



**SEYAHAT ACENTALARININ HİZMET HATALARI VE HİZMET
TELAFİLERİNİN ADALET TEORİSİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

Muharrem TUTUŞ

Eskişehir 2019

**SEYAHAT ACENTALARININ HİZMET HATALARI VE HİZMET
TELAFİLERİNİN ADALET TEORİSİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

MUHARREM TUTUŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Emre Ozan AKSÖZ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran 2019

ÖZET

SEYAHAT ACENTALARININ HİZMET HATALARI VE HİZMET TELAFİLERİNİN ADALET TEORİSİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Muharrem TUTUŞ

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran, 2019

Danışman: Doç. Dr. Emre Ozan Aksöz

Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere ortaya çıkan, nesneden ziyade bir performans, bir fiil, bir hareket olan hizmetin sunumunda hatalar ortaya çıkabilmektedir. Hizmet hatası, hizmet sektörünün ve hizmetin bir parçasıdır. En kusursuz planlanan hizmetlerde dahi hizmet hatası ortaya çıkabilmektedir. Turizm hizmetlerinde de bu durum benzerdir. Seyahat acentaları da sundukları hizmetlerde hata yapabilmekte ve bu hataları telafi etmek için çeşitli yöntemlere başvurumaktadırlar. Bir hizmet alım durumunda müşterinin girdileri olan ekonomik, zaman, enerji ve psikolojik maliyetler karşısında hizmet telafisi olarak işletmelerin çıktıları geri ödeme, özür dileme, değiştirme ve diğer özel hizmet telafi uygulamalarıdır. Müşteriler, hizmet telafi uygulamalarında girdilerine denk çıktılar beklemektedirler. Araştırmanın konusu da seyahat acentalarının hizmet hataları ve hizmet telafilerinin, adalet teorisi bağlamında incelenmesidir. Adalet teorisi, bir durumun veya kararın adilliği hakkındaki kişilerin algılamaları ile ilgilidir. İnsanlar, kendi girdileri ile elde ettikleri çıktılarını karşılaştırmaktadırlar. Veri toplama aracı olarak anket tekniği seçilmiş, hazırlanan anket ifadeleri seyahat acentalarında çalışan ve akademisyenlerden oluşan 19 kişi ile görüşülüp, geliştirilmiştir. Türkiye’de seyahat acentalarından ürün satın alan 1063 misafire e-posta ve seyahat acentalarına bırakılan anket formları vasıtasıyla ulaşılmıştır. Katılımcılardan karşılaştıkları hizmet hatalarına yönelik seyahat acentalarının hizmet telafilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilerek, hizmet sunumu sırasında ortaya çıkan hizmet hatalarının, telafilerinin, misafirler tarafından nasıl algılandığı tespit edilmiştir. Hizmet hatasının ortaya çıkmasında personelin etkili olduğu, seyahat acentalarının telafi uygulamalarında eksiklikler olduğu, misafirlerin ise telafi uygulamalarında daha çok iletişim kurulması ve telafi sırasında bilgilendirilmeyi bekledikleri belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler; Hizmet Hatası, Hizmet Telafisi, Hizmet Kalitesi, Seyahat Acentaları, Adalet Teorisi

ABSTRACT

SEARCHING TRAVEL AGENCIES SERVICE FAILURE AND SERVICE RECOVERY IN JUSTICE THEORY

Muharrem TUTUS

Tourism Management

Anadolu University, Graduate School Of Social Sciences, June, 2019

Danışman: Ass. Prof. Emre Ozan Aksöz

Service failure may arise in the provision of the service, which is a performance, a movement rather than an object, which is created to meet the demands and needs of consumers. Service failure is part of the service industry and service. Even in the most perfectly planned services, a service failure may occur. This situation is similar in tourism services. Travel agencies can also make service failure in the services they offer and apply various methods to recover these failures. In the case of a service purchase, the client's inputs are economic, time, energy and psychological costs, as service recoveries, reimbursement, apology, replacement and other special service recoveries for businesses. Customers are expected to match their inputs in service recoveries. The subject of this research is to examine the service failures and service recoveries of travel agencies in the context of the justice theory. The justice theory relates to the perceptions of persons about the fairness of a situation or decision. People compare their inputs with the output. The questionnaire technique was chosen as the data collection tool and the questionnaire questions prepared in accordance with the information received from the literature were developed and discussed with 19 people working in travel agencies and academicians. 1063 guests were reached who bought travel agency products in Turkey, by e-mail and questionnaires which dropped travel agency's office. Participants were asked to evaluate the service recoveries of travel agencies for service failures. The collected data were analyzed by SPSS program and it was determined how the service failures and service recoveries that occurred during service delivery were perceived by the guests. It is determined that the personnel are effective in the service failure. There are deficiencies in the service recovery strategies of the travel agencies and the guests are expected to be more informed during the service recovery practice and the service recovery process.

Keywords; Service Failure, Service Recovery, Service Quality, Travel Agencies, Justice Theory



ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

MUHARREM TUTUŞ

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vii
İÇİNDEKİLER	vii
TABLO/ÇİZELGELER DİZİNİ.....	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xivv
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xv
1. HİZMET KAVRAMI VE HİZMET SEKTÖRÜ	16
1.1. Hizmet.....	16
1.2. Hizmetin Özellikleri ve Gelişimi.....	17
1.2.1. Hizmetin özellikleri.....	17
1.2.1.1. Soyutluk	18
1.2.1.2. Eş zamanlılık	4
1.2.1.3. Değişken talep	19
1.2.1.4. Stoklanamazlık.....	20
1.2.1.5.Sahipsizlik.....	21
1.2.1.6. İnsanı merkezli olma	22
1.3. Hizmet sektörü	24
1.4. Hizmet Kalitesi	29
1.4.1 Hizmet kalitesinin önemi	30
1.4.2. Hizmet kalitesi modelleri.....	31
2. SEYAHAT ACENTALARI VE SEYAHAT ACENTALARINDA HİZMET KALİTESİ	354
2.1. Tur Operatörü ve Seyahat Acentası.....	34
2.1.1.Seyahat acentalarının sınıflandırılması.....	38

2.1.1.1. Yasal statülerine göre.....	38
2.1.1.1.1. A grubu seyahat acentaları.....	38
2.1.1.1.2. B grubu seyahat acentaları.....	39
2.1.1.1.3. C grubu seyahat acentaları.....	39
2.1.1.2. Uzmanlık alanlarına göre	39
2.1.1.3. Sunulan hizmet türüne göre.....	41
2.1.1.4. Çalışma türüne göre.....	42
2.1.2. Tur operatörleri ve seyahat acentalarının benzerlikleri ve farkları.....	43
2.1.3. Seyahat acentalarının seyahat ve turizm endüstrisindeki yeri ve önemi	43
2.1.4. Seyahat acentalarının işlevleri.....	46
2.2. Seyahat Acentalarının Sunduğu Ürün ve Hizmetler	47
2.2.1. Seyahat acentalarında çekirdek ürün	49
2.2.2. Seyahat acentalarında destek ürün.....	50
2.2.3. Seyahat acentalarında kolaylaştırıcı ürün	50
2.2.4. İlave ürün	50
2.3. Paket Turlar	51
2.3.1. Taşıma aracına göre.....	51
2.3.2. Ekonomik sınıflandırma.....	52
2.3.3. Seyahat – konaklama şekline göre.....	53
2.3.4. Hedef bölgesine göre.....	53
2.3.5. İçeriklerine göre.....	53
2.3.6. Hazırlanış şekline göre.....	53
2.4. Seyahat Acentalarında Hizmet Kalitesinin Önemi Oluşumu ve Gelişimi.....	54
2.4.1. Seyahat acentalarında hizmet kalitesi oluşumu	55
2.4.2. Seyahat acentalarında hizmet kalitesi boyutları	57
2.4.3. Seyahat endüstrisinde hizmet kalitesi ölçüm teknikleri.....	58
2.4.4. Seyahat acentalarında hizmet kalitesi artırma uygulamaları.....	59
2.5. Seyahat Acentalarının Hizmetlerinde Misafir Memnuniyetinin Oluşumu	62

3. HİZMET HATASI VE HİZMET TELAFİSİ	65
3.1. Hizmet Hatası.....	65
3.1.1. Hizmet hatasının tanımı	65
3.1.2. Hizmet hatası türleri	66
3.1.3. Hizmet hatalarının sınıflandırılması	67
3.1.4. Hizmet hatası durumunda misafir davranışları	70
3.1.4.1. Hizmet hatası durumunda hiçbir şey yapmama.....	72
3.1.4.2. Hizmet hatası durumunda harekete geçme.....	73
3.1.5. Hizmet hatalarına tepkiler	74
3.1.6. Hizmet hatası durumunda işletme davranışları	77
3.1.7. Müşteri tepkilerinin önemi	78
3.1.8. Turizm sektöründe karşılaşılabilecek hizmet hataları.....	79
3.2. Hizmet Telafisi	80
3.2.1. Hizmet telafisi uygulamaları	82
3.2.2. Hizmet telafi paradoksu	84
3.2.3. Hizmet telafisinin gerekli olma nedenleri	85
3.2.4. Hizmet garantileri.....	86
3.2.4.1. Hizmet garanti türleri.....	87
3.2.4.2. Hizmet garanti türleri.....	88
3.2.5. Hizmet telafisi ile ilgili yaklaşımlar	89
3.2.5.1. Hizmet telafisini ve hizmet telafisini etkileyen faktörleri inceleyen çalışmalar.....	89
3.2.5.2. Hizmet telafisi ile müşteri tatmini ve sadakati ilişkisini inceleyen çalışmalar.....	90
3.2.5.3. Hizmet telafisi ile hizmet hatası, yetkilendirme, müşteri tatmini ve sadakati ilişkisini inceleyen çalışmalar.....	93
3.3. Değiştirme Maliyetlerinin Tüketicie Etkisi	94
3.4. Atıf Teorisi.....	95

3.4.1. Süreklilik.....	97
3.4.2. Kontrol odağı.....	97
3.4.3. Kontrol edilebilirlik	97
3.5. Kaynak Değişim Teorisi	98
3.6. Çifte Sapma	99
3.7. Adalet Teorisi ve Telafinin Adilliği	100
3.7.1. Prosedürel adalet	106
3.7.2. Dağıtımsal adalet	108
3.7.3. Etkileşimsel adalet	109
4. TÜRKİYE’DE SEYAHAT ACENTALARININ HİZMET HATALARI VE TELAFİLERİNİN ADLAET TEORİSİ BALAMINDA İNCELENMESİ	111
4.1. Araştırma Amacı.....	111
4.2. Araştırma Hipotezleri	113
4.3. Araştırmanın Yöntemi	114
4.4. Evren ve Örneklem.....	116
4.5. Veri Toplama Araç ve Teknikleri	116
4.6. Veri Toplama Süreci.....	117
4.7. Sonuçların analizi ve yorumlar	118
4.7.1. Katılımcıların demografik özellikleri.....	118
4.7.2. Satın alınan seyahat acentası ürününe ait bilgiler	119
4.7.3. Hizmet hatasına yönelik bulgular	121
4.7.3.1. Hizmet hatasının büyüklüğü.....	122
4.7.3.1.1. Hizmet hatasının büyüklüğü ile cinsiyet arasındaki ilişki.....	124
4.7.3.2. Hizmet için ödenen bedelin adilliği.....	124
4.7.4. Hizmet telafisine yönelik bulgular.....	125
4.7.4.1. Hizmet telafisi olarak yapılanlar.....	125
4.7.4.2. Hizmet telafisi sonrası.....	126
4.7.5. Seyahat acentalarının hizmet telafilerinin incelenmesine ilişkin analizler..	130

4.7.5.1. Faktör analizine ilişkin bulgular.....	130
4.7.6. Hizmet telafileri farklılıklarına ilişkin bulgular	134
4.7.6.1. Hizmet telafileri algılamalarının cinsiyet ile ilişkisine dair bulgular.....	134
4.7.6.2. Hizmet telafileri algılamalarının yaş ile ilişkisine dair bulgular	135
4.7.6.3. Hizmet telafileri algılamalarının eğitim ile ilişkisine dair bulgular	136
4.7.6.4. Hizmet telafileri algılamalarının gelir durumu ile ilişkisine dair bulgular.....	137
4.7.6.5. Hizmet hatasının algılanması ile seyahat acentası grubu ilişkisi.....	138
4.7.6.6. Hizmet telafileri ile ödeme şekline ilişkin bulgular.....	140
4.7.6.7. Hizmet telafileri ile seyahat edilen kişiler arasındaki ilişkiye dair bulgular.....	140
4.7.6.8. Hizmet telafileri ile seyahatin amacına dair bulgular.....	141
4.7.6.9. Hizmet telafileri algılamalarının seyahatin satın alındığı süre ile gerçekleştiği süre arasında geçen zamana dair bulgular.....	142
4.8. Hipotez sonuçları.....	143
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	145
KAYNAKÇA.....	148
Ek – 1: Anket	
Ek – 2: Özgeçmiş	

TABLO/ÇİZELGELER DİZİNİ

Tablo 1.1. Hizmet Endüstrilerinin Büyüme Sebepleri	26
Tablo 1.2. Dünya Ekonomi Paylaşımı	28
Tablo 2.1. Tur Operatörleri ve Seyahat Acentaları Farkları	43
Tablo 2.2. Seyahat Acentalarının Sunduğu Ürün ve Hizmetler	48
Tablo 3.1. Müşterilerin Hizmet Hatası Tepkileri	75
Tablo 3.2. Hizmet Telafisini ve Hizmet Telafisini Etkileyen Faktörleri İnceleyen Çalışmalar	90
Tablo 3.3. Hizmet Telafisi ile Müşteri Tatmini ve Sadakati İlişkisini İnceleyen Çalışmalar	91
Tablo 3.4. Hizmet Telafisi İle Hizmet Hatası, Yetkilendirme, Müşteri Tatmini ve Sadakati İlişkisini İnceleyen Çalışmalar	93
Tablo 3.5. Algılanan Adalet Boyutları	102
Tablo 3.6. Hizmet Telafisi ve Adalet Teorisi Çalışmaları	103
Tablo 4.1. Demografik Özellikler	118
Tablo 4.2. Tercih Edilen Seyahat Acentası Grupları	119
Tablo 4.3. Satın Alınan Ürün	120
Tablo 4.4. Ödeme Yapılma Şekli	120
Tablo 4.5. Kiminle Beraber Seyahat Edildiğine Dair Bulgular	120
Tablo 4.6. Seyahat Amaçları	121
Tablo 4.7. Satın Alma İle Seyahat Arasında Geçen Süre	121
Tablo 4.8. Hizmet Hatası Sorumluluğu	122
Tablo 4.9. Hizmet Hatası Puanı	123
Tablo 4.10. Hizmet Hatası Tarifi	123
Tablo 4.11. Hizmet Hatası Büyüklüğü İle Hizmet Hatası Tarifi Arasındaki İlişki	124
Tablo 4.12. Hizmet Hatasının Büyüklüğü ile Cinsiyet Arasındaki İlişki	124
Tablo 4.13. Hizmet İçin Ödenen Bedelin Adilliği	125
Tablo 4.14. Hizmet Telafisi Olarak Yapılan Telafiler	126
Tablo 4.15. Yapılan Hizmet Telafisinin Katılımcılar Tarafından Değerlendirilmesi ..	127
Tablo 4.16. Genel Olarak Şikâyet Davranış Şekli	129
Tablo 4.17. Hizmet Telafisi Puanı	129
Tablo 4.18. Yaşanılan Tecrübe Puanı	130

Tablo 4.19. Seyahat Acentasının Şikâyet Karşı Davranışlarının Uygunluğu İle Katılımcıların Hizmet Hatası Algılaması Arasındaki İlişki.....	130
Tablo 4.20. Faktör Analizi	133
Tablo 4.21. Hizmet Telafileri Algılamalarının Cinsiyet İle İlişkisine Dair Bulgular ..	135
Tablo 4.22. Hizmet Telafileri Algılamalarının Yaş İle İlişkisi	136
Tablo 4.23. Hizmet Telafileri Algılamalarının Eğitim İle İlişkisi	137
Tablo 4.24. Hizmet Telafileri Algılamalarının Gelir Durumu İle İlişkisi.....	138
Tablo 4.25. Hizmet Hatasının Algılanması ile Seyahat Acentası Grubu İlişkisi	139
Tablo 4.26. Hizmet Telafileri İle Ödeme Şekline İlişkisi	140
Tablo 4.27. Hizmet Telafileri İle Seyahat Edilen Kişiler Arasındaki İlişkisi	141
Tablo 4.28. Hizmet Telafileri İle Seyahatin Amacına Dair Bulgular	142
Tablo 4.29. Seyahatin Satın Alındığı Süre İle Gerçekleştiği Süre İlişkisi	143
Tablo 4.30. Hipotez Sonuçları.....	143

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Türkiye Hizmet Sektörü İşgücü Dağılımı	28
Şekil 3.1. Hizmet Hatası Karşısında Müşteri Davranışları.....	72
Şekil 3.2. Hizmet Hatalarına Karşı Müşteri Tepkileri	76
Şekil 3.3. Adalet Teorisi ve Hizmet Telafisi	106
Şekil 4.1. Scree Test (Yamaç Eğim Grafiği)	132



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ANOVA	: Analysis Of Variance (Varyans Analizi)
AMA	: American Marketing Association (Amerikan Pazarlama Birliği)
BJK	: Beşiktaş Jimnastik Kulübü
BT	: Bilgi Teknolojisi
DEA	: Data Envelopment Analysis (Veri Çevirme Analizi)
FIT	: Free Independent Traveler (Kişiyi Özel Paketler)
GATS	: General Agreement on Trade in Services (Hizmet Ticareti Genel Anlaşması)
GDS	: Global Distribution System (Global Dağıtım Sistemleri)
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
IATA	: International Air Transport Association (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği)
IT	: Information Technology (Bilgi teknolojisi)
ITC	: Inclusive Tour Charter (Charter Seferlerle Yapılan Turlar)
ITX	: Inclusive Tour Excursion (Tarifeli Seferlerle Yapılan Turlar)
KGF	: Kalite Fonksiyon Göçerimi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
N	: Değer
Ort.	: Ortalama
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
S.S.	: Standart Sapma
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRSAB	: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
TÜSTAC	: Türkiye Seyahat Acentaları Cemiyeti
Vb	: Ve Benzeri
Vd	: Ve Diğerleri
WTO	: World Trade Organization (Dünya Ticaret Örgütü)

1. HİZMET KAVRAMI VE HİZMET SEKTÖRÜ

1.1. Hizmet

Hizmetin birçok farklı tanımına rastlamak mümkündür. Açık ve net bir hizmet tanımı yapmak hizmetlerin özellikleri nedeni ile oldukça zordur (Nart, 2015). İnsanların birlikte yaşamlarının doğal bir sonucu olan hizmet kavramının sistematik bir biçimde ve teknik boyutuyla ele alınışı 1700’lü yıllara rastlamaktadır (Zengin ve Erdal, 2000). Adam Smith hizmeti, somut bir ürünle sonuçlanmayan tüm faaliyetler olarak tanımlanmıştır. Nesneden ziyade bir performans, bir fiil, bir harekettir (Yükselen, 2003). American Marketing Association (AMA) (Amerikan Pazarlama Birliği) tanımına göre “bir malın satışına bağlı olmaksızın son tüketicilere ve işletmelere pazarlandığında istek ve ihtiyaç doygunluğu sağlayan ve bağımsız olarak tanımlanabilen eylemlerdir” (Öztürk, 2012). Hizmet, mutlaka olmasa da doğal olarak az ya da çok dokunulmaz yapılı, tüketici ve hizmet personeli veya hizmeti sağlayanın fiziksel kaynakları, malları veya sistemleri arasındaki etkileşim anında oluşan ve müşteri problemlerine çözüm olarak sağlanan faaliyet veya faaliyetler serisidir (Grönroos, 1990). Türk Dil Kurumunun Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğünde (2017), “gereksinimleri karşılama ve üretildiği anda tüketilme özelliklerine sahip her türlü etkinlik” olarak tanımlanmaktadır. Hizmetler üreticiden kullanıcıya direkt olarak mübadele edilirler; taşınamazlar, depolanamazlar ve hemen hemen derhal bozulabilir niteliktedirler (Duygun, 2007). Meydana getirilmeleri, satın alınmaları ve tüketilmeleri eş zamanlıdır. Birbirinden ayıramaz nitelikteki soyut unsurlardan oluşurlar; çoğu kez önemli bir biçimde tüketici katılımını kapsarlar ve mülkiyetin (sahipliğin) devredilmesi anlamında satılamazlar ve mülkiyet hakları yoktur (Mucuk, 2009).

Gülmez ve Dörtüol (2010) ise hizmet, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere üretilen, depolanamayan, üretildiği anda tüketilen ve heterojen özelliklere sahip etkinlikler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Grönroos (1990)’a göre ise hizmet, dokunulmaz bir yapıya sahip olan müşteri ve hizmet personeli ve/veya hizmeti sağlayan araç ve gereçleri veya mal ve /veya sistemleri arasındaki etkileşim anında oluşan ve müşteri problemlerine çözüm olarak sağlanan bir faaliyet ya da faaliyetler dizisidir. Bu tanım hizmet faaliyetlerini daha geniş perspektiften alarak, hizmetin etkileşim boyutu üzerinde durmaktadır. Bu etkileşim, hizmeti sunan kişi ile müşteri arasında olabildiği gibi, hizmetin sunulduğu çevredeki ekipman ve mallarla da olabilmektedir.

Karahan (2006)'a göre hizmetler soyut oldukları için tüketiciler tarafından bir fayda ya da bir tatmin olarak algılanmaktadır. Bu ifadeler ışığında yapılan tanıma göre, “hizmet, insan ve makineler tarafından insan gayretiyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziki olmayan ürünlerdir.

Lovelock ve Wright (1999) tarafından, müşterilerin istediği ve onlara fayda sağlayan bir davranışı veya performansı gerçekleştirmek olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak hizmet, üretildiği yerde tüketilen bir iş veya eylem, bir performans, sosyal olay veya çabadır (Çanakgöz, 2008).

Yukarıdaki tanımlar ışığında hizmet, müşterilerin isteklerini yerine getirme performansıdır. Bir müşterinin soyut veya somut isteklerini yerine getirirken, hizmet işçisinin yaptığı, ortaya koyduğu performansdır. Bu performans, tüketicinin isteklerini karşılama amacıyla ortaya konulduğu için ve bu performans sırasında çoğu zaman tüketici veya hizmetin amacı olan, hizmetin üretilmesini isteyen de ortamda bulunduğu için tek taraflı değildir. Üretimin etkisi, tüketim tarafından anında tepki almaktadır.

1.2. Hizmetin Özellikleri ve Gelişimi

Hizmet, tüketim ürünlerinden daha farklı bir yapıya ve özelliklere sahiptir. Bu farklılıklar birçok araştırmacı tarafından belirlenmeye ve yorumlanmaya çalışılmıştır. Bu araştırmaların toplumlarda hizmetin gelişmesi ve ekonomide, her geçen yıl daha fazla yer edinmesi sonucu ortaya çıktığı şeklinde yorumlamak mümkündür.

1.2.1. Hizmetin özellikleri

Hizmetlerin ürünlerden (mallardan) farklı olarak kendine has bazı özellikleri bulunmaktadır. Hizmetler, dokunulamaz, türdeş değildir, bir süreçtir, stoklanamaz. Hizmetlerde; üretim ve tüketim eş zamanlı süreçlerdir, temel değer alıcı ve satıcı etkileşiminde üretilir, müşteriler üretime katılırlar ve sahiplik transfer edilemez (Turna, 2015). Mucuk (2009) ise hizmetlerin özelliklerini soyutluk, ayrılmazlık, heterojenlik (değişkenlik) ve dayanıksızlık olarak ayırmaktadır.

Cousins, Foskett, Pennington (2011) hizmetin sekiz özelliğe sahip olduğunu belirtmekte ve soyutluk, bozulabilirlik, ayrılmazlık, değişkenlik, kolay çoğaltılabilme, eş zamanlı üretim ve tüketim, talep esnekliği ve karşılaştırma zorluğu olarak açıklamaktadır.

Hizmet satın alan kullanıcının amacı kendisine yarar sağlayacağını düşündüğü ve yararcı veya hedonik bir ihtiyacını karşılamak veya eksikliğini gidermektir. Deneyimlemeden önce görülmesi, dokunulması mümkün değildir. Eş zamanlılık ve

değişkenlik diğer özelliklerdir. Bir hizmet her kullanıcısı tarafından farklı algılanabilmektedir. Yine hizmet bir bütün olarak sunulup bir bütün olarak tüketilmektedir. Üstelik bu tüketim ya üretildiği yerde olmalı ya da üretildikten sonra en kısa sürede olmalıdır. Bu tüketim için hizmete ya da hizmet sunana sahip olmak mümkün değildir. Hizmetin bir tarafında hizmet alan veya hizmet sunan olarak mutlaka insan bulunmaktadır. Bu da onu insan merkezli yapmaktadır.

1.2.1.1. Soyutluk

Alan yazında “Dokunulmazlık” olarak da geçmektedir. Tüm hizmetler soyuttur. Deneyim ve tecrübe edinme ile alakalı ve deneyimleyen kişiye verdiği veya vereceği haz ile alakalıdır. Herhangi bir hizmete fiziki olarak sahip olmak mümkün değildir. Hizmet sahip olunan değil, kullanılan, tüketilen bir olgudur.

Hizmetlerin soyutluk özelliğinden dolayı hizmeti sağlayan ve sunan kişiler açısından açıklanması zordur. Ayrıca hizmeti alan tüketiciler için de hizmetin değerlendirilmesi zordur ve hizmeti almadan önce test etme şansı yoktur (Dalgıç, 2013). Hizmetler beş duyu organıyla algılanamayan ve fiziksel boyutları olmayan ürünlerdir. Hizmet bir performansla ortaya konulan faaliyettir (Filiz, Yılmaz ve Yağizer, 2010). Hizmet, litre, metre gibi miktar ifadeleriyle tanımlanamaz, duyu organlarımız ile algılanamaz, satın alınmadan önce görülmesi, dokunulması mümkün değildir (Zincirkıran, 2016).

Soyutluk, hizmetleri fiziksel ürünlerden (mallardan) ayıran en temel farktır. Diğer bir deyişle, hizmetler, soyutluk derecesi yüksek olan ürünleri ifade ederken, fiziksel ürünler de somutluk derecesi yüksek olan ürünleri ifade etmektedir. Ancak, günümüzde hem soyut hem de somut özellikteki tüm fiziksel ürünler ve hizmetler ürün olarak adlandırılmaktadır. Esasen, fiziksel ürünler ile hizmetler arasında kesin bir ayırım yapmak oldukça zordur. Bazı durumlarda tamamen fiziksel özellik taşıyan ürünler, hizmet özelliği taşımayan ürünleri ifade ederken, tamamen hizmet özelliği taşıyan ürünler de fiziksel ürün özelliği taşımayan ürünleri kapsamaktadır. Örneğin, tuz ambalajı tamamen somut bir ürün (fiziksel ürün) olarak değerlendirilebilirken, danışmanlık veya eğitim tamamen soyut bir ürün (hizmet) olarak değerlendirilebilir (İlisulu, 2015).

Sonuç olarak hizmetleri ürünlerden ayıran birçok özellik vardır ve soyut olması bunlardan en önemlisi ve en fazla fark yaratanıdır. Soyutluk aynı zamanda süreksizlik olarak da adlandırılmaktadır.

1.2.1.2. Eş zamanlılık

Ürün üretildiğinde, ihtivasına göre kısa veya uzun zamanlı olarak depolanarak üretildiğinden farklı zaman veya mekânda satılabilir, tüketilebilir. Oysa hizmet için aynı şey geçerli değildir. Üretim anı aynı zamanda tüketim anıdır.

Mallar genellikle önce üretilir ve daha sonra satılırlar. Fakat hizmetler önce satılırlar, tüketim ve üretimleri ise aynı anda gerçekleşmektedir (Yükselen, 2003). Bir konserden önce biletinin satın alınıp daha sonra ise kullanılması buna örnektir.

Hizmetin üretimi ve tüketimi aynı anda gerçekleşmektedir. Hizmet arzı, tüketiciden ayrılmaz, yeni teknoloji bazı self servis hizmetlerine olanak tanısa da hizmet ve tüketim birbiriyle örtüşen bir yapıdadır (Moritz, 2005).

Hizmetin üretimi ve tüketimi ayrılmazdır (bölünemez). Üretildiği anda tüketimin gerçekleşmesi mecburidir. Hizmet işletmelerinde hizmetin üretimi, satın alınması, kullanılması ve değerlendirilmesi eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir. Firma ve müşteri, süreç boyunca etkileşim halindedir ve müşteri yalnızca hizmet üretimini görmekle kalmamakta, aynı zamanda, üretim sürecinde de aktif rol oynamaktadır.

1.2.1.3. Değişken talep

Hizmetlerin çoğu insanlar tarafından diğer insanlara sağlanmaktadır. Hizmet sağlayıcı, bir müşterinin bedenine, zihnine veya malına hizmet veriyor olabilir. Her durumda servis sağlayıcı ve müşteri etkileşim içerisine girmektedir. Hizmetin sonucu bu etkileşimin sonucuna ve müşteri tarafından algılanmasına bağlıdır. İki insanı etkileşiminde sonuç çok değişkendir ve kolay öngörülebilir değildir. Güzellik salonu, elbise tasarım firması, bireysel müşteriye göre hizmet sunan işletmelerdir (Haksever ve Render, 2013).

İnsan unsuru hizmet üretimine katıldıkça değişkenlik düzeyi artmaktadır. Bu nedenle hizmet işletmelerinin verdiği hizmette homojenlik yakalamak zor olmaktadır. Hizmetlerin gösterdiği değişiklik kaynaklarına göre şu şekilde sıralanabilir (Doğan ve Tütüncü, 2003).

- Hizmet üretimine göre oluşan değişkenlik,
- Hizmet alıcısından kaynaklanan değişkenlik,
- Hizmet üreticisi ve tüketicisi arasındaki ilişkiden kaynaklanan değişkenlik,
- Hizmetin üretildiği zamandan kaynaklanan değişkenlik,
- Hizmetin üretildiği çevre koşullarından kaynaklanan değişkenlik,

- Hizmetin üreticisinin veya alıcısının imkânlarından kaynaklanan değişkenlik,

Hizmetler, heterojen ve türdeş olmayan etkinliklerdir. Bir hizmetin kalitesi ve içeriği, hizmeti veren kişiden kişiye, müşteriden müşteriye ve hatta günden güne değişebilir (Çanakgöz, 2008).

Değişkenlik de soyutluğa bağlı olarak hem hizmet sağlayıcının sunumu hem de müşterinin algılaması açısından, her hizmet alınmasında farklılık göstermektedir. Hizmet işletmeleri genel olarak emek yoğun işletmeler olduğu için, insan faktörünün etkisiyle hizmet standardı oluşturmak mümkün değildir. Teknolojik gelişmeye bağlı olarak bazı sektörlerde hizmet türü, çeşitli teknolojik elementlerle sağlanarak standart oluşturulmaya çalışılsa da hizmet sağlayıcının hammaddesinden hizmet alanın algısına kadar her şey standart olmadığı için yine hizmet sunumunda standartlaşma mümkün değildir.

1.2.1.4. Stoklanamazlık

Hizmetlerin en büyük özelliklerinden bir diğeri de herhangi bir stok yapmanın mümkün olmamasıdır. Alan yazının birçok alanında dayanıksızlık olarak da ele alınmaktadır.

Hizmetin stoklanamaması aynı zamanda ürünleri hizmetlerden ayırır ve hizmetlerin depolanamayacağını ifade eder. Ürünler hizmetlerden ayrı olarak önce depolanır ve daha sonra satılabilirler. Hizmetler hazır olduklarında bekletilerek daha sonra satılamazlar. Örneğin; bir gece için satılmayan otel odaları kullanılmadan bekletilerek daha sonraki bir tarihte kullanılamazlar. Bir uçağın koltukları uçuş sırasında dolu değilse, daha sonradan kullanılamazlar. Diş hekimi, hukukçu ve kuaför gibi hizmet sağlayıcılar boş geçen randevu zamanlarını daha sonra kullanamazlar (Hoffman ve Bateson, 1997).

Soyut olmalarından dolayı hizmetler müşteriye sunulmadan önce ve sunulduktan sonra varlıklarını koruyamazlar, yani hizmetler daha sonraki bir satış için depolanamazlar. Hizmetlerin üretimden sonra depolanamaması nedeniyle ekonomik kayıplar meydana gelmektedir (Dalgıç, 2013).

Hizmetlerin dayanıksızlığından kaynaklanan hizmetlerin depolanamaması ve kısa dönemde esnek olmayan arz şu sonuçları doğurur;

- Düzensiz talepten kaynaklanan problemler,
- Hizmetlerin tam zamanında üretim şartı,
- Etkin bir şekilde yönetilmediği takdirde talebin yoğun olduğu zamanlar sıkışıklık olur, talep olmadığı zaman kapasite kullanılmaz (Palmer, 1994).

Hizmetlerin stoklanamaması en büyük etkisi hizmet maliyetlerine olmaktadır.

1.2.1.5. Sahipsizlik

Bir ürün satın alan ürünün sahibi olurken, hizmet sektöründe ancak o hizmetten faydalanmak söz konusudur (Akdoğan, 2011). Hizmetler malların tersine, satıcıdan alıcıya doğru elle tutulur somut varlıklar olmadığı için sahiplik ya da mülkiyet kurallarına karşı gelmektedir (Şahin, 2013). Hizmet almak isteyen ve hizmet veren bir mekânda bir araya gelerek değiş tokuş yaparlar. Ödeme, hizmetlerin kullanılması ya da kiralanması için yapılır. Hizmeti kullananlar da, hizmetin sahipliğini devredemezler. Bu yüzden kullanıcılar hizmeti satın alırken ve kullanırken hizmet üreticisine daha çok bağımlıdırlar (Erdem, 2007).

Hizmet sektöründe bir malın sahipliğinin devredilmesi imkânı söz konusu değildir. Hizmeti kullanma hakkı sadece belli bir süre için tanınmaktadır ve bu kullanımdan fayda elde edilmektedir (Özgüven, 2008). Hizmet sektörü yapısı gereği bir malın sahipliğine değil, genellikle soyut bir ürünün kullanımına yönelik çalışmaları ifade etmektedir. Yani hizmetin satışı fiziksel bir malın satışında olduğu gibi müşterinin mamulü görmesi, piyasadaki alternatifleri ile karşılaştırma yapması, incelemesi, test etmesi, garanti olanaklarını değerlendirmesi, standart bir fiyat almak adına araştırma yapması şeklinde gelişmemektedir. Bir malın müşterisi, o mala ihtiyacı ne kadar fazla olursa olsun piyasada olanı ya da diğer bir ifade ile üreticinin ürettiği kadar donanımına sahip olanı almak için çaba sarf edecektir. İhtiyaçlarını ve ekonomisini en iyi tatmin eden ürünü seçecek ve satın alma yoluyla ona sahip olacaktır. Burada müşteri üretim sonunda ortaya çıkacak ürünü tam olarak bilmeden satın almaktadır. Ancak üretim esnasında ne istediğini bildirmekte, satıcıda bu istekleri yerine getirme zorunluluğu taşımaktadır. Bu yüzden hizmet sektöründe ürüne sahiplik alım sürecindeki periyodiklik şeklinde oluşmaktadır (Biçer, 2007).

Hizmet sektöründe üreticinin sahipliği de farklı şekilde olmaktadır. Hizmet sunucusu bile, hizmetin türdeş olmaması ya da diğer bir ifade ile standartlaştırılamaması özelliğinden ötürü ürününü patentle muhafaza edemediğinden ya da kaliteyi belirli bir seviyede tutamadığından dolayı hizmetin %100 sahibi olamamaktadır (Özgüven, 2008).

Hizmetler, performans gösterileri şeklinde olduğu için bir sahiplik ya da sahiplenme söz konusu olmamaktadır. Buna ek olarak hizmetlerin herhangi bir şekilde devredilmesi de aynı şekilde mümkün değildir. Bu sadece hizmeti alan kişi için değil aynı zamanda

hizmet performansını gösteren kişi ya da işletmeler için de geçerlidir. Sahip olamama durumu hizmet pazarını diğer ürün pazarlarından farklı kılmaktadır. Mal ve ürünlerde sahiplik sonucu ortaya çeşitli ikinci el pazarları çıkarken, hizmetler için bu durum söz konusu olmamaktadır. Bir işletme, müşteriye vermeyi vaat ettiği hizmeti yarıda kesip, bir başka işletme tarafından verilmesini önermesi mümkün değildir. Bir otelin, sattığı odayı gece yarısı boşalttırıp misafirinin bir başka otelde uyumasını istemesi çok olası değildir.

1.2.1.6. İnsanı merkezli olma

Müşteriler hizmet üretim sürecinde bulunmakta ve sürece katılmaktadır. Bireyler, malların üretim sürecinin içerisinde (tüketim amacıyla) bulunmamaktadırlar. Hizmette ise tüketiciler üretim sürecinde bulunamamalarına rağmen, bankada kendi makbuzlarını doldurabilmekte, restoranda kendi servislerini yapabilmektedirler. Hizmet işletmelerinde üretim sürecini müşterinin gözünden kaçırmak ya da müşteriden ayrı bir zaman ve yerde gerçekleştirmek neredeyse imkânsızdır. Hizmet üretiminde gözlenen sorun, hizmetin bir parçası; dolayısıyla yaşanan hizmet deneyiminin bir parçasıdır (Schnedier, Holcombe ve White, 1997).

Emek yoğun özellikler taşıyan hizmette kalite ve performans da insana bağımlıdır. Böyle organizasyonlarda eksiklikler yeni ekipmanlar almakla giderilemez, ancak personel eğitimi ile bilgi ve deneyimlerin artırılması ile tam bir hizmet sunulabilir. Hizmet, hizmeti üreten ile tüketen arasında yüz yüze ilişki ve yakınlık gerektirir. Hizmet insanlar arası ilişkilerle ilgilidir. Dolayısıyla hizmet sektöründe insan varlığı kesin ve kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bu açıdan hizmet yönetimi bir ilişki yönetimi anlamını taşımaktadır (Sevimli, 2006).

Hizmet üretimi birim çıktı başına daha az donanım gerektirir. İş akışı, makinelere bağlı olan sanayi işletmelerine göre bu özellik hem hizmet üretiminin kontrolünü zorlaştırır hem de stratejilerin geliştirilmesinde belirsizliği artırmaktadır (Sevimli, 2006).

İşletme açısından pazarlama faaliyetlerinin maksimum başarı ile yürütülmesi, üretim faktörlerinden insanın etkin bir şekilde kullanımına bağımlıdır. Çünkü işletmenin yönetici kademesi de çalışanları da, ürünlerini sunduğu müşterileri de insandır. Dolayısı ile insan için insana yatırım yapmak uzun vadede karlılık açısından önemli ve zorunludur. Bu durum hizmet işletmeleri için daha da önem taşımaktadır, çünkü üretim esnasında üretici ile tüketici karşı karşıya gelmektedir. Hizmet işletmeleri açısından uzun dönemde karlılık ancak taraflar arasındaki etkin iletişimle gerçekleşebilir. Hizmet sunucusunun

alanında uzmanlığı, satın alımda etkin olma açısından kaçınılmaz bir koşuldur. Burada üreticinin işindeki uzmanlığının temelinde ikna kabiliyeti, etkileyici olma ve kibarlık yatmaktadır (Biçer, 2007).

Hizmet işletmelerinde üretim ve tüketim eşzamanlı olduğu gibi, müşterinin katılımı ve denetiminde gerçekleşir. Hizmetlerin birçoğu müşterilerin gözü önünde üretilir ve sunulur. Bu süreçte müşterilerin de yer alması ve mamul üretimi sürecinden ayrı olarak, hizmet üretimi ve sunumunda müşteri ile hizmet personeli arasında yaşanan etkileşim, sunulan hizmetin anında değerlendirilmesine olanak sağlar. Bir baristanın kahve hazırlaması, çoğu zaman müşterinin gözü önünde hatta müşteri ile iletişim kurarak yapılan bir hizmettir. Müşteri için kahve sadece bardağındaki sıvı olmaktan, baristanın davranışlarını ve iletişimini de içine almış bir bütün olmuş durumdadır. Örnekte de görüldüğü gibi üretim ile tüketicinin eşzamanlılığı hizmetleri mallardan ayıran bir özellik olmasının yanında, hizmetin kalitesinin değerlendirilmesinin mamul kalitesinin değerlendirilmesinden farklılık arz ettiğini göstermektedir. Hizmet üretimi ve sunumunun eşzamanlı bir süreç olması ve bu sürecin müşterinin katılımıyla gerçekleşmesi, hizmet kalitesinin de bu süreçte değerlendirilmesi anlamına gelmektedir (Kanten, 2006).

Hizmet performansının bir tarafında mutlaka insan bulunmaktadır. Sunan ya da alan olarak. Makinelerden herhangi bir hizmeti almak mümkündür fakat burada da makinelerin yaptığı işlemin bir tarafında mutlaka insan vardır. Bir insanın makineyi tamir etmesinde veya bir kahve makinesinin bir insana kahve hazırlamasında mutlaka bir tarafında insan yer almaktadır.

Bu yakınlık hizmet sunan ile alan arasında yakınlığa, müşterinin isteklerini ilk ağızdan duymasını ve hizmet sunanın, hizmet alana dokunmasını sağlamaktadır. Bu yakınlık hizmetin her anında değişiklik yapılabilmesine, sunulan hizmetin müşteri isteklerine göre şekillenebilmesine de olanak sağlamaktadır. Bir bar işletmesinin standart olarak verdiği kokteyl, bir müşterinin, içine koyulan bir içeceğin çok ya da az konulmasını veya içeriğine başka bir içeceğin ilave edilmesini istemesi ile hizmet anında değişikliğe uğramakta ve işletme standartlarının dışına çıkmaktadır. Ortaya çıkan ürün işletmenin hizmet ya da maliyet politikalarına uymuyor olsa da müşteri tarafından arzulmakta ve işletme tarafından uygulanmaktadır. Bu uygulama hizmetin başarısını doğrudan etkileyen bir faktördür. Müşteri isteklerine göre tasarım hizmet işletmelerinde satış için de çok başvurulan yöntemlerden birisidir. Ürünler, üretim bandı standartlarının dışına çıkmazlarken, hizmetler bu konuda son derece esnekler.

Hizmetlerde, hizmet sunumu anında yapılan değişiklikler, hizmet sunucuları ile müşterileri arasında bağ kurulmasını sağlamaktadır. İnsan ilişkileri hizmet sektörünün ana unsurudur. Sunulan hizmetin içeriğinden çok nasıl sunulduğu hizmet alanlar için daha önemlidir. Bu ilişkileri iyi yönetememek ya da bu ilişkileri aksatmak işletmeler için büyük bir risktir. Özellikle bireyler arası ilişki ve çalışanların iş yeri ile ilişkileri hizmet kalitesini doğrudan etkilemektedir.

Personelin müşteri ile ilişkisi, personelin görevini tam yapamaması, personelin görevini yerine getirirken karşılaştığı aksaklıklar vb. hizmet hatalarına sebep olmaktadır. Bir hizmet sunumu için kullanılan araç ve gereçlerde çıkan aksaklıkların da dolaylı olarak insan sebepli hatalar olarak ele alınması mümkündür.

Standartlaştırılmış ve geliştirilmiş bir makineden çıkan mallarda hata ile karşılaşmak çok olası değildir. Gerçekleşen hatalar, birkaç kontrol noktası ile elemine edilmekte ve son tüketiciye ulaşmasının, yansımalarının önüne geçilebilmektedir. Hizmet sunumu ise üretim ve tüketim alanlarının birisinde veya çoğu zaman ikisinde de insan bulunduğu için standartlaşmaya elverişsizdir. Bu durum hizmet hatalarını, hizmet hataları ise hizmet telafilerini ortaya çıkarmaktadır.

1.3. Hizmet sektörü

Hizmet sektörü dünya ekonomisinde her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde tarım, madencilik ve sanayi üretiminin yerini hizmet sektörü almaya başlamıştır.

Gelişmiş ülke ekonomilerinin %75'ini hizmet sektörü oluşturmakta ve bu yeni iş alanları yaratmaktadır (Polaine, Lovlie ve Reason, 2013). Dünya çapında ise yaklaşık 700 milyar dolarlık iş hacmi vardır ve her beş çalışandan biri hizmet sektöründe çalışmaktadır (İlisulu, 2015). Yirminci yüzyılın ikinci yarısından başlayarak, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde, hizmet sektörü, tarım sektörünü ve sanayi sektörünü geride bırakmaya başlamıştır (Sayım ve Aydın, 2011).

Dünya Ticaret Örgütünün (WTO) GATS (General Agreement on Trade in Services - Hizmet Ticareti Genel Anlaşması) sözleşmesinde 160 farklı hizmet türü belirlemiş ve bunları 12 ana sınıflandırmaya ayırmıştır. Bunlar; iş hizmetleri (profesyonel ve bilgisayar hizmetleri dâhil), iletişim hizmetleri, inşaat ve mühendislik hizmetleri, dağıtım, eğitim, çevre servisleri, finans hizmetleri (bankacılık ve sigortacılık dâhil), sağlık ve sosyal

hizmetler, turizm ve seyahat hizmetleri, rekreasyon, kültür ve spor servisleri, ulaştırma hizmetleri, diğer tüm hizmetler (WTO, 2017).

Sayım ve Aydın, (2011) çalışmalarında hizmetleri 13 farklı ana sınıfa ayırmıştır. Bunlar; ulaştırma hizmetleri, haberleşme hizmetleri, dağıtım hizmetleri, kamu hizmetleri, finans hizmetleri, emlak hizmetleri, turizm hizmetleri, medya hizmetleri, sağlık hizmetleri, kişisel hizmetler, mesleki uzmanlık hizmetleri, tamir ve bakım hizmetleri, eğitim hizmetleri olarak belirlenmiştir.

Hizmet sektörü zaman geçtikçe, diğer endüstrilere göre daha fazla gelişmektedir. Bu gelişimin geometrik bir hızla arttığını söylemek mümkündür.

Toplumların gelişmesini inceleyen araştırmacılar, sosyal gelişmenin bir evrim çizgisi üzerinde ilerlediğini öne sürmektedir. Bu aşamalardan ilki tarım devrimi ile ortaya çıkan “tarım toplumu”dur. İkincisi sanayi devrimi ile başlayan “sanayi toplumu” aşamasıdır. Üçüncüsü ise, 1950’li yıllarda ilk defa ABD’nin, ardından da Japonya ve bazı Avrupa ülkelerinin girdiği “hizmet ekonomisi” aşamasıdır (Özen, 2000). Çağdaş gelişme desenine göre bir ülkenin ekonomik gelişme süreci boyunca, önce tarım sektörünün ardından sanayi sektörünün ve son olarak da hizmet sektörünün istihdam ve çıktısındaki payının yükselmesi gerekmektedir.

Son yıllarda hizmet sektörünün ülke ekonomileri içerisindeki payı, tarım ve sanayi sektörlerinin payının çok üstünde bir büyüme göstermektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerde hizmet sektörünün payının, diğer sektörlerle göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Hizmet sektörü üzerinde ağırlıklı bir şekilde duran bu ülkeler, istihdam sorunlarını büyük ölçüde çözerek, işsizlik oranlarını asgari seviyelere düşürmektedirler. Diğer yandan gelişmiş olan ülkeler, hizmetin ihracat yönüne ağırlık vererek, malla birlikte ve maldan bağımsız olarak, sundukları hizmetler karşılığında ülkelere döviz girdisi sağlamak ve ülkelerinin ekonomik gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Karahana, 2006).

Hizmet sektörü arz tarafından da talep tarafından da sürekli geliştirilmektedir. İşletmelerin yoğun rekabet ortamı içerisinde olması, tüketicilerin istek ve beklentilerinin sürekli artması ve yoğun olması, diğer sektörlerden daha hızlı bir gelişme göstermesini sağlamaktadır.

Özen (2000) hizmet sektörünün büyümesini verimliliğin düşük olması, talepteki değişimler ile şehirleşme ve kayıt dışı sektörün rolü olmak üzere üç başlık altında toplamıştır.

Bozkaya (2012) çalışmasında ise tüketiciler açısından incelemiş ve şu alt başlıklarda toplamıştır; tüketicilerin boş vakitlerinin artması, tüketicilerin gelirlerinin artması, demografi ve yaşam biçimi ile ilgili yaşanan değişimler, yeni ürünlerin sayısının artması ve teknolojik gelişmeler ve yaşamın karmaşıklığının artışıdır.

Tablo 1.1. *Hizmet Endüstrilerinin Büyüme Sebepleri (Cowwell, 1984)*

Artan Refah	Tüketicilerin önceden kendilerinin sağladığı hizmetleri yapmak için başkasından hizmet almalarına artan talep
Daha Çok Boş Zaman	Seyahat İşletmeleri, Yetişkin eğitim kursları, hobi kursları gibi işletmelere artan talep
İşgücünde Daha Yüksek Bir Kadın Yüzdesi	Günlük bakım hemşirelerine, dışarıda yemeklere, hizmetçilere artan talep
Daha Yüksek Hayat Beklentisi	Ev hemşirelerine ve sağlık hizmetine daha fazla talep
Artan Ürün Karmaşıklığı	Araba, ev bilgisayar gibi karmaşık ürünlerin bakımını sağlamak için nitelikli uzmanlara artan talep
Artan Hayat Karmaşıklığı	Gelir vergisi düzenleyicilerine, evlilik danışmanlarına, hukuk danışmanlarına ve istihdam hizmetlerine artan talep
Ekoloji ve Kaynak Kıtlığına İlginin Artması	Evlere otobüs hizmeti, araba sahipliği yerine kiralama gibi satılık veya kiralık hizmetlere artan talep
Yeni Ürünlerin Sayısındaki Artış	Programlama, tamir, zaman programlama gibi hizmet endüstrilerini gelişmesi

Hizmet sektörünün hızla büyümesinin sebeplerinden birisi, sektörde verimlilik artış oranının düşük olması ve bundan dolayı daha fazla işgücüne ihtiyaç duyulmasıdır. Diğer bir sebep artan gelire ve karmaşıklaşan iş hayatına bağlı olarak nihai ve ara hizmetlere olan talebin artmasıdır. Şehirleşme ve kayıt dışı sektör ise hizmet sektörünün büyümesinde etkili olan bir başka sebeptir. Kırdan kente göçle birlikte şehir nüfusu hızla yükselmekte ve beraberinde hizmet talebi artmaktadır. Bunun yanı sıra şehirlere göç edip sanayi sektöründe iş bulamayanlar, kayıt dışı hizmet sektöründe istihdam imkânı bulmaktadır. Sonuçta bütün sektörler birbirlerini etkileyerek hizmet sektörünün istihdam ve GSMH payının artmasına sebep olmaktadır (Özen, 2000). Değişen şehir ve demografik yapılar yeni ihtiyaçları ortaya çıkarmaktadır. Bu yeni ihtiyaçlar, yeni iş kolları doğurmaktadır. Bu teknolojinin gelişmesiyle ortaya çıkan yeni meslekler, yeni hizmet

alanları olabildiği gibi, artan refah düzeyi sonucunda bireylerin işlerini başkalarına yaptırmaları da olabilmektedir. Bu başkalarına yaptırma sebebi sadece artan refah sebebiyle değil, hayatın karmaşıklığı sonucunda zaman bulunamadığı için de olmaktadır.

Hizmet sektörünün gelişimin en önemli etmenlerinde birisinin de tüketicinin aldığı her bir hizmetin bir başka hizmetin daha alınmasına etki etmesi olarak gösterilebilir. Bir ürün veya mal alındığında, bu tüketicinin ihtiyaçlarını tam olarak karşılamaya muteberdir. Buna karşın alınan her hizmet bir başka hizmet almak için neden olabilmektedir. Yeni bir masa alan bir tüketici, bu masanın satış yerinden evine taşınması, kurulumu ya da daha sonrasında ortaya çıkacak tamirat tadilat işleri için çeşitli hizmete ihtiyaç duymaktadır. Ürünler de yeni hizmetler için ihtiyaç yaratıcı görevi üstlenmektedir. Hizmetler için de aynı şey geçerlidir. Hizmetler de hizmet ihtiyacı yaratabilmektedir. Bir yatırım danışmanlığı hizmeti alabilmek için herhangi bir bankadan para yatırma hizmetini alıyor olmak buna örnek olarak gösterilebilir.

Günümüzde klasik iktisatçıların düşüncesinin tersine hizmet sektörleri gelişmenin ekonomik lideri olarak bakılmakta, özellikle bu sektörde ticaret, iletişim, ulaşım, finansman, sağlık hizmetleri, eğitim, kamu hizmetleri, gibi alt sektörler üzerinde önemle durulmaktadır. Bu sektörün son 30 yılda 44 milyon yeni iş yarattığı ve iş gücüne yeni katılan kadınlara ve azınlıklara yeni iş imkânları yaratmada önemli bir rol oynadığı ve İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan durgunluktan mevcut ekonomiyi kurtardığı ileri sürülmektedir (Akdoğan, 2011).

Dünyanın artık tarım toplumundan hizmet toplumuna evrildiğini söylemek olasıdır. Dönemsel düşüşler haricinde hizmet sektörünün sürekli artış gösterdiği söylenebilir.

Tablo 1.2'de Dünya Bankası'nın 2005 verilerine göre dünya ekonomisinin % 4'ü tarım, % 31 Endüstri ve % 65'i Hizmet sektöründedir. Toplam yaratılan 47.385,6 milyar dolarlık toplam ticaret bu şekilde paylaşılmaktadır. 2016 yılına geldiğimizde ise tarım sektörünün payı aynı kalmış, endüstri ve üretim düşüş gösterirken hizmet sektörünün payı artmıştır. Yine dünya ticaret payının da 75.641,6 milyar dolara çıkmıştır.

Dünya Bankası verilerine göre Türkiye, hizmet sektörünün ekonomide aldığı pay ile dünya ortalamasının altında yer almaktadır. Turizm olarak rekabet içerisinde yer aldığı ülkelere bakıldığında da hizmet sektörünün ekonomide aldığı payın yine aşağıda kaldığı görülmektedir. Bölgesel olarak, rekabet ve konum olarak iç içe olduğu iki bölge ile

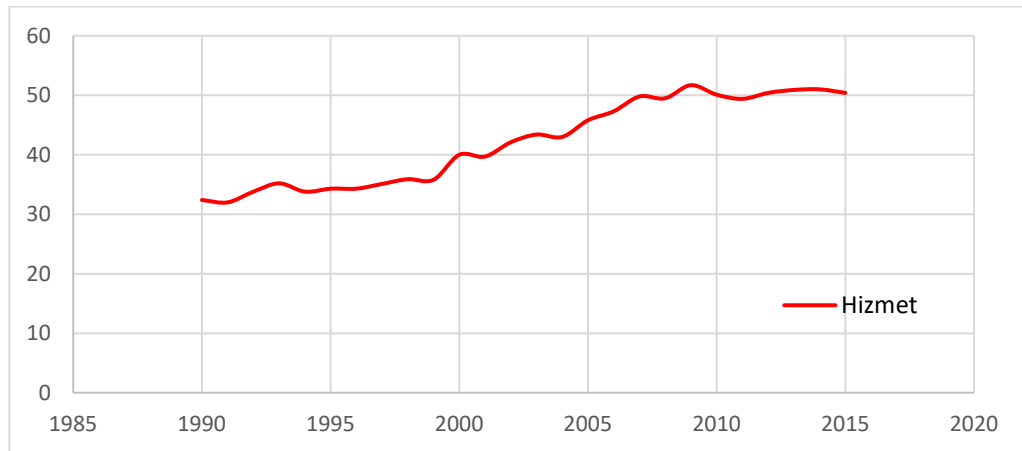
karşılaştırıldığında ise Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgesinden yüksek, Avrupa ve Merkez Asya ülkelerinden aşağıda olduğu görülmektedir.

Tablo 1.2. Dünya Ekonomi Paylaşımı (Dünya Bankası 2016)

Ülkeler	Toplam Ticaret		Tarım		Sanayi		Hizmet	
	2005	2016	2005	2016	2005	2016	2005	2016
Türkiye	501,4	857,7	11	7	29	32	60	61
Yunanistan	247,8	194,6	5	4	20	16	75	80
Romanya	99,7	186,7	9	4	36	32	54	63
İran	219,8	393,4	7	11	47	24	46	55
Gürcistan	6,4	14,3	17	9	27	25	56	65
İspanya	1157,3	1232,1	3	3	30	23	67	74
Fransa	2203,7	2465,5	2	1	22	19	77	79
Rusya	764	1283,2	5	5	38	32	57	63
ABD	13093,7	18569,1	1	1	22	20	77	79
Avrupa Birliği	519,9	585,64	3	2	28	25	69	73
Ortadoğu ve Kuzey Afrika	1523,7	3111,5	7	7	53	40	40	53
Avrupa ve Merkez Asya	16731,2	20162,9	3	2	28	26	70	72
Dünya	47385,6	75641,6	4	4	31	27	65	69

TÜİK 2016 verilerine göre Türkiye'deki toplam iş gücü 27.205.000 kişi, toplam hizmet sektöründe çalışan kişi sayısı ise 14.617.000 kişidir. Hizmet sektörünün toplam istihdamda %53,7'lik bir pay aldığı anlamına gelmektedir. Yaklaşık her iki çalışandan birisi hizmet sektöründe çalışmaktadır (Şekil 1.1.).

Türkiye de dünya ile paralel olarak tarım toplumundan hizmet toplumuna geçiş göstermektedir. Şekil 1.1.'de görüldüğü üzere istihdam oranı hizmet sektöründe sürekli olarak artış halindedir.



Şekil 1.1. Türkiye Hizmet Sektörü İşgücü Dağılımı (Dünya Bankası, 2016)

Son dönemlerde hizmet sektörünün ülke ekonomileri içerisindeki payı, tarım ve sanayi sektörlerinin payının çok üstünde bir büyüme göstermektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerde hizmet sektörünün payının, diğer sektörlerle göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Hizmet sektörü üzerinde ağırlıklı bir şekilde duran bu ülkeler, istihdam sorunlarını büyük ölçüde çözerek, işsizlik oranlarını asgari seviyelere düşürmektedirler. Diğer yandan gelişmiş olan ülkeler, hizmetin ihracat yönüne ağırlık vererek, mallarla birlikte ve maldan bağımsız olarak, sundukları hizmetler karşılığında ülkelerine döviz girdisi sağlamak ve ülkelerinin ekonomik gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Karahana, 2006).

Hizmet sektörü, sermaye olarak çok büyük rakamlara ihtiyaç duymadığı için, sektöre iş gücü katılımı kolay olmaktadır. Hizmet vermeyi isteyen için olan bu kolaylık hizmet alan için ise risk oluşturmaktadır. Bu durum hizmet sektörünün gelişmesini yavaşlatmakta ve engellemekteyken, daha dar anlamda hizmet işletmelerinin zarar etmesine ve sundukları hizmetin sorunlu olarak algılanmasına sebep olmaktadır. Gerekli eğitimi, bilgi birikimi ve tecrübesi olmadan hizmet sektöründe istihdam edilen personeller, işletmeler için sürekli risk taşımaktadırlar. Bu gibi personeller için en kolay ve en bulunabilir istihdam imkânı hizmet sektörü içerisinde olmaktadır. Hizmet sektörü, ürün ve mal üreten sektörler gibi, bir şekilde ortak kaliteyi yakalayıp gelişen bir yapıya sahip değildir. Her işletme, aynı alanda olsalar da farklı hizmet vermektedir. Bu farklılık ortak bir alan oluşturmadığı için gelişim de ortak olmamaktadır. Her hizmet işletmesi, sektöründen bağımsız olarak gelişim göstermekte ve sonrasında sektöre etki etmektedir. Belirli yeterliliğe sahip olmadan sektörün içine girilmesi hizmette çeşitli sorunları ortaya çıkarmaktadır.

1.4. Hizmet Kalitesi

Kalite, herhangi bir ürün veya hizmet kullanan herkesin bir fikri olduğu, herkese bir şeyler ifade eden bir kavramdır bu yüzden kesin bir tanımı mevcut değildir. Tüketicinin beklentisi ve algısına bağlıdır.

Kalite farklı tanımları olan bir kavramdır. Juran'a göre kalite kullanıma uygunluk iken, Deming, kaliteyi bugünkü ve gelecekteki müşteri gereksinimlerinin hedeflenmesi olarak tanımlamaktadır. Kaliteyi sıfır hata, çeşitliliğe uygunlukla, mükemmelliklerle özdeşleştiren tanımlar da bulunmaktadır. Günümüzde kalitenin tanımında müşteri bakış

açısı önem kazanmakta ve müşterinin sürekli değişen istek ve gereksinimlerinin karşılanması ya da geçilmesi olarak değerlendirilmektedir (Yumuşak, 2006).

Günlük hayatta iç içe olunan kalite kavramı üzerinde bir anlam bütünlüğü oluşturmak, teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin etkileriyle bir hayli zorlaşmaktadır. Bu durumun nedeni ise kalitenin çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmasıdır. Bireysel ve toplumsal öncelikler sonucunda gerek sübjektif gerekse de objektif saptamalar kalitenin farklı boyutlarını zorunlu kılmıştır. Müşteriler tarafından istenilen özelliklere ve standartlara uygunluk, kalitenin çeşitli özellikler ve ölçütlerle ayrı ayrı tanımlanabileceğini ortaya koymaktadır (Yatkin, 2004).

Ürünler için yapılan bir kalite tanımını, hizmetler için düşünmenin doğru bir yaklaşım olmayacağı da bir gerçektir. Hizmet işletmelerinde üretilen hizmetlerin kalitesinin nasıl olduğu, üreticilerden çok o hizmeti alan tüketiciler tarafından belirlenir ve üretilen hizmet, tüketicilerin beklentilerine cevap verdiği ölçüde beğeni kazanmaktadır. O halde önemli olan, hizmet kalitesinin tüketiciler tarafından tanımlanmasıdır (Yumuşak, 2006).

Hizmet kalitesinin belirlenmesinde, genellikle hizmet kalitesini oluşturan bileşenler tespit edilmeli ve ölçülmesi gerekir. Hizmetlerin oluşturulmasında temel etken insan davranışlarıdır. (Zincirkıran, 2006). Tüketici beklentilerinin gerçek hizmet performansı ile karşılaştırılmasından ibarettir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985).

Hizmet kalitesi, genel anlamıyla, hizmet sunumu sırasındaki performanstır denilebilir. Bu performansın etkileyen ve hizmet ile sunulan veya ortaya çıkan ürünü ve performansı etkileyen tüm etmenler ise hizmet kalitesini belirleyen yan etmenler olarak görülebilir. Bu etmenlerin çok fazla ve değişken olması üzerinde anlaşılan ve genel kabul gören bir hizmet kalitesi tanımı yapmayı çok güç hale getirmektedir.

Hizmet kalitesine gösterilen özen, bir organizasyonun kendini rakiplerinden farklı kılmasını ve bu şekilde rekabette kalıcı bir avantaj elde etmesini sağlamaktadır (Yumuşak, 2006).

1.4.1. Hizmet kalitesinin önemi

Kalite kavramı hayatın her alanında karşılaşılan ve sadece üretici tüketici ilişkisi yaşanan alanlarda değil, dünyada var olan her şeyde karşımıza çıkan bir kavramdır. Ürün kalitesi, eğitim kalitesi, hizmet kalitesi, insan kalitesi, malzeme kalitesi, süreç kalitesi gibi kavramlar ile hayatın her alanında karşılaşılmaktadır.

Başlangıçta çok fazla yatırım gerektirmesine karşın hizmet kalitesi verimliliği artırmaktadır. Yüksek kaliteli hizmet ulaştırmak daha maliyetlidir. Buna karşın, kalite sonucunda elde edilen verimlilik, maliyetleri azaltmakta, müşteri memnuniyetini sağlayarak mevcut müşterilerin korunmasına, müşterilerle ilişkileri geliştirerek sayılarının artırılması ve buna bağlı olarak işletmelerin uzun dönemde kârlılıklarının artmasına ve işletmelerin varlıklarının devamını sağlamaktadır (Eker, 2007).

Hizmet sektörü içerisinde yer alan yüzlerce meslek dalında çok büyük sayılarda eleman istihdam etmek mümkündür. Turizm, ulaşım, inşaat ve benzeri sektörlerin çeşitli iş kollarında on binlerce sayıda eğitilmiş elemana ihtiyaç vardır. Bu sektörlerde çalışan pek çok eleman, belli bir eğitimden geçmemiş olmalarından dolayı, bu alanda faaliyet sürdüren işletmelerin verimlilik oranını düşürmektedir. İşini bilerek yapmayan elemanlar, yapılan işin maliyetini yükseltmekte, sektörün karsız olarak çalışmasına neden olmaktadır (Karahana, 2006).

Hizmet kalitesi, sürekli müşteriler yaratmanın ilk ve en önemli adımıdır. Hizmet işletmeleri, müşteriler nazarında oluşturmak istedikleri ya da oluşturdukları tüm imaj sundukları hizmetin kalitesi kadardır. Beş yıldızlı olarak inşa edilen ve yapımındaki her malzemenin mümkün olan en iyilerinin kullanıldığı bir otelin kalitesi, bu sayılanların hiçbirisi ile ölçülememektedir. Bu gibi malzemeler ne kadar kaliteli olursa olsun, otel bir hizmet işletmesidir. Otelde hizmet veren personel, bu hizmetin planlaması, sunulması kaliteli olmadığı sürece malzemelerin önemleri kalmayacaktır. Otele çekicilik unsuru sağlayan, konaklayan müşterilerin tekrar konaklamasını sağlayacak olan somut değerlerinin kalitesi değil, soyut olarak sunduklarının kalitesi olmaktadır.

1.4.2. Hizmet kalitesi modelleri

Hizmetlerin ürünlerden farklı olması kalitesi ile ilgili çalışmalar ve geliştirilen teknikler de farklıdır. Hizmetlerin ürünlerden en büyük ve temel farkı fiziksel bir varlığının olmamasıdır. Ürünlerin kalite yaklaşımı hizmetlere göre daha farklı, net ve objektif değer ve çalışmalarla belirlenip, herkes tarafından kabul görebilecek ölçülerle belirlenebilirken, hizmetlerin fiziksel varlıklar olmaması sebebiyle, algılanmaları ve kaliteleri subjektif değerlerle belirlenmektedir. Aynı hizmetin farklı kullanıcılara farklı değerler yaratması, farklı kalite seviyelerinde algılamasına sebep olmaktadır.

Sahip oldukları özellikler haricinde, hizmeti sunan, hizmet alan, hizmetin sunum yapıldığı yer hizmet kalitesinin ölçülmesinde önemli yer tutmaktadır. Ürünler için üretim

yeri ya da üreten kişinin performansı önemli değilken, hizmetler için bu en önemli konu durumundadır. Bundan dolayı alan yazında hizmet kalitesi ölçümü ile ilgili modeller geliştirilmiş ve uygulanmıştır.

İlk olarak geliştirilen modellerden birisi olan Grönroos'un hizmet kalitesi modeli, hizmet alanın beklediği hizmet ile aldığı hizmet arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Müşterinin beklediği ve aldığı hizmet kalitesi olarak iki temel kalite boyutuna göre geliştirilmiştir. Bunlar teknik kalite ve fonksiyonel kalite boyutlarıdır.

Teknik kalite, hizmet sürecinin teknik yapısı, müşterinin hizmet işletmesi ile etkileşimi sonucunda “ne” aldığı ile ilgilenmektedir. Fonksiyonel kalite, müşterinin “nasıl” aldığı ile ilgilenir (Grönroos, 1984).

Teknik kalite işletmenin ürünü ile ilgilenen kalite boyutudur. Ürünün müşteriye ulaşması, faydası ve ek katkıları gibi açılarla bakmaktadır.

Fonksiyonel kalite bir hizmetin sunulurken gösterilen performans tarafından belirlenmektedir.

SERVQUAL yöntemi ise Parasuraman vd. (1985) tarafından geliştirildi ve hizmet kalitesini ölçüm için yeni bir araç olarak sunuldu. Araştırmacılar, bu modeli ilk ortaya attıkları çalışmalarında hizmet kalitesini belirlemek için hizmet sağlayıcılar ve tüketiciler ile yaptıkları odak grup görüşmeleri sonucunda 10 farklı boyut belirlemişlerdir. Bunlar; Ulaşılabilirlik (Access), İletişim (communication), Yeterlilik (competence), Nezaket (courtesy), İnanılrlık (credibility), Güvenilirlik (reliability), İstekli olma (responsiveness), Güvenlik (security), Müşteriyi Anlamak (understanding) ve Fiziki Varlıklar'dır (tangibles). SERVQUAL, müşterilerin hizmet beklentilerini ve algılamalarını anlamada ve bu doğrultuda hizmetlerini geliştirmede firmalara güvenilir ve geçerli bir yol sunan çoklu birim ölçeğidir ve geniş hizmet alanlarında kullanılabilir bir şekilde hazırlanmıştır (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988).

Gummerson (1993) ileri teknoloji üreten büyük bir şirkette yoğun deneysel modellerle çalışması sonrasında ortaya çıkan 4Q modelin amacı hizmet sağlayıcılarının kaliteye ruhsal bir yaklaşım açısından bakmalarını sağlamaktır. Modele adını veren 4Q şunlardır: Dizayn kalitesi (Design Quality), Üretim kalitesi (Production Quality), Dağıtım kalitesi (Delivery Quality) ve İlişki kalitesi (Relational Quality)

Bu kalite modeli kaliteyi tanımlarken hem üretimi hem de müşteriyi dikkate alan ve her ikisine de eşit derecede önem veren bir modeldir. 4Q modeli bir hizmetin dizayn

edilme aşamasından, müşterinin tükettikten sonraki işletme ile ilişkilerine kadar her bölümü kapsamaktadır.

Parasuraman vd. tarafından 1988 yılında firma yöneticileri ile yapılan derinlemesine görüşmelerin sonucunda elde edilen bulgularla Boşluk Modeli (GAP Model) geliştirmişlerdir. Bu model hizmet kalitesini, belirlemek için hizmet veren ve hizmetten yararlanan tarafları göz önüne alarak, hizmet işletmelerinin kalite anlayışları ile uygulamaları arasında ve müşterilerin hizmetten bekledikleri ile yararlandıkları gerçek hizmet arasında var olan boşlukları (GAPS) ve bu boşlukların algılanan hizmet kalitesini nasıl etkilediğini göstermektedirler.

Boşluk 1: Müşterilerin beklentileriyle yönetimin müşteri beklentilerini algılamaları arasında kalan boşluğu ifade etmektedir.

Boşluk 2: İşletmenin yöneticilerinin sevk ve idare performansı ile doğrudan ilgilidir.

Boşluk 3: İşletmenin belirlediği kalite standartları ile hizmet sunumu arasındaki farktır. İşletmenin hizmetinin, kendi belirlediği standartlara uygun şekilde sunamaması durumudur. Bu performans boşluğu çalışanların hizmeti istenen düzeyde yerine getirememesinden ya da getirmek istememesinden kaynaklanmaktadır (Altan ve Atan, 2004).

Boşluk 4: İşletmelerin, müşterileri çekebilmek için, vaatlerde bulunmaları ve bu vaatleri gerçekleştirme oranları ifade eden boşluktur.

Boşluk 5: Beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki boşluk. Bazı araştırmalarda müşteri boşluğu olarak da anılmaktadır.

Cronin ve Taylor tarafından (1992) tarafından SERVQUAL modeline alternatif olarak ortaya atılan SERVPERF ölçeği, algılanan hizmet kalitesinin yalnızca algılanan performansa bağlı olarak ölçülmesi esasına dayanmaktadır. Standart SERVPERF ölçeğinde, Parasuraman ve diğerlerinin 1988 yılında SERVQUAL ölçeği için geliştirdikleri yirmi iki değişken ve beş temel boyut aynı şekilde yer almaktadır (Okumuş ve Yaşın, 2007). SERVQUAL'ın aksine tek taraflı ölçek kullanılan bir modeldir. Performansa dayalı ölçüm modeli olarak adlandırılır (Değermen, 2006) ve SERVQUAL modelinde yer alan müşteri beklentilerinin ölçümünü gerekli görmemektedir (Günel, 2009).

Bu modellere ek olarak Lehtinen ve Lehtinen'in hizmet kalitesini üç boyutta belirlediği hizmet kalitesi modeli bulunmaktadır. Bu boyutlar; fiziksel kalite, kurumsal kalite ve etkileşimsel kalitedir. Bir diğer model, Gummesson'un 4Q modeli ile Grönroos'un teknik ve fonksiyonel kalite modellerinin birleştirilmesi sonucu ortaya Entegre Modeldir. İyi ve kötü döngüler, beklenen ve algılanan hizmet modeli, gibi birçok hizmet kalitesi ölçüm modeli bulunmaktadır.

Hizmet kalitesi ölçüm modellerinin bu kadar fazla olması, hizmetin soyutluluğu ile açıklanabilir. Standart bir hizmetin olmaması standart bir ölçüm de olmamasını beraberinde getirmektedir. Farklı hizmet sektörlerinde farklı kalite algılamalarının ve hizmetlerin olması da bu çokluğun nedenleri arasındadır.



2. SEYAHAT ACENTALARI VE SEYAHAT ACENTALARINDA HİZMET KALİTESİ

2.1. Tur Operatörü ve Seyahat Acentası

Seyahat acentaları faaliyetleri itibariyle ticari aracı, yani acenta sayılmakla birlikte 1618 sayılı kanun ile yapılan düzenlemede “acente” yerine “acentas” kelimesi kullanılmıştır. Bunun nedeni olarak seyahat acentalarının faaliyetlerinin sadece ticari aracılık ile sınırlı olmaması olarak gösterilmektedir (Atay, 2000).

Türkiye’de tur operatörlerine de seyahat acentası denilmektedir. Yasal olarak ise tur operatörleri A grubu seyahat acentası olarak ayrılmıştır. Operatörlerin ortaya çıkardığı ürünleri satmakla görevli seyahat acentaları ise B grubu ve C grubu seyahat acentası olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışmada da Atay, (2000) çalışmasından yola çıkarak seyahat acentalarının sadece ticari aracılık faaliyetlerinde bulunmadığı, kendilerine ait hizmetler ve ürünler ortaya çıkarıp bunu tüketicilere arz ettikleri için seyahat acentesi yerine seyahat acentası kullanılacaktır.

Seyahat endüstrisinde dağıtım sistemi, bir turistik ürünün veya hizmetin üretim kaynağından nihai tüketiciye dağıtımını içermektedir. Dağıtım doğrudan ve dolaylı şekilde olmaktadır. Doğrudan satışlarda arz eden, ürününü doğrudan tüketicinin beğenisine sunar. Dolaylı satışlarda ise arz eden, aracı kullanarak ürünlerini tüketiciye iletir (Alaeddinoğlu ve Can, 2007).

Tur operatörü, oteller, ulaştırma şirketleri ve diğer tedarikçilerle pazarlık yapan ve bu tatil bileşenlerini bir paket turda birleştiren işletmedir. Tedarikçilerle seyahat acentası veya tedarikçiler ile tüketici arasında bir aracı görevi görmektedir (Sheldon, 1986).

Çeşitli turistik işletmeler tarafından sunulan (yeme içme, ulaştırma, konaklama vb.) Hizmetleri paket tur adı alından toplayarak kendi satış büroları ya da seyahat acentaları aracılığı ile tüketiciye sunan işletmelerdir. Tur operatörleri konaklama biçimi, ulaşım türü ve ek hizmetlerin seçimini tamamladıktan sonra değişik ve aynı zamanda karışık olan ürünleri birleştirerek bir paket haline getirir. Tur operatörlüğü, faaliyet alanını; turun hazırlanması, pazarlanması, yönetimi ve gerçekleştirilmesi konuları üzerinde yoğunlaştıran işletmelerdir (Ulucak ve Yazgı, 2002).

Tur operatörleri en geniş anlamı ile seyahat organizatörleridir. Henüz misafirleri veya potansiyel misafirleri tarafından talep kesinleşmeden önce, seyahatin günlerini, ulaşım şeklini, konaklama yerini ve tipini belirleyerek bir paket haline getirerek arz

etmektedir. Genellikle bu paket sadece ulaşım ve konaklama ile sınırlı kalmamaktadır. Eğlence hizmetleri, ek geziler ve organizasyonlar, rehberlik hizmetleri gibi ilave hizmetler de paket turun içerisine eklenmekte ve paket tur daha karışık bir hizmet haline gelmektedir. Ortaya çıkan bu hizmet paketini de kendi şubeleri veya seyahat acentaları aracılığı ile satmaktadır. Tur operatörleri ile seyahat acentaları arasında dikey ve komisyon üzerine anlaşmalı bir ilişki bulunmaktadır.

Dünya Turizm Örgütü seyahat acentasını “insanlara seyahatler, konaklama ve ulaştırma hizmetleri hakkında bilgi veren, belli bir ücret karşılığında seyahat ve turizm ürünlerini son tüketiciye satış yapmak üzere aracılık eden işletmeler” olarak tanımlamaktadır.

Seyahat edenler ile hizmet üretenler arasında yer alan aracı kuruluştur. Seyahat acentaları, tüketicilere seyahat hizmeti sunan, bu hizmetler için yer ayırtan, bilet veren ve karşılığında ödemeleri kabul eden işletmelerdir (Yarcan ve Peköz, 2001).

Zengin ve Şen (2015) seyahat acentalarını turistlere ulaştırma, konaklama, yeme-içme hizmetleri yanında yine turistlerin ihtiyaç duydukları diğer yan hizmetleri sunan işletmeler olarak tanımlamaktalar. Yan hizmetler olarak ifade edilen hizmetler içerisinde; enformasyon sağlama, kısa süreli gezi ve turlar düzenleme, ulaşım araçları temini, seyahat sigortası gibi hizmetler yer aldığını belirtmekteler.

Seyahat acentaları, bir aracı olarak ürünleri, üreticiden tüketiciye ulaştıran, halka seyahatler, konaklama ve ulaştırma hizmetleri hakkında gerekli bilgileri veren belli bir komisyon karşılığı aracılık yapan işletmelerdir (Tuncer, 1998).

Seyahat acentalarını turizm hareketliliğine katılmak isteyenlerin ihtiyaç duyabilecekleri konaklama, yeme-içme, eğlence, ulaşım gibi faaliyetleri satışa sunan aracı kuruluşlar olarak tanımlamak mümkündür.

Seyahat Acentası ilk olarak 1972 yılında çıkarılan, 1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanununda şu şekilde tanımlanmaktadır. Kâr amacı ile turistlere turizm ile ilgili bilgiler vermeye, paket turları oluşturmaya, turizm amaçlı konaklama, ulaştırma, gezi, spor ve eğlence hizmetlerini görmeye yetkili olan, oluşturduğu ürünü kendi veya diğer seyahat acentaları vasıtası ile pazarlayabilen ticarî kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır. Yine aynı kanuna göre A, B ve C olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

Hizmetleri;

i) Tur Düzenlemek: Bir programa bağlı ya da programsız yurtiçinden yurtdışına, yurtdışından yurtiçine veya yurtiçinde gerçekleşen, geceleme veya gecelemesiz olarak gezi, spor, eğlence, dini, sağlık, eğitim, kültürel, bilimsel ve mesleki inceleme, teşvik veya destek amaçlı seyahat ve bunun içinde yer alan hizmetleri organize etmek, pazarlamak, gerçekleştirmek,

ii) Transfer: Seyahat acentası tüketicisi olan turist, düzenlenen turun başlangıcında, herhangi bir safhasında veya sonunda, sınır giriş ve çıkış kapıları, marinalar, şehirlerarası veya uluslararası ulaşım hizmetlerinin sunulduğu otogar, gar, liman, havalimanı gibi yerlerden konaklama yapacağı tesise veya tesisten bu ulaşım hizmetlerinin sunulduğu yerlere veya programın başladığı yerleşim yerinden konaklama tesisine veya programın bitiminde tesisten yerleşim yerine bir araçla bir tarife veya münhasıran taşımacı olan işletmelerin tabi oldukları kurallara bağlı olmaksızın taşınmasını sağlamak,

iii) Rezervasyon: Kara, deniz, hava araçlarının tarifeli veya tarifesiz seferlerine ilişkin olarak ve her türlü konaklama, yeme-içme ve eğlence işletmelerinde tüketici adına yer ayırtmak, kayıt işlemi yapmak,

iv) Enformasyon: Turizmle ilgili ve turizm hareketinin gerektirdiği konularla, turist tabi olduğu döviz, vize, gümrük gibi işlemlere ilişkin bilgi vermek,

v) Kongre-Konferans Organizasyonu: İçinde konaklama, transfer ve tur hizmetlerinden en az birinin yer aldığı kongre, konferans, toplantı, fuar, sergi ve benzeri faaliyetleri organize etmek,

vi) Turistik Gezi Amaçlı Münferit Tasıma Aracı Kiralama: Ticari olmayan amaçlarla münferiden araç kiralamak isteyen tüketiciye yönelik olarak, kendi mülkiyetinde olan ya da mülkiyetinde olmadığı halde kiralama yetkisi bulunan, ikiden fazla kişinin seyahat edebileceği araçlar ile içinde konaklama olanağı bulunan araçları doğrudan kiralamak, bu konuda organizasyon, rezervasyon yapmak,

vii) Ulaştırma Araçları Biletleri Satmak: Tarifeli ya da tarifesiz olarak tabi oldukları mevzuat ile taşımacılık hizmeti veren ulaştırma araçlarını ve bu araçlara sahip işletmelerin biletlerini satmak,

viii) Seyahat Acentası Ürünü Satmak: Seyahat acentalarının ürettiği hizmetlerin tamamı ya da bir kısmını ürün sahibi seyahat acentası tarafından yetki verilmek kaydıyla satmak.

Seyahat acentaları ayrıca aşağıdaki konularda da faaliyet gösterebilirler:

Turistik enformasyon ve tanıtım malzemeleri satışı: Turiste ve seyahat acentacılığı hizmeti satın alanlara yönelik olarak seyahat acentaları iş yerinde turistik nitelikte kitap, resim, kartpostal, hediyelik eşya, turistin ihtiyaç duyacağı rehber ve form benzeri malzemeleri satabilirler.

Motorlu veya motorsuz ulaştırma araçları bulundurmak, kiralamak: Motorlu ya da motorsuz, en fazla iki kişiyi birlikte taşıyabilen araçlar seyahat acentalarınınca turistlerce kiralanmak amacıyla bulundurulabilir.

2.1.1. Seyahat acentalarının sınıflandırılması

Seyahat acentaları birden farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Bunlar; Yasal Statüleri, Uzmanlık ve Faaliyet Alanları, Sundukları Hizmet Türü ve Çalışma Türü olarak ele alınabilir.

2.1.1.1. Yasal statülerine göre

Türkiye’de seyahat acentaları yasal olarak ilk defa 1953 yılında yürürlüğe giren 6086 sayılı “Turizm Endüstrisini Teşvik Kanunu” ile tanımlanmışlardır. 1955 yılında ise Türkiye Seyahat Acentaları Cemiyeti (TÜSTAC) kurulmuştur. 1955 yılında Bakanlar Kurulu kararı ile yürürlüğe giren 5705 sayılı “Turizm Büro ve Seyahat Acentaları Hakkında Talimatname” ile düzenlemeler yapılmıştır. 14.09.1972 tarihinde çıkarılan 1618 sayılı “Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu” seyahat acentalarına yasal statülerini vermiştir. Yine bu kanunla TÜSTAC, Türkiye Seyahat Acentaları Birliğine (TÜRSAB) dönüştürülmüştür ve TÜSTAC yönetim kurulu geçici statü ile TÜRSAB yönetim kurulunu oluşturmuştur. TÜRSAB kamu kurumu niteliğinde bir meslek örgütü statüsüne kavuşmuştur. 1618 sayılı kanun gelişen turizm ve seyahat acentalarına göre çeşitli tarihlerde değişiklik yapılmıştır. Son kapsamlı değişiklik 28.12.2006 tarihinde yapılmıştır.

Bu kanuna göre Türkiye’de tur operatörlüğü kavramı bulunmamaktadır. A, B ve C Grubu olmak üzere üç farklı statüde seyahat acentası bulunmaktadır.

2.1.1.1.1. A grubu seyahat acentaları

A grubu seyahat acentaları yurt dışına tur düzenleyebilen, yurt dışından gelen grup ve münferit misafirlere yerel hizmetler veren, seyahat hizmetlerinin tümünü örgütleyen ve satan üretici ve aracı işletmelerdir (Hacıoğlu, 2016). Yerine getirme hakkına sahip

oldukları acentacılık faaliyetleri bakımından en geniş kapsamlı faaliyet alanına sahip acentalardır (Mısırlı 2005).

Türkiye’de tur operatörü görevini üstlenen acenta grubudur. Turizm hizmetlerini bir araya getirerek, seyahat acentalarının en büyük satış kalemlerinden biri olan paket turları oluşturan acentalardır. Bu paketlere ek olarak şu hizmetleri de yerine getirmektedir.

- Kara, deniz, hava araçlarının tarifeli veya tarifesiz seferlerine ilişkin olarak veya her türlü konaklama, yeme-içme, spor müsabakalarına ve eğlence işletmelerinde müşteri adına yer ayırtmak ve kayıt işlemi yapmak,
- Misafirlerine verdiği bir hizmetin herhangi bir yerinde, sınır giriş ve çıkış kapıları, marinalar, şehirlerarası veya uluslararası ulaşım hizmetlerinin sunulduğu yerlerden konaklama yapacağı tesise veya tesisten bu ulaşım hizmetlerinin sunulduğu yerlere veya programın başladığı yerleşim yerinden konaklama tesisine veya programın bitiminde, tesisten yerleşim yerine transferler yapmak.
- Çeşitli ulaşım araçlarını kiralamak, kara, hava, deniz araçları (Charter, Cruiser gibi) ile turistlerin getirilme ve götürülme hizmetlerini düzenlemek,
- Doğal, tarihsel veya arkeolojik değerlerin görülüp gezilmesi amacıyla düzenlenen ve geceleme olmayan şehir ve yöre turları düzenlemek (yarım gün, tam gün, gece turları gibi).
- İkram, teşvik veya destek amaçlı olarak bedelsiz sunulmak üzere bedelini bizzat ödeyen kişi ya da kuruluşun yapacakları hizmetleri oluşturmak, pazarlamak veya satmak.
- Turistin tabi olduğu döviz, vize, gümrük gibi işlemlere ilişkin bilgi vermek, vize işlemlerini yapmak.
- İşyerinde veya araçlarında turistik nitelikte kitap, resim, kartpostal, hediyelik eşya, turistin ihtiyaç duyacağı enformasyon malzemelerini satmak,
- Sürücülü veya sürücüsüz olarak 15+1 veya daha az koltuk kapasitesine sahip, yolcu ve eşyalarını taşımaya mahsus taşıtları yurt içinde veya yurt dışında olmak üzere, yazılı bir sözleşmeyle belirli süreli kiralanmasını yapmak.

Tur operatörleri, oluşturdukları hizmet bileşenlerini kendi şubelerinde ya da gerekli anlaşmaları yaptığı diğer acentalarda satabilmektedir. Diğer A grubu ve B grubu acentalara bu görevlerini devredebilmektedirler.

2.1.1.1.2. B grubu seyahat acentaları

Uluslararası kara, deniz ve hava ulaştırma araçları ile (A) grubu seyahat acentalarının düzenleyecekleri turların biletlerini satmaktadırlar. Ayrıca, B grubu seyahat acentaları, kendilerine A grubu seyahat acentalerince verilen hizmeti yerine getirmekte ve bu acentaların ürünlerini tanıtır, pazarlayıp satmaktadırlar.

Türkiye’de Ağustos 2017 itibariyle TÜRSAB’a kayıtlı 63 tane B grubu acenta bulunmaktadır. Toplam 9595 tane acenta arasında oranı %1,5’in altında kalmaktadır. Sunabilecekleri hizmetlerin kısıtlılığı sebebiyle çok fazla tercih edilmediğini söylemek mümkündür.

2.1.1.1.3. C grubu seyahat acentaları

C grubu seyahat acentaları sadece yurt içinde Türk vatandaşlarına yönelik turlar düzenlerler. Düzenledikleri bu turlar sadece Türkiye sınırları ile sınırlı kalmaktadır. B ve C grubu seyahat acentaları kendi yükümlülüklerinin dışına çıkamazlar. Ancak kendilerine A grubu seyahat acentaları tarafından verilecek hizmetleri görebilirler. Sıklıkla A grubu acentaların satış acentası olarak farklı yerlerde faaliyet gösteren alt acentaları olarak karşılaşmaktadır.

2.1.1.2. Uzmanlık alanlarına göre

Seyahat acentaları turizmin amacına ve hedefine, coğrafi bölgelere, ulaşım aracı türüne, özel pazarlarda, kitlesel pazarlarda, teşvik pazarı konusunda ve turizmin özel alanları konusunda uzmanlaşmaktadırlar (İçöz, 2014).

Amaçlarına göre uzmanlaşmış seyahat acentaları: Faaliyet göstermiş olduğu turizm amacına göre uzmanlaşan seyahat acentalarıdır. Bu uzmanlık alanları gençlik, dini, sportif veya kültürel turizm olabilmektedir. Sadece hac ve umre turizmi konusunda hizmet veren seyahat acentaları bunlara örnek verilebilmektedir.

Hedef destinasyona göre uzmanlaşmış seyahat acentaları: Bazı Seyahat acentaları, turlarını belirli destinasyonlar üzerine yoğunlaştırmış ve bu destinasyon konusunda uzmanlaşmıştır. Türkiye pazarına hizmet veren, Almanya veya Rusya’da faaliyet gösteren seyahat acentaları bunlara örnek verilebilir.

Ulaşım araçlarına göre uzmanlaşmış seyahat acentaları: Paket turlarını havayolu, karayolu, denizyolu veya demiryolunu kullanarak hazırlayan seyahat acentalarıdır. Çoğunlukla denizyolunu üzerine uzmanlaşan acentalar ile karşılaşmaktadır.

Özel pazarlara göre uzmanlaşan seyahat acentaları: Seyahat acentaları spor, sağlık, din, eğitim ya da yaş gruplarına yönelik hizmetler konusunda uzmanlaşmaktadır. Sadece spor karşılaşmalarına tur düzenleyen acentalar ya da termal otellere paket turlar düzenleyen acentalar buna örnek olarak gösterilmektedir.

Kitlesel pazarlara göre uzmanlaşan seyahat acentaları: Bazı seyahat acentaları okullar, dernekler, meslek odaları, gibi birliklere, çoğunlukla kapalı gruplar üzerinde uzmanlaşmaktadır. Bu konuda okul turları yapan ya da şube toplantıları gibi organizasyonları yapan acentalar karşımıza çıkmaktadır.

Turizm özel alanına göre uzmanlaşan seyahat acentaları: Fuar, kongre turizmi, yat turizmi, gemi turizmi, vb. gibi turizm alanına göre uzmanlaşmış tur operatörleri bulunmaktadır.

Teşvik (incentive) pazarında uzmanlaşan seyahat acentaları: Kapalı gruplara hizmet verme konusunda yoğunlaşan seyahat acentalarıdır. Firmalar, eğitim kurumları, kamu kurumları personelini, müşterilerini ya da öğrencilerinin toplu olarak, motivasyon, ödül ya da tatil amacıyla bu turları hediye edebilir. Bu konuda acentalar, destinasyonlar, konaklama işletmeleri, ulaşım araçları hizmetler çok iyi analiz edip hangi gruplar için nasıl bir paket oluşturacağı konusunda uzmanlaşmaktadır. Her acentanın teşvik turları yapması mümkün değildir.

Belirli konuda uzmanlaşan bir acentanın diğer alanlarda da hizmet vermesi görülmeyen bir durum değildir. Acentalar bu konuda kesin çizgilerle ayrılmamaktadırlar, buna karşın bazı uzmanlık alanları çok hassas dengeleri ve yoğun bir tecrübe gerektirdiği için her acentanın bu hizmetleri yerine getirmesi mümkün değildir.

2.1.1.3. Sunulan hizmet türüne göre

Alan yazında seyahat acentaları sundukları hizmeti kime ve nasıl sundukları ile de ayrılmaktadır.

Grup tur seyahat acentaları: Bu operatörler çoğunlukla kapalı gruplarla çalışırlar ve onların isteklerine göre turlarını şekillendirirler. Bu turlar grup liderleri aracılığı ile bireylere satılır ya da önceden birleşerek oluşan talep toplu olarak satın alınır.

Perakendeci seyahat acentaları: Misafirlerine doğrudan turların satışı ve sunumu konusunda uzmanlaşmış, ürünlerini kendisi oluşturan ya da diğer seyahat acentalarından alan, müşterileri ile teması olan acentalardır. Bu tip işletmeler B2C olarak da adlandırılmaktadırlar. Hedef kitleleri son kullanıcılarıdır.

Toptancı seyahat acentaları: Genelde misafirlerle teması olmayan, bunun yerine oluşturduğu paketleri diğer seyahat acentaları vasıtası ile müşterilerle buluşturan acentalardır. Bu tür acentalar özellikle paket turlarda riskleri üstlenen ve diğer acentalarına komisyon veren acentalardır. Özellikle yurtdışı turlarda ve uzak rotalarda tüm acentaların çok sık başvurduğu seyahat acentalarıdır. B2B olarak da bilinmektedirler. Tur operatörü davranışları sergilemektedirler.

Her iki türde satış yapan seyahat acentaları: Bu işletmeler hem seyahat acentalarına hem de bireylere satış yapan işletmelerdir. Genelde büyük firmaların bu şekilde davrandıkları görülmektedir.

Kitle pazarına yönelik seyahat acentaları: Daha çok güneş-deniz-kum türü tatilleri tercih eden turistlere yönelik ürünler sunan seyahat acentalarıdır. Paket turlar, otel rezervasyonları gibi turistik hizmetlerle sektörde yer almaktadırlar.

Niş pazarlara yönelik seyahat acentaları: Niş pazar çok dar bir tüketici grubunun istek ve gereksinimlerine uygun şekilde biçimlenmiş pazardır. Seyahat acentaları kitle olarak işlenemeyecek destinasyonları veya belirli bir zümrenin ilgisini çekebilecek destinasyonları ya da daha az sayıda müşterinin ilgisini çeken turizm türleri üzerinde uzmanlaşan seyahat acentalarıdır. Örneğin mağara turizmi hizmeti sunan bir seyahat acentası, büyük kitlelere hitap etmesi çok mümkün değildir. Bu turizm hareketliliğine katılmak için, çeşitli malzemelere ve bilgi birikimine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden daha dar bir pazardır.

2.1.1.4. Çalışma türüne göre

Seyahat acentaları hizmetlerinin türlerine ve içeriklerine göre de farklı statüye sahip olmaktadır. Verdikleri hizmetin yapısı, hedef kitleleri çalışma alanlarını belirlerken, bu ayrım aynı zamanda işletmeleri de birbirinden ayırmaktadır. Çalışma alanının yoğunlaşmasına göre yapılan bu sınıflandırmada sınıflar arasında kesin bir ayrım yoktur. Bir tur operatörü yurt dışından turist getirici olabileceği gibi turist de götürebilir. Aynı zamanda iç pazara yönelik turlar da düzenleyebilir (Ahipaşaoğlu, 2001).

Yurtdışına turist götüren (outgoing) seyahat acentaları: Yurtdışına tur düzenleyen seyahat acentaları bu gruba girmektedir. Yurtdışında bir ya da birden fazla destinasyonu bir araya getirerek ulaşım, konaklama, transferi de dahil ederek gidiş dönüşlü paketler en sık ürettikleri hizmetlerdir. Buna ek olarak, yurtdışında otel rezervasyonları, otel havaalanı transferleri verdikleri hizmetler arasındadır.

Yurtdışından turist getiren (incoming) operatörler: Yabancı ülkelerden gelen turistlerin adına hedef destinasyon ülkesinde tüm rezervasyon, transfer işlemlerini yapan acentalardır. Yurtdışından gelen turların ve turistlerin karşılayıcısı görevini üstlenmektedirler. Bu tip seyahat acentaları dış ülkelere döviz getirme görevini de üstlenmektedirler. Türkiye’ye tur düzenleyen veya grup gönderen tüm yabancı seyahat acentaları, yasa gereği Türkiye’de karşılayıcı bir seyahat acentası kullanmak zorundadır.

Sadece yurtiçinde çalışan (ingoing) seyahat acentaları: Bu seyahat acentaları ülke içinde, sadece o ülkenin vatandaşları için turlar düzenlerler. Türkiye’de karşılığı C grubu seyahat acentalarıdır.

2.1.2. Tur operatörleri ve seyahat acentalarının benzerlikleri ve farkları

Tur operatörü ve seyahat acentalarını düzenleyen 1618 numaralı yasa incelendiğinde tur operatörü ve seyahat acentaları arasında dikey bir hiyerarşi söz konusudur. Buna karşın turizmin aynı alanında hizmet verdikleri için özellikleri, faaliyet alanları, hizmetleri birbirleri ile sıklıkla karıştırılan iki farklı tip işletmelerdir.

Tablo 2.1. Tur operatörleri ve seyahat acentaları farkları

Tur Operatörü	Seyahat Acentası
Tur operatörü aynı zamanda seyahat acentasıdır	Seyahat acentası tur operatörü görevleri yapamazlar
Üreticidir. Turizm ürünün ortaya çıkarır	Aracıdır. Ortaya çıkan ürünü satar
Toptancıdır.	Perakendecidir.
Talep oluşmadan turizm ürünü oluşturur	Talep varsa elinde olan ürünün satışını yapar
Maliyetleri vardır. Üstüne kar koyarak çalışır	Ürün maliyeti yoktur. Komisyonla çalışır
Oluşturduğu üründe risk alır	Herhangi bir riski yoktur
Daha büyük yatırım ve işletme sermayesi vardır	Yatırım ve işletme sermayesi daha küçük olabilir
Turistik ürünleri farklı alanlardan bir araya getirir	Bir araya getirilen ürün eline geçer
Satın aldığı hizmet ürünlerini stoklayıp sonra satar	Talep geldiği zaman rezervasyon, satış yapar
Ürünleri tanıtmak için katalog, reklam ve broşür masrafı vardır	Başkalarının ürünlerini sattıkları için ayrıca reklam yapmaya ihtiyaç duymazlar

Tur operatörü ve seyahat acentalarının en temel tanımlarını şu şekilde yapmak mümkündür.

- Tur operatörü, turistik ürünü oluşturan, planlayan ve pazara sunan işletmedir.
- Seyahat acentası, tur operatörü ile tüketiciler arasında aracı olan işletmedir.

Benzerlikleri şu şekilde açıklamak mümkündür;

- Tur Operatörü ve Seyahat Acentası, hizmetler sektörünün turizm ve seyahat kısmında faaliyet gösteren ve kar amacıyla çalışan ticari nitelikli işletme olmaları,

- Dünya, ülke ve bölge ekonomisinde meydana gelebilecek değişimlerden her ticari işletme gibi olumlu ya da olumsuz olarak etkilenmeleri,
- Faaliyet gösterdikleri ülkedeki siyasi ve politik istikrarsızlıktan etkilenmeleri,
- Kalifiye personele ihtiyaç duymaları,
- Hızla gelişen bilişim teknolojilerinden yararlanmaları,
- İşletme sermayelerinin büyük olması (Ataberk, 2007).

2.1.3. Seyahat acentalarının seyahat ve turizm endüstrisindeki yeri ve önemi

Dünyada tur operatörlüğünün ortaya çıkmasında iki önemli gelişme ya da eğilim görülmüştür. Bunlardan birincisi, geleneksel seyahat acentalarının faaliyet alanlarını ve kapasitelerini genişletmeleri sayesinde firma yapılarının gelişmesi ve büyüyerek tur operatörü durumuna gelmeleridir, ikinci eğilim ise, turizm sektörünün gösterdiği büyük gelişme nedeni ile endüstrinin büyük firmalarının seyahat sektörüne ilgi duymaları ve tur operatörlüğü alanına girmeleridir (İçöz, 2014). Tur operatörleri sahip oldukları pazarlık güçleri nedeni ile ulaştırma, konaklama, yiyecek-içecek, eğlence, yer organizasyonları ile ilgili hizmetlerin satın alınmasında büyük indirimler sağlamaktadırlar. Bu nedenle, sektörde oluşturulan gelirden de en büyük paya sahiptirler. Bu pazarlık gücü tüketicilere doğrudan yansımaktadır. Örneğin, aynı turu bireysel olarak gerçekleştirmek isteyen bir tur tüketicisi, o turu, operatörün sunduğu fiyata mal edebilmesi olanaksızdır (Mısırlı, 2005).

Tur operatörleri özellikle turizm dağıtım sisteminde tüketici talebini etkileme ve yönlendirme açısından çok önemli bir rol oynar. Tur operatörlerinin dağıtım kanalındaki bu önemli fonksiyonu, paket turlar organize etmek suretiyle destinasyonlara, destinasyonda bulunan turistik ürün üreticilerine ve tüketicilerine sağladığı faydalardan kaynaklanmaktadır. Destinasyon açısından bakıldığında zaman, tur operatörleri destinasyonlarla turistler arasında bilgi akışını sağlayarak ve kontrol ederek turistlerin turizm amaçlı bir seyahat satın alma karar sürecinde oldukça etkili ve önemli bir rol oynar. Bu açıdan tur operatörleri bir destinasyonu tur programlarına, kataloglarına ve broşürlerine dahil ederek turistleri dolayısıyla turizm talebini o destinasyona yönlendirebilirler. Tur operatörleri, destinasyonlar hakkında bilgi sağlayarak destinasyonun olumlu imajının oluşmasına ve tanıtımına katkıda bulunurlar (Karamustafa ve Kuşluvan, 2001).

Tur operatörlerinin turizm endüstrisinde içerisinde tüm işletmelere ve tüm tüketicilere fayda sağladığını söylemek mümkündür. Ulaşım firmalarına aldıkları garanti koltuklar ve paket turları ile ek yolcu sağlamaktalar. Konaklama işletmelerine yaptıkları sözleşmeler ile oda satışlarını artırmakta, yüksek sayıda odayı, paket turlarında veya otel rezervasyonlarında kullanmak üzere toplu olarak satın almaktalar. Turistlerin daha uygun fiyatlarla turistik aktivitelere katılmalarını sağlamaktalar. Turizmin içerisinde tüm turizm ürünlerinin tüketicilerine ulaşmasını sağlayan role sahipleridir.

Tur operatörleri ve seyahat acentaları destinasyon pazarlama alanlarında çok sayıda ve kritik fonksiyonlara sahiplerdir. Potansiyel yolculara bilgi sağlarlar ve destinasyona olan tur paketlerini geliştirir ve teşvik eder. Her iki durumda da, tur operatörleri ve seyahat acentaları tarafından gerçekleştirilen bu hizmetler bir destinasyon için hayati süreçlerdir (Baloğlu ve Mangaloğlu, 2001).

Seyahat acentaları turistlere konaklama rezervasyonları yapmaları, ulaşım biletleri almaları konularında yardımcı olurlar ve turizm planlama kararlarını ve sonuçlarını etkilerler. Özellikle birincil ve ikincil destinasyonlar için turistlere verecekleri öneriler, ulaşım, konaklama, yemek ve eğlence hizmetleri kadar önem taşımaktadır. Öneriler, turistlerin nereye ve nasıl gideceğine, neleri göreceğine ve neyin önüne getirileceğine ilişkin kritik tavsiyeler olmaktadır. Bu tavsiyeler tüketicileri etkiledikleri gibi turizm operasyonları ve destinasyona yaşanan talep seviyesini de etkilemektedir (Klenosky ve Gitelson, 1998).

Tur operatörleri ve seyahat acentaları turizm sektöründe, talebi ve modayı yönlendiren işletmelerdir. Öne çıkardıkları destinasyonlar, öne çıkardıkları turlar ve satış önceliği verdikleri oteller ile misafirlerini yoğun şekilde yönlendirmektedirler.

Destinasyonların seçiminde, tur operatörleri ve seyahat acentaları hem dağıtım kanalı hem de imaj yapılandırıcı olarak hizmet ederler (Baloglu ve Mangaloglu, 2001). Türkiye’de turizm gelişmesinin en önemli rolünü tur operatörleri üstlenmektedir. Uçaklı paket turlar, bu destinasyona yönlendirilmesi olumlu bir gelişme sağlamış ve Akdeniz çanağının en çok satan destinasyonu olmuştur (Cavlek, 2002).

Tourism Concern Organization 1999 yılında 633 milyon olan uluslararası turist sayısının %80’inin tur operatörleri vasıtası ile seyahat ettiğini belirtmektedir (Budeanu, 2005). Dünya Turizm Örgütü tahminlerine göre, tur operatörleri toplam uluslararası turizm pazarında yaklaşık %25’lik paya sahiptir. Bunun anlamı 2005 yılında tur

operatörleri en az 200 milyon uluslararası turisti seyahate katmıştır. Dünya Turizm Örgütü'nün tahminlerine göre, uluslararası turizm hareketliliği, 2020 yılında ise 1.561.1 milyar olarak gerçekleşecektir, tur operatörleri 2020 yılında ise 390,2 milyon uluslararası turisti seyahate katacaktır. Bundan dolayı denilebilir ki çoğu destinasyonun başarısı, tur operatörlerinin onları tur programlarına alıp almamalarına bağlıdır (Alaeddinoğlu ve Can, 2007).

Seyahat acentaları turistik ürün sunan tüm işletmelerle doğrudan bağ kuran tek işletmelerdir. Konaklama işletmeleri, havayolu firmaları, gemi firmaları veya yiyecek içecek firmaları ile direkt iş ilişkisi vardır. Bir gemi firmasının havayolu firması ile ya da bir havayolu firmasının, yeme-içme firması ile doğrudan iletişim kurması çok olası değildir. Buna karşın seyahat acentaları tüm turizm sektörü ile doğrudan ilişki içerisinde. Birbiri ile çok bağlantılı görünmeyen işletmelerin arasında köprü görevi üstlenmektedir. Destinasyonlar için de potansiyel misafirlerle arasında aynı görevi üstlenmektedir.

2.1.4. Seyahat acentalarının işlevleri

Seyahat acentaları turizm endüstrisi içerisinde en önemli unsurlardan birisidir. Turizm hizmetlerinin nihai tüketicilere olan ulaşımında, destinasyonların, konaklama işletmelerinin, havayolu işletmelerinin, kurvaziye turların pazarlanmasında önemli görevleri bulunmaktadır. Turizm içerisinde olan ya da olmayan tüm hizmet işletmeleri ile ilişkide ve tüm bu hizmet işletmelerine ek değer yaratmaktadır.

Seyahat acentaları turizm endüstrisi içerisinde şu işlevlere sahiptirler

- Konaklama ve seyahat işletmelerinin doluluk ve kullanım oranlarını arttırlar
- Üretici işletmelerin satış maliyetlerini azaltırlar
- Tüketicilere seyahat kaynağı hakkında bilgi kaynağı oluştururlar
- Aracıların karşılıklı olarak pazarlık maliyetlerini azaltırlar
- Tur operatörleri, ürün maliyetini düşürür, tüketiciye yarar sağlar
- İşletmeler arasında rekabeti geliştirirler.
- Rekabet sonucu düşen tatil fiyatı, tüketicilerin paket tur satın almalarını teşvik eder (Hacıoğlu, 2016).

Akın (2012) derlemesinde ise şu maddeleri sıralamaktadır.

- Turizmin gelişmesine katkıda bulunmak
- Tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine katkıda bulunmak

- Yeni turizm destinasyonları bulmak ve turizm piyasasına sunmak
- Fiyat seçenekleri yaratmak
- Turistik ürün fiyatlarında indirim sağlamak
- Tüketicilere danışmanlık yapmak ve bilgilendirmek
- Güven ortamı yaratmak

Tanımlamalarda karşılaşılan en önemli durum seyahat acentalarının turistik hizmet üreticileri ile turistler arasında köprü görevi görmesidir. Bir odanın satışı için bir destinasyonda tek otel olmadığı durumda, otellerin birçok rakibi bulunmaktadır. Hatta otelin diğer odaları da birbirleri ile rekabet etmektedirler. Oteli öne çıkaran, misafirlere ulaşmasını sağlayan seyahat acentalarıdır. Bir otelin ülkenin hatta dünyanın her yerine tanıtım ve satış için ofisler açması mümkün değildir. Buna karşın yapacağı anlaşmalar ile her ülkede seyahat acentalarının birer satış ofisi olarak işlev görmesi mümkündür.

Misafirler için ise tatil bölgesinde ya da bir tur esnasında tüm yerel işlemlerini yapan, kolaylaştırıcı ürünler sunan işletmelerdir. Herhangi bir misafirin bir paket turu rehberle beraber organize etmesi, gerekli ayarlamaları yapması mümkün değildir. Misafirlerin tatillerini bilmedikleri yeni deneyimler yaşadıkları noktalarda geçirdiği de hesaba katıldığında, bu işlemler, profesyonellik ve bilgi gerektiren işler olmaktadır. Bu yüzden seyahat acentaları misafirlerine yeni yerlerde güvenli olarak tatillerini geçirebilecekleri ortamlar programlar hazırlayan işletmelerdir. Ekonomik boyutunda da seyahat acentaları toplu alımlar yaptıkları için daha uygun fiyatlara ve ödeme koşullarına sahip olmaktadır.

2.2. Seyahat Acentalarının Sunduğu Ürün ve Hizmetler

Turistik ürün tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikteki ürün ve hizmetlerin karışımından oluşan bir bütün olarak ele alınmaktadır. Bu yönüyle turistik ürün, sadece tek bir ürün ya da hizmet olabileceği gibi (güneş kremi, uçakta bir koltuğun satışı vb.) çok defa ihtiyacı karşılayabilecek nitelikteki ürün ve hizmet karışımı (konaklama, yiyecek-içecek hizmetleri vb.) ya da hepsinin karışımı bir paket (bilet satışı, rehberlik hizmetleri, ulaşım, konaklama, yiyecek-içecek ve eğlenceyi de içeren bir paket tur vb.) şeklinde de olabilmektedir. Turistik ürüne ilişkin yapılan tanımlamalarda vurgulanan asıl nokta turistik ürünün birleşik-karma özelliği oluşturabilmesidir. Turistik

Tablo 2.2. *Seyahat acentalarının sunduğu ürün ve hizmetler*

Yurtiçi Paket Turlar	Başlangıcı, bitişi ve destinasyonu seyahat acentalarının bulundukları ülke içerisinde olan ve programı ülke sınırları dışına çıkmayan tüm turlardır. Seyahat acentaların bu paketleri gezgin paketler olduğu gibi, otel konaklamaları ve ulaşımını içeren paketler de olabilmektedir. Gezgin olarak yapılan turlar bir ya da birden fazla şehrin bir araya getirildiği turlardır. Konaklama paketlerinde misafirin ulaşımı ve bu ulaşım şekline bağlı olarak transferleri dahil olabildiği gibi sadece otel konaklaması olarak hizmet verildiği ile de karşılaşılmaktadır.	
Yurtdışı Paketler	Seyahat acentalarının, bulunduğu ülke sınırları dışına yapılan gezilerdir. Ulaşım aracı olarak havayolunun sıklıkla kullanıldığı görülse de karayolu da çokça tercih edilen bir ulaşım türüdür. Tek bir ülkenin bir veya daha fazla destinasyonu hedef olarak seçildiği gibi birden fazla ülkenin destinasyonlarının da birbirlerine bağlanmaktadır.	
Gemi Turu Paketleri (Kurvaziyer Turizmi)	Dowling (2006) deniz yoluyla çeşitli limanlara uğrayarak keyif amaçlı seyahat olarak tanımlamaktadır. Gemiler destinasyonun kendisini oluşturmaktadır. Büyük gemilere ek olarak daha küçük boyutlu guletler de gemi turları paketleri içerisinde yer tutmaktadır. Gulet turları kendi başına bir tur olabileceği gibi bir paketin uzantısı ve ya ekstrası da olabilmektedir.	
Otel Rezervasyonları	Seyahat acentalarının ek hizmet vermeden misafirlere sadece otellerin satış ve rezervasyonlarını yapmaktadırlar. Bu işlemleri kendi anlaşmalarıyla ya da GDS (Global Distribution System) sistemleri üzerinden veya anlaştıkları benzer hizmetler veren diğer sistemler üzerinde yapmaktadırlar.	
Araç Kiralama	Seyahat acentaları kısa ve uzun vadeli araç kiralama hizmetleri verenlerinin yanı sıra otobüs, gemi, yat, gulet, uçak ve minibüs gibi araç kiralamalar da yapmaktadır. Otobüs, uçak gibi kiralama hizmetleri bir araç kiralama hizmeti olduğu kadar, bir turizm ürünü olarak da ele alınması mümkündür.	
Diğer Hizmetleri	Müze ve Ören Yeri Giriş Biletleri	Özel veya devlete ait müze ve ören yeri biletlerinin satış işlemini yapmaktadırlar. Randevu ile gezilen bazı müze ve ören yerleri için de randevu hizmeti vermektedirler.
	Şehir Turları	Özelikle karşılayıcı seyahat acentaları tarafından gününbirlik panoramik şehir turlarının bilet satışları yapılmaktadır. Acentalar bu gibi turları düzenledikleri gibi sadece biletlerini de satabilmektedirler.
	Vize İşlemleri	Seyahat acentaları düzenledikleri vize gerektiren turlarda misafirlerin ihtiyaç duyacağı vize işlemlerinde aracılık etmektedirler.
	Transfer	Seyahat acentaları misafirlere verdikleri hizmetlere ek olarak, hizmetin başlangıcında, sonunda ya da misafirlerin aldıkları hizmete dahil olmadan istedikleri ek hizmetlere ulaşmaları için verdikleri ulaşım hizmetidir. Şehirlerarası veya uluslararası ulaşım hizmetlerinin sunulduğu otogar, gar, liman ve havalimanı gibi yerlerden konaklama yapılacak tesislere ulaştırılması ve turun sonunda konaklama yapılan tesislerden bu alanlara tekrar geri götürülmesi işlemidir.
	Turistik Hediyelik ve Broşür Satışı	Turistik destinasyona özgü hediyelik veya hatıra eşyaların ve bölgeyi tanıtıcı kitap, broşür, harita gibi malzemelerin satışını da yapabilmektedirler.
	Enformasyon	Enformasyon hizmetlerinin sunulmasındaki amaç, konukları gidecekleri yerlerin doğal, kültürel, tarihi, döviz, vize, gümrük, vergi vb. konularında aydınlatmak; ulaşım ve konaklama olanakları ve seçenekleri hakkında bilgilendirmektir. Acentalar, bu hizmeti yalnızca yurtdışına gidecek misafirlere değil, turistlere de vermektedirler.
	Sigorta İşlemleri	Acentacılık hizmetleri içerisinde olmakla birlikte çok sık karşılaşılan bir hizmet türü değildir. Sigorta işlemleri içerisinde, erken rezervasyon sigortası dahil edilebilirken, acentaların tüm hizmetlerde yapmaları zorunlu olan mesleki sorumluluk sigortası bu konuya dahil değildir.

ürünün birleşik-karma bir yapıya sahip olmasının nedeni, onu oluşturan çok sayıda farklı unsurun olmasıdır (Hayta, 2008).

Seyahat acentaları misafirlerine somut bir ürün sunmamaktadırlar. Birden fazla hizmeti birleştirerek ortaya çıkardıkları ve birleşen diğer tüm hizmetlerin bir toplamını oluşturan yeni biçimli bir hizmettir. Ortaya çıkan bu yeni hizmet, kendi bileşenlerinin temel özelliklerini taşıırken, ortaya çıkan yeni hizmet daha farklı beklentilere cevap veren, satın alımı, tüketimi ve hitap ettiği kitlesi tamamen farklıdır. Bir uçak bileti satın alan bir müşterinin beklentisi iki farklı destinasyon arasında mümkün olan en uygun (güvenlik, zaman, konfor) şekilde ulaşımını sağlamaktır. Bu uçak bileti, bir seyahat acentası tarafından bir konaklama ve havaalanından konaklama tesisine transfer ile birleştirildiğinde bunu kullanan misafirde başka beklentiler ortaya çıkarmaktadır.

Seyahat acentaları hizmetlerinin yanı sıra, yasal olarak hakları olan buna karşın, fazla maddi getirisi olmayan, broşür kartpostal gibi turistik tanıtıcı özelliği olan çeşitli ürünlerinde satışını yapmaktadırlar.

2.2.1. Seyahat acentalarında çekirdek ürün

Çekirdek ürün en basit tanımı ile müşteri en temelde ne alıyor sorusuna cevap veren her şeydir (Kotler, Bowen ve Makens, 2014). Bir turistik destinasyon için çekirdek ürün destinasyonu ziyaret etmek için turistleri motive eden en temel özellikler olarak tanımlanabilir. Bir otel işletmesi için çekirdek ürün gecelik konaklama, destinasyon için çekirdek ürün destinasyonun tarihi, kültürü, doğası ya da sunduğu romantizm ortamı olabilir (Coşar, 2014). Turistik yerler, kültür, tarihi alanlar ve anıtlar, eğlence, spor ve alışveriş olanakları turistik destinasyonu oluşturan çekirdek ürün unsurları olarak sıralanabilir.

Çekirdek ürün seyahat acentaları için turizm ürününü etrafında şekillendirdikleri temel ürün olarak tanımlamak mümkündür. Misafirleri için verdikleri ya da oluşturdıkları hizmetin etrafına diğer hizmetler eklenmemiş halidir. Perakendeci olarak adlandırılan B ve C grubu acentalar için çekirdek ürün misafirlerle olan irtibatları, iletişimleri ve temas ettikleri zamanki etkileşimleri olarak tanımlanabilir. Aynı ürünü farklı acentadan da alma imkanı olan misafiri çeken her türlü sebep çekirdek ürünlerini oluşturmaktadır.

Tur operatörlüğü hizmetlerini veren acentalar için ise çekirdek ürün daha karmaşık ve değişkendir. Bir seferinde turu oluştururken kullandıkları destinasyon çekirdek ürünü

oluştururken, bir başka turda çekirdek ürün ulaşım şekli olabilir. Destinasyon aynı olsa dahi. Bir tur operatörünün düzenlediği Kapadokya turunda çekirdek ürün Kapadokya bölgesi yani destinasyondur. Bu turu beş yıldızlı otel olarak değiştirip, beş yıldızlı otel konaklamalı olarak satmaya başladığında çekirdek ürün destinasyondan konaklama yerine kaymaktadır. Aynı turun ulaşım şeklini değiştirip otobüs yerine uçak kullanmaya başladığında çekirdek ürün bu sefer uçak olmaktadır.

2.2.2. Seyahat acentalarında destek ürün

Çekirdek ürün destek ürüne ihtiyaç duymamaktadır destek ürün ek değer yaratarak çekirdek ürünü desteklemekte ve rekabette firmaların öne geçmesine yardım etmektedir (Kotler vd., 2014).

Çekirdek ürünün etrafında ve mutlaka onunla ilişkili şekilde bulunmaktadır. Sunulan çekirdek ürünle alakalı olmak zorunda da değildir. Bir turda ulaşım, konaklama, destinasyon çekirdek ürünü oluştururken, ulaşımında kullanılan otobüs içindeki ikramların kalitesi bir destek ürünüdür.

Destek ürünler eğer düzgün planlanır ve uygulanırsa rekabet avantajı sağlamakta ve misafir beklentilerine olumlu katkı yapmaktadır (Kotler vd., 2014).

2.2.3. Seyahat acentalarında kolaylaştırıcı ürün

Bir ürünün hitap ettiği hedef pazara yönelik sunması gereken ve çekirdek ürünün kullanımı için mevcut olması gerekli ürünlerdir. Kolaylaştırıcı ürün için en önemli özellik ulaşılabilir olmasıdır. Destek ürün planlanırken anlaşılabilir ve hedef pazarın ihtiyaç duyacağı şekilde planlanmalıdır (Kotler vd., 2014).

Bir acentanın tura katılacak misafirlerine evlerinden turun başlangıç noktasına transfer hizmeti vermesi, misafirlerin çekirdek ürün olan tura katılmalarını kolaylaştıracaktır. Bu gibi ek hizmetlerle sunulan ana hizmeti hem öne çıkarmak hem de kullanılmasını daha rahat hale getirmek mümkündür.

2.2.4. İlave ürün

İlave ürün, erişilebilirlik, atmosfer, müşterinin hizmet işletmesi ile etkileşimi, müşterinin katılımı ve müşterilerin birbirleriyle etkileşimin ile ortaya çıkmaktadır. Bu unsurlar, ilave ürünün sağlanması için çekirdek, kolaylaştırıcı ve destekleyici ürünler ile birleştirilir. Çekirdek ürün, işin odak noktasındadır, kolaylaştırıcı ürünler, çekirdek ürünün hedef pazara sunulması için gereklidir, Destekleyici ürünler, bir ürünün konumlandırılmasına yardımcı olmaktadır (Kotler vd., 2014).

Grönroos (1990)'a göre çekirdek, destek ve kolaylaştırıcı ürünler tüketicilerin neyi satın aldığını belirtirken, İlave ürün ise nasıl satın aldıklarını belirtmektedir.

Turistik destinasyona erişebilirlik ve destinasyonun sahip olduğu fiziksel çevre (atmosfer), ilave ürün açısından önemlidir (Coşar, 2014).

2.3. Paket Turlar

İlki Thomas Cook tarafından 1846 yılında bir festivale 571 kişilik bir kafilenin götürülmesi ile ortaya çıkan paket turlar, tur operatörlerinin en önemli hizmetlerinden biridir. İlk paket tur daha basit ve daha az bileşenden oluşurken, günümüzde çok daha karmaşık ve birden fazla hizmetin birleştirilmesi ile oluşturulmaktadır.

Paket tur, değişik tatil unsurlarının bir araya getirilmesi ile oluşturulan ve tüketicilere tek bir fiyat ile satılan ürün ve hizmetlerin birleşimidir. Bu unsurlar, konaklama, ulaşım, yeme içme ve eğlence etkinliklerini içermektedir. Üreticiler paket turları önceden hazırlamakta ve tüketicilere satmaktadırlar. Bu turlar, ulaştırma, konaklama, ek hizmet fiyatları, genel masraflar, satış geliştirme masrafları ve seyahat organizatörünün kârı gibi maliyet unsurlarını içermektedir. Bu kapsamda bir paket tur tipik olarak yukarıdaki unsurlardan iki ya da daha fazlasını içermektedir (İçöz, 2014).

Paket turu oluşturan hizmetlerin hepsinin ayrı fiyatları vardır. Bu fiyatlara seyahat acentasının karı, vereceği komisyonlar ve satış ihtiyaç duyacağı, pazarlama ve tanıtım etmenleri giderleri de eklendiğinde paket turun maliyeti ortaya çıkmaktadır. Seyahat acentası paket turu oluştururken kendisi bir hizmet üretmemektedir. Ulaşım, uçaktan koltuk ya da otobüs firmasından otobüs kiralayarak, konaklama, otelden belirli bir odayı rezerve ederek, rehberlik bir rehberin yevmiyesini vererek bir araya getirilen toplama bir hizmettir. Tur operatörünün görevi birbiri ile uzak mesafelerde bulunan bu bağımsız hizmetleri, bir araya getirip, koordineli şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Bu koordinasyonun başarısı paket turun başarısına eşittir.

Paket turları birden farklı şekilde sınıflandırmak mümkündür. Turda kullanılan araçlar, turun amaçları, nitelikleri gibi birçok farklı sınıflandırma yapılabilir.

2.3.1. Taşıma aracına göre

Seyahat acentalarının yaptıkları paket turlar kullanılan ulaşım aracına göre sınıflandırılabilir.

Karayoluyla yapılan paket turlar: Ulaşımında karayolu araçları kullanılan turlardır. Turun gidişi de dönüşü de otobüs, minibüs gibi karayolu araçları kullanılarak gerçekleştirilmektedir.

Havayoluyla yapılan paket turlar: Ulaşım aracı olarak havayolu araçları kullanılan turlardır. Lüks turlarda helikopter benzeri araçlar kullanılıyor olsa da çoğunlukla uçak kullanılarak gerçekleştirilen turlardır. Kendi içinde ikiye ayrılmaktadır.

- Tarifeli Seferlerle Yapılan Turlar (ITX): Havayolu firmalarının tarifeli seferlerinden koltuk alarak yapılan turlardır. Seyahat acentaları havayolu firmalarından belirli sayıda koltukları, arka arkaya (back to back) ya da tek bir tarih için alarak turlar düzenlenmektedir.
- Charter Seferlerle Yapılan Turlar (ITC): Çoğunlukla özel havayolu firmalarının belirli bir tarifeye bağlı olmaksızın düzenledikleri uçuşlar kullanılarak gerçekleştirilen paketlerdir.

Demiryoluyla yapılan paket turlar: Çok sık karşılaşılmasa da fiyat ya da nostaljik olması için yaratılan paket turlardır. Ulaşım aracı olarak kullanıldığı gibi yataklı trenlerin konaklama açısından da kullanıldığı, trenin destinasyon görevi gördüğü turlar da mevcuttur.

Denizyoluyla yapılan paket turlar: Kurvaziyer gemilerle yapılan, açık denizde, limanlar arası yapılan paket turlardır.

Birden fazla ulaşım aracının kullanıldığı turlar: paket turlar sadece tek bir ulaşım aracı ile değil birden fazla ulaşım aracı kullanılarak da gerçekleştirilebilmektedir. Ürün farklılaştırılması sebebiyle, destinasyonun özelliği sebebiyle acentalar bu yola başvurabilmektedirler. Turun başladığı şehirden otobüsle başlanıp, bitiş noktasından uçakla dönülmesi veya tam tersi durum sıklıkla görülmektedir.

2.3.2. Ekonomik sınıflandırma

Kapalı grup turları: Bir firma, kurum, arkadaş topluluğu ya da eğitim kurumun düzenlediği, katılan kişilerin birbirleri ile ilişkide olduğu (iş arkadaşı, akraba, arkadaş vb.) turlardır.

Teşvik (incentive) turları; Firmalara, kurumlara ve işletmelere yöneliktir. Çalışanların ya da bayilerin ödüllendirmek, motive etmek, bilgilendirmek gibi amaçlarla düzenlenen paket turlardır.

Toplantı turları: Kongre, seminer, konferans gibi faaliyetleri düzenlemek veya katılacak gruplara yöneliktir paketlerdir.

Özel ilgi grupları turları: Fotoğrafçılık, manzara, dinlenme, serüven, dağcılık, balık tutma, mağara, kuş gözlemi gibi alanlara özel bir ilgi duyan topluluklara yönelik düzenlenen turlardır.

2.3.3. Seyahat – konaklama şekline göre

Konaklama (sejour) turlar: En fazla deniz-kum-güneş tatillerinde kullanılan turlardır. Acentaların anlaşmalı otellerine, haftalık, on günlük gibi periyotlarla düzenlenen tatil turlarıdır.

Gezgin (circuit) turlar: Kültür turları olarak, ulaşımı ve konaklaması, rehberlik gibi hizmetleri dahil olan gezici paketlerdir. Itinerant olarak da adlandırılmaktadır. Tarihi, doğal ve turistik yerlerin ziyaret edilmesi, görülmesi amacıyla yapılan turlardır.

2.3.4. Hedef bölgesine göre paket turlar

Tek ülkeye yönelik turlar: Hedef destinasyon olarak tek bir ülkenin seçildiği, bu ülkenin birden fazla şehrinin ya da bölgesinin gezildiği paketlerdir.

Birden fazla ülkeyi kapsayan turlar: Hedef destinasyon olarak iki veya daha fazla ülkenin seçildiği turlardır. Seçilen bu ülkelerin genelde coğrafi olarak yakın olduğu görülürken, kültürel olarak da yakın yerlerin seçildiği görülmektedir.

Tek kente yönelik turlar: Bir ülkenin tek bir şehrinin gezilmesi için yapılan turlardır. Turun başlangıcı ile aynı ülke sınırları içerisinde bir şehir ya da farklı bir ülke içerisindeki tek bir şehre yönelik turlar da olabilmektedir.

İki veya daha fazla kenti kapsayan turlar: Hedef destinasyon olarak birden fazla şehrin seçildiği turlardır. Seçilen bu şehirler aynı veya farklı ülkeden olabilmektedir.

2.3.5. İçeriklerine göre paket turlar

Basit paket turlar: İçeriğinde konaklama, ulaşım ve transfer gibi turistin ihtiyaç duyacağı en temel hizmetlere sahip olan paket turlardır.

Kapsamlı paket turlar: İçeriğinde daha fazla hizmet bulunan paket turlardır. Konaklama, ulaşım, rehberlik, transfer, yeme-içme organizasyonları gibi birçok hizmeti bulunduran paket turlardır.

2.3.6. Hazırlanış şekline göre paket turlar

Dinamik paketler: misafirin istediği anda, istediği hizmetler birleştirilerek belirli oluşturulan paketlerdir. Yurtdışı ve yurtiçi otel rezervasyonu hizmetlerinde sık kullanılmaktadır.

Hazırlanmış paketler: Daha önceden hazırlanmış, içerdiği tüm hizmetleri bir birine bağlanmış paketlerdir. Misafire uygun değişiklikler yapılmazken katılımcı sayıları çok fazla olan paketlerdir.

Kişiyeye özel (FIT) paketler: Misafirin isteğine göre yapılan ve içerisine normal paketlerde bulunmayan hizmetlerin de dahil edilebildiği paketlerdir. Genelde çok fazla tercih edilmeyen tatil destinasyonları ve paketin içerisine ekstra hizmetler isteyen misafirlere uygulanmaktadır.

Tüm bu sınıflamaların çokluğuna karşın paket turları en temelde üç farklı başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar, Yurtiçi (ingoing), yurtdışı (outgoing) ve Gemi (Cruise) paket turlarıdır.

2.4. Seyahat Acentalarında Hizmet Kalitesinin Önemi Oluşumu ve Gelişimi

Seyahat acentaları turizm endüstrisinde önemli araçlardır ve yöneticileri, kârlılığını ve rekabet gücünü korumak için müşterilerine sunulan hizmet kalitesini yönetmeye gayret etmelidir, seyahat pazarını misafirlerin bakış açıları ile analiz edip, misafirlerinin istek ve beklentilerine uygun şekilde çözümlemek, seyahat acentalarının ana amaçları arasındadır (Leblanc, 1992).

Rekabet olgusunun her geçen gün daha da belirgin ve işletmeler açısından varlığını sürdürmenin en önemli unsurlarından olduğu günümüzde, seyahat acentaları varlıklarını sürdürdükleri pazarlarda ve sundukları turizm ürünlerinde birbirleri ile rekabet halindedirler. Bu alanlarda rekabet yoğun olsa da acenta ürünleri birbirlerine çok fazla benzedikleri için rekabet en çok ürünlerin içeriklerinde ve sunulan hizmetin kalitesinde ortaya çıkmaktadır.

Seyahat acentalarının hizmet yoğun bir niteliğe sahip olması nedeniyle genelde acentalarda pazarlanan hizmetin kendisidir. Acentalardan alınabilecek hizmetin kalitesi bir acentayı rakiplerinden ayırmak için önemli bir etken haline gelmiştir. Bir acentadan hizmet satın alan tüketicinin kaliteyi olumlu yönde algılaması, beklenti ve ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmasıyla mümkün olmaktadır (Güngör, 2002).

Seyahat acentaları çalışma türlerine ve verdikleri hizmetlere göre hizmet kalitelerinin ölçülmesi farklılık göstermektedir. Sadece aracı olarak görev üstlendikleri

seyahat ürünlerinin satışında, doğru bilgilendirme, güler yüz, doğru alternatifleri sunmak hizmeti kaliteli vermek için yeterlidir. Bu tür hizmetlerde satış sonrası misafirlere karşı çok fazla yükümlülükler bulunmamakta bu nedenle de hizmet kalitesi amaçlarını yakalamaları daha kolaydır.

Tur operatörü olarak hizmet veren A grubu seyahat acentalarında ise hizmet kalitesini yakalamak daha zor ve karışıktır. Hizmet üreticisi oldukları için, ürünün her anından sorumludurlar. Ulaştırma, konaklama, eğlence, rehberlik, yardımcı personel, yeme-içme gibi verdikleri tüm hizmet alanlarından ve bu hizmeti sunan tüm kişi ya da işletmelerden sorumludurlar. Seyahat acentası kendi içinde ne kadar özenli ve kalite uygulamalarına uygun ürün hazırlarsa hazırlasın, birleştirdiği hizmetlerin kedilerinde ya da sunan işletmelerinde ortaya çıkabilecek tüm aksaklıklara karşı da sorumludurlar. Tur operatörünün hizmet aldıkları işletmelerin yetersizliği, tur operatörünün imajını ve hizmet kalitesini doğrudan ve olumsuz yönde etkilemektedir. Bir tur içerisinde gidilen restoranda, yemeklerde çıkan sorun, restoranın hizmet kalitesini etkilediğinden çok, turu ve seyahat acentasının hizmet kalitesini etkilemektedir.

Yoğun rekabet içerisinde hizmet kalitesinin seyahat acentaları için önemi sadece rekabet açısından öne geçmek anlamına gelmemekte, işletmenin karlılığına, imajına, misafirleri tarafından olumlu algılanmasına kadar birçok anlamda etkili olmaktadır.

2.4.1. Seyahat acentalarında hizmet kalitesi oluşumu

Kalite tüm işletmeler için, işletme çıktısının ana merkezine konulması gereken bir konudur. Hem mal hem de hizmet işletmeleri için önemli ve göz ardı edilmesi mümkün değildir. Hizmet işletmelerinde, kalitenin iyileştirilmesi, hizmet kalitesi standart ve uygulamalarının netleşmesi, hizmeti hatalı veya eksik sunulmasının önüne geçilmesini sağlamaktadır. Buna bağlı olarak da işletme kaynaklarının daha verimli kullanılmasını sağlamakta, para ve zaman kaybının önüne geçmektedir. Maliyetleri artırmadan, özellikleri daha üst seviyede bir hizmet sunulmasını sağlayabilmekte, karlılık ve satışların artırılmasına katkı vermektedir.

Hizmet standartları zordur, çünkü müşteriler kaliteye karşı giderek daha hassas hale gelmektedir. 1980'lerden bu yana hizmet kalitesinde odak, verimli bir şekilde "imal edilmiş" hizmet öğelerinden kaliteye daha duyarlı, müşteriye yanıt verme konusunda daha esnek bir modele geçmiştir. Kalite süreçleri doğrudan değer ile ilgilidir. Bu değer yaklaşımı açık veya örtük olabilir. Açık değer ölçülebilir ve açıkça tanımlanabilir veya

görülebilir örtük değer ise kolayca para birimine çevrilmez ve algılanan performans ya da görüntüyle ilgilidir (Augustyn ve Ho, 1998).

Günümüzde kaliteye dayalı global bir rekabet yaşanmaktadır, bu durum dünyadaki ekonomik öncelikleri büyük ölçüde değiştirmiştir. Kalitenin rekabet açısından önem kazanmasının temelinde üç gelişme etkili olmuştur. Bunlardan birincisi rekabetin giderek acımasız bir hal almasıdır. Rakip işletmelerin üstün kaliteli mal ve hizmet üretmede ileri düzeyde olmaları seyahat acentalarının turizm piyasasında varlıklarının devam ettirebilmeleri için hizmet kalitesine önem verme gerekliliğini doğurmuştur (Güngör 2002).

Hizmet kalitesinin işletmeler açısından önemli kılan etmenlerden birisi de misafirlerin her zaman daha kaliteli mal ve hizmet talep etmeleridir. Misafirlerin acentalardan beklentileri her geçen zamanda daha da artmaktadır. Tüketicilerin seyahat acentalarının hizmetleri için harcayacağı para da zaman da kısıtlıdır. Bu yüzden alacağı turistik ürünün kendisine en fazla faydayı sağlayacak, beklentilerini en fazla karşılayacak olan ürün olmasını istemektedir. Bu isteğin işletmelere yansması ise sunulan hizmetin misafirlerin tüm istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak yeterlilikte ve kalitede olması yönünde olmaktadır.

Turizmde kalite gelişimi, değişen ve giderek daha rekabetçi olan küresel turizm pazarında öne çıkmaktadır. Alan yazın taraması, turizm sektörünün gelişiminde, turistlerin beklentilerinin sürekli arttığını ortaya koymaktadır. Bütün bunlar hizmet kalitesinin turizm endüstrisi için gerekli bir strateji olduğunu kanıtlamaktadır (Augustyn ve Ho, 1998).

Hizmet kalitesinin oluşumunu talep de etkilemektedir. Hizmet veren işletmenin çok fazla sayıda olduğu sektörde, seyahat acentalarının tercih edilebilir olmak için sadece ürün çeşitliliğine ya da imajlarına güvenmeleri yeterli olmamaktadır. Hizmetlerin kalitesinin yüksek olması ve ürünü alan misafirlerin bu yüksek kaliteyi her defasında alabileceklerine olan inançlarının da olması gerekmektedir. Misafirlerin, modern hayat içerisinde kendilerine ayırdıkları önemli bir zaman olan tatillerinin kalitesiz bir hizmet ile heba edilmesi, bir sonraki seçimlerini, hatta hizmet sırasındaki davranışlarını etkilemektedir.

Hizmet kalitesinin oluşmasını üç ana etmenle temellendirmek mümkündür. Bunlar, yoğun rekabet, talep yüksekliği ve talep esnekliğidir. Yoğun rekabet, hizmet kalitesini arz

yönünden artıran etmendir. Arz tarafında var olan yoğun rekabet ortamı, seyahat acentalarının sundukları hizmeti sürekli geliştirmelerini sağlamakta, hizmet kalitesinin her geçen gün daha da yükselmesini sağlamaktadır (Tak, 1998).

Talep yönlü yüksek kalite beklentisi, hizmet kalitesini de yükselten etmenlerden birisidir. Misafirler, sosyal düzen içerisinde turistik ürüne ayırdıkları zaman kısıtlıdır. Bir hafta ya da on günlük bir tatil süresinde mümkün olan en yüksek faydayı sağlamak istemektedirler. Hizmeti kullanmadan değerlendirmek mümkün olmasa da tecrübe edenlerin yorumları, kulaktan kulağa iletişim ile alacakları hizmet ve seyahat acentası hakkında fikir sahibi olabilmektedir. Tüm bunlar, misafirlerin yüksek bir beklenti içerisinde olmalarını ve en yüksek kaliteyi vereceklerini vadeden işletmeyi seçmelerini sağlamaktadır.

Talebin esnekliği, sadece seyahat acentalarını değil turizm sektörünün tamamını çok etkilemektedir. Bu esnekliğe sebep olan birçok turizm dışı etmen bulunmaktadır. Politik olaylar, doğal afetler ya da ülke içinde veya dışında meydana gelen krizler turizm talebini doğrudan etkilemektedir. Sunulan hizmetin kalitesinin yüksek olması bu krizlerden etkilenmeyi en aza indirmeye yardımcı olmaktadır. Yüksek kalite olarak marka veya imaj oluşturmuş işletmeler ya da destinasyonlar bu gibi krizlerden minimum seviyede etkilenmektedir.

Hizmet kalitesinin oluşumu arz tarafından da talep tarafından da geliştirilmesi istenilen bir durumdur. İşletmeler rekabetten pay alabilmek sundukları hizmeti sürekli geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Misafirler ise sürekli daha kaliteli hizmeti aramaktadırlar, gelişen teknoloji ile misafirler daha kaliteli hizmeti rahatlıkla bulabilmektedirler. Tüm bu etmenler birleşerek sürekli gelişen bir hizmet kalitesi ortaya çıkarmaktadır.

Seyahat acentaların da hizmet kalitesinin amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir,

- Müşterinin beklenti ve isteklerinin karşılanması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması,
- Pozitif imaj sergileme ve müşterilerin güvenini kazanma,
- Pazar payını ve karı arttırma,
- Mevcut kaynakları en verimli şekilde kullanılma,
- Hizmet kalitesinin sürekli olmasının sağlanması (Güngör, 2002).

2.4.2. Seyahat acentalarında hizmet kalitesi boyutları

Hizmet kalitesi ölçümleri yeni sayılabilecek bir akademik alandır ama bu ölçümler için birden fazla model ve teknik geliştirilmiştir. Bu model ve tekniklerden birçoğu seyahat acentalarına da uyarlanabilir durumda olmasına karşın sadece seyahat acentalarına yönelik bir model bulunmamaktadır.

Seyahat acentaları hizmet üretmekte, aynı zamanda da hizmet tüketicisi durumundadırlar. Sattıkları ya da oluşturdukları tüm ürünlerde aynı zamanda bir müşteri ya da misafir konumundadırlar. Seyahat acentasının verdiği hizmet kalitesini ölçmek ya da buna uygun bir model geliştirmek için seyahat acentalarının hizmet aldıkları işletmeleri de göz önüne almak ve diğer hizmet modelleri ile uyumlu ya da birleştirilmiş bir model en uygunu olacaktır.

Leblanc (1992) çalışmasında seyahat acentalarında hizmet kalitesini misafirlerinin gözünden incelemiştir. İşletme imajı, nezaket, istekli olma, erişilebilirlik, yeterlilik ve rekabeti seyahat acentalarının hizmet kalitesi boyutları arasında olarak nitelendirmiştir.

Seyahat acentalarında hizmet kalitesi ile ilgili yapılan çalışmalar henüz emekleme aşamasındadır. Bu yüzden seyahat acentalarında hizmet kalitesinin ölçülmesi ile ilgili ortak kanı ve genel kabul gören bir model bulunmamaktadır.

2.4.3. Seyahat endüstrisinde hizmet kalitesi ölçüm teknikleri

Seyahat acentaları emek yoğun hizmet veren işletmelerdir. Bu yüzden hizmet kalitesini etkileyen en önemli etmenlerden biri de iş gücüdür. Seyahat acentaları hizmetlerini oluştururken farklı hizmetleri birleştirmekte ve çoğu zaman kendisinden sadece işgücü katmaktadır. Bir uçak bileti sattığında misafire sunduğu sadece bir işgücü, personelinin doğru, net açıklamaları ve göstereceği güler yüzdür. Oluşturulan paket tura rehberlik hizmeti ekleyip, ulaşım (otobüs, uçak, gemi vb.) Konaklama gibi diğer paket tur elemanlarını başka hizmet veren işletmelerden almaktadır.

Seyahat acentasında hizmet kalitesinin belirlenmesi için işletmenin tüm departmanlarının işletmenin sunduğu turistik ürüne olan etkileri ve etkileşimi göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmenin tüm departmanlarının, seyahat acentası çıktısına etkisi bulunmaktadır. Departmanlar arası iletişim, işletmenin personel kalitesi ve yapmaya çalıştığı işe olan yeterliliği göz önünde bulundurulmalı ve hizmet kalitesini belirlerken etkin olarak değerlendirilmelidir.

Seyahat acentasının hizmetleri ayrı ayrı aldığı işletmelerde hizmet kalitesinde büyük bir yer tutmaktadırlar. Üstelik bu hizmetlerin kalitesi seyahat acentasının

hizmetlerine çarpan etkisi yaratmakta, yüksek veya düşük kalitede olması seyahat acentasının birleştirdiği tüm hizmetleri etkilemektedir. Uygun hizmet verilmeyen ve rötâ yapan bir uçuş, uçuşun olduğu günün gezi programının uygulanmasına izin vermeyecek ve programın sarkmasına sebep olacaktır. Yapılamayan gezi ertesi günden ya da yapılacak diğer programın zamanından çalacak, sıkışıklık yaratacaktır. Misafirlerin gezi alanlarını tam olarak görmesini engelleyecek ve turun içeriğinin uygulanmasının önüne geçecektir. Yaşanan tüm bu olumsuzluklar, hizmet kalitesinin düşük olmasına sebep olacaktır. Seyahat acentasının müdahalede bulunamayacağı ya da etkisinin çok az olacağı bir hizmet ayağı seyahat acentasının tüm hizmetinin içeriğini ve kalitesini etkileyebilmektedir.

Güngör (2002) çalışmasında, seyahat acentalarının düzenledikleri paket turlardaki hizmet kalitesini SERVQUAL tekniği ile tespit etmeye çalışmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre seyahat acentalarının hizmet kalitesi olarak yeterli seviyede olmadığını, güvenilirlik gibi bazı boyutlarda hizmet kalitesinin çok düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Seyahat acentalarında hizmet kalitesi üzerine az çalışma olmasının yanı sıra, acentalar da hizmet kalitesi üzerinde çok fazla bilgiye sahip olmadıkları Güngör (2002) tarafından tespit edilmiştir. Seyahat acentalarının verdikleri hizmetlerin durumlarını tespit etmek için kullandıkları anket formlarında hizmet kalitesi boyutlarını ölçme ve tespit etme amacına uygun soruların olmadığını tespit etmiştir.

Seyahat acentalarının verdikleri hizmeti yorumlama konusunda yetersiz kaldıkları, hizmet geliştirmek için yöntem aramadıkları söylenebilmektedir.

2.4.4. Seyahat acentalarında hizmet kalitesi artırma uygulamaları

Seyahat acentalarının hizmet kalitesi uygulamalarında geri kaldıklarını, akademik alanın ise bu konuda yeterli çalışmaya sahip olmadığını söylemek mümkündür. Her acenta turları sonucunda misafirlerine memnuniyet anketleri yapsa da yapılan araştırmalar bu anket çalışmalarının hizmet kalitesini ölçme konusunda yeterli olmadıklarını ortaya koymaktadır.

Turizm sektöründe önemli bir yere sahip olan seyahat acentaları karlılık ve rekabet güçlerini korumak için müşterilerine sundukları hizmetin kalitesini yönetmeyi bilmek zorundadır. Seyahat acentalarının temel hedefleri pazarı müşterinin bakış açısından çözümlmek ve pazarın beklenti ve ihtiyaçlarına cevap veren hizmet sistemleri geliştirmek olmalıdır. Seyahat acentalarının hizmet yoğun bir niteliğe sahip olması

nedeniyle acentalar genelde pazarlanan hizmetin kendisidir. Acentalardan alınabilecek hizmetin kalitesi bir acentayı rakiplerinden ayırmak için önemli bir etken haline gelmiştir. Bir acentadan hizmet satın alan tüketicinin kaliteyi olumlu yönde algılaması, beklenti ve ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmasıyla mümkün olmaktadır (Güngör, 2002).

Lam ve Zhang (1999) araştırmalarında, müşteri beklentileri ve algıları arasında, seyahat acentalarının sağladığı hizmet kalitesi açısından bir boşluk olduğunu ortaya koymaktadır. Bu, seyahat acentalarının misafirlerin hizmet kalitesinden beklentilerinin karşılanmadığı anlamına gelmektedir. Hizmet kalitesini yüksek tutmak için seyahat acentalarının çalışanlarını geliştirilmesi gerekmektedir. Seyahat acentalarının kalifiye elemanları işe almak, eğitmek ve geliştirmek için uzun vadeli insan kaynakları stratejileri uygulamak zorundadır. Kurumsal imajın, algılanan hizmet kalitesini açıklamada önemli bir faktör olmadığını belirtmektedirler.

Seyahat acentalarında hizmet kalitesi kavramının algılanması ve bunun sürekliliğinin sağlanması acentaların gelişen pazarda yaşamlarının devam ettirebilmeleri için çok önemlidir. Ancak seyahat acentalarının organizasyon yapısını incelendiğinde kalite ile ilgili bir departmanın olmadığını görülmektedir. Seyahat acentalarının organizasyon yapısı genişledikçe hizmet kalitesinin ölçülmesi daha karmaşık bir hal almaktadır (Güngör, 2002).

Seyahat acentalarına, hizmet kalitesini artırmak için internet birçok fırsat sunmaktadır. Bununla birlikte, günümüzde çevrimiçi ve klasik seyahat acentaları bu yeni aracı verimli ve etkili bir şekilde kullanamamaktadırlar. Gelecek, uzmanlaşmış, kişiselleştirilmiş, uyarlanmış ve zamanında hizmet sunan acentalara aittir. Seyahat acentaları hizmetlerinin (örneğin, kişisel hizmet ve özel seyahat tavsiyesi) yanı sıra çevrimiçi seyahat acentası avantajlarını da (kolaylık, erişim ve genel seyahat konularına ilişkin bilgi) sunmaya odaklanmalıdırlar (Kaynama ve Black, 2000).

Öter ve Tütüncü (2001) daha kaliteli hizmet ile daha yüksek memnuniyet sağlamak için işletmelerin Kalite Fonksiyon Göçerimi (KGF) kullanımını önermektedir. Bu yöntemle hizmet işletmeleri yeni ürün tasarımı yaparken veya mevcut ürünlerini geliştirirken ürün kalitesini daha geniş çerçevede ve daha uzun bir zaman boyutunda, daha erken harekete geçerek düşünmektedirler. Bunun sonucu ise hizmet kalitesinin artması yönünde olmaktadır.

Kozak (2001) hizmet kalitesini artırmak için personelin önemine vurgu yapmaktadır. Tükenmişlik duygusunun, çalışanların verimliliğinde, iş tatmininde, kaliteli hizmet üretiminde mesleki başarılarında ve işten soğumalarında önemli bir faktör olduğunu söylemektedir.

Can (2006) çalışmasında acentaların hizmet kalitelerini artırmak için izleyebilecekleri yolları şu şekilde belirtmiştir;

- Kaliteli işletmelerde konaklama hizmeti vermek
- Ulaşım için başkasına ait ya da maliyeti ucuz otobüslerden kaçınmak
- Restoranlarda menü konusunda anlaşılması
- Fiyatların piyasa koşullarına ve misafirlerin alım gücüne göre belirlenmesi
- Rehberlerin iyi iletişim kuran kişilerden seçilmesi
- Sorun çıktığında çözümün kısa sürmesi ve misafir isteklerine uygun çözülmesi

Buna göre seyahat acentaları hizmet kalitesini artırmak için hizmeti sunarken attığı tüm adımlara dikkat etmeli, hiçbirini göz ardı etmemelidir. Misafir ile olan iletişimleri de hizmet kalitesinin sundukları hizmetler kadar etkilemektedir.

Seyahat acentaları, seyahat endüstrisine katılanlarla, işletmeler arasında bağ oluşturmaktadır. Önemli bir görevleri ise karışık seyahat karar verme sürecini misafirler için basite indirgemektir. Bunun için işletmeler;

- Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini anlamalı
- Yaygınlaşan seyahat eğilimleri incelemeli ve sunmalı
- Seyahatin (programın) içeriklerini, misafirlerin ihtiyaçlarına göre düzenlemeli
- Uygun ve rahat bir seyahat rotası belirlemeli
- Ödemeleri toplama kolaylık sağlanmalıdır.

Bu süreç ne kadar iyi işlerse müşterinin hizmet kalitesini algılaması o kadar yüksek olarak algılanmaktadır (Ryan ve Cliff, 1997).

Seyahat acentaları, hizmetlerinin misafir beklentilerini karşılayan uygun bir hizmet kalitesi seviyesine ulaşabileceğini garanti etmelidir. Tur rehberlerinin profesyonellikleri bir seyahat paketinin hizmet kalitesini etkileyen kritik bir unsurdur. Tur rehberlerini motive etmek ve eğitmek için uygun stratejiler geliştirmelidirler. Seyahat paketlerinin değerini artırmak için tur programlarını da zenginleştirmelidirler. Seyahat acentaları misafirleri ile olan ilişkilerine de dikkat etmelidir. İlişki kalitesi doğrudan sadakat davranışını etkilemektedir. Dolayısıyla seyahat acentaları müşterileri korumak ve

bağlılıklarını sürdürmek için ilişki kalitesini kuralmalı ve sürdürmelidir. Seyahat acentaları, personelinin hizmet performansını turistlerin sorumluluklarını yerine getirmek için sürekli mesleki gelişimlerini desteklemelidir (Lai, 2014).

Seyahat acentalarının hizmet kalitesinde optimum seviyeyi yakalamak için yapmaları gereken birden fazla yöntem bulunmaktadır. Yapılan araştırmaların ortak noktası personel ve seyahat acentalarının misafirleri ile olan iletişimleridir. İyi iletişim kuran, personeline yeterli ve doğru eğitimleri veren acentaların hizmet kalitelerinin olumlu yönde artması beklenmektedir. Acentaların misafirleriyle etkileşime geçtikleri ofisleri hizmet kalitesinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Misafirlerin algılamalarında etkiye sahiptir. Buna ek olarak, acentaların yüzü, temsilcisi olan, misafirlerle iletişimde olan personellerin tüm davranışları, görünüşleri, konuşmaları acentaların hizmet kalitesini etkilemektedir. Acentaların bu noktalar üzerinde durarak hizmet kalitelerini ileriye taşımaları mümkündür.

2.5. Seyahat Acentalarının Hizmetlerinde Misafir Memnuniyetinin Oluşumu

Seyahat acentaları, başka işletmelerin ürünlerini satan, birbirinden farklı hizmetleri bir araya getirerek satmaya çalışan ve bu nedenle de misafire sunulan hizmet üzerinde, çoğu zaman doğrudan kontrolü olamayan işletmelerdir. Bu durum, seyahat acentalarının şikâyetlerle sıkça karşılaşılmasına sebep olmaktadır. Ek olarak, şikâyetlerin ortaya çıkması, seyahat acentalarının sunacakları ürünü oluştururken çoğunlukla soyut ve somut elementleri bir araya getirerek emek yoğun bir ürün ortaya koymaları ile de doğrudan bağlantılıdır (Bowie ve Chang, 2005).

Hizmet sunan işletmeler için müşteri memnuniyeti sağlarken iki önemli unsurla karşı karşıya gelmektedirler. Bunlardan ilki memnuniyet düzeyini ölçmenin standart bir uygulamasının olmaması, diğeri ise müşterilerinin, hizmeti hangi standart ve beklentilere göre değerlendireceğinin tam olarak kestirilememesidir. Hizmetlerin temel özellikleri bunun önüne geçmektedir.

Turizm işletmelerinde özellikle seyahat işletmelerinde yüksek kalitede hizmet sunmak çok kolay olmayan durumdur. Başarının en önemli etmeni olarak tanınmaktadır. Seyahat acentalarının misafirleri günlük yaşamlarından, çalışma ortamlarından, çevresel etkilerden uzaklaşmak gibi sebeplerle seyahat etmektedirler. Bu seyahat motivasyonlarına akraba ve arkadaşları ziyaret etme, hedef destinasyonun çekiciliği, bir spor faaliyetine katılma ya da seyirci olma, festival, organizasyon, fuar, kongre, yeni

deneyimler test etme ve herhangi bir olayın olduğu sırada ya da sonrasında o bölgede olma istediğini de eklemek mümkündür.

Misafirlerin seyahate çıkmasını tetikleyen bu motivasyon kaynakları beklentileri de oluşturmaktadır. Seyahat sırasında ya da sonrasında misafirler beklentileri ile elde ettikleri karşılaştırmakta ve memnuniyet düzeyi ortaya çıkmaktadır. Beklentilerin karşılanması, misafirin hayal ettiklerine ulaşması tatmin olması anlamına gelmektedir.

Emek yoğun bir ürün olması, üretim ve tüketim aşamasında daha çok sayıda insanın olması anlamına gelmektedir. İnsanların olduğu bir üretim veya sunum safhasında ise, hataların kaçınılmaz olduğu bilinen bir gerçektir. Üretim veya sunum sırasında hataların oluşması, o ürün veya hizmeti alan müşterinin memnuniyetsiz olmasına ve buna bağlı olarak da şikâyetlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Unur, Çakıcı ve Taştan, 2010).

Paket turların kalitesi seyahat acentası, tur güzergâhı, tur içeriği gibi birçok etmene göre değişmektedir. Bir seyahat acentasının aynı tarihte aynı destinasyona yaptığı iki turda dahi misafir memnuniyetinin farklı olması mümkündür. Bir turdaki rehberin iletişim konusundaki yetersizliği tur kalitesini düşürebilmektedir. Bu durum, misafirlerde hayal kırıklığına ve memnuniyetsizliğe yol açabilmektedir. Bunun önüne geçmek için seyahat işletmesine ve personeline önemli bir rol düşmektedir.

Planlanan hizmeti doğru ve eksiksiz sunmak, misafirler ile doğru ve işletme politikalarına uygun iletişim kurmak, yapılan gezilerde ve hizmet sunumlarında misafir isteklerine göre esneklik sağlayabilmek seyahat acentası için hizmet kalitesi anlamında dolayısıyla da hizmet hatasında kaçınmada hayati önem taşımaktadır.

Paket turun satışı esnasında, tur içerikleri abartılmamalı, misafirde yanlış bir beklenti yaratılmamalıdır. Yine aynı sebeplerle tur içerisinde olmayan ya da yapılması mümkün olmayan içerikler, hizmetler misafire vaat edilmemelidir. Bu gibi durumlar misafir beklentilerini yanlış yönlendirmekte, kendi içerisinde başarılı olabilecek bir turun önüne geçmekte ve memnuniyetsizlik yaratmaktadır.

Seyahat acentalarının hizmetlerini kullanan misafirlerin, bu hizmeti kullanmak için yüksek bir motivasyona sahip olduklarını söylemek mümkündür. Bunun sebebini ise hayatın yoğunluğu ve karmaşıklığından kaçmak için bir fırsat olması ve yılda bir iki defa elde ettikleri dinlenme fırsatı olarak açıklamak mümkündür. Bu defa kötüydü ama bir kez daha deneyelim denilmesi çok mümkün olmayan hizmetlerdir. Günümüz çalışma ve ekonomik koşulları göz önüne alındığında yılda bir defa satın alınan hizmettir. Bu yüzden

tüm katılımcılar mümkün olan en iyisi olmasını, elde edebileceği en yüksek tatmin duygusunu elde etmeyi planlamaktadır. Misafir beklentilerinin yüksek olması acentanın aşması gereken bir zorluktur. Bu zorluğu aşmak için, misafirlere doğru bilgiler verilmeli, beklentileri yönlendirilmeli, uygun personel ve hizmet ağı ile desteklenmelidir.



3. HİZMET HATASI VE HİZMET TELAFİSİ

Hizmeti geliştirmek için yapılan tüm çalışmalar ve araştırmalar hizmeti bir adım öteye taşımak için yapılmaktadır. Hizmet bir adım ileri gittikçe, hizmetten beklentiler de aynı şekilde ilerlemektedir. Bu beklentileri etkileyen birçok etmen bulunmaktadır. Bunlar hizmete ödenen bedel, hizmetin yarattığı beklenti, hizmet alanın hizmete duyduğu ihtiyaç veya inanç, hizmet sunucusunun vaat ettikleri gibi birden fazladır. Bu sebeplerden biri ya da bir kaçı tatmin edilmediğinde ortaya hizmet hatası çıkmaktadır. İşletme hizmeti sunarken yaptıkları/yapmadıkları ya da müşterilerin beklentilerini karşılayamamaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Hizmet hatasının önüne geçmek mümkündür fakat çok zordur. Bu hataları müşterileri geri kazanacak şekilde telafi etmek işletmelerin ana hedefi olmalıdır.

3.1. Hizmet Hatası

Hizmet işletmelerinin, hizmet sunumlarında, planladıkları ve misafire vadettikleri hizmeti gerçekleştirememeleri durumudur. Hizmet alanın aldığı hizmetten memnun kalamaması ya da beklentisinin altında kalmamasını da içermektedir. İşletme için gelir ve misafir güveni kaybına yol açabilmektedir.

3.1.1. Hizmet hatasının tanımı

Hizmet hatası son yıllarda alan yazında daha fazla araştırılmaya başlanmış ve özellikle bazı alanlarda kendine büyük bir yer edinmiştir.

Tüketici hata olduğunu hissettiği anda hizmet hatası olmaktadır (Diamond, Ward ve Faber 1976). Hizmet hatası, hizmet gibi işletme tüketici karşılaşmasından ortaya çıkmaktadır. Bell ve Zemke (1987), ise hizmet hatasını, verilen hizmetin müşteri beklentilerinin altında kalması olarak tanımlamaktadır.

Bir hizmet satın alınıp kullanıldıktan sonra satın alma, öncesi beklentileri ile satın aldıktan sonra elde ettiklerini kıyaslamaktadır. Bu performans beklentiyi aştığında, beklentiler onaylanmakta ve müşteri memnun olmaktadır, bu performans beklentinin altında kaldığında ise beklentiler onaylanmamakta ve bu durum tatminsizliğe yol açmaktadır. Bu tatminsizlik müşteri tarafından hizmet hatası olarak algılanmaktadır (Oliver, 1980).

Hizmet veren personelin müşteri isteklerine yeteri kadar yanıt vermediği ve bu nedenle müşteri memnuniyetinin sağlanamadığı durum olarak ifade edilebilmektedir (Bitner, Booms, ve Tetrault, 1990).

Hizmet işletmesi yöneticileri tüm hataları kontrol altına almak için çok çalışsalar da hizmet hataları tüm hizmet işletmeleri için kaçınılmaz bir durumdur. İşletmeler misafir beklentilerini hizmetlerinin bir parçası olarak görmelidir (Chung ve Hofmann, 1998).

Hizmet hatası, müşterinin işletmenin başarısızlığı yüzünden kayıp yaşamasıdır. Hizmet hataları, müşteriler için ekonomik (para, zaman) ve/veya sosyal, (statü, saygınlık) kaynakların kaybına neden olmaktadır (Smith, Bolton, ve Wagner, 1999).

Bir başka tanıma göre ise hizmet hatası, hizmet tedarik zincirinin herhangi bir noktasında ortaya çıkan başarısızlık nedeniyle ürünün müşteri beklentilerini karşılamada yetersiz kaldığı durumdur (Mueller, Palmer, Mack, ve McMullan, 2003).

Hizmet hatası, müşterilere başlangıçta planlanan veya beklenen hizmeti teslim edilmediğinde yaşadıkları memnuniyetsizliktir. Müşterinin bir hizmet deneyimini algıladığı ve kuruluşun sağlayacağına inandığı hizmetlerin eksik verilmesi durumudur (Ennew ve Schoefer, 2003).

Hizmet hatası, hizmet performansında karşılaşılan tüm eksikliklerdir. Bu eksiklik işletme tarafından da müşteri tarafından da hissedilebilir. İşletmenin hata olarak görmediği ama müşterinin hata olarak algıladığı veya tam tersi durumda söz konusu olabilmektedir.

Misafirlere sunacakları hizmet konusunda bir hizmeti sunacağını garanti eden ve beklenti yaratan işletmelerin bunları hayata geçirememesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu beklenti işletmenin imajı, vaatleri, reklamları, kampanyaları gibi birçok etmenden etkilenmekte ve şekil almaktadır. İşletmenin yarattığı bu beklentiye yakalayamaması ya da aşamaması kendisine hizmet hatası olarak dönmektedir.

3.1.2. Hizmet hatası türleri

Hizmet hatası tüm hizmet işletmeleri için kaçınılmaz olsa da her hizmet işletmenin aynı hataları yaptığını ya da aynı hatalarla karşılaştığını söylemek mümkün değildir. Her işletmenin, her hizmet sektörünün hata tanımlaması farklı hata olarak kabul ettiği olgular farklı olabilmektedir. Her hizmet sektörünün kendine ait hizmet hataları bulunmaktadır. Mueller vd., (2003) çalışmalarında hizmet hatası algılamalarının kültürle göre de farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Bu bağlamda her hizmet sektörünün her kültürde farklı hizmet hataları olduğu söylenebilmektedir.

Yiyecek içecek işletmesi için yemeklerin soğuk olması bir hizmet hatası olarak betimlenirken, tamirat tadilat işletmelerinde böyle bir hizmet hatası ile karşılaşmak

mümkün değildir. Hizmet de hatalar da farklı olarak değerlendirilmekte ve algılanmaktadır.

Buna karşın farklı alanlarda olmalarına karşın bazı sektörlerin hizmet hataların farklı şekilde olsa da temel de benzer özellik taşıdığını söylenebilmektedir. Bir havayolu firması için overbooking (fazladan rezervasyon yapma) bir hizmet hatası olarak tanımlanırken, bir restoran işletmesi için de masa sayısından fazla rezervasyon ya da müşteri almak bir hizmet hatasıdır.

3.1.3. Hizmet hatalarının sınıfları

Hizmet endüstrisinin farklı alanlarında hizmet hatası çalışmalarına rastlamak mümkündür. Özellikle hizmet hatası yeni bir çalışma alanı olmasını müteakip sürekli yeni çalışmalar yapılmakta ve alan yazına kazandırılmaktadır.

Bitner vd., (1990) hizmet hatalarını üç ana ve 12 alt sınıfa ayırmıştır.

1. Servis sisteminden kaynaklanan hatalar
 - a. Mevcut Olmayan Hizmet
 - b. Nedensiz Yavaş Hizmet
 - c. Diğer Çekirdek Hizmet Hataları
2. Müşteri İstek ve İhtiyaçlarına Personel Cevapları
 - a. Müşterilerin Özel İstekleri
 - b. Müşterilerin Tercihleri
 - c. Kabullenilen Müşteri Hataları
 - d. Diğer Müşterilere Potansiyel Zararlar
3. İsteyerek ya da İstemeyerek Yapılan Çalışan Davranışları
 - a. Müşteriye Dikkat Etmeme
 - b. Olağan Dışı Çalışan Davranışları
 - c. Çalışan Davranışlarının Kültürel Bağlamda Olması
 - d. Gestalt Değerlendirmesi
 - e. Zor Durumlardaki Çalışan Performansları

Edvardsson (1992) havayolu işletmeleri ile ilgili çalışmasında hizmet hatalarını belirlemiş ve üç ana ve beş alt sınıfa ayırmıştır. Havada Olan Hizmet Hataları, Yerde Olan Hizmet Hataları ve Diğer Hatalar ana sınıfları oluşturmaktadır. Alt Sınıflar ise Rötarlar, İptal Edilen Uçuşlar, Bagaj Zararları, Kapasite Üstü Rezervasyon ve Bilgi Eksikliğidir.

Kelley, Hoffman ve Davis (1993) perakende sektöründe hizmet hatalarını tespit ettiği çalışmada Bitner vd., (1990) tespit ettiği ana sınıfları kullanmış ve 15 alt sınıf tespit etmişlerdir.

Chung ve Hoffman (1998) restoranlarda karşılaşılan hizmet hatalarını araştırdıkları çalışmalarında üç ana 11 alt sınıf belirlemişlerdir.

1. Hizmet Tesliminde

- a. Ürün Hataları
- b. Yavaş veya Hazır Olmayan Hizmet
- c. Tesis Problemleri
- d. Ürün Kalmaması

2. Üstü Açık veya Kapalı Misafir İsteklerine Çalışan Tepkileri

- a. Yemeğin Pişmesi İle İlgili Problemler
- b. Oturma Problemleri

3. İsteyerek ya da İstemeyerek Yapılan Çalışan Davranışları

- a. Çalışan Davranışları
- b. Yanlış Sipariş
- c. Siparişin Kaybedilmesi
- d. Yanlış Hesap Alınması

Nguyen ve McColl-Kennedy (2003) Süreç Hataları ve Çıktı Hataları, Büyük Hatalar ve Çekirdek Üründe Olan Hatalar, Çekirdek Üründe Olmayan Hatalar olmak üzere üç başlık altında toplamıştır.

Tsai ve Su (2009) Tayvan’da hizmet veren zincir restoranların hizmet hatalarını ve hizmet telafilerini tespit etmek için Beth ve Chung (1998) çalışmalarında tespit ettikleri sınıfları uyarlamışlar ve geliştirmişlerdir. Sorunlu Müşteri Davranışlarını ayrı bir ana sınıf olarak eklemişlerdir. Sınıflandırmaları şu şekildedir.

1. Hizmet Tesliminde Karşılaşılan Hatalar

- a. Ürün Hataları
- b. Yavaş/Hazır Olmayan Hizmet
- c. Tesis Problemleri
- d. Net Olmayan İşletme Politikaları
- e. Ürün Kalmaması
- f. Yiyeceklerin Düzgün Sunulmaması

- g. Diğer
- 2. Üstü Açık veya Kapalı Misafir İsteklerine Çalışan Tepkileri
 - a. Yemeğin Pişmesi İle İlgili Problemler
 - b. Oturma Problemleri
 - c. Diğer
- 3. İsteyerek ya da İstemeyerek Yapılan Çalışan Davranışları
 - a. Çalışan Davranışları
 - b. Yanlış Sipariş
 - c. Siparişin Kaybedilmesi
 - d. Yanlış Hesap Alınması
 - e. Tabak veya Bardakları Devirme
 - f. Diğer
- 4. Sorunlu Müşteri Davranışları
 - a. Anormal Müşteri Davranışları

Namkung ve Jang (2010)'da restoranlarda karşılaşılan hataların hangi adımda daha kritik olduğunu araştırdıkları makalelerinde, hataların yapıldığı alanları dört ana sınıfa ayırmaktadırlar.

1. Karşılama ve Oturtma
2. Sipariş Alma ve Teslimi
3. Tüketim
4. Ödeme ve Çıkış

Skaallsvik (2011) gemi turlarında karşılaşılan hizmet hataları çalışmasında beş farklı sınıfa ayırmıştır. Bunlar; bilgilendirme hataları, müşteri kaynaklı hatalar, çekirdek hizmetteki hatalar, yeterlilik hataları ve diğer hizmet hatalarıdır.

Hizmet hataları üzerine çalışmalar yeni bir alan olmasına karşın sektörünün birçok alanında denk gelmek mümkündür. Seyahat acentaları konusunda ise çalışma eksikliği bulunmaktadır. Turizmin her alanına dokunan bu işletmeler hakkında hataları betimleyici bir çalışmanın olmaması büyük bir eksikliktir.

Seyahat acentaları hakkında hizmet hatalarını tespit etmek amaçlı çalışma eksikliği olsa da, seyahat acentaları da diğer tüm hizmet işletmeleri gibi hatalarla karşılaşmakta ve bu hatalar karşısında telafi uygulaması yapmaktadırlar. Seyahat acentaları bu telafi uygulamalarını seçerken, kendi iç politikaları geliştirdikleri standartlara göre ya da hizmet telafisi uygulayan personelin inisiyatifine göre davranmaktadırlar.

Birçok seyahat acentasının, net bir telafi uygulama stratejisi geliştirmek yerine duruma göre hareket ettiği veya farklı hizmet sektörlerinde uygulanan, stratejilere göre davrandığı görülmektedir. Farklı sektörlerle göre geliştirilmiş uygulamaları kullanmak, hizmet beklentisi aynı olmayan müşteriler için, hayal kırıklığı yarattığı gibi, müşteriler nezdinde hizmet telafisinin yapılmadığı ya da yanlış yapıldığı algısına sebep olmaktadır.

Hizmet telafisinin başarısı için işletmenin koyduğu ya da kabul edeceği ölçütler, hizmet hatasına maruz kalmış bir müşteri için önemli değildir. Bu ölçütlerin işletme açısından başarılı olarak addediliyor olması müşteriler tarafından da başarılı olması anlamına gelmemektedir. Araştırma misafirlere uygulanan bu hizmet telafilerinin misafirler tarafından nasıl algılandığını ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı üzerine odaklanmaktadır. İşletmeler tarafından uygulanan telafiler, müşteriler tarafında nasıl algılandığı ve işletmeden beklentileri ile karşılaştırıldığında ne kadar adil olarak hissedildiğini tespit etmek araştırmanın amaçları arasındadır.

Seyahat acentalarının karşılaştıkları hizmet hataları, misafirlerine sunmak için ürün ve hizmet aldıkları tüm işletmelerin karşılaştığı hizmet hatalarının birleşiminden doğduğundan daha da yoğun olmaktadır. Bu durumların bazılarında seyahat acentalarının etkide bulunması da mümkün değildir. Bir paket turda kullanılan havayolu ulaşımının, yoğunluk sebebiyle rötar yapması sonucu seyahat acentasının programı aksayabilir, hatta bu durum programın bir bölümünün yapılamamasına neden olmaktadır. Ortaya çıkan bu durum ilk başta seyahat acentasının hatası olmamasına karşı etkileri seyahat acentasına olmakta ve seyahat acentasının hizmetlerini etkilemektedir. Seyahat acentası bu gibi hizmet hatalarını üstlenmek ve misafirlerine yansıtmadan çözmek durumunda kalmaktadır. Bu hataların telafilerinde seyahat acentaları birden fazla ve farklı telafi uygulamaları kullanmak durumunda kalmaktadırlar. Bu uygulamaların misafirler tarafından nasıl algılandıkları çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır.

3.1.4. Hizmet hatası durumunda misafir davranışları

Hizmet hatası işletmeler açısından bir başarısızlık olarak görülse de müşteri açısından memnuniyetsizlik ve hayal kırıklığı anlamı taşımaktadır. Bekledikleri, hayal ettikleri bir hizmeti alamamaktan dolayı ortaya çıkan bir durumdur. Maddi veya manevi olarak zarara uğramaktadırlar. Çoğu zaman bu zararların telafileri, geri kazanımları da mümkün olmamaktadır.

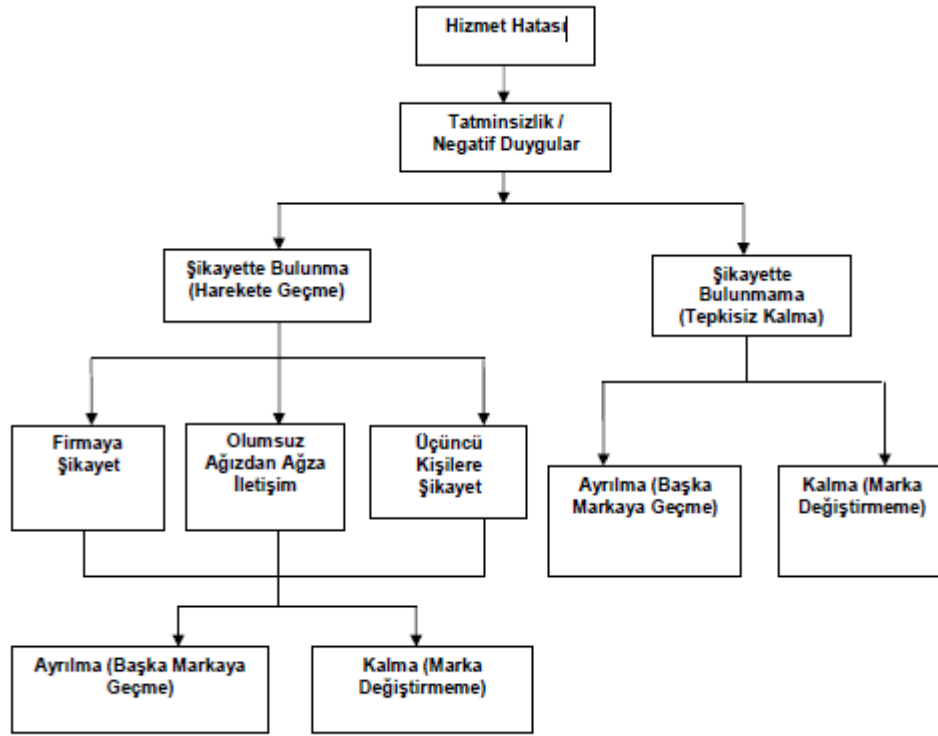
Landon (1977), müşterilerin hizmet hatasına karşı iki temel davranış sergilemektedirler. Bunlardan ilki tepki göstermemektedir. İkincisi ise tepki göstermektedir. Tepki göstermek de açık tepki göstermek ve özel tepki göstermek olarak ikiye ayrılmaktadır. Açık tepki gösteren müşteriler hizmet hatası sırasında işletme ile iletişime geçerek, telafi ya da tazminat istemekte, bunun için yasal yollara da başvurumaktadırlar. Özel tepki gösterenler ise işletme ile etkileşim kurmaktan çekinen, işletmeyi tekrar kullanmama ve çevresine olumsuz tavsiyede bulunmaktadırlar.

Hizmet hatası ile karşılaşan müşteri davranışları hiçbir şey yapmamaktan yasal yollara başvurmaya kadar geniş bir yelpazededir. Müşteri şikâyet davranışları birden fazla şekilde sınıflandırılmıştır (Bearden ve Teel, 1983).

Hizmet hatası ile karşılaşan müşterilerin şikâyetle bulunmaları, hizmetin bedeli ile de bağlantılıdır. Eğer hizmet karmaşık, pahalı, müşteri için önemli veya hizmet hatası ciddi ise şikâyet etmektedir, buna karşın hizmet ucuz ise şikâyet etme oranı düşüktür (Ennew ve Schoefer, 2003). Hizmetten ya da işletmeden beklentisi ya da hizmete ihtiyacı yüksek olan müşterilerin daha fazla şikâyetle bulunacağını söylemek mümkündür.

Müşteri tepkilerini, işletmenin konumu da etkilemektedir. İşletmenin piyasa da tekel olması, değiştirme maliyetlerinin yüksek olması, işletmenin statü yaratması gibi nedenler misafir davranışlarını etkilemekte ve yönlendirmektedir. İki ilçe arasında ulaşım hizmeti veren bir firma tek olduğunda, misafirin hizmet hatasına karşı işletmeyi değiştirme adımını atması mümkün değildir. Bu durumda müşterinin izleyeceği adımlar da kısıtlıdır. Buna karşın rekabetin olduğu bir hizmet aldığı anda, hizmet hatası karşısında daha fazla seçeneğe sahiptir. Her iki durumda da müşterinin tepki göstermeme durumu vardır.

Şekil 3.1. incelendiğinde, hizmet hatası sonrası, misafirlerin hareketleri görülmektedir. Buna göre şikâyetle bulunulmadığı durumlarda, başka bir markaya geçme ya da aynı markada kalma gibi iki durum söz konusudur. Burada tepkisiz kalındığında işletmenin hizmet hatasını tespit etmesi de çok mümkün değildir. Marka değiştirme de genel anlamda bir tepkidir denilebilir. Bunu sessiz tepki olarak adlandırmak mümkündür.



Şekil 3.1. Hizmet Hatası Karşısında Müşteri Davranışları (Bitner vd., 2003)

Şikâyetle bulunulduğunda da sonuç olarak işletmede kalma ya da işletmeyi değiştirme eylemi vardır ama buraya gelene kadar geçen adım ve süreçlerde işletme marka ve imajı için zararlı olabilecek, bir başka adımların var olduğu görülmektedir. Bu adımlar ağızdan ağıza iletişim, firmaya/işletmeye şikâyet ve üçüncü kişilere şikâyet olarak görülmektedir. Bunlar arasında firmaya/işletmeye şikâyetin tüketiciyi kazanmak için, hatayı telafi için var olan tek yol olduğu söylenebilir.

3.1.4.1. Hizmet hatası durumunda herhangi bir şey yapmama

Hizmet hatası ile karşılaşan bir müşterinin önünde birçok seçenek bulunmaktadır. İşletme politikaları bunları doğrudan etkilese de misafirlerin hizmet beklentileri, hizmeti alırken verdikleri maddi manevi değerler hizmet hatasına karşı yapacaklarını doğrudan etkilemektedir. Bazı müşteriler kişilik olarak herhangi bir tepkide bulunmazken bazı müşteriler işletmeden yüksek tazminler beklemektedir.

Müşteriler bazı durumlarda hizmet hatası boyutu ne olursa olsun harekete geçmemektedir. Bunun nedenleri arasında yüzleşmekten çekinme/korkma, alternatiflerin azlığı, bilgi eksikliği, şikâyetle çözüme ulaşabileceğine inanmama, hizmet sağlayıcı değiştirme giderlerinin/maliyetlerinin (finansal maliyetler, emek ve çaba) yüksek olması bulunmaktadır.

Hizmetin maliyeti bir başka şikâyet konusudur. Bazı hizmetler müşteriler tarafından küçük veya ucuz görüldüğü için şikâyet etmeye değmez olarak görülmektedir.

Bazı işletmelerin imajı da bunda etkilidir. Bu imaj iki yönlüdür. İlki müşterinin şikâyet etmesine rağmen bir sonuç ya da değişiklik elde edemeyeceğine inanılmasıdır. İşletmenin şikâyetlere değer vermemesi daha önce yapılan şikâyetlerden sonuç alınamaması etkili olmaktadır. İkinci sebep ise müşterinin işletmeyle arasında bağ olduğuna inanmasıdır. Hatayı işletmeye yakıştıramaması, işletmenin tekrar etmeyeceğine inanması gibi sebeplerle bunu yapmaktadırlar. İşletme imajının iyi ya da kötü olması müşteri davranışlarını etkilemektedir.

Çeşitli sektörlerde hizmet alınan işletmenin değiştirilmesi zaman, maliyet gibi müşterinin karşılamak ya da uğraşmak istemeyeceği giderler ortaya çıkarmaktadır.

Alternatiflerin az ya da hiç olmaması en önemli harekete geçmeme sebepleri arasındadır. Şikâyet etmesine karşın yine aynı işletmeyi kullanmak zorunda kalacağını bildiği için şikâyet etmemektedirler. Şikâyet ettikleri durumda, bir sonraki hizmet alımında daha da kötüsü ile karşılaşma ihtimali veya kasıtlı olarak kötü davranılan sorunlu müşteri olarak algılanmak istememeleri buna sebep olmaktadır.

Müşterilerin şikâyet etmemelerini Chahal ve Devi, (2015) beş ana sebebe bağlamaktadır.

1. Nereye şikâyet edeceğini bilmemesi
2. Şikâyet etmek için zamanı olmaması
3. Şikâyet etmek için enerji harcamak istememesi
4. Şikâyeti sonucu bir şey elde edemeyeceğine inanma
5. Başkalarının da hizmet hatası ile karşılaşacak olmasını umursamaması

Müşterilerin harekete geçmelerinin önünde duran engellerin birçoğuna yine hizmet aldıkları işletmeler neden olmaktadır.

3.1.4.2. Hizmet hatası durumunda harekete geçme

Hizmet hatasından sonra müşteriler farklı şekillerde harekete geçmektedirler. Aldığı hizmetten memnun kalmamış bir müşteri hizmet hatası ile karşılaştığı anda ya da daha sonra işletme ile iletişime geçebilir. İşletmeler bu konuda müşterilerinin işlerini kolaylaştıracak ve onları cesaretlendirecek uygulamalarda bulunmalıdırlar. Özellikle memnun kalmayan ve işletme ile iletişime geçip şikâyetini belirtemeyen müşteri olumsuz

duygu ve düşüncelerini çevresine iletmektedir (Zeithaml ve Bitner, 2003). Ağızdan ağıza iletişim teknolojinin gelişmesi ile birlikte daha çok kişiye ulaşmakta daha etkili olmaktadır. Yeni hizmeti deneyimlemek isteyen müşterilerin çevrimiçi olarak işletme hakkında yorumları okumaları sık görülen bir müşteri davranışıdır.

Müşterilerin, hizmet hatalarına karşı şikâyetle bulunmalarına dört ana unsur bulunmaktadır (Lovelock ve Wirtz, 2016). Bunlar;

İade almak veya tazminat kazanma: Müşteriler, geri ödeme, tazminat veya hizmeti tekrar alarak ekonomik kayıplarını ortadan kaldırmak ya da azaltmak amacı ile hizmet hatasına karşı harekete geçmektedirler.

Öfkelerini dindirmek: Bazı müşterilerde hizmet hatası ile karşılaştıklarında yaşadıkları hayal kırıklığı veya memnuniyetsizlik sonucu öfke ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlarda da yaşanan hizmet hatası misafirlere itibar da kaybettirebilmektedir. Bunlar sonucunda ortaya çıkan öfke işletmeye yönelmektedir.

Hizmetin geliştirilmesine katkıda bulunmak: İşletmeyle ya da verilen hizmetle ilgili olduğu durumlarda karşılaştıkları hizmet hatalarını şikâyet yoluyla bildirmekte ve gelişime katkı sağlamak istemektedirler. Sadece kendi başlarına gelen hizmet hatalarını değil, şahit oldukları ya da tespit ettikleri eksikliklerin giderilmesi için de şikâyetle bulunabilmektedirler.

Başka müşterilerin negatif yönde etkilenmemesi istemek: Bazı müşteriler -özellikle empati duygusu yüksek müşteriler- yaşadıkları kötü hizmet deneyimini başkalarının yaşamaması ve işletmenin bunu düzeltmesi için şikâyetle bulunabilmektedirler. Bu durumdaki müşteriler işletme ile bağ kuranlar değil, diğer müşteriler ile bağ kuranlardır.

Blodgett, Hill ve Tax (1997) hizmet hatası karşısında müşteri davranışlarının benzer olmadığını farklı tepkiler verdiklerini belirtirken, şikâyet etme nedenlerini ise şu şekilde sıralamaktadır. Tazminat istemek (iade, değişim, onarma veya özür dileme), Olumsuz ağızdan ağıza iletişim (diğer insanlara memnuniyetsizliği anlatma), Bırakmak (hizmeti kullanmayı bırakmak), Üçüncü kişi/kurumlarla iletişim kurmak (yasal yollara başvurmak, gazete dergilere şikâyet mektupları yazmak).

3.1.5. Hizmet hatalarına tepkiler

Hizmet hatası karşısında hangi güdü ile olursa olsun harekete geçen müşterilerin çeşitli tepkileri bulunmaktadır. Müşteri yaşadığı tatminsizliği bir şekilde dışarı vurmak

istemektedir. Tekel piyasa sebebiyle, şikâyet edemeyen müşterilerin bastırılan öfkesi de bir şekilde dışa vurulmaktadır.

Müşteri tepkileri alınan hizmete göre şekillenmektedir. Bu tepkiler üç farklı şekilde gösterilmektedir. Ses çıkarma, ayrılma ve misilleme yapmaktır (Hunt, 1991).

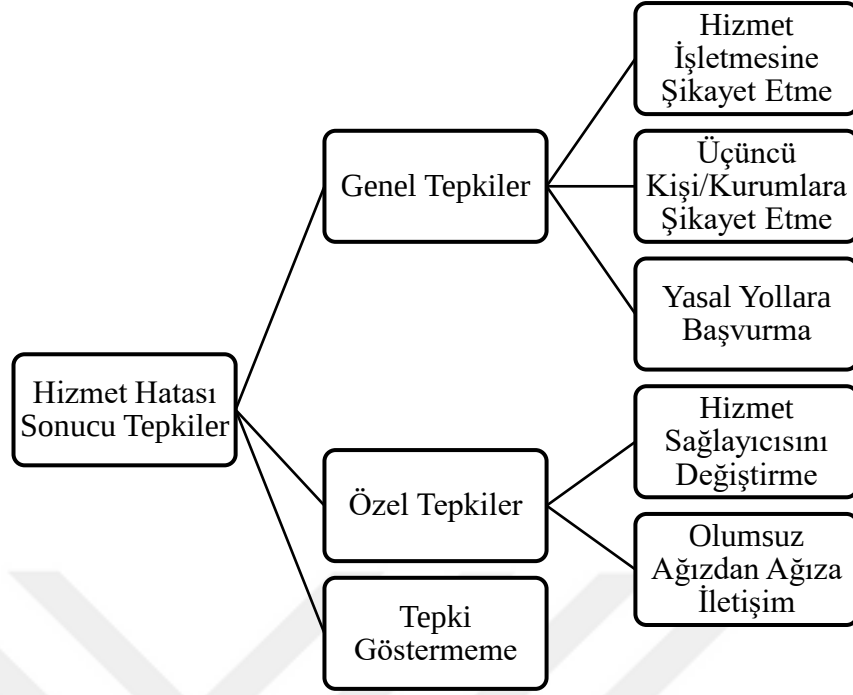
Ses Çıkarma, memnuniyetsiz tüketicinin bir şekilde sözlü iletişim kurduğu anlamına gelmektedir. Ses çıkarma yüksek, orta ve düşük olabilir. Yüksek ses, müşterinin işletmenin yönetici personeline şikâyetinde bulunmasıdır. Orta ses, müşterinin onunla ilgilenen hatayı yapan kişiye şikâyet etmesidir. Düşük ses ise hizmet hatası ile ilgili kimseye bir şey söylememesidir. Ayrılma, müşterinin markayı veya işletmeyi kullanmayı bıraktığı anlamına gelmektedir. Misilleme, müşterinin kasıtlı olarak mağazaya zarar verecek eylemlerin içerisinde olmasıdır. Bu zarar fiziki zararlar olabileceği gibi, yasal yollara başvurarak maddi zararlar vermek de olabilmektedir (Hunt, 1991).

Tablo 3.1. Müşterilerin Hizmet Hatası Tepkileri (Hunt, 1991)

	Yüksek	Orta	Düşük
Ses Çıkarma	Üst Merciyeye Şikâyet	İlgilenen Kişiye	Ses Çıkarmama
Ayrılma	Kesin Ayrılış	Teşvikle Dönebilme	Ayrılmama
Misilleme	Fiziksel, Maddi Zarar	Küçük Zararlar	Bir Şey Yapmama

McDougall ve Levesque (1999) müşteri tepkilerini dört farklı başlık olarak belirlemiştir. Ayrılma, ses çıkarma, olumsuz ağızdan ağıza iletişim ve iyi niyetle beklemedir. İyi niyetle bekleme, müşterinin işletme ile arasında bağ kurduğu durumlarda, işletmeye bir şans daha vermesi, işletmenin daha iyiye gideceğine inanması durumudur.

Müşterilerin karşılaştıkları hizmet hataları karşısında tepki göstermeleri işletmeler açısından avantajlı bir durumdur. Tepki gösterip işletmeye hatayı bildiren müşteriler, işletmeye hem bu hatayı düzeltmek için ikinci bir şans vermekte hem de işletmeyi hizmetini geliştirmek için teşvik etmektedirler. Şikâyetini belirtmeyen müşteriler işletmeyle aralarına mesafe koymakta, işletmeyi bir daha kullanmama eğilimi göstermektedir. Buna ek olarak ağızdan ağıza iletişim olumsuz yönde olmaktadır.



Şekil 3.2. Hizmet hatalarına karşı müşteri tepkileri (Lovelock ve Wirtz 2016)

Lovelock ve Wirtz (2016) çalışmalarında hizmet hatası sonucu tepkileri üç farklı başlığa ayırmıştır. Şekil 3.2.'de yer alan bu üç ana tepkiler beş alt başlığa ayrılmaktadır. Şekil incelendiğinde tepki göstermeyen müşterinin, işletmeyi tekrar kullanıp kullanmadıklarını bilmek mümkün değildir. İşletmenin genel tepkilere karşı bir telafi prosedürü ya da uygulaması geliştirmesi mümkündür. Özel tepkiler için de aynı şey söylenebilir ama bu tepkiler dolayısıyla geliştirilecek telafi uygulamalarının hızlı ve müşteriyi memnun edecek, memnun kalmadığı hizmeti tekrar almasını sağlayacak hızda olması pek mümkün olmayabilmektedir.

Müşteriler bir hizmet hatası ile karşılaştıklarında verdikleri tepkileri, hizmet beklentileri oluşturmaktadır. Verilen tepkileri çok çeşitli şekil ve şiddetlerde olabilmektedir. Buna karşın yapılan araştırmalar Pazar faktörleri, satıcı ve hizmet faktörleri ve müşteri faktörleri olmak üzere üç ana faktör öne çıkmaktadır (Ennew ve Schoefer, 2003; Yüksel ve Kılınç, 2003).

Pazar Faktörleri: Rekabetin varlığı müşteri tepkilerini doğrudan etkilemektedir. Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda müşteriler hem tepkilerini belli etme konusunda daha rahat davranmakta hem de tepki göstermeye tenezzül etmeden hizmet aldığı işletmeyi değiştirmektedir. Tekel piyasada ise müşterilerin tepki göstermeleri iki farklı motivasyon üzerindedir. Tepki göstermekten intiba eden müşteri tekrar aynı hizmeti alacağı için bu şekilde davranmaktadır. Yine tekel piyasa tepki gösteren müşteri ise hizmeti başka bir

yerden alacak şansları olmadığı için hizmetin geliştirilmesine yardımcı olmak isteyen müşterilerdir.

Satıcı ve Hizmet Faktörleri: Tatmin olmayan müşteriler eğer hizmet için yüksek meblağlar ödemişler veya hizmet ile ilgili beklentileri yüksek ise tepki gösterme davranışları daha yüksektir. Ödenen bedel ile müşteri tepkileri birbirine paralel olarak görülmektedir.

Müşteri Faktörleri: Karşılaştıkları hatalar karşısında müşterilerin göstereceği tepkiler, izleyecekleri yollar, müşterilerin eğitim, gelir, sosyal statü, boş zamanları gibi özellikleri ile doğrudan ilgilidir. Yeterli boş zamanı olan ya da yapacağı şikâyetler ile hizmetin daha da düzeleceğine inanan müşterilerin şikâyet etmeleriyle daha sık karşılaşmaktadır. Bundan da önce bir müşterinin hizmeti bilmesi ve karşılaştığı şeyin bir hata olduğunu bilmesi gereklidir. Bir hata ile karşılaşan müşterinin haklarını nasıl arayacağını bilmesi, göstereceği tepkileri doğrudan etkilemektedir.

3.1.6. Hizmet hatası durumunda işletme davranışları

Müşteri tepki göstermesi, müşterilerin isteklerinin karşılanmasında işletmenin yetersiz kalmasının bir sonucudur. İşletmeler müşteri tepkilerini yöneterek işletme imajını ve işletme müşteri ilişkilerini korumaktadırlar. Hizmet işletmelerinin tüm şikâyetleri yönetmek için stratejileri, plan ve programları olmalıdır. Hayal kırıklığına uğrayan bir müşterinin tekrar işletmeye kazandırılması, hata düzeyine göre personellerin yetkilendirilmesi gerekmektedir.

Sunulan hizmetlerin çeşitlenmesi, hizmet kalitesinin ve rekabetin artması, iletişim araçlarının gelişmesi gibi nedenler işletmeleri daha iyi hizmet sunmaya zorlamaktadır. İşletmeler, gelişen pazarda ayakta kalabilmek ve pazar paylarını artırmak için müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda müşteri şikâyetlerini en aza indirmeyi ve tatmin edici çözümler bulmayı amaçlamaktadır. Müşteri kayıplarını önlemek, müşterilerini elde tutarak sadık müşteriler yaratmak ve karlılığı artırmak için stratejiler geliştirilirken odak noktada hep müşteri olmuştur. Şikâyet konusu müşteri memnuniyeti ve doğal olarak sürecin sonraki aşamaları için önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Kılıç ve Ok, 2012).

Müşterilerin tepki vermesine neden olan hizmet hataları belirlenmeli ve bunlara uygun çözüm stratejilerin kullanılmalıdır. Bu sayede müşterilerin güveninin tekrar kazanılması, tatmin edilmesi, gelecekte tekrar satın alma niyeti oluşması, işletmeye dair

sadakat oluşması ve olumlu bir işletme imajı oluşması mümkün olmaktadır (Mccole, 2004).

Müşteri şikâyetleri yönetimi sürecinin ilk aşaması müşterilerin şikâyetleri dile getirmelerinin sağlanmasıdır. Müşteriyi şikâyet etmeye teşvik etmek ve şikâyet etme olanaklarının kolaylaştırılmasıdır. Müşteri şikâyetleri yönetiminin ikinci aşaması ise; şikâyetlerin değerlendirilmesi aşamasıdır. Şikâyetlerin kabul edilmesi, şikâyete gösterilecek ilk tepkiler bu aşama da üzerinde dikkat edilecek konuları oluşturur. Bundan sonra ise şikâyet sebeplerinin ortadan kaldırılması aşamasına gelinmektedir. Şikâyet analizleri yapılması ve bilgi aktarımıyla şikâyetlere çözüm geliştirmek olasıdır. Dördüncü ve son aşamada ise müşteri şikâyetleri sonrasında başarı kontrolünün yapılması yer almaktadır (Özkul ve Bozkurt, 2006).

İşletmeler müşterilerden gelen şikâyetlere, işletmeyi zora sokacak ya da işletmeye zarar verecek olaylar olarak bakmamalı aksine verdikleri hizmeti ya da ürünü geliştirmek için bir fırsat olarak görmelidir. Özellikle müşterileri ile etkileşimde olan personelini, şikâyet alma, yönetme ve çözme konusunda bilgilendirmeli ve yetkilendirmelidir. İşletmede hizmet hatasının olduğu anda, müşteri ile temas kurup onu dinlemek ve telafi için çeşitli uygulamalarda bulunmak için güçlendirilmelidir. Müşterin tepki verdiği sırasında çözüme kavuşmayan şikâyetler, tüketici mahkemeleri veya dernekleri, olumsuz ağızdan ağıza iletişim, çevrimiçi şikâyet sayfaları, sosyal medya uygulamalarında işletme hakkında bırakılacak yorumlar ile işletmenin imajını etkilemekte, sonraki müşterilerin işletmeyi tercih etmesini etkilemekte ve olacağından daha fazla tazminatlar ödemesine sebep olmaktadır.

3.1.7. Müşteri tepkilerinin önemi

Müşterilerin şikâyetinde bulunmaları kendilerine fayda sağladığı kadar işletmeye de fayda sağlamaktadır. Şikâyetler, işletmelerin hatalarında haberdar olmalarını ve ders çıkarmalarının önünü açmaktadır. Şikâyetleri görmezden gelmek veya şikâyet eden müşterileri sorunlu olarak addedip hizmet hatalarını tespit etme şanslarını geri çevirmemelidirler. Uygulanacak başarılı ve etkili şikâyet yönetimi, hizmet hatası ile karşılaşan müşteriyi geri kazanmak için önemli bir yöntemdir. Şikâyet müşterinin işletmeye iş yapmaya devam etmeyi istediğinin belirtisidir.

Bildirim almak, işletme ve müşteri arasında iletişim içerisinde bulunulması olarak değerlendirilmektedir. Şikâyet almak hizmet sürecinin doğru bir şekilde düzenlenmesi

için fırsat anlamına gelmektedir. Aksine şikâyetin olmaması ya da müşterilerin şikâyetlerinin değerlendirmeye alınmaması bu fırsatın değerlendirilememesi ve dolayısıyla pazarda var olmanın şartlarından biri olan beklentiler doğrultusunda hizmet sürecinin düzenlenmesi fırsatının da kapatılması demektir (Kılıç ve Ok, 2012).

Beklentilerine ulaşamayan bir başka ifadeyle satın aldığı mal ya da hizmetten memnun olmayan müşteri, öncelikle memnuniyetsizliğini şikâyet ederek dile getirip getirmeyeceğine karar verir. Bu aşamayı geçen müşteri değişik biçimlerde (anket yoluyla, telefonla, yüz yüze, vb.) Mal ya da hizmeti üretene veya satana başvurmaktadır (Barış, 2008).

İşletmeler için şikâyet hayati bir öneme sahiptir. Şikâyetleri değerlendirmesini bilenler için, şikâyetler çok değerli mesajlar niteliğindedir. Bu mesajları değerlendirip avantaja çevirmek de işletme elindedir. Bu bakımdan, şikâyetler; müşteri memnuniyetini arttırmak için en kullanışlı ve anlamlı bilgi kaynağı olarak görülmelidir (Bal, 2014).

Şikâyetler işletme penceresinden incelendiğinde, ilk olarak alınan şikâyetle ilgili tüm birimler bilgilendirilmektedir. Yapılan bilgilendirmenin ardından, şikâyeti çözme aşaması başlar. Şikâyete konu olan problem çözüldükten sonra da şikâyet sonrası takip aşaması ile süreç devam etmektedir. Bu aşama şikâyet yöneticisinin sorumluluğunda yürütülmektedir. Şikâyet yönetimi karşılaşılabilecek aynı problemlere aynı çözümün sunulabilmesi için şikâyet yönetim mekanizmasında çeşitli prosedürlerin oluşturulması gerekmektedir. Böylece işletme içi tutarlılık kolayca sağlanabilecektir (Barış, 2008).

İşletmeler şikâyetlerden korkmamalı, şikâyetin üstüne gitmelidir. Bunu yaparken de müşteriye onunla aynı tarafta olduklarını ya da olmak istediklerini hissettirmelidirler. Şikâyette bulunan bir müşteri işletmeye ikinci bir şans vermekte ve hak ettiğini almak istediği mesajını iletmektedir. Şikâyetler işletmeler için bir geri bildirimdir. Bu geri bildirimler ile müşteri profillerini çıkarıp verdikleri hizmeti ya da ürünü müşterilerine uygun hale getirebilmeleri mümkündür.

3.1.8. Turizm sektöründe karşılaşılabilecek hizmet hataları

Turizm emek yoğun ve misafir işletme karşılaşması yüksek bir endüstridir. Bu yüksek karşılaşmalarda işletmeler ile misafirler arasında çıkar çatışmaları meydana gelebilmekte ve hizmet hataları ortaya çıkabilmektedir.

Turizm ürünleri, diğer hizmet alanlarından farklı olarak daha kompakt olarak algılanmakta ve hizmetler farklı zamanda alınıyor olsa da aynı hizmetin alındığı

düşünülmektedir. Bir paket turun uçuşları ile otel konaklaması farklı zamanlar kullanılıyor olsa da birlikte algılanmakta ve birisinde gerçekleşen hata tüm hizmetlerdeki memnuniyeti etkilemektedir. Hizmetin bir ayağında karşılaşılan hata diğer tüm hizmetlere çarpan etkisinde bulunmakta ve adım adım etkilemektedir.

Turizm alan yazında hizmet hataları çalışmaları çok eski olmamakla beraber, yeme içme sektörü başta olmak üzere birçok çalışma bulunmaktadır. Tüm bu çalışmalar sadece hata tespitleri ile kalmamakta, telafi uygulamaları ile paralel yapılmaktadır.

3.2. Hizmet Telafisi

Hizmet adımlarından herhangi birinde müşteri isteklerini veya müşteriye vaat ettiklerini gerçekleştiremeyen işletmeler, müşteri, imaj, kaynak veya maddi kayıp yaşamamak için bu eksikliği kapatmak istemektedirler. Bunun için hizmet telafi uygulamaları devreye girmektedir. İşletmeler genelde bunu göz ardı etseler de iyi bir hizmet telafi stratejisine sahip olmak, iyi bir hizmete sahip olmak kadar önem taşımaktadır. Hizmet hatasından kaçınmak mümkün değildir. Her hizmet işletmesi mutlaka hizmet hatası ile karşılaşmaktadır. İşletmeler arasındaki fark bu hatayı nasıl telafi ettikleridir.

Hizmet telafisi, hizmet işletmesinin beklentileri karşılayamaması ile mağdur olan müşteriyi tekrar tatmin etmek için planlanmış, düşünülmüş işlemlerdir (Bell ve Zemke, 1987).

Servis sağlayıcılar, müşteriye ilk seferinde olumlu bir deneyim sağlamak için her türlü çabayı göstermelidir. Bununla birlikte, değişen müşteri beklentileri ve yüksek düzeyde insan katılımı gibi faktörlerin hizmet sunum sürecini zorlaştırdığı bir ortamda, hatalar kaçınılmazdır. Hizmetin telafisi, hizmette ortaya çıkan sorunları çözmek ve bu müşterilerin olumsuz tutumlarını değiştirip, bu müşterileri işletmede tutmak için tasarlanan eylemlerdir (Miller, Craighead ve Karwan, 2000).

Tatmin olmayan müşterilerin olumsuz tutumlarını olumluya dönüştürmek ve sonuçta müşterileri elde tutmak amacıyla yürütülen her türlü faaliyet hizmet telafisi kapsamında değerlendirilmektedir (Lewis ve McCann, 2004). Bu telafi eylemlerini işletmeler, müşterileri ile ilişkilerini sürdürmek amacıyla yapmaktadırlar (Schweikhart, Strasser ve Kennedy, 1993) ve iyi bir hizmet telafisi kızgın ve mutsuz müşterileri sadık müşterilere çevirebilmektedir (Hart, Heskett ve Sasser, 1990).

Hizmet telafilerini, hizmet hatalarına karşı müşterilerin olumsuz davranışlarını dengeleme denemesi olarak tanımlayan Bowen ve Johnston (1999) telafileri iç ve dış hizmet telafileri olarak ikiye ayırmaktadır. İç hizmet telafisi; işletmenin iş görenlere uyguladığı hizmet telafileridir. Personelinin kalitesi, yeterlilikleri, işlerinden duydukları memnuniyeti belirtmektedir. Dış hizmet telafileri; işletmelerin müşterilere uygulayacağı stratejileridir. Müşterilerinin karşılaştığı hizmet hatalarını telafi uygulamalarıdır.

Dış hizmet telafileri, iç hizmet telafilerine bağımlıdır. İç personeli mutlu ve yeterli olan işletmeler, dış hizmet telafilerinde de başarılı olmaktadır. Bu iki telafi uygulama başarı olarak paralel başarı oranlarına sahiptir.

Hizmet telafisi, hata yapılmış bir hizmetin geri kazanılması olmasına karşın bazı hizmet telafileri de telafiye ihtiyaç duymaktadır. Hart vd., (1990) misafir şikâyetleri karşısında yapılan telafilerin yarısından fazlasının misafirlerin yaşadıkları olumsuzlukları artırdığını keşfetmişler ve bu gibi durumla karşılaşmamak ve başarılı bir telafi süreci uygulamak için altı farklı adım geliştirmişlerdir. Bunlar; maliyetleri belirlemek, sesiz kalmamak, telafi ihtiyaçlarını öngörmek, hızlı davranmak, personeli eğitmek ve personele yetki vermektir.

Maliyetleri Belirlemek; işletme yöneticileri, hizmetlerin ve onlara uygulayacakları telafi uygulamalarının maliyetlerini iyi belirlemelidir. Buna ek olarak memnun kalmayan ve işletmeyi kullanmayı bırakacak bir müşterinin maliyeti ile işletmeye yeni kazandırılacak bir müşterinin maliyetini belirlemeleri gereklidir.

Sessiz Kalmamak; işletmeler müşterilerini dinlemeli, onlarla iletişim için de olmalıdır. Müşterileri, hizmeti daha da geliştirmek için işletmenin içine çekmelidir. Bunun için müşterilere aldıkları hizmetlerle ilgili iletişim kurmalıdır. Müşteri danışma hatları, memnuniyet anketleri, şikâyet kutuları gibi uygulamaları geliştirmelidir.

Telafi İhtiyaçlarını Öngörmek; işletmeler, hizmet hatası ile karşılaşabilecekleri alanları ve bunun sonucunda ortaya çıkabilecek hizmet telafisi ihtiyaçlarını belirlemeli ve önlem almalıdır. Bazı durumlarda işletmelerin hizmet telafi uygulaması yapabilecekleri dönemleri ya da hizmet alanları öngörebilmektedirler. Bir otel için işletmenin yoğun olduğu dönemler, havayolu firmasının risklerini azaltmak için kapasite üstü rezervasyon aldığı dönemler örnektir. Bu gibi dönemlere hazırlık yapmalı, stratejiler hazırlanmalıdır.

Hızlı Davranmak; hizmet hatası ile karşılaşan misafirlere zaman kaybetmeden dönüş yapmalıdır. Müşterilerin yaşadığı sorunun çözümü için hızlı davranılmalı, yavaş hareketlerle müşterilerin yaşadığı mağduriyetler uzatılmamalıdır.

Personeli Eğitmek; Müşteriyle birebir ilişki içinde olan personele telafi uygulamaları ve işletme politikaları yönünde gerekli eğitimler verilmelidir. Müşterilerin karşılaştığı sorunları çözmek için gerekli olan iletişim teknikleri, telafileri uygulamak için gerekli kararları kendi başlarına almak ve müşteri endişelerini anlayacak onları sakinleştirip, yönlendirmelerini sağlayacak eğitimler verilmelidir.

Personele Yetki Vermek; müşteri ile iletişimde olan personele telafi uygulamalarını gerçekleştirirken ihtiyaç duyacağı yetkiler verilmeli, inisiyatif kullanması teşvik edilmelidir. Bazı telafi uygulamalarında üretim, personel veya maddi kaynaklar kullanılması gerekebilmektedir. Personele bu gibi kaynakları kullanmak için gerekli yetki verilmelidir.

3.2.1. Hizmet telafisi uygulamaları

Hizmet telafileri, karşılaşılan hataya göre değişiklik göstermektedir. Misafirin karşılaştığı tüm hizmet hatalarına karşı aynı ya da benzer telafilerin uygulanmamaktadır. Uygulansa da bunların tüm hataları kapsamaması ve müşterilerin bunu kabul etmesi mümkün değildir. Hizmet telafisi, müşterinin karşılaştığı hizmet hatasına göre boyutlanmakta ve şekillenmektedir.

Boshoff ve Leong (1998) özür dilemenin hizmet hatası karşısında atılması gereken ilk adım olduğunu söylerken Johnston ve Fern (1999) sadece özür dilemenin yetmediğini, tüm müşterilerin problemin çözülmesini istediğini belirtmektedir.

Hizmet telafi uygulamaları, hizmet hatası karşısında hiçbir şey yapmamaktan, gerekli her şeyi yapmaya kadar geniş bir çeşitliliğe sahiptir (Mcdougall ve Levesque, 1999). Zemke ve Bell (1990) telafi uygulamalarını özür dileme, empati, küçük ikramlar ve hizmeti tekrar verme olarak tespit etmiştir. Bir diğer çalışmada Bitner vd., (1990) etkili hizmet telafisi uygulamalarını onaylama, açıklama, özür dileme ve tazminat olduğunu belirtmektedir. Kelley vd., (1993) telafi uygulamalarının indirim, yönetimsel müdahale, değiştirme ve geri ödeme, bilgi sağlama ve hızlı reaksiyon verme olarak tespit etmiştir. İngiliz Havayollarında başarılı bir hizmet telafisi uygulaması için beş adım öne sürülmektedir; müşterinin şikâyetini dinleme, özür dileme, empati, şikâyeti kaydetme ve düzeltme (Yang, 2005).

Hoffman, Kelley ve Rotalsky, (1995) restoran işletmelerinde hizmet hataları ve hizmet telafilerini belirledikleri keşifsel çalışmalarında bedava yemek, indirim, kupon, yönetim müdahalesi, değiştirme, düzeltme, özür dileme ve hiçbir şey yapmama olmak üzere sekiz farklı hizmet telafi uygulamasını belirlemişlerdir.

Boshoff (1997) hizmet telafi uygulamalarını Kim, Ne ve Ne zaman soruları ile nasıl yapılması gerektiğini açıklamaktadır. Buna göre başarılı bir hizmet telafi uygulaması şu unsurların mutlaka bir ya da birden fazlasına sahip olmalıdır.

- Tamamen geri ödeme ve ek tazminat
- Yüksek pozisyonda olan bir yetkili tarafında hızlı cevaplandırılma
- Yüksek pozisyonda olan bir yönetici tarafından tazminat sağlanması

Hizmet telafi uygulamalarını dört adıma bölen Tax ve Brown (1998) bu adımları şu şekilde açıklamaktadır. Hizmet hatalarını tanımlamak, müşteri problemlerini çözmek, hizmet hatalarını tespit etmek ve sınıflandırmak, verileri birleştirmek ve genel hizmeti geliştirmek. Bu adımların sırasıyla uygulanması gerektiğini belirtmektedirler.

Swanson ve Kelley (2001) hizmet telafi uygulamalarının aşağıdaki unsurlara sahip olmasını belirtmektedirler. İlk olarak dinleme, sonrasında açıklama yapma ve daha sonra özür dileme. Misafirin şikâyeti dinlendikten sonra bu şikâyeteye sebep olanlar hakkında açıklama yapma ve bu sebeplerin misafire verdiği rahatsızlık için özür dilemektir.

Nguyen ve McColl-Kennedy (2003) hizmet telafi uygulamalarına farklı bir basamak eklemektedir. Hizmet telafi uygulamalarını dinleme, açıklama yapma ve özür dilemek olarak açıklamaktadırlar. Bunları takip eden uygulamanın ise müşteri öfkesini dağıtmak olarak belirtmekteler. Dinlemek, müşteriye değer verildiği ve hizmetin parçası olduğu ve sözlerinin değerli olduğu imajını vermektedir. Açıklama ise hatanın sebebi ve nasıl olduğu hakkında müşteriye anlatmaktır. Sonrasında ise özür dilenmelidir. Sonrasında ise müşteri öfkesini dağıtmak için suçun başkasına yöneltilmesi gelmektedir. Bunun ana amacı sorumluluğu dağıtmaktır. Suçu dağıtmak, müşterinin öfkesini hafifletebilmektedir. Bu yüzden işletmeler, hatanın sebebini mümkünse yazılım hatası, sistem hatası, kanunlar, yerel veya genel yönetim uygulamaları gibi dış etmenlere veya hava durumu, trafik durumu, doğal afetler gibi işletmenin kontrolünde olmayan durumlara yönlendirmelidirler. Bu gibi durumlar müşterinin öfkesinin dağılmasına neden olmaktadır. Bu uygulamalar hizmet telafisinin ikinci adımı olarak uygulanması araştırmacılar tarafından önerilmektedir.

Zeithaml ve Bitner (1996) hizmet telafi uygulamalarını altı başlık altında toplamaktadır. İlk seferde doğru hizmeti sunmak, şikâyetleri hoş karşılamak ve müşterileri şikâyet etme konusunda cesaretlendirmek, hızlı davranmak, müşterilere adil davranmak, telafi uygulamalarından tecrübe kazanmak, kaybedilen müşterilerden tecrübe kazanmak.

Chua, Othman, Boo, Abkarim ve Ramachandran, (2010) 29 farklı telafi uygulaması belirlemiştir. Bu uygulamaları daha sonra beş ana sınıfa indirmişler ve telafi cevapları, ücret almama, indirim, indirim kuponu, ikram ve nakit tazminat şeklinde açıklamışlardır.

Tüm işletmeler için karşılaşılan hataları görmezden gelmek mümkün değildir. Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde ise hizmet hatalarını görmezden gelmek ölümcül bir adım olmaktadır. İşletmeler karşılaştıkları tüm hataları ele almak zorundadır. Bu hataları işletme için küçük ya da büyük hatalar olması muhtemeldir. İşletmeler tüm hatalar için aynı telafi uygulamalarını aynı stratejileri gerçekleştirmek zorunda değildir. Hatalara göre uygun telafiler işletmeler tarafından belirlenmeli ve personele buna uygun eğitimler verilmelidir. Bazı hatalar için hesap almama uygun bir telafi yöntemi iken bir başka durumda bir özür veya bir ikram yeterli ve adil olabilmektedir. Karşılaşılan tüm hatalara aynı telafileri yapmak hiçbir şey yapmaktan daha kötü bir durumdur.

3.2.2. Hizmet telafi paradoksu

Hizmet hatasıyla karşılaşp, işletme tarafından hizmet telafisi uygulamaları ile hata başarılı bir şekilde telafi edilen müşterinin, hizmet hatasına maruz kalmayan müşterilere göre tekrar satın almaya daha yatkın olması durumudur (Wirtz ve Lovelock, 2004).

Paradoks bir hizmet hatası sonrasında telafi olarak iyi veya mükemmel hizmet telafisi alan müşterilerin, hizmet işletmesi ile başarısızlıkla sonuçlanma deneyimine sahip olmasalar elde edilemeyecek daha yüksek düzeyde bir memnuniyet ve daha yüksek bir tekrar satın alma niyetleri sergileyeceklerini ileri sürer (Smith ve Bolton, 1998).

Buna karşın Kau ve Loh (2006) hizmet telafisi paradoksunun doğru olup olmadığını araştırdıkları çalışmalarında, bu paradoksu destekleyici bulgulara ulaşamamışlardır. Araştırmacılar işletmelerin hizmet telafi paradoksuna güvenmemelerini ve hizmeti ilk seferde doğru bir şekilde sunmalarını önermektedirler.

McCollough, Berry ve Yadav (2000) da aynı şekilde telafi paradoksunu destekleyici veriler elde edememişlerdir. Buna karşın telafi paradoksunu tamamen yanlışlamamaktadırlar. Telafinin yoğun ve yüksek şekilde yapıldığı, telafi olarak birden

fazla telafi elemanları ya da uygulamalarının kullanıldığı, (özür dileme + ikram + tazminat verme) gibi durumlarda mümkün olduğu sonucuna varmışlardır.

Ok, Back ve Shan, (2006) telafi paradoksunu tam destekleyici sonuçlar elde edememelerine rağmen, hizmet hatalarına karşı uygulanan telafilerin genel memnuniyeti düşük miktarda artırdığını ve olumsuz ağızdan ağıza iletişimin önüne geçtiğini belirtmişlerdir.

Bunlar dışında Michel ve Meuter (2008) büyük bir kütle ile yaptıkları çalışmalarında hizmet telafi paradoksunun varlığına rastlamışlardır. Paradoksun varlığı da bazı kıstaslara da bağlıdır. Müşteriler tarafından "tatmin edici" olarak belirtilen hizmetlerde karşılaşılan hatalara karşı uygulanan telafiler sonrası müşteriler hizmeti "beklenenden daha iyi" olarak tanımlamaktadır.

Magnini, Ford, Markowski ve Honeycutt Jr. (2007) çalışmalarında elde ettikleri en belirgin sonuç, telafi paradoksunun geçerli bir teori olduğu ancak başarısızlık sonrası memnuniyet artışı bir dizi bağlamsal etkiyle ortaya çıkan bir olduğu ve hizmet hatası sonucunda yaşanan kayıp çok büyükse, özür dilemek ya da ikramda bulunmak bir telafi paradoksu yaratmadığı yönündedir.

Hizmet işletmelerinde telafi uygulamaları hizmet paradoksu ortaya çıkarabilmektedir. Buna karşın her telafi uygulaması bir paradoks yaratıp memnuniyet oranını artırmamaktadır. Hizmet telafisi birçok seferde müşterinin ilk başta yaşadığı hayal kırıklığını karşılayamamaktadır. Hizmet paradoksunun müşterinin almayı istediği hizmete bir etkisi olmamaktadır. Müşteri hizmeti hala alınamamış ya da hizmet hatası ile hala karşılaşmış durumdadır. Telafi sonrası müşterinin memnuniyeti hizmet üzerinden değil işletme üzerine olmaktadır. İşletmenin müşteriye vermeyi taahhüt ettiği hizmeti veremese de bunu tazmin edeceğine dair bir inanç ve memnuniyet ortaya çıkmaktadır.

3.2.3. Hizmet telafisinin gerekli olma nedenleri

Çoğu zaman hizmet hatası işletme için bir kayıp anlamına gelebilmektedir. İmaj, güven, karlılık ve müşteri kayıpları bunlardan bazılarıdır. Sonuçta bu kayıpların hepsi işletmenin tarafına maddi kayıplar olarak yansımaktadır. İşletme telafi edemediği her hizmet hatasında bu kayıplar daha da artmaktadır.

Etkili hizmet telafisi, hizmet başarısızlığı ile ilişkili olumsuz sonuçların çoğuna karşı koyabilmektedir (Ennew ve Schoefer, 2003). İşletmeler kendilerine verilen bu ikinci şansı geri tepmemeli eylemde bulunmalıdırlar. Bu telafilerle müşteriye geri

kazanabilecekleri gibi, uygulayacakları telafilere göre müşterilere olması gerekenden daha fazla memnuniyet ortaya çıkarabilmektedirler.

Grönroos (1988), hizmet telafisinin bir süreç olduğunu, bu yüzden müşterilerin, hizmet hatasına “anında” ve “aktif” telafi faaliyeti beklediğini belirtmektedir. Müşterinin hizmet hatası ile karşılaştığından çok geç ve alakasız bir zamanda yapılan bir telafi, telafi etkisi göstermeyebilmektedir. Hızlı telafi uygulaması, telafinin başarılı olmasında önemli bir etmendir. Buna karşın işletme tarafından hizmet hatasına karşı doğru ve uygun şekilde yapılmayan hizmet telafileri, hizmet hatasının daha da kötüye gitmesine neden olmaktadır (Sparks ve McColl-Kennedy, 2001). Hizmet telafisinde hızlı olmak diğer telafi adımları kadar önem taşımaktadır.

Hizmet telafisi sistemlerinin oluşturulması firmalar için kritiktir ve problemlerin ciddiyetine dayalı farklı hizmet telafisi stratejileri belirlenmelidir (Tax, Brown ve Chandrashekar, 1998). İşletmeler uygulayacakları hizmet telafilerini önceden belirmeli, bu telafi uygulamaları için personel yetkilendirmeli ve personeline gerekli eğitimi vermelidir.

Hizmet telafisi işletmeye verilmiş ikinci şanstır. İşletme bu ikinci şansı kayıplar yaşamamak için değerlendirmeli hatta hizmetin ilk seferinden daha da fazla önem vermelidir.

İşletmeler karşılaştıkları hizmet hataları ile hizmet kalitelerini geliştirebilmektedirler. Hizmet çift taraflı bir eylemdir. Hizmet vereni de hizmet alanı da aynı anda aynı şekilde etkilemektedir. Hizmet sunduğu müşterilerinden hiçbir şekilde dönüş almayan, bir işletmenin başarılı olması ve bu başarıyı sürdürmesi mümkün değildir. Hizmet müşterisi tarafından da ölçülen bir olgu olduğu için her işletme hizmetinin nasıl algılandığını bilmelidir.

3.2.4. Hizmet garantileri

Hizmet garantisi, hizmet sunucusunun, hizmet alana karşı verdiği sözdür (Callan ve Moore, 1998). Üreticinin ürünü ile ilgili bulunduğu vaat, müşterini yeni deneyimlediği şeyin ona sağlayacaklarının anlatılması ve tüketicinin bu yenilikle deneyimlediği riski azaltma, tüketicie güven telkin etme aracıdır.

Hizmet garantisini Hart, Schlesinger ve Maher (1992) işletmelerin müşteriye ne vereceklerinin açıklaması, bunu veremediklerin ise işletmenin ne yapacağını açıklayan bir bildiri olarak tanımlarken, Evans, Clark ve Knutson (1996) işletmenin müşterilerini

memnun etmeye dair verdikleri söz olarak tanımlamaktadır. Hizmetin önceden belirtilen standartları ulaşamaması durumunda, hizmet işletmesinin, müşteriye bir veya daha çok şekilde hak talep edebileceğine dair vermiş olduğu taahhütlerdir (Lovelock ve Wirtz, 2016).

Hizmet garantisi, hizmet kalitesini iyileştirmek, kalite seviyesini korumak ve hizmetin güvenilir olduğu imajını vermek için kullanılan bir araçtır (Wirtz, 1998).

Hizmet endüstrisinde yoğun rekabette avantaj elde etmek için kullanılan bir elemandır. Müşteri memnuniyetini artırmak, tüketici riskini azaltmak, hizmet kalitesini artırmak ve hizmet standartlarını oluşturmak hizmet garantilerinin potansiyel faydaları arasındadır. Etkili bir hizmet garantisi, karlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır (McDougall, Levesque ve Vanderplaat, 1998).

İşletmeler hizmetlerine garanti vererek rekabette öne geçemeye çalışırken, buna yeterli olup olmadıklarına da dikkat etmelidir. Ulaşamayacağı hizmet kalitesine, garanti veren işletmeler için, hizmet garantileri karlılıkta öne geçirici değil aksine zarar ettirici bir etkiye sahip olmaktadır. İşletmelerin hizmet garantilerinin sınırlarını yeterlilikleri oluşturmaktadır.

3.2.4.1. Hizmet garantilerinin türleri

Kashyap (2001) hizmet garantilerini Belirli ve Koşulsuz garantiler olarak ikiye ayırmaktadır. Belirli garantiler, firmanın üstün olduğu bir konuda (fiyat, teslimat vb.) Müşteriye garanti sunarken, koşulsuz garantiler, hizmetin tüm alanlarında müşteriye hizmet garantisi sunmaktır.

Hizmet garantileri tek boyut garantileri, çok boyut garantileri, tüm boyut garantileri ve birleştirilmiş garantiler olmak üzere farklı garanti türü bulunmaktadır (Lovelock ve Wirtz, 2016).

- Tek boyut garantileri: Bu durumda hizmetin tek bir unsuru garanti edilmektedir. İşletme sunduğu hizmetlerdeki tek bir boyutunu garanti etmesi durumudur. Bir restoranda tek bir yemeğe %100 memnuniyet garantisi vermesidir.
- Çok boyut garantileri: Hizmetin birden fazla boyutunun garanti edilmesidir. Hizmet işletmeleri hizmet sunumlarında yer alan boyutların birden fazlasını garanti etmesidir.
- Tüm boyut garantileri: Hizmet işletmesinin sunduğu hizmetin tüm unsurlarına garanti vermesidir. Müşterinin hizmet işletmesinden aldığı tüm hizmetlere tam

memnuniyet garantisi verilmektedir. Müşterinin ortaya çıkacak bir hizmet hatası ya da memnuniyetsizlik karşısında daha yoğun telafi uygulamalarının olacağı garanti türüdür.

- Birleştirilmiş garantiler: Tüm boyut garantilerine ek olarak, diğer hizmet boyutlarına da minimum performans standartları getirilmektedir. Bu sayede müşterinin hizmet esnasında alacağı performansın alt sınırını bilmesi sağlanmakta ve riskini azaltma hedeflenmektedir.

3.2.4.2. Hizmet garantilerinin verilmesinin uygun olmadığı durumlar

Hizmete garanti vermek bir işletme için her zaman uygun bir duruma denk gelmemektedir. Hizmet garantileri işletmeyi rekabette öne geçirme potansiyeli taşıırken, iyi planlanmamış hizmet garanti uygulamaları işletmelere zarar verebilmektedir.

Zeithaml ve Bitner (2003) hizmet garantilerinin verilmemesi gereken durumları şu şekilde belirtmektedir.

- İşletme hizmet kalitesinin düşük olduğu durumlar; İşletmenin sunduğu hizmet kalitesi düşük olduğu durumlarda, işletme hizmet garantisi vermeden önce, sundukları hizmeti geliştirmelidirler. Bunu yapmadıklarında verdikleri garantiler işletmeye getirecekleri faydalardan fazla kayıplar yaşatacaktır.
- İşletme imajına uygun olmayan durumlar: İşletmenin hizmet kalitesi çok yüksek olduğu durumlarda, müşterilerin kafasında “acaba” sorusunu uyandırmamak için işletmeler garanti vermekten imtina etmelidir.
- Hizmetin kontrol etmesi zor olduğu durumlar: İşletmenin sunduğu hizmet bir başka işletmelere ya da kontrol edemediği durumlara bağlı olabilmektedir. Bu durumlarda işletme bir hizmet sunacağına ya da hizmetin kalitesine yönelik garanti vermemelidir.
- Garanti maliyetlerinin yüksek olduğu durumlarda: işletmenin verdiği garanti sonrası işletmeye dönecek maliyet, bu garanti ile elde ettiği avantajlardan düşük olduğu durumlarda garanti vermek yerine hizmet üzerine değişiklikler yapılmalıdır.
- Hizmetin risksiz olması durumunda: Müşterilerin hizmete karşı bir risk hissetmediği, alacakları hizmet hakkında bir şüpheleri olmadığında hizmet garantisine ihtiyaç yoktur. Burada önemli olan işletme imajıdır.

- Rakip işletmeler arasında düşük farklar olduğu durumlarda: işletmenin rakipleri arasında düşük hizmet kalitesi farkları olduğunda hizmet garantisi verilmeyebilmektedir.

Bu durumlara ek olarak rekabetin olmadığı durumlarda da işletmelerin hizmet garantisi veremeye ihtiyaçları bulunmamaktadır. Tekel piyasada hizmet garantisi vermek işletmeye ilave bir gelir ya da müşteri sağlamayacaktır.

3.2.5. Hizmet telafisi ile ilgili yaklaşımlar

Hizmet telafisi, verilen hizmete ve müşteriye göre değişiklik gösteren ve farklı beklentileri ve boyutları olan bir durumdur. Bunun için birden fazla farklı uygulama yöntemleri bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar, farklı yaklaşımlar ortaya çıkarmaktadır. Türkoğlu (2007) bu yaklaşımları, hizmet telafisini ve hizmet telafisini etkileyen faktörleri inceleyen çalışmalar, hizmet telafisi ile müşteri tatmini ve sadakati ilişkisini inceleyen çalışmalar, hizmet telafisi ile hizmet hatası, yetkilendirme, müşteri tatmini ve sadakati ilişkisini inceleyen çalışmalar olmak üzere üç başlığa ayırmaktadır.

3.2.5.1. Hizmet telafisini ve hizmet telafisini etkileyen faktörleri inceleyen çalışmalar

Tablo 3.2 incelendiğinde hizmet hatası ve hizmet telafisi konusunda yapılan araştırmaların hizmet hatasının tanımı ve hizmet telafisinin nasıl yapılması gerektiği yönünde yol gösterici tarzda olduğunu söylenebilir. İşletme ile hizmet hatasına maruz kalan misafir arasındaki iletişim ve ilişkiyi inceleyen çalışmalar bu tabloda ağırlıktadır.

Tablo 3.2. (Devam) *Hizmet telafisini ve hizmet telafisini etkileyen faktörleri inceleyen çalışmalar (Türkoğlu, 2007)*

Yazar Adı ve Yayın Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmada Ele Alınan Ölçütler
Tax ve Brown (1998)	Etkili bir hizmet telafisi için dört aşamalı bir yaklaşım sunmak	Teorik
Verma (2001)	Hizmet hatalarını kritik olaylarını tanımlamak, hatanın şiddeti ve yoğunluğunu araştırmak ve firmanın hataya verdiği tepkileri incelemek	Havayolu sektöründe değerlendirilen ve müşterileri en çok etkileyen hatalar: - Bagaj taşınması - Uçuş sırasındaki bakım ve hizmet - İnsan faktörü - Diğer problemler (teknik sorun, anons, rezervasyon, vb.) Restoran sektöründe değerlendirilen ve müşterileri en çok etkileyen hatalar: - Ürün kalitesi - Uygulama sorunları - Personel davranışı ve tutumu - Diğer hatalar

Tablo 3.2. (Devam) *Hizmet telafisini ve hizmet telafisini etkileyen faktörleri inceleyen çalışmalar*
(Türkoğlu, 2007)

Forrester ve Maute (2001)	İlişki kalitesinin hizmet hatalarına karşı gösterilen duygusal ve davranışsal tepkileri etkilediği süreçleri araştırmak	Kriterler (Bağımsız değişkenler) - Firmanın uzmanlık derecesini (düşük veya yüksek) - Ev sahiplerinin firma önerilerine uyması (düşük veya yüksek) - Firmanın ilişki kurma davranışlarının derinliği (düşük veya yüksek) Kriterler (Bağımlı değişkenler, yedilili Likert ölçeği ile incelendi) - İlişki kalitesi - Suç yöneltme - Öfke - Ayrılma - Olumsuz sözlü iletişim
Ennew ve Schoefer (2003)	Seyahat ve turizmle ilgili olan hizmet hatası alan yazını gözden geçirmek ve müşteride tatminsizliğe yol açan hizmet deneyimlerinden sonra ortaya çıkan sonuçları iyi yönetebilmek için stratejiler belirlemek	Teorik
Zhu, Sivakumar ve Parasuraman (2004)	Hizmet hatası ve hizmet telafisinin kavramsal çatısını oluşturmak. Daha sonra bunu firma yöneticilerine olumlu sonuçları doğuracak çalışmalar yapabilmeleri ve müşteri risk profilleriyle firma maliyet yapısını göz önünde bulundurarak telafi stratejileri oluşturmaları konusunda yardım edebilecek bir matematiksel modele çevirmektir.	Teorik
Valenzuela, Pearson ve Epworth (2005)	Müşterinin firma değiştirmesini engelleyen faktörlerin (switching barriers), firmanın şikâyetleri nasıl ele aldığı üzerindeki etkilerini analiz etmek ve switching barriers ile hizmet telafisi değerlendirmesi arasındaki ilişkiyi incelemek	Hizmet telafi değerlendirmesi - Tazminat - İş gören davranışı - Cevap hızı (promptness) Firma değiştirme engelleri (switching barriers) - Pozitif - Negatif

3.2.5.2. Hizmet telafisi ile müşteri tatmini ve sadakati ilişkisini inceleyen çalışmalar

Tablo 3.3’de işletmelerin uyguladığı hizmet telafi stratejilerinin ve uygulamalarının müşteriler üzerindeki etkisi ve bu telafilerin müşterilerin işletmeye duydukları sadakate etkisini inceleyen çalışmalar listelenmiştir. Bu çalışmaların genel olarak hizmet telafisinin nasıl algılandığı ve müşteri üzerindeki etkisini incelediğini söylemek mümkündür.

Müşterilerin karşılaştıkları hizmet hataları sonrası yapılan telafi uygulamalarının nasıl algıladıkları, bu uygulamaları başarılı olup olmadıklarını incelemektedir. Telafinin durumuna göre ağızdan ağıza iletişim, tekrar satın alma ve hata öncesi müşterilerin

işletmelere olan bakış açısı ve hata sonrası bakış açılarını tespit etmeyi amaçlayan çalışmalardır.

Tablo 3.3. Hizmet telafisi ile müşteri tatmini ve sadakati ilişkisini inceleyen çalışmalar (Türkoğlu, 2012)

Yazar Adı, Yayın Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmada Ele Alınan Ölçütler
Boshoff (1997)	Müşteri tatmin ya da tatminsizliği ile disconfirmation paradigmasını etkileyen faktörler, şikâyet davranışı tepkileri, hizmet telafi seçenekleri ve hizmet telafisinin sonuçlarını incelemek	Müşterinin; - Ne kadar tatmin olduğu - Tekrar bu havayolunu kullanıp kullanmayacağı araştırılarak firma performansının beklentilere göre değerlendirilip ortaya çıkan tatmin (disconfirmation Satisfaction) inceleniyor. - Olaydan bir ay sonra aldığı özür mektubu ve beraberindeki tazminat çekiyle ne kadar tatmin olduğu (telafi sonrası) - Bu telafi işleminden sonra ilerde tekrar bu havayolunu kullanıp kullanmayacağı araştırılıyor
Sparks ve McColl-Kennedy (1998)	Prosedürel adalet teorisinin müşteri tatmini ölçümleri üzerindeki etkilerini incelemek	Müşterinin durumu için hizmet sağlayıcısı tarafından belirtilen mesele iyileştirme, prosedür ve sonuç bağlamında müşteri tatmininde bir artış sağladı mı? Müşteriye söz hakkı verilmesi daha büyük bir tatmin ile sonuçlandı mı? Uygulanan standart politikalar tatminde bir artış sağladı mı?
McDougall ve Levesque (1999)	Firmanın müşteriye verdiği sözü tutamadığı, müşteriye beklettiği zaman ne olduğunu araştırmak ve kullanılan telafi stratejilerini inceleyerek etkilerini araştırmak	- Otel yönetimine şikâyetle bulunur musunuz? - Oteli, sizin tavsiyenizi almak isteyen birisine önerir misiniz? - İlerdeki planlarınız için rakip bir otela geçer misiniz? - Karşılaştığınız problemleri akraba ve arkadaşlarınıza bahseder misiniz? - Bu oteli konaklamanız için ilk olarak tercih eder misiniz? - Fiyatları artsa da bu otelle çalışmaya devam eder misiniz? - Gelecek yıllarda bu otelle daha az mı çalışırsınız - Akraba ve arkadaşlarınızı bu otelle iş yapmaya teşvik eder misiniz?
Smith, Bolton ve Wagner (1999)	Restoran ve otel sektöründeki müşterilerin hizmet hatası/telafisi sonucundaki tatminini müşteri tatmini ve sosyal adalet alan yazında incelemek	-Hatanın türü (sonuç veya işlem) -Hatanın büyüklüğü (büyük veya küçük). Her konu dört tür hata kapsamında değerlendirildi ve her hata satırında dört telafi girişimi incelendi. Telafi girişimleri; - Tazminat - Cevap hızı - Özür ve - Telafi kabulü

Tablo 3.3. (Devam) Hizmet telafisi ile müşteri tatmini ve sadakati ilişkisini inceleyen çalışmalar (Türkoğlu, 2012)

Andreassen (2000)	Hizmet telafisiyle oluşacak tatminde önde gelen faktörlerin doğrudan ve dolaylı etkilerini araştırmak ve hizmet telafisiyle oluşacak tatminde beklentilerin onaylanması, ilk olumsuz etki ve denkserliğin göreceli etkilerini tahmin etmek	Aşağıdakiler ne derecede tatminsiz olduğunuz andaki durumunuzu ifade eder? Tatminsizlik oluştuğunda hizmet telafisi kapsamında aşağıdakileri ne derece beklersiniz? Hizmet telafisi kapsamında aşağıdakilerden ne kadar tatmin olursunuz? Firma şikâyetlerinizi değerlendirirken beklentilerinizi karşıladı mı? Sonuçta algıladığınız adaletten tatmin oldunuz mu? Şikâyetinize karşı bulunan sonuç için yapılan Açıklamadan tatmin oldunuz mu? Aşağıdakilerden ne derecede tatmin oldunuz? Uygulanan hizmet telafisinin ideal olana ne kadar yakınlığı veya uzaklığı
Maxham ve Netemeyer (2002)	Şikâyet eden müşterilerin iki hizmet hatasına ve hizmet telafisine olan bakışlarını incelemek	- Genel firma tatmini - Olumlu sözlü iletişim - Tekrar satın alma eğilimi - Hizmet telafi beklentileri - Hatanın büyüklüğü - Suçun kime ait olduğu - Hizmet telafisiyle gelen tatmin incelendi.
Boshoff ve Staude (2003)	Hizmet telafisiyle oluşan tatmini sağlamak ölçmek için kullanılan RECOVSAT yönteminin doğruluk ve güvenilirliğini incelemek ve genel tatmin ve sadakat için hizmet telafisinin hangi boyutlarının en önemli olduğunu incelemek	RECOVSAT'ta değerlendirilen hizmet telafi kriterleri: - İletişim - Açıklama - Somut varlıklar - Yetkilendirme - Kefaret - Geri bildirim
Ranaweera ve Prabhu (2003)	Müşteri tatmini ile güvenin, müşteri tutma ve olumlu kulaktan kulağa iletişim (customer retention and Positive word of mouth) üzerindeki birleştirilmiş etkilerini incelemek.	- Tatmin - Güven - Sözlü iletişim - Müşteri tutma incelendi.
Nguyen ve McColl-Kennedy (2003)	Hizmet hatasını takiben meydana gelen müşteri öfkesini daha iyi anlamak ve telafi çabaları sonucu bu öfkeyi azaltmada ve müşteri tatminini sağlamada firmalara yardım edecek bir kavramsal çatı sunmak	Alan yazın araştırması sonucunda beş öneri (proposition) geliştirildi: P1: Hizmet hatasının dış kaynaktan olduğu algılanırsa (hizmet sağlayıcısı gibi), müşteri dış kaynağa öfkelenir. P2: Amaç uyumu, olayın uyumsuzluğu ve hatanın ego üzerindeki değeri arttıkça müşteri daha çok öfkelenir. P3: Dinleme, müşteri öfkesinin azaltılmasıyla pozitif olarak ilgilidir. P4: Uygun bir suç yer değiştirme stratejisi, müşteri öfkesini azaltmayla pozitif ilişkilidir. P5: Özür, müşteri öfkesini azaltmayla pozitif ilişkilidir.

Tablo 3.3. (Devam) Hizmet telafisi ile müşteri tatmini ve sadakati ilişkisini inceleyen çalışmalar (Türkoğlu, 2012)

Robbibs ve Miller (2004)	Sadakat ve müşteri tatmini ile hizmet telafisi arasındaki ilişkiyi incelemek	Beşli ölçek kullanılarak - Hata öncesi sadakat - Telifi sonrası algılanan sonuç adaleti - Telifi sonrası prosedürel adalet - Hizmet telifi işleminin etkililiği - Telifiden sonraki sadakat ve tekrar satın alma eğilimi incelenmiştir.
--------------------------	--	--

3.2.5.3. Hizmet telafisi ile hizmet hatası, yetkilendirme, müşteri tatmini ve sadakati ilişkisini inceleyen çalışmalar

Tablo 3.4 incelendiğinde, hizmet hatası ile hizmet telafisi için işletmelerin yapması gerekenler ve bunları yaptıktan sonra ortaya çıkan durumu inceleyen çalışmalar görülebilmektedir. Yapılan teliflerin müşteriler tarafından algılanması ve hizmet hatasını telif etmek için işletmelerin ne yapması gerektiği ve nasıl yapması gerektiği üzerine çalışmalar listelenmiştir. Telif çalışmalarının nasıl yapılması gerektiği ve telifi yapacak personelin bilgi, yetki ve yeteneklerini inceleyen çalışmalar burada yer almaktadır.

Tablo 3.4. Hizmet telafisi ile hizmet hatası, yetkilendirme, müşteri tatmini ve sadakati ilişkisini inceleyen çalışmalar (Türkoğlu, 2007)

Yazar Adı, Yayın Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmada Ele Alınan Ölçütler
Bitner, Booms ve Mohr (1994)	Hizmet sırasında oluşan müşteri tatmini ya da tatminsizliğini müşterinin bakış açısından değil de iş görenin bakış açısından değerlendirmek	4 müşteri davranışı grubu belirlendi: - Sarhoşluk - Sözlü ve fiziksel küfür - Firma politika ve kurallarını bozma - İş birliğine yanaşmayan müşteriler. Tatmin ve tatminsizlik yaratan dört kategori belirlendi: - Hizmet ulaştırma hatalarına iş görenin verdiği tepkiler - Müşteri istek ve ihtiyaçlarına iş görenin verdiği tepkiler - Beklenmeyen ve istenmeyen iş gören eylemleri - Problem yaratan müşteri davranışları
Boshoff ve Leong (1998)	Firmanın, hizmet hatasını telif etmek için gösterdiği çabalar sırasında yetkilendirme, sorunu affetme veya özür dilemenin etkilerini göz önünde bulundurarak uygun telif stratejileri oluşturma yolunda yönetsel ana hatları oluşturmak	Kriterler: Yetkilendirme: Tam yetki, kısmi yetki veya yetkisizlik Kabul Etme: Sorunun kaynağının kendileri (firma), müşteri ya da üçüncü parti olduğunu kabul etme Özür: Kişisel özür, telefonla özür veya yazılı özür

Tablo 3.4. (Devam) *Hizmet telafisi ile hizmet hatası, yetkilendirme, müşteri tatmini ve sadakati ilişkisini inceleyen çalışmalar (Türkoğlu, 2007)*

Yüksel ve Kılınç (2003)	Yetkilendirmenin, şikâyet sonrası müşteri davranışları (ses çıkarma, olumsuz sözlü iletişim, tepki vermeme ve sadakat) üzerindeki etkilerini incelemek	Değerlendirilen kriterler - Personele sözlü şikâyetle bulunurum - Yönetimin müdahale etmesini isterim - Yazılı şikâyetle bulunurum. - Diğer müşterilerle olayı paylaşırım - Olayı üçüncü kişiye (acentâ, rehber) aktarırım. - Sinirlenirim - Uzlaşmacı davranırım. - Şikâyet etmem - İlerde aynı işletmeyi tercih ederim - Bu işletmeyi tanıdıklarım öneririm - Soruna üretilen bu çözümünden tatmin olurum
Craighead, Karwan ve Miller (2004)	Hizmetlerde karşılaşılan hataları tanımlamak ve her birinin farklı telafi çabalarına ihtiyacı olduğunu bilerek bunları incelemek	- Telafi çabalarının müşteri gözündeki değeri - Telafi çabalarının başarılı olup olmadığı - Müşterinin kendisini firmaya sadık görüp görmediği
Michel (2004)	Bankalardaki hizmet hatalarının incelenmesi ve bunun müşteri tatmini ve müşterilerin başkalarına yapacağı tavsiyeler (recommenda-tion intention) üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Hizmet hatalarının kabul edilebilirliği, tatminsizlik için tolerans aralığında incelemektedir	Değerlendirilen kriterler (banka işlemleri) Algılanan kabul edilebilirlik (kabul edilebilir, kabul edilemez, kesinlikle kabul edilemez) ile üç bağımlı değişken incelendi: - İşlem tatmini - Genel tatmin - Tavsiye niyeti

3.3. Değiştirme Maliyetlerinin Tüketiciye Etkisi

Değiştirme maliyeti müşterinin işletmeden ayrılmasını ve işletme ile ilişkilerinde değişiklik yapmasını engelleyen bir savunma stratejisidir (Fornell, 1992). Jones, Mothersbaugh ve Beatty (2002) işletme müşteri arasındaki hizmet ilişkisini müşteriyi elde tutarak sürdürmeyi sağlayan bariyerler olarak tanımlamaktadır.

Değiştirme maliyetleri, işletmeyi müşteri tarafından koruyan ve işletmenin elinde bulunan bir avantajdır. Müşterinin zaman, maddi ya da diğer sebeplerden (psikolojik, ulaşım, aidiyet duygusu) dolayı hizmet aldığı işletmeyi değiştirmesinin önüne geçmektedir. Bu durumun işletmenin avantajına bir durum olduğu söylenebilmektedir.

Değiştirme maliyetleri; araştırma maliyeti, değiştirme maliyeti, öğrenme maliyeti, sadık müşterilere uygulanan indirimler, müşteri alışkanlıkları, duygusal maliyet ve müşteri tarafından algılanan finansal, sosyal ve psikolojik riskler olarak alt başlıklara ayrılmaktadır (Fornell, 1992).

Hizmet hatasıyla karşı karşıya kalan müşteriler, değiştirme maliyetlerinden dolayı hizmet işletmelerini değiştirmeyebilirler, bu durum hizmet işletmesinin hizmet hatasını fark edememesine neden olmaktadır (Yüksel, Kılınç ve Yüksel, 2006).

Hizmet hatalarını maskeleymesi, değiştirme maliyetlerinin olumsuz yönüdür. Değiştirme maliyeti bir sre veya birkaç hata boyunca hizmet hatasını gizleyip işletmenin bu hataların maliyetleri ile yüzleşmesini geciktirmektedir. İşletme alternatiflerinin çoğalması, değiştirme maliyetlerin düşmesi veya müşterinin değiştirme maliyetlerini göze alması durumlarında işletme daha önce yaptığı ama fark edemediği hizmet hatalarının maliyetleri ile yüzleşmektedir.

Özellikle tek el piyasalarda hizmet veren ve müşteri şikâyetlerini alma konusunda çok aktif davranmayan işletmeler, alternatiflerinin çıkması ile düşen değiştirme maliyetleri ya da değiştirme imkanlarının ortaya çıkması ile hızlıca müşteri kaybedebilmektedirler. Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde ise değiştirme maliyetleri daha düşük olduğu gözlenmektedir. Değiştirme maliyetinin düşük olduğu durumlarda müşteriler karşılaştıkları hizmet hatasının telafi edilmesi için işletmeye ikinci bir şans vermeye gerek dahi duymadan hizmet işletmesini değiştirmektedir.

3.4. Atıf Teorisi

Misafirlerin hizmet deneyiminde yaşadıklarına gösterdikleri davranışları inceleyen yaklaşımlardan biri de atıf teorisidir. Atfetme, olaylara karşı sorumluluk tahsis etmektir. Araştırmalar, bir hizmet hatası meydana geldiğinde müşterilerin hizmet hatalarının nedenlerine ilişkin açıklamaları aradığını göstermektedir (Nikbin, Ismail, Marimuthu ve Younis, 2011). Atıflar hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar için yapılır, ancak genellikle en büyük ilişkilendirme etkinliğini ortaya çıkaran, hizmet veya ürün hataları gibi olumsuz olaylardır (Folkes, 1984).

Başka bir deyişle atıf teorisi, bir olay sonrasında gösterilen davranışların olası sonuçları ile bu sonuçlara neden olan faktörlerin ilişkisini ele alır. Bu bağlamda atıf teorisinin temel odağı yaşanan olayın nedeni üzerinedir. Dolayısıyla yaşanan olayların arka planında yatan süreçten müşteri davranışları etkilenmektedir. Bu nedenle, atıf teorisinin bir hizmet deneyimi tamamlandığında ve genellikle hizmet deneyimi sonrasında memnuniyetsizlik yaşanması durumunda ortaya çıktığı ne sürülebilmektedir. Atıf teorisi hem olumlu hem de olumsuz olayları konu edinmektedir (zekici, 2016). Buna göre bireyler yaşadıkları olumlu olayları kendilerine, olumsuz olayları ise diğer kişilere atfetmektedir. Hizmet hataları gibi olumsuz olaylarda atıf teorisinin daha yüksek oranda kullanıldığı bilinmektedir (Nikbin vd., 2011).

Atıf teorisi nedensel çıkarımların atanmasıyla ve bu yorumların değerlendirme ve davranışları nasıl etkilediği ile ilgili çeşitli teorilerin bir toplamıdır ve çeşitli araştırma alanlarından gelişmektedir.

Atıf teorisi ayrıca, bireylerin her zaman çevresel faktörler tarafından kısıtlanmadığını, seçimler yaptıklarını kabul eder. Örneğin, bir işletmede bir hizmet hatasının önlenmesine yönelik bir kontrol varsa ancak hizmet hatası yine de engellenememişse, tüketiciler firmayı sorumlu tutabilmektedirler. Bir diğer yandan işletmenin olumlu eylemlerine de olumlu değerler vermektedirler. Özetle, bireyler olayları deneyimlemekte, tanımlamakta ve olayların sebepleri hakkında çıkarımlar yapmaktadırlar (Swanson ve Kelley, 2001).

Atıf teorisine göre bireyler yaşadıkları olumsuz veya şaşırtıcı deneyimlerin ardından, yaşanan deneyime yönelik nedensel açıklama arayışı içine girmektedir. Bu nedensel açıklama sürecini ise yaşanan olayın müsebbibini bulma arayışı takip eder. Müşterilerin, hizmet hatalarına yönelik arayış içine girmeleri yaşanan hizmet hatasının önemi ile ilişkilidir. Buna göre önem düzeyi oldukça düşük olan hizmet hatalarında müşteriler hatanın sorumlusunu aramayacaklardır (Özekici, 2016).

Atıf teorisi, hizmet hataları ve telafileri bağlamında, işletmeler ve tüketiciler tarafından kullanılmaktadır. İşletmeler, hizmet hatalarını dış etmenlere bağlayarak, telafi uygulamalarında avantaj sağlamak isteyebilmektedirler. Hatayı tamamen başkasına atfederek, herhangi bir telafi uygulaması ya da çabasına girmemeyi de tercih edebilmektedirler. Misafirler açısından, karşılaştıkları hataların nedenlerini, tahmin ettiklerinde ya da daha önceki deneyimlerinden bildiklerinde, hizmet telafisinde bulunan işletmenin harcadığı eforu daha iyi ve net değerlendirebilmektedirler.

Atıf teorisi Fritz Hedier (1958) ve Harold H. Kelley (1973) tarafından daha önce ortaya atılmış olmakla birlikte bu teorinin yaygınlaşması Albert O. Hirschman (1970) tarafından olmuştur (Özekici, 2016). Tüketici davranışlarında atıf teorisi Bernard Weiner (1986) tarafından kullanılmış ve geniş yankı bulmuştur. Araştırmacı üç boyut belirlemiştir. Bunlar, nedensellik odağı (locus of causality), kontrol edilebilirlik (controllability) ve sürekliliktir (stability) (Nikbin, Ismail, Marimuthu ve Salarzahi, 2012). Odak, bir hizmet hatası nedeninin kimde olup olmadığına işaret eder. Kontrol edilebilirlik, hizmet hatasının işletme tarafından kontrol edilebilir olup olmadığını ve

işletmenin bu konudaki eylemleridir. Süreklilik ise yapılan hataların sürekli nedenlerden mi yoksa ani gelişen sebeplerden mi ortaya çıktığı ile ilgilidir.

3.4.1. Süreklilik

Sebeplerin nispeten kalıcı ve değişmez olarak algılanıp algılanmadığını veya geçici olarak ortaya çıkan bir durum olup olmadığını belirtir (Folkes, 1984). Süreklilik gösteren nedenlerden dolayı ortaya çıkan hizmet hataları daha sık karşılaşıldığında işletme zarar görmektedir. Hizmet hatalarında süreklilik gösteren nedenlere yapılan atıflar, müşteriler için öngörülemeyen beklentileri ortaya çıkarmaktadır (Nikbin vd., 2012).

İşletmede ortaya çıkan bir hizmet hatası müşterilerce değerlendirilip geçici bir hata olarak değerlendirilebilir ya da teçhizattan kaynaklanan bir hatanın kalıcı bir problem olduğu düşünülebilir. Buna göre müşteriler geçici hatalar için telafi gerçekleştirilmesini beklemeyebilir. Ancak kalıcı hatalar için bir telafinin gerçekleştirilme beklentisi daha yüksek olmaktadır. Müşteriler kalıcı olacağını düşündükleri hizmet hatalarının ileride de yaşanabileceğini düşünmekteyken, geçici olacağını düşündükleri hizmet hatalarının gelecekte tekrarlanmayacağını düşünmektedirler (Özekici, 2016).

İşletmenin hizmet hatasını atfettiği durumun, işletme açısından kronik bir hal alıp almadığı veya bu atfın işletme tarafından ne kadar yoğun kullandığı ile ilgilidir. Bir işletme her hizmet hatasında personeli suçluyor fakat personelinin bu hatayı bir daha yapmaması için bir adım atmıyorsa bu müşteriler tarafında süreklilik gösteren bir durum olarak algılanmakta ve işletme tercih edilirken göz önüne alınmaktadır. Tüketicilerin tercihlerinin etkileyen bir durum ortaya çıkmaktadır.

3.4.2. Kontrol odağı

Atıf teorisinde ilk olarak Fritz Hedier (1958) tarafından yapılan çalışmada ele alınan kontrol odağı, hatanın nereden kaynakladığı ile ilgilidir. Hizmet hataları tüketiciden, işletmeden veya dış faktörlerden ortaya çıkabilmektedir.

İşletmeyle alakalı ortaya çıkan bir hizmet hatası sonucunda tüketiciler geri ödeme, özür dileme gibi telafileri hak ettiklerine inanmaktadırlar (Folkes, 1984). Buna karşın tüketici kaynaklı hizmet hatalarında, büyük çoğunluk, memnun kalmasa da bir şey yapmamaktadırlar (Nikbin vd., 2012).

Hizmet hatası odağı müşterilerin tepkilerini etkilemekte, ortaya çıkan beklenti hatanın kaynağına göre şekillenmektedir.

3.4.3. Kontrol edilebilirlik

Kontrol edilebilirlik, meydana gelen hizmet hatasına, hizmet işletmesinin ne kadar etki ettiğini, hizmet hatasının önüne geçip geçemeyeceğini incelemektedir. Müşteriler, işletmenin karşılaştığı hizmet hatasını engelleyebilecek olup olmadığına bakmaktadır.

Tüketiciler karşılaştıkları hizmet hatasının engellenebilir olduğunu düşündüklerinde yaşadıkları hatayı dış faktörlere atfetmektedirler. Öte yandan yaşadıkları hizmet hatasının hizmet işletmesi tarafından engellenebileceğine inandıkları durumlardaysa hizmet işletmesine karşı negatif davranışlarda bulunabilmektedirler (Nikbin vd., 2011).

Tüketiciler, hizmet hatasının sebebinin tüketici odaklı ve kontrol edilemez olduğunu düşündükleri zaman hizmet işletmesini daha az suçlamaktadırlar, ancak hizmet hatası dış faktörler veya işletme odağı ve kontrol edilebilir olduğunda hizmet işletmesini suçlamakta ve işletmeye karşı kızgın hissetmektedirler (Folkes, 1984). Tüketiciler daha az suçladıkları durumlarda hizmet telafisi yapılmasını çok fazla arzulamamaktayken, işletmeyi suçladıkları durumlarda işletmenin hizmet hatasını telafi etmesini beklemektedirler.

3.5. Kaynak Değişim Teorisi

Yaşanan hizmet hataları sonrasında uygulanması gereken telafi yöntemlerini belirleme amacıyla ortaya koyulan teoriye göre, müşterilerin telafi memnuniyetinin sağlanmasında telafi yöntemlerinin uygulanmasına yönelik bir disiplinin olması gerekmektedir (Chuang, Cheng, Chang ve Yang, 2012).

Kaynak değişim teorisi, karar verme sürecinde birey tarafından kazanım ve kayıpların hesaba katıldığı bilişsel operasyonlar dizisi olarak tanımlanmaktadır. Bu teoriye göre müşteriler hizmet deneyimi süresince algıladıkları kazanç ve kayıplarını bilişsel bir süreçten geçirdikten sonra hizmet hatası sonrasında yaşadıkları kaybın ikame edilebilirliğine karar verirler. Daha sonra yaşanan hata sonrasında gerçekleştirilecek telafi yöntemi ile ilgili bir beklenti içerisine girerler (Özekici, 2016).

Müşteriler karşılaştıkları hizmet hatasının türüne benzer bir telafi beklentisi içinde olmaktadır. Müşteriler "aynı" olan kaynak alışverişini tercih etmektedirler. Somut bir hizmet hatası yaşandığında somut bir hizmet telafisi, müşteri davranışlarından kaynaklanan bir hizmet hatası sonrasında ise psikolojik bir telafinin gerçekleştirilmesi herhangi bir parasal telafiye göre daha etkili olmaktadır (Smith vd., 1999).

Bu teoriye göre karşılaşılan bir hizmet hatası sonrasında müşteri memnuniyetinin tekrar sağlanması için hizmet hatalarının türüne en uygun olan telafi yönteminin

uygulanması gerekmektedir. İşletmeler bunun için müşterilerinin yaşadıkları kayıpları iyi anlamalı ve buna uygun telafileri uygulamalıdır.

3.6. Çifte Sapma

Müşteriler karşılaştıkları hizmet hataları sonrasında kayıp duygusu yaşamaktadır. Bu kayıp duyguları telafi edilerek, müşteri memnuniyetinin tekrar sağlanması gerekmektedir. Hata karşısında yerine getirilen telafiler birinci hatayı gidermeye yöneliktir. Birinci hatanın giderilmesinde gerekli çabanın sarf edilmemesi durumunda ise ikinci hata ortaya çıkmaktadır. Bu hatalar alan yazında “çiftesapma” olarak adlandırılmaktadır (Loo, Boo ve Khoo-Lattimore, 2013).

Çifte sapma, yaşanan hizmet hatası sonrasında gerçekleştirilen telafilerin müşteriler tarafından yetersiz olarak algılandığı durumu ifade etmektedir. Telafi sürecinde çifte sapmanın yaşanması, müşterilerin yaşanan hizmet hatasından hissettikleri negatif duyguların ortaya çıkmasıyla sonuçlanmaktadır (Lee ve Park, 2010).

Loo vd. (2013) yiyecek-içecek hizmetleri veren işletmelerde yaptıkları çalışmalarında her altı hizmet telafi uygulamasının birinde çifte sapma yaşandığını belirtmektedirler. Lee ve Park (2010) hizmet telafilerinde çifte sapmaları tespit etmek için yaptıkları araştırmalarında, müşterilerin ilk karşılaştıkları hizmet hatalarının çekirdek ürüne yönelik olduğunu, çifte sapmaya neden olan hataların ise çoğunlukla iletişim kaynaklı olarak ortaya çıktığını tespit etmişlerdir.

Çifte sapmayı, hizmet telafisi sırasında karşılaşılan hizmet hatası olarak tanımlamak mümkündür. Karşılaşılan hatayı telafi etmek için yapılan uygulamaların yetersiz kalmasının yanı sıra, yeni hataların, sorunların veya istenmeyen olayların ortaya çıktığı durumlardır. Bir restoranda herhangi bir hizmet hatası sonucu, telafi için müşterinin yemeği değiştirilmeye karar verilebilir, fakat bu değiştirme işlemi için işletmede o yemeğin bulunmaması veya bitmiş olması sonucu o yemekten tekrar sunulamayacak olmaması bir çifte sapma örneğidir.

Telafi uygulamalarının yetersiz kalması ya da adilane şekilde yapılamaması, müşterinin böyle hissetmesi bir çifte sapma örneği değildir. İşletme açısından sonuçları çifte sapma ile aynı ya da benzer olsa da çifte sapma olarak değerlendirilmemekte, telafi başarısızlığı olarak ele alınmaktadır. Çifte sapma, işletme açısından hizmet telafi başarısızlığından daha olumsuz sonuçlar doğuran ve daha fazla zarar veren bir durumdur. Lee ve Park (2010) çifte sapma durumunun ortaya çıktığı durumlardan sonra, müşterilerin

hizmet telafilerine karşı kapalı olduklarını ve telafilerin müşteri davranışlarını olumluya çevirme olasılıklarının azaldığını belirtmektedirler.

3.7. Adalet Teorisi ve Telifinin Adilliğı

Hizmet hatası sonrası işletmenin bu hizmeti telafi etmek için çaba harcaması müşterinin işletme algısında önemli yer tutmaktadır. İşletmenin, müşterisinin maruz kaldığı hizmet hatasını telafi etmesi gerekliliğı alan yazında varılan ortak kararların en önemlilerindendir. Telafi edilmeyen bir hizmet hatası işletme imajına olumsuz bir etki bırakmaktadır. Özellikle teknolojinin gelişmesi ile birlikte, elektronik ortamda yapılan yorumlar çok sayıda kişilere ulaşmaktadır.

İşletmelerin telafiler için belirli bir stratejilerinin olması, yaptıkları uygulamaların daha önceden belirlenmiş, düşünülmüş ve ölçülmüş olması gerekmektedir. Tüm hizmet hataları birbirinin aynısı olmadığı için bunlar için uygulanacak telafilerde aynı olmamalıdır. Hizmet hatasının büyüklüğüne, müşteriye etkilemesine göre uygun bir telafi uygulaması seçilmeli ve müşterinin memnuniyet oranı yükseltilmelidir. Hizmet telifisi, hata karşısında ne akla ilk geleni yapmak, ne de her hata karşısında aynı şeyi yapmaktır. Her telifi, hizmet hatası ile bağıntılıdır.

Algılanan adalet konusunda yapılan çalışmalarının temelini Adams'ın (1963) hakkaniyet (*equity*) teorisi oluşturmaktadır. Psikolojik bir teori olan hakkaniyet teorisi insanların eşitlik ilkesi ihlal edildiğinde sinirlendiklerini vurgular. Daha açık bir anlatımla insanlar adil olmayan bir muameleye maruz kaldıklarında, birilerinin bu tür bir uygulamaya maruz kaldığını gördüklerinde ve hatta kendileri bu tür bir muamele yaptıklarında oluşan rahatsızlığı azaltmak için fiziksel ve/veya psikolojik telafiler ararlar. İşte bu telafi arayışı algılanan adalet alan yazının ortaya çıkışına ve giderek önem kazanmasına neden olmuştur (Ekiz, Araslı, Farivarsadri ve Bavik, 2008).

Bir işletmenin müşterilerinin psikolojik beklentileri kavrayabilmesi etkili bir hizmet telifisi için bir ön şarttır. Sunulan hizmet telifisi uygulamalarında adil ve dürüst olması gerekmektedir (Ramadan, 2012).

Bir hizmet hatasından sonra çoğu zaman tüketicilerin hizmeti adaletsiz olarak algıladıklarını göz önünde alarak, hizmet hatası kavramını ve tüketicilerin başarısızlık sonrası iyileştirme çabalarına tepkilerini hizmet adaleti çerçevesinde incelemek gerekmektedir. Hizmet adaleti temelde adalet teorisine dayanmaktadır. Adalet teorisi tüketicilerin hizmet telafi çabalarını değerlendirme çalışmaları için teorik bir çerçeve

sunar. Bu teori müşteri işletme arasındaki değişim ilişkisinin dengelenmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Ok, Back ve Shanklin, 2005).

Adalet teorisi, şikâyet sürecinin başlangıcından tamamlanmasına kadar kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır (Tax ve Brown, 1998). Adalet ilkesi, işletmeler için, müşterinin işletmeye yaptığı yatırıma göre karşılık vermesi, müşteri için adaletin anlamı, hizmet telafisinin, hizmet hatası ile uygun olması gerektiğidir (Gustafsson, 2009).

Müşteriler, hizmet telafilerini değerlendirirken sunulan iyileştirmelerin adil olup olmadığına büyük önem vermektedirler. Hizmet telafilerinin adilliği ile ilgili bu değerlendirmeler, müşterilerin hizmet alımı sonrası işletmeyi değerlendirme ölçütlerinden biridir. Ayrıca söz konusu değerlendirmeler müşterin tekrar o işletmenin hizmetlerinden yararlanma niyetini ve o işletme hakkında olumlu veya olumsuz söz söyleme niyetini etkilemektedir (Yağcı ve Doğrul, 2015).

Adalet teorisi, bir durumun veya kararın adilliği hakkındaki kişilerin algılamaları ile ilgilidir. İnsanlar, kendi girdileri ile elde ettikleri çıktıları karşılaştırmaktadırlar. Aradaki fark bireyin lehine ise, sonuç bir suçluluk ya da pişmanlık hissi olabilir. Aradaki fark bireyin zararı için ise, sonuç hayal kırıklığı ya da öfke duygusu olabilir. Teori, her iki durumda da bireyin bir denge durumu yaratmaya çalışacağını öngörür (Patterson, Cowley ve Prasongsukarn, 2006).

Adalet teorisi, müşterilerin memnuniyet seviyeleri ve işletmeye karşı gelecekteki tutumlarının düzeyleri, müşterinin kendisine adil davranılması ve bu adil davranışı hissedip hissetmediğine bağlıdır (McColl-Kennedy ve Sparks, 2003).

Saha araştırması ve deneysel metodolojileri kullanarak yapılan bir dizi çalışmada, hizmet telafi uygulamalarında adalet teorisi incelenmiştir. Genel olarak çalışmalar, daha yüksek algılanan adalet düzeylerinin (tek tür veya kombinasyon) daha yüksek hizmet telafileri ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu sonucuna varmaktadırlar (Patterson vd., 2006).

Bir hizmet alım durumunda müşterinin girdileri olan ekonomik, zaman, enerji ve psikolojik maliyetler (Hoffman ve Kelley, 2000), karşısında hizmet telafisi olarak işletmelerin çıktıları geri ödeme, özür dileme, değiştirme ve diğer özel hizmet telafi uygulamalarıdır ve müşteriler tarafından, hizmet telafi uygulamalarında girdilerine denk çıktılar olması beklenmektedir (Kau ve Loh, 2006).

Bir müşterinin çıktılarını başka bir müşterinin çıktıları ile karşılaştırması her zaman mümkün olamadığından, bireylerin olayları yorumlarken bir referans çerçevesi olarak düşüncelerini, yorumlarını, algılarını, deneyimlerini ve fikirlerini kullandıkları ve bu yüzden hizmet hatası ve telafisi durumunda adalet algısı değerlendirilirken benzer durumlarla karşılaşan diğer müşterilerin ne gibi telafiler aldıklarından ziyade, kimin hatalı olduğunun, beklentilerin ne kadarının gerçekleştiği önemli bir rol oynamaktadır. Değişime taraf olanların adalet algılamalarının odak noktası şüphesiz sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması şeklinde değildir. İşletmede yaşanabilecek durumlara ilişkin kurallar, prosedürler veya politikaların varlığı, bunların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının temel bileşenleridir (Yağcı ve Doğrul, 2015).

Algılanan adalet, “hizmette yaşanan eksikliğin telafisi sırasında müşteriye ulaşan sonuçları yaratan, bir süreç ve etkileşim içeren olaylar dizisidir”. Müşteriye sunulan hizmet iyileştirici faaliyetleri düzenlemek için gerekli olan kuralların varlığını (prosedürel adalet), bu faaliyetlerin nasıl sunulduğunu (etkileşimsel adalet) ve bu faaliyetlerin getirdiği çözümü (dağıtımsal adalet) değerlendirmektedir (Ekiz, vd., 2008).

Tablo 3.5. *Algılanan Adalet Boyutları (Mattila, 2001)*

Algılanan Adalet Boyutu	Özellikleri
Dağıtımsal Adalet	Algılanan çıktı adaleti (iade, indirim, ikram vb.)
Prosedürel Adalet	Müşteriye davranışlardaki nezaketin algılanması (özür dileme)
Etkileşimsel Adalet	Hizmet telafisi sürecinde algılanan adalet (işletme politikaları, stratejileri)

Genel olarak bakıldığında, adalet teorisi, müşterinin beklenti girdisi ile işletmenin hizmet çıktısı arasındaki denklidir. Bu girdi ve çıktı arasındaki fark ne kadar az ya da müşteri lehine yüksek ise, müşterinin memnuniyet algısı o kadar yüksek olmaktadır. Hizmet sunumundaki değişim sürecinde, müşteri girdilerinin algılanan çıktıyı dengelerse memnun olduğunu düşünür.

Bu hizmet sırasında karşılaşılan hizmet hatalarının telafisinde dikkat edilecek noktalardan en önemlisi müşterinin ilk beklediği hizmettir. Bu hizmete beklentisine yakın olarak gerçekleştirilen hizmet telafi uygulamaları, telafilerin adil olmasını sağlamaktadır. Müşterinin hizmeti tekrar alması ya da tazminat verilmesi her zaman müşteri tarafından adil olarak algılanmayabilmektedir. İşletmeler bunu göz önüne alarak müşterinin ilk beklentilerine ve ihtiyaçlarına yakın telafiler uygulamalı ya da hizmet hatası sonrası müşteride oluşan yeni ihtiyaç ya da beklentilerini de karşılamaları gerekmektedir. Adalet

teorisi sosyal değişim ve eşıtlik teorisinden uyarlanmıştır ve etkileşimsel, dağıtımsal ve prosedürel olmak üzere üç boyuta sahiptir.

Tablo 3.6 incelendiğinde, hizmet telafisi ve adalet teorisi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar görülebilmektedir. Birçok hizmet sektöründe hizmet hataları ve hizmet telafileri adalet teorisi bakımından incelenmiştir. Bu çalışmalar arasında bir tane de seyahat acentaları üzerinde çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmada yapılan telafilerin misafirler açısından algılanmaları ve memnuniyetleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Yapılan çalışmaların ağırlıklı olarak konaklama sektörüne ait olduklarını söylemek mümkündür. Yapılan bu çalışmaların büyük bölümünde adalet teorisinin üç boyutu da incelenmiş ve bu boyutların tüketiciler üzerindeki etkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 3.6. Hizmet telafisi ve adalet teorisi çalışmaları (Ramadan, 2012, Yağcı ve Doğrul, 2015, Migacz, Zou ve Petrick, 2017)

Çalışmayı Yapan	Sektör	Bulgular
Blodgett, Hill ve Tax (1997)	Ayakkabı Satım Hizmeti	-Dağıtımsal ve etkileşimsel adalet tekrar satın alma niyetini olumlu yönde etkiler. -Dağıtımsal ve etkileşimsel adalet arttıkça olumsuz ağızdan ağza iletişim yapma niyeti düşer. -Prosedürel adaletin tekrar satın alma niyeti ve olumsuz ağızdan ağza iletişim yapma niyeti üzerinde etkisi yoktur. -Tekrar satın alma ve olumlu ağızdan ağza iletişim yapma niyetini en çok etkileyen adalet boyutu etkileşimsel adalettir.
Tax, Brown, Chandrashekar (1998)	Banka, İletişim, Sağlık	-Dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet hizmet telafisi tatminini olumlu etkilemektedir -Hizmet telafisi tatmini arttıkça işletmeye olan bağlılık ve güven artmaktadır
Smith, Bolton, Wagner (1999)	Otel ve Restoran	-Dağıtımsal, etkileşimsel ve prosedürel adalet telafi tatminini olumlu yönde etkiler. -Telafi tatmini üzerinde en etkili adalet boyutu dağıtımsal adalettir. -Telafi sunulması dağıtımsal adalet algısını olumlu yönde etkiler. -Özür dileme etkileşimsel adalet algısını olumlu yönde etkiler. -Telafi hızı prosedürel adalet algısını olumlu yönde etkiler.
McCollough, Berry ve Yadav (2000)	Havayolu Müşterileri	-Dağıtımsal ve etkileşimsel adalet uygulamaları belirli bir tecrübeyle ilgili memnuniyeti etkiler
Davidow (2003)	Farklı Hizmet Sektörleri	-Dağıtımsal ve etkileşimsel adalet genel tatmini ve tekrar satın alma niyetini etkilemektedir fakat prosedürel adalet her ikisini de etkilememektedir. Her üç adalet boyutu da olumlu ağızdan ağza iletişimi olumlu olarak etkilerler olumsuz ağızdan ağza iletişimi olumsuz olarak etkilemektedir. -Olumlu ağızdan ağza iletişim tatmini olumlu etkilerken; olumsuz ağızdan ağza iletişim tatmini olumsuz etkilemektedir. -Tatmin ve olumlu ağızdan ağza iletişim tekrar satın alma niyetini olumlu etkilemektedir.

Tablo 3.6. (Devam) Hizmet telafisi ve adalet teorisi çalışmaları (Ramadan, 2012, Yağcı ve Doğrul, 2015, Migacz, Zou ve Petrick, 2017)

Mattila ve Patterson (2004)	Casual Dining Customers	-Üç adalet boyutu da hizmet telafisi sonrası memnuniyetle bağlantılıdır, -Dağıtım sal adalet en fazla etkiye sahip adalet boyutudur
Ok, Back, Shanklin (2005)	Restoran	-Dağıtım sal, prosedürel ve etkileşimsel adalet telafi tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Telafi tatmini üzerinde en etkili adalet boyutu prosedürel adalettir. -Prosedürel adaleti dağıtım sal ve etkileşimsel adalet boyutları takip etmektedir. -Telafi tatmini ve bağlılık genel tatmini olumlu yönde etkilemektedir. Telafi tatmini güveni olumlu yönde etkilemektedir.
Kau ve Loh (2006)	Cep Telefonu Satın Alan Müşteriler	-Dağıtım sal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin tatmin üzerinde olumlu yönde etkisi vardır. -Tatmini en çok dağıtım sal adalet etkilemektedir. Ayrıca güven, ağızdan ağza iletişim ve sadakat de tatmini olumlu yönde etkilemektedir.
Karatepe (2006)	Otel Misafirleri	-Tüm adalet boyutları şikâyet sonrası memnuniyeti etkilemektedir. -Etkileşimsel adalet şikâyet sonrası memnuniyette en etkili boyuttur.
Casado-Díaz, Francisco, Más-Ruiz ve Hans (2006)	Bankacılık	-Dağıtım sal adaletin genel memnuniyet ve ağızdan ağza iletişimde olumlu etkisi bulunmaktadır. -Dağıtım sal adalet hizmet telafisi sonrası müşteri öfkesinin azalmasında olumlu etkiye sahiptir.
Yang ve Peng, (2007)	Otomotiv	- Üç adalet boyutunun da müşteri memnuniyet ve sadakat üzerinde etkisi bulunmaktadır
Rio-Lanza, Vazquez-Casielles ve Diaz-Martin (2009)	GSM Operatörü	- Dağıtım sal ve prosedürel ve etkileşimsel adalet hizmet telafisi tatminini olumlu yönde etkiler. Hizmet telafisi tatmini üzerinde en çok etkiyi prosedürel adalet sahiptir. -Prosedürel adaletin olumsuz duygular üzerinde olumlu yönde etkisi varken; dağıtım sal ve etkileşimsel adaletin etkisi yoktur.
Clark, Adjei, Yancey(2009)	Restoran	-Dağıtım sal, prosedürel ve etkileşimsel adalet hizmet telafisi tatminini olumlu yönde etkiler. Hizmet telafisi üzerinde en çok etkiye sahip olan adalet boyutu dağıtım sal adalettir. -Hizmet adaletinin ilişki kalitesi üzerinde olumlu etkisi vardır.
Kim, Kim ve Kim (2009)	Lüks Sınıf Otel Müşterileri	-Dağıtım sal adaletin hizmetin telafisi memnuniyetine üzerine etkisi prosedürel ve etkileşimsel adaletten daha güçlüdür. -Hizmet telafi memnuniyeti ağızdan ağza iletişimde ve tekrar satın almada olumlu bir etkiye sahiptir.
Nikbin, İsmail, Marimuthu, Jalalkamali (2010)	Hava Yolu Müşterileri	-Dağıtım sal adalet ve etkileşimsel adalet hizmet telafisi tatminin olumlu etkilemektedir. -Prosedürel adaletin hizmet telafisi tatmini üzerine etkisi yoktur. -Dağıtım sal adaletin hizmet tatminini etkisi üzerine İşletme imajının etkisi vardır. Prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletin hizmet telafisini tatmini üzerine işletme imajının etkisi yoktur.
Fan, Wu ve Wu (2010)	Online Alışveriş	-Dağıtım sal ve prosedürel adalet hizmet telafisi sonrası tatmini, tekrar satın alma niyetini ve olumlu ağızdan ağza iletişimi pozitif yönde etkilemektedir. Dağıtım sal ve Prosedürel adalet olumsuz ağızdan ağza iletişimi negatif yönde etkilemektedir.
Chang ve Chang (2010)	Hava Yolu Hizmetleri	-Dağıtım sal ve prosedürel hizmet telafi tatminini olumlu etkilerken etkileşimsel adaletin hizmet telafi tatminine etkisi yoktur. -Dağıtım sal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin genel tatmine etkisi yoktur. Hizmet telafisi tatmini genel tatmini olumlu etkilerken; sadakati etkilemez. Ayrıca genel tatminin sadakate etkisi yoktur

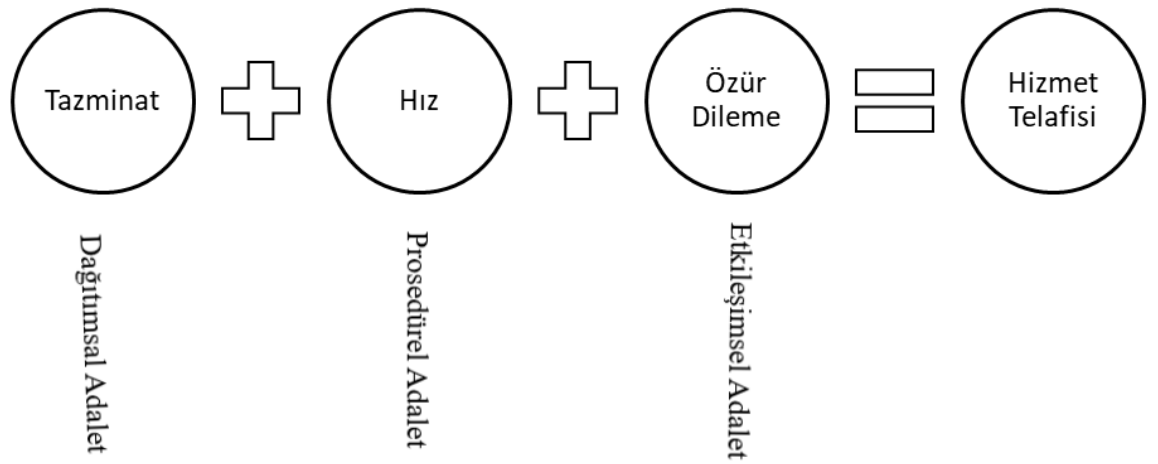
Tablo 3.6. (Devam) Hizmet telafisi ve adalet teorisi çalışmaları (Ramadan, 2012, Yağcı ve Doğrul, 2015, Migacz, Zou ve Petrick, 2017)

Ting ve Yu (2010)	Sağlıklı Yaşam Merkezi	-Dağıtımsal, prosedürel adaletin hizmet telafisi tatmini tekrar satın alma üzerine pozitif etkisi varken; etkileşimsel adaletin etkisi yoktur
Mattila, Cho ve Ro (2010)	Havayolu ve Konaklama Endüstrisi	-Dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin tekrar satın alma niyetleri üzerine olumlu etkileri vardır.
Jianfen, Mingli ve Qingmin (2010)	Hastane	-Dağıtımsal, etkileşimsel ve prosedürel adalet telafi tatminini olumlu etkilemektedir. Dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin sadakat üzerine etkisi yokken; prosedürel adalet sadakati olumlu etkilemektedir -Prosedürel ve etkileşimsel adalet hizmet kalitesi algısını olumlu etkilemektedir. Dağıtımsal adaletin hizmet kalitesi üzerine etkisi yoktur. Hizmet tatmini dağıtımsal adaleti olumlu etkilemektedir.
Matos, Fernandes, Leis ve Trez (2011)	Farklı Hizmet Sektörleri	-Dağıtımsal ve etkileşimsel adalet telafi tatminini olumlu yönde etkilerken; prosedürel adaletin telafi tatmini üzerine etkisi yoktur. Telafi tatminini en çok etkileyen adalet boyutu etkileşimsel adalettir. -Telafi tatmini tekrar satın alma ve olumlu ağızdan ağza iletişimi olumlu yönde etkiler.
Nikbin, Armesh, Heydari, Jalalkamali, (2011)	Havayolu Firmaları	-Dağıtımsal ve etkileşimsel adalet tekrar satın alma, genel memnuniyet ve ağızdan ağza iletişimde etkilidir.
Lee, Joshi ve Kim (2011)	Küçük Ölçekli Perakendecilik	-Başarısızlığın türü ve büyüklüğü müşterilerin verdiği duygusal tepkileri etkilemektedir. -İşletmenin problemi çözme istekliliği, özür dileme düzeltmeler, telafi hızı genel tatmini olumlu olarak etkilemektedir. -Müşterinin başarısızlığa verdiği duygusal tepkinin boyutu genel tatmini olumsuz etkilemektedir.
Lin, Wang ve Chang (2011)	Online Perakende Alışverişi Yapanlar	-Dağıtımsal adalet müşteri memnuniyeti ve geri alım niyeti üzerindeki olumlu etkisi vardır. -Prosedürel adalet ağızdan ağza iletişimde olumlu bir etkisi bulunmaktadır. -Etkileşimsel adalet hizmet telafi sonrasında müşteri memnuniyetinde ve ağızdan ağza iletişimde olumlu bir etkisi vardır.
Nikbin, Ismail, Marimuthu ve Armesh (2012)	Ön Ödemeli GSM Aboneleri	-Etkileşimsel adalet değiştirme niyetinde bir etkiye sahip değildir.
Wen ve Chi (2013)	Havayolu Yolcuları	-Hizmet telafisi sonrası memnuniyet, tekrar satın alma ve ağızdan ağza iletişim üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak üç adalet boyutu da etkiye sahiptir.
Kuo, Chang, Cheng, Lai (2013a)	Seyahat Acentası Müşterileri	-Hizmet telafi uygulamaları hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti arasında ılımlı bir bağlantı bulunmaktadır.
Kuo, Chang, Cheng, Lai (2013b)	Otel Müşterileri	-Üç adalet boyutu da müşteri memnuniyetini etkilemektedir. -Üç adalet boyutu da müşteri sadakatini dolaylı olarak etkilemektedir.
Siu, Zhang ve Yau (2013)	Restoran Patronları	-Her üç adalet boyutu da beklentiler ve hizmet telafi sonrası memnuniyet arasında aracı olarak bulunmaktadır. -Bununla birlikte, yalnızca prosedürel adalet ve dağıtımsal adaletin işletmeden memnuniyet üzerinde önemli bir etkisi olmaktadır. (Hizmet telafisi sonrası)
Ding, Ho ve Lii (2015)	Havayolu Yolcuları	-Dağıtımsal adalet telafi memnuniyeti ve güven üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir etkileşimsel ve prosedürel adalet ve ondan sonra gelmektedir.

Tablo 3.6. (Devam) Hizmet telafisi ve adalet teorisi çalışmaları (Ramadan, 2012, Yağcı ve Doğrul, 2015, Migacz, Zou ve Petrick, 2017)

Nikbin, Marimuthu, Hyun ve Ismail (2015)	Havayolu Yolcuları	-Dağıtımsal adaletin hizmet telafisi sonrasında memnuniyet üzerinde prosedürel ve etkileşimsel adaletten daha fazla etkiye sahiptir.
Nikbin ve Hyun (2015)	Havayolu Yolcuları	-Prosedürel ve etkileşimsel adalet telafî memnuniyetine dolaylı bir etkiye sahiptir ama dağıtımsal adaletin önemli bir etkisi gözlemlenmemiştir.
Park ve Park (2016)	Havayolu Yolcuları	-Sadece çabukluk (prosedürel adalet) telafî memnuniyeti ve niyeti üzerinde dolaylı bir etkiye ve sahiptir.

Şekil 3.3 incelendiğinde Ramadan (2012) çalışmasına göre hizmet telafisinde adalet teorisinin üç boyutunun temel olarak ayrıldığı boyutlar görülebilmektedir. Misafirlerin hizmet telafisini algılamalarında etkili olan boyutlar gösterilmektedir. Tazminat, (dağıtımsal adalet) Hız, (Prosedürel Adalet) ve Özür Dileme (Etkileşimsel Adalet) hizmet telafisini oluşturmaktadır.



Şekil 3.3. Adalet Teorisi ve Hizmet Telafisi (Ramadan, 2012)

3.7.1. Prosedürel adalet

Prosedürel adalet kavramını ilk olarak Leventhal (1980) tarafından alayazında kullanılmaya başlanmıştır. Bundan önceki çalışmalarda prosedürel adalet olarak zamanında tepki verme ve tüketicilerin telafî talebi ile ilgili süreci kontrol etme gibi hizmet telafî politikalarının veya prosedürlerinin esnekliği ve etkinliği kabul görmekteydi (Chen ve Kim, 2017). Alan yazında süreç olarak da kullanılan prosedürel adalet, hizmet telafisinin nasıl yapıldığıdır.

Hizmet telafi uygulamalarının çıktılarını ortaya koyuncaya kadar geçirdiği süreci inceleyen (Yağcı ve Doğrul, 2015) prosedürel adalet, işletmelerin hizmet telafi uygulamaları sırasında yol gösterici politikalar ve süreçler bütünü olarak kabul edilmektedir (Maxham III ve Netemeyer, 2002). Hoffman ve Kelley (2000) ise işletmelerin müşterilerine şikâyetleri sonrasında sunacakları hizmet telafilerini düzenleyen yazılı kurallar dizisi olarak tanımlamaktadırlar.

Prosedürel adalet, müşterinin hizmette telafi uygulamaları içinde bulunması gereken politikaları ve kuralları ilgilendirmektedir. Burada müşteriler işletmenin sorumluluk almasını beklemektedir. Bu, adil bir prosedürün başlatılması için gereklidir, bunu uygun ve sorumluluk alan hizmet telafi uygulamaları izlemektedir. Bu, sistemin esnekliğini sağlamakta ve müşteri girdilerini hizmet telafi sürecine dahil etmeyi içermektedir (Rashid, Ahmad ve Othman, 2014).

Tax vd., (1998) zamanlama, hız, esneklik, kararlılık, ulaşılabilirlik ve süreç kontrolü prosedürel adaletin elemanları olarak tanımlamaktadırlar. Ekiz, vd., (2008) prosedürel adaletin değerlendirme ölçütleri arasında, müşteri şikâyetlerinin ele alınmasında hızlı davranılması, sürecin kontrol altında olması, şikâyetin yapılacağı bölüme veya kişiye ulaşılabilirlik, sorunu hızlı bir şekilde çözebilme, müşterinin özel isteklerine uygun çözüm yaratmak için işletme kurallarının ne derece esneklik sağlayabileceği yer alır.

Chang ve Chang (2010) prosedürel adaletin hizmet telafi uygulamalarında ve müşteri sadakati konusunda önemli bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Rashid, vd., (2014) müşterilerin hizmet telafi uygulamalarında prosedürel adaletle çok fazla dikkat ettiğini ve önemsendiğini, prosedürel adalet uygulamalarının memnuniyet seviyesine bağlı olduğunu vurgulamaktadır.

Prosedürel adalet, sürecin de sonuç kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu süreç işletme tarafından iyi planlanmış ve uygulaması konusunda gerekli önlemler alınmış olmalıdır. Bir hizmet hatası sonucunda müşteri hak ettiğini düşündüğü bir hizmet telafisinin almak için ilave bir çaba harcamamalı ve ek prosedürlerle uğraşmamalıdır. İşletmenin hizmet hatasının sorumluluğunu alması önemlidir ama bunun kadar önemli olan bir başka konu ise bu hizmet hatasını telafi ederken geçirdiği süreç ve bu süreçte müşteriye davranışlarıdır.

Sunulan iyileştirme çıktılarından tatmin olunabilmesine rağmen telafi çıktıları elde edilirken geçilen sürecin tüketiciyi tatmin etmemesinden dolayı telafi değerlendirmesi

düşük olabilir. Örneğin, benzer hizmet hataları için aynı telafi stratejileri kullanıldığında telafi süreci çabuk olan işletmenin müşterileri telafi süreci gecikmiş diğer firmanın müşterilerine göre daha çok tatmin olacaktır. Yani telafi sonuçları aynı bile olsa sürecin ilke ve uygulamaları telafinin değerlendirilmesini etkiler (Yağcı ve Doğrul, 2015).

3.7.2. Dağıtımsal adalet

Tarihsel olarak bakıldığında belirlenen ilk adalet türü olan dağıtımsal adalet müşterinin işletme çıktılarından aldığı adalettir (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002).

Müşterilerin, hizmet sunumu sürecindeki faaliyetlerin tümünde elle tutulabilir sonuçlara (çıkıntılara) dair algıladıkları adaleti ifade etmekte ve özellikle ilk dönem hizmet pazarlaması çalışmalarında doğrudan hizmet adaleti kavramını temsil etmektedir (Yağcı ve Doğrul, 2015). Ekiz, vd., (2008) müşteriye işletme tarafından sağlanan hizmet telafilerin, müşteriler tarafından ne kadar yeterli ve adil algılandığı olarak tanımlamaktadırlar.

Dağıtımsal adalet, işletmenin hizmet telafi uygulaması çabalarının net sonuçlarına odaklanmaktadır. Bir başka deyişle işletmenin hizmet hatasına maruz kalan müşteriye ne sunduğuna ve bu sunulan çıktının müşteri girdisini dengeleyip dengelemediğine odaklanmaktadır. Alan yazında karşılaşılan dağıtımsal adalet uygulamaları, tazminat (ücret almama, indirim yapma, ikramda bulunma, ücretsiz yükseltme, ücretsiz yardımcı/ek hizmet sunma) tamir etme, tekrar hizmet sunma, yerine koyma ve özür dilemedir (Hoffman ve Kelley, 2000).

Dağıtımsal adalet “işletme tüketiciye hizmet başarısızlığını nasıl telafi etti?” ve “bu sunulan telafiler hizmet başarısızlığı maliyetlerini ne kadar karşıladı?” Sorularına cevap aramaktadır. Müşteriler alış verişte bir eşitlik beklerler, hizmet hatası nedeniyle katlandıklarını en azından eşit düzeyde karşılayacak maddi telafilerin işletme tarafından yapılmasını beklerler. Genellikle müşterilerin beklediği dağıtımsal çıktılar, bir dahaki hizmetten para almama, indirim yapma, onarma, hiç ücret almama gibi maddi telafilerdir (Yağcı ve Doğrul, 2015).

Dağıtımsal adalet değerlendirilirken eşitlik, adillik ve ihtiyacın karşılanması gibi ölçütler göz önünde bulundurulmaktadır. Bu ölçütlerden en ağır basanı adilliktir. Müşteri problemin asıl nedenine ve şikâyetin kendine getireceği maliyetlere (zaman kaybı, psikolojik ve sosyal kayıplar gibi) bakarak bunlara karşılık gelebilecek uygun oranda bir telafi beklemektedir (Ekiz, vd., 2008).

Hizmet telafisi sonrasının adalet boyutu olan dağıtımsal adalet, müşterilerin, hizmet hatası sonrasında işletmelerin uyguladığı hizmet telafilerinden müşterinin elde ettikleri ile müşterinin hizmet almak için ya da şikâyetle bulunmak için harcadığı çabaların karşılaştırılmasıdır. Her müşteri hizmet almak için bazı girdilerde bulunmaktadır. Hizmet hatası karşısında şikâyetle bulunmak ise bu girdilere ek olarak ilave girdiler, çabalar anlamına gelmektedir. Tüm bu girdilerin sonrasında müşteriler, telafi uygulamaları ile çeşitli çıktılar almaktadır. Müşteri girdileri ve işletme telafi uygulaması çıktıları arasındaki ilişki dağıtımsal adaletin tesisi anlamına gelmektedir. Bu ilişki müşteri lehine artı değerde olması, müşteri için en uygunu gibi görünse de işletme için en uygunu her zaman eşitliği yakalamaktır. Müşteri lehine fazla olması durumu, işletmeye ekonomik kayıplara neden olurken, bu yüksek fark standartlaşmaya veya her müşteri tarafından beklenmeye başlaması işletmeye ekonomik olarak, hizmet telafisinin, hizmetten daha pahalıya gelmesi anlamına gelebilmektedir. İşletmeler için hizmet telafisi için genel kanı, hizmet telafisinde işletmenin katlandığı maliyetlerin, müşterinin ilk hizmet için ödediği maliyetin üstüne çıkmamasıdır. Müşterinin lehine fark arttıkça, işletmenin maliyeti de artmaktadır. İşletme bu farkı da gözeterek, müşteriye girdilerine uygun çıktılar sağlamalıdır.

3.7.3. Etkileşimsel adalet

Blodget vd., (1997) müşteri şikâyetinin işletme çalışanları tarafından nasıl ele alındığı ve hizmet telafi uygulamaları sırasında müşteriye nasıl davranıldığı şeklinde tanımlarken, Mattila ve Patterson (2004) hizmetin alımı sırasında karşılaşılan kişilerarası davranışların adil olup olmadığı olarak tanımlamaktadır. Chang ve Chang (2010) tüketicilerin bir işletmenin çalışanlarıyla yaptığı etkileşimlerde aldıkları kişiler arası iletişimlerin ve muamelenin adilliği olarak ifade etmektedir.

Hizmet telafisi bağlamında, etkileşimsel adalet, müşterilerin hizmet telafi uygulamaları sırasında hizmet işletmelerinin çalışanlarından insan etkileşimlerinde deneyimlediklerinin değerlendirilmesidir (Sparks ve McColl-Kennedy, 2001).

Hizmet sürecinde adalet teorilerinin maddi olmayan bir parçasıdır. Hizmet sürecinde bir müşteri mevcut olduğunda veya hizmet gerçekleştirilirken insanlar arasındaki etkileşimlerde algılanan adalet olarak tanımlanır. Etkileşimsel adalet, birinin hizmet sunduğu ve diğerinin satın aldığı bir süreçte yer alan iki taraf arasındaki

etkileşimin kalitesine dayalı olarak tanımlanabilir. İşletmenin verdiği hizmetin kalitesini doğrudan etkilemektedir (Ramadan, 2012).

Etkileşimsel adalet, hizmet (sunumu ve gerekli olduğunda telafisi) sürecinde kişilerarası etkileşime odaklanmaktadır. Hizmet telafi uygulamaları sırasında müşterilerin hizmet işletmesi çalışanlarıyla etkileşimlerinde yaşadıkları adaletin derecelerinin değerlendirilmesi anlamına gelmektedir (Sparks ve McColl-Kennedy, 2001).

Etkileşimsel adalet, hizmet telafi uygulamalarının uygulanma şeklinden müşterinin algıladığı adalettir. Hizmet telafi sürecinin uygulanma biçimini ve iyileşme sonuçlarının nasıl sunulduğunu ifade eder (Hoffman ve Kelley, 2000).

Etkileşimsel adaletin beş temel elemanı vardır. Bunlar: açıklama (nedenini açıklama), dürüstlük, nezaket, çaba harcama ve empatidir. Bir hizmet telafisi durumunda etkileşimsel adalet, telafi sürecinin işleyişi ve hizmet telafi çıktılarının sunumu sırasındaki tutumu ve davranışları ifade eder. Yöneticilerin ve çalışanların müşteriler ile iletişimlerdeki ve problemleri çözmek için çaba harcarken ki tutumları müşteri tatminini etkiler (Kau ve Loh, 2006). Smith vd., (1999) göre etkileşimsel adalet şikâyetle bulunan müşterinin algıladığı nezaket, dürüstlük, adalete olan ilgi ve çaba bileşenlerini içermektedir.

Çalışanların, hizmet telafisi sırasında müşteriye kibar ve nazik davranışları, oluşan problemin nedenleri hakkında bilgi vermeleri, kendilerini müşterinin yerine koyabilmeleri, ilgili ve anlayışlı olmaları, sorunun çözümü için gözle görülür çaba harcamaları, müşterilerin etkileşimsel adalet algılamaları üzerinde olumlu etkisi gözlenen davranışlardır (Mattila ve Patterson, 2004).

Bir hizmet işletmesi ile bir müşteri arasında gerçekleşen, sadece alışverişten ibaret değildir. Özellikle hizmet hatası ile karşılaşıldığında ilişki daha yoğunlaşmakta ve normal hizmet sunum ve alım sürecinde olanların dışına çıkmaktadır. Etkileşimsel adalet bu anormal durumda işletme müşteri ilişkilerinde, işletmenin müşteriye davranışlarının ve uygulamalarının, müşteri üzerinde yarattığı adalet algısıdır. Müşterinin genel memnuniyeti kadar telafi uygulamalarından duyacağı memnuniyeti de etkilemektedir.

4. TÜRKİYE’DE SEYAHAT ACENTALARININ HİZMET HATALARI VE TELAFLERİNİN ADLAET TEORİSİ BALAMINDA İNCELENMESİ

4.1. Araştırma Amacı

Hizmet hatası sadece soyut bir değer ortaya koyan hizmet sektörü için değil ürün üretimi içinde bulunan endüstriler için dahi kaçınılmaz bir durumdur. Sıfır hata ile hizmet veya ürün sunma prensibi teoride mümkün olsa da pratiğe geçildiğinde bunun çok mümkün olmadığı yapılan araştırmalarla ortaya çıkmıştır.

Ürün veya hizmetlerde ortaya çıkan hatalar ise görmezden gelinip, geri planda bırakılacak bir durum değildir. Ortaya çıkan her hata işletme ile tüketici arasında kopukluğa neden olmakta, tüketicinin ürün veya hizmet aldığı işletmeyi değiştirmesine neden olabilmektedir. Müşterinin veya misafirin işletmeden ayrılması, işletme için doğrudan kayıp anlamı taşımakta, işletmenin en önemli amacı olan karı doğrudan ve olumsuz olarak etkilemektedir. Tüketicilerin çeşitli yöntemlerle (ağızdan ağıza iletişim, elektronik ağızdan ağıza iletişim, yasal süreçler vb.) Yapacağı eylemler ise işletmenin hem imajını hem de gelecekte sahip olacağı tüketicileri etkileyebilmektedir.

Hizmet alan kişilerin beklentisi ise hiç bir durumda hizmet hatası ile karşılaşmamak yönünde olsa da hizmet sunan için hizmet hatası kaçınılmaz ve her hizmet de ortaya çıkabilecek bir durumdur. Bu hatayı telafi etmek için işletmelerin her zaman bir şansları olmaktadır. Hatta hizmet hatasını tespit etmek ve telafi etmek işletmelerin yükümlülükleri arasında da yer almalıdır. Hizmet hatasını tespit etmek için işletmeler tüketicilerinin şikâyetlerini beklememeli, hizmetlerini değerlendirmek için iç hizmet testleri gibi yöntemler geliştirmelidir.

Turizm endüstrisinin arzı ve talebi, geçmişte okula giden öğrencilerin de tarım endüstrisine yardım etmesi için tatillerin yaz aylarına denk getirilmesi geleneğinin devam etmesi (Roney, 2010) ile belirli dönemlerde yoğunlaşan bir durumdadır. Özellikle bu yoğunlaşan dönemlerde planlanan turlarda, konaklama programlarında beşeri ya da teknik sebeplerle çeşitli aksaklıklar ortaya çıkabilmektedir. Seyahat acentaları her geçen gün büyüyen turizm endüstrisinin içinde, sürekli daha fazla pay almakta ve işlem hacimlerini büyütmektedirler. Bu büyüme doğrudan daha fazla misafir anlamı taşımaktadır. Bu yoğunluk içerisinde hizmetin kaçınılmaz bir parçası olan hataları daha sık, daha yoğun ve daha sert olarak görülmektedir. Tüm hizmet işletmelerinde olduğu gibi seyahat acentaları da hizmet hatalarını görmezden gelmemekte, bu hizmet hatalarının

telafisi ve bir daha yaşanmaması için çeşitli aksiyonlar almakta ve hizmetlerinde geliştirmeler yapmaktadırlar.

Seyahat acentaları birden fazla hizmeti bir araya getirip, nihai bir hizmet ortaya koyduğu için hata ile karşılaşması turizm sektörü içerisinde en yüksek orana sahip işletmeler arasındadır. Ürettiği, birleştirdiği üründe hizmet sayısı arttıkça bu oranın daha da yükseleceğini söylemek de mümkündür. Bir otel sadece sunduğu hizmetlerden sorumlu ve bu hizmette ortaya çıkacak hatayı telafi etmekle yükümlüyken, eğer seyahat acentası bu konaklama hizmetini düzenlediği turun içerisinde kullandıysa, otelin hizmetinden ve bu hizmette çıkan hatanın, bu hizmeti bağladığı diğer hizmetlere olan etkisinden de sorumludur. Bir uçuşun rötar yapması, havayolu firması için küçük bir hizmet hatası olarak kabul edilebilirken, seyahat acentası bu uçuşu bir transfer hizmeti ile birleştirdiğinde ve zamanında yapılamayan bir uçuş transfer aracının programının aksamasına hatta yapılamamasına neden olabilmektedir. Seyahat acentası havayolu firmasının hatası ile karşılaşmakta ve bu hizmet hatası kendisine de hata olarak yansımakta ve seyahat acentası ürünlerinde hizmet hatası ortaya çıkarmaktadır.

Seyahat acentası bu gibi hataların tamamından sorumlu tutulabilmekte ve telafisinin yapılması beklenmektedir. Seyahat acentaları mevsimsel olarak hizmet yoğunluğu yaşayabilmektedir. Hangi alt alanda olursa olsun bir seyahat acentasının yoğun olduğu ve olmadığı dönemler, mevsimler veya aylar bulunmaktadır. Kitle turizmi içerisinde hizmet veren seyahat acentasından hac hizmeti veren acentaya kadar her acenta mevsimsel dalgalanmadan etkilenmektedir. Çünkü mevsimsel dalgalanma turizmin yapısal bir özelliğidir. Bu mevsimsellik, seyahat acentası için yoğunluk, hizmet kalitesinin düşmesi ve hizmet hataları karşısında daha kırılgan ve edilgenlik anlamına gelmektedir. Özellikle seyahat ve tatil hizmetleri beklentinin yüksek olduğu göz önüne alındığında hizmet hatasının olabilecek en minimumda olması, hizmet hatası ortaya çıktığında ise telafi edilmesi beklenmektedir.

Hizmet hatası ortaya çıktıktan sonra acentanın yapması gereken ve çoğunlukla yaptığı bu hizmet hatasını telafi ederek, verdiği ürünün kalitesini, devamlılığını korumak, sahip olduğu misafiri de kaybetmeyerek karlılığını da korumaktır. Hizmet telafisi yapılmadığında işletmeler özellikle seyahat acentaları sadece karlılıklarını ya da misafirlerini değil, işletme imajı, misafirlerinin güvenleri gibi birçok değeri de kaybedebilmektedir. Ortaya çıkan bir hizmet hatasını görmezden gelerek onu yok saymak işletmeler için, iletişimin bu kadar yoğunlaştığı bir dönemde karlı ve mantıklı bir iş

kesinlikle değildir. Seyahat acentaları da bunu görmezden gelmemekte çeşitli hizmet telafisi uygulamaları ve stratejileri geliştirmektedir. Misafir ilişkileri bölümlerinin kurulması, tatil bölgelerinde çalışan eleman bulundurulması, misafir ile doğrudan temas kuran personele gerekli eğitimlerin sağlanması örnek olarak gösterilebilmektedir.

Genel olarak seyahat acentaları hizmet hataları karşısında telafi uygulamalarında bulunmaktadır. Bu hizmet telafisi uygulamalarının bir standardı olmamakla beraber genel olarak tüm işletmelerde kullanılan bazı genel geçer strateji ve uygulamalar bulunmaktadır. Alan yazın incelendiğinde bu hizmet telafilerinin neler olduğunu belirleme konusunda büyük bir boşluk bulunmaktadır. Hem hizmet hatalarının keşifsel çalışmalarında hem de bu hataların telafi uygulamalarının neler olduğunu tespit etmek amacıyla çok fazla çalışma yapılmadığı ve bu alanın bilgiye aç bir alan olduğu açıkça görülmektedir.

Ortaya çıkan hizmet hatalarını, telafileri ve bunlar sonrası misafirlerde oluşan işletme ve hizmet algısını birçok farklı açıdan incelemek mümkündür. Hatanın nasıl oluştuğu, hatanın kaynağı, misafir tarafından algılanış şekli, telafilerin başarısı, telafi yöntemleri ya da telafi sırası veya sonrası misafir davranışları bunlara örnektir.

Bu araştırma ise telafi uygulamalarına ve sonrasına odaklanmaktadır. Seyahat acentalarının hizmet telafilerinde başarılı olup olmadığını, hizmet hatasına maruz kalıp telafi uygulaması yapılan misafirlerin gözünden tespit etmek ve seyahat acentalarının hizmet telafisi uygulamalarının adil olup olmadığını keşfetmek amacıyla yürütülmektedir. Yapılan hizmet hataları ve telafileri adalet teorisinin üç alt başlığı – prosedürel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet – altında incelenmekte ve hizmet telafisi uygulamalarının adalet teorisi ile ilişkisi incelenmektedir.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada, seyahat acentalarının hizmet hataları karşısında uyguladıkları hizmet telafilerinin misafirler tarafından nasıl algılandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda geliştirilen hipotezler sınanmış ve sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır.

Seyahat acentalarının sundukları hizmette ortaya çıkan hizmet hatalarının ve hizmet telafi uygulamalarının misafirler üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Hipotez 1: Hizmet hatası büyüklüğü ile katılımcıların cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Seyahat acentasının şikâyetle karşı davranışları ile katılımcının hizmet hatasına büyüklüğüne verdiği puan arasındaki anlamlı bir ilişki vardır

Hipotez 3: Seyahat acentasının şikâyetle karşı davranışları ile katılımcının ödediği bedelin adil algılanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Seyahat acentalarının misafir şikâyetlerine davranışları ile katılımcıların hizmet telafilerine verdikleri puan arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Seyahat acentasının genel olarak şikâyetlere davranışı ile misafirlerin yaşadıkları tecrübeye verdikleri puan arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 6: Katılımcının cinsiyeti ile seyahat acentasının hizmet telafi uygulamasının algılanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 7: Katılımcıların hizmet telafilerini algılaması ile yaş arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 8: Seyahat acentalarının hizmet telafilerinin algılanması ile katılımcıların eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 9: Seyahat acentası grubu ile seyahat acentalarının misafir şikâyetlerine davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 10: Seyahat acentası grubu ile misafirlerin hizmet telafisine verdikleri puan arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 11: Seyahat acentası grubu ile misafirlerin hizmet hatası ve hizmet telafisi uygulamaları sürecinde yaşadıkları tecrübeye verdikleri puan arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 12: Seyahat acentası grubu ile misafirlerin ödedikleri bedeli adil algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 13: Seyahat acentası grubu ile misafirlerin hizmet hatasının büyüklüğüne verdikleri puan arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 14: Katılımcıların hizmet telafilerini algılamaları ile katılımcıların ödeme şekilleri arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 15: Seyahatin satın alındığı süre ile hizmet hatasının algılanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için öncelikle ilgili alan yazında yapılan çalışmalar incelenmiş ve uygun olabilecek ölçek ifadeleri çıkarılmaya çalışılmıştır. Alan yazında var olan çalışmaların çoğunluğunun yeme içme ve havayolu endüstrisi üzerinde yoğunlaşmış olması sebebiyle doğrudan bir çalışma ölçeği temel alınamamıştır. Herhangi bir çalışmadan ölçek soruları doğrudan alınmamıştır.

Alan yazın incelendikten sonra ölçek geliştirilmeye başlanmıştır. Ölçek ifadeleri hazırlandıktan sonra, Türkiye’de hizmet veren seyahat acentaların yönetici ve sahipleri ile iletişim kurulmuş alınan randevularla ölçek hakkındaki görüşleri, eklenmesi ve çıkarılması istedikleri ifadeler ve konular hakkında bilgiler alınmıştır.

Toplam 19 kişi ile görüşmeler yapılmış ve anketin ön test çalışması yapılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda bir ifade anketten çıkarılmış diğer ifadeler hakkında net bir çıkarılma önerisi ya da başka bir eleştiri alınmamıştır.

Daha sonra seyahat acentaları ile görüşülerek, seyahat acentasını kullanan bireylerin e-posta adresleri temin edilmiştir. Yine seyahat acentaları, anketleri satış ofislerinde bulundurup gelen misafirlere doldurmalarını önermeyi kabul etmiştir.

21 Şubat 2018 tarihi itibarıyla hem satış ofislerinde hem de elektronik ortamda anket misafirlere ulaştırılmaya başlanmıştır. 4 Mayıs 2018 itibarıyla anket toplama işlemi sonlandırılmıştır. Toplam 1063 kişi anketi doldurmuştur.

Anket dört bölümden oluşturulmuştur. İlk olarak ulaşılan kişilerin seyahat acentasını son bir yıl içerisinde kullanıp kullanmadığı sorulmuştur. Bunun sebebi, misafirlerin çok eski hizmet hataları veya şikâyetleri ile ilgili yaşadıklarını tam hatırlayamamaları ya da buna dair yanlış şeyleri hatırlama ihtimalleridir. Bu ifadeye evet diyen misafirler daha sonra yedi ifadeden oluşan, misafirin seyahat acentasından hangi hizmeti, hangi tarih aralığında aldığını ve bu aldığı hizmette herhangi bir hizmet hatası ile karşılaşp karşılaşmadığını tespit etmek amacı taşıyan ifadelerin olduğu bölüme geçmişlerdir. Hizmet hatasının tanımı misafirlere burada verilmiştir. Hizmet hatası ile karşılaştığını belirten misafirler üçüncü bölüme geçmiş ve bu bölümde hizmet hatası hakkında bilgiler, hizmet hatasının telafisi hakkında bilgiler ve hizmet hatası ve hizmet telafisinin kendisinde uyandırdığı duygular tespit edilmeye çalışılmıştır. Son olarak ise katılımcının demografik bilgileri sorulmuştur.

Ankete toplam katılımcı sayısı 1063 kişi olmuştur, bu 1063 kişinin 336 tanesi son 12 ayda herhangi bir seyahat acentası ürününü kullanmadığını belirtmiştir. 727 kişi son

12 ayda hizmet aldığını belirtmiş ve ikinci bölüme geçmiştir. İkinci bölümde satın aldıkları ürün ve hizmetler hakkında bilgiler tespit edildikten sonra bu bölümün sonunda hizmet hatası ile karşılaşmadığını belirten katılımcı sayısı 262 kişi olmuştur. Toplam 412 katılımcı hizmet hatası ile karşılaştığını belirtmiştir. Bu kişiler üçüncü ve son bölümde yer alan ifadeleri yanıtlamıştır.

Veriler toplandıktan sonra, sonuçlar, hipotezlere uygun şekilde SPSS 25.0 paket programında analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

4.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini seyahat acentası kullanan tüm misafirler oluşturmaktadır. Seyahat acentası hizmet veya ürünlerinin kullanan kişi sayısını tam olarak ifade etmek mümkün olmasa da Türkiye'nin turizm potansiyeli ele alındığında bu sayının çok büyük olduğunu ifade etmek mümkündür. Evreni daraltmak için öncelikle Türkiye'de yurtiçi pazarda hizmet veren seyahat acentalarını kullanan misafirler hedeflenmiştir. Bu büyüklüğün yanı sıra ne seyahat acentaları ne seyahat acentalarının üst kuruluşu ve denetleyicisi olan TÜRSAB ne turizm bakanlığı ne de TUİK tarafından Türkiye seyahat acentalarını kullanan kişi sayısına dair düzenli ve geçerli bir sayı ya da istatistik bilgisi paylaşılmamaktadır. Bunun sebebi olarak seyahat acentasının şirket, işletme sırrı olarak misafir sayılarını açıklamamaları ve dile getirdikleri sayıların gerçek sayıları ifade etmemesi gösterilebilir. Bu sebeplerden dolayı araştırma evreni hakkında tam bir sayıya ulaşmak mümkün olmasa da milyonlara ulaştığını söylemek mümkündür.

Bu evren arasından örneklem olarak seçilecek kişilere ulaşmak için seyahat acentalarından destek istenmiş ve daha önce hizmet verdikleri bireylere ulaşmak için elektronik posta adresi ile seyahat acentası ofislerine anketi formunu bırakmak için izin alınmıştır.

Araştırmanın ana hedefi olan hizmet hatasına maruz kalmış kişileri tespit etmek ve ulaşmak için anket içerisine hedef kitleyi tespit ve hizmet hatasına maruz kalmayan misafirleri elemek amacıyla ifadeler konulmuştur. Hizmet hatasına maruz kalan örneklem toplam 412 kişi olarak tespit edilmiştir. Araştırma örneklemi bu 412 kişi oluşturmaktadır.

Araştırmanın zaman kısıtı ve seyahat acentasını kullanan tüm misafirlere ulaşmak mümkün olamayacağı için ele alınan örneklem, genel evrene uyarlanmıştır.

4.5. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin seçilmesinin en önemli nedenlerinden biri hizmet hatasına maruz kalan tüm kişilere ulaşmanın mümkün olmaması ve araştırmanın belirli bir zaman ve maddi kaynak sıkıntısına sahip olmasıdır. Hizmet hatasına maruz kalan tüm herkesi tespit etmek ve ulaşmak mümkün değildir.

Anket dört bölümden oluşmakta ve toplam 21 ifade içermektedir. İlk bölüm tek ifadeden oluşmakta ve katılımcıların son 12 ayda seyahat acentalarından hizmet alıp almadığını tespit etme amacını taşımaktadır. İkinci bölüm ise altı ifadeden oluşmakta ve son 12 ayda hizmet alan misafirlerin hangi hizmeti aldıklarını ve bu hizmet sırasında herhangi bir hizmet hatası ile karşılaşıp karşılaşmadıklarını tespit etmek amacıyla yöneltilmektedir. Üçüncü bölümde ise karşılaşılan hizmet hatası ve seyahat acentasının bu hizmet hatasının telafisi karşısındaki uygulamaları, stratejileri personelinin iletişim ve davranışları tespit edilmeye çalışılmaktadır. Dördüncü ve son bölümde ise demografik ifadeler yer almaktadır.

Üçüncü bölümde ilk olarak sekiz tane hizmet hatasının sebebini tespit etme amacı güden ifadeler ile hizmet hatası karşısında seyahat acentalarının ne yaptığını soran açık uçlu bir soru yer almaktadır. Sonrasında ise araştırmanın ana ölçeği yer almaktadır. Ölçek, alan yazından tespit edilen önermelerin bulunduğu beşli Likert tipi olarak hazırlanmıştır. Önermeler, adalet teorisinin prosedürel, dağıtımsal ve etkileşimsel boyutlarını tespit etme amacındadır. Bu bölümde 35 önerme bulunmaktadır. Bu bölüm katılımcıların hizmet telafisini ve telafisi sırasında seyahat acentalarının ve personellerinin davranışlarını puanladığı üç ifade ile sona etmektedir.

Anket, demografik ifadelerin yer aldığı dördüncü bölüm ile bitmektedir. Bu bölüm ise dört ifadeden oluşmaktadır.

Anket formu Ek 1 de yer almaktadır.

Araştırma anketi seyahat acentalarından temin edilen misafir iletişim e-postalarına gönderilmiştir. Buna ek olarak seyahat acentası ofislerine de anket formları bırakılmış ve gelen misafirlerin doldurması istenmiştir. Katılımcı sayısını artırmak ve teşvik etmek için katılanlar arasından beş kişiye seyahat gezi kitabı hediye edilmesi kararlaştırılmış ve daha sonra çekilişle bu kitaplar kazananlara ulaştırılmıştır.

4.6. Veri Toplama Süreci

Anket ifadeleri belirlendikten sonra 21 Şubat 2018 tarihi itibari ile veri toplama sürecine başlanmıştır. Tarih belirlenirken kış sezonunun bitimi beklenmiştir. Böylece hem yaz sezonunda hem de kış sezonunda hizmet alan ve hizmet hatası ile karşılaşan misafirlere ulaşmak amaçlanmıştır. Çevrimiçi olarak anketler ileilmeye başlanmıştır. Buna ek olarak haftalık olarak seyahat acentalarına boş anket formları bırakılmaya başlanmıştır. Sonraki haftalarda dolu olan anket formları alınmış yerine yeni formlar bırakılmıştır.

5 Mayıs 2018 itibariyle veri toplama sona erdirilmiş elde edilen anket sonuçları incelenmeye ve analiz edilmeye başlanmıştır.

4.7. Sonuçların Analizi ve Yorumlar

4.7.1. Katılımcıların demografik özellikleri

Araştırmaya katılanlara ait demografik bulgular tablo 4.1’de yer almaktadır. Araştırmaya 248 erkek katılırken, 164 kadın misafir katılmıştır. Erkeklerin daha yoğun katılım sağladığını söylemek mümkündür.

Yaş konusunda ise katılımcıların büyük çoğunluğunun 25 ile 54 yaş arasındadır. Orta yaş olarak adlandırılan 35-44 yaş aralığı en yüksek sıklığa sahipken, 25-34 yaş aralığı ikinci sırada yer almaktadır. 71 yaş üstü ise bir kişi ile temsil edilmektedir.

Tablo 4.1. Demografik özellikler

Demografik Özellikler		Sıklık	Yüzde %
Cinsiyet	Erkek	248	60,2
	Kadın	164	39,8
Yaş	18-24	26	6,3
	25-34	136	33
	35-44	157	38,1
	45-54	75	18,2
	55-70	17	4,1
	71+	1	0,2
Mezuniyet	İlkokul	2	0,5
	Ortaokul	2	0,5
	Lise	71	17,2
	Lisans veya üstü	337	81,8
Gelir	1603-1999	26	6,3
	2000-2999	87	21,1
	3000-4499	133	32,3
	4500-5999	81	19,7
	6000-7999	33	8
	8000+	52	12,6

N:412

Eğitim durumunda da eğitim seviyesi olarak büyük bölümünün lise ve üstü eğitim derecesine sahip olduğunu görülürken, ortaokul ve ilkokul seçenekleri hem çok sayıda kalmış hem de eşit sayıda kalmış durumdadır. Katılımcıların çok büyük bir çoğunluğunun lisans veya üstü seviyede bir eğitim almış olduğu net bir şekilde görülmektedir. Demografik veriler içerisinde hem yüzde hem de sıklık olarak en yüksek değere ulaşılan seçenek lisans veya üstü eğitim seviyesi olmuştur.

Gelir durumu nispeten daha dengeli dağılım göstermektedir. Bu bölümde en yüksek frekansı 133 ile 3000-4499 aralığı alırken 2000-2999 aralığı 87 ile ikinci 4500-5999 aralığı ise üçüncü en yüksek sıklığa sahiptir. Diğer aralıkların daha seyrek olduğunu söylemek mümkündür.

4.7.2. Satın alınan seyahat acentası ürününe ait bilgiler

Katılımcıların satın aldıkları ürünlere, seyahat acentasına dair kişisel bilgiler için araştırma anketinde buna uygun ifadeler konulmuştur. Katılımcıların kullandıkları seyahat acentası grubu ile ilgili bilgiler tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Tercih Edilen Seyahat Acentası Grupları

	Sıklık	Yüzde %
A Grubu	282	68,4
B Grubu	20	4,9
C Grubu	5	1,2
Bilmiyor	105	25,5
Toplam	412	100,0

Elde edilen veriler incelendiğinde oranların Türkiye’de hizmet veren seyahat acentası sayıları ile paralellik gösterdiğini söylemek mümkündür. En fazla bulunan A grubu seyahat acentası araştırmada da en yüksek sıklığa sahiptir. B ve C grubu da buna paralel olarak araştırmada kendine yer bulmaktadır. Bilmiyorum seçen misafirler de yüksek (105) sıklıktadır. Katılımcıların acenta grubunu tam olarak bilmemeleri kabul edilebilecek ve anlaşılabilir bir durumdur.

Katılımcıların seyahat acentasından hangi seyahat acentası ürünlerini satın aldığına dair bulgular tablo 4.3’dedir. Burada katılımcılara birden fazla seçenek işaretleyebilecekleri belirtilmiştir. En fazla satın alınan otel konaklamasını (199)

sırasıyla yurtdışı tur (104) ve yurtiçi tur (112) olduğu görülmektedir. Bu üçlünün bir seyahat acentasının en temel üç ürünün olduğunu söylemek mümkündür. Satışlarının da bunların olması normal karşılanabilir. Uçak bileti (96) ve gemi turları (44) sonraki sırada yer alan ürünlerdir. Bu soruda katılımcılara açık uçlu “diğer” seçeneği de sunulmuştur. Bu seçeneğe ise vize (11) ve transfer (6) hizmetleri yazılmıştır.

Tablo 4.3. Satın alınan ürün

Alınan Hizmet	Sıklık	Yüzde
Araç Kiralama	26	4,0
Gemi Turu	44	6,8
Otel Konaklama	199	31,1
Otobüs Bileti	41	6,4
Yurtdışı Turu	104	16,2
Yurtiçi Tur	112	17,5
Uçak Bileti	96	15,0
Vize	11	1,72
Transfer	6	0,9
Toplam	639	100

Tablo 4.4 ise katılımcıların seyahat acentasına ödemeyi nasıl yaptıklarına dair bilgileri barındırmaktadır. Burada büyük bir yoğunluk ödemenin bizzat katılımcı tarafından yapıldığına (375) dair olan seçenektir. İş yeri ödemesi ve hediye bunu takip etmektedir. Anket formunda katılımcılara sunulan diğer seçeneği ise hiç seçilmemiştir.

Tablo 4.4. Ödeme yapılma şekli

	Sıklık	Yüzde %
Kendim	375	91,0
İşyeri	27	6,6
Hediye	10	2,4
Toplam	412	100,0

Katılımcıların seyahatleri esnasında kiminle beraber olduklarına dair veriler tablo 4.5’de yer almaktadır.

Tablo 4.5. Kiminle beraber seyahat edildiğine dair bulgular

	Sıklık	Yüzde
Yalnız	31	7,5
Eşimle	182	44,2
Ailemle(Çocuklu)	88	21,4
Arkadaş	84	20,4
İş Arkadaş	27	6,6
Toplam	412	100

Araştırmaya katılanların çoğunluğunun eşi (182) veya ailesiyle (88) seyahat ettiğini söylemek mümkündür. Buna ek olarak arkadaşı (84) veya iş arkadaşı (27) ile seyahat edenler de yüksek bir orana sahiptir. Yalnız seyahat edenlerin sayısı ise (31) toplam katılımcılar arasında üçüncü sırada yer almaktadır.

Katılımcıların seyahat amaçlarına göre sınıflandırılması ise tablo 4.6'da bulunmaktadır. Bu bölümde turistik (343) amaçla seyahat edenlerin sayısı toplam katılımcıların çoğunluğunu oluşturmaktadır. Arkadaş/akraba ziyareti (21) eğitim (17) iş (30) amaçlı seyahat edenler az sayıda olmasına karşın dini (1) amaçlar seyahat edenlerin sayısı dikkat çekici şekilde düşüktür. Bunun sebep, olarak dini seyahat edenlerin hizmet beklentilerinin karşılandığını ve katılımcıların hizmet hatalarını daha affedici oldukları şeklinde yorumlamak mümkündür.

Tablo 4.6. Seyahat amaçları

	Sıklık	Yüzde
Arkadaş/Akraba Ziyareti	21	5,1
Eğitim	17	4,1
İş	30	7,3
Turistik	343	83,3
Dini	1	0,2
Toplam	412	100

Seyahatin, seyahat acentasından satın alınması ile seyahatin gerçekleşmesi arasında geçen süre ile ilgili bilgiler tablo 4.7'de yer almaktadır.

Tablo 4.7. Satın alma ile seyahat arasında geçen süre

Süre	Sıklık	Yüzde
Son Dakika	10	2,4
1-29 Gün	127	30,8
30-59 Gün	140	34
60-89 Gün	84	20,4
90+ Gün	33	8
Hatırlamıyorum	18	4,4
Toplam	412	100

Seyahat acentaları tarafından erken rezervasyon olarak adlandırılan rezervasyon türlerinin, seyahat başlangıcına 30 günden uzun olan rezervasyonlar olduğunu göz önüne aldığımızda katılımcıların toplam 257'sinin erken rezervasyon yaptırdığını söylemek mümkündür. 1-29 gün seçeneği ikinci yüksek (127) katılımın olduğu seçenektir. Türkiye'de çalışanların izinlerinin çok önceden belirli olmaması, erken rezervasyon kültürünün henüz tam olarak yerleşmemesi gibi nedenlerle bunu açıklamak mümkündür.

4.7.3. Hizmet hatasına yönelik bulgular

Hizmet hatasını misafirlerin nasıl algıladıkları ve hizmet hatasını nasıl algıladıklarına dair ifadeler yöneltmiştir. Tablo 4.8’de misafirlerin karşılaştıkları hizmet hatasında sorumluluğun kime veya kimlere ait olduğuna dair verdikleri yanıtlar görülmektedir.

Tablo 4.8. Hizmet hatası sorumluluğu

Hizmet Hatasının Ortaya Çıkmasının Sorumluları veya Nedenleri	Sıklık	Yüzde
Acenta Personeli (Rehber, Şoför vb.)	134	22,87
Tur Güzergâhını Belirleyen Kişi	30	5,12
Yanlış Planlanmış Tur İçeriği	62	10,58
Diğer Müşteri Davranışları	26	4,44
Teknolojik/Teknik Cihazlar	39	6,66
Konaklama Yaptığım Otel	107	18,26
Seyahat Acentası Personelinin Eksik Bilgi Vermesi	78	13,31
Seyahat Acentası Personelinin Yanlış Bilgi Vermesi	95	16,21
Diğer	2	0,34
Acenta Uygulamaları	13	2,22
Toplam	586	100,00

Bu ifadede katılımcılara birden fazla seçeneği işaretleyebilecekleri ifade edilmiştir. Toplam 586 seçenek işaretlenmiştir. Bunlara arasında en yüksek sayıda seçilen seyahat acentası personeli olmuştur (134). İkinci sırada ise konaklama yapılan otel seçilmiştir. Seyahat acentası personelinin eksik bilgi vermesi (95) ve seyahat acentası personelinin yanlış bilgi vermesi (78) bu iki seçeneği takip etmektedir. Diğer misafirlerin davranışlarının (26) çok yüksek bir sayıya ulaşmamış olması katılımcıların diğer misafirlere daha fazla hoşgörü gösterdikleri anlamına gelebilmektedir.

İfadelerde “diğer” seçeneği ile misafirlerin karşılaştıkları hizmet hatasının sorumluluğunun, sunulan seçeneklerden biri olmadığı durumlarda yazmaları istenmiştir. Bunlardan iki tanesi diğer seçilmesine karşın bir açıklama yapılmamıştır. Acenta uygulamaları (13) katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bu seçeneğin tamamen acentayı hizmet hatasının sorumlusu olarak gösterdiğini söylemek mümkündür.

4.7.3.1. Hizmet hatasının büyüklüğü

Katılımcılardan karşılaştıkları hizmet hatasının, kendilerince büyüklüğünü seçmeleri istenmiştir. Tablo 4.9’da seçilen puanların sıklık ve yüzdeleri verilmiştir. Hizmet hatasına bir puan verenlerin sayısı (27) az olmasına karşın en az sıklığa sahip değildir. Hizmet hatası puanını görece düşük puanlar denilebilecek bir, iki, üç ve dört seçenlerin toplam sayısının (92), toplam katılımcıların %22,4 olması göz ardı edilecek bir durum değildir. Bu verilere göre misafirlerin hizmet hataları kendilerince küçük de olsa

karşılaşmak istemediklerini ve görmezden gelmediklerini, unuttuklarını söylemek mümkündür.

Katılımcıların hizmet hatalarına verdikleri ortalama puan ise 6,35 olmuştur. Bunu göz önüne alarak, misafirlerin karşılaştıkları hizmet hatalarının önemli bir hizmet hatası olarak gördükleri söylenebilir.

Tablo 4.9. Hizmet hatası puanı

Katılımcıların Hizmet Hatası Puanı	Sıklık	Yüzde
1	27	6,6
2	17	4,1
3	23	5,6
4	25	6,1
5	37	9,0
6	52	12,6
7	75	18,2
8	79	19,2
9	35	8,5
10	42	10,2
Toplam	412	100,0
Katılımcıların Ortalama Hizmet Hatası Puanı	6,35	

Misafirlerden karşılaştıkları hizmet hatasını tarif etmeleri istenmiştir. Tablo 4.10'de katılımcıların hizmet hatası tariflerine bir ile 10 arasında verdikleri puanların ortalaması bulunmaktadır. Buna göre beş seçenek ortalama hizmet hatası puanından (6,35) aşağıdayken, üç seçenek daha üstündedir. Katılımcılar karşılaştıkları hizmet hatalarını önemli ve büyük bir problem olarak görmeye daha yakın iken tur güzergâhı ve teknolojik cihazlarda ortaya çıkan hatalar daha küçük olarak karşımıza çıkmaktadır. Personelin davranışları ile ortaya çıkan hatalar da ortalama hizmet hatası puanının altında görünmektedir. Seyahat acentasının iş ortaklarının sunduğu hizmetlerde ortaya çıkan hatalar ortalama hizmet hatası puanına en yakın değere sahip görünmektedir.

Tablo 4.10. Hizmet hatası tarifi

Önemsiz Hizmet Hatasıydı	7,27	Önemli Hizmet Hatasıydı
Küçük Problemdi	7,67	Büyük Problemdi
Personelin Davranışındaki Küçük Sorunlar	5,75	Personelin Davranışındaki Büyük Sorunlar
Tur Sırasında Küçük Aksaklıklar	6,29	Tur Sırasında Büyük Aksaklıklar
Tur Güzergâhındaki Küçük Aksaklıklar	4,94	Tur Güzergâhındaki Büyük Aksaklıklar
Seyahat Acentasının Eksik Bilgilendirmesi	6,96	Seyahat Acentasının Çok Eksik Bilgilendirmesi
Seyahat Acentasının Teknolojik Cihazlarındaki Küçük Aksaklıklar	4,85	Seyahat Acentasının Teknolojik Cihazlarındaki Büyük Aksaklıklar
Seyahat Acentasının İş Ortaklarının Sunduğu Yetersiz Hizmet	6,34	Seyahat Acentasının İş Ortaklarının Sunduğu Kötü Hizmet

Bu veriler arasındaki ilişkiyi daha net tespit etmek amacıyla korelasyon analizine başvurulmuştur. Korelasyon analizinde hesaplanan katsayıların 0,01 veya 0,05 anlamlılık

seviyesinde olması durumunda anlamlı bir ilişkinin olduğu söylemek mümkündür. Çalışmadaki verilerle hesaplanan korelasyon katsayılarının anlamlılık seviyelerinin 0,05'ten yüksek olması ise ilişkinin anlamlı olmadığı anlamını taşımaktadır.

Tablo 4.11'de hizmet hatası büyüklüğü ile hizmet hatası tarifleri arasındaki korelasyona ilişkin veriler yer almaktadır. Buna göre personel davranışı, tur sırasında aksaklık, tur güzergâhı, eksik bilgi ve teknolojik cihazlar ile anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$). Hizmet hatası önemli bir hata olarak görülmesi ile ortalama hizmet hatası puanı ve iş ortakları arasında ise anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p>0,05$). Hizmet hatası puanı ile problem büyüklüğü arasında ise yüksek oranlı anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p>0,001$).

Tablo 4.11. Hizmet hatası büyüklüğü ile hizmet hatası tarifi arasındaki ilişki

	<i>R</i>	<i>P</i>
Hizmet Hatası Önemi	,113*	0,02
Problem Büyüklüğü	,172**	0,00
Personel Davranışı	-0,070	0,15
Tur Sırasında Aksaklık	0,076	0,12
Tur Güzergâhı	0,011	0,82
Eksik Bilgi	0,025	0,61
Teknolojik Cihazlar	0,027	0,58
İş Ortakları	,100*	0,04

4.7.3.1.1. Hizmet hatasının büyüklüğü ile cinsiyet arasındaki ilişki

Misafirlerin hizmet hatasına maruz kalması ile cinsiyet arasında ilişki olup olmadığı bağımsız t-testi ile analiz edilmiştir. Sonuçlar tablo 4.12'de görülebilmektedir.

Tablo 4.12. Hizmet hatasının büyüklüğü ile cinsiyet arasındaki ilişki

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>S.S</i>	<i>Levene</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Hatanın Büyüklüğü	Erkek	248	6,23	2,55	0,347	-1,22	0,22
	Kadın	164	6,54	2,47			

Kadın ve erkek katılımcılar arasında hizmet hatasının büyük seçilmesi ile alakalı anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Her iki cinsiyetin de hizmet hatalarına karşı eşit derecede duyarlı olduğunu ve bu hatalar karşısında şikâyetle bulunduklarını söylemek mümkündür.

Kadın ve erkek katılımcıların aralarında hizmet hatasına ilişkin anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu nedenle Hipotez 1 reddedilmiştir.

4.7.3.2. Hizmet için ödenen bedelin adilliği

Katılımcıların hizmet için ödedikleri maddi bedelin aldıkları hizmete karşı adil olup olmadığı yönündeki cevapları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.13 incelendiğinde katılımcıların aldıkları hizmet için ödedikleri bedelin adilliği ile ilgili sonuçlar yer almaktadır. Sonuçların genel olarak birbirine yakın olduğu görülmektedir. Katılımcıların ödedikleri bedele verdikleri ortalama değer 5,17 puan olarak değerlendirilmektedir. Buna göre, katılımcıların aldıkları hizmet için ödedikleri bedelin ortalama olarak adilane olduğunu ifade etmeye yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 4.13. *Hizmet için ödenen bedelin adilliği*

	Sıklık	Yüzde
1	43	10,4
2	21	5,1
3	38	9,2
4	62	15
5	57	13,8
6	62	15
7	54	13,1
8	40	9,7
9	20	4,9
10	15	3,6
Toplam	412	100
Ortalama	5,17	

4.7.4. Hizmet telafisine yönelik bulgular

Seyahat acentalarının ortaya çıkan hizmet hataları karşısında yaptıkları telafi uygulamaları açıklanmaya çalışılmıştır. Seyahat acentalarının telafi için ne yaptıkları, katılımcıların bu telafi uygulamaları karşısında hissettikleri açıklanmaya çalışılmıştır. Bunun için SPSS paket programında t-testi, korelasyon ve tek yönlü varyans (ANOVA) testlerine başvurulmuştur.

4.7.4.1. Hizmet telafisi olarak yapılanlar

Seyahat acentaları tarafından, ortaya çıkan hizmet hataları karşısında katılımcılara ne önerildiği açık uçlu soru olarak yöneltilmiştir. Alan yazında hizmet telafisi için farklı endüstri ve sektörlerle yönelik keşifsel çalışmalar yapılmış olsa da seyahat acentaları için böyle bir çalışmaya denk gelinmemiştir. Bu yüzden açık uçlu soru ile seyahat acentalarının hizmet telafisi için yaptıkları öğrenilmeye çalışılmıştır. Tablo 4.14’de katılımcıların verdiği yanıtlara dair bilgiler yer almaktadır. Verilen yanıtlar kontrol edilerek, sınıflandırılmıştır. Bazı katılımcıların birden fazla yazdığı görülmüştür. Sınıflandırmada herhangi bir çıkarma işlemi yapılmamış tüm cevaplar kullanılmıştır.

Tabloya 4.14'e göre seyahat acentası tarafından dokuz farklı telafi uygulaması yapılmaktadır. Bu telafi uygulamaları arasından en çok tercih edilen ise ortaya çıkan hizmet hatasını düzeltme/çözme (73) yönündedir. Değişiklik (56) de bu çözmenin alt başlığı olarak görmek mümkün olsa da ayrı bir başlık olarak ele alınmıştır. Özür dileme ise (59) telafi uygulamalarında ikinci sıradadır. Ücret iadesi ise iki farklı başlık olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar tam iade (20) ve kısmi iadedir (17).

Katılımcıların, seyahat acentalarının hizmet hatası karşısında, en fazla yaptıklarını belirttikleri ise hiçbir şey yapmama (122) olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer tüm sonuçlardan açık bir şekilde daha yüksek sıklığa sahiptir. 10. Hizmet telafi uygulaması olarak ele alınmaktadır.

Tablo 4.14. Hizmet telafisi olarak yapılan uygulamalar

Telafi Uygulaması	Sıklık	Yüzde
Özür Dilendi	59	13,56
Değişiklik	56	12,87
Tam İade	20	4,60
İkram	34	7,82
İndirim	20	4,60
Tazminat	16	3,68
Düzeltilme/Çözme	73	16,78
Kısmi İade	17	3,91
Açıklama Yapıldı	18	4,14
Hiçbir Şey	122	28,05
Toplam	435	100,00

4.7.4.2. Hizmet telafisi sonrası

Hizmet telafisi sonrasında misafirlerin hizmet hatası karşısında seyahat acentalarının uygulama ve stratejilerinin başarılı olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırmanın ölçeğine katılımcıların verdiği yanıtların frekans aralığı tablo 4.15'de verilmiştir. Beşli Likert olarak planlanan ölçekte toplam 35 farklı ifadeye yer verilmiştir. Katılımcıların kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden kendilerine uygun olan bir tanesini seçmeleri istenilmiştir.

Tablo 4.15 incelendiğinde katılımcılar seyahat acentalarının hizmet telafisinde hızlı hareket etmediklerini, telafinin sağlanması için çaba gösterdiklerini ifade etmektedirler. Telafi için seyahat acentası ile birden fazla defa iletişim kurulması gerektiği görülmektedir.

Seyahat acentalarının hizmet telafileri için ek faydalar, ek hizmetler ya da tazminatlar sağlamadığı da katılımcılar tarafından belirtilmektedir. Seyahat acentaları uygulamaları konusunda ise katılımcılar tarafından genel olarak olumlu karşılanmamaktadır. Seyahat acentaları uygulamalarını katılımcılar beni sinirlendirdi, mantıksızdı, anlamsızdı ve karışık olarak belirtmektedir.

Seyahat acentası personeli ile ilgili olarak araştırmaya katılanların ifadeleri incelendiğinde, personel ile ilgili, yetersiz, bilgisiz ve ilgisiz olduklarının ifade edildiği görülebilmektedir. Yine personelin iletişim kurmada ve nezaket göstermede çok başarılı olmadıkları da katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

Seyahat acentalarının yaptıkları hizmet telafileri ile ilgili katılımcılar ihtiyacı karşılayıcı olmadığı ve uğraştırıcı olduğunu ifade etmektedirler. Yapılan telafinin hizmet hatasına maruz kalan katılımcıları mutlu etmediği ve katılımcının hak ettiğini sağlamadığı şeklinde seçilmektedir.

Tablo 4.15. Yapılan hizmet telafisinin katılımcılar tarafından değerlendirilmesi

Hizmet hatasına yönelik seyahat acentasının sağladığı hizmet telafisi uygulamasının katılımcılar tarafından değerlendirilmesi	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Hata için hemen özür dilendi	94	22,8	109	26,5	83	20,1	100	24,3	26	6,3	2,64
Hizmet hatası için uygun bir çözüm önerildi	102	24,8	98	23,8	76	18,4	100	24,3	36	8,7	2,68
Seyahat acentası tarafından önerilen çözüm kabul edilebilirdi	109	26,5	69	16,7	66	16,0	102	24,8	66	16,0	2,87
Telafi için tekrar yardım istememe gerek kalmadı	137	33,3	116	28,2	83	20,1	52	12,6	24	5,8	2,29
Karşılaştığım hizmet hatası kısa süre içerisinde çözüldü	142	34,5	102	24,8	86	20,9	68	16,5	14	3,4	2,29
Seyahat acentası telafi sürecini hızlıca tamamladı	137	33,3	109	26,5	84	20,4	55	13,3	27	6,6	2,33
Hizmet hatası tek seferde çözüldü	160	38,8	105	25,5	49	11,9	63	15,3	35	8,5	2,29
Hizmet hatalarının sebebi açıklanmadı	66	16,0	71	17,2	127	30,8	70	17,0	78	18,9	3,05
Seyahat acentası tarafından uygun olabilecek bir tazminat sağlandı	128	31,1	98	23,8	81	19,7	67	16,3	38	9,2	2,48
Tatil sırasında ek faydalar (hizmetler) sunuldu	161	39,1	92	22,3	66	16,0	56	13,6	37	9,0	2,31
Seyahat acentası uygulamaları adildi	94	22,8	78	18,9	132	32,0	80	19,4	28	6,8	2,68
Seyahat acentası uygulamaları anlamsızdı	78	18,9	77	18,7	73	17,7	131	31,8	53	12,9	3,00
Seyahat acentası uygulamaları netti	67	16,3	133	32,3	141	34,2	50	12,1	21	5,1	2,57
Seyahat acentası uygulamaları esnekti	66	16,0	124	30,1	101	24,5	87	21,1	34	8,3	2,75

Tablo 4.15. (Devam) Yapılan hizmet telafisinin katılımcılar tarafından değerlendirilmesi

Seyahat acentası uygulamaları beklediğim gibiydi	118	28,6	118	28,6	75	18,2	69	16,7	32	7,8	2,46
Seyahat acentası uygulamaları müşteri öncelikliydi	118	28,6	105	25,5	99	24,0	56	13,6	34	8,3	2,47
Seyahat acentası uygulamaları beni önemli hissettirdi	121	29,4	115	27,9	98	23,8	46	11,2	32	7,8	2,40
Seyahat acentası uygulamaları beni sınırlendirdi	101	24,5	120	29,1	76	18,4	78	18,9	37	9,0	2,58
Seyahat acentası uygulamaları karıştı	47	11,4	76	18,4	162	39,3	85	20,6	42	10,2	2,99
Seyahat acentası uygulamaları mantıklıydı	71	17,2	150	36,4	123	29,9	46	11,2	22	5,3	2,50
Seyahat acentası personeli yardım etmeye isteklilerdi	71	17,2	92	22,3	128	31,1	83	20,1	38	9,2	2,81
Seyahat acentası personeli şikâyetlere cevap vermek için her zaman müsaitlerdi	68	16,5	134	32,5	119	28,9	65	15,8	26	6,3	2,62
Seyahat acentası personelinin davranışları güven vermedi	62	15,0	84	20,4	90	21,8	127	30,8	49	11,9	3,04
Seyahat acentası personeli sorularımı cevaplayacak bilgiye sahiplerdi	68	16,5	105	25,5	125	30,3	84	20,4	30	7,3	2,76
Seyahat acentası personeli bana bireysel ilgi gösterdiler	78	18,9	128	31,1	102	24,8	73	17,7	31	7,5	2,63
Seyahat acentası personeli problemimi çözmek için yeterli gayret sarf ettiler	89	21,6	112	27,2	103	25,0	73	17,7	35	8,5	2,64
Seyahat acentası personelinin benimle iletişimleri uygundu	64	15,5	92	22,3	127	30,8	93	22,6	36	8,7	2,86
Seyahat acentası personeli bana beklediğim nezaketi gösterdiler	63	15,3	102	24,8	109	26,5	97	23,5	41	10,0	2,88
Seyahat acentası personeline ulaşmam çok zamanımı aldı	35	8,5	81	19,7	116	28,2	121	29,4	59	14,3	3,21
Hizmet hatasının çözümü ödediğim paraya göre uygun oldu	95	23,1	99	24,0	124	30,1	64	15,5	30	7,3	2,59
Benim ihtiyacım olanı karşıladı	108	26,2	80	19,4	60	14,6	98	23,8	66	16,0	2,83
Hatanın çözümü için çok fazla gayret sarf etmem gerekti	70	17,0	108	26,2	112	27,2	86	20,9	36	8,7	2,78
Sonuç beni mutlu etti	101	24,5	75	18,2	94	22,8	98	23,8	44	10,7	2,77
Sonucunda hak ettiğimi aldım	126	30,6	58	14,1	58	14,1	89	21,6	81	19,7	2,85
Hizmet telafisi sonrası, ilk beklediğim hizmetten daha fazlasını aldım	169	41,0	91	22,1	77	18,7	43	10,4	32	7,8	2,21

Katılımcılara hizmet hatası karşısında yaptıkları şikâyete seyahat acentasının nasıl davrandığı ifadesi yöneltilmiştir. Seyahat acentasının davranışının, şikâyeti ele almasının uygunluğu için 1’den 10’a kadar bir puan vermeleri istenmiştir. Tablo 4.16’de verilen cevaplara ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Dengeli puanlar verilmiş olarak görülse de bir puan (70) verenler en yüksek sıklık ile diğerlerinden ayrılmaktadır. On puan veren (26) katılımcı ise en az üçüncü sıklığa sahiptir. Genel olarak şikâyeti seyahat acentalarının ele alışlarının çok olumlu algılanmadığı görülmektedir.

Tablo 4.16. Genel Olarak Şikâyeteye Uygunluk

Puan	Sıklık	Yüzde
1	70	17,0
2	17	4,1
3	43	10,4
4	45	10,9
5	47	11,4
6	47	11,4
7	49	11,9
8	44	10,7
9	23	5,6
10	27	6,6
Toplam	412	100,0
Ortalama Puan	5,10	

Seyahat acentasının uyguladığı hizmet telafisine katılımcılar tarafından verilen puanlar tablo 4.17’de yer almaktadır. Ortalama değer ($\bar{x}$: 4,98) iken en sık karşılaşılan değer bir puan olmaktadır.

Tablo 4.17. Hizmet telafisi puanı

Puan	Sıklık	Yüzde
1	61	14,8
2	39	9,5
3	41	10,0
4	47	11,4
5	44	10,7
6	43	10,4
7	42	10,2
8	49	11,9
9	20	4,9
10	26	6,3
Toplam	412	100,0
Ortalama Puan	4,98	

Katılımcıların hizmet hatası ve hizmet telafisi sürecini nasıl gördüklerini tespit etmek amacıyla yaşadıkları tecrübe öğrenilmeye çalışılmıştır. Burada elde edilen bulgular tablo 4.18’de yer almaktadır. Tecrübe puanının sıklığının düşük puanlarda daha sık olduğu görülmektedir. Ortalama puana ($\bar{x}$: 4,71) bakıldığında da bu yaşanan tecrübenin olumsuzya yakın olarak algılandığını söylemek mümkündür.

Tablo 4.18. Yaşanılan tecrübe puanı

Puan	Sıklık	Yüzde
1	75	18,2
2	24	5,8
3	46	11,2
4	54	13,1
5	50	12,1
6	45	10,9
7	45	10,9
8	43	10,4
9	15	3,6
10	15	3,6
Toplam	412	100,0
Ortalama Puan	4,71	

Tablo 4.19’da katılımcıların genel olarak şikâyetlerine uygunluğu ile hizmet hatasının büyüklüğü, misafirlerin ödediği bedellerin adilliği, hizmet telafî puanı ve tecrübe puanı arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Genel şikâyete uygunluk ile tüm bu ifadeler arasında yüksek anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,001$).

Tablo 4.19. Seyahat acentasının şikâyete karşı davranışlarının uygunluğu ile katılımcıların hizmet hatası algılaması arasındaki ilişki

	<i>R</i>	<i>P</i>
Hatanın Büyüklüğü	,267**	0,000
Ödenen Bedel Adilliği	,551**	0,000
Hizmet Telafisi Puanı	,884**	0,000
Tecrübe Puanı	,715**	0,000

Seyahat acentasının şikâyete karşı davranışları ile katılımcının hizmet hatasına büyüklüğüne verdiği puan arasındaki anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Hipotez 2 kabul edilmiştir.

Seyahat acentalarının misafir şikâyetlerine davranışları ile misafirlerin ödedikleri bedeli adil hissetmeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre hipotez 3 kabul edilmiştir.

Misafirlerin şikâyetlerine karşı seyahat acentalarının davranışları ile misafirlerin hizmet telafisine verdikleri puan arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Hipotez 4 kabul edilmiştir.

Misafirlerin tecrübe puanı ile seyahat acentalarının misafir şikâyetlerine davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hipotez 5 kabul edilmiştir.

4.7.5. Seyahat acentalarının hizmet telafilerinin incelenmesine ilişkin analizler

4.7.5.1. Faktör analizine ilişkin bulgular

Faktör analizi sosyal bilimlerde ölçümün kalitesini ve geçerliliğini ortaya koymak için en önemli analizlerdendir (Yaşlıoğlu, 2017). Hizmet telafisi ifadelerin önem açısından hangi faktör boyutları altında toplanacağını tespit etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi, ölçek uyarlama çalışmalarında sıklıkla kullanılan ve orijinal ölçekte var olan boyutların uyarlanan dil/toplum/grup için de aynı şekilde oluşup oluşmadığının belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Faktör analizi, veri setinde katılımcıların verdiği cevaplar üzerinden değişkenler arasındaki korelasyonun hesaplanarak, birbiri ile ilişkili olan ve aynı boyutu ölçen değişkenlerin gruplandırılması sonucunda faktörlerin elde edilmesi işlemi olarak ifade edilmektedir, başka bir ifadeyle faktör analizi, belirli bir olguyu ölçen çok sayıda değişkenin birbirleriyle olan ilişkisini inceleyerek bu değişkenleri ortak boyutlar bağlamında bir araya getirmek için kullanılan istatistiki bir yöntemdir (Bayer, 2014).

Veri setinin faktör analizi için uygunluğunu kontrol etmek için de bazı testler bulunmaktadır. Önce örneklemin sayısının yeterliliğini kontrol etmek için Kaiser-Meyer-Olkin değer tespit edilmektedir. KMO değerinin 0,5 ile 1,0 aralığında olması, faktör analizinin uygulanabilmesi için örneklemin yeterli büyüklüğe sahip olduğu anlamına gelmektedir (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017).

KMO ve Bartlett Küresellik testlerine ilişkin bulgulara Tablo 4.20’de detaylı olarak yer almaktadır. Hesaplanan KMO değeri (0,965) veri setinin faktör analizi için yeterli örneklem büyüklüğüne sahip olduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik testi ile değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek güçte bir ilişki olup olmadığı, yine bu test ile ayrıca modelin geçerliliği de test edilmiş olmaktadır (İslamoğlu, 2009). Çalışma kapsamında hesaplanan Bartlett Küresellik testine ait sonuçlar ($p: 0,000 < 0,05$), değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek düzeyde ilişkinin mevcut olduğunu göstermektedir.

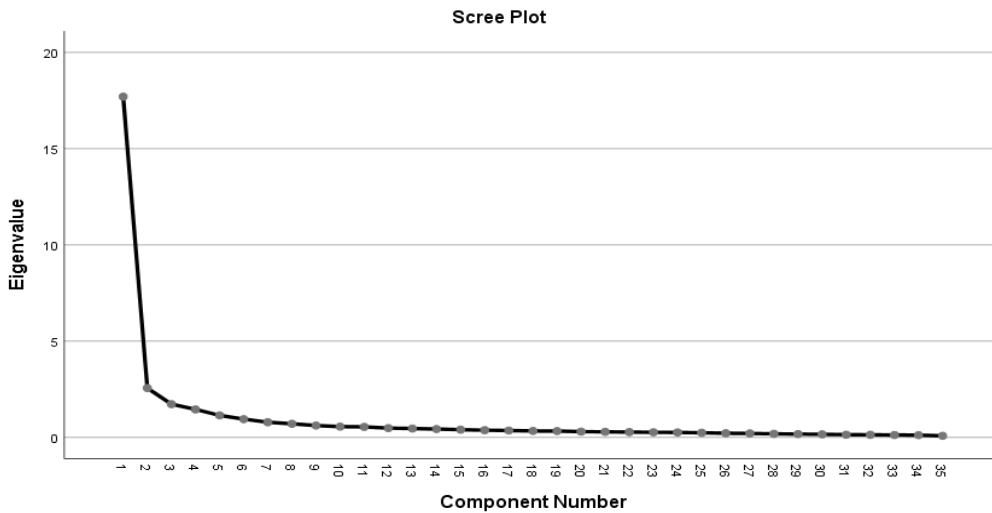
Faktör analizinde, faktör döndürme (rotasyon) işlemi için Varimax döndürme yöntemine kullanılmıştır. Varimax döndürme yöntemiyle faktör eksenleri arasındaki açının dik olması sağlanarak, faktörler arasındaki ilişki ortadan kaldırılmakta ve bu sayede birbirinden bağımsız olarak ortaya çıkan faktörlerin isimlendirilmesi ve yorumlanması kolaylaşmaktadır (Coşkun vd., 2005).

Faktör sayısının belirlenmesinden Şekil 4.1’de yer alan Scree test (yamaç eğim grafiği) kullanılmıştır. Yamaç eğim grafiğinde öz değer eğrisinin düzleşmeye başladığı

noktanın beşinci nokta olduğu tespit edilmiş ve faktör sayısının beş olmasına karar verilmiştir.

Faktör boyutları altında yer alan değişkenlerin faktör yüklerinin asgari değerlere sahip olması gerekmektedir. Alan yazında, bir maddenin faktör yük değeri için asgari büyüklüğünün 0,30 olması yönünde yaygın bir görüş vardır, ancak bu büyüklüğün 0,40 olması gerektiğini savunan kuramcılar da bulunmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016). Kozak (2017)’ye göre faktör yük değerinin en az 0,40 olmalıdır. Alpar (2012) ise faktör yüklerinin her iki yönde 0,30 ile 0,40 arasında olmasının kabul edilebilir, 0,50 ve üzerindeki olmasının anlamlı, 0,70 ve üzerinde olmasının yapıyı iyi açıklayabilen türden olduğu söylemektedir. Araştırmada faktör yükleri incelendiğinde, büyük çoğunluğunun 0,60 olduğunun görülmesi değişkenlerin yapıyı iyi ve anlamlı derecede açıklayabilmektedir.

Büyüköztürk (2018) tarafından aynı değişkenin birden fazla faktöre yük vermesi durumunda aralarında en az 0,10 olması gerektiği söylenmektedir. Araştırmada “seyahat acentası uygulamaları beni önemli hissettirdi” ifadesi iki faktöre birden yük verirken bu iki yük arasında 0,10 olmadığı görülmüştür. Bu yüzden bu durumun yapıyı bozmaması amacıyla çıkarılmasına karar verilmiştir. Yapılan faktör analizine ilişkin bulgular tablo 4.20’de yer almaktadır.



Şekil 4.1. Scree test (yamaç eğim grafiği)

Tablo 4.20. Faktör Analizi

Faktörler ve İfadeler	Faktör Yükleri	Ort.	S.S.		
Faktör 1: Hizmet telafi uygulamalarına ilişkin ifadeler					
Seyahat acentası tarafından uygun olabilecek bir tazminat sağlandı	0,789	2,48	1,32		
Sonucunda hak ettiğimi aldım	0,788	2,85	1,53		
Sonuç beni mutlu etti	0,736	2,77	1,33		
Hizmet telafisi sonrası, ilk beklediğim hizmetten daha fazlasını aldım	0,708	2,21	1,29		
Benim ihtiyacım olanı karşıladı	0,703	2,83	1,44		
Tatil sırasında ek faydalar (hizmetler) sunuldu	0,7	2,31	1,34		
Seyahat acentası tarafından önerilen çözüm kabul edilebilirdi	0,674	2,87	1,45		
Hizmet hatasının çözümü ödediğim paraya göre uygun oldu	0,638	2,59	1,2		
Hizmet hatası için uygun bir çözüm önerildi	0,626	2,68	1,31		
Seyahat acentası uygulamaları adildi	0,611	2,68	1,21		
Faktör 2: Hizmet Telafilerinde personele ilişkin ifadeler					
Seyahat acentası personelinin benimle iletişimleri uygundu	0,798	2,86	1,18		
Seyahat acentası personeli bana beklediğim nezaketi gösterdiler	0,778	2,88	1,21		
Seyahat acentası personeli yardım etmeye isteklilerdi	0,763	2,81	1,2		
Seyahat acentası personeli şikâyetlere cevap vermek için her zaman müsaitlerdi	0,736	2,62	1,12		
Seyahat acentası personeli bana bireysel ilgi gösterdiler	0,73	2,63	1,19		
Seyahat acentası personeli problemimi çözmek için yeterli gayret sarf ettiler	0,708	2,64	1,23		
Seyahat acentası personeli sorularımı cevaplayacak bilgiye sahiplerdi	0,685	2,76	1,16		
Faktör 3: Hizmet Telafilerinde Hıza ilişkin ifadeler					
Seyahat acentası telafi sürecini hızlıca tamamlandı	0,771	2,33	1,24		
Karşılaştığım hizmet hatası kısa süre içerisinde çözüldü	0,766	2,29	1,19		
Hizmet hatası tek seferde çözüldü	0,74	2,29	1,34		
Telafi için tekrar yardım istememe gerek kalmadı	0,7	2,29	1,21		
Hata için hemen özür dilendi	0,515	2,64	1,24		
Faktör 4: Hizmet Telafilerinde iletişime ilişkin ifadeler					
Hatanın çözümü için çok fazla gayret sarf etmem gerekti	0,744	2,78	1,2		
Seyahat acentası uygulamaları beni sinirlendirdi	0,736	3,41	1,28		
Seyahat acentası personelinin davranışları güven vermedi	0,666	3,04	1,26		
Seyahat acentası uygulamaları karışık	0,663	2,99	1,12		
Seyahat acentası personeline ulaşmam çok zamanımı aldı	0,633	3,21	1,16		
Seyahat acentası uygulamaları anlamsızdı	0,613	3	1,33		
Hizmet hatalarının sebebi açıklanmadı	0,536	3,05	1,31		
Faktör 5: Hizmet Telafilerinde seyahat acentası uygulamalarına ilişkin ifadeler					
Seyahat acentası uygulamaları beklediğim gibiydi	0,627	2,46	1,27		
Seyahat acentası uygulamaları esnekti	0,621	2,75	1,19		
Seyahat acentası uygulamaları müşteri öncelikliydi	0,57	2,47	1,26		
Seyahat acentası uygulamaları mantıklıydı	0,525	2,5	1,06		
Seyahat acentası uygulamaları netti	0,498	2,57	1,05		
Cronbach's Alpha	0,951	0,95	0,89	0,83	0,909
Özdeğer	17,7	2,56	1,73	1,45	1,141
Açıklanan Varyans	50,02	7,53	5,06	4,25	3,282
Açıklanan Toplam Varyans	70,148				
Toplam Cronbach's Alpha	0,959				

Tablo 4.20. (Devam)*Faktör Analizi*

KMO and Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü		0,965
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare Değeri	10992,365
	sd	435
	P	,000

Hizmet telafilerinin adalet teorisi bağlamında incelenmesine yönelik ifadelerin hangi faktör boyutlarında olacağını tespit etmek amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda beş faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır. Bunlar hizmet telafileri, hizmet telafilerinde personel hizmet telafilerinde hız, hizmet telafilerinde iletişim ve hizmet telafilerinde seyahat acentası uygulamalarıdır. Beş faktörlü bir yapıya sahip olan bu ölçekle toplam varyansın %70,148'i açıklanmıştır. Çokluk vd. (2016), sosyal bilimlerde açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olmasının yeterli olarak kabul edildiğini belirtmektedirler. Buna göre çalışmanın yapıyı açıklama açısından yeterli olduğunu söylemek mümkündür.

Hizmet telafilerinin adalet teorisi bağlamında yapılmasına ilişkin olarak; hizmet telafilerine ilişkin ifadeler toplam varyansın %50,024'ünü, hizmet telafilerinde personele ilişkin ifadeler toplam varyansın %7,529'unu, hizmet telafilerinde hıza ilişkin ifadeler toplam varyansın %5,059'unu, hizmet telafilerinde iletişime ilişkin ifadeler toplam varyansın %4,254'ünü, hizmet telafilerinde seyahat acentası uygulamalarına ilişkin ifadeler toplam varyansın %3,2822'sini açıklamaktadır. Faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlara ait Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları 0,827 ile 0,951 aralığındadır. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0,959'dur.

4.7.6. Hizmet telafileri farklılıklarına ilişkin bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, hizmet telafilerinin nasıl algılandığını keşfetmek amacıyla testler uygulanmıştır. Cinsiyet (kadın ve erkek) gibi ikili gruplar arasında karşılaştırma yapmak için T-testi, gelir durumu, eğitim durumu, seyahat amacı, ödeme şekli gibi ikiden fazla grup arasında farklılıkların olup olmadığı ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir.

4.7.6.1. Hizmet telafileri algılamalarının cinsiyet ile ilişkisine dair bulgular

İlk olarak hizmet telafilerinin nasıl algılandığını keşfetmek amacıyla elde edilen faktörlerin aritmetik ortalamalarının, cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip

göstermediği t-testi ile incelenmiştir. T-testi belirli bir güven düzeyinde değişkenlere ait iki grup arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı belirlenmektedir (Ural ve Kılıç, 2013). SPSS paket programı t-testinde varyansların eşit olduğu ve olmadığı iki farklı durum için sonuç vermektedir. Varyansların eşit olduğunda paket programda Levene testi yapılmaktadır. Anlamlılığın %5 olduğu durumlarda Levene değerinin 0,05'ten büyük olması gruplar arası varyansların eşit olduğu anlamına taşımaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014). Analiz neticesinde değişkenlere ait Levene değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu tespit edildiği için varyansların eşit olduğu varsayılarak t-testi yorumlanmıştır.

Tablo 4.21. Hizmet telafileri algılamalarının cinsiyet ile ilişkisine dair bulgular

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	Levene	T	P
Faktör 1: Hizmet Telfi Uygulamaları	Erkek	248	2,68	1,13	0,584	0,92	0,35
	Kadın	164	2,57	1,11			
Faktör 2: Hizmet Telfilerinde Personel	Erkek	248	2,78	1,02	0,387	0,72	0,47
	Kadın	164	2,70	1,08			
Faktör 3: Hizmet Telfilerinde Hız	Erkek	248	2,38	1,05	0,822	0,09	0,92
	Kadın	164	2,37	1,05			
Faktör 4: Hizmet Telfilerinde İletişim	Erkek	248	2,99	0,84	0,114	1,01	0,31
	Kadın	164	2,90	0,92			
Faktör 5: Hizmet Telfilerinde Seyahat Acentası Uygulamaları	Erkek	248	2,63	1,01	0,423	1,73	0,08
	Kadın	164	2,45	0,99			

Tablo 4.21 incelendiğinde cinsiyet ile hizmet telfi uygulamalarının algılanması arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Buna karşın hizmet telfilerinde seyahat acentası uygulamaları erkek katılımcılarda ($\bar{x}$: 2,63) kadın katılımcılara göre ($\bar{x}$: 2,45) farklılık göstermektedir. Yine bu faktörde ($p<0,10$) sınırda anlamlılık değeri bulunmaktadır.

Hizmet telfi uygulamalarının algılanmasının cinsiyete göre farklı algılanmasını tespit edilmiştir. Bu bağlamda hipotez 6 kabul edilmemiştir.

4.7.6.2. Hizmet telfileri algılamalarının yaş ile ilişkisine dair bulgular

İkiden fazla bağımsız değişkenin aritmetik ortalama değerlerinin birbirinden farklı olup olmadığını incelemek için ANOVA testi tercih edilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014; Kozak, 2017).

Tablo 4.22'da Hizmet telfileri uygulamaları yaşlara göre incelendiğinde, hizmet telfi uygulamaları ($p<0,07$), Hizmet Telfilerinde Hız ($p<0,09$) Hizmet Telfilerinde İletişim ($p<0,07$) sınırlı anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hizmet Telfilerinde

Personel faktörü ($p<0,02$) ve Hizmet Teliflerinde Seyahat Acentası Uygulamaları incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır ($p<0,00$).

Sonuçlar incelendiğinde yaş ile hizmet telifleri arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Hipotez 7 kabul edilmiştir.

Tablo 4.22. Hizmet telifleri algulamalarının yaş ile ilişkisi

	Yaş	N	Ort.	S.S	F	P
Faktör 1: Hizmet Telif Uygulamaları	18-24	26	2,60	0,92	2,03	0,07
	25-34	136	2,51	1,11		
	35-44	157	2,58	1,07		
	45-54	75	2,97	1,25		
	55-70	17	2,78	1,23		
	71+	1	1,50			
Faktör 2: Hizmet Teliflerinde Personel	18-24	26	2,84	0,93	2,78	0,02
	25-34	136	2,59	1,07		
	35-44	157	2,70	0,93		
	45-54	75	3,10	1,15		
	55-70	17	2,85	1,22		
	71+	1	1,57			
Faktör 3: Hizmet Teliflerinde Hız	18-24	26	2,50	0,95	1,92	0,09
	25-34	136	2,25	1,02		
	35-44	157	2,31	0,97		
	45-54	75	2,65	1,22		
	55-70	17	2,59	1,14		
	71+	1	1,40			
Faktör 4: Hizmet Teliflerinde İletişim	18-24	26	3,01	0,73	2,07	0,07
	25-34	136	2,85	0,94		
	35-44	157	2,92	0,78		
	45-54	75	3,18	0,93		
	55-70	17	2,92	0,97		
	71+	1	4,43			
Faktör 5: Hizmet Teliflerinde Seyahat Acentası Uygulamaları	18-24	26	2,47	0,83	3,95	0,00
	25-34	136	2,40	0,97		
	35-44	157	2,48	0,92		
	45-54	75	2,89	1,17		
	55-70	17	3,14	1,12		
	71+	1	1,60			

4.7.6.3. Hizmet telifleri algulamalarının eğitim ile ilişkisine dair bulgular

Eğitim seviyesi ile hizmet teliflerinin algılanması tablo 4.23’de karşılaştırılmıştır. Hizmet Telifi uygulamaları ($p<0,11$) değeri ile sınırlı anlamlılığa en yakın değere sahiptir. Hizmet teliflerinde personel ($p<0,12$), hizmet teliflerinde hız ($p<0,19$) ve hizmet teliflerinde seyahat acentası uygulamaları ($p<0,15$) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna karşın hizmet teliflerinde iletişim ile eğitim seviyesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir ($p<0,03$).

Sonuçlar incelendiğinde hizmet telafilerinin algılanması arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Hipotez 8 kabul edilmemiştir.

Tablo 4.23. Hizmet telafileri algılamalarının eğitim ile ilişkisi

	Eğitim Durumu	N	Ort.	S.S	F	P.
Faktör 1: Hizmet Telfi Uygulamaları	İlkokul	2	2,15	0,92	2,02	0,11
	Ortaokul	2	1,85	0,07		
	Lise	71	2,9	1,1		
	Lisans veya Üstü	337	2,58	1,13		
Faktör 2: Hizmet Telfilerinde Personel	İlkokul	2	2,14	0,81	1,95	0,12
	Ortaokul	2	2,14	0		
	Lise	71	2,99	0,97		
	Lisans veya Üstü	337	2,7	1,05		
Faktör 3: Hizmet Telfilerinde Hız	İlkokul	2	2,1	0,99	1,57	0,19
	Ortaokul	2	1,5	0,71		
	Lise	71	2,58	1,03		
	Lisans veya Üstü	337	2,34	1,05		
Faktör 4: Hizmet Telfilerinde İletişim	İlkokul	2	3,71	1,01	2,99	0,03
	Ortaokul	2	3,86	0,2		
	Lise	71	3,16	0,75		
	Lisans veya Üstü	337	2,9	0,89		
Faktör 5: Hizmet Telfilerinde Seyahat Acentası Uygulamaları	İlkokul	2	2,2	0,85	1,74	0,15
	Ortaokul	2	3,5	1,27		
	Lise	71	2,75	0,99		
	Lisans veya Üstü	337	2,51	1		

4.7.6.4. Hizmet telfisi algılamalarının gelir durumu ile ilişkisine dair bulgular

Katılımcıların gelir durumu ile hizmet telfilerinin algılanmaları arasındaki ilişki tablo 4.24’de görülebilmektedir. Katılımcıların gelir durumu ile misafirlerin yaşadıkları tecrübeye verdikleri puan arasında sınırlı anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($p<0,06$). Genel şikâyeteye uygunluk ($p<0,00$), hizmet telfisi puanı ($p<0,00$), ödenen bedel adilliği ($p<0,01$) ve hatanın büyüklüğü ($p<0,00$) arasında yüksek oranda anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Farklılıkların hangi seyahat acentası grubundan dolayı ortaya çıktığını belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırmalar (post-hoc) uygulanmıştır. Grup varyanslarının eşitliği varsayımı sağlanmıştır. Tukey HSD testi sonucunda, Genel Şikâyeteye Uygunluk, Hizmet Telfisi Puanı, Ödenen Bedel Adilliği ve Hatanın Büyüklüğü farklılıklarının 1603-1999 ile 8000+ seçen katılımcılar için arasında olduğu tespit edilmiştir. Gelir seviyesinin algılamaları doğrudan etkilediğini söylemek mümkündür.

Tablo 4.24. Hizmet telafileri algılamalarının gelir durumu ile ilişkisi

	Gelir Seviyesi	N	Ort.	S.S	F	P
Genel Olarak Şikâyeteye Uygunluk	1603-1999	26	5,77	2,44	6,18	0,00
	2000-2999	87	5,38	2,59		
	3000-4499	133	5,28	2,50		
	4500-5999	81	5,48	2,50		
	6000-7999	33	5,21	3,42		
	8000+	52	3,19	3,19		
Hizmet Telafisi Puanı	1603-1999	26	5,15	2,27	5,05	0,00
	2000-2999	87	5,06	2,70		
	3000-4499	133	5,23	2,62		
	4500-5999	81	5,41	2,65		
	6000-7999	33	5,36	3,15		
	8000+	52	3,25	2,91		
Tecrübe Puanı	1603-1999	26	5,04	2,25	2,10	0,06
	2000-2999	87	4,63	2,49		
	3000-4499	133	4,77	2,36		
	4500-5999	81	5,10	2,59		
	6000-7999	33	5,06	3,28		
	8000+	52	3,71	3,13		
Ödenen Bedel Adilliği	1603-1999	26	5,85	2,03	3,18	0,01
	2000-2999	87	5,41	2,05		
	3000-4499	133	5,32	2,17		
	4500-5999	81	5,28	2,28		
	6000-7999	33	5,00	2,89		
	8000+	52	4,02	3,27		
Hatanın Büyüklüğü	1603-1999	26	7,04	2,32	6,40	0,00
	2000-2999	87	6,85	2,14		
	3000-4499	133	6,83	2,13		
	4500-5999	81	6,05	2,43		
	6000-7999	33	5,45	3,05		
	8000+	52	5,02	3,22		

4.7.6.5. Hizmet hatasının algılanması ile seyahat acentası grubu ilişkisi

Hizmet hatası algılanması ile seyahat acentası grubu arasındaki ilişki tablo 4.25’de yer almaktadır.

Seyahat acentası grubu ile misafirlerin yaşadıkları tecrübeye verdikleri puan arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($p<0,83$). Genel şikâyeteye uygunluk ($p<0,00$), hizmet telafisi puanı ($p<0,00$), ödenen bedel adilliği ($p<0,01$) ve hatanın büyüklüğü ($p<0,00$) arasında yüksek oranda anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Farklılıkların hangi seyahat acentası grubundan dolayı ortaya çıktığını belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırmalar (post-hoc) uygulanmıştır. Grup varyanslarının eşitliği varsayımı sağlanmıştır. Tukey HSD testi sonucunda Genel şikâyeteye uygunluk, hizmet telafisi puanı, ödenen bedel adilliği farklılıklarının A grubu ile Bilmiyorum seçenlerden dolayı olduğu tespit edilmiştir. Hatanın büyüklüğü farklılıklarının ise A ve B grubunu seçenler arasında seçenlerden dolayı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.25. Hizmet hatasının algılanması ile seyahat acentası grubu ilişkisi

	Acenta Grubu	N	Ort.	S.S	F	P
Genel Olarak Şikâyeteye Uygunluk	A	282	5,49	2,51	7,12	0,00
	B	20	4,50	3,27		
	C	5	6,40	3,29		
	Bilmiyorum	105	4,12	3,08		
Hizmet Telafisi Puanı	A	282	5,31	2,68	5,31	0,00
	B	20	4,15	2,54		
	C	5	6,40	2,97		
	Bilmiyorum	105	4,20	2,87		
Tecrübe Puanı	A	282	4,77	2,48	0,30	0,83
	B	20	4,95	3,44		
	C	5	4,60	2,51		
	Bilmiyorum	105	4,51	2,87		
Ödenen Bedel Adilliği	A	282	5,44	2,19	3,95	0,01
	B	20	4,65	2,70		
	C	5	5,40	2,51		
	Bilmiyorum	105	4,54	2,82		
Hatanın Büyüklüğü	A	282	6,89	2,08	14,93	0,00
	B	20	5,35	2,87		
	C	5	4,80	3,11		
	Bilmiyorum	105	5,18	3,02		

Seyahat acentası grubu ile misafirlerin şikâyetine uygunluk arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hipotez 9 kabul edilmiştir.

Misafirlerin hizmet telafisine verdikleri puan ile seyahat acentası grubu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçla hipotez 10 kabul edilmiştir.

Hizmet hatasına maruz kalan misafirlerin yaşadıkları tecrübeye verdikleri puan ile seyahat acentası grubu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Hipotez 11 kabul edilmemiştir.

Katılımcıların ödedikleri bedeli adil algılamaları ile seyahat acentası grubu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve hipotez 12 kabul edilmiştir.

Seyahat acentası grubu ile misafirlerin hizmet hatasının büyüklüğüne verdikleri puan arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Hipotez 13 kabul edilmiştir.

4.7.6.6. Hizmet telafileri ile ödeme şekline ilişkin bulgular

Seyahat acentalarının hizmet telafi uygulamaları ile misafirlerin ödeme şekilleri arasındaki ilişki tablo 4.26’dadır. Hizmet telafi uygulamaları ($p<0,06$) değeri ile sınırlı bir anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Hizmet telafilerinde personel ise yüksek anlamlılık değerine sahiptir($p<0,01$).

Hizmet telafilerinde hız ($p<0,51$), hizmet telafilerinde iletişim ($p<0,88$) ve hizmet telafileri seyahat acentası uygulamaları ($p<0,30$) ile ücretin ödenme şekli arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.26. Hizmet telafileri ile ödeme şekline ilişkisi

	Ödeme	N	Ort.	S.S	F	P
Faktör 1: Hizmet Telafi Uygulamaları	Kendim	375	2,60	1,13	2,85	0,06
	İşyeri	27	3,13	0,93		
	Hediye	10	2,71	0,97		
Faktör 2: Hizmet Telafilerinde Personel	Kendim	375	2,70	1,05	4,30	0,01
	İşyeri	27	3,22	0,87		
	Hediye	10	3,24	1,00		
Faktör 3: Hizmet Telafilerinde Hız	Kendim	375	2,36	1,04	0,68	0,51
	İşyeri	27	2,59	1,10		
	Hediye	10	2,46	1,14		
Faktör 4: Hizmet Telafilerinde İletişim	Kendim	375	2,95	0,88	0,13	0,88
	İşyeri	27	3,03	0,90		
	Hediye	10	3,00	0,61		
Faktör 5: Hizmet Telafilerinde Seyahat Acentası Uygulamaları	Kendim	375	2,53	0,99	1,21	0,30
	İşyeri	27	2,83	1,16		
	Hediye	10	2,70	1,03		

Katılımcıların hizmet telafilerini algılamaları ile ödeme şekilleri arasında anlamlı ilişki tespit edilmemiştir. Hipotez 14 kabul edilmemiştir.

4.7.6.7. Hizmet telafileri ile seyahat edilen kişiler arasındaki ilişkiye dair bulgular

Seyahat acentalarının hizmet telafi uygulaması yaptığı misafirlerin, seyahat ettiği kişiler arasında hizmet telafilerinin adil algılanması arasındaki ilişki tablo 4.27’de yer almaktadır.

Buna göre hizmet telafi uygulamaları ($p<0,22$) hizmet telafilerinde personel ($p<0,39$) hizmet telafilerinde hız ($p<0,33$) ve hizmet telafilerinde seyahat acentası uygulamaları ($p<0,40$) ile seyahat edilen kişiler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Hizmet telafilerinde iletişim ($p<0,02$) ile seyahat edilen kişiler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 4.27. Hizmet telafileri ile seyahat edilen kişiler arasındaki ilişkisi

	Kiminle Beraber	N	Ort.	S.S	F	P
Faktör 1: Hizmet Telfi Uygulamaları	Yalnız	32	3,04	1,06	1,44	0,22
	Eşimle	182	2,55	1,09		
	Ailemle (Çocuklu)	88	2,60	1,27		
	Arkadaş	84	2,65	1,10		
	İş Arkadaş	26	2,76	0,89		
Faktör 2: Hizmet Telfilerinde Personel	Yalnız	32	2,86	1,05	1,03	0,39
	Eşimle	182	2,64	0,99		
	Ailemle (Çocuklu)	88	2,77	1,23		
	Arkadaş	84	2,87	1,00		
	İş Arkadaş	26	2,90	0,78		
Faktör 3: Hizmet Telfilerinde Hız	Yalnız	32	2,54	1,07	1,16	0,33
	Eşimle	182	2,26	0,99		
	Ailemle (Çocuklu)	88	2,42	1,19		
	Arkadaş	84	2,51	1,03		
	İş Arkadaş	26	2,38	0,92		
Faktör 4: Hizmet Telfilerinde İletişim	Yalnız	32	3,04	0,91	2,82	0,02
	Eşimle	182	2,80	0,82		
	Ailemle (Çocuklu)	88	3,13	0,94		
	Arkadaş	84	3,06	0,90		
	İş Arkadaş	26	3,01	0,74		
Faktör 5: Hizmet Telfilerinde Seyahat Acentası Uygulamaları	Yalnız	32	2,84	1,14	1,00	0,40
	Eşimle	182	2,48	0,91		
	Ailemle (Çocuklu)	88	2,54	1,16		
	Arkadaş	84	2,63	0,99		
	İş Arkadaş	26	2,51	0,95		

4.7.6.8. Hizmet telfileri ile seyahatin amacına dair bulgular

Katılımcıların seyahat amaçları ile hizmet telfi uygulamalarının algılanması arasındaki ilişki tablo 4.28’de açıklanmaya çalışılmaktadır. Buna göre hizmet telfi uygulamaları ($p<0,20$) hizmet telfilerinde hız ($p<0,28$) ve hizmet telfilerinde iletişim ($p<0,76$) ile seyahat amacı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Hizmet telfilerinde personel ($p<0,09$) ile sınırlı bir anlamlılık tespit edilmiştir. Buna ek olarak hizmet telfilerinde seyahat acentası uygulamaları ($p<0,01$) ile seyahat amacı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.28. Hizmet telafileri ile seyahatin amacına dair bulgular

	Seyahat Amacı	N	Ort.	S.S	F	P.
Faktör 1: Hizmet Telafi Uygulamaları	Arkadaş/Akraba Ziyareti	21	2,32	1,04	1,52	0,20
	Eğitim	16	2,81	0,76		
	İş	30	3,02	1,08		
	Turistik	344	2,61	1,14		
	Dini	1	1,90			
Faktör 2: Hizmet Telafilerinde Personel	Arkadaş/Akraba Ziyareti	21	2,47	1,15	2,06	0,09
	Eğitim	16	2,79	0,65		
	İş	30	3,22	0,92		
	Turistik	344	2,72	1,05		
	Dini	1	2,14			
Faktör 3: Hizmet Telafilerinde Hız	Arkadaş/Akraba Ziyareti	21	2,19	1,09	1,27	0,28
	Eğitim	16	2,44	1,07		
	İş	30	2,68	1,15		
	Turistik	344	2,36	1,03		
	Dini	1	1,00			
Faktör 4: Hizmet Telafilerinde İletişim	Arkadaş/Akraba Ziyareti	21	2,84	0,77	0,47	0,76
	Eğitim	16	2,82	0,66		
	İş	30	3,06	0,95		
	Turistik	344	2,96	0,88		
	Dini	1	3,71			
Faktör 5: Hizmet Telafilerinde Seyahat Acentası Uygulamaları	Arkadaş/Akraba Ziyareti	21	2,14	1,00	3,13	0,01
	Eğitim	16	2,33	0,70		
	İş	30	2,95	1,16		
	Turistik	344	2,55	0,99		
	Dini	1	4,40			

4.7.6.9. Hizmet telafileri algılamalarının seyahatin satın alındığı süre ile gerçekleştiği süre arasında geçen zamana dair bulgular

Hizmet hatalarının ve telafilerinin algılanması ile seyahatin satın alınması ile kullanılması arasında geçen süre arasındaki ilişki incelenmiştir. Tablo 4.29’da sonuçlar görülebilmektedir.

Hizmet telafisi puanı ($p<0,45$) ve tecrübe puanı ($p<0,21$) ile süre arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ödenen bedel adilliği ($p<0,05$) ve genel şikâyeteye uygunluk ($p<0,07$) ile süre arasında sınırlı bir anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Hatanın büyüklüğü ($p<0,00$) ile süre arasında yüksek seviyede anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. bu farkın neden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırmalar (post-hoc) uygulanmıştır. Grup varyanslarının eşitliği varsayımı sağlanmıştır. Tukey HSD testi sonucunda farklılıklarının 1-29 ile 60-89 seçenler arasında olduğu görülmüştür.

Seyahatin satın alındığı süre ile kullanıldığı süre arasında hizmet algılanmasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Hipotez 15 kabul edilmiştir.

Tablo 4.29. *Seyahatin satın alındığı süre ile gerçekleştiği süre ilişkisi*

		N	Ort.	S.S	F	P
Genel Olarak Şikâyeteye Uygunluk	Son dakika	10	7,00	2,36	2,06	0,07
	1-29	127	4,69	2,99		
	30-59	140	5,09	2,63		
	60-89	84	5,44	2,58		
	90+	33	4,94	2,91		
	Hatırlamıyorum	18	5,83	2,71		
Hizmet Telifisi Puanı	Son dakika	10	6,50	1,96	0,95	0,45
	1-29	127	4,72	2,86		
	30-59	140	4,97	2,71		
	60-89	84	5,20	2,76		
	90+	33	5,00	3,02		
	Hatırlamıyorum	18	5,11	2,56		
Tecrübe Puanı	Son dakika	10	5,90	2,51	1,43	0,21
	1-29	127	4,69	2,87		
	30-59	140	4,49	2,45		
	60-89	84	4,57	2,46		
	90+	33	5,58	3,02		
	Hatırlamıyorum	18	5,00	2,11		
Ödenen Bedel Adillliği	Son dakika	10	7,60	2,37	2,26	0,05
	1-29	127	4,98	2,60		
	30-59	140	5,18	2,21		
	60-89	84	5,15	2,41		
	90+	33	5,06	2,18		
	Hatırlamıyorum	18	5,44	2,75		
Hatanın Büyüklüğü	Son dakika	10	6,30	2,71	4,19	0,00
	1-29	127	5,60	2,67		
	30-59	140	6,57	2,26		
	60-89	84	7,12	2,24		
	90+	33	6,39	2,90		
	Hatırlamıyorum	18	6,44	2,79		

4.8. Hipotez Sonuçları

Test edilen hipotezlerin durumu tablo 4.30’da verilmiştir. Tablo incelendiğinde geliştirilen 15 hipotezden 10 tanesi kabul edilmiş ve beş tane hipotez reddedilmiştir

Tablo 4.30: *Hipotez sonuçları*

Hipotez 1	Hizmet hatası büyüklüğü ile katılımcıların cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
Hipotez 2	Seyahat acentasının şikâyeteye karşı davranışları ile katılımcının hizmet hatasına büyüklüğüne verdiği puan arasındaki anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 3	Seyahat acentasının şikâyeteye karşı davranışları ile katılımcının ödediği bedelin adillliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
Hipotez 4	Seyahat acentalarının misafir şikâyetlerine davranışları ile katılımcıların hizmet teliflerine verdikleri puan arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
Hipotez 5	Seyahat acentasının genel olarak şikâyetlere davranışı ile misafirlerin yaşadıkları tecrübeye verdikleri puan arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

Tablo 4.30: (Devam) Hipotez sonuçları

Hipotez 6	Katılımcının cinsiyeti ile seyahat acentasının hizmet telafi uygulamasının algılanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
Hipotez 7	Katılımcıların hizmet telafilerini algılaması ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
Hipotez 8	Seyahat acentalarının hizmet telafilerinin algılanması ile katılımcıların eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
Hipotez 9	Seyahat acentası grubu ile seyahat acentalarının misafir şikâyetlerine davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
Hipotez 10	Seyahat acentası grubu ile misafirlerin hizmet telafisine verdikleri puan arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
Hipotez 11	Seyahat acentası grubu ile misafirlerin hizmet hatası ve hizmet telafisi uygulamaları sürecinde yaşadıkları tecrübeye verdikleri puan arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
Hipotez 12	Seyahat acentası grubu ile misafirlerin ödedikleri bedelin adilliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
Hipotez 13	Seyahat acentası grubu ile misafirlerin hizmet hatasının büyüklüğüne verdikleri puan arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
Hipotez 14	Katılımcıların hizmet telafilerini algılamaları ile katılımcıların ödeme şekilleri arasında anlamlı ilişki vardır	Ret
Hipotez 15	Seyahatin satın alındığı süre ile hizmet hatasının algılanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hizmet hatasının ortaya çıkmasında en fazla sorumluluk seyahat acentasının personeline ait olarak karşımıza çıkmaktadır. Doğrudan personel seçilmesinin yanı sıra personelin eksik ve yanlış bilgi vermesi, alınan ürünü planlayan personel seçenekleri de dolaylı yoldan hizmet hatasının nedenin personel olduğunu ortaya koymaktadır. Konaklama yapılan otel, sıklık olarak en yüksek ikinci seçenektir. Bu seçeneğin dolaylı yoldan personele bağlamak, acenta açısından bakıldığında mümkündür. Otelin satışı sırasında, satış yapmak amacıyla verilecek yanlış veya eksik bir bilgi acenta personelinin hatası olarak değerlendirilebilir. Bunu ayırt etmek için otelde yaşanan hizmet hatasının tespit edilmesi gerekir. Yalnız oteldeki hizmet hatalarını tespit etmek bu araştırmanın sınırlılıkları dışında kalmaktadır.

Katılımcılar hizmet hatalarına en küçük hizmet hatasına bir puan en yüksek hizmet hatasına ise on puan vermeleri istenmiştir. Bu puanların ortalamasına bakıldığında 6,35 olduğu görülmektedir. Genel dağılımda ise altı, yedi, sekiz ve on puanların yoğunluktadır. Katılımcıların hizmet hatasını ortalamanın üstünde bir hata olarak gördükleri ve telafi bekledikleri söylenebilir.

Hizmet hatasını tespit edebilmek için katılımcılardan karşılaştıkları hizmet hatasını tarif etmeleri istenmiştir. Burada çıkan sonuçlar, hizmet hatasının önemli ve büyük olarak addedildiği, acenta bilgilendirmesi ile alakalı olduğunu söylemek mümkündür.

Hizmet hatalarının telafilerine bakıldığında seyahat acentalarının bu hatalar karşısında hiçbir şey yapmadıkları görülmektedir. Katılımcıların en fazla karşılaştıkları durum seyahat acentalarının hiçbir şey yapmamalarıdır. Ortaya çıkan hata telafi edilmemektedir.

Düzeltilme/çözme ve değişiklik seyahat acentalarının en yoğun kullandığı telafi yöntemleri arasında görülmektedir. Özür dileme ve ikram ise sonrasında en fazla kullanılan telafi yöntemi olarak gelmektedir. Seyahat acentalarının ortaya çıkan bir hizmet hatası karşısında bir eylemde bulunduğu bu veriler ışığında söylenebilmektedir. Hizmet telafisi için bir tazminat ya da bir ek hizmet sağlanmadığı görülmektedir.

Seyahat acentalarının yaptığı telafilerin hızlı olmadığı ve hizmet hatasına maruz kalanların bu telafiler için ayrıca bir emek sarf ettikleri söylenebilir. Katılımcılar seyahat acentası personelinin hizmet hatasını telafi etmek için bir çaba göstermediğini ifade etmekte. Telafi için katılımcıların birden fazla kez iletişim kurmak zorunda kaldıkları,

telafiyi bekledikleri, personele ulaşma konusunda, personelin iletişimi konusunda sıkıntı yaşadıkları görülmektedir.

Seyahat acentalarının uygulamaları katılımcılar tarafından net bulunmamaktadır. Katılımcılar seyahat acentalarının uygulamalarını mantıksız, anlamsız ve karışık bulmaktadır. Seyahat acentası uygulamalarındaki bu sorunlar hizmet telafisinin yapılmasını ya da başarılı yapılmasını ve algılanmasını engellemektedir. Hizmet hatasına maruz kalanlar için hizmetin telafi edilmesi de ayrı bir hizmet hatası gibi sorunlara haizdir.

Seyahat acentası personeli katılımcılar tarafından hizmet hataları ve hizmet hatalarını çözme konusunda bilgisiz ve ilgisiz olarak belirtilmektedir. Yine personelin yetersiz olduğu da katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Seyahat acentaları personelleri ile ilgili sonuçlar ilgilendiğinde hizmet hatalarının ortaya çıkmasında ve yapılan hizmet telafisinin başarısız ve yetersiz olmasının nedeni olarak görüldüğü anlaşılmaktadır.

Hizmet hataları tarafından yapılan telafilerin katılımcılar nezdinde genel olarak başarılı olmadığı söylenebilir. Katılımcılar seyahat acentalarının yaptığı telafilerin ihtiyacı karşılamadığını ve hizmet telafisi sonrasında hak ettiklerini alamadıklarını belirtmektedirler. Seyahat acentalarının yaptığı hizmet telafi uygulamaları hizmet hatası ile karşılaşanları mutlu etmemektedir.

Seyahat acentalarının hizmet telafileri başarılı olmamaktadır. Seyahat acentalarının hizmet hataları karşısında uyguladıkları hizmet telafileri, misafirler nezdinde adil olarak algılanmamaktadır. Misafirler bir hata ile karşılaştıktan sonra, yapılan telafilerle de hak ettikleri hizmeti alamadıklarını düşünmektedirler.

Ortaya çıkan hizmet hatalarının büyük bölümünde seyahat acentasının personelinin doğrudan ya da dolaylı olarak payı olduğunu söylemek mümkündür. Bunun önüne geçmek için seyahat acentalarının personeline hizmet hatasını ortaya çıkmadan gerekli bilgi ve beceriyi kazandırması gerekmektedir. Bu eğitimlere ek olarak personelin yaptığı işe dair bilgisini artıracak faaliyetlerin de çok olması gerekmektedir. Ortaya çıkan hizmet hatalarında ise hızlı bir telafi süreci, telafinin kendisi kadar önemlidir. Bunun için personelin telafi için gerekli bilgi, beceri ve en önemlisi yetkiye sahip olması gerekmektedir. Seyahat acentalarının ortaya çıkması muhtemel hizmet hataları için önceden hazırlık yapması, hangi hatanın hangi telafi uygulaması ile telafi edileceğini,

edilebileceğini personeline bir şekilde öğretmesi ve bu gibi uygulamalar için yetki vermesi gerekmektedir.

Seyahat acentası personelinin hizmet telafileri konusunda eğitiminde TÜRSAB standartlar geliştirmeli, bu konuda kendi bünyelerinde eğitim organizasyonları düzenlemelidir. Turizm meslek liselerinde ve turizm alanında eğitim veren yükseköğretim kurumlarında hizmet hatası ve hizmet telafisi konuları, müfredata alınmalı bu konuda öğrencilere gerekli bilgi ve beceri kazandırma amaçlanmalıdır. 4

Hizmet sunumu ve planlaması sırasında birlikte çalışılan diğer işletmelerle iletişimde dikkat edip, bu işletmelerden alınan mal ve hizmetlerin gerekliliğe uygun olup olmadığı ve ihtiyaçları tam karşılamasına dikkat edilmelidir. Kullanılan teknik veya teknolojik cihazların, araç gerecin, kalitesine dikkat etmeli, bu gibi etmenlerin kendi hizmetini nasıl etkileyeceğini seyahat acentaları planlamalıdır.

Türkiye’de yapılan hizmet hataları ve telafi çalışmalarının azlığından söz etmek mümkünken, turizm endüstrisinde seyahat acentaları üzerinde bu konuda yapılan çalışmaların sayısının da olmadığını söylemek çok mümkündür. Akademik olarak hizmet hatası ve hizmet telafisi yeni bir alan olduğu için çok fazla sayıda çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Hizmetin, kendinden ayrılmaz bir parçası hakkında daha fazla çalışma yapılmalıdır. Yapılan her çalışma sektör ve misafirlerin hizmetleri daha iyi anlayıp yorumlamasını sağlayacak, akademik alan için yeni çalışmalara kapı aralayacak ve sunulacak hizmetin, yapılacak hizmet telafisinin daha iyi, daha doğru ve daha kaliteli olmasını sağlayacaktır.

Hizmet hataları karşısında misafirler sahip oldukları hakları iyi bilmeli ve hataları görmezden gelmemelidir. Seyahat acentalarında aldıkları hizmetlerin doğru ve kaliteli olmasını her durumda talep etmelidirler. Görmezden gelinen her hata bir sonraki misafirin de maruz kalacağı bir hata olacaktır. Ayrıca telafi edilmeyen, hizmet sunan işletmenin düzeltmediği her hizmet hatası tüketicinin gelecekte alacağı potansiyel hizmetin kalitesini de düşürecektir.

KAYNAKÇA

- Ahipaşaoğlu, S. (2001). *Seyahat işletmelerinde tur planlaması ve yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akdoğan, C. (2011). *Hizmet Pazarlamasında Kalite Anlayışı: Servqual Ve Servperf Kalite Modellerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akın, Y. İ. (2012). *Seyahat acentalarının uyguladıkları rekabet stratejilerinin belirlenmesine yönelik Antalya’da faaliyet gösteren a grubu seyahat acentaları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alaeddinoğlu, F., ve Can, A. S. (2007). Türk turizm sektöründe tur operatörleri ve seyahat acentaları. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(2), 50-66.
- Alpar, R. (2012). *Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlik-spss’de çözümleme adımları ile birlikte* (2. Baskı b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altan, ř., ve Atan, M. (2004). Bankacılık sektöründe toplam hizmet kalitesinin servqual analizi ile ölçümü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, 1, 17-32.
- Ataberk, E. (2007). *Tur operatörlerinin paket tur organizasyonlarında hizmet kalitesi ile müşteri tatmini arasındaki ilişkileri belirleyen faktörler: İzmir ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atay, L. (2000). Seyehat Acentacılı Faaliyetlerinin Hukuksal Açıdan İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4), 28-41.
- Augustyn, M., ve Ho, S. K. (1998). Service quality and tourism. *Journal of Travel Research*, 37(1), 71–75.
- Bal, V. (2014). Online satış girişimcilerinin karşılaştıkları müşteri şikâyetlerinin analizi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 59-74.

- Baloğlu, S., ve Mangaloğlu, M. (2001). Tourism destination images of Turkey, Egypt, Greece, and Italy as perceived by US-based tour operators and travel agents. *Tourism Management*, 22, 1-9.
- Barış, G. (2008). *Kusursuz müşteri memnuniyeti için şikâyet yönetimi* (2 b.). İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Bayer, R. U. (2014). *Çevrimiçi otel değerlendirme yorumlarına ait içeriklerin otel tercihindeki önemi: çeşme'deki yerli turistler üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bearden, W. O., ve Teel, J. E. (1983). Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. *Journal of Marketing Research*, 20(1), 21-28.
- Bell, C. R., ve Zemke, R. E. (1987). Service breakdown: road to recovery. *Management Review*, 76(10), 28-32.
- Biçer, D. E. (2007). *Toplam kalite yönetimi çerçevesinde hizmet pazarlaması ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü*. (2017, Temmuz 5). Türk Dil Kurumu: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanatvearama=kelimeveguid=TDK.GTS.595cda4d60c644.61377458 adresinden alındı (Erişim tarihi: 05.07.2017)
- Bitner, M. J., Booms, B. H., ve Tetrault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 460-469.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., ve Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.
- Boshoff, C. (1997). An experimental study of service recovery options. *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 110-130.
- Boshoff, D., ve Leong, J. (1998). Empowerment, attribution and apologizing as dimensions of service recovery: an experimental study. *International Journal of Service Industry Management*, 9(1), 24-47.

- Bowen, D. E., ve Johnston, R. (1999). İnternal service recovery: developing a new construct. *International Journal of Service Industry Management*, 10(2), 118-131.
- Bowie, D., ve Chang, J. C. (2005). Tourist satisfaction: A view from a mixed international guided package tour. *Journal of Vacation Marketing*, 11(4), 303-322.
- Bozkaya, T. A. (2012). *Bankacılık sektöründe hizmet hatası ve hizmet telafisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Budeanu, A. (2005). Impacts and responsibilities for sustainable tourism: a tour operator's perspective. *Journal of Cleaner Production*, 13, 89-97.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı istatistik, araştırma deseni spss uygulamaları ve yorum* (24 b.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Callan, R. J., ve Moore, J. (1998). Service guarantee: a strategy for service recovery. *Journal of Hospitality ve Tourism Research*, 22(1), 56-71.
- Can, H. (2006). *Seyahat acentalarında paket tur satışları ve sonrasında tüketici şikâyetlerine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cavlek, N. (2002). Tour operators and destination safety. *Annals of Tourism Research*, 29(2), 478-496.
- 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, 340-342.
- Chen, P., ve Kim, Y. G. (2017). Role of the perceived justice of service recovery: A comparison of first-time and repeat visitors. *Tourism and Hospitality Research*, 19(1), 1-14.
- Chua, B. L., Othman, M., Boo, C. H., Abkarim, M. S., ve Ramachandran, S. (2010). Servicescape failure and recovery strategy in the food service industry: the effect on customer repatronization. *Journal of Quality Assurance in Hospitality ve Tourism*, 11(3), 179-198.
- 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. *The Service Industries Journal*, 32(2), 257-271.

- Chung, B., ve Hofmann, K. D. (1998). Service failure that matter most. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 66-71.
- Coşar, Y. (2014). Turistik ürün çeşitlendirme stratejisi. A. Timur içinde, *Turistik ürün politikası* (s. 116). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Coşkun, R., Altunışık, R., ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: spss uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Cousins, J., Foskett, D., ve Pennington, A. (2011). *Food and beverage management : for the hospitality, tourism and event industries*. Londra: Goodfellow Publishers Ltd.
- Cronin, J. J., ve Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-62.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., ve Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group ve Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Çanakgöz, G. (2008). *Hizmet telafisinin müşteri memnuniyeti üzerine etkileri: türk bankacılık sektörü uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: spss ve lisrel uygulamaları* (4. Baskı b.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dalgıç, A. (2013). *Hizmet sektöründe hizmet kalitesinin ölçümü ve hizmet kalitesini etkileyen faktörler antalya'da hizmet kalitesi ölçümüne yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Değermen, A. (2006). *Hizmet ürünlerinde kalite, müşteri tatmini ve sadakati*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Diamond, S. L., Ward , S., ve Faber, R. (1976). Consumer problems and consumerism: analysis of calls to a consumer hot line. *Journal of Marketing*, 40(1), 58-62.
- Doğan, Ö. İ., ve Tütüncü, Ö. (2003). *Hizmet işletmelerinde toplam kalite yönetimi kapsamında iso 9001 : 2000 ve bilgisayar destekli bir uygulama*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Dowling, R. K. (2006). *Cruise Ship Tourism*. Oxfordshire: CABI.

- Durukan, B., ve İkiz, A. K. (2007). Denetim kalitesi kalite ve hizmet kalitesine ilişkin modeller: kavramsal çerçeve. *Mali Çözüm*(82), 29-56.
- Duygun, A. (2007). *Eğitim hizmetlerinin pazarlamasında hizmet kalitesinin ölçümü - bir pilot araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eker, E. (2007). *Hizmet süreci kalitesindeki değişimlerin müşteri memnuniyeti üzerine etkisinin servqual yöntemiyle ölçümü ve servis hizmetlerine yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Ekiz, E. H., Araslı, H., Farivarsadri, G., ve Bavik, A. (2008). Algılanan adalet kavramı perspektifinde etkin şikâyet yönetimi: KKTC üniversiteleri üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 43-57.
- Ennew, C., ve Schoefer, K. (2003). Service failure and service recovery in tourism: a review. Christel DeHaan Tourism and Travel Research Institute. 2-16.
- Erdem, Ş. (2007). *Sağlık hizmetleri pazarlaması: hastaların sunulan hizmetlerin kalitesin algılamaları üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Evans, M. R., Clark, J. D., ve Knutson, B. (1996). The 100-percent unconditional money-back guarantee. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 56-61.
- Filiz, Z., Yılmaz, V., ve Yağizer, C. (2010). Belediyelerde hizmet kalitesinin servqual analizi ile ölçümü: eskişehir belediyelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 59-76.
- Folkes, V. S. (1984). Consumer reactions to product failure: an attributional approach. *Journal of Consumer Research*, 10(4), 398-409.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: the swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (1988). Service quality: the six criteria of good perceived service. *Review of Business*, 9(3), 10-13.

- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing*. Massachusetts: Lexington Books.
- Gummesson, E. (1993). *Quality management in service organizations*. New York: International Service Quality Association.
- Gustafsson, A. (2009). Customer satisfaction with service recovery. *Journal of Business Research*, 62, 1220–1222.
- Gülmez, M., ve Dörtyol, İ. T. (2010). *Açıklamalı pazarlama sözlüğü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Günel, Ö. (2009). *Sağlık hizmetlerinde hizmet kalitesinin ölçümü: Süleyman Demirel üniversitesi araştırma ve uygulama hastanesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Güngör, A. (2002). *Yerli turistlere paket tur düzenleyen seyahat acentalarında hizmet kalitesinin Ölçülmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hacıoğlu, N. (2016). *Seyahat acentacılığı ve tur operatörlüğü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Haksever, C., ve Render, B. (2013). *Service management an integrated approach to supply chain management and operations*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hart, C. W., Heskett, J. L., ve Sasser, W. E. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, 148-156.
- Hart, C. W., Schlesinger, L. A., ve Maher, D. (1992). Guarantees come to professional service firms. *Sloan Management Review* 33 (3): ., 33(3), 19-29.
- Hayta, A. B. (2008). Turizm pazarlamasında tüketici satın alma süreci ve karşılaşılan sorunlar. *Kastamonu eğitim dergisi*, 16(1), 31-48.
- Hoffman, K. D., ve Bateson, J. E. (1997). *Essentials of services marketing*. ABD: Dryden Press.
- Hoffman, K. D., ve Kelley, S. W. (2000). Perceived justice needs and recovery evaluation: a contingency approach. *European Journal of Marketing*, 34(3), 418-433.
- Hoffman, K. D., Kelley, S. W., ve Rotalsky, H. M. (1995). Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Services Marketing*, 9(2), 49-61.

- Hunt, H. K. (1991). Consumer satisfaction, dissatisfaction, and complaining behavior. *Journal of Social Issues*, 47(1), 107-117.
- İçöz, O. (2014). *Seyahat acentaları ve tur operatörlüğü yönetimi*. Ankara: Turhan Kitapevi.
- İlisulu, T. İ. (2015). Tasarımda yeni bir boyut: hizmet tasarımı. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, 5(4), 97-111.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., ve Beatty, S. E. (2002). Why customers stay: measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes. *Journal of Business Research*, 55, 441-450.
- Jonston, R., ve Fern, A. (1999). Service recovery strategies for single and double deviation scenarios. *Service Industries Journal*, 19(2), 69-82.
- Kanten, S. (2006). *Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesi açısından işgörenlerin prososyal hizmet davranışlarının sağlanmasında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının rolü ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Karahan, K. (2006). *Hizmet pazarlaması*. İstanbul: Beta Basım .
- Karamustafa, K., ve Kuşluvan, S. (2001). İngiliz tur operatörlerinin turistik destinasyon seçiminde kullandıkları kriterler açısından türkiye'yi değerlendirmesi. *Pazarlama Dünyası*, 2, 16-26.
- Kau, A. K., ve Loh , E. W. Y. (2006). The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 101-111.
- Kaynama, S. A., ve Black, C. I. (2000). A proposal to assess the service quality of online travel agencies: an exploratory study. *Journal of Professional Services Marketing*, 21(1), 63-88.
- Kelley, S. W., Hoffman, D. K., ve Davis, M. A. (1993). A typology of retail failures and recoveries. *Journal of Retailing*, 69(4), 429-452.
- Kılıç, B., ve Ok, S. (2012). Otel işletmelerinde müşteri şikâyetleri ve şikâyetlerin değerlendirilmesi. *Journal of Yasar University*, 25(7), 4189-4202.
- Klenosky, D. B., ve Gitelson, R. E. (1998). Travel agents destination recommendations. *Annals of Tourism Research*, 25(3), 661-674.

- Kotler, P. T., Bowen, J. T., ve Makens, J. (2014). *Marketing for hospitality and tourism* (6 b.). Essex: Pearson Education Limited.
- Kozak, M. (2001). Türkiye’de konaklama sektörü ve çalışan kadınların tükenmişlik durumları üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Turizm Akademik Dergisi*(2), 11-19.
- Kozak, M. (2017). *Bilimsel araştırma tasarım yazım ve yayım teknikleri* (3. Baskı b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lai, I. K. W. (2014). The role of service quality, perceived value, and relationship quality in enhancing customer loyalty in the travel agency sector. *Journal of Travel ve Tourism Marketing*, 31(3), 417-442.
- Lam, T., ve Zhang, H. Q. (1999). Service quality of travel agents: the case of travel agents in Hong Kong. *Tourism Management*, 20, 341-349.
- Landon, E. L. (1977). A model of consumers’ complain behaviour. R. L. Day içinde, *Consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior* (s. 31). Indiana: Bloomington Indiana: School of Business.
- Leblanc, G. (1992). Factors affecting customer evaluation of service quality in travel agencies: an investigation of customer perceptions. *Journal of Travel Research*, 30(4), 10-16.
- Lee, E. J., ve Park, J. K. (2010). Service failures in online double deviation scenarios: justice theory approach. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(1), 46-69.
- Lewis, B. R., ve McCann, P. (2004). Service failure and recovery: evidence from the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 6-17.
- Loo, P. T., Boo, H. C., ve Khoo-Lattimore, C. (2013). Profiling service failure and customer online complaint motives in the case of single failure and double deviation. *Journal of Hospitality Marketing ve Management*, 22(7), 728-751.
- Lovelock, C., ve Wirtz, J. (2016). *Services marketing: people, technology, strategy* (8. Basım b.). New Jersey: Word Scientific Publishing.
- Lovelock, C., ve Wright, L. (1999). *Principles of service marketing and management*. New Jersey: Prentice Hall.

- Magnini, V. P., Ford, J. B., Markowski, E. P., ve Honeycutt Jr, E. D. (2007). The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering myth? *Journal of Services Marketing*, 21(3), 213-225.
- Mattila, A. S. (2001). The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting. *Journal of Services Marketing*, 15(7), 583-596.
- Mattila, A. S., ve Patterson, P. G. (2004). Service recovery and fairness perceptions in collectivist and individualist contexts. *Journal of Service Research*, 6(4), 336-346.
- Maxham III, J. G., ve Netemeyer, R. G. (2002). A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery effort. *Journal of Marketing*, 66(4), 57-71.
- McCole, P. (2004). Dealing with complaints in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(6), 345-354.
- 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.
- McDougall, G. H., ve Levesque, T. J. (1999). Waiting for service: the effectiveness of recovery strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(1), 6-15.
- McDougall, G. H., Levesque, T., ve VanderPlaat, P. (1998). Designing the service guarantee: unconditional or specific? *Journal of Services Marketing*, 12(4), 278-293.
- Michel, S., ve Meuter, M. L. (2008). The service recovery paradox: true but overrated? *International Journal of Service Industry Management*, 19(4), 441-457.
- Migacz, S. J., Zou, S. S., ve Petrick, J. F. (2017). The “terminal” effects of service failure on airlines: examining service recovery with justice theory. *Journal of Travel Research*, 1-16.
- Miller, J. L., Craighead, C. W., ve Karwan, K. R. (2000). Service recovery: a framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18, 387-400.
- Mısırlı, İ. (2005). *Seyahat acentacılığı ve tur operatörlüğü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Moritz, S. (2005). *Service design practical access to an evolving field*. Londra: Köln International School of Design.

- Mucuk, İ. (2009). *Pazarlama ilkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Mueller, R. D., Palmer, A., Mack, R., ve McMullan, R. (2003). Service in the restaurant industry: an American and Irish comparison of service failures and recovery strategies. *Hospitality Management*, 22, 395–418.
- Namkung, Y., ve Jang, S. (2010). Service failures in restaurants which stage of service failure is the most critical? *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 323-343.
- Nart, S. (2015). Hizmetlerin Rolü ve Önemi. R. Altunışık içinde, *Hizmet pazarlaması ve stratejileri* (s. 16). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- 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., Ismail, I., Marimuthu, M., ve Salarzei, H. (2012). The relationship of service failure attributions, service recovery justice and recovery satisfaction in the context of airline. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 12(3), 232-254.
- Nikbin, D., Ismail, I., Marimuthu, M., ve Younis, I. (2011). The impact of firm reputation on customers' responses to service failure: the role of failure attributions. *Business Strategy Series*, 12(1), 19-29.
- Ok, C., Back, K. J., ve Shan, C. W. (2006). Service recovery paradox: implications from an experimental study in a restaurant setting. *Journal of Hospitality ve Leisure Marketing*, 14(3), 17-33.
- Ok, C., Back, K. J., ve Shanklin, C. W. (2005). Modeling roles of service recovery strategy: a relationship focused view. *Journal of Hospitality ve Tourism Research*, 29(4), 484-507.
- Okumuş, A., ve Yaşın, B. (2007). Yapı market müşterilerinin hizmet kalitesi Değerlendirmelerine göre pazar bölümlerin İncelenmesi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(28), 87-106.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Öter, Z., ve Tütüncü, Ö. (2001). Turizm işletmelerinde kalite fonksiyon göçerimi: seyahat acentalarına yönelik varsayımsal bir yaklaşım. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(3), 95-117.

- Özekici, Y. K. (2016). Yiyecek içecek işletmelerinde karşılaşılan hizmet hata ve telafilerinin değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özen, A. (2000). Hizmet sektörünün büyüme nedenleri: teorik bir inceleme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*(16), 165-178.
- Özgüven, N. (2008). Hizmet pazarlamasında müşteri memnuniyeti ve ulaştırma sektörü üzerine bir uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 651-682.
- Özkuş, E., ve Bozkurt, M. (2006). Hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyeti ve müşteri şikâyetleri yönetimi hakkında teorik bir değerlendirme. *EKEV Akademi Dergisi*(29), 323-336.
- Öztürk, S. A. (2012). Hizmet pazarlaması, Ekin Yayınevi, Bursa
- Palmer, A. (1994). Principles of services marketing. Londra: McGraw-Hill Book Co.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., ve Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., ve Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Patterson, P. G., Cowley, E., ve Prasongsukarn, K. (2006). Service failure recovery: The moderating impact of individual-level cultural value orientation on perceptions of justice. *International Journal of Research in Marketing*, 23, 263-267.
- Polaine, A., Løvlie, L., ve Reason , B. (2013). Service design: from insight to implementation. New York: Rosenfeld Media, LLC.
- Ramadan, A. G. (2012). Exploring service recovery and justice theory in the libyan airline industry. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Cheltenham: University of Gloucestershire Faculty of Business Education and Professional Studies.
- Rashid, M. H., Ahmad, F. S., ve Othman, A. K. (2014). Does service recovery affect customer satisfaction? A study on co-created retail industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130, 455 – 460.
- Ryan, C., ve Cliff, A. (1997). Do travel agencies measure up to customer expectation? An empirical investigation of travel agencies' service quality as measured by SERVQUAL. *Journal of Travel ve Tourism Marketing*, 6(2), 1-31.

- Sayım, F., ve Aydın, V. (2011). Hizmet sektörü özellikleri ve sistematik olmayan risklerin sektör menkul kıymetleri ile etkileşimine dair teorik bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(29), 245-262.
- Schweikhart, S. B., Strasser, S., ve Kennedy, M. R. (1993). Service recovery in health services organizations. *Hospital ve Health Services Administration*, 38(1), 3-21.
- Sevimli, S. (2006). *Hizmet sektöründe kalite ve hizmet kalitesi ölçümü üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sheldon, P. J. (1986). The tour operator industry: an analysis. *Annals of Tourism Research*, 13(3), 349-365.
- Smith, A. K., ve Bolton, R. N. (1998). An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters: paradox or peril. *Journal of Service Research*, 1(1), 65-81.
- 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.
- Sparks, B. A., ve McColl-Kennedy, J. R. (2001). Justice strategy options for increased customer satisfaction in a services recovery setting. *Journal of Business Research*, 54, 209-218.
- Swanson, S. R., ve Kelley, S. W. (2001). Attributions and outcomes of the service recovery process. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(4), 50-65.
- Şahin, B. (2013). Sağlık hizmetlerinde pazarlamanın önemi ve geçmişi. B. Şahin içinde, *Sağlık hizmetleri pazarlaması* (s. 22). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tak, B. (1998). Toplam kalite şirketlerinin finansal iş sonuçlarının iyileşme nedenleri, 7. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul
- Tax, S. S., ve Brown, S. W. (1998). Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review*, 40(1), 75-88.
- Tax, S., Brown, S. W., ve Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62, 60-76.

- Tsai, C. T. S., ve Su, C. S. (2009). Service failures and recovery strategies of chain restaurants in taiwan. *The Service Industries Journal*, 29(12), 1779-1796.
- Tuncer, A. (1998). Türkiye’de seyahat acentalarının paket tur faaliyetleri üzerine bir araştırma. *Anatolia turizm araştırmaları dergisi*, 55-62.
- Turna, G. B. (2015). Hizmetlerin özellikleri ve hizmet karması. R. Altunışık içinde, hizmet pazarlaması ve stratejileri (s. 42). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Türkoğlu, A. (2007). *Hizmet hatasının telafisi ve müşteri tatmin üzerindeki etkileri: KKTC’deki dört ve beş yıldızlı otel ve tatil köylerinde yapılan bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Ulucak, E. M., ve Yazgı, A. (2002). *Turizm*. İstanbul: Okyay Yayıncılık.
- Unur, K., Çakıcı, A. C., ve Taştan, H. (2010). Seyahat acentalarında uygulanmakta olan müşteri şikâyet çözüm türleri üzerine bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(24), 241-253.
- Ural, A., ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi* (4. Baskı b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Wirtz, J. (1998). Development of a service guarantee model. *Asia Pasific Journal of Management*, 15, 51-75.
- https://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/gsintr_e.pdf (Erişim tarihi: 15.07.2017)
- Yağcı, M. İ., ve Doğrul, Ü. (2015). Hakkaniyet teorisi çerçevesinde tüketicilerin hizmet telafilerini değerlendirme süreci: kavramsal bir inceleme. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 1-22.
- Yang, T. C. (2005). The development of an effective recovery programme after service failures: A case study of restaurants in Glasgow. *Tourism and Hospitality Planning ve Development*, 2(1), 39-54.
- Yarcan, Ş., ve Peköz, M. (2001). *Seyahat işletmeleri*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Özel Sayı), 74-85.
- Yatkin, A. (2004). *Toplam kalite yönetimi*. Adana: Nobel Yayın Dağıtım .

- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri* (4. Baskı b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yumuşak, N. U. (2006). *Hizmet kalitesinin ölçümü ve hizmet kalitesini etkileyen faktörler: Uşak ticaret ve sanayi odası uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, A., Kılınç, U. K., ve Yüksel, F. (2006). Cross-national analysis of hotel customers' attitudes toward complaining and their complaining behaviours. *Tourism Management*, 27(1), 11-24.
- Yükselen, C. (2003). *Pazarlama ilkeler yönetim örnek olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zeithaml, V. A., ve Bitner, M. J. (1996). *Services marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V.A. ve Bitner, M.J. (2003) *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. 3rd Edition, Irwin McGraw-Hill, New York
- Zengin, B., ve Şen, L. M. (2015). Seyahat işletmeleri. B. Zengin, ve Ş. Demirkol içinde, *Turizm İşletmeleri* (s. 54). İstanbul: Değişim Yayınları.
- Zengin, E., ve Erdal, A. (2000). Hizmet sektöründe toplam kalite yöntemi. *Journal of Qafqaz University*, 3(1), 43-56.
- Zincirkıran, M. (2016). *Örgütsel sağlık, hizmet kalitesi ve sağlıkta hizmet kalitesi üzerine etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi.

Ek – 1: Anket

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yunus Emre Kampüsü 26470, ESKİŞEHİR



Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında “**Seyahat Acentalarının Hizmet Hataları ve Telafi Uygulamalarının Adalet Teorisi Bağlamında İncelenmesi**” başlıklı tezimin araştırma kısmı için sizin değerli görüşlerinize ihtiyaç duymaktayım. **Lütfen sorularda size en uygun gelen kutucuğu işaretleyiniz.** Cevaplarınız bilimsel amaçlı olup; hiç kimse ve kurumla paylaşılmayacaktır.

Önemli Not: Katılacaklar arasında yapılacak çekiliş ile beş katılımcı İstanbul, Paris, Prag, Viyana veya Budapeşte şehirlerinin gezi kitaplarından birini kazanacaktır.

Muharrem Tutuş

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

mtutus@anadolu.edu.tr

1. Son 12 ayda herhangi bir Seyahat Acentasından alışveriş yaptınız mı?

- ☐ Evet (Cevabınız “Evet” ise bir sonraki soruya geçiniz) ☐ Hayır (Cevabınız “Hayır” ise anketimize göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür ederiz)

2. Türkiye’de Seyahat acentaları A, B ve C grubu olarak üçe ayrılmaktadır. Sizin hizmet aldığınız seyahat acentasının grubu hangisiydi?

- ☐ A Grubu ☐ B Grubu ☐ C Grubu ☐ Bilmiyorum

3. Seyahatinizin (tatilinizin) ödemesi nasıl karşılandı?

- ☐ Kendim ☐ İşyeri ☐ Hediye ☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz)_____

4. Seyahatiniz sırasında (tatildeyken) kimlerle beraberiniz?

- ☐ Yalnız ☐ Eşimle ☐ Ailemle (Çocuklu)
☐ Arkadaşlarımla ☐ İş Arkadaşlarımla ☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz)_____

5. Seyahatinizin amacı?

- ☐ Arkadaş/Akraba ☐ Eğitim ☐ İş ☐ Turistik ☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz)
Ziyareti _____

6. Seyahat acentasından gerçekleştirdiğiniz alışverişiniz ile seyahatinizin başlaması arasında geçen süre kaç gündü?

- ☐ Son Dakika ☐ 1-29 ☐ 30-59 ☐ 60-89 ☐ 90 + ☐ Hatırlamıyorum
Fırsatı

7. Seyahat acentasından hangi ürünleri/hizmetleri satın alırsınız? (Birden fazla işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Araç Kiralama ☐ Gemi Turları ☐ Otel Konaklaması ☐ Otobüs Bileti
☐ Yurtdışı Tur ☐ Yurtiçi Tur ☐ Uçak Bileti ☐ Diğer _____

8. Seyahat acentalarından yaptığınız herhangi bir alışverişiniz ve/veya seyahatiniz (tatiliniz) sırasında bir hizmet hatasıyla karşılaştınız mı? Hizmet hatası tanımı aşağıdadır.

Hizmet hatası, hizmet alma sürecinde ortaya çıkan başarısızlık nedeniyle ürünün müşteri beklentilerini karşılamada yetersiz kaldığı, müşterilere başlangıçta planlanan hizmet sağlanmadığında ortaya çıkan memnuniyetsizlik, müşterinin bir hizmet deneyimini algıladığı ve kuruluşun sağlayacağına inandığı hizmetlerin eksik verilmesi durumudur.

- ☐ Evet (Cevabınız “Evet” ise bir sonraki soruya geçiniz) ☐ Hayır (Cevabınız “Hayır” ise anketimize göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür ederiz)

SONRAKİ SORULARI KARŞILAŞTIĞINIZ HİZMET HATASI VE YAŞADIĞINIZ HİZMET TELAFİSİNE GÖRE CEVAPLAYINIZ.

9. Yukarıda bahsedilen hizmet hatasının büyüklüğüne kaç puan verirsiniz? Lütfen 1’den 10’a kadar TEK BİR RAKAMI işaretleyiniz

ÖNEMLİ NOT: (1 KÜÇÜK HATA 10 BÜYÜK HATA)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10. Hizmet hatası ile karşılaşmanızda size göre sorumluluk kim ya da kimlerdeydi? (Örneğin: Acenta personeli, Tur organizatörü, diğer müşterilerin davranışları)

- ☐ Acenta personeli (rehber, şoför vb.) ☐ Tur güzergâhını belirleyen kişi ☐ Yanlış planlanmış tur içeriği
☐ Diğer müşteri davranışları ☐ Teknolojik/teknik cihazlar ☐ Konaklama yaptığım otel
☐ Seyahat acentası personelinin eksik bilgi vermesi ☐ Seyahat acentası personelinin yanlış bilgi vermesi ☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz) _____

11. Karşılaştığınız hizmet hatasını 1 ile 10 arası bir not verseniz kaç ile tarif edersiniz?

Önemsiz hizmet hatasıydı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Önemli hizmet-hatasıydı
Küçük problem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Büyük problem
Personelin davranışındaki küçük sorunlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Personelin davranışındaki büyük sorunlar
Tur sırasında küçük aksaklıklar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tur sırasında büyük aksaklıklar
Tur güzergâhındaki küçük aksaklıklar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tur güzergâhındaki büyük aksaklıklar
Seyahat acentasının eksik bilgilendirmesi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Seyahat acentasının çok eksik bilgilendirmesi

Seyahat acentasının teknolojik cihazlarındaki küçük aksaklıklar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Seyahat acentasının teknolojik cihazlarındaki büyük aksaklıklar
Seyahat acentasının iş ortaklarının sunduğu yetersiz hizmet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Seyahat acentasının iş ortaklarının sunduğu kötü hizmet

12. Hizmet telafisi olarak size ne önerildi? (Ücret iadesi, hiçbir şey yapmadılar, değişiklik, özür dileme, vb.)

☐ (Lütfen Belirtiniz) _____

13. Bu hizmet için ödediğiniz bedelin adil olduğunu düşünüyor musunuz?

(Bu soruda 1'den 10'a kadar bir rakamı işaretleyiniz. 1 Kesinlikle Adildi..... 10 Hiç Adil Değildi)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14. Aşağıdaki ifadeleri Seyahat acentasının gerçekleştirdiği hizmet telafisine göre değerlendiriniz?

Bu bölümde karşılaştığınız “hizmet hatasına” yönelik seyahat acentasının size sağladığı hizmet telafisi uygulamasına göre değerlendiriniz. Her soru için “Kesinlikle Katılmıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” arasında bir tercih yapmanız gerekmektedir. Lütfen her soru için sadece bir adet seçeneği işaretleyiniz.					
1- Kesinlikle katılmıyorum					
2- Katılmıyorum					
3- Ne katılıyorum ne katılmıyorum					
4- Katılıyorum					
5- Kesinlikle katılıyorum					
Hata için hemen özür dilendi	1	2	3	4	5
Hizmet hatası için uygun bir çözüm önerildi					
Seyahat acentası tarafından önerilen çözüm kabul edilebilirdi					
Tela fi için tekrar yardım istememe gerek kalmadı					
Karşılaştığım hizmet hatası kısa süre içerisinde çözüldü					
Seyahat acentası telafi sürecini hızlıca tamamladı					
Hizmet hatası tek seferde çözüldü					
Hizmet hatalarının sebebi açıklanmadı					
Seyahat acentası tarafından uygun olabilecek bir tazminat sağlandı					
Tatil sırasında ek faydalar (hizmetler) sunuldu					
Seyahat acentası uygulamaları adildi					
Seyahat acentası uygulamaları anlamsızdı					
Seyahat acentası uygulamaları netti					
Seyahat acentası uygulamaları esnekti					
Seyahat acentası uygulamaları beklediğim gibiydi					
Seyahat acentası uygulamaları müşteri öncelikliydi					
Seyahat acentası uygulamaları beni önemli hissettirdi					
Seyahat acentası uygulamaları beni sınırlendirdi					
Seyahat acentası uygulamaları karışık tı					
Seyahat acentası uygulamaları mantıklıydı					
Seyahat acentası personeli yardım etmeye isteklilerdi					
Seyahat acentası personeli şikâyetlere cevap vermek için her zaman müsaitlerdi					
Seyahat acentası personelinin davranışları güven vermedi					
Seyahat acentası personeli sorularımı cevaplayacak bilgiye sahiplerdi					
Seyahat acentası personeli bana bireysel ilgi gösterdiler					

Seyahat acentası personeli problemimi çözmek için yeterli gayret sarf ettiler					
Seyahat acentası personelinin benimle iletişimleri uygundu					
Seyahat acentası personeli bana beklediğim nezaketi gösterdiler					
Seyahat acentası personeline ulaşmam çok zamanımı aldı					
Hizmet hatasının çözümü ödediğim paraya göre uygun oldu					
Benim ihtiyacım olanı karşıladı					
Hatanın çözümü için çok fazla gayret sarf etmem gerekti					
Sonuç beni mutlu etti					
Sonucunda hak ettiğimi aldım					
Hizmet telafisi sonrası, ilk beklediğim hizmetten daha fazlasını aldım					

15. Genel olarak şikâyetime uygun olarak davranıldığına inanıyorum.

Kesinlikle Hayır	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Kesinlikle Evet
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------

16. Genel olarak uygulanan hizmet telafisine 1'den 10'a kadar kaç puan verirsiniz?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

17. Genel olarak, seyahat ve şikâyetiniz sırasında yaşadığınız tecrübeye kaç puan verirsiniz?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

18. Cinsiyetiniz?

☐ Kadın ☐ Erkek

19. Yaşınız?

☐ 18-24 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55-70 ☐ 71+

20. En son mezun olduğunuz okul?

☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Lisans veya Lisansüstü

21. Aylık hane geliriniz? (TL)

☐ 1603-1999 ☐ 2000-2999 ☐ 3000-4499 ☐ 4500-5999 ☐ 6000-7999 ☐ 8000 +

ANKETİMİZ BİTMİŞTİR, ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİM.

Muharrem Tutuş

Ek – 2. Özgeçmiş

Muharrem Tutuş

02.08.1989 Almus/Tokat

2008 – 2012 Anadolu Üniversitesi / Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksek Okulu

2003 – 2007 Beşiktaş Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi / Seyahat Acenteciliği

1995 – 2003 Şehit Öğretmen Sevda Aydoğan İlköğretim Okulu

