).

Lojistik hizmetlere ilişkin olarak firmalar, farklı unsurlara odaklanabilmektedirler. Firmalar, lojistik kaliteye odaklanılıyorsa, sipariş döngü sürelerinin daha kısa ve daha öngörülebilir hale gelmesine ve belirli seviyelerde stok bulundurmaya yönelik stratejiler geliştireceklerdir. Firmalar hizmet süreçlerine odaklandıklarında, zamanlama (teslimat süresi vb.) ve hizmet sunum (müşteri şikayet oranı ve faturalandırma hatalarının sayısı vb.) özelliklerine yönelik stratejiler geliştireceklerdir (Gutierrez-Gutierrez vd., 2016: 328). Bununla birlikte lojistik hizmetler, müşteri memnuniyetini artırmak için farklı üretim modlarını kullanan firmalar için oldukça önemlidir. Örneğin; seri üretim ve özelleştirilmiş üretime göre farklı lojistik stratejilerin benimsenmesi olasıdır. Özelleştirilmiş üretimde ürünleri teslim tarihinden veya siparişin karşılanabileceği süreden önce müşterilere ulaştırmak bakımından lojistik faaliyetler çok önemlidir. Bu tür durumlarda lojistik hizmetler müşteri memnuniyetini artırmak için esnek olacaktır (Lan vd., 2016: 1025).

Üretim ve lojistik faaliyetleri operasyonel düzeyde homojen olup nihai ürünlerin müşterilere en kısa sürede ulaşmasını sağlamaktadır. Lojistik hizmetler sadece üretkenliği artırmakla kalmayıp aynı zamanda çevresel iyileştirmeler için de faydalı olabilmektedir (Lan vd., 2016: 1026-1027). Lojistik hizmetlerin verimliliği malların hızlı, güvenilir ve düşük maliyetle taşınması ile ölçülmektedir. Lojistik hizmet sağlayıcılarına uygulanan hükümet kısıtlamaları, bu hizmetlerin fiyatını, güvenilirliğini ve kalitesini olumsuz etkileyebilir ve ticaret için kısıtlamalar olarak kabul edilir (Hollweg ve Wong, 2009: 1). Pazara erişim sınırlamaları ve yatırım sınırlamaları, lojistik hizmetlerin tam entegrasyonunu engelleyebilir. Bazı durumlarda, güvenlik nedeniyle meşru politika hedeflerine ulaşmak için düzenlemeler zorunlu iken diğer durumlarda, yerel endüstrilerin çıkarlarını korumak zorunlu olabilmektedir (Kunaka vd., 2013: 3).

Lojistik hizmetler, ülkelerin rekabet güçlerinin ve küresel pazarlara yönelik fiziksel bağlantılarının kritik belirleyicisidir. Ulaştırma ve iletişim teknolojilerindeki son gelişmeler, üretimin artık farklı bölgelerde ve kıtalarda gerçekleştirilebilmesine imkan vermektedir. Bu durum, verimli lojistik hizmetlerin yerine getirilmesini zorunlu kılmaktadır (Kunaka vd., 2013: 2). Çağdaş lojistik, müşterilerine tedarik, üretim, dağıtım ve atık bertarafı gibi hizmetler sunmaktadır. Düşük lojistik hizmet seviyesi, söz konusu hizmetlerin her birinde uygunsuzlukların oluşması anlamına gelmektedir. Bu tür durumlarda, uygun olmayan miktarda ve kalitede tedarik edilen hammaddeler ve yaşanan gecikmeler nedeniyle ortaya çıkan maliyetleri azaltacak ve lojistik süreçleri iyileştirecek çabaların sarf edilmesi gerekmektedir (Czajkowska ve Stasiak-Betlejewska, 2015: 226).

Tedarik zincirinde önemli bir husus, ister firmanın kendi kaynakları ile isterse lojistik hizmet sağlayıcılar aracılığıyla yapılsın lojistik hizmetlerin nasıl yönetildiğidir (Vivaldini vd., 2012: 542). Her müşterinin ihtiyaçları farklıdır, bu nedenle işletmeler birleşik lojistik hizmet stratejisi uygulayarak hata yapmaktadırlar. İşletmeler tarafından katı bir şekilde tanımlanmış ve sınıflandırılmış lojistik hizmet standartlarının müşteri beklentilerini karşılamadığı sıklıkla görülmektedir (Beniusiene ve Petukiene, 2012: 63). İşletmeler, artan algılanan değer yoluyla stratejik bir rekabet avantajı yaratmada lojistik hizmetlerin rolünü giderek daha fazla kabul etmektedirler. Algılanan değerdeki bu artış, yeni müşteriler edinme ve mevcut müşterileri elde tutma, sonuçta gelirleri ve karlılığı artırma ile sonuçlanmaktadır. Lojistik hizmetlerin ve destekledikleri tedarik zincirlerinin en önemli yönlerinden biri, zamanında ve doğru bilgiyi sağlamalarıdır. Lojistik hizmetleri destekleyen bilgi teknolojisi araçları, etkin tedarik zinciri yönetimi için kritik öneme sahiptir (Bienstock ve Royne, 2010: 271).

Lojistik hizmetlere yönelik talep, tedarik zinciri boyunca envanter hareketine bağlıdır. Üreticinin bakış açısından, bitmiş ürün siparişleri, müşterilere yönelik lojistik hizmetler ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Yeniden üretim için hammadde ve malzeme siparişleri, üreticilere yönelik lojistik hizmetler ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır (Maltz ve Euram, 2000: 70). Katma değerli lojistik hizmetler, mevcut küresel tedarik zinciri yönetiminde lojistik gelişime ilişkin olağan bir ilerlemedir. Müşterilerin ihtiyaçlarına göre daha çeşitli hizmetler sunmak, lojistik hizmet sağlayıcıların daha iyi bir finansal performans elde etmelerini sağlamaktadır. Örneğin; Nike firması standart ürüne değer katmak için bireysel müşterilere özel ayakkabılar üretmektedir. Yeniden paketleme, etiketleme, bilgi hizmetleri sunma, montaj, kalite kontrol, sipariş toplama, çapraz sevkiyat, tersine lojistik, dağıtım, yerelleştirme ve özelleştirme, satın alma/tedarik olmak üzere lojistik hizmet sağlayıcıları tarafından sunulan katma değerli lojistik hizmetlere örnek olarak verilebilir (Chen ve Notteboom, 2014: 25).

Son yıllarda e-ticaret dünya çapında çok hızlı bir şekilde gelişmekte ve lojistik için büyük bir talep yaratmaktadır (Liu vd., 2019: 486). Lojistik hizmetler, online perakende alanında kritik bileşenlerdir (Li vd., 2021: 1). Online perakendeciliğin popülaritesi ile lojistik sektörü, lojistik hizmetinin insanların hayatında giderek artan önemli bir rol oynadığı, benzeri görülmemiş bir gelişme kaydetmiştir. Örneğin; Çin Halk Cumhuriyeti Devlet Posta Bürosu'nun yıllık raporuna göre, lojistik firmaları 2018 yılına kıyasla 2019 yılında 63,5 milyardan fazla (2018'e göre %25,3 artış) kargo teslim etmiştir (Cao vd., 2021: 2). Etkin ve yüksek kaliteli lojistik hizmetler, müşteri memnuniyetini ve dolayısıyla siparişleri artırmaktadır. Bu nedenle, e-ticaret firmaları için lojistik hizmetler, kâr sağlayabilecek temel bir rekabet avantajı kaynağı olmuştur (Li vd., 2021: 1).

E-ticaret firmaları, lojistik hizmetleri dış kaynak kullanımı yoluyla yürütebilir veya kendi lojistik sistemlerini kullanabilirler (Li vd., 2021: 1). Lojistik hizmetin birden fazla kullanıcı tarafından paylaşılması özünde kolaydır. Lojistik hizmet paylaşımı, enerji tüketimini azaltma, çevreyi koruma ve daha yüksek kar sağlamadaki kolaylaştırıcı rolü nedeniyle, e-ticaret pazarında son yıllarda giderek daha popüler hale gelmiştir. Örneğin; Çin'in en büyük e-ticaret platformlarından ve perakendecilerinden biri olan JD firması, lojistik hizmetlerini 2016 yılından beri online kitapçılar gibi birçok paydaş ile entegre bir biçimde yerine getirmektedir (He vd., 2020: 1). E-ticaret şirketlerinin çoğu, lojistik hizmetlerini kendi başlarına yürütmeleri çok zor olduğundan bu hizmetleri dış kaynak kullanımı yoluyla yürütmektedirler (Liu vd., 2019: 486). E-ticarete lojistik hizmetin önemli bir parçası olan teslimat süresi, tüketicilerin talebini büyük ölçüde etkilemektedir. Birçok büyük e-ticaret perakendecisi, lojistik hizmetin önemini fark etmiş ve tüketicilere çok kısa teslimat süresi ile üstün lojistik hizmeti sunmak için kendi lojistik sistemlerini kurmuşlardır. ABD'deki Amazon ve Çin'deki JD firmaları, bu tür büyük e-ticaret firmalarına örnek olarak verilebilir (He vd., 2020: 1).

1.2.1. Temel Lojistik Hizmetler

Michael Porter, ticari işletmelerin rekabetçi avantajlarını ancak maliyet liderliği veya farklılaştırılmış ürün ve hizmetler sunarak elde edebileceklerini vurgulamıştır. Etkili bir lojistik yönetimi ile maliyetlerin düşürülebileceğini ve bunun da üstün müşteri hizmetleri aracılığıyla farklılaşmayı artıracığını ortaya koymuştur (Sople, 2017: 13). Şekil 1.5'te işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olacak değer zinciri gösterilmektedir (Porter, 1985: 37).



Şekil 1.5 Değer Zinciri

Kaynak: Porter, 1985: 37.

Şekil 1.5'te gösterildiği gibi firmanın değer zinciri faaliyetlerini temel ve destek faaliyetler olmak üzere kategorize etmiştir. Temel faaliyetler tedarik lojistiğini, operasyonları (süreç lojistiği), sevkiyat lojistiğini, pazarlama ve satışları, hizmeti içermektedir. Destek faaliyetler ise firma altyapısını, insan kaynakları yönetimini, teknoloji geliştirmeyi ve tedarikli kapsamaktadır (Christopher, 2016: 10). Tedarik lojistiği işlenecek hammaddelerin ve bileşenlerin tedarikçilerden işletmeye doğru olan akışını içermektedir. Süreç lojistiği/Operasyonlar, üretim programlarına göre üretim tesislerinde hammadde ve bileşenlerin depolanmasını ve hareketini içermektedir. Depolanan malzemelerin ve süreç içi malların envanter yönetimi, süreç lojistiğinin bir parçasıdır. Sevkiyat lojistiği ise üretim sürecini takip eden işlemlerden oluşmaktadır. Bitmiş ürünlerin depolanması, nakliyesi ve envanter yönetimini içermektedir (Sople, 2017: 13). Porter'ın değer zincirinde tanımladığı temel faaliyetlerden hareketle temel lojistik hizmetler belirlenmiştir. Söz konusu temel lojistik hizmetler: Ulaştırma yönetimi, stok yönetimi, depolama ve dağıtımdır.

1.2.1.1. Ulaştırma Yönetimi

Ulaştırma, malların veya insanların bir yerden başka bir yere fiili fiziksel hareketi olarak tanımlanmaktadır (Murphy ve Knemeyer, 2015: 34). Ulaştırma, bir ülkenin ekonomik, sosyal ve ticari gelişimini ortaya koyan önemli bir göstergedir (Sople, 2017: 132). Ulaştırma aynı zamanda diğer ekonomik faaliyetler tarafından üretilen ikinci dereceden bir ekonomik faaliyet olarak kabul edilmektedir. Ulaşım talebi, büyük ölçüde ekonomik faaliyetlere, tüketime ve bunların her ikisindeki değişikliklere bağlıdır (Grant, 2012: 56). Ulaşım, insanların ve malların

çıkış ve varış noktaları arasındaki hareketini içermektedir ve zaman ve mekan faydası sağlamaktadır. Ulaştırma, işletmelerin finansal performansı üzerinde de önemli bir ekonomik etkiye sahiptir. 2014 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde yük taşımacılığına 907 milyar dolardan fazla harcanmıştır. Bu rakam, toplam lojistik harcamalarının yaklaşık yüzde 63'üne denk gelmekte olup depolama, stok yönetimi ve sipariş işleme için harcanan para miktarını çok aşmaktadır. Bu nedenle, tedarik zinciri yönetimi stratejileri ve süreçlerinin geliştirilmesi aşamasında taşımacılık maliyetleri dikkate alınmalıdır (Coyle vd., 2017: 419).

Ulaştırma hizmetinin mevcudiyeti, tedarik zincirinde talebin yerine getirilmesi için kritik öneme sahiptir ve ulaştırma verimliliği, tedarik zincirinin rekabet gücünü artırmaktadır (Coyle vd., 2017: 419). Malların tedarikçiden alıcıya hareketini ifade eden taşımacılık, lojistiğin en temel ve önemli bileşenidir (Sople, 2017: 16). Taşımacılık, lojistik operasyonun en ön plandaki unsurudur ve firmanın toplam lojistik maliyetinde önemli bir paya sahiptir (Sople, 2017: 132). Taşımacılık, bir firmanın toplam lojistik maliyetlerinin yüzde 50'sini oluşturabilmekte ve bu nedenle birçok organizasyon için en maliyetli lojistik faaliyet olabilmektedir (Murphy ve Knemeyer, 2015: 34). Taşımacılık gelen malzemelerin tedarik alanlarından üretim tesislerine taşınmasında, envanterin farklı tesisler ve dağıtım merkezleri arasında yeniden konumlandırılmasında ve bitmiş ürünlerin müşterilere teslim edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Grant, 2012: 55). Verimli ve etkili taşımacılık yetenekleri olan işletmeler, düşük maliyetli kaynak bulma fırsatlarından yararlanan ve yeni pazarlarda rekabet etmelerine olanak tanıyan küresel tedarik zincirleri oluşturabilir (Coyle vd., 2017: 419).

Malların fiziksel hareketi çeşitli taşıma modları aracılığıyla gerçekleşir. Firmalar, ülke veya bölgedeki ulaşım altyapısına bağlı olarak taşıma modunu seçmektedirler. Maliyet, taşıma modu seçiminde dikkate alınan en önemli unsurlardan biridir (Sople, 2017: 16). Lojistikte en maliyetli faaliyet, taşımacılık faaliyetidir. Taşımacılık, firmanın toplam lojistik maliyetlerinin yüzde 60'ından fazlasını oluşturmaktadır (Bowersox vd., 2020: 185). Ancak müşteri tarafından teslimatın acil olduğu durumlarda taşıma modu seçiminde maliyet önemli bir faktör olmayabilmektedir (Sople, 2017: 16). Yükün hacmi ve değeri, mesafe, farklı hizmetlerin mevcudiyeti, ücretlendirilecek navlun oranları taşıma modu seçimini etkileyen diğer faktörlerdir. Taşıma mesafesi ne kadar kısa olursa olsun, lojistik hizmet sağlayıcısı belirli sabit maliyetlere katlanmak zorundadır (Mangan ve Lalwani, 2016: 103).

Firmanın taşımacılık faaliyetini kendisinin yürütmesi veya bu faaliyeti dış kaynak kullanımı ile yerine getirmesine ilişkin karar, yatırıma, işletme maliyetlerine, uzmanlığa ve güvenilirliğe bağlı olmaktadır (Sople, 2017: 16). Dış kaynak kullanımında hizmet sağlayıcı firmalar, geleneksel noktadan noktaya taşımaya ek olarak, ürün sınıflandırma, sıralama,

değiştirme veya belirli bir zamanda tamamlanan teslimat garantisi gibi çok çeşitli katma değerli hizmetler de sunmaktadırlar (Bowersox vd., 2020: 185). İşletmeler, çeşitli taşıma süreleri ve hizmet seçenekleri sunan hizmet sağlayıcılarla çalışarak, hızlandırılmış ve standart teslimatlar ile tedarik zinciri taleplerini karşılayabilmektedirler (Coyle vd., 2017: 420).

Ürün planlandığı gibi ve hasarsız olarak doğru yere ulaşmazsa, düşük maliyetli taşımacılık faaliyetinin tedarik zinciri için değeri düşük olacaktır (Coyle vd., 2017: 419). Taşımacılık etkin ve verimli bir şekilde yönetilmedikçe, tedarik, üretim ve müşteri ilişkileri yönetiminin beklentileri karşılamama olasılığı daha yüksektir. Taşımacılığın değeri, ürünleri bir yerden başka bir yere taşımaktan daha büyüktür (Bowersox vd., 2020: 185). Yüksek kaliteli ve müşteri odaklı taşımacılık faaliyeti, doğru ürünü doğru zamanda, doğru miktar ve kalitede, doğru maliyetle ve doğru yere teslimini içerdiğinden işletmelerin başarısı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Ayrıca taşımacılık, tedarik zinciri esnekliği sağlayabilmektedir (Coyle vd., 2017: 419-420).

Altı farklı taşıma modu bulunmaktadır: Karayolu taşımacılığı, demiryolu taşımacılığı, boru hattı taşımacılığı, iç su yolu taşımacılığı, denizyolu taşımacılığı ve havayolu taşımacılığı (Grant, 2012: 60).

Karayolu Taşımacılığı

Karayolu taşımacılığı, İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesinden bu yana hızla gelişmiştir. Motorlu taşıt endüstrisinin hızlı büyümesi, önemli ölçüde, kapıdan kapıya operasyonların esnekliği ile birleşen hızdan kaynaklanmıştır (Bowersox vd., 2020: 192). Otoyollar gibi fiziksel ulaşım altyapısı kamu finansmanı yoluyla sağlandığından karayolu taşımacılığında sabit maliyetler düşüktür. Karayolu taşımacılığı hız, kullanılabilirlik, güvenilirlik ve sıklık açısından avantajlar sunarken ağırlık ve hacim açısından sınırlı kapasite nedeniyle dezavantajlar içermektedir (Mangan ve Lalwani, 2016: 105). Pek çok yere tren veya gemi ile ulaşılamadığından, karayolu ulaşımı genellikle güzergahın en azından bir kısmını kapsamaktadır. Karayolu taşımacılığının yüksek esnekliği, onu hala en yaygın ulaşım şekli haline getirmektedir (Zijm vd., 2019: 474).

Karayolu taşımacılığı, ülkelerin tarımsal ve endüstriyel gelişimi için umut verici araçlardan biridir. Diğer modların ulaşamadığı kısa ve orta mesafeler için uygundur. Endüstriyel ve tarımsal faaliyetlerde ve üretimde çok yönlü büyüme ile birlikte, tüketim yerinde doğru ürünün mevcut hale getirilmesine yönelik artan talep nedeniyle karayolu taşımacılığı daha büyük bir önem kazanmıştır (Sople, 2017: 135). Karayolu taşımacılığının güçlü yönleri arasında, farklı ulaşım gereksinimleri ve değişen planlar için yüksek esneklik, diğer modlara kıyasla yükleme ve boşaltma için daha az bekleme süresi, kısa ve orta mesafeler için nispeten

düşük nakliye süreleri sayılabilir. Ancak, karayolu taşımacılığının zayıf yönleri arasında sınırlı taşıma hacmi, tehlikeli maddelerin taşınmasına ilişkin kısıtlamalar, yakıt kullanımı ve emisyonlardan kaynaklanan kötü çevresel etkenler sayılabilir (Grant, 2012: 61). Demiryollarına kıyasla, karayolu taşımacılığı kısa mesafelerde taşınması gereken küçük gönderiler için daha verimli olmaktadır (Bowersox vd., 2020: 192).

Demiryolu Taşımacılığı

Demiryolları tüm dünyada ulusların sanayileşmesinde ve gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır. Hammadde ve bitmiş ürünlerin hareketi için birincil araç olmuştur. Bütün ülkeler, sanayileşme ve gelişmenin ilk aşamalarında demiryollarına büyük ölçüde bel bağlamışlardır (Sople, 2017: 137). İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra otomobillerin ve kamyonların büyümesini desteklemek için yolların ve otoyolların kapsamlı gelişimi kısa sürede demiryollarının önemini yitirmesine neden olmuştur. 1970'lerin ortalarından itibaren demiryolları intermodal taşımacılık ve konteyner trafiğine odaklanarak taşımacılık pazarlarını bölümlere ayırmaya başlamıştır. Demiryolları, geleneksel yük vagon hizmetinin aksine, dökme sanayileri ve ağır tonajlı ürünlere ilişkin müşteri ihtiyaçlarına daha duyarlı hale gelmiştir (Bowersox vd., 2020: 191-192).

Demiryolu taşımacılığında, sabit maliyetler yüksek iken değişken maliyetler nispeten düşüktür (Mangan ve Lalwani, 2016: 105). Demiryolu taşımacılığında terminaller, ekipman ve raylara büyük bir yatırım gerekmektedir (Coyle vd., 2017: 425). Lokomotif, vagon, ray gibi pahalı ekipman gereksinimleri ve yük terminalleri gibi tesisler nedeniyle sabit maliyetler yüksektir (Mangan ve Lalwani, 2016: 105). Bununla birlikte, çıktı (ton-km) arttıkça birim başına ortalama üretim maliyeti düşmektedir. Bu nedenle, belirli bir alanda daha az sayıda demiryoluna sahip olmak ve bu az sayıdaki firmanın büyük ölçekli üretim ekonomilerini gerçekleştirmesine izin vermek toplum için faydalıdır (Coyle vd., 2017: 425).

Demiryolu taşımacılığı, dökme yüklerin (kömür, hammadde) toplu nakliyesi (birkaç vagon yükü) için en uygun moddur (Grant, 2012: 61). Demiryolu taşımacılığı öncelikle düşük değerli malların uzun mesafeli hareketi için kullanılmaktadır. Kömür, kimyasallar, çiftlik ürünleri, mineraller, gıda ve diğer temel malzemeler bunlara örnek olarak verilebilir. Bu ürünler, nakliye verimliliği elde etmek için büyük miktarlarda sevk edilme ve müşteriler tarafından stoklanma eğilimindedir (Coyle vd., 2017: 426). Bununla birlikte, demiryolu taşımacılığı taşınan yük başına daha çevre dostudur. Ancak, demiryolu taşımacılığı kısa mesafeli taşımacılık veya sık kargo değişiklikleri için yetersizdir (Grant, 2012: 62).

Çoğu kargo treni, genellikle karayolu taşımacılığından daha düşük maliyetlerle 200'den fazla konteyner taşıyabilir. Ayrıca, denizyolu taşımacılığından önemli ölçüde daha hızlıdır. Ancak trenler, yalnızca demiryolu ağında bulunan istasyonlarda boşaltma yapabildikleri için

düşük esneklik sunmaktadırlar (Zijm vd., 2019: 474). Trenin kesintisiz ilerlemesi için ray hattının engellerden arındırılmış olması gerekir. Bu nedenle, trenin engelsiz geçişini sağlamak için köprüler, tüneller ve yollar için geçiş noktaları inşa edilmelidir. Ayrıca, demiryolları, yolcuların veya yüklerin trenden ve trene transferine izin vermek için istasyonlar gerektirmektedir (Rushton vd., 2017: 504).

Denizyolu Taşımacılığı

Denizyolu taşımacılığı en eski ulaşım türlerinden birisidir. Orijinal yelkenli gemilerin yerini 1800'lerin başında buharla çalışan tekneler ve 1920'lerde dizel tekneler almıştır. Günümüzde büyük kargo gemileri, tedarik zinciri endüstrisinde faaliyet gösteren en gelişmiş makinelerden bazılarıdır (Bowersox vd., 2020: 194). Dünya çapındaki nakliye filosu tankerler, kuru dökme yük gemileri, konteyner gemileri ve özel gemilerden oluşmaktadır. Tanker filosu toplam filonun yüzde 33'ünü oluştururken, kuru dökme yük gemileri brüt kayıtlı ton/milyon olarak toplamın yüzde 32'sini oluşturmaktadır (Sople, 2017: 137-138). En büyük gemiler 10.000'den fazla konteyner taşıyabilecek kapasitededir (Zijm vd., 2019: 473). Dünyadaki uluslararası ticaret faaliyetlerinin %90'ı deniz yoluyla gerçekleşmektedir (Rushton vd., 2017: 447). Denizyolu taşımacılığı genellikle boru hattı ile taşınamayan ürünler için düşük taşıma hızlarından ve birçok varış yerinin erişilemezliğinden dolayı en ucuz ulaşım seçeneğidir (Zijm vd., 2019: 473).

Denizyolu taşımacılığında kullanılan yakıt, çok ekonomiktir ve ton başına çevre dostudur. Çok büyük hacimli yüklerin taşınmasına olanak vermesi ve hava koşullarından bağımsız olması önemli avantajlarındandır. Zayıf yönleri arasında yüksek sermaye maliyetleri, düşük nakliye hızı, özel donanımlı limanlara bağımlılık ve denizdeki güvenlik düzeyinin düşük olması sayılabilir (Grant, 2012: 62). Denizyolu taşımacılığının ana dezavantajları, sınırlı çalışma aralığı ve yavaş olmasıdır. Hareketin başlangıç ve varış yeri denizyoluna bağlantılı olmadığı sürece, demiryolu veya karayolu ile ek ürün hareketini gerekli kılmaktadır (Bowersox vd., 2020: 194). Büyük hacimli yüklerin taşınmasından yararlanılabilecek ölçek ekonomileri nedeniyle değişken maliyetler düşüktür. Göndericiden alıcıya doğrudan bağlantı sağlayamaz ve gemiler bazen kullanabilecekleri limanlar açısından sınırlıdır. Aynı zamanda oldukça yavaş bir taşıma modudur (Mangan ve Lalwani, 2016: 105).

Havayolu Taşımacılığı

Havayolu taşımacılığı, yüksek değerli mallar ve yüksek hızlı gönderiler için en uygun taşıma modudur. Güçlü yönleri arasında uçuş sıklığı, güvenlik ve hafif parçaların düşük maliyetli taşınması yer alır. Bununla birlikte, ağır veya dökme mallar için çok pahalıdır (örneğin; uzak bölgelere mekanik ekipman taşımak), nispeten düşük taşıma kapasitesine

sahiptir ve çok çevre dostu değildir (Grant, 2012: 62-63). Diğer tüm ulaşım modlarıyla karşılaştırıldığında, havayolu taşımacılığı doğası gereği daha az tehlikelidir. Havayolu ulaşımı maliyetlidir ve genellikle çabuk bozulan, ömrü kısa ve değeri yüksek olan ürünler için kullanılmaktadır (Sople, 2017: 138). Havayolu taşımacılığı genel olarak uçaklar aracılığıyla gerçekleştirilir (petrol kuleleri ve rüzgar türbinleri için kullanılan helikopterler bunun bir istisnasıdır). Havayolu kargo taşımacılığı, havalimanlarının kullanımını gerektirdiğinden, uçakla doğrudan ulaşılacak yer sayısı sınırlıdır (Zijm vd., 2019: 474).

Havayolu taşımacılığının önemli avantajı hızlı olmasıdır (Bowersox vd., 2020: 195; Mangan ve Lalwani, 2016: 105). Havayoluyla bir noktadan başka bir noktaya sevkiyat, diğer taşıma modlarıyla karşılaştırıldığında günlerin aksine yalnızca saatler gerektirebilmektedir. Havayolu taşımacılığının sabit maliyeti, demiryolu, denizyolu ve boru hattına kıyasla düşüktür. Havaalanları genellikle devlet tarafından geliştirilmekte ve korunmaktadır. Dolayısıyla, havayolu taşımacılığının sabit maliyetleri, uçak satın alımı, özel elleçleme sistemleri ve kargo konteynırlarının gerekliliği ile ilişkilidir. Öte yandan, havayolu taşımacılığı kapasite, yük boyutu, ağırlık kaldırma kapasitesi ve uçak mevcudiyeti ile sınırlıdır (Bowersox vd., 2020: 195). Değişken maliyetler yakıt, kullanıcı ücretleri, bakım ve hem uçak içi hem de yer hizmetlerinin işgücü yoğunluğu nedeniyle son derece yüksektir (Bowersox vd., 2020: 195; Mangan ve Lalwani, 2016: 105). Yüklerin havaalanından alınması veya havaalanına taşınması için diğer ulaşım modlarının kullanımı gereklidir, bu nedenle havayolu taşımacılığı bireysel göndericileri ve alıcıları doğrudan bağlayamamaktadır (Mangan ve Lalwani, 2016: 105).

Geçmişte hava kargo taşımacılığı pahalı taşımacılık modu olarak görülmekteydi. Ancak, e-ticaretin büyümesi, küresel tedarik zincirlerinin oluşması bu bakış açısını değiştirmiştir ve havayolu taşımacılığına yönelik talebi artırmıştır. Uçakların hızlı olması, sık tarifeli uçuşların sayısının fazlalığı denizyolu ile 30 gün süren küresel taşımacılık faaliyetlerinin havayolu taşımacılığı ile bir veya iki günde yapılabilmesine imkan vermektedir (Coyle vd., 2017: 427). Bu durum, küresel işletmelere envanter taşımayı azaltma fırsatı sunmakta ve belirli bozulabilir ürünlerin mevsimsellik yerine tüm yıl boyunca mevcut olmasına izin vermektedir. Ayrıca, kritik ekipmanların gerekli olduğu endüstrilere hızlı bir şekilde ulaştırılmasını sağlamakta ve temel insani yardımların hızlı ve etkili bir şekilde yerine getirilmesine imkan vermektedir. Birim maliyetlerin yüksek olması ve boyut ve ağırlığa ilişkin kısıtlamaların söz konusu olması dezavantajları arasında sayılabilir. Güvenlik ve emniyet hususları nedeniyle, havayoluyla ne tür kargoların taşınabileceği de sınırlanmaktadır (Rushton vd., 2017: 469).

Boru Hattı Taşımacılığı

Boru hatları, ilk kez 1870 yılında Samuel Van Syckel tarafından petrol taşımacılığı yapmak için geliştirilmiştir (Sople, 2017: 139). Boru hatları, ulaşım modlarının “gizli devidir” (Coyle vd., 2017: 430). Boru hattının temel yapısı, diğer ulaşım modlarına kıyasla benzersizdir. Diğer modlardan farklı olarak geri dönecek boş konteyner veya araç yoktur (Bowersox vd., 2020: 194). Bu benzersiz taşıma modunda, yerinde sabitlenmiş ekipman kullanılmakta ve ürün bu ekipmanın içinde hareket etmektedir. Boru hatları, ürünü kontaminasyondan etkili bir şekilde korumakta ve ayrıca bir depolama işlevi sağlamaktadır. Boru hatları, ton başına en düşük maliyetle en ekonomik taşıma türüdür (Coyle vd., 2017: 430). Boru hatları, taşıma modları arasında en yüksek sabit maliyete ve en düşük değişken maliyete sahip moddur (Bowersox vd., 2020: 195). Yol, inşaat ve kurulum hakları nedeniyle sabit maliyetler yüksektir, ancak değişken maliyetler nispeten düşüktür (Mangan ve Lalwani, 2016: 105). Boru hatlarını çalıştırmak için az işçilik ve pompaları çalıştırmak için sınırlı yakıt gerektiğinden, endüstrideki değişken maliyetler çok düşüktür (Coyle vd., 2017: 431).

Boru hatları ile haftanın 7 günü 24 saat taşımacılık yapmak mümkündür (Bowersox vd., 2020: 194). Bu nedenle, daha uzun süreler boyunca sabit konumlar arasında yüksek hacimlerin taşınması için uygundur (Zijm vd., 2019: 473). Boru hattı ile taşınan ürünlerin büyük çoğunluğu sıvılar ve gazlardır. Ulaşım ve ev ısıtması için ham petrol ve petrol bazlı yakıtlar sıvılara örnek olarak verilebilir. Doğal gaz ve propan, susuz amonyak ve tarımsal ve endüstriyel uygulamalarda kullanılan karbondioksit gazlara örnek olarak verilebilir (Coyle vd., 2017: 431). Doğal gaz ve ham petrol boru hattı ile taşınan başlıca ürünlerdir. Ekonomik, güvenli ve çevre dostu olması güçlü yönleri arasında sayılabilir (Grant, 2012: 62).

İç Su Yolu Taşımacılığı

İç su yolu taşımacılığı, daha uzun mesafeleri kapsayan büyük kargo gönderileri için en uygun yöntemdir. Bu tür ulaşım ekonomiktir, çevre dostudur. Bununla birlikte, zayıf yönler arasında sınırlı bir su yolu ağı, yüksek elleçleme ve aktarma maliyetleri, belirli su yollarındaki su seviyeleri için hava durumuna bağımlılık sayılabilir (Grant, 2012: 62).

Lojistik yöneticisi için maliyet, hız ve güvenilirlik taşıma modu seçiminde dikkate alınması gereken en önemli faktörlerdir. Tablo 1.2’de taşıma modlarının altı nitelik bakımından karşılaştırılması yapılmıştır. Her bir nitelik bakımından beş taşıma modu 1’den 5’e kadar sıralama yapılarak değerlendirilmiştir. 1 modun ilgili nitelik bakımından en iyi, 5 ise en kötü olduğunu ifade etmektedir (Sople, 2017: 140-141).

Tablo 1.2 Taşıma Modlarının Karşılaştırılması-I

Nitelikler	Karayolu	Demiryolu	Denizyolu	Havayolu	Boru Hattı
Hız	2	3	4	1	5
Yatırım Maliyeti	1	2	3	4	5
Navlun Bedeli	4	3	1	5	2
Güvenilirlik	2	3	4	5	1
Sıklık	2	3	4	5	1
Kabiliyet	4	3	2	5	1

Kabiliyet, taşıyıcının varış noktasına ulaşım için kargoyu boyut, ağırlık ve miktar olarak barındırma yeteneğidir. Bu, tek boyutlu ve ağır ürünlerin daha uzun mesafelere taşınması için çok önemlidir. Sıklık ise taşıyıcının çıkış ve varış noktaları arasındaki hareketlerinin sayısını ifade etmektedir. Taşımacılık kararları, ürünün birim değeri, talebin öngörülebilirliği, nakliye süresinde tasarruf, nakliye modunun maliyeti, envanter maliyeti üzerindeki etkisi ve istenen müşteri hizmeti seviyesi gibi bir dizi başka faktöre de bağlıdır. Modların ve belirli taşıyıcının seçimi, teslimat süresi, teslimat güvenilirliği, navlun oranı bazında yapılmaktadır (Sople, 2017: 141).

Taşıma modlarının nitelik bakımından karşılaştırılmasına yönelik bir çalışma da Bowersox ve diğerleri (2020) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar, taşıma modlarını beş nitelik bakımından karşılaştırmışlardır. Her bir nitelik bakımından beş taşıma modu 1'den 5'e kadar sıralama yapılarak değerlendirilmiştir. 1 modun ilgili nitelik bakımından en iyi, 5 ise en kötü olduğunu ifade etmektedir. Tablo 1.3'te taşıma modlarının beş nitelik bakımından karşılaştırılması gösterilmiştir (Bowersox vd., 2020: 196).

Tablo 1.3 Taşıma Modlarının Karşılaştırılması-II

Nitelikler	Karayolu	Demiryolu	Denizyolu	Havayolu	Boru Hattı
Hız	2	3	4	1	5
Kullanılabilirlik	1	2	4	3	5
Güvenilirlik	2	3	4	5	1
Kabiliyet	3	2	1	4	5
Sıklık	2	4	5	3	1
Birleşik Puan	10	14	18	16	17

Kullanılabilirlik, bir modun herhangi bir çıkış-varış noktasına hizmet verme yeteneğini ifade etmektedir. Karayolu taşımacılığında doğrudan kalkış ve varış noktalarına hareket mümkün olduğundan bu mod, en yüksek kullanılabilirliğe sahiptir. Kabiliyet, taşıma modunun yük boyutu gibi herhangi bir taşıma gereksinimini karşılama yeteneğini ifade etmektedir. Denizyolu taşımacılığı, taşıma gereksinimlerini karşılama konusunda en iyi moddur. Sıklık, programlanmış taşıma hareketlerinin sayısı ile ilgilidir. Boru hatları, iki nokta arasında sürekli

hizmet vermeleri nedeniyle sıklık bakımından en iyi taşıma modudur. Karayolu taşımacılığı, birleşik puanı en düşük olan (en iyi anlamına gelmekte) taşıma modudur. Bu taşıma modu, kabiliyet hariç diğer tüm nitelikler bakımından birinci veya ikinci sırada yer almaktadır (Bowersox vd., 2020: 196).

İntermodal taşımacılık, yükü başlangıç noktasından varış noktasına taşımak için iki veya daha fazla temel modun kullanımını birleştirmektedir. Her modun farklı ekonomik ve teknik yapıları vardır ve her biri farklı düzeyde hizmet kalitesi sağlamaktadır (Coyle vd., 2017: 422). İntermodal taşımacılık, malların değişen modlarda elleçlenmeden art arda birkaç taşıma modu kullanılarak tek ve aynı yükleme birimi veya araçtaki hareketidir (Rushton vd., 2017: 485). İntermodal taşımacılığın kendi içerisinde farklı türleri bulunmaktadır. Konteynerler, kamyon kasası vagonuna taşındığında bu işlem Lo-Lo olarak adlandırılmaktadır. Bir kamyon römorkundaki bir konteyner, bir taşıma platformuna, yani bir raylı vagon veya bir feribot üzerine sürüldüğünde ve bu platformdan indiğinde, bu işlem “roll-on/roll-off”, yani Ro-Ro olarak nitelendirilmektedir (Grant, 2012: 63). Teknik olarak, tüm temel modlar arasında koordineli veya intermodal taşımacılık düzenlenebilmektedir (Bowersox vd., 2020: 199).

Taşıma modları arasında geçiş yapmak verimsiz ve zaman alıcı görünebilir, ancak intermodal taşımacılığın yarattığı gelişmiş erişim ve birleşik hizmet avantajları bu sorunları ortadan kaldırmaktadır. İntermodal taşımacılık, bireysel modları birbirine bağlayarak daha fazla erişilebilirlik sağlamakta, hizmet kalitesinden veya erişilebilirlikten ödün vermeden genel maliyet verimliliği sağlamakta ve küresel ticareti kolaylaştırmaktadır (Coyle vd., 2017: 432). İntermodal taşımacılığın belirgin faydaları olmasına rağmen, aynı zamanda bu taşımacılık modu çeşitli zorlukları da beraberinde getirmektedir. Geçiş modları, taşıma birimlerinin veya yükleme birimlerinin (örneğin bir limanda veya konsolidasyon merkezinde) fiziksel olarak transfer edilmesini gerektirir ve bu da nakliye sürecine ek maliyetler getirmektedir. Finansal bir fayda elde etmek için, bu maliyetlerin daha yüksek bir taşıma verimliliği ile telafi edilmesi gerekir. İntermodal taşımacılık aynı zamanda çeşitli planlama zorluklarını da beraberinde getirir. Birincisi mod seçimidir. Her modun kendi yararları ve sakıncaları vardır. Ayrıca, taşıma birimleri ve yükleme birimleri, modlar arasında verimli elleçlemeye izin verecek şekilde seçilmelidir (Zijm vd., 2019: 477).

1.2.1.2. Stok Yönetimi

Stok, malzemelerin diğer bir adıdır ve firmanın müşteri talebini karşılamak için elinde bulundurduğu herhangi bir malzemedir (Mangan ve Lalwani, 2016: 168). Stok, başkalarına yeniden satmak ve imalat veya montaj işlemlerini desteklemek gibi çeşitli amaçlarla muhafaza

edilen mal miktarını ifade etmektedir (Murphy ve Knemeyer, 2015: 33). Stoklar, müşterilere satılana kadar tedarik zinciri boyunca akan malzemeler, ürünler ve mallardır. Stok, firma tarafından stokta tutulan bu kalemlerin bir listesidir (Grant, 2012: 97). Talebi tahmin etmenin zorluğu ve müşterilerin ürün mevcudiyetine ilişkin artan beklentileri, stokları kabul edilebilir seviyelerde tutmanın daha da zor olduğunu ortaya koymaktadır. Tüketici tercihleri sıklıkla ve hızla değişmekte ve bu durum, stok seviyelerini yönetmeyi daha da önemli hale getirmektedir (Coyle vd., 2017: 292-293). Stok yönetimi, stoklarla ilgili tüm kararları içeren geniş bir terimdir. Stoklar, üretim sürecindeki konumlarına göre süreç içi envanter ve bitmiş ürünler gibi sınıflandırılabilir (Grant, 2012: 97). Stok yönetiminde amaç, arzu edilen müşteri hizmet seviyesine ulaşırken stok bulundurmaya da en aza indirmektir (Mangan ve Lalwani, 2016: 168).

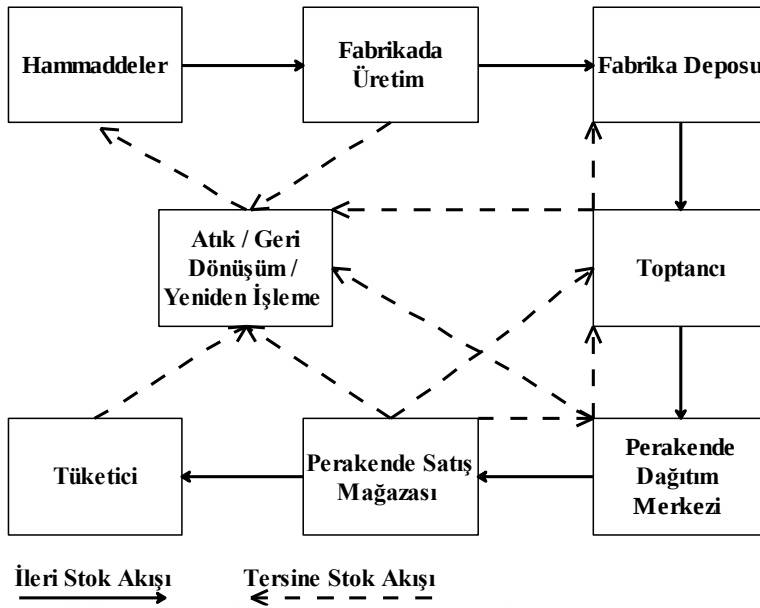
Stok yönetimi, müşteri gereksinimlerini karşılamak için yeterli seviyede stok bulundurmaya ve taşıma maliyetlerini en düşük tutmayı içermektedir (Sople, 2017: 15). Stok yönetimi, stok maliyetleri ile stok mevcudiyeti ve müşteri hizmetleri arasında denge sağladığından firmalar için oldukça önemlidir (Grant, 2012: 100). Stok yönetimiyle ilgili firmaların sorması gereken üç temel soru bulunmaktadır: Ne kadar stok satın almalıyız?, Ne zaman satın almalıyız?, Stokları nerede depolamalıyız?. Son soru, stok ve dağıtım merkezlerinin veya depoların merkezileştirilmesi ve dağıtılması ile bağlantılıdır (Grant, 2012: 103). Tarihsel olarak, stok yönetimi iki temel soruyu içermektedir: Ne kadar sipariş verileceği? ve ne zaman sipariş edileceği?. Günümüzde işletmeler ürün yelpazesi genişletme, yeni ürün tanıtımları, küresel pazarlara girme, daha iyi hizmet sunma ve maliyetleri en aza indirmeye yönelik sürekli baskı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu dinamik ortam, işletmelerin stok politikalarını ve müşteri hizmetleri politikalarını incelemelerine ve hem hizmet hem de maliyeti dengeleyen en uygun çözümü bulmalarına neden olmuştur (Coyle vd., 2017: 313).

Stok yönetimi, bir firmanın dağıtım kanalındaki konumuna bağlı olarak değişen stok riskine odaklanır. Stok riskinin tipik boyutları, süre, derinlik ve taahhüdün genişliği ile ilgilidir. Bir üretici için stok riski uzun vadelidir. Üreticinin stok taahhüdü, hammadde ve bileşen parça alımı ile başlar, süreç içi üretimi içerir ve bitmiş ürünlerle sona erer (Bowersox vd., 2020: 145). Stok, dolaylı olarak karları azaltan devasa taşıma maliyeti nedeniyle firmanın genel tedarik zincirindeki en büyük maliyet unsurudur. Stok taşımanın ortalama maliyeti, ürünlere bağlı olarak yıllık toplam stokların %10-25'i arasında değişmektedir (Sople, 2017: 15). Stok yönetiminde, lojistik firmalarının eş zamanlı olarak dikkate alması gereken üç tür maliyet bulunmaktadır: Stok bulundurma maliyeti, ürün sipariş etme maliyeti ve stok bulundurmama maliyeti (Murphy ve Knemeyer, 2015: 33). Tedarik zinciri ortakları, çeşitli şekillerde stok bulundurma maliyetlerine katlanmaktadır. Stoklar, işletme sermayesini ve nakit akışını

etkilemektedir. Stoklar aynı zamanda depolanmaları gerektiğinden yer kaplamakta ve stoklarla ilgilenmek için çalışanların istihdamını da gerektirmektedir. Bu nedenlerden ötürü firmalar her zaman stok bulundurma maliyetlerini azaltmanın yollarını aramaktadırlar (Mangan ve Lalwani, 2016: 168).

Stok planlama dönemleri benzerdir ancak genellikle uzun, orta ve kısa vadeli olmak üzere üç döneme ayrılmaktadır. Uzun vadeli planlama, üç yıldan fazla süreyi kapsamaktadır ve yeni ürün geliştirme ve üretim için tesis planlamasını içermektedir. Orta vadeli planlama, üç aydan üç yıla kadar yapılabilmektedir ve toplu talep, üretim çizelgeleri, malzeme ve bileşen ihtiyaç düzeylerini kapsamaktadır. Kısa vadeli planlama, üç aydan kısa süreyi kapsamaktadır ve tahmini iş hacmini, stok seviyelerini, tedarik senkronizasyonunu içermektedir (Rushton vd., 2017: 268). İşletmelerdeki stok seviyeleri diğer bölümlerin verimliliğini de etkilemektedir. Üst yönetim, stokları nakit yatırım olarak görmekte ve etkin ve verimli müşteri hizmetleri aracılığıyla onlardan kar elde etmeyi beklemektedir. Stok yatırımları, stoklar yanlış tahmin ve fazla üretim yoluyla yetersiz yönetilirse nakit akışı sorunlarına neden olabilmektedir (Sople, 2017: 109-110). Stok politikasını uygulamaya yönelik yönetimsel prosedür, stok kontrolüdür. Stok kontrolü, ne zaman ve ne kadar sipariş verileceğini belirlemek için stok seviyelerinin ne sıklıkla gözden geçirileceğini tanımlamaktadır (Bowersox vd., 2020: 168).

Entegre stok yönetimi stratejisi, stokların nereye yerleştirileceğini, ikmal gönderilerinin ne zaman başlatılacağını ve ayrıca ne kadar stok tahsis edileceğini belirlemek için kullanılan politikaları ve süreci tanımlamaktadır. Strateji geliştirme süreci, ürünleri ve pazarları sınıflandırmak, segment stratejilerini tanımlamak ve politika ve parametreleri operasyonel hale getirmek şeklinde üç adımda gerçekleşmektedir (Bowersox vd., 2020: 180). Tedarik zinciri boyunca müşteriler ve tedarikçiler arasındaki bilgi akışı ve ürün akışı, üst düzey tedarikçilerin değişken müşteri siparişlerinin doğasını yanlış yorumlamaktan kaçınması ve gerçekleşmeyecek talep beklentisiyle çok fazla stok oluşturması için kritik öneme sahiptir. Bu durumu ifade eden fenomen ilk olarak 1958’de Jay Forrester tarafından ileri sürülmüştür ve yaygın olarak “Forrester” veya “kamçı” etkisi olarak bilinmektedir (Grant, 2012: 104). Tedarik zincirindeki stok akışları Şekil 1.6’da gösterilmiştir (Grant, 2012: 99).



Şekil 1.6 Tedarik Zincirindeki Stok Akışları

Kaynak: Grant, 2012: 99.

Birçok üretim sürecinde hammadde, bileşen parçaları ve alt montajlar için temel talep, bitmiş ürün talebine bağlıdır (Coyle vd., 2017: 313). Talep türünün bağımlı veya bağımsız olması, stok yönetimi tekniğinin belirleme noktasında etkili olacaktır. Bağımsız talep, belirli bir ürüne olan talebin başka herhangi bir ürün talebine göre yönetilmediği durumlarda ortaya çıkar (Rushton vd., 2017: 258-259). Bağımlı talep, belirli bir ürüne olan talebin başka bir ürünle doğrudan ilişkili veya bağlantılı olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bağımlı talep, dikey ve yatay olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dikey talebe bilgisayarın üretiminde gerekli olan çip, yatay talebe ise bitmiş bir ürün olarak bilgisayarla birlikte verilen talimat kılavuzu örnek olarak verilebilir (Rushton vd., 2017: 259; Coyle vd., 2017: 313). Stok yönetimi yaklaşımlarından tam zamanında üretim, malzeme ihtiyaç planlaması ve üretim kaynak planlaması genellikle bağımlı talebe sahip ürün kalemleri ile ilişkilendirilir. Alternatif olarak, dağıtım ihtiyaç planlaması genellikle talebi bağımsız olan ürün kalemleri için kullanılmaktadır (Coyle vd., 2017: 313-314). Ekonomik sipariş miktarı ve satıcı tarafından yönetilen stok yönetimi yaklaşımları hem bağımsız hem de bağımlı talep durumlarında geçerlidir (Coyle vd., 2017: 313; Rushton vd., 2017: 258-259).

Firmaların stok yönetimi için kullanabilecekleri 3 yöntem bulunmaktadır: Resmi olmayan yöntemler, istatistiksel yöntemler ve ihtiyaç planlama yöntemleri. İlk iki yöntem bağımsız talep durumları için uygundur, son yöntem ise bağımlı talep durumları için uygundur. Bağımsız talep durumuna erkekler için tıraş köpüğü talebinin şampuan, deodorant ve sabun talebinden bağımsız olması örnek olarak verilebilir. Bağımlı talep durumuna otomobil veya bilgisayar gibi benzersiz bir ürünü üretmek için kullanılan hammaddeler, parçalar ve alt

montajlar örnek olarak verilebilir (Grant, 2012: 103). Gayri resmi yöntemler, elde ne kadar stoğun bulunacağını belirlemek için “temel kurallara” veya “iç güdülere” dayanırken, istatistiksel yöntemler, en uygun maliyetli stok miktarlarının ne zaman elde edileceğini belirlemek için talep tahminini ve maliyet parametrelerini kullanmaktadır. İhtiyaç planlama yöntemleri, bağımlı talep için envanter gereksinimlerini belirlemeye yardımcı olarak bir firmanın faaliyetlerinin diğer yönlerini hesaba katmaktadır. Malzeme ihtiyaç planlaması, tam zamanında üretim ve kurumsal kaynak planlaması bu yöntemlerden bazılarıdır (Grant, 2012: 104). Bugün mevcut olan ve kullanılan stok yönetimine yönelik çeşitli yaklaşımlar göz önüne alındığında, bunların nasıl farklılık gösterdiğini bilmek önemlidir. Bu farklılıklar, stok yönetimi kararlarına karşı bağımlı ve bağımsız talebe yönelik çözümleri içermektedir (Coyle vd., 2017: 313).

Son yıllarda stok yönetimi alanında özellikle talebin ortaya çıkma şekli de üzerinde odaklanılan bir konu olmuştur. İtme ve çekme sistemleri olmak üzere iki tür sistem bulunmaktadır. İtme sistemi, gelecekteki talep gereksinimlerini tahmin etmek için stok yenilenmenin kullanıldığı daha geleneksel bir yaklaşımdır. Çekme sistemi ise ürüne yönelik gerçek talebin, ürünü sistem üzerinden “çekmek” için kullanıldığı yerdir (sipariş üzerine üretim) (Rushton vd., 2017: 259). Üçüncü veya hibrit bir sistem, itme ve çekme sistemlerinin kombinasyonunu ifade etmektedir (Bowersox vd., 2020: 168). Örneğin Dell, bilgisayarların montajı için geleneksel olarak çekme yaklaşımını kullanmıştır. Bilgisayarlar için çok az bitmiş ürün envanteri olan veya hiç olmayan Dell, montaja başlamadan önce bilgisayar için müşteri siparişini beklemektedir. Ancak son zamanlarda Dell, bilgisayarlarının sınırlı bir bölümünü Walmart perakende mağazaları aracılığıyla satmaya başlamıştır. Bu durumda Dell, gelecekteki talebi tahmin etmek, bilgisayarları envantere almak ve lojistik sistemi aracılığıyla Walmart mağazalarına taşımak için itme sistemini kullanmıştır (Coyle vd., 2017: 314). Yüksek seviyedeki bitmiş ürün stokları, raf ömrü bakımından itme sistemlerinde sorun haline gelirken, çekme sistemleri için bir sorun teşkil etmemektedir (Coyle vd., 2017: 315).

Tipik olarak, bağımlı talep durumunda ve arz, kaynak veya üretim kapasitesi sınırlamalarında belirsizliklerin olduğu veya mevsimsel talebi karşılama ihtiyacının olduğu durumlar için itme sistemi uygulanabilir (Rushton vd., 2017: 259). Çekme yaklaşımı, gerekli ürünü sistem üzerinden çeken gerçek müşteri talebine doğrudan yanıt vermeye vurgu yapılan reaktif bir yaklaşımdır. Çekme sistemi bağımsız talebin fazla olduğu ve talep gereksinimlerinin veya sipariş çevrim süresinin belirsiz olduğu durumlarda kullanışlıdır (Rushton vd., 2017: 260). Çekme sistemlerinin temel özelliği, siparişe göre üretim yapmaları ve varsa çok az bitmiş ürün envanterine sahip olmaları nedeniyle talepteki ani değişikliklere hızla yanıt verebilmeleridir.

Alternatif olarak, itme sistemleri değişen talep hacimlerine ve tercihlere uyum sağlama yeteneklerini sınırlandırır. Çekme sistemleri genellikle kısa vadeli tahminlerle çalışır ve talepteki dalgalanmalara uyum sağlama esnekliği sağlar. Öte yandan, itme sistemleri, imalatla ölçek ekonomilerine izin veren ancak yüksek mamul stokları ile sonuçlanan daha uzun vadeli tahminler kullanır. Ekonomik sipariş miktarı, itme yaklaşımına dayanmakta iken (Rushton vd., 2017: 259) çekme sisteminin en yaygın şekli tam zamanında üretimdir (Rushton vd., 2017: 260).

1.2.1.3. Depolama

Depolar, insanlığın başlangıcından beri var olmuştur. 5.000 yıldan daha uzun bir süre önce İndus nehri vadisi boyunca inşa edilmiş Harappa ve Mohenjo-Daro medeniyetleri muhtemelen tahıl depolamak için depo benzeri bir yapı inşa etmişlerdir (Zijm vd., 2019: 331). Depolar, yerinde üretim operasyonlarını desteklemek, tek bir müşteriye sevk edilmek üzere birden fazla üretim tesisinden gelen ürünleri karıştırmak veya birleştirmek, büyük bir ürün sevkiyatını birçok küçük sevkiyata bölmek veya “parçalara ayırmak” için kullanılabilir (Grant, 2012: 79). Depolar, çoğu modern tedarik zincirinin önemli bileşenleridir. Hammaddelerin elleçlenmesinden ve devam eden işlerden bitmiş ürünlere kadar malların tedariki, üretimi ve dağıtımının çeşitli aşamalarında yer almaları muhtemeldir. Zincirdeki bir sonraki müşteriye hizmet veren sevkiyat noktası olarak, yüksek müşteri hizmeti seviyelerinin sağlanması için kritik öneme sahiptirler (Rushton vd., 2017: 291). Depo, lojistik için destekleyici bir işlevdir ve firmanın lojistik ve tedarik zinciri sisteminin genel hedeflerine ulaşmasında kilit bir rol oynar. Deponun performansı, müşteri memnuniyeti ve daha düşük işletme maliyeti olmak üzere iki hedefe göre değerlendirilmektedir (Sople, 2017: 58).

Depo, farklı boyutlara, farklı kullanım ömürlerine ve farklı önem derecelerine sahip ürünlerin 24 saatten fazla muhafaza edildiği bir alandır. Depo, müşteri talebi ile üretim arasında bir bağlantı görevi görür. Talep zamanla dalgalandığından (günlük-haftalık-mevsimsel değişimler) ve üretimin düzenli olması gerektiğinden ürünler depoda muhafaza edilmektedir. Bununla birlikte, depo, ürün için doğal bir dönüşüm yeri (şarap mahzenleri, muzların olgunlaşması vb.) olması bakımından üretim sürecinde de aktif bir rol oynayabilmektedir (Morana, 2018: 47-48). Üretilen malların arzını ve tüketimini (talebi) aynı anda meydana gelecek şekilde ayarlamak neredeyse imkansızdır. Üretim ve tüketimin tipik olarak aynı yerde gerçekleşmemesi, üretimdeki ölçek ekonomileri ve diğer faktörler dahil olmak üzere çeşitli faktörler dolayısıyla mallar üretim kaynağında, tüketim noktasında ya da başka bir konumda depolanmaktadır (Zijm vd., 2019: 331). Çoğu deponun temel amacı, malların tedarik zinciri

yoluyla son tüketiciye hareketini kolaylaştırmaktır. Ürüne yönelik talep sürekliyse ve tedarik sağlama süresi, talep sağlama süresinden daha büyük ise işletmeler depolama faaliyetlerine ihtiyaç duymaktadırlar (Rushton vd., 2017: 292).

Tedarikçiler, üreticiler ve distribütörler dahil olmak üzere tedarik zincirindeki birçok üye, müşteri talebini karşılamak için stok bulundurmaya çalışmaktadır. Son 30 yılda meydana gelen dağıtım değişiklikleri ile firmalar artık ürünlere depodayken değer katmak ve doğru ürünü doğru zamanda doğru yere ulaştırmaya odaklanmak zorundadırlar. Bu nedenle, günümüzde depolar basit depolama işlevinden daha fazlasını kapsamaktadır ve müşteriyi memnun etmek için ürünün yeniden monte edildiği, paketlenildiği ve fiyatlandırıldığı tesis işlevi görmektedir (Grant, 2012: 79). Değişen tüketici talebi, perakendeciler için tüketicilere yönelik geniş bir ürün yelpazesi sunma zorluğunu beraberinde getirmiştir. Böylece, depolamaya odaklanma, geleneksel depolama anlayışından stratejik stok çeşitliliğine evrilmiştir. Üreticiler için stratejik depolama, malzemelerin ve parçaların muhafaza edilme süresini azaltma fırsatı sunmaktadır (Bowersox vd., 2020: 220).

Depolar, faaliyet gösterdikleri tedarik zincirlerinin ayrılmaz bir parçasıdır ve bu nedenle artan piyasa oynaklığı, ürün yelpazesinin genişlemesi ve müşteri tedarik sürelerinin kısalması gibi son trendlerin tümü, depoların yerine getirmesi gereken roller üzerinde etkiye sahiptir. Depoların bir bütün olarak tedarik zincirinin özel gereksinimlerine uygun olarak tasarlanması ve işletilmesi gerekir. Gerekli tesislerin, personelin ve ekipmanın doğası gereği, depolar genellikle tedarik zincirinin en maliyetli unsurlarından biridir ve bu nedenle depoların başarılı planlanması ve yönetimi hem maliyet hem de hizmet açısından kritik öneme sahiptir (Rushton vd., 2017: 291). Depolar, işletme maliyetlerini en aza indirmenin yanı sıra katma değerli hizmetler sunmayı hedeflemelidir. Küresel tedarik zincirleri, malzeme akışlarıyla olduğu kadar bilgi akışlarıyla da giderek daha fazla ilgilenmektedir. Bu nedenle, ürün takibi ve döngü sayısı gibi bilgilere ilişkin katma değer sağlayan faaliyetler de tedarik zinciri performansını artıran temel depolama işlevleridir (Mangan ve Lalwani, 2016: 192).

Katma değer sağlayan faaliyetler, müşterinin bu ürünlerin faydalarına ilişkin algısını artırmak için ürünleri geliştiren tedarik zinciri faaliyetleridir. Bu faaliyetler depolama sırasında ürün kalitesini artırarak (örneğin; olgunlaşan viski, şarap, peynir veya işlenmiş etler), ürünle ilişkili hizmeti geliştirerek (örneğin; teslimat bilgilerinin bulunabilirliği veya özel paketlenme), ürün maliyetlerini azaltarak (örneğin; azaltılmış paketlenme veya azaltılmış yönetim maliyetleri) ve/veya tedarik süresini azaltarak (örneğin; çapraz yükleme yaparak) katma değer yaratmaktadır (Mangan ve Lalwani, 2016: 191). Bununla birlikte, depoların ekonomik faydaları, genel lojistik maliyetler düştüğünde söz konusu olmaktadır. Örneğin; lojistik sisteme

bir depo eklemek, toplam nakliye maliyetini gerekli yatırım ve işletme maliyetinden daha fazla düşürürse, toplam maliyet azalacaktır. Toplam maliyet düşüşleri söz konusu olduğunda, depo eklemek ekonomik olarak mantıklı olacaktır (Bowersox vd., 2020: 222).

Depolama, bitmiş ürünlerin satılincaya kadar muhafaza edilmesidir. Depolama, firmanın istenen düzeyde müşteri hizmeti sunma yeteneği ile doğrudan bağlantılı olduğu için lojistiğin önemli bir bileşenidir. Depolama, firmanın lojistik operasyonlarında hayati bir rol oynamaktadır ve lojistikte önemli karar alanlarından biridir. Depolama kararı, uygun planlama ve analizin yanı sıra endüstri mühendisliği ve yöneylem araştırması uzmanlarından yardım almayı gerektirmektedir. Depolamadaki ana kararlar şunlardır: (1) Depolama tesislerinin yeri, (2) Depo sayısı, (3) Deponun büyüklüğü, (4) Depo düzeni, (5) Binanın tasarımı, (6) Deponun mülkiyeti (Sople, 2017: 15-16). Depolama, lojistikte önemli bir işlev olmaya devam etmektedir. Depolar, dinamik ve küresel tedarik zincirlerinde müşteri taleplerini karşılamak için “depolama noktası” yerine “akış noktası” olarak önemli bir rol üstlenmektedir. Böylece depolar başlı başına “dinamik sistemler” haline gelmiştir (Grant, 2012: 78-79).

Tedarik zincirleri, farklı konumlar arasında taşınan genişletilmiş nakliye stoklarının yanı sıra, çeşitli üretim veya montaj durumlarında birden fazla aşamada depolanan stoklara sahiptirler. Bu nedenle, depolama ve malzeme taşıma sistemleri, nihai müşteriye ürün akışını sürdürmek için oldukça karmaşık hale gelmiştir ve her kademede, farklı depo türleri farklı işlevleri yerine getirmektedir (Mangan ve Lalwani, 2016: 189-190). Depolamada önemli hedeflerden birisi esnekliği en üst düzeye çıkarmaktır. Esneklik, ürün çeşitleri, katma değerli hizmetler ve gönderilerin sıralanma ve sunulma şekli açısından sürekli değişen müşteri talebine cevap verebilmek için önemlidir. Bilgi teknolojileri, depo operatörlerinin değişen müşteri gereksinimlerine hızla tepki vermesini sağlayarak esnekliği kolaylaştırmaktadır (Bowersox vd., 2020: 221). Bilgi teknolojisi ve iletişim ağındaki en son gelişmeler, hızlı bilgi işleme ve dahili ve harici bağlantı yoluyla depolama sistemlerinde etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında hayati bir rol oynamaktadır. Ancak, en son bilgi teknolojisi araçlarının ve iletişim sistemlerinin kullanım derecesi, yönetim politikasına, ürün türüne, pazar rekabetine ve müşteri beklentilerine bağlı olmaktadır (Sople, 2017: 58).

Lojistik ağı seçiminde en önemli adımlardan biri, merkezi veya merkezi olmayan depo sistemine karar vermektir. Depo, şirketin benimsediği dağıtım sistemine bağlı olarak ana depo veya dağıtım deposu işlevi görebilir. Depolama faaliyetinin rekabet avantajı sağlaması için şu hedeflere ulaşılması gerekmektedir: (1) Depolama alanının maksimum kullanımı, (2) Daha yüksek iş gücü verimliliği, (3) Maksimum varlık kullanımı, (4) Minimum malzeme taşıma, (5) Minimum işletme maliyeti, (6) Artan envanter devir hızı, (7) Minimum sipariş işleme süresi

(Sople, 2017: 58). Bununla birlikte, işletmeler kendi depolarını kurabilecekleri gibi üçüncü taraf hizmet sağlayıcıları aracılığıyla depolama faaliyetlerini yürütebilmektedirler. Alınan bu depolama hizmeti, işletmenin temel yeteneklerine odaklanmasına ve depo uzmanlarının yetkinliklerinden yararlanmasına imkan vermektedir. Hizmet alma veya almama kararlarının çoğunun odağında çeşitli lojistik işlevleri etkileyen maliyet unsuru bulunmaktadır (Grant, 2012: 91).

Modern depolama, depolamaya verilen önemden akışa verilen vurguya, hareketsiz stoklardan hareketli stoklara doğru evrimsel bir değişim sürecindedir. Lojistik sistemlerde deponun rolü, depolama tesisinden ziyade aktarma/geçiş tesisidir. Tedarik zincirinin etkinliği, depolama konusunda doğru karar verme yoluyla önemli ölçüde artırılabilir (Sople, 2017: 56). Deponun ve deponun içindeki stoğun yeri ve düzeni, depo yönetimi sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. Deponun yerini belirlemek, şirket stratejisine bağlı olacaktır, ancak müşterilerin, tedarikçilerin ve üreticilerin konumlarını, ulaşım ekonomilerini, işgücü kullanılabilirliğini, saha kullanılabilirliğini, tedarik zincirindeki diğer depoları, bina maliyetlerini, vergilendirme sistemlerini ve dağıtımın nerede olduğunu hesaba katmak oldukça önemlidir. Depo yeri seçiminde genellikle üç temel alternatif bulunmaktadır: Pazara ve müşterilere yakın bir konum, üretim tesislerine yakın bir konum, bağlantı noktaları gibi büyük mod değişimlerine yakın bir konum (Grant, 2012: 91).

1.2.1.4. Dağıtım

Geleneksel olarak dağıtım, bir şirketin dahili tedarik zinciri faaliyetleri ile müşterileri arasındaki temel (fiziksel) bağlantı olarak görülmüştür (Rexhausen vd., 2012: 269). Dağıtım yönetimi, genel olarak bir firmanın, müşterilerin gereksinimlerini karşılamak için malların güvenilir ve verimli akışını ve depolanmasını sağlama yeteneği olarak nitelendirilmektedir. Bu yeteneğin sağlanmasında her ikisi de malların ve malzemelerin verimli bir şekilde depolanması ve taşınması ile ilgili operasyonlara odaklanan depo yönetimi ve nakliye yönetimi ve dağıtım yönetimi uyumu oldukça önemlidir (Rexhausen vd., 2012: 272). Tedarik zinciri yönetiminde dağıtımın rolü, faaliyetin yalnızca nakliye ve depolama ile ilgili olduğu şeklindeki geleneksel görüşten önemli ölçüde genişlemiştir. Günümüzde başarılı dağıtımın altında yatan kritik bileşen talep yönetimidir (Waters, 2003: 27). Dağıtım ve lojistiğe yönelik tutumlar son yıllarda oldukça çarpıcı biçimde değişmiştir. Lojistik içindeki çeşitli unsurların, pazarda ürün satmaya çalışan şirketler için yalnızca ek maliyet yarattığı yaygın olarak düşünülmüştür. Elbette, malların taşınması ve depolanmasıyla ilgili bir maliyet olsa da, dağıtım ve lojistiğin de ürünün değerine çok olumlu katkılar sağladığı artık kabul edilmektedir. Bunun nedeni, lojistik operasyonların,

ürünün müşteriye veya son kullanıcıya uygun durumda ve gerekli yerde ulaşmasını sağlayan araçları içermesidir (Rushton vd., 2017: 28).

Dağıtım ve lojistiğin gelişiminde birkaç farklı aşama olmuştur. Bu aşamalar Tablo 1.4'te gösterilmiştir (Rushton vd., 2017: 7-9).

Tablo 1.4 Dağıtım ve Lojistiğin Gelişimi

Dönem	Mevcut Durum
1950'ler ve 1960'ların başı	Dağıtım sistemleri plansızdı ve dağıtımla ilgili çeşitli işlevler arasında bağlantı yoktu. Dağıtım, genel olarak nakliye endüstrisi ve üreticilerin kendilerine ait filoları aracılığıyla yapılmaktaydı.
1960'lar ve 1970'lerin başı	Dağıtım akademik literatürde tanımlandığından fiziksel dağıtım kavramı gelişmiştir. Bu durum, nakliye, depolama, malzeme taşıma ve paketleme gibi birbirine bağlanabilecek ve daha etkin bir şekilde yönetilebilecek bir dizi birbiriyle ilişkili fiziksel aktivitenin olduğunun kabul edilmesini beraberinde getirmiştir.
1970'ler	Bazı şirketler, organizasyonun fonksiyonel yönetim yapısına dağıtımını dahil etme ihtiyacını kabul etmişlerdir. Üreticilerin ve tedarikçilerin gücünde bir düşüş ve büyük perakendecilerin gücünde belirgin bir artış olmuştur. Daha büyük perakende zincirleri, bölgesel veya yerel dağıtım depoları konseptine dayalı olarak kendi dağıtım yapılarını geliştirmişlerdir.
1980'ler	Hızlı maliyet artışları ve gerçek dağıtım maliyetlerinin daha net tanımının yapılması, dağıtım içindeki profesyonellikte önemli bir artışa katkıda bulunmuştur. Bu profesyonellik ile birlikte, daha uzun vadeli planlamaya geçme ve maliyet tasarrufu sağlayan önlemleri belirleme ve takip etme girişimleri ortaya çıkmıştır. Bu girişimler arasında merkezi dağıtım, stoklarda önemli azalmalar ve daha iyi bilgi ve kontrol sağlamak için bilgisayarın kullanımı yer alıyordu. Entegre lojistik sistemleri kavramı ve ihtiyacı, dağıtım faaliyetlerine katılan ileriye dönük şirketler tarafından kabul edilmiştir.
1980'lerin sonu ve 1990'ların başı	Bilgi teknolojisindeki gelişmeler, kuruluşların entegre edilebilecek işlevler açısından bakış açılarını genişletmelerini sağlamıştır. Bu gelişmeler, malzeme yönetiminin fiziksel dağıtımla birleştirilmesini kapsıyordu. Bu kavramı tanımlamak için 'lojistik' terimi kullanılmıştır. Bu terim ile birlikte müşteri hizmetlerini iyileştirmek ve ilgili maliyetleri azaltmak için ek fırsatlar ortaya çıkmıştır. Etkili lojistik stratejisinin sağlanmasında bilgi akışlarının fiziksel akışlar kadar önemli olduğu vurgulanmıştır.
1990'lar	Entegrasyon süreci, yalnızca bir kuruluşun kendi sınırları içindeki temel işlevleri değil, aynı zamanda nihai müşteriye ürünün teslim edilmesini sağlayan işletme dışı işlevleri de kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Bu oluşum, tedarik zinciri yönetimi olarak bilinir hale gelmiştir. Üreticiler ve perakendeciler, doğru ürünlerin son müşteriye kadar verimli ve etkili bir şekilde akışını sağlayan bir lojistik hattı oluşturmaya yardımcı olmak için

2000'ler

ortaklaşa hareket etmelidir. Bu ortaklıklar veya ittifaklar, üçüncü taraf yükleniciler gibi tedarik zincirindeki diğer araçları da içermelidir.

Lojistik ve tedarik zinciri genel ticari başarının anahtarı olarak kabul edilmiştir. Önde gelen kuruluşlar, lojistik içindeki çeşitli işlevlerin, başka herhangi bir etkiden bağımsız olarak en aza indirilmesi gereken bir maliyet yükü olduğu şeklindeki geleneksel görüş yerine, lojistiğin sunabileceği olumlu bir "katma değer" rolü olduğunu kabul etmişlerdir. Böylece, lojistiğin rolü ve önemi, ticari faaliyetlerde kilit bir fırsat olarak tanınmaya devam etti.

Dağıtım stratejisi, nihai kullanıcılara ulaşmak için ürün veya hizmetlerin dağıtım kanallarından nasıl ilerlediğini içermektedir. Dağıtım kanalı, ürünlerin üreticiden tüketiciye ulaştığı yol olarak tanımlanır ve bu süreçte dahil olan birbirine bağlı kuruluşlardan oluşur. Dağıtım, satıcıdan son müşteriye doğrudan olabileceği gibi zincir boyunca satıcılar, perakendeciler, toptancılar, distribütörler, alt distribütörler, acenteler gibi birbirine bağlı paydaşları da içerebilmektedir. Üç ana dağıtım kanalı yapısı bulunmaktadır: Doğrudan, tek katmanlı, çift katmanlı ve çok katmanlı dağıtım. Bu dağıtım kanallarının yapısı Şekil 1.7'de gösterilmektedir (Moretti, 2019: 3).



Şekil 1.7 Dağıtım Kanalı Türleri

Kaynak: Moretti, 2019: 3.

Doğrudan dağıtımda, tedarikçi değer zincirindeki tüm kaynaklara sahiptir ve bunları yönetmektedir. Bilgisayar devi Dell, düşük maliyetli havayolu firması EasyJet ve giyim markası Lands End bunlara örnek olarak verilebilir. Tek katmanlı dağıtımda, üreticiler ile müşteriler arasında aracı kurum yer almaktadır. Bu dağıtım şekli, erişimi artırmak (denizaşırı bayilikler gibi), müşteriye özel hizmetler sunmak veya ürünü, müşteriler için yerleşik kanallar içinde konumlandırmak amacıyla tercih edilmektedir. Çift katmanlı dağıtımda, tedarikçinin ulaşmak istediği müşteri segmentlerine hizmet veren binlerce potansiyel aracı bulunmaktadır. Çok katmanlı dağıtım, çift katmanlı dağıtım ile benzerlik göstermektedir (Dent, 2008: 11-12).

Çok katmanlı dağıtımda, son müşteriye ulaşmak için ek katmanlar kullanılmaktadır. Karmaşık coğrafya veya ekonomik koşulların etkin olduğu bazı pazarlarda, dağıtıma dahil olan çok sayıda zincir üyesi olması normaldir. Örneğin; Çin’de ürünleri doğu kıyısı boyunca uzanan, gelişen ticaret merkezlerinden uzağa, merkezi alanlara taşıyan beş veya altı kademeli dağıtım kanallarına rastlamak mümkündür (Dent, 2008: 13).

Verimli dağıtım yönetimi, ticari politika bütçesini optimize eder, fireleri ortadan kaldırır ve rekabet avantajı yaratır (Moretti, 2019: 6). Birçok işletme, pazarı tamamen kapsamak ve ürün yelpazesini hedeflediği farklı müşteri segmentlerine ulaştırmak için dağıtım modelleri karması kullanmaktadır. Birden fazla dağıtım modeli ve birden fazla kanalla çalışmak, iki veya daha fazla kanal üyesinin aynı ürünü aynı müşteriye götürdüğü kanal çatışması potansiyelini ortaya çıkarmaktadır (Dent, 2008: 16). Dağıtım yönetiminin kısa vadeli hedeflerinden birisi net karı artırmaktır. Bu nedenle, farklı gelir akışlarının kalitesini, başka bir deyişle bunların kara nasıl çevrileceğini anlamak esastır (Moretti, 2019: 172). Dağıtım işleminin gerçekleşmesinde katlanılan maliyet, kullanılan dağıtım sisteminin karmaşıklığına ve ürünün kendi içsel değerine göre değişebilmektedir. Son yıllarda lojistiğin bu farklı unsurlarının, bir ürüne yalnızca ek bir maliyet getirmek yerine, son kullanıcıya sunulurken bir "katma değer" sağladığı görüşü hakimdir. Bu durum, lojistik ve dağıtım faaliyetlerinin gerçek katkısını ve önemini değerlendirmenin yararlı bir yoludur (Rushton vd., 2017: 15).

İndirim, çok yönlülüğü nedeniyle muhtemelen en popüler dağıtım yönetimi aracıdır. Dağıtım kanalını ödülleriyle motive ederek veya önerilen perakende fiyatını düşürerek hacimleri etkin bir şekilde artırmak mümkündür. Liste fiyatları halka açık olduğundan ancak indirimler bireysel bazda yapıldığından, piyasada fiyatlandırma belirsizliğini korumak için de kullanılabilir (Moretti, 2019: 107). Dağıtımda görülen diğer bir eğilim de erteleme fırsatları arayışıdır. Erteleme ilkesi, ürünün nihai konfigürasyonunun veya formunun mümkün olan en son ana kadar ertelenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu şekilde maksimum esneklik korunur, ancak envanter en aza indirilir. Dağıtım işlevi, nihai katma değer in sağlayıcısı olarak daha geniş bir rol üstlenmektedir. Entegre tedarik zincirindeki dağıtımın artık bilgi tabanlı, katma değerli bir faaliyet haline geldiği ve pazar ile fabrika arasında kritik bir bağlantı sağladığı açıktır (Waters, 2003: 28). Tahmin, ürün bulunabilirliğini ve satılan malların maliyetini etkilediğinden, dağıtım yönetimi stratejisinin önemli bir bileşenidir. Müşteri segmentasyonu değişebileceğinden ve makroekonomik ortam gibi dış faktörler gelişebileceğinden, doğruluğu yüksek tutmak için tahmin sürecini yeniden kalibre etmeye devam etmek çok önemlidir (Moretti, 2019: 135). Bununla birlikte fiyat esnekliği, dağıtım yönetimi için temel bir girdidir.

Değerlendirilmesi en zor bileşen olduğundan genellikle yanlış hesaplanmaktadır (Moretti, 2019: 171).

Dağıtım ihtiyaç planlaması, MRP II tekniklerinin envanter ve malzeme akışı yönetimine (etkin depolama ve nakliye desteği) uygulanmasıdır. Dağıtım ihtiyaç planlaması sistemleri, gerekli malların sistem içinde “akışını” ve gerektiğinde ve doğru yerde, doğru zamanda mevcut olmasını sağlamak için zaman aşamalı olarak kullanılmaktadır. Bu sistem, azalan navlun, depolama ve envanter tutma maliyetleri ve iyileştirilmiş müşteri hizmetleri açısından faydalar sağlamaktadır (Rushton vd., 2017: 27). Yükleme oranları ve konsolidatörlerin (yükleme verimliliğini en üst düzeye çıkarmak için birçok şirketin ürünlerini birlikte sevk eden kuruluşlar) kullanımı, tedarik zincirinin dağıtım fonksiyonunun enerji verimliliğini artırabilir (Waters, 2003: 241).

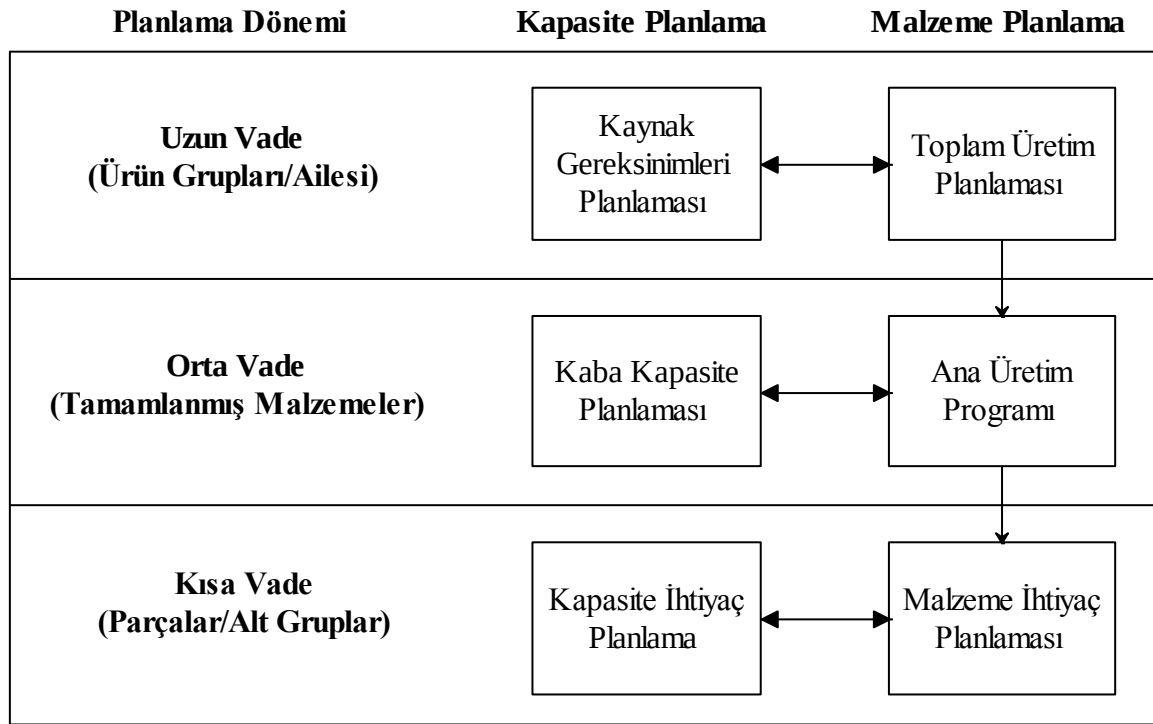
1.2.2. Destekleyici Lojistik Hizmetler

Porter (1985)’ın değer zincirinde tanımladığı destek faaliyetlerden hareketle destekleyici lojistik hizmetler belirlenmiştir. Söz konusu lojistik hizmetler: Üretim planlama, müşteri hizmetleri, satın alma, sipariş yönetimi, ambalajlama, elleçleme, talep yönetimi ve bilgi yönetimidir.

1.2.2.1. Üretim Planlama

Tedarik zincirindeki önemli sayıda firma, ürünlerin imalatında yer almaktadır. Bu firmalar, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için hammaddeleri, parçaları ve bileşenleri bitmiş ürünlere dönüştürürler (Bowersox vd., 2020: 133). Üretim planlaması makinelerin, malzemelerin ve insanların günlük kullanımını en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır. Üretim planlamasında lojistikçi aynı zamanda “üretimin sorunsuz hale getirilmesini” de amaçlamaktadır (Morana, 2018: 101). Üretim planlama sürecinde, operasyon yöneticileri atık yaratmamak için girdileri, kapasiteyi ve çıktıları sürekli olarak dengelemeye çalışırlar. Fazla girdi ve çıktılar, gereksiz envanter yaratırken, fazla kapasite, üretim maliyetlerinin artmasına neden olur. Bu noktada, kapasite planlaması ve malzeme planlaması olmak üzere iki tür planlama yapılması önemlidir. (Coyle vd., 2017: 184). Söz konusu bu planlamalar, günlük yapılabilceği gibi uzun vadeyi kapsayacak şekilde de yapılabilir. (Morana, 2018: 101). Genellikle kısa, orta ve uzun vade olmak üzere üç döneme göre planlamalar yapılmaktadır. Bir veya daha fazla yılı kapsayan uzun vadeli planlar, kapasite ve toplam üretim planlarıyla ilgilidir. Orta vadeli planlar 6 ila 18 ay arasında değişen ve istihdam seviyeleri ve benzeri konularla ilgili taktiksel kararları içermektedir. Kısa vadeli planlar ise birkaç günden birkaç haftaya kadar

değişen ve belirli konular ve üretimin ayrıntılarıyla ilgilidir. Başlıca üretim planlama faaliyetleri Şekil 1.8’de gösterilmiştir (Coyle vd., 2017: 184).



Şekil 1.8 Üretim Planlama Faaliyetleri

Kaynak: Coyle vd., 2017: 184.

Kapasite planlama, işletmenin tamamlayabileceği uygun üretim seviyelerini belirlemeye odaklanmaktadır. Kapasite ve talepler arasındaki tutarsızlık, yetersiz kullanılan kaynaklar veya karşılanmayan müşteri gereksinimleri nedeniyle verimsizliğe neden olur. Kapasite planlamasının amacı, bu tutarsızlığı en aza indirmektir. Kaynak gereksinimleri planlaması, uzun vadeli, makro düzeyde bir planlamadır. Operasyon liderlerinin, toplam kaynakların toplam üretim planını karşılayıp karşılamayacağını belirlemesine yardımcı olur. Brüt işçilik saatleri ve makine saatleri, bu planlama düzeyinde birincil odak noktasıdır. Sonraki adımda, kaba kapasite planlaması yapılmaktadır. Bu planlama, ana üretim programının fizibilitesini kontrol eden bir süreçtir. Son olarak, malzeme ihtiyaç planının fizibilitesini kontrol etmek için kapasite ihtiyaç planlaması yapılmaktadır. Bu kısa vadeli kapasite planlama tekniğinde, üretim gereksinimlerini karşılamak için gereken işgücü ve ekipmanların miktarı ayrıntılı olarak belirlenmektedir (Coyle vd., 2017: 185).

Malzeme planlama, gelecekteki arz ve talebin dengelenmesine odaklanmaktadır. Satış tahminlerini yönetmeyi, ana çizelgeleri oluşturmayı ve malzeme ihtiyaç planlama araçlarını kullanmayı içermektedir. Toplam üretim planlaması, bir tesis tarafından üretilen tüm ürünler için yıllık iş planlarını, pazarlama planlarını ve tahminleri bir üretim planına çeviren uzun vadeli bir malzeme planlama tekniğidir. Temel amaç, satış hedefini karşılamak için her dönem ürün

aileleri veya grupları içinde yeterli miktarda bitmiş ürün üretebilen bir strateji oluşturmaktır. Ana üretim programı, müşterilerden gelen talebi karşılamak için gereken üretim miktarını tanımlar ve personel, envanter gibi üretim sürecinde kullanılan unsurların hesaplanması için temel oluşturmaktadır. (Coyle vd., 2017: 185). Malzeme ihtiyaç planlaması, ana üretim programındaki tamamlanmış malzemelerle ilgili bilgileri dönemsel olarak bileşen ve parça gereksinimlerine dönüştüren kısa vadeli planlama tekniğidir. Bu teknik, bağımlı talep kalemleri için siparişlerin planlanmasına ve verilmesine odaklanmaktadır. Bağımlı talep kalemleri, ihtiyaç duyulan envanter miktarının nihai ürünün üretim düzeyine bağlı olduğu, bitmiş ürünlerin bileşenleridir. Örneğin; motosiklet üreten bir fabrikada, bağımlı talep envanter kalemleri alüminyum, lastikler, koltuklar ve egzoz sistemi bileşenlerini içermektedir (Coyle vd., 2017: 186).

1.2.2.2. Müşteri Hizmetleri

Müşteri hizmetleri, herhangi bir firma için çok önemli bir unsurdur (Grant, 2012: 16). Müşteri hizmetleri, işletme ile müşterileri arasındaki bilgi akışını, ürün akışını ve nakit akışını etkileyen tüm faaliyetleri içerir (Coyle vd., 2017: 235). Peter Drucker, firmaların müşteri yaratmak gibi tek bir amacı olduğunu ortaya koymuştur. Bir firmanın ne olduğunu belirleyen müşteri olduğunu ve müşterinin neye değer verdiğini, bir firmanın ne ürettiğini ve firmanın başarılı olup olmayacağını belirleyen müşteri olduğunu ileri sürmüştür. Firma, rakiplerinden farklılaşmak ve böylece rekabet avantajı elde etmek ve karlılığını artırmak için müşteri hizmetlerini kullanabilir (Grant, 2012: 16). Geleneksel olarak, hizmet tedariki, müşterilerin gerçek gereksinimlerini veya en azından müşterilerin neye ihtiyaç duyduklarına ilişkin algılarını hesaba katmak yerine, müşterilerin ne istediğine dair çok geniş varsayımlara dayanmaktadır. Müşteri hizmetleri ve müşteri hizmetleri gereksinimlerinin yalnızca endüstriler ve şirketler arasında değil, ayrıca bir işletmenin hizmet verebileceği pazar segmentleri arasında da farklılık gösterebileceğini ve değişeceğini anlamak da önemlidir (Rushton vd., 2014: 32).

Müşteri hizmetleri “mevcut müşterileri mutlu etmek” şeklinde tanımlanabileceği gibi doğru kişinin doğru ürünü doğru yerde, doğru zamanda, doğru koşulda ve doğru maliyetle almasını sağlamak olarak da ifade edilebilmektedir (Murphy ve Knemeyer, 2015: 32). Müşteri hizmetleri, bir felsefe, performans ölçütleri veya bir faaliyet olarak tanımlanabilir. Bir felsefe olarak müşteri hizmeti, üstün müşteri hizmeti aracılığıyla müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik kuruluş çapında taahhüt edilen güvendir. Performans ölçütü olarak müşteri hizmeti, zamanında teslimat ve tamamlanan siparişlerin yüzdesi gibi belirli performans ölçütleri olarak müşteri hizmetini vurgular. Son olarak, bir faaliyet olarak müşteri hizmeti, müşterinin sipariş

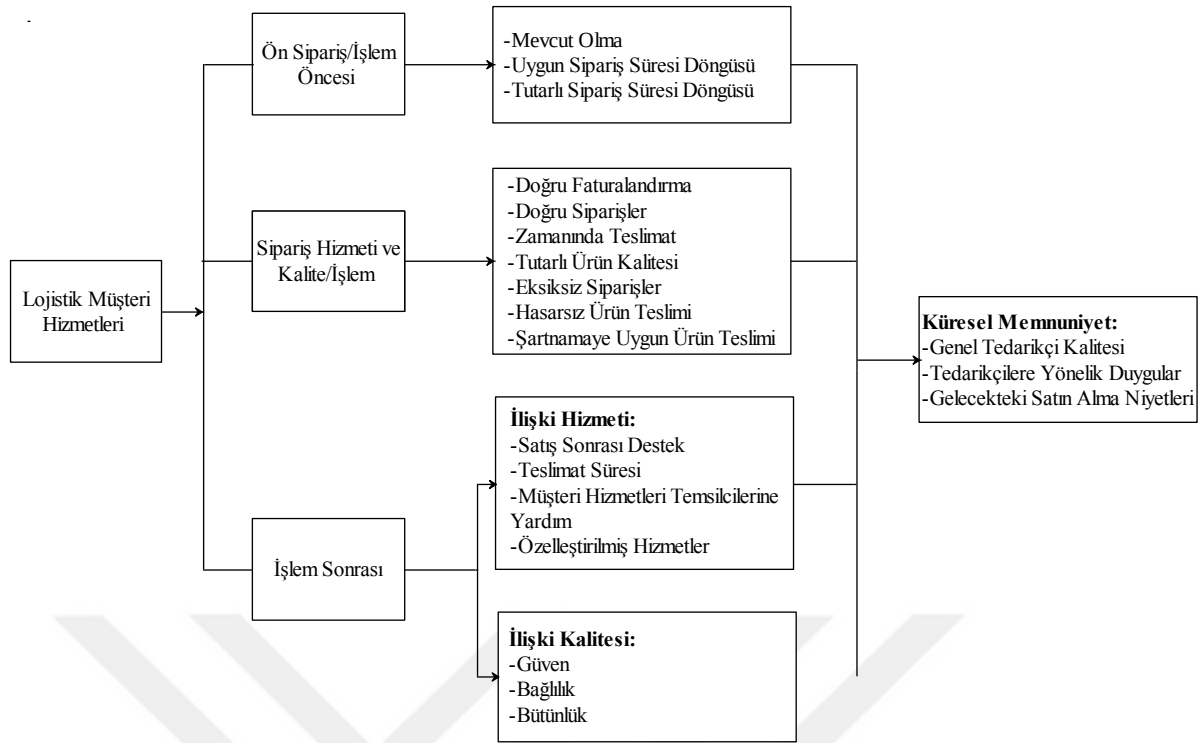
gereksinimlerini karşılamak için bir kuruluşun gerçekleştirmesi gereken belirli bir görevdir. Sipariş işleme, faturalandırma, ürün iadeleri ve taleplerin ele alınması, bu müşteri hizmeti tanımının tipik örnekleridir (Coyle vd., 2017: 235). Müşteri hizmetleri, 40 yılı aşkın bir süredir lojistik disiplininde araştırılmaktadır (Grant, 2012: 17). Müşteri hizmetleri, ürünün zaman ve mekan faydalarını yaratmada konusunda lojistik sistemin etkinliğinin bir ölçüsüdür (Sople, 2017: 24-25).

Müşteri hizmetleri, ayrılmaz bir şekilde dağıtım ve lojistik süreciyle bağlantılıdır. Bu süreç içinde, müşteri hizmetleriyle ilgili olabilecek birçok etki vardır. Bunlar, sipariş kolaylığından stok mevcudiyetine ve teslimat güvenilirliğine kadar uzanır. Son olarak, sağlanan hizmet düzeyi ile bu hizmetin maliyetini dengeleme ihtiyacı vardır. Birçok hizmet sunumunun başarısız olmasının en önemli nedeni, çoğu zaman hizmetin gerçekçi olmayan yüksek maliyetidir (Rushton vd., 2014: 32). Lojistik bir hizmet fonksiyonudur ve ürünü doğru yerde ve doğru zamanda teslim ederek bir organizasyonun başarısında büyük paya sahiptir. Lojistikte müşteri, mal veya hizmetlerin teslim edildiği yerdir. Fiziksel ürünler için bir üretim tesisi, toptancı, perakendeci veya son kullanıcı olabilir. Hizmet ürünleri için otel, banka veya hastane gibi bir hizmetin satış noktası olabilir. Ancak burada odak noktası, müşteriye memnun etmek için kullanılan yollar, araçlar ve yöntemlerden bağımsız olarak müşteri hizmetidir. Lojistik, müşteri ihtiyacını karşılayan, boyutları hem zaman hem de mekan olan ürünün zaman ve mekan faydasının yaratılmasına yardımcı olur (Sople, 2017: 27).

Çoğu pazarlama ve lojistik uzmanı, müşterinin bir satın alma işleminden elde ettiği algılanan faydaların, müşterinin satın alma için algılanan maliyetlerinden daha büyük olduğu zaman müşteri değerinin yaratıldığını düşünür. Algılanan faydalar, ürünün kullanımı ve keyfi için tüm ürün ve hizmet özelliklerini içerirken, algılanan maliyetler arasında işlem maliyetleri, elden çıkarma veya ürün yaşam döngüsü maliyetleri ve risk maliyetleri, sahip olma maliyeti bulunur (Grant, 2012: 17). Müşteri hizmetleri genellikle bir organizasyon içinde lojistik ve pazarlama arasındaki anahtar bağlantıdır (Coyle vd., 2017: 252). Pazarlamacılar, lojistik stratejisinde kilit bir unsur olan müşteri hizmetleri aracılığıyla üstün müşteri değeri sunarak müşteri memnuniyetini artırmaya çalışırlar (Sople, 2017: 24-25). Lojistikte müşteri hizmetleri ise, bir gönderinin A noktasından B noktasına taşınmasından daha fazlasıdır. Müşterilere doğru kararları vermelerine yardımcı olacak bilgi, seçenek ve uzmanlık sağlamayı, tedarikçinin işi etkileyebilecek pazarlardaki trendleri ve dinamikleri anlamasına yardımcı olmayı, parasının karşılığını mümkün olan en iyi şekilde sunmak için müşteriyle birlikte çalışmayı kapsamaktadır (Sople, 2017: 24-25).

Günümüzün rekabetçi pazarlarında, bir firmanın rekabet gücü müşteri hizmetlerinin zaman ve yer boyutlarını ne kadar verimli ve etkili bir şekilde yönettiğiyle değerlendirilir. Bu nedenle, lojistik yetkinlik, müşteri hizmetleri planlaması için kritik öneme sahiptir ve yalnızca büyüme için değil, aynı zamanda hayatta kalmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı için temel bir yetkinlik olarak geliştirilmelidir (Sople, 2017: 27). Lojistik sistemi, arzu edildiği gibi çalışmıyorsa ve bir müşteri söz verildiği gibi bir teslimat almıyorsa, kuruluş hem mevcut hem de gelecekteki gelirini kaybedebilir (Coyle vd., 2017: 252). Müşteri hizmetleri lojistik maliyetlerin ortaya çıkmasının önemli bir nedenidir. Tedarikçinin lojistik analizi, müşterinin arzu ettiği iyileştirilmiş hizmet düzeyi, tedarikçinin olası artan gelirden elde edebileceği faydalar ve bu hizmeti sağlamanın maliyeti arasında denge kurmalıdır (Coyle vd., 2017: 255). İmalat departmanı kaliteli bir ürünü doğru maliyetle üretebilir ve pazarlama departmanı bunu satabilir, ancak lojistik, ürünü taahhüt edilen zamanda ve yerde teslim etmezse müşteri tatmin olmaz. Doğru ürünü, doğru zamanda, doğru miktarda, hasarsız ve kayıpsız, doğru müşteriye ulaştırmak, müşteri hizmetlerinin önemini kabul eden lojistik sistemlerin temel ilkeleridir. Walmart ve Dell gibi başarılı şirketler hız, esneklik, özelleştirme ve güvenilirliğin önemini kabul eden müşteri hizmetleri stratejilerini benimsemiştir (Coyle vd., 2017: 253).

Lojistik müşteri hizmetleri, modern lojistiğin en önemli kavramlarından biridir. Tüm lojistik operasyonlar, müşterilerle, onların ihtiyaç ve beklentilerini karşılama yetenekleriyle yakından bağlantılıdır. Alıcılarla olumlu ve uzun süreli etkileşimler, genellikle, onlara sunulan hizmetin kalitesiyle müşteri memnuniyetinin bir sonucudur ve bu, aslında şirketin kârına yansımaktadır (Kadlubek, 2020: 1223). Lojistik müşteri hizmetlerinin üç unsuru bulunmaktadır: Ön sipariş/işlem öncesi, sipariş hizmeti ve kalite/işlem, işlem sonrası. Bu unsurlar ve bunlarla ilişkili bileşenler Şekil 1.9'da gösterilmektedir. Ön sipariş/işlem öncesi unsurlar, firmalar tarafından sipariş verilmeden önce aranan unsurlardır. Her tedarikçi tarafından firmaya sağlanmaları gerektiğinden, bazen “sipariş niteleyicileri” veya “hijyen faktörleri” olarak nitelendirilmektedir (Grant, 2012: 18).



Şekil 1.9 Lojistik Müşteri Hizmetleri Unsurları

Kaynak: Grant, 2012: 18.

Sipariş hizmeti ve kalite/işlem unsurları, tedarikçi tarafından müşteriye siparişin teslim edilmesi aşamasında sağlanması gereken unsurlardır. İşlem sonrası unsurlar, sipariş alındıktan sonra devreye giren ve tedarikçi ile müşteri arasında devam eden ilişkilerle ilgili unsurlardır. İşlem sonrası unsurlar iki alt gruba ayrılmaktadır: İlişki hizmeti ve ilişki kalitesi. İlişki hizmeti, tedarikçi tarafından sağlanan satış sonrası desteğin fiili işlem sonrası hizmet unsurları, sürekli siparişler için sunulan fiili teslimat süresi ve tedarikçinin yardımcı müşteri hizmetleri temsilcilerine sahip olup olmadığı ve özelleştirilmiş hizmetler sunup sunamayacağı ile ilgilidir. İlişki kalitesi, taraflar arasındaki ilişkinin doğası ve sergiledikleri güven, bağlılık ve dürüstlük ile ilgilidir (Grant, 2012: 20-21).

Lojistik perspektifinden müşteri hizmetleri dört farklı boyuta sahip olarak görülebilir: (1) zaman, (2) güvenilirlik, (3) iletişim ve (4) kolaylık. Zaman faktörü, özellikle satıcının bakış açısından, genellikle nakit ödeme emridir. Öte yandan, alıcı genellikle zaman boyutunu sipariş çevrim süresi, tedarik süresi veya yenileme süresi olarak ifade eder (Coyle vd., 2017: 256). Lojistik operasyon perspektifinden bakıldığında, tüm alıcılar için geçerli olan bir veya birkaç standart hizmet seviyesine sahip olmak ideal olacaktır. Ancak bu, tüm alıcıların lojistik gereksinimlerinin aynı olduğunu varsayar. Gerçekte ise durum böyle değildir. Örneğin, bir alıcı, satıcının tüm gönderileri paletlemesini ve demiryoluyla göndermesini isteyebilir; bir diğeri, paletleme olmadan yalnızca motor taşıyıcı teslimatı gerektirebilir; diğerleri ise özel teslimat süreleri talep edebilir. Bir gönderi teslim edildikten sonra, alıcının kullanımı veya montajı

hakkında soruları olabilir. Bu bilgiyi alıcıya hızlı ve doğru bir şekilde sağlayabilmek, satıcının ürününü rakiplerinden farklılaştırmasını sağlar. Alıcılar ayrıca gönderinin bir kısmını veya tamamını iade etmek isteyebilir. Özellikle internet tabanlı işlemler için iade süreci kritiktir. Memnun olmayan bir alıcının ürünü satıcıya kolay bir şekilde iade etmesine izin vermek, satıcıyı farklılaştıran bir diğer unsurdur. Temel olarak, lojistik gereksinimler, paketlenme, taşıma şekli ve alıcının ihtiyaç duyduğu taşıyıcı, rota ve teslimat sürelerine göre farklılık gösterir (Coyle vd., 2017: 258).

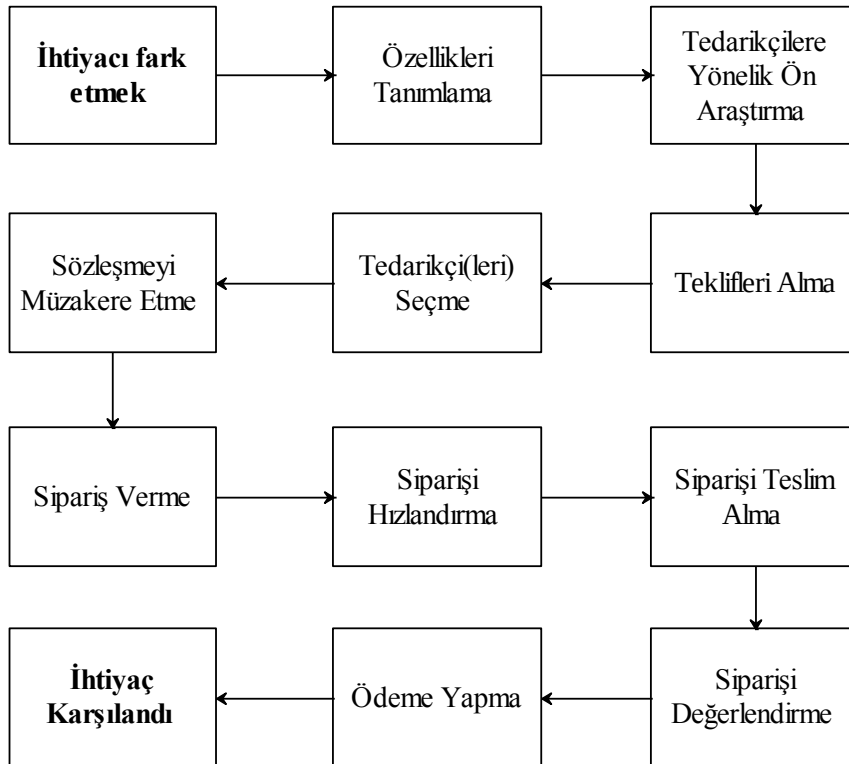
1.2.2.3. Satın Alma (Tedarik)

Satın alma gereksinimlerin belirlenmesi, kaynakların belirlenmesi, seçeneklerin değerlendirilmesi ve amaca uygun, uygun maliyetli ve sürdürülebilir kaynakların elde edilmesi sürecidir (Mangan ve Lalwani, 2016: 144). Satın alma, firmanın ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri elde etme ile ilgili bir işlemdir. Geleneksel olarak satın alma, fiyatı müzakere etmek, malları sipariş etmek ve herhangi bir teslimat veya kalite sorunu ortaya çıktığında bunları çözmek için basit bir idari faaliyet olarak nitelendirilmektedir (Grant, 2012: 35). Satın alma işlevi, 1960'ların sonlarında genel olarak üretime yönelik bir hizmet faaliyeti olarak görülmekteydi (Grant, 2012: 36). Tarihsel olarak, çoğu organizasyondaki satın alma departmanları öncelikle ihtiyaç duyulan fiziksel ürün girdilerinin teminini “doğrudan harcama” olarak görmekteydi. Lojistik hizmetlerinin satın alınması “dolaylı bir harcama” olarak kabul edilmekteydi (Bowersox vd., 2020: 132). Ancak 1970'li yıllarda yaşanan olaylar, satın alma fonksiyonunun rolü ve önemi hakkındaki görüşleri değiştirmeye başlamıştır. 1973 yılında yaşanan OPEC petrol krizi, büyük ölçekte malzeme kıtlığına neden olmuş ve arz piyasası girdisini dikkate almayan işletme stratejilerinin hatalı olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, Japon keiretsu yaklaşımının benimsenmesiyle birlikte zamanında ve üzerinde anlaşmaya varılan spesifikasyonlara göre iş birliği ve koordinasyon, firmaların tedarik pazarlarını yönetmeye odaklanmaları gerektiği fikrini ortaya koymuştur. Yaşanan bu gelişmeler, ABD ve Avrupa'daki firmaların maliyet, performans ve müşterileriyle ilişkileri açısından tedarikçilerini nasıl etkileyebileceklerini düşünmeye başlamaları ile sonuçlanmıştır (Grant, 2012: 36).

Üretici, toptancı veya perakendeci olsun her kuruluş satın alma işlemi yapmaktadır (Bowersox vd., 2020: 122). Stratejik ve taktik bir faaliyet olarak satın alma, birçok kuruluş ve işletme için giderek daha önemli hale gelmiştir (Mangan ve Lalwani, 2016: 143). Satın almanın rolü, ihtiyaç duyulan kaynağı mümkün olan en düşük fiyatla elde etmektir. Bu geleneksel satın alma görüşü, son yıllarda önemli ölçüde değişmiştir. Modern görüşün odağında, toplam maliyet ve alıcılar ve satıcılar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi yer almaktadır. Firmalar için stratejik

bir faaliyet olarak görülen bu süreç, uzun vadeli iyi ilişkilerin gelecek dönemlerde önemli düzeyde maliyet azaltılması ile sonuçlandığını ortaya koymaktadır (Bowersox vd., 2020: 122-123). Temel olmayan yeteneklerin dış kaynak kullanımı ile yerine getirilmesi nakliye, depolama, üçüncü taraf ve entegre lojistik hizmetleri de dahil olmak üzere lojistik hizmetlerin satın alınmasına olan ilgiyi artırmıştır (Bowersox vd., 2020: 132). Neyin satın alınacağı, talebin bir fonksiyonu olarak ne kadarının satın alınacağı, tedarikçi ve konum açısından nereden, teslimat şartları ve koşulları ve tabii ki fiyat gibi pek çok konu satın alma işlevinin içinde örtük olarak yer almaktadır. Bu faktörler dikkate alınmazsa ve uygunluklar sağlanamazsa nakliye ve depolama ile ilgili lojistik kararlar verilemez (Grant, 2012: 35).

Şekil 1.10'da gösterilen satın alma süreci, firmaların ihtiyaçlarını fark etmeleri ile başlamaktadır. Firma daha sonra ürün veya hizmet için satın alma özelliklerini tanımlayacaktır. Daha sonra, kimden teklif isteneceğini belirlemek için tedarikçilere yönelik ön araştırma yapacaktır. Teklifler alındıktan sonra firma, çalışmak istediği tedarikçi veya tedarikçileri seçecektir. Ardından, genellikle satın alma siparişi veya hizmet düzeyi sözleşmesi olarak bilinen sözleşme hüküm ve koşullarının belirlendiği müzakere dönemi başlayacaktır. Anlaşma yapıldıktan sonra, sipariş verilir ve sipariş alındığında eksiksizlik, hasar, şartname vb. açısından değerlendirilir ve sözleşmeye uygun olarak ödeme yapılır (Grant, 2012: 40). Satın alma sürecindeki adımların isimleri ve sıralaması firmalara göre farklılık gösterebilmektedir (Rushton vd., 2017: 220).



Şekil 1.10 Satın Alma Süreci

Kaynak: Grant, 2012: 40.

Tedarik, tedarik zincirindeki kilit halkalardan biridir ve bu nedenle kuruluşun genel başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Rushton vd., 2017: 219). Tedarikin dış kuruluşlarla doğrudan bağlantısı olduğundan, tedarik zinciri yönetimi daha popüler hale geldikçe bu faaliyetin stratejik önemi de artmaktadır (Murphy ve Knemeyer, 2015: 34). Doğru fiyatta, gerekli kalitede, doğru yerde ve doğru zamanda yeterli miktarda hammadde temininin sağlanması, herhangi bir üretim tesisi için oldukça önemlidir (Rushton vd., 2017: 219). Endüstriyel firmalar cirolarının yarısından fazlasını sarf malzemelerine harcamaktadırlar, bu nedenle satın alma fonksiyonu modern firmalar için önemli bir başarı faktörü haline gelmiştir. Satın alma, stratejik kaynak sağlama (tedarik planlaması, tedarikçi seçimi ve sözleşme) ve operasyonel satın alma (malzeme siparişi, hızlandırma ve ödeme) olarak ikiye ayrılmaktadır. Satın alma güvenli ve zamanında tedarik sağlamakla birlikte, uygun maliyetli tedarik faaliyetlerini artırmakta, inovasyona katkıda bulunmakta ve firmanın stratejik konumunu geliştirmeyi hedeflemektedir (Zijm vd., 2019: 45). Tedarikçileri yönetmek, tedarik fonksiyonunun önemli bir yönüdür. “Kaç tedarikçimiz olmalı?”, “Performanslarını nasıl değerlendireceğiz?” ve “Kendimiz üretmeli miyiz yoksa satın almalı mıyız?”, tedarik stratejisinin öne çıkan kilit sorularıdır (Rushton vd., 2017: 220).

Tedarik stratejisinin etkin bir şekilde yürütülmesi nihai olarak lojistiğe bağlıdır. Lojistik ve tedarik arasındaki ilişki, organizasyonu tedarikçileri ile ilişkilendirir ve bu nedenle tedarik hedeflerine ulaşmak için önemli etkileri vardır. Tedarik, birçok kuruluş lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımına yöneldiğinden kuruluşun müşterilerle lojistik bağlantısını sağlamaktadır. Tam zamanında lojistik, lojistik dış kaynak kullanımı ve performansa dayalı lojistik, organizasyon içinde lojistik ve tedarik arasındaki ilişkinin üç kritik yönünü ortaya koymaktadır (Bowersox vd., 2020: 131). Satın alma ve stratejik kaynak bulma, işletmelerin tedarik zincirlerinin genel verimliliğini ve etkinliğini artırmaya çalıştıkları için büyük önem taşımaktadır. Satın alma, firmanın satın alma prosedürlerini ve standartlarını yönetmeyi kapsamaktadır. Tedarik ise firmanın tedarik zinciri ve genel kuruluş genelinde ihtiyaç duyulan mal ve hizmetleri tedarik etme ihtiyacıyla ilişkili daha fazla sayıda süreci yönetmeyi içermektedir. Ürün/hizmet tedariki, tedarikçi seçimi, fiyat pazarlığı, sözleşme yönetimi, işlem yönetimi ve tedarikçi performans yönetimi bunlara örnek olarak verilebilir. Stratejik kaynak bulma, tedarikten önemli ölçüde daha geniş bir süreçtir ve tedarik önceliklerinin tedarik zincirinin ve genel organizasyonun amaç ve hedefleriyle iyi bir şekilde örtüştüğünden emin olmayı kapsamaktadır (Coyle vd., 2017: 140-141).

Mümkün olan en düşük maliyetle uygun kalitede, güvenli, zamanında ve yeterli tedarik sağlamak ve tedarik kaynaklarına ayrıcalıklı erişimi garanti ederek firmaya rekabet avantajı

sağlamak satın almanın temel amaçlarıdır (Zijm vd., 2019: 47-48). Satın alma için harcanan tutar birçok kuruluştaki önemli ölçüde artmıştır. Günümüzde firmalar sadece hammadde ve temel malzemeleri değil, aynı zamanda çok yüksek katma değerli içeriğe sahip karmaşık bileşenleri de satın almaktadır (Bowersox vd., 2020: 123). Etkili satın alma stratejisi, hangi ürün ve hizmetlerin dahili olarak üretileceği ve hangilerinin dış tedarikçilerden satın alınması gerektiğine ilişkin kararları ve tedarik stratejisi portföyü oluşturmayı içermektedir (Bowersox vd., 2020: 126).

Firmaların satın aldığı ürün ve hizmetlerin hepsi aynı değildir. Bazı ürünler daha önemlidir ve satın alma konusunda daha fazla dikkat gerektirir. Örneğin, bir bilgisayar üreticisinin yarı iletken çipler için kaynak bulma ve tedarik stratejileri, kağıt, not defterleri vb. gibi ofis malzemeleri için olduğundan çok farklı olacaktır (Coyle vd., 2017: 142). Ayrıca, tüm tedarikçiler de eşit değildir ve ilişkiler uygun şekilde yönetilmedikçe tedarikçiye yönelik bağımlılık düzeyi firma için bir risk haline gelebilmektedir. Bu nedenle, işletmeler ve kuruluşlar tedarik portföylerini, uğraştıkları tedarikçi ve yüklenici sayısı ve sahip oldukları ilişkilerin doğası açısından da dikkate alırlar (Mangan ve Lalwani, 2016: 149).

1.2.2.4. Sipariş Yönetimi

Geleneksel olarak sipariş yönetimi, siparişin satıcı tarafından alınmasından ürünün alıcıya teslim edilmesine kadar gerçekleşen faaliyetlerin tümüdür (Coyle vd., 2017: 246). Sipariş yönetimi, müşterinin sipariş verdiği zaman ile müşteri tarafından ürünün/hizmetin alındığı zaman arasında gerçekleşen faaliyetlerin yönetimini ifade etmektedir. Bu nedenle, sipariş yönetimi, müşteriler tarafından yüksek derecede görünürlüğü ve takip edilebilirliği olan bir lojistik faaliyettir (Murphy ve Knemeyer, 2015: 33). Sipariş yönetim sistemi, alıcıların ve satıcıların bireysel ürün siparişleriyle ilgili bilgileri ilettiği araçları içermektedir (Coyle vd., 2017: 245). Alıcı tarafından tedarikçiye verilen satınalma siparişi, iki taraf arasındaki işlemlerin önemli bir yasal belgesidir. Bu belge, tedarik edilecek ürünün tanımını veya teknik ayrıntılarını, fiyatı, teslimat süresini, ödeme koşullarını, vergileri ve mutabık kalınan diğer ticari koşulları içermektedir (Sople, 2017: 14). Etkin sipariş yönetimi, operasyonel verimlilik ve müşteri memnuniyetinin anahtarıdır. Bir organizasyonun sipariş yönetimi ile ilgili tüm faaliyetleri zamanında, doğru ve eksiksiz bir şekilde yürüttüğü ölçüde, şirketin diğer faaliyet alanlarının da etkin bir biçimde koordine edilebileceği sonucu ortaya çıkmaktadır (Coyle vd., 2017: 245-246).

Müşteriye yönelik yapılan gönderilere atıfta bulunulurken, genellikle sipariş döngüsü terimi kullanılır (Coyle vd., 2017: 246). Siparişin işlenmesinin yavaş ve karmaşık olması, taahhüt edilen teslimat süresini doğrudan etkileyecektir (Sople, 2017: 15). Hem mevcut hem de

potansiyel müşteriler, tutarlı ve öngörülebilir sipariş döngüsü uzunluğu ve kabul edilebilir yanıt süreleri ile karşılaştıklarında firmaya ilişkin olumlu görüşe sahip olacaklardır (Coyle vd., 2017: 245-246). Ayrıca, rekabet baskısı nedeniyle, müşterileri elde tutmak ve rakip firmalara üstünlük sağlamak için sipariş gerçekleştirme döngüsünün kısaltılması gerekmektedir. Tek çözüm, verimliliği ve doğruluğu garanti eden, ancak minimum yatırım maliyeti olan bir sipariş işleme sistemi tasarlamaktır (Sople, 2017: 15).

Sipariş işleme faaliyeti şu adımlardan oluşmaktadır (Sople, 2017: 14-15):

- Üzerinde anlaşmaya varılan şartlarda herhangi bir sapma için sipariş kontrolü,
- Fiyatlar, ödeme ve teslimat koşulları,
- Stoklardaki malzemelerin mevcudiyetinin kontrol edilmesi,
- Eksiklikler için üretim ve malzeme planlaması,
- Siparişin onaylanması.

Her gün binlerce siparişin alındığı büyük bir organizasyonda, siparişin manuel olarak kaydedilmesi ve siparişin hızlı ve doğru bir şekilde işlenmesi imkansız hale gelmektedir. Böyle bir durumda, bu kadar hacimli işi minimum insan müdahalesi ile veya hiç insan müdahalesi olmadan gerçekleştirebilecek bir sistem bir zorunluluktur (Sople, 2017: 15). İnternet, ticari ilişkilerde sipariş yönetimi için giderek daha önemli hale gelmektedir. İnternetin, birçok şirkette başta kurumsal kaynak planlaması olmak üzere diğer sistemler üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır (Knolmayer vd., 2002: 168).

1.2.2.5. Ambalajlama

Tarih boyunca ambalajlama, ürünleri muhafaza etmek, depolamak ve taşımak için kullanılmıştır (Zijm vd., 2019: 275). Günümüzdeki ambalajlama faaliyetleri, binlerce yıl önce geliştirilenden çok farklıdır. Ambalaj, modern endüstrinin tam kalbinde yer almaktadır ve hemen hemen bütün ürünler için bir zorunluluktur. Üreticiler ve müşteriler arasında önemli bir bağı temsil eder ve doğru yapılmadığı takdirde ürünün zarar görmesine ve müşterinin memnuniyetsiz olmasına neden olabilmektedir (Zijm vd., 2019: 274). Ambalajlama, pazarlama ve lojistik ambalajlama olmak üzere iki kategoriye ayrılabilir. Pazarlamadaki ambalajlama temel olarak kolaylık, pazar çekiciliği ve ürünü doğal unsurların etkilerinden korumak için yapılır (Sople, 2017: 155). Ürün ambalajı, pazarlama hedeflerini karşılamak için tasarlanmıştır, ancak lojistik ambalaj, dağıtım hedefleri göz önünde bulundurularak tasarlanmıştır (Sople, 2017: 156). Lojistik ambalajlama, ürünün fiziksel dağıtımında lojistik sistemin verimliliğini etkileyen kritik bir unsurdur. Pazarlama amaçlarına göre oluşturulan ürün ambalajından farklıdır (Sople, 2017: 16).

Ambalajlamanın temel lojistik işlevi, esas olarak ürünleri dağıtım kanalları aracılığıyla hareket ederken korumak ve diğer yandan çevreyi ürünlerden korumaktır (Zijm vd., 2019: 275). Lojistik ambalajın birincil amacı, piyasaya dağıtım için toplu miktarlarda taşındığında, depolama, nakliye ve elleçleme sırasında ürünün zarar görmesini önlemektir (Sople, 2017: 156). Geleneksel bakış açısına göre ambalajlama, tüm tedarik zinciri boyunca ürünler ve dış çevre arasında bir bariyer ve korumadır. Sıcaklık, ısı, soğuk, nem, güneş ışığı, basınç, gaz emisyonu ve mikroorganizmalardaki artış ürünlerin kalitesini bozabilir. Gıda bozulması, ürünü tüketim için kabul edilemez hale getiren değişikliktir (Zijm vd., 2019: 293). Lojistik ambalajlama, hasardan koruma, malzeme taşıma kolaylığı ve depolama alanından tasarruf sağlama bakımından önemli bir rol oynamaktadır (Sople, 2017: 16). Ambalajlama, imalattan taşıma ve depolamaya ve nihai tüketiciye kadar ürünün korunmasını sağlar. Ayrıca, raftaki ürünleri tanımlamaya ve onları diğer ürünlerden ayırmaya yardımcı olur (Zijm vd., 2019: 274). Dağıtım ağının en önemli yardımcısı olarak nitelendirilen lojistik ambalajlama, depo alanı ve taşıyıcının optimum kapasite kullanımını artırmakta, stok tutma kolaylığını sağlamakta ve ürün hasarı olasılığını en aza indirmektedir (Sople, 2017: 154).

Endüstriyel (koruyucu) ambalajlama, bir ürünü depolama ve nakliye için hazırlayan (örn. kutular, kasalar) paketleme anlamına gelmektedir ve ambalajlama, malzeme elleçleme ve depolama faaliyetleri arasında bağlantı kurmaktadır (Murphy ve Knemeyer, 2015: 33). Depodan geçen malların çoğu ambalajlanmaktadır. Bu faaliyet, ürünü korumak veya muhafaza etmek, görünümünü iyileştirmek, bilgi sağlamak veya depolama ve dağıtımını kolaylaştırmak amacıyla yapılmaktadır (Rushton vd., 2017: 299). Ambalajlama, şirketlerin verimli tedarik zinciri faaliyetleri yürütmesi için önemli bir rekabet faktörüdür (Zijm vd., 2019: 275). Paketler, nakliyecilerin kontrol edemediği farklı yerlerde değişen depolama, nakliye ve taşıma koşullarından geçer. Bu nedenle ambalajın, ürünün tüketiciye kullanılabilir biçimde ulaşması için farklı koşullarda korunmasını en üst düzeye çıkarması gerekmektedir (Sople, 2017: 156). Ambalajlama, ürünlerin verimli dağıtımını sağlayarak, ürün bozulması ve atıkların çevresel etkisini azaltarak tedarik zincirinin başarısına katkıda bulunur. Daha iyi ambalajlama maliyeti azaltabilir, ciroyu artırabilir, hasar şikayetlerini en aza indirebilir ve israfı azaltabilir (Zijm vd., 2019: 275).

Ürün montaj hattından çıktığında, üretim operasyonlarından lojistiğe geçiş başlamaktadır. Ambalajlama, bitmiş ürünlerin fabrikadan dağıtım merkezine ve müşterilere sorunsuz transferinde önemli rol oynar (Coyle vd., 2017: 191). Ambalajlama kararları, lojistik üretkenlik ve verimlilik üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Kamyon yükleme ve depo toplama verimliliğinden nakliye aracı ve depolama küpü kullanımına kadar tüm lojistik operasyonlar

ambalajlamadan etkilenir (Bowersox vd., 2020: 251). Özellikle e-ticaretin artması ve çevrimiçi perakendecilerin büyümesi, satın alma sırasında ambalajın rolünü yeniden değiştirmekte, onu sadece lojistik ve koruma aracı olarak daha da ön plana çıkarmaktadır (Zijm vd., 2019: 273). İyi tasarlanmış ambalajlama, ürünlerin verimli bir şekilde taşınmasını ve nakliyesini kolaylaştırarak, maliyetleri kontrol altında tutmayı sağlamaktadır. Üretim operasyonları ve lojistik arasındaki bu ambalajlama odaklı bağlantılar, kullanılan malzemelerle birlikte bazı unsurların dikkate alınmasını da zorunlu hale getirmektedir. Örneğin; üretim açısından büyük paketler istenebilir, ancak içeriğin boyutu ve ağırlığı, ürünü nakliye ekipmanına ve nakliye ekipmanından nihai lokasyona aktarırken sorunlara neden olabilir. Ayrıca, ambalaj tasarımında palet ve taşıma aracı kapasitesi dikkate alınmalıdır (Coyle vd., 2017: 192).

Ambalajlama faaliyeti yüzyıllardır gelişmekte ve değişmeye devam etmektedir. Basit koruma araçlarından, taşınan eşyaların korunmasına kadar geniş kapsamlı olan ambalajlama, önemli bir faaliyet haline gelmiştir (Zijm vd., 2019: 273). Tüketici tercihlerindeki değişiklikler, gıda ve tüketilebilir ürünlerin kalitesini, sağlığını ve güvenliğini korumaya yönelik artan istek akıllı paketleme teknolojilerinin geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Akıllı paketleme genellikle, verilerin RFID teknolojisi gibi otomatik bir tanımlama sistemi kullanılarak paket üzerinde uzaktan elektronik olarak algılandığı bir sistemdir. Bu sistemler, ambalajlı gıdaların nakliye ve depolama sırasında kalitesi hakkında bilgi vermek için durumunu izleyen sistemlerdir (Zijm vd., 2019: 293). Akıllı paketleme, yalnızca ürün güvenliği ve kalitesi için değil, aynı zamanda tedarik zincirinin etkinliği için de fırsatlar sunmaktadır. Taze balık ambalajındaki sıcaklık sensörü buna örnek olarak verilebilir (Zijm vd., 2019: 294).

Ambalajlama, ambalaj içeriği hakkında bilgi sağlamada önemli bir rol oynar. Bilgi sağlama, üretim ve lojistik personeli için günlük faaliyetlerin etkin şekilde yürütülmesi için önemlidir. Ambalaj üzerindeki bilgiler, üretim personelinin üretim merkezi veya montaj hattı tarafından ihtiyaç duyulan malları bulmasını kolaylaştırmakla kalmaz aynı zamanda sipariş toplayıcıların müşteri siparişleri için bunları kolayca ve doğru bir şekilde bulabilmesini de kolaylaştırmaktadır. Ürün bilgilerini daha kolay erişilebilir hale getirmek için barkodlar, RFID etiketleri ve diğer otomatik kimlik araçları pakete eklenebilir veya paket içine yerleştirilebilir (Coyle vd., 2017: 192). Bununla birlikte, son yıllarda paketlerin ve dolayısıyla ürünlerin dağıtım sırasında izlenebilirliği çok büyük önem kazanmıştır. Paketleme izlenebilirlik teknolojileri (Barkod, RFID), paket konumlarının gerçek zamanlı ve sürekli olarak tanımlanmasına, paketleme bilgilerinin artmasına, gönderi gecikmelerinin azaltılmasına ve kayıp gönderilerin izlenmesine olanak tanır. Paket tanımlama ayrıca dağıtım sırasında hırsızlığa ve ürün manipülasyonuna karşı koruma sağlar. Teorik olarak, RFID teknolojisinin ürün

paketlerine uygulanması, gerçek zamanlı verilerin etkisi hakkında daha ayrıntılı bilgiye, yani ürünlerin gerçek zamanlı olarak tanımlanmasına, lojistik sistemde taşıma süresinin ve kat edilen mesafenin değerlendirilmesine imkan vermektedir (Zijm vd., 2019: 280).

Ambalajlama, üzerinde istiflenen ürünlerin ağırlığını desteklemeli veya manuel ve otomatik malzeme taşımayı kolaylaştırmak için paket içinde eşit ağırlık dağılımı sağlamalıdır (Coyle vd., 2017: 192). Paketler ve birim yükler, tüm tedarik zinciri hareketlerini ve depolama maliyetlerini etkilediğinden verimli lojistik faaliyetler için tasarlanmadıysa genel sistem performansını azaltacaktır (Bowersox vd., 2020: 249). Ayrıca, konveyör hatlarından düşen ürünler veya forkliftle zarar verilen paketler, ambalajlama sürecinde dikkate alınması gereken tehlikelere yönelik iki örnektir. Koruma, ürünlerin diğer mallarla temastan, su hasarından, sıcaklık değişimlerinden, hırsızlıktan ve taşıma ve nakliye sırasında ortaya çıkan kirlenmeye karşı korunması anlamına da gelmektedir (Coyle vd., 2017: 192). Ambalajlama, genellikle birincil, ikincil ve üçüncül düzeyden oluşan bir sistem olarak görülmektedir. Birincil ambalajlama, genellikle en küçük dağıtım veya kullanım birimidir ve mallarla doğrudan temas halinde olmayı ifade etmektedir (ambalaj ile içindekiler arasına bir plastik torba veya film konulabilir). İkincil ambalaj, birincil ambalajlamadaki ürünleri birlikte gruplamak için kullanılır ve görsel iletişim amacı taşır. İkincil ambalajın işlevi, ürünleri nihai varış noktasına taşıma sırasında korumak ve kullanıcıya bilgi vermektir. Son olarak, üçüncül ambalaj, ürünlerin depolanması ve taşınması için kullanılır (Zijm vd., 2019: 275).

Ambalajlama ile ilgili olarak dikkate alınması gereken bir diğer konu, tersine lojistik ile ilgilidir. Tersine lojistik, perakendeciden üreticiye paketleme ve nakliye malzemelerinin geri dönüş akışlarını tanımlamak için kullanılan terimdir. Bu akışlar, çevre üzerindeki etkisi nedeniyle (kullanım sonundaki ambalaj, atık malzemeler) ambalajlama ile bağlantılı olmaktadır ve nakliye verimliliği açısından ambalajın tersine lojistiği optimize edilmelidir (Zijm vd., 2019: 281).

1.2.2.6. Elleçleme

Malzeme elleçleme, ürünlerin bir tesisin (örneğin; fabrika, depo) sınırları içinde kısa mesafeli hareketini ifade etmektedir (Murphy ve Knemeyer, 2015: 33). Malzeme elleçleme, üretim maliyetlerini en aza indirmek için doğru malzemeyi doğru yere, doğru zamanda, doğru miktarda, sırayla ve doğru konumda veya koşulda taşıma işlevidir (Stephens ve Meyers, 2013: 231). Günümüzün elleçleme sistemlerinin yapısı hala büyük ölçüde 1970'lerden günümüze kadar otomasyon teknolojilerindeki gelişmeler tarafından belirlenmektedir. Bu sistemler, tamamen manuel operasyondan mekanize operasyona ve otomatik sistemlere kadar

geliştirilmiştir. İlk otomatik elleçleme sistemleri, 1970'lerde bilgisayarların endüstride kullanılmak üzere ticari olarak temin edilebilir hale geldiği zaman kurulmuştur. Bu sayede, depolarda envanter takibi için gerekli fonksiyonlara dayalı olarak sipariş toplama, yerine koyma, siparişlerin konsolidasyonu, nakliye ve teslim alma desteği sağlanmıştır (Zijm vd., 2019: 545-546). Tedarik zinciri boyunca envanter hareketinin hızı, elleçleme yöntemlerine bağlıdır. Uygun olmayan bir elleçleme yöntemi, ürün hasarlarına ve teslimatlarda gecikmelere ve olası genel masraflara eklenecektir. Elleçlemede mekanizasyon ve otomasyon, lojistik sistem verimliliğini artırır (Sople, 2017: 16).

Malzeme elleçlemenin hareket, miktar, zaman, alan ve kontrol olmak üzere beş farklı boyutu bulunmaktadır. Hareket boyutu, malzemenin bir noktadan diğerine fiili olarak taşınmasını veya transferini içerir. Miktar boyutu, malzeme taşıma ekipmanının türünü ve yapısını ve ayrıca malların taşınması için birim başına maliyeti belirler. Zaman boyutu, malzemenin tesiste ne kadar hızlı hareket edebileceğini belirler. Alan boyutu, malzeme taşıma ekipmanının depolanması ve hareketi için gerekli alan ve ayrıca malzemenin kendisi için kuyruğa alma veya hazırlama alanı ile ilgilidir. Malzemenin takibi ve envanter yönetimi, kontrol boyutunun bazı yönleridir (Stephens ve Meyers, 2013: 231). Elleçleme sistemleri için gerekli fonksiyonlar üç kategoriye ayrılmıştır. İlk kategori, bir nakliye planlaması için gerekli olan tüm fonksiyonları içerir. İkinci kategori, taşımaların yürütülmesi için tüm işlevleri içerir. Ek olarak, üçüncü kategori sistem genelindeki işlevleri kapsar (Zijm vd., 2019: 554).

Elleçlemenin genel amacı, nihayetinde gelen gönderileri müşteri gruplarına göre ayırmaktır. 5 temel elleçleme faaliyeti bulunmaktadır. Bunlar (Bowersox vd., 2020: 233):

- **Teslim Alma:** İlk elleçleme faaliyeti boşaltmadır. Çoğu depoda boşaltma, forkliftler, konveyörler ve manuel işlemlerin bir kombinasyonu kullanılarak gerçekleştirilir (Bowersox vd., 2020: 233).
- **Ürün Yerleştirme:** Ürün yerleştirme, ürünün birimlendirilme şekline bağlı olarak, zemine istiflenme, ürün paletlerinin raflara yerleştirilmesi veya ayrı paketlerin akış raflarına veya diğer depolama sistemlerine yerleştirilmesi şeklinde olabilmektedir (Bowersox vd., 2020: 233).
- **Depo İçi Ürün Elleçleme:** Ürün bir depoya yerleştirildiğinde, o ürünün çeşitli nedenlerle tesis içinde taşınması oldukça yaygındır. Bu kavram genellikle ikmal olarak adlandırılır (Bowersox vd., 2020: 233).
- **Sipariş Toplama:** Bir depodaki birincil elleçleme operasyonlarından biri sipariş toplama. Sipariş toplama süreci, sipariş montajını kolaylaştırmak için malzemelerin, parçaların ve ürünlerin gruplandırılmasını gerektirir (Bowersox vd., 2020: 234).

- **Nakliye:** Nakliye, sipariş doğrulama ve giden nakliye ekipmanı yüklemesinden oluşur. Teslim alma ile karşılaştırıldığında, depo nakliyesi, bir ürün karışımının nispeten düşük hacimli hareketlerini barındırmalı ve böylece ölçek ekonomisi potansiyelini azaltmalıdır (Bowersox vd., 2020: 234).

Stephens ve Meyers (2013: 234) elleçleme faaliyetlerinin 10 temel ilke dikkate alınarak yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bunlar:

- **Planlama İlkesi:** Malzeme elleçleme, önerilen elleçleme yöntemlerinin ihtiyaçlarının, performans hedeflerinin ve işlevsel özelliklerinin başlangıçta tamamen tanımlandığı planın sonucu olmalıdır (Stephens ve Meyers, 2013: 235).
- **Standardizasyon İlkesi:** Elleçleme yöntemleri, ekipman, kontroller ve yazılım, genel performans hedeflerine ulaşma sınırları dahilinde ve gerekli esneklikten, modülerlikten ve gelecekteki değişen gereksinimlerin verim beklentisinden ödün vermeden standartlaştırılmalıdır (Stephens ve Meyers, 2013: 235).
- **Çalışma İlkesi:** Elleçleme, verimlilikten veya operasyonun gerektirdiği hizmet seviyesinden ödün vermeden en aza indirilmelidir (Stephens ve Meyers, 2013: 235).
- **Ergonomiklik İlkesi:** Güvenli ve etkili operasyonları sağlamak için malzeme taşıma görevlerinin ve ekipmanının tasarımında insan yetenekleri ve sınırlamaları tanınmalı ve bunlara saygı gösterilmelidir (Stephens ve Meyers, 2013: 236).
- **Birim Yük İlkesi:** Birim yükler, tedarik zincirinin her aşamasında malzeme akışı ve envanter hedeflerine ulaşacak şekilde boyutlandırılmalı ve yapılandırılmalıdır (Stephens ve Meyers, 2013: 236).
- **Alan Kullanımı İlkesi:** Mevcut tüm alan etkin ve verimli bir şekilde kullanılmalıdır (Stephens ve Meyers, 2013: 236).
- **Sistem İlkesi:** Malzeme hareketi ve depolama faaliyetleri, teslim alma, inceleme, depolama, üretim, montaj, paketleme, birleştirme, sipariş seçimi, nakliye ve iadeleri kapsayan koordineli ve operasyonel bir sistem oluşturmak için tamamen entegre edilmelidir (Stephens ve Meyers, 2013: 237).
- **Otomasyon İlkesi:** Operasyonel verimliliği iyileştirmek, yanıt verebilirliği artırmak, tutarlılığı ve öngörülebilirliği geliştirmek için mümkün olduğunda malzeme taşıma operasyonları mekanikleştirilmeli ve/veya otomatikleştirilmelidir (Stephens ve Meyers, 2013: 237).
- **Çevresellik İlkesi:** Alternatif ekipman ve malzeme taşıma sistemleri tasarlanırken veya seçilirken çevresel etki ve enerji tüketimi kriter olarak düşünülmelidir (Stephens ve Meyers, 2013: 237).

- **Yaşam Döngüsü Maliyeti İlkesi:** Kapsamlı bir ekonomik analiz, tüm malzeme taşıma ekipmanının ve ortaya çıkan sistemlerin yaşam döngüsünü hesaba katmalıdır (Stephens ve Meyers, 2013: 238).

Bowersox ve diğerleri (2020: 235) ise elleçleme faaliyetlerinin 6 temel ilkeye göre yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunlar:

- Taşıma ve depolama ekipmanları mümkün olduğunca standart hale getirilmelidir.
- Hareket halindeyken sistem maksimum sürekli ürün akışı sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır.
- Yatırım, sabit ekipman yerine elleçlemede olmalıdır.
- Elleçleme ekipmanı mümkün olan en üst düzeyde kullanılmalıdır.
- Elleçleme ekipmanı seçiminde, ağır yükün faydalı yüke oranı en aza indirilmelidir.
- Her uygulanabilir olduğunda, sistem tasarımına özağırlık akımı dahil edilmelidir.

Malzeme kontrol sistemleri, modern malzeme taşıma sistemlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Parça numaralandırma sistemleri, lokasyon sistemleri, envanter kontrol sistemleri, standardizasyon, parti büyüklüğü, sipariş miktarları, emniyet stokları, etiketleme ve otomatik tanımlama teknikleri (barkodlama) endüstriyel tesislerde malzeme elleçleme faaliyetini sürdürmek için gerekli sistemlerden sadece bazılarıdır (Stephens ve Meyers, 2013: 231). Elleçleme sistemleri mekanik, yarı otomatik ve otomatik olarak sınıflandırılabilir. Bazı durumlarda, özel kullanım durumları mevcuttur. Alma, işleme ve/veya nakliyei kolaylaştırmak için mekanize sistemlerde işçilik ve taşıma ekipmanının bir kombinasyonu kullanılmaktadır. Genel olarak, işçilik, mekanize taşımada toplam maliyetin yüksek bir yüzdesini oluşturur. Otomatik sistemler, ekipman ve sermaye yatırımını ikame ederek emeği mümkün olduğunca en aza indirmeye çalışır. Malzemeyi elleçlemek için mekanik ve otomatik sistemlerin bir kombinasyonu kullanıldığında, sistem yarı otomatik olarak adlandırılır. Mekanize taşıma sistemleri en yaygın olanıdır, ancak yarı otomatik ve otomatik kullanımları bulunmaktadır (Bowersox vd., 2020: 235). Otomatikleştirilmiş bilgi görevlerinde olduğu gibi, otomatikleştirilmiş malzeme elleçleme, insan müdahalesini en aza indirerek depo performansını iyileştirir ve standartlaştırır. Diğer bir sonuç, depo alanının optimizasyonudur. Mekanik ve otomatikleştirilmiş taşıma teknolojileri kullanılarak, depolama konumları arasındaki taban alanı en aza indirilebilir (Mangan ve Lalwani, 2016: 197).

Elleçleme faaliyetlerinde genellikle endüstriyel araçlar ve konveyörler kullanılmaktadır. Forkliftler, otomatik yönlendirmeli araçlar sıklıkla kullanılan endüstriyel araçlardır. Serbest konveyörler, araç üstü konveyörler, paletli konveyörler ve çekme hattı konveyörleri de elleçleme için kullanılmaktadır (Frazelle, 2016: 305). Vinçler, forkliftler, erişim kamyonları,

transpaletler ve konveyörler, insan çabasını ve müdahalesini en aza indirmek için yaygın olarak kullanılmaktadır. Malzeme taşıma ekipmanı, yaygın olarak yük elleçleme için çeşitli ekipman türlerini tanımlamak için kullanılır (Mangan ve Lalwani, 2016: 196).

1.2.2.7. Talep Yönetimi

1970’li yıllarda, çoğu imalat şirketinde talep yönetimi en iyi ihtimalle çok azdı ya da hiç yoktu. Bazı durumlarda talep tahmini yapıldı ancak bu tahminlerin, finansal tahminleri veya üretim oranlarını yönlendirmek için kullanılması yaygın değildi. Sadece nadir durumlarda, müşteriler tarafından tedarikçilerine iletilmiş talep bilgileri vardı (Crum & Palmatier, 2003: 1). Talep yönetimi kavramı ilk olarak 1980’lerin sonunda ileri sürülmüştür. Söz konusu dönemlerde talep tahmini ve planlaması, hareketli ortalama, basit üstel yumuşatma, Excel ve bazı içgüdüsel yargıyı dayanan teknikler kullanılarak yapılmıştır (Chase, 2016: 6). Talep yönetimi, talebi artırma, talebin zamanlamasını değiştirme veya talebi başka kaynaklara yönlendirme amaçlarına yönelik çabalar olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre talep yönetimi, insanların bir ürün için nerede, nasıl ve neden talep yarattığını belirleme, talebi azaltmak veya talep yaratmak için en iyi yöntemleri geliştirme sürecidir (Gligor, 2014: 585). Talep yönetimi temel olarak yük izleme, analiz ve talep yanıtından oluşmaktadır. Bununla birlikte, sosyal ve davranışsal eğilimler, tüketicilerin talep yönetimine güvenini ve katılımını içermektedir (Zhu vd., 2012: 49-50).

Talep yönetiminin önemi, daha geniş operasyon yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi literatüründe giderek daha fazla kabul görmektedir (Taylor, 2006: 165). Talep yönetiminin odak noktası, şirketin amaç ve hedeflerini karşılayacak şekilde talep yaratmaktır. Talep tahmininin doğruluğu, pazarların ve müşterilerin beklentilerinin anlaşılmasına ve ayrıca şirketin pazarlama ve satış taktiklerini uygulama yeteneğine bağlıdır. Talep yönetimi süreci, periyodik bir olay değil, devam eden bir süreçtir (Crum & Palmatier, 2003: 15). Talep yönetimi, tutarlı planlama yapmayı sağlamak ve maliyet düşürmeyi kolaylaştırmak için talep değişkenliğini azaltmanın ve operasyonel esnekliği geliştirmenin yollarını bulmanın önemli olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, güvenilir talep bilgisi akışları daha yüksek operasyonel verimlilik ile sonuçlanmakta ve talep yönetimi bir firmanın üretim, planlama ve kontrol sistemleri ile pazar yeri arasındaki anahtar bileşeni olarak nitelendirilmektedir (Taylor, 2006: 165).

Son on yılda talep yönetiminde yaşanan olumlu gelişmelere rağmen, şirketler hala talep odaklı planlamaya ilişkin zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Birçok kuruluş, toplanan ve depolanan veri yığınının nasıl analiz edileceği ve pratik olarak nasıl kullanılacağına ilişkin çözümler aramaktadırlar (Chase, 2016: 21). Bunun en önemli nedeni, talep yönetimi sürecinin

tahminden daha fazlasını içermesidir. Bu süreç, talebi planlamayı, talebi iletmeyi, talebi etkilemeyi, talebi yönetmeyi ve önceliklendirmeyi kapsar (Crum & Palmatier, 2003: 15).

1.2.2.8. Lojistik Bilgi Sistemleri

Bilgi yönetimi, bilginin ele alınmasıyla ilgilenen stratejik ve operasyonel faaliyetler için kapsamlı bir terimdir. Günümüz bilgi ve inovasyon odaklı iletişim çağının bir sonucu olarak, şirkette mevcut olan bilgi sermayesi, emek, toprak ve sermayenin yanında üretim faktörü olarak şekillenen üretimde giderek belirleyici bir faktör haline gelmektedir (Zijm vd., 2019: 218). Bilgi sistemi müşterilere üstün bir hizmet sunmada hayati bir rol oynar (Sople, 2017: 16). Bilgi sistemi, kullanıcının risk unsurunu azaltma kararını vermesi için gerekli formatta bilgi akışını oluşturmak üzere tasarlanmış, etkileşimli bir insan, ekipman, yöntem ve kontrol yapısıdır (Sople, 2017: 172). Bilgi sistemleri, özellikle küresel ve karmaşık iş dünyasında tüm lojistik faaliyetleri destekler (Grant, 2012: 148). Lojistik temelde tedarik zinciri boyunca envanter hareketinin bilgiye dayalı akış faaliyetidir (Sople, 2017: 16). Lojistik, bilgi akışının lojistik operasyonların başarısının anahtarı olduğu bilgi tabanlı bir malzeme hareketi sürecidir (Sople, 2017: 171). Lojistikte bilgi tanımlama, erişim, depolama, analiz, karar desteği için bilgi teknolojileri araçlarının kullanılması firmaların rekabet güçlerini artırmalarına yardımcı olmaktadır (Sople, 2017: 17).

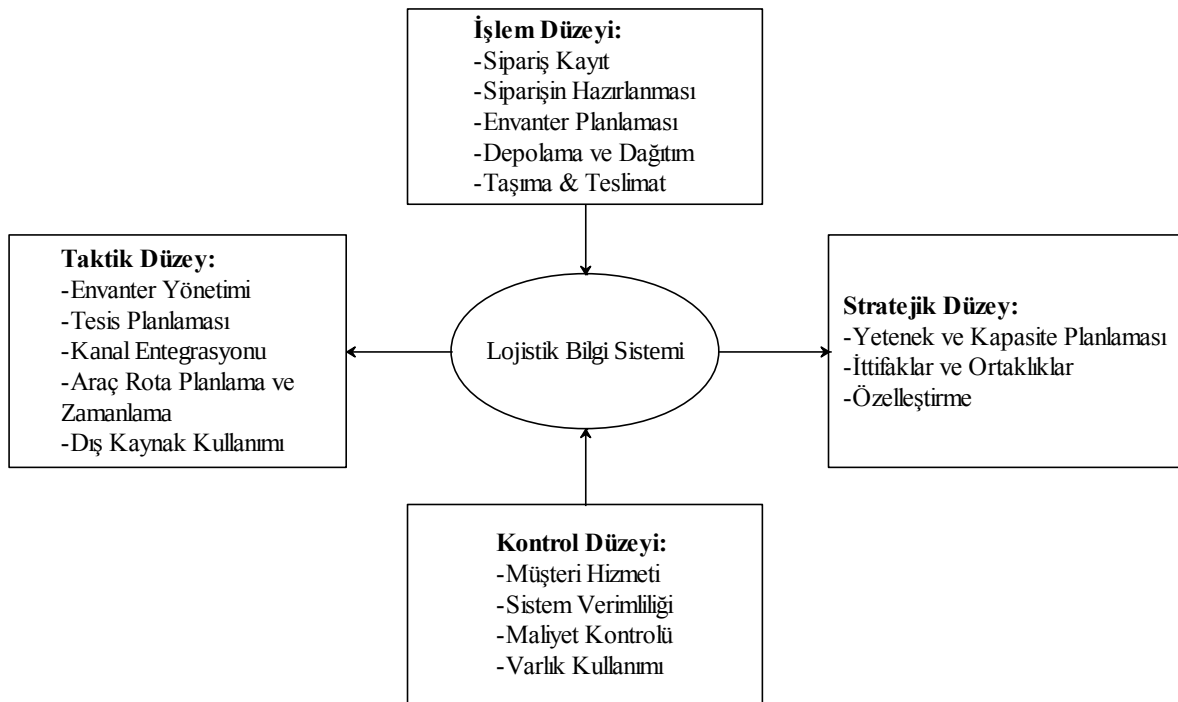
Lojistik bilgi sistemleri, lojistik ve sipariş yönetimi süreçleri için kritik öneme sahiptir. Bir kuruluşun kaliteli ürün bulunabilirliği, sipariş çevrim süresi, lojistik operasyonlara yanıt verme ve satış sonrası lojistik destek sağlama yeteneğinin temelini oluşturur. Zamanında ve doğru bilgi, tedarik zincirindeki stokları azaltabilir ve tüm tedarik zinciri ortaklarının nakit akışlarını artırabilir. Günümüz teknolojisi, ticaret ortakları arasında verilerin doğru şekilde işlenmesine (barkodlar, RFID etiketleri) ve iletilmesine (radyo frekansı, elektronik veri alışverişi, internet) imkan vermektedir (Coyle vd., 2017: 275). Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte, bilgi analizi ve akışının hızı büyük ölçüde artmıştır. Lojistik operasyonların verimliliği ve etkinliği önemli ölçüde iyileşmiş, bu da müşteri memnuniyetinin artmasını sağlamıştır. Bilginin elektronik hareketi, tedarik zinciri boyunca çeşitli faaliyetler arasında artan koordinasyon nedeniyle lojistik operasyonlarının maliyetini düşürmeye yardımcı olur. Ayrıca, risk unsuru en aza indirilerek kararlar gerçek zamanlı olarak alınır (Sople, 2017: 172).

Lojistik bilgi sistemi temel olarak altı unsurdan oluşmaktadır (Sople, 2017: 172):

- **Bilgi Kaynakları:** Bilgi için iki temel kaynak vardır, bunlar dış müşteriler ve işletmenin iç departmanları veya fonksiyonel alanlarıdır (Sople, 2017: 172).

- **Bilgi Toplama Sistemi:** Müşteri siparişi, posta, faks veya elektronik veri alışverişi yoluyla gelebilmektedir. Elektronik formdaki bilgiler doğrudan çözülmekte ve lojistik bilgi sistemlerine girilmektedir (Sople, 2017: 172).
- **Depolama:** Bilgi depolama, manyetik bantlar, CD'ler veya merkezi bilgisayarların sabit diskleri üzerinde yapılmaktadır. Manyetik prensibe dayalı gelişmiş veri depolama sistemleri ile hacimli verilerin saklanması mümkündür (Sople, 2017: 173).
- **İşleme:** Günümüzde mikroçiplerin kullanıldığı ileri bilgisayar teknolojisi ile hacimli verilerin büyük bir doğrulukla anında işlenmesi mümkündür (Sople, 2017: 173).
- **Alma:** Gelişmiş bilgisayar veri deposu ve madenciliği sistemi, sisteme yayılmış kullanıcı terminallerinde anında veri alımını kolaylaştıracaktır (Sople, 2017: 173).
- **Rapor Formatlama:** Kurulan sisteme uygun olarak tasarlanan yazılım, kullanıcılara istenilen formatlarda raporlar üretilmesini sağlar (Sople, 2017: 173).

Veriler, yalnızca zamanında ve ilgili olduklarında bilgi haline gelir. Lojistik, müşteriler için zaman ve yer faydası sağlamaya odaklanmıştır. Zamanlı ve doğru bilgi son derece önemlidir (Grant, 2012: 136). Karar verme için bilgi, lojistik yönetiminin tüm seviyelerinde gereklidir. Ancak bilginin türü, yetki düzeyine ve kararın kritikliğine bağlıdır. Bu nedenle, lojistik bilgi sistemi bilgi ihtiyacını karşılamak amacıyla dört düzeyde tasarlanmıştır. Söz konusu bu seviyeler Şekil 1.11'de gösterilmektedir (Sople, 2017: 173).



Şekil 1.11 Lojistik Bilgi Sistemi Düzeyleri

Kaynak: Sople, 2017: 173.

Lojistikte bilginin çıkış noktası müşteri siparişidir. İşletmenin tedarik zincirindeki malzeme akışının planlanması, esas olarak sistemdeki bilgi akışına bağlıdır. Bilgi akışı müşterilerle başlar ve dağıtım, üretim ve satın alma merkezleri aracılığıyla tedarikçilerle son bulur. Söz konusu aşamaların her birinde, verilen bilgilere dayanarak kararlar alınır. Kararların başarı derecesi büyük ölçüde bilgi kalitesine ve zamanlılığına bağlıdır (Sople, 2017: 171). Bilgi teknolojilerinin lojistik alanında kullanımı son 30 yılda artmış ve yönetimin şirketin performansı üzerinde önemli etkisi olan kararlar almasına olanak sağlama açısından önemli faydalar sağlamıştır. Bilgi teknolojilerinin lojistikte başarılı bir şekilde uygulanması, kullanılan teknolojinin amaçlarına ve türüne bağlıdır (Grant, 2012: 136).

1.3. Lojistik Hizmet Kalitesi

Hizmet, bir grup tarafından diğerine sunulan, çoğunlukla maddi olmayan ve herhangi bir sahiplenme ile sonuçlanmayan bir faaliyettir (Masudin vd., 2020: 3). Lojistik hizmet, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamayı ve memnuniyetlerini sağlamayı amaçlayan faaliyettir. Bu tanım, lojistik hizmetleri pazarlama bakış açısıyla tasvir etmektedir. Lojistik hizmetlerin, hem müşterilere yönelik pazarlama hizmeti hem de fiziksel dağıtım hizmeti olmak üzere iki yönü olduğu vurgulanmaktadır (Liu vd., 2020: 1414-1415). İş yapma usulleri değiştikçe, lojistik hizmetin operasyonlara dayalı tanımları da gelişmiştir. Lojistik hizmetlerin kapsamı, paketleme, üçüncü taraf envanter yönetimi, barkodlama ve bilgi sistemleri gibi katma değerli operasyonel lojistik görevleri içerecek şekilde genişletilmiştir (Mentzer vd., 2001: 83). Lojistik hizmetler, rekabet avantajı elde etmek ve müşterileri memnun etmek için değerli bir araçtır. Bahsedilen hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, büyük ölçüde lojistik hizmetlerin kalitesine ve uzun vadede sürdürülebilirliğine bağlıdır (Kilibarda vd., 2020: 224). Lojistik hizmetler, malların zaman ve mekan kısıtlamalarının üstesinden gelmesine izin veren organizasyonlar arası sistemlerin tasarımını ve işleyişini içermektedir. Lojistik hizmetler, doğrudan ve dolaylı olmak üzere birden fazla paydaşı içermektedir. Doğrudan paydaşlar doğrudan hizmet üretimi veya alımı ile ilgilenirken, dolaylı paydaşlar mal dağıtım faaliyetlerinden etkilenir. Doğrudan paydaşlara örnek olarak nakliyeciler ve müşteriler verilebilirken, dolaylı paydaşlar belediye yöneticilerini, şehir sakinlerini, trafik yöneticilerini vb. içermektedir (Sayyadi vd., 2018: 2-3).

1980'lerin ortalarından bu yana, şirketlerde kalite, kalite yönetimi ve memnuniyete olan ilgiye paralel olarak hizmet kalitesi, hem pazarlama hem de lojistik araştırmalarında öncelikli bir tema olmuştur (Saura vd., 2008: 651-652). Lojistik hizmet kalitesinin kökenleri, lojistik faaliyetlerin zaman, yer ve fayda oluşturduğunu, böylece ürün değerini artırdığını savunan

Perreault ve Russ'a (1974, 1976) kadar uzanmaktadır (Sayyadi vd., 2018: 2; Bouzaabia vd., 2013: 629). Bu iddia Coyle ve diğerleri (1992) tarafından genişletilmiştir. Shapiro ve Heskett (1985) ve Stock ve Lambert (1987), lojistik hizmetler tarafından yaratılan yedi faydayı tanımlamışlardır: Doğru ürünü, doğru miktarda, doğru biçimde, doğru zamanda, doğru kaynaktan, doğru yolla ve doğru fiyata (Bienstock vd., 2008: 206). Mentzer ve diğerleri (1989) lojistik hizmet kalitesi araştırmalarının geliştirilmesine katkıda bulunmuş ve teslimat hizmet kalitesinin “müşteri hizmet kalitesi” ve “fiziksel dağıtım hizmet kalitesi”nden oluştuğunu ileri sürmüşlerdir (Uvet, 2020: 2). Tüketicilerin lojistik hizmet kalitesi algısının sadece fiziksel dağıtım hizmeti bakımından değil, aynı zamanda “tüketicinin hizmet pazarlamasının unsurları” olarak nitelendirdikleri diğer müşteri hizmetleri unsurlarında da oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Bu görüş, Bienstock ve diğerleri (1997) tarafından desteklenmiş ve fiziksel dağıtım hizmet kalitesinin zamanlılık, kullanılabilirlik ve koşul olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu ifade etmişlerdir (Bouzaabia vd., 2013: 629).

Değer zincirindeki birincil faaliyetlerin bir parçası olarak, hizmet kalitesi pazarlama faaliyetlerini (hizmet sunumu/hazırlığı veya hizmet akışı) kapsamakta iken, lojistik hizmet kalitesi ürün veya malzeme akışı ve üretim operasyonu faaliyetlerini kapsamaktadır (Thongkruer ve Wanarat, 2021: 216). Lojistik ve tedarik zinciri yönetimi faaliyetleri pazarlama ile bazı özellikleri paylaşmaktadır. Özellikle lojistik faaliyetler, soyut olan ve özellikleri ürün kalitesini yansıtmak için kolayca gerekçelendirilebilen fiziksel ürünlerin aksine farklı stratejiler gerektiren hizmetler olduğundan müşteri hizmetleri ile yakın ilişkilidir (Vu vd., 2020: 54). Lojistik hizmet kalitesi, lojistik ve pazarlama fonksiyonunun entegrasyonunun bir sonucudur ve değer zincirinde pazarlama ve müşteri hizmetleri faaliyetleri arasında hizmet akışını sağlayan bağlantı olarak ifade edilmektedir (Thongkruer ve Wanarat, 2021: 216). Lojistik hizmet kalitesi, ürünün firma deposundan çıktığı andan başlayarak müşterilere ulaşıncaya kadar geçen sürede yapılan faaliyetlere ve sürece odaklanmaktadır. Lojistik hizmet kalitesi, müşteriye zaman ve mekan açısından fayda sağlamak için izlenen sürece bağlı olduğundan, farklılaşma kaynağı olarak değerlendirilebilir ve tedarikçi için rekabet avantajı sağlamaktadır (Gil-Saura ve Ruiz-Molina, 2011: 1109). Lojistik hizmet kalitesi, müşterinin algıladığı hedeftir (Xu ve Cao, 2009: 58). Lojistik hizmet performansının kalitesi, müşteri memnuniyeti yaratmaya yardımcı olan önemli bir pazarlama bileşenidir. Lojistik mükemmelliği, firmaların rekabet avantajı yaratabilecekleri bir alan olarak kabul edilmiştir (Huang vd., 2009: 128-129).

Lojistik hizmet kalitesinin önemi son yıllarda giderek artmaktadır (Kilibarda vd., 2020: 224). Lojistik hizmet kalitesinin önemi, tüketiciler ve onların memnuniyeti üzerindeki görünür etkisi ile büyük ölçüde rekabet avantajı yaratan kilit bir unsur olarak kabul edilmektedir

(Bouzaabia vd., 2013: 633). Lojistik hizmet kalitesi, lojistik hizmet sağlayıcıları ve müşteriler için eşit derecede önemlidir. Lojistik hizmet kalitesinin yüksek olması müşteriler için tatmin anlamına gelirken hizmet sağlayıcılar için gelir artışı anlamına gelmektedir (Kilibarda vd., 2020: 224). Kaliteyi ölçmek için iki ana bakış açısı vardır. Hizmet sağlayıcılara dayalı ilk bakış açısı, kaliteyi spesifikasyonlara bağlılık olarak değerlendirir. Bu kavram, hizmeti değerlendirilebilir niteliklere sahip fiziksel bir nesne olarak görür. Müşterilere dayalı ikinci bakış açısı, müşterilerin hizmet kalitesi parametrelerine yönelik algıları ve beklentileri arasındaki farkı ölçer (Sayyadi vd., 2018: 2). Lojistik hizmet kalitesinin dikkate alınması, firmalara yalnızca hizmetlerini değil, aynı zamanda müşterilere karşı güvenilirliklerini de farklılaştırmada yardımcı olabilmektedir. Müşteri beklentileri ve sonraki lojistik hizmet kalitesi algıları, bir ülkenin lojistik kapasitesi açısından önemlidir. Örneğin; etkin olmayan gümrük prosedürleri ve sınır geçişlerinin yavaşlığı, bir ülkenin gümrük performansına ilişkin algıların temelini oluşturacaktır (Vu vd., 2020: 54).

Fiziksel dağıtımdaki mükemmellik, tedarikçiler arasında önemli bir farklılaşma kaynağı olabileceğinden, lojistik hizmet kalitesinin itici güçlerini belirlemek çok önemlidir. Lojistik hizmet kalitesinin belirleyicilerine yönelik en detaylı tanımlama Mentzer ve diğerleri (2001) tarafından yapılmıştır. Bu belirleyiciler: Bilgi kalitesi, sipariş prosedürleri, sipariş doğruluğu, sipariş koşulu, sipariş kalitesi, sipariş tutarsızlığının ele alınması, zamanındalık ve personel iletişim kalitesidir (Gil-Saura ve Ruiz-Molina, 2011: 1110). B2C'de, fiziksel dağıtım hizmetlerinin kalitesini ölçmek için ürün mevcudiyeti, zamanında teslimat ve nakliye kalitesi olmak üzere üç boyut kullanılabilir (Rachmawati ve Agus, 2020: 219). Lojistik hizmet kalitesini etkileyen diğer önemli faktörler ise, teslim alma hizmetleri ve paketleme hizmetleridir. Kansei mühendisliği, müşterinin lojistik hizmet algılarını belirlemek için kullanılmıştır ve teslim alma hizmetlerinin müşteriler tarafından en çok dikkate alınan hizmet özelliklerinden biri olduğunu ortaya koymuştur (Restuputri vd., 2020: 4). Lojistik hizmet kalitesi çok boyutlu özelliklere sahiptir ve müşteriler hizmet özelliklerini eşit derecede algılamazlar. Lojistik hizmet kalitesine yönelik müşteri algısı ve bunun müşteri memnuniyeti ile ilişkisi “fonksiyonel ölçümler” (personel iletişim kalitesi, bilgi kalitesi ve sipariş prosedürleri) olarak ifade edilmiştir (Gaudenzi vd., 2021: 129).

Lojistik ve tedarik zinciri araştırmalarında lojistik hizmet kalitesi, operasyonel ve ilişkisel lojistik hizmet kalitesi olmak üzere iki temel başlıkta ele alınmıştır (Huma vd., 2020: 47; Jang vd., 2013: 496). Operasyonel lojistik hizmet kalitesi, hizmetin fiziksel özelliklerini kapsayan operasyonel bileşenden oluşmaktadır ve hizmetlerin zamanını, yerini ve prosedürünü tanımlayan teslimat özellikleri anlamına gelmektedir. İlişkisel lojistik hizmet kalitesi, hizmet

sağlayıcılarının, birbirlerinin beklentilerini anlamalarına ve beklentileri karşılamak için maliyet etkin bir şekilde kaliteli hizmetler sunacak lojistik faaliyetleri geliştirmelerine yardımcı olan, firma ile daha yakın bağlar oluşturan ilişkisel faaliyetlerine ilişkin alıcı algısıdır (Huma vd., 2020: 47-48). Operasyonel lojistik hizmet kalitesi, “taahhüt edilen hizmeti güvenilir ve doğru bir şekilde yerine getirme yeteneği” iken ilişkisel lojistik hizmet kalitesi, “hizmet sağlayıcının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini anlama yeteneğidir” (Sorkun vd., 2020: 631).



İKİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK HİZMET HATALARI VE TELAFİ YÖNTEMLERİ

2.1. Hizmet Hatası Kavramı

Hizmet hatası, “müşterilerin aldıkları hizmete ilişkin algılarının beklentilerinden daha kötü olması nedeniyle memnun kalmadıkları durumlar” olarak tanımlanmaktadır (Sarkar vd., 2021: 2). Hizmet hataları, firmalar müşterilerin hizmet beklentilerini karşılamadığında ortaya çıkar (Halpern ve Mwesiumo, 2021: 3; Bozkurt ve Gligor, 2021: 1). Beklentiler tahmin edici veya normatif (müşterilerin bir hizmet sağlayıcının sunması gerektiğine inandıkları) olabilir (Halpern ve Mwesiumo, 2021: 3). Müşteri bir hizmetin başlangıçta planlandığı veya beklendiği gibi sunulmaması nedeniyle memnuniyetsizlik yaşadığında hizmet hatası oluşur (Mattila ve Ro, 2009: 303). Örneğin; hizmetin ertelenmesi veya müşteriye beklediği gibi hizmet verilmemesi durumunda hizmet hatası meydana gelmiştir (Kim ve Jang, 2021: 3). Hizmet hataları hem firmaları hem de müşterilerini olumsuz etkiler. Hizmet hatalarının bir sonucu olarak, müşteriler para ve zaman kaybının yanı sıra hayal kırıklığı ve öfke yaşamaktadırlar (Bozkurt ve Gligor, 2021: 1). Firmaların kusursuz hizmet sağlamak için sürekli çabalarına rağmen, herhangi bir aşamada hizmet hatalarının meydana gelebileceği acı bir gerçektir. Bu nedenle, hizmet sağlayıcının hizmet hatasına karşı eylemleri, erken fark edilirse ve ilk aşamada bu eylemler başlatılırsa süreç daha üretken olacaktır (Shahzad vd., 2021: 4).

Firmalar, hizmet sunum süreçlerini mümkün olduğunca hatasız olacak şekilde tasarlasalar bile müşterilerin sürece dahil olması ve çalışanların önemli rolü, hizmet hatalarının tamamen önlenmesini zorlaştırmaktadır (Choi ve Mattila, 2008: 25). Hizmet hataları genellikle kaçınılmazdır (Kim ve Jang, 2021: 1; Chen ve Tussyadiah, 2021: 3). Bu kaçınılmaz hataların, istenmeyen müşteri tepkileri ve davranışlarının ana kaynağı olduğu bilinmektedir (Choi ve Mattila, 2008: 25). Hizmet hatasından sonra müşteri memnuniyetini geri getirememek, müşteri-firma ilişkisi üzerinde zararlı sonuçlar doğurabilir ve olumsuz ağızdan ağıza iletişim ve firma değiştirme davranışları gibi eylemlere yol açabilir (Kim ve Jang, 2021: 1). Hizmet hataları, müşterilerin başka firmaları tercih etme davranışlarının önde gelen nedenidir. Hizmetler veya ürünler başarısız olduğunda, insanlar nedensel ilişkilendirmelere girme eğilimindedir ve bu ilişkilendirme süreçlerinin sonucu, müşterinin hataya ilişkin tepkilerini etkiler (Choi ve Mattila, 2008: 24). Bu nedenle, memnuniyetsiz müşterileri teselli etmek ve hizmet hatalarının olumsuz etkilerini azaltmak için hizmet telafileri oldukça önemlidir. Bu anlamda, bir hizmet hatasından sonra müşterilerin memnuniyetsizliğini değiştirebilecek faktörleri bulmak, hizmet hatası literatürü akışında kilit bir odak noktası olmuştur (Kim ve Jang, 2021: 1).

Firmalar, tüketicilere mükemmel hizmet kalitesi sağlamayı amaçlayan farklı stratejiler uygular. Ancak, tüm hizmet firmaları, ara sıra kötü performansların kaçınılmazlığı nedeniyle hizmet hatalarıyla karşı karşıyadır (Babin vd., 2021: 2). Hizmet hata literatürü, iki tür hizmet hatasını tanımlamaktadır: Sonuç ve süreç hataları. Sonuç hatası, müşterilerin hizmetten gerçekte ne aldıklarını (örneğin; temiz bir otel odası) yansıtırken, süreç hatası, müşterilerin hizmeti nasıl aldıklarını, yani sunulma şeklini içermektedir (Mattila ve Ro, 2009: 303). Hizmet hatası, aslında tamamen önlenemeyen marka/firma düzeyinde ihlal olduğundan, müşterinin bu tür hatalardan kaynaklanan tutum, duygu ve davranışlarını anlamak zorunlu hale gelir (Sarkar vd., 2021: 1). Hizmet işletmeleri, müşterilerin memnuniyetini ve elde tutulmasını sağlamak veya geliştirmek için giderek daha fazla zorlanmaktadır. Bu nedenle, hizmet sağlayıcıların, müşteri memnuniyeti düzeyini ve müşteri-hizmet sağlayıcı ilişkisini geliştirmek için hizmet telafisine yönelik en faydalı yaklaşımları belirlemeleri önemlidir (Chen ve Tussyadiah, 2021: 3). Kusurlu hizmeti düzeltmek için hizmet sağlayıcılar, parasal tazminat, hızlı yanıt veya samimi bir özür gibi çeşitli hizmet telafi biçimleri sunarlar (Kim ve Jang, 2021: 3). Firmayla güçlü ilişkisi olan müşterilerin hizmet hatasından sonra bile sadık kalma olasılıkları daha yüksektir. Sadık müşterilere daha iyi tazminat sunmak hizmet sağlayıcılar için stratejik olarak önemli görünebilir (Kim ve Jang, 2021: 1).

Hatalar, hizmetlerin genellikle insanlar tarafından gerçekleştirilmesi ve bu nedenle mekanik üretim süreçleri kullanılarak üretilen mallardan daha fazla sapma ve hataya açık olmaları nedeniyle ortaya çıkar. Ayrıca, hizmetlerin aynı anda üretilip tüketilmesi ve teslimattan önce kalite denetimlerinin yapılmasının mümkün olmaması nedeniyle hatalar ortaya çıkar (Sands vd., 2020: 574). Hizmet hatasının ardından tüketici tepkisi uzun vadeli marka değerini etkileyebileceğinden, bu hata sonrası tepkileri anlamak hayati önem taşır. Hizmet hatasını izleyen baskın duygusal tepki olarak müşterilerin öfkelenmesi olasıdır. Hizmet hatasının ardından ortaya çıkan öfke, yalnızca intikamcı düşünce ve duyguları değil, aynı zamanda davranışsal niyetleri de ortaya çıkarmaktadır. Öfkeli müşterilerin adaletsizlik algıları daha yüksektir, kurumsal imajı daha olumsuz değerlendirmektedirler. Öfkeli müşterilerin ayrıca olumsuz ağızdan ağıza iletişim ve şikayet etme gibi olumsuz davranışlar sergileme olasılıkları daha yüksektir (Chen vd., 2021: 3).

Müşteriler, bir hizmetin başarıyla yürütülüp yürütülmediğini nasıl değerlendirir? Bu soru, hizmet tatmini ve hizmet hatasını tanımlamanın anahtarı olarak kabul edilmiştir ve önceki çalışmalar bu soruyu çeşitli teorik arka planlardan yanıtlamaya çalışmıştır (Kim ve Jang, 2021: 3). Hizmet hatası, belirli duyguların bir olayın bilişsel değerlendirmesinin sonuçları olduğunu belirten bilişsel değerlendirme teorisinin alanına girmektedir (Sarkar vd., 2021: 2). Müşteri sesi,

“mevcut, sakıncalı bir duruma değişiklik veya iyileştirme getirmeyi amaçlayan” proaktif bir davranıştır. Hizmet başarısızlığı durumlarında, müşteri sesi, hizmet firmalarına hatalarından ders almalarının yanı sıra başarısız hizmeti düzeltmeleri için fırsatlar sağlar. Bilişsel değerlendirme teorisine göre, olaya ilişkin değerlendirmeler ve olaydan elde edilen duygular, insanların davranışlarına katkıda bulunur, öyle ki hizmet başarısızlığı durumunda müşteriler öfkelenir ve muhtemelen seslerini yükseltir. Bu, ayrımcılığa uğradığını hisseden müşterilerin kızma ve dolayısıyla olaydan şikayet etme olasılığını ifade eder (Min ve Kim, 2019: 59).

Hizmet, soyutluk, heterojenlik, eşzamanlı üretim ve tüketim ve bozulabilirlik ile karakterize edilir. Bu özellikler, müşterilerin özellikle karmaşık ve tanıdık olmayan sistemlerle ve uzun teslimat süreleri ile karşılaştıklarında belirsiz bir hizmet algısına sahip olduklarını göstermektedir (Zhao vd., 2014: 19). Hizmetler değişken, maddi olmayan ve hizmet sağlayıcılara ve müşterilere bağımlı olduğu kadar aynı anda üretilip tüketildiği için müşteri memnuniyetini ve elde tutmayı oluşturmak ve hatta artırmak zordur. Ayrıca, bu hizmet özellikleri, yüksek bir hizmet hatası riski anlamına gelir (Bambauer-Sachse ve Rabeson, 2015: 117). İşletmeler hatalı hizmetler dolayısıyla her yıl milyarlarca dolar kaybederken, hizmet hatasının ve telafinin önemini abartmak yanlış olmayacaktır (Wolter vd., 2019: 233). 2018 yılında gerçekleştirilen müşteri hizmetleri beklenti anketine göre, katılımcıların %92'si üç veya daha az sayıda hizmet hatasından sonra bir firmadan tekrar satın almayacağını ifade etmiştir. Katılımcıların %26'sı ilk hizmet hatasından sonra satın almayı bıraktığını belirtmiştir. Firmalar %100 hatasız hizmet sunumunu garanti edemezken, hizmet hatalarının müşteri beklentileri doğrultusunda telafi edilmesini sağlayabilirler (Bagherzadeh vd., 2020: 1).

Hizmet firmaları hizmet standartlarını tanımlayarak, bir izleme süreci kurarak, çalışanları eğiterek hizmet hatası risklerini değerlendirmeye giderek artan bir şekilde odaklanmaktadır. Hizmet süreci, belirli bir sırayla birbirini doğrudan etkileyen birkaç bileşenden oluşur. Hizmet sürecinin belirli bir noktasındaki hizmet hatası, diğer noktalarda hizmet hatalarının oluşmasını etkileyebilir. Bu nedenle, yalnızca bireysel hizmet hatalarını analiz etmek yetersizdir; bireysel hizmet hataları arasındaki dalgalanma etkileri sistem düzeyinde dikkate alınmalıdır (Song vd., 2013: 493). Günümüz iş dünyasında piyasalar oldukça rekabetçidir. Böyle bir ortamda, yalnızca sadık müşterileri olan kuruluşlar başarılıdır. Hizmet hataları, müşteri sadakatini olumsuz etkileme yeteneğine sahiptir (Ishaque vd., 2016: 269).

Hizmet hataları, zamanlama, önem derecesi ve sıklık boyutlarına göre önemli ölçüde değişebilir. Hizmet başarısızlığının algılanan önemi de koşullara bağlı olarak farklıdır (Geum vd., 2011: 3128). Müşteriler, hizmet sağlayıcı ile iyi bir ilişkiye sahip olduklarında hizmet hatası sırasında daha fazla tolerans gösterirler. Bununla birlikte, hizmet hatalarının büyüklüğü,

hizmet hatalarının sıklığı ve hizmet telafi çabasının türü gibi faktörler, müşterilerin bir hizmet sağlayıcıyla ilgili algılarını ve gelecekteki niyetlerini etkileyebilir (Watson, 2012: 287). Müşterilerin hizmet hatasına ilişkin şikayetleri, hizmet sağlayıcılara hataları düzeltmeleri için fırsatlar sunmaktadır. Kötü ele alınan şikayetler veya telafiler, hizmet hatasının olumsuz etkilerini şiddetlendirebilir. Böylece hem ilk hatanın hem de şikayeti ele alma girişimlerinin hatalı olduğu bir “çifte hata” etkisi yaratabilir (Mazaheri vd., 2011: 235).

Hizmet hatalarının türleri ve nedenleri sektörler arasında farklılık gösterir, ancak hizmet hatalarının müşteri memnuniyetinde, müşteriye elde tutmada, ağızdan ağıza iletişimde önemli zararlara neden olabileceği ve nihayetinde şirketlerin karlılığını engelleyebileceği açıktır (Song vd., 2013: 494). Teslimat süresinin doğruluğu, gönderi toplama, gönderi teslimatı, gönderi takip, faturalandırma, personel tutumu, teslimat/sipariş döngü süresi, sipariş sonrası hizmet lojistik hizmetlerinin en önemli bileşenleridir. En önemli hizmet hatalarının yukarıda bahsedilen lojistik hizmet bileşenlerinden kaynaklanması muhtemeldir. Ayrıca, lojistik hizmetlerin zaman duyarlılığı nedeniyle, hizmet hatasının olumsuz etkisini sınırlamak için tüm hizmetlerin zamanında telafi edilmesi gerektiğini önem arz etmektedir. Hizmet hatası yönetimi, sürdürülebilirlik amaçları için reaktif bir geçici süreç yerine müşteri hizmetlerinin ayrılmaz bir parçası olmalıdır (Gidener Özaydın, 2016: 491).

Çevrimdışı ve çevrimiçi bağlamlarda hizmet hatalarının boyutları farklılık arz etmektedir. Çevrimiçi ortamdaki müşteriler, geleneksel perakende muadillerine kıyasla farklı biçimlerde hizmet hatası yaşamaktadırlar. Çevrimiçi bağlamlardaki hizmet hataları, insan etkileşimi eksikliği ve çevrimiçi ortama özgü diğer faktörler nedeniyle genellikle geleneksel hizmet hatalarından farklıdır (Chen ve Tussyadiah, 2021: 2-3). Bu nedenle, web sitesi tasarımı, ödeme, güvenlik ve gizlilik, müşteri hizmetleri ve diğer çeşitli konularla ilişkili yeni hizmet hatası türleri ortaya çıkmaktadır (Chen ve Tussyadiah, 2021: 2-3; Crisafulli ve Singh, 2017: 414; Jung ve Seock, 2017: 25). Bununla birlikte, gecikmeler ve asla teslim edilmeyen ürünler dahil olmak üzere teslimat sorunları, tüketicilerin çevrimiçi perakendecilikte en sık karşılaştığı hizmet hatası türüdür (Oflač vd., 2012: 53). Birleşik Krallık Ombudsman Hizmetleri tarafından 2016 yılında hazırlanan rapora göre, perakendecilik sektöründe 2015 yılında 13 milyon şikayet (toplam şikayetlerin %23'ü) gerçekleşmiştir. Özellikle, çevrimiçi mağazaların sayısının arttığı ve online alışverişe yönelik şikayetlerin, toplam şikayetlerin %12'sine denk geldiği belirtilmiştir (Crisafulli ve Singh, 2017: 413). Etkileşimin daha yüksek olması nedeniyle çevrimiçi ortamlardaki tüketiciler çevrimdışı ortamlardaki tüketicilere kıyasla daha bilgili ve talepkardır. Bu nedenle, hizmet sağlayıcıların çevrimiçi alışveriş ortamlarında müşterileri

memnuniyetini sağlaması daha zordur ve tüketiciler birkaç tıklama ile hizmet sağlayıcılarını kolayca değiştirebilmektedirler (Jung ve Seock, 2017: 25).

Geçmişte tüketiciler sadece küçük bir arkadaş çevresini etkileyebilirken, günümüzde tüketiciler internet aracılığıyla (örneğin; sosyal medyayı kullanarak) daha geniş bir kitleye ulaşabilmektedir (Manika vd., 2015: 89). Müşteriler, yaşadıkları kötü hizmet deneyimlerini sosyal medyadan paylaşmakta ve bu durum, firmanın imajını büyük ölçüde etkilemektedir (Harun ve Rokonzaman, 2021: 1). Sosyal medyanın artan önemi nedeniyle işletmeler, hata yaşayan müşterilerini nasıl yatıştırabilecekleri ve daha spesifik olarak onların şikayetlerini nasıl yönetebilecekleri üzerine daha fazla odaklanmaktadır (Gils ve Horton, 2019: 455). Müşteriler sosyal medya üzerinden hizmet hatalarına ilişkin şikayetlerini dile getirmeleri, diğer müşterilerin satın alma davranışlarını etkilemede önemli rol oynamaktadır. Müşteriler arasındaki bu etkileşimler, önceki ve potansiyel müşterilerin işletmeye yönelik algılarını da etkileyebilmektedir (Israeli vd., 2019: 152). Firmaların etkin hizmet telafi stratejilerini kullanmaları, hizmet hatalarının sıklığı ve bu oluşumların müşterilerin memnuniyeti ve sadakati üzerindeki etkisi ile gelecekteki satın alma kararları ve şirketlerle olan ilişkileri göz önüne alındığında kritik öneme sahiptir (Gils ve Horton, 2019: 455).

Hataları farklı nedenlere bağladıkları için hizmet hataları müşteriler için farklılık göstermektedir (Fu vd., 2021: 507). Atfetme teorisinden hareketle hatanın başkasına yüklenmesi üç temel boyutta incelenmektedir: Yer, kontrol edilebilirlik ve istikrar. Müşteriler hizmet hataları yaşadıklarında, hatadan kimin sorumlu olduğunu, hizmet sağlayıcının hatanın oluşmasını önleyip önleyemeyeceğini (kontrol edilebilirlik) ve hizmet hatasının zaman içinde devam edip etmediğini veya geçici olup olmadığını (istikrar) anlamaya çalışmaktadırlar (Manu vd., 2021: 2). Hizmet hatası literatüründe istikrar, hatanın nedeninin geçici (zaman içinde değişmesi beklenir) veya kalıcı (zaman içinde sürmesi beklenir) olarak algılanma derecesidir (Magnini ve Karande, 2009: 541). İstikrar ve kontrol edilebilirlik, şikayet etme niyeti, telafi beklentileri ve yeniden satın alma davranışı gibi müşterilerin davranışlarını etkileyen kilit faktörlerdir (Fu vd., 2021: 507). Literatür, kontrol edilebilirliğe ilişkin müşteri atfetmelerinin istikrara ilişkin atfetmelerinin çok daha güçlü olumsuz duygular uyandırdığını ortaya koymaktadır (Manu vd., 2021: 2). Müşteriler, hizmet hatasının tekrarlanma olasılığının düşük olduğunu algıladıklarında daha memnun olmaktadır (Magnini ve Karande, 2009: 541).

Hizmet hataları çeşitli şekillerde farklılık göstermektedir. Önlenebilir olarak algılanıp algılanmadıkları, geçici mi, bir kerelik mi yoksa tekrar etmesi beklenen yapısal sorunlar mı oldukları açısından farklılık gösterirler. Hizmet hataları, suçun atfedilmesi açısından da farklılık göstermektedirler. Müşteriler, hatadan kimin sorumlu olduğundan emin olmayabilirler. Bazı

durumlarda, firmanın tamamen sorumlu olduğuna inanırlarken bazen sorumlulukları firma ile birlikte farklı bireylere atfetmektedirler (Sands vd., 2020: 574-575). Hizmet hataları bağlamında, sorumluluk yüklemesinin müşteriler tarafından beklenen tazminat türü üzerinde etkileri bulunmaktadır. Tüketiciler, hizmet hatasından kimin sorumlu olduğunu düşünmekte ve sorumluluk algılarına bağlı olarak hizmet telafi stratejilerine farklı tepkiler vermektedirler (Bambauer-Sachse ve Rabeson, 2015: 118). Hata meydana geldiğinde, müşteriler tedarikçinin hatanın nedeni üzerinde kontrol sahibi olduğunu algıladıklarında ve hata sık sık meydana geldiğinde daha az tatmin olacaklardır (Nikbin vd., 2012: 37). Hizmet hataları sırasında firmalara yüksek kontrol edilebilirlik atfeden müşteriler, hatanın olumsuz sonuçlarını azaltmak için firmadan daha yüksek telafi beklemektedirler (Manu vd., 2021: 3).

2.1.1. Hizmet Hatası Türleri

Süreç hatası, temel hizmetin sunumundaki eksikliği ifade etmektedir (Othman vd., 2013: 116). Dikkatsiz hizmet sunumu, gecikmeler ve kaba davranış, süreç başarısızlığının bazı örnekleridir ve bu tür hatalar, müşteriler için sosyal (manevi) kayıplara neden olur. Böyle bir hata durumunda, telafi özür dilemeyi, düzeltmeyi ve empati yapmayı içermelidir (Baliga vd., 2021: 767). Sonuç hatası, temel (çekirdek) hizmetin başarısızlığını ifade etmektedir (Othman vd., 2013: 116). Hizmetin iptal edilmesi ve eksik siparişler, sonuç başarısızlığının bazı örnekleridir ve bu tür hatalar, müşteriler için ekonomik kayıplara neden olur. Bu gibi durumlarda, müşterilerin adalet algıları eski haline getirilebilir, ancak müşterinin maruz kaldığı ekonomik kayıplar düşünüldüğünde empati, özür gibi telafilere daha az değer verilir (Baliga vd., 2021: 768). Sonuç hatası, genellikle bir hizmet sağlayıcının temel hizmeti yerine getirmemesi veya müşterilerin temel ihtiyaçlarını karşılamaması (mevcut olmayan bir hizmet) olduğunda meydana gelir, aksine, temel hizmetlerin nispeten kusurlu veya eksik olduğu teslimat sürecinde süreç hatası ortaya çıkar (dikkatsiz hizmet sunumu) (Chen ve Tussyadiah, 2021: 2).

Hizmet hatası, teknik hata ve işlevsel hata olarak da adlandırılmaktadır. Teknik hatalar (sonuç hatası), müşterinin aldığı hizmetin somut yönünü açıklamaktadır. İşlevsel (süreç hatası) hatalar ise, müşterinin hizmet karşılaşması sırasındaki çeşitli etkileşimlere ilişkin maddi olmayan algısını açıklamaktadır (Israeli vd., 2019: 151). Sonuç hatası, müşterinin ücretini ödediği hizmeti almamasıdır. Süreç hatası ise hizmetin sağlanmasında bir kesinti anlamına gelir. Sonuç hatasının ortaya çıkması şirket için daha kötüdür, çünkü bu, süreç hatasından ziyade müşteriyi kaybetmeyle sonuçlanma olasılığı daha yüksek olan temel bir başarısızlıktır. Sonuç hatası, hizmet sağlayıcıyı, süreç hatasına kıyasla daha fazla çaba sarf etmek zorunda

birabrmaktadır (Gidener ve Deveci, 2020: 36). Yapılan bir araştırma, hizmet bağlamlarından (oteller veya restoranlar) ve telafi stratejilerinden (özür veya tazminat) bağımsız olarak müşterilerin süreç hatasından sonra, sonuç hatasından sonraki duruma kıyasla daha az memnun olduklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca, müşterilerin sonuç hatası söz konusu olduğunda tazminatın daha adil olduğunu, süreç hatası durumunda ise bir özürün daha etkili olduğunu düşündüklerini ortaya koymaktadır. Bunun temel nedeni, hizmet telafi stratejilerinin hizmet hatalarının büyüklüğü ile orantılı olmasıdır (Wong, 2004: 958).

Süreç hatalarının temelinde, bilgiye ve davranışa dayalı hatalar yer almaktadır. Yetersiz yetenekler ve kaynak eksikliği nedeniyle işletmeler, müşterilerinin sorunlarını yeterince anlayamamakta ve bu da güvensizliğe yol açmaktadır. Ayrıca zayıf koordinasyon, şeffaf olmama, gerçekçi olmayan taahhütler ve sorun hakkında bilgisizlik veya netlik eksikliği süreç hatası ile sonuçlanabilmektedir (Baliga vd., 2021: 768).

2.1.2. Hizmet Hatasının Büyüklüğü/Şiddeti

Hizmet hatasının büyüklüğü, müşterinin hizmet sağlayıcı ile olan ilişkisini kritik olarak etkileyen, hizmet hatasından kaynaklanan maddi ve maddi olmayan kayıpların büyüklüğüne ilişkin tüketici değerlendirmesidir (Sarkar vd., 2021: 2). Hizmet hatasının şiddeti, müşteri tarafından algılanan sorunun yoğunluğunu ifade etmektedir (Gidener ve Deveci, 2020: 36). Diğer bir deyişle, problemin müşteri için para, zaman ve rahatsızlık açısından ne kadar yoğun olduğudur (Gidener Özaydın, 2016: 492). Hatanın şiddeti, maddi veya maddi olmayan unsurları kapsamaktadır (Nikbin vd., 2012: 37; Weber ve Hsu, 2021: 4). Hatanın büyüklüğü, telafi seviyesini belirlediğinden kritik bir husustur. Ciddi bir hata ile karşılaşan müşterilerin hizmeti olumsuz değerlendirmeleri ve memnuniyetsizlik bildirmeleri muhtemeldir, o hizmet sağlayıcıyla ilişkiye devam etme olasılıkları düşüktür ve olumsuz ağızdan ağıza iletişim kurma olasılıkları daha yüksektir. Tersine, müşteriler daha az ciddi hatalar yaşadıklarında, potansiyel kaybı düşük olarak değerlendirirler, olumsuz duyguları görmezden gelebilirler ve hizmet sağlayıcıyı suçlama olasılıkları daha düşüktür (Weber ve Hsu, 2021: 4).

Çeşitli hizmet kalitesi parametrelerinin değerlendirilmesine dayanan bir hizmet hatasına ilişkin bilişsel algılar, müşterinin hizmet sağlayıcıya karşı öfke duymasına neden olabilir. Bu tür bilişsel değerlendirmeye dayalı olarak müşteri, hizmet hatasının şiddetini de değerlendirebilir (Sarkar vd., 2021: 2). Müşteriler ve hizmet sağlayıcılar arasındaki ticari ilişkilerde, müşteriler için girdi ödenecek bedel, çıktı ise alınan hizmettir. Hizmet hatası durumunda, girdi-çıktı oranı adaletsiz olarak algılanır. Hata ne kadar şiddetli olursa, bu oran o

kadar adaletsiz olarak algılanır ve eşitliği yeniden sağlamak için gereken tazminatın değeri o kadar yüksek olur (Bambauer-Sachse ve Rabeson, 2015: 120).

Hizmet hatalarının şiddeti, küçük rahatsızlıklardan büyük sorunlara kadar farklılık gösterebilmektedir (Kim ve Jang, 2014: 111). Bazı hizmet hataları diğerlerinden daha ciddidir, örneğin; yanlış içecek servisi yapmak, yanlış ilaç vermekle karşılaştırıldığında önemsizdir. Ayrıca, bir hizmet hatası sektöre bağlı olarak farklı şekilde ele alınabilir. Örneğin, hastanedeki yanlış rezervasyon, yanlış ilaç tedavisine kıyasla önemsizdir (Geum vd., 2011: 3128). Ciddi hataların telafi edilmesi daha zordur (Reis vd., 2019: 25-26). Hizmet hatasının şiddeti ne kadar yüksek olursa, hizmet telafi stratejileri aracılığıyla müşteriyi tatmin etmek de o kadar zordur. Bu nedenle, hem hizmet telafi süreci hem de nihai sonucun algılanması, hatanın büyüklüğüne göre belirlenir ve hata şiddeti ne kadar büyük olursa, müşteri tarafından algılanan memnuniyet düzeyi o kadar düşük olur (Cambra-Fierro vd., 2013: 410).

Hatanın şiddeti, memnuniyeti (Sarkar vd., 2021: 2) ve tüketicinin yeniden satın alma davranışını olumsuz etkiler (Gidener ve Deveci, 2020: 36), öyle ki hizmet hatasının algılanan şiddeti ne kadar büyükse, müşterinin memnuniyeti o kadar az olur (Sarkar vd., 2021: 2). Hizmet hatasının büyüklüğünün memnuniyet, güven, sadakat, müşteriyi elde tutma, bağlılık ve olumsuz ağızdan ağza iletişim üzerinde etkisi bulunmaktadır (Gidener Özaydın, 2016: 492; Barakat vd., 2015: 113). Hizmet hatasının türü ve büyüklüğü, müşterilerin hizmet hatası algılarını test ederken iki temel faktördür. Hatanın şiddetine göre farklı telafi stratejileri benimsenmelidir (Fu vd., 2021: 508). Hatanın şiddeti, gerekli telafi çabasını da doğrudan etkilemektedir. Sorun ne kadar yoğun (şiddetli) algılanırsa müşterinin bakış açısından kayıp o kadar büyük olacaktır (Gidener Özaydın, 2016: 492). Hatanın büyüklüğü, uygulanacak telafi stratejisini belirlemekte ve müşterilerin hizmet telafi beklentileri, hata şiddetine bağlı olarak değişmektedir (Bambauer-Sachse ve Rabeson, 2015: 118). Hatanın şiddetine bağlı olarak, tazminat çeşitli şekillerde olabilir: Ürün onarımları, ürün değişimleri veya iadeleri, ücretsiz hizmetler, geri ödemeler, indirimler veya yalnızca özür (Filip, 2013: 272).

Büyük hizmet hatalarının şikayetleri tetikleme olasılığı daha yüksektir. Bu tür hatalar, müşteriler için daha büyük kayıpları ifade eder ve bu durum, onların güven ve bağlılık seviyelerine daha fazla zarar verir. Bununla birlikte, tekrarlanan küçük hizmet hataları, büyük bir hatadan daha fazla hasara neden olabilir ve firmalar için daha az görünür olabilir (Sands vd., 2020: 575). Müşterinin tolerans düzeyi açısından küçük ve büyük hatalar arasında önemli farklılıklar vardır (Kim ve Jang, 2014: 111). Müşterinin hizmet hatasına ilişkin toleransı koşullara göre de değişmektedir ancak hizmet hatasının şiddeti, müşterinin tolerans seviyesini etkileyen önemli bir faktördür. Başka bir deyişle, hata şiddeti ile müşterinin tolerans düzeyi ters

orantılıdır. Hizmet hatası ne kadar şiddetli olursa, müşteri o kadar az hoşgörülü olur (Lin, 2011: 12221). Tüketicilerin yüksek tazminat alma motivasyonu, artan hata şiddeti ile muhtemelen artacaktır. Müşterilerin telafi sonrası memnuniyeti, daha ciddi hatalarla karşılaştıklarında daha düşüktür. Yüksek hata şiddeti için yalnızca yüksek değerli tazminatın (örneğin; bir geri ödeme) yüksek memnuniyete yol açması muhtemeldir (Bambauer-Sachse ve Rabeson, 2015: 120).

2.1.3. Hizmet Hatasının Sıklığı

Hizmet hatalarının zamanlama, şiddet ve sıklık boyutlarında önemli ölçüde değişebileceği ileri sürülmektedir (Chen, 2014: 15). Hizmet sunumundaki tüm hatalar, hizmet sağlayıcı tarafından önlenibilme olasılığına ek olarak, müşterinin değil hizmet sağlayıcının sorumluluğunda olduğundan, en az iki katı aşan bir hata sıklığı ile gerçekleşir (Alenazi, 2021: 89). Hizmet hatalarının şiddetine ek olarak, hizmet hatalarının türü ve sıklığı, hizmet hatalarını ve müşteri memnuniyetini etkileyen kritik faktörlerdir. Bu, farklı hata kategorilerinin müşteri memnuniyetsizliği seviyelerinde farklılıklara ve hizmet performansı kayıplarına neden olabileceği anlamına gelmektedir (Chen ve Kuo, 2017: 124-125). Bu nedenle, müşteri memnuniyeti, hizmet hatası sıklığından da etkilenebilir. Yani hizmet hatasının oluşma zamanlaması dışında, hizmet hatasının sıklığı ve şiddeti müşteri memnuniyetini etkileyen oldukça önemli faktörlerdir (Chen, 2014: 15). Hizmet hatasının şiddetinde olduğu gibi, hizmet hatası sıklığı ne kadar yüksek olursa, müşteri memnuniyetsizliği o kadar yüksek olacaktır. Yukarıda belirtilenlere dayanarak, farklı hata türlerinden kaynaklanan hizmet performans kaybı, hata şiddeti ve hata sıklığı sonuçları analiz edilerek tahmin edilebilir (Chen ve Kuo, 2017: 124-125).

Hizmet hatası ne kadar şiddetliyse, müşteri memnuniyetsizliği (veya performans kaybı) o kadar yüksek olur. Aynı zamanda, yüksek hata sıklığı da yüksek müşteri memnuniyetsizliği düzeyine (veya performans kaybına) neden olacaktır. Müşteri memnuniyetsizliği (veya performans kaybı), algılanan hizmet hatasının şiddetinden ve sıklığından etkilendiğinden, müşteri memnuniyetsizliği (veya performans kaybı), hata şiddeti ve sıklığının hayati bir fonksiyonudur (Chen ve Kuo, 2017: 127). Bir hizmet hatası meydana geldiğinde, hatanın şiddeti, müşteri memnuniyetini yeniden sağlamak için gereken telafi düzeyini belirleyecektir (Chen, 2014: 15). Bununla birlikte, hizmet sağlayıcılar herhangi bir telafi stratejisi sunmadan önce, müşterilerinin duygusal tepkilerini doğrudan etkileyen müşterilerinin hizmet hatasının önemi, hatanın sıklığı ve kontrol edilebilirliğine ilişkin değerlendirmelerini anlamaları gerekmektedir (Cho vd., 2017: 70). Bununla birlikte, müşteri yine de hatanın nedeni, hatanın

sıklığı, önlenibilme olasılığı ve hizmet sağlayıcının sorunu ne ölçüde çözmeye çalıştığı ile ilgili mevcut bilgilere dayanarak bir yargıda bulunulmaktadır (Cao vd., 2008: 221).

Hatanın oluşumu veya sıklığı, her hataya farklı eylemler uygulamak için ölçülmelidir. Ayrıca, hizmetlerin doğasında var olan heterojenlik nedeniyle, aynı hizmet organizasyonundaki farklı müşteriler, farklı hizmet hatası ve telafi stratejileri ile karşı karşıya kalacaklardır (Geum vd., 2011: 3128). Farklı türlerdeki hizmet hataları, işletmeler için farklı seviyelerde kayıplara neden olur ve hizmet hatası sıklığı ne kadar yüksek olursa, işletmelerin kâr kaybı da o kadar büyük olur. İşletme yöneticileri, sıklıkla tekrarlanan ve ciddi boyutlarda olan hata türlerine daha fazla dikkat etmelidir. Kaliteli hizmet seviyelerine ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek için hizmet hatalarının sıklığı, ilgili hata şiddeti türüne göre değerlendirilmeli ve yönetilmelidir (Chen, 2014: 15). Hizmet sağlayıcılar, hizmet hatalarının olumsuz etkisini ve sıklığını sınırlama çabası içinde olmalıdırlar (Herson, 2011: 18). Hizmet kuruluşları, bir hizmet hatasının doğrudan sonucu olan müşteri şikayetlerinin sıklığını azaltmak için özenle çalışmalıdırlar. Kalite iyileştirme programları, genellikle hizmet hatası sıklığını sınırlamak için stratejik bir araç olarak kullanılmaktadır (Herson, 2011: 19).

2.1.4. Hizmet Hatasının Kritikliği

Telafi çabasının türü ve kapsamı, müşterinin firma ile geçmişi, firmanın şikayeti ele alma prosedürleri ve durumsal faktörler, müşterilerin telafi çabalarına yönelik bilişsel ve duygusal tepkilerini etkilemektedir (Webster ve Sundaram, 1998: 154). İşletmeler tarafından sunulan telafi stratejisine ek olarak, hizmet hatasından sonra algılanan veya içinde bulunulan durumsal faktörler müşterileri etkileyebilmektedir (Jafarzadeh vd., 2021: 4). Aynı ürünün satın alınması, satın alma durumunun önemine bağlı olarak tüketici için farklı durumsal katılım seviyeleri ile ilişkilendirilebilmektedir (Oflač, 2011: 38). Bu nedenle, müşterinin ürün/hizmet hatasına ilişkin tepkisi, o ürünün/hizmetin tüketiminin kritiklik algısına göre de değişebilmektedir (Webster ve Sundaram, 1998: 154). Satın alma, sonuçları açısından müşteri için daha önemli olduğunda, müşteri muhtemelen hizmet hatasını daha kritik olarak değerlendirecektir (Oflač, 2011: 38). Hizmetin kritikliği, tüketim olayının göreceli önemini yansıtmakta ve müşterilerin bilişsel ve duygusal tepkilerini etkileyen önemli bir durumsal faktör olarak kabul edilmektedir (Kim ve Baker, 2019: 1298). Hizmetin kritikliği, hizmetin ve başarılı hizmet sunumunun tüketici için algılanan önemidir (Levesque ve McDougall, 2000: 23). Bu önem, bireysel ve durumsal faktörlerden, müşterinin hizmete olan ihtiyacından, hatadan kaynaklanan maliyetlerden veya hizmeti almayla ilgili maliyetlerden etkilenebilmektedir (Watson, 2012: 288). Müşteriler için farklı kritiklik koşulları altında farklı beklenti seviyeleri

mevcuttur. Bu yüzden, müşterilere yönelik uygun telafi stratejisini belirleme noktasında kritiklik düzeyini anlamak önemlidir (Kim ve Baker, 2019: 1298).

Hizmet hatasının kritikliği, müşterilerin firma tarafından verilen gecikmeli yanıtı kabul etmeye istekli olup olmadıklarını etkileyebilmektedir (Crisafulli ve Singh, 2017: 414). Kritikliği yüksek olarak algılanan hizmetlerde yaşanan hatalardan sonra müşteri memnuniyetsizliğinin artması olasıdır. Memnun olmayan müşterileri yönelik telafi çabalarının maliyeti içinde bulunulan durumlara göre farklılık gösterse de hizmetin kritikliği, müşterilerin telafi beklentilerini etkilemektedir (Gubler vd., 2008: 27). Kritikliği yüksek olarak algılanan hizmetlerde müşteriler, hatanın telafisini erteleme isteğine sahip değildir. Buna karşılık, kritikliği düşük olarak algılanan hizmetlerde müşteriler, psikolojik tazminatla birlikte gecikmiş bir telafiyi kabul etmeye istekli olabilmektedirler (Crisafulli ve Singh, 2017: 417). Hizmet satın alımının son derece kritik olduğu durumlarda, müşteriler hizmet hatalarının ve telafi çabalarının sonuçlarına karşı daha duyarlı olma eğilimindedirler (Kim ve Baker, 2019: 1298). Düşük kritiklik koşullarında, müşteriler daha yüksek tolerans gösterebilmekte ve daha düşük bir telafi çabasını kabul edilebilir olarak algılayabilmektedir (Jafarzadeh vd., 2021: 4).

2.2. Hizmet Hatasının Telafisi ve Telafi Yöntemleri

Firmalar, tüketicilere mükemmel hizmet kalitesi sağlamayı amaçlayan farklı stratejiler uygulamaktadırlar (Babin vd., 2021: 2). Günümüzün çevrimiçi pazarlarında tüketiciler, ürünler ve hizmetler hakkında daha bilgili, daha talepkardırlar. Dolayısıyla hizmet sağlayıcılar, hizmet sunumu sırasında tüketicilerin sürekli artan taleplerini karşılama noktasında zorluklar yaşamaktadırlar (Jung ve Seock, 2017: 23). Hizmet firmaları, ara sıra kötü performansların kaçınılmazlığı nedeniyle hizmet hatalarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar (Babin vd., 2021: 2). Bununla birlikte, hizmetlerin özellikleri dolayısıyla hizmet firmalarının müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağlamaları zordur (Bambauer-Sachse ve Rabeson, 2015: 117; Chen ve Tussyadiah, 2021: 3). Değişken olması, maddi olmaması, hizmet sağlayıcılara ve müşterilere bağımlı olması, aynı anda üretilip tüketilmesi bu özelliklerden bazılarıdır. Hizmetin bu özellikleri, yüksek hizmet hatası riskini de beraberinde getirmektedir (Bambauer-Sachse ve Rabeson, 2015: 117). Hizmet sunma süreci, müşterilerin değişen beklentileri, belirsiz ortam gibi kontrol edilemeyen birçok faktörden etkilenir (Wu vd., 2018: 48) ve bu nedenle hizmet hataları kaçınılmazdır (Chen ve Tussyadiah, 2021: 3). Hizmet hataları kaçınılmaz olduğu için telafi girişimleri önemlidir (Kim ve Jang, 2021: 3).

Hizmet pazarlama literatürü, geleneksel olarak hataları ve telafi stratejilerini iki yönlü ele almaktadır: (1) hizmet hataları kaçınılmazdır ve (2) müşteriye uygun olmayan bir telafi

sunulursa çok küçük bir hata bile firma için kötü sonuçlar doğurabilir (Azemi vd., 2019: 421). Hizmetin ertelenmesi veya müşteriye beklediği gibi hizmet verilmemesi durumunda hizmet hatası meydana gelmektedir (Kim ve Jang, 2021: 3). Hizmet hataları, firmalar müşterilerin hizmet beklentilerini karşılamadığında ortaya çıkmaktadır (Bozkurt ve Gligor, 2021: 1; Babin vd., 2021: 2). Hizmet hataları hem firmaları hem de müşterileri olumsuz etkilemektedir. Hizmet hatalarının bir sonucu olarak, müşteriler para ve zaman kaybının yanı sıra hayal kırıklığı yaşamakta ve öfkelenmektedirler (Bozkurt ve Gligor, 2021: 1). Hizmet hatası yaşandığında, firmanın belirli hedefleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Ancak, firmanın acil ve uzun vadeli farklı hedefleri olabilir. İlk aşamada firmanın amacı, müşteri memnuniyetini en azından başlangıç seviyelerine geri getirmek ve olumsuz ağızdan ağıza iletişim önlemektir (Gohary vd., 2016: 190). Hizmet hatalarını yönetme ve bunlara yanıt verme süreci, hizmet telafisi olarak adlandırılmaktadır (Demeter vd., 2021: 406). Hizmet telafisi, kuruluş ve çalışanları tarafından hizmet hatalarını telafi etmek, tüketici memnuniyetsizliğini azaltmak (Chang ve Cheng, 2021: 441) ve müşteriye elde tutmak amacıyla gerçekleştirilen eylemleri ifade eder (Babin vd., 2021: 2).

Firmalar, hizmet hatalarının meydana geldiğini bilmeli, nedenlerini belirlemeli, etkilerini değerlendirmeli ve bunları çözmek için uygun telafi faaliyetlerini gerçekleştirmelidir (Zhao vd., 2014: 19). Hizmet telafi çabaları, hizmet sağlayıcıların müşterilere yönelik özenini yansıtır, müşteri memnuniyetini ve sadakatini, olumlu ağızdan ağıza iletişimi yeniden oluşturmaya yardımcı olmaktadır (Demeter vd., 2021: 406). Literatürde sembolik telafi, işlevsel telafi ve karma telafi olmak üzere üç tür telafi stratejisi tanımlanmıştır (Gidener ve Deveci, 2020: 38). Ancak, hizmet telafisi temelde iki ana kategoriye ayrılmaktadır: Psikolojik telafi ve somut telafi. Spesifik olarak, psikolojik telafide firma tarafından bir özür ve genellikle hizmet hatası için bir açıklama sunulur. Buna karşılık, somut telafide firma hizmeti tekrar sağlayarak, geri ödeme yaparak veya kuponlar, indirimler ve hediyeler gibi maddi teklifler sunmaktadır (Wei vd., 2020: 322). Hizmet telafi stratejileri, genellikle bir sıra takip edilerek uygulanmaktadır. İlk olarak, özür ile hata kabul edilmektedir. İkinci olarak, sorun yardım yoluyla düzeltilmeye çalışılır ve bunu takiben hizmet sağlayıcı, müşterinin maruz kalabileceği maliyetleri karşılamak için tazminat teklif edebilir. İndirimler, gelecekteki tüketim için kredi veya para iadesi gibi tazminatlar genellikle tatmin edici bir hizmet telafi girişiyle sonuçlanmaktadır (Demeter vd., 2021: 406).

Hatalı hizmeti telafi etmek için hizmet sağlayıcılar, parasal tazminat, hızlı yanıt veya samimi bir özür gibi çeşitli hizmet telafi stratejilerini müşterilere sunarlar (Kim ve Jang, 2021: 3). Hizmet telafisi, büyük ölçüde yaşanan hatanın türüne özgüdür. Dolayısıyla, etkili telafi

stratejilerinin belirli hizmet hatalarına göre ayarlanması gerekmektedir (Chen ve Tussyadiah, 2021: 3). Etkili telafi stratejisinin seçimi ve uygulanan telafinin sonuçları, hata türüne göre farklılık gösterebilmektedir (Gidener Özeydin, 2016: 494). Hizmet sağlayıcıların, hizmet telafi stratejilerinin hangilerinin, nasıl uygulanacağını anlamaları oldukça önemlidir (Demeter vd., 2021: 406). Müşteriler, yaşanan hizmet hatasının şiddetine bağlı olarak farklı telafiler beklemektedir ve tercih edilen telafi, yaşanan hizmet hatasıyla eşleşmelidir (Gidener ve Deveci, 2020: 37). Müşteri beklentileri, hizmet telafisinde önemli bir rol oynamaktadır (Liu vd., 2019: 288-289). Bu nedenle, firmaların, müşterilerin hangi seviyelerde hizmet telafisi beklediklerini anlamaları ve bu beklentileri karşılamaları önemlidir (Wolter vd., 2019: 233; Bozkurt ve Gligor, 2021: 1). Bununla birlikte, müşteri beklentileri geniş kapsamlı ve kendine özgüdür, bu da onları bireysel olarak karşılamayı zorlaştırmaktadır. Başka bir deyişle, yaşanan aynı hizmet hatasına yönelik müşterilerin birbirlerinden farklı tepkiler vermesi olasıdır (Wolter vd., 2019: 233).

Tüketicilerin hizmet hatalarına karşı duygusal tepkileri, hizmet telafi değerlendirmelerini ve memnuniyet yargılarını etkilemekte ve bu etkiler farklı endüstri ortamlarında değişiklik gösterebilmektedir. Tüketicilerin hizmet telafi sürecinde öfke hissettiklerinde, hizmet sağlayıcıyı suçlama ve şikayet etme olasılıkları daha yüksektir (Babin vd., 2021: 3). Müşterilerin duyguları, mevcut bir hizmet sağlayıcıda kalma veya farklı bir hizmet sağlayıcıya geçme kararlarını etkiler. Bilişsel-duygusal model, olumsuz bir olaya tepki verme sürecinin, zararlı olayın ve yarattığı duyguların değerlendirilmesiyle başladığını belirtir. Hizmet telafisi bağlamında, müşteriler bir hizmet hatası yaşadığında duygusal tepki yaşayacaklardır. Telafi öncesi duygusal tepki, tüm telafi sürecine ilişkin müşteri değerlendirmesini etkileyebilir. Telafi sonrası memnuniyetsizlik, olumsuz ağızdan ağıza iletişim ve hatta başka bir hizmet sağlayıcıya geçiş kararı önemli ölçüde bu ilk duygusal tepkilerle şekillenir (Ozkan-Tektas ve Basgoze, 2017: 388). Ayrıca, müşterinin şikayet-telafi sürecine ilişkin algıladığı adalet, onun telafi memnuniyetini etkilemektedir (Babin vd., 2021: 2).

Firmalar, müşteri telafi beklentilerini karşılamak için farklı yaklaşımlar kullanabilmektedirler (Bozkurt ve Gligor, 2021: 1). Bunu yaparak, nihayetinde şirketin ekonomik istikrarını sağlamak hedeflenmektedir. Ekonomik olarak şirkete fazla yük olmamakla birlikte müşterileri memnun etmek için ne kadar yüksek oranlarda maddi telafi araçlarının kullanılması gerektiği işletme literatüründe uzun yıllardır tartışılan bir konudur (Kobel ve Groeppel-Klein, 2021: 260). Örneğin, bazı durumlarda bir özür, bir hizmet hatasının olumsuz etkilerinin üstesinden gelmek için yeterli olabilirken bazı durumlarda ise hatanın şiddeti nedeniyle yeterli olmayabilmektedir. Bu gibi durumlarda, firma özüre ek olarak indirim

veya kısmi geri ödeme yapmak zorunda kalabilmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırma, müşterilerin yalnızca %23'ünün sadece özürden memnun olduğunu, %73'ünün ise hizmet hatası için özür ve parasal tazminatı birlikte aldıklarında memnun olduklarını belirtmiştir (Bozkurt ve Gligor, 2021: 1).

Hizmet hatasından sonra firma tarafından verilen yanıt, ya müşteri bağlılığını güçlendirecek ya da müşterileri rakiplere kaptırmaya neden olacaktır. Araştırmalar, mutsuz müşterilerin %91'inin firmadan ayrıldığını ve mevcut müşterileri elde tutmaya kıyasla, yeni müşterilerle etkileşim kurmanın 6-7 kat daha maliyetli olduğunu göstermektedir (Harun ve Rokonzaman, 2021: 1). Yeni müşterileri çekmek, mevcut müşterileri elde tutmaktan daha zor ve daha maliyetlidir. Bu nedenle, hizmet firmaları, birçok hizmet sağlayıcı arasında kıyasıya rekabet olduğundan mevcut müşterilerle ilişkilerini sürdürmek için her türlü çabayı göstermelidir. Başarılı hizmet sağlayıcıları, başarısız hizmet sağlayıcılardan ayıran unsur genellikle, hizmet hatasından sonra müşterilerle gerçekleştirilen etkileşimin ve ilişkinin düzeyidir (Azab ve Clark, 2017: 58). Araştırmalar, yetersiz telafinin firmalar için önemli mali kayıplara yol açabileceğini, ancak etkili bir telafinin aslında artan gelirlerle sonuçlanabileceğini göstermektedir. Örneğin; 10131 müşterinin katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırma, müşterilerin telafinin çok zayıf olduğunu düşündüklerinde %63'ünün aynı firmadan alışveriş yapmadığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte, müşteriler telafinin çok iyi olduğunu algıladıklarında aynı firmadan yaptıkları harcamaları %30 oranında artmaktadır (Bozkurt ve Gligor, 2021: 1).

Birçok firma, hizmet telafisini müşteri sadakatini yeniden oluşturmak için bir fırsat olarak görmektedir (Liu vd., 2019: 288-289). Yapılan bir araştırma, müşteriler telafiden memnun kaldığında marka sadakatinin hata küçük olduğunda %33, hata büyük olduğunda ise %44 arttığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, telafiden memnun olan müşterilerin %48'inin markayı başkalarına tavsiye etme niyetinde olduğu vurgulanmıştır (Harrison-Walker, 2019: 376). Hatta iyi telafi edilmiş bir hizmet hatası, müşterilerin hata öncesi memnuniyetini aşmak için iyi bir fırsattır (Kim ve Jang, 2021: 3). Ancak, iyi hizmet telafisinin aksine kötü hizmet telafisi, mevcut müşterilerin kaybına, olumsuz ağızdan ağıza iletişime, firmanın itibar kaybına, müşteri memnuniyetsizliğine, artan maliyetler ve gelir kaybı gibi çeşitli olumsuz sonuçlara neden olabilecektir (Liu vd., 2019: 288-289; Guchait vd., 2019: 95). Özellikle müşteriler, hizmet telafi çabalarının firma tarafından yetersiz şekilde üstlenildiğini algıladığında müşteri memnuniyetsizliği artacaktır (Sarkar vd., 2021: 2). Yapılan bir araştırma, işletmeler tarafından sunulan telafi stratejileri ile müşteriler tarafından beklenen yanıt arasındaki farkı ortaya koymakta ve müşteri memnuniyetsizliğinin arttığını ifade etmektedir. Araştırmanın sonuçlarına

göre; müşterilerin %76'sı özür beklerken sadece %32'si özür almaktadır. Ayrıca, müşterilerin yaklaşık %40-50'si maddi kazanım beklerken sadece %10-20'si maddi kazanım elde edebilmiştir (Harrison-Walker, 2019: 377).

Herhangi bir hizmet telafisi, telafi çabasının algılanan boyutu ve hızı, müşterinin şikayetinin tamamen anlaşıldığını hissedip hissetmediği, algılanan kişiselleştirme ve telafinin samimiyeti gibi çeşitli faktörlerden etkilenmektedir (Sands vd., 2020: 575). Bununla birlikte, hizmet kalitesine bağlılık, üstün hizmet telafisi için hayati önem taşımaktadır. Endüstrinin hizmet hatasına proaktif yaklaşım benimseme eğilimi nedeniyle, lojistik endüstrisinde hizmet telafisi oldukça önemlidir (Gidener Özaydın, 2016: 493). Tüketici alışkanlıkları değişmekte ve tüketiciler, rekabet yoğun hizmet ortamında düşük kaliteli hizmetler veya hatalar karşısında artık sessiz kalmadığından lojistik hizmet hatalarının telafi edilmesi de oldukça önem arz etmektedir. Müşterilerin başka servis sağlayıcılara yönelmesinin en önemli nedeni, hizmet hataları ve başarısız telafiler olduğu için konu firmalar açısından oldukça önemlidir. Ayrıca memnuniyet, güven, bağlılık, ağızdan ağıza iletişim ve uzun vadeli ilişki gibi temel sonuç değişkenlerinin önemli bir belirleyicisi olduğundan hizmet telafisi büyük önem arz etmektedir (Gidener ve Deveci, 2020: 37).

Hizmet hatasının meydana geldiğini tespit ettikten sonra müşteriler ile nasıl etkileşim kurulacağı önemlidir. Kâr veya zarar, büyük ölçüde müşterilerin hizmet telafisi konusundaki memnuniyetine veya memnuniyetsizliğine bağlı hale gelir (Park ve Park, 2016: 236). Hizmet telafi performansının, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, olumlu ağızdan ağıza iletişim ve tekrar satın alma niyeti gibi birçok müşteri davranışı üzerinde etkisi bulunmaktadır (Luo vd., 2019: 31). Özellikle, belirli bir hizmet hatası için en etkili hizmet telafi türünün belirlenmesi önemlidir. Sembolik telafi, firma için ucuz ve etkili bir alternatif olmasına rağmen, tüketicilerin fiziksel bir değer sağlayan maddi geri kazanımı tercih ettikleri öngörülmektedir. Farklı hizmet telafi türlerinin tüketici memnuniyeti üzerindeki göreceli etkilerini belirlemek, tüketicileri için daha etkili ve düşük maliyetli telafi türleri bulmaya çalışan pazarlamacılar için oldukça önemlidir (Jung ve Seock, 2017: 23). Tüketiciler, hata nedeniyle maddi olarak daha büyük kayba uğradıklarını düşündüklerinde daha yüksek indirim ve daha büyük maddi kazanç beklentisi içine girmektedirler (Zhao vd., 2014: 21). Ancak, ne kadar maddi kazanım verilirse verilsin tatmin edilemeyen bazı müşteriler olabilir ve sorunlar sadece özür dilemekle çözülmeyebilir. Bu durum, tazminat seviyesinin yüksek veya düşük olması ile ilgili değildir (Park ve Park, 2016: 236). Hizmet telafisinin diğer bir ilkesi, firmanın hızlı hareket etmesini gerektirmektedir. Memnun olmayan bir müşteri bir problemin çözülmesini ne kadar uzun süre beklerse, memnuniyetsizlik seviyesi o kadar yüksek olacaktır (Coyle vd., 2017: 280).

Hizmet telafi sürecinin ilk adımı genellikle müşteri şikayeti ile başlamaktadır (Sands vd., 2020: 575). Müşteri şikayetlerinin dikkate alınmasıyla başlayan hizmet telafisi, başarılı müşteri hizmetleri stratejisinin ayrılmaz bir parçasıdır ve geleneksel olarak diğer tüketicilerin katılımının olmadığı şikayetçi-hizmet sağlayıcı karşılaşması olarak ifade edilmektedir (Bacile vd., 2018: 61). Ancak, bazı müşteriler şikayet etmek yerine hata yaşadığı firmayı değiştirmekte veya olumsuz ağızdan ağıza iletişim kurmaktadır (Sands vd., 2020: 575). Firmaların telafi çabaları, müşterilerin şikayet sonrası durumları neticesinde ortaya çıkan çabalar olarak sınırlandırılmamalı, bunun yerine firmaların her hatayı takip etmelerini sağlayan stratejiler benimsemeleri önemlidir (Gidener Özaydın, 2016: 494). Firmaların, hata oluşmadan önce muhtemel hata alanlarını belirlemesi ve düzeltici eylem planlarını geliştirmesi gerekmektedir. Örneğin; ertelenen ve/veya iptal edilen uçuşlar nedeniyle birçok yolcu havaalanlarında maddi ve/veya maddi olmayan kayıplar yaşamaktadırlar. Havayolu firmaları, bu yolcuları ya başka bir uçuşta yeniden rezervasyon yaparak ya da bir sonraki uçuş müsait olana kadar bir otel odası rezervasyonu yaparak ağırlamak için planlar geliştirmişlerdir (Coyle vd., 2017: 280). Müşteriler, şikayet yerine firmayı değiştirirse veya olumsuz ağızdan ağıza iletişim yaparsa, bu sadece firma gelirlerini ve marka imajını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda bir şirketi potansiyel olarak değerli geri bildirimlerden ve hizmet telafi şansından da mahrum bırakabilir (Sands vd., 2020: 575).

Müşteri şikayetleri ve buna karşılık sunulan telafi fırsatları artık geleneksel kanalların (yüz yüze, telefon ve e-posta) ötesine geçmiş ve şikayetler çevrimiçi kanallar aracılığıyla daha sık dile getirilmeye başlanmıştır (Bacile vd., 2018: 62). Ayrıca, günümüzde müşteriler sosyal medyayı oldukça aktif olarak kullanmakta ve yaşadıkları kötü deneyimleri, firmaların imajını büyük ölçüde zedeleyecek biçimde ifade etmektedirler. Hizmet hatası, uygun bir telafi ile ortadan kaldırılmazsa yöneticiler için müşterileri elde tutmak zorlaşacaktır. Bu nedenle, başarılı hizmet telafi adımları yöneticiler için çok önemlidir, böylece müşteriler hizmet hatasından sonra bile firmaya sadık kalırlar (Harun ve Rokonzaman, 2021: 1). Yöneticiler, hizmet sunumunun yüksek standartlarını korumaya odaklanmalı, ancak aynı zamanda etkin hizmet telafi süreçleriyle hizmet hatalarını önlemeye de hazırlıklı olmalıdırlar (Reis vd., 2019: 24). Ne yazık ki, yöneticiler “hizmet telafisini bir yatırımdan ziyade bir maliyet olarak algılama eğilimindedir ve bunun firma performansı üzerindeki etkisi hakkında net bir bilgiye sahip değildir”. Yetersiz telafi, önemli gelir kaybına yol açsa da, etkili telafi aslında gelirleri artırabilir (Harrison-Walker, 2019: 376-377).

Hizmet hatasının ardından şirketin, müşterilerini hizmet telafi sürecine aktif katılımcılar olarak dahil etmesi gerekip gerekmediğini sorgulamak mantıklıdır. Günümüz müşterileri,

hizmet sunumundan hizmet telafisine kadar sürecin farklı aşamalarında şirketle daha fazla etkileşim kurmaktadır (Bagherzadeh vd., 2020: 2). Hizmet telafisi literatüründe, müşterilerin telafi sürecine dahil olmaları üzerinde durulan bir konu olmuştur. Bu durum, “müşterilerin hizmet sağlayıcı ile işbirliği içerisinde hizmet telafisinin içeriğini şekillendirme veya kişiselleştirme yeteneği” olarak ifade edilmektedir (Hazée vd., 2017: 101). Bu ortak telafi sürecinde firma, taleplerini belirlemek için müşteri tercihlerini araştırmakta ve müşterilerin hizmet telafi sürecinden en iyi şekilde yararlanabilmesi için onların sürece katılımını sağlamaktadır. Birlikte yürütülen bir telafi, firma ve müşteri kaynaklarını etkin bir şekilde bütünleştirmekte, müşteri memnuniyetini artırmakta ve müşteri-firma ilişkilerini olumlu etkilemektedir (Manu vd., 2021: 3). İlginç bir şekilde, araştırmalar, birlikte yürütülen hizmet telafisi söz konusu olduğunda müşterilerin maddi kazanımlar talep etme olasılığının azaldığını ortaya koymaktadır (Hazée vd., 2017: 101). Ayrıca, müşteriler telafi sürecine dahil olduklarında, daha büyük bir kontrol ve sorumluluk duygusu hissederler. Müşterinin sürece dahil olması, hazır bir çözümü benimsemekten ziyade bir çözüm yaratma konusunda kendilerini daha sorumlu hissetmelerini sağlayarak adil prosedür algılarını teşvik eder (Gohary vd., 2016: 184).

Hizmet çalışanlarının davranışları genellikle hizmet telafi performansı ile müşteri sonuçları arasındaki ilişkiyi etkiler. Bu davranışlar endişe, empati, gülümseme ve hoş davranma gibi unsurları içermektedir (Luo vd., 2019: 32). Ön bölge çalışanları, hizmet telafi sürecinde kritik bir rol oynar ve bu da çalışanların hizmet telafi performansını kurumsal başarı için çok önemli kılar (Guchait vd., 2019: 95). Ön bölgedeki çalışanların, hatanın tüm kuruluş için maliyetini anlamaları sağlanmalı, çalışanlara hatayı telafi etmek için uygun araçlar verilmeli, hatanın ve sonuçta ortaya çıkan müşteri memnuniyetsizliğinin sahiplenilmesi gerektiği ifade edilmelidir. Hizmet telafisi, çalışanların potansiyel hizmet hatası alanlarını belirleyebilmeleri ve müşteriyi memnun edecek eylemlerde bulunabilmeleri için eğitilmesini ve yetkilendirilmesini gerektirir. Ancak, bunun bir hizmet hatasının maliyeti göz önünde bulundurularak yapılması gerekmektedir (Coyle vd., 2017: 281). Çalışanların yetkilendirilmesinin, müşteri hizmetleri oryantasyonunun, çalışan eğitiminin, duygusal örgütsel bağlılığın, marka kimliğinin, süpervizör ve iş arkadaşı desteğinin hizmet telafi performansını arttırdığı vurgulanmaktadır (Guchait vd., 2019: 95). Bazı hatalar, üst yönetimin müdahalesini gerektirecek kadar büyük olacaktır. Ancak, müşteri iletişim personeline hizmet hatalarını hızlı ve uygun bir şekilde ele alma yetkisi verilmelidir (Coyle vd., 2017: 281). Öte yandan, rol belirsizliğinin, rol stresörlerinin ve duygusal tükenmenin hizmet telafi performansını azalttığı ifade edilmektedir (Guchait vd., 2019: 95).

B2C (işletmeden tüketiciye) ve B2B (işletmeden işletmeye) ticari ilişkilerinde, müşteri beklentileri ve hatalarla ilgili algılar benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte, B2B hizmetler perspektifinde hizmet hataları, genellikle daha büyük ekonomik sonuçlar yarattıklarından daha yüksek etkiye sahiptirler. Ayrıca, hata telafisi perspektifinde B2C ve B2B hizmet ortamları arasında farklar bulunmaktadır. Birincisi, B2B hizmetlerinde yaşanan hatalar hem hizmet sunan firmayı hem de hizmet satın alan firmanın müşterilerini etkileyebilmektedir. İkinci olarak, birden fazla alıcı firma olduğunda müşteriler, hata ve telafi algısı alıcı firma ile tedarikçi firma arasındaki ilişkiden büyük ölçüde etkilenmektedir. Son olarak, B2B hizmetlerde operasyonel özellikler ve yasal sınırlar müşteri memnuniyetini ve dolayısıyla aralarındaki uzun vadeli sözleşmeleri etkilemektedir (Güçlüoğulları ve Gidener Özaydın, 2015: 32).

2.2.1. Sembolik Telafi

Sembolik hizmet telafisi, özür gibi müşteri için ekonomik bir sonucu olmayan telafilere içermektedir. Bu telafi stratejisi, süreç hizmet hatalarının telafisinde sıklıkla kullanılmaktadır (Gidener ve Deveci, 2020: 38). Ürün iadeleri, indirimler ve geri ödemeler gibi ekonomik harcamalara yol açan ve bu nedenle şirketlere önemli bir maliyet getiren işlevsel telafiden farklı olarak, sembolik telafi maliyetsizdir ve bu nedenle tüketici memnuniyetini geri kazanmada oldukça düşük maliyetli bir telafi stratejisi olarak kullanılmaktadır (You vd., 2020: 134). Hizmet telafi bağlamında özür, sembolik telafi biçimidir. Bir hizmet hatasının ardından olumsuz duyguları hafifletmenin ve affetme gibi uzlaştırıcı tepkiler ortaya çıkararak memnuniyeti yeniden sağlamanın etkili bir yoludur (Luo vd., 2021: 3).

Kaynaklar, bir kişinin diğerine aktarabileceği şeyleri ifade etmektedir. Bunlar, mutlaka somut unsurlar olmak zorunda değildir; saygı, sevgi, statü ve bilgi gibi maddi olmayan şeyler de kaynak olarak kabul edilmektedir (Du vd., 2010: 586). Sembolik telafi; statü, saygı, sempati ve benzeri gibi psikolojik ve sosyal kaynakları kapsamaktadır (Du vd., 2010: 586; Sun ve Du, 2010: 1). Restoran, kafe ve benzerleri tarafından sunulan ve ön bölge çalışanlarının aktif rol üstlendiği hizmetlerde, işlevsel telafinin yanı sıra tüketicilerin hata kaynaklı memnuniyetsizliklerini ortadan kaldırma konusunda sembolik telafi büyük önem arz etmektedir (Bath ve Bawa, 2020: 394-395). Sembolik telafi stratejisi olarak müşterilerden özür dilemek, tüketicilerin "adil" hissetmesini sağlamak ve özellikle özür zamanında, ciddi ve ayrıntılı olduğunda tüketici memnuniyetini geri kazanmaya yardımcı olmaktadır (You, 2019: 5).

Özür dileyerek, şirketler sorumluluklarını kabul eder ve samimi pişmanlıklarını iletirler. Hizmet hatası için özür dilemek, "hizmet hatası yaşayan müşterilere nezaket, ilgi, çaba ve empati iletmektedir" (Harrison-Walker, 2019: 379). Müşteri memnuniyetini yeniden

sağlamadaki etkinliğine rağmen, sembolik bir telafi olarak özür, hizmet sağlayıcı üzerinde potansiyel olarak uzun vadeli olumsuz etkilere sahiptir. Özür dileyen firmalar yalnızca hatadan pişmanlık duyduklarını değil, aynı zamanda kusurlarını kabul ettiklerini ve hatanın sorumluluğunu kabul etmeye istekli olduklarını ifade etmektedirler (You, 2019: 5-6). Bununla birlikte, hizmet telafi literatürü, işlevsel ve sembolik telafi arasında hizmet hatası türüne göre ayırım yapmaktadır. Ürün hatası ile karşılaşan tüketiciler hissettikleri “finansal acıyı” hafifletmek için genellikle işlevsel telafi beklentisi içinde olmaktadır. Hizmet hatası ile karşılaşan tüketiciler ise hissettikleri “psikolojik acıyı” hafifletmek için sembolik telafi beklentisi içinde olmaktadır (You, 2019: 2).

2.2.2. İşlevsel Telafi

İşlevsel hizmet telafisi, hizmet hatasından sonra müşteri için tazminat, para iadesi, indirim, bir sonraki satın almada geri ödeme gibi müşteriye ekonomik kazanımlar sunan bir telafi stratejisidir (Du vd., 2010: 586; Gelbrich vd., 2016: 4332; Gidener ve Deveci, 2020: 38). Sonuç hizmet hatası durumunda işlevsel hizmet telafisi gereklidir. Sonuç hizmeti hatası, müşteri için ekonomik kayıpla sonuçlandığından (Rebbouh, 2019: 233), ilişkideki dengeyi yeniden sağlamak için ekonomik kazanç içeren bir telafi sunmak şarttır (Gidener ve Deveci, 2020: 38). Hizmet hatası sonrası kayba uğrayan müşteri genellikle maddi kazanımlar elde etmeyi beklemektedirler. Ancak, firmalar açısından işlevsel telafiyi uygulamak, yüksek maliyetli olduğundan her zaman uygun olmayabilmektedir (Sun ve Du, 2010: 1).

Telafi kupon, indirim vb. gibi ek faaliyetlerin üstlenilmesini gerektirdiğinden firmalara ek maliyetler getirecektir (Gidener Özyayın, 2016: 486). Kayıp yüzdesi olarak ifade edilen tazminat seviyeleri, kısmi ($<100\%$), tam ($=100\%$) ve fazla ($>100\%$) tazminat olarak sınıflandırılabilir (Gelbrich vd., 2016: 4332). Hizmet hatasını telafi etmek için tazminat, uygun bir hizmet telafi stratejisi olarak kabul edilir ve en yaygın kullanılan stratejidir. Tazminat, bir taraf diğerinden zarar gördüğünde ilişkide eşitliği yeniden sağlamayı amaçlamaktadır. Tazminat teklifi, tam veya kısmi geri ödeme, ürün değişimi, gelecekteki satın alımlarda indirim veya ekstra ürün şeklinde olabilir. Maddi kazanımlar sunmak, şirketin müşteriye olan bağlılığını güçlendirir (Harrison-Walker, 2019: 379).

2.2.3. Karma Telafi

Karma hizmet telafisi, sembolik (özür, yardım, düzeltme) ve işlevsel (indirim, tazminat) telafi yöntemlerinden iki veya daha fazlasının birlikte sunulması anlamına gelmektedir. Karma telafi, bir sembolik ve bir işlevsel, iki sembolik ve bir işlevsel veya bir sembolik ve iki işlevsel telafinin kombinasyonunu ifade etmektedir. Bu telafi yönteminde önemli olan nokta, her iki

telafi türünün (sembolik, işlevsel) de tek bir telafi çabası içinde aynı anda uygulanmasıdır (Gidener ve Deveci, 2020: 38). Daha etkin bir telafi için sembolik ve işlevsel telafiler genellikle birlikte kullanılmaktadır (Lv vd., 2021: 3) ve böyle bir durumda müşteri, firmanın telafi için daha fazla çaba gösterdiğini düşünmektedir (Gidener ve Deveci, 2020: 38). Telafilerin, hizmet hatasının türü ve hizmet telafisi için müşteri beklentilerinin düzeyi de dahil olmak üzere belirli faktörlere göre uygulanması gerekmektedir (Lv vd., 2021: 3). Hizmet sağlayıcı ile alıcı-satıcı ilişkisine ilişkin müşteri algısı, telafi beklentileri üzerinde çok büyük bir etkiye sahiptir. Bu durum, bazı müşterilerin telafiden memnun olduklarını ve diğer müşterilerin hatadan sonra benzer bir telafi elde etme arzusu içinde olmadıklarını açıklayabilmektedir. Hizmet sağlayıcı, müşteri ile olan ilişkisini sürdürmek istiyorsa telafi girişiminde bulunmak için daha fazla çaba gösterecektir (Gidener ve Deveci, 2020: 38).

2.2.4. Telafi Süresi

Geleneksel olarak telafi süresi, şikayetin alındığı tarihten şikayet dosyasının kapatıldığı tarihe kadar geçen süreyi kapsamaktadır. Telafi süresi, şikayet sonrası memnuniyetin anahtarıdır (İstanbulluoglu, 2017: 73). Telafi hızı, başarılı hizmet telafisinin kilit boyutlarından biridir (Mattila ve Mount, 2003: 142). Tüketici şikayetlerine hızlı ve olumlu bir yanıt, bir şirketin imajını iyileştirir ve tüketicilerin sadakatini artırır, ancak aynı zamanda genel şikayet memnuniyeti üzerinde, memnuniyeti etkileyen diğer faktörlerden daha güçlü bir etkiye sahiptir (İstanbulluoglu, 2017: 73). Hizmet telafisinde yanıtın süresi ve içeriği önemlidir. Hızlı bir firma yanıtının (içeriği önemli olmakla birlikte) yüksek telafi memnuniyeti ile sonuçlanması olasıdır. Aynı zamanda, yanıtın içeriği yetersiz olarak algılandığında örneğin; işletme otomatik olarak oluşturulmuş bir e-postayla yanıt verdiğinde yanıt hızlı bile olsa müşteri üzerinde etki yapması düşük olasılıklıdır (Schneider ve Zielke, 2021: 3).

Hizmet telafi süresini karşılaştırma fikri, genel olarak hizmete yönelik müşteri memnuniyetini kabul etmeye odaklanan bir hizmet telafi stratejisinin önemli bir parçasıdır. Ayrıca, telafi sürecinde kısa telafi süresi, müşterilerin etkinliğini ve memnuniyetini ölçmede önemli bir faktör olarak görülmektedir (Jin vd., 2019: 151). Telafi süresi, hatanın türüne göre azaltılabilmekte bazı durumlarda bu süre, bir gün veya haftaya kadar uzayabilmektedir (Sivagami ve Easwarakumar, 2019: 36). Yapılan bir araştırma, müşterilerin telafi için öngördükleri sürenin 30 dakika olduğunu ortaya koymuştur. Müşteriler, 45 dakikadan sonraki firma yanıtlarını gecikme olarak değerlendirirken, 2 saat gibi bir yanıt süresi, müşteri beklentisinden çok daha uzak bir bekleme süresi olarak kabul edilmekte ve müşteride ihmal edilmiş hissi uyandırmaktadır (Jin vd., 2019: 151).

Hizmet hatalarını hızlı ve tatmin edici bir şekilde telafi etmek için hızlı bir yanıtın gerekli olduğu açıktır. Hizmet hatası ve bu hatayı takiben müşterilerden gelen şikayetler, bir ürünün/hizmetin ömrü boyunca olması muhtemel bir durumdur ve bu hataların, hızlı ve etkili bir şekilde ele alınması, müşteri memnuniyeti ve sadakatini koruma bakımından hayati önem taşımaktadır. Hızlı telafi, müşteriler için özellikle önemli olduğundan ön bölge çalışanları, yaşanan soruna hızla yanıt vererek çok önemli bir rol oynayabilmektedirler (Bhandari, 2010: 35). Hızlı yanıtlar, hem ekonomik hem de sosyal faydalar sağlamaktadır. Tüketicilerin zamandan ve ek ekonomik kaynaklardan tasarruf etmesini sağlayarak ekonomik açıdan fayda sağlarken, şirketin tüketicisini önemseydiğini ve özenli olduğunu vurgulayarak sosyal fayda da sağlamaktadır. Şikayetin ele alınmasının bir parçası olarak parasal tazminat teklif edilse bile, anında yanıt genellikle gecikmiş parasal tazminattan daha güçlü bir telafi etkisine sahiptir (Istanbulluoglu, 2017: 74).

Tüketicilerin farklı durumlarda yanıt süresi algılarını etkileyen farklı beklentileri olabilmektedir (Istanbulluoglu, 2017: 74). Dolayısıyla müşterilerin, firmaların yanıt süresindeki gecikmeyi, gerekli veya gereksiz şeklinde nitelendirmesi muhtemeldir. Müşterilerin gereksiz gecikmeyi kabul etme olasılığı düşük iken gerekli gecikmeyi haklı ve kabul edilebilir algılamaları olasıdır. Bu durum, telafide gerekli gecikmenin hizmet hatalarına karşı uygulanabilir bir kurumsal yanıt olabileceğini ve olumlu müşteri sonuçlarına yol açabileceğini göstermektedir (Crisafulli ve Singh, 2017: 415).

2.2.5. Hizmet Hataları ve Telafi Yöntemlerine İlişkin Müşterilerin Davranışsal Niyetleri

Bu bölümde müşterilerin lojistik hizmet hataları ve bu hataların telafi stratejilerine yönelik davranışsal tepkilerinden müşteri tatminine ve tekrar satın alma niyetlerine değinilmiştir.

2.2.5.1. Müşteri Tatmini

Müşteri memnuniyeti, uzun vadeli işletme başarısı için en önemli değişkenlerden biridir (İhtiyar vd., 2013: 376). Müşteri memnuniyeti, herhangi başarılı bir faaliyetin temel taşıdır (Jin vd., 2019: 149). Tüketici memnuniyeti, pazarlama düşüncesi ve uygulamasında merkezi bir role sahiptir. Müşteri memnuniyeti, müşterinin ürün/hizmet kalitesini satın alma öncesi beklentilerine göre satın alma sonrası elde ettiklerini değerlendirmesi neticesinde ortaya çıkan olumlu fark olarak tanımlanmaktadır (Yi vd., 2021: 4). Müşteri memnuniyeti, “işletmelerin toplam ürün veya hizmetlerinin müşteri gereksinimine göre nasıl performans gösterdiğinin bir ölçüsüdür” (Wang vd., 2021: 4). Firmaların uzun vadeli finansal performanslarını artırmaları, müşterilerinde sadakat oluşturmaları, müşterilerinin satın alma niyetlerini tahmin edebilmeleri

ve firma karlılığını artırmaları bakımından müşteri memnuniyeti oldukça önemlidir (İhtiyar vd., 2013: 376). Memnun müşteriler, sürdürülebilir karlılık, müşteri sadakati, düşük maliyetler ve olumlu ağızdan ağıza iletişimin yanı sıra çok çeşitli faydalar sağlamaktadır (Wang vd., 2021: 4). Bununla birlikte, işletmeler açısından müşteriye olumlu ürün/hizmet sunmak kadar memnun olmayan müşterileri tekrar kazanmak da önemlidir (Jin vd., 2019: 149).

Müşteri memnuniyeti pazarlama araştırmalarının yoğunlukla odaklandığı, pazarlama teorisi ve uygulamasında anahtar bir kavramdır (Zhao vd., 2020: 4). Tüketici memnuniyeti duygusal, olumlu ve öznel bir değerlendirmeyi ifade etmekte ve müşterilerin satın alma davranışlarıyla ilgili psikolojik durumdan kaynaklanmaktadır. 1990'lardan itibaren algılanan kalite kusurları ve memnuniyetsizliğin yanı sıra hizmet hatalarının memnuniyet ve sadakat üzerindeki sonuçlarına daha fazla odaklanılmıştır. Memnuniyetsizlik çoğu durumda tüketicinin şirketi tamamen veya kısmen suçladığı bir hizmet hatasının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Jeanpert vd., 2021: 2). Ciddi bir hizmet hatası yaşayan müşterilerin hizmeti olumsuz değerlendirmeleri ve memnuniyetsizlik bildirmeleri muhtemeldir, dolayısıyla o hizmet sağlayıcı ile ilişkiye devam etme olasılıkları daha düşüktür (Weber ve Hsu, 2021: 4). Ayrıca, müşteri hizmetten memnun kalmadığında büyük ihtimalle başka markalara yönelecektir. Memnun olmayan bir müşterinin, memnun bir müşteriye kıyasla alternatifler hakkında bilgi arama ve rakiplerin tekliflerine daha açık olma olasılığı yüksektir (Shahzad vd., 2021: 3). Bu noktada, hizmet hatasından sonra müşteri memnuniyetinin nasıl yeniden sağlanacağı önem arz etmektedir (Jeanpert vd., 2021: 2).

Hizmetler değişken, maddi olmayan ve hizmet sağlayıcılara ve müşterilere bağımlı olduğu kadar aynı anda üretilip tüketildiği için müşteri memnuniyetini sağlamak zordur (Bambauer-Sachse ve Rabeson, 2015: 117). Gerçek hayatta, hizmet kalitesinde tutarlılığı sağlamanın zorluğu nedeniyle, hizmet hatası genellikle kaçınılmazdır (Guchait vd., 2019: 95; Zhao vd., 2020: 4; Wei vd., 2020: 321) ve bu da tüketici memnuniyetsizliğine yol açmaktadır. Bu noktada, uygun hizmet telafi stratejileri, müşteri memnuniyetinin yeniden kazanılmasında çok önemli bir rol oynamaktadır (Zhao vd., 2020: 4; Wei vd., 2020: 321). Hizmet telafisinin nihai amacı, müşteri memnuniyetini sürdürülebilir kılmak ve olumsuz ağızdan ağıza iletişimi önlemektir (Zhang vd., 2020: 2). Günümüzün rekabet ortamında, yeni müşteriler kazanmak, eski müşterilerle mevcut ilişkileri sürdürmekten beş kat daha fazla pazarlama harcaması gerektirmektedir. Bu nedenle, hizmet telafisi müşterilerle olan ilişkiyi sürdürmenin ve onları tatmin etmenin ana yolu olmalıdır (Park ve Park, 2016: 236).

Hizmet hatası sonrasında bir telafi aracı olarak tazminatın müşterilere sunulmasının, müşteri memnuniyetini ve tekrar satın alma niyetini artırdığı, olumsuz duyguları azalttığı

açıktır. İşletmeler, hizmet hatasını telafi etmek isterken iade ve indirim şeklinde parasal tazminat veya açıklama ve özür şeklinde parasal olmayan tazminat gibi farklı tazminat türlerini müşterilerine sunabilmektedirler (Nazifi vd., 2021: 496). Telafi sonrası müşteri memnuniyeti, müşterinin hizmet telafisinden sonra algıladığı “sübjektif ve duygusal değerlendirme” anlamına gelmektedir (Zhang vd., 2020: 2). Telafi sonrası tatmin, hizmet hatasından sonra hizmet sağlayıcının müşteriye sunmuş olduğu ikincil hizmetine (düzeltici eylem) ilişkin müşterilerin genel memnuniyetini ifade eder ve bu müşterilerin ilk hizmet karşılaşmasındaki memnuniyetinden farklıdır. Bu nedenle, telafi sonrası memnuniyet, ikincil memnuniyet olarak da ifade edilmektedir (Kuo ve Wu, 2012: 129).

Hizmet hatasının ardından etkisiz bir telafi uygulamak, müşteri memnuniyetsizliği, olumsuz ağızdan ağza iletişim, artan maliyetler ve gelir kaybı gibi çeşitli olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Guchait vd., 2019: 95). Bu durum, müşteri beklentilerinin, hizmet telafisinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Telafi hizmetinin müşteri beklentilerini karşılayıp karşılamadığı, telafi sonuçlarını doğrudan etkileyebilmektedir (Liu vd., 2019: 289). Hata sonrası müşteri-firma etkileşimlerinde şikayet eden müşterilerin genellikle telafi sürecine ve telafi sürecinin adaletine ilişkin beklentileri oluşmaktadır (Kim vd., 2019: 213). Dolayısıyla, sadece telafi öncesi olumsuz duyguları azaltmanın müşteri memnuniyetini artırmak için yeterli bir yol olmayabileceği, algılanan adalet gibi faktörlerin, telafi sonrası memnuniyet üzerinde etkisinin olabileceği ileri sürülmektedir (Ozkan-Tektas ve Basgoze, 2017: 388; Fu vd., 2015: 57).

Hizmet hatasının boyutu ne kadar büyük olursa, hizmet telafi stratejileri aracılığıyla müşteriyi tatmin etmek de o kadar zor olacaktır. Bu nedenle, hem hizmet telafi süreci hem de nihai sonucun algılanması, hatanın büyüklüğüne göre belirlenir ve hatanın şiddeti ne kadar büyük olursa, müşteri tarafından algılanan memnuniyet düzeyi o kadar düşük olur (Cambra-Fierro vd., 2013: 410). Müşteriler, deneyimledikleri hizmet hatasının türü ve büyüklüğüne uygun tazminat almayı beklemektedirler. Bu beklenti, farklı hizmet hatası türlerinin, telafiyi sağlamak için farklı tazminat stratejileri gerektirebileceğini ortaya koymaktadır (Fu vd., 2015: 57). Bununla birlikte, müşteriler, hizmet sağlayıcı firmanın hizmet hatasının nedeni üzerinde kontrol imkanı bulunduğunu algıladıklarında ve hatanın sıklıkla meydana geldiği düşündüklerinde daha fazla memnuniyetsizlik olmaktadır (Nikbin vd., 2012: 37). Yaşanan hata ne boyutta olursa olsun müşterilere sunulan hizmet telafisinin müşteri memnuniyetini ve yeniden satın alma niyetini artıracığının bir garantisi bulunmamaktadır (Zhao vd., 2014: 19).

2.2.5.2. Tekrar Satın Alma Niyeti

Tekrar satın alma niyeti, alıcının mevcut durumu ve olası koşulları göz önünde bulundurarak aynı firmadan bir hizmeti tekrar satın alma kararıdır (Ali vd., 2017: 83; Ofllaç vd., 2021: 4). Tekrar satın alma niyeti, müşterinin tüketilen hizmetin performansına karşı tutumunun sonucudur (Hume vd., 2007: 137). Tekrar satın alma niyeti, müşterilerin gelecekte aynı hizmeti satın alma konusundaki yargılarını (Ding vd., 2016: 64) ve müşterinin belirli bir hizmet sağlayıcı ile ilişkisini sürdürme ve bu hizmet sağlayıcı kategorisindeki bir sonraki satın alımını yapma amacını ifade eder (Nikbin vd., 2011: 9816). Yeni bir müşteri bulmanın maliyeti, mevcut müşteriyi elde tutmaktan daha pahalı olduğu için tekrar satın alma niyeti, işletme başarısı için kritik öneme sahiptir (Ding vd., 2016: 64). Mevcut müşterileri korumak ve tekrar satın alma niyetlerini artırmak, yenilerini çekmeye çalışmaktan ekonomik olarak daha avantajlıdır (Ofllaç vd., 2021: 4). Mevcut müşteriler tarafından sürekli satın alma önemli bir endişe kaynağıdır çünkü yeni bir müşteri edinmenin maliyeti genellikle bir müşteriyi elde tutma maliyetini fazlasıyla aşmaktadır. Memnuniyet veya memnuniyetsizliğin bir sonucu olarak tekrar satın alma niyeti, müşterilerin bir kuruluşla gelecekteki ilişkisini, karlılığını ve dolayısıyla iş başarısını etkileyen kritik bir faktördür (Nikbin vd., 2011: 9816).

Müşterinin tekrar satın alma niyeti, güvenilir bir psikolojik ölçüm göstergesidir ve müşterinin gerçek satın alma davranışını ortaya koymaktadır (Luo vd., 2017: 2). Tekrar satın alma niyeti, tüketicilerin hizmet telafi çabalarını algıladıktan sonra aynı perakendeciden tekrar ürün veya hizmet satın almaya istekli oldukları olumlu tutumdur (Huang ve Hsu, 2015: 24). Tekrar satın alma niyeti, bir müşterinin, telafi süreçlerinden sonra gelecekte bir satıcının ürünlerini/hizmetlerini satın alma niyetini de ifade etmektedir (Yoo, 2020: 724). Tekrar satın alma niyeti, hizmet telafi memnuniyetinin kilit sonuçlarından biridir. Bireyin mevcut pozisyonunu göz önünde bulundurarak aynı kuruluştan bir ürün veya hizmeti tekrar satın alma kararını ifade eder (Amin vd., 2020: 39). Mevcut bir müşteriyi elde tutmanın maliyetinin yeni bir müşteri aramaktan daha az olduğu göz önüne alındığında, tekrar satın alma niyeti işletmeler için oldukça önemlidir (Tahir vd., 2021: 446). Tatmin edici olmayan satın alma deneyimleri, müşterilerin tekrar satın alma niyetlerini azaltacaktır, bu nedenle müşterileri elde tutmak için hatalar meydana geldiğinde işletmelerin hizmet telafi çabalarını yürütmeleri gerekmektedir (Pai, 2015: 178; Ofllaç vd., 2021: 4). Çok tatmin edici bir hizmet telafisinden sonra kümülatif memnuniyet ve tekrar satın almanın artabileceği açıktır (Ofllaç vd., 2021: 4).

Hizmet hatasının nedenlerini müşterilere açıklamak ve müşterilere maddi telafiler sunmak, onların memnuniyetine, tekrar satın alma niyetine ve olumlu ağızdan ağıza iletişim niyetlerine etki etmektedir. Ayrıca, işletmelerin hata yaşandığı andan itibaren müşterilere

yönelik yanıt hızı da önem arz etmekte olup müşterilerin tatmin düzeylerini ve tekrar satın alma niyetlerini etkilemektedir (Ali vd., 2017: 81-82). Tekrar satın alma niyeti, memnuniyetin bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Başarılı hizmet telafisinin, müşteri memnuniyeti ile sonuçlanabileceğini ve bunun da tekrar satın alma gibi olumlu sonuçlar getirebileceği açıktır (Tarofder vd., 2016: 521). Memnuniyet, tekrar satın alma niyetleri üzerinde olumlu bir etki yarattığından, müşteri memnuniyetini gerçekleştirmede hizmet telafisinin rolü oldukça önemlidir (Tarofder vd., 2016: 521; Rääkkönen ve Honkanen, 2016: 337; Ding vd., 2016: 60). Eşitlik teorisine göre, eğer firmalar müşterilerin eşitsizlik duygularını etkin bir şekilde çözebilirse, hizmet hatasını takiben düşük tekrar satın alma niyetinin başarıyla tekrar artırılabilirlerdir. Etkin bir hizmet telafisi, müşteri memnuniyetini artırabilir ve müşterinin gelecekte firmadan tekrar satın alma niyetini koruyabilir (Ding vd., 2016: 64).

Hizmet telafisi, nihai olarak müşteri memnuniyetsizliğini azaltmayı ve tekrar satın alma davranışını sürdürmeyi amaçlar (Zhao vd., 2014: 20). Hizmet başarısızlığı ve telafisi bağlamında, araştırmalar, hizmet telafisinden duyulan memnuniyetin tekrar satın alma niyetleriyle pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir (Holloway vd., 2005: 59). %100 müşteri memnuniyeti, kuruluşların büyük bir hedefi olsa da hizmet hatalarının olmayacağını varsaymak gerçekçi olmayabilir. Bu hatalar, tekrar satın alma niyetini etkileyen tüketici öfkesine neden olabilir. Her tüketici/şirket ilişkisinde tüketici memnuniyetini etkileyen sorunların yaşanması muhtemeldir, önemli olan sorunun adil bir şekilde çözülmesine bağlı olarak ortaya çıkan tüketici tutumudur (Kenney ve Khanfar, 2009: 276). Temel hizmet hatasını basitçe telafi etmek, müşterilere adil bir çözüm sağlar ve onların tekrar satın alma niyetlerini sürdürmek için yeterli olabilir. Başka bir deyişle, tazminatın tekrar satın alma niyetleri üzerinde bir etkisi olması olası değildir (Grewal vd., 2008: 427). Yüksek düzeyde hizmet telafisinin sunulması, müşterilerin tekrar satın alma niyetleri üzerinde önemli etki yapmakta, müşteriye elde tutmayı kolaylaştırmakta ve işletmenin hizmetlerine olan güveni de artırmaktadır. Etkin hizmet telafisi, herhangi bir organizasyonun büyümesi için kilit bir stratejidir (Ali vd., 2017: 83).

2.3. Hizmet Hataları ve Telafi Yöntemlerinin Teorik Temelleri

Bu bölümde eşitlik teorisi, atfetme teorisi, kaynak değişim teorisi ve hizmet telafi paradoksu gibi hizmet hata ve telafi literatüründe sıklıkla kullanılan teorilere değinilmiştir.

2.3.1. Eşitlik Teorisi

Eşitlik, “gerçek veya hayali, bireysel veya toplu, kişi veya kişi olmayan diğer varlıklara kıyasla hakkaniyet, doğruluk veya hak” olarak tanımlanır (Kwon ve Jang, 2012: 1237). 1965 yılında J. Stacy Adams tarafından tanıtılan eşitlik teorisi, insanların yalnızca katı kişisel

çıklarlarla değil, aynı zamanda eşitliği tesis etmek veya eski haline getirmek için motive oldukları fikrine dayanmaktadır (Visentin vd., 2009: 522). Bu teori, “insanın başkalarıyla mübadele ettiği mükâfatların yatırımlarıyla orantılı olması gerektiği” argümanı üzerine inşa edilmiştir (Oranusi ve Mojekeh, 2019: 86). Eşitlik teorisi, insanların adalet algılarını, eşitlik değerlendirmelerini ve davranışsal yargılarını anlamaya çalışır. Adams'a (1965) göre, insanlar fedakarlıkları veya yatırımları (girdiler), ödüllere (çıktılar) karşı tartarak ve sonucu diğer benzer deneyimler veya durumlarla karşılaştırarak motivasyonel ve bilişsel süreçleri yaşarlar. Adalet kavramı, eşitlik teorisinde öne çıkar ve insanların bir ilişkinin adaletini, tüm taraflar arasında eşit kâr oranlarının yatırımlara eşit olduğu ilişkiye göreli katkılarından kaynaklanan ödülleri dağıtarak değerlendirdiğini ileri sürmektedir (Lim, 2020: 2).

Eşitlik teorisi, insanların bir sosyal değişimin girdilerini ve çıktılarını ortaklaşa değerlendirdiğini varsaymaktadır. Bir değiş tokuş sırasında algılanan girdiler ve çıktılar arasındaki herhangi bir fark, algılanan eşitsizliği ortaya çıkarmaktadır (Kim ve Jang, 2021: 3-4). Eşitlik teorisine göre, girdi-çıkı oranı düştüğünde, müşterilerin hizmet karşılaşmalarını olumlu değerlendirme olasılığı daha yüksektir (Dao ve Theotokis, 2021: 28). Algılanan eşitlik, adalet algıları ile ilgilidir ve bu da mübadeleye karşı güveni ve sadakati artırmaktadır. Eşitlik teorisinin bu yönü, hizmet hatalarını ve geri kazanımlarını kümülatif bir perspektiften yorumlamaya destek vermektedir. Adalet teorisi, müşterilerin hata sonrası ve kurtarma değerlendirmelerini işleme özel bir bakış açısıyla açıklarken, eşitlik teorisi bu değerlendirmeleri bir müşteri ve bir firma arasında tüm ilişkileri boyunca oluşturulan eşitlik perspektifinden açıklar. Bu nedenle, bir müşterinin bir firmayla olan önceki ilişkisi, hizmet telafisini araştıran araştırmacılar için büyük ilgi görmüştür (Kim ve Jang, 2021: 3-4).

İlişkilendirme teorisine paralel olarak, eşitlik teorisi, müşterilerde hizmet sonrası başarısızlık davranışını incelemek için yaygın olarak uygulanmıştır (Fu vd., 2015: 57; Choi ve Kim, 2015: 42). Eşitlik teorisi, müşterilerin şikayetine bağlı olarak tatmin olmamış müşterilerin davranışları hakkında teorik bir çerçeve sunmaktadır. Hizmet telafisini ve telafi sonrası müşteri tepkisini eşitlik teorisini kullanarak açıklamak mantıklıdır, çünkü müşteriler, hizmeti sağlayan işletme tarafından sunulan telafiyi yeterli bulmadığında güçlü bir şekilde tepki verirler (Choi ve Kim, 2015: 42). Eşitlik teorisi, hizmet hatalarına ve telafi çabalarına yönelik tüketici tepkilerini göstermek için benimsenmiştir. Bu teori, bir hizmet iyileştirme arka planında bazı temel psikolojik (başarısızlık yüklemesi ve algılanan ciddiyet gibi) ve davranışsal (gelecekteki tüketici-işletme ilişkisi gibi) sonuçların oluşumu için teorik bir gerekçedir (Pai vd., 2018: 1304). Teori, hizmet telafisi ve müşteriyi elde tutma arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Müşteriler, karşılaştıkları hatanın yeterince tazmin edilmediğini algıladıklarında, hatadan sonra

olduklarından daha fazla sinirlenebilirler. Bunun nedeni, bir hizmet hatası telafisinin müşteriye adil olmayan muamele yapılması anlamına gelebilmesidir; bu nedenle hizmet telafisi, müşterinin bakış açısından adaleti yeniden tesis etmelidir (Oranusi ve Mojekeh, 2019: 86). Eşitlik teorisine göre, müşteriler elde ettikleri ile elde etmeyi bekledikleri arasındaki eşitliği değerlendirerek deneyimlerini karşılaştırmaktadırlar (Kim ve Baker, 2020: 606).

Adil bir sosyal etkileşim teorisi, işletmeler ve müşteriler arasındaki iletişime de uygulanabileceğinden, birçok bilim insanı, müşteri yanıtından sonra hizmet başarısızlığını ve hizmet telafisini incelemek için eşitlik teorisini temel almaktadır. Eşitlik; dağıtımsal adalet, prosedürel ve etkileşimsel adalet algıları gibi çok boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Girdilerin ve çıktıların taraflar arasında bölünme şekline dağıtım adaleti denir. Prosedürel adalet, belirli bir sonuca yol açan sürecin adaletini temsil eder. Tüketicie saygı, nezaket ve haysiyet açısından davranılma şekli, etkileşimsel adaletin kapsamına girmektedir (Hua vd., 2010: 289). Eşitlik teorisine dayalı olarak, sunulan telafi stratejisi ile müşteri memnuniyeti, müşterinin dağıtımcı, prosedürel ve etkileşimsel olarak algılanan adalet ihtiyaçlarını karşılamamanın bir fonksiyonudur. Basitçe ifade etmek gerekirse, dağıtımsal adalet müşterinin sonuçtan ("ne" teklif edildi) memnuniyetini değerlendirir; prosedürel adalet, sonucu almak için katlanılan süreci dikkate alır ("nasıl" teklif edildi) ve etkileşim adaleti, değişimin insani yönünü ortaya koymaktadır (suçlu firma durum hakkında samimi ve empatik miydi?) (Gonzalez vd., 2014: 148).

Eşitlik teorisi doğrultusunda, mübadele ilişkileri dengeli olmalıdır (Khantimirov vd., 2020: 3). Eşitlik teorisine göre, mübadele ilişkisi, tüketici tarafından algılanan bir kayıpla dengesiz hale gelir. Bir tüketicinin algıladığı kayıp miktarı, yaşadıkları başarısızlığın büyüklüğüne bağlıdır (Bougoure vd., 2016: 64). Bir hizmet hatası meydana geldiğinde, girdilerin çıktılarına oranı olumsuz etkilendiğinden müşteride eşitsizlik algısı oluşmaktadır ve hizmet hatasının büyüklüğüne bağlı olarak müşterinin hissedeceği eşitsizlik daha yüksek veya daha düşük olacaktır. Ayrıca, eşitsizliğin sonuçlarını en aza indirmek ve dengeyi yeniden sağlamak için müşteriler, hizmet sağlayıcıdan bir tür tazminat alma hakkına sahip olduklarını hissedebilirler. Girdilerin sonuçlara olan eşitsizliği daha büyük olduğunda, eşitsizlik daha yüksektir ve müşterinin değişimi dengelemek için beklediği maddi kazanç daha yüksek olmaktadır (Khantimirov vd., 2020: 3). Başarısızlığın büyüklüğü, bir tüketicinin bir hizmet hatasını büyük veya küçük olarak algılama derecesini ifade eden bireysel bir fark değişkenidir. Bir müşterinin büyük bir hizmet hatası olarak algıladığı şeyi, diğeri nispeten küçük görebilir. Hizmet başarısızlığının büyüklüğüne ilişkin tüketici algıları arttıkça, onları tatmin etmenin daha zor olacağı muhtemel görünmektedir (Bougoure vd., 2016: 64). Diğer bir ifadeyle, müşteri

tarafından algılanan hizmet hatası veya başarısızlığı ne kadar şiddetli olursa, eşitliği yeniden sağlamak için gereken tazminatın değeri de o kadar yüksek olacaktır (Bambauer-Sachse ve Rabeson, 2015: 120).

Eşitlik teorisi, geçmişten günümüze fiyat ve hizmet kalitesindeki değişikliklere ilişkin olarak hizmet telafisinin yeterliliği, şikayet davranışı, gelecekteki satın almalar ve memnuniyet gibi tüketici tepkilerini anlamada temel alınan bir teori olmuştur (Carvalho vd., 2017: 744). Eşitlik teorisi, firmaların bir hizmet başarısızlığının ardından müşterilerin eşitsizlik hissini gidermesi durumunda, düşük yeniden satın alma niyetinin artırabileceğini (Maxham, 2001: 13) ve olumsuz e-WOM'un olumluya dönebileceğini öne sürmektedir (Ding ve Lii, 2016: 888). Ayrıca müşterilerin, hizmet sağlayıcı tarafından sunulan hizmet telafisini eşitlik teorisi kapsamında değerlendirdiğini ve müşterilerin eşitlik algılarının onun memnuniyetini belirlediği bulgulanmıştır (Liu vd., 2014: 35-36).

Eşitlik teorisi, ciddi bir hizmet hatası oluştuğunda, müşterilerin sorunun büyüklüğünü yansıtan bir telafi stratejisi bekleyeceklerini ileri sürmektedir (McQuilken vd., 2013: 43). Hizmet hatası meydana geldiğinde müşteriler genellikle karşılaştıkları bu durum nedeniyle indirim, ücretsiz iade ve para iadesi gibi tazminat almak isterler. Bu noktada etkileşimsel adalet, müşteri karar verme sürecinde kritik bir rol oynamaktadır (Liu vd., 2014: 36). Hizmet firmasının bakış açısına göre eşitliği sağlamanın ilk adımı, yanlış yapıldığını kabul etmek ve özür dilemektir. Özür dileyerek firma, tüketicinin beklediği faydayı elde edememesine üzüldüğünü ifade eder. Gerçekte bir özür, müşterinin rahatsızlık duygusunu ortadan kaldırılabılır, müşterinin memnuniyet ve adalet algılarını geliştirebilir ve özellikle bir miktar maddi kazanım ile birlikte sunulduğunda firma ile müşteri ilişkisinin devam etmesini sağlayabilir (Boshoff ve Leong, 1998: 27). Müşteriye yapılan açıklamalar, müşteriler ve hizmet sağlayıcılar arasındaki iletişim, müşterilerin benlik saygısını yeniden yapılandırmalarına, müşterilerin psikolojik ihtiyaçlarını karşılamalarına ve hizmet telafisini değerlendirmesine yardımcı olabilmektedir (Liu vd., 2014: 36).

Eşitlik ve Adalet Teorileri, müşterilerin çatışma durumlarına ilişkin tepkilerini açıklamak için kullanılmaktadır. Müşteriler, hizmet hatasını olumsuz bir eşitsizlik olarak görür ve şikayet dahil olmak üzere satın alma sonrası davranışlarla eşitliği dengelemeye çalışır. Bu nedenle algılanan adalet, müşterilerin şikayetlerin ele alınmasına tepki olarak davranışlarını açıklamakla ilgilidir (Mazaheri vd., 2011: 236). Hem adalet teorisi hem de eşitlik teorisi, müşterilerin telafi çabalarına ilişkin adalet algılarını açıklayan teorik çerçeve sunmaktadır. Ancak bu iki teorinin adalet algısını hem kavramsallaştırma hem de ölçme konusundaki yaklaşım biçimleri birbirinden farklıdır. Adalet teorisi, telafi çabalarının adilliğini ölçen

faaliyetlere özel bir bakış açısı sunmaktadır. Bununla birlikte, eşitlik teorisi telafi çabalarının etkinliğinin, bir tüketicinin firma ile olan tüm geçmişi dikkate alınmadan tamamen anlaşılamayacağını ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, telafi çabalarının adalet algısına etkisini geçmişten günümüze birikimli bir bakış açısı ile vurgulamaktadır (Kwon ve Jang, 2012: 1236).

Adalet teorisinin mantığı, müşterilerin hizmet kurtarma çabalarının adilliğine ilişkin algılarının gelecekteki davranışsal niyetlerini belirlediğinden eşitlik teorisi ile tutarlıdır. Bununla birlikte, eşitlik algılarını, telafi çabaları ve davranışsal niyetler arasındaki ilişkilerde bir arabulucu olarak kullanmak daha uygundur, çünkü eşitlik, paylaşılan denetimlerin tüm geçmişini dikkate alma eğilimindedir (Kwon ve Jang, 2011: 2-3). Dolayısıyla, müşteri ve firma arasında paylaşılan ortak geçmiş, telafi çabalarının etkinliğini açıklamada alternatif bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Spesifik olarak, firma ile güçlü bir ilişkisi olan tüketiciler, hizmet hatası gibi tatmin edici olmayan performansının neden olduğu eşitsizliklerin gelecekteki işlemlerde eşitleneceğine inanma eğiliminde olduklarından, hatalar meydana geldiğinde daha fazla tolerans gösterirler. Telafi çabalarının etkinliğine ilişkin sonuçlar, yalnızca bu çabaların kalitesiyle değil, tüketicilerin firmayla olan ilişki düzeyleri nedeniyle farklı zaman dilimleri dikkate alınarak da açıklanabilmektedir (Kwon ve Jang, 2012: 1237).

2.3.2. Hizmet Telafi Paradoksu

Müşterilerin beklentilerinin altında kalan hizmet deneyimleri hizmet hatası olarak nitelendirilmekte ve bu durum, olumsuz duygular ve müşteri memnuniyetsizliği yaratmaktadır. Çözümlememiş müşteri memnuniyetsizliğinin, olumsuz ağızdan ağıza iletişim ile yayılması olasıdır ve müşteri açısından bu durum fımaya ilişkin gelecekte olumsuz davranışlarla sonuçlanabilmektedir. Dolayısıyla, hizmet sağlayıcılar genellikle hizmet hatalarını telafi etmeye çalışmaktadırlar. Hizmet hatasının telafisi, hizmet sağlayıcının hizmet hatalarına yanıt olarak gerçekleştirdiği eylemlerdir. Telafi çabalarında, bazı araştırmacılar, üstün bir telafinin yalnızca hizmet başarısızlıklarının olumsuz sonuçlarını azaltmakla kalmayıp, aynı zamanda hizmetten genel memnuniyeti de artırdığını bulmuşlardır. Bu nedenle, bir müşterinin genel memnuniyeti, herhangi bir başarısızlık yaşamamış bir müşteriden bile daha büyük olabilmektedir (Kim vd., 2021: 2-3). “İlk seferde doğru yap” düşüncesi elbette, hizmetlerin hatasız hale getirilebileceği bir stratejidir. Bununla birlikte, hizmetlerde bir başarısızlık durumunda bile, araştırmalar, iyi bir hizmet telafi deneyimi yaşayan ve başlangıçta hayal kırıklığına uğramış bir müşterinin bile daha memnun ve sadık olabileceğini göstermektedir.

Bunu ifade eden fenomen, hizmet telafi paradoksu olarak adlandırılmaktadır (Hazarika ve Dhaliwal, 2018: 1247).

Hizmet Telafi Paradoksu terimi, 1992 yılında McCollough ve Bharadwaj tarafından ileri sürülmüştür (Nylander ve Edström, 2021: 1). Bu paradoks, bir müşterinin hata sonrası memnuniyetinin hata öncesi memnuniyetini aştığı bir durum olarak tanımlanmıştır (Kaur ve Robindeep, 2020: 5183). Diğer bir deyişle, bu paradoks hizmet hatasının ardından tatmin edici bir hizmet telafi deneyimi yaşayan müşterilerin memnuniyet düzeylerinin, hiçbir hata yaşamayan müşterilerden daha yüksek olduğunu ifade etmektedir (Kim vd., 2021: 1). Bu düşüncenin arkasındaki temel neden, hatalı bir hizmetin başarılı bir şekilde telafi edilmesinden dolayı müşteri güveninin ve memnuniyetinin artmasıdır. Hizmet telafi paradoksu, hizmet hatasının meydana geldiği ve telafi sonrası memnuniyetin hizmet hatasından önceki memnuniyetten daha fazla olduğu bir durumdur (Kaur ve Robindeep, 2020: 5183). Müşteri, yüksek düzeyde mükemmel hizmet telafi deneyimi yaşamaya devam ederse, müşteri memnuniyeti ve yeniden satın alma niyeti, başlangıçta hiçbir hizmet hatası olmaması durumundan daha da yüksek olabilir (Nylander ve Edström, 2021: 1). Hizmet hatasının şiddeti büyükse hizmet telafi paradoksunun ortaya çıkma olasılığı o kadar yüksektir (Nylander ve Edström, 2021: 12-13).

Hizmet Telafi Paradoksu, memnun olmayan müşterilerin, hizmet hatasıyla karşılaştıkları bir kuruluştan hizmetleri yeniden satın alma olasılıklarının daha yüksek olabileceğini düşündürmektedir. Bunun gerçekleşmesi için ön koşul, müşteriye mükemmel bir hizmet telafi çabası gösterilmesidir (Hazarika ve Dhaliwal, 2018: 1247). Ayrıca, hizmet telafi paradoksunun geçerli olması için müşterinin hizmet telifisinden sonra elde ettiği faydaların, hizmet hatasının algılanan maliyetini aşması gerekmektedir (Claesson ve Dijner, 2017: 1). Hizmet başarısızlığı, müşteri memnuniyetini artırmak için bir fırsattır (Shapiro vd., 2006: 866). Ayrıca müşterilerin hizmet hatasından kaynaklı şikayetleri, firmalara ürünlerini veya hizmetlerini geliştirmelerine yardımcı olabilecek değerli tüketici geri bildirimleri sağlar. Şirketlerin şikayetleri uygun şekilde ele almaktan kazanacakları çok şey olduğundan, hizmet hatası ve telafi tüm işletmeler için büyük önem arz etmektedir (Bijmolt vd., 2014: 610). Telafi stratejisi, müşterilerle ilişkileri yeniden kurmanın ve güçlendirmenin bir yolu olarak görülmelidir. Hizmet telafi stratejilerinin uygulanması maliyetleri artırıyor gibi görünse de, bu tür stratejiler hizmet performansını iyileştirmede uzun vadeli katkılar verebilir ve ilişkisel faydalarla sonuçlanabilir. Hataları belirlemek, hataların rutin nedenlerini çözmek ve uygun bir eğitim programı yardımıyla telafi çabalarının etkinliğini artırmak önemlidir (Kaur ve Robindeep, 2020: 5191).

Hizmet hatasının, müşterinin firma değiştirme davranışını yönlendiren ana nedenlerden biri olduğu göz önüne alındığında, başarılı bir telafi, şirketin karlılığını etkileyecek olan müşteriyi elde tutmaya yol açabileceğinden, telafiye odaklanmak önemlidir (De Matos vd., 2007: 60). Öte yandan, bir hizmet hatası ile karşılaşıldığında firma tarafından uygun olmayan bir telafinin sunulması veya hiç telafi sunulmaması, “çifte hata” olarak da adlandırılan olumsuz bir müşteri değerlendirmesini artıracaktır (Ok vd., 2006: 21; Kaur ve Robindeep, 2020: 5191). Bununla birlikte, müşterilerin, geçici nedenlere sahip hatalara karşı daha bağışlayıcı olmaları muhtemeldir. Bunun nedeni, gelecekte hatanın tekrarlanma olasılığının minimum olmasıdır. Yani müşteriler, başarısızlığın nedenini tekrar ortaya çıkması muhtemel olmayan bir faktör olarak algılar, firmanın özrünü, tazminatını kabul eder ve firma ile ilişkisini sürdürme eğilimi gösterir. Tersine, müşteri başarısızlığın nedenini sürekli olarak görürse (muhtemelen tekrar meydana gelebilir), hizmet telafi paradoksunun gerçekleşme olasılığı daha düşüktür, çünkü beklenti teorisine göre kayıplar genellikle tüketicinin zihninde kazançlardan daha ağırdır. Dolayısıyla müşteriler, firma tarafından sunulan değerli kazanımlara bakmaksızın başka bir hata ile karşılaşma riskini almak istemezler (Magnini vd., 2007: 216).

Hizmet telafi paradoksunun tüm hizmet hatası durumlarında geçerli olmadığı (Koc vd., 2020: 84) ve varlığının sınırlı kapsamlı olduğu ileri sürülmektedir (Hazarika ve Dhaliwal, 2018: 1247). Dolayısıyla, bazı araştırmalarda hizmet telafi paradoksunun oluşmayabileceği ifade edilmiştir. Bu durumun temel nedeni olarak da müşteriler arası farklılıklar, demografik ve kültürel değişkenler, bireylerin kişilik özellikleri ve hizmet hatasının şiddeti gibi çok çeşitli faktörler sıralanmıştır (Koc vd., 2020: 84). Bununla birlikte, bir müşteri için bu paradoks geçerli olabileceken, başka bir müşterinin telafi çabalarından bile memnun olmayabileceği söz konusudur. Telafi sonrası memnuniyet düzeyi; hizmet hatasının büyüklüğü, müşterinin tüketimin kritikliğine ilişkin algısı ve hizmet hatasını ilk olarak hizmet sağlayıcının mı yoksa müşterinin mi fark ettiği gibi bir dizi faktöre bağlı olabilmektedir (Hazarika ve Dhaliwal, 2018: 1247).

2.3.3. Yükleme/Atfetme Teorisi

Heider (1946, 1958), bir olayın neden meydana gelebileceğini ve olaya ilişkin yapılan açıklamanın, değerlendirmeyi ve kişinin davranışını nasıl etkileyeceğini ifade eden Atfetme Teorisini ileri sürmüştür (Siagian ve Triyowati, 2015: 99). İnsanların belirli olayların neden gerçekleştiğini ve nasıl yorumladıklarını açıklama biçimleriyle ilgilenen atfetme teorisine dayanarak, insanlar yaşadıkları deneyimleri bir nedene veya kaynağa bağlama eğilimindedir (Malombe ve Choudhury, 2020: 173). Atfetme teorisi, “hangi bilgilerin toplandığı ve nedensel

bir yargı oluşturmak için nasıl birleştirildiği” ile ilgilenmektedir. Basit bir ifadeyle, bu teori insanların davranışları ve olayları nasıl açıkladıklarıyla ilgilenir. Bireyler olayların altında yatan nedenleri ararlar ve davranışların ve durumların ardındaki mantığı anlamaya çalışırlar. Bu teori, tüketici tepkilerinin arkasındaki mantığı açıklamaya yönelik girişimlerin bir sonucu olarak geliştirilmiştir (Yakut, 2018: 354-355). Atfetme teorisi, insanların bilgiyi rasyonel olarak işlediğini açıklamaktadır (Siagian ve Triyowati, 2015: 102). Bu teoriye göre, insanlar gözlemlenen davranışı ya içsel ya da dışsal nedenlere bağlamaktadır. İçsel nedenler gözlemlenen kişiye, dışsal nedenler ise dış faktörlere atfedilmektedir. Davranışı algımlarken, bir gözlemci bu faktörlerden hangisinin davranışın nedeni olduğuna dair bir yargıda bulunacaktır (Zhang, 2011: 1).

Atfetme teorisi, hizmet hatası/telifisi literatürüne uygulanan en popüler kuramlardan biridir (Nguyen ve McColl-Kennedy, 2003: 48). Atfetme teorisi, müşterilerin bir ürün hatası için algıladıkları nedenlerin hataya verdikleri tepkileri nasıl etkilediğini anlamak için kullanılmaktadır. Teori, insanlar nedensel çıkarımlara nasıl ulaşırlar, ne tür çıkarımlar yaparlar ve bu çıkarımların sonuçları nelerdir gibi nedensel çıkarımların tüm yönleriyle ilgilenmektedir (Srivastava ve Gosain, 2020: 101). İlişkilendirme mantığında, tüketiciler bir hizmet hatasıyla karşılaştıklarında, altta yatan nedeni arayacak ve hizmetin kendisine veya hizmet sağlayıcıya karşı daha sonraki ağızdan ağıza iletişim ve tekrar satın alma davranışlarını etkileyecek belirli duygular veya tutumlar yaşayacaklardır (Fu vd., 2021: 508). Atfetme teorisine göre insanlar, eylemleri ve davranışları nedensel çıkarımlarından (belirli bir olay veya duruma atfedilebilen nedenler) etkilenen rasyonel bilgi işlemcileridir (Zhang, 2011: 1; Srivastava ve Gosain, 2020: 100). Bu nedenle, bir müşterinin hizmet hatasına tepkisi, yalnızca ürün veya hizmetin başarısız olduğu gerçeğine dayanmaz. Müşteri ayrıca, hatanın neden oluştuğunu belirlemeye çalışacaktır (Srivastava ve Gosain, 2020: 100). Tüketici şikayet davranışı bağlamında, atfetme teorisi, hizmet başarısızlığının algılanan nedeninin, bir tüketicinin nasıl tepki vereceğini etkilediğini ileri sürmektedir (Zhang, 2011: 1).

Atfetme teorisine göre, hizmet başarısızlığının müşteriler üzerinde farklı etkileri vardır; bu etkiler, her müşterinin nedensel ilişkiyi nasıl algıladığına bağlı olarak değişmektedir (Malombe ve Choudhury, 2020: 171). Farklı pazar segmentlerinde, tüketicilerin hizmetin sunumuna ilişkin farklı beklentileri bulunmaktadır. Örneğin; Tayvanlı turistler güler yüzlü ve sıcak hizmet sunumu, Japon turistler kibar ve zarif hizmet sunumu, Amerikalı turistler ise verimlilik beklentisi içerisinde olmaktadır (Fu vd., 2021: 508). Atfetme teorisi genellikle tüketicilerin bir hizmet başarısızlığına yönelik duygusal tepkilerinin, başarısızlığa ilişkin nedensel açıklamalarından etkilendiğini ve nedensel yüklemenin olumsuz duygusal tepkileri

ortaya çıkardığını ileri sürmektedir (Nikbin ve Hyun, 2017: 83). Nedensel yükleme hakkında ortaya çıkan en önemli içgörü, nedensel atfetmelerin bir yükleme tipolojisi oluşturan üç boyutu olduğudur: Yer (olaydan kim sorumludur?), istikrar (tekrar etme olasılığı nedir?) ve kontrol (sorumlu tarafın neden üzerinde kontrolü var mı?) (Zhu vd., 2013: 18; Weng ve Kao, 2011: 243; Nguyen ve McColl-Kennedy, 2003: 48; Swanson ve Kelley, 2001b: 196).

Hizmet hatasına yönelik olarak müşterilerin hata atfetmeleri, onların tekrar satın alma isteğini ve şikayet davranışını doğrudan etkilemektedir. Müşterilerin deneyimledikleri hatalarla ilgili yüklemeler, onların firmaya yönelik tutumlarını ve davranışsal niyetlerini etkilemektedir (Zhang, 2011: 2). Hizmet hatası meydana geldiğinde, tüketici tepkileri sadece sonuçlara dayalı değildir. Meydana gelenler için çıkarılan sebep veya atfetme, tüketicinin nasıl tepki vereceğini etkileyebilir (Hua vd., 2010: 289). Aslında, yükleme teorisi neredeyse tamamen algılara dayanmaktadır. Hataları kontrol edilebilir faktörlere bağlayan müşteriler, memnuniyet değerlendirmelerinde daha az bağışlayıcıdır. Örneğin; müşteri hatanın nedeninin firmanın kontrolünde olduğunu algılasa öfkesi ve algılanan bekleme süresi artmakta, tatmini ise azalmaktadır (Magnini vd., 2007: 216). Hizmet hatasını dış etkenlere (satıcı veya üretici) bağlamak, satıcıya veya üçüncü kişilere şikayette bulunmak ve memnuniyetsizliği tanıdıklara veya arkadaşlara anlatmakla ilişkilendirilmiştir (Zhang, 2011: 1).

Hizmet hatasının yanı sıra telafi sürecinde de tüketicilerin atfetmelerinin önemli olduğu ileri sürülmektedir. Tüketiciler, telafi sonuçlarını değerlendirirken sonucun olası nedenlerini ve her bir tarafın hatanın çözümüne yönelik sorumluluklarını belirlemektedirler. Buna ek olarak, tüketiciler nedensel araştırma yaparak sonucun benzer durumlarda tekrar ortaya çıkma olasılığının olup olmadığını belirlemeye çalışmaktadırlar (Swanson ve Kelley, 2001: 196). Atfetme teorisi tarafından tanımlanan hatalar, tüketicilerin bakış açılarındanır. Daha geneldir ve sadece firmalardan değil aynı zamanda tüketicilerden veya çevresel durumlardan kaynaklanan hataları da içermektedir. Hizmet hatasına yönelik farklı atfetmeler ile tüketiciler, farklı seviyelerde telafi beklentilerine sahip olabilmektedir (Ma, 2007: 3). Mevcut telafi çalışmalarının çoğu, hizmet hatalarının (firmaların neden olduğu hatalar) bir kısmına odaklanmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmalar, firmaların sorumlu olmadıkları hataları düzeltmeleri gerekip gerekmediği konusunu ele almamıştır. Ayrıca, bir hatadan sonra tüketici ihtiyaç ve isteklerinin tanınmaması, telafi stratejilerini etkisiz hale getirir. Firmalar, bir hataya karşılaşılan müşterileri aşırı ödüllendirebilir veya eksik ödüllendirebilir (Ma, 2007: 3-4).

Tüketiciler hatayı firmalar, kendileri ve/veya çevresel durumlar gibi hizmet sunum sürecine dahil olan herhangi bir unsura bağlayabilirler. Çevresel durum faktörü, firmalar ve tüketiciler dışında hatadan sorumlu olan herkesi içerebilir. Örneğin; hava durumu uçuşun

gecikmesine neden olabilir, restoranda gürültülü bir müşteri hoş olmayan bir hizmet deneyimine neden olabilir (Ma, 2007: 20-21). Genel olarak, tüketiciler hizmet hatasının satıcıdan kaynaklandığına (dış mahalli), yeniden meydana gelme ihtimalinin olduğuna (kararlı) ve önlenebileceğine (kontrol edilebilirlik) ne kadar çok inanırsa, şikayet etme olasılıkları da o kadar yüksek olmaktadır (Swanson ve Kelley, 2001b: 196). Bu teori, algılanan nedenin, memnuniyetsiz tüketicinin hizmet hatasına vereceği tepkiyi etkileyeceğini öne sürmektedir (Boshoff ve Leong, 1998: 26-27). Hataya ilişkin tüketici atfetmeleri, tüketicilerin memnuniyet veya memnuniyetsizlik düzeylerini, tercih edilen telafi şeklini ve gelecekteki yeniden satın alma niyetlerini etkilemektedir (Swanson ve Kelley, 2001a: 51).

2.3.4. Kaynak Değişim Teorisi

Kaynak değişimi teorisi, Foa (1971) tarafından önerilen bir psikolojik değişim teorisidir (Dalziel, 2014: 113; Mpinganjira, 2019: 271) ve insan ihtiyaçlarının nadiren yalnızlık içinde karşılandığı anlayışına dayanmaktadır. Bunun temel nedeni, insanların refahlarını sağlamak için ihtiyaç duydukları kaynaklar için birbirlerine bağımlı olmalarıdır. Mübadele edilen kaynakların bazıları somut, bazıları ise soyuttur. Maddi kaynaklara örnek olarak para ve mallar, maddi olmayan kaynaklara örnek olarak hizmetler ve bilgi verilebilir (Mpinganjira, 2019: 271). Kaynak, “bir kişiden diğerine aktarılabilen somut veya soyut olan her şeydir” (Rosenbaum vd., 2017: 283; Stakhovych ve Tamaddoni, 2020: 337). Bu teori değişim sürecindeki aktörleri ise değişim ortakları ile değişimin doğası ve kalıpları ile ilgili kararları bildirmek için kendilerine sunulan bilgiyi bilişsel olarak işleyen varlıklar olarak görmektedir (Mpinganjira, 2019: 272). Teori, insanların birbirleriyle değiş tokuş ettiği altı tür kaynak (sevgi, statü, bilgi, para, mal ve hizmetler) olduğunu öne sürmektedir (Briggs vd., 2010: 210; Stakhovych ve Tamaddoni, 2020: 337). Teori, aynı türden kaynakların değiş tokuş edilmesinin daha olası olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca, normatif beklentilerin müşterilerin ticari bir değiş tokuşta kabul etmeye istekli olduğu kaynağı etkileme eğiliminde olduğunu ileri sürmektedir (Mattila vd., 2011: 348). Hem mallar hem de hizmetler, bir taraftan diğerine iletilebildiklerinden teoride kaynak olarak kabul edilmektedir (Briggs vd., 2010: 210).

Kaynak değişimi teorisi, hizmet hatası ve telafisinde müşteri memnuniyetini açıklamaya yardımcı olmak için hizmet pazarlaması literatüründe sıklıkla kullanılan bir teoridir (Briggs vd., 2010: 210). Hizmet hatasına cevap olarak telafi çabası, müşterinin kayıp yaşadığı ve kuruluşun kazanç sağlamaya çalıştığı değişim süreci olarak görülmektedir (Chuang vd., 2012: 260). Kaynak değişim teorisine göre, hizmet hatası yaşandığında müşteriler kaynak kaybı yaşadıklarını düşünürler ve bu durum, beklenen-elde edilen dengesizliğine yol açmaktadır. Bu

dengesizlik, kaybedilen kaynağa olabildiğince denk bir kaynak ile giderilmektedir. Mübadelenin iki tarafındaki kaynakların büyüklük ve tür olarak eşleştirilmemesi ise adaletsizlik olarak algılanmakta ve müşteri memnuniyetsizliğine yol açmaktadır (Stakhovych ve Tamaddoni, 2020: 339). Müşterinin hizmet hatası nedeniyle yaşadığı kayıp biçimleri faydacı ve semboliktir (Siagian ve Triyowati, 2015: 102-103). Yaşanan hizmet hatasında müşterinin kaybettiğini düşündüğü kaynak, fazla ücret ödediğini düşündüyse para, hasarlı bir ürün aldıysa mal veya e-ticaret alışverişindeki bir gecikme diğer bir deyişle zaman kaybı olabilmektedir. Tüketiciler, hizmet hatası nedeniyle kaybettikleri kaynağın türüne uygun bir tazminat almayı tercih etmektedirler (Stakhovych ve Tamaddoni, 2020: 339). Teori, kaynak kaybı ne kadar fazla olursa kişinin onu geri almak için o kadar güçlü istek duyması gerektiğini, diğer bir deyişle kaynak kaybının beklenti ve şikayet davranışı ile etkileşimli olduğunu öne sürmektedir (Du vd., 2007: 1140).

Ekonomik kaynaklar para, zaman, ürün ve buna benzer unsurlardan oluşurken, sosyal kaynaklar itibar, güç, sempati ve diğerlerini içermektedir. Hizmet başarısızlığı durumunda müşteri para ve zaman gibi kaynaklar açısından kayıp yaşamaktadır. İşletmeler, müşteri kaybını gidermek amacıyla müşterilere kaynak aktarımını sağlayan bazı telafi stratejileri uygulamaktadırlar (Wang vd., 2007: 3152). Telafi işleminin etkili olabilmesi için, hata nedeniyle kaybedilen kaynağın telafidan kazanılan kaynakla eşleşmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, hizmet telafi tazminatı müşteri kaybıyla orantılı olduğunda (örneğin, fazla ücret iadesi için) optimal olmaktadır (Stakhovych ve Tamaddoni, 2020: 337). Bu teori, müşteriler için değiş tokuş kategorileri benzer olduğunda, telafinin daha etkili olduğunu varsaymaktadır. Ayrıca ampirik araştırmalar, insanların farklı kaynaklar yerine benzer kaynakları değiş tokuş etmeyi tercih ettiği fikrini desteklemektedir (Schetzle ve Drollinger, 2014: 3). Teoriye göre telafi modunun (teknolojiye dayalı vs. insan) hata tipiyle (çevrimiçi ve çevrim dışı) eşleşmesi gerekmektedir (Mattila vd., 2011: 348). Müşteriler, hizmet başarısızlığının parasal bir kayba yol açması durumunda parasal tazminatı tercih etmektedirler. Tersine, başarısızlık bir sosyal kaynağın kaybına yol açarsa, o zaman böyle bir kaynakla ilgili bir telafi almayı tercih etmektedirler (Chuang vd., 2012: 260).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TELAFİ YÖNTEMLERİNİN MÜŞTERİLER TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın temel amacı, lojistik hizmet hatalarının telafisinde kullanılan yöntemlerin hangilerinin müşterilerin tatmin düzeyleri ve tekrar satın alma niyetleri üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu belirlemektir. Bununla birlikte, çalışmanın alt amaçları da bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, müşterilerin tatmin düzeyleri ve tekrar satın alma niyetleri üzerinde telafi süresinin mi yoksa telafi miktarının mı daha önemli etki yaptığını tespit etmektir. İkincisi, yüksek ve düşük kritiklikteki hizmet hataları için sunulan telafi yöntemlerinden hangilerinin müşterilerin tatmin düzeyleri ve tekrar satın alma niyetleri üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu belirlemektir. Sonuncusu ise, hem cinsiyet hem de yaş değişkenlerini dikkate alarak müşterilerin telafi yöntemlerine yönelik tatmin ve tekrar satın alma niyeti odağında yaptıkları değerlendirmelerin farklılık arz edip etmediğini ve eğer farklılık varsa her bir cinsiyete ve her bir kuşağa (X, Y ve Z kuşağı) göre önemli olan telafi yöntemini tespit etmektir.

Müşteriler sosyal değerlerine göre farklı davrandıklarından dolayı telafinin tüm kültürlerde istenen sonucu vermesi mümkün olmayabilmektedir. Bu nedenle, hizmet telafisinin etkileri kültürden kültüre ve müşteriden müşteriye değişebilmektedir (Mazhar vd., 2022: 66). Bu yönüyle, mevcut çalışmada Türkiye odağında müşterilerin telafi yöntemlerine ilişkin davranışsal niyetlerini incelemek önemlidir. Bununla birlikte, hizmet telafisinden sonra da müşterilerin tatmin olmadıkları ve işletmelerin müşteri kaybetmeye devam ettikleri açıktır. Bu noktada, müşteriler neden telafiden sonra bile memnun değiller ve aynı işletmeden neden tekrar satın almazlar? Müşterilerin bu kararlarının arkasındaki temel neden nedir? İşletmeler, hizmet telafi sürecini nasıl iyileştirebilir? (Mazhar vd., 2022: 66). Bu noktada, mevcut araştırmada yukarıda değinilen sorular temelinde telafi süresinin mi yoksa telafi miktarının mı önemli olduğunu belirlemek, hataların kritiklik seviyelerinin müşteri davranışsal niyetleri üzerindeki etkisini tespit etmek ve işletmelerin telafi sürecini geliştirmelerine yardımcı olacak stratejiler önermek önemlidir.

İşletmelerin hizmet telafisine yönelik tepkileri ve eylemleri isteğe bağlı ve belirsiz olduğundan ve hizmet hatası yaşandığında işletmelerin tepkileri müşteriler tarafından tahmin edilemediğinden bu durum, müşteriler arasında memnuniyetsizliğe neden olmaktadır. Her ne kadar literatürde işletmelerin telafiye yanıtı anlamına gelen hizmet telafi deneyimi terimi

sıklıkla kullanılsa da telafiye yanıtın işletmeler tarafından kavramsallaştırıldığı ve örgüt kültürü haline getirildiği örnek sayısı azdır (Anwar ve Ozuem, 2022: 435). Dolayısıyla, mevcut çalışmanın özellikle cinsiyet ve kuşak değişkenleri odağında ortaya koyacağı sonuçlar, işletmelerde yerleşik hale gelecek olan bir telafi stratejisinin benimsenmesine ve uygulanmasına katkı vereceğinden önem arz etmektedir. Bu sayede, işletmelerin farklı cinsiyet ve kuşak kombinasyonlarındaki (örneğin, kadın-X kuşağı) müşterilere yönelik farklı kritiklik seviyelerinde müşteri beklentilerini karşılayabilecek telafi stratejilerini belirlemeleri mümkün olabilecektir.

3.2. Araştırmanın Özgün Değeri

Mevcut literatürde telafi süresi, telafi miktarı ve hataların kritiklik seviyelerini dikkate alarak kurgulanan araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin; Widmier ve Jackson (2002) 1 haftalık ve 1 aylık gecikmeden kaynaklanan hizmet hatalarına ilişkin 10 \$ ve 100 \$ indirimin sunulması durumunda müşteri davranışlarının nasıl değiştiğini araştırmışlardır. Jin vd. (2019) araştırmalarında telafi türü (müşteri katılımlı, firma katılımlı, ortak katılımlı) ile telafi süresini dikkate almışlar ve 30 dakikalık ve 2 saatlik telafi yanıt sürelerinin müşterilerin tatmin düzeyleri üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Sharifi ve Aghazadeh (2016), indirim miktarı (yüzde, \$) ve indirim referansını (tek bir üründe indirim, toplam fiyatta indirim) kullanarak telafilere yönelik olarak müşterilerin tepkilerini incelemişlerdir. Gelbrich vd. (2016) telafi sürecindeki ilişkinin kalitesi (yüksek, düşük) ile işlevsel telafi miktarını dikkate alarak müşterilerin tatmin seviyelerini analiz etmişlerdir. Fu vd. (2015), hizmet hatasının odak noktası ile telafi türünü (özür, işlevsel telafi, karma telafi) birlikte inceleyerek müşterilerin algılanan adalet ve telafi sonrası tatmin düzeylerini incelemişlerdir. Crisafulli ve Singh (2017) telafi süresi (kısa, uzun), telafi türü (özür, işlevsel telafi) ve kritiklik düzeyini (yüksek, düşük) birlikte kullanmışlar ve bu telafi stratejilerinin tekrar satın alma niyeti, telafi sonrası tatmin ve ağızdan ağıza iletişim üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Ayrıca, Jafarzadeh vd. (2021) hataların kritiklik düzeyi (yüksek, düşük), telafi süresi (3 saat, birkaç gün) ve telafi türü (özür, işlevsel telafi-%10) odağında teslimat hatalarının telafisinin müşterilerin tatmin, niyet ve olumlu ağızdan ağıza iletişim üzerindeki etkilerini analiz etmişlerdir.

Hizmet telafilerine ilişkin olarak literatürde yer alan araştırmalarda çoğunlukla telafi süresi ve telafi miktarının farklı kombinasyonlarının senaryolaştırıldığı ve kullanıldığı belirlenmiştir. Örneğin; senaryo 1’de telafi süresi 5 gün, telafi miktarı %10 indirim iken senaryo 2’de telafi süresi yine 5 gün, telafi miktarı ise %20 indirimdir. Bu tür kurgulanan bir deneysel tasarım araştırmasında herhangi bir senaryonun diğer senaryo karşısında daha etkili

olabileceğini veriler henüz elde edilmeden tahmin edebilmek mümkün olabilmektedir. Yukarıda değinilen örnekte senaryo 2'nin, senaryo 1'e kıyasla müşterilerin davranışsal niyetleri üzerinde daha önemli etkiler yapması öngörülebilmektedir. Bu durum, deneysel tasarım senaryolarının iyi kurgulanması gerektiğini ve henüz araştırma başlamadan herhangi bir senaryonun ön plana çıkmasının yanlışlık ortaya koyabileceğini göstermektedir. Bu noktadan hareketle, telafi süresi kısa oldukça telafi miktarının düşük olduğu, telafi süresi arttıkça telafi miktarının arttığı senaryoları katılımcılara sunmanın literatüre katkı sağlayacağı anlaşılmıştır. Bu sayede, müşteriler için telafi süresinin mi yoksa telafi miktarının mı daha önemli olduğunu tespit etmek mümkün olmaktadır. Bu yönüyle, bu çalışma telafi süresi ve miktarı bakımından yenilik ortaya koymakta ve işletme yöneticilerine telafi konusunda uygulayacakları stratejiler bakımından yol göstermektedir. Ayrıca, telafi süresi ve telafi miktarına ek olarak hizmet hatalarının kritiklik durumlarına göre katılımcıların davranışsal niyetlerinin farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek de mümkün olmaktadır. Bu durumda, düşük ve yüksek düzeydeki hizmet hatalarına karşı uygulanması gereken farklı telafi yöntemlerini tespit etmek mümkün hale gelmektedir.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Firmalar, hizmet hatasının telafisi için çok çeşitli stratejiler kullanmaktadırlar (Umar ve Saleem, 2022: 445). Söz konusu stratejilerin uygulanmasındaki temel amaç, hata sonrası oluşan zararları telafi etmektir. Literatür, hizmet telafi çabalarının müşterileri tekrar tatmin edebileceğini, müşteri ilişkilerini güçlendirebileceğini ve bunun da müşterilerin yeniden satın alma niyetleri yoluyla karlılıkla sonuçlanabileceğini ortaya koymaktadır (Ali vd., 2022: 2). Hizmet telafisi sayesinde müşteriyi elde tutma oranındaki küçük artışlar bile karlılık üzerinde büyük etkilere neden olabilmektedir. Ancak, hizmet telafisi yeterince tatmin edici olmadığında müşteriler iki defa tatmin edici olmayan deneyim yaşamış olmaktadır (Edström vd., 2022: 2). Bununla birlikte, eşitlik teorisi telafi çabalarının “adalet” veya “doğruluk” düzeyine atıfta bulunmakta ve hizmet hatası ile karşılaşan müşterilerin bazı davranışlarını açıklamaktadır. Bu nedenle, müşterilerin telafi çabalarına ilişkin adalet algıları, onların davranışlarını etkilemektedir (Agu, 2022: 3). Literatürde hizmet telafisinin, müşteri tatmini üzerinde etkisinin olduğunu vurgulayan araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin; Ma ve Qian (2022) hizmet telafisi ve telafi sonrası memnuniyet arasındaki ilişkinin müşteriye gönderilen pekiştirme mesajlarıyla daha da arttığını bulgulamışlardır. Shen ve Wang (2022) otomat gönderilen özrü mesajlarının müşterilerde empati duygusunu güçlendirdiğini bu sayede hizmet telafisinin onların tatmin düzeylerini artırdığını tespit etmişlerdir. Agu (2022) hizmet telafi stratejilerinin müşteri

memnuniyetini ve sadakatini önemli ölçüde etkilediğini ve en yüksek etkiye sahip olan telafinin “içten özür dileme” olduğunu bulgulamıştır. Wei ve Lin (2022) müşterilerin olumlu ve olumsuz duygularının, telafisi sonrası tatmin düzeyleri üzerinde etkili olduğunu ve sembolik telafinin, işlevsel telafiye kıyasla tatmin üzerinde daha etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Yukarıda değinilen ampirik araştırmaların sonuçları doğrultusunda kurgulanan hipotezler şu şekildedir:

H₁: Telafi türleri, telafi sonrası tatmin düzeyini etkiler.

H₂: Farklı telafi türlerinin, telafi sonrası tatmin üzerindeki etkisi farklıdır.

Müşterilerin tekrar satın alma niyetini artırmak için farklı hizmet telafi stratejileri kullanılmaktadır (Mazhar vd., 2022: 6). Uygun hizmet telafisi, müşteri sadakatini artırabilir ve müşterilerle olumlu ilişkilerin sürdürülmesine yardımcı olabilir. Bu durum ise, tekrar satın alma niyeti ve olumlu ağızdan ağıza iletişim gibi olumlu davranışsal sonuçları beraberinde getirebilmektedir (Rifi ve Mostafa, 2022: 1-2). Hizmet telafisi, müşterilerin hizmet hataları için beklentilerinin karşılandığını inanmalarını sağlayabilir ve bu durum, telafi sonrası memnuniyetlerini ve tekrar satın alma niyetlerini etkileyebilir (Edström vd., 2022: 2). Müşterilerin hizmet telafi çabalarına ilişkin bilişsel ve duygusal değerlendirmeleri, tekrar satın alma niyetlerine yönelik kararlarına açıklık getirme açısından oldukça önemlidir (Ali vd., 2022: 2). Hizmet telafisi, yalnızca müşteri memnuniyetini sürdürmekle kalmaz, aynı zamanda müşterilerin hizmet hatası ile karşılaşmadıkları duruma kıyasla daha yüksek düzeyde tatmin olmalarını sağlayabilir. Böylelikle, müşterilerin tekrar satın alma niyetini artırır (Wei ve Lin, 2022: 491). Yukarıda değinilen argümanlar ışığında kurgulanan hipotezler şu şekildedir:

H₃: Telafi türleri, tekrar satın alma niyetini etkiler.

H₄: Farklı telafi türlerinin, tekrar satın alma niyeti üzerindeki etkisi farklıdır.

Hizmet hatalarının kritiklik seviyesi, müşterilerin tutumlarını ve beklentilerini etkilemektedir. Bu nedenle, hizmet hatası ne kadar kritik veya önemli olursa, müşterilerin beklentileri de o kadar yüksek olmaktadır (Yunus, 2021: 5). Levesque ve McDougall (2000) farklı hizmet hataları ve kritiklik seviyeleri için farklı hizmet telafi stratejilerinin kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Daha düşük kritiklikteki hizmet hataları için yalnızca işlevsel veya sembolik telafi sunmanın, her ikisini birden sunmak kadar etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, özür dileme veya parasal tazminat şeklinde sunulan telafiler, kritikliği düşük olarak algılanan hizmetlerde daha yüksek müşteri memnuniyeti ile sonuçlanmıştır (Webster ve Sundaram, 1998: 157). Kritiklik düzeyi düşük hizmet hatalarına kıyasla kritiklik düzeyi yüksek hizmet hataları meydana geldiğinde, müşteri memnuniyet ve sadakat düzeyinin azalma ve olumsuz ağızdan ağıza iletişimin ortaya çıkma olasılığı daha yüksek olmaktadır. Ayrıca, kritikliği yüksek hatalar daha büyük müşteri riskleri içerdiğinden, müşteri beklentilerinin

artması muhtemeldir (Watson, 2012: 288). Telafi çabalarına bakılmaksızın hizmet hatası yaşandığında hatanın kritiklik seviyelerine bağlı olarak müşterilerin markaya yönelik değerlendirmelerinin ve yeniden satın alma niyetlerinin farklılaşacağı tahmin edilmektedir (Oflač, 2011: 40). Yukarıda değinilen araştırma bulguları ışığında kurgulanan hipotezler şu şekildedir:

H₅: Telafi türleri ile kritiklik düzeyi etkileşimi, telafi sonrası tatmin düzeyini etkiler.

H₆: Tatmin düzeyi, telafi türleri ve kritiklik düzeyine göre farklılaşır.

H₇: Telafi türleri ile kritiklik düzeyi etkileşimi, tekrar satın alma niyetini etkiler.

H₈: Tekrar satın alma niyeti, telafi türleri ve kritiklik düzeyine göre farklılaşır.

Erkeklerin ve kadınların iş ortamını ve yaşamı farklı algıladıkları, bunun da davranışlarda, performanslarda ve çeşitli eylemlerde farklılıklara yol açtığı ileri sürülmektedir. Dolayısıyla, cinsiyet farklılıkları, bireylerin işe yönelik eğilimlerine, günlük planlarına ve şikayet biçimlerine ilişkin davranışlarına yansımaktadır (Yadav ve Dhar, 2021: 488). Hizmet hataları ve telafileri literatüründe de, cinsiyet farklılıkları odağında hataların ve telafi süreçlerinin nasıl algılandığına ve yönetildiğine vurgu yapan araştırmalar bulunmaktadır (Palmer vd., 2000: 516). Örneğin; Cambra-Fierro vd. (2013) erkeklerin telafi sürecinde hizmet sağlayıcılarla kurdukları ilişkide daha talepkar ve daha az sadık olduklarını kadınların ise daha yüksek adalet duygusuna ve daha fazla tutumsal ve davranışsal bağlılık sergileme eğiliminde olduklarını ortaya koymuşlardır. Lin vd. (2001) kadınların telafi beklentilerinin erkeklerden daha yüksek olduğunu savunmuştur. Mattila (2010) kadınlara, alternatifler arasından seçim yapma fırsatı verildiğinde, erkeklere kıyasla maddi telafiden daha memnun olduklarını iddia etmiştir. Mccoll-Kennedy vd. (2003) kadın müşterilerin telafi sürecine aktif olarak katılmayı tercih ettiklerini ve özellikle süreç boyunca kendilerine söz hakkı verilmesini istediklerini bununla birlikte kadın müşterilerin telafi sürecinde söz sahibi olduklarında memnuniyetlerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Xu vd. (2014: 373)'ne göre, kadınlar hizmet başarısını genellikle niteliksel, erkekler ise niceliksel olarak değerlendirmektedirler. Dolayısıyla, erkekler ve kadınlar hizmet telafisi konusundaki memnuniyetlerini farklı şekilde değerlendirmektedir. Bununla birlikte, Lee (2011) telafi sonrası olumlu ağızdan ağıza iletişim niyeti ve tekrar satın alma niyetinin cinsiyete göre farklılaştığını ileri sürmüştür. Jain vd. (2021: 2)'ne göre, tüketicilerin davranışsal niyetleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır ve pazarlamacılar genellikle tüketicilerin beklentilerini karşılamak için cinsiyete dayalı segmentasyon stratejileri uygulamaktadırlar. Yukarıda değinilen ampirik araştırmaların sonuçları doğrultusunda kurgulanan hipotezler şu şekildedir:

H₉: Telafi stratejileri ile cinsiyet etkileşimi, telafi sonrası tatmin düzeyini etkiler.

H₁₀: Tatmin düzeyi, telafi stratejileri ve cinsiyete göre farklılaşır.

H₁₁: Telafi stratejileri ile cinsiyet etkileşimi, tekrar satın alma niyetini etkiler.

H₁₂: Tekrar satın alma niyeti, telafi stratejileri ve cinsiyete göre farklılaşır.

Araştırmacılar, müşterilerin tutum ve davranışlarını anlama konusunda kuşak farklılıklarını kullanmaktadırlar (Soares vd., 2017: 521). Her kuşak aynı değildir ve araştırmacılar tarafından aynı şekilde ele alınmamalıdır (Chang vd., 2020: 1078). Kuşak grupları, genellikle benzer deneyimlere sahiptirler, tutum ve davranışlarını büyük ölçüde belirleyen benzer temel değerleri ve inançları paylaşırlar ve kültürel ve çevresel değişikliklere uyum anlamında benzer davranışsal özellikler sergilemektedirler (Soares vd., 2017: 521). Her kuşağın, satın alma davranışlarını etkileyen benzersiz beklentileri, deneyimleri, yaşam tarzları, değerleri ve demografik özellikleri vardır (Chang vd., 2020: 1079). Bu nedenle, müşterilerin değer ve inançlarının, hizmet telafisi ve adalet algılarını güçlü bir şekilde etkilediği düşünüldüğünde, kuşak farklılıkları, tüketicilerin şikayet etme eğilimini veya hizmet hatalarına ve telafilerine yönelik tepkilerini de etkileyebilmektedir (Soares vd., 2017: 521). Hizmet hataları ve telafi çabaları ile ilgili olarak, Y kuşağı bireyler diğer kuşaklara kıyasla markalara daha düşük bağlılık sergilemektedir. Bu bulgu, daha az memnun olan müşterilerin hizmet sağlayıcılarını değiştirmesinin muhtemel olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Y kuşağı bireyler, diğer kuşaklara göre satın alma kararlarını verirken genellikle rehberliğe ve geri bildirimle güvenmektedirler (Luong vd., 2021: 1004). Bununla birlikte, tekrar satın alma niyeti kuşaklar arasında, özellikle Y ve X kuşağı arasında farklılık göstermektedir (Tian vd., 2022: 2). Yukarıda değinilen argümanlar ışığında kurgulanan hipotezler şu şekildedir:

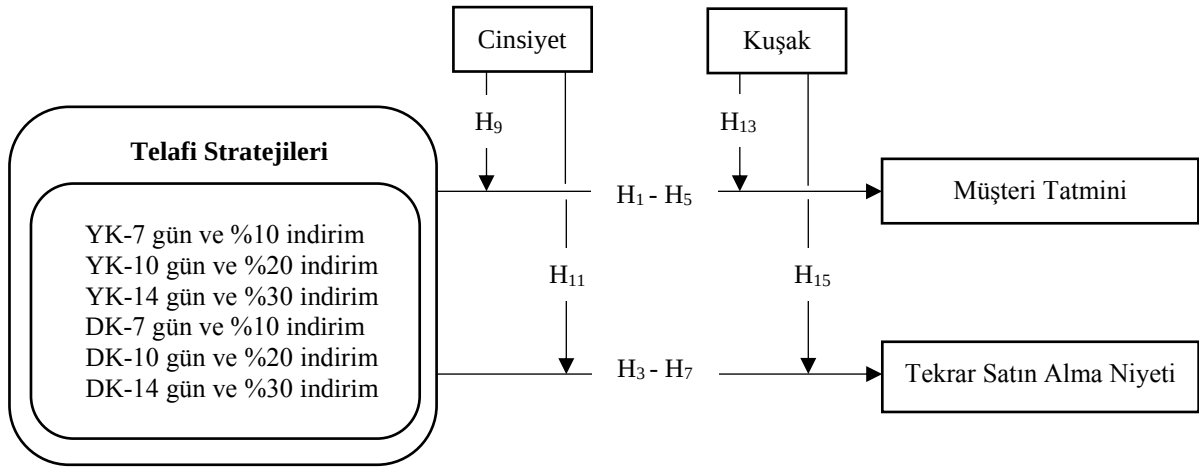
H₁₃: Telafi stratejileri ile kuşak etkileşimi, telafi sonrası tatmin düzeyini etkiler.

H₁₄: Tatmin düzeyi, telafi stratejileri ve kuşaklara göre farklılaşır.

H₁₅: Telafi stratejileri ile kuşak etkileşimi, tekrar satın alma niyetini etkiler.

H₁₆: Tekrar satın alma niyeti, telafi stratejileri ve kuşaklara göre farklılaşır.

Araştırma hipotezlerine dayanak oluşturan araştırma modeli Şekil 3.1’de gösterilmektedir.



Not: YK: Yüksek kritiklik, DK: Düşük kritiklik; Farklılık ifade eden hipotezler (H₂, H₄, H₆, H₈, H₁₀, H₁₂, H₁₄, H₁₆) modelde yer almamaktadır.

Şekil 3.1 Araştırma Modeli

3.4. Araştırmanın Yöntemi

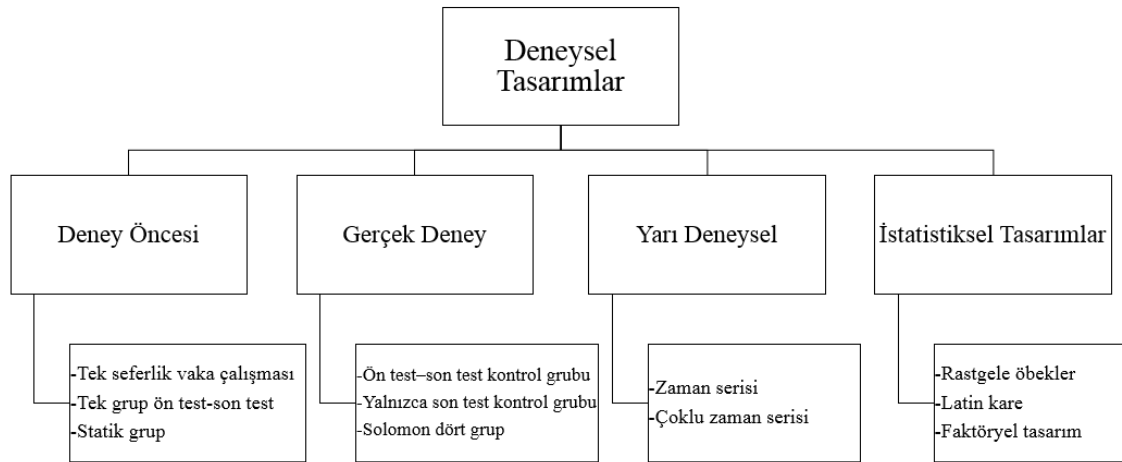
Bu bölümde deneysel tasarım ve senaryo geliştirme süreci, senaryolardaki gerçekliğin ve manipüle edilen durumların kontrolü, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın kısıtları, veri toplama araçları ve verilerin analizi anlatılmıştır.

3.4.1. Deneysel Tasarım ve Senaryo Geliştirme Süreci

Deneysel tasarımın kökenleri tarım sektörüne dayanmaktadır ve öncü çalışmaların birçoğu İngiltere'deki Rothamsted Deney İstasyonunda gerçekleştirilmiştir (Ryan, 2007: 20). Deneysel tasarım yöntemi, temel bilimler, mühendislik, sosyoloji ve buna benzer birçok araştırma alanında yaygın olarak uygulanmıştır (Chen ve Lo, 1999: 2755). Bu yöntem, süreç optimizasyonu için en güçlü tekniklerden biridir ve çeşitli imalat süreçlerinin verimini, kapasitesini ve performansını iyileştirmek için yaygın olarak kullanılmaktadır (Antony vd., 2019: 203). Deneysel tasarım, sürecin daha iyi anlaşılmasını sağlayan minimum sayıda deneme ile aynı anda birkaç işlem parametresinin veya değişkenin etkisini anlamaya imkan verir. Bu yöntem, sezgiye, tahmine ve şansa dayanan ve yine de başarıyı garanti etmeyen geleneksel “deneme yanılma” yaklaşımının doğrudan yerini almaktadır. Bu yöntem sayesinde kritik faktörlerin belirlenmesindeki belirsizlik ortadan kalkmakta ve böylece güvenilirlik ve geçerlilik sağlanmaktadır (Antony vd., 2019: 203).

Deneysel tasarım, (1) test birimlerini ve bu birimlerin homojen alt örneklerle nasıl bölüneceğini, (2) hangi bağımsız değişkenlerin veya işlemlerin manipüle edileceğini, (3) hangi bağımlı değişkenlerin ölçüleceğini ve (4) ikincil (etkileşim) değişkenlerin nasıl kontrol edileceğini kapsayan bir dizi prosedürdür (Malhotra ve Birks, 2007: 306). Deneysel tasarımlar deney öncesi, gerçek deney, yarı deneysel ve istatistiksel tasarımlar olmak üzere dörde

ayrılmaktadır. Şekil 3.2’de deneysel tasarım türleri ve her bir tür içerisinde yer alan yöntemler gösterilmektedir (Malhotra ve Birks, 2007: 312).



Şekil 3.2 Deneyisel Tasarımların Sınıflandırılması

Kaynak: Malhotra ve Birks, 2007: 312.

Deney öncesi tasarımlarda, dış faktörleri kontrol etmek için rastgele seçim prosedürleri kullanılmaz. Gerçek deneysel tasarımlarda araştırmacı, test birimlerini deney gruplarına ve tedavileri deney gruplarına rastgele atayabilir. Yarı-deneysel tasarımlarda, araştırmacı test birimlerini tedavilerin planlanmasında veya tahsisinde tam olarak manipüle edemez. İstatistiksel tasarımda ise, dış değişkenlerin istatistiksel kontrolü ve analizi mümkündür (Malhotra ve Birks, 2007: 312). İstatistiksel tasarımlar, kullanılan temel tasarımları etkileyen aynı geçersizlik kaynaklarından etkilenir ve bu yöntemde birkaç temel deney aynı anda gerçekleştirilir. İstatistiksel tasarımların birtakım avantajları vardır. Bunlardan birincisi, birden fazla bağımsız değişkenin etkisinin ölçülebilmesidir. İkinci olarak, bu yöntemde spesifik harici değişkenler istatistiksel olarak kontrol edilebilir. Son olarak, her test birimi birden fazla ölçüldüğünde ekonomik tasarımlar formüle edilebilir (Malhotra ve Birks, 2007: 319). Bu çalışmada, istatistiksel tasarım türlerinden biri olan faktöryel tasarım yöntemi benimsenmiştir.

Faktöryel tasarım, iki veya daha fazla bağımsız değişkenin çeşitli düzeylerdeki etkilerini ölçmek ve değişkenler arasındaki etkileşime izin vermek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Etkileşimin söz konusu olabilmesi için iki veya daha fazla değişkenin eşzamanlı etkisinin, ayrı ayrı etkilerinin toplamından farklı olması gerekir (Malhotra ve Birks, 2007: 321). Faktöryel tasarım, güçlü ve kullanımı kolay bir tekniktir ve nihai deneysel sonuçları önemli ölçüde etkileyen bazı bağımsız değişkenlerin etkilerini belirlemek için en sık kullanılan yöntemlerden biridir (Chen ve Lo, 1999: 2755). Faktöryel tasarım, tablo olarak kavramsallaştırılabilir ve iki faktörlü desende, bir değişkenin her düzeyi bir satırı, diğer değişkenin her düzeyi ise bir sütunu temsil eder. Örneğin; bir araştırmacı, bir reklamda sunulan otomobil hakkındaki bilgi miktarı ile mizah düzeyinin etkisini incelemeyi amaçlamaktadır.

Bilgi miktarı (düşük, orta, yüksek) ve mizah düzeyi (mizah yok, biraz mizah, çok mizah) üç seviyelidir. Bu durumda, araştırmacının $3 \times 3 = 9$ kombinasyonu (senaryo) bulunmaktadır ve bunlar Tablo 3.1’de gösterilmektedir. Tablodaki örnekten anlaşılacağı üzere her bir hücre, araştırmacının iki değişken odağında oluşturduğu deneysel tasarım senaryosunu (örneğin; Senaryo A: Düşük bilgi-mizah yok, Senaryo B: Düşük bilgi-biraz mizah gibi) ifade etmektedir. Bu yönetime göre, katılımcılar rastgele seçilecek ve dokuz hücreye rastgele atanacaktır. Her hücredeki katılımcılar, sadece ilgili hücredeki kombinasyondan oluşan senaryoyu dikkate alacaklardır. Örneğin, sol üst köşedeki hücre (A) için katılımcılar, mizah içermeyen ve otomobil hakkında düşük bilgi içeren reklamı göreceklerdir ve buna göre bağımlı değişkene ilişkin görüşlerini ifade edeceklerdir (Malhotra ve Birks, 2007: 321-322). Bununla birlikte, deneysel tasarım araştırmalarında katılımcılara yönelik senaryo sunumu, denek-içi (within-subjects) ve denekler-arası (between-subjects) olmak üzere iki farklı şekilde olabilmektedir. Denek-içi yöntemde, her bir katılımcıya araştırmanın amacına göre birden fazla senaryo ya da çalışmadaki bütün senaryolar sunulurken, denekler-arası yöntemde her bir katılımcıya 1 senaryo sunulmaktadır (Charness vd., 2012: 1). Deneysel tasarım literatürü incelendiğinde genellikle psikofizik, hafıza ve öğrenme alanlarındaki araştırmalarda denek-içi yöntemin tercih edildiği görülmektedir. Bununla birlikte, denekler-arası yöntemin daha çok sosyal psikoloji, kişilik ve karar verme alanlarındaki araştırmalarda kullanıldığı belirlenmiştir (Keren, 1993: 257). Bu çalışmada, araştırmanın amacı ve denek-içi ve denekler-arası yöntemlerin yaygın kullanım alanları göz önünde bulundurulmuş ve denekler-arası (between-subjects) yöntem tercih edilmiştir. Bu doğrultuda, her bir katılımcıya 1 senaryo sunulmuştur.

Tablo 3.1 Faktöriyel Tasarım Örneği

Bilgi miktarı	Mizah düzeyi		
	Mizah yok	Orta düzeyde mizah	Yüksek düzeyde mizah
Düşük	A	B	C
Orta	D	E	F
Yüksek	G	H	I

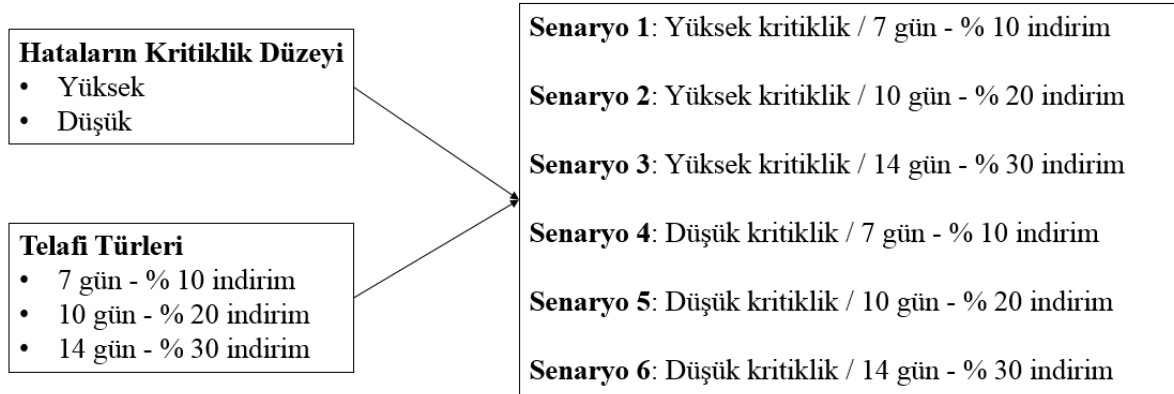
Ueltschy ve diğerleri (2007: 413)’ne göre deneysel tasarım senaryoları, gerçek dünyada kolayca uygulanamayan karmaşık yapıların keşfedilmesine izin verdiği için memnuniyet araştırmalarında yaygın olarak kullanılmış ve kabul görmüştür. Senaryoların kullanımı, geçmişe dönük öz-bildirimlere dayalı sonuçlarda yaygın olan bellek gecikmelerinden, rasyonelleştirme eğilimlerinden ve tutarlılık faktörlerinden kaynaklanan yanlılıkları azaltır (Smith vd., 1999: 362). Senaryolar, maliyetli veya zor manipülasyonların daha kolay hale getirilmesine izin verir, araştırmacıya istisnai durumlar dışında yönetilemeyecek değişkenler üzerinde kontrol imkanı verir. Bununla birlikte, günler veya haftalar boyunca ortaya çıkabilecek

olayları özetleyerek zamandan tasarruf imkanı sağlar (Mccollough vd., 2000: 125). Senaryoları kullanmanın birincil avantajı, hizmet hatası/telafisi durumlarının gözlemlenmesi veya hayata geçirilmesiyle ilgili zorlukları ortadan kaldırmasıdır (Smith vd., 1999: 362). Ayrıca senaryolar, katılımcılara kendi deneyimleriyle kolayca ilişkilendirilebilecek bir bağlam sunmaktadır (Xu vd., 2014: 374). Bu yöntemin etkili olması için senaryoların gerçekçi olması ve katılımcılara aşına oldukları durumlara göre senaryoların sunulması gerekmektedir (Ueltschy vd., 2007: 413).

Senaryo geliştirme sürecinde, araştırmacı farklı kaynaklardan yararlanır ve gerçek yaşamda gerçekleşme ihtimali yüksek olan senaryolar kurgular. Ayrıca, bu süreçte uzman görüşlerinin alınması ve pilot test yapılması da oldukça önemlidir (Tengilimoğlu, 2022: 105). Senaryolar kurgulanırken gerçek yaşamda katılımcıların karşılaşma olasılıkları ve telafi türlerinin firmalardan tarafından sunulma olasılıkları dikkate alınmıştır. Bu noktada, uzman görüşlerinden ve ikincil kaynaklardan faydalanılmıştır. Bu doğrultuda, bireylerin yaşadıkları deneyimlere ilişkin paylaşımda bulundukları sikayetvar.com internet sitesindeki tüketici deneyimleri ve yorumları incelenmiştir. Söz konusu internet adresinde filtrelenen görüşler, odak grup görüşmesinde tartışılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, senaryolarda katılımcıların online alışveriş platformlarından birinden telefon siparişi verdiği ve siparişin yanlış gelme durumu kurgulanmıştır. Tüketici şikayetlerinin yer aldığı sikayetvar.com internet sitesinde 2023 yılı Şubat ayı itibarıyla yanlış ürün şikayet sayısı 130835 (Sikayetvar, 2023b) iken yanlış sipariş şikayet sayısı 79063'tür (Sikayetvar, 2023a). Bununla birlikte, hizmet hatalarının kritiklik düzeyinin de önemli olduğu düşünülmüş ve senaryolar oluşturulurken bu faktör de dikkate alınmıştır. Dolayısıyla, araştırmada hizmet hatalarının kritiklik düzeyi (yüksek/düşük) ve telafi türlerinin (7 gün-%10, 10 gün-%20, 14 gün %30) kombinasyonundan oluşan toplam altı senaryo ($2 \times 3 = 6$) oluşturulmuştur. Bununla birlikte, uzman görüşleri neticesinde senaryolarda hataların kritiklik düzeylerini vurgulayan ifadeler de belirlenmiştir. Senaryolarda, yüksek kritiklik düzeyini vurgulamak için “Aradan geçen bu sürede eski, bozuk olan telefonu kullanamadınız.” ifadesi kullanılırken düşük kritiklik düzeyini vurgulamak için “Aradan geçen bu sürede kullanmış olduğunuz eski telefonu satmadığınız için telefonsuz kalmadınız.” ifadesi kullanılmıştır. Hataların kritiklik düzeyine ilişkin bu ifadeler belirlenirken gerçek yaşamda bireylerin bu tür durumlar ile karşılaşma olasılıkları dikkate alınmıştır.

Hataların kritiklik düzeyinden sonra senaryolarda vurgulanması gereken diğer bir husus da telafinin süresi ve indirim oranıdır. Söz konusu süre ve oranı belirlemek için sikayetvar.com internet sitesindeki tüketici şikayetleri incelenmiştir. Cep telefonu, teknolojik cihazlar, yanlış sipariş ve yanlış ürün kategorilerindeki şikayetler değerlendirilmiştir. Bu şikayetlerde yer alan

süreler ve indirim oranları incelenmiş ve odak grup görüşmeleri neticesinde üç telafi süresi (7 gün, 10 gün, 14 gün) ve üç indirim oranı (%10, %20, %30) belirlenmiştir. Araştırmanın en önemli amacı, müşteriler açısından telafi süresinin mi yoksa telafi miktarının mı önemli olduğunu diğer bir deyişle tüketicilerin davranışsal niyetleri üzerinde hangi faktörün daha önemli etki gösterdiğini belirlemektir. Bu nedenle, gerçek yaşamda vuku bulma olasılığı da dikkate alınarak daha kısa sürede firmaların daha düşük bir indirim oranı sunma olasılığının yüksek olduğu konusunda görüş birliğine varılmıştır. Aksi taktirde, daha kısa sürede telafi edilen bir hata nedeniyle firmanın tüketiciye daha yüksek bir indirim (örneğin; 7 gün-%30 indirim gibi) sunmasının gerçekçi olmayacağı görüşü oluşmuştur. Bu kapsamda, senaryolarda yer alması öngörülen telafi süresi-indirim oranı kombinasyonları şu şekildedir: 7 gün-%10 indirim, 10 gün-%20 indirim, 14 gün-%30 indirim. Şekil 3.3'te araştırmada kullanılan senaryo kombinasyonları gösterilmektedir.



Şekil 3.3 Araştırmada Kullanılan Senaryo Kombinasyonları

3.4.2. Senaryolardaki Gerçekliğin ve Manipülasyonun Kontrolü

Deneysel tasarım yöntemi ve senaryo tekniği, araştırmacılara birçok avantaj sunmakla birlikte bu yöntemin başarısı ve etkin kullanımı için birtakım prosedürlerin yerine getirilmesi oldukça önemlidir. Bunlardan birincisi, katılımcılara sunulan senaryolardaki olayın gerçekliğinin kontrolüdür. İkincisi ise, senaryolarda kurgulanan hizmet hatası ve telafi türlerine ilişkin değişkenlerin (manipüle edilen değişkenler) cevaplayıcılar tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığının kontrolüdür (Tengilimoğlu, 2022: 105). Literatürdeki araştırmalarda, senaryolardaki gerçekliği ve manipüle edilen durumları kontrol etmek amacıyla anket formuna gerçeklik ve manipülasyon kontrol sorularının eklendiği tespit edilmiştir (Liu vd., 2019; Singh ve Crisafulli, 2016). Anket formuna eklenen sorular sayesinde katılımcıların senaryolardaki gerçekliğe ve manipülasyona ilişkin değerlendirmelerini ölçmek mümkün olmaktadır. Bu araştırmada, gerçeklik ve manipüle edilen değişkenlere ilişkin kontrol prosedürleri sonraki bölümlerde anlatılmıştır.

3.4.2.1. Gerçeklik Kontrolleri

Literatürde, senaryolarda sunulan olaya ilişkin iki tür gerçeklik kontrolünün olduğu ifade edilmektedir. Bunlar: Deneysel gerçeklik ve olasılık gerçekliğidir. Deneysel gerçeklik, senaryoda kurgulanan olayın ne kadar gerçekçi olduğunu ifade ederken olasılık gerçekliği, kurgulanan olayın gerçek hayatta olma olasılığının ne kadar olduğunu ifade etmektedir (Liu vd., 2019: 385). Gerçeklik kontrollerinde, katılımcılardan varsayımsal senaryoda tasvir edilen olayın gerçek hayatta ne ölçüde olabileceğini düşünmeleri ve kendilerini müşteri olarak hayal etmeleri istenmektedir (Singh ve Crisafulli, 2016: 774). Bu çalışmada, deneysel tasarım yönteminin ve senaryo tekniğinin doğasına uygun olarak katılımcıların senaryolardaki olayları gerçekçi bulma ve gerçek yaşamda meydana gelme olasılığı bakımından değerlendirmeleri talep edilmiştir. Katılımcıların gerçeklik kontrollerine ilişkin değerlendirmelerini belirlemek için 7’li Likert ölçeği kullanılmıştır (Liu vd., 2019: 385). Kurgulanan her senaryo farklı olduğundan dolayı gerçeklik kontrollerinin sonuçlarının her bir senaryo özelinde ayrı olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Tengilimoğlu, 2022: 108). Bu doğrultuda, önceki araştırmalarda gerçeklik kontrolleri için sıklıkla kullanılan Tek Grup T-Testi (test değeri=4), her bir senaryo için yapılmıştır. Sonuç olarak, her bir senaryonun ortalama değerinin, test değeri olan 4’ten büyük olması (anlamlı olarak farklılaşması) beklenmektedir (Liu vd., 2019: 385). Bununla birlikte, araştırmacı tarafından kullanılan ölçeğin orta değeri veya bu değerin üzerinde bir değerin, test değeri olarak kullanılması gerekmektedir (Tengilimoğlu, 2022: 108). 7’li likert ölçeğinin kullanıldığı önceki araştırmalarda test değeri 4 olarak belirlendiğinden dolayı mevcut çalışmada da bu test değeri kullanılmıştır (Liu vd., 2019: 385). Analiz sonuçları, Tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3.2 Gerçeklik Kontrollerinin Sonuçları

Senaryo	Deneysel gerçeklik		Olasılık gerçekliği	
	Ortalama	t değeri	Ortalama	t değeri
Senaryo 1 (YK / 7 gün - % 10 indirim)	5,34	7,740***	5,69	10,832***
Senaryo 2 (YK / 10 gün - % 20 indirim)	5,66	10,795***	6,08	15,900***
Senaryo 3 (YK / 14 gün - % 30 indirim)	5,38	7,948***	5,82	11,722***
Senaryo 4 (DK / 7 gün - % 10 indirim)	5,42	9,115***	5,80	12,288***
Senaryo 5 (DK / 10 gün - % 20 indirim)	5,80	12,397***	6,00	13,885***
Senaryo 6 (DK / 14 gün - % 30 indirim)	4,97	5,299***	5,62	9,841***
YK: Yüksek kritiklik; DK: Düşük kritiklik; ***t değeri > 1,96; p < ,05 (Field, 2009) 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılmıyorum, 4: Kararsızım, 5: Kısmen Katılıyorum, 6: Katılıyorum, 7: Kesinlikle Katılıyorum				

Tablo 3.2’deki sonuçlar, her bir senaryoda kurgulanan olayın deneysel ve olasılık gerçekliğinin (t değeri>1,96; p<,05) sağlandığını göstermektedir (Field, 2009; Liu vd., 2019). Katılımcılar, okumuş oldukları senaryodaki olayı gerçeğe uygun bulmuşlar ve gerçek hayatta olma olasılığını yüksek olarak değerlendirmişlerdir.

3.4.2.2. Manipülasyon Kontrolleri

Kurgulanan senaryolarda manipüle edilen durumların da kontrol edilmesi oldukça önemlidir. Bu noktada temel amaç, hizmet hatası ve telafisine ilişkin yapılan manipülasyonun cevaplayıcılar tarafından doğru bir biçimde anlaşılıp anlaşılmadığını belirlemektir (Tengilimoğlu, 2022: 108-109). Bu bağlamda, anket formuna manipülasyon kontrol soruları eklenmiştir. Bu araştırmada, hizmet hatalarının kritiklik düzeyi, telafi süresi ve indirim miktarı manipüle edilmiştir.

Hataların kritiklik düzeyine ilişkin manipülasyonun doğru anlaşılıp anlaşılmadığını tespit etmek için Hess vd. (2003) tarafından geliştirilen semantik ölçek uyarlanmıştır. Cevaplayıcılar senaryodaki olayı, üç soru ile “şiddet”, “büyüklük” ve “önem” bakımından 1-7 arasında (1: En düşük, 7: En yüksek) değerlendirmişlerdir (Liu vd., 2019: 386). Yüksek kritiklik düzeyinin vurgulandığı senaryolardaki ortalamanın, düşük kritiklik düzeyinin vurgulandığı senaryolardaki ortalamaya kıyasla daha yüksek olması beklenmektedir. Böylelikle, kurgulanan manipülasyonun doğru anlaşıldığı sonucuna varılabilmektedir (Tengilimoğlu, 2022: 109). Dolayısıyla, manipülasyonun doğru anlaşılıp anlaşılmadığını belirlemek için Bağımsız Grup T-Testi yapılmıştır (Liu vd., 2019: 386). Tablo 3.3’teki sonuçlar, üç ifade açısından da yüksek kritiklik düzeyinin vurgulandığı senaryolardaki ortalamanın, düşük kritiklik düzeyinin vurgulandığı senaryolardaki ortalamaya kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, bu sonuçlar kritiklik düzeyine ilişkin kurgulanan manipülasyonun doğru anlaşıldığını ve amacına uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.3 Manipülasyon Kontrolleri-Kritiklik Düzeyi

Manipülasyon Kriteri	Yüksek kritiklik		Düşük kritiklik	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
Şiddet	5,19	1,684	4,64	1,825
Büyüklük	5,29	1,626	4,82	1,740
Önem	5,62	1,598	5,21	1,822
Levene Testi				
	F	t	df	p
Şiddet	5,337	4,093	691,433	0,000***
Büyüklük	3,491	3,647	692,587	0,000***
Önem	7,229	3,187	684,805	0,002**

Senaryolarda yer alan ve manipülasyon kontrolü yapılması gereken diğer bir unsur, telafi süresidir. Manipülasyonun doğru anlaşılıp anlaşılmadığını belirlemek için Liao (2007) tarafından geliştirilen tek maddelik ifade mevcut çalışmaya uyarlanmıştır. Bu çalışmada, üç farklı telafi süresi yer aldığından dolayı her bir anket formuna, ilgili senaryo dikkate alınarak telafi süresine ilişkin bir ifade eklenmiştir. Bu doğrultuda, 7 günde telafinin sunulduğu senaryolar için anket formuna “Okumuş olduğunuz senaryoya göre, firma hizmet hatasını 7

günde telafi etti.” ifadesi eklenmiştir. Telafi süresinin 10 gün olduğu senaryolar için katılımcılara “Okumuş olduğunuz senaryoya göre, firma hizmet hatasını 10 günde telafi etti.” ifadesi yöneltilirken, telafi süresinin 14 gün olduğu senaryolar için “Okumuş olduğunuz senaryoya göre, firma hizmet hatasını 14 günde telafi etti.” ifadesi yöneltilmiştir. Cevaplayıcıların bu ifadelerle “evet” ya da “hayır” şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Telafi süresine ilişkin bu soruya yanlış cevap veren 22 katılımcı araştırma örnekleminde çıkarılmıştır.

Manipülasyon kontrollerinin son adımında, indirim (telafi) miktarının katılımcılar tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığı test edilmiştir. Araştırmada, katılımcılara üç farklı indirim miktarı (%10, %20, %30) sunulmuştur. Bu bağlamda, her bir senaryo ile tutarlı olmak kaydıyla cevaplayıcılara indirim miktarına ilişkin 1 soru yöneltilmiştir (Liu vd., 2019: 386). İndirim miktarının %10 olduğu senaryoda, katılımcılara “Okumuş olduğunuz senaryoya göre, size % 10 oranında bir indirim kodu gönderildi mi?” sorusu yöneltilirken indirim miktarının %20 olduğu senaryoda, katılımcılara “Okumuş olduğunuz senaryoya göre, size % 20 oranında bir indirim kodu gönderildi mi?” sorusu sorulmuştur. Son olarak, indirim miktarının %30 olduğu senaryoda, katılımcılara “Okumuş olduğunuz senaryoya göre, size % 30 oranında bir indirim kodu gönderildi mi?” sorusu yöneltilmiştir ve cevaplayıcıların bu sorulara “evet” ya da “hayır” şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. İndirim miktarına ilişkin bu soruya yanlış cevap veren 34 katılımcı araştırma örnekleminde çıkarılmıştır.

3.4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni, Türkiye’de yaşayan 18-58 yaş arası bireylerden oluşmaktadır. Bu yaş aralığındaki bireyleri tercih etme nedenlerinden en önemlisi, söz konusu bu bireylerin tüketim alışkanlıklarının ve tüketim davranışlarının şekillenmiş olmasıdır. Ayrıca, mevcut araştırmada çevrimiçi alış-veriş hizmeti ve bu hizmet sonrası ortaya çıkan lojistik hizmet hatasına ilişkin senaryolar kurgulandığından ve müşteri tatmini ve tekrar satın alma niyeti gibi müşterilerin davranışsal niyetleri ölçüldüğünden dolayı hem söz konusu yaş aralığındaki bireylerin hem de nihai müşterilerin dikkate alınması oldukça önemlidir. Bununla birlikte, örneklem belirleme bir popülasyon hakkında çıkarım yapmak veya mevcut teori ile ilgili genelleme yapmak için kullanılabilir (Taherdoost, 2016: 20). Bu çalışmada, kolayda örneklem yöntemi benimsenmiştir. Bu örnekleme yönteminde katılımcılara kolay erişebilmek mümkündür ve bu yöntem genellikle araştırmayla ilgili sınırlamaların çoğunun üstesinden gelmeye yardımcı olur (Taherdoost, 2016: 22). Bununla birlikte, genellikle %95 güven aralığında 1 milyon ile 100 milyon arasındaki bir evren için örneklem büyüklüğünün en az 384 olması gerekmektedir

(Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 89). Mevcut çalışmada toplam 742 anket elde edilmiştir. Ancak, telafi süresi ve indirim miktarına ilişkin manipülasyon kontrol sorularına yanlış cevap veren bireyler örneklem dışında bırakılmıştır. Telafi süresi sorusuna yanlış cevap veren katılımcı sayısı 22 iken indirim miktarı sorusuna yanlış cevap veren katılımcı sayısı 34'tür. Her iki soruya da yanlış cevap veren katılımcı sayısı ise 11'dir. Telafi süresi ve indirim miktarının doğru anlaşılması oldukça önemlidir. Bu iki manipülasyon unsuru katılımcıların okudukları senaryo sonrasında telafi sonrası tatmin ve tekrar satın alma niyetlerine ilişkin onların değerlendirmelerini doğrudan etkileyeceğinden dolayı yanlış anlaşılan bir senaryo unsurunun bulunduğu bir anketin değerlendirmeye dahil edilmesi doğru olmayacaktır. Sonuç olarak, analize uygun olduğu belirlenen toplam anket sayısı 697'dir.

3.4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmada nicel tasarım yöntemi benimsenmiş ve 18-58 yaş aralığındaki nihai tüketicilerin görüşleri değerlendirilmiştir. Kolayda örneklem yöntemi benimsendiğinden dolayı araştırma bulgularını genelleylebilmek mümkün değildir. Çalışma, belirli bir coğrafyada yapılmakla birlikte katılımcıların belirli bir tarih aralığındaki (24.03.2023-20.04.2023) görüşleri dikkate alınmış olup bireylerin bu tarihten sonra yaşayacakları olumlu veya olumsuz deneyimler onların değerlendirmelerini etkileyebilecektir. Bununla birlikte, deneysel tasarım senaryolarında üç farklı telafi süresi (7 gün, 10 gün, 14 gün) ve üç farklı indirim miktarı (%10, %20, %30) sunulmuştur. Katılımcıların davranışsal niyetleri, telafi sonrası tatmin ve tekrar satın alma niyeti değişkenleri ile sınırlıdır. Ayrıca lojistik hizmet hataları, yüksek ve düşük kritiklik olmak üzere iki kritiklik düzeyi odağında kurgulanmıştır.

3.4.5. Veri Toplama Araçları

Lojistik hizmet hatalarının telafisinde kullanılan yöntemlerin hangilerinin müşterilerin tatmin düzeyleri ve tekrar satın alma niyetleri üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu belirlemek için anket formu tasarlanmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, aylık toplam gelir, istihdam durumu, çalışılan sektör, daha önce yaşanan lojistik hizmet hatası sayısı gibi demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise deneysel tasarım senaryosu ve bu senaryo dikkate alınarak müşterilerin katılım derecelerini belirttikleri telafi sonrası tatmin ve tekrar satın alma niyetine yönelik ifadeler yer almaktadır. Müşteri tatmini ve tekrar satın alma niyetine ilişkin ölçekler, önceki araştırmalarda güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ve Türkçeye uyarlanmış ölçeklerdir. Her iki ölçek de 3 ifadeden oluşmaktadır. Bireylerin bu ölçeklere ilişkin katılım dereceleri, 7'li Likert ölçeği ("1=kesinlikle katılmıyorum", "2=katılmıyorum", "3=kısmen katılmıyorum", "4=kararsızım",

“5=kısmen katılıyorum”, “6=katılıyorum” ve “7=kesinlikle katılıyorum”) kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler, Tablo 3.4’te gösterilmektedir.

Tablo 3.4 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ölçek	Referans
Telafi Sonrası Tatmin Bu hizmet sağlayıcı, yaşadığım hataya yönelik tatmin edici bir telafi sundu. Yaşadığım hatanın bu hizmet sağlayıcı tarafından telafi edilmesinden memnun değilim.* Yaşadığım hatanın telafisine ilişkin olarak bu hizmet sağlayıcıdan memnunum.	Maxham III ve Netemeyer, 2002
Tekrar Satın Alma Niyeti Bu hizmet sağlayıcıdan bir kez daha hizmet almak isterim. Bu hizmet sağlayıcıdan sürekli olarak hizmet almak isterim. Bir dahaki sefere bu hizmet sağlayıcıdan hizmet almak isterim.	Shin vd. 2013

Not: *: Ters Kodlanan İfade (Reverse Soru)

Araştırmada kullanılan diğer bir veri toplama aracı, anket formunun ikinci bölümünde yer alan ve hataların kritiklik düzeyi ve telafi türlerine ilişkin kurgulanan deneysel tasarım senaryolarıdır. Hataların kritiklik düzeyi ve telafi türü kombinasyonlarına göre kurgulanan toplam altı senaryo (2 Kritiklik Düzeyi $\times$ 3 Telafi Türü=6 Senaryo) kolayda örneklem yöntemi benimsenerek ve katılımcılar rastgele seçilerek katılımcılara sunulmuştur. Çalışmada kullanılan senaryolar Ek-1’de verilmiştir. Anket uygulaması, katılımcıların deneysel tasarım senaryosunu okumaları ve bu senaryoyu dikkate alarak telafi sonrası tatmin ve tekrar satın alma niyeti ile ilgili ifadelere ilişkin katılım derecelerini belirtmeleri şeklinde gerçekleştirilmiştir. Veriler, 24.03.2023-20.04.2023 tarihleri arasında çevrimiçi anket yöntemiyle elde edilmiştir.

3.4.6. Verilerin Analizi

Gerçeklik ve manipülasyon kontrollerinin ardından analize uygun olduğu belirlenen veriler, SPSS 21 istatistiksel paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Öncelikle, katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin analizler, daha sonra ise güvenilirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir. Son adımda ise telafi türlerinin katılımcıların telafi sonrası tatmin ve tekrar satın alma niyetleri üzerindeki etkisi analiz edilmiştir.

Çalışmanın temel verilerinin toplanmasından önce pilot test uygulaması yapılmış ve hem deneysel tasarım senaryolarının etkinliğine ilişkin geri bildirimler elde etmek hem de kullanılan ölçeklerin katılımcılar tarafından doğru bir şekilde anlaşılıp anlaşılmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda, 126 adet çevrimiçi anket elde edilmiştir. Katılımcıların önermelere katılım derecelerine göre ölçeklerin güvenilirlikleri incelenmiştir. Pilot test uygulamasına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.5’te sunulmuştur.

Tablo 3.5 Pilot Test Uygulamasına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	İfadeler	Güvenilirlik	Madde Çıkarılırsa Güvenilirlik
Müşteri Tatmini	MT1	0,745	0,512
	rMT2		0,913

	MT3		0,476
Tekrar Satın Alma Niyeti	TSAN1	0,931	0,926
	TSAN2		0,910
	TSAN3		0,863

Her iki ölçeğe ilişkin güvenilirlik değeri, eşik değer olarak kabul edilen 0,70'in üzerindedir (Hair vd., 2014: 125). Dolayısıyla, anket formunda yer alan tüm önermelerin güvenilir bir şekilde ölçüldüğü belirlenmiştir. Bununla birlikte, pilot test sonucunda gerçeklik ve manipülasyon kontrolleri de yapılmıştır. Sonuçlar, pilot test verilerinin deneysel ve olasılık gerçekliğinin sağlandığını göstermektedir (**Deneysel gerçeklik:** Ort. *Senaryo 1:* 5,15; Ort. *Senaryo 2:* 5,80; Ort. *Senaryo 3:* 5,65; Ort. *Senaryo 4:* 5,43; Ort. *Senaryo 5:* 5,48; Ort. *Senaryo 6:* 5,09. **Olasılık gerçekliği:** Ort. *Senaryo 1:* 5,36; Ort. *Senaryo 2:* 5,44; Ort. *Senaryo 3:* 5,69; Ort. *Senaryo 4:* 5,71; Ort. *Senaryo 5:* 5,08; Ort. *Senaryo 6:* 5,11.). Ayrıca, pilot test için kritiklik düzeyine ilişkin kurgulanan manipülasyonun doğru anlaşıldığı ve amacına uygun olduğu tespit edilmiştir (**Yüksek kritiklik:** Ort. *Şiddet:* 5,68; Ort. *Büyüklik:* 5,29; Ort. *Önem:* 5,31. **Düşük kritiklik:** Ort. *Şiddet:* 5,05; Ort. *Büyüklik:* 4,77; Ort. *Önem:* 4,46. **Levene Testi:** p *Şiddet:* 0,000***; p *Büyüklik:* 0,000***; p *Önem:* 0,000***). Son olarak, pilot test kapsamında telafi süresi ve indirim miktarına ilişkin manipülasyon kontrol sorularının doğruluğu kontrol edilmiştir. Telafi süresi sorusuna 5 katılımcının, indirim miktarı sorusuna ise 11 katılımcının yanlış cevap verdiği belirlenmiş ve bu katılımcılar çalışma dışında bırakılmıştır. Yapılan bu analizler ve değerlendirmeler sonrasında çalışmanın temel verilerinin toplanması aşamasına geçilmiştir.

3.5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar

Bu bölümde öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular, daha sonra ise kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerine ilişkin bulgular ve son olarak da hipotezleri test etmek amacıyla yapılan tek değişkenli analizin bulgularına ve yorumlara yer verilmiştir.

3.5.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Katılımcıların cinsiyet, yaş (kuşak), eğitim durumu, aylık toplam gelir, istihdam durumu ve çalıştıkları sektöre ilişkin özelliklerini belirlemek için frekans analizi (betimleyici istatistikler) yapılmış ve sonuçlar Tablo 3.6'da verilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine ek olarak daha önce kaç kez lojistik hizmet hatası yaşadıkları sorulmuştur. Bu soruya ilişkin yanıtlar da aşağıdaki tabloda sunulmuştur. Bununla birlikte, çalışmada kuşak değişkeni önemli bir yer tutmakta ve hipotez testlerinde kullanılmaktadır. Literatürde kuşakların yaş aralıklarına yönelik farklı tanımlamalar yer almakla birlikte bu çalışmada literatürde yaygın olarak kullanılan yaş aralıkları tercih edilmiştir. Bu doğrultuda, çalışma

kapsamında dikkate alınan kuşaklar ve yaş aralıkları şu şekildedir: X Kuşağı (1965-1980), Y Kuşağı (1981-1995), Z Kuşağı (1996 ve sonrası) (Mücevher, 2015: 7).

Tablo 3.6 Katılımcıların Demografik Özellikleri

<i>Cinsiyet</i>	Frekans	%
Kadın	377	54,1
Erkek	320	45,9
<i>Yaş (Kuşak)</i>		
18-27 (Z kuşağı)	256	36,7
28-42 (Y kuşağı)	219	31,4
43-58 (X kuşağı)	222	31,9
<i>Eğitim Durumu</i>		
İlkokul-Ortaokul	18	2,6
Lise	61	8,8
Ön Lisans	83	11,9
Lisans	362	51,9
Lisansüstü	173	24,8
<i>Toplam Gelir</i>		
0-8500 TL	172	24,7
8501-17000 TL	230	33,0
17001-25000 TL	137	19,7
25001 TL ve üzeri	158	22,7
<i>İstihdam Durumu</i>		
Çalışıyor	487	69,9
Çalışmıyor	210	30,1
<i>Sektör</i>		
Kamu	261	53,6
Özel	226	46,4
<i>Lojistik Hizmet Hatası Sayısı</i>		
Hiç yaşamadım.	141	20,2
1-2 kez	246	35,3
3-4 kez	176	25,3
5-6 kez	81	11,6
7 ve daha fazla	53	7,6

697 katılımcının %54,1'i kadın, %45,9'u ise erkektir. Örneklemin %36,7'si Z kuşağı, %31,4'ü Y kuşağı ve %31,9'u ise X kuşağı bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların yarısı lisans mezunu iken, %24,8'i lisansüstü mezunudur. Katılımcıların %24,7'sinin ailesi ile birlikte aylık toplam geliri 8500 TL ve altındadır, %33'ünün toplam geliri 85001-17000 TL arasında, %19,7'sinin toplam geliri 17001-25000 TL arasında iken %22,7'sinin toplam geliri 25001 TL ve üzerindedir. Katılımcıların, %69,9'u herhangi bir işte çalışıyor iken %30,1'i çalışmadığını ifade etmiştir. Ayrıca, katılımcıların %53,6'sı kamuda, %46,4'ü ise özel sektörde çalıştığını belirtmiştir. Katılımcıların %20,2'si daha önce hiç lojistik hizmet hatası yaşamadığını belirtirken 246 katılımcı 1-2 defa, 176 katılımcı 3-4 defa, 81 katılımcı 5-6 defa ve 53 katılımcı 7 ve daha fazla kez lojistik hizmet hatası yaşadığını ifade etmiştir.

3.5.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizine İlişkin Bulgular

Güvenilirlik, bir değişkenin çoklu ölçümleri arasındaki tutarlılık derecesinin bir değerlendirmesidir. Güvenirliğin bir türü test-tekrar testtir; bu yöntemde bireyin farklı zaman dilimlerindeki yanıtları arasındaki tutarlılık ölçülür. İkinci ve daha yaygın olarak kullanılan güvenilirlik ölçüsü, kullanılan ölçekteki ifadeler/maddeler arasındaki tutarlılığa ilişkin içsel tutarlılıktır. Buradaki temel mantık, ölçeğin tek tek maddelerinin hepsinin aynı yapıyı ölçmesi ve bu nedenle birbiriyle yüksek oranda ilişkili olmasıdır. Ölçeğin tamamının tutarlılığı (içsel tutarlılık) güvenilirlik katsayısı ile ölçülür ve bunun için en yaygın kullanılan ölçü, Cronbach's Alpha değeridir (Hair vd., 2014: 123). Bu değerin 0,70 ve üzerinde olması, içsel tutarlılığın sağlandığını göstermektedir (Hair vd., 2014: 125).

Faktör analizi, bir dizi orijinal değişkende bulunan bilgileri, minimum bilgi kaybıyla daha küçük yeni, bileşik boyutlar veya değişkenler (faktörler) kümesi halinde özetleyen bir analizdir. Bu yöntemde orijinal değişkenlerin altında yattığı varsayılan temel yapıları veya boyutları ortaya çıkarmak ve tanımlamak amaçlanır (Hair vd., 2014: 94). Araştırmacılar, genellikle faktör analizi yaparken iki farklı yöntemden birini tercih etmektedir: Ortak etken analizi (Common Factor Analysis) ve temel bileşenler analizi (Principal Components Analysis). Bir yöntemin diğerine tercih edilmesi iki kritere bağlıdır: (1) faktör analizinin amacı ve (2) değişkenlerdeki varyans hakkındaki ön bilgi miktarı. Yaygın olarak kullanılan temel bileşenler analizi, toplam varyansı dikkate almakta ve küçük oranlarda benzersiz varyans ve bazı durumlarda hata varyansı içeren faktörleri türetmektedir (Hair vd., 2014: 105). Bununla birlikte, faktör analizinde bazı varsayımlar bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, değişkenler arasındaki korelasyonların varlığı ve en azından bazı değişkenler arasında anlamlı korelasyonun olması gerekliliğidir. Bunu belirlemek için Bartlett testi yapılmakta ve $p < 0,05$ değeri değişkenler arasında yeterli korelasyon olduğunu göstermektedir. İkincisi, değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkilerin derecesini ve faktör analizinin uygunluğunu gösteren örnekleme yeterliliği (Kaiser-Mayer-Olkin testi) değerinin en az 0,50 ve üzerinde olması gerekliliğidir (Hair vd., 2014: 102-103). Üçüncüsü ise, her bir ifade/madde için faktör yükü değerinin en az 0,50 ve üzerinde olması gerekliliğidir (Hair vd., 2014: 116). Söz konusu varsayımlar ışığında çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış ve sonuçlar Tablo 3.7'de verilmiştir.

Tablo 3.7 Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Ölçek	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklayıcı Varyans (%)	Cronbach's Alpha Değeri
<i>Müşteri Tatmini</i>				
MT 1	0,798	1,178	19,627	0,761
rMT 2	0,858			

MT 3	0,778			
<i>Tekrar Satın Alma Niyeti</i>				
TSAN 1	0,921	3,506	58,427	0,925
TSAN 2	0,953			
TSAN 3	0,934			
KMO Testi: 0,799 Bartlett Testi: 0,000*** Approx. Chi-Square: 2511,210				

Tablo incelendiğinde, müşteri tatmini ve tekrar satın alma niyeti boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayısının 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. bu iki boyuta ilişkin içsel tutarlılık sağlanmıştır. Geçerlilik analizi sonuçları incelendiğinde, her bir maddenin faktör yükünün 0,50'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, KMO testi değeri 0,50'nin üzerindedir ve Bartlett testi istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuçlar, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu ve değişkenlerin en az bir kısmı arasında yeterli korelasyonun olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, her bir ifade/madde ait olduğu ölçeğin altında yer almıştır. Müşteri tatmini ve tekrar satın alma niyeti boyutları için açıklayıcı varyans oranları sırasıyla %19,627 ve %58,427'dir. Sonuç olarak, eşik değerlerin üzerinde olduğu tespit edilen değerler nedeniyle çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilikleri bakımından ileri analizlerin yapılmasına engel bir durum olmadığı anlaşılmıştır.

3.5.3. Faktöriyel Tek Değişkenli ANOVA Analizine İlişkin Bulgular

Tek yönlü varyans analizinin (ANOVA) bir uzantısı olan faktöriyel tek değişkenli ANOVA, iki veya daha fazla kategorik bağımsız değişkenin, bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini analiz etmektedir. Bu yöntem bağımsız değişkenin her bir düzeyinin, diğer bağımsız değişkenin her bir düzeyi ile eşleştirildiği deneysel tasarımlarda kullanılmaktadır. Bu yöntem sayesinde araştırmacı, her bir bağımsız değişkenin etkilerini ayrı ayrı, ayrıca değişkenlerin ortak etkisini veya etkileşimini değerlendirme imkanı bulmaktadır. Faktöriyel tasarımlar, ilgili faktörlerin sayısına veya her faktörün düzey sayısına göre isimlendirilmektedir. Bu nedenle, iki bağımsız değişkenli (örneğin; cinsiyet, etnik köken) ve her bağımsız değişken için iki düzeyli (erkek/kadın; Avustralyalı/Çinli) faktöriyel bir tasarım, 2 yönlü faktöriyel veya 2×2 faktöriyel şeklinde adlandırılmaktadır (Ho, 2014: 83). Bu yöntemle göre değişkenlere ilişkin birtakım varsayımların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlardan birincisi, bağımlı değişkenin normal dağılım göstermesi gerekliliğidir. İkincisi ise, karşılaştırılan gruplardan biri için bağımlı değişkenin dağılımının, karşılaştırılan diğer grubun dağılımı ile aynı varyansa sahip olması anlamına gelen varyansların homojen olması gerekliliğidir (Ho, 2014: 83-84). Son varsayım ise, bağımsızlıktır ve veri toplama aşamasında bir gruptaki gözlemlerin diğer gruptaki gözlemlerden bağımsız olmasını ifade etmektedir (Ho, 2014: 87). Öncelikle, çalışmada kullanılan iki bağımlı değişkenin (müşteri tatmini, tekrar satın alma niyeti) normal dağılım

gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Ho (2014: 86)'ya göre hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk testleri için hesaplanan anlamlılık değeri 0,05'ten büyükse dağılımın normal olduğu varsayılır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı değişkenlerin normal dağılımına ilişkin anlamlılık değerleri şu şekildedir: Kolmogorov-Smirnov *Müşteri tatmini*: 0,206; Shapiro-Wilk *Müşteri tatmini*: 0,694; Kolmogorov-Smirnov *Tekrar satın alma niyeti*: 0,119; Shapiro-Wilk *Tekrar satın alma niyeti*: 0,803. Bu sonuçlara göre, bağımlı değişkenler normal dağılım göstermektedir. Bağımlı değişkenlere ilişkin normal dağılım grafikleri Ek-2'de verilmiştir. Ho (2014: 87)'ya göre, ikinci varsayım olan varyansların homojenliği, faktöriyel tek değişkenli ANOVA analizi sonucunda Levene's testi değerine bakılarak kontrol edilmesi gereken bir varsayımdır. Üçüncü ve son varsayıma ilişkin olarak, mevcut çalışmanın veri toplama sürecinde her bir katılımcı sadece bir senaryoya atanmıştır ve böylelikle katılımcıların diğer senaryolardan bağımsız olması sağlanmıştır. Yönteme ilişkin normal dağılım ve bağımsızlık varsayımları yerine getirildikten sonra araştırma bulgularını daha açık bir şekilde ortaya koyabilmek amacıyla öncelikle telafi stratejilerinin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisine ilişkin bulgulara, daha sonra telafi stratejileri ile cinsiyet etkileşimine ilişkin bulgulara ve son olarak da telafi stratejileri ile kuşak etkileşimine ilişkin bulgulara değinilmiştir.

3.5.3.1. Telafi Türlerinin Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Telafi türlerinin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisine ve bu etkinin telafi türleri bakımından farklı olup olmadığına ilişkin kurgulanan H_1 , H_2 , H_3 ve H_4 hipotezlerini test etmek için faktöriyel tek değişkenli ANOVA analizi yapılmış ve sonuçlar sırasıyla Tablo 3.8, Tablo 3.9 ve Tablo 3.10'da verilmiştir.

Tablo 3.8 Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyeti Bakımından Telafi Türleri İstatistikleri

Telafi Türü	Müşteri Tatmini			Tekrar Satın Alma Niyeti		
	N	Ort.	S.S.	N	Ort.	S.S.
7 gün - % 10 indirim	231	5,20	1,227	231	3,20	1,803
10 gün - % 20 indirim	235	4,28	1,360	235	3,01	1,589
14 gün - % 30 indirim	231	4,47	1,660	231	3,34	1,907
Homojenlik testi	F: 13,442 p: 0,146			F: 6,361 p: 0,209		

Not: N: Katılımcı sayısı; Ort.: Ortalama; S.S.: Standart sapma

Ho (2014: 91)'ya göre, Levene testi anlamlılık değeri (p değeri) 0,05'ten büyükse ($p > 0,05$) varyansların homojen dağıldığı varsayılır. Tablo 3.8'deki sonuçlar incelendiğinde, iki varsayıma ek olarak homojenlik varsayımının da sağlandığı görülmektedir. Bununla birlikte, müşteri tatmini açısından ortalaması en yüksek olan telafi türü "7 gün - % 10 indirim" iken tekrar satın alma niyeti bakımından ortalaması en yüksek olan telafi türü "14 gün-%30 indirim"dir. Bu sonuçlar, bağımlı değişkenler açısından en yüksek ortalamaya sahip telafi

türlerinin farklı olduğunu ortaya koymaktadır. Telif türlerinin müşteri tatmini ve tekrar satın alma niyeti üzerindeki etkisi de analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 3.9’da gösterilmiştir.

Tablo 3.9 Telif Türlerinin Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyetine Etkisi

Bağımsız Değişken	Müşteri Tatmini			Tekrar Satın Alma Niyeti		
	F değeri	Df	p değeri	F değeri	Df	p değeri
Telif Türleri	26,834	2	0,000	1,998	2	0,136
Açıklanan varyans (%)	R ² : 0,072			R ² : 0,006		

Ho (2014: 91)’ya göre, anlamlılık değeri 0,05’ten küçük olduğunda bağımsız değişkenin etkileşim teriminin, bağımlı değişkenler üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu kabul edilir. Tablo 3.9 incelendiğinde, telif türlerinin müşteri tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, H₁ hipotezi kabul edilmektedir. Bununla birlikte, tekrar satın alma niyeti bakımından ise söz konusu bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Böylece, H₃ hipotezi reddedilmiştir. Ayrıca, çalışma kapsamında kurgulanan telif türleri müşteri tatmininin yaklaşık olarak %7,2’sini açıklamaktadır. Dolayısıyla, çalışmada sunulan telif süreleri ve indirim miktarlarının nihai tüketicilerin tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, söz konusu anlamlı etkinin her bir telif türü bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla varyansların homojen olduğu durumlarda kullanılan ve Post Hoc çoklu karşılaştırma tekniklerinden birisi olan Scheffe testi yapılmıştır. Telif türlerinin sadece müşteri tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğundan telif türlerine ilişkin karşılaştırmalar sadece müşteri tatmini değişkeni için yapılmış ve sonuçlar, Tablo 3.10’da verilmiştir.

Tablo 3.10 Müşteri Tatmini Bakımından Telif Türlerinin Karşılaştırılması

Telif Türü	Telif Türü	Müşteri Tatmini	
		Ortalama Farkı	p
7 gün - % 10 indirim	10 gün - % 20 indirim	0,92	0,000
	14 gün - % 30 indirim	0,72	0,000
10 gün - % 20 indirim	7 gün - % 10 indirim	-0,92	0,000
	14 gün - % 30 indirim	-0,20	0,331
14 gün - % 30 indirim	7 gün - % 10 indirim	-0,72	0,000
	10 gün - % 20 indirim	0,20	0,331

Tablo 3.10 incelendiğinde, müşteri tatmini bakımından “7 gün - % 10 indirim” telif türünün diğer iki telif türünden anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Ortalama farklarına bakıldığında ise, müşterilerde daha yüksek düzeyde tatmine yol açan telif türünün “7 gün - % 10 indirim” olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, müşterilerin yüksek tatmin düzeylerinin 7 günde %10 indirim kodu sunulan bir telif türünden kaynaklandığını göstermektedir. Dolayısıyla, müşteriler tatmini düzeyi bakımından telifinin miktarından ziyade telifinin süresine daha fazla önem vermekte ve kısa sürede sunulan bir telif daha fazla tatmine

yol açmaktadır. Bu nedenle, H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Bununla birlikte, telafi türlerinin tekrar satın alma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığından bu bağımlı değişken özelinde telafi türlerine ilişkin karşılaştırma yapılamamış olup bu nedenle H_4 hipotezi reddedilmiştir.

3.5.3.2. Telafi Türleri İle Kritiklik Düzeyi Etkileşimine İlişkin Bulgular

Telafi türleri ile kritiklik düzeyi etkileşiminin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini (H_5 , H_7) ve bu etkinin telafi türleri ve kritiklik düzeyi bakımından farklı olup olmadığını (H_6 , H_8) belirlemek amacıyla faktöriyel tek değişkenli ANOVA analizi yapılmış ve sonuçlar sırasıyla Tablo 3.11, Tablo 3.12 ve Tablo 3.13'te verilmiştir. Bu aşamada, 2 (Kritiklik düzeyi) $\times$ 3 (Telafi türleri) faktöriyel tasarım oluşturulmuştur.

Tablo 3.11 Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyeti Bakımından Telafi Stratejileri İstatistikleri

Kritiklik Düzeyi	Telafi Türü	Müşteri Tatmini			Tekrar Satın Alma Niyeti		
		N	Ort.	S.S.	N	Ort.	S.S.
Yüksek Kritiklik	7 gün - % 10 indirim	113	5,543	0,128	113	2,525	0,150
	10 gün - % 20 indirim	120	3,914	0,124	120	2,489	0,145
	14 gün - % 30 indirim	114	3,909	0,128	114	2,281	0,149
Düşük Kritiklik	7 gün - % 10 indirim	118	4,864	0,125	118	3,853	0,147
	10 gün - %20 indirim	115	4,652	0,127	115	3,562	0,149
	14 gün-%30 indirim	117	5,020	0,126	117	4,373	0,147
Homojenlik testi		F: 16,495 p: 0,0804			F: 13,277 p: 0,458		

Not: N: Katılımcı sayısı; Ort.: Ortalama; S.S.: Standart sapma

Tablo 3.11'deki sonuçlar incelendiğinde, iki varsayıma ek olarak homojenlik varsayımının da sağlandığı görülmektedir. Bununla birlikte, müşteri tatmini açısından ortalaması en yüksek olan telafi stratejisi, yüksek kritiklik durumunda “7 gün - % 10 indirim” iken düşük kritiklik durumunda “14 gün-%30 indirim”dir. Tekrar satın alma niyeti bakımından ise ortalaması en yüksek olan telafi stratejisi, yüksek kritiklik durumunda “7 gün - % 10 indirim” iken düşük kritiklik durumunda ise “14 gün-%30 indirim”dir. Bu sonuçlar, her iki bağımlı değişken açısından da en yüksek ortalamaya sahip telafi stratejilerinin aynı olduğunu ortaya koymaktadır. Telafi türleri ile kritiklik düzeyinin etkileşimi ve bu etkileşimin müşteri tatmini ve tekrar satın alma niyeti üzerindeki etkisi de analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 3.12'de gösterilmiştir.

Tablo 3.12 Telafi Stratejilerinin Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyetine Etkisi

Bağımsız Değişken	Müşteri Tatmini			Tekrar Satın Alma Niyeti		
	F değeri	Df	p değeri	F değeri	Df	p değeri
Kritiklik Düzeyi	14,279	1	0,000	154,106	1	0,000
Telafi Türleri	29,707	2	0,000	2,091	2	0,124
Kritiklik Düzeyi $\times$ Telafi Türleri	27,732	2	0,000	6,439	2	0,002
Açıklanan varyans (%)	R ² : 0,157			R ² : 0,199		

Ho (2014: 91)'ya göre, etkileşim teriminin (Telafl Türleri $\times$ Kritiklik Düzeyi) anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğunda etkileşim teriminin, bağımlı değişkenler üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu kabul edilir. Tablo 3.12 incelendiğinde, telafi stratejilerinin (Kritiklik Düzeyi $\times$ Telafl Türleri) hem müşteri tatmini hem de tekrar satın alma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Böylece, H_5 ve H_7 hipotezleri kabul edilmiştir. Ayrıca, çalışma kapsamında kurgulanan telafi stratejileri müşteri tatmininin yaklaşık olarak %16'sını, tekrar satın alma niyetinin ise yaklaşık olarak %20'sini açıklamaktadır. Dolayısıyla, çalışmada sunulan telafi süreleri ve indirim miktarlarının nihai tüketicilerin tatmin düzeyleri ve tekrar satın alma niyetleri üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, söz konusu anlamlı etkinin her bir telafi stratejisi bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla varyansların homojen olduğu durumlarda kullanılan ve Post Hoc çoklu karşılaştırma tekniklerinden birisi olan Scheffe testi yapılmıştır. Sonuçlar, Tablo 3.13'te verilmiştir.

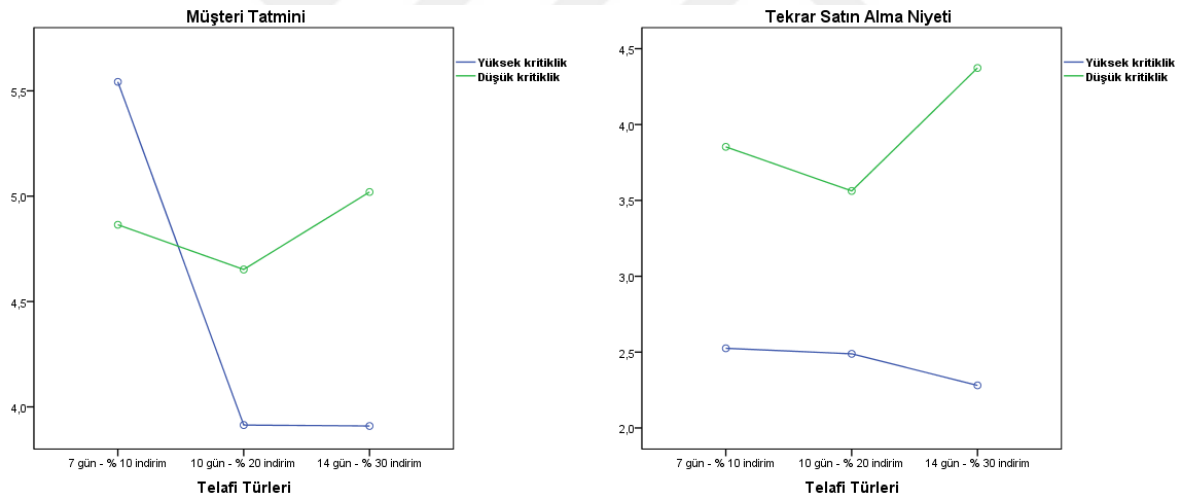
Tablo 3.13 Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyeti Bakımından Telafl Stratejilerinin Karşılaştırılması

Kritiklik Düzeyi	Telafl Türü	Telafl Türü	Müşteri Tatmini		Tekrar Satın Alma Niyeti	
			Ort. Farkı	P	Ort. Farkı	P
Yüksek Kritiklik	7 gün - % 10 indirim	10 gün - % 20 indirim	1,629	0,000	,036	1,000
		14 gün - % 30 indirim	1,633	0,000	,244	0,744
	10 gün - % 20 indirim	7 gün - % 10 indirim	-1,629	0,000	-,036	1,000
		14 gün - % 30 indirim	,005	1,000	,208	0,954
	14 gün - % 30 indirim	7 gün - % 10 indirim	-1,633	0,000	-,244	0,744
		10 gün - % 20 indirim	-,005	1,000	-,208	0,954
Düşük Kritiklik	7 gün - % 10 indirim	10 gün - % 20 indirim	,212	0,705	,291	0,492
		14 gün - % 30 indirim	-,156	1,000	-,520	0,038
	10 gün - % 20 indirim	7 gün - % 10 indirim	-,212	0,705	-,291	0,492
		14 gün - % 30 indirim	-,368	0,121	-,811	0,000
	14 gün - % 30 indirim	7 gün - % 10 indirim	,156	1,000	,520	0,038
		10 gün - % 20 indirim	,368	0,121	,811	0,000

Tablo 3.13 incelendiğinde, müşteri tatmini bakımından yüksek kritiklik durumunda “7 gün - % 10 indirim” telafi türünün diğer iki telafi türünden anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Ortalama farklarına bakıldığında ise, müşterilerde daha yüksek düzeyde tatmine yol açan telafi türünün “7 gün - % 10 indirim” olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, müşterilerin yüksek tatmin düzeylerinin 7 günde %10 indirim kodu sunulan bir telafi türünden kaynaklandığını göstermektedir. Dolayısıyla, müşteriler yüksek kritiklikte bir hata yaşadıklarında müşteri tatmini bakımından telafinin miktarından ziyade telafinin süresine daha fazla önem vermekte ve kısa sürede sunulan bir telafi daha fazla tatmine yol açmaktadır. Düşük kritiklik durumunda ise telafi türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, diğer bir ifadeyle

müşterilerin tatmin düzeylerinin düşük kritiklik durumunda sunulan telafi türlerine göre birbirine oldukça yakın olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle, H_6 hipotezi kabul edilmiştir.

Tekrar satın alma niyeti açısından yüksek kritiklik durumunda telafi türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Müşterilerin, sunulan telafi türlerine ilişkin tekrar satın alma niyetlerinin birbirine yakın olduğu sonucuna varılmıştır. Düşük kritiklik durumunda ise “14 gün - % 30 indirim” telafi türünün diğer iki telafi türünden anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Ortalama farklarına bakıldığında, müşterilerde daha yüksek düzeyde tekrar satın alma niyetine yol açan telafi türünün “14 gün - % 30 indirim” olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç, müşterilerin düşük kritiklikte bir hata yaşadıklarında tekrar satın alma niyeti bakımından telafinin süresinden ziyade telafinin miktarına daha fazla önem verdiklerini ve daha yüksek indirim miktarının sunulması durumunda tekrar satın alma niyetinin arttığını ortaya koymaktadır. Böylece, H_8 hipotezi kabul edilmiştir. Bununla birlikte, yüksek ve düşük kritiklik durumunda sunulan her bir telafi türünün müşteri tatmini ve tekrar satın alma niyeti üzerindeki etkisi ve telafi türleri arasındaki farklılıklar Şekil 3.4’te gösterilmiştir.



Şekil 3.4 Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyeti Bakımından Telafi Türleri Arasındaki Farklılıklar

Şekil 3.4 incelendiğinde, hataların kritiklik düzeyi yüksek olduğunda müşterilerin tatmin düzeylerini artırmak için 7 günde %10 indirim sunmanın yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Düşük kritiklik durumunda ise müşterilerin tatmin düzeylerini artırma bakımından sunulan telafi türlerinin tümünün benzer etki gösterdiği görülmektedir. Bununla birlikte, yüksek kritiklik durumunda her ne kadar 7 günde %10 indirim sunulması müşteri tatmini bakımından önemli olsa da aynı telafi türünün tekrar satın alma niyeti üzerinde benzer bir etkiyi göstermediği anlaşılmıştır. Dolayısıyla, düşük kritiklik durumunda tekrar satın alma niyeti bakımından müşterilerin telafide sunulan indirim miktarına daha fazla önem verdikleri ve 14 günde %30 indirimin sunulması halinde müşterilerin aynı firmadan tekrar satın alma

niyetlerinin arttığı görülmektedir. Yüksek kritiklik durumunda ise müşterilerin tekrar satın alma niyetlerini artırma bakımından sunulan telafi türleri arasında bir farklılık olmadığı ve müşterilerin tekrar satın alma niyetlerinin oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir.

3.5.3.3. Telafi Stratejileri İle Cinsiyet Etkileşimine İlişkin Bulgular

Telafi stratejileri ile cinsiyet etkileşiminin müşteri tatmini ve tekrar satın alma niyeti üzerindeki etkisine ve bu etkinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin kurgulanan H_9 , H_{10} , H_{11} ve H_{12} hipotezlerini test etmek için faktöriyel tek değişkenli ANOVA analizi yapılmış ve sonuçlar sırasıyla Tablo 3.14, Tablo 3.15 ve Tablo 3.16’da gösterilmiştir. Bu aşamada, 2 (Cinsiyet) $\times$ 2 (Kritiklik düzeyi) $\times$ 3 (Telafi türleri) faktöriyel tasarım oluşturulmuştur.

Tablo 3.14 Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyeti Bakımından Telafi Stratejileri İle Cinsiyet Etkileşimi İstatistikleri

Cinsiyet	Kritiklik Düzeyi	Telafi Türü	Müşteri Tatmini			Tekrar Satın Alma Niyeti		
			N	Ort.	S.S.	N	Ort.	S.S.
Kadın	Yüksek	7 gün - % 10 indirim	69	5,63	0,784	69	2,546	0,177
		10 gün - % 20 indirim	76	3,84	1,251	76	2,513	0,168
		14 gün - % 30 indirim	54	3,76	1,655	54	2,272	0,200
	Düşük	7 gün -% 10 indirim	63	4,44	1,516	63	2,862	0,185
		10 gün - %20 indirim	64	3,95	1,223	64	3,052	0,183
		14 gün-%30 indirim	51	4,44	1,223	51	5,464	0,205
Erkek	Yüksek	7 gün - % 10 indirim	44	5,40	0,511	44	2,492	0,221
		10 gün - % 20 indirim	44	4,05	1,371	44	2,447	0,221
		14 gün - % 30 indirim	60	4,04	1,525	60	2,289	0,189
	Düşük	7 gün -% 10 indirim	55	4,45	1,395	55	4,988	0,198
		10 gün - %20 indirim	51	5,92	1,041	51	4,203	0,205
		14 gün-%30 indirim	66	4,92	1,422	66	3,530	0,181
Homojenlik testi			F: 9,226 p: 0,117			F: 3,645 p: 0,091		

Not: N: Katılımcı sayısı; Ort.: Ortalama; S.S.: Standart sapma

Tablo 3.14’teki sonuçlar incelendiğinde, her iki bağımsız değişken için de varyansların homojen dağıldığı görülmektedir. Kadın müşterilerin tatmin düzeyleri açısından ortalaması en yüksek olan telafi stratejisi, yüksek kritiklik durumunda “7 gün - % 10 indirim” iken düşük kritiklik durumunda ortalaması en yüksek olan iki telafi stratejisinin (“7 gün - % 10 indirim” ile “14 gün-%30 indirim”) ortalamasının aynı olduğu görülmektedir. Erkek müşterilerin tatmin seviyeleri bakımından ortalaması en yüksek olan telafi stratejisi, yüksek kritiklik durumunda “7 gün - % 10 indirim” iken düşük kritiklik durumunda “10 gün - %20 indirim”dir. Sonuçlar, yüksek kritiklik durumunda hem kadın hem de erkek müşterilerin tatmin düzeylerinin en yüksek olduğu telafi stratejisinin aynı olduğunu ortaya koymaktadır. Düşük kritiklik durumunda ise kadın ve erkeklerin tatmin seviyelerinin en yüksek olduğu telafi stratejisinin farklı olduğu anlaşılmaktadır.

Kadın müşterilerin tekrar satın alma niyetleri bakımından ortalaması en yüksek olan telafi stratejisi, yüksek kritiklik durumunda “7 gün - % 10 indirim” iken düşük kritiklik durumunda ise “14 gün-%30 indirim”dir. Erkek müşterilerin tekrar satın alma niyetleri bakımından ortalaması en yüksek olan telafi stratejisi, hem yüksek kritiklik hem de düşük kritiklik durumunda “7 gün - % 10 indirim”dir. Bu sonuçlar, yüksek kritiklik durumunda hem kadın hem de erkek müşterilerin tekrar satın alma niyetlerinin en yüksek olduğu telafi stratejisinin aynı olduğunu göstermektedir. Düşük kritiklik durumunda ise kadın ve erkeklerin tekrar satın alma niyetlerinin en yüksek olduğu telafi stratejisinin farklı olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, Cinsiyet $\times$ Kritiklik Düzeyi $\times$ Telafi Türleri etkileşimi ve bu etkileşimin müşteri tatmini ve tekrar satın alma niyeti üzerindeki etkisi de analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 3.15’te verilmiştir.

Tablo 3.15 Telafi Stratejileri İle Cinsiyet Etkileşiminin Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyetine Etkisi

Bağımsız Değişken	Müşteri Tatmini			Tekrar Satın Alma Niyeti		
	F değeri	Df	p	F değeri	Df	p
Cinsiyet	2,194	1	0,139	3,363	1	0,067
Kritiklik Düzeyi	23,473	1	0,000	199,136	1	0,000
Telafi Türleri	33,322	2	0,000	2,957	2	0,053
Cinsiyet $\times$ Kritiklik Düzeyi	0,323	1	0,570	4,566	1	0,033
Cinsiyet $\times$ Telafi Türleri	26,142	2	0,000	28,460	2	0,000
Kritiklik Düzeyi $\times$ Telafi Türleri	32,412	2	0,000	8,222	2	0,000
Cinsiyet $\times$ Kritiklik Düzeyi $\times$ Telafi Türleri	43,280	2	0,000	30,804	2	0,000
Açıklanan varyans (%)	R ² : 0,304			R ² : 0,326		

Tablo 3.15 incelendiğinde, Cinsiyet $\times$ Kritiklik Düzeyi $\times$ Telafi Türleri etkileşiminin hem müşteri tatmini hem de tekrar satın alma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu nedenle, H_9 ve H_{11} hipotezleri kabul edilmiştir. Ayrıca, Cinsiyet $\times$ Kritiklik Düzeyi $\times$ Telafi Türleri etkileşimi müşteri tatmininin yaklaşık olarak %30’unu, tekrar satın alma niyetinin ise yaklaşık olarak %33’ünü açıklamaktadır. Dolayısıyla, çalışmada sunulan telafi sürelerinin ve indirim miktarlarının kadın ve erkek müşterilerin tatmin düzeyleri ve tekrar satın alma niyetleri üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda, istatistiksel olarak anlamlı bu etkinin her bir telafi türü ve kritiklik düzeyi bakımından farklı olup olmadığını belirlemek için Scheffe testi yapılmış ve sonuçlar, Tablo 3.16’da verilmiştir.

Tablo 3.16 Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyeti Bakımından Telafi Stratejilerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

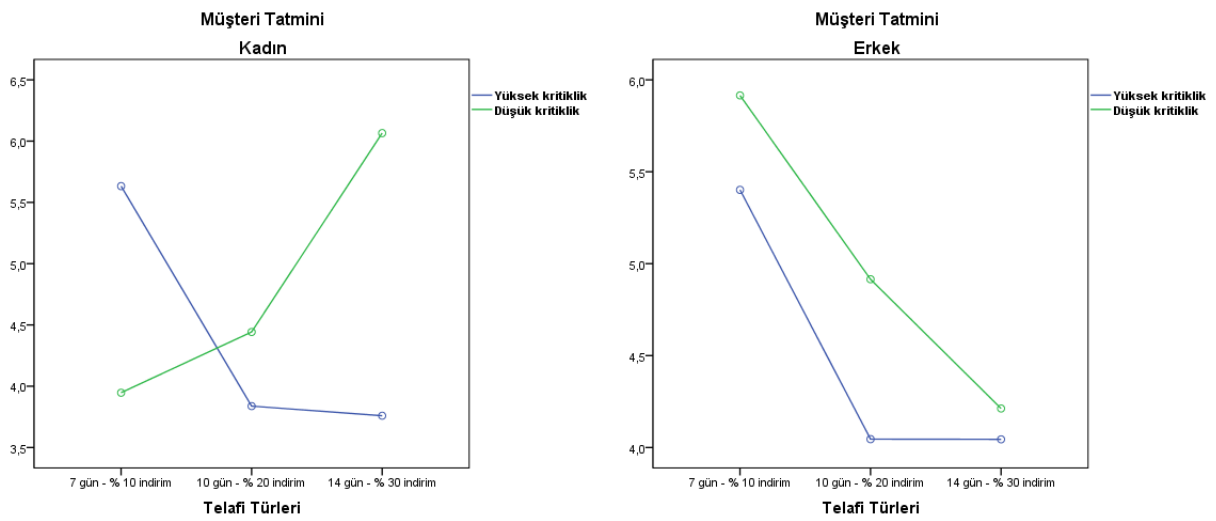
Cinsiyet	Kritiklik Düzeyi	Telafi Türü	Telafi Türü	Müşteri Tatmini		Tekrar Satın Alma Niyeti	
				Ort. Farkı	p	Ort. Farkı	p
Kadın	Yüksek	7 gün -% 10 indirim	10 gün -% 20 indirim	1,795	0,000	0,033	1,000
			14 gün -% 30 indirim	1,874	0,000	0,274	0,912

		10 gün -% 20 indirim	7 gün -% 10 indirim	-1,795	0,000	-0,033	1,000
			14 gün -% 30 indirim	0,078	1,000	0,242	1,000
		14 gün -% 30 indirim	7 gün -% 10 indirim	-1,874	0,000	-0,274	0,912
			10 gün -% 20 indirim	-0,078	1,000	-0,242	1,000
	Düşük	7 gün -% 10 indirim	10 gün -% 20 indirim	-0,496	0,075	-0,190	1,000
			14 gün -% 30 indirim	-2,118	0,000	-2,602	0,000
		10 gün -% 20 indirim	7 gün -% 10 indirim	0,496	0,075	0,190	1,000
			14 gün -% 30 indirim	-1,623	0,000	-2,412	0,000
		14 gün -% 30 indirim	7 gün -% 10 indirim	2,118	0,000	2,602	0,000
			10 gün -% 20 indirim	1,623	0,000	2,412	0,000
Erkek	Yüksek	7 gün -% 10 indirim	10 gün -% 20 indirim	1,356	0,000	0,045	1,000
			14 gün -% 30 indirim	1,357	0,000	0,204	1,000
		10 gün -% 20 indirim	7 gün -% 10 indirim	-1,356	0,000	-0,045	1,000
			14 gün -% 30 indirim	0,001	1,000	0,158	1,000
		14 gün -% 30 indirim	7 gün -% 10 indirim	-1,357	0,000	-0,204	1,000
			10 gün -% 20 indirim	-0,001	1,000	-0,158	1,000
	Düşük	7 gün -% 10 indirim	10 gün -% 20 indirim	1,000	0,000	0,785	0,018
			14 gün -% 30 indirim	1,703	0,000	1,458	0,000
		10 gün -% 20 indirim	7 gün -% 10 indirim	-1,000	0,000	-0,785	0,018
			14 gün -% 30 indirim	0,703	0,008	0,672	0,043
		14 gün -% 30 indirim	7 gün -% 10 indirim	-1,703	0,000	-1,458	0,000
			10 gün -% 20 indirim	-0,703	0,008	-0,672	0,043

Tablo 3.16 incelendiğinde, yüksek kritiklik durumunda kadın müşterilerin tatmin düzeyleri bakımından “7 gün - % 10 indirim” telafi türünün diğer iki telafi türünden anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Ortalama farklarına bakıldığında ise, yüksek kritiklik durumunda kadın müşterilerde daha yüksek düzeyde tatmine yol açan telafi türünün “7 gün - % 10 indirim” olduğu görülmektedir. Bu durum, kadın müşterilerin yüksek tatmin düzeylerinin 7 günde %10 indirim kodu sunulan bir telafi türünden kaynaklandığını göstermektedir. Dolayısıyla, kadın müşteriler yüksek kritiklikte bir hata yaşadıklarında müşteri tatmini bakımından telafinin miktarından ziyade telafinin süresine daha fazla önem vermekte ve kısa sürede sunulan bir telafi kadın müşterilerin daha fazla tatmin olmasını sağlamaktadır. Düşük kritiklik durumunda ise kadın müşterilerin tatmin düzeyleri bakımından “14 gün -% 30 indirim” telafi türünün diğer iki telafi türünden anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Ortalama farklarına bakıldığında, düşük kritiklik durumunda kadın müşterilerde daha yüksek düzeyde tatmine yol açan telafi türünün “14 gün -% 30 indirim” olduğu görülmektedir. Bu durum, kadın müşterilerin yüksek tatmin düzeylerinin 14 günde %30 indirim kodu sunulan bir telafi türünden kaynaklandığını göstermektedir. Dolayısıyla, kadın müşteriler düşük kritiklikte bir hata yaşadıklarında müşteri tatmini bakımından telafinin süresinden ziyade telifideki indirim miktarına daha fazla önem vermekte ve daha yüksek indirim miktarının sunulduğu bir telafi kadın müşterilerin daha fazla tatmin olmasını sağlamaktadır.

Yüksek kritiklik ve düşük kritiklik durumlarının her ikisinde de erkek müşterilerin tatmin düzeyleri bakımından “7 gün - % 10 indirim” telafi türünün diğer iki telafi türünden anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Ortalama farklarına bakıldığında, hem yüksek

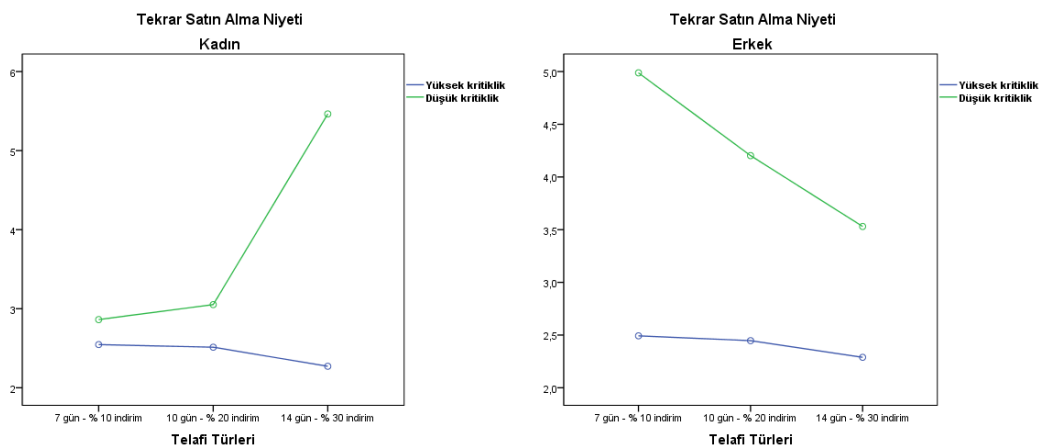
hem de düşük kritiklik durumunda erkek müşterilerde daha yüksek düzeyde tatmine yol açan telafi türünün “7 gün - % 10 indirim” olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, erkek müşterilerin yüksek tatmin düzeylerinin 7 günde %10 indirim kodu sunulan bir telafi türünden kaynaklandığını göstermektedir. Dolayısıyla, erkek müşteriler yüksek veya düşük kritiklikte bir hata yaşadıklarında müşteri tatmini bakımından telafinin miktarından ziyade telafinin süresine daha fazla önem vermekte ve kısa sürede sunulan bir telafi erkek müşterilerin tatmin düzeylerinin artmasını sağlamaktadır. Bu bulgulara göre, H_{10} hipotezi kabul edilmiştir. Bununla birlikte, yüksek ve düşük kritiklik durumunda sunulan her bir telafi türünün kadın ve erkek müşterilerin tatmin düzeyleri üzerindeki etkisi ve telafi türleri arasındaki farklılıklar Şekil 3.5’te sunulmuştur.



Şekil 3.5 Kadın ve Erkek Müşterilerin Tatmin Düzeyleri Bakımından Telafi Türleri Arasındaki Farklılıklar

Şekil 3.5 incelendiğinde, hataların kritiklik düzeyi yüksek olduğunda kadın müşterilerin tatmin düzeylerini artırmak için 7 gün gibi kısa bir sürede telafi sunmanın önemli ve yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Düşük kritiklik durumunda ise kadın müşterilerin tatmin düzeylerini artırmak için %30 indirim gibi yüksek bir indirim miktarının sunulmasının önemli olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, müşteri tatmini bakımından kadın müşterilerin yüksek kritiklik durumunda telafinin süresine, düşük kritiklik durumunda ise telafide sunulan indirimin miktarına daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Bununla birlikte, erkek müşterilerin hem yüksek hem de düşük kritiklikte bir hata ile karşılaştıklarında tatmin düzeylerinin artırılması için onlara 7 gün gibi kısa bir sürede telafi sunulmasının oldukça önemli olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, hataların kritiklik düzeyinden bağımsız olarak erkek müşteriler telafinin süresine daha fazla önem vermekte ve hatanın kısa sürede telafi edilmesi nedeniyle tatmin düzeyleri artmaktadır.

Tablo 3.16'daki sonuçlar tekrar satın alma niyeti açısından incelendiğinde, yüksek kritiklik durumunda kadın müşteriler için telafi türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Kadın müşterilerin, yüksek kritiklikteki bir hata sonrasında sunulan telafi türlerine ilişkin tekrar satın alma niyetlerinin birbirine yakın olduğu sonucuna varılmıştır. Düşük kritiklik durumunda ise kadın müşteriler için “14 gün - % 30 indirim” telafi türünün diğer iki telafi türünden anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Ortalama farklarına bakıldığında ise, kadın müşterilerde daha yüksek düzeyde tekrar satın alma niyetine yol açan telafi türünün “14 gün - % 30 indirim” olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar, kadın müşterilerin düşük kritiklikte bir hata yaşadıklarında tekrar satın alma niyeti bakımından telafinin süresinden ziyade telafide sunulan indirim miktarına daha fazla önem verdiklerini ve daha yüksek indirim miktarının sunulması durumunda tekrar satın alma niyetinin arttığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, tekrar satın alma niyeti bakımından yüksek kritiklik durumunda erkek müşteriler için telafi türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Kadın müşteriler için geçerli olduğu gibi erkek müşteriler yüksek kritiklikte bir hata yaşadıklarında sunulan telafi türleri tekrar satın alma niyetleri üzerinde benzer düzeyde etkiler göstermektedir. Düşük kritiklik durumunda ise erkek müşteriler için “7 gün - % 10 indirim” telafi türünün diğer iki telafi türünden anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Ortalama farklarına bakıldığında, erkek müşterilerde daha yüksek düzeyde tekrar satın alma niyetine yol açan telafi türünün “7 gün - % 10 indirim” olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular, erkek müşterilerin düşük kritiklikte bir hata yaşadıklarında tekrar satın alma niyeti bakımından telafide sunulan indirim miktarından ziyade telafinin süresine daha fazla önem verdiklerini ve kısa sürede bir telafi sunulması durumunda tekrar satın alma niyetinin arttığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre, H_{12} hipotezi kabul edilmiştir. Bununla birlikte, yüksek ve düşük kritiklik durumunda sunulan her bir telafi türünün kadın ve erkek müşterilerin tekrar satın alma niyetleri üzerindeki etkisi ve telafi türleri arasındaki farklılıklar Şekil 3.6'da gösterilmiştir.



Şekil 3.6 Kadın ve Erkek Müşterilerin Tekrar Satın Alma Niyetleri Bakımından Telafi Türleri Arasındaki Farklılıklar

Şekil 3.6 incelendiğinde, hataların kritiklik düzeyi yüksek olduğunda kadın müşterilerin tekrar satın alma niyetlerini artırma bakımından sunulan telafi türleri arasında bir farklılık olmadığı ve kadın müşterilerin tekrar satın alma niyetlerinin oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir. Düşük kritiklik durumunda ise kadın müşterilerin tekrar satın alma niyetlerini artırmak için indirim miktarının yüksek olmasının oldukça önemli olduğu ve %30 indirim gibi yüksek bir indirim miktarının sunulmasının tekrar satın alma niyetini artırdığı görülmektedir. Bununla birlikte, yüksek kritiklik durumunda erkek müşterilerin tekrar satın alma niyetlerini artırma bakımından sunulan telafi türleri arasında bir farklılık olmadığı ve erkek müşterilerin tekrar satın alma niyetlerinin oldukça düşük olduğu anlaşılmaktadır. Düşük kritiklik durumunda ise erkek müşterilerin tekrar satın alma niyetlerinin artırılması için telafi süresinin oldukça önemli olduğu ve 7 gün gibi kısa bir sürede telafi sunulmasının tekrar satın alma niyetini artırmak için yeterli olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, yüksek kritiklik durumunda hem kadın hem de erkek müşterilerin tekrar satın alma niyetleri sunulan telafinin türüne göre farklılık göstermezken düşük kritiklik durumunda kadın müşteriler için indirim miktarının, erkek müşteriler için ise telafi süresinin daha önemli olduğu ve bu unsurların (indirim miktarı, süre) tekrar satın alma niyetini artırdığı tespit edilmiştir.

3.5.3.4. Telafi Stratejileri İle Kuşak Etkileşimine İlişkin Bulgular

Telafi stratejileri ile kuşak etkileşiminin müşteri tatmini ve tekrar satın alma niyeti üzerindeki etkisine ve bu etkinin kuşaklara göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin kurgulanan H₁₃, H₁₄, H₁₅ ve H₁₆ hipotezlerini test etmek için faktöriyel tek değişkenli ANOVA analizi yapılmış ve sonuçlar sırasıyla Tablo 3.17, Tablo 3.18 ve Tablo 3.19’da verilmiştir. Bu adımda, 3 (Kuşak) × 2 (Kritiklik düzeyi) × 3 (Telafi türleri) faktöriyel tasarım oluşturulmuştur.

Tablo 3.17 Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyeti Bakımından Telafi Stratejileri İle Kuşak Etkileşimi İstatistikleri

Kuşak	Kritiklik Düzeyi	Telafi Türü	Müşteri Tatmini			Tekrar Satın Alma Niyeti		
			N	Ort.	S.S.	N	Ort.	S.S.
Z kuşağı	Yüksek	7 gün - % 10 indirim	44	5,36	0,537	44	2,51	1,629
		10 gün - % 20 indirim	51	3,69	1,261	51	2,45	1,376
		14 gün - % 30 indirim	36	3,71	1,672	36	2,19	1,614
	Düşük	7 gün -% 10 indirim	41	4,24	1,329	41	3,27	1,342
		10 gün - %20 indirim	42	4,77	1,354	42	3,40	2,064
		14 gün-%30 indirim	42	5,82	0,890	42	5,20	1,467
Y kuşağı	Yüksek	7 gün - % 10 indirim	33	5,44	0,785	33	2,49	1,267
		10 gün - % 20 indirim	33	3,80	1,299	33	2,57	0,784
		14 gün - % 30 indirim	44	4,22	1,487	44	2,30	1,021
	Düşük	7 gün -% 10 indirim	39	4,58	1,563	39	3,48	2,148
		10 gün - %20 indirim	34	4,94	1,422	34	3,97	1,934
		14 gün-%30 indirim	36	4,75	1,511	36	4,29	1,810
X kuşağı	Yüksek	7 gün - % 10 indirim	36	5,85	0,701	36	2,57	1,071
		10 gün - % 20 indirim	36	4,33	1,272	36	2,47	1,156

		14 gün - % 30 indirim	34	3,72	1,604	34	2,34	1,312
	Düşük	7 gün -% 10 indirim	38	5,82	1,133	38	4,87	1,904
		10 gün - %20 indirim	39	4,27	1,154	39	3,38	1,210
		14 gün-%30 indirim	39	4,41	1,789	39	3,56	1,870
Homojenlik testi			F: 6,250 p: 0,077		F: 6,443 p: 0,113			

Not: N: Katılımcı sayısı; Ort.: Ortalama; S.S.: Standart sapma

Tablo 3.17'deki sonuçlar incelendiğinde, varyansların homojenlik varsayımının sağlandığı görülmektedir. Z kuşağı müşterilerin tatmin düzeyleri açısından ortalaması en yüksek olan telafi stratejisi, yüksek kritiklik durumunda “7 gün - % 10 indirim” iken düşük kritiklik durumunda “14 gün-%30 indirim”dir. Y kuşağı müşterilerin tatmin seviyeleri bakımından ortalaması en yüksek olan telafi stratejisi, yüksek kritiklik durumunda “7 gün - % 10 indirim” iken düşük kritiklik durumunda “10 gün - %20 indirim”dir. Son olarak, X kuşağı müşterilerin tatmin düzeyleri açısından hem yüksek hem de düşük kritiklik durumunda ortalaması en yüksek olan telafi stratejisinin “7 gün - % 10 indirim” olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, yüksek kritiklik durumunda Z, Y ve X kuşağı müşterilerin tatmin düzeylerinin en yüksek olduğu telafi stratejisinin (7 gün - % 10 indirim) aynı olduğunu ortaya koymaktadır. Düşük kritiklik durumunda ise her bir kuşak için tatmin seviyelerinin en yüksek olduğu telafi stratejisinin farklı olduğu anlaşılmaktadır.

Z kuşağı müşterilerin tekrar satın alma niyetleri bakımından ortalaması en yüksek olan telafi stratejisi, yüksek kritiklik durumunda “7 gün - % 10 indirim” iken düşük kritiklik durumunda ise “14 gün-%30 indirim”dir. Y kuşağı müşterilerin tekrar satın alma niyetleri bakımından ortalaması en yüksek olan telafi stratejisi, yüksek kritiklik durumunda “10 gün - %20 indirim” iken düşük kritiklik durumunda ise “14 gün-%30 indirim”dir. X kuşağı müşterilerin tekrar satın alma niyetleri açısından hem yüksek hem de düşük kritiklik durumunda ortalaması en yüksek olan telafi stratejisi, “7 gün - % 10 indirim”dir. Bu bulgular Z, Y ve X kuşağı müşterilerin tekrar satın alma niyetlerinin en yüksek olduğu telafi stratejilerinin yüksek ve düşük kritiklik durumlarında farklı olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, Kuşak × Kritiklik Düzeyi × Telafi Türleri etkileşimi ve bu etkileşimin müşteri tatmini ve tekrar satın alma niyeti üzerindeki etkisi de incelenmiş ve sonuçlar Tablo 3.18’de gösterilmiştir.

Tablo 3.18 Telafi Stratejileri İle Kuşak Etkileşiminin Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyetine Etkisi

Bağımsız Değişken	Müşteri Tatmini			Tekrar Satın Alma Niyeti		
	F değeri	Df	p	F değeri	Df	p
Kuşak	0,703	2	0,496	0,025	2	0,976
Kritiklik Düzeyi	15,117	1	0,000	161,439	1	0,000
Telafi Türleri	32,992	2	0,000	1,820	2	0,163
Kuşak × Kritiklik Düzeyi	2,440	2	0,088	0,091	2	0,913
Kuşak × Telafi Türleri	9,200	4	0,000	6,006	4	0,000
Kritiklik Düzeyi × Telafi Türleri	29,482	2	0,000	6,186	2	0,002
Kuşak × Kritiklik Düzeyi × Telafi Türleri	7,457	4	0,000	6,119	4	0,000
Açıklanan varyans (%)	R ² : 0,241			R ² : 0,255		

Tablo 3.18 incelendiğinde, Kuşak $\times$ Kritiklik Düzeyi $\times$ Telif Türleri etkileşiminin hem müşteri tatmini hem de tekrar satın alma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, H_{13} ve H_{15} hipotezleri kabul edilmiştir. Ayrıca, Kuşak $\times$ Kritiklik Düzeyi $\times$ Telif Türleri etkileşimi müşteri tatmininin %24'ünü, tekrar satın alma niyetinin ise yaklaşık olarak %26'sını açıklamaktadır. Bu bulgulardan hareketle, mevcut araştırmada sunulan telif sürelerinin ve indirim miktarlarının Z, Y ve X kuşağı müşterilerin tatmin düzeyleri ve tekrar satın alma niyetleri üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, istatistiksel olarak anlamlı bu etkinin her bir telif türü ve kritiklik düzeyi bakımından farklı olup olmadığını tespit etmek için Scheffe testi yapılmış ve sonuçlar, Tablo 3.19'da gösterilmiştir.

Tablo 3.19 Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyeti Bakımından Telif Stratejilerinin Kuşaklara Göre Karşılaştırılması

Kuşak	Kritiklik Düzeyi	Telif Türü	Telif Türü	Müşteri Tatmini		Tekrar Satın Alma Niyeti	
				Ort. Farkı	P	Ort. Farkı	P
Z kuşağı	Yüksek	7 gün -% 10 indirim	10 gün -% 20 indirim	1,671	0,000	0,057	1,000
			14 gün -% 30 indirim	1,651	0,000	0,313	1,000
		10 gün -% 20 indirim	7 gün -% 10 indirim	-1,671	0,000	-0,057	1,000
			14 gün -% 30 indirim	-0,020	1,000	0,257	1,000
		14 gün -% 30 indirim	7 gün -% 10 indirim	-1,651	0,000	-0,313	1,000
			10 gün -% 20 indirim	0,020	1,000	-0,257	1,000
	Düşük	7 gün -% 10 indirim	10 gün -% 20 indirim	-0,526	0,200	-0,129	1,000
			14 gün -% 30 indirim	-1,574	0,000	-1,930	0,000
		10 gün -% 20 indirim	7 gün -% 10 indirim	0,526	0,200	0,129	1,000
			14 gün -% 30 indirim	-1,048	0,001	-1,802	0,000
		14 gün -% 30 indirim	7 gün -% 10 indirim	1,574	0,000	1,930	0,000
			10 gün -% 20 indirim	1,048	0,001	1,802	0,000
Y kuşağı	Yüksek	7 gün -% 10 indirim	10 gün -% 20 indirim	1,646	0,000	-0,071	1,000
			14 gün -% 30 indirim	1,225	0,000	0,192	1,000
		10 gün -% 20 indirim	7 gün -% 10 indirim	-1,646	0,000	0,071	1,000
			14 gün -% 30 indirim	-0,422	0,482	0,263	1,000
		14 gün -% 30 indirim	7 gün -% 10 indirim	-1,225	0,000	-0,192	1,000
			10 gün -% 20 indirim	0,422	0,482	-0,263	1,000
	Düşük	7 gün -% 10 indirim	10 gün -% 20 indirim	-0,360	0,720	-0,492	0,530
			14 gün -% 30 indirim	-0,169	1,000	-0,808	0,073
		10 gün -% 20 indirim	7 gün -% 10 indirim	0,360	0,720	0,492	0,530
			14 gün -% 30 indirim	0,191	1,000	-0,316	1,000
		14 gün -% 30 indirim	7 gün -% 10 indirim	0,169	1,000	0,808	0,073
			10 gün -% 20 indirim	-0,191	1,000	0,316	1,000
X kuşağı	Yüksek	7 gün -% 10 indirim	10 gün -% 20 indirim	1,519	0,000	0,102	1,000
			14 gün -% 30 indirim	2,136	0,000	0,231	1,000
		10 gün -% 20 indirim	7 gün -% 10 indirim	-1,519	0,000	-0,102	1,000
			14 gün -% 30 indirim	0,618	0,144	0,129	1,000
		14 gün -% 30 indirim	7 gün -% 10 indirim	-2,136	0,000	-0,231	1,000
			10 gün -% 20 indirim	-0,618	0,144	-0,129	1,000
	Düşük	7 gün -% 10 indirim	10 gün -% 20 indirim	1,551	0,000	1,484	0,000
			14 gün -% 30 indirim	1,414	0,000	1,304	0,001
		10 gün -% 20 indirim	7 gün -% 10 indirim	-1,551	0,000	-1,484	0,000
			14 gün -% 30 indirim	1,414	0,000	1,304	0,001

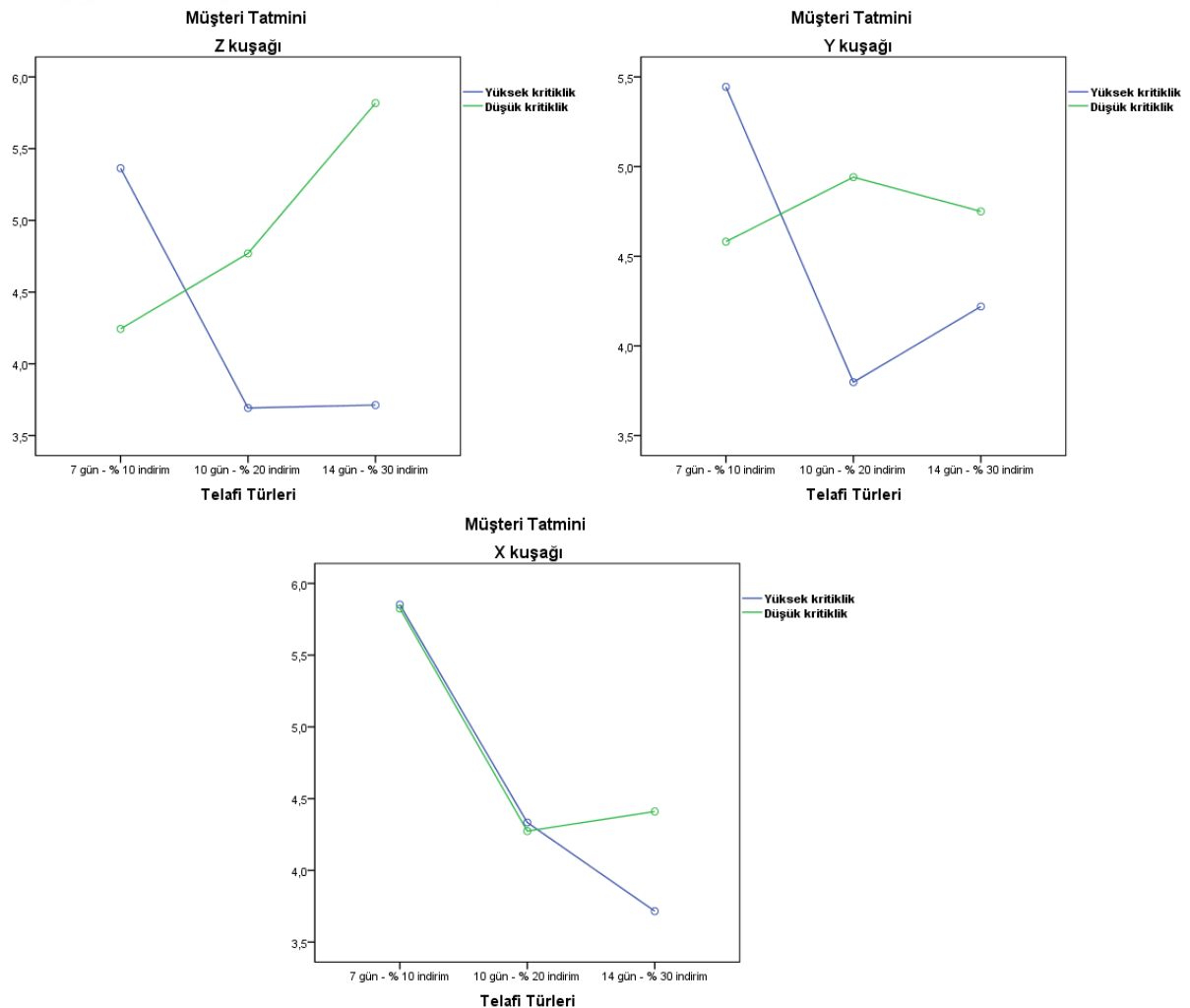
		14 gün -% 30 indirim	-0,137	1,000	-0,179	1,000
	14 gün -% 30 indirim	7 gün -% 10 indirim	-1,414	0,000	-1,304	0,001
		10 gün -% 20 indirim	0,137	1,000	0,179	1,000

Tablo 3.19 incelendiğinde, yüksek kritiklik durumunda Z kuşağı müşterilerin tatmin düzeyleri açısından “7 gün - % 10 indirim” telafi türünün diğer iki telafi türünden anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Ortalama farklarına bakıldığında, yüksek kritiklik durumunda Z kuşağı müşterilerde daha yüksek düzeyde tatmine yol açan telafi türünün “7 gün - % 10 indirim” olduğu görülmektedir. Bu bulgu, Z kuşağı müşterilerin yüksek tatmin düzeylerinin 7 günde %10 indirim kodu sunulan bir telafi türünden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, Z kuşağı müşteriler yüksek kritiklikte bir hata ile karşılaştıklarında müşteri tatmini bakımından telafinin miktarından ziyade telafinin süresine daha fazla önem vermekte ve kısa sürede sunulan bir telafi Z kuşağı müşterilerin tatmin düzeylerinin artmasını sağlamaktadır. Düşük kritiklik durumunda ise Z kuşağı müşterilerin tatmin düzeyleri açısından “14 gün -% 30 indirim” telafi türünün diğer iki telafi türünden anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Ortalama farklarına bakıldığında ise, düşük kritiklik durumunda Z kuşağı müşterilerde daha yüksek düzeyde tatmine yol açan telafi türünün “14 gün -% 30 indirim” olduğu görülmektedir. Bu sonuç, Z kuşağı müşterilerin yüksek tatmin düzeylerinin 14 günde %30 indirim kodu sunulan bir telafi türünden kaynaklandığını göstermektedir. Dolayısıyla, Z kuşağı müşteriler düşük kritiklikte bir hata yaşadıklarında müşteri tatmini bakımından telafinin süresinden ziyade telafideki indirim miktarına daha fazla önem vermekte ve daha yüksek indirim miktarının sunulduğu bir telafi Z kuşağı müşterilerin daha fazla tatmin olmasını sağlamaktadır.

Sonuçlar Y kuşağı müşteriler açısından incelendiğinde, yüksek kritiklik durumunda Y kuşağı müşterilerin tatmin düzeyleri açısından “7 gün - % 10 indirim” telafi türünün diğer iki telafi türünden anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Ortalama farklarına bakıldığında ise, yüksek kritiklik durumunda Y kuşağı müşterilerde daha yüksek düzeyde tatmine yol açan telafi türünün “7 gün - % 10 indirim” olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla, Y kuşağı müşteriler yüksek kritiklikte bir hata yaşadıklarında müşteri tatmini bakımından telafinin miktarından ziyade telafinin süresine daha fazla önem vermekte ve kısa sürede sunulan bir telafi Y kuşağı müşterilerin tatmin düzeylerinin artmasını sağlamaktadır. Düşük kritiklik durumunda ise Y kuşağı müşterilerin tatmin düzeyleri açısından telafi türlerinin tümünün yaklaşık olarak benzer etkiyi gösterdiği ve dolayısıyla, telafi türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Bulgular X kuşağı müşteriler açısından incelendiğinde, hem yüksek hem de düşük kritiklik durumlarında X kuşağı müşterilerin tatmin düzeyleri açısından “7 gün - % 10 indirim”

telafi türünün diğer iki telafi türünden anlamlı ($p < 0,05$) bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Ortalama farklarına bakıldığında, hem yüksek hem de düşük kritiklik durumunda X kuşağı müşterilerde daha yüksek düzeyde tatmine yol açan telafi türünün “7 gün - % 10 indirim” olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, X kuşağı müşterilerin yüksek tatmin düzeylerinin 7 günde %10 indirim kodu sunulan bir telafi türünden kaynaklandığını göstermektedir. Dolayısıyla, X kuşağı müşteriler yüksek veya düşük kritiklikte bir hata yaşadıklarında müşteri tatmini bakımından telafinin miktarından ziyade telafinin süresine daha fazla önem vermekte ve kısa sürede sunulan bir telafi X kuşağı müşterilerin tatmin düzeylerinin artmasını sağlamaktadır. Bu bulgulara göre, H_{14} hipotezi kabul edilmiştir. Bununla birlikte, yüksek ve düşük kritiklik durumunda sunulan her bir telafi türünün Z, Y ve X kuşağı müşterilerin tatmin düzeyleri üzerindeki etkisi ve telafi türleri arasındaki farklılıklar Şekil 3.7’te sunulmuştur.



Şekil 3.7 Z, Y ve X Kuşağı Müşterilerin Tatmin Düzeyleri Bakımından Telafi Türleri Arasındaki Farklılıklar

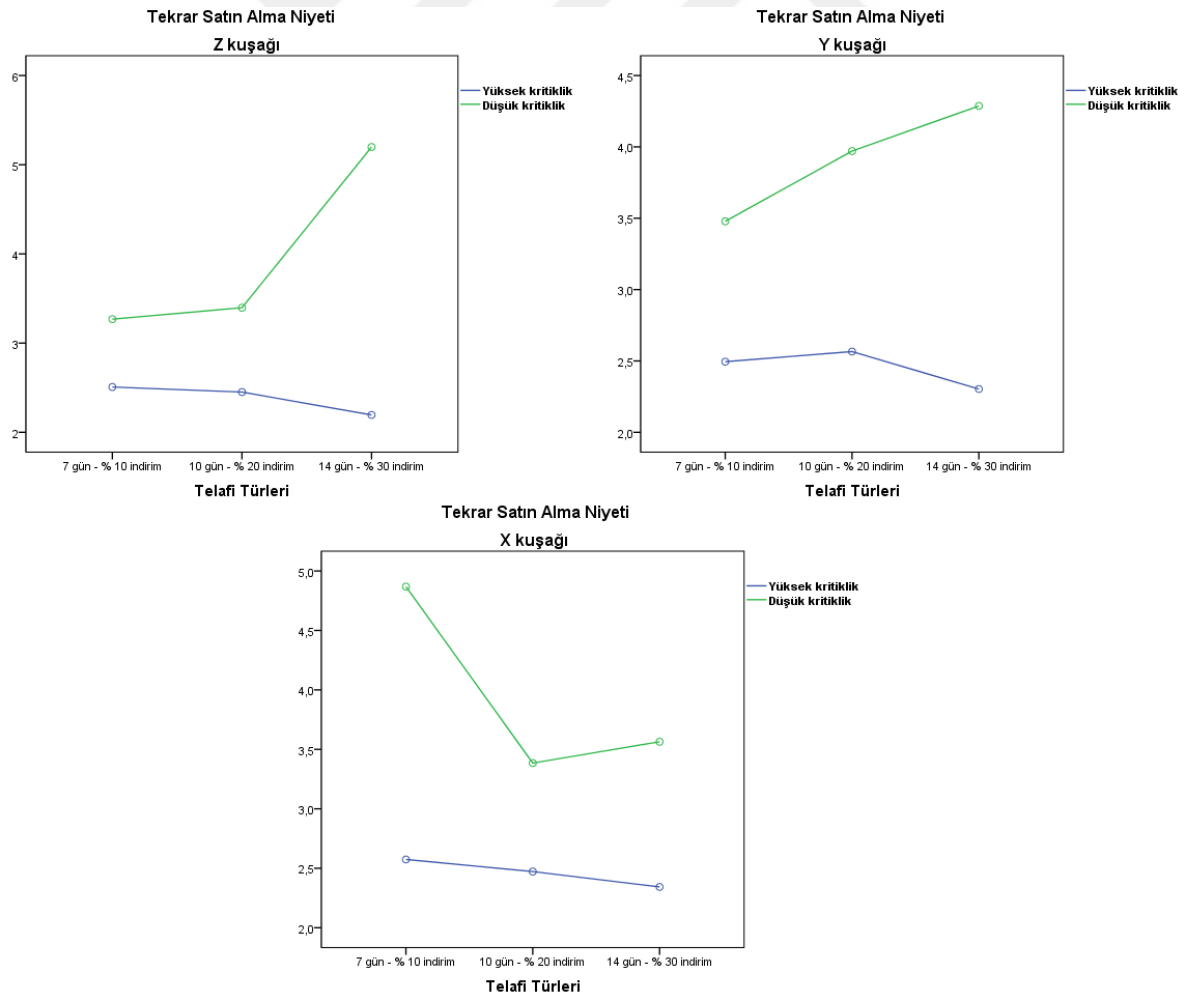
Şekil 3.7 incelendiğinde, yüksek kritiklikte hata ile karşılaştıklarında Z, Y ve X kuşağı müşterilerin tatmin düzeylerini artırmak için 7 gün gibi kısa bir sürede telafi sunmanın önemli ve yeterli olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Z, Y ve X kuşağı müşteriler yüksek kritiklik

durumunda telafinin süresine daha fazla önem vermekte ve kısa sürede sunulan bir telafi tatmin düzeyleri açısından daha değerli görmektedirler. Bununla birlikte, düşük kritiklik durumunda Z kuşağı müşterilerin tatmin düzeylerini artırmak için %30 indirim gibi yüksek bir indirim miktarının sunulmasının önemli olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, müşteri tatmini bakımından Z kuşağı müşterilerin yüksek kritiklik durumunda telafinin süresine, düşük kritiklik durumunda ise telafide sunulan indirimin miktarına daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Bununla birlikte, düşük kritiklik durumunda her bir telafi türünün Y kuşağı müşterilerin tatmin düzeyleri üzerindeki etkisinin benzer olduğu görülmektedir. Son olarak, X kuşağı müşteriler yüksek veya düşük kritiklikte bir hata yaşadıklarında onların tatmin düzeylerinin artırılması için 7 gün gibi kısa bir sürede telafi sunulmasının oldukça önemli olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, hataların kritiklik seviyesinden bağımsız olarak X kuşağı müşteriler tatmin düzeyleri açısından telafinin süresine daha fazla önem vermektelerdir.

Tablo 3.19'daki sonuçlar tekrar satın alma niyeti açısından incelendiğinde, yüksek kritiklik durumunda Z kuşağı müşteriler için telafi türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Z kuşağı müşterilerin, yüksek kritiklikteki bir hata sonrasında sunulan telafi türlerine ilişkin tekrar satın alma niyetlerinin birbirine yakın olduğu sonucuna varılmıştır. Düşük kritiklik durumunda ise Z kuşağı müşteriler için "14 gün - % 30 indirim" telafi türünün diğer iki telafi türünden anlamlı ($p < 0,05$) bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Ortalama farklarına bakıldığında, Z kuşağı müşterilerde daha yüksek düzeyde tekrar satın alma niyetine yol açan telafi türünün "14 gün - % 30 indirim" olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar, Z kuşağı müşterilerin düşük kritiklikte bir hata yaşadıklarında tekrar satın alma niyeti bakımından telafinin süresinden ziyade telafide sunulan indirim miktarına daha fazla önem verdiklerini ve daha yüksek indirim miktarının sunulması durumunda tekrar satın alma niyetinin arttığını ortaya koymaktadır. Tablo 3.16'daki sonuçlar Y kuşağı müşteriler açısından incelendiğinde, tekrar satın alma niyeti bakımından hem yüksek hem de düşük kritiklik durumunda Y kuşağı müşteriler için telafi türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Y kuşağı müşteriler yüksek veya düşük kritiklikte bir hata ile karşılaştıklarında sunulan telafi türleri onların tekrar satın alma niyetleri üzerinde birbirine oldukça yakın düzeyde etkiler göstermektedir.

Son olarak Tablo 3.16'daki sonuçlar X kuşağı müşterilerin tekrar satın alma niyeti açısından incelendiğinde, Z ve Y kuşağı müşteriler açısından geçerli olduğu gibi yüksek kritiklik durumunda X kuşağı müşteriler için telafi türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. X kuşağı müşterilerin, yüksek kritiklikteki bir hata sonrasında sunulan telafi türlerine ilişkin tekrar satın alma niyetlerinin birbirine yakın olduğu sonucuna varılmıştır.

Bununla birlikte, düşük kritiklik durumunda ise X kuşağı müşteriler için “7 gün - % 10 indirim” telafi türünün diğer iki telafi türünden anlamlı ($p<0,05$) bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Ortalama farklarına bakıldığında, X kuşağı müşterilerde daha yüksek düzeyde tekrar satın alma niyetine yol açan telafi türünün “7 gün - % 10 indirim” olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar, X kuşağı müşterilerin düşük kritiklikte bir hata yaşadıklarında tekrar satın alma niyeti bakımından telafide sunulan indirim miktarından ziyade telafinin süresine daha fazla önem verdiklerini ve daha kısa sürede sunulan bir telafi sonrasında tekrar satın alma niyetinin arttığını ortaya koymaktadır. Ayrıca bu bulgulara göre, her ne kadar yüksek kritiklik durumunda kısa sürede sunulan bir telafi Z, Y ve X kuşağı müşterilerin tatmin düzeylerini artırsa da aynı telafi türünün tekrar satın alma niyeti açısından benzer etkiyi göstermediği görülmektedir. Dolayısıyla, her bir kuşaktaki müşterilerin yüksek kritiklikte bir hata sonrasında telafinin türüne göre tatmin düzeyleri artsa da bu durumun tekrar satın alma isteği ile sonuçlanmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, H_{16} hipotezi kabul edilmiştir. Bununla birlikte, yüksek ve düşük kritiklik durumunda sunulan her bir telafi türünün Z, Y ve X kuşağı müşterilerin tekrar satın alma niyetleri üzerindeki etkisi ve telafi türleri arasındaki farklılıklar Şekil 3.8’de gösterilmiştir.



Şekil 3.8 Z, Y ve X Kuşağı Müşterilerin Tekrar Satın Alma Niyetleri Bakımından Telafi Türleri Arasındaki Farklılıklar

Şekil 3.8 incelendiğinde, hataların kritiklik düzeyi yüksek olduğunda Z, Y ve X kuşağı müşterilerin tekrar satın alma niyetlerini artırma bakımından sunulan telafi türleri arasında bir farklılık olmadığı ve Z, Y ve X kuşağı müşterilerin tekrar satın alma niyetlerinin oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir. Düşük kritiklik durumunda ise Z kuşağı müşterilerin tekrar satın alma niyetlerini artırmak için indirim miktarının yüksek olmasının oldukça önemli olduğu ve %30 indirim gibi yüksek bir indirim miktarının sunulmasının Z kuşağı müşterilerin tekrar satın alma niyetini artırdığı görülmektedir. Bununla birlikte, yüksek kritiklik durumunda geçerli olduğu gibi düşük kritiklik durumunda da Y kuşağı müşterilerin tekrar satın alma niyetlerini artırma bakımından sunulan telafi türleri arasında bir farklılık olmadığı ve Y kuşağı müşterilerin tekrar satın alma niyetlerinin oldukça düşük olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak, düşük kritiklik durumunda X kuşağı müşterilerin tekrar satın alma niyetlerinin artırılması için telafi süresinin oldukça önemli olduğu ve 7 gün gibi kısa bir sürede telafi sunulmasının X kuşağı müşterilerin tekrar satın alma niyetini artırmak için yeterli olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, yüksek kritiklik durumunda Z, Y ve X kuşağı müşterilerin tekrar satın alma niyetleri sunulan telafinin türüne göre farklılık göstermezken düşük kritiklik durumunda Z kuşağı müşteriler için indirim miktarının, X kuşağı müşteriler için ise telafi süresinin daha önemli olduğu ve bu unsurların tekrar satın alma niyetini artırdığı tespit edilmiştir.

3.6. Tartışma

Çalışmada öncelikle lojistik hizmet hatalarının telafisi için sunulan telafi türlerinin müşterilerin tatmin düzeyleri ve tekrar satın alma niyetleri üzerinde etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Ayrıca, telafi türlerinin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin farklı olup olmadığını belirlemek hedeflenmiştir. Bulgulara göre, telafi türleri müşteri tatminini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir ve bu anlamlı etki, önceki araştırmaların sonuçları ile örtüşmekte ve bu çalışmaları desteklemektedir (Akinci ve Aksoy, 2019; Chang ve Chang, 2010; Jin vd., 2019; Mattila ve Ro, 2009; Zhao vd., 2014). Ancak, telafi türlerinin tekrar satın alma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuç, telafi türlerinin tekrar satın alma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu vurgulayan önceki çalışmaların bulguları ile farklılık göstermektedir (Bao, 2017; Grewal vd., 2008; Huang ve Hsu, 2015; Luo vd., 2017). Bununla birlikte, müşteri tatmin düzeyine etkisi bakımından telafi türlerinin farklılaştığı ve müşterilerin yüksek tatmin düzeylerinin 7 günde %10 indirim kodu sunulan bir telafi türünden kaynaklandığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla, müşteriler tatmin düzeyi bakımından telafinin miktarından ziyade telafinin süresine daha fazla önem vermekte ve kısa sürede sunulan bir telafi daha fazla tatmine yol açmaktadır. Bu bulgu, önceki araştırmaların

bulguları ile benzerlik göstermektedir. Örneğin; Jin vd. (2019) kısa sürede sunulan bir telafinin daha yüksek düzeyde müşteri tatmini ile sonuçlandığını iddia etmişlerdir. Wirtz ve Mattila (2004) özür veya maddi telafinin sunulup sunulmadığından bağımsız olarak kısa sürede sunulan bir telafinin daha yüksek düzeyde tatmin ile sonuçlandığını bulgulamışlardır. Bununla birlikte, farklı bir sonuç olarak, Crisafulli ve Singh (2017) hizmet hatası kaynaklı olumsuz duygular düşük olduğunda telafi süresinin uzun olmasının kabul edilebilir olduğunu iddia etmişlerdir.

Çalışmada, yüksek ve düşük kritiklik durumunda sunulan telafi türlerinin müşterilerin tatmin düzeyleri ve tekrar satın alma niyetleri üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek ve dolayısıyla kritiklik düzeyine göre müşteriler açısından telafi süresinin mi yoksa telafi miktarının mı daha önemli olduğunu ortaya koymak hedeflenmiştir. Bulgulara göre, müşteriler yüksek kritiklikte bir hata yaşadıklarında müşteri tatmini bakımından telafinin miktarından ziyade telafinin süresine daha fazla önem vermekte ve kısa sürede sunulan bir telafi daha fazla tatmine yol açmaktadır. Crisafulli ve Singh (2017) yüksek kritiklik durumunda sunulan hem özür hem de maddi telafi türlerinin düşük kritiklik durumunda sunulanlara kıyasla müşterilerin tatmin düzeyleri üzerinde daha fazla etki yaptığını bulgulamışlardır. Mevcut çalışmanın bir sonucu olarak, düşük kritiklik durumunda telafi türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, diğer bir ifadeyle müşterilerin tatmin düzeylerinin düşük kritiklik durumunda sunulan telafi türlerine göre birbirine oldukça yakın olduğu anlaşılmıştır. Bu bulgular, önceki araştırmaların sonuçları ile farklılık göstermektedir. Örneğin; Webster ve Sundaram (1998) düşük kritiklik durumunda sunulan yüksek indirim miktarının müşterilerin tatmin düzeylerini artırdığını bulgulamışlardır. Ayrıca, yüksek kritiklik durumunda hizmetin yeniden yerine getirilmesinin özür, %25 indirim ve %50 indirim gibi farklı telafi türlerine kıyasla müşteri tatmini üzerinde daha fazla etki yaptığını tespit etmişlerdir. Jafarzadeh vd. (2021) ve Watson (2012) düşük kritiklik durumunda sunulan telafi türlerinin daha yüksek düzeyde tatmine yol açtığını tespit etmişlerdir.

Tekrar satın alma niyeti açısından yüksek kritiklik durumunda telafi türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Müşterilerin, sunulan telafi türlerine ilişkin tekrar satın alma niyetlerinin birbirine yakın olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgu, önceki araştırmaların sonuçları ile farklılık göstermektedir. Örneğin; Crisafulli ve Singh (2017) yüksek kritiklik durumunda sunulan hem özür hem de maddi telafi türlerinin düşük kritiklik durumunda sunulanlara kıyasla müşterilerin tekrar satın alma niyetleri üzerinde daha fazla etki yaptığını bulgulamışlardır. Bununla birlikte, mevcut çalışmanın bir sonucu olarak müşteriler düşük kritiklikte bir hata yaşadıklarında tekrar satın alma niyeti bakımından telafinin süresinden ziyade telafinin miktarına daha fazla önem vermekte ve daha yüksek indirim miktarının

sunulması durumunda tekrar satın alma niyeti artmaktadır. Oflaç (2011) düşük kritiklik durumunda sunulan telafi türlerinin daha yüksek düzeyde tekrar satın alma niyeti ile sonuçlandığını tespit etmiştir. Ayrıca, Jafarzadeh vd. (2021) yüksek kritiklik durumunda sunulan hızlı ve maddi kazanımlar içeren telafiye kıyasla düşük kritiklik durumunda sunulan hızlı ve maddi kazanımlar içeren telafinin tekrar satın alma niyetini daha fazla artırdığını tespit etmişlerdir. Ayrıca, yüksek kritiklik durumunda geç sunulan ve sadece özür içeren bir telafiye kıyasla düşük kritiklik durumunda geç sunulan ve sadece özür içeren bir telafinin tekrar satın alma niyetini daha fazla artırdığını ortaya koymuşlardır.

Bu araştırmada, kadın ve erkek müşterilerin düşük ve yüksek kritiklik durumlarında tatmin düzeylerini ve tekrar satın alma niyetlerini en fazla artıran telafi türlerini belirlemek de amaçlanmıştır. Bulgulara göre, kadın müşteriler yüksek kritiklikte bir hata yaşadıklarında müşteri tatmini bakımından telafinin süresine daha fazla önem verirken düşük kritiklikte bir hata yaşadıklarında telafideki indirim miktarına daha fazla önem vermektedirler. Mattila (2010) telafi türlerine ilişkin olarak alternatifler arasından seçim yapma fırsatı verildiğinde kadınların erkeklere kıyasla daha çok maddi telafiyi tercih ettiklerini ve bu durumdan daha memnun olduklarını bulgulamıştır. Mevcut çalışmanın bir sonucu olarak, erkek müşteriler ise yüksek veya düşük kritiklikte bir hata yaşadıklarında müşteri tatmini bakımından telafinin süresine daha fazla önem vermektedirler ve kısa sürede sunulan bir telafi erkek müşterilerin tatmin düzeylerinin artmasını sağlamaktadır. Soares vd. (2014) erkek ve kadın müşterilere, müşterilerin bakış açısından adil olması gereken somut bir teklifle tazminat ödenmesi gerektiğini ve hem erkekler hem de kadınların telafi için özürden daha fazlasını beklediklerini bulgulamışlardır. Ayrıca, kadınların ve erkeklerin gecikmelerden hoşlanmadığını ve hatanın hızlı bir şekilde telafi edildiğini gördüklerinde daha memnun olduklarını iddia etmişlerdir. Mattila vd. (2009) erkek müşteriler için maddi telafinin tek başına yeterli olduğunu ancak kadın müşteriler için maddi telafiye ek olarak özür dilemenin de müşterilerin davranışsal niyetleri için oldukça önemli olduğunu bulgulamışlardır.

Mevcut çalışmada kadın müşterilerin, yüksek kritiklikte bir hata sonrasında sunulan telafi türlerine ilişkin tekrar satın alma niyetlerinin birbirine yakın ve düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte, kadın müşteriler düşük kritiklikte bir hata yaşadıklarında tekrar satın alma niyeti bakımından telafide sunulan indirim miktarına daha fazla önem vermektedirler. Kadın müşteriler için geçerli olduğu gibi erkek müşteriler yüksek kritiklikte bir hata yaşadıklarında onların sunulan telafi türlerine ilişkin tekrar satın alma niyetlerinin birbirine yakın ve düşük olduğu belirlenmiştir. Ancak, erkek müşteriler düşük kritiklikte bir hata yaşadıklarında tekrar satın alma niyeti bakımından telafinin süresine daha fazla önem

vermektedirler ve kısa sürede bir telafi sunulması durumunda tekrar satın alma niyetleri artmaktadır. Soares vd. (2014) geç bir telafinin kadınlar ve erkekler için sorunlara ve büyük maliyetlere neden olabildiğini ve hata hızlı bir şekilde telafi edildiğinde kadın ve erkeklerin sadakat düzeylerinin ve tekrar satın alma olasılıklarının arttığını iddia etmişlerdir.

Araştırma sonuçları kuşaklara göre değerlendirildiğinde, Z kuşağı müşteriler yüksek kritiklikte bir hata ile karşılaştıklarında müşteri tatmini bakımından telafinin süresine daha fazla önem vermekte iken düşük kritiklikte bir hata yaşadıklarında telafideki indirim miktarına daha fazla önem vermektedirler. Bu sonuç, önceki araştırmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir. Örneğin; Miyagi vd. (2019) Z kuşağı müşterilerin telafiye ilişkin adalet algılarının nasıl özür dilendiğinden ziyade özüre ilave olarak maddi telafilerin sunulup sunulmamasından etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca, Z kuşağı müşterilerin telafinin hızına önem verdiklerini ve bu unsurun telafiye ilişkin adalet algılarını etkilediğini bulgulamışlardır. Mevcut çalışmanın bir sonucu olarak, Y kuşağı müşteriler yüksek kritiklikte bir hata yaşadıklarında müşteri tatmini bakımından telafinin süresine daha fazla önem vermekte iken düşük kritiklik durumunda müşterilerin tatmin düzeyleri açısından telafi türlerinin tümünün yaklaşık olarak benzer etkiyi gösterdiği belirlenmiştir. Bu bulgu, önceki araştırmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir. Luong vd. (2021) telafiye ilişkin açıklama, çaba, telafi hızı, sorun çözme ve özür dilemenin hizmet telafi stratejisinin önemli bileşenleri olduğunu ve telafi sürecinde bu faktörlere dikkat edilmesi durumunda Y kuşağı müşterilerin tatmin düzeylerinin arttığını bulgulamışlardır. Bununla birlikte, farklılık arz eden bir bulgu olarak Keefe vd. (2007) hizmet telafisine ilişkin stratejiler geliştikçe diğer bir ifadeyle hiçbir şey yapmaktan özür dilemeye veya sadece maddi telafi sunmaktan hem maddi telafi sunma hem de özür dilemeye doğru telafi türleri çeşitlendikçe Y kuşağı müşterilerin tatmin düzeylerinin arttığını iddia etmişlerdir. Mevcut araştırmanın bir sonucu olarak, X kuşağı müşteriler ise yüksek veya düşük kritiklikte bir hata yaşadıklarında müşteri tatmini bakımından telafinin süresine daha fazla önem vermekte ve kısa sürede sunulan bir telafi X kuşağı müşterilerin tatmin düzeylerinin artmasını sağlamaktadır.

Z kuşağı müşteriler yüksek kritiklikte bir hata yaşadıklarında telafi türlerine ilişkin tekrar satın alma niyetlerinin birbirine yakın ve düşük olduğu belirlenmiştir. Z kuşağı müşteriler düşük kritiklikte bir hata yaşadıklarında ise tekrar satın alma niyeti bakımından telafide sunulan indirim miktarına daha fazla önem vermektedirler. Y kuşağı müşteriler yüksek veya düşük kritiklikte bir hata ile karşılaştıklarında sunulan telafi türleri onların tekrar satın alma niyetleri üzerinde birbirine oldukça yakın düzeyde etkiler göstermektedir. Bununla birlikte, düşük kritiklikte bir hata yaşandığında Y kuşağı müşteriler için tekrar satın alma niyetinin daha

yüksek olduğu belirlenmiştir. Son olarak, Z ve Y kuşağı müşteriler açısından geçerli olduğu gibi X kuşağı müşteriler yüksek kritiklikteki bir hata yaşadıklarında sunulan telafi türlerine ilişkin tekrar satın alma niyetlerinin birbirine yakın ve düşük olduğu görülmüştür. X kuşağı müşteriler düşük kritiklikte bir hata yaşadıklarında ise tekrar satın alma niyeti bakımından telafinin süresine daha fazla önem vermektedirler. Dolayısıyla, daha kısa sürede sunulan bir telafi sonrasında tekrar satın alma niyetlerinin arttığı anlaşılmıştır. Mevcut literatürde hizmet telafisi bağlamında kuşakların tekrar satın alma niyetlerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalar kısıtlı olmakla birlikte bazı araştırmalarda söz konusu etkilere ve ilişkilere değinilmiştir. Örneğin; Soares vd. (2017) Y kuşağı tüketicilerin hizmet hatalarından kaynaklı şikayet etme eğilimlerinin ve tatmin edici bir hizmet telafisinden sonra tekrar satın alma olasılıklarının X kuşağı müşterilere kıyasla daha yüksek olduğunu bulgulamışlardır.



SONUÇ

Çalışmada, lojistik hizmet hatalarının telafisinde kullanılan yöntemlerin hangilerinin müşterilerin tatmin düzeyleri ve tekrar satın alma niyetleri üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu belirlemek amaçlanmıştır. Ayrıca, müşterilerin tatmin düzeyleri ve tekrar satın alma niyetleri üzerinde telafi süresinin mi yoksa telafi miktarının mı daha önemli etki yaptığını tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda, öncelikle müşterilerin yaşamış oldukları hatanın kritiklik düzeyine göre onlara sunulan telafi türlerinden hangilerinin onların davranışsal niyetleri üzerinde daha fazla etki gösterdiğini belirlemek hedeflenmiştir.

Araştırma sonuçları, yüksek kritiklik durumunda müşterilerin tatmin düzeyi bakımından telafi süresine daha fazla önem verdiklerini ve kısa sürede sunulan bir telafinin onların tatmin düzeylerini artırdığını ortaya koymaktadır. Düşük kritiklik durumunda ise telafi türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, diğer bir ifadeyle müşterilerin tatmin düzeylerinin düşük kritiklik durumunda sunulan telafi türlerine göre birbirine oldukça yakın olduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte, tekrar satın alma niyeti açısından yüksek kritiklik durumunda telafi türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Müşterilerin, sunulan telafi türlerine ilişkin tekrar satın alma niyetlerinin birbirine yakın olduğu sonucuna varılmıştır. Düşük kritiklik durumunda ise müşterilerin tekrar satın alma niyeti bakımından telafinin miktarına daha fazla önem verdikleri ve daha yüksek indirim miktarının sunulması durumunda tekrar satın alma niyetlerinin arttığı tespit edilmiştir.

Çalışmada araştırılan diğer bir konu, yüksek ve düşük kritiklikteki hataların yaşanması durumunda kadın ve erkek müşterilere sunulan telafi türlerinden hangilerinin onların tatmin düzeylerini ve tekrar satın alma niyetlerini daha fazla artırdığının belirlenmesidir. Araştırma sonuçları, yüksek kritiklik durumunda müşteri tatmini bakımından kadın müşterilerin telafinin süresine, düşük kritiklik durumunda ise telafide sunulan indirimin miktarına daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Erkek müşterilerin ise yüksek veya düşük kritiklikte bir hata yaşadıklarında müşteri tatmini bakımından telafinin süresine daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir.

Sonuçlar tekrar satın alma niyeti açısından incelendiğinde, yüksek kritiklikteki bir hata sonrasında sunulan telafi türlerine ilişkin olarak kadın müşterilerin tekrar satın alma niyetlerinin birbirine yakın olduğu sonucuna varılmıştır. Düşük kritiklik durumunda ise kadın müşterilerin telafide sunulan indirim miktarına daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir. Sonuçlar erkek müşteriler açısından incelendiğinde, yüksek kritiklik durumunda erkek müşterilerin tekrar satın

alma niyetlerini artırma bakımından sunulan telafi türleri arasında bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Düşük kritiklik durumunda ise erkek müşterilerin tekrar satın alma niyetlerinin artırılması için telafi süresinin dolayısıyla kısa sürede bir telafi sunmanın oldukça önemli olduğu belirlenmiştir.

Çalışmada araştırılan ve üzerinde durulan son konu ise yüksek ve düşük kritiklik durumunda Z, Y ve X kuşağı müşterilere sunulan telafi türlerinin hangilerinin onların davranışsal niyetleri üzerinde daha fazla etki gösterdiğinin tespit edilmesidir. Araştırma sonuçları, müşteri tatmini bakımından Z kuşağı müşterilerin yüksek kritiklik durumunda telafinin süresine, düşük kritiklik durumunda ise telafideki indirim miktarına daha fazla önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Müşteri tatmini açısından Y kuşağı müşterilerin yüksek kritiklik durumunda telafinin süresine daha fazla önem verdikleri, düşük kritiklik durumunda ise Y kuşağı müşterilerin tatmin düzeylerine etkisi bakımından telafi türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Müşteri tatmini bakımından X kuşağı müşterilerin hatanın kritiklik düzeyi fark etmeksizin telafinin süresine daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir.

Sonuçlar tekrar satın alma niyeti açısından incelendiğinde, yüksek kritiklik durumunda Z kuşağı müşteriler için telafi türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, düşük kritiklik durumunda ise Z kuşağı müşterilerin telafide sunulan indirim miktarına daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir. Tekrar satın alma niyeti bakımından hem yüksek hem de düşük kritiklik durumunda Y kuşağı müşteriler için telafi türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Son olarak, yüksek kritiklik durumunda X kuşağı müşteriler için telafi türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, düşük kritiklik durumunda ise X kuşağı müşterilerin telafinin süresine daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir.

Teorik Katkılar

Eşitlik teorisine göre, müşteri tarafından algılanan hizmet hatası veya başarısızlığı ne kadar şiddetli olursa, eşitliği yeniden sağlamak için gereken tazminatın değeri de o kadar yüksek olacaktır (Bambauer-Sachse ve Rabeson, 2015: 120). Diğer bir ifadeyle, eşitlik teorisi ciddi bir hizmet hatası oluştuğunda, müşterilerin sorunun büyüklüğünü yansıtan bir telafi stratejisi bekleyeceklerini ileri sürmektedir (McQuilken vd., 2013: 43). Mevcut araştırmada, kadınlar ve erkekler yüksek kritiklikte bir hata yaşamaları durumunda telafinin miktarından ziyade telafinin süresine daha fazla önem vermekte ve kısa sürede sunulan bir telafi onların tatmin düzeylerini artırmaktadır. Benzer sonuçlar, Z, Y ve X kuşağı müşteriler için de geçerlidir ve yüksek kritiklik durumunda kısa sürede sunulan bir telafi Z, Y ve X kuşağı müşterilerin tatmin düzeylerini artırmaktadır. Dolayısıyla, bu araştırmanın bulguları eşitlik teorisinin

argümanları ile farklılık göstermektedir. Wong (2004)'a göre, hizmet hatalarını telafi etmek için sunulan telafi stratejilerine yönelik olarak farklı kültürlerde yetişmiş bireylerin tepkileri farklı olabilmektedir. Ayrıca, bu farklılık müşteri tatmini, tekrar satın alma niyeti gibi davranışsal tepkilerin farklılaşmasına da neden olabilmektedir. Mazhar vd. (2022)'ne göre, müşteriler sosyal değerlerine göre farklı davrandıklarından dolayı telafinin tüm kültürlerde istenen sonucu vermesi mümkün olmayabilmektedir. Bununla birlikte, hizmet telafisinin etkileri kültürden kültüre ve müşteriden müşteriye değişebilmektedir. Bu nedenle, eşitlik teorisinin argümanları ile farklılık arz eden sonuçları, Hofstede (1983)'nin kültür boyutlarından birisi olan erillik/dışılık ile açıklamak mümkündür. Hofstede (1983)'nin erillik/dışılık endeksine göre Türkiye, dışıl kültürün egemen olduğu bir ülkedir. Wong (2004)'a göre, eril toplumlarda müşterilerin telafiden beklentisi oldukça yüksek iken Liu vd. (2001)'ne göre, dışıl toplumlarda müşteriler, hataya karşı daha yüksek tolerans gösterme eğilimindedirler. Dolayısıyla, Türkiye'de yaşayan müşteriler açısından yüksek kritiklik durumunda telafi süresinin ön plana çıkmasını ve daha önemli olmasını kültürel etki ile açıklamak mümkündür.

Liu vd. (2014) müşterilerin, hizmet sağlayıcı tarafından sunulan hizmet telafisini eşitlik teorisi kapsamında değerlendirdiğini ve müşterilerin eşitlik algılarının onların tatmin düzeylerini belirlediğini iddia etmişlerdir. Mevcut araştırmada kadın müşteriler yüksek kritiklik durumunda hızlı telafi süresini, düşük kritiklik durumunda ise yüksek indirim miktarını hatayı eşitleyecek bir unsur olarak algılamış ve bu unsurlara göre tatmin düzeyleri artmıştır. Aynı zamanda, erkek müşteriler hem yüksek hem de düşük kritiklik durumunda hızlı telafi süresini hatayı telafi edecek bir unsur olarak kabul etmiş ve tatmin düzeyleri artmıştır. Son olarak, Z kuşağı müşteriler yüksek kritiklik durumunda hızlı telafi süresini, düşük kritiklik durumunda ise yüksek indirim miktarını hatayı eşitleyecek bir unsur olarak görmüş ve bu unsurlara göre tatmin düzeyleri artmıştır. Y kuşağı müşteriler yüksek kritiklik durumunda hızlı telafi süresini, X kuşağı müşteriler ise hem yüksek hem de düşük kritiklik durumunda hızlı telafi süresini hatayı telafi edecek bir unsur olarak kabul etmiş ve tatmin düzeyleri artmıştır. Dolayısıyla, bu bulgular eşitlik teorisini yüksek indirim miktarlarının sunulması, kritiklik düzeyi ve hızlı telafi süresi bakımından genişletmekte ve desteklemektedir.

Eşitlik teorisi, firmaların bir hizmet başarısızlığının ardından müşterilerin eşitsizlik hissini gidermesi durumunda, düşük yeniden satın alma niyetinin artırabileceğini de öngörmektedir (Maxham, 2001: 13). Bu çalışmada, düşük kritiklik durumunda kadın müşterilerin yüksek indirim miktarını, erkek müşterilerin ise hızlı telafi süresini hatayı eşitleyecek, adil bir telafi olarak kabul ettikleri ve bu sayede tekrar satın alma niyetlerinin arttığı belirlenmiştir. Ayrıca, düşük kritiklik durumunda Z kuşağı müşterilerin yüksek indirim

miktarını, X kuşağı müşterilerin ise hızlı telafi süresini hatayı eşitleyecek bir telafi olarak gördükleri ve tekrar satın alma niyetlerinin arttığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, tekrar satın alma niyeti bakımından yüksek indirim miktarlarının, kritiklik düzeyinin ve hızlı telafi süresinin lojistik hizmet hatalarının telafisi için önemli birer unsur olduğunu ortaya koymakta ve bu açıdan eşitlik teorisini desteklemekte ve genişletmektedir.

Kaynak değişim teorisi, hizmet hatası meydana geldiğinde müşterilerin kaynak kaybı yaşadıklarını ve dolayısıyla beklentileri ile elde ettikleri arasında bir dengesizlik oluştuğunu ileri sürmektedir. Teoriye göre bu dengesizliğin ortadan kaldırılması için kaybedilen kaynağa olabildiğince denk bir kaynak telafi olarak müşteriye sunulmalıdır (Stakhovych ve Tamaddoni, 2020: 339). Bu çalışmada, müşteri tatmini bakımından hem kadınlar ve erkekler hem de Z, Y ve X kuşağı müşteriler yüksek kritiklik durumunda %10 indirim miktarını hatadan kaynaklı beklenti-elde edilen dengesizliğini giderecek bir kaynak olarak kabul etmişlerdir. Bununla birlikte, düşük kritiklik durumunda kadın müşteriler %30 indirim miktarını, erkek müşteriler ise %10 indirim miktarını dengesizliği giderecek bir kaynak olarak görmüşler ve bu kaynağın elde edilmesi neticesinde tatmin düzeylerinin arttığı görülmüştür. Aynı zamanda, müşteri tatmini açısından düşük kritiklik durumunda Z kuşağı müşterilerin %30 indirim miktarını, X kuşağı müşterilerin ise %10 indirim miktarını önemli ve yeterli bir kaynak olarak gördükleri anlaşılmıştır.

Tekrar satın alma niyeti bakımından düşük kritiklik durumunda kadın müşteriler için %30 indirim miktarı, erkek müşteriler için %10 indirim miktarı önemli ve tekrar satın alma niyetini artıran bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, Z kuşağı müşteriler için %30 indirim miktarı, X kuşağı müşteriler için %10 indirim miktarı dengesizliği gideren bir kaynak olarak kabul edilmiş ve bu müşterilerin telafi sonrası tekrar satın alma niyetleri artmıştır. Bu bulgular, hem müşteri tatmini hem de tekrar satın alma niyeti bakımından farklı kritiklik seviyelerinde sunulan farklı indirim miktarlarının lojistik hizmet hatalarının telafisinde kullanılabilecek ve müşterilerde oluşan beklenti-elde edilen dengesizliğini giderecek önemli birer kaynak olduğunu göstermekte ve bu bağlamda kaynak değişim teorisini genişletmekte ve desteklemektedir.

Uygulamaya Yönelik Katkıları

Önceki araştırmalar, hizmet telafi stratejilerinin müşteri beklentilerinin karşılanmasında ve dolayısıyla telafiye yönelik memnuniyette kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Lojistik işletmeleri başta olmak üzere bütün işletmelerin hizmet hatalarıyla başarılı bir şekilde başa çıkabilmeleri için tüketici memnuniyetinin ve tekrar satın alma niyetinin nasıl oluştuğunu anlamaları gerekmektedir. Bu çalışma, telafi süresi ve indirim miktarı odağında işletmelerin söz

konusu memnuniyeti ve tekrar satın alma niyetini tahmin etmelerine yardımcı olmayı amaçlamıştır. Dolayısıyla, çalışmada sunulan telafi stratejileri, işletmeler için tüketici memnuniyeti ve tekrar satın alma niyetinin nasıl oluşturulacağı konusunda çeşitli ipuçları sunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bu çalışma işletme yöneticilerine kaynak tahsisi ve doğru telafi stratejilerini seçmeleri için yol gösterici sonuçlar sunmaktadır. Sonuçlara göre, hem kadın ve erkeklerin hem de Z, Y ve X kuşağı müşterilerin yüksek kritiklik durumunda tatmin düzeylerini artıran telafi türleri bulunmakla birlikte sunulan telafilerin onların tekrar satın alma niyetlerini artırmadığı anlaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle, yüksek kritiklik durumunda mevcut çalışmada sunulan telafi türleri sonrası müşterilerin aynı firmadan tekrar satın alma niyetleri oldukça düşüktür. Dolayısıyla, çalışmada sunulan en kısa telafi süresi 7 gün iken en yüksek indirim miktarı ise %30'dur. Bu durum, işletme yöneticilerinin müşterilerin tekrar satın alma niyetlerini artırabilmeleri için daha kısa sürede (7 günden az) telafi sunmaya veya daha yüksek düzeyde indirim (%30'dan fazla) sunmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Çalışmada kritiklik düzeylerine göre müşterilerin tatmin ve tekrar satın alma niyetlerinin farklılaştığı dolayısıyla müşteriler için hatanın kritiklik düzeyini anlık olarak tespit etmenin önemli olduğu bu doğrultuda işletme yöneticilerinin hata sonrası müşteriler ile iletişime geçmesi olası personellerine bu yönde bilgilendirme yapmaları ve gerekirse eğitimler vermeleri oldukça önemlidir. Ayrıca, işletmelerin müşterilerin yaşamış olduğu hatanın kritiklik düzeyini belirlemeye yönelik süreçlere sahip olmaları oldukça önemlidir. Bu kapsamda, işletmeler canlı sohbet özelliği veya kısa mesajlar aracılığıyla müşterilerin yaşadıkları hatanın kritiklik düzeyini kolaylıkla tespit edebilirler. Müşteri açısından hatanın kritiklik düzeyi belirlendikten sonra kritiklik düzeyine göre uygun telafi stratejilerinin sunulması, yöneticiler için kaynakların verimli tahsisine ve uygun maliyetlerle hatayı telafi etmeye imkan verecektir. Bununla birlikte, yöneticiler, çalışanlarını anlık çözümler için motive etmekle birlikte onlara sorunlar için yetki vermeli ve ayrıca, müşterilerden gelen istek ve şikayetlere göre kendilerine geri bildirimde bulunmalarını talep etmelidirler.

Çalışmada kritiklik düzeyine göre hem kadın ve erkek müşterilerin hem de Z, Y ve X kuşağı müşterilerin tatmin düzeylerini ve tekrar satın alma niyetlerini artıran telafi türleri de belirlenmiştir. Bu bağlamda, yöneticilerin telafi sunacağı müşterinin demografik özellikleri hakkında bilgi sahibi olması ve bu özelliklere göre müşterilere uygun telafi türünü sunması oldukça önemlidir. Mevcut çalışmanın sonuçları, yöneticilere yönelik olarak kritiklik düzeyi, cinsiyet ve kuşak değişkeni özelinde farklı demografik özelliklerin kombinasyonunda sunulması gereken uygun telafi türüne ilişkin ipuçları sunmaktadır. Örneğin; müşteri için

hatanın kritiklik düzeyinin yüksek olduğu öğrenildikten sonra Z, Y ve X kuşağı kadın ve erkek müşterilerin tatmin düzeylerini artırmak için hatanın mümkün olduğunca en kısa sürede ve en az %10 indirim miktarı sunularak telafi edilmesi önemlidir. Ayrıca, yöneticilerin düşük kritiklik durumunda Z kuşağı kadın müşterilerin tatmin düzeylerini artırmak amacıyla en az %30 indirim miktarını sunmaları, X kuşağı erkek müşterilerin tatmin düzeylerini artırmak için en geç 7 günde içinde en az %10 indirim sunmaları önemlidir. Bununla birlikte, tekrar satın alma niyeti açısından da benzer çıkarımlarda bulunmak mümkündür. Örneğin; yöneticilere düşük kritiklik durumunda Z ve Y kuşağı kadın müşterilerin tekrar satın alma niyetlerini artırmaları için en az %30 indirim miktarını sunmaları, X kuşağı erkek müşterilerin tekrar satın alma niyetlerini artırmak amacıyla da en geç 7 günde içinde en az %10 indirim sunmaları önerilmektedir.

Gelecek Araştırmalara İlişkin Öneriler

Benzer bir araştırma, farklı kültür ve coğrafyalarda rassal örneklem yöntemleri tercih edilerek yapılabilir ve bu sayede sonuçların genellenebilmesi mümkün olabilir. Ayrıca, lojistik hizmet hatası ve telafi stratejileri firma yöneticilerinin bakış açısından incelenerek hem müşteri hem de yönetici odaklı bir araştırma yapılabilir. Bununla birlikte, müşteri tatmini ve tekrar satın alma niyetine ilave olarak müşterilerin telafi sonrası sadakat düzeyleri ve olumlu veya olumsuz ağızdan ağıza iletişim niyetleri de araştırılabilir. Aynı zamanda, bu çalışmada elde edilen nicel bulgulardan hareketle müşterilerin tatmin düzeylerini ve tekrar satın alma niyetlerini en fazla artıran telafi türlerine ilişkin olarak nitel bir araştırma tasarlanarak söz konusu telafi türlerinin neden bu kadar etkili olduğuna yönelik olarak daha detaylı bilgiler elde edilebilir. Müşterilerin hizmet hataları ve telafi türlerine ilişkin değerlendirmeleri Planlı Davranış Teorisi ile ilişkilendirilerek incelenebilir. Ayrıca, yapay zeka teknolojilerinden faydalanarak özellikle telafi sürecindeki müşteri tepkilerine ve beklentilerine odaklanılabilir.

KAYNAKÇA

- Abbasi, S., Saboury, A. ve Jabalameli, M. S. (2021). "Reliable supply chain network design for 3PL providers using consolidation hubs under disruption risks considering product perishability: An application to a pharmaceutical distribution network". *Computers and Industrial Engineering*, 152: 107019.
- Agu, A. G. (2022). "Recovery Strategies of a Micro Restaurant in Nigeria: Implications on Customer Satisfaction and Loyalty". *Journal of African Business*, 1–21.
- Akinci, S. ve Aksoy, S. (2019). "The impact of service recovery evaluation on word-of-mouth intention: A moderated mediation model of overall satisfaction, household income and gender". *Tourism Management Perspectives*, 31: 184–194.
- Alenazi, S. A. (2021). "Determinants of pre-service failure satisfaction and post-service recovery satisfaction and their impact on repurchase and word-of-mouth intentions". *Quality - Access to Success*, 22(182): 88–94.
- Ali, I., Gilal, R. G. ve Shah, N. (2017). "Analysis of constraints faced by women entrepreneurs: A case study of Sindh Province". *Grassroots*, 51(2): 76–92.
- Ali, M. A., Ting, D. H., Isha, A. S. N., Ahmad-Ur-Rehman, M. ve Ali, S. (2022). "Does service recovery matter? Relationships among perceived recovery justice, recovery satisfaction and customer affection and repurchase intentions: the moderating role of gender". *Journal of Asia Business Studies*, 1–19.
- Almohsen, A. ve Ruwanpura, J. (2011). "Logistics Management in the Construction Industry". *International Conference –Sophia Antipolis. France*, 1–11.
- Alnaggar, A., Gzara, F. ve Bookbinder, J. H. (2020). "Distribution planning with random demand and recourse in a transshipment network". *EURO Journal on Transportation and Logistics*, 9(1): 100007.
- Amin, M. R. B. M., Piaralal, S. K., bin Daud, Y. R. ve Mohamed, B. Bin. (2020). "An empirical study on service recovery satisfaction in an open and distance learning higher education institution in Malaysia". *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 21(2): 36–60.
- Amoako, G. K., Dzogbenuku, R. K. ve Kumi, D. K. (2021). "Service recovery and loyalty of Uber sharing economy: The mediating effect of trust". *Research in Transportation Business and Management*, 100647.
- Antony, J. F., Karamperidis, S. ve Cudney, E. A. (2019). "Understanding and evaluating teaching effectiveness in the UK higher education sector using experimental design: A

- case study". *International Journal of Quality and Reliability Management*, 36(2): 202–216.
- Anwar, S. ve Ozuem, W. (2022). "An integrated service recovery process for service failures: insights from systematic review". *Qualitative Market Research*, 25(4): 433–452.
- Azab, C. ve Clark, T. (2017). "Speak my language or look like me? – Language and ethnicity in bilingual customer service recovery". *Journal of Business Research*, 72: 57–68.
- Azemi, Y., Ozuem, W., Howell, K. E. ve Lancaster, G. (2019). "An exploration into the practice of online service failure and recovery strategies in the Balkans". *Journal of Business Research*, 94: 420–431.
- Babin, B. J., Zhuang, W. ve Borges, A. (2021). "Managing service recovery experience: Effects of the forgiveness for older consumers". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58: 102222.
- Bacile, T. J., Wolter, J. S., Allen, A. M. ve Xu, P. (2018). "The Effects of Online Incivility and Consumer-to-Consumer Interactional Justice on Complainants, Observers, and Service Providers During Social Media Service Recovery". *Journal of Interactive Marketing*, 44: 60–81.
- Bagherzadeh, R., Rawal, M., Wei, S. ve Saavedra Torres, J. L. (2020). "The journey from customer participation in service failure to co-creation in service recovery". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54: 102058.
- Baliga, A. J., Chawla, V., Sunder M, V., Ganesh, L. S. ve Sivakumaran, B. (2021). "Service Failure and Recovery in B2B Markets – A Morphological Analysis". *Journal of Business Research*, 131: 763–781.
- Bambauer-Sachse, S. ve Rabeson, L. (2015). "Determining adequate tangible compensation in service recovery processes for developed and developing countries: The role of severity and responsibility". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22: 117–127.
- Bao, L. (2017). "The Effect of Service Recovery on Repurchase Intention in Online Context". *XXIX*, 39–44.
- Barakat, L. L., Ramsey, J. R., Lorenz, M. P. ve Gosling, M. (2015). "Severe service failure recovery revisited: Evidence of its determinants in an emerging market context". *International Journal of Research in Marketing*, 32(1): 113–116.
- Barker, J. M., Gibson, A. R., Hofer, A. R., Hofer, C., Moussaoui, I. ve Scott, M. A. (2021). "A competitive dynamics perspective on the diversification of third-party logistics providers' service portfolios". *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 146: 102219.

- Bath, J. K. ve Bawa, A. (2020). "Seeking consumer forgiveness: face management by frontline employees". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 28(4): 387–402.
- Belieres, S., Hewitt, M., Jozefowicz, N. ve Semet, F. (2021). "A time-expanded network reduction matheuristic for the logistics service network design problem". *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 147.
- Beniusiene, I. ve Petukiene, E. (2012). "The Indicators of Service Quality Measurement of Logistics Services". *Social Research*, 2(27): 62–70.
- Bhandari, M. S. (2010). "Impact of Varying Service Recovery Attributes on Outcomes in Process-Based and Outcome-Based Service Failure: An Empirical Examination". *Governance An International Journal Of Policy And Administration*, 1–317.
- Bienstock, C. C. ve Royne, M. B. (2010). "Technology acceptance and satisfaction with logistics services". *International Journal of Logistics Management*, 21(2): 271–292.
- Bienstock, C. C., Royne, M. B., Sherrell, D. ve Stafford, T. F. (2008). "An expanded model of logistics service quality: Incorporating logistics information technology". *International Journal of Production Economics*, 113(1): 205–222.
- Bijmolt, T. H. A., Huizingh, E. K. R. E. ve Krawczyk, A. (2014). "Effects of complaint behaviour and service recovery satisfaction on consumer intentions to repurchase on the internet". *Internet Research*, 24(5): 608–628.
- Borgström, B., Hertz, S. ve Jensen, L. M. (2021). "Strategic development of third-party logistics providers (TPLs): “Going under the floor” or “raising the roof”? *Industrial Marketing Management*, 97: 183–192.
- Boshoff, C. ve Leong, J. (1998). "Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery. An experimental study". *International Journal of Service Industry Management*, 9(1): 24–47.
- Bougoure, U. S., Russell-Bennett, R., Fazal-E-Hasan, S. ve Mortimer, G. (2016). "The impact of service failure on brand credibility". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31: 62–71.
- Bouzaabia, R., Bouzaabia, O. ve Capatina, A. (2013). "Retail logistics service quality: A cross-cultural survey on customer perceptions". *International Journal of Retail and Distribution Management*, 41(8): 627–647.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, M. B. ve Bowersox, J. C. (2020). *Supply Chain Logistics Management*.
- Bozkurt, S. ve Gligor, D. (2021). "Distinguishing between the impact of social media public and private compliments on customers’ future service recovery expectations". *Journal of*

Retailing and Consumer Services, 60: 102448.

- Briggs, E., Landry, T. D. ve Daugherty, P. J. (2010). "Investigating the influence of velocity performance on satisfaction with third party logistics service". *Industrial Marketing Management*, 39(4): 640–649.
- Briggs, E., Landry, T. D. ve Torres, I. M. (2010). "Services' influence on minority portrayals in magazine advertising". *Journal of Services Marketing*, 24(3): 209–218.
- Büyüközkan, G., Feyzioğlu, O. ve Ersoy, M. Ş. (2009). "Evaluation of 4PL operating models: A decision making approach based on 2-additive Choquet integral". *International Journal of Production Economics*, 121(1): 112–120.
- Çağlar Kalkan, M. B. ve Aydın, K. (2020). "The role of 4PL provider as a mediation and supply chain agility". *Modern Supply Chain Research and Applications*, 2(2): 99–111.
- Cambra-Fierro, J., Berbel-Pineda, J. M., Ruiz-Benítez, R. ve Vázquez-Carrasco, R. (2013). "Analysis of the moderating role of the gender variable in service recovery processes". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(4): 408–418.
- Cao, K., Xu, Y., Wu, Q., Wang, J. ve Liu, C. (2021). "Optimal channel and logistics service selection strategies in the e-commerce context". *Electronic Commerce Research and Applications*, 48: 101070.
- Cao, Z., Robb, D. ve Lu, Q. (2008). "Service failure, recovery and improvement: The case of a Chinese restaurant". *International Journal of Services and Operations Management*, 4(2): 218–242.
- Carvalho, S. W., Silvestre, B. ve Cunningham, P. (2017). "Hitting the Nail on the Head! Insight into Consumer Assessment of Sustainability-Related Innovations". *Long Range Planning*, 50(6): 741–755.
- Chang, K. C. ve Cheng, Y. S. (2021). "How online service recovery reviews influence behavioral intentions in the hospitality context: Regulatory focus and loss aversion perspectives". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46: 440–455.
- Chang, W. J., Liao, S. H., Chung, Y. C. ve Chen, H. P. (2020). "Service quality, experiential value and repurchase intention for medical cosmetology clinic: moderating effect of Generation". *Total Quality Management and Business Excellence*, 31(9–10): 1077–1097.
- Chang, Y. W. (2013). "Performance Measurement of the Fourth Party Logistics Providers". *IBusiness*, 5(2): 7–10.
- Chang, Y. W. ve Chang, Y. H. (2010). "Does service recovery affect satisfaction and customer loyalty? An empirical study of airline services". *Journal of Air Transport Management*, 16(6): 340–342.

- Charness, G., Gneezy, U. ve Kuhn, M. A. (2012). "Experimental methods: Between-subject and within-subject design". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 81(1): 1–8.
- Chase, C. W. (2016). *Next Generation Management Demand*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Chen, C. H. ve Lo, Y. W. (1999). "Application of factorial experimental design to demonstrate the influence of processing conditions on the fusion of poly(vinyl chloride)/chlorinated polyethylene/oxidized polyethylene blends". *Journal of Applied Polymer Science*, 73(13): 2755–2761.
- Chen, H. T. (2014). "Applying Fuzzy Multiple Criteria Decision-Making Method and Service Failure Index to Evaluate Restaurants' Performance". *Journal of Management and Strategy*, 5(4).
- Chen, H. T. ve Kuo, C. M. (2017). "Applying a severity-performance loss analysis in service failure research". *Journal of Service Science Research*, 9(2): 121–145.
- Chen, L. ve Notteboom, T. (2014). "A cost perspective on the location of value-added logistics services in supply chains". *International Journal of Logistics Systems and Management*, 18(1): 24–48.
- Chen, M. C., Hsu, C. L., Chang, K. C. ve Chou, M. C. (2015). "Applying Kansei engineering to design logistics services - A case of home delivery service". *International Journal of Industrial Ergonomics*, 48: 46–59.
- Chen, N., Mohanty, S., Jiao, J. ve Fan, X. (2021). "To err is human: Tolerate humans instead of machines in service failure". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59: 102363.
- Chen, Y. ve Tussyadiah, I. P. (2021). "Service failure in peer-to-peer accommodation". *Annals of Tourism Research*, 88: 103156.
- Chiu, H. N. (1995). "The integrated logistics management system: A framework and case study". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 25(6): 4–22.
- Cho, S. B., Jang, Y. J. ve Kim, W. G. (2017). "The Moderating Role of Severity of Service Failure in the Relationship among Regret/Disappointment, Dissatisfaction, and Behavioral Intention". *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 18(1): 69–85.
- Choi, H. ve Kim, H. (2015). "Smartphone service recovery according to gender in Korea". *International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering*, 10(7): 41–48.
- Choi, S. ve Mattila, A. S. (2008). "Perceived controllability and service expectations: Influences on customer reactions following service failure". *Journal of Business Research*, 61(1): 24–30.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson Education Limited.

- Chuang, S. C., Cheng, Y. H., Chang, C. J. ve Yang, S. W. (2012). "The effect of service failure types and service recovery on customer satisfaction: A mental accounting perspective". *Service Industries Journal*, 32(2): 257–271.
- Claesson, J. ve Dijner, N. (2017). *Service Recovery Paradox: A quantitative research concerning customer post-recovery satisfaction in the service sector*. Bachelor Thesis, Linnaeus University, Växjö, Sweden.
- Coyle, J. J., Langley, C. J., Novack, R. A. ve Gibson, B. J. (2017). *Supply Chain Management: A Logistics Perspective*. Cengage Learning.
- Crisafulli, B. ve Singh, J. (2017). "Service failures in e-retailing: Examining the effects of response time, compensation, and service criticality". *Computers in Human Behavior*, 77: 413–424.
- Crum, C. ve Palmatier, G. (2003). *Demand management best practices: process, principles and collaboration*. J. Ross Publishing, Florida.
- Czajkowska, A. ve Stasiak-Betlejewska, R. (2015). "Quality management tools applying in the strategy of logistics services quality improvement". *Serbian Journal of Management*, 10(2): 225–234.
- Dalziel, N. (2014). "Customer Complaints and Service Recovery on Social Media: An Investigation into Barclays Bank Facebook Page Nurdilek". *Proceedings of the European Conference on Social Media University of Brighton*. UK, 111–119.
- Dao, H. M. ve Theotokis, A. (2021). "Self-Service Technology Recovery: The Effect of Recovery Initiation and Locus of Responsibility". *Journal of Interactive Marketing*, 54: 25–39.
- De Matos, C. A., Henrique, J. L. ve Rossi, C. A. V. (2007). "Service recovery paradox: A meta-analysis". *Journal of Service Research*, 10(1): 60–77.
- Demeter, C., Walters, G. ve Mair, J. (2021). "Identifying appropriate service recovery strategies in the event of a natural disaster". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46: 405–413.
- Dent, J. (2008). *Distribution Channels*. Kogan Page.
- Ding, M. C., Ho, C. W. ve Lii, Y. S. (2016). "What Men and Women Really Want: Differences in Gender-Based Evaluations of Service Recovery Efforts". *Journal of Asia-Pacific Business*, 17(1): 59–80.
- Ding, M. C. ve Lii, Y. S. (2016). "Handling online service recovery: Effects of perceived justice on online games". *Telematics and Informatics*, 33(4): 881–895.
- Du, J., Fan, X. ve Feng, T. (2010). "An experimental investigation of the role of face in service

- failure and recovery encounters". *Journal of Consumer Marketing*, 27(7): 584–593.
- Du, J. G., Li, W. Z. ve Sun, Y. (2007). "An empirical assessment of customer's emotional mechanism under the service failure setting". *Proceedings of 2007 International Conference on Management Science and Engineering, ICMSE'07 (14th)*, 1139–1144.
- Edström, A., Nylander, B., Molin, J., Ahmadi, Z. ve Sörqvist, P. (2022). "Where service recovery meets its paradox: implications for avoiding overcompensation". *Journal of Service Theory and Practice*, 32(7): 1–13.
- Ertugut, R. (2019). *Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Fairchild, A. M. (2014). "Extending the Network: Defining Product Delivery Partnering Preferences for Omni-channel Commerce". *Procedia Technology*, 16: 447–451.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. SAGE Publications, London.
- Filip, A. (2013). "Complaint Management: A Customer Satisfaction Learning Process". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93: 271–275.
- Frazelle, E. H. (2016). *World-Class Warehousing and Material Handling*. McGraw-Hill Education.
- Fu, H., Wu, D. C., Huang, S. S., Song, H. ve Gong, J. (2015). "Monetary or nonmonetary compensation for service failure? A study of customer preferences under various loci of causality". *International Journal of Hospitality Management*, 46: 55–64.
- Fu, X., Liu, X., Hua, C., Li, Z. ve Du, Q. (2021). "Understanding tour guides' service failure: Integrating a two-tier triadic business model with attribution theory". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47: 506–516.
- Fung, P. ve Wong, A. (1998). "Case study: managing for total quality of logistics services in the supply chain". *Logistics Information Management*, 11(5): 324–329.
- Gattorna, J., Day, A. ve Hargreaves, J. (1991). *Effective Logistics Management*. MCB University Press Limited.
- Gaudenzi, B., Confente, I. ve Russo, I. (2021). "Logistics service quality and customer satisfaction in B2B relationships: a qualitative comparative analysis approach". *TQM Journal*, 33(1): 125–140.
- Gelbrich, K., Gäthke, J. ve Grégoire, Y. (2016). "How a firm's best versus normal customers react to compensation after a service failure". *Journal of Business Research*, 69(10): 4331–4339.
- Geum, Y., Cho, Y. ve Park, Y. (2011). "A systematic approach for diagnosing service failure: Service-specific FMEA and grey relational analysis approach". *Mathematical and Computer Modelling*, 54(11–12): 3126–3142.

- Gidener, N. G. ve Deveci, D. A. (2020). "An analysis of service failures and recovery strategies in the Turkish third party logistics service industry". *Transactions on Maritime Science*, 9(1): 35–50.
- Gidener Özaydın, N. G. (2016). "The Service Failure and Recovery Strategies in Logistics Service Sector". *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2).
- Gidener Özaydın, N. G., Güçlüoğulları, E. ve Deveci, D. A. (2015). "Typologies of Freight Forwarding Service Failures and Recovery Strategies". *Beykoz Akademi Dergisi*, 3(2): 25–54.
- Gil-Saura, I. ve Ruiz-Molina, M. E. (2011). "Logistics service quality and buyer-customer relationships: The moderating role of technology in B2B and B2C contexts". *Service Industries Journal*, 31(7): 1109–1123.
- Giri, B. C. ve Sarker, B. R. (2017). "Improving performance by coordinating a supply chain with third party logistics outsourcing under production disruption". *Computers and Industrial Engineering*, 103: 168–177.
- Gligor, D. M. (2014). "The role of demand management in achieving supply chain agility". *Supply Chain Management*, 19: 577–591.
- Goh, M. (1998). "Logistics management practices and Thailand". *Logistics Information Management*, 11(6): 359–369.
- Gohary, A., Hamzelu, B. ve Pourazizi, L. (2016). "A little bit more value creation and a lot of less value destruction! Exploring service recovery paradox in value context: A study in travel industry". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29: 189–203.
- Gohary, A., Hamzelu, B., Pourazizi, L. ve Hanzatee, K. H. (2016). "Understanding effects of co-creation on cognitive, affective and behavioral evaluations in service recovery: An ethnocultural analysis". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31: 182–198.
- Gonzalez, G. R., Hoffman, K. D. ve Ingram, T. N. (2014). "The sales recovery audit: Learning to walk the talk". *Industrial Marketing Management*, 43(1): 146–154.
- Govindan, K. ve Chaudhuri, A. (2016). "Interrelationships of risks faced by third party logistics service providers: A DEMATEL based approach". *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 90: 177–195.
- Grant, D. B. (2012). *Logistics Management*.
- Grewal, D., Roggeveen, A. L. ve Tsiros, M. (2008). "The Effect of Compensation on Repurchase Intentions in Service Recovery". *Journal of Retailing*, 84(4): 424–434.
- Grondys, K., Lovasova, R., Stelmaszczyk, A. ve Janik, W. (2014). "Importance of Logistics Operators". *Evolution of forms of outsourcing in logistics services*, 8(1): 41–46.

- Gruchmann, T., Pratt, N., Eiten, J. ve Melkonyan, A. (2020). "4PL Digital Business Models in Sea Freight Logistics: The Case of FreightHub". *Logistics*, 4(2): 10.
- Gubler, W. K. T., McCarter, M. W., Seawright, K. K. W. ve Zhang, Y. (2008). "Service Recovery in Transition Economies: Russia and China". *Managing Global Transitions International Research Journal*, 6(1): 23–51.
- Guchait, P., Abbott, J. L., Lee, C. K., Back, K. J. ve Manoharan, A. (2019). "The influence of perceived forgiveness climate on service recovery performance: The mediating effect of psychological safety and organizational fairness". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40: 94–102.
- Gürçan, Ö. F., Yazıcı, İ., Beyca, Ö. F., Arslan, Ç. Y. ve Eldemir, F. (2016). "Third Party Logistics (3PL) Provider Selection with AHP Application". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235: 226–234.
- Gutierrez-Gutierrez, L., de Leeuw, S. ve Dubbers, R. (2016). "Logistics services and Lean Six Sigma implementation: a case study". *International Journal of Lean Six Sigma*, 7(3): 324–342.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited, Essex.
- Halpern, N. ve Mwesiumo, D. (2021). "Airport service quality and passenger satisfaction: The impact of service failure on the likelihood of promoting an airport online". *Research in Transportation Business and Management*, 100667.
- Harrison-Walker, L. J. (2019). "The critical role of customer forgiveness in successful service recovery". *Journal of Business Research*, 95: 376–391.
- Harrison, A., Hoek, R. V. ve Skipworth, H. (2014). *Logistic Management and Strategy Competing Through the Supply Chain*. Pearson Education Limited.
- Hartono, M., Santoso, A. ve Prayogo, D. N. (2017). "How Kansei Engineering, Kano and QFD can improve logistics services". *International Journal of Technology*, 8(6): 1070–1081.
- Harun, A. ve Rokonzaman, M. (2021). "Pursuit of loyalty in service recovery: The roles of brand equity and cognitive reappraisal as moderators". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62: 102601.
- Hazarika, D. D. ve Dhaliwal, A. (2018). "Role of service encounter and context in strengthening the service recovery paradox". *International Journal of Academic Research and Development*, 3(1): 1246–1252.
- Hazée, S., Van Vaerenbergh, Y. ve Armiroto, V. (2017). "Co-creating service recovery after service failure: The role of brand equity". *Journal of Business Research*, 74: 101–109.

- He, P., Wen, J., Ye, S. ve Li, Z. (2020). "Logistics service sharing and competition in a dual-channel e-commerce supply chain". *Computers and Industrial Engineering*, 149: 106849.
- Herson, R. M. (2011). *Perspective taking, empathy and problem solving in service failure and recovery efforts: The impact on customer satisfaction, loyalty and negative word-of-mouth*. Master Thesis, Hofstra University.
- Hess, R. L., Ganesan, S. ve Klein, N. M. (2003). "Service failure and recovery: The impact of relationship factors on customer satisfaction". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2): 127–145.
- Hilletoft, P. ve Ericsson, D. (2007). "Demand chain management: next generation of logistics management?" *Conradi Research Review*, 4(2): 1–18.
- Ho, R. (2014). *Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis with IBM SPSS* (Second Edi). CRC Press, Boca Raton.
- Hofenk, D., Schipper, R., Semeijn, J. ve Gelderman, C. (2011). "The influence of contractual and relational factors on the effectiveness of third party logistics relationships". *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(3): 167–175.
- Hofstede, G. (1983). "National Cultures in Four Dimension: A Research-Based Theory of Cultural Differences Among Nations[J]". *International Studies of Management and Organization*, 13(1–2): 46–74.
- Holloway, B. B., Wang, S. ve Parish, J. T. (2005). "The role of cumulative online purchasing experience in service recovery management". *Journal of Interactive Marketing*, 19(3): 54–66.
- Hollweg, C. ve Wong, M. H. (2009). *Measuring Regulatory Restrictions in Logistics Services*. ERIA Discussion Paper Series.
- Hu, L., Zhu, J. X., Wang, Y. ve Lee, L. H. (2018). "Joint design of fleet size, hub locations, and hub capacities for third-party logistics networks with road congestion constraints". *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 118: 568–588.
- Hu, X., Wang, G., Li, X., Zhang, Y., Feng, S. ve Yang, A. (2018). "Joint decision model of supplier selection and order allocation for the mass customization of logistics services". *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 120: 76–95.
- Hua, S., Sun, S., Liu, Z. ve Zhai, X. (2021). "Benefits of third-party logistics firms as financing providers". *European Journal of Operational Research*, 294(1): 174–187.
- Hua, Y., Yu, Q. ve Feng, Z. (2010). "Modeling structure of customer satisfaction with service recovery". *International Conference on Service Science, ICSS 2010*, 288–292.
- Huang, M., Cui, Y., Yang, S. ve Wang, X. (2013). "Fourth party logistics routing problem with

- fuzzy duration time". *International Journal of Production Economics*, 145(1): 107–116.
- Huang, M., Dong, L., Kuang, H., Jiang, Z. Z., Lee, L. H. ve Wang, X. (2021). "Supply chain network design considering customer psychological behavior-a 4PL perspective". *Computers and Industrial Engineering*, 159: 107484.
- Huang, M., Dong, L., Kuang, H. ve Wang, X. (2021). "Reliable Fourth Party Logistics Location-Routing Problem under the Risk of Disruptions". *IEEE Access*, 9: 84857–84870.
- Huang, M., Ren, L., Lee, L. H. ve Wang, X. (2015). "4PL routing optimization under emergency conditions". *Knowledge-Based Systems*, 89: 126–133.
- Huang, S. ve Hsu, S. C. (2015). "Understanding the Impact of Service Failure and Recovery Justice on Consumers' Satisfaction and Repurchase intention". *ICIS 2021 Proceedings*, 14.
- Huang, Y., Kuo, Y. ve Xu, S. (2009). "Applying Importance-Performance Analysis To Evaluate Logistics Service Quality for Online Shopping Among Retailing Delivery". *International Journal of Electronic Business Management*, 7(2): 128–136.
- Huma, S., Ahmed, W., Ikram, M. ve Khawaja, M. I. (2020). "The effect of logistics service quality on customer loyalty: case of logistics service industry". *South Asian Journal of Business Studies*, 9(1): 43–61.
- Hume, M., Mort, G. S. ve Winzar, H. (2007). "Exploring repurchase intention in a performing arts context: who comes? and why do they come back?" *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12: 135–148.
- Ihtiyar, A., Ahmad, F. S. ve Baroto, M. B. (2013). "Impact of Intercultural Competence on Service Reliability and Customer Satisfaction in the Grocery Retailing". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99: 373–381.
- Ishaque, A., Tufail, M. ve Habib, M. N. (2016). "Causes of Service Failure: a Literature Review". *City University Research Journal*, 6(2): 269–283.
- Israeli, A. A., Lee, S. A. ve Bolden, E. C. (2019). "The impact of escalating service failures and internet addiction behavior on young and older customers' negative eWOM". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39: 150–157.
- Istanbulluoglu, D. (2017). "Complaint handling on social media: The impact of multiple response times on consumer satisfaction". *Computers in Human Behavior*, 74: 72–82.
- Jafarzadeh, H., Tafti, M., Intezari, A. ve Sohrabi, B. (2021). "All's well that ends well: Effective recovery from failures during the delivery phase of e-retailing process". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62: 102602.
- Jain, N. K., Gajjar, H. ve Shah, B. J. (2021). "Electronic logistics service quality and repurchase

- intention in e-tailing: Catalytic role of shopping satisfaction, payment options, gender and returning experience". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59: 102360.
- Jamali, M. B. ve Rasti-Barzoki, M. (2019). "A game theoretic approach to investigate the effects of third-party logistics in a sustainable supply chain by reducing delivery time and carbon emissions". *Journal of Cleaner Production*, 235: 636–652.
- Jang, H. M., Marlow, P. B. ve Mitroussi, K. (2013). "The effect of logistics service quality on customer loyalty through relationship quality in the container shipping context". *Transportation Journal*, 52(4): 493–521.
- Jeanpert, S., Jacquemier-Paquin, L. ve Claye-Puaux, S. (2021). "The role of human interaction in complaint handling". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62: 1–7.
- Jin, D., Nicely, A., Fan, A. ve Adler, H. (2019). "Joint effect of service recovery types and times on customer satisfaction in lodging". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38: 149–158.
- Jung, N. Y. ve Seock, Y. K. (2017). "Effect of service recovery on customers' perceived justice, satisfaction, and word-of-mouth intentions on online shopping websites". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37: 23–30.
- Kadlubek, M. (2020). "Completeness Meter in Logistics Service Quality Management of Transport Companies". *International Journal for Quality Research*, 14(4): 1223–1234.
- Kao, ching-K., Qian, M., Chang, T. H. ve Lin, P. (2019). "Strategic Planning for Transitioning from Third-Party to Fourth-Party Logistics Under E-Commerce". *International Journal of Organisational Innovation*, 12(1): 25–41.
- Kaur, A. ve Robindeep, S. (2020). "Service recovery paradox : A study of after sale services in Tractor market". *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12(3): 5182–5207.
- Keeffe, D. A., Russell-Bennett, R. ve Tombs, A. (2007). "The Intentional Use of Service Recovery Strategies to Influence Consumer Emotion, Cognition and Behavior". *Research on Emotion in Organizations: Functionality, Intentionality and Morality*. Elsevier, Atlanta, 141–175.
- Kenney, M. G. ve Khanfar, N. M. (2009). "Antecedents of repurchase intention: Propositions towards using marketing strategy to mitigate the attrition of online students". *Services Marketing Quarterly*, 30(3): 270–286.
- Keren, G. (1993). "Between-or Within-Subjects Design: A Methodological Dilemma". G. Keren ve C. Lewis (Eds.), *A Handbook for Data Analysis in the Behavioral Sciences: Methodological Issues*. Psychology Press, 257–272.

- Khantimirov, D., Karande, K. ve Ford, J. (2020). "Dissatisfaction after service failures as a realized transaction risk: Customer opportunism as a function of external and internal rewards". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52: 101896.
- Kherbach, O. ve Mocan, M. L. (2016). "The Importance of Logistics and Supply Chain Management in the Enhancement of Romanian SMEs". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221: 405–413.
- Kilibarda, M., Andrejić, M. ve Popović, V. (2020). "Research in logistics service quality: A systematic literature review". *Transport*, 35(2): 224–235.
- Kim, H. ve Jang, S. (Shawn). (2021). "Is differential treatment in response to service failures effective? The roles of comparison, loyalty, and scarcity messages". *International Journal of Hospitality Management*, 95: 102952.
- Kim, J. H., Du, W. ve Youn, H. (2021). "Revisiting the service recovery paradox in the restaurant industry". *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(8): 1–22.
- Kim, J. H. ve Jang, S. C. (Shawn). (2014). "The fading affect bias: Examining changes in affect and behavioral intentions in restaurant service failures and recoveries". *International Journal of Hospitality Management*, 40: 109–119.
- Kim, K. ve Baker, M. A. (2020). "Paying it forward: The influence of other customer service recovery on future co-creation". *Journal of Business Research*, 121: 604–615.
- Kim, W. H., Cho, J. L. ve Kim, K. S. (2019). "The relationships of wine promotion, customer satisfaction, and behavioral intention: The moderating roles of customers' gender and age". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39: 212–218.
- Kim, Y. S. ve Baker, M. A. (2019). "Observer reactions to other customer incivility: Emotional labor, gratitude, loyalty to employee and tipping intention". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3): 1292–1308.
- Knolmayer, G., Mertens, P. ve Zeier, A. (2002). *Supply Chain Management Based on SAP Systems*. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
- Kobel, S. ve Groeppel-Klein, A. (2021). "No laughing matter, or a secret weapon? Exploring the effect of humor in service failure situations". *Journal of Business Research*, 132: 260–269.
- Koc, E., Yılmaz, O. ve Boz, H. (2020). "Service Recovery Paradox in Restraint Cultures : an Implementation in Tourism Sector". *Journal of Empirical Economics and Social Sciences*, 2(1): 82–91.
- Kunaka, C., Mustra, M. A. ve Sáez, S. (2013). "Trade dimensions of logistics services: A proposal for trade agreements". *Journal of World Trade*, 6332.

- Kuo, Y. F. ve Wu, C. M. (2012). "Satisfaction and post-purchase intentions with service recovery of online shopping websites: Perspectives on perceived justice and emotions". *International Journal of Information Management*, 32: 127–138.
- Kwon, S. Y. ve Jang, S. (Shawn). (2011). "The Effectiveness of Compensation For Service Recovery: Roles of Perceived Equity and Relationship Level". 1–12.
- Kwon, S. Y. ve Jang, S. C. S. (2012). "Effects of compensation for service recovery: From the equity theory perspective". *International Journal of Hospitality Management*, 31(4): 1235–1243.
- Lan, S., Zhang, H., Zhong, R. Y. ve Huang, G. Q. (2016). "A customer satisfaction evaluation model for logistics services using fuzzy analytic hierarchy process". *Industrial Management and Data Systems*, 116(5): 1024–1042.
- Lee, E. J. (2011). "A Study on the Service Recovery Justice Perception, Purchase Satisfaction, Positive Word-of-Mouth Intention, and Repurchase Intention of Fashion Consumers according to the Types of Internet Shopping Malls". *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 35(7): 787–800.
- Levesque, T. J. ve McDougall, G. H. G. (2000). "Service problems and recovery strategies: An experiment". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(1): 20–37.
- Li, D., Liu, Y., Fan, C., Hu, J. ve Chen, X. (2021). "Logistics service strategies under different selling modes". *Computers & Industrial Engineering*, 162: 107684.
- Li, F., Li, L., Jin, C., Wang, R., Wang, H. ve Yang, L. (2012). "A 3PL supplier selection model based on fuzzy sets". *Computers and Operations Research*, 39(8): 1879–1884.
- Liao, H. (2007). "Do it right this time: The role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures". *Journal of Applied Psychology*, 92(2): 475–489.
- Lim, W. M. (2020). "An equity theory perspective of online group buying". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54: 101729.
- Lin, N. P., Chiu, H. C. ve Hsieh, Y. C. (2001). "Investigating the relationship between service providers' personality and customers' perceptions of service quality across gender". *Total Quality Management*, 12(1): 57–67.
- Lin, W. B. (2011). "Construction of a service failure severity and recovery model". *Expert Systems with Applications*, 38(10): 12221–12230.
- Liu, B. S. C., Furrer, O. ve Sudharshan, D. (2001). "The relationships between culture and behavioral intentions toward services". *Journal of Service Research*, 4(2): 118–129.
- Liu, C., Park, E. M. ve Jiang, F. (2020). "Examining effects of context-awareness on ambient

- intelligence of logistics service quality: user awareness compatibility as a moderator". *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, 11(4): 1413–1420.
- Liu, H., Jayawardhena, C., Dibb, S. ve Ranaweera, C. (2019). "Examining the trade-off between compensation and promptness in eWOM-triggered service recovery: A restorative justice perspective". *Tourism Management*, 75: 381–392.
- Liu, Q., Zhang, C., Zhu, K. ve Rao, Y. (2014). "Novel multi-objective resource allocation and activity scheduling for fourth party logistics". *Computers and Operations Research*, 44: 42–51.
- Liu, W., Wang, M., Zhu, D. ve Zhou, L. (2019). "Service capacity procurement of logistics service supply chain with demand updating and loss-averse preference". *Applied Mathematical Modelling*, 66: 486–507.
- Liu, X., Li, E. ve Li, Q. (2014). "The Impact of Online Store Characteristics on Service Recovery Satisfaction in C2C Online Markets". *Wuhan International Conference on e-Business*.
- Liu, Y., Wan, Y. ve Su, X. (2019). "Identifying individual expectations in service recovery through natural language processing and machine learning". *Expert Systems with Applications*, 131: 288–298.
- Luo, A., Guchait, P., Lee, L. ve Madera, J. M. (2019). "Transformational leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor and the influence of culture". *International Journal of Hospitality Management*, 77: 31–39.
- Luo, A., Ye, T., Xue, X. ve Mattila, A. S. (2021). "Appreciation vs. apology: When and why does face covering requirement increase revisit intention?" *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63: 102705.
- Luo, H., Yu, Y., Huang, W., Cai, Z. ve Chen, Y. (2017). "Impact of service recovery quality on consumers' repurchase intention: The moderating effect of customer relationship quality". *14th International Conference on Services Systems and Services Management, ICSSSM 2017 - Proceedings*, 1–16.
- Luong, D. B., Wu, K. W. ve Vo, T. H. G. (2021). "Difficulty is a possibility: turning service recovery into e-WOM". *Journal of Services Marketing*, 35(8): 1000–1012.
- Lv, X., Yang, Y., Qin, D., Cao, X. ve Xu, H. (2021). "Artificial intelligence service recovery: The role of empathic response in hospitality customers' continuous usage intention". *Computers in Human Behavior*, 126: 106993.
- Ma, J. (2007). *Attribution, expectation, and recovery: An integrated model of service failure and recovery*. Doctoral Thesis. Kent State University Graduate School of Management.

- Ma, K. ve Qian, S. (2022). "The effect of inoculation messages on service recovery". *Marketing Intelligence and Planning*, 40(6): 710–723.
- Magnini, V. P., Ford, J. B., Markowski, E. P. ve Honeycutt, E. D. (2007). "The service recovery paradox: Justifiable theory or smoldering myth?" *Journal of Services Marketing*, 21(3): 213–225.
- Magnini, V. P. ve Karande, K. (2009). "The influences of transaction history and thank you statements in service recovery". *International Journal of Hospitality Management*, 28(4): 540–546.
- Mahmoudi, A., Govindan, K., Shishebori, D. ve Mahmoudi, R. (2021). "Product pricing problem in green and non-green multi-channel supply chains under government intervention and in the presence of third-party logistics companies". *Computers & Industrial Engineering*, 159: 107490.
- Malhotra, N. ve Birks, D. (2007). *Marketing Research: An Applied Approach*. Pearson.
- Malombe, H. H. ve Choudhury, D. (2020). "The link between causal attribution and recovery satisfaction in mobile money transaction failures: The mediating role of negative emotions". *Market-Trziste*, 32(2): 169–185.
- Maltz, A. B. ve Euram, L. M. (2000). "Total cost of relationship: an analytical framework for the logistics outsourcing decision". *Journal of Business Logistics*, 21(2).
- Mangan, J. ve Lalwani, C. (2016). *Global Logistics and Supply Chain Management*. Wiley, Hoboken.
- Manika, D., Papagiannidis, S. ve Bourlakis, M. (2015). "Can a CEO's YouTube apology following a service failure win customers' hearts?" *Technological Forecasting and Social Change*, 95: 87–95.
- Manu, C., Sreejesh, S. ve Paul, J. (2021). "Tell us your concern, and we shall together address! Role of service booking channels and brand equity on post-failure outcomes". *International Journal of Hospitality Management*, 96: 102982.
- Marquardt, A. J., Golicic, S. L. ve Davis, D. F. (2011). "B2B services branding in the logistics services industry". *Journal of Services Marketing*, 25(1): 47–57.
- Masudin, I., Safitri, N. T., Restuputri, D. P., Wardana, R. W. ve Amallynda, I. (2020). "The effect of humanitarian logistics service quality to customer loyalty using Kansei engineering: Evidence from Indonesian logistics service providers". *Cogent Business and Management*, 7(1).
- Mattila, A. S. (2010). "Do women like options more than men? An examination in the context of service recovery". *Journal of Services Marketing*, 24(7): 499–508.

- Mattila, A. S., Cho, W. ve Ro, H. (2009). "The Joint Effects of Service Failure Mode, Recovery Effort, and Gender On Customers' Post-Recovery Satisfaction". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26: 120–128.
- Mattila, A. S., Cho, W. ve Ro, H. (2011). "The role of self-service technologies in restoring justice". *Journal of Business Research*, 64(4): 348–355.
- Mattila, A. S. ve Mount, D. J. (2003). "The impact of selected customer characteristics and response time on E-complaint satisfaction and return intent". *International Journal of Hospitality Management*, 22(2): 135–145.
- Mattila, A. S. ve Ro, H. (2009). *Customer satisfaction, service failure, and service recovery. Handbook of Hospitality Marketing Management* (Sixth Edit). Elsevier Ltd.
- Maxham III, J. G. ve Netemeyer, R. G. (2002). "Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent". *Journal of Retailing*, 78: 239–252.
- Maxham, J. G. (2001). "Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions". *Journal of Business Research*, 54(1): 11–24.
- Mazaheri, E., Basil, D. Z., Yanamandram, V. ve Daroczi, Z. (2011). "The impact of pre-existing attitude and conflict management style on customer satisfaction with service recovery". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(3): 235–245.
- Mazhar, M., Nadeem, M. A., Abbasi, H. A., Tariq, U., Jan, A. ve Jaffar, R. A. H. (2022). "Reparation for Service Failure Through Service Recovery: An Assessment of Consumer Behaviour in an Online Shopping Context". *Business Management and Strategy*, 13(1): 64–87.
- Mazhar, M., Ting, D. H., Abbasi, A. Z., Nadeem, M. A. ve Abbasi, H. A. (2022). "Gauging customers' negative disconfirmation in online post-purchase behaviour: The moderating role of service recovery". *Cogent Business & Management*, 9(2072186): 1–23.
- Mccoll-Kennedy, J. R., Daus, C. S. ve Sparks, B. A. (2003). "The Role of Gender in Reactions to Service Failure and Recovery". *Journal of Service Research*, 6(1): 66–82.
- Mccollough, M. A., Berry, L. L. ve Yadav, M. S. (2000). "An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery". *Journal of Service Research*, 3(2): 121–137.
- McQuilken, L., McDonald, H. ve Vocino, A. (2013). "Is guarantee compensation enough? The important role of fix and employee effort in restoring justice". *International Journal of Hospitality Management*, 33: 41–50.
- Mehmann, J. ve Teuteberg, F. (2016a). "Process reengineering by using the 4PL approach: A

- case study on transportation processing in the agricultural bulk logistics sector". *Business Process Management Journal*, 22(4): 879–902.
- Mehmann, J. ve Teuteberg, F. (2016b). "Understanding the 4PL approach within an agricultural supply chain using matrix model and cross-case analysis". *International Journal of Logistics Research and Applications*, 19(5): 333–350.
- Mentzer, J. T., Flint, D. J. ve Hult, G. T. M. (2001). "Logistics service quality as a segment-customized process". *Journal of Marketing*, 65(4): 82–104.
- Merminod, N., Large, R. O. ve Paché, G. (2019). "Procurement of advanced logistics services: proposition of a reasoned action model of individual buying behavior". *Supply Chain Forum*, 20(3): 169–184.
- Mihajlović, L. S. ve Trajković, S. (2020). "The importance of logistics and supply chains for pandemic conditions". *Journal of Process Management. New Technologies*, 8(2): 53–59.
- Milewski, D. ve Milewska, B. (2018). "The importance of logistics services for the economical efficiency in the garment industry". *European Journal of Service Management*, 27: 299–305.
- Min, H. (Kelly) ve Kim, H. J. (2019). "When service failure is interpreted as discrimination: Emotion, power, and voice". *International Journal of Hospitality Management*, 82: 59–67.
- Min, X., Meng, F., Chu, D. ve Wang, L. (2020). "Modeling and Solution Algorithm for Fourth-Party Logistics Routing Problem Based on Service Composition". *Journal of Physics: Conference Series*, 1584(1).
- Mingxiu, Z., Chunchang, F. ve Minggen, Y. (2012). "The Application used RFID in Third Party Logistics". *Physics Procedia*, 25: 2045–2049.
- Miyagi, R. A., Miraja, B. A., Persada, S. F., Prasetyo, Y. T., Redi, A. A. . P. ve Belgiawan, P. F. (2019). "Investigating Customer Perception of Online Businesses' Service Recovery: A Combination of Expectation-Confirmation Theory, Satisfaction-Loyalty Theory, and Perception of Justice". *Journal of Applied Economic Sciences*, 3(65): 683–694.
- Morana, J. (2018). *Logistics*. John Wiley & Sons, Great Britain.
- Moretti, L. (2019). *Distribution Strategy: The Method for Sustainably Managing Networks and Channels*. Springer.
- Mpinganjira, M. (2019). "Willingness to reciprocate in virtual health communities: the role of social capital, gratitude and indebtedness". *Service Business*, 13(2): 269–287.
- Mücevher, M. H. (2015). *X ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Özellik ve Etkileşim Algıları: SDÜ Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi.

- Murphy, P. R. ve Knemeyer, A. M. (2015). *Contemporary Logistics*. Pearson Education Limited.
- Navicelli, A. ve Carlo, F. De. (2018). "Third-party logistics as a competitive advantage in Utilities spare parts management". *IFAC-PapersOnLine*, 51(11): 600–605.
- Nazifi, A., Murdy, S., Marder, B., Gäthke, J. ve Shabani, B. (2021). "A Bit(coin) of happiness after a failure: An empirical examination of the effectiveness of cryptocurrencies as an innovative recovery tool". *Journal of Business Research*, 124: 494–505.
- Nguyen, D. T. ve McColl-Kennedy, J. R. (2003). "Diffusing Customer Anger in Service Recovery: A Conceptual Framework". *Australasian Marketing Journal*, 11(2): 46–55.
- Nikbin, D., Armesh, H., Heydari, A. ve Jalalkamali, M. (2011). "The effects of perceived justice in service recovery on firm reputation and repurchase intention in airline industry". *African Journal of Business Management*, 5(23): 9814–9822.
- Nikbin, D. ve Hyun, S. S. (2017). "Does travellers' casual attribution affect pre-recovery emotions and behavioural intentions? A field study of airline travellers in Malaysia". *Current Issues in Tourism*, 20(1): 80–93.
- Nikbin, D., Ismail, I. ve Marimuthu, M. (2012). "The impact of causal attributions on customer satisfaction and switching intention: Empirical evidence from the airline industry". *Journal of Air Transport Management*, 25: 37–39.
- Nilsson, F. ve Waidringer, J. (2004). "Logistics management from a complexity perspective". *The ICFAI Journal of Operations Management*, 3(2): 1–26.
- Novack, R. A., Rinehart, L. M. ve Wells, M. V. (1992). "Rethinking Concept Foundations In Logistics Management". *Journal of Business Logistics*, 13(2): 233–268.
- Nylander, B. ve Edström, A. (2021). *Where Service Recovery Meets its Paradox: A search for the level of Service Recovery required for the Service Recovery Paradox to occur in the Hotel Industry*. Bachelor thesis. University of Gavle.
- O'Connor, K., Derudder, B. ve Witlox, F. (2016). "Logistics Services: Global Functions and Global Cities". *Growth and Change*, 47(4): 481–496.
- Oflaç, B. S. (2011). "An Attribution Approach for Consumer Evaluations in Logistics Customer Service Failure Situations". Izmir University of Economics.
- Oflaç, B. S., Sullivan, U. Y. ve Baltacioğlu, T. (2012). "An Attribution Approach to Consumer Evaluations in Logistics Customer Service Failure Situations". *Journal of Supply Chain Management*, 48(4): 51–71.
- Oflaç, B., Sullivan, U. Y. ve Kaya Aslan, Z. (2021). "Examining the impact of locus and justice perception on B2B service recovery". *Journal of Business and Industrial Marketing*, 1–

- 12.
- Ok, C., Back, K. J. ve Shanklin, C. W. (2006). "Service recovery paradox: Implications from an experimental study in a restaurant setting". *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 14(3): 17–33.
- Oranusi, I. N. ve Mojekeh, M. O. (2019). "Effect of Strategic Management Practices on Customer Retention in Commercial Banks in Kenya". *International Journal of Business & Law Research*, 7(3): 83–90.
- Othman, Z., Zahari, M. S. M. ve Radzi, S. M. (2013). "Customer Behavioral Intention: Influence of Service Delivery Failures and Service Recovery in Malay Restaurants". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 105: 115–121.
- Ozkan-Tektas, O. ve Basgoze, P. (2017a). "Pre-recovery emotions and satisfaction: A moderated mediation model of service recovery and reputation in the banking sector". *European Management Journal*, 35(3): 388–395.
- Pai, F. Y. (2015). "The effects of perceived justice and experience on service recovery satisfaction and post-purchase behaviours in the airline industry". *International Journal of Services and Operations Management*, 21(2): 175–186.
- Pai, F. Y., Yeh, T. M. ve Lin, L. Y. (2018). "Relationship Level and Customer Response to Service Recovery". *Social Indicators Research*, 140(3): 1301–1319.
- Palmer, A., Beggs, R. ve Keown-McMullan, C. (2000). "Equity and repurchase intention following service failure". *Journal of Services Marketing*, 14(6): 513–528.
- Pamucar, D., Chatterjee, K. ve Zavadskas, E. K. (2019). "Assessment of third-party logistics provider using multi-criteria decision-making approach based on interval rough numbers". *Computers and Industrial Engineering*, 127: 383–407.
- Park, J. J. ve Park, J. W. (2016). "Investigating the effects of service recovery quality elements on passengers' behavioral intention". *Journal of Air Transport Management*, 53: 235–241.
- Pawar, K. S., Rogers, H., Potter, A. ve Naim, M. (2016). *Developments in Logistics and Supply Chain Management*. Palgrave Macmillan.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Studia Politica, Free Press.
- Qian, X., Fang, S. C., Yin, M., Huang, M. ve Li, X. (2021). "Selecting green third party logistics providers for a loss-averse fourth party logistics provider in a multiattribute reverse auction". *Information Sciences*, 548: 357–377.
- Rachmawati, D. Z. ve Agus, A. A. (2020). "E-Service and Logistics Service Quality in E-Commerce, Study Case: Shopee Indonesia". *3rd International Conference on Computer*

- and Informatics Engineering, IC2IE 2020*, 218–223.
- Rahim, S. A., Mohammad, B. ve Rahman, N. A. A. (2017). "Contemporary Issues and Development in the Global Halal Industry". *Contemporary Issues and Development in the Global Halal Industry-Chapter 49 Influencing Factors on Halal Fourth-Party Logistics (4PL) in Malaysia*, 543–556.
- Räikkönen, J. ve Honkanen, A. (2016). "Making It Right the Third Time? Pursuing Satisfaction and Loyalty in a Double Service Recovery". *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 16(4): 333–351.
- Rebbouh, M. (2019). "Identifying a Comprehensive Theoretical Picture of Blue Ocean Strategy". *Management & Economics Research Journal*, 1(3): 38–53.
- Reis, J., Amorim, M. ve Melão, N. (2019). "Multichannel service failure and recovery in a O2O era: A qualitative multi-method research in the banking services industry". *International Journal of Production Economics*, 215: 24–33.
- Restuputri, D. P., Masudin, I. ve Sari, C. P. (2020). "Customers perception on logistics service quality using Kansei engineering: empirical evidence from indonesian logistics providers". *Cogent Business and Management*, 7(1).
- Rexhausen, D., Pibernik, R. ve Kaiser, G. (2012). "Customer-facing supply chain practices - The impact of demand and distribution management on supply chain success". *Journal of Operations Management*, 30(4): 269–281.
- Rifi, A. ve Mostafa, R. B. (2022). "Brand credibility and customer-based brand equity: a service recovery perspective". *Journal of Financial Services Marketing*, 27(1): 1–16.
- Ristovska, N., Kozuharov, S. ve Petkovski, V. (2017). "The Impact of Logistics Management Practices on Company's Performance". *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 7(1): 245–252.
- Rosenbaum, M. S., Kelleher, C., Friman, M., Kristensson, P. ve Scherer, A. (2017). "Re-placing place in marketing: A resource-exchange place perspective". *Journal of Business Research*, 79: 281–289.
- Roslan, N. A. A., Wahab, E. ve Abdullah, N. H. (2015). "Service Quality: A Case Study of Logistics Sector in Iskandar Malaysia Using SERVQUAL Model". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172: 457–462.
- Rushton, A., Croucher, P. ve Baker, P. (2014). *Handbook of logistics and distribution management*. Kogan Page Publishers.
- Rushton, A., Croucher, P. ve Baker, P. (2017). *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. Kogan Page Publishers.

- Ryan, T. P. (2007). *Modern Experimental Design*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Sands, S., Campbell, C., Shedd, L., Ferraro, C. ve Mavrommatis, A. (2020). "How small service failures drive customer defection: Introducing the concept of microfailures". *Business Horizons*, 63(4): 573–584.
- Sarkar, A., Sarkar, J. G. ve S, S. (2021). "Managing customers' undesirable responses towards hospitality service brands during service failure: The moderating role of other customer perception". *International Journal of Hospitality Management*, 94: 102873.
- Saura, I. G., Francés, D. S., Contrí, G. B. ve Blasco, M. F. (2008). "Logistics service quality: A new way to loyalty". *Industrial Management and Data Systems*, 108(5): 650–668.
- Sayyadi, R., Khabbazzian, A. ve Awasthi, A. (2018). "A combined approach integrating gap analysis, QFD and AHP for improving logistics service quality". *International Journal of Logistics Systems and Management*, 29(2): 190.
- Schetzle, S., Ball S. U. ve Drollinger, T. (2014). "The Use of Dominance Analysis to Identify Key Factors In Salespeople's Affective Commitment Toward the Sales Manager and Organizational Commitment". *The Marketing Management Journal*, 24(1): 1–15.
- Schneider, P. J. ve Zielke, S. (2021). "Price versus service: Can retailers beat showrooming with competence?" *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61: 102592.
- Schramm, H.-J., Czaja, C. N., Dittrich, M. ve Mentschel, M. (2019). "Current Advancements of and Future Developments for Fourth Party Logistics in a Digital Future". *Logistics*, 3(1): 7.
- Shahzad, A., Yaqub, R. M. S., Di Vaio, A. ve Hassan, R. (2021). "Antecedents of customer loyalty and performance improvement: Evidence from Pakistan's telecommunications sector". *Utilities Policy*, 70: 101208.
- Shapiro, T., Nieman-Gonder, J. M., Andreoli, N. A. ve Trimarco-Beta, D. (2006). "An Experimental Investigation of Justice-Based Service Recovery on Customer Satisfaction, Loyalty, and Word-of-Mouth Intentions". *Psychological Reports*, 99: 864–878.
- Sharifi, S. S. ve Aghazadeh, H. (2016). "Discount reference moderates customers' reactions to discount frames after online service failure". *Journal of Business Research*, 69(10): 4074–4080.
- Shen, B., Xu, X. ve Guo, S. (2019). "The impacts of logistics services on short life cycle products in a global supply chain". *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 131: 153–167.
- Shen, W. ve Wang, Y. (2022). "Facilitation of Customer Empathy: The Effect of Robot Apology on Customer Reaction Following a Service Failure". *Journal of Marketing*

- Development and Competitiveness*, 16(2): 44–58.
- Shi, Y., Zhang, A., Arthanari, T., Liu, Y. ve Cheng, T. C. E. (2016). "Third-party purchase: An empirical study of third-party logistics providers in China". *International Journal of Production Economics*, 171: 189–200.
- Shin, J. I., Chung, K. H., Oh, J. S. ve Lee, C. W. (2013). "The effect of site quality on repurchase intention in Internet shopping through mediating variables: The case of university students in South Korea". *International Journal of Information Management*, 33(3): 453–463.
- Siagian, Y. M. ve Triyowati, H. (2015). "Service Recovery Based on Perceived Justice: A Study on Locus Attribution". *International Journal of Business and Management*, 10(7): 99–109.
- Sikayetvar. (2023a). "Yanlış Sipariş". <https://www.sikayetvar.com/yanlis-siparis> (erişim tarihi: 16.02.2023).
- Sikayetvar. (2023b). "Yanlış Ürün". <https://www.sikayetvar.com/yanlis-urun> (erişim tarihi: 16.02.2023).
- Singh, J. ve Crisafulli, B. (2016). "Managing online service recovery: procedures, justice and customer satisfaction". *Journal of Service Theory and Practice*, 26(6): 764–787.
- Sivagami, V. M. ve Easwarakumar, K. S. (2019). "An Improved Dynamic Fault Tolerant Management Algorithm during VM migration in Cloud Data Center". *Future Generation Computer Systems*, 98: 35–43.
- Skender, H. P., Mirković, P. A. ve Prudky, I. (2017). "The role of the 4PL model in a contemporary supply chain". *Pomorstvo*, 31(2): 96–101.
- Skender, H. P., Zaninović, P. A. ve Lolić, A. (2019). "The importance of logistics distribution centers as nodes in logistics networks". *Pomorstvo*, 33(2): 149–157.
- Smith, A. K., Bolton, R. N. ve Wagner, J. (1999). "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery". *Journal of Marketing Research*, 36(3): 356–372.
- Soares, R. R., Proença, J. F. ve Kannan, P. K. (2014). "The service recovery paradox in a call-center context: compensation and timeliness in recovering mobile customers". *47th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1306–1315.
- Soares, R. R., Zhang, T. T. (Christina), Proença, J. F. ve Kandampully, J. (2017). "Why are Generation Y consumers the most likely to complain and repurchase?" *Journal of Service Management*, 28(3): 520–540.
- Song, B., Lee, C. ve Park, Y. (2013). "Assessing the risks of service failures based on ripple effects: A Bayesian network approach". *International Journal of Production Economics*, 141(2): 493–504.

- Sople, V. V. (2017). *Logistics Management The Supply Chain Imperative*. Pearson Education.
- Sorkun, M. F., Yumurtacı Hüseyinoğlu, I. Ö. ve Börühan, G. (2020). "Omni-channel capability and customer satisfaction: mediating roles of flexibility and operational logistics service quality". *International Journal of Retail and Distribution Management*, 48(6): 629–648.
- Srivastava, M. ve Gosain, A. (2020). "Impact of Service Failure Attributions on Dissatisfaction: Revisiting Attri...: Sistema de descoberta para FCCN". *Journal of Management Research*, 20(2): 99–112.
- Stakhovych, S. ve Tamaddoni, A. (2020). "Mix&Match: A Resource-Based Complaint Recovery Framework for Tangible Compensation". *Journal of Service Research*, 23(3): 337–352.
- Stephens, M. P. ve Meyers, F. E. (2013). *Manufacturing Facilities Design & Material Handling*. Pearson Education.
- Sun, Y. ve Du, J. (2010). "Emotional and satisfactory research of grouping consumers in service recovery process". *International Conference on Management and Service Science*.
- Swanson, S. R. ve Kelley, S. W. (2001a). "Attributions and Outcomes of the Service Recovery Process". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(4): 50–65.
- Swanson, S. R. ve Kelley, S. W. (2001b). "Service recovery attributions and word-of-mouth intentions". *European Journal of Marketing*, 35(1/2): 194–211.
- Taherdoost, H. (2016). "Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research". *International Journal of Academic Research in Management*, 5(2): 18–27.
- Tahir, Z., Mushtaq, R., Rahim, A. ve Altaf, N. (2021). "The Effect of Restored Trust On Post-Recovery Repurchase Intention". *Elementary Education Online*, 20(2): 443–452.
- Tarofder, A. K., Nikhashemi, S. R., Azam, S. M. F., Selvantharan, P. ve Haque, A. (2016). "The mediating influence of service failure explanation on customer repurchase intention through customers satisfaction". *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(4): 516–535.
- Taylor, D. H. (2006). "Demand management in agri-food supply chains: An analysis of the characteristics and problems and a framework for improvement". *The International Journal of Logistics Management*, 17(2): 163–186.
- Tengilimoğlu, E. (2022). *Online Hizmet Telifi Yöntemlerinin Müşteri Vatandaşlığı Davranışı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi.
- Thongkruer, P. ve Wanarat, S. (2021). "Logistics service quality: where we are and where we

- go in the context of airline industry". *Management Research Review*, 44(2): 209–235.
- Tian, H., Siddik, A. B. ve Masukujjaman, M. (2022). "Factors Affecting the Repurchase Intention of Organic Tea among Millennial Consumers: An Empirical Study". *Behavioral Sciences*, 12(2).
- Ueltschy, L. C., Laroche, M., Eggert, A. ve Bindl, U. (2007). "Service quality and satisfaction: An international comparison of professional services perceptions". *Journal of Services Marketing*, 21(6): 410–423.
- Ülkü, M. A. ve Bookbinder, J. H. (2012). "Optimal quoting of delivery time by a third party logistics provider: The impact of shipment consolidation and temporal pricing schemes". *European Journal of Operational Research*, 221(1): 110–117.
- Umar, R. M. ve Saleem, S. (2022). "Employee emotional competence and service recovery satisfaction : the mediating role of consumer forgiveness". *British Food Journal*, 124(13): 445–459.
- Uvet, H. (2020). "Importance of logistics service quality in customer satisfaction: An empirical study". *Operations and Supply Chain Management*, 13(1): 1–10.
- van Gils, S. ve Horton, K. E. (2019). "How can ethical brands respond to service failures? Understanding how moral identity motivates compensation preferences through self-consistency and social approval". *Journal of Business Research*, 95: 455–463.
- Visentin, P., Hunsinger, S. ve Medlin, D. (2009). "Identity Theft Recovery: Using Equity Theory To Explore the Need for Victim Advocacy". *Issues In Information Systems*, 10(2): 520–528.
- Vivaldini, M., Pires, S. R. I. ve Souza, F. B. (2012). "Improving Logistics Services Through the Technology Used in Fleet Management". *Journal of Information Systems and Technology Management*, 9(3): 541–562.
- Vu, T. P., Grant, D. B. ve Menachof, D. A. (2020). "Exploring logistics service quality in Hai Phong, Vietnam". *Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(2): 54–64.
- Wang, H., Huang, M., Ip, W. H. ve Wang, X. (2021). "Network design for maximizing service satisfaction of suppliers and customers under limited budget for industry innovator fourth-party logistics". *Computers and Industrial Engineering*, 158.
- Wang, X., Wen, X., Paşamehmetoğlu, A. ve Guchait, P. (2021). "Hospitality employee's mindfulness and its impact on creativity and customer satisfaction: The moderating role of organizational error tolerance". *International Journal of Hospitality Management*, 94: 1–11.
- Wang, Y., Chen, R., Wang, Y. ve Zhao, P. (2007). "Reshaping service recovery system based

- on customer satisfaction". *2007 International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, WiCOM 2007*, 3151–3155.
- Waters, D. (2003). *Development and trends in supply chain management: Global Logistics and Distribution Planning*. Kogan Page.
- Watson, S. (2012). "Consumer responses to service situations: Tests for main and interaction effects". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(3): 287–296.
- Weber, K. ve Hsu, C. H. C. (2021). "Banding together in a festival context: Examining effects of a joint-stakeholder external service recovery". *Tourism Management*, 83(104204): 1–12.
- Webster, C. ve Sundaram, D. (1998). "Service Consumption Criticality in Failure Recovery Background Literature and Hypotheses". *Journal of Business Research*, 41: 153–159.
- Wei, C., Liu, M. W. ve Keh, H. T. (2020). "The road to consumer forgiveness is paved with money or apology? The roles of empathy and power in service recovery". *Journal of Business Research*, 118: 321–334.
- Wei, J. ve Lin, X. (2022). "Research on the influence of compensation methods and customer sentiment on service recovery effect". *Total Quality Management and Business Excellence*, 33(5–6): 489–508.
- Weng, H. H. ve Kao, C. Y. (2011). "An application of contrast effects on service recovery process: A preliminary result in Taiwan". *Proceedings - International Joint Conference on Service Sciences, IJCSS 2011*, 242–246.
- Widmier, S. ve Jackson, D. W. (2002). "Examining the Effects of Service Failure, Customer Compensation, and Fault on Customer Satisfaction with Salespeople". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(1): 63–74.
- Wirtz, J. ve Mattila, A. S. (2004). "Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure". *International Journal of Service Industry Management*, 15(2): 150–166.
- Wolter, J. S., Bacile, T. J., Smith, J. S. ve Giebelhausen, M. (2019). "The entitlement/forgiveness conflict of self-relevant and self-neutral relationships during service failure and recovery". *Journal of Business Research*, 104: 233–246.
- Wong, E. Y. C., Tai, A. H. ve Zhou, E. (2018). "Optimising truckload operations in third-party logistics: A carbon footprint perspective in volatile supply chain". *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 63: 649–661.
- Wong, N. Y. (2004). "The role of culture in the perception of service recovery". *Journal of Business Research*, 57(9): 957–963.

- Wu, W. Y., Qomariyah, A., Sa, N. T. T. ve Liao, Y. (2018). "The Integration between Service Value and Service Recovery in the Hospitality Industry: An Application of QFD and ANP". *International Journal of Hospitality Management*, 75(4): 48–57.
- Wu, Y. C. J., Huang, S. K., Goh, M. ve Hsieh, Y. J. (2013). "Global logistics management curriculum: Perspective from practitioners in Taiwan". *Supply Chain Management*, 18(4): 376–388.
- Wudhikarn, R., Chakpitak, N. ve Neubert, G. (2018). "A literature review on performance measures of logistics management: an intellectual capital perspective". *International Journal of Production Research*, 56(13): 4490–4520.
- Xu, J. ve Cao, Z. (2009). "Logistics Service Quality Analysis Based on Gray Correlation Method". *International Journal of Business and Management*, 3(1): 27–28.
- Xu, N. (2013). "Improved weighted shapley value model for the fourth party logistics supply chain coalition". *Journal of Control Science and Engineering*, 1–6.
- Xu, Y., Marshall, R., Edvardsson, B. ve Tronvoll, B. (2014). "Show you care: Initiating co-creation in service recovery". *Journal of Service Management*, 25(3): 369–387.
- Yadav, A. ve Dhar, R. L. (2021). "Linking frontline hotel employees' job crafting to service recovery performance: The roles of harmonious passion, promotion focus, hotel work experience, and gender". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47: 485–495.
- Yakut, E. (2018). "Examination of Product Recalls In Terms of Attribution Theory in the Marketing Context: A Qualitative Meta-Analysis". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 25(2): 351–367.
- Yang, X., Liu, Z., Li, F. ve Xu, Z. (2021). "Integrated production and transportation scheduling with order-dependent inventory holding costs". *Computers and Operations Research*, 136: 105477.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2011). *SPSSuygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yeung, K., Zhou, H., Yeung, A. C. L. ve Cheng, T. C. E. (2012). "The impact of third-party logistics providers capabilities on exporters performance". *International Journal of Production Economics*, 135(2): 741–753.
- Yi, H. T., Yeo, C. K., Amenuvor, F. E. ve Boateng, H. (2021). "Examining the relationship between customer bonding, customer participation, and customer satisfaction". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62: 1–11.
- Yoo, C. W. (2020). "An Exploration of the Role of Service Recovery in Negative Electronic Word-of-Mouth Management". *Information Systems Frontiers*, 22(3): 719–734.

- You, Y. (2019). *Three essays on how marketplace interpersonal relationships affect persuasion*. Doctoral Thesis. The University of Wisconsin-Milwaukee.
- You, Y., Yang, X., Wang, L. ve Deng, X. (2020). "When and Why Saying "Thank You" Is Better Than Saying "Sorry" in Redressing Service Failures: The Role of Self-Esteem". *Journal of Marketing*, 84(2): 133–150.
- Yunus, E. N. (2021). "Would compensation be necessary? The importance of service recovery strategy in e-retail delivery problems". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 1–18.
- Zhang, M., Geng, R., Hong, Z., Song, W. ve Wang, W. (2020). "The double-edged sword effect of service recovery awareness of frontline employees: From a job demands-resources perspective". *International Journal of Hospitality Management*, 88: 1–9.
- Zhang, X. (2011). "Research on customer attributions of service failure and strategies of recovery". *International Conference on Management and Service Science, IEEE 2011*, 1–4.
- Zhao, X., Liu, Y., Bi, H. ve Law, R. (2014). "Influence of coupons on online travel reservation service recovery". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21: 18–26.
- Zhao, Y., Wen, L., Feng, X., Li, R. ve Lin, X. (2020). "How managerial responses to online reviews affect customer satisfaction: An empirical study based on additional reviews". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 1–11.
- Zhu, Q. ve Fung, R. Y. K. (2012). "Design and analysis of optimal incentive contracts between fourth-party and third-party logistics providers". *IEEE International Conference on Automation and Logistics, ICAL*, 84–89.
- Zhu, Zhen, Nakata, C., Sivakumar, K. ve Grewal, D. (2013). "Fix It or Leave It? Customer Recovery from Self-service Technology Failures". *Journal of Retailing*, 89(1): 15–29.
- Zhu, Ziming, Lambotharan, S., Chin, W. H. ve Fan, Z. (2012). "Overview of Demand Management in Smart Grid and Enabling Wireless Communication Technologies". *IEEE Wireless Communications*, 48–56.
- Zijm, H., Klumpp, M., Regattieri, A. ve Heragu, S. (2019). *Operations, Logistics and Supply Chain Management*. Springer.

EK 1 – DENEYSEL TASARIM SENARYOLARI**Senaryo 1 (Yüksek kritiklik, 7 gün-%10 indirim)**

Kullanmış olduğunuz telefon bozuldu ve yeni bir telefon almak istediniz. Online alışveriş sitelerinden birinde X marka telefonu sipariş ettiniz. Ürünü teslim aldıktan sonra sipariş verdiğiniz telefonun değil, aynı markanın bir düşük modeli olan telefonun size gönderildiğini fark ettiniz. Hemen müşteri hizmetleri ile iletişime geçtiniz ve yapılan iade yönlendirmelerini yerine getirdiniz. **7 gün** sonra sipariş vermiş olduğunuz doğru telefon modeli size teslim edildi. Aradan geçen bu sürede bozuk olan telefon nedeniyle telefonsuz kaldınız. Firma, gecikme ve yanlış ürün kaynaklı hatasını telafi ederken size özür mahiyetinde sonraki alışverişinizde kullanabileceğiniz tek kullanımlık **% 10 oranında** bir indirim kodu gönderdi. Böyle bir durumu yaşadığınızı düşünerek aşağıdaki anketi cevaplayınız.

Senaryo 2 (Yüksek kritiklik, 10 gün-%20 indirim)

Kullanmış olduğunuz telefon bozuldu ve yeni bir telefon almak istediniz. Online alışveriş sitelerinden birinde X marka telefonu sipariş ettiniz. Ürünü teslim aldıktan sonra sipariş verdiğiniz telefonun değil, aynı markanın bir düşük modeli olan telefonun size gönderildiğini fark ettiniz. Hemen müşteri hizmetleri ile iletişime geçtiniz ve yapılan iade yönlendirmelerini yerine getirdiniz. **10 gün** sonra sipariş vermiş olduğunuz doğru telefon modeli size teslim edildi. Aradan geçen bu sürede bozuk olan telefon nedeniyle telefonsuz kaldınız. Firma, gecikme ve yanlış ürün kaynaklı hatasını telafi ederken size özür mahiyetinde sonraki alışverişinizde kullanabileceğiniz tek kullanımlık **% 20 oranında** bir indirim kodu gönderdi. Böyle bir durumu yaşadığınızı düşünerek aşağıdaki anketi cevaplayınız.

Senaryo 3 (Yüksek kritiklik, 14 gün-%30 indirim)

Kullanmış olduğunuz telefon bozuldu ve yeni bir telefon almak istediniz. Online alışveriş sitelerinden birinde X marka telefonu sipariş ettiniz. Ürünü teslim aldıktan sonra sipariş verdiğiniz telefonun değil, aynı markanın bir düşük modeli olan telefonun size gönderildiğini fark ettiniz. Hemen müşteri hizmetleri ile iletişime geçtiniz ve yapılan iade yönlendirmelerini yerine getirdiniz. **14 gün** sonra sipariş vermiş olduğunuz doğru telefon modeli size teslim edildi. Aradan geçen bu sürede bozuk olan telefon nedeniyle telefonsuz kaldınız. Firma, gecikme ve yanlış ürün kaynaklı hatasını telafi ederken size özür mahiyetinde sonraki alışverişinizde kullanabileceğiniz tek kullanımlık **% 30 oranında** bir indirim kodu gönderdi. Böyle bir durumu yaşadığınızı düşünerek aşağıdaki anketi cevaplayınız.

Senaryo 4 (Düşük kritiklik, 7 gün-%10 indirim)

Kullanmış olduğunuz telefonun piyasaya yeni sürülen ve daha fazla özelliği olan modelini satın almak istediniz. Online alışveriş sitelerinden birinde X marka telefonu sipariş ettiniz. Ürünü teslim aldıktan sonra sipariş verdiğiniz telefonun değil, aynı markanın bir düşük modeli olan telefonun size gönderildiğini fark ettiniz. Hemen müşteri hizmetleri ile iletişime geçtiniz ve yapılan iade yönlendirmelerini yerine getirdiniz. **7 gün** sonra sipariş vermiş olduğunuz doğru telefon modeli size teslim edildi. Aradan geçen bu sürede kullanmış olduğunuz eski telefonu satmadığınız için telefonsuz kalmadınız. Firma, gecikme ve yanlış ürün kaynaklı hatasını telafi ederken size özür mahiyetinde sonraki alışverişinizde kullanabileceğiniz tek kullanımlık **% 10 oranında** bir indirim kodu gönderdi. Böyle bir durumu yaşadığınızı düşünerek aşağıdaki anketi cevaplayınız.

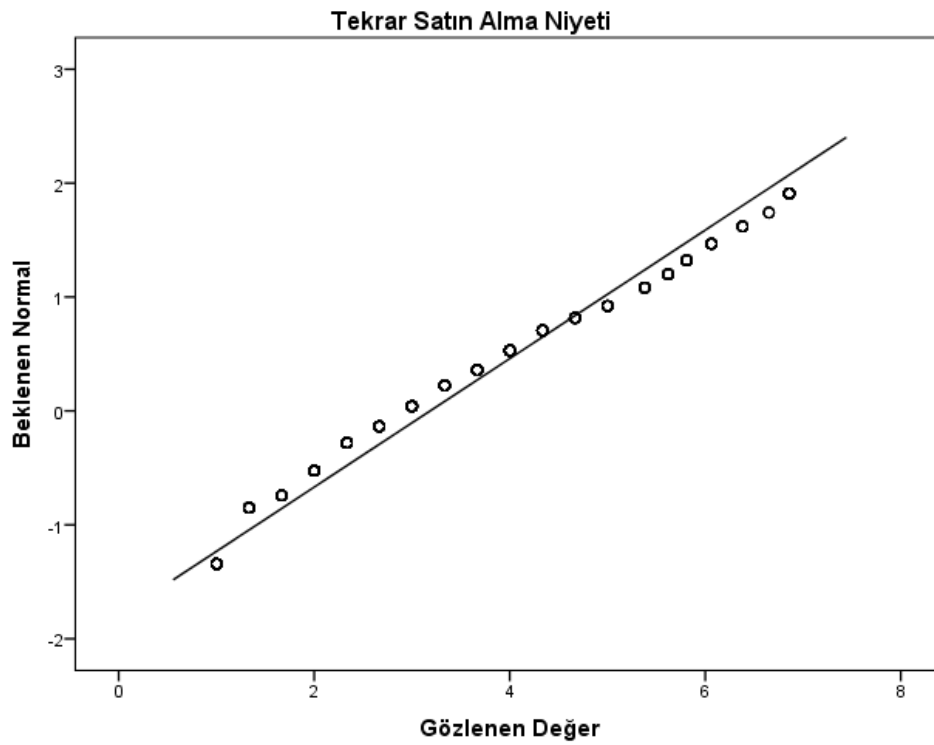
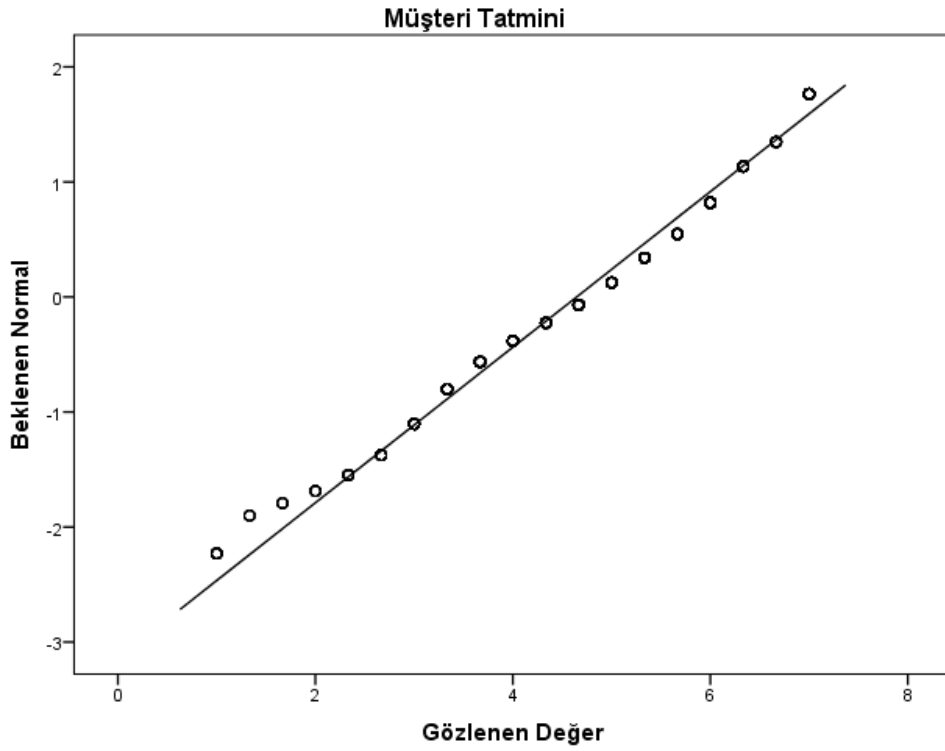
Senaryo 5 (Düşük kritiklik, 10 gün-%20 indirim)

Kullanmış olduğunuz telefonun piyasaya yeni sürülen ve daha fazla özelliği olan modelini satın almak istediniz. Online alışveriş sitelerinden birinde X marka telefonu sipariş ettiniz. Ürünü teslim aldıktan sonra sipariş verdiğiniz telefonun değil, aynı markanın bir düşük modeli olan telefonun size gönderildiğini fark ettiniz. Hemen müşteri hizmetleri ile iletişime geçtiniz ve yapılan iade yönlendirmelerini yerine getirdiniz. **10 gün** sonra sipariş vermiş olduğunuz doğru telefon modeli size teslim edildi. Aradan geçen bu sürede kullanmış olduğunuz eski telefonu satmadığınız için telefonsuz kalmadınız. Firma, gecikme ve yanlış ürün kaynaklı hatasını telafi ederken size özür mahiyetinde sonraki alışverişinizde kullanabileceğiniz tek kullanımlık **% 20 oranında** bir indirim kodu gönderdi. Böyle bir durumu yaşadığınızı düşünerek aşağıdaki anketi cevaplayınız.

Senaryo 6 (Düşük kritiklik, 14 gün-%30 indirim)

Kullanmış olduğunuz telefonun piyasaya yeni sürülen ve daha fazla özelliği olan modelini satın almak istediniz. Online alışveriş sitelerinden birinde X marka telefonu sipariş ettiniz. Ürünü teslim aldıktan sonra sipariş verdiğiniz telefonun değil, aynı markanın bir düşük modeli olan telefonun size gönderildiğini fark ettiniz. Hemen müşteri hizmetleri ile iletişime geçtiniz ve yapılan iade yönlendirmelerini yerine getirdiniz. **14 gün** sonra sipariş vermiş olduğunuz doğru telefon modeli size teslim edildi. Aradan geçen bu sürede kullanmış olduğunuz eski telefonu satmadığınız için telefonsuz kalmadınız. Firma, gecikme ve yanlış ürün kaynaklı hatasını telafi ederken size özür mahiyetinde sonraki alışverişinizde kullanabileceğiniz tek kullanımlık **% 30 oranında** bir indirim kodu gönderdi. Böyle bir durumu yaşadığınızı düşünerek aşağıdaki anketi cevaplayınız.

EK 2 – BAĞIMLI DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN NORMAL DAĞILIM GRAFİKLERİ



Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve Soyadı	Hasan Emin GÜRLER
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	İslahiye Opet Anadolu Lisesi
Lisans Diploması	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi-İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
Tezli Yüksek Lisans Diploması	Akdeniz Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Lojistik ABD
Yüksek Lisans Tez Konusu	Havayolu Ulaşımını Tercih Eden X ve Y Kuşağı Müşterilerin Memnuniyet Düzeylerinin Ölçülmesi
Yabancı Dil	İngilizce
İŞ DENEYİMİ	
Çalıştığı Kurumlar	İslahiye Meslek Yüksekokulu-Kısmi Zamanlı (Genel Muhasebe)-(2015-Güz) Fatih Sultan Mehmet Ortaokulu-Ücretli Öğretmenlik (İngilizce)-(2015-Güz)