



RESEARCH ARTICLE / Araştırma Makalesi  
<https://doi.org/10.37093/ijsi.1140415>

## Hizmet Hatası ve Telifisi Kapsamında Sosyal Kaygının Tüketicilerin Şikâyet Etme Niyeti Üzerinde Düzenleyici Etkisinin Araştırılması: Restoran Sektöründe Bir Araştırma

Onur Öztürk\* 

### Öz

Hizmetlerin kendine has özellikleri nedeniyle işletmelerin hatasız hizmet sunumu hedeflerini gerçekleştirmeleri oldukça güçtür. Hizmet hataları neticesinde gerçekleşen müşteri tatminsizliği, işletmelerin etkin hizmet telifisi stratejileri uygulayarak ortadan kaldırılabılır ve müşterilerin şikâyet etme, işletmeyi değiştirme ve olumsuz ağızdan ağıza iletişim gibi gelecekte işletmeyi kötü etkileyebilecek olan davranışları önlenabilir. Bu çalışma, hizmet telifisi tatmininin öncülleri ve ardıllarından oluşan bir teorik model önermekte ve bu modeli test etmeyi amaçlamaktadır. Bunlara ilaveten sosyal kaygının telifi tatmini ve şikâyet etme niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynayıp oynamadığının incelenmesi de çalışmanın diğer bir amacıdır. Modeli test etmek için 467 katılımcıdan elde edilen veriler PLS-SEM ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre etkileşim ve dağıtım adaleti boyutlarının telifi tatminini olumlu yönde etkilediği, telifi tatmininin de değiştirme niyeti, şikâyet etme niyeti ve olumsuz ağızdan ağıza iletişim değişkenlerini olumsuz yönde etkilediği, son olarak da sosyal kaygının telifi tatmini ve şikâyet etme niyeti arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmet hatası, hizmet telifisi, sosyal kaygı, PLS-SEM, restoran sektörü

**Jel Kodları:** M10, M30, M31

**Cite this article:** Öztürk, O. (2022). Hizmet hatası ve telifisi kapsamında sosyal kaygının tüketicilerin şikâyet etme niyeti üzerinde düzenleyici etkisinin araştırılması: Restoran sektöründe bir araştırma. *International Journal of Social Inquiry*, 15(2), 335–363. <https://doi.org/10.37093/ijsi.1140415>

\* Araş. Gör. Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Bursa, Türkiye.

E-posta: [onurozturk@uludag.edu.tr](mailto:onurozturk@uludag.edu.tr), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0403-9933>

### Article Information

Bu çalışma Araş. Gör. Dr. Onur Öztürk'ün "Restoran İşletmelerinde Tüketicilerin Karşılaştığı Hizmet Hataları ve Telifisi" isimli doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

Received 04 July 2022; Revised 27 Nov 2022; Last Revised 13 Dec 2022; Accepted 14 Dec 2022; Available online 30 December 2022

## Investigation of the Moderating Effect of Social Anxiety on Consumers' Complaining Intentions in the Context of Service Failure and Recovery: A Research in the Restaurant Industry

### Abstract

Due to the unique characteristics of services, it is difficult for companies to achieve service delivery without any failures. Even though it is arduous to prevent every service failure, companies can use successful service recovery strategies to turn dissatisfied customers into satisfied ones. This study aims to propose and test a model consisting of antecedents and outcomes of recovery satisfaction. The study also aims to test the effects of distributive, procedural and interactional justice on recovery satisfaction and the effects of recovery satisfaction on complaining intentions, switching intentions and negative word of mouth. The last aim of the study is to test the moderator effect of social anxiety on the relationship between recovery satisfaction and complaining intention. To test the model, data were collected from 467 individuals, and PLS-SEM was applied. The results indicate that both interactional and distributive justice have a positive effect on recovery satisfaction. The results also demonstrate that recovery satisfaction has a negative effect on complaining intention, switching intention and negative word of mouth. In addition, it is found that the relationship between recovery satisfaction and complaining intention is moderated by social anxiety.

**Keywords:** Service failure, service recovery, social anxiety, PLS-SEM, restaurant industry

**Jel Codes:** M10, M30, M31

## 1. Giriş

İşletmeler müşterilerini elde tutmak için onlara kaliteli hizmet sunmalıdırlar. Bununla birlikte tüm müşteriler için yüzde yüz müşteri tatmini elde etmek gerçekçi bir hedef değildir (Fornell & Wernerfelt, 1987). Hatasız hizmet sağlayabilmek tüm işletme yöneticileri ve hizmet pazarlamacılarının arzuladığı bir hedef olsa da hizmetlerin özelliklerinden dolayı çeşitli hizmet hatalarıyla karşılaşmak hizmet endüstrisinde oldukça yaygındır. Müşterileriyle uzun dönemli ilişki kurmak isteyen işletmelerin, hizmet hatası yaşayan müşterileri tekrar tatmin edebilmek için etkin hizmet telafisi stratejileri uygulaması gerekmektedir (Weun vd., 2004).

Hizmet sektöründe önemli yer tutan restoranlar, gerek tüketicilerin boş vakitlerinin ve gelir seviyelerinin artması sonucunda dışarıda daha fazla yemek yemeye başlamaları, gerekse turizmin önemli bir unsuru olmaları nedeniyle yoğun ilgi görmektedir. Deloitte (2020) tarafından hazırlanan raporda, 2019 yılında yaklaşık 125 milyar TL ekonomik hacim yaratan ve Türkiye turizm sektörü gelirlerinin yüzde 20'sini sağlayarak ülkemizde oldukça önemli bir yere sahip olan restoran sektöründe, insan unsurunun yoğun olarak yer alması nedeniyle hizmet hataları ile sıkça karşılaşılmaktadır. İşletmeler için sıfır hizmet hatası gerçekçi bir hedef olmamakla birlikte, meydana gelen hizmet hatalarına müdahale ederek başarılı hizmet telafisi uygulamaları gerçekleştirmek ve tatminsizlik yaşayan müşterilerin işletme için olumsuz sonuçlar doğurabilecek davranışlar sergilemelerini önlemek işletme yöneticileri için daha gerçekleştirilebilir hedefler olarak gözükmektedir. Hizmet hatası ile karşılaşan ve bu hataların telafi edilmediğini gören müşteriler, işletmeyi değiştirebilirler veya olumsuz ağızdan ağıza iletişimde bulunarak yaşadıkları olumsuz deneyimleri diğer tüketicilerle paylaşma yoluna gidebilirler. Yapılan bir araştırmaya göre Toasttab (2020) tüketicilerin yüzde 78'i, aile ve arkadaş çevreleri tarafından yapılan değerlendirme ve tavsiyelerin bir restorana gitme kararlarını etkilediğini ifade etmişlerdir. İngiltere'de gerçekleştirilen başka bir araştırmaya göre ise tüketicilerin %67'si ağızdan ağıza iletişimin kararlarını etkilediğini belirtmiştir. (Paymentsense, 2020).

Pazarlama literatüründe çok çalışılmayan ancak hizmet hatası ve telifisi açısından önemli olduğu düşünülen bir kavram sosyal kaygıdır. Amerikan Psikiyatri Birliği, *sosyal kaygı/sosyal fobi*; sosyal etkileşim ve sosyal performans içeren veya başkaları tarafından incelenme olasılığı olan durumlardan sürekli olarak korkma olarak tanımlamaktadır. Bu korkular da sosyal kaygıya sahip bireyleri topluluk önünde konuşma yapma, yeni insanlarla tanışma, yetkili kişilerle görüşme gibi davranışlardan kaçınma yönünde motive etmektedir (Davila & Beck, 2002; Rapee & Heimberg, 1997; Schreiber vd., 2015). Sosyal kaygı insanların yaşam kalitelerini düşüren ve ciddi zararlar verebilen bir olgudur. Sosyal kaygı seviyesi yüksek olan insanlar depresyon, madde bağımlılığı, kısıtlı sosyalleşme ve kariyerlerinde zorlanma gibi çeşitli durumlarla karşılaşabilmektedirler (Halls vd., 2015; Rapee & Heimberg, 1997). Yüksek sosyal kaygı düzeyine sahip bireyler, düşük sosyal kaygı düzeyine sahip bireylere göre sosyal ve değerlendirilmeye müsait durumlarda genellikle daha fazla psikolojik tepkiler vermekte, daha fazla olumsuz düşünceye sahip olmakta ve böyle durumlardan daha fazla kaçınmaya yönelik davranışlar sergilemektedirler (Rapee & Heimberg, 1997).

Alan yazında sosyal kaygı ve sosyal kaygının insan davranışları üzerindeki etkileriyle ilgili çalışmalar bulunmakla birlikte, telafi tatmini ve şikâyet etme niyeti arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etki gösterip göstermediğiyle ilgili bir araştırmaya rastlanmamıştır. Mevcut çalışma, algılanan adalet boyutlarının müşteri tatmini üzerindeki etkilerini ve müşteri tatmininin de olumsuz ağızdan ağıza iletişim, değiştirme niyeti ve şikâyet etme niyeti üzerindeki etkilerini restoran sektöründe yapılan bir araştırma ile incelemeyi hedeflemektedir. Buna ek olarak sosyal kaygının telafi tatmini ve müşterilerin şikâyet etme niyetleri arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığı da araştırılmaktadır.

## 2. Teorik Çerçeve

### 2.1 Hizmet Hatası ve Hizmet Telifisi

Hizmet sektörü hemen hemen tüm ülke ekonomilerinde tüketici memnuniyetsizliğinin önemli bir kısmını barındırmaktadır (Andreasen, 1983). Hizmetler insanlarla ilişkili olduğu için, hatasız hizmet sunumu hedeflemek gerçekçi değildir. Hizmet hatası meydana geldiği zaman müşteriler üzgün ve kızgın hissederek işletmeye güvenlerini kaybedebilirler. Bu da tatminsizliğe, müşteri kaybına ve olumsuz ağızdan ağıza iletişime yol açabilir. İnternet ve sosyal medya kullanımındaki olağanüstü artış da müşterilerin şikâyetlerini duyurma şansını oldukça yükseltmiştir. Online ortamdaki olumsuz değerlendirme ve yorumlar geniş kitlelere ulaşıp diğer tüketicilerin ilgisini çekebilme ve onların gelecekteki satın alma davranışlarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bununla birlikte hizmet telifisi, müşterilerin hizmet sağlayıcılara karşı tutum ve davranışlarını değiştirmede önemli rol oynayabilmektedir (Guchait vd., 2019).

Müşteri tatmini başarılı işletmeler için önemli köşe taşlarından bir tanesidir. Müşterilere olumlu hizmet sunumu sağlamak kadar, tatminsizlik yaşayan müşterileri yatıştırmak ve tatminsizliklerini gidermek de son derece önemlidir (Jin vd., 2019). Hizmet telifisinin amacı hizmet sunumu sırasında meydana gelen hizmet hataları sonucunda tatminsizlik yaşayan müşterileri, sorunlarını çözerek sadık müşteriler haline getirmektir (Costers vd., 2019). Kötü bir hizmet telifisi deneyimi yaşayan müşterilerin sadece %40'ının işletmelere hatalarını düzeltmek için şans tanıdığı, diğer müşterilerin ise şikâyet etmeyi dahi düşünmedikleri bulunmuştur.

Şikâyet eden ve bunun karşılığında işletmeden yeterli ilgiyi görmeyen müşteriler, olumsuz ağızdan ağıza iletişimde bulunarak işletmenin güvenilirliğini sekteye uğratmaktadır. Bununla ilgili yapılmış çalışmalardan bir tanesinde mutsuz müşterilerin %96'sı kendilerini kızdıran işletmelere şikâyetlerini iletmeyeceklerini fakat yaptıkları kötü hizmeti 9'dan fazla kişiye anlatacaklarını belirtmişlerdir. Bir diğer çalışmada ise, mutsuz müşterilerin %18'i yaşadıkları olumsuz hizmet deneyimini 20'den fazla kişiye aktardıklarını söylemişlerdir. Bütün bu olumsuz ağızdan ağıza iletişim, işletmenin çok iyi şekilde yaptığı pazarlama ve tutundurma çabalarını zarara uğratabilir (Zemke & Bell, 1990).

## 2.2 Adalet Teorisi ve Algılanan Adalet

Dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyuttan oluşan algılanan adaleti açıklamada kullanılan adalet teorisi, hizmet hatası ve telafisiyle ilgili işletmelerin atabileceği adımlarla ilgili önemli bir kavramsal çerçeve sunmaktadır (Barakat vd., 2015; Patterson vd., 2006). Dağıtım adaleti; müşterilerin hizmet telafisi sonucunda elde ettikleri çıktılara göre adil muamele görüp görmediklerini algılayış biçimlerini ifade etmektedir (Chen & Kim, 2019). Dağıtım adaleti kaynakların adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığıyla ilgiliyken, süreç adaleti dağıtım kararlarının uygulandığı süreçlerin ne kadar adil olduğuyla ilgilidir (Greenberg, 1987). Süreç adaleti ile yakından ilgili olan etkileşim adaleti ise, bir işletmenin prosedürlerine veya resmi politikalarına nazaran, hizmet sunumunun etkileşimli yönlerini ilgilendirmektedir. Hizmet telafisi durumlarında müşteriler tatmin düzeylerini somut çıktılar (dağıtım adaleti), hizmet sağlayıcısının hizmet telafisi politikaları (süreç adaleti) ve hizmet sağlayıcılarla aralarındaki etkileşimlerle (etkileşim adaleti) belirlemektedirler (McCollough, 2000).

Hizmet telafisi ile ilgili çalışmalar incelendiğinde algılanan adaletin üç boyutunun (dağıtım, süreç, etkileşim) telafi tatmininin öncülleri olarak desteklendiği, fakat bu boyutların telafi tatmini üzerindeki etkilerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Nikbin, Tabavar ve Jalalkamali (2012), Ok vd. (2005), del Río-Lanza vd. (2009), Sindhav vd. (2006), Vázquez-Casielles vd. (2010) gibi yazarların yaptıkları araştırmalar, süreç adaletinin telafi tatminini en fazla etkileyen boyut olduğunu göstermiştir. Chiu vd. (2009), Karatepe (2006), Mattila (2006), Santos & Fernandes (2008), Schoefer (2008), Tsao (2018) gibi yazarların çalışmalarında ise etkileşim adaletinin telafi tatmini üzerinde en etkili adalet boyutu olduğu bulunmuştur. Davidow (2003), Ding vd. (2015), Gautam (2011), Gelbrich & Roschk (2011), Huang (2011), Kau & Wan-Yiun Loh (2006), Kim vd. (2009), Maxham & Netemeyer (2003), McCollough (2000), Migacz vd. (2018), Nikbin vd. (2015), Orsingher vd. (2010), Severt & Rompf (2006), Smith vd. (1999), Yim vd. (2003) gibi çalışmalarda ise dağıtım adaletinin telafi tatminini en fazla etkileyen boyut olduğu görülmektedir. Algılanan adalet boyutlarının telafi tatmini üzerindeki etkilerinin önemini gösteren bu çalışmalar, hizmet işletmelerinin müşterileriyle ilişkilerini yönetirken, özellikle hizmet hataları meydana geldikten sonra adalet algılarını muhakkak göz önünde bulundurmaları gerektiğini göstermektedir (Smith vd., 1999). Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

H<sub>1</sub>: Dağıtım adaleti hizmet telafisi tatmini üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

H<sub>2</sub>: Süreç adaleti hizmet telafisi tatmini üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

H<sub>3</sub>: Etkileşim adaleti hizmet telafisi tatmini üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

### **2.3 Hizmet Telifisi Tatmini**

Hizmet telifisi; işletmelerin meydana gelen problemleri çözmek, tatminsizlik yaşayan müşterilerin olumsuz tutumlarını değiştirmek ve en nihayetinde bu müşterileri elde tutabilmek amacıyla yaptıkları eylemler olarak tanımlanabilir. Müşteriler hizmet hatasıyla karşılaştıkları zaman şikâyet etmek yerine hizmet aldıkları işletmeyi bırakarak başka işletmeleri tercih edebilirler. Hizmet telifisi yönetiminin, müşterilerin rutin hizmet sunumlarına nazaran hizmet telifisi çabaları sırasında sürece duygusal açıdan daha çok dâhil olduklarından, müşterilerin aldıkları hizmeti değerlendirmelerinde çok önemli rol oynadıkları söylenebilir (Oh & Pizam, 2008).

Hizmet hataları müşteri tatminsizliğine yol açmakta, tatminsizlik sonucunda da müşteriler işletmeyi değiştirme, olumsuz ağızdan ağıza iletişimde bulunma, işletmeye şikâyetle bulunma gibi davranışlar sergileyebilmektedirler. Hizmet telifisi stratejileri bu olumsuz sonuçları önlemek adına işletmeler için oldukça kritik öneme sahiptir (Nikbin, Ismail vd., 2012). Hizmet hatası meydana geldiğinde işletmeler, yaşanan hata ve sorunlardan dolayı tatminsizlik hissine kapılan müşterileri, gelecekteki gelirlerinden mahrum kalmamak için hatalarını düzelterek memnun etmeye çalışmaktadırlar (Wallin Andreassen, 2000). Algılanan bir hizmet hatası müşterileri hayal kırıklığına uğratsa da başarılı bir hizmet telifisi tatminsizlik yaşamış bir müşterinin tatmin olmuş hale gelmesini sağlayabilir (Ashill vd., 2005).

Müşterilerin tatmin ya da tatmin olmama durumlarının şikâyet etme niyeti, değiştirme niyeti ve olumsuz ağızdan ağıza iletişimi etkilediğini gösteren çeşitli çalışmalar mevcuttur (Bougie vd., 2003). Hizmet telifisi, hizmet işletmesinin telafi çabaları müşteriler tarafından adil olarak algılanmazsa tatminsizlikle sonuçlanabilir. Telafi tatminsizliği yaşayan müşteriler mevcut işletmeyi değiştirebilir, olumsuz ağızdan ağıza iletişimde bulunabilir veya şikâyetle bulunabilirler (Gyung Kim vd., 2010). Yüksek seviyedeki tatminsizlikler; mevcut işletmeyi değiştirme, olumsuz ağızdan ağıza iletişim gibi davranışları cesaretlendirmektedir (Schoefer vd., 2019). Tatminsizlik yaşayan bir müşteri hatanın giderilmesi için telafi beklerken, daha sonra meydana gelebilecek ağızdan ağıza iletişim, şikâyet etme veya işletmeden hizmet almayı bırakarak başka işletmeye geçme gibi davranışlar öncelikle müşterilerin adalet algılamalarına bağlıdır (Blodgett vd., 1997).

### **2.4 Olumsuz Ağızdan Ağıza İletişim**

Ağızdan ağıza iletişimin tüketicilerin tutum ve davranışlarını biçimlendiren önemli bir etmen olduğu söylenebilir. Olumsuz ağızdan ağıza iletişim; tüketicilerin diğer birey veya kuruluşlarla yaşadıkları olumsuz olay veya deneyimlerle ilgili, bu olumsuz olay veya deneyimlere doğrudan dahil olmayan arkadaş ve akrabaları gibi sosyal çevresinde yer alan kişilerle kurdukları iletişim olarak açıklanabilir (Bougie vd., 2003; Schoefer vd., 2019). Olumsuz ağızdan ağıza iletişim genellikle potansiyel anonimlik sağlayan pasif bir tepki gösterme biçimidir. Bu davranışsal tepki, tatmin edici olmayan bir hizmet deneyimine, hizmet sağlayıcılarla doğrudan karşı karşıya gelmekten kaçınarak tepki göstermenin bir yolu olarak düşünülebilir (Schoefer vd., 2019). Bir hizmet hatası sonucunda işletmeyi suçlu gören müşteriler olumsuz ağızdan ağıza iletişim yapmaya daha meyilli olmaktadır (Albrecht vd., 2017). Başarıyla uygulanan hizmet telifisi stratejileri müşterilerin telifiden tatmin olmalarını sağlayarak olumsuz ağızdan ağıza iletişim

yapmalarını azaltmaya yardımcı olmaktadır (DeWitt & Brady, 2003; Lin vd., 2011). Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H<sub>4</sub>: Telafi tatmini olumsuz ağızdan ağıza iletişim üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.

## 2.5 Değişirme Niyeti

Hizmet işletmesini değiştirme, hizmet hataları sonucunda en çok öne çıkan müşteri davranışlarından bir tanesidir (Bhandari & Polonsky, 2007; Lewis & Spyropoulos, 2001). Müşterilerin neden hizmet aldıkları işletmeleri değiştirip başka hizmet işletmelerine gittiklerini anlamak, işletme içinde sıfır müşteri kaybına yönelik bir kültür geliştirmeye yardımcı olabilir (Nikbin, Ismail vd., 2012). Hizmet hataları ve başarısız hizmet telafileri müşterilerin mevcut işletmeyi bırakarak başka işletmelere gitmesinin temel nedenleri olarak görülmektedir (Nikbin, Tabavar ve Jalalkamali, 2012).

Müşterilerin bir mal/hizmeti başka mal ve hizmetler için terk etme niyetine değiştirme niyeti denir (Oly Ndubisi & Yin Ling, 2006). Değişirme niyeti çoğu zaman müşteri tatminsizliği neticesinde ortaya çıkar ve bir ürün/hizmet veya işletmeyle olan ilişkinin bitirilmesiyle sonuçlanır (Nikbin, Ismail vd., 2012). Hizmet sağlayıcılarının bir hizmet hatası meydana geldikten sonra hatayı düzgün bir biçimde ele alıp telafi edememesi, müşterilerin mevcut hizmet işletmesini bırakarak başka işletmelere gitmesine yol açabilmektedir. Hizmet telafisi yapılırken müşterilerin adalet algılamalarına da özen gösterilmelidir. Yaşanan hatayı sadece maddi olarak telafi etmek bazı durumlarda yetersiz kalmakta, yavaş, gereksiz uzun süreçler ve kaba çalışan davranışları müşterilerin somut bir telafi elde etseler dahi mevcut işletmeyi değiştirmelerine sebep olabilmektedir (Keaveney, 1995). Bir hizmet hatası sonrasında ortaya çıkabilecek olan müşterilerin değiştirme niyetleri, işletmelerin etkin hizmet telafisi stratejileri ortaya koymaları halinde önlenebilmektedir (Bhandari & Polonsky, 2007). Mevcut bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H<sub>5</sub>: Telafi tatmini değiştirme niyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.

## 2.6 Şikâyet Etme Niyeti

Şikâyet etme; bir hizmet deneyiminin birçok yönüyle ilgili hissedilen tatminsizliğin resmi bir şekilde ifade edilmesi olarak tanımlanabilir (Ekiz & Araslı, 2007). Hizmet pazarlaması literatürü müşteri tatmininin müşteri şikâyetleri üzerindeki etkilerinden bahsetmektedir (Barakat vd., 2015; de Matos vd., 2012; DeWitt & Brady, 2003; Ho vd., 2017). Algılanan adalet boyutlarından etkileşim adaleti; müşterilere bir şikâyet süreci sırasında nasıl davranıldığı ile ilgilidir. Müşteriler yüksek seviyede bir etkileşim adaleti algıladıkları zaman gelecekte gerçekleştirebilecekleri olumsuz davranışların azalacağı söylenebilir. Tatminsizliğe tepki olarak ortaya çıkan şikâyetlerin sayısı tam olarak bilinmese de toplam şikâyet sayısının tatminsizlik yaratan olaylardan çok daha az olduğu genel olarak kabul edilmektedir (DeWitt & Brady, 2003). İşletmelerin hizmet performansları müşterilerin beklentilerinin altında kaldığı zaman müşteriler şikâyet etmeye daha yatkın olmaktadır (Bhandari & Polonsky, 2007). Müşterilerin şikâyet etme ile ilgili niyet ve davranışları algılanan tatminsizlik tarafından tetiklenmektedir. Ortada bir tatminsizlik mevcut değilse, müşterilerin tepkileri şikâyet olarak nitelendirilemez (Singh, 1988). Şikâyet etmeyi birçok farklı etmen engellese veya cesaretlendirse de tatminsizliğin genelde müşteri şikâyetleri

üzerinde etkili olan ana unsur olduğu söylenebilir (Bearden & Teel, 1983). Verilen bilgiler doğrultusunda önerilen hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H<sub>6</sub>: Telafi tatmini şikâyet etme niyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.

## 2.7 Sosyal Kaygı

Sosyal kaygı/sosyal fobi; başkalarının yanında rahatsızlık duymak, bireylerin diğer kişiler tarafından yargılanma veya olumsuz değerlendirilme korkusu veya rahatsızlığı olarak tanımlanabilir ve genellikle başkalarının bir kişi hakkında ne düşündüğüne dair yoğun bir korku (özellikle utanç veya aşağılanma, eleştiri veya reddedilme korkusu) ile karakterize edilmektedir (Caballo vd., 2019; Cavanaugh & Buehler, 2016; Fenigstein vd., 1975; Forni dos Santos vd., 2013; Garcia-Lopez vd., 2001; Koc, 2019; Liebowitz vd., 1985). Sosyal kaygı genellikle kronik ve rahatsız edici bir durumdur. Utanç, aşağılanma ve başkaları tarafından olumsuz değerlendirilme endişesi yüzünden sosyal durumlarda diğer insanlarla etkileşime geçme ya da performans sergilemekten sürekli olarak korkma durumu ile kendini göstermektedir (Baker vd., 2002). Yüksek sosyal kaygı seviyesindeki insanların genellikle hayat kalitelerini düşük olarak nitelendirdikleri görülmektedir (Fresco vd., 2001; López-Pina vd., 2008).

Sosyal kaygı özellikle son yıllarda psikiyatrist ve psikologlar arasında oldukça ilgi gören bir konu olmaktadır (Caballo vd., 2010). Sosyal kaygıya sahip bireyler diğer insanlara kıyasla olumlu durumların daha az gerçekleşeceğine inanmaktadırlar. Kashdan vd. (2013); sosyal kaygıya sahip bireylerin diğer bireylere oranla günlük yaşamlarında sosyal etkileşimlerden uzak durmaya çalıştıklarını bulmuşlardır. Sosyal kaygı seviyesi yüksek olan bireylerin yaşam kaliteleri düşmekte, finansal olarak başkalarına daha fazla bağımlı olmakta, işyerlerinde daha az verimli çalışmakta ve daha düşük ücret elde edebilmektedirler. Bunlara ek olarak eğitim hayatlarında daha fazla başarısızlıkla karşılaşabilir, aile bireyleri ve arkadaşlarıyla olan ilişkilerde problem yaşayabilir ve romantik ilişkileri yürütmede sıkıntı çekebilirler (Aderka vd., 2012). Sosyal kaygı düzeyi yüksek olan kişiler diğer insanlardan uzak durmaya ve onlarla herhangi bir şekilde etkileşime geçmekten kaçınmaya çalıştıkları için, bu kişilerin herhangi bir hizmet hatası meydana geldiğinde bu hatayı işletme personeline veya yetkilisine iletmekten kaçınma olasılıkları yüksek olacaktır. İşletme personeli meydana gelen hatayı kendiliğinden fark edip bu hatayı telafi etmediği sürece müşteri büyük olasılıkla tatminsizlik yaşayacak ve bu tatminsizliği de doğrudan iletmek yerine kendisine yakın gördüğü arkadaş çevresi veya ailesine bahsedecek, ya da sosyal medya veya internet ortamında anonim bir kimlik altında bu hatadan bahsederek restoran işletmesini zarara uğratabilecektir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H<sub>7</sub>: Sosyal kaygı, telafi tatmini ve şikâyet etme niyeti arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkiye sahiptir.

## 3. Araştırmanın Metodolojisi

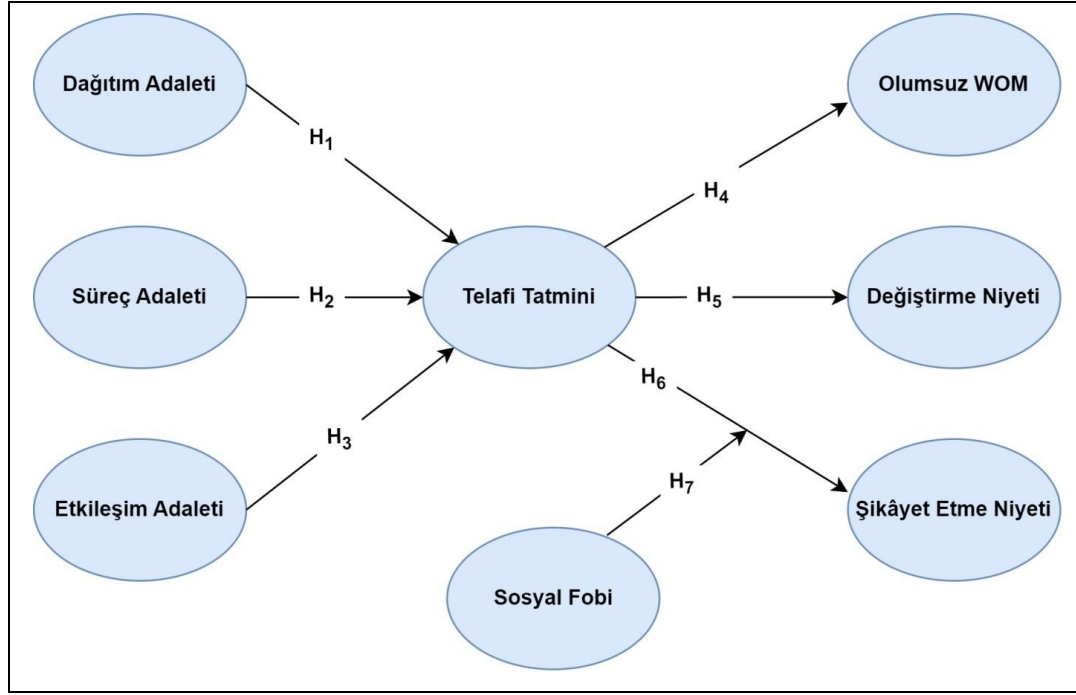
Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın evreni ve örneklem büyüklüğü, araştırma modeli ve hipotezler ile senaryo geliştirmeden bahsedilmektedir.

### 3.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda literatür incelenerek oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler Şekil 1’de gösterilmektedir. Modelde yer alan değişkenlerden yedi tanesi (dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti, telafi tatmini, olumsuz ağızdan ağıza iletişim, değiştirme niyeti ve şikâyet etme niyet) reflektif, sosyal kaygı ise formatif değişkendir.

#### Şekil 1

Araştırma Modeli



### 3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Araştırma evreni, ayda en az bir kez restoranda yemek yemeyi tercih eden bireylerden oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğü belirlendikten sonra, kolayda örnekleme yöntemiyle veri toplanmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi, ana kütlelin kesin olarak belirlenemediği zamanlarda kullanılabilir (Koç vd., 2020). Bu çalışmada kullanılan anket formu için 25.02.2020 tarihinde 2020/15 nolu kararla Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan izin alınmıştır. Araştırma için 514 kişiden anket yoluyla veri toplanmış ve bunlardan 47 tanesi analiz için uygun bulunmayarak analize dâhil edilmemiştir. Sonuç olarak 467 adet anket formu analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin demografik özellikleri Tablo 1’de gösterilmektedir.

Araştırmaya katılan bireylerin büyük çoğunluğunu 18–25 yaş aralığındaki bireyler oluşturmaktadır (%56.3). Katılımcıların yüzde 64’ü kadın bireylerden oluşmakla birlikte, lise mezunu ve önlisans/lisans mezunu bireylerin oranları sırasıyla yüzde 35.1 ve 34.1’dir.



**Tablo 1**

*Katılımcıların Demografik Özellikleri*

Demografik nitelik	n	%
Cinsiyet		
Kadın	299	64.0
Erkek	168	36.0
Medeni Hâl		
Evli	117	25.1
Bekâr	350	74.9
Yaş Aralığı		
18-25	263	56.3
26-35	125	26.8
36-45	57	12.2
46-55	19	4.1
56 ve üzeri	3	0.6
Eğitim Düzeyi		
İlköğretim Mezunu	16	3.4
Lise Mezunu	164	35.1
Önlisans/Lisans Mezunu	159	34.1
Yüksek Lisans Mezunu	95	20.3
Doktora Mezunu	33	7.1
Gelir Düzeyi		
2000TL'den az	221	47.3
2001-3000 TL	53	11.4
3001-4000 TL	37	7.9
4001-5000 TL	43	9.2
5000 TL ve üzeri	113	24.2

Not. N=467.

### 3.3 Soru Kâğıdının Hazırlanması ve Senaryonun Geliştirilmesi

Bu bölümde katılımcılara, okudukları senaryodaki hizmet hatası başlarına geldiği takdirde restoran işletmesinin kendilerine uygulayacakları hizmet telifisi sonucunda nasıl tepki vereceklerini bulmayı hedefleyen bir senaryo iletilmiştir. Senaryoyu okuduktan sonra ise ankette yer alan soruları cevaplandırmaları istenmiştir. Anket soruları oluşturulmadan önce ilgili yazın taranarak, çalışmada kullanılan değişkenlere benzer değişkenlerin kullanıldığı çalışmalar incelenmiş ve çalışmaya uygun olacağı düşünülen dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti, telafi tatmini, olumsuz ağızdan ağıza iletişim, değiştirme niyeti, şikâyet etme niyeti ve sosyal kaygı ölçekleri belirlenmiştir. Çalışmada kullanılan senaryo aşağıdaki gibidir:

“Yoğun geçen bir günün ardından akşam yemeği yemek için geleneksel bir restorana gittiniz. Kendinizi oldukça aç hissediyordunuz. Garsona siparişinizi verdiniz ve yemeği beklemeye başladınız. Yaklaşık 30 dakika sonra yemeğiniz geldi. Yemeğin tadına baktığınızda, yemeğin içinde yabancı bir cisim fark ettiniz. Garsonu çağırdınız ve hemen yanınıza geldi. Garsona yemeğinizdeki yabancı cismi gösterdiniz. Garson samimi bir şekilde sizden özür dileyerek yemeği tekrar hazırlatacağını size bildirdi. Yaklaşık 20 dakika sonra garson yemeğinizle birlikte geldi ve yaşanan sorun için sizden tekrar kibarca özür diledi. Ayrıca yemek için sizden ücret alınmayacağını size ilettili.”

Ankette kullanılan ölçekler oluşturulurken geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Bu tarama sonucunda modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri en iyi şekilde ortaya koyabilecek ölçeklerin belirlenmesine çalışılmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerin orijinal dili İngilizce olduğu için ölçekte yer alan ifadeler önce Türkçeye çevrilmiş, daha sonra Türkçeden tekrar İngilizceye geri çeviri yapılarak, çevirinin çift taraflı kontrolü yapılmıştır. Daha sonra ölçeklerin değerlendirilmesi için alanlarında uzman iki pazarlama öğretim üyesine başvurulmuştur. Uzmanlar ölçeklerin orijinal halleri ile çevirilerini ve geri çevirilerini inceleyerek görüşlerini belirtmiş ve ölçeklerin son hali oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerin oluşturulmasında yararlanılan kaynaklar Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2**

*Araştırmada Kullanılan Ölçekler*

Değişkenler	Yararlanılan Kaynaklar
Dağıtım adaleti	Das vd. (2019) Dewitt vd. (2008) Maxham ve Netemeyer (2002)
Süreç adaleti	Maxham ve Netemeyer (2002) Muhammad & Gul-E-Rana (2020) Smith vd. (1999) Vázquez-Casielles vd. (2010)
Etkileşim adaleti	Chen ve Kim (2019) Dewitt vd. (2008) Roschk ve Gelbrich (2017) Smith vd. (1999)
Telafi tatmini	Chen ve Kim (2019) Maxham ve Netemeyer (2002) Ok vd. (2005, 2008)
Olumsuz ağızdan ağıza iletişim	Blodgett vd. (1997) Fan vd. (2010) Jones vd. (2007) Liu vd. (2001)
Değişirme niyeti	Chih vd. (2012) Nikbin, Ismail vd. (2012)
Şikâyet etme niyeti	DeWitt ve Brady (2003)
Sosyal kaygı	Ho vd. (2017)

### 3.4 Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmada kullanılan anket formuna katılımcıların verdiği cevapların analiz edilmesi için SPSSve SmartPLS kullanılmıştır. Bu bölümde sırasıyla katılımcılara yönelik demografik özellikler, ölçüm modelleri ve yapısal modelin değerlendirilmesine yer verilmekte, daha sonra ise elde edilen bulguların yorumları yer almaktadır.

#### 3.4.1 Ölçüm Modellerinin Değerlendirilmesi

PLS-SEM analizini oluşturan iki temel aşamanın ilki olan ölçüm modellerinin değerlendirilmesi; kendi içinde bazı aşamalar içermektedir. Bunlar sırasıyla; güvenilirlik analizi, yakınsama geçerliliği ve ayrışma geçerliliğidir (Götz vd., 2010).

### *Güvenilirlik Analizi*

Ölçüm modelinin değerlendirilmesi için yapılacak ilk işlem güvenilirlik analizinin gerçekleştirilmesidir. Tablo 3’de güvenilirlik analizi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 3**

### *Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Cronbach’s Alpha	Bileşik Güvenilirlik	Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE)
Dağıtım adaleti	0.931	0.951	0.829
Değiştirme niyeti	0.903	0.932	0.774
Etkileşim adaleti	0.898	0.929	0.768
Olumsuz ağızdan ağıza iletişim	0.937	0.955	0.842
Şikâyet etme niyeti	0.862	0.906	0.708
Süreç adaleti	0.881	0.913	0.679
Telafi tatmini	0.863	0.918	0.790

Tablo incelendiğinde, her bir değişken için birleşik güvenilirlik değerlerinin oldukça iyi olduğu ve güvenilirlik kriterinin sağlandığı görülmektedir (Hair vd., 2012).

### *Yakınsama Geçerliliği*

PLS-SEM tekniğinde ölçüm modelinin değerlendirilmesi için bir sonraki adım yakınsama geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığının kontrol edilmesidir. Ölçüm modelinin yakınsama geçerliliğini test etmek için ifadelerin faktör yüklerine ve Average Variance Extracted (AVE) değerlerine bakılmıştır (Hair vd., 2012). Modelde yer alan değişkenlerin faktör yükleri dağıtım adaleti için (0.901–0.920), süreç adaleti için (0.785–0.864), etkileşim adaleti için (0.755–0.929), telafi tatmini için (0.775–0.949), olumsuz ağızdan ağıza iletişim için (0.907–0.928), değiştirme niyeti için (0.862–0.898) ve şikâyet etme niyeti için (0.702–0.911) aralığında değerler almaktadır. Tüm değişkenler için faktör yüklerinin 0.70’dan ve AVE değerlerinin de 0.50’den büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yakınsama geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir (Hair vd., 2012).

### *Ayrışma Geçerliliği*

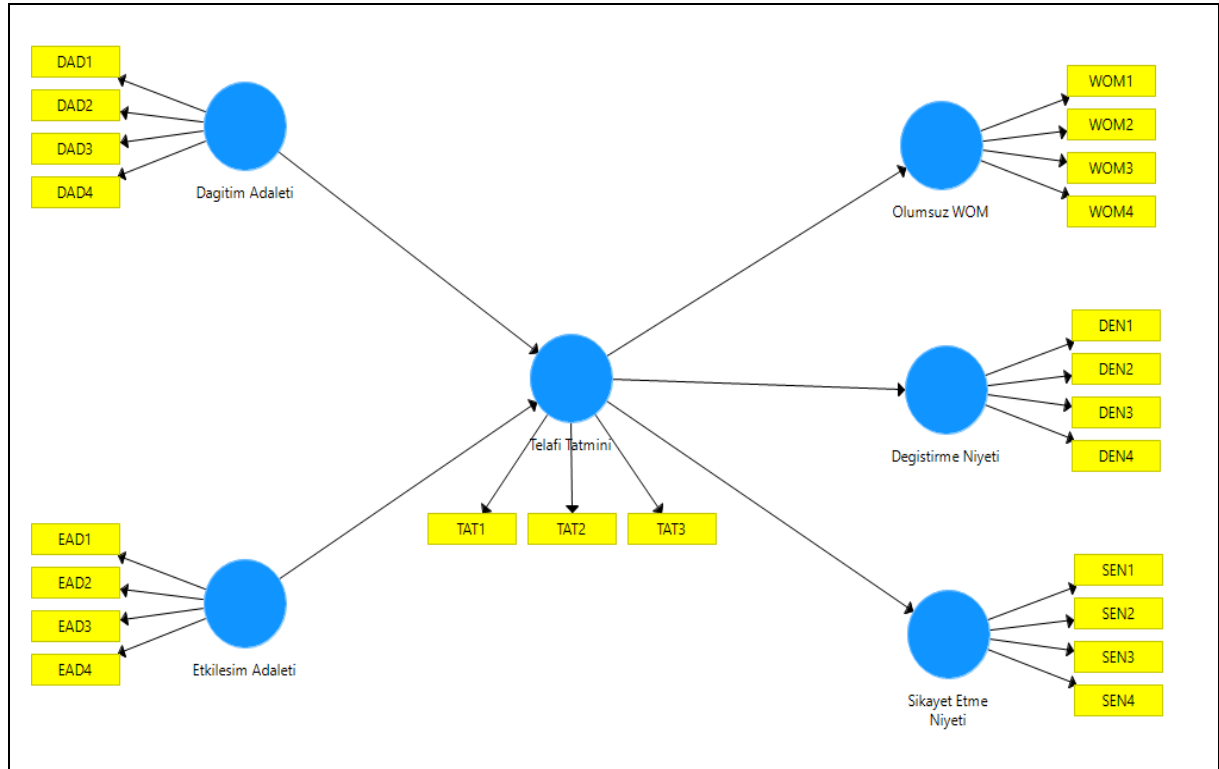
Ayrışma geçerliliği; bir değişkenin diğer değişkenlerden ne kadar ayrı olarak algılandığı ile ilgilidir. Bir diğer ifadeyle; bir değişkenin modeldeki diğer değişkenlerden ne kadar özgün olduğudur (Voorhees vd., 2016). Ölçüm modelleri için ayrışma geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığını anlamak için öncelikle PLS-SEM algoritması çalıştırıldıktan sonra elde edilen HTMT değerleri incelenmeli, daha sonra ise “Bootstrapping” metoduyla HTMT değerlerinin 1 rakamı içerip içermediğine bakılmalıdır (Hair vd., 2017, 2019; Sarstedt vd., 2017). HTMT değerleri Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4***HTMT Değerleri*

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1. Dağıtım adaleti	—						
2. Değişirme niyeti	0.648	—					
3. Etkileşim adaleti	0.744	0.446	—				
4. Olumsuz WOM	0.676	0.859	0.421	—			
5. Şikâyet etme niyeti	0.744	0.724	0.551	0.755	—		
6. Süreç adaleti	0.866	0.579	0.867	0.561	0.682	—	
7. Telafi tatmini	0.918	0.738	0.826	0.737	0.824	0.972	—

Tablo 4 incelendiğinde, elde edilen HTMT değerlerinin genellikle 0.90 değerinin altında olduğu, fakat “Telafi tatmini” ve “Dağıtım adaleti” ile “Telafi tatmini” ve “Süreç adaleti” değişkenleri arasındaki ayrışma geçerliliği değerleri sırasıyla .918 ve .972 olarak hesaplanmıştır. Bir sonraki adımda “Bootstrapping” metoduyla HTMT değerlerinin 1 rakamı içerip içermediği kontrol edilmiştir (Hair vd., 2017).

Bootstrapping metodu uygulandıktan sonra telafi tatmini değişkeni ile süreç adaleti değişkeni arasındaki ilişki 1 rakamını içerdiğinden (0,916–1,022), ayrıştırıcı geçerlilik şartı sağlanamamış olup, süreç adaleti değişkeni modelden çıkarılmıştır. Oluşturulan yeni araştırma modeli Şekil 2’de görülmektedir.

**Şekil 2***Yeni Araştırma Modeli*

Yeni model oluşturulduktan sonra yapılan ayrışma geçerliliği testinde "bootstrapping" sonucu elde edilen değerler Tablo 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 5**

*Yeni Araştırma Modeli İçin Bootstrapping Sonrasında Elde Edilen HTMT Değerleri*

İlişkiler	Orijinal örneklem (Original sample)	Örneklem ortalaması (Sample mean)	Yanlılık (Bias)	2.5%	97.5%
Değiştirme niyeti>Dağıtım adaleti	0.648	0.647	-0.001	0.508	0.750
Etkileşim adaleti>Dağıtım adaleti	0.744	0.746	0.002	0.638	0.823
Etkileşim adaleti>Değiştirme niyeti	0.446	0.447	0.001	0.306	0.552
Olumsuz ağızdan ağıza iletişim>Dağıtım adaleti	0.676	0.674	-0.002	0.555	0.769
Olumsuz ağızdan ağıza iletişim>Değiştirme niyeti	0.859	0.860	0.001	0.728	0.937
Olumsuz ağızdan ağıza iletişim>Etkileşim adaleti	0.421	0.423	0.001	0.289	0.523
Şikâyet etme niyeti>Dağıtım adaleti	0.744	0.743	-0.001	0.627	0.827
Şikâyet etme niyeti>Değiştirme niyeti	0.724	0.725	0.001	0.581	0.823
Şikâyet etme niyeti>Etkileşim adaleti	0.551	0.553	0.001	0.413	0.657
Şikâyet etme niyeti>Olumsuz ağızdan ağıza iletişim	0.755	0.754	-0.000	0.626	0.852
Telafi tatmini>Dağıtım adaleti	0.918	0.919	0.001	0.851	0.963
Telafi tatmini>Değiştirme niyeti	0.738	0.739	0.001	0.606	0.828
Telafi tatmini>Etkileşim adaleti	0.826	0.828	0.002	0.754	0.890
Telafi tatmini>Olumsuz ağızdan ağıza iletişim	0.737	0.737	0.000	0.617	0.821
Telafi tatmini>Şikâyet etme niyeti	0.824	0.824	0.001	0.723	0.892

Gerçekleştirilen "Bootstrapping" yöntemi sonucunda, Tablo 5'den görülebileceği üzere, 2.5%-97.5% güven aralığındaki değerlerin hiçbirisi 1 rakamı içermemektedir. Böylece tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin istenen şartları yerine getirdiği ve ayrışma geçerliliği kriterinin sağlandığı söylenebilir.

### 3.4.2 Yapısal Modelin Değerlendirilmesi

Yapısal modeli değerlendirmek için izlenecek adımlar sırasıyla; eşdoğrusallık değerlendirilmesi, yapısal modelin yol katsayılarının değerlendirilmesi ve R<sup>2</sup> değerlerinin incelenmesidir.

#### *Eşdoğrusallık Değerlendirilmesi*

Eşdoğrusallık; göstergelerin gereksiz bilgiler içerip içermediğini test etmek için uygulanan bir tekniktir (Garson, 2016; Sarstedt vd., 2013). Eşdoğrusallık değerlendirilmesi için SmartPLS uygulamasından eşdoğrusallık istatistikleri bölümünden "Inner Variance Inflation Factor (VIF) Values" sekmesine bakılması gerekmektedir. Bu sekmedeki değerlerin 5'ten küçük olması, eşdoğrusallık şartının sağlandığı anlamına gelmektedir. "Dağıtım adaleti-telafi tatmini", "Etkileşim adaleti-telafi tatmini", "Telafi tatmini-değiştirme niyeti", "Telafi tatmini-olumsuz ağızdan ağıza iletişim" ve "Telafi tatmini-şikâyet etme niyeti" arasındaki VIF değerleri sırasıyla 1.850, 1.850, 1.000, 1.000 ve 1.000 olarak hesaplanmıştır. Tüm değerlerin 5'in altında olması nedeniyle eşdoğrusallık kriterinin sağlandığı söylenebilir (Hair vd., 2017).

#### *Yapısal Modelin Yol Katsayılarının Değerlendirilmesi*

Yapısal modelin değerlendirilmesi için gerekli olan bir sonraki adım yapısal modelin yol katsayılarının değerlendirilmesidir. PLS algoritması çalıştırılıp yol katsayılarının büyüklüğüne bakıldıktan sonra, "bootstrapping" metodu ile daha önce PLS algoritması ile elde edilen yol

katsayıları değerlerinin çeşitli güven aralıklarında anlamlı olup olmadığına bakılması gerekmektedir. Bunun için genellikle bakılan değerler  $t$  ve  $p$  değerleri olmaktadır. Yol katsayılarının her iki değer için kritik olarak kabul edilen değerlerin üzerinde bulunması, belirli hata payı içermekle birlikte anlamlı olarak yorumlanmaktadır. İki uçlu testler için kullanılan kritik  $t$  değerleri;

- %10 anlamlılık düzeyi için 1.65
- %5 anlamlılık düzeyi için 1.96
- %1 anlamlılık düzeyi için 2.57 olmaktadır (Hair vd., 2017, Rezaei, 2015).

**Tablo 6**

*Yeni Modelin Yol Katsayıları, t Değerleri ve p Değerleri*

İlişkiler	Orijinal örneklem (Original sample)	Örneklem ortalaması (Sample mean)	Standart sapma (Standart deviation)	t değerleri (t statistics)	p değerleri (p values)
Dağıtım adaleti>Telafi tatmini	0.612	0.614	0.069	8.874	.000
Etkileşim adaleti>Telafi tatmini	0.324	0.323	0.070	4.622	.000
Telafi tatmini>Değiştirme niyeti	-0.647	-0.649	0.051	12.655	.000
Telafi tatmini>Olumsuz ağızdan ağıza iletişim	-0.661	-0.665	0.048	13.824	.000
Telafi tatmini>Şikâyet etme niyeti	-0.737	-0.740	0.036	20.186	.000

Tablo 6 incelendiğinde tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

### *R<sup>2</sup> Değerleri*

$R^2$  değeri; bir değişkenin kendisini etkileyen değişkenler tarafından ne derece açıklandığını gösteren bir değerdir. İlgili yazında 0.25, 0.50 ve 0.75 değerlerinin sırasıyla, açıklanma gücünün zayıf, orta ve güçlü düzeyde olduğunu belirttiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte  $R^2$  değerinin araştırmanın yapıldığı alan ve araştırmanın içeriğine göre açıklama gücünün daha farklı değerlendirilebileceği de unutulmamalıdır (Sarstedt vd., 2017).

**Tablo 7**

*Modelde yer alan değişkenlerin R<sup>2</sup> değerleri*

Değişkenler	R <sup>2</sup> değerleri
Değiştirme niyeti	0.419
Olumsuz ağızdan ağıza iletişim	0.437
Şikâyet etme niyeti	0.543
Telafi tatmini	0.748

Tablo 7'ye bakıldığında  $R^2$  değerleri değiştirme niyeti, olumsuz ağızdan ağıza iletişim, şikâyet etme niyeti ve telafi tatmini değişkenleri için sırasıyla; 0.419, 0.437, 0.543 ve 0.748 olarak hesaplanmıştır. Değiştirme niyeti ve olumsuz ağızdan ağıza iletişim değişkenlerinin  $R^2$  değerleri 0.419 ve 0.437 olarak bulunmuş ve diğer değişkenler tarafından açıklanma güçlerinin nispeten biraz daha zayıf olduğu söylenebilir. Şikâyet etme niyetinin  $R^2$  değeri 0.543 olarak hesaplanmış ve orta düzeyde bir açıklanma gücüne sahip olduğu söylenebilir. Telafi tatmini değişkeninin  $R^2$  değeri ise yazında güçlü bir açıklanma gücü olarak ifade edilen 0.750 değerine çok yakın bir değer almıştır. Dolayısıyla telafi tatmininin açıklanma gücünün yüksek olarak

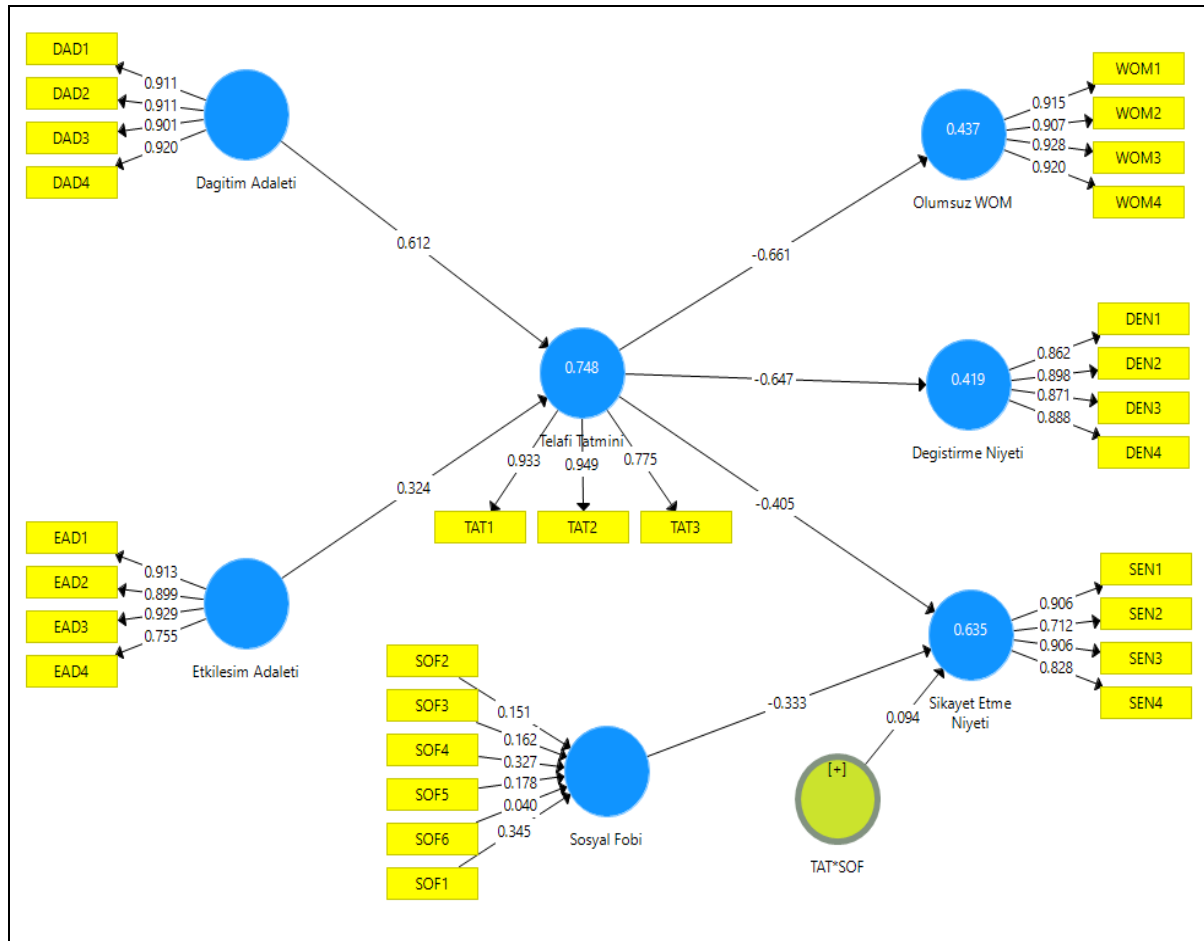
değerlendirilebileceği ifade edilebilir. Yapılan analizler sonucunda H<sub>2</sub> araştırma hipotezi hariç tüm araştırma hipotezleri kabul edilmiştir.

### 3.4.3 Düzenleyici (Moderatör) Değişkenin Modele Eklenmesi ve Analizi

Sosyal kaygının telafi tatmini ve şikâyet etme niyeti arasındaki ilişkiyi düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını anlamak için öncelikle daha önce oluşturulan araştırma modeline sosyal kaygı değişkeni tanımlanarak eklenmelidir. Sosyal kaygı değişkeni modele eklendikten sonra, sıradaki uygulama "interaction term" olarak adlandırılan etkileşim terimini oluşturmaktır. Etkileşim terimi oluşturulduktan ve hangi değişkenler arasındaki ilişkiyi düzenleyici etkilediği tanımlandıktan sonra PLS algoritması çalıştırılır. Düzenleyici değişkenin modele eklenmesiyle oluşan yeni model Şekil 3'te görülmektedir.

### Şekil 3

Düzenleyici Değişkenin Modele Eklenmesi



Araştırma modeline düzenleyici değişken tanımlanıp eklendikten sonra, uygulanması gereken analizler vardır. Bunlardan ilki eşdoğrusallık değerlendirmesidir. Eşdoğrusallık değerlendirilmesi için SmartPLS uygulamasından eşdoğrusallık istatistikleri bölümünden "Inner Variance Inflation Factor (VIF) Values" sekmesine bakılması gerekmektedir. Bu sekmedeki değerlerin 5'ten küçük olması, eşdoğrusallık şartının sağlandığını göstermektedir.

İçsel VIF değerlerine bakıldığında, dağıtım adaleti- telafi tatmini ve etkileşim adaleti- telafi tatmini arasındaki VIF değerlerinin 1.850 olarak hesaplandığı görülmektedir. Sosyal kaygı seviyesi- şikâyet etme niyeti, telafi tatmini\* sosyal kaygı- şikâyet etme niyeti ve telafi tatmini- şikâyet etme niyeti arasındaki VIF değerleri sırasıyla 2.072, 1.892 ve 2.130 olarak bulunmuştur. Telafi tatmini- değiştirme niyeti, telafi tatmini- olumsuz ağızdan ağıza iletişim ve telafi tatmini- şikâyet etme niyeti arasındaki VIF değerleri ise sırasıyla 1.000, 1.000 ve 2.130 olarak hesaplanmıştır. Böylece tabloda yer alan tüm VIF değerlerinin eşik değer kabul edilen 5'ten küçük olduğu görülmektedir. Böylelikle eşdoğrusallık şartının yerine getirildiği söylenebilir.

İçsel VIF değerleri kontrol edildikten sonra sıradaki adım, düzenleyici değişkenin faktör ağırlıklarının hesaplanmasıdır. Modeldeki düzenleyici değişken olan sosyal kaygının faktör ağırlıklarının; SOF1, SOF2, SOF3, SOF4, SOF5 ve SOF6 için sırasıyla 0.345, 0.151, 0.162, 0.327, 0.178 ve 0.040 olarak bulunmuştur. SOF6 ifadesinin yapılan değerlendirme sonucunda modelden çıkartılmasına karar verilmiştir. SOF6 ifadesi çıkartıldıktan sonra PLS algoritması tekrar çalıştırılmış ve yeni model oluşturulmuştur.

Oluşturulan yeni modelde TAT\*SOF etkileşim teriminin şikâyet etme niyeti üzerindeki etkisi 0.095 olarak bulunmuştur. Telafi tatmininin şikâyet etme niyeti üzerindeki doğrudan etkisi ise -0.406 olarak hesaplanmıştır. Sosyal kaygı arttıkça telafi tatmininin şikâyet etme niyeti üzerindeki etkisinin azaldığı görülmektedir. ( $-0.406+0.095 = -0.311$ ). Sosyal kaygı azaldığı zaman ise telafi tatmininin şikâyet etme niyeti üzerindeki etkisi artmaktadır. ( $-0.406-0.095 = -0.501$ ). Daha sonra düzenleyici değişken ve etkileşim teriminin (interaction term) anlamlı olup olmadığı bootstrapping yapılarak kontrol edilir.

**Tablo 8**

*Bootstrapping Sonrası Oluşan Değerler*

İlişkiler	Orijinal örneklem (Original sample)	Örneklem ortalaması (Sample mean)	Yanlılık (Bias)	2.5%	97.5%
Dağıtım adaleti>Telafi tatmini	0.612	0.611	-0.001	0.466	0.740
Etkileşim adaleti>Telafi tatmini	0.324	0.326	0.002	0.187	0.465
Sosyal kaygı>Şikâyet etme niyeti	-0.332	-0.345	-0.013	-0.490	-0.135
TAT*SOF>Şikâyet etme niyeti	0.095	0.098	0.004	0.021	0.191
Telafi tatmini>Değiştirme niyeti	-0.647	-0.648	-0.001	-0.729	-0.520
Telafi tatmini>Olumsuz ağızdan ağıza iletişim	-0.661	-0.664	-0.003	-0.736	-0.542
Telafi tatmini>Şikâyet etme niyeti	-0.406	-0.399	0.007	-0.540	-0.268

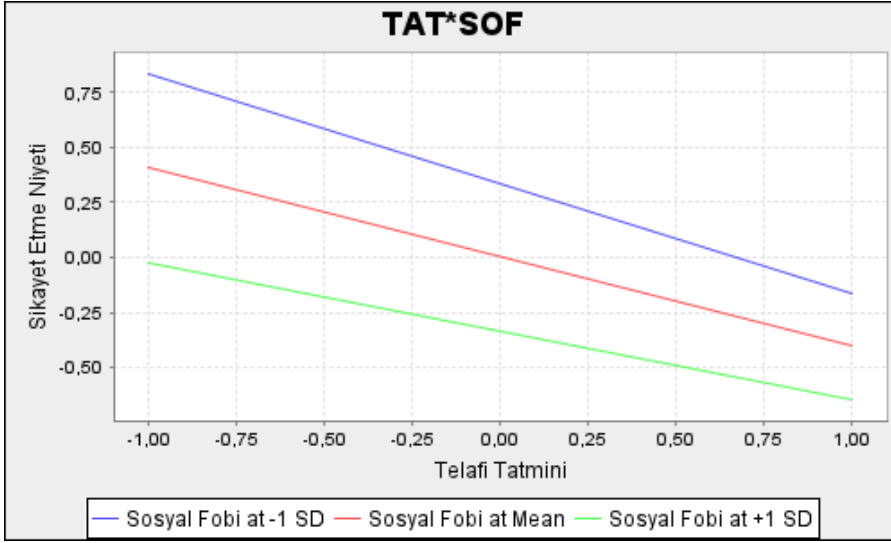
Tablo 8'e bakıldığı zaman düzenleyici değişken olan sosyal kaygının %95 güven aralığında 1 değerini kapsamadığı (-0.490, -0.135) ve etkileşim terimi (interaction term) değişkeninin de yine %95 güven aralığında 0 değerini kapsamadığı (0.021, 0.191) görülmektedir. Buna göre sosyal kaygının telafi tatmini ve şikâyet etme niyeti üzerindeki düzenleyici etkisinin anlamlı olarak yorumlanabilmesi için gerekli ön koşulun sağlandığı sonucu çıkarılabilir. Düzenleyici etkinin grafiksel olarak gösterimi için SmartPLS analiz programından basit eğim analizi (simple slope analysis) seçilerek aşağıdaki şekil elde edilmektedir.

Şekil 4'te, düzenleyici değişkenin telafi tatmini ve şikâyet etme niyeti arasındaki ilişkiye yaptığı etki grafiksel olarak gösterilmektedir. Şekildeki grafik incelendiğinde, sosyal kaygı arttıkça, telafi tatmininin şikâyet etme niyeti üzerindeki olumsuz etkisinin azalmakta olduğu görülmektedir.



#### Şekil 4

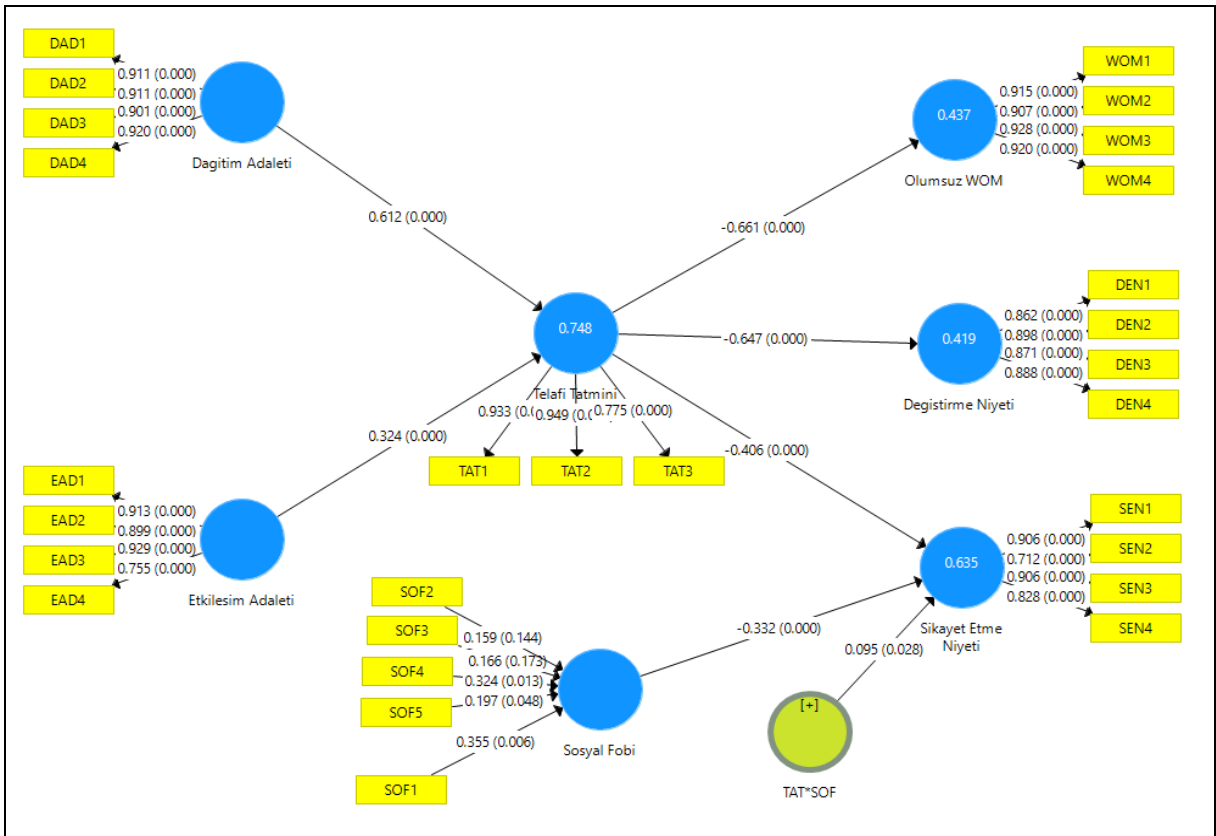
##### Basit Eğim Analizi



Şekil 5'te görüldüğü üzere "Bootstrapping" metodu uygulandıktan sonra elde edilen yol katsayıları ve p değerleri, sosyal kaygının telafi tatmini ve şikâyet etme niyeti arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Son olarak düzenleyici değişkenin etkisinin büyüklüğünü anlayabilmek için f2 değerine bakılacaktır.

#### Şekil 5

##### Bootstrapping Uygulandıktan Sonra Modelin Yol Katsayıları ve p Değerleri



**Tablo 9***f<sup>2</sup> Değerleri*

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Dağıtım adaleti	—							0.805
2. Değiştirme niyeti		—						
3. Etkileşim adaleti			—					0.225
4. Olumsuz WOM				—				
5. Şikâyet etme niyeti					—			
6. Sosyal kaygı					0.146	—		
7. TAT*SOF					0.038		—	
8. Telafi tatmini		0.720		0.777	0.212			—

Tablo 9 incelendiğinde etkileşim teriminin  $f^2$  değerinin 0.038 olduğu görülmektedir. Cohen'e (1988) göre bir değişkenin düzenleyici etki seviyesini belirlemek için hesaplanan  $f^2$  değerlerinin düşük, orta veya yüksek etkiye sahip olarak değerlendirilmesi için belirlenen değerler sırasıyla 0.02, 0.15 ve 0.35 olarak ifade edilirken, Kenny'ye (2016) göre ise düzenleyici etkinin 0.005 olduğunda düşük, 0.01 olduğunda orta ve 0.025 olduğunda ise yüksek etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (aktaran Hair vd., 2017). Çalışmada  $f^2$  değeri 0.038 olarak hesaplanan sosyal kaygı seviyesinin telafi tatmini ve şikâyet etme niyeti arasındaki ilişkiyi Cohen'e (1988) göre düşük seviyede, Kenny'ye (2016) göre ise yüksek düzeyde etkilediği söylenebilir (aktaran Hair vd., 2017). Tüm bu analizler doğrultusunda  $H_7$  hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

#### 4. Sonuç

Bu çalışma, restoran işletmelerinde meydana gelen hizmet hataları sonrasında uygulanan hizmet telafisi stratejilerinin adalet teorisi bağlamında telafi tatminine etkisini, telafi tatmininin de müşterilerin olumsuz ağızdan ağıza iletişim, işletmeyi değiştirme niyetleri ve şikâyet etme niyetleri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bunlara ilaveten sosyal kaygının telafi tatmini ve şikâyet etme niyeti arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkiye sahip olup olmadığı araştırılmıştır.

Daha önce yapılan çalışmalarda dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarının telafi tatmini üzerindeki etkileri ile ilgili çeşitli sonuçlar elde edilmiştir. Literatürdeki çalışmaların çoğunun aksine (Doğrul & Yağcı, 2015; Goodwin & Ross, 1990; Lin vd., 2011; Maxham & Netemeyer, 2003; Smith vd. 1999; Tax vd., 1998; Tsao, 2018; Wirtz & Mattila, 2004), bu çalışmada süreç adaletinin telafi tatmini üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamış, dağıtım ve etkileşim adaletinin ise telafi tatminini doğrudan ve olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Daha önce yapılan çalışmalardan bazıları da bu çalışmayı destekleyen sonuçlar elde etmişlerdir (Beugre & Viswanathan, 2006; Chiu vd., 2009; de Matos vd., 2011; Hoffman & Kelley, 2000; Maxham & Netemeyer, 2002; McCollough vd., 2000; Mattila & Patterson, 2004; Muhammad & Gul-E-Rana, 2020; Nikbin vd., 2010; Pai, 2015; Shapiro vd., 2006; Sugathan vd., 2018; Weun vd., 2004).

Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda algılanan adalet boyutlarının telafi tatminini etkileme düzeylerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Nikbin, Tabavar ve Jalalkamali (2012), Ok vd. (2005), Rio-Lanza vd. (2013), Sindhav vd. (2006), Vázquez-Casielles vd. (2010) gibi çalışmalarda süreç adaletinin telafi tatmini üzerine en fazla etkili olan algılanan adalet boyutu olduğu sonucuna varılmıştır. Chiu vd. (2009), Karatepe (2006), Mattila (2006), Santos & Fernandes

(2008), Schoefer (2008), Tsao (2018) gibi yazarların çalışmalarında ise etkileşim adaletinin telafi tatmini üzerinde en etkili adalet boyutu olduğu bulunmuştur. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara bakıldığında, telafi tatmini üzerinde en fazla etkiye sahip olan adalet boyutunun dağıtım adaleti olarak bulunduğu, ilgili yazındaki sonuçların çoğuyla paralellik gösterdiği görülmektedir. Davidow (2003), Ding vd. (2015), Gautam (2011), Gelbrich & Roschk (2011), Huang (2011), Kau & Wan-Yiun Loh (2006), Kim vd. (2009), Maxham & Netemeyer (2003), McCollough (2000), Migacz vd. (2018), Orsingher vd. (2010), Nikbin vd. (2015), Severt & Rompf (2006), Smith vd. (1999), Yim vd. (2003) gibi çalışmalarda ise dağıtım adaletinin telafi tatmini üzerindeki etkisi diğer algılanan adalet boyutlarına göre daha fazla bulunmuştur. İlgili çalışmalarda adalet boyutlarının etki derecelerinin farklı olmasının nedenleri çalışmaya katılan bireylerin deneyimledikleri veya kendilerine verilen senaryoda okudukları hizmet hatalarının farklılık göstermesi, çalışmaların farklı sektörde yapılmış olması gibi etmenlerden kaynaklanabilir.

Oluşturulan yapısal modelin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgulara göre dağıtım adaleti boyutunun, telafi tatmini üzerinde istatistiksel olarak olumlu etkisi vardır (0.612,  $p < .01$ ). Yine etkileşim adaleti boyutunun da telafi tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmuştur (0.324,  $p < .01$ ). Dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti boyutları birlikte, telafi tatminindeki değişimin yaklaşık olarak %75'ini açıklamaktadır. Sonuçlar incelendiğinde dağıtım adaletinin telafi tatminini etkileşim adaletine göre daha fazla etkilediği görülmektedir. Bunun nedeni restoran müşterilerinin bir hizmet hatası ile karşılaştıkları zaman, kendilerine sunulan telafilerden somut sonuç verenleri daha önemli olarak algılamaları olabilir. Yaşanan hizmet hatalarından sonra müşterilerden ücret almama, ücrette indirim yapma, bir dahaki hizmet alımında yararlanabilecekleri indirimler sunma, çeşitli ikramlarda bulunma gibi dağıtım adaleti ile ilgili olan somut hizmet telafilerinin müşteriler üzerinde daha fazla etki yarattığı söylenebilir. İşletme çalışanlarının hizmet telifisi süresince müşterilere nazik bir şekilde yaklaşmaları, yaşanan hatayı içten bir şekilde kabul etmeleri, müşterilerle empati kurarak onları anlamaya çalışmaları, hizmet hatası sonucunda tatminsizlik, hatta kızgınlık hissedebilecek müşterilerle samimi bir şekilde ilgilenerek onları yatıştırılmaya çalışmaları da müşteriler için önemli unsurlardan bir tanesidir.

Çalışmada telafi tatmininin olumsuz ağızdan ağıza iletişim, işletmeyi değiştirme niyeti ve şikâyet etme niyeti gibi telafi tatmini ardılları üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara bakıldığında, telafi tatmininin olumsuz ağızdan ağıza iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (-0.661,  $p < .01$ ). Elde edilen sonuç ilgili yazındaki Barakat vd. (2015), de Matos vd. (2012), DeWitt & Brady (2003), Ekiz vd. (2008), Holloway vd. (2005), Gyung Kim vd. (2010), Lin vd. (2018), Pai (2015), Schoefer vd. (2019), Weun vd. (2004), Wirtz & Mattila (2004), Zeelenberg & Pieters (1999) gibi çalışmalarla paralellik göstermektedir. Başka bir deyişle hizmet hatası sonrasında işletmenin kendilerine sunduğu hizmet telafilerinden tatmin olan müşterilerin, olumsuz ağızdan ağıza iletişimde bulunmalarının oldukça azalacağı söylenebilir. Günümüzde radyo ve televizyon gibi klasik medya aracılığı ile yapılan iletişimin öneminin giderek azaldığı, ağızdan ağıza iletişimin ise öneminin giderek arttığı göz önüne alındığında, hizmet işletmelerinin yaşanan bir hizmet hatası sonucunda etkin hizmet telifisi stratejileri uygulayarak müşterilerinin tekrar tatmin olmuş hale gelmelerini sağlamaları oldukça önemlidir. Hizmet telifisinden tatmin olan müşteriler, olumsuz ağızdan ağıza iletişimde bulunmayarak işletmenin zarar görmesini önlemeye yardımcı olacaklardır.

Telafi tatmininin değiştirme niyeti üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında Chih vd. (2012), Ekiz vd. (2008), Gyung Kim vd. (2010), Lin vd. (2018), Schoefer vd. (2019) alışmalarında telafi tatmininin değiştirme niyeti üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar incelendiğinde, telafi tatmininin değiştirme niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz bir etkisi olduğu görülmektedir (-0.647,  $p < .01$ ). Elde edilen bulgular bahsi geçen çalışmalarla paralellik göstermektedir. Hizmet hatası sonucunda uygulanan hizmet telafilerinden tatmin olan müşterilerin, hizmet aldıkları mevcut hizmet işletmesini bırakarak başka bir hizmet işletmesine geçme niyetleri azalacaktır. Mevcut müşterileri elde tutmanın yeni müşteri bulmaktan çok daha ekonomik olduğu göz önüne alındığında, hizmet işletmeleri hizmet hatası sonrasında başarılı hizmet telafileri uygulayarak mevcut müşterilerini tekrar tatmin olmuş hale getirmelidir.

Telafi tatmininin şikâyet etme niyeti üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında Barakat vd. (2015), de Matos vd. (2009), de Matos vd. (2011), de Matos vd. (2012), Ok vd. (2008), Schoefer vd. (2019), Voorhees & Brady (2005), Zeelenberg & Pieters (1999) gibi çalışmalar incelendiğinde, telafi tatmininin şikâyet etme niyeti üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Mevcut çalışmada elde edilen sonuçlara bakıldığında, yapısal modele göre telafi tatmininin şikâyet etme niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (-0.406,  $p < .01$ ). Elde edilen sonuçlar yukarıda bahsedilen çalışmalarla paralellik göstermektedir. Hizmet telafisi sonucu tekrar tatmin olan müşteriler, daha az şikyette bulunmaktadırlar.

Hizmet hatası ve telafisi ile ilgili yazın incelendiğinde, sosyal kaygının telafi tatmini ve şikâyet etme niyeti arasındaki ilişkiyi düzenleyici olarak etkileyip etkilemediğini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar incelendiğinde, oluşturulan yapısal modele göre sosyal kaygının telafi tatmini ve şikâyet etme niyeti arasındaki ilişkiyi düzenleyici rol oynadığı görülmektedir (0.095,  $p < .05$ ). Bu sonuca göre müşterilerin sosyal kaygı düzeyleri arttı şikâyet etme niyetlerinin azaldığı söylenebilir. Sosyal kaygıya sahip müşteriler tatminsizlik yaşasalar dahi, insanlarla etkileşime geçmekten kaçınma eğilimi gösterdiklerinden, memnuniyetsizliklerini iletme konusunda sıkıntı yaşamaktadırlar.

## 5. neriler

Bu bölümde elde edilen bulgular ışığında işletmelere ve gelecek çalışmalar için araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

### 5.1 Restoran İşletmelerine Yönelik neriler

Restoranlar hizmet hatalarının sık yaşandığı sektörlerden biridir. Tüketicilerin hem fiziksel ihtiyaçlarını gidermesi, hem de iyi bir hizmet alındığı takdirde psikolojik olarak da müşterilerin tatmin olmasını sağlayan restoranlar, bazı tüketiciler için sembolik tkedinin bir parçası olarak da görülebilmektedir. Restoran yöneticileri hizmet telafilerinin adil olarak algılanıp algılanmamasına müşterilerin karar verdiğini unutmamalıdırlar. İşletmeler telafi stratejilerinin başarılı olduğunu düşünmelerine rağmen, müşteriler telafiden memnuniyetsizlik duyabilirler. Bu da işletmeler için olumsuz sonuçlar doğurabilecek müşteri davranışlarına yol açabilir. Müşterilerin hizmet telafisi hakkında ne hissettiklerini öğrenmek için müşterilerden geri bildirim almak olduk önemli olup, restoranın daha sonra gerçekleşebilecek muhtemel hizmet hatalarında uygulayacağı hizmet telafisi stratejileri konusunda işletmeye yol gösterici olabilir. Müşterilerden geri bildirim alabilmek için müşterilerle iyi bir iletişim içerisinde olmak

gerekmektedir. Hizmet telifisi süresince müşterilerle kurulacak olumlu etkileşim ve davranışlar hizmet telifisinin başarısını arttıracak gibi, müşterilerin geri bildirimde bulunma olasılığını da arttıracaktır.

Hizmet hatasının sebebini en çabuk ve doğru şekilde kavrayabilecek, en kısa zamanda hatayı düzeltmek için çaba gösterip telifi sunabilecek ve mutsuz ve kızgın müşterileri en çabuk yatıştırabilecek kişiler sahne önü çalışanları olduğundan, sahne önü çalışanlarının işletmenin üst kademe yöneticileri tarafından yetkilendirilmeleri ve sorunları çözmek için inisiyatif alabilecek şekilde motive edilmeleri oldukça önemlidir. Hizmet hataları işletmeler için olumsuz durumlara yol açsa da, hizmet telifleri bu olumsuz durumları düzeltebilmek için birer fırsat olarak görülmelidir. Bu çalışmada elde edilen bulguların da gösterdiği üzere hizmet telifisi stratejileri müşteriler tarafından adil olarak algılandığında müşteri tatmini sağlanabilmekte, sağlanan bu tatmin de müşterilerin olumsuz ağızdan ağıza iletişiminde bulunarak işletmenin potansiyel müşterilerini ellerinden kaçırmalarını engelleyebilmektedir.

Restoran yöneticileri çalışanların eğitimine oldukça önem vermeli ve özen göstermelidirler. Restoran çalışanlarına eğitim verilirken, müşteriyle olan etkileşimlerinde nasıl davranmaları gerektiği tüm detaylarıyla anlatılmalı ve yapılacak uygulamaların işletmedeki tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır. Bir hizmet hatası meydana geldiği zaman hatanın sebebini müşterilere dürüst bir şekilde açıklanmasının, müşteriden içten ve samimi bir şekilde özür dilemenin ve empati göstermenin müşterilerin daha sonraki yemek deneyimlerinde tekrar mevcut restorana tercih etmelerinde son derece önemli bir unsur olduğu anlatılmalıdır. Samimiyetsiz ve öylesine dilenen bir özür ve empati yoksunluğu müşteriler tarafından fark edildiğinde, hizmet telifisi ile ilgili diğer unsurlar başarılı bir şekilde yerine getirilse dahi müşteri tatminsizliğine yol açabilmekte ve müşterilerin restorana karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmelerine neden olabilmektedir.

Çalışanların eğitimi sırasında hizmet sunumunda meydana gelebilecek potansiyel hataların belirlenmesi için beyin fırtınası, odak grup görüşmesi ve derinlemesine görüşme gibi uygulamalar yapılarak olası hizmet hataları belirlenebilir. Rol yapma tekniğine dayalı eğitimler de gerçekleştirilerek hizmet hatalarının giderilmesinde ne tür hizmet telifisi stratejileri uygulanabileceği ve bu telifilerin nasıl gerçekleştirileceğine dair çalışanların görüşleri alınarak daha etkin eğitimler gerçekleştirilebilir. Böylelikle eğitimde provası yapılan hizmet hataları ve telifilerinin gerçek bir hizmet sunumunda meydana gelmesi halinde daha önceden hazırlıklı olan restoran çalışanları, hizmet telifisi uygulamalarını daha rahat ve etkili biçimde gerçekleştirebileceklerdir. Yine restoran yöneticilerinin dünya çapında üne sahip, müşteri memnuniyeti yüksek olan restoranların hizmet hataları meydana geldiği zaman uyguladıkları hizmet telifisi stratejilerini inceleyerek bu stratejileri kendi restoranlarına adapte etmeleri sağlanabilir. Hizmet hataları meydana geldikten sonra yapılacak hizmet telifilerini başarıyla uygulayan restoran çalışanlarına başarılı gerçekleştirdikleri hizmet telifileri için ödüller verilebilir. Ödüllendirme çalışanların motivasyonunu artırarak, hizmet telifilerini daha iyi uygulama konusunda diğer restoran çalışanlarına da örnek olacaktır.

Hizmet hataları ile karşılaşan müşterilerin çoğunluğunun (%70–%95) çeşitli nedenlerden dolayı şikâyet etmediği bilinmektedir. Müşterilerin şikâyet etmeme nedenleri arasında geçmiş tecrübelerine dayanarak işletmelerin hatayı doğru şekilde düzelteceklerine inanmama, kime şikâyet edeceklerini tam olarak kestirememe gibi faktörler etkili olabilirken, bazı müşterilerin ise sosyal kaygı seviyelerinin yüksek olmasından dolayı işletme çalışanları ile temas kurmaktan kaçınma eğilimi içinde oldukları söylenebilir. Sosyal kaygı; bireylerin başka bireylerle iletişime geçtiklerinde onlar tarafından olumsuz değerlendirileceklerine dair hissettikleri korku ve

rahatsızlık duyguları olarak tanımlanmaktadır. Bir hizmet hatası ve telafisi sonrasında memnuniyetsizlik yaşayan yüksek seviyede sosyal kaygıya sahip müşteriler, eğer şikâyetle bulunurlarsa o sırada restoranda bulunan diğer müşteriler ve işletme çalışanları gibi kişiler tarafından alay edilme, aşağılanma, eleştirilme gibi olumsuz tavır ve davranışlarla karşılaşacaklarını düşünerek, yaşadığı memnuniyetsizliğe rağmen şikâyet etmeme tercihinde bulunabilirler.

Sosyal kaygı seviyesi yüksek müşteriler diğer insanlarla iletişimden mümkün olduğunca kaçınma eğiliminde olduklarından, restoran yöneticileri özellikle sahne önü çalışanları olarak nitelendirilebilecek olan garsonlara, müşterilere yemek servisi yaptıktan sonra müşterileri rahatsız etmeden onları gözlemlenmeleri, hatta yemek servisinden bir süre sonra yanlarına giderek verilen hizmetten memnun olup olmadıklarını ve başka bir istekleri olup olmadıklarını uygun bir dille sorarak müşterilerin hizmetle ilgili fikirlerini öğrenmeleri talimatını vererek, sosyal kaygı seviyesi yüksek olan müşterileri tatmin etmek için çaba gösterebilirler. Restoran işletmeleri özellikle sahne önü çalışanlarının işe alınma ve eğitim verilmesi aşamalarında müşterilerin hizmetten memnun olmadıklarını belli eden, onların gergin, sinirli ya da hayal kırıklığına uğradıklarını gösteren mimik ve hareket gibi ipuçlarını anlayabilecek şekilde eğitilmelerini sağlamalıdır. Böylece sosyal kaygı nedeniyle şikâyet etmeyen müşterilerle daha yakından ilgilenerek sorunlarının giderilmesi sağlanabilir.

Daha önce bahsedildiği üzere, hizmet hatası ve telafisi söz konusu olduğunda, etkin hizmet telafisi uygulamalarının gerçekleştirilmesinde sahne önü çalışanları önemli rol oynamaktadır. Sahne önü çalışanlarının, özellikle de sosyal kaygısı yüksek müşterilerle doğru iletişim kurmasının oldukça önem arz etmesi nedeniyle, işe alım sürecinde bu pozisyonda çalışacak bireylerin de sosyal kaygı seviyelerinin tespit edilmesine yönelik uygulamalar gerçekleştirilebilir. Sosyal kaygı seviyesi yüksek olan bireylerin diğer insanlarla olan etkileşimden mümkün olduğunca kaçındıkları bilindiğinden, sahne önü çalışanlarının sosyal kaygı seviyelerinin yüksek olması durumunda, müşterilerle doğru iletişim kurulamayacağından, bu durumun işletme açısından problem yaratması söz konusu olabilecektir.

Son olarak restoran yöneticileri, işletmelerini ziyaret eden ve hizmet alan müşterilerle ilgili özel bir veri tabanı oluşturarak, özellikle işletmeye sık gelen ve sosyal kaygı seviyesi yüksek müşteriler için, onları rahatsız etmeyecek düzeyde özel ilgi gösterilmesini sağlayabilirler. Kendilerine gösterilen özel ilgiden memnun kalan sosyal kaygı düzeyi yüksek müşterilerin, kendilerini rahat hissetmeleri halinde tekrar aynı restoran işletmesini tercih etme eğiliminde olmaları beklenebilir. Çalışmada önerilen uygulamaların hayata geçirilmesi sadece bağımsız restoranlar için değil, özellikle turizm sektöründeki otellerin restoranları için de geçerlidir. Özellikle ülke dışından gelen yabancı turistlerin yaşayabilecekleri hizmet hatalarının etkili bir şekilde telafi edilmesi, Türkiye'nin yurtdışındaki imajı için olumlu sonuçlar doğurabilecektir.

## 5.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Araştırmanın kapsamı ve elde edilen sonuçlar, gelecekteki çalışmalar için de yol gösterici niteliktedir. Araştırmada kullanılan model ve sosyal kaygının telafi tatmini ve şikâyet etme niyeti arasındaki düzenleyici etkisi farklı sektörlerde de test edilerek restoran sektörü ve diğer sektörler arasında elde edilen sonuçların karşılaştırılmasına olanak sağlayabilir. Atıf teorisini oluşturan süreklilik/durağanlık, mahal/yörünge ve hatanın kontrol edilebilir olup olmadığı gibi boyutların modele eklenerek sosyal kaygının bu boyutlardaki değişimlere bağlı olarak ilişkiler üzerinde herhangi bir rol oynayıp oynamadığı incelenebilir. Yine hizmet hatasının

büyüklüğü/şiddeti, hatanın kontrol edilebilirliği gibi değişkenler modele eklenerek, değişkenler arasındaki ilişkiler incelenebilir.

Bu çalışmada yer alan model kurgulanmış bir senaryodan yararlanılarak test edilmiştir. Kurgulanmış senaryo yerine daha önce hizmet hatası deneyimlemiş müşterilerle görüşülerek başlarına gelen gerçek hizmet hatası ve telafisi tecrübeleri üzerinden araştırma modeli test edilebilir. Yine farklı senaryolar geliştirilerek, geliştirilen senaryolara göre yapılacak analizlerin sonuçlarıyla mevcut çalışmanın sonuçları karşılaştırılabilir. Çalışmada kullanılan model farklı kültürlerdeki bireylerle tekrar test edilerek kültürel farklılıkların önem arz edip etmediği de test edilebilir.

#### TEŞEKKÜR

—


#### FİNANSAL DESTEK

Yazar bu çalışma için herhangi bir finansal destek almadığını beyan etmiştir.

#### ETİK

Makalenin araştırma ve yayın etiğine uygun olarak hazırlandığı beyan edilmiştir. Bu çalışma için 25.02.2020 tarihinde 2020/15 nolu kararla Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan izin alınmıştır.

#### YAZAR KATKI BEYANI

Onur Öztürk  Genel katkı düzeyi %100.

Yazar, bu çalışmanın yazarlık koşulunu sağlayan başka bir kişinin olmadığını onaylamıştır.

#### ÇIKAR ÇATIŞMASI

Yazar herhangi bir çıkar çatışması beyan etmemiştir.

## Kaynakça

- Aderas, I. M., Hofmann, S. G., Nickerson, A., Hermesh, H., Gilboa-Schechtman, E., & Marom, S. (2012). Functional impairment in social anxiety disorder. *Journal of Anxiety Disorders*, 26(3), 393–400. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2012.01.003>
- Albrecht, A. K., Walsh, G., & Beatty, S. E. (2017). Perceptions of group versus individual service failures and their effects on customer outcomes: The role of attributions and customer entitlement. *Journal of Service Research*, 20(2), 188–203. <https://doi.org/10.1177/1094670516675416>
- Andreasen, A. R. (1983). Consumer satisfaction in loose monopolies: The case of medical care. *Journal of Public Policy & Marketing*, 2(1), 122–135. <https://doi.org/10.1177/074391568300200110>
- Ashill, N. J., Carruthers, J., & Krisjanous, J. (2005). Antecedents and outcomes of service recovery performance in a public health-care environment. *Journal of Services Marketing*, 19(5), 293–308. <https://doi.org/10.1108/08876040510609916>
- Baker, S. L., Heinrichs, N., Kim, H.-J., & Hofmann, S. G. (2002). The Liebowitz social anxiety scale as a self-report instrument: A preliminary psychometric analysis. *Behaviour Research and Therapy*, 40(6), 701–715. [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(01\)00060-2](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(01)00060-2)
- Barakat, L. L., Ramsey, J. R., Lorenz, M. P., & Gosling, M. (2015). Severe service failure recovery revisited: Evidence of its determinants in an emerging market context. *International Journal of Research in Marketing*, 32(1), 113–116. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2014.10.001>
- Bearden, W. O., & Teel, J. E. (1983). Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. *Journal of Marketing Research*, 20(1), 21–28. <https://doi.org/10.2307/3151408>
- Beugre, C., & Viswanathan, N. K. (2006). Perceptions of fairness and customer satisfaction following service failure and recovery. In S. Gonzalez & D. Luna (Eds.), *LA - Latin American Advances in Consumer Research* (Vol 1, pp. 10–14). Association for Consumer Research. <https://www.acrwebsite.org/volumes/1000001/la/v1/LA-01>
- Bhandari, S. M., & Polonsky, M. J. (2007). An empirical investigation of the effect of interaction justice perception on consumer intentions after complaining. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 2(1), 11–20. <https://doi.org/10.15209/jbsge.v2i1.95>
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185–210. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90003-8](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90003-8)

- Bougje, R., Pieters, R., & Zeelenberg, M. (2003). Angry customers don't come back, they get back: The experience and behavioral implications of anger and dissatisfaction in services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 377–393. <https://doi.org/10.1177/0092070303254412>
- Caballo, V. E., Salazar, I. C., Irurtia, M. J., Arias, B., & Hofmann, S. G. (2010). Measuring social anxiety in 11 countries: Development and validation of the Social Anxiety Questionnaire for Adults. *European Journal of Psychological Assessment*, 26, 95–107. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000014>
- Caballo, V. E., Salazar, I. C., Arias, V., Hofmann, S. G., & Curtiss, J. (2019). Psychometric properties of the Liebowitz Social Anxiety Scale in a large cross-cultural Spanish and Portuguese speaking sample. *Revista Brasileira de Psiquiatria*, 41(2), 122–130. <https://doi.org/10.1590/1516-4446-2018-0006>
- Cavanaugh, A. M., & Buehler, C. (2016). Adolescent loneliness and social anxiety: The role of multiple sources of support. *Journal of Social and Personal Relationships*, 33(2), 149–170. <https://doi.org/10.1177/0265407514567837>
- Chen, P., & Kim, Y. G. (2019). Role of the perceived justice of service recovery: A comparison of first-time and repeat visitors. *Tourism and Hospitality Research*, 19(1), 98–111. <https://doi.org/10.1177/1467358417704885>
- Chih, W.-H., Wang, K.-Y., Hsu, L.-C., & Cheng, I.-S. (2012). From disconfirmation to switching: An empirical investigation of switching intentions after service failure and recovery. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1305–1321. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.531267>
- Chiu, C.-M., Lin, H.-Y., Sun, S.-Y., & Hsu, M.-H. (2009). Understanding customers' loyalty intentions towards online shopping: An integration of technology acceptance model and fairness theory. *Behaviour & Information Technology*, 28(4), 347–360. <https://doi.org/10.1080/01449290801892492>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd. ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Costers, A., Van Vaerenbergh, Y., & Van den Broeck, A. (2019). How to boost frontline employee service recovery performance: The role of cultural intelligence. *Service Business*, 13(3), 581–602. <https://doi.org/10.1007/s11628-019-00396-3>
- Das, S., Mishra, A., & Cyr, D. (2019). Opportunity gone in a flash: Measurement of e-commerce service failure and justice with recovery as a source of e-loyalty. *Decision Support Systems*, 125, 113130. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2019.113130>
- Davila, J., & Beck, J. G. (2002). Is social anxiety associated with impairment in close relationships? A preliminary investigation. *Behavior Therapy*, 33(3), 427–446. [https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(02\)80037-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(02)80037-5)
- Davidow, M. (2003). Have you heard the word? The effect of word of mouth on perceived justice, satisfaction and repurchase intentions following complaint handling. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 16, 67–80. <https://jcsdcb.com/index.php/JCSDCB/article/view/76>
- Deloitte (2020). *Covid-19 etkisinde restoran sektörünün bugünü ve geleceği*. <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/consumer-business/articles/COVID-19-etkisinde-restoran-sektorunun-bugunu-ve-gelecegi.html>
- de Matos, A. C., Fernandes, D. V. der H., Leis, R. P., & Trez, G. (2011). A Cross-Cultural Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery. *Journal of International Consumer Marketing*, 23(3–4), 211–228. <https://doi.org/10.1080/08961530.2011.578058>
- de Matos, A. C., Vargas Rossi, C. A., Teixeira Veiga, R., & Afonso Vieira, V. (2009). Consumer reaction to service failure and recovery: The moderating role of attitude toward complaining. *Journal of Services Marketing*, 23(7), 462–475. <https://doi.org/10.1108/08876040910995257>
- de Matos, A. C., Vieira, V. A., & Teixeira Veiga, R. (2012). Behavioural responses to service encounter involving failure and recovery: The influence of contextual factors. *The Service Industries Journal*, 32(14), 2203–2217. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.582497>
- del Río-Lanza, A. B., Vázquez-Casielles, R., & Díaz-Martín, A. M. (2009). Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses. *Journal of Business Research*, 62(8), 775–781. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.09.015>
- DeWitt, T., & Brady, M. K. (2003). Rethinking service recovery strategies: The effect of rapport on consumer responses to service failure. *Journal of Service Research*, 6(2), 193–207. <https://doi.org/10.1177/1094670503257048>
- DeWitt, T., Nguyen, D. T., & Marshall, R. (2008). Exploring customer loyalty following service recovery: The mediating effects of trust and emotions. *Journal of Service Research*, 10(3), 269–281. <https://doi.org/10.1177/1094670507310767>
- Ding, M. C., Ho, C. W., & Lii, Y. S. (2015). Is corporate reputation a double-edged sword? Relative effects of perceived justice in airline service recovery. *International Journal of Economics and Business Research*, 10(1), 1–17.
- Doğrul, Ü., & Yağcı, M. İ. (2015). Hizmet başarısızlığı sonrası hizmet iyileştirme süreci ve tüketicilerin hizmet adaleti algısı. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 131–144.
- Ekiz, H. E., & Araslı, H. (2007). Measuring the impacts of organizational responses: Case of Northern Cyprus hotels. *Managing Global Transitions*, 5(3), 271–287.
- Ekiz, H. E., Araslı, H., Farivarsadri, G., & Bavik, A. (2008). Algılanan adalet kavramı perspektifinde etkin şikâyet yönetimi: KKTC üniversiteleri üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 43–57.
- Fan, Y. W., Wu, C. C. & Wu, W. T. (2010, July 07–10). Online retailing service failure recovery and customer loyalty. *International Conference on Innovation and Management*. Malaysia.



- Fenigstein, A., Scheier, M. F., & Buss, A. H. (1975). Public and private self-consciousness: Assessment and theory. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43(4), 522–527.
- Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). Defensive marketing strategy by customer complaint management: A theoretical analysis. *Journal of Marketing Research*, 24(4), 337–346. <https://doi.org/10.1177/002224378702400401>
- Forni dos Santos, L., Loureiro, S. R., Crippa, J. A. d. S., & Osório, F. d. L. (2013). Psychometric validation study of the Liebowitz Social Anxiety Scale- Self-Reported version for Brazilian Portuguese. *PLoS One*, 8(7), 1–7. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0070235>
- Fresco, D. M., Coles, M. E., Heimberg, R. G., Liebowitz, M. R., Hami, S., Stein, M. B., & Goetz, D. (2001). The Liebowitz social anxiety scale: A comparison of the psychometric properties of self-report and clinician-administered formats. *Psychological Medicine*, 31(6), 1025–1035.
- Garcia-Lopez, J. L., Olivares, J., Hidalgo, M. D., Beidel, D. C., & Turner, S. M. (2001). Psychometric properties of the social phobia and anxiety inventory, the social anxiety scale for adolescents, the fear of negative evaluation scale, and the social avoidance and distress scale in an adolescent Spanish-speaking sample. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 23(1), 51–59.
- Garson, G. D. (2016). *Partial least squares: Regression & structural equation models*. Statistical Associates Blue Book Series.
- Gautam, V. (2011). Investigating the moderating role of corporate image in the relationship between perceived justice and recovery satisfaction: Evidence from Indian aviation industry. *International Review of Management and Marketing*, 1(4), 74–85.
- Gelbrich, K., & Roschk, H. (2011). A meta-analysis of organizational complaint handling and customer responses. *Journal of Service Research*, 14(1), 24–43.
- Goodwin, C., & Ross, I. (1990). Consumer evaluations of responses to complaints: What's fair and why. *The Journal of Consumer Marketing*, 7(2), 39–47.
- Götz, O., Liehr-Gobbers, K., & Krafft, M. (2010). Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach. *Handbook of Partial Least Squares*, Springer, 691–711.
- Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 55–61. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.1.55>
- Guchait, P., Han, R., Wang, X., Abbott, J., & Liu, Y. (2019). Examining stealing thunder as a new service recovery strategy: Impact on customer loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 931–952. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0127>
- Gyung Kim, M., Wang, C., & Mattila, A. S. (2010). The relationship between consumer complaining behavior and service recovery: An integrative review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 975–991. <https://doi.org/10.1108/09596111011066635>
- Hair, F. J., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd. ed.) SAGE Publications.
- Hair, F. J., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hair, F. J., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in market research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433.
- Halls, G., Cooper, P. J., & Creswell, C. (2015). Social communication deficits: Specific associations with social anxiety disorder. *Journal of Affective Disorders*, 172, 38–42. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2014.09.040>
- Ho, H. T., Tojib, D., & Khajehzadeh, S. (2017). Speaking up against service unfairness: The role of negative meta-perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 12–19.
- Hoffman, K. D., & Kelley, S. W. (2000). Perceived justice needs and recovery evaluation: A contingency approach. *European Journal of Marketing*, 34(3), 418–432.
- Holloway, B. B., Wang, S., & Parish, J. T. (2005). The role of cumulative online purchasing experience in service recovery management. *Journal of Interactive Marketing*, 19(3), 54–66. <https://doi.org/10.1002/dir.20043>
- Huang, M. (2011). Re-examining the effect of service recovery: The moderating role of brand equity. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 509–516. <https://doi.org/10.1108/08876041111173633>
- Jones, M. A., Reynolds, K. E., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2007). The Positive and negative effects of switching costs on relational outcomes. *Journal of Service Research*, 9(4), 335–355. <https://doi.org/10.1177/1094670507299382>
- Jin, D., Nicely, A., Fan, A., & Adler, H. (2019). Joint effect of service recovery types and times on customer satisfaction in lodging. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38, 149–158. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.01.005>
- Karatepe, O. M. (2006). Customer complaints and organizational responses: The effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 69–90. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.12.008>

- Kashdan, T. B., Farmer, A. S., Adams, L. M., Ferrsizidis, P., McKnight, P. E., & Nezlek, J. B. (2013). Distinguishing healthy adults from people with social anxiety disorder: Evidence for the value of experiential avoidance and positive emotions in everyday social interactions. *Journal of Abnormal Psychology, 122*, 645–655. <https://doi.org/10.1037/a0032733>
- Kau, A., & Wan-Yiun Loh, E. (2006). The effects of service recovery on consumer satisfaction: A comparison between complainants and non-complainants. *Journal of Services Marketing, 20*(2), 101–111. <https://doi.org/10.1108/08876040610657039>
- Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *Journal of Marketing, 59*(2), 71–82. <https://doi.org/10.1177/002224299505900206>
- Kim, T. T., Jung-Eun Yoo, J., & Lee, G. (2012). Post-recovery customer relationships and customer partnerships in a restaurant setting. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 24*(3), 381–401. <https://doi.org/10.1108/09596111211217879>
- Kim, T. T., Kim, W. G., & Kim, H.-B. (2009). The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word-of-mouth, and revisit intention in upscale hotels. *Tourism Management, 30*(1), 51–62. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.003>
- Koc, E. (2019). Service failures and recovery in hospitality and tourism: A review of literature and recommendations for future research. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 28*(5), 513–537. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1537139>
- Koç, E., Yılmaz, Ö., & Boz, H. (2020). Service recovery paradox in restraint cultures: An implementation in tourism sector. *Journal of Empirical Economics and Social Sciences, 2*(1), 82–91. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1043222>
- Lewis, B. R., & Spyropoulos, S. (2001). Service failures and recovery in retail banking: The customers' perspective. *International Journal of Bank Marketing, 19*(1), 37–48. <https://doi.org/10.1108/02652320110366481>
- Liebowitz, M. R., Gorman, J. M., Fyer, A. J., & Klein, D. F. (1985). Social phobia: Review of a neglected anxiety disorder. *Archives of General Psychiatry, 42*(7), 729–736. <https://doi.org/10.1001/archpsyc.1985.01790300097013>
- Lin, H., Wang, Y., & Chang, L. (2011). Consumer responses to online retailer's service recovery after a service failure: A perspective of justice theory. *Managing Service Quality: An International Journal, 21*(5), 511–534. <https://doi.org/10.1108/09604521111159807>
- Lin, H.-H., Yen, W.-C., Wang, Y.-S., & Yeh, Y.-M. (2018). Investigating consumer responses to online group buying service failures: The moderating effects of seller offering type. *Internet Research, 28*(4), 965–987. <https://doi.org/10.1108/IntR-07-2017-0285>
- Liu, B. S.-C., Furrer, O., & Sudharshan, D. (2001). The relationships between culture and behavioral intentions toward services. *Journal of Service Research, 4*(2), 118–129. <https://doi.org/10.1177/109467050142004>
- López-Pina, J. A., Olivares, J., & Sánchez-García, R. (2008). Rasch modeling of the Spanish self-report version of the Liebowitz Social Anxiety Scale for Children and Adolescents (LSAS-CA-SR). *International Journal of Clinical and Health Psychology, 8*(1), 233–245. [http://aepec.es/ijchp/articulos\\_pdf/ijchp-275.pdf](http://aepec.es/ijchp/articulos_pdf/ijchp-275.pdf)
- Mattila, A. S. (2006). The power of explanations in mitigating the ill-effects of service failures. *Journal of Services Marketing, 20*(7), 422–428. <https://doi.org/10.1108/08876040610704856>
- Mattila, A. S., & Patterson, P. G. (2004). Service recovery and fairness perceptions in collectivist and individualist contexts. *Journal of Service Research, 6*(4), 336–346. <https://doi.org/10.1177/1094670503262947>
- Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: The effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing, 78*(4), 239–252. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(02\)00100-8](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(02)00100-8)
- Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2003). Firms reap what they sow: The effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluations of complaint handling. *Journal of Marketing, 67*(1), 46–62. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.1.46.18591>
- McCullough, M. A. (2000). The effect of perceived justice and attributions regarding service failure and recovery on post-recovery customer satisfaction and service quality attitudes. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 24*(4), 423–447. <https://doi.org/10.1177/109634800002400402>
- McCullough, M. A., Berry, L. L., & Yadav, M. S. (2000). An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of Service Research, 3*(2), 121–137. <https://doi.org/10.1177/109467050032002>
- Migacz, S. J., Zou, S. (Sharon), & Petrick, J. F. (2018). The “terminal” effects of service failure on airlines: Examining service recovery with justice theory. *Journal of Travel Research, 57*(1), 83–98. <https://doi.org/10.1177/0047287516684979>
- Muhammad, L. & Gul-E-Rana. (2020). Mediating role of customer forgiveness between perceived justice and satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services, 52*, Art. 101886. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101886>
- Nikbin, D., Ismail, I., Marimuthu, M., & Jalalkamali, M. (2010). Perceived justice in service recovery and recovery satisfaction: The moderating role of corporate image. *International Journal of Marketing Studies, 2*(2), 47–56.
- Nikbin, D., Ismail, I., Marimuthu, M., & Armesh, H. (2012). Perceived justice in service recovery and switching intention: Evidence from Malaysian mobile telecommunication industry. *Management Research Review, 35*(3), 309–325.
- Nikbin, D., Marimuthu, M., Hyun, S. S., & Ismail, I. (2015). Relationships of perceived justice to service recovery, service failure attributions, recovery satisfaction, and loyalty in the context of airline travelers. *Asia Pacific Journal of Tourism Research, 20*(3), 239–262.

- Nikbin, D., Tabavar, A. A., & Jalalkamali, M. (2012). Service recovery in marketing education: Evidence from a developing country. *Marketing Management*, 42, 6250–6256.
- Oh, H., & Pizam, A. (2008). *Handbook of hospitality marketing management* (1st. ed.). Elsevier.
- Ok, C., Back, K. J., & Shanklin, C. W. (2005). Modeling roles of service recovery strategy: A relationship-focused view. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29(4), 484–507. <https://doi.org/10.1177/1096348005276935>
- Ok, C., Shanklin, C. W., & Back, K. -J. (2008). Generalizing survey results from student samples: Implications from service recovery research. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 8(4), 1–23. <https://doi.org/10.1080/15280080802103037>
- Oly Ndubisi, N., & Yin Ling, T. (2006). Complaint behaviour of Malaysian consumers. *Management Research News*, 29(1/2), 65–76. <https://doi.org/10.1108/01409170610645457>
- Orsingher, C., Valentini, S., & de Angelis, M. (2010). A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 169–186. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0155-z>
- Pai, F.-Y. (2015). The effects of perceived justice and experience on service recovery satisfaction and post-purchase behaviours in the airline industry. *International Journal of Services and Operations Management*, 21(2), 175–186. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2015.069378>
- Patterson, P. G., Cowley, E., & 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(3), 263–277. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.02.004>
- Paymentsense (2020). *Restaurant insights 2020: The inside story on eating out* (Annual Market Report). <https://www.paymentsense.com/media/2069/restaurant-insights-2020-paymentsense.pdf>
- Rapee, M. R., & Heimberg, R. G. (1997). A cognitive-behavioral model of anxiety in social phobia. *Behaviour Research and Therapy*, 35(8), 741–756. [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(97\)00022-3](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(97)00022-3)
- Rezaei, S. (2015). Segmenting consumer decision-making styles (CDMS) toward marketing practice: A partial least squares (PLS) path modeling approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.09.001>
- Roschk, H. & Gelbrich, K. (2017). Compensation Revisited: A Social Resource Theory Perspective on Offering a Monetary Rescue After a Service Failure. *Journal of Service Research*, 20(4), 393–408.
- Santos, C. P. dos, & Fernandes, D. V. der H. (2008). Antecedents and consequences of consumer trust in the context of service recovery. *BAR - Brazilian Administration Review*, 5, 225–244. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922008000300005>
- Sarstedt, M., Wilczynski, P., & Melewar, T. C. (2013). Measuring reputation in global markets—A comparison of reputation measures' convergent and criterion validities. *Journal of World Business*, 48(3), 329–339. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.017>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of Market Research* (pp. 1–40). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8\\_15-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1)
- Schoefer, K. (2008). The role of cognition and affect in the formation of customer satisfaction judgements concerning service recovery encounters. *Journal of Consumer Behaviour*, 7(3), 210–221. <https://doi.org/10.1002/cb.246>
- Schoefer, K., Wäppling, A., Heirati, N., & Blut, M. (2019). The moderating effect of cultural value orientations on behavioral responses to dissatisfactory service experiences. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 48, 247–256. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.02.009>
- Schreiber, F., Heimlich, C., Schweitzer, C., & Stangier, U. (2015). Cognitive therapy for social anxiety disorder: The impact of the “self-focused attention and safety behaviours experiment” on the course of treatment. *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, 43(2), 158–166. <https://doi.org/10.1017/S1352465813000672>
- Severt, D. E., & Rompf, P. D. (2006). Consumers' perceptions of fairness and the resultant effect on customer satisfaction. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 15(1), 101–121. [https://doi.org/10.1300/J150v15n01\\_07](https://doi.org/10.1300/J150v15n01_07)
- Shapiro, T., Nieman-Gonder, J. M., Andreoli, N. A., & Trimarco-Beta, D. (2006). An experimental investigation of justice-based service recovery on customer satisfaction, loyalty, and word-of-mouth intentions. *Psychological Reports*, 99(3), 864–878. <https://doi.org/10.2466/PRO.99.3.864-878>
- Sindhav, B., Holland, J., Rodie, A. R., Adidam, P. T., & Pol, L. G. (2006). The impact of perceived fairness on satisfaction: Are airport security measures fair? Does it matter? *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(4), 323–335. <http://www.jstor.org/stable/40470906>
- Singh, J. (1988). Consumer complaint intentions and behavior: Definitional and taxonomical issues. *Journal of Marketing*, 52(1), 93–107. <https://doi.org/10.1177/002224298805200108>
- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356–372. <https://doi.org/10.2307/3152082>
- Sugathan, P., Rossmann, A., & Ranjan, K. R. (2018). Toward a conceptualization of perceived complaint handling quality in social media and traditional service channels. *European Journal of Marketing*, 52(5/6), 973–1006. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2016-0228>

- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60–76. <https://doi.org/10.1177/002224299806200205>
- Toasttab (2020). Word-of-mouth marketing: How to get people talking. <https://pos.toasttab.com/blog/on-the-line/word-of-mouth-marketing>
- Tsao, W.-C. (2018). Star power: The effect of star rating on service recovery in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1092–1111. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2016-0247>
- Vázquez-Casielles, R., Suárez Álvarez, L., & Díaz Martín, A. M. (2010). Perceived justice of service recovery strategies: Impact on customer satisfaction and quality relationship. *Psychology & Marketing*, 27(5), 487–509. <https://doi.org/10.1002/mar.20340>
- Voorhees, C. M., & Brady, M. K. (2005). A service perspective on the drivers of complaint intentions. *Journal of Service Research*, 8(2), 192–204. <https://doi.org/10.1177/1094670505279702>
- Voorhees, C. M., Brady, M. K., Calantone, R., & Ramirez, E. (2016). Discriminant validity testing in marketing: An analysis, causes for concern, and proposed remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 119–134. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0455-4>
- Wallin Andreassen, T. (2000). Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing*, 34(1/2), 156–175. <https://doi.org/10.1108/03090560010306269>
- Weun, S., Beatty, S. E., & Jones, M. A. (2004). The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships. *Journal of Services Marketing*, 18(2), 133–146. <https://doi.org/10.1108/08876040410528737>
- Wirtz, J., & Mattila, A. S. (2004). Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 150–166. <https://doi.org/10.1108/09564230410532484>
- Yim, C. K. B., Gu, F. F., Chan, W. K., & Tse, D. K. (2003). Justice-based service recovery expectations: Measurement and antecedents. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 16, 36–52. <https://jcsdcb.com/index.php/JCSDCB/article/view/74>
- Zeelenberg, M., & Pieters, R. (1999). Comparing service delivery to what might have been: Behavioral responses to regret and disappointment. *Journal of Service Research*, 2(1), 86–97. <https://doi.org/10.1177/109467059921007>
- Zemke, R., & Bell, C. (1990). Service recovery: Doing it right the second time. *Training*, 27(6), 42–48.

## Extended Abstract

Companies must provide quality service for their customers in order to form a long-term relationship with them. However, achieving 100% customer satisfaction for all customers is not a realistic goal for companies. Determining why customers are dissatisfied and striving to address the problem in a timely manner is vital for companies to retain their existing customers. Customer satisfaction is very important for marketers as it is generally assumed to be an important determinant of repeating sales, positive word of mouth, and consumer loyalty.

In today's highly competitive world, it is vital for companies to keep their customers because of the greater costs of acquiring new ones. Service failures are the situations that service companies encounter quite frequently due to the unique characteristics of services and the intense human interaction in the service industry. The customer dissatisfaction that arises as a result of service failures may lead companies to face financial difficulties by causing both the loss of existing and potential customers due to negative word-of-mouth communication. Although service failures are inevitable for companies, by implementing effective service recovery strategies, customers may become satisfied and the negative consequences such as switching the service company, complaining, and negative word of mouth can be prevented.

Justice theory provides an important conceptual framework that determines how service companies can imply effective service recovery strategies after a service failure occurs. Perceived justice has three dimensions: Distributive justice (the results of the decisions made), procedural justice (processes that help make decisions), and interactional justice (interpersonal interactions). Each dimension of perceived justice is affected by the practices carried out by companies seeking to provide effective service recoveries. A fair monetary compensation given to the customer as a result of a service failure affects the distributive justice perceived by the customer while providing the customer with correct information about the failure and recovery affects the procedural justice perceptions of customer by providing them

with cognitive control. Interactional justice is related to how service employees treat customers (such as courtesy and respect) during the service recovery process.

Social anxiety is a concept that is not mentioned much in the marketing literature within the scope of service failures, but it is thought to be important in terms of service failure and recovery. According to the definition made by American Psychiatric Association, social anxiety/social phobia was defined as the persistent fear of situations involving social interaction and social performance or the possibility of being scrutinized by other people. These fears motivate individuals with social anxiety to avoid behaviors such as public speaking, meeting new and authorized people. As people with high levels of social anxiety try to stay away from other people and avoid interacting with them, they will be more likely to avoid mentioning the service failure to service employees or managers. As long as the employees do not realize the failure on their own and try to fix it, the customer will most likely experience dissatisfaction and instead of communicating directly, they will prefer to talk about the failure with their close friends or family or even on social media or internet websites with an anonymous identity.

This article examines the effect of service recovery strategies implemented after the service failure on the recovery satisfaction in the context of justice theory and the effects of recovery satisfaction on the negative word of mouth, switching intention and complaining intentions of customers by a study conducted in the restaurant industry. In addition, whether the social anxiety has a moderator effect on the relationship between recovery satisfaction and complaining intention is also investigated. Results show that both distributive justice and interactional justice have a positive effect on recovery satisfaction. The results also indicate that recovery satisfaction has a negative effect on complaining intention, switching intention and negative word of mouth. Finally, social anxiety is found to moderate the relationship between recovery satisfaction and complaining intention.