T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

FARKLI ÖLÇEKLERDEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN ŞİKAYET YÖNETİM SÜRECİ VE BİLGİ YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ: ÇEŞME ÖRNEĞİ

Fatma ÖZDAL

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Övünç BARDAKOĞLU

İZMİR-2016

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "Farklı Ölçeklerdeki Konaklama İşletmelerinin Şikayet Yönetim Süreci ve Bilgi Yönetimi ile İlişkisi: Çeşme Örneği" adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

…./ …./ …….

Fatma ÖZDAL

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Farklı Ölçeklerdeki Konaklama İşletmelerinin Şikayet Yönetim Süreci ve Bilgi Yönetimi ile İlişkisi: Çeşme Örneği

Fatma ÖZDAL

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Turizm İşletmeciliği Programı

Emek yoğun, satın almayı gerçekleştiren müşterilerle çalışanların devamlı temas halinde olduğu konaklama işletmelerinde, müşteri memnuniyetinin değeri çok yönlü ve oldukça yüksektir. Ancak müşteri memnuniyetinin sağlanamadığı durumlarda memnuniyetsizlik ile başlayan ve sorunun çözümlenememesi ile devam eden süreç şikayet davranışıyla sonuçlanırken, işletmelerin etkin şikayet yönetimi ile bu süreci iyileştirmeleri beklenmektedir. Özellikle işletme içerisinde çözümlenmeyen şikayetlerin sonraki süreçte çevrimiçi iletişim kanallarında binlerce potansiyel müşteriye yayıldığı gözlemlendiğinde, şikayetin etkin yönetilmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Müşteri şikayetlerini kontrol altına almak için şikayeti etkili bir şekilde yönetmeye ihtiyaç duyan işletmeler, gelen şikayetleri birer bilgi kaynağı olarak görmektedirler. Böylelikle her türlü şikayet bilgisinin elde edildikten sonra kaydedilmesi, çalışanlarla paylaşılması, daha sonra iyileştirmeler yapılarak şikayetin daha fazla kişiye ulaşmadan çözümlenmesi hedeflenmektedir. Bu süreçlere, işletmelerde kullanılan bilgi teknolojileri, bilgi sistemleri, çalışanların sahip olduğu bilginin boyutu ve bu bilgileri işletme içerisinde nasıl paylaştıkları eklendiğinde, şikayetin yönetilmesinde kilit rol oynayan unsurun bilgi yönetim kültürü olduğu anlaşılmaktadır.

Bu çalışmada İzmir'in Çeşme ilçesinde bulunan; 5'i büyük, 16'sı küçük ölçekli olmak üzere 21 konaklama işletmesi yöneticisine yüz yüze görüşme

tekniği ile mülakat yapılmış ve şikayet yönetim süreçleri, şikayetin bilgi yönetimi ile entegrasyonunun işletmelerde ne derece kullanıldığına yönelik yöneticilerin görüşleri alınmıştır. Birinci ve ikinci bölümde ise şikayet yönetimi, şikayet yönetiminin süreçleri ve bilgi yönetiminin daha net anlaşılması için literatür taraması yapılmıştır.

Anahtar Kelimler: Şikayet Yönetimi, Bilgi Yönetimi, Konaklama İşletmesi, Online Şikayet.

ABSTRACT

Master's Thesis

Complaint Management Process in Different Scale Accommodation Establishments and Relation with Knowledge Management; Case of Çeşme

Fatma ÖZDAL

Dokuz Eylul University

Graduate School of Social Sciences

Departmant of Tourism Management

Tourism Management Program

At the hospitality managements where there's an intense labaur as well as continuous interaction with the customer whom executing purchase and personnel, the value of customer satisfaction is diverse and highly elevated. When the failure of customer satisfaction firstly leads to disapprobation, it eventually results as conducts of complaint; the practices are expected to develop efficient complaint management and are expected to enhance this process. The complaints that are not resolved within the operation, sparks of the complaint to be carried out towards the mass media and leading to thousands of potential customers to be acknowledged. Thus again, attests to the lack of effective complaint management practices.

The businesses that place due emphasis on complaint management to restrain from customer complaints utilize every complaint as a source of information. The particular complaint should be registered, shared with the personnel and should be aimed to remediate before overspreads. Being the crucial points of complaint management, the utilized information technology, the extend of personnel's knowledge and how the information is shared within the establishment indicates whether the right complaint culture is in the place.

21 face-to-face interviews have been conducted with accommodation managers, from different scales of establishments, for their feedbacks and judgments on complaint management procedures, and the degree to which complaints are integrated with knowledge management tools and have been

noted. At first and second part of thesis, literature research is done on complaint management, time courses of complaint management and knowledge management to make the concept more apprehensible.

Keywords: Complaint Management, Knowledge Management, Accommodation Establishmant, Online Complaint.

FARKLI ÖLÇEKLERDEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN ŞİKAYET YÖNETİM SÜRECİ VE BİLGİ YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ: ÇEŞME ÖRNEĞİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI……ii
YEMİN METNİ……..iii
ÖZET……...iv
ABSTRACT……vi
İÇİNDEKİLER……..viii
KISALTMALAR……xii
TABLOLAR LİSTESİ……..xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ…….xiv
EKLER LİSTESİ……xv

GİRİŞ……1

BİRİNCİ BÖLÜM
ŞİKAYET YÖNETİMİ

1.1. ŞİKAYET KAVRAMI 3
1.2. ŞİKAYET YÖNETİMİ 4
1.2.1.Müşteri Kavramı 8
1.2.1.1. İç Müşteri 8
1.2.1.2. Dış Müşteri 11
1.2.2.Müşteri Odaklılık 14
1.2.3.Müşteri Memnuniyeti 15
1.2.4.Müşteri Sadakati 16
1.3. ŞİKAYET YÖNETİM SÜRECİ 18
1.3.1.Müşteriler Açısından Şikayet Yönetim Süreci 18

1.3.2.İşletmeler Açısından Şikayet Yönetim Süreci 23
1.4. ŞİKAYET EDEN MÜŞTERİ ÖZELLİKLERİ 29
1.4.1.Demografik Özellikler 30
1.4.2.Kültürel Özellikler 32
1.4.3.Psikolojik Özellikler 33
1.5. MÜŞTERİ ŞİKAYET DAVRANIŞI 34
1.5.1.Doğrudan Eyleme Geçme Davranışı 38
1.5.2.Dolaylı Eyleme Geçme Davranışı 39
1.6. ŞİKAYET BİLDİRİM KANALLARI 40
1.6.1.İnternet Şikayet/Yorum Siteleri 43
1.6.2.Sosyal Medya Ağları 50
1.7. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ŞİKAYET YÖNETİMİ 52

İKİNCİ BÖLÜM
BİLGİ YÖNETİMİ

2.1. BİLGİ KAVRAMI 61
2.1.1.Bilginin Tanımı 61
2.1.2.Bilgi Hiyerarşisi 63
2.2. BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI 66
2.2.1.Açık Bilgi 67
2.2.2.Örtülü/Örtük Bilgi 67
2.3. BİLGİ YÖNETİMİ 70
2.4. BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ 75
2.4.1.Bilginin Elde Edilmesi 76
2.4.2.Bilginin Sınıflandırılması ve Depolanması 77
2.4.3.Bilginin Paylaşılması 78

2.4.4.Bilginin Uygulanması ve Denetimi 79
2.5. BİLGİ YÖNETİMİNİN TEMEL UNSURLARI 80
2.5.1.Örgüt Kültürü..... 80
2.5.2.Örgüt Yapısı..... 84
2.5.2.1. Veri Madenciliği 85
2.5.2.2. Bilgi Sistemleri..... 90
2.6. BİLGİ YÖNETİMİNİN KONAKLAMA İŞLETMELERİ MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNE ETKİSİ..... 96

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
FARKLI ÖLÇEKLERDEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN ŞİKAYET YÖNETİM SÜRECİ VE BİLGİ YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

3.1. ARAŞTIRMA 101
3.1.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı..... 101
3.1.2. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Tekniği..... 102
3.1.3. Araştırmanın Örneklemi ve Sınırlılıkları..... 102
3.1.4. Veri Toplama Süreci..... 103
3.1.5. Araştırmanın Analizi 105
3.1.6. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi 106
3.2. BULGULAR..... 107
3.2.1. Müşteri Bilgilerinin Kaydedilmesi 107
3.2.2. Şikayet Yönetimi Kavramının Anlamı 112
3.2.3. Müşteri Şikayet Kaydı 116
3.2.4.Şikayeti Çözme Yetkisi ve Süreci 122
3.2.5.Kaybedilen Müşteriler 128
3.2.6.Çevrimiçi İletişim Kanallarındaki Yorumlar..... 133

SONUÇ VE ÖNERİLER……..141
KAYNAKÇA……151
EKLER

KISALTMALAR

BS	Bilgi Sistemleri
BT	Bilgi Teknolojileri
ISO	International Organization for Standardization
KKP	Kurumsal Kaynak Planlaması
MİY	Müşteri İlişkileri Yönetimi
s.	Sayfa No
ss.	Sayfadan Sayfaya
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
TS	Türk Standartı
vb.	ve benzeri
VM	Veri Madenciliği

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Şikayet Eden Müşteri Türleri s.35
Tablo 2: Şikayet Bildirim Siteleri s.43
Tablo 3: Şikayet Kategorisi s.46
Tablo 4: Şikayet Edilen Konular ve Oranları s.47
Tablo 5: Büyüklüklerine Göre Konaklama İşletmeleri s.53
Tablo 6: Örtülü ve Açık Bilginin Dönüşümü s.69
Tablo 7: Bilgi Sistemleri Uygulamaları s.92
Tablo 8: Mülakat Formu s.104
Tablo 9: Müşteri Bilgilerinin Kaydedilmesi s.108
Tablo 10: Şikayet Yönetimi Kavramının Anlamı s.113
Tablo 11: Bilgi Kaynağı Olarak Müşteri Şikayet Kaydı s.117
Tablo 12: Şikayeti Çözme Sorumluluğu ve Yetkisi s.123
Tablo 13: Kaybedilen Müşteriler İçin Yapılanlar s.129
Tablo 14: Kaybedilen Müşteri Profili s.130
Tablo 15: Çevrimiçi İletişim Kanallarındaki Yorumlar s.134

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Şikayet Yönetimi s.6
Şekil 2:Müşteri Açısından Şikayet Yönetim Süreci s.19
Şekil 3: İşletme Açısından Şikayet Yönetim Süreci s.23
Şekil 4: İşletme Tepkilerine Yönelik Olasılık Matrisi s.24
Şekil 5: Müşteri Şikayet Davranışı Modeli s.36
Şekil 6: Kullanıcıların Değerlendirme Puanları s.48
Şekil 7: Kullanıcı Puanlama Kategorisi s.49
Şekil 8: Bilgi Hiyerarşisi ve Bilgi Yönetim Döngüsü s.65
Şekil 9: Müşteri Bilgi Matrisi s.74
Şekil 10: Bilgi Yönetimi Süreçleri s.76
Şekil 11: Veri Tabanlarında Bilgi Keşfi Süreci s.88
Şekil 12: Bilgi Sistemleri s.91
Şekil 13: Trustyou Analytics Sistemi s.95

EKLER LİSTESİ

EK 1:	Mülakat Formu	ek s.1
EK 2:	Kod ve Tema Listesi	ek s.2
EK 3:	Görüşme Yapılan İşletmelerin Listesi	ek s.3

GİRİŞ

Turizm sektöründe yer alan konaklama işletmelerinin insan odaklı yapısı, işletmelerde konaklayan müşterinin memnuniyetinin en üst düzeyde tutulmasını gerekli kılmaktadır. Özellikle rekabetin yoğun olması nedeniyle, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, müşteri odaklı yaklaşımlarla ihtiyaç ve taleplerin giderilmesi, işletmelerin her zamankinden daha fazla önem göstermeleri gereken konular arasında yer almaktadır (Afriyie ve diğerleri, 2016: 308). Ancak işletmelerin tüm çabalarına rağmen sundukları hizmetler bazen müşterilerin beklentileri ile örtüşmemekte, bu durumda da tatminsizlik ve bunun ifade edilmesi ile şikayet kavramı ortaya çıkmaktadır (Akçakanat ve diğerleri, 2015: 77).

Hizmet hataları sonucunda ortaya çıkan şikayetler her ne kadar müşteriler için başarısızlık olarak algılansa da, işletmeler için; hataların telafi edilerek müşterilerin elde tutulması, böylelikle gelir elde etmeye devam edilmesi ve memnuniyetsiz müşterilerin memnuniyetsizlik nedenlerinin tespiti için önemlidir (Aymankuy, 2011: 221). Ayrıca, işletmelerde konaklayan müşterilerin kötü deneyimlerini başkalarına aktarmaları ve iletişime geçtikleri insanları etkiledikleri göz önünde bulundurulduğunda, müşteri şikayetlerinin önemi daha da artmaktadır.

Konaklamayı gerçekleştiren müşterilerin işletmeye yönelik şikayetlerini, hizmet başarısızlıklarını ve deneyimlerini, internet aracılığı ile birkaç saniyede milyonlarca kişi ile paylaşmaları ve bu şikayetlerin konaklama işletmelerinin itibarını büyük ölçüde etkileyebileceği (Eldief ve Eldief, 2015: 85) düşünüldüğünde, işletmelerde şikayet yönetiminin etkin kullanılması gerekliliği daha net anlaşılmaktadır. Etkin bir şikayet yönetimi ise işletmeye yönelik şikayetlerin toplanması, depolanması, analiz edilmesi, paylaşılması, ortaya çıkan sonucun işletme yararına kullanılması ve çözümü yani bilginin etkin yönetimi ile gerçekleşmektedir. Bu da ancak işletmelerin müşteri şikayetlerini, başarısız hizmetleri çözüme kavuşturabilmek için çok değerli bilgiler olarak değerlendirmelerinden geçmektedir (Yılmaz ve diğerleri, 2016: 110). Özellikle müşterilerin teknolojinin de olanaklarını kullanarak olumlu ya da olumsuz tüm deneyimlerini paylaşmaları, böylelikle işletmeye ilişkin şikayetlerin, işletme imajı ile bir sonraki satın almayı olumsuz

yönde etkileyebileceği düşüncesi, bilginin ve şikayetin yönetiminin birlikte yürütülmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde şikayet yönetiminin ne olduğu, nasıl işlediği, süreçleri, müşteri şikayet davranışları, özellikleri ve konaklama işletmelerindeki önemi üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde, bilgi yönetimi konusu ayrıntılarıyla incelenmiş, şikayet yönetimi ile entegrasyonu araştırılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise şikayet yönetimi ile bilgi yönetiminin işletmelerde ne derecede ve nasıl kullanıldığını belirleyebilmek amacı ile İzmir'in Çeşme ilçesinde bulunan 21 konaklama işletmesi yöneticisi ile görüşülmüş ve bu işletme türlerinin müşteri şikayetleri ve bilgi yönetimi konularına bakış açıları karşılaştırılarak analiz edilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ŞİKAYET YÖNETİMİ

1.1.ŞİKAYET KAVRAMI

Türk Dil Kurumuna göre şikayet "Hoşnutsuzluk belirten söz veya yazı, sızlanma, sızıltı, yakınma, yakıntı" (Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr: 30.03.2016) anlamlarına gelmektedir. Bir diğer tanıma göre ise şikayet; beklentilerin karşılanmamış olduğunun bir göstergesi olarak ifade edilirken (Gökdeniz ve diğerleri, 2011: 175), işletmeler açısından şikayet tanımı incelendiğinde; işletmenin prosedürleri, sorumlulukları, çalışanları, pazarlamacıları veya hizmetlerinin kalitesi ile ilgili tatminsizliğin ifadesi olarak nitelendirildiği görülmektedir (Seyran, 2009: 75).

Hizmet üreten işletmelerde ise şikayet; üründen daha çok hizmet üretim sürecinde önemli rol alan personelle ilgilidir ve ürün veya hizmetten memnun kalmayan müşterilerin bu memnuniyetsizliklerini işletme ve çevresine bildirme sürecidir (Argan, 2014: 50). Müşteri tarafından şikayetin dile getirildiği an, ürün veya hizmet satın alımının beklentileri karşılamaması, müşteriyi tatmin edememesi anıdır (Acuner, 2003: 56) ve bununla birlikte şikayet; tüketim sırasında ortaya çıkan beklenmedik durumların karşılığı olarak da ifade edilmektedir (Kılıç ve Ok, 2012: 4189).

Şikayetin nasıl tanımlandığı; işletmenin bulunduğu sektör, müşteriye sunulan ürününün veya hizmetin özellikleri, boyutu vb. gibi değişkenlerden etkilenmektedir. Özellikle son yıllarda müşterilerin kendilerinin ne denli önemli olduklarının bilincine varmaları, ürün veya hizmete ödedikleri bedelden daha fazlasını istemelerine neden olurken (Sarıdaldı ve Sevim, 2009:112), işletmelerin şikayet kavramını doğru tanımlayarak, sunduğu ürün veya hizmetin müşteri istek ve beklentilerine göre şekillenmesine yardımcı olacak geri bildirimler olarak görmeleri beklenmektedir.

Özellikle emeğin yoğun olduğu işletmelerde, müşteri tarafından iletilen şikayetler, hizmetin veya ürünün sunumu ile ilgili iyileştirmelerin yapılması gerektiğine işaret etmektedir ve dolayısıyla müşterileri tarafından gelen her şikayeti

kendilerini yenilemeleri, geliştirmeleri, eksik yönlerini görmeleri adına değerlendirmelidirler. Nitekim tatmin olmamış, memnuniyetsizlik yaşayan, işletmeden mutsuz ayrılan ya da ayrılacak olan müşteriler şikayet etmedikleri zaman, işletme de problemi ortadan kaldırıp müşterisini kazanma imkanını elinden kaçırmış olacaktır (Altıntaş, 2000: 98). Memnun olmayan müşterinin ise tekrar işletmeye gelme ihtimali düşük olacağından (Afriyie, 2016: 310), işletmenin kar sağlaması ve rekabette kazanan taraf olması mümkün olmayacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi bakış açısı ile sunulan ürün veya hizmetin sürekli iyileştirilmesi amacıyla hem bir geri bildirim, hem de ürünün performansının artırılması için bir araç olan şikayet, aynı zamanda işletme için de bir fırsattır (Alabay, 2012: 139). Bu nedenle işletmeler artık geleneksel yönetim tarzının aksine, modern yönetim tarzıyla müşteri şikayetlerine olumlu bir şekilde yaklaşmakta ve her şikayeti fırsata dönüştürerek işletmeyi daha üst seviyeye taşımaktadırlar.

Tüm sağladığı yararlara rağmen müşteri şikayetleri bazı işletmelerde, çoğu zaman sebebin ne olduğuna bakılmaksızın genellikle hoş karşılanmayan durumları ifade ettiği (Yılmaz, 2014: 133) ve şikayete neden olan etmenlerin analizi yapılmadan, üstünün örtüldüğü dikkat çekmektedir. Oysaki kendilerine iletilen şikayetleri ortadan kaldırmak için çalışmayan ve müşteri memnuniyeti sağlamayan işletmelerin iyileştirme yapması, rakiplerinden ayrılarak ilerlemesi mümkün olmamaktadır.

Özellikle teknolojik gelişim, rekabet unsurlarının sürekli değişimi, müşteri beklentilerindeki farklılıklar; hizmet sektöründe hizmet ve kalite kavramlarını karşı konulmaz bir şekilde birbirine bağlamıştır (Eşkinat, 2009:3). Bu konunun önemini bilen hizmet sektöründeki işletmeler de, hizmet kalitesini yükseltmek amacıyla, müşterilerinden gelen şikayetlerin işletme yararına kullanılması ve kontrolünü sağlamada, etkin bir şikayet yönetimine ihtiyaç duyulduğuna vurgu yapmaktadırlar.

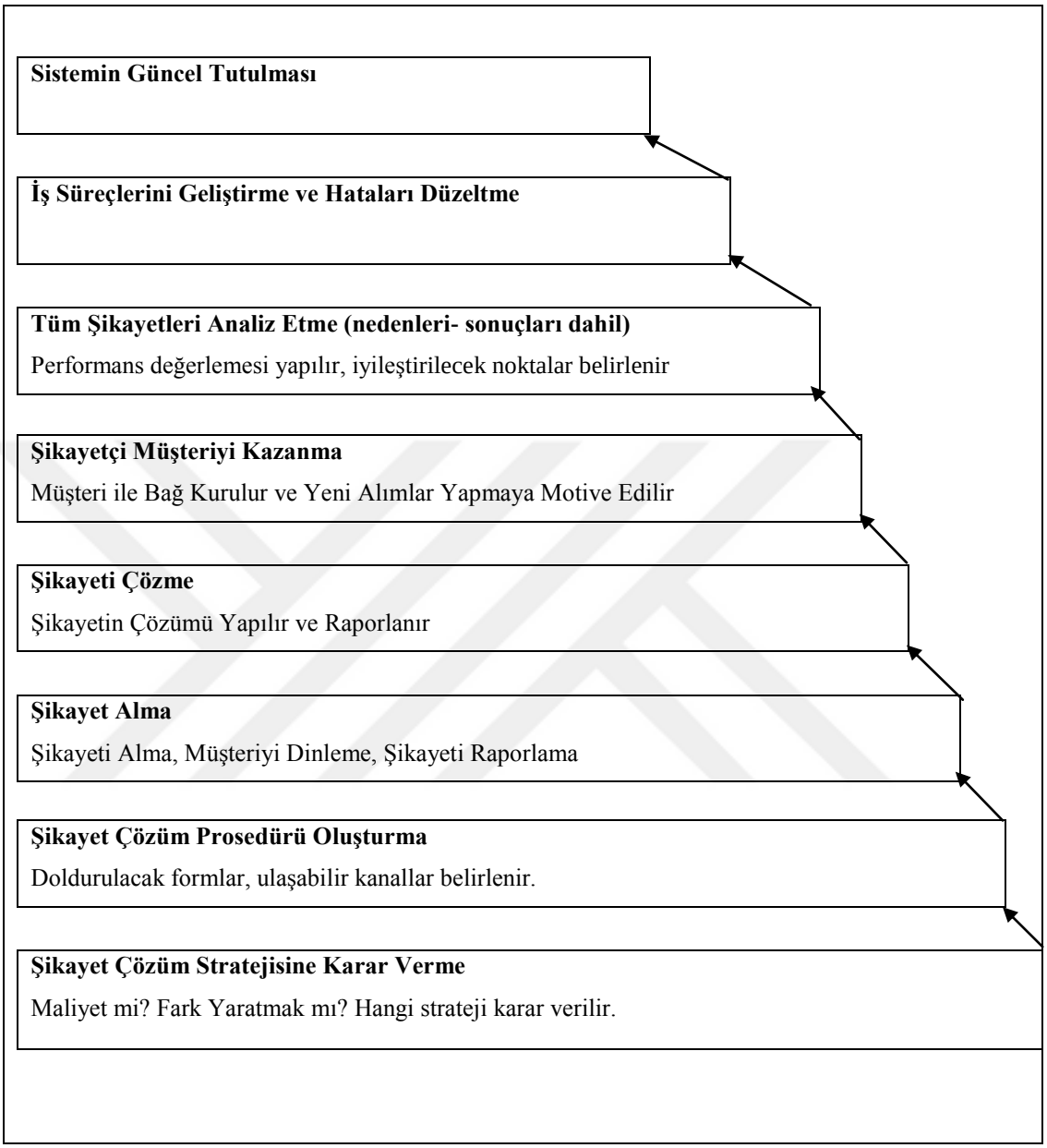
1.2. ŞİKAYET YÖNETİMİ

Günümüzde işletmeler, teknolojinin gelişmesi ile beraber müşterilerinin memnuniyet düzeylerine daha çok önem vermeye, aynı zamanda şikayet davranışına neden olacak durumların iyileştirilmesi için de çeşitli önlemler almaya

başlamışlardır. Bu önlemlerden biri olan şikayet yönetimi; hizmet üreten işletmelerde hizmetin kalitesine ilişkin eksiklerin belirlenmesinde, müşteri memnuniyetinin önündeki engellerin tespit edilmesinde, müşteri sadakatinin oluşturulmasında ve müşteri ilişkilerinin yönetimi sürecinde vazgeçilmez bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Sarıdaldı ve Sevim, 2009:110).

İşletmelerin, finansal açıdan büyümesinin, müşterilerinin sürekli kendilerini seçmesinin, kendi işletmelerinden daha sık ve daha çok alışveriş yapmasının ardında, müşteri memnuniyeti veya tam zıttı ifadeyle müşteri şikayetlerinin azaltılması ve etkin şikayet yönetimi yatmaktadır (Alabay, 2012: 138). İşletmeler şikayet yönetimi ile beraber müşteri ile olan ilişkisini güçlendirme, müşteri memnuniyetsizliklerini giderme, yasal yollara başvurmadan müşteri sorunlarının çözülmesi, tekrar satın alma niyetinin olumlu desteklenmesi gibi çok önemli rekabet üstünlükleri yakalamaktadırlar (Geyik ve Gökçen, 2014: 163). Şikayet yönetimi ile rekabet üstünlüğü yakalamayı hedefleyen işletmeler için şikayet yönetimini Şekil 1'deki gibi özetlemek mümkündür.

Şekil 1: Şikayet Yönetimi



Kaynak: Barış, 2015: 9.

Yapılan araştırmalarla, müşteri şikayet davranışının kökeninin müşteri memnuniyetsizliği olduğu (Mat ve diğerleri, 2016: 22) bilinmektedir. Bu nedenle de müşterilerde memnuniyetsizliğe neden olan konuyu ve bunun nedenlerini bulmak amacıyla bilginin toplanıp işlenmesi olarak tanımlanan şikayet yönetimi (Stauss ve Seidel, 2004: 14), Şekil 1'de görüldüğü gibi; şikayet eden müşteri bilgisinin, şikayetin kime iletildiğinin, nereye kaydedildiğinin, hangi stratejilerin oluşturulduğunun, şikayet analizinden sonra müşterinin tekrar kazanılması

gerektiğinin, belli prosedürlerin oluşturulup aynı şikayet tiplerine aynı çözüm önerileri getirilmesi gerektiğinin, bir sistem kurmanın ve bu sistemi sürekli güncel tutmanın sağladığı faydalarla birlikte, işletmeye şikayetleri yönetme konusunda fırsatlar sunan bir yönetim sürecidir.

Şikayetler işletmeler için stratejik unsur olan ürün ve hizmetler ile ilgili yeni şeyler öğrenmeyi sağlayan birer fırsat ve maliyet unsuru olmanın yanı sıra aynı zamanda pazarlama taktiği olarak da değerlendirilmelidir (Barlow ve Moller, 2009: 145-146). Müşteri şikayetlerine bu açıdan bakan işletmeler şikayetleri fırsata dönüştürerek işletme yararına yönetim modelleri geliştirmektedirler. İşletme, kendisine verilen bu fırsatı iyi bir şekilde değerlendirir ve aynı zamanda müşteri şikayetine tatminkar bir çözüm bulursa, müşterinin işletmeye olan sadakati eskisine göre artabilirken, deneyimiyle ilgili çevresine olumlu mesajlar da yayabilmektedir. (Argan,2014: 51).

Özellikle konaklama işletmeleri müşterilerinin; farklı özelliklerinin, işletmeyi tercih etme amaçlarındaki farklılıkların, kültür veya yaşam tarzlarında birbirinden ayrılan noktaların tümünün, işletmeler tarafından değerlendirilmesi ve müşteriyi memnun etmeye yönelik stratejiler üretmesi beklenmektedir. Kuşkusuz ki sırt çantalı bir turistin istek ve beklentileri ile iş seyahatine çıkan bir kişinin beklentileri ve konaklama tercihleri birbirinden ayrılmaktadır (Bardakoğlu, 2015: 37-38). Bu nedenle de işletmeler bu farklılıkları göz önünde bulundurarak, müşterinin işletmeye gelme amacını, yaşını, hangi milliyetten olduğunu, medeni durumunu kayıt altına almalı ve şikayetlere neden olabilecek bu gibi farklılıkları analiz ederek müşteri memnuniyetini sağlamaya çalışmalıdırlar.

İşletmeye gelen müşterinin işletmede deneyim edindiği her şey memnuniyet derecesini belirlemektedir ve bu memnuniyet derecesinin olumlu olmasının, işletmeye kazandıracakları, olumsuzluk durumunda kaybettireceklerinden daha önemli değildir. Birbirine eşit derecelerde ele alınması gereken bu iki önemli değişken, müşterinin hoşnutsuzluğu daha baskın ise müşteri kaybına neden olmaktadır. Tam tersi durumda ise yani müşteri şikayetine tatmin edici bir cevap aldığında, bir sonraki alımlarda herhangi bir sorun yaşaması durumunda ürün veya hizmet aldığı işletmenin sorununu çözeceği konusunda emin olmakta ve işletmeye daha çok bağlanmaktadır (Kozak, 2007: 139). Nitekim yapılan araştırmalar da yeterli

düzeyde tatmin olmuş bir müşterinin, ortalamanın tam 6 katı bir sadakatle işletmeye bağlılığını sürdürdüğü ve 5 kişiyi olumlu yönde etkilediği ancak memnuniyetsiz bir müşterinin 9-21 kişiyi olumsuz etkilediğini göstermektedir (Turgut, 2015:905). Özellikle konaklama işletmelerinde, müşteri henüz işletmedeyken meydana gelmiş bir şikayet, müşteri ayrılmadan çözüme ulaştırılıp, müşterinin mutlu ayrılması sağlandığında işletmenin gelecek dönemdeki hem mevcut müşterisini kaybetmemesi, hem de potansiyel müşterilerinin kazanımının daha mümkün olması sağlanacaktır.

Şikayetleri, müşteri henüz işletmeden ayrılmadan almanın ve şikayeti çözerek müşterinin işletmeden mutsuz ayrılmamasının, ne kadar önemli olduğunu bilen konaklama işletmeleri, etkin bir şikayet yönetiminin birinci basamağının iç müşterisinden (çalışanlarından) geçtiğini, dolayısıyla onlara gerekli önemi vererek, dış müşteri (müşteriler) memnuniyetini sağlayacaklarını bilmektedirler. Böylelikle hizmeti sunan personelin müşteriyi nasıl memnun edeceğinin bilincinde olması ve bu doğrultuda davranması memnuniyet düzeyini arttıracak dolayısı ile müşteri, söz konusu işletmeye bağlılık sağlayacaktır (Bardakoğlu, 2016: 126). Bu nedenle birbirine sıkı sıkı bağlı ve etkin şikayet yönetiminin birer parçası olan müşteri kavramını (iç-dış) öncelikli olarak incelemek, sonrasında müşteri odaklılığı, müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti kavramlarını şikayet yönetimi kapsamında değerlendirmek araştırmaya katkı sağlayacaktır.

1.2.1. Müşteri Kavramı

Müşteri yalnızca ürünü satın alan kişi olarak değil; işletme içinde ve dışında herhangi bir ürünü, hizmeti, bilgiyi, bir ihtiyacı gidermek üzere alan ve tatmin edilmekle yükümlü olunan kişi, bölüm ya da kuruluştur (Poyraz ve diğerleri, 2004: 75). Bu tanımlamayla da vurgulandığı gibi işletmelerde müşteri kavramı iki açıdan (iç-dış) ele alınmakta ve bu şekliyle işletme stratejileri geliştirilmektedir.

1.2.1.1. İç Müşteri

İşletmede çalışan herkes iç müşteri olarak tanımlanmaktadır (Taşkın, 2005: 23). Dış müşteriye sunulacak hizmet veya üründe, iç müşterinin katkısı çok büyük

olduğundan, işletme dış müşterisinin devamlılığını sağlamak ve dış müşteriden elde edeceği karı yükseltmek için iç müşterisini yani personelini de mutlu etmek durumundadır. Çünkü işinden memnun olmayan, mutsuz, yöneticilerin tutum ve davranışlarından rahatsızlık duyan, iş yerinde makine gibi görülen ve iş ile ilgili görüş ve önerileri dikkate alınmadığı için memnuniyetsiz olan bir personelin, dışarıdan gelen insanları memnun etmesi de mümkün olmamaktadır (Çatı ve Koçoğlu, 2008: 210).

Emeğin yoğun olduğu konaklama işletmelerinde başarının öncelikli adımlarından birini iç müşteriler oluşturmaktadır. Nitekim çalışanların fiziksel görünüşü bir sanayi işletmesi ile kıyaslandığında konaklama işletmesinde daha çok önem taşımaktadır (Taş, 2015: 49), çünkü konaklama işletmesinde çalışan personelin çoğu müşteriyle birebir iletişim halindedir. Bu nedenle de şikayet yönetiminde konaklama işletmelerinde çalışan personelin hizmeti nasıl sunduğu, davranışları, eğitimi, müşteriye yaklaşımı çok önemlidir. Buna göre Kılıç ve Ok (2012)'un konaklama işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmada, şikayetlerin nedenleri üzerinde durulmuş, müşterilerin en çok şikayet ettiği departmanların ise ön büro ve yiyecek-içecek departmanları çalışanlarının hizmeti sunumu ile ilgili aldığı şikayetler olduğu ortaya çıkmıştır (Kılıç ve Ok, 2012: 4199). Bir diğer araştırmada ise memnuniyeti belirleyen en büyük unsurun, müşterinin konaklama işletmesine varışından önceki dönemden başlamak üzere, müşteri işletmeden ayrılana kadar, müşteri istek ve ihtiyaçlarını birebir dinleyen ve çözüm getiren işletme çalışanlarının hizmeti olduğu vurgulanmıştır (Olcay ve Sürme, 2014: 851). Bu ve buna benzer bir çok araştırmanın sonucu da aslında konaklama işletmelerinde müşteriden gelen şikayetlerin çalışanların hizmeti sunuş şekli, davranışları ve eğitimleri ile ilgili olduğunu kanıtlar niteliktedir.

Şikayet yönetimi ise; çalışanların davranışları ve hizmeti nasıl sundukları ile beraber müşteri problemlerini anında çözme yetisi ile de doğru orantılıdır. Bu nedenle de şikayet eden müşterinin bekleyerek kaybedeceği zamanın daha olumsuz sonuçlara yol açabileceği düşünüldüğünden işletmelerin öncelikli olarak var olan sorunu anında çözecek, sorumluluk ve yetki alabilecek güçlü personel yetiştirmeleri gerekmektedir. Güçlendirilen personel sayesinde çalışanların kararlara katılımı, risk almaları ve yeni fikirler ortaya koymaları sağlanırken (Yücel ve Koçak, 2016:7),

"personel güçlendirme" ye odaklı yaklaşım, özellikle insan unsurunun önemli etkiye sahip olduğu konaklama işletmelerinde şikayetin yönetimi için de ilk adımı oluşturacaktır.

Personel Güçlendirme: Çalışanların kendi amaçlarını belirleyebilmelerine, karar verebilmede, kendi yetki ve sorumluluk alanlarında sorun çözebilmelerine olanak veren bir süreçtir (Moorhead ve Griffin, 1989: 177).

Güçlendirme ile çalışanlar faaliyet alanları içinde herhangi bir kişiden onay almaksızın karar verebilir, karar verme yetkileri arttığı için de yaptıkları işin sahibi haline gelirler, bu da sorumluluk alarak, problem çözümü ve karar vermede risk alabilen ve inisiyatif kullanabilen bireyler haline gelmelerini sağlar (Öğüt ve diğerleri, 2007:166).

Şikayet yönetimi perspektifinden bakıldığında, güçlendirilmiş çalışanların müşteri şikayetleri ile karşılaştıklarında, problemleri üstlerinin onayını almadan, kendi beklentileriyle nasıl çözebileceklerine karar verebildikleri görülmektedir (Hamed, 2010: 66). Bu da şikayetin çözümünde ivedilik sağlayarak müşteri memnuniyeti oluşturmaktadır.

Güçlendirme ancak çalışanlara esnek bir çalışma ortamının yaratılması, kararlara dahil edilmeleri, yaptıkları işle ilgili sürekli eğitilmeleri, yetki ve sorumluluk kullanabilmelerini destekleyen bir örgüt kültürü ile gerçekleşmektedir (Yücel ve Koçak, 2016: 1). Bu nedenle işletmelerde bu yetki ve sorumluluklarla güçlenen personelin inisiyatif alarak, müşteriye daha akılcı ve hızlı çözümler üretmesi için çeşitli sorumluluk kademelerinin oluşturulması gerekmektedir. Özellikle şikayeti bildirecek müşterinin şikayetinin işletmede olan herhangi bir çalışana iletebilmesi ihtimali göz önünde bulundurulduğunda, yönetsel bir akışla şikayetlerin izlenmesi için yapılandırılan üç kademeyi aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Barış, 2015: 122-125);

- *Tek Şikayet Bazında Şikayet Sorumlusu:* Müşterinin şikayeti ilettiği ilk çalışandır, müşteriden aldığı şikayeti belgeye aktarır, çözüm için ilgili birimle bağlantı kurar, şikayetin çözümü için işletme prosedürleri ile müşteriyi mutlu edecek ortak noktayı bulmaya çalışır.
- *Şikayetin Çözümünde Sürece Dahil Olacak Çözüm Sorumlusu:* Şikayetin çözüm sürecinde sorumluluk alan her bir işletme çalışanıdır

ve şikayet ile ilgili incelemeleri yapan, çözümü hazırlayan ve sunandır.

- *Yönetim Düzeyinde Şikayet Yöneticisi:* Şikayetin alınması, analiz edilmesi ve çözülmesi sürecinde şikayeti alan diğer çalışanlarla koordinasyonu sağlayan, iyileştirmelerin yapılması için sisteme yönetsel bilgi sağlayan kişidir.

Yukarıda oluşturulan üç kademe ile personelin şikayet yönetimi konusunda görev, sorumluluk ve yetkileri tanımlanırken aynı zamanda tüm personelin herhangi bir şikayet durumunda nasıl davranacağının altı çizilerek şikayete anında çözüm üretilebilmektedir. Nitekim personel güçlendirmenin bir işletmede başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi; organizasyon, güçlendirilecek personel ve yönetici olmak üzere üç unsura bağlıdır (Uğrak ve diğerleri, 2016: 72). Özellikle personelin güçlendirilmesi ve bunun işletmelerde uygulanabilmesi için işletmenin bu süreci destekleyen ve uygulayabilecek bir örgüt kültürüne sahip olması çok önemlidir (Fernandez ve Moldagaziev, 2013: 3). Böylelikle örgüt kültürü ile desteklenen personel güçlendirmesi ile işletmeler, sorunlara karşı çözüm üretebilen, sorumluluk ve yetki alabilen çalışanlarla, şikayeti anında çözüme kavuşturan, müşterilerinin ağızdan ağıza negatif yorumlarının önüne geçebilen yenilikçi işletmeler olurken, iç müşterinin güçlendirilmesi ile işletmenin ürün veya hizmetini satın alan dış müşterisine de bu durum pozitif yönde etki etmektedir.

1.2.1.2. Dış Müşteri

İşletmede iç müşterinin sunduğu hizmet veya oluşturduğu ürünü tüketen, satın alan kişiler dış müşteriler olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2008: 67). Günümüz dış müşterisi; "Y Kuşağı" olarak tanımlanan, mobil iletişim araçlarıyla her türlü bilgiyi takip eden, haklarını bilen ve gerektiğinde hesap soran aktif bir müşteri kitlesiyken; dürüstlükten uzak, şeffaf olmayan ve hesap vermekten kaçınan işletme yapılarını, sosyal medyada hemen afişe ederek, kırmızı listeye almaktadırlar (Altuntuğ, 2012: 208). "Z Kuşağı" olarak adlandırılan geleceğin dış müşterileri ise, alışveriş zamanları çok kısa, beklenti düzeyleri çok yüksek, bilgi teknolojilerini çok iyi kullanabilen bir nesil olacaktır (Demir ve Kırdar, 2007: 307). Bilgi teknolojisi ile

iç içe yaşayan bugünün 'Y kuşağı' ve geleceğin 'Z kuşağı' müşterileri; ürün veya hizmeti akıllı telefonlarla, bilgisayarlarla, özellikle sosyal medya veya çevrimiçi iletişim kanalları aracılığıyla gerçekleştiren kişileri temsil etmektedirler.

Günümüz ve geleceğin müşterilerinin mevcut durumu dışında, dış müşterileri; ilgili işletmeye yönelik tutumları, işletmeden ne ölçüde ürün ve hizmet aldıklarına göre sınıflandırmak mümkünken, çalışmanın bu bölümünde şikayet yönetimi kapsamında dış müşteri türleri incelenecektir. Buna göre bunlardan birkaçı aşağıdaki gibi sıralanabilir (Taşkın, 2005: 20).

- *Hedef müşteri:* İşletmenin ürün veya hizmetini satmayı amaçladığı kişi veya kurumlardır.
- *Potansiyel Müşteri:* Gelecekte işletmenin müşterisi olma ihtimali olan alıcılardır.
- *Yeni müşteri:* İşletmenin ürün veya hizmetini ilk defa satın alan alıcılardır.

Bu sınıflandırmaların dışında iki ayrı başlık altında değerlendirilen dış müşteri profilinden söz etmek mümkündür. Bunlar işletmelerin zamanla kaybettiği müşteriler, işletmeden daha çok kendi çıkarları doğrultusunda ürün veya hizmet alan fırsatçı müşterilerdir.

- *Kaybedilen Müşteri:* İşletmeden herhangi bir şekilde mutsuz ayrılmış müşterinin tekrar aynı işletmeyi tercih etmemesi durumudur. Yapılan bir araştırmada, müşteri kaybının neden olduğu etmenlerden biri şikayetlerin ele alınmaması %14, ikincisi rakiplere gitmek % 9 ve başka yerlere gitmek %9 iken, % 68 oranında da belli bir sebebin olmamasıdır (Bayuk ve Kurtuldu, 2006: 56).
- *Fırsatçı Müşteriler:* Ürün veya hizmet ile ilgili memnuniyetsizliğin yaşandığı bazı durumlarda, müşterinin durumu kendi lehine çevirmek, yapılan haksızlık karşısında duyduğu kızgınlığı dile getirmek veya memnuniyetsizliğine neden olan işletmenin, işini zarara uğratmak amacıyla şikayetini dile getirdiği görülmektedir (Nasır, 2005: 9). Bu açıdan bakıldığında işletmeler bazı müşterilerinin tazminat koparmak için şikayette bulunmayı bir taktik olarak kullandıklarından kuşkulanmaktadırlar (Goldman, 1989: 286). Özellikle turizm

> sektöründe fırsatçı müşterilerin çok olduğu sektörlerden biri olması "reklamasyon" kavramını da gündeme getirmekte, böylelikle bu tip müşterilerin konaklamayı gerçekleştirdikten sonra memnun kalmadıklarını belirterek tekrar hak iddia ettikleri (reklamasyon) bilinmektedir (Barış, 2015: 44).

Yukarıda açıklanan müşteri türlerinden kaybedilen müşteri, hizmetin yoğun olarak üretildiği konaklama işletmelerinde şikayetin yönetimi konusunda çok önemli bir yere sahiptir. Çünkü müşterinin şikayet ettikten sonra çözüm bulmayan şikayeti, tekrar satın almanın önüne geçmektedir, bu durum da işletmelerin müşterilerini kaybetmelerine neden olmaktadır. Sonuç olarak kaybedilen her müşteri işletme için para ve bilgi israfına neden olmakta; bu durum da yeni müşteri edinme gayretini ve çalışan moralini negatif bir şekilde etkilemektedir (Bakan ve Şekkeli, 2015: 43).

Kaybedilen müşterinin neden kaybedildiği farklılık gösterse de, genel olarak kaybedilen müşteri; işletmenin müşteriye kesilen ilk faturanın tarihi ile son faturanın tarihi arasında bir aydan çok, altı aydan az olan müşterileri temsil ettiği bilinmektedir (Tiryaki, 2007: 45). Bu nedenle işletmelerin şikayet yönetimi için ilk önce sürekli gelen müşterilerini, ardından da işletmeyi belli bir süreden sonra tercih etmeyen müşterilerini tespit ederek, bu müşterileri neden kaybettikleri ile ilgili değerlendirmeler yapmaları gerekmektedir.

İşletmeler müşterilerini kaybetmemek için, onların nasıl farklılıklar gösterdiğini araştırmalı, bu farklılıklara göre müşteriye nasıl davranması gerektiği konusunda stratejiler üretmeli, kaybedilen müşterilerle görüşmeler yaparak, tatminsizlik nedenlerini belirlemelidirler (Çalışır, 2015: 165). İşletme, müşterisini kaybettiğini bildiği halde, kaybetme nedenlerini araştırmıyorsa, geri kazanmak için bir çaba sarf etmiyorsa, mevcut müşterilerini de her an kaybetme riski ile karşı karşıya kalabilmeyi göze almış demektir.

Bir işletme için müşterinin kaybedilmesi sadece o anki satın almaların kaybedilmesi anlamını taşımamaktadır, aynı zamanda müşterinin yaşam boyunca yapacağı satın alımların tümü kaybedilmektedir (Yurdakul, 2007: 273). Bu nedenle de işletmeler kaybettikleri müşterilerin kimler olduğunu, neden kaybettiklerini araştırmalı, geri kazanma veya telafi yolu aramalı, bunu da etkin bir şekilde

yürütmek için işletmede müşteri odaklılığı benimseyen bir örgüt kültürü oluşturmalıdır.

1.2.2. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık; tüm işletme çalışanlarının bütün karar ve davranışlarında müşterinin ihtiyaç ve isteklerinin ön planda tutulmasını amaç edinen işletme kültürünün oluşturulması ve uygulanması olarak tanımlanan pazarlama ve yönetim anlayışıdır (Yılmaz ve Ergün, 2003: 197).

Müşteri ihtiyaç ve isteklerine uygun pazarlama karması geliştirmenin yanı sıra, müşteri şikayetleriyle de ilgilenmek, bu şikayetleri uygun şekilde çözmek ve iyi bir şikayet yönetim sistemi kurup işletmeyi yaşamsal bir karar haline getirebilmek müşteri odaklılığın esaslarını oluşturmaktadır (Unur ve diğerleri, 2010: 395).

Müşteri odaklılığın önemsendiği işletme örneklerinde müşterilerin sürekli ve tekrar aynı işletmeyi tercih ettiği, aynı zamanda müşteri odaklılığı prensip haline getiren bu işletmelerin günümüzde son derece artmış olduğu görülmektedir. Saxe ve Weitz (1982)'e göre müşteri odaklılığın tanımı altı önemli unsuru içinde barındırmaktadır, bunlar (aktaran Uray, 2014: 4-5);

- Yüksek baskı uygulamalarından kaçınılmalı,
- Ürünlerin açık bir şekilde tanımlanması,
- Müşteri ihtiyaçlarına uygun ürünler sunma,
- Yanıltıcı etkileme tekniklerinden uzak durma,
- Müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemede yardımcı olma,
- Müşterilere ürün veya hizmet satın alma kararlarında yardımcı olma isteği şeklinde sıralanmaktadır.

Yukarıda ifade edilen tüm bu unsurlar, günümüz işletmelerinin müşteri odaklılık ile gelişen ve değişen koşullarını yakından takip ederek, müşteri beklentilerini karşılamak için sürekli iyileştirmeyi hedefleyen Toplam Kalite Yönetimi'ni işaret etmektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nde; gelişme, çevreye uyum, iyinin ve mükemmelin topyekün aranması, müşterilerin değişen beklentilerinin karşılanması, artan uluslararası rekabet gibi faktörler dikkate alınarak kısa aralıklarla ve sürekli iyileştirmeye yönelik bir araç ve yönetsel bir bakış açısını ifade etmektedir

(Erbaş ve Kolak, 2015: 2). Bu bakış açısıyla müşteri odaklılığı merkezine alan işletmelerde, müşteri memnuniyeti seviyesinin yüksek olduğu aynı zamanda şikayetlerin de yıkıcı değil daha çok işletmeyi iyileştirmeyi amaç edinen sadık müşteriler tarafından yapıldığı görülmektedir.

1.2.3. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti, müşteriye sağlanan ürün veya hizmetlerin kalitesi ile ilgili olumlu geri dönüşler anlamına gelirken, aynı zamanda hizmet kalitesinin bir sonucu olarak ifade edilmektedir (Yeo ve diğerleri, 2015: 439). Bu nedenle müşteri memnuniyeti, işletmenin mevcut durumu ve hizmet kalitesi hakkında yöneticiye güncel bilgiler verdiği için çok önemlidir (Afriyie, 2016: 310). Ancak işletmelerin müşteri memnuniyetini tespit etmeleri için sürekli analiz ve değerlendirmeler yapmaları gerekmektedir. Bu analizler yapılırken de müşteri memnuniyetinin sağlayıcısı olan müşteri tatmini ve bununla beraber hizmet kalitesi belirleyicileri unutulmamalıdır.

Hizmetin kalitesi; müşterinin algıladığı hizmetten tatmin olma derecesi ile ilgiliyken (Bardakoğlu, 2016: 126), müşteri tatmini ise ürün veya hizmet kalitesinin belirlenmesinde işletme için uygun değişkenlerin (esneklik, performans, dayanıklılık vb.) tespit edilmesi ile ilgilidir. Turizm sektöründeki hizmet kalitesi ve müşterinin tatmin olma belirleyicilerinin, sanayi sektöründeki hizmet kalitesi ve müşteri tatminini belirleyicilerinden çok farklı olması bu durum için verilecek uygun bir örnektir.

Müşteri memnuniyeti odaklı işletmeler, yeni yönetim yaklaşımları ile hızlı ve doğru bir biçimde elde edilen bilgi ve teknolojilerini; menü planlamasından, maliyet hesaplamalarına, satış tahminlerinden, envanter kontrollerine kadar birçok alanda kullanarak hizmet kalitelerini yükseltmeye çalışmaktadır (Kılıçhan ve İlhan, 2016: 67). Böylelikle işletmeler müşteri memnuniyeti ile TKY'nin gerekliliğini yerine getirirken aynı zamanda şikayet eğilimi gösteren müşteriler için hizmette iyileştirmeye giderek, müşteri şikayetlerinin tatmini gerçekleştirilmektedir.

İşletmeler, müşteri memnuniyeti ve tatmini için ilk etapta müşteriyi anlamak, beklenti ve isteklerini daha önceden öngörebilme şansını yakalamak için; müşterisini

dinlemeli, şikayetlerinin temelinde yatan unsurları görmek için çaba sarf ederek, mümkün olan en kısa sürede gerekli tedbirleri almalıdırlar (Kitapçı, 2008: 89). Tüm tedbirlere rağmen müşteri memnuniyetsizliği giderilememişse, müşterinin işletmeye muhakkak şikayetini bildirmesi için çaba sarf edilmelidir. Böylelikle şikayetin tatmini ile; hatanın telafisi esnasında karşılaşılan davranışların anlaşılıp, müşterilerin kendilerine sunulan hizmet iyileştirici faaliyetlerle ilgili süreçler ve müşteriye sunulan telafi ile ilgili duydukları memnuniyet sağlanarak (Ekiz ve diğerleri, 2008: 47), müşteri sadakati de oluşturulacaktır.

1.2.4. Müşteri Sadakati

Müşteriler birçok faktörden etkilenerek kendilerine en fazla faydayı sağlayacak ürün veya hizmeti satın almak için araştırmalar yaparken, işletmeler ise müşterileri hakkında yeterli bilgiyi toplayıp, müşterileri sadece işletmelerine çekmekle kalmayıp, onları daimi müşteri haline getirmeye çalışmaktadırlar (Tayfun ve Yayla, 2014: 31). Araştırma sonuçları da var olan bir müşteriyi elde tutmanın, yeni bir müşteriyi işletmeye kazandırmaktan veya rakipleri tercih eden müşterileri kazanmaktan daha ucuz ve kolay olduğunu göstermektedir (Davenport ve diğerleri, 2001: 65). Bu farkındalığın bilincinde olan işletmeler, müşterilerini birer sadık müşteri haline getirmek için özel programlar, yönetim biçimleri ve çalışmalar geliştirmektedirler. Özellikle memnuniyet odaklı işletmelerin, sağladıkları müşteri memnuniyeti, işletmenin genel durumu ile ilgili referans oluştururken (Kim ve diğerleri, 2016: 938), aynı zamanda müşteri bağlılığı için de olumlu yönde etkiler sunmaktadır.

Müşteri sadakati, müşteri memnuniyetinin oluşturulması ile oluşabileceği gibi, memnuniyetsizlik durumunun, müşterinin açısından gerektiği şekilde giderilmesi ile de kazanılmaktadır (Baytekin, 2005: 43). Bu durumda, herhangi bir şikayetle karşılaşan işletme, müşterisine sorunu çözmek adına yeterince çaba sarf ettiğini göstermeli ve sorun müşterinin memnun olacağı şekilde giderilmelidir. Nitekim müşteri sadakati birçok işletmenin başarısının en önemli göstergesiyken, sadakatin oluşması ise müşterinin işletme ile olan geçmiş deneyimlerinde yaşadığı

memnuniyet ve Müşteri İlişkleri Yönetiminin etkin rolü ile ilgilidir (Nyadzayo ve Khajehzadeh, 2016: 264).

İşletmenin müşterisine sunduklarıyla beraber, işletme müşterisine karşı tutumu, davranışı, verdiği ürün veya hizmetin kalitesi de müşteri sadakati sağlamada önemli etkilere sahiptir. Nitekim yapılan çalışmalarda müşteri sadakatinin oluşturulmasında işletmenin fiziksel görünümü yani donanımı ile ilgili konulardan çok, esas belirleyicinin işletme çalışanlarının müşteriyle olan sosyal etkileşimi olduğu yönündedir (Çetin ve Walls, 2016: 417). Bu durum özellikle emek yoğun işletmelerde çalışanların bu konuda eğitilmesini gerekli kılmaktadır.

İşletmelerin müşteri sadakatini sağlamak için yaptıkları çalışmaların başında: kişiselleştirilen marka, işletme çalışanlarının eğitilmesi, hitap edilecek kitlenin istek ve ihtiyaçlarına odaklanmak, servis ve ürün gelişimini istikrarlı bir şekilde gerçekleştirmek gelmektedir (Demireli ve Dursun, 2013: 272). Bunlarla beraber etkin bir müşteri memnuniyeti sağlamak için Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) oldukça önemli bir etkiye sahiptir, bu yönetim şekliyle müşteriye daha fazla ilgi gösteren çalışanlar sayesinde müşteriler kendilerini özel hissetmekte ve birer sadık müşteri olabilmektedirler. Özellikle sağlık ve turizm gibi sektörlerde, müşteri sadakati sağlamada en etkin yöntem, müşterilere daha fazla ilgi ve alaka göstermekten geçmektedir (Malthouse ve Blattberg, 2005: 1).

Konaklama işletmeleri şikayetin daha çok hizmete yöneldiği işletmeler olduğu için, işletmede çalışan personelin eğitimi, bilgisi, tecrübesi, müşterilere yaklaşımı çok önemlidir. Bunu takip eden diğer önemli unsurlar ise müşteri odaklılık, müşteri sadakati ve etkin bir Müşteri İlişkileri Yönetimidir. İşletmenin tüm bu unsurları göz önünde bulundurarak oluşturduğu müşteri memnuniyeti olumlu yönde ise müşteri bağlılığı, olumsuz yönde ise müşteri şikayetleri ortaya çıkmaktadır (Unur ve diğerleri, 2010: 394). İşletmelerin tüm çabalarına rağmen memnuniyetin sağlanamadığı durumlarda işletmelere düşen ise şikayet yönetim süreçlerini başarılı bir şekilde yürütebilmek için iyileştirmeler yapmaktır.

1.3. ŞİKAYET YÖNETİM SÜRECİ

Şikayet eden müşteri, işletmeyi henüz terk etmemiş müşteridir ve şikayet süreci doğru yönetildiği takdirde tekrar kazanılabilecektir (Alabay, 2012: 138). Bu nedenle de müşterinin şikayet etmesine neden olacak tüm etmenlerin bir araya gelerek oluşturduğu memnuniyetsizliğin, işletme yönetimi tarafından en aza indirgenmesi için yapılacak eylemlerin bütünü, şikayet yönetim sürecinin içerisinde değerlendirilmektedir.

Müşteri beklentilerinin gerçekleşmemesinde etkili olan etmenler, müşteri tarafından satın alınan ürün veya hizmetin; kalite, fiyat, dağıtım, tutundurma, insan, süreç ve fiziksel şartlar gibi tüm pazarlama karması faktörlerinden kaynaklanabilmektedir (Turgut, 2015: 906). Bu noktada şikayet sürecini hem müşteri hem de işletme açısından ayrı değerlendirmekte ve oluşan sorunlara iki ayrı perspektiften bakmakta büyük yarar vardır.

İşletme açısından bakıldığında, müşterilerine sunduğu ürün veya hizmetlerde müşteriyi tatmin etmeyen bir eksiklik olduğu, müşteri açısından ise; işletmenin kendisine sunduğu ürün veya hizmette beklentilerini karşılamayan bir durum olduğu ortaya çıkmaktadır (Alabay, 2012: 137). Müşteriler için şikayet sonrasında anında çözüm ve bu çözümün adaletli olması önemliyken, işletmelerin ise şikayetle gelen müşteriyi belli standart veya prosedürlerle ikna ve getirdiği çözüm önerileri ile memnun etmesi gerekmektedir.

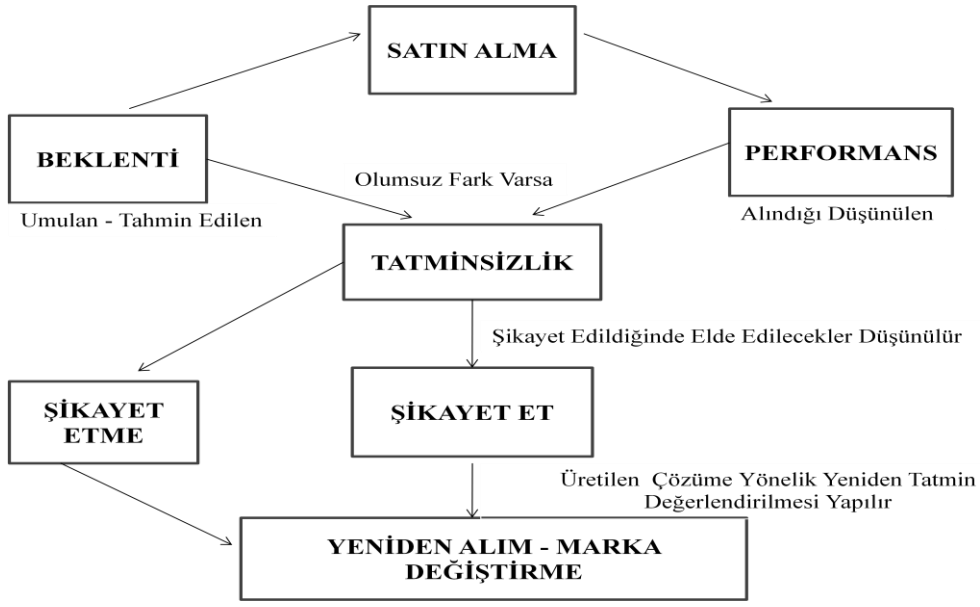
1.3.1. Müşteriler Açısından Şikayet Yönetim Süreci

Günümüzde müşterilerin satın aldığı/alacağı ürünün veya hizmetin gelişerek çeşitlenmesi, satın alma eğilimleri önündeki fırsatların çoğalması gibi nedenler; işletmelerin sunduğu ürün veya hizmetlerin müşteriyi memnun etme derecelerini de zorlaştırmıştır (Turgut, 2015: 904). Müşteri memnuniyeti sağlamanın zorlaştığı bu işletmelerde özellikle müşteri memnuniyeti veya memnuniyetsizliğinin anlaşılması hayati önem taşırken (Ren ve diğerleri, 2016: 14), memnuniyetsizliğin baskın olması durumunda işletmelerin mevcut ve potansiyel müşterilerini kaybetmemeleri için stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

Müşteri memnuniyeti ancak müşteri beklentilerinin karşılanmasıyla mümkün olduğundan, müşterilerin aldıkları hizmete ilişkin geri bildirimde bulunmaları işletmeler için oldukça önemlidir (Bal, 2014: 65). Teknolojiden de faydalanarak kimi zaman kendilerinden binlerce kilometre uzaklıktaki ürün veya hizmetten bile etkilenen müşteriler, oluşan beklentilerle beraber işletmeden bu ürün veya hizmeti satın alabilmek için emek harcamaktadırlar. Tüm bu zorlukları göze alarak işletmeden ürün veya hizmet alan müşterinin beklentisinin karşılık bulması çok önemliyken, bu beklentilerin karşılık bulmaması durumunda, işletmelerin tutumu da müşterinin işletme ile ilgili oluşturduğu algıyı etkilemektedir.

Müşterilerin şikayetlerini işletmeye ilettikleri ilk andan, şikayetlerine cevap aldıkları ana kadarki süreçte karşılaştıkları tüm tutumlar, müşterinin işletme ile ilgili algısını netleştirmektedir (Sarıdallı ve Sevim, 2009:114). Müşteri, satın aldığı ürün veya hizmetten hiçbir şekilde memnun kalmamışsa, bu memnuniyetsizliğin eyleme dönüşü olumsuz yönde ve şiddetli olmaktadır (Nasır, 2005: 25). Buna göre işletmelerde memnuniyetsizlik durumunda, şikayette bulunan müşterilerin şikayet süreçleri Şekil 2'deki gibidir;

Şekil 2: Müşteriler Açısından Şikayet Yönetim Süreci



Kaynak: Barış, 2008: 25.

Şekil 2 incelendiğinde müşteri; satın alma işlemini gerçekleştirdiğinde, satın aldığı ürün veya hizmetle ilgili beklentinin oluştuğu görülmektedir. Çoğu zaman müşteri henüz işletmeye gelmeden de, okuduğu kitaplardan, dergilerden, tanıtımlardan, gördüğü reklamlardan veya başka kişilerden duyduklarından etkilenmiş olmakta, ürün veya hizmete dair olan beklenti satın alma işlemi gerçekleşmeden önce oluşmakta, beklenti karşılanmadığında ise farklı tutumlar sergilendiği görülmektedir. Tatminsizlik oluştuğunda müşterinin; şikayet etse de etmese de her iki koşulda da Şekil 2'de olduğu gibi ya aynı işletmeden tekrar satın almaya devam ettiği ya da işletmeyi veya markayı değiştirerek farklı bir marka veya işletmeyi tercih ettiği görülmektedir.

Müşterinin şikayet etmeden, marka değişikliğine gitmesi ve işletmeyi terk ederek bir daha aynı işletmeyi tercih etmemesi işletme için daha riskli bir durumu işaret etmektedir. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalarda, çok sayıda memnuniyetsizlik yaşayan müşterinin marka veya tedarikçilerini değiştirdiği ve tatminsizliklerini işletmeye bildirmek yerine, yaşadıkları kötü deneyimlerini arkadaşları veya aileleriyle paylaşmayı tercih ettiklerini göstermektedir (Phau ve Sari, 2004: 407). Milyonlarca internet kullanıcısı olduğu düşünüldüğünde, müşterinin memnuniyetsizliği ile sadece yakın çevresini etkilemediği, kendisinden binlerce mil uzaktaki diğer potansiyel müşterileri de etkileyebilme gücüne sahip olduğu anlaşılmaktadır. Şekil 2'de ikinci durumda ise; müşterinin şikayet ettikten sonra işletmeden yeniden ürün veya hizmet satın almaya devam edebileceği yönündedir. Bu durum; şikayetlerine tatmin edici bir şekilde karşılık alan müşterilerin, işletmeye daha fazla bağlandığını gösterirken, bunun nedeninin ise daha sonraki alımlarda herhangi bir sorunla karşılaşırlarsa, işletmenin bu sorunu çözeceği konusunda emin olmalarından kaynaklanmaktadır (Kozak, 2007:139).

Müşteri, tüm süreçler gerçekleştikten sonra eğer işletmenin şikayeti çözme stratejisi kendisini tatmin etmişse satın almaya devam etmek veya tam tersi durumda işletmeyi terk etmek isteyebilir, bu noktada müşterinin işletmeye karşı olan tutumunu belirleyen unsur 'adalet' kavramı olmaktadır. Müşteriler, yaşadıkları problem karşısında hatanın düzeltilmesine yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerin başarısını değerlendirirken, sonuçların adil olup olmadığına fazlasıyla önem vermektedirler

(Weun ve diğerleri, 2004: 133). Bu açıdan bakıldığında, müşterinin şikayet süreci ile adalet algısı arasında doğrudan bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

McCollough'e göre insanlar adil olmayan bir muameleye maruz kaldıklarında, birilerinin bu tür bir uygulamaya maruz kaldığını gördüklerinde veya kendileri bu tür bir muamele yaptıklarında oluşan rahatsızlığı azaltmak için fiziksel veya psikolojik telafiler aramaları algılanan adaleti ortaya çıkarmıştır (aktaran Ekiz ve diğerleri, 2008: 46). Yapılan birçok araştırmada "adalet" bakış açısının üç başlıkta toplandığı görülmektedir. Bunlar; etkileşim adaleti, prosedür adaleti ve sonucun adaleti olarak 3'e ayrılmaktadır (Stauss ve Seidel, 2004: 26).

- *Sonucun Adaleti (Distributive Justice):* Müşterinin; işletmenin müşteri şikayetini çözerken ve şikayeti sonuca ulaştırırken adil olup olmadığına yönelik oluşan algılarını ifade etmektedir. Müşteriler işletmeden ürün veya hizmet alan diğer müşterilerle aynı sorunu yaşadıklarında, kendilerinden farklı bir şekilde davranıldığını gördüklerinde, şikayetler çözülse bile müşterinin yine de memnuniyetsizliği ortadan kalkmamaktadır (Unur ve diğerleri, 2010: 243). Müşteriler çözümün adil olup olmadığına karar verirken, satın alma sonrası yaşanan problemin şiddet derecesine ve işletmenin hangi ölçülerde duruma yaklaştığına bakmaktadırlar. Müşterisine ciddi problemler yaşatmış olan işletmelerin yapılan araştırmalarda ciddi tazminatlar ödedikleri görülmektedir (Mattila ve Wirtz, 2001: 153). İşletme, şikayetin çözümü için önerilerde bulunurken, hem diğer müşterileri göz önünde bulundurarak hareket etmeli hem işletme standartlarının farkında olmalı hem de bulunduğu vaatlerin adil olduğunun bilincinde olmalıdır.
- *Prosedür Adaleti (Procedural Justice):* İşletmenin, şikayete çözüm ararken kullandığı politika ve prosedürlerin adil olup olmadığına, şikayetin işletmeye ulaştırılırken zorluk boyutuna, şikayetin ele alınma, çözülme süresine ve şikayet eden müşteriye özel değerlendirme yapılışına yönelik oluşturduğu algıdır (Stauss ve Seidel, 2004: 26). İşletme politikasının doğruluğundan emin olan, şikayet çözümünün müşterinin beklentilerine karşılık verecek şekilde

yapılacağını düşünen müşteriler, işletmeyi iyileştirmek adına da şikayetlerini iletmeye devam eder.

- *Etkileşim Adaleti (Interactional Justice):* Şikayetin çözümü gerçekleştirilirken müşteri ve işletmenin maddi ve manevi maliyetlere katlandığı ve duygusal olarak hassas olduğu süreçler olarak ifade edilmektedir (Unur ve diğerleri, 2010: 243). Problemin çözümü sürecinde müşteriye gösterilen davranışlar (nazik, kaba vb. gibi), problemin sonuçlanması için ortaya konulan çaba, yaşanan soruna yönelik açıklamanın yapılması, müşterinin gözünden değerlendirme yapılması etkileşim adaleti kavramını oluşturmaktadır (Stauss ve Seidel, 2004: 26). Etkileşim adaletinde en önemli olan kavram kişilerarası ilişkilerin hizmet anı boyunca kaliteli olmasıyken (Mattila, 2001: 96), özellikle adaletin sağlanabilmesi için işletmenin soruna mantıklı bir açıklama getirmesi, sorunu çözmek için uğraşması ve şikayeti çözümlerken müşteriye kibar, ilgili ve dürüst davranması çok önemlidir (Tax ve diğerleri, 1998: 62).

Yukarıda ifade edildiği gibi müşteri, ürün deneyiminden memnun kalmadığı halde, şikayetin doğru yönetilmesiyle tatmin olabilmektedir (Alabay, 2012: 139). Bu sonuç da müşteri şikayet süreci açısından bakıldığında, işletmelerin bu konuda çok geniş perspektiflerle duruma müdahale etmesi, şikayeti çözerken empati kurarak müşteriyle iletişime geçmesi gerektiği ve müşterilerin artık çok önemli bir güce sahip olduğunu bilerek şikayet yönetim sürecinde başarı sağlayacağı anlamı çıkmaktadır.

Müşterilerin, şikayetlerine karşılık olarak aldıkları olumlu tepkiler onların işletme hakkında olumlu hisler beslemelerine neden olurken, bu olumlu hisler arasında hizmetten duyulan tatmin, işletmenin sunduğu ürün veya hizmeti tekrar satın alma ve çevreye olumlu bilgi dağıtım isteği sayılmaktadır (Ekiz ve diğerler, 2008: 48). Bu nedenle de, işletmelerin şikayet çözüm sürecinde etkili sonuçlar alabilmek için, öncelikli olarak müşteri açısından şikayet sürecini analiz etmeleri gerekmektedir.

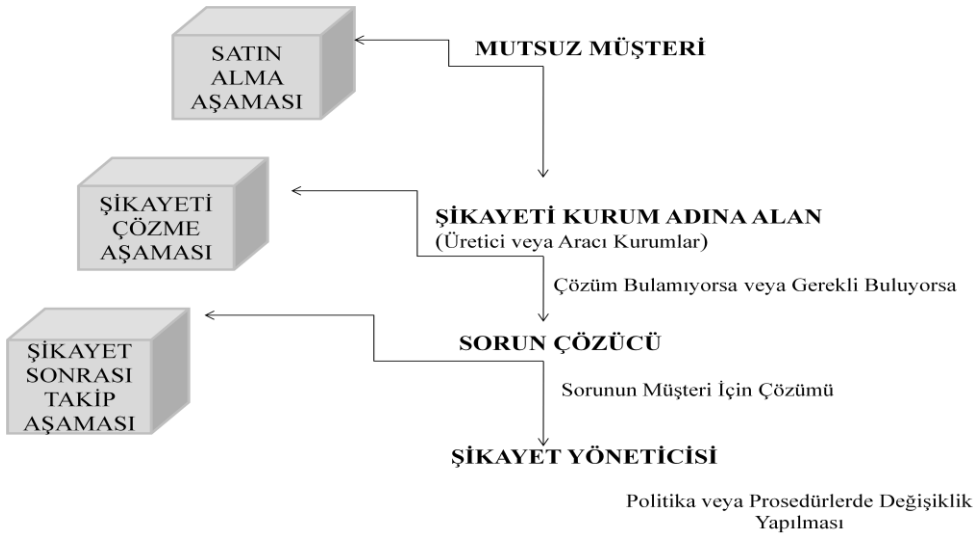
1.3.2. İşletmeler Açısından Şikayet Yönetim Süreci

Müşterileri ile iyi ilişkilerin sonucunda satış yapabildiklerini bilen işletmeler, her iki taraf arasında ilişkinin sona ermesinin pazarın kaybedilmesi anlamını taşıdığını ve bunun öneminin farkındadırlar (Kozak, 2007:139). Ayrıca işletmeler, yeni müşteriler kazanmanın, var olan müşterileri elde tutmaktan beş veya altı kat daha masraflı olduğunu (Blodgett ve diğerleri, 1995: 31) ve var olan müşterilerini kaybetmemek için şikayet yönetim sürecini iyi yönetmek zorunda olduklarını bilmektedirler.

Sayısal oranlar göz önünde bulundurulduğunda müşteri şikayetlerinin ele alınması ve değerlendirilmesi müşteri odaklı konaklama işletmeleri için müşteri sadakatini sağlama konusunda da önem arz etmektedir (Güzel, 2014: 7). Müşteri memnuniyetsizliğinin yüksek olduğu, şikayetlerin arttığı, mutsuz müşterinin çoğunlukta olduğu ve işletmeden ilk satın almayı gerçekleştirdikten sonra ikinci satın almayı gerçekleştirmeyen müşterinin çokluğu, işletmelerin iyi bir şikayet yönetim sürecine sahip olmamalarından ve hatalarını telafi etmemelerinden kaynaklanmaktadır.

Yapılması gereken tüm adımlar göz önünde bulundurulduğunda ise, işletme penceresinden şikayet yönetim süreci Şekil 3'teki gibidir.

Şekil 3: İşletmeler Açısından Şikayet Yönetim Süreci

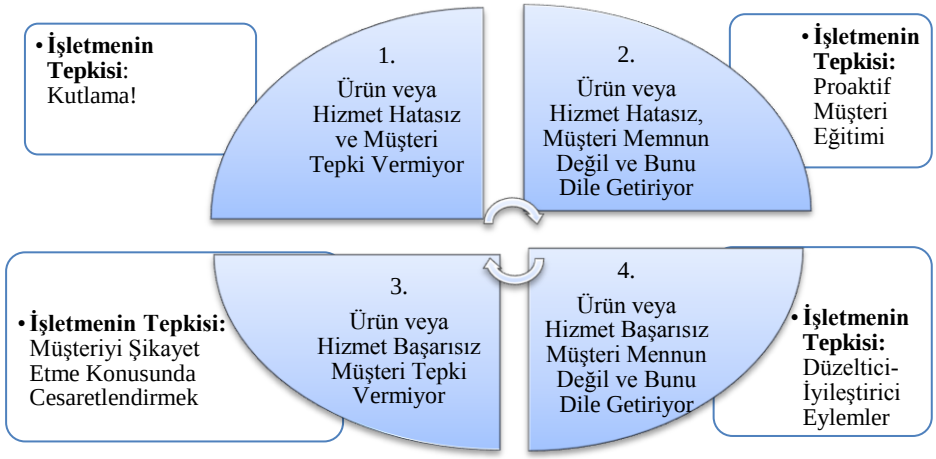


Kaynak: Barış, 2008: 26.

Şekil 3'te görüldüğü gibi satış sonrasında müşterinin mutsuz olması ile başlayan şikayet süreci, işletmenin şikayeti çözme aşaması ile devam ederken, sorumlu olan personelin şikayete yaklaşımı ile sonuçlanmaktadır. Şikayetin çözümünden sonra ise şikayeti ileten müşterinin sonuçtan duyduğu memnuniyetin takibi de işletmeler için şikayetin başarılı sonuçlanıp sonuçlanmadığının kanıtı olmaktadır.

İşletmeler her şikayeti, müşteri ile işletme arasında tehlikeye giren ilişkiyi düzeltmek için bir fırsat olarak görerek (Kozak, 2007: 139), işletmenin daha iyi hizmet vermesi için kullanmalıdır. Ancak yapılan araştırmalara göre bir işletmenin çeşitli sebeplerden dolayı mutsuz olan müşterilerinin %96'sına ulaşamadığı tespit edilmiştir (Kılınç ve Kılınç, 2013: 299). Bu da şikayetini dile getiremeyen bu müşterilerin işletmeyi sessizce terk ettikten sonra, üçüncü kişi veya kuruluşlara şikayetlerini ilettiğini ve şikayetin büyük bir potansiyel müşteri kitlesine ulaşmasına neden olduğunu kanıtlar niteliktedir. Oysaki memnun olmamış müşterinin kimler olduğu, memnuniyetsizlik nedenleri ve bir problemi var ise bunu işletmenin öğrenmesi ve telafi yoluna gitmesi gerekmektedir. Bu aşamada Barlow ve Moller (2009)'in müşteri şikayetlerini çözmeye ve şikayetlerin işletmeye iletilmesi konusunda geliştirdiği şikayet yönetim matrisi, şikayet yönetim sürecinde işletme tepkilerine yönelik olasılıkların ve işletmelerin izleyeceği stratejileri görmek adına önemlidir.

Şekil 4: İşletme Tepkilerine Yönelik Olasılık Matrisi



Kaynak: Barlow ve Moller, 2009: 74.

Şekil 4'te ilk durum için işletmede sunulan ürün veya hizmetin hatasız olduğu ve müşterinden de herhangi bir şikayet iletisi olmadığı anlaşılmaktadır. Hizmet ve ürün hatasız olsa da müşterilerin işletme ile ilgili görüş ve önerilerinin işletmelerin önemli bulduğu konular arasında yer alması ve böylelikle işletmelerin kendilerini geliştirme şansını yakalamaları gerekmektedir. Günümüz küresel pazarında, iş süreçlerinin sürdürülebilirliği açısından önemli olan müşteri geribildirimlerinin özellikle konaklama işletmelerinde başarısızlıkla sonuçlanması, işletmenin ürün veya hizmet hatalarını düzeltmek ve korumak için mevcut tüm fırsatların kaybedilmesi anlamını taşımaktadır (Eldief ve Eldief, 2015: 87-88). İkinci durumda ürün veya hizmet hatasız ve işletmenin elinden gelen her şeyi yapmasına rağmen müşteri tarafından şikayet davranışı ile karşılaşmaktadır. Bu durum iki tarafın iletişim süreci içerisinde birbirlerini yanlış anlamalarından kaynaklanan anlaşmazlıklar olabilirken, bir kısmı ise şikayeti lehlerine çevirmeye çalışan fırsatçı müşterilerden kaynaklanmaktadır. Yapılan araştırmalarda müşterilerin %1-4'ünün daima karşısındakini aldatmaya çalıştığı yönünde bilgi verdiğinden (Eşkinat, 2009: 85); çalışanların, müşteri tepkilerini ve müşteri özelliklerini iyi analiz edebilmek için eğitim almaları gerekmektedir. Üçüncü durumda ürün veya hizmet başarısızdır fakat müşteri işletmeye karşı tepki vermediği için risk oluşmaktadır, bu nedenle işletmenin müşterilerini şikayet konusunda cesaretlendirmeleri gerekmektedir. Bazı işletmeler müşteriden şikayet almadığı için mutlu olsa da hiç şikayet almayan bir işletmenin başarılı olduğu iddia edilemez. Aksine şikayet almak hizmet sürecinin doğru bir şekilde düzenlenmesi için fırsat anlamına gelirken, şikayetin olmaması ya da müşterilerin şikayetlerinin değerlendirmeye alınmaması, pazarda var olmanın şartlarından biri olan beklentiler doğrultusunda, hizmet sürecinin düzenlenmesi fırsatının kapatılması anlamını taşımaktadır (Kılıç ve Ok, 2012: 4192). Bunun için de müşterilerin olası şikayetlerini dile getirmeleri amacıyla fırsatlar yaratılmalıdır. Hizmet veya ürünün başarısız olduğu dördüncü durumda ise müşteriden şikayet alan işletmelerin düzeltici eylemlere geçmesi beklenirken, aynı zamanda şikayetçi müşterilerin şikayetini çözerek işletmeye bağlılığı sağlanmalıdır. Çünkü şikayetlerine tatmin edici bir şekilde karşılık alan müşteriler, işletmeye daha fazla bağlanmaktadırlar (Kozak, 2007: 139).

İşletmelerin şikayet yönetim sürecinde, müşterinin şikayet etme veya etmeme durumunda oluşturduğu olası eylemler dışında, işletmenin sunduğu ürün veya hizmetlerle ilgili çeşitli standartları, prosedürleri, bu süreçte izlenmesi gereken birtakım adımları oluşturmaları gerekmektedir. Buna göre işletmelerde şikayet yönetim süreci; sunulması gereken ürün veya hizmetin standartlarının belirlenmesi ile başlar, standartlardan hangi durumlarda sapıldığının yani problemin saptanması ve olası çözüm yollarının belirlenmesi ile devam ederken, şikayet veri tabanı oluşturmayla da sona ermektedir (Barış, 2008: 107).

- *Standartın Belirlenmesi;* İşletmelerden ürün veya hizmet alan müşterinin beklentilerini de belirleyecek standartın belirlenmesi, müşterinin daha net satın alabilmesini kolaylaştırmaktadır.
- *Problemin Belirlenmesi:* Problemlerin ve zayıflıkların farkında olan işletmeler, müşterilerinin gelecekte hangi konularda şikayet edebileceklerini ve bu problemlerin nasıl ortadan kaldırılması gerektiğini diğer işletmelere göre daha iyi analiz edebilmektedirler. Konaklama işletmelerinde bütün sezon boyunca halının kirliliğinden şikayet etmiş müşterinin, diğer sezon eğer halılar için önlem alınmazsa tekrar aynı şikayetlerini dile getireceği bu konuya örnek gösterilebilir.
- *Çözüm Yollarının Belirlenmesi:* İşletmelerde aynı standartlarda yaklaşımların olması için personellerin şikayetin çözüm yolları ile ilgili eğitilmesi gerekmektedir. Şikayetin çözümü sürecinde, var olan politikalara uymayan, hangi yolları izleyeceğini bilmeyen personel, müşteriden gelen en küçük taleplerde bile konuyu yöneticilere iletmeye yönelmektedirler (Gerson, 1997: 77).
- *Şikayet Veri Tabanının Oluşturulması:* İşletmenin şikayetlere yönelik bir veri tabanı oluşturması, şikayetlerin işletmenin zayıf yönlerini geliştirmesi ve işletmede şikayet kültürü yaratması açısından öncelikli adımı temsil etmektedir (Friman ve Edvardsson, 2003: 22). Kayıtların doğru bir şekilde tutulduğu işletmeler şikayet eden müşterinin bir sonraki satın alması esnasında müşterinin istek ve beklentilerini iyi

bildikleri için bu duruma göre hareket ederek sorun yaşama oranını da düşürecektir.

Müşteri şikayetlerinin etkili bir şekilde çözüme kavuşturulması, müşteri memnuniyetini ve yeniden satın alma eğilimini artırmaktadır (Gökdeniz ve diğerleri, 2011: 175). Ancak; işletme çalışanlarının, müşterilerin şikayetini çözmeye çalışırken işletmenin yerine getiremeyeceği vaatleri müşteriye sunmaları işletmeler için risk oluşturabilmektedir. Yazılı veya sözlü bir şekilde verdiği sözü yerine getirmeyen bir işletme yalnızca müşteri kaybı yaşamayacak aynı zamanda olumsuz bir işletme imajı oluşmasına da neden olacaktır (Unur ve diğerleri, 2010: 403). Bu nedenle de işletmelerin; standartlarını belirlemesi, problemin çözümünde nasıl bir yol izlenmesi gerektiğini açık bir şekilde çalışanlarıyla paylaşması, tüm şikayetler için bir veri tabanı oluşturması, böylelikle de çözüm yollarında çeşitlilik sağlayarak zenginleştirmesi gerekmektedir. Nitekim şikayet yönetimi, tıpa tıp aynı veya benzer bir problem yaşayan müşterilere aynı işlevsel çözümü üretmesi ile işletmenin kendisi ile ilgili çelişkiyi ortadan kaldırmasını ve kurumsal bir standart oluşmasını sağlamaktadır (Turgut, 2015: 908).

Problemini işletmeye ileten müşteri için şikayetin ivedilikle çözülmesi çok önemliyken, bu durum işletmelerin şikayeti olan müşterilerin sorunlarını hızlı bir şekilde çözerek, tatminlerini sağlamaları gerektiği konusunda ipucu vermektedir (Argan, 2014: 50). Bu nedenle her işletmenin belli bir standartı olduğu düşünüldüğünde, bu standartların bilinmesi çözüm sürecine giden yolu şekillendirirken, aynı zamanda şikayetini bildiren müşteri, anında çözümle işletmeden memnun ayrılabilecektir.

Şikayetin küçük olsa da üzerinde önemle durulması, hızlı sonuçlar alınması, çalışan tüm personelin ne yapması gerektiğini bilmesi ve işletmelerde belirli standartların sağlanması gerekliliği ISO 10002: 2004 (International Organization Standardization) "Müşteri Memnuniyeti ve Şikayetinin Yönetimi Standartı" gibi uluslararası standart özelliği taşıyan, işletmelere klavuzluk eden standartların oluşturulmasına da neden olmuştur. 2004 yılında ISO tarafından yayımlanan bu standart 2006 yılında TSE (Türk Standartları Enstitüsü) tarafından TS (Türk Standartları) kapsamına alınmıştır. Böylelikle hizmet işletmelerinin planlanması, yapımı, standartların onaylanması, üretim süreci ve sürekli geliştirme çalışmaları

işletmelerde bir zorunluluk halini almış, birçok konaklama işletmesinin de bu konuyu ciddiye alarak, sürekli geliştirmesi sağlanmıştır (Günaydın, 2014: 27). Ayrıca işletmelerde şikayetin yönetimi ile ilgili belli prosedürler belirlenmiş ve şikayeti ele alma sürecinin tüm müşteriler için aynı olmasını sağlamak amacıyla bu standartların işletmelerde uygulanması amaçlanmıştır. Bu standarta göre genel çerçeveyle işletmelerde şikayetin yönetim süreci aşağıdaki temel bileşenlerden oluşmaktadır (TSE, 2006: 4-8):

- *Şikayeti ele alma çerçevesinin oluşturulması:* İşletme şikayetleri etkili ve verimli bir şekilde ele alacağını taahhüt etmeli, üst yönetim müşteri odaklı şikayetleri ele alma politikası oluşturmalı, oluşturulan politika bütün personel ve müşteri tarafından elde edilebilir ve biliniyor olmalı, yöneticiler ve müşteri ile temas halinde olan bütün personelle ilgili sorumluluk ve yetkiler belirlenmelidir.
- *Şikayetleri ele alma sürecinin çalıştırılması:* Bilgilerin personel ve müşteri için erişilebilir olması adına, şikayetin ele alınma süreci iletişim ile başlamakta, şikayetin kaydedilmesi, sonuca varılana kadar şikayetin takibi, şikayetin alındığını şikayetçiye bildirme, değerlendirme, araştırma, cevap verme, karar ve şikayeti kapatma ile son bulmalıdır.
- *Sürdürme veya iyileştirme:* İşletmede standartın oluşması ve süreklilik için her şikayet bilgisinin toplanması, analizi ve değerlendirilmesi, süreçle ile ilgili memnuniyet, sürecin izlenmesi ve şikayeti ele alma sürecinin tetkiki yapılmalıdır.

Yukarıda şikayetin ele alınma sürecine yönelik oluşturulan standartlarla müşteri memnuniyeti, sadakati sağlanmakta, sürekli iyileştirme ile hizmet kalitesinin de artırılması hedeflenmektedir. Özellikle işletmeler kıran kırana süren rekabet ortamlarında tutunabilmek ve karlılık düzeylerini yükseltebilmek için müşteri şikayetleri ve şikayetlerin işlevsel yönetimini birer yaşam stratejisi haline getirmeye çalışırken (Turgut, 2015: 905), her şikayete aynı prosedürlerle yaklaşarak, müşterinin işletmeye bağlılığını sağlamaktadırlar.

Hem işletme hem de müşteri açısından şikayetin yönetim süreci yukarıda açıklandığı gibi bazı temel unsurlar içermektedir. Buna göre şikayet yönetim

sürecini ve müşteri şikayet davranışını iyi analiz edebilen işletmeler, şikayet yönetimi ile şikayetin olumsuz etkisinin en aza indirgenmesinde başarı sağlayabilmektedirler (Afriyie, 2016: 311). İzlenmesi gereken belli kurallar, prosedürler olsa da buna rağmen şikayet durumunda farklı müşterilerin farklı tepkiler gösterdiği, bu durumda da işletmelerin şikayet yönetim sürecinde farklı tepkilere uygun şikayet çözüm stratejileri ve belli standartlar geliştirmeleri gerektiği ön görülmektedir. Özellikle işletme yöneticilerinin müşteri memnuniyetsizliklerinin nedenlerini öğrenerek, müşteriyi tatmin yolunda çeşitli faaliyetlerde ve müşteri odaklı düzenlemelerde bulunmaları beklenirken (Yılmaz ve diğerleri, 2016: 110), bunları sağlayabilmeleri için de farklı özelliklerdeki müşterilerin şikayet bildirme eğilimleri ve şikayet davranışları ile ilgili bilgileri kaydedip analiz etmeleri gerekmektedir.

1.4.ŞİKAYET EDEN MÜŞTERİ ÖZELLİKLERİ

İşletmeyi tercih eden müşterileri kategorilere ayırarak tüm özelliklerini tanıyan işletmeler, herhangi bir şikayet durumunda nasıl davranacaklarını bilirken, şikayetin çözüm yolları konusunda tecrübe sahibi oldukları için şikayetin öngörüsünü de kolaylıkla yapabilmektedirler. Özellikle turizm sektöründen yararlanan bireylerin seyahat nedenleri, seyahat şekilleri, bir yerden konaklamaktan bekledikleri yararlar, gelir düzeyleri ve zevkleri birbirinden son derece farklılık göstermektedir (Olalı ve Korzay, 1993: 16). Ayrıca tüm bu farklılıklara ek olarak bireylerin: sosyo-demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, eğitim v.b.), psikografik özelliklerinin (ürün bilgisi, kendine güven, şikayet deneyimi v.b.), davranışsal özelliklerinin (iletişim ve etkileşim becerisi v.b.), kişisel değerlerinin ve kültürünün birbirinden farklılık gösterdiği belirlenmiştir (Donoghue ve Klerk, 2006: 44). Bu nedenle işletmelerin, müşterilerin kişisel özelliklerinin topluma, kültür çevrelerine göre değiştiği gerçeğinin farkında olarak, müşterilerin şikayetlerini doğrudan işletmeye iletmesi için pazarlama araştırmaları ile bu hususlarda müşteri profillerini çıkarmaları ve gerekli önlemleri almaları beklenmektedir (Gökdeniz ve diğerleri, 2012: 33).

Müşteri profilini tanıyan işletmeler, işletmenin bir sonraki ürün veya hizmetini bu profile göre belirlerken, hem kar oranlarını yükseltmeyi hem de müşteri

bağlılığını oluşturmayı hedeflemektedirler. Özellikle bir hizmet işletmesi olan konaklama işletmelerini tercih eden müşterilerin; fiziksel, psikolojik, durumsal özelliklerine bağlı olarak farklı beklenti veya algıya sahip oldukları bilinmeli ve işletmeler bu müşterilerin beklentilerine uygun hizmet verebilmek için onları iyi tanımalıdır (Akçakanat ve diğerleri, 2015: 74).

Müşterinin sahip olduğu tüm bu özellikler, müşterinin şikayet etme eğiliminden, tutumuna, şikayetin şiddetinden, sonuca verdiği tepkiye kadar bir çok unsuru etkileyebilmektedir. Bu nedenle de müşteri özelliklerinin belirlenmesi ile oluşturulacak müşteri profilleri ile benzer tepki gösteren müşterilerin gruplandırılarak, işletmenin de belli bir öngörüye göre hareket edebilmesi sağlanacaktır (Singh, 1990: 60).

Şikayet etme eğilimi müşteri özellikleri göz önünde bulundurularak ele alındığında elde edilen sonuçların farklılığı da göze çarpmaktadır. Aslında işletmelere yapılan şikayetlerin kaynağı memnuniyetsizlik olsa da bu durum bazı müşterilerde eyleme geçmeye (şikayet etmeye), bazılarında ise sessiz kalmaya yöneltmektedir. Müşterilerin bu tutumlarını anlaşılır kılabilmek için yapılan araştırmalarda, şikayet eden ve etmeyenler arasında demografik, psikolojik ve sosyo-kültürel özellikler bakımından farklılıklar olduğunu ortaya çıkarmıştır (Barış, 2008: 83).

1.4.1. Demografik Özellikler

İşletmeye şikayetlerini ileten müşterilerle, şikayetini iletmeyen müşterilerin farklı demografik özelliklere sahip oldukları ve farklı tutumlar sergiledikleri düşünülmektedir. Yapılan çalışmalarda da elde edilen sonuçlara göre müşterilerin bazı demografik özelliklerinin şikayet bildirimleriyle ilişkisi olduğu saptanmıştır (Kılıç ve Ok, 2012: 4192). Buna göre müşterilerin cinsiyet, yaş, gelir, eğitim ve medeni durum gibi faktörlerden etkilendiği, bu yüzden şikayet davranışı göstermede, şikayeti iletme veya şikayet algılarında farklılıklar gösterdiği görülmektedir.

- *Cinsiyet:* Şikayet etme davranışı ile ilgili yapılan araştırmalarda, şikayet eden müşterilerin %82'si kadınken, yalnızca %18'i erkeklerden oluşmaktadır (Blodgett ve Anderson, 2000: 336). Şikayet

etme davranışının erkeklere kıyasla kadınlarda daha fazla görüldüğü, bu araştırma ile anlaşılsa da literatürde birbirinden farklı sonuçlara rastlamak mümkündür. Örneğin alışverişin kadınlar tarafından daha fazla yapılıyor olması, şikayet istatistiklerinin kadınlar üzerinde yoğunlaşmasının en temel nedeni iken, diğer yandan farklı araştırmalar şikayet etmeyenlerin %70'inin kadın olduğunu (Broadbridge ve Marshall, 1995: 10) vurgulamaktadır. Bu sonuçlar işletmenin kendi içinde, işletmeyi tercih eden kadın ve erkek profilinin daha net incelenmesi ve kategorize edilmesini gerekli kılmaktadır.

- *Yaş:* Literatür taramasında yaş ile şikayet etme durumu ile ilgili farklı görüşlerin ve araştırmaların olduğu gerçeği ile birlikte iki kavram arasında orantılı bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Şikayetin başarılı olma ihtimalinin fark edilmesi ile yaş arasındaki ilişki ile ilgili yapılan bir araştırmada genç yaştaki müşterilerin, yaşlı müşterilere göre bildirdiği şikayetlerin işletme tarafından daha çok dikkate alınacağı ortaya çıkmıştır (Akan ve Kaynak, 2008: 14). Bu nedenle de genç müşterilerin daha çok şikayet etme eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.
- *Gelir:* Araştırmalarda işletmeyi tercih eden müşterilerin gelir düzeyleri ile şikayet etme eğilimleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Konaklama işletmeleri üzerine yapılan bir araştırmada; yüksek gelir düzeyinin şikayet davranışını tetiklediği, gelir düzeylerindeki artışın beraberinde beklentilerin de artışına neden olduğu ortaya çıkmıştır (Kılıç ve Ok, 2012: 4199). Başka bir yaklaşım ise bunun tam tersi yönündedir buna göre; düşük gelirli müşteriler zor şartlarda elde ettikleri gelirlerini harcarlarken problem yaşadıklarında yüksek gelirli müşterilere göre daha fazla etkilenmekte ve şikayet etme eğilimleri daha yüksek olmaktadır (Gökdeniz ve diğerleri, 2012: 21).
- *Medeni Durum:* Evliliğin şikayet etme davranışını azalttığı ile ilgili bulgularda, evli olan bireylerin yaşadıkları memnuniyetsizliği eşlerine

anlatarak psikolojik olarak rahatladığı ve satıcıyı şikayet etmeye gerek duymadıkları ortaya çıkmıştır (Barış, 2008: 87).

- *Eğitim:* Bir ürünle ilgili daha az bilgiye sahip müşteriler ile daha fazla bilgiye sahip olan müşterilerin şikayete olan tutumları da farklılık göstermektedir. Buna göre şikayet eden müşterilerin etmeyenlere göre daha yüksek eğitim seviyesine ve daha fazla özgüvene sahip oldukları ortaya çıkmaktadır (Stauss ve Seidel, 2004: 24). Ayrıca şikayet davranışını etkileyen demografik özelliklerden biri olan eğitim, ebeveynlerin eğitim düzeylerinin şikayet davranışını nasıl etkilediği konusunda araştırma yapılmasına olanak sağlamıştır. Elde edilen sonuçlara göre şikayet davranışı üzerinde anne eğitim düzeyinin, özellikle annenin üniversite mezunu olduğu durumda, baba eğitim düzeyinden daha etkin rol oynadığını göstermektedir (Yılmaz ve diğerleri, 2014: 116).

Yukarıda sayılan demografik özelliklere ek olarak kişilik ve benlik saygısı gibi kişisel özelliklerin de şikayet etme eğilimi ile yakından ilişkili olduğunu savunan araştırmalara rastlamak mümkündür. Buna göre; insanlar kişilik özellikleriyle diğer insanlardan, olaylardan, düşüncelerden vb. durumlardan farklı şekillerde etkilenir ve çevrelerini farklı şekillerde etkilerken, benlik saygısı (Self Esteem) yüksek insanlar ise satın aldıkları hatalı ürün veya hizmet karşısında daha rahat bir şekilde işletmeye şikayet edebilmektedirler (Gökdeniz ve diğerleri, 2012: 19-20).

1.4.2. Kültürel Özellikler

Turizm farklı kültürler arasında diyalog kurmakta ve kültürleri birbirine yaklaştıran bir fonksiyon işlevi görmektedir (Olalı ve Timur, 1988: 40). Turizmin bu özelliği özellikle konaklama işletmelerinin farklı kültürden birçok müşteri tarafından tercih edildiğini ve bu farklılıktan doğan özelliklerin şikayet eğiliminde de etkili olduğunu göstermektedir. Buna göre memnuniyetsiz müşteriler içinde şikayette bulunmama oranının ülkeler arasında farklılık gösterdiği, hiç tepki göstermeyen memnuniyetsiz müşterilerin sayısının, gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkelere

kıyasla, gelişmiş ülkelerde daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Day ve diğerleri, 1981: 100).

Cornwell, Bligh ve Babakus (1991)'un yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, müşteri şikayet davranışında etnik kökenin önemli bir belirleyici özellik olduğu vurgulanmaktadır (Nasır, 2005: 49). Buna göre müşterilerin şikayetlere yönelik kültürel davranış kalıplarının bilinmesi, işletmeler için daha kaliteli hizmet verilebilmesi, doğru ürünlerin sunulabilmesi açısından önemliyken, şikayet davranışlarının kültürlere göre nasıl farklılaştığının bilinmesi ise müşteri memnuniyet ve sadakatinin sağlanmasında önemli bir etkendir (Cesur ve Şahin, 2016: 2035) .

Farklı kültürlerden insanların yaşadığı deneyimlerin olumlu veya olumsuz olmasına göre başkalarına aktarma eğilimleri de farklılık göstermektedir. Bu duruma açıklık getirmek için yapılan bir araştırmada, Türk vatandaşlarının Kıbrıslı vatandaşlara göre memnuniyetsizliklerini başkalarına anlatmaya daha istekli oldukları ve ürün/hizmet satın aldıkları işletmeyle bir daha çalışmama konusunda bu kişileri ikna etme çabasında oldukları saptanmıştır (Kitapçı: 2009: 202). Yine şikayet davranışının kültüre göre farklılık gösterip göstermediğini araştıran Cesur ve Şahin (2016), Türklerin Araplara göre daha çok şikayet eğiliminde olduklarını ortaya çıkarmışlardır. Bu araştırmaların dışında şikayetin kültür boyutunu inceleyen başka bir araştırmaya göre ise toplumsalcı/dayanışmacı kültür yapısına sahip kişilerin, bireyci toplum yapısına sahip kişilere göre hizmet veya ürün hataları ile karşılaşmaları durumunda daha fazla şikayet etme eğiliminde oldukları yönündedir (Au ve diğerleri, 2001:350). Tüm bu sonuçlar aslında kültür farklılığının işletmelerde üzerinde durulması gereken önemli bir konu olduğunu gösterirken, bununla beraber müşterinin özelliklerinin çok iyi bilinmesi gerektiği ile ilgili ipuçları da vermektedir.

1.4.3. Psikolojik Özellikler

Müşterilerin şikayetlerini bildirme eğilimlerinin belirgin özelliklerinden bir tanesi de psikolojik özelliğidir. Müşterinin şikayet etme durumunun, algıladığı psikolojik maliyet ve şikayet davranışı arasındaki güçlü bağ ile ilgili olduğu düşünülmektedir (Richins, 1982: 502).

Şikayet davranışı sonrasında ne ile karşılaşacağını bilmeyen müşteriler bu yüzden de risk alıp şikayetini bildirmemekte, aynı zamanda bu durumun kendisine daha maliyetli olabileceğine inanması veya kabalıkla karşılaşacağını düşünmesi de şikayet eğilimi göstermemesine neden olmaktadır. Ayrıca, müşteriler kendi fikirlerinin değer görmesine ve yaptıkları alışverişin işletme için ne kadar önemli olduğuna ikna edilmeye ihtiyaç duymaktadırlar (Ekiz ve diğerleri, 2008: 46). Aksi bir durum söz konusu olduğunda ise şikayet etme eğilimi negatif yönde etkilenmekte ve şikayet davranışı sergilememektedirler.

Yukarıda ifade edilen tüm nedenler işletmelerin; müşterilerin kişilik, demografik, kültür, ve psikolojik farklılıklarından doğan özelliklerinin şikayet etme/etmeme davranışını ortaya çıkardığını ve bu özelliklerden dolayı bu davranışların da farklılıklar gösterdiğini bilmelerini gerekli kılmaktadır. Bu farklılıkları bilen işletmeler böylelikle öncelikli olarak şikayet eden müşterilerinin özelliklerini, sonrasında ise hangi tip müşterinin hangi şikayet davranışı gerçekleştireceğini analiz ederek, şikayeti etkin bir şekilde yönetebileceklerdir.

1.5.MÜŞTERİ ŞİKAYET DAVRANIŞI

Müşteri şikayet davranışı; müşterilerin bir ürün veya hizmeti satın aldıklarında yaşadıkları memnuniyetsizliğe verdikleri tepki olarak ifade edilmektedir (Unur ve diğerleri, 2010: 394). Şikayet davranışları; müşterinin deneyimlerinin gözetilerek hizmet başarısızlıklarına çözüm üretmeyi ve bunların düzeltilmesine yardımcı olurken (Yılmaz ve diğerleri, 2016:103), şikayet davranışını anlamak ise hizmet sektöründe rekabette avantaj sağlayarak, hizmet kalitesini iyileştirmek ve müşteri memnuniyeti oluşturmak için önemli fırsatlar sunmaktadır (Mat ve diğerleri, 2016: 21).

Araştırmalar insanların hizmet hatalarına verdikleri tepkilere göre şikayet davranışı gösteren müşterileri; pasifler, aktivistler, konuşanlar, öfkeliler ve fırsatçı/dolandırıcı müşteriler olmak üzere farklı gruplara ayrılabileceğini göstermektedir (Eşkinat, 2009: 82). Buna göre müşterinin memnun olmama durumunda verdiği tepkiler aşağıda Tablo 1'de olduğu gibidir.

Tablo 1: Şikayet Eden Müşteri Türleri

ŞİKAYET EDEN MÜŞTERİ TÜRLERİ				
Pasifler: Sessiz müşterilerdir. Ancak işletme ile ilgili sorunu devam ettiğinde işletmeye büyük zarar verebilirler.	**Aktivistler**: İşletme ve yakın çevresi dışında 3. gruplara tepkilerini iletenler.	**Konuşanlar:** Doğrudan işletmeye şikayetlerini iletenler.	**Öfkeliler:** Şikayetleri kişisel tepkilerle gösterenler.	**Fırsatçılar:** Sorun yaşadıklarında bu durumu lehlerine çevirenler.

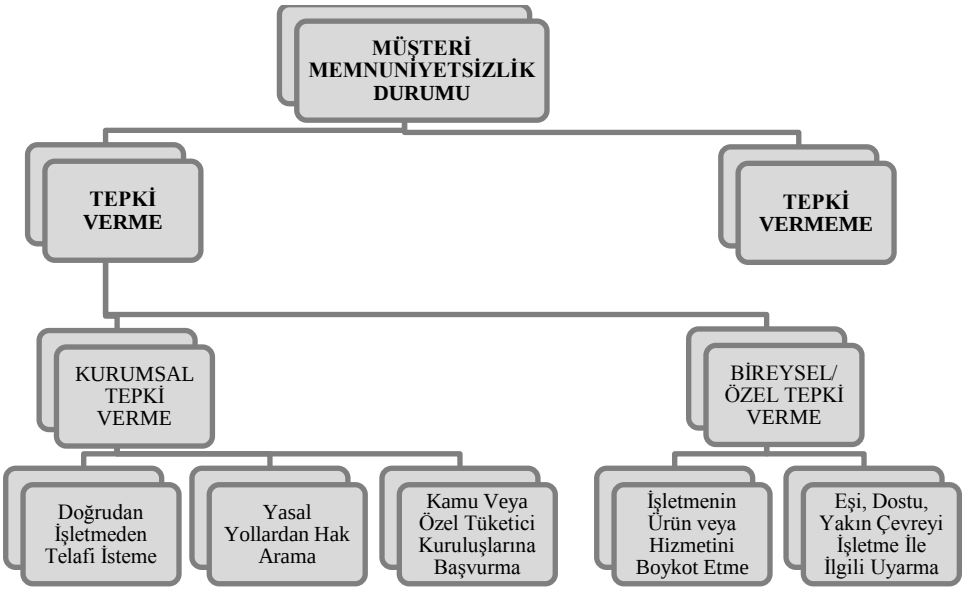
Kaynak: Singh, 1990: 66; Eşkinat, 2009: 82-85.

- *Pasifler:* Tatminsizlik durumunda sessiz kalmayı tercih eden bu müşteriler işletmeye bir şey söylemeyeceği gibi etrafındaki kişilere olumsuz ağızdan ağıza iletişim yayma veya üçüncü partilere şikayet etme eğiliminde olmayıp ancak aynı işletmenin ürün/hizmetleri ile ilgili sorun yaşamaya devam ettiklerinde işletmeye en fazla üç şans verir veya patlama anını beklerler (Eşkinat, 2009: 82). Öfkelenmeleri uzun zaman almakla birlikte, öfkelendiklerinde işletmeye büyük zarar verebilir veya iş yapmaktan tamamen vazgeçebilirler (Argan, 2006: 178). Bu nedenle işletmeler için büyük risk oluşturan müşteri grubunda yer almaktadırlar.
- *Aktivistler:* TDK'na göre "etkinci" olarak ifade edilen aktivistler (TDK, www.tdk.gov.tr: 18.08.216), haklarını korumak için üçüncü şahıs ve kuruluşlara başvuran, işletmeye, gazete ve dergilere şikayetlerini ileten veya avukata başvuran müşterilerin davranışlarını ifade etmektedir (Granhaug ve Zaltman, 1981: 84). Bu tip müşteriler işletmeden yaşadıkları memnuniyetsizliğin giderilmesi için telafiler beklerler, bu telafiler; indirimler, ödenen ücretin iadesi vb. olabilmektedir (Barış, 2008: 47– 48).
- *Konuşanlar ve Öfkeliler:* Müşterilerin kendi yakın çevreleri ile beraber şikayetini ve tatminsizliğini başka kişilerle de paylaşması "konuşanlar" olarak, kişisel tepkilerle şikayetlerini dile getirenler ise "öfkeliler" olarak nitelendirilmektedir (Singh, 1988: 93).

- *Fırsatçı Müşteriler/İşletmeyi Aldatan Müşteri:* Şikayet eden müşterilerin %1-4'lük oranlarda ürün veya hizmet aldığı işletmeyi aldatma çabasında olduğu düşünülmektedir **(**Barlow ve Moller, 2009: 43-44). Özellikle satın alma eyleminin topluluk içinde yapıldığı hizmet işletmelerinde (otel, restoran, havayolları vb.) fırsatçılık önemli bir yer tutarken, bununla beraber özellikle "reklamasyon"un yani tekrardan hak iddia etme (Barış, 2015: 46) durumunun da çok sık rastlandığı bilinmektedir.

Tablo 1'de gösterildiği gibi memnuniyetsizliğin derecesinden, müşteri beklenti ve algılarına kadar, şikayet etme davranışı çeşitlenebilmektedir. Müşterinin memnuniyetsiz olduğu durumlarda gösterdiği tepkiler ile memnuniyetsizliğin yoğunluğu arasında çok güçlü bir bağ olduğu, memnuniyetsizliğin yoğunluğu ne kadar büyükse, müşterilerin bu durum karşısında gösterdikleri tepkinin şiddetinin de o kadar yüksek olduğu düşünülmektedir (Johnston, 1998: 69). Buna göre farklı şikayet davranışı gösteren müşteri tepkilerinin incelendiği üç farklı (Day ve Landon,(1977); Warland ve diğerleri (1975); Kılıç ve Ok, (2012)) araştırmayı incelemek, memnuniyetsizlik yaşayan müşterilerin gösterdiği davranışların daha net anlaşılması konusunda araştırmaya katkı sağlayacaktır.

Şekil 5: Müşteri Şikayet Davranışı Modeli



Kaynak: Day ve Landon, 1977: 432.

Şekil 5'te görüldüğü gibi işletmeden mutsuz ayrılan müşterilerin tepki vermesi durumunda şikayetlerinin karşılığında işletmeden telafi, yasal yollarla hak arama veya tüketiciyi koruyan bazı kuruluşlara başvurdukları, bireysel tepkiler göstererek işletmeyi boykot veya yakın çevresine bu şikayetleri bildirdiği görülmektedir

Buna göre müşterinin memnuniyetsiz olma durumu üzerine yapılan bir diğer araştırmada, yöneldiği üç davranışın söz konusu olduğu ortaya çıkmaktadır (Warland ve diğerleri, 1975: 148-164);

- *Kızgın ve Harekete Geçmemiş Olanlar (Upset – No Action):* Tatminsizlikleri karşısında kızgınlıklarını ifade eden müşteriler, alınan ürün veya hizmeti değiştirmek veya düzeltmek için herhangi bir davranışa yönelmemişlerdir.
- *Kızgın ve Harekete Geçmiş Olanlar (Upset – Action):* Memnuniyetsizlik yaşayan müşterinin kızgınlıklarını dile getirmeleri ve bu şikayetleri ile ilgili harekete geçme durumudur.
- *Kızgın Olmayanlar (Not Upset):* Yaşadıkları sorun, memnuniyetsizlik durumunda kızgınlık duymayan müşteri tipidir.

Müşterilerin şikayet davranışı ile ilgili yapılan araştırmalardan bir diğeri ise Kılıç ve Ok'un (2012), 5 yıldızlı bir otelde 260 konaklama işletmesi müşterisi ile gerçekleştirdikleri araştırmadır. Bu araştırmanın sonucuna göre müşterilerin %71'nin olumsuz bir durumla karşılaştıklarında (Kılıç ve Ok, 2012:4195);

- % 28,5'inin işletmeyi değiştirdiği,
- % 22,3'ünün aile ve arkadaş çevresini uyardığı,
- % 19,6'sının aynı oteli bir daha tercih etmeyeceği,
- % 10'unun ise hiçbir şey yapmayacağını ortaya koymuştur.

Yukarıda incelenen araştırmalarda dikkat çeken en önemli sonuçlar; müşterilerin bir kısmının memnuniyetsiz olmalarına rağmen şikayet etmemeleri, hiç tepki göstermemeleri, sessizce işletmeyi terk edip bir daha aynı işletmeyi tercih etmemeleri ve bu memnuniyetsizliklerini işletmeye direkt bildirmezken çevrelerine anlatmalarıdır. İşletmeye direkt şikayetlerini bildirenler doğrudan şikayet davranışı gösteren müşteri grubu içerisinde yer alırken, işletmeye şikayetini bildirmeden çevresine, çevrimiçi iletişim kanallarına vb. yerlere ileten müşteri grubu dolaylı

eyleme geçme davranışı gösterenlerdir. Hatta yapılan bazı araştırmalar, tatmin olmamış müşterilerin yarısının şikayetlerini doğrudan işletmelere iletirken (Bal, 2014: 65), aynı zamanda sonrasında da dolaylı yolları denediklerini göstermektedir (Kitapçı, 2008:112). Bu nedenle de müşterilerin doğrudan ve dolaylı eyleme geçme davranışlarının, bu davranışların nedenlerinin ve aynı zamanda bu iki tip davranışı gösteren müşterilerin işletmeler için hangi sonuçlara etki ettiklerinin incelenmesini gerekli kılmıştır.

1.5.1. Doğrudan Eyleme Geçme Davranışı

Müşterinin sorun olarak düşündüğü durumu çözmek için eyleme geçmesi yani şikayetini direkt işletmeye bildirmesi doğrudan eyleme geçme davranışı olarak tanımlanmaktadır. Doğrudan eyleme geçen müşteriler 'şikayetçi müşteri' olarak da tanımlanırken bu müşteriler için öngörülen ortak özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Barış, 2008: 71).

- Şikayet etmeye karar veren,
- Şikayet etmenin maliyetini yüksek görmeyen,
- Şikayetinden sonra tatmin edici sonuçlar alacağını düşünen,
- İşletmenin şikayeti ele alma konusunda istekli olacağını düşünen,
- Ürünün kendisi için önemli olduğunu hisseden,
- Eyleme geçerse aynı sorunun bir daha ortaya çıkmayacağını düşünen,
- Şikayetin toplumun yararına olduğuna inan,
- Vakti olan ve sorunu kontrol edilebilir olarak algılayan,
- Aynı sorunla başkalarının da karşılaşabileceğini ve şikayet ederek onların da mağduriyetinin önüne geçmeyi düşünen müşteriler, doğrudan şikayet etme davranışı göstermektedirler.

Şikayet etme potansiyeli olan müşterileri veya şikayet edilebilme ihtimalini her zaman göz önünde bulundurmaları, işletmelerin yararına olmaktadır. Özellikle konaklama işletmelerinde müşterinin henüz işletmeden ayrılmadan, şikayetini doğrudan iletmeleri çok önemliyken, şikayetlerin bu şekilde bildirilmesi için kanallar oluşturulmalıdır. Nitekim yapılan araştırmalar memnuniyetsiz müşterilerin, işletmeye doğrudan şikayetlerini dile getirmek için çeşitli şikayet kanallarını kullandıkları, bazı

durumlarda ise bu tip müşterilerin dolaylı olarak kendi sosyal medya hesaplarında ağızdan ağıza negatif yorum yaptıkları da görülmektedir (Eldief ve Eldief, 2015: 87). Şikayetlerini işletmelere doğrudan yapmayan memnuniyetsiz müşteriler, genellikle çözüm üretileceğine inanmadıkları ve çalışanlarla yüz göz olmak istemediklerinden doğrudan şikayette bulunmamaktadırlar (Alabay: 2012: 195).

1.5.2. Dolaylı Eyleme Geçme Davranışı

Şikayetlerini dolaylı yollardan bildiren müşteriler, işletmenin ve piyasanın kendilerinin istek ve beklentilerini önemsemeyeceğini, toplum yapısı, kişilik ve şikayetin başarısızlıkla sonuçlanacağını düşündüklerinden şikayet bildirme eğilimi göstermezler (Kim ve diğerleri, 2003: 354). İşletmeler için büyük risk grubunu oluşturan bu tip müşteriler, işletmeyi kişisel olarak boykot etme, ağızdan ağıza iletişim kurarak negatif haberler yayma, misilleme, alımların durdurulması gibi eylemlerde bulunarak işletme imajını da olumsuz yönde etkilemektedirler. Bu nedenle de işletmeler için en tehlikeli durum dile getirilmeyen şikayetler (Phau ve Sari, 2004:409) olduğundan dolaylı şikayet davranışının olmaması için işletmelerin müşterilerin henüz işletmeden ayrılmadan şikayetlerini bildirmeleri için stratejiler üretmeleri gerekmektedir.

Memnun olmayan müşterilerin araştırmalara göre yaklaşık %96'sının şikayet etmediği ve bir çoğunun da işletmeyi terk etmeye kadar diğer yolları denediği, işletmeden satın aldıkları ürün veya hizmetten memnun olmadıkları halde şikayet etmeme nedenlerinin aşağıdaki gibi sıralandığı görülmektedir (Barış, 2008: 55);

- Ürün/hizmetin ucuz olması
- Sorunun daha az önemsenmesi,
- Piyasada işletmenin yerine tercih edilecek başka işletmelerin olması,
- Müşterinin deneyim edindiği satın alma işleminin kendisi için önemsizliği,
- Şikayetin zaman kaybı olduğuna inanması,
- Kısmen de olsa durumdan kendini sorumlu tutması,

- Şikayet etme maliyetinin hem duygusal hem de maddi açıdan yüksek olacağını düşünmesi, müşterinin şikayet etmemesine neden olmaktadır.

Memnun olmayan ve herhangi bir sorunla karşılaşan bazı müşterilerin genellikle sorunlarını işletmeye ulaştırmak yerine, işletme için son derece zararlı sonuçlara neden olan, işletmeyi terk etme, olumsuz ağızdan ağıza iletişim, firma imajını zedeleme, misilleme vb. davranışlar sergilediği dikkat çekmektedir (Gökdeniz ve diğerleri, 2012:32). Müşterilerin bu tarz eylemlere geçmeden önce işletmelere şikayetlerini iletmeleri ve tatmin edici çözümler almaları, işletmeye zarar verecek bu tür davranışların da önüne geçmesine katkı sağlamaktadır. Aksi takdirde yapılan araştırmalar, müşterinin aldığı ürün veya hizmetten memnun olmadığı her deneyimini çevresindeki diğer 5 potansiyel müşteriye aktardığını, yaşadığı memnuniyetsizliğin şiddetine göre bu oranın 10-15 kişiye ulaştığını, bu durumun da işletme için büyük tehditler oluşturduğunu göstermektedir (Turgut, 2015: 908). Burada önemle üzerinde durulması gerekilen konu ise; konaklama işletmelerinde şikayetçi olan müşterilerin şikayetlerini bildirecekleri kanallar geliştirerek, problemi işletme içinde halletmek ve üçüncü kişi veya kuruluşlara ulaşılmasının önüne geçmekken, söz konusu şikayetlerin bildirildiği işletme dışı (sosyal medya, şikayet/yorum siteleri vb.) kanalların da takibini yaparak buradaki şikayetleri de yönetebilmektir.

1.6.ŞİKAYET BİLDİRİM KANALLARI

Müşteriler memnuniyetsizlik durumunda şikayetlerini iletebilecekleri kanallar aramaktadırlar. Bu nedenle de konaklama işletmeleri müşteri memnuniyetini ve davranış niyetini ölçmek için genellikle odalara yerleştirilen dilek-şikayet kartları, müşteri memnuniyet anketleri vb. ile hizmet hatalarını düzeltmek ve sorunların takibi ile tedbirlerin alınmasını amaçlamaktadırlar (Berezina ve diğerleri, 2016: 2). Müşterilerin şikayetlerini ilettikleri yer çeşitlilik göstermekle beraber teknolojinin gelişmesi ile birlikte farklılıklar da göstermektedir. Nitekim yapılan bir araştırmada müşterilerin; henüz konaklama işletmesinden ayrılmadan önce sırasıyla; yüz yüze görüşme, telefonla görüşme ve e-posta, ayrılırken ya da ayrıldıktan sonra ise; misafir

anket formu, yüz yüze görüşme, web forum siteleri, acenteye iletme, e-posta, sosyal medya ve otel internet sitesi kanallarını kullandıkları belirlenmiştir (Akçakanat, 2015: 84).

- **Şikayet Kutuları:** İşletmeler açısından bakıldığında ucuz ve daha kolay, müşteriler açısından bakıldığında da daha zahmetli ve zaman gerektiren şikayet bildirim kanalı olan şikayet kutuları hem eski hem de günümüzde de kullanılmaya devam edilen bir şikayet bildirim kanalıdır. İşletmeler tarafından, müşterilerin rahatlıkla ulaşabilecekleri yerlere konularak şikayet veya önerilerin alınması amaçlanmaktadır.
- **Müşteri Anketleri** Müşterinin sıklıkla başvurduğu işletmeye ait anketler işletme için ulaşılması en kolay yöntemlerden biridir. Müşterilerin işletmedeki ürün, hizmetler, çalışanlar, işletmenin genel durumu gibi konularda şikayet ve öneri sunmaları amaçlanmaktadır (Timur ve Sarıyer, 2004: 12).
- **Yüz Yüze Görüşme:** Özellikle işletmelerde ilgili departmanların müşterilerle birebir ve yüz yüze görüşmelerine olanak sağlayan bir şikayet bildirme kanalıdır. Daha çok işletmelerin misafir ilişkileri, halkla ilişkiler, işletme yöneticisi veya çalışanlarının müşteri ile iletişime geçtiği görülmektedir. Müşterilerin çalışanlarla direkt yüz yüze olma durumları, müşterilerin şikayetlerini kolaylıkla dile getirmelerini sağlamakta aynı zamanda yüz yüze iletişimle müşteriler sorunlarını ilgililerle etkileşime geçerek direkt aktarabilmektedirler (Stauss ve Seidel, 2004: 23).
- **Çağrı Merkezleri:** Müşterilerden gelen aramaları tek bir merkeze yönlendiren, müşterilerin şikayet bildirimini kolaylaştıran şikayet bildirim kanallarından biridir. Müşterinin işletmenin sunduğu ürün veya hizmet ile ilgili bilgi almalarını, aynı zamanda şikayet ve isteklerini iletmelerini kolaylaştırmaktadır.
- **Ücretsiz Telefon Hatları:** Müşteri tarafından iletilen şikayetlerin, işletme için pazar araştırma verisi olduğu düşünüldüğünde, ücretsiz telefon hatlarının müşterinin şikayet edebilmesini sağlayıcı ve teşvik edici bir özelliğinin olduğu düşünülmektedir (Odabaşı, 2009: 174).

Yapılan araştırmalar, ücretsiz telefon hatlarının kullanımının, şikayet etme oranlarında önemli artışlar sağladığı yönündedir (Alabay, 2012:147).

- **E-posta Yoluyla Ulaşma:** Teknolojik gelişmelerle paralel olarak daha çok müşteriler tarafından kullanılan şikayet bildirim kanalıdır. Ancak işletmelerin de sıklıkla kullandıkları e-posta yoluyla müşterilerle iletişime geçme, alınan yasal zorunluluklarla iletişime geçilecek müşterinin onayı olmadan işletme müşterisine gönderilememektedir. Buna göre 23.10.2014 tarihinde resmi gazetede yayımlanan kanunun altıncı maddesine göre; ticari elektronik iletiler, alıcılara ancak önceden onayları alınmak kaydıyla gönderilebilir ve bu onay, yazılı olarak veya her türlü elektronik iletişim araçlarıyla alınabilmektedir (www.resmigazete.gov.tr, 10.06.2016). Gerekli izinler alındıktan sonra özellikle memnun kalmayıp işletmeyi terk etmiş müşterilerle e-posta yoluyla iletişime geçilebilir ve sorunun çözümü için çaba sarf edilebilir.

Yukarıda sayılan tüm bildirim kanallarına rağmen mutsuz müşterilerin işletme içi yollarla oldukça az şikayetlerini bildirdikleri, müşterilerin doğrudan şikayetlerini işletmelere bildirme eğilimlerinin ancak marka bağlılığı yani müşteri sadakati oluşturulması durumunda artış göstereceği bilinmektedir (Alabay, 2012:145). Önemli olan bu noktayı atlamayan işletmeler müşteri odaklı bir anlayışla, müşteri sadakati oluşturmayı hedefleyip, aynı zamanda memnuniyetsiz müşterilerin çok az kısmının şikayet ettiğinin bilincinde de olarak, işletmenin şikayet kanallarını olabildiğince geniş ve açık tutmalıdırlar. İşletme içi şikayet kanallarının arttırılması, var olan sorunun işletmede çözümlenmesini sağlamakta ve özellikle internet aracılığıyla çevrimiçi kanallarda şikayetin yayılımını engellemektedir.

Müşteri şikayetleriyle ilgilenip, gerekli çözümleri üretme maliyetinin, müşterileri kaybetme maliyetinin çok altında olduğu gerçeği ele alındığında ise müşteri şikayetlerinin belirlenip anlaşılmasının ne kadar önemli olduğu da ortaya çıkmaktadır (Kozak, 2007:140). Bu nedenle işletmelerin öncelikle işletme içindeki şikayet kanallarını çeşitlendirmeleri gerekirken, işletme dışında (çevrimiçi iletişim kanallarında) paylaşılan mevcut şikayetlerin de etkin bir şekilde yönetilmesi için

stratejiler geliştirmelidirler. Burada işletmelerin özellikle çevrimiçi iletişim kanalları (internet şikayet/yorum siteleri ve sosyal medya) aracılığı ile bildirilen şikayetleri takip edip kontrol altına alması çok önemlidir.

1.6.1. İnternet Şikayet/Yorum Siteleri

Müşterilerin internet ve web siteleri üzerinden şikayet bildirmelerinin son yıllarda oldukça arttığı, diğer yazılı şikayet bildirim kanalları ile kıyaslandığında harcanan çabanın ve zamanın çok daha kısa olduğu görülmektedir (Stauss ve Seidel, 2004: 23).

Bilişim teknolojilerinin hızlı gelişimi ile beraber internet aracılığıyla çevrimiçi iletişim kanallarında, müşteriler genellikle satın alma deneyiminden sonra işletmelerle ilgili olumlu olumsuz geri bildirimlerini paylaşmaktadırlar. İstatistiksel bilgiler de internetin insanlar tarafından ne denli kullanıldığını kanıtlar niteliktedir. Buna göre 2015 Kasım ayında elde edilen verilere göre dünyada 3.366.261.156, Türkiye'de ise 46.282.850 internet kullanıcısı bulunmaktadır (http://www.internetworldstats.com/stats.htm, 31.05.2016).

İnternet özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin ve uzak destinasyonların potansiyel müşteri ile doğrudan iletişimini güçlendirirken (Kurgun, H. 2014: 213). özellikle seyahat, tatil ve konaklama yeri seçimi konusunda, müşterilerin şikayetlerini bildirmelerinde ve diğer potansiyel alıcıları da etkileyebilme gücüne sahiptir. Buna göre bireylerin olumlu olumsuz deneyimledikleri tüm geri bildirimlerini paylaştıkları şikayet ve yorum sitelerini ise aşağıdaki gibi tablolaştırmak mümkündür.

Tablo 2: Şikayet Bildirim Siteleri

www.şikayetvar.com	Müşterilerin işletmeler hakkındaki şikayetlerine çözüm aradığı, ziyaretçilerin alışveriş öncesi referans olarak başvurup, işletmeler hakkında karara vardığı, işletmelerin ise müşterilerini geri kazanmak ve marka itibarını korumak için şikayetlere çözüm ürettiği yerdir. (https://www.sikayetvar.com/home/hakkimizda/, 07.05.2016).
www.TripAdvisor.com	Çeşitli seyahat seçenekleri sunan, en iyi otel fiyatlarını bulmak

	için yüzlerce web sitesini kontrol eden rezervasyon araçlarına doğrudan bağlantılar sağlayan, (www.TripAdvisor.com, 07.05.2016), seyahat eden kişilerin gittikleri yerlerle ilgili olumlu/olumsuz düşüncelerini paylaştığı ve diğer seyahat etmek isteyen kişilerin seyahat kararını etkilediği bir web sitesidir.
www.booking.com	Kullanıcıların dünya çapında kalabileceği yerleri bulmasını, rezervasyon yapmasını sağlayan bu site, (www.booking.com, 07.05.2016), rezervasyon yapan müşterilerin, müşterisi oldukları işletme hakkında olumlu/olumsuz yorum yapmalarına da olanak sağlamaktadır.
www.hotelsikayet.com	Müşterilerin otellerde yaşadığı kötü tecrübeleri, güzel anıları ve otel şikayetlerini diğer insanlara duyurmayı hedefleyen şikayet sitesidir. (www.hotelsikayet.com, 07.05.2016)
www.gezi.com	Otel, otel fiyatları, gezilecek yerler, restoranlar vb. birçok konu hakkında yorumların bulunduğu seyahat karşılaştırma web sitesidir (www.gezi.com, 07/05/2016).
www.tatilklavuzu.com	Popüler mekanlar, restoranlar, otellerle ilgili yorum, tavsiye, şikayettin bulunduğu, 2.530 otelin kayıtlı olduğu web sitesidir www.tatilklavuzu.com, 07.05.2016).
www.sikayet.name	16.973 üyenin bulunduğu toplamda 8.510 yorumun bulunduğu siteden giyim alışverişinden, internet alışverişine, otellerden tatil yerlerine kadar bir çok kategoride şikayet bulunmaktadır (www.sikayet.name, 07.05.2016)
www.gezikolik.com	Konaklama tesisleriyle ilgili yorumlar tavsiyeler ve puanlamalar yer almaktadır. Konaklama tesislerinin bulunduğu iller kategorize edilerek, seyahat etmek isteyen kişilere tesis seçiminde fikir vermektedir. (www.gezikolik.com, 07.05.2016)
www.otelreferans.com	Web sitesinde herkes tatil yaptığı otel hakkında olumlu, olumsuz referanslarını yazabilir ve oteller hakkında değerlendirmede bulunabilmektedir (www.otelreferans.com, 07.05.2016).
www.tatilhikayesi.com	Web sitesinde; tatil yerleri, oteller, plajlar ile ilgili yorumlar ve şikayetleri içeren tatil hikayeleri bulunmaktadır (www.tatilhikayesi.com, 07.05.2016).
www.otelpuan.com	Otellerde daha önce konaklamış kişilerce yapılan değerlendirmeleri, puanlamaları ve fotoğrafları içeren paylaşım ve bilgilendirme platformudur. (www.otelpuan.com, 07.05.2016).
www.şikayetim.com	Tüketici Hakları'nın tüm bilgilerine ulaşabileceği, müşterilerin aldığı ürün ya da ürünler hakkındaki şikayetlerini ilgili kuruluşlara/firmalara iletilebileceği bir sosyal medya portalıdır, şikayetin yanı sıra memnuniyet için de bu site hizmet vermektedir. (http://www.sikayetim.com/about.php,

	07.05.2016).
www.expedia.com	75 ülkede 200'ün üzerinde seyahat rezervasyon sitesi, 30 farklı ülkede 18.000 çalışanı ile dünyanın en büyük online seyahat markalarını bir araya getiren seyahat şirketlerinden biridir (www.expedia.com, 22.06.2016). Konaklama için rezervasyonunu Expedia üzerinden yapan tüm müşteriler işletme ile ilgili olumlu olumsuz tüm yorumlarını bu web sitesi üzerinden paylaşabilmekte, ayrıca müşterinin giriş işlemi yapıldıktan sonra, henüz işletmedeyken gönderilen anketle anında geri bildirim alınarak olası şikayetlerin, müşteri işletmeyi terk etmeden işetmeye iletilmesi sağlanmaktadır.

Kaynak: Alınan Kaynaklar Tablo İçerisinde Belirtilmiştir.

Yukarıdaki tabloda müşterilerin şikayet, deneyim veya memnuniyetlerini milyonlarca insanla paylaşmalarını sağlayan şikayet ve yorum siteleri yer almaktadır. Seçilen sitelerde önemli olan nokta ise müşterinin olumsuz deneyimlerini aktarırken, özellikle şikayet kelimesini kullanmasına gerek olmadığı, önemli olanın tatminsizliğin derinliği olduğu anlaşılmaktadır (Olcay ve Sürme, 2014: 838). Bu nedenle, işletmenin performans veya tavrının müşterinin beklentilerini karşılamadığına yönelik tüm ifadeler şikayet olarak tanımlandığı (Eşkinat, 2009: 32) için tabloda yer verilen sitelerin özellikle şikayet sitesi olmamasına dikkat edilmiş, müşterinin olumsuz yorumlarını paylaştığı tüm popüler sitelere yer verilmeye özen gösterilmiştir.

Şikayet veya yorum sitelerine yazılan şikayetlerin, internet gezginleri tarafından yeni ürün alımlarından önce, aynı ürünü alanların olumsuz deneyimlerini ve işletmelerin çözümlerini okuyarak karar verdikleri bir fonksiyon olarak görüldüğü (Bal, 2014: 66) ve aynı zamanda bu sitelerin, işletmeler hakkında müşterilerin puanlama ve yorumlarıyla bir sonraki alıcıyı etkilediği düşünülmektedir. Şikayet bildirim kanalı olarak internetin çok hızlı ve etki alanının çok büyük olduğu düşünüldüğünde, işletmelerin bu sitelerdeki şikayetleri takip etmelerini zorunluluk haline getirmiştir. Çünkü işletmeler tarafından şikayetlere verilen cevaplar, bir yandan işletme ile ilgili olumsuz yorumun etkisini azaltırken bir yandan da potansiyel müşterilerin, yazılan şikayet yüzünden işletmeyi tercih etmekten vazgeçme aşamasındayken, işletme tarafından yazılan cevabı görüp olumlu yönde etkilenmeleri sağlanmaktadır.

Şikayet konusu ile ilgili olarak web sitelerinin amacı şikayeti olan müşterilerin, şikayetlerini sanal ortamda işletmeye ulaştırmak; şikayet konusunda işletmenin dikkatini çekmek ve şikayet konusuna uygun bir çözüm ya da davranış sunulmasını sağlamaktır (Argan, 2014: 50). Bu nedenle teknoloji öncesi zamanda şikayetin işletme içinde kaldığı düşünülürken, günümüz teknolojisinin milyonlarca müşterinin şikayetlerini bu mecralarda paylaşmaları bu sitelerin daha detaylı incelenmesini gerekli kılmıştır.

Şikayetvar.com; *Şikayetvar*.com sitesi 2.049.354 üyesi, 1300 kurumsal üyesi bulunan, aylık 2.8 milyon farklı ziyaretçi ile tüketicilerin ürün ve hizmetlere dair şikayetlerini dile getirmeleri için ortam sağlayan web sitesidir ve şikayetvar.com (www.sikayetvar.com, 16.05.2016);

- Tüketicilerin firmalar hakkında şikayetlerine çözüm aradığı,
- Site ziyaretçilerinin alışveriş öncesi referans sitesi olarak başvurduğu ve işletmeler hakkında karara vardığı,
- İşletmelerin müşterilerini geri kazanmak ve marka itibarını korumak için şikayetlere çözüm ürettiği,
- Müşteri ile işletme arasında köprü görevi gören, şikayet platformudur.

Şikayetvar.com'a iletilen şikayetler ve geri bildirimlerle ilgili çeşitli analizlere ulaşmak mümkün olmaktadır. Örneğin yapılan analiz sonuçlarından birine göre; şikayet ve firma cevaplarını okuduktan sonra satın almaktan vazgeçenlerin sayısı %45 iken, satın almaya karar verebilenlerin sayısı %22'dir (www.sikayetvar.com, 16.05.2016). Bu durum da şikayetin diğer potansiyel müşterileri etkileme boyutunun ne kadar büyük olduğunu kanıtlar niteliktedir.

Şikayetvar.com Ocak 2016 tarihinde ziyaret edilerek turizm sektörü kategorisinde yapılan şikayetler incelenmiş Ocak ayında 1.284 şikayetin, paylaşıldığı dikkat çekmiştir. En çok şikayet alan turizm işletmeleri sıralaması ise aşağıdaki gibidir;

Tablo 3: Şikayet Kategorisi

Kategoriler	**Şikayet Sayısı**
Tur Operatörleri	1075

Oteller	115
Devre mülk	36
Tatil Köyü	8
Zincir Oteller	5
Dinlenme Tesisleri	3
Pansiyon ve moteller	1

Kaynak; www.sikayetvar.com, 19.01.2016.

Yukarıda belirtilen kategorilerin alt segmentinde işletme ismi, şikayet konusu ve yazısı bulunmaktadır. Üye olan işletmelere iletilen şikayetlere, işletme adına yetkili kişi cevap vermekte ve çözüm üretilmektedir.

Arpacı ve Toylan'ın (2015) yaptığı araştırmada ise turizm sektöründeki konaklama işletmeleri ile ilgili 2013-2014 yılları arasında Şikayetvar.com'a en çok bildirilen şikayet konuları aşağıdaki gibidir;

Tablo 4: Şikayet Edilen Konular ve Oranları

Şikayet Konusu	Şikayet Sayısı	Şikayet Yüzdesi
Personel	1816	%19,50
Fiyat-Reklam-Kampanya	1567	%18,63
Çağrı Merkezleri	1193	%12,81

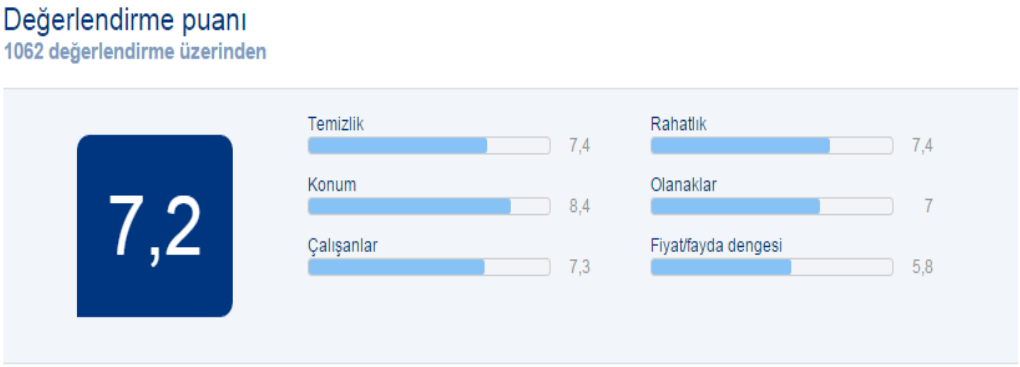
Kaynak: Arpacı ve Toylan, 2015: 62.

Konaklama işletmelerinin emek yoğun işletmeler olması aslında yukarıdaki tabloda da şikayet yönetimi konusunda personelin ne kadar önemli olduğunu tekrar ortaya koymaktadır.

Booking.com; 1996'da kurulan Booking.com uluslararası özelliğe sahip 40'ın üzerinde dilde hizmet veren; 221 ayrı ülke ve bölgede 854.405 aktif tesis sunan internet üzerinden oda satışı yapan bir web sitesidir (www.booking.com, 16.05.2016). Turiste; konaklama tesisine karar vermeden önce, gidilecek destinasyon ile ilgili bilgilerden, seyahatine, konaklama işletmesinin konumundan temizliğine, personeline, fiyatına vb. birçok konuda detayı öğrenebilmesini sağlayan bir web sitesi özelliği taşımaktadır.

Booking.com'dan rezervasyonunu gerçekleştiren müşterilerin, satın almayı gerçekleştirdikten sonra veya henüz işletmedeyken işletme ile ilgili yaptıkları değerlendirme ve puanlama örneklerinden bir tanesi aşağıdaki gibidir:

Şekil 6: Kullanıcıların Değerlendirme Puanları



Kaynak: www.booking.com, 16.05.2016.

Şekilde de görüldüğü gibi Booking.com'dan rezervasyon yapan müşteriler, daha sonra işletmenin hizmet kalitesi, sundukları, çalışanları ile ilgili değerlendirme yapabilmektedirler. Booking.com kullanıcılarının yaptığı rezervasyonlar sonunda konakladığı veya gittiği yerlerle ilgili yaptıkları yorumlar ve değerlendirmeler bir başka kullanıcı tarafından okunmakta, böylelikle bir sonraki satın alma sürecini etkilemektedir. Ayrıca, kullanıcılar tarafından tesislere yapılan değerlendirmelerle oluşan puanlamalar, tesisler arasında kıyaslama yapmaya da olanak vermektedir.

TripAdvisor; TripAdvisor milyonlarca gezginin tavsiyeleriyle birlikte çok çeşitli seyahat seçenekleri ve planlama özellikleri sunan, otel fiyatlarını bulmak için yüzlerce web sitesini kontrol eden rezervasyon araçlarına doğrudan bağlantılar sağlayan seyahat sitesidir. TripAdvisor markalı siteler, 4.9 milyonun üzerinde konaklama yeri, restoran ve gezilecek yeri kapsayan ve aylık 340 milyona yaklaşan tekil ziyaretçi, 250 milyondan fazla yorum ve görüşün yer aldığı, dünyanın en büyük seyahat topluluğunu oluşturmakta ve tüm dünyada 45 ülkede işlev görmektedir (www.tripadvisor.com, 16.05.2016). TripAdvisor bu özellikleriyle turizme katılacak milyonlarca kişiye ulaşmakta ve seyahat, konaklama, varış noktası gibi konularda karar verme sürecine katkı sağlamaktadır. Milyonlarca takipçi, sitelerde yer alan

yorumları incelemekte, yine milyonlarca kişi seyahat deneyimlerini bu site aracılığıyla paylaşmaktadır.

Ocak 2016 tarihinde siteden İzmir'in Çeşme ilçesi için alınan verilerde; kayıtlı 103 otel için 11.541 yorum; 55 adet kiralık yazlık için 60 yorum; 48 adet gezilecek yer için 1.398 yorum; 328 restoran ve bununla da ilgili 5.252 yoruma ulaşılmıştır. Konaklama işletmeleriyle ilgili olarak konaklamayı gerçekleştiren kişilerce derecelendirilmiş puanlama sistemi ile TripAdvisor kullanıcılarının seyahati gerçekleştirmeden önce işletme hakkında fikir sahibi olmaları sağlanmıştır. Turizm sektöründe hizmet veren "X" konaklama işletmesi ile ilgili seyahat edenlerin puanları aşağıdaki gibidir;

Şekil 7: Kullanıcı Puanlama Kategorisi



Kaynak: www.tripadvisor.com.tr/, 16.05.2016.

Şekilde Tripadvisor'da üyelikleri bulunan kullanıcıların; konaklama işletmesi için mükemmel, çok iyi, ortalama, kötü, berbat, ifadelerinden birini seçerek değerlendirmeye katıldığı görülmektedir. Ayrıca değerlendirmeye katılan kullanıcı sayısı da belirtilmiştir. İşletme hakkında değerlendirmede bulunan kişiler demografik özelliklerine göre ayrıştırılmış ve bu konuda potansiyel müşterilerin daha kolay karar vermelerine olanak sağlayacak yorumlar kategorize edilmiştir. Konaklama işletmesinin konumu, uyku kalitesi, odaları, verdiği hizmet, değeri ve temizliği konusunda ayrı bir başlık açılmış böylece yorumlardan oluşan bir puanlama özeti ile değerlendirme sonlandırılmıştır.

Yazılan yorumların olumsuz ve şikayet niteliğinde olanları, yeni ürün almadan önce aynı ürünü alanların olumsuz deneyimleri ve işletmelerin çözümleri internet gezginleri tarafından okunarak karar vermede etkili olmaktadır (Argan,

2014: 53). Bu durumun ciddiyetinin farkında olan bazı konaklama işletmeleri yöneticilerinin yazılan olumlu olumsuz tüm yorumlara cevap yazdığı gözlemlenmiştir.

1.6.2. Sosyal Medya Ağları

Müşteri odaklılığın önemli olduğu işletmelerde, müşterinin her sorununu dinleyip, çözümler üreten Müşteri İlişkileri Yönetimi yaklaşımı önemli bir yere sahiptir. İşletmenin tamamında mevcut müşteriler, potansiyel müşteriler ve iş ortakları ile etkileşimleri, satışları yöneten, iyileştiren veya kolaylaştıran tüm araçlar, teknolojiler ve prosedürlerin tamamı olarak ifade edilen Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) (Davenport ve diğerleri, 2001: 64), başka bir tanıma göre ise; müşteri ile iletişime geçilen her alanda müşteriyi daha iyi anlama ve onun bakış açısıyla olaylara yaklaşarak, işletmenin kendisini daha iyi yönlendirmesi sürecini ifade etmektedir (Odabaşı, 2000: 8). Konaklama işletmelerinde, Misafir İlişkileri (Guest Relation) başlığı altında gerçekleştirilen bu yönetim tarzı, müşterilerin tüm isteklerine ve sorunlarına anında cevap vermeyi hedeflemektedir. Bu yönetim şeklinin odağında işletme müşterisi, müşteri ile ilgili iş süreçleri ve bu bilgilerin istenildiği anda erişimini kolaylaştıracak kayıtlar bulunmaktadır

İşletmeler, mevcut müşteriyi elde tutmak, geliştirmek, müşteri odaklılığın önemini vurgulamak, müşteriyi daha iyi tanımak, müşteri istek ve beklentilerine cevap vermek isterken, Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) kavramını da zamanla farklı açılardan değerlendirmiştir. Özellikle sosyal medya ağlarının etkinliğinin artması, işletmelerde sosyal medya ağlarındaki müşterilerin de yönetilmesini gerekli kılmıştır. Mikro bloglar, bloglar, sosyal imleme ve sosyal ağ siteleri etrafında dönen dijital iletişim modeli olarak tanımlanan sosyal medya (Yücel, 2013: 1644), kullanıcılarına kişisel içeriklerini ve kişisel iletilerini paylaşma olanağı sunarak başka kullanıcılarla iletişim halinde olmalarına olanak sağlamaktadır. Özellikle turizm sektöründeki konaklama işletmeleri, daha fazla müşteri çekebilmek ve işletmeyi tanıtmak adına sosyal medya ağlarını etkin bir şekilde kullandıkları görülmektedir. Ayrıca büyük ölçekli konaklama işletmelerinin kendi sosyal medya hesaplarında, şikayetlerin nasıl ele alınması gerektiği konusunda analizler yaptığı da bilinmektedir

(Einwiller ve Steilen, 195: 2015). Sosyal medya ağlarında her müşterinin kendi mecrasını yaratıp markalara, işletmelere yönelik şikayetlerini yüksek sesle tüm kamuoyuyla paylaşmaya başlaması; şikayet yönetiminin işletmeler için önemini bir kez daha vurgulamıştır (Argan, 2014: 53). Sosyal medya ağlarının kullanıcı sayısının günden güne artışı hatta milyar sınırını geçmesi de işletmelerin bu durumun ciddiyetinin farkında olmalarına neden olmaktadır.

Sosyal medya uygulamaları konaklama işletmelerinde, daha etkileşimli bir iletişimle rekabette farklılaşmak, daha hızlı bir yolla şikayet takibi yapmak, yeni teknolojilere bağlı olarak değişen müşteri davranışlarını anlayarak sadık müşteriler yaratmak vb. amaçlarla kullanılmaya başlanmıştır (Eryılmaz ve Zengin, 2014: 48). Ayrıca, işletmelerde kullanım alanlarının genişlemesi, işletmeyi daha çok sosyal medya ağlarından veya çevrimiçi iletişim kaynaklarından takip eden, olumlu olumsuz tüm yorumlardan etkilenen ve tercihini bu yorumların ışığında veren müşterilerin sayısının gittikçe artması, onların da yönetilmesi gerektiği sonucunu ortaya çıkarmış ve Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetimi (SMİY) kavramını gündeme gelmiştir. Daha geniş bir ifade ile Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetimi (SMİY); markalar ile mevcut ve olası müşterileri arasında içten bir iletişim kurulmasını sağlayan, müşterileri markayla interaktif bir iletişime geçmeye teşvik eden ve onları marka hakkında konuşmaya, yorum yapmaya yönlendiren araç ve süreçlerin bütününe verilen isimdir (Yücel, 2013: 1654).

Sosyal MİY'in ortaya çıkışı müşterilerin sosyal medya platformlarını yaygın bir şekilde kullanmasına dayanır ve sosyal medya platformlarında gerçekleşen zengin bilgi paylaşımı işletmeler için kolay ulaşılabilir müşteri bilgisi demektir, aynı zamanda sosyal etkileşimin gücünü kullanmak isteyen işletmeler için yeni sınırdır (Karadeniz ve Gözüyukarı, 2015: 242). Böylelikle, şikayet yönetiminde başarı sağlamak isteyen işletmelerin, Sosyal MİY konusunda deneyimli, eğitimli çalışanlarla, sosyal medya ağlarındaki müşterilerine de kolaylıkla ulaşmaları ve onları birer sadık müşteriye dönüştürmeleri mümkün olabilmektedir. Ayrıca şikayet yönetiminde, aynı sorunla karşılaşan tüm hizmet veya ürün alan müşterilere aynı çözümü sunmak ve örgüt içerisinde tutarlılığı sağlayabilmek amaçlandığından (Özan, 2015: 1129), konaklama işletmelerinin muhakkak bulunduğu sektörün özellikleri ve

işletmenin büyüklüğü gibi konuları değerlendirilerek işletme içinde ve dışında olası tüm şikayetleri yönetmeleri gerekmektedir.

1.7.KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ŞİKAYET YÖNETİMİ

Konaklama işletmeleri, turistin geçici konaklama, yeme, içme, kısmen eğlence ve diğer sosyal ihtiyaçlarını karşıladıkları birimlerdir (Olalı ve Korzay, 1993: 16). Genellikle müşteri yerine misafir ya da konuk ifadesinin tercih edildiği konaklama işletmeleri "misafirlere cömertlik ve dostluk ile hizmet eden ve misafirperver uygulamalarda bulunan işletmeler" olarak tanımlanmaktadır (Kozak ve diğerleri, 2013: 3). Bir başka tanıma göre ise; hizmet üreten, çoğunlukla üretimin müşterinin bulunduğu ortamda yapıldığı ve sunulduğu, işgören ve müşteri ilişkilerinin yoğun yaşandığı, müşteri doyumunda işgörenin moral düzeyinin oldukça etkili olduğu işletmelerdir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 33).

Konaklama işletmelerinde çalışanların, müşterilerle birebir iletişim içinde olması, sunulan hizmet kalitesi ve turizm sektörünün kendi yapısal özelliklerinden kaynaklanan boyutlarından dolayı, müşteri şikayetleri konusunda diğer sektörlerdeki işletmelerden ayrılmaktadır. Bu nedenle de bir işletme ya da turizm bölgesini ziyaret eden turistlerin tatil deneyimleri ile ilgili olarak sahip olabilecekleri şikayetlerin araştırılması, turizm sektörü için son derece önemlidir (Kozak, 2007: 141). Özellikle konaklama işletmesinin büyüklüğünün; müşteri şikayet etme eğilimi ile ilişkisi, işletmenin şikayet yönetimi ve çözümü konuları ile ilgili izledikleri yolların ne derece farklılık gösterdiğinin analiz edilmesi, turizm sektöründe bulunan farklı ölçeklerdeki konaklama işletmeleri için yol gösterici olacaktır.

İşletmelerin büyüklük olarak analizi yapıldığında genel olarak, ekonomik yapıları, faaliyet alanları, sermaye mülkiyetleri, hukuki şekilleri baz alınarak sınıflandırıldığı görülmektedir (Mucuk, 2003: 39–40). Hizmet sektöründe bulunan konaklama işletmelerinin ise büyüklük bakımından yukarıda sayılan niteliklerine ek olarak sahip oldukları oda sayısı bakımından sınıflandırıldıkları görülmektedir. Buna göre büyük, orta, küçük ve çok küçük (mikro) ölçekli konaklama işletmelerinin, sahip oldukları oda sayısına göre özellikleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 5: Büyüklüklerine Göre Konaklama İşletmeleri

Sınıflandırma	**Sınıflandırma Ölçütü**
Mikro Ölçekli İşletmeler	25 veya daha az oda
Küçük Ölçekli İşletmeler	25-99 arasında oda
Orta Ölçekli İşletmeler	100- 299 arasında oda
Büyük Ölçekli İşletmeler	300 ve daha fazla oda

Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı, 2007: 9.

Konaklama işletmelerinin günümüzde nicelik ve nitelik bakımından kazandığı özellikler turizm olayının gelişmesi ile ortaya çıkarken (Bardakoğlu, 2015: 37), büyüklüklerine göre Tablo 5'te ifade edilen ölçüleri, ülkeler arasında ve zaman içinde farklılıklar gösterebilmektedir. Fakat ölçüt ne olursa olsun özellikle büyük ve küçük ölçekli konaklama işletmeleri arasında çeşitli farklılıklar olduğu ve bu durumun şikayetin yönetiminde de etkili olduğu düşünülmektedir. Büyüklüklerine göre konaklama işletmelerinin birbirinden ayrılan özellikleri, üstünlükleri ve zayıf yönleri ise aşağıdaki gibidir (Olalı ve Korzay, 1993: 53-58):

- Büyük ölçekli konaklama işletmelerinde çalışanların görevlerini ve yetkilerini sınıflandırmak, aralarındaki yetki ve sorumluluk yönünden kademeler meydana getirmek zordur. Küçük ve orta ölçekli konaklama işletmelerinde ise çalışan sayısı büyük ölçekli konaklama işletmelerine göre daha az olduğu için daha hızlı karar alınır, uygulanır, yani kontrolü daha kolaydır.
- Büyük oteller çalışanlarına yükselme olanakları ve işletme bünyesinde mesleki eğitimleri için kurslar sağlar.
- Küçük ölçekli konaklama işletmelerinde, çalışanlar işletmenin her departmanını öğrenebilmektedir. Ancak büyük işletmeler belirli bir kısmında uzman yetiştirme eğilimindedirler.
- Küçük işletmelerde girişimci ile işçiler arasında doğrudan, geleneksel-kişisel ilişkilerle işler yürütülürken, büyük işletmelerde kişiliği olmayan, dolaylı ve tamamen rasyonelliğe dayanan ilişkiler söz konusudur.
- Küçük ve orta ölçekli konaklama işletmeleri geleneksel yapılarından ayrılıp kolay kolay teknolojik gelişmeleri kullanmazken, büyük

ölçekli konaklama işletmeleri özellikle çalışanlarının teknoloji konusunda gelişim göstermeleri için eğitimler verirler.

Yukarıda belirtilen farklı ölçeklerdeki konaklama işletmeleri ile ilgili yaklaşımlara ek olarak bazı araştırmacıların görüşlerini aşağıdaki gibi sırlamak mümkündür;

Büyük ölçekli konaklama işletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları önemliyken, küçük ölçekli konaklama işletmeleri ise doğası gereği bunu zaten kendiliğinden yapsa da çoğu zaman profesyonel olmamaktadırlar (Yıldırım ve diğerleri, 2015: 82).

Küçük konaklama işletmeleri az konuğa hizmet etmeleri nedeni ile müşterileri ile birebir iletişim kurulması, ilgili davranılması, sorunların hızlı ve etkili çözülebilmesi gibi gerekçelerle hizmet kalitesi düzeylerini çok daha kolay arttırabilmektedirler (Bardakoğlu, 2016: 126-127).

Büyük ölçekli konaklama işletmelerinde genellikle üç vardiya olan çalışma saatleri, küçük ölçekli konaklama işletmelerinde iki vardiyaya düşmekte, bu da çalışma şartlarının daha zorlaşmasına böylelikle fiziksel yorgunluğa neden olmaktadır (Dallaryan, 2007: 37).

Emek yoğun konaklama işletmelerinin yukarıda belirtilen birçok özellikleri ile birbirinden ayrıldığı ve farklılıklar gösterdiği anlaşılmaktadır. Hizmet veren işletmelerin isimleri değişse de temel işlevlerinin evinden uzakta seyahat eden insanların barınma ve diğer temel ihtiyaçlarını karşılama olduğu görülmektedir (Kozak ve diğerleri, 2013: 7). Özellikle müşteri memnuniyetinin sağlanması ile beraber müşteri sadakatinin ve müşteri devamlılığının oluşturulması, ölçekleri farklı olsa da tüm konaklama işletmelerinin temel hedeflerindendir.

Konaklama işletmelerinin yapısal olarak diğer sektörlerdeki işletmelerden farklılık göstermesi, müşteriye sunduğu hizmette de farklılıklar oluşturduğunu düşündürmekle birlikte, bu durumun nihai belirleyicisi günümüz müşteri profili tarafından şekillenmektedir. Günümüz müşteri profili ise daha eğitimli, daha sofistike ve daha talepkar olup, beklentilerini karşılayan hatta aşan hizmet için daha fazla ödemeye isteklidirler (Mat ve diğerleri, 2016: 22). Aksi bir durum gerçekleştiğinde, beklentiler karşılanmadığında ise söz konusu müşterilerin işletmeye

yönelik olumsuz tutumlar sergilemesi ve bu olumsuzluğun şikayete dönüşü de aynı şiddette olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde ürünlerin hizmet ağırlıklı olması ve hizmetlerde standardizasyon sağlanamamasından dolayı müşteri şikayetleri kaçınılmazdır (Cesur ve Şahin, 2016: 2034). Müşterinin hizmet anlayışının farklı olmasından kaynaklanan bu durum karşısında, işletmelerin yapması gereken ise hizmette bir standart yakalamak ve kendi müşterisine bu standartlar çerçevesinde kabul ettirmektir (Kitapçı, 2008: 118).

Konaklama işletmelerinde hizmet ürünlerinin soyut olması ve hizmetin eş zamanlılığı nedeniyle hizmet kalitesinin hizmet sunumundan önce denetlenmesi mümkün olmamaktadır, burada insan unsuru kalitenin denetiminde merkezde yer almaktadır (Taş, 2015: 49). Bu doğrultuda müşterilerin ürünlere dair olan memnuniyet ve memnuniyetsizlik durumları müşterilerin kişisel tecrübelerine bağlı olarak, ürünler tüketildiği sırada veya tüketildikten sonra ortaya çıkmaktadır (Alrawadieh ve Demirkol, 2015: 133). Hizmetten memnun olmayan müşterinin, hizmeti tekrar satın alma, tekrar deneme ve değiştirmesinin diğer işletmelere göre daha zor veya daha maliyetli olması, büyük beklentilerle konaklama işletmesine gelen müşterinin memnuniyetsizlik durumunda, şikayetinin şiddetinin daha yüksek olmasına neden olmaktadır. Örneğin aldığı bir telefondan şikayet eden bir müşteriye yeni bir telefon hemen gönderilebilirken, tatilinden memnun kalmayan bir müşteriye bunun sağlanması bazen imkansız bazen ise oldukça maliyetli olmaktadır (Güzel, 2014:7).

Özellikle turizm sektöründe bulunan konaklama işletmeleri müşterilerinin genellikle seyahat, tatil, dinlenme, eğlenme vb. nedenlerle bu işletmeleri tercih ediyor olması, şikayeti bildirme konusunda bazı kısıtlamaların da yaşanmasına neden olmaktadır. Birkaç günlük tatilini problemlerle veya şikayetine çözüm aramak ile geçirmek istemeyen müşteriler bu nedenle şikayeti işletmedeyken değil, işletmeyi terk ettikten sonra şikayetlerini çevrimiçi iletişim kanallarında paylaşmaktadırlar. Bu da konaklama işletmelerinin, şikayet konusunu daha farklı perspektiflerden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Ekiz ve Köker (2010), turizm sektöründe ürün veya hizmet satın alan müşterilerin diğer sektörlerdeki işletmelerden farklı olarak, şikayetlerini engelleyen kısıtlar üzerine yaptıkları araştırmada, müşterilerin

şikayet etme kısıtlarını beş başlık altında toplamışlardır (Ekiz ve Köker, 2010: 2863-2868);

- ***Zaman:*** Turistler gittikleri yerlerde sınırlı vakite sahiptirler ve bu da şikayet etme davranışlarını etkilemektedir. Örneğin konaklama işletmesinde iki gün kaldığı ve buzdolabının düzgün çalışmadığını düşünen bu kişi "sadece iki gün kalacağım, neden şikayetle uğraşayım?" diyebilmektedir.
- ***Yakınlık:*** Müşteri, işletme ile ilgili kurallar, işlemler ve yapması gerekenler konusunda bilgili ise, işletmeden memnun kalma ya da kalmama durumunu bildirmek üzerine kendine daha çok güvenmektedir, aksi durumda işletmeye geribildirim yapmamaktadır. Bu nedenle de işletme hizmette bir standart yakalamalı ve kendini müşterisine bu standartlar çerçevesinde kabul ettirmelidir (Kitapçı, 2008: 118).
- ***İletişim:*** Müşteri ve işletmenin, memnuniyetsizliğini sunması ya da sorunun etkin bir şekilde çözülmesi için iletişim kurulması gereklidir. İşletme ile sağlıklı iletişim kuramayacağını düşünen müşteriler şikayetlerini bildirmekten kaçınırken, özellikle yabancı turistler işletmede çalışanların kendi dillerini bilmemeleri durumunda şikayetini bildirmek istememektedirler. Burada önemli olan; konaklama işletmelerinde önemli etkiye sahip olan misafir ilişkileri yönetiminin, müşteriden gelen her türlü bilgiyi (öneriler, şikayetler vb.) ilgili departmanlarca paylaşıp, bir köprü oluşturarak iletişimi güçlendirmeleridir (Olcay ve Sürme, 2014: 837).
- ***Katılım:*** Konaklama işletmelerinde müşterinin memnun edilebilmesi karmaşık bir süreci içerir ve bu bağlamda hizmetin üretim ve sunumunda genellikle müşterilerin katılımı söz konusu olmaktadır (Akçakanat ve diğerleri, 2015: 75). Müşterinin ürün ya da hizmetlere katılımı arttıkça algıladığı hataların da doğru orantılı artacağı düşünülmektedir. Bu durum bazı durumlarda şikayet durumunu kısıtlarken, bazı durumlarda da müşterinin işletmeye şikayetini bildirerek iyileştirici rol oynamasını sağlamaktadır.

- ***Tatil Hissiyatı:*** Turistlerin ana amaçları; yaptıkları gezilerden keyif almaktır (Yiannakis ve Gibson, 1992:288). Nitekim turizm sektöründe bulunan konaklama işletmelerini tercih eden müşteriler tatil hissiyatı ile bu satın almayı gerçekleştirmektedirler, bu yüzden de hizmet hatalarına daha toleranslı yaklaşırlar ve evlerinde verecekleri tepkileri vermezler.

Konaklama işletmelerinin bulunduğu sektörle ilgili yukarıdaki kısıtlarına ek olarak çalışan personelin eğitimi, hizmeti sunumu, davranışı da şikayet yönetiminde diğer önemli belirleyicilerdir. Konaklama işletmelerinin başarılı olmasında hayati önem taşıyan bu belirleyiciler, insan kaynakları departmanının başarılı yönetimi ile ilgilidir. Çalışanları güdüleme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, işe uyum sağlama, işi zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler, insan kaynakları yönetiminin temelinde yatmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2003: 147). Özellikle şikayetin çözümünde çalışan personelin şikayet yönetimi konusunda eğitimlerle güçlendirildiği, sorumluluk ve yetki konusunda çalışanlara inisiyatiflerin verildiği işletmeler, rakiplerine göre şikayet yönetimi konusunda daha başarılı olmaktadırlar. Bu nedenle sorunlarına hızlı cevap almak isteyen konaklama işletmesi müşterileri için anında cevap veren, yaratıcılığını ve bireysel yeteneklerini kullanarak karşılaştığı bir sorunu çözmek için yöneticisini beklemeyen ve zaman kaybıyla müşterinin memnuniyetsizliğine yol açmayan güçlü personellerin varlığı çok önemlidir (Pelit ve Öztürk, 2011:22).

Aldığı yetki ve sorumlulukla ne yapması gerektiği konusunda güçlendirilmiş personele sahip işletme kültüründe, şikayete neden olan/olacak ve şikayetlerin çözümlenmesinde etkili olan müşteri bilgisinin önemi çok büyüktür. Özellikle son yıllarda müşteri ile ürünü/hizmeti birlikte yaratma kavramının literatürde çokça yer alması, hizmet pazarlamasında yeniliği de beraberinde getirmektedir (Cui ve Wu, 2016: 516). Nitekim emeğin yoğun olduğu konaklama işletmelerinde, sunulan ürün veya hizmet, müşteri tercih ve beklentileri ile oluşturulduğundan, müşteri bilgilerini kaydeden işletmeler, şikayetin gerçekleştiği anda müşterilerini iyi tanıdıklarından hangi yolları izleyeceklerini, müşteriyi nasıl ikna edebileceklerini de çok iyi bilmektedirler. Böylelikle işletme sorunu çözmede daha başarılı olurken, şikayetin,

üçüncü kişi veya kuruluşlara iletilmeden, daha müşteri işletmedeyken de çözümü gerçekleştirilmektedir.

Konaklama işletmelerine gelen müşterinin konakladığı süre boyunca hizmetten memnun kalmaması, yaşadığı sorunu işletmeye bildirmemesi ve dolayısıyla işletmeden memnun olmadan ayrılması bir dahaki otel seçiminde işletmeyi tercih etmemesi anlamını ifade etmektedir. Tatilinden olumlu izlenimlerle ayrılan kişi aynı yere tekrar gitmek isterken, tersi durumda yani memnun olmaması durumunda ise binlerce turisti de etkileyerek gelmemelerine neden olabilmektedirler (Hacıoğlu, 2005: 22). Dahası işletmeyi memnuniyetsizlikle ve şikayetini bildirmeyerek terk eden müşterilerin ağızdan ağıza negatif yorumlarla bu deneyimi başkalarına ilettikleri bilinmektedir (Afriyie, 2016: 311).

Müşteri devamlılığının önemli olduğu konaklama işletmeleri, müşterilerini kaybetmemek ve devamlılıklarını sağlamak amacıyla müşterileri ile birebir iletişim içinde olarak, sorunlarını çözmeden işletmeden ayrılmamaları için çaba sarf ederek, müşterilerin şikayetlerini daha kolay iletebilecekleri kanallar geliştirmek durumundadırlar. Özellikle son yıllarda kullanıcı yoluyla tüketici güçlendirilmesini destekleyen İnternet teknolojisindeki önemli gelişmeler, TripAdvisor, Expedia, Booking gibi seyahat inceleme siteleri aracılığıyla konaklama işletmelerinin sunduğu ürün veya hizmet ile ilgili deneyimlerini aktaran müşteriler, böylece pazarlama sürecinin bir parçası haline gelmiştir (Eldief ve Eldief, 2015: 87-88). Bu nedenle de yöneticilerin, işletme içinde müşterilerin doğrudan şikayetlerini bildirecekleri kanallar geliştirmeleri ve aynı zamanda dolaylı yoldan (web siteleri, sosyal medya vb.) işletme dışına yayılan şikayetlerin de yönetimini gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Özellikle sosyal medya kullanımı, müşterilerin işletmeler hakkında şikayetlerini dile getirmesi konusunda sayısız olanaklar sağlarken, işletmeler açısından ise işletme itibarına zarar verebilme riskini taşımakla birlikte şikayet eden müşterilerini geri kazanmak için de fırsatlar sunmaktadır (Einwiller ve Steilen, 2015: 195). Bu nedenle de özellikle konaklama işletmeleri sosyal medyayı etkin kullanarak, şikayet/yorum sitelerini takip ederek, özellikle olumsuz yorumların olması durumunda, işletme tarafından görevlendirilen bir çalışanın veya bizzat genel müdürün bu yorumlara cevap vererek hem mevcut hem potansiyel diğer müşterileri

olumlu yönde etkilemeleri beklenmektedir. Aksi durumda müşterilerin çözümlenmeyen ve ısrarcı olunan konuları çok hızlı bir şekilde diğer müşterilerle konuştukları, böylelikle bu durumdan şikayeti olmayan müşterilerin dahi çok hızla uyarılarak şikayetçi duruma geçebildiği unutulmamalıdır (Günaydın, 2014: 117).

Yapılan bir araştırmada; işletmelerin hatalarının üzerine gittiklerinde ve tatmin edici şekilde müşterilerin sorunlarını çözmeye çalıştıklarında, olumsuz konuşmaların ve itibar kaybının azalmasının söz konusu olabileceği ifade edilmiştir (Bearden, 1983: 235). Konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğu da müşterilerini ellerinde tutmak için müşterilerin şikayetlerini çevrimiçi iletişim kanallarında paylaşmadan önce kendilerine iletmeleri yönünde bazı sistemler geliştirirken, bazıları ise müşterilerinin dileklerini, şikayetlerini dile getirebilecekleri küçük anket formları kullanmakta ve tatmin edici çözümler üretmeye çalışmaktadırlar. Aksi takdirde konaklama işletmeleri; hizmet hatalarını gidermek ve müşterilerini korumak için çeşitli bildirim kanalları ile müşterilerin geri bildirimlerini almazlar ise oluşan "sessiz eleştirmenler" mevcut ve potansiyel müşteri kaybını temsil edecektir (Eldief ve Eldief, 2015: 87).

İşletme içerisinde müşterilerin şikayetlerini iletecekleri bildirim kanalları oluşturulurken, teknolojinin sunduğu olanaklarla birlikte özellikle sosyal medya paylaşımları, yorumları ve şikayet siteleri, müşterinin olumlu olumsuz tüm paylaşımlarının konaklama işletmesinin dışına yayılmasına neden olmaktadır. Özetle müşteriler markaları; işletmelerden, çalışanlarından ve reklamlarından tanıma çabasına ilaveten bireysel deneyimlerin çevrimiçi iletişim kanallarında cümlelerle hayat bulması ile de tanımakta (Güzel, 2014: 6) ve etkilenmektedir. Bu nedenle de turizm sektöründeki yöneticilerin müşterilerden gelen bu tür geribildirimlere açık olmaları ve onlardan öğrenmeyi kabul etmeleri (Arpacı ve Toylan, 2015: 55), özellikle müşterilerden gelen şikayetleri birer bilgi kaynağı olarak görerek, tüm şikayetleri kaydetmeleri, depolamaları, işletme içinde gerekli tüm birimlerle paylaşmaları ve böylelikle bilginin etkin yönetimi ile çözmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla internette yorum yapan müşterilerle ilgili zengin bilgilerin işletme için kullanılabilmesi ve hizmet kalitesinin iyileştirilebilmesi mümkün hale getirilecektir (Berezina, 2016: 19). Ayrıca, şikayet yönetiminin işletmelerde başarılı olması için işletme kültürünün bilgi odaklı olması, şikayet yönetimi için sistemlerin

geliştirilmesi, teknolojik alt yapılarla desteklenmesi gerekliliğinin önemi artarken, tüm bu unsurlar şikayetin yönetiminde başarı sağlanabilmesi için ilk aşamanın bilgi yönetiminden geçtiğine ışık tutmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ

2.1.BİLGİ KAVRAMI

Turizm işletmelerinin şikayetlere cevap verme konusunda yetersiz kaldıkları ve şikayetlerin işletmeler tarafından bilgi yönetimi sürecinde bilgi kaynağı olarak görülmediği, dolayısıyla rekabet avantajı sürecinde kullanılabileceğinin de farkında olmadıkları bilinmektedir (Arpacı ve Toylan, 2015: 50). Bu nedenle de bilgi yönetiminin amacını, işletmelerde etki alanlarını ve işletmeye sunduğu yararları daha anlaşılır kılmak amacıyla "bilgi" kavramının açıklanması, bilgi bileşenlerinin ve bilgi türlerinin öncelikle incelenmesi gerekmektedir. Özellikle işletmelerde şikayet yönetiminin temelini oluşturan şikayet bilgisinin böylelikle ne derecede önem teşkil ettiği daha açık aktarılabilecektir. Şikayetlerin; müşteri memnuniyetinin korunması ve arttırılması için en fonksiyonel ve doğru birer bilgi kaynağı olarak görülmesi gerektiğinden (Taşkın, 2005: 61), literatüre katkı sağlayacak araştırmanın ikinci bölümü; işletmelerde bilgi yönetiminin etkinliğine, bilgi sistemleri ile nasıl yapılandırıldığına ve işletmelerde kullanım alanlarına vurgu yapıp, şikayet yönetimi ile ilişkilendirileceğinden önem arz etmektedir.

2.1.1. Bilginin Tanımı

Klasik Yunan döneminden bu yana batı felsefesinde epistemolojik olarak tartışılan ve tanımlanmaya çalışılan, işletmeler açısından düşünüldüğünde, kritik öneme sahip olan bilgi; geniş ve soyut bir anlam içermektedir (Alavi ve Leidner, 2001: 107). Latince "informatio" kökünden gelen bilgi kavramı, biçimlendirme, biçim verme ve haber verme eylemi olarak tanımlanmaktadır (Ülgen, 1980: 4). İngilizce karşılığı "information" olan bilginin TDK'na göre tanımı ise; insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü, malumattır (Türk Dil Kurumu, http://www.tdk.gov.tr/: 11.06.2016).

İşletmeler açısından bilgi ise, genellikle yalnızca belgelerde ya da depolarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendini göstermektedir (Kurgun, 2006:277; Özdemirci ve Aydın, 2007: 166). Özellikle sanayileşme döneminden sonra işletmelerde, sermaye gibi daha geleneksel kaynaklar, yerini bilgi gibi maddi olmayan varlıklara bırakmış ve işletmeler bilgiye daha çok önem vermeye başlamışlardır (Alvarez, 2016: 127).

Bilginin, refah üretmenin temel unsuru olarak görüldüğü bilgi toplumlarında işletmelerin başarısı büyük ölçüde bilgi işlerinin organizasyonuna ve bilgi işçilerinin performansına bağlı olmaktadır (Zaim, 2000: 590). Burada sözü geçen "bilgi toplumu" ve "bilgi işçisi" kavramları işletmelerde bilgi yönetim merkezli çalışmaların gelişmesinde yön verici rol oynamaktadır. Buna göre; "bilgi işçileri"; işletmelerde çalışan bilgi yöneticileri, bilgiyi verimli kullanmayı bilenleri, bilgi profesyonellerini ve bilgi elemanlarını nitelendirirken; üretim olanak ve imkanlarını ellerinde bulunduran insanlar olarak bilinmektedirler (Drucker, 1993: 18). Bilgi toplumu ise; her türlü bilginin üretilmesini sağlayan, bilgi ağlarına bağlanan, hazır bilgilere erişimi kolaylaştıran, erişilmiş bilgileri yayabilen ve bilgiyi her sektörde kullanan toplum olarak tanımlanmaktadır (Saygılı, 2013: 268). Tarım ve sanayi toplumundan sonra gelişen teknoloji ile toplum yapısı, bilgi odaklı toplum yapısı ile değişirken, özellikle işletmelerde bu toplum yapısını oluşturan bilgi işçileri önemli yer tutmuştur.

İşletmelerde bilgi odaklı yönetimlerin önemsenmesi ile birlikte bilginin alt yapısı, bileşenleri ve işletme yararına bilginin nasıl temin edileceği konusunda da araştırmalar başlamıştır. Aynı zamanda bilgi, rekabet avantajının temel kaynaklarından biri olarak görülmüş (Marco-Lajara ve diğerleri, 2016: 19), böylelikle işletmeler kendi yararına olacak bilgiyi keşfedip bunu yöneterek rakiplerinden daha ileride olmayı başarmışlardır. Ancak bilginin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için bilgiyi oluşturan kavramların ve niteliklerinin doğru bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Farklı nitelikleri olan unsurların birbirleri ile bağlantıları, tanımlamaları ve birbirinden ayrılan noktalarının analizinin doğru yapılması (Barutçugil, 2002: 57), bilgiyi oluşturan unsurların hiyerarşik bir yapıda incelenmesi ile mümkün olmaktadır.

2.1.2. Bilgi Hiyerarşisi

Çok boyutlu bir kavram olması nedeniyle bilgi; değişik bağlamlarda, değişik amaçlar için, farklı biçimlerde kullanılabilmektedir (Öğüt, 2012: 7). Ancak farklı biçimlerde kullanılan bilginin; veri, enformasyon ve akıl kavramları ile karıştırılmaması, birbirlerinin yerine kullanılmaması ve aralarındaki farkın ortaya çıkarılması özellikle işletmeler için çok önemlidir. Çünkü işletmelerde zamanında ve doğru enformasyonun gönderilmesi için bilgi sistemleri tasarlanırken veri, enformasyon ve bilgi (knowledge) arasındaki farkın ortaya konması gerekmektedir (Tekin ve diğerleri, 2003: 2-3). İşletmelerde başarı veya başarısızlık bu kavramlardan hangisine gereksinim duyulduğunun bilinmesine, hangisine sahip olunduğuna, her biriyle neler yapılıp yapılmayacağına bağlıyken, aynı zamanda bu kavramların ne olduğunu anlamak, birinden diğerine nasıl geçileceğini bilmek, bilgi işini başarıyla yürütmek için zorunludur (Davenport ve Prusak, 2001: 21). Bu nedenle de bilginin oluşumunda ve biçimlendirilmesinde etkili olan; veri, enformasyon ve akıl kavramlarının açıklanması işletmeler için yarar sağlayacaktır;

Veri: Bilginin oluşumundaki ilk yapı olarak değerlendirilen veri, çeşitli semboller, rakamlar, harfler, kelimeler vb. kavramlarla nitelendirilmektedir. İçinde değerlendirme ve yorum olmayan, sadece olup bitenlerin bir bölümünü açıklayan, karar vermek açısından güvenilecek bir temel oluşturmayan bir kavram olarak tanımlanırken (Atılgan, 2009: 201-202) aynı zamanda; özümlenmemiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler, amaçlara bağlı olarak işlemlerin, işlenmemiş bir biçimde kaydedilmesidir (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 353).

Günümüzde veriler genellikle işletmelerin bilgisayarlarında muhafaza edilirken, özellikle müşterisini tanımak, buna göre işletme stratejisini belirlemek isteyen işletmeler, müşterilerine ait tüm verileri, veri tabanlarına kaydederek işletme yararına faydalı bilgilere dönüştürmek için depolamaktadırlar. Buna göre markete giderek alışverişini yapıp çıkan bir müşteriye ilişkin durum yukarıdaki açıklamaya örnek verilebilmektedir (Sözbilir, 2013: 61). Bu örnekten yola çıkarak konaklama işletmelerine gelen müşterilerin geceleme yapıp işletmeden ayrılmaları ve bu esnada işletmenin müşterinin gelmesi ile edindiği; müşteriye ait isim, doğum yılı, geceleme

sayısı, cinsiyeti vb. gibi kısaca işlenmemiş (ham haliyle) tüm ifadeler veriye örnek verilebilmektedir.

Enformasyon: Enformasyon, bugünkü ve gelecekteki kararları için yöneticiler açısından gerçek değer taşıyan, anlamlı bir biçimde işlenmiş veriler olarak nitelendirilmektedir (Uzun ve Durna, 2008: 34).

Enformasyonun önemli olan özelliği ise, yalnızca ilgili kişi tarafından anlam taşımasıdır; örneğin "9:15- 9:45 Paris- London AF201 18E" ifadesi uçakla seyahat eden bir kişi için birçok anlam ifade ederken (Barutçugil, 2002: 57), uçakla seyahat etmeyen biri için hiçbir anlam ifade etmemektedir. İşte tam olarak enformasyonun bu özelliği de, işletmelerin kendine yarar sağlayacak verileri depolamaları ve bunu işleyerek enformasyona dönüştürmelerinin önemini bir kez daha vurgulamaktadır.

Veri ile ilgili verilen market örneğinden devam edilirse; müşterinin niçin o markete gittiği, neden diğerine gitmediği, müşterinin o markete tekrar gelip gelmeyeceği ve markette işlerin iyi gidip gitmediği gibi sonuçlar veriden elde edilemez (Sözbilir, 2013: 62). Ancak tam tersi olarak enformasyonda her veriyi düzenleyerek anlam çıkarma, yorumlayarak değerlendirme yapılabilmektedir. Örneğin işletmeyi tercih eden müşterilerin hangi kültürden oldukları (milliyetleri), sayıları, cinsiyetleri vb. verilerin kaydedilmesi konaklama işletmeleri için gerekli iken, daha sonra bu müşterilerin işletmeye ilettikleri şikayetler, şikayet türleri ve şikayet davranışlarının bu verilerle birlikte işlenerek enformasyona dönüştürülmesine ve sonuç olarak bu müşterilerin şikayet nedenlerinin analiz edilmesine olanak sağlayacaktır.

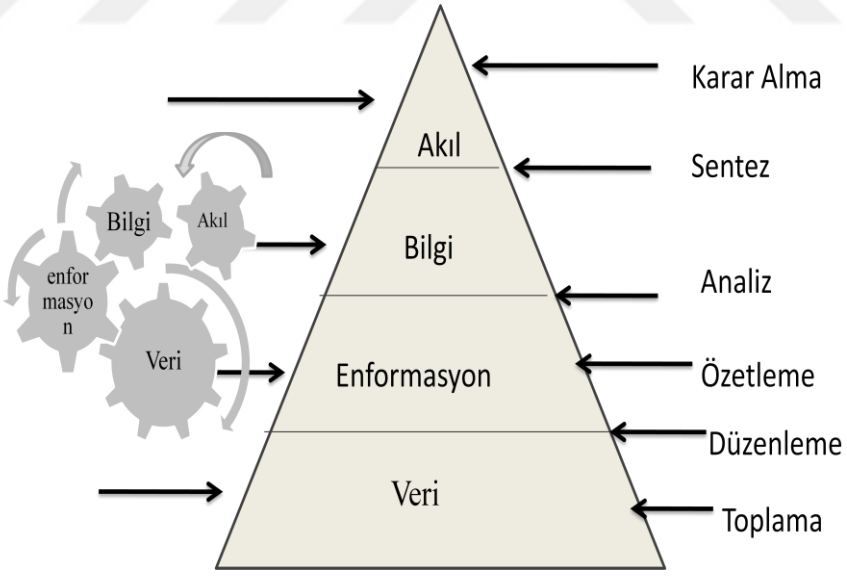
Veri ile enformasyonun tanımından ve işleyişinden de anlaşıldığı gibi bilgiyi oluşturan bu iki kavram arasında birtakım belirleyici farklar olduğu dikkat çekmektedir. Nitekim enformasyonda biçimlendirme, düzenleme, belli bir amaca hizmet etme, yarar sağlama gibi durumlar ön planda iken, veri de ise daha dağınık bir durum söz konusudur (Dervişoğlu, 2004: 23). Bu nedenle de işletmeler kendileri için yararlı olacak verileri elde ettikten sonra, bu verileri enformasyona dönüştürmek için sistemler geliştirmek durumundadırlar.

Bilgi ve Akıl: Bilgi hiyerarşisinde önemli bir yere sahip olan akıl; veri, enformasyon ve bilginin en son basamağını oluşturmaktadır. Buna göre bilgi; veri ve enformasyon birimlerinin anlamlı ve yararlanabilir bir şekilde bir araya getirilmesi

iken akıl; çok sayıda ve birbirinden faklı durumlarda uygulanabilecek tatmin edici biçimde genellenmiş yaklaşım ve değerler bütünü yani bilgiyi başka bir alana taşıma ve yararlanabilme yeteneğini ifade etmektedir (Kurgun, 2006: 277).

Bireyin beyninde olan bilgi; tüm yaşam boyu öğrendiklerinin ve deneyim yoluyla kazandıklarının toplamıdır (Barutçugil, 2002: 58). Başarılı deneyimlerle gelişen ve son aşamada da bu deneyimlerin uzmanlığa dönüşmüş hali ise üst bilgi olarak tanımlanmaktadır (Güçlü ve Sotirofsk, 2006: 353). Örneğin konaklama işletmesinde bir yöneticinin veri tabanında müşteriye ait veriler, bu verilerin enformasyona dönüşmüş hali olabilir. Fakat işletmede müşterinin kızgınlığı ve şikayeti durumunda yöneticinin nasıl hareket edeceğini, tepkisini ve neleri öngöreceğini belirleyen; aldığı eğitimler, işletmede yaşayarak edindiği deneyimler, veri, enformasyon ve bilginin akıl süzgecinden geçerek üst bilgiye dönüşmesinde etkili olan süreçlerdir. Birbirine sıkı sıkıya bağlı olan bu kavramların işletme içerisindeki döngüsü, etki durumları ise aşağıdaki gibidir.

Şekil 8: Bilgi Hiyerarşisi ve Bilgi Yönetim Döngüsü



Kaynak: Barutçugil, 2002: 60; Odabaş, 2008: 185, Kaynaklarından Araştırmacı Tarafından Uyarlanmıştır.

Şekil 8'de görüldüğü gibi veriden enformasyon, enformasyondan da bilgi doğmaktadır, bu bakımdan veri-enformasyon-bilgi döngüsü ve dönüşümü bilgi yönetim sürecinin temelini oluşturmaktadır (Sözbilir, 2013: 65). Bu üç sürecin

sentezlenerek işletmenin karar almasını sağlayan ise akıl kavramıdır. İşletme yararına ve yöneticilerin daha doğru kararlar almasını ve aynı zamanda çalışanların bilgiye daha kolay ulaşmasını sağlayacak yönetim, yukarıda ifade edilen kavramların doğru bir şekilde yorumlanması ve depolanması ile mümkün olmaktadır. Tüm süreçler gerçekleştirildikten sonra ise elde edilen bilginin farklılık gösterdiği göz önünde bulundurularak, işletmede hangi bilgi türünün kullanılacağı da işletmenin sunduğu ürün veya hizmetin özelliğine göre değişmektedir.

2.2.BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI

Bilgi kavramı literatürde farklı açılardan değerlendirilmiş, bu nedenle de bilgiye olan bakış açıları çeşitlenmiştir. Kategorilere ayrılan bilginin kullanış, algılama ve organize etme biçimine göre değiştiği ve aşağıdaki gibi farklılık gösterdiği görülmektedir (Barutçugil, 2002: 61-62):

- *İdealist bilgi;* vizyon oluşturulmasını, hedeflerin belirlenmesini, değer ve inançların yönlendirilmesini ve kararlar verilmesini sağlayan bilgidir.
- *Sistematik bilgi;* karşılaşılan olaylarla baş etmeye çalışırken başvurulan genellemeler, modeller ve düzenlenmiş biçimde gerçeği algılamayı sağlayan bilgidir.
- *Pragmatik bilgi*; işleri gerçekleştirirken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullanılan kurallar, gerçekler ve kavramlardır.
- *Otomatik bilgi;* içselleştirilen bilgiler olup, düşünmeden gerçekleştirilen rutin eylemlerdir.

Literatür tarandığında, bilginin yukarıdaki sınıflandırmalara ek olarak daha çok açık ve örtük bilgi şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Şikayetin yönetiminde belli standartlar ve prosedürlerin oluşturulup uygulanmasında açık bilgi önemli etkiye sahipken, özellikle şikayetin çözümü, müşteriye yaklaşım konusunda çalışanların tecrübesi, eğitimi, bilgi düzeyi yani örtük bilgisi de etkili olduğu düşünüldüğünden, bu iki farklı bilgi türünün detaylı olarak incelenmesi konaklama işletmeleri için fayda sağlayacaktır.

2.2.1. Açık Bilgi

Açık bilgi, formel ve sistematik olarak toplanabilen, açık bir şekilde ifade edilebilen, elde ya da bilgisayarda düzenlenmiş dosyalar şeklinde derlenebilen, sembolik şekillerde ve doğal konuşma dili olarak kullanılabilen ve yayılabilen bilgilerdir (Alavi ve Leinder, 2001: 110). Açık bilgi; elektronik bilgi depolarında ve yönetim sistemlerindeki belgelerde olabilirken (Pee ve Kankanhalli, 2016: 190), formüllerde, ders kitaplarında yer alabilmekte ve kolayca elde edilebilmektedir.

İşletmenin bağlantılı olduğu tüm çıkar grupları ile ilişkilerinden doğan ve çalışanların sahip olduğu kişisel bilgilerinde saklanan değerli bilgiler; el kitabı, süreç, patent, ticari marka vb. gibi sahiplenilebilecek açık bilgi varlığı haline geldiğinde, işletmeye katılacak yeni bireylere de aktarılması sağlanabilmektedir (Özer ve diğerleri, 2003:27/8). Yani daha geniş bir ifade ile sistemli duruma getirilen açık bilgi değerleri, üretimde etkin bir şekilde kullanılmak suretiyle değere dönüştürülebilirken, sistemli duruma getirilmiş açık bilginin, üretime doğrudan katılarak değer yaratmada kullanılması konusunda önemli bir sorun söz konusu değildir (Göksel ve diğerleri, 2010: 88). Örneğin konaklama işletmelerinde yapılan yemeklerin nasıl üretildiğini çalışanlarına aktarmak isteyen aşçıbaşı, hazırladığı reçetelerle bu bilgileri aktarabilirken, ön büroda personeline check-in, check-out işleminin nasıl yapıldığını aktarmak isteyen yönetici de kullandığı bilgi sistemi üzerinden, bu işlemin aşama aşama nasıl ilerlediğini kolaylıkla aktarabilmektedir.

Yukarıdaki örneklerle birlikte daha geniş bir ifadeyle açık bilgi; sözle ifadesi ya da yazıya aktarımı mümkün ve kolay olan bilgi türünü ifade ederken (Doğan, 2011: 78), şikayet yönetimi ile ilişkisi ise belli prosedürlerin, işleyişin ve standartların çalışanlar arasında daha kolay paylaşılması ile ilgilidir.

2.2.2. Örtülü/Örtük Bilgi

Örtük bilgiler, daha az kodlanabilen fakat özellikle deneyimli çalışanların diğer çalışanlarla etkileşim yoluyla aktarabildikleri bilgileri ifade etmektedir (Pee ve Kankanhalli, 2016: 190). Yani bireyin yaşadığı deneyimler, duygular, edindiği

tecrübeler, hayata olan bakış açısı ve daha birçok şey örtük bilgi ile ilişkilendirilmektedir.

Örtülü bilgiye yaşamdaki olaylarla, deneme yanılma yöntemiyle ulaşıldığı düşünülürken (Tiwana, 2003: 87), açık bilgiden ayrılan en önemli farkı ise; örtük bilginin bireye özgü ve bağlamsal olmasıdır (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 59).

Bireyin yaşamı boyunca edindiği örtük bilgiler kendi içinde farklı şekillerde değerlendirilirken, özellikle teknik ve kavramsal olarak iki açıdan incelendiğini şu şekilde açıklamak mümkündür (Çivi, 2000: 166);

- Becerileri içine alan bireysel yetenekler "know-how'' olarak ifade edilip bu boyut örtülü bilginin teknik boyutunu temsil ederken;
- İnançlar, idealler, değerler, yani kısaca zihinsel maddelerden oluşan boyut ise örtülü bilginin kavramsal boyutunu temsil etmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda; konaklama işletmeleri; uzun yıllar çalışan personelin edindiği deneyimler, yaşadıklarının tecrübeye dönüşmesi ve böylelikle hayata bakış açılarının farklılaşması, ön görülerinin yüksek olması ve özellikle emeğin yoğun olduğu bir sektörde faaliyet göstermesi nedeniyle, örtük bilginin sıklıkla kullanıldığı işletmelerdir. Örneğin şikayet eden bir müşterinin probleminin nasıl çözüleceğinin, hangi yolların izleneceğinin; yazılı süreçler ve kayıtlı olan müşteri bilgisi dışında bir formülü yokken, çalışan personelin aldığı eğitimi, tecrübesi ile edindiği bilgileri kullanarak, müşteriyi sakinleştirmesi ve etkin bir çözüm yolu bulması örtük bilgi ile açıklanabilmektedir.

İşletmeler farklı kaynaklardan oluşturdukları açık ve örtük bilgilerden istenilen faydayı sağlamak için söz konusu bilgileri sürekli güncel tutarak ve uygulayarak, birer rekabet unsuru haline getirecek yeteneklere ihtiyaç duymaktadır (Baets, 2005: 9-10). Bu nedenle de bu bilgilerin birbirine dönüşümü ile işletmedeki yararlı bilgilerin artması ve dinamizmin yakalanması hedeflenmektedir. Nonaka tarafından SECI olarak tanımlanan dört dönüşüm aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir (Şeker,2014:12).

Tablo 6: Örtülü ve Açık Bilginin Dönüşümü

	Örtük Bilgiye	**Açık Bilgiye**
Örtük Bilgiden	Sosyalleşme (Socialization)	Dışsallaşma (Externilization)
Açık Bilgiden	İçselleşme (Internalization)	Birleşme (Combination)

Kaynak: Nonaka ve Takeuchi, 1995: 62; Şeker, 2014: 12.

- *Sosyalleşme:* Bireylerin birbirleriyle etkileşime girerek, deneyim ve yaşanmışlığın getirdiği örtük bilgilerinin başkalarına karşılıklı olarak aktarımı şeklinde ifade edilmektedir. Diğerlerini taklit etme, yapıcı beyin fırtınası, iş başında eğitim, deneme-yanılma politikası, usta-çırak ilişkisi ve fikirlerin karşılıklı olarak değişimi sosyalleşmeye örnek verilebilmektedir (Beijerse, 1999: 100).
- *Dışsallaşma:* Öz bilginin ortaya çıkarılması süreci olarak tanımlanan dışsallaşma (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 4), örtük bilginin açık hale getirilme sürecidir.
- *İçselleşme:* Bilginin; açık bilgiden, örtük bilgiye dönüşümünü ifade etmektedir. Bireylerin, örgütsel bilgi yaratma amacıyla hazırlanan açık bilgi biçimindeki raporların, el kitaplarının, belgelerin yeniden yaşayarak içselleştirilmesi durumudur (Beijerse, 1999: 100)**.**
- *Birleşme:* Açık bilginin, tekrar açık bilgi ile birleşmesi sürecidir.

Yukarıda sayılan 4 aşama ile açık bilginin örtük bilgiye, örtük bilginin de açık bilgiye dönüşmesi mümkün hale gelmekte, böylelikle bilgi dönüşümü sağlanmaktadır. Özellikle soyut turizm ürünleri dayanıklı tüketim mallarının aksine satın almadan önce sergilenip, test edilemediği için hizmet kalitesinin sağlanmasında çalışanların, müşterilerin tatminini kolaylaştıracak bilgilere sahip olmaları gerekmektedir (Arpacı ve Toylan, 2015: 53). Bu nedenle çalışanların sahip oldukları bu bilgileri birbirine dönüştürüp diğer çalışanlarla paylaşarak hizmet kalitesini yükseltmeleri önem arz etmektedir.

İşletmelerde bilgi yönetimi konusunda başarı sağlamak, var olan problemlerle baş etmek ve fayda sağlamak için öncelikle bilgiyi oluşturan bileşenlerin bilinmesi, sonrasında ise işletme için uygun olan bilgilerin seçilip yeni stratejiler geliştirilmesi

gerekmektedir. İşletmelerin kalıcı, yeni bilgi üretmeleri ise diğer işletmelerle rekabet içerisinde olmaları ile mümkün olmaktadır (Marco-Lajara ve diğerleri, 2016: 4). İşletmeleri rakiplerinden ayıran en önemli özellik de hangi bilginin kullanılacağını bilerek, bu bilgileri yönetmekten geçmektedir.

2.3. BİLGİ YÖNETİMİ

Bilginin yönetilebildiği durumlarda sağladığı fayda zamanla işletmelerde daha çok farkına varılan bir olguya dönüşmüştür. Özellikle işletmelerde bilginin, para, insan gücü ve malzeme ile eşdeğer bir kaynak olduğu kabul edilmiş, bu kaynağın yönetimi zamanla stratejik bir önem kazanmaya başlamıştır (Onay, 1998: 35).

Bilgi yönetimi; doğru bilginin, doğru zamanda, doğru insanlara ulaştırılması ve ayrıca çalışanlarla, bilginin paylaşılması ve organizasyonel performansın iyileştirilmesi sürecinde, enformasyonun harekete geçirilmesi konusunda yardımcı olan bilinçli bir stratejidir (Safran, 2015: 552). Günümüzde özellikle bilgi yığınının içinden kurtulup yararlı bilgilere ulaşmak isteyen işletmeler, bilginin düzenli, ulaşılabilir, kolay paylaşılabilir ve depolanabilir olması için bilgi yönetimi üzerinde önemle durmaktadırlar.

İşletmeler için stratejik öneme sahip bilgi yönetimini daha detaylı incelemek için literatürde yapılan tanımlar ise aşağıdaki gibidir:

- Bilgi Yönetimi; bilgiyi yenileme, üretme ve bilgi kullanımının sistematik, açık ve bilinçli olarak anlaşılması ve yönetilmesidir (Wiig, 1997:2).
- İşletmenin, bilgi portföyünün yaratılması, korunması, geliştirilmesi, güncellenmesi ve paylaşımı gibi konularının planlanması, organizasyonu, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrolü süreçlerinin tümü olarak ifade edilmektedir (Adıgüzel ve Derya, 2010: 194).
- İşletmelerin diğer firmalarla rekabetini güçlendirecek şekilde bilginin saptanması, elde edilmesi ve değer yaratmak için kullanılması sürecidir (Mccampbell ve diğerleri, 1999: 172).

- İşletmenin müşterilerinden yola çıkarak geliştirdiği ve yine işletme için tek sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak nitelendirilebilir (Beveren, 2002: 18).
- Yöneticilerin örgütsel ve bireysel yararları elde etmek amacıyla bilgiyi elde etmesi, iletmesi ve kullanılmasını sağlaması, bilgi yönetimi olarak ifade edilmektedir (Bailey ve Clarke, 2000: 236)

Bilgi yönetimini odağına alan işletmeler, çalışanlarında da bu kültürü oluşturarak bilgi yönetim stratejileri geliştirmektedirler. İşletmenin bilgi yönetim stratejisini ise bilgi yönetim amaçları ve müşteri bilgisine nasıl yaklaşıldığı belirlemektedir (Cui ve Wu, 2016: 522). Nitekim bilgi yönetimini örgüt kültürünün bir parçası haline getiren işletmelerin bilgi yönetiminin işletmeye yarar sağlayacak tüm amaçlarını benimsediği bilinmektedir. Buna göre Wigg (1997) işletmenin akıllıca eylemler gerçekleştirmesini sağlayarak uygulanabilirliğini ve işletmenin başarısını güvence altına almayı, aynı zamanda bilgi varlıklarının gerçek değerini ortaya çıkarmayı bilgi yönetiminin amacı olarak ifade etmiştir (Wigg, 1997: 8).

Alavi ve Leidner (2001)'e göre ise bilgi yönetiminin amacı; bilginin bilgi haritaları ile görünür kılınması, işletme içindeki rolünün gösterilmesi; bilgi dostu bir kültürün oluşturulması, çalışanlar arasında sosyal bağlantılar ağını da kapsayan bir bilgi altyapısının oluşturulmasıdır (Alavi ve Leidner, 2001: 114).

Bilgi yönetiminin bir diğer amacı ise; işletme içerisinde her türlü bilgi kaynağının bilgi yönetim süzgecinden geçmesini sağlamak, işletme için değerli olan bilgilerin değersizlerden ayrılıp, kişisel portföylere göre bilgi dağıtımı yaparak, bilgi havuzuna girmeden önce bilginin değerlendirilmesini mümkün hale getirmektir (Odabaş, 2008: 187).

Bir başka bakış açısına göre; bir işletmenin misyonu, çekirdek değerleri ve stratejik öncelikleri doğrultusunda, onun performansını, verimliliğini, üretimini sürekli olarak yükseltmektir (Doğan ve Altunoğlu, 2014: 45).

Bilgi yönetiminin amaçları ile beraber bu amaçlara ulaşabilmek için yapılan tüm çalışmalar, işletmelere önemli ölçüde yararlar sağlamakta ve bilgi yönetiminin işletmelerdeki önemi de katlanarak artmaktadır. Daha etkili bir bilgi yönetim sistemi, işletme içerisinde bilgi akışının daha hızlı ve nitelikli olmasını sağlarken, böylece işletme içinde daha doğru kararların alınmasını mümkün kılmaktadır (Taner ve

diğerleri, 2010: 484). Bilgi yönetiminin işletmeler için sağladığı diğer yararları ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (İraz, 2005: 249-250);

- İşletme içinde uyarlanabilirlik ve esneklik tanır.
- Küresel piyasa da rekabet avantajı sağlar.
- Bilgi kaybını önleyen bir sistem olarak görülmektedir.
- Varlık geliştirmede önemli rol oynar.
- İşletmelerin, ürünlerinde iyileştirme gerçekleştirir.
- Müşteri yönetiminde oldukça önemli rol oynar.
- Geliştirdiği eylem planları ile işletme içinde yöneticinin daha verimli kararlar almasını sağlar.

Sağladığı yararlar ile birlikte işletme içinde bilgi yönetiminin özellikleri ve ilkelerinin tüm çalışanlar tarafından bilinmesi, bilgi yönetiminin daha anlaşılır olması, işletme yöneticilerinin, çalışanların bilgi yönetimine olan bakış açılarını da netleştireceği için çok önemlidir. Buna göre Barutçugil (2002) bilgi yönetim ilkelerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Barutçugil, 2002: 84-88):

- Bilgi yönetimi süreklidir ve maliyeti yüksektir.
- Etkili bilgi yönetimi, insan ve teknolojinin ortak çözümlerini gerektirir.
- Bilgi yönetimi, bilgi yöneticileri gerektirir.
- Bilgi yönetimi, bilgi takımları, çalışanları ve bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesi anlamına gelmektedir.
- Bilgiye ulaşma sadece bir başlangıçtır ve bilgiyi paylaşmak, kullanmak genellikle doğal olmayan eylemlerdir.
- Bilgi Yönetimi, modellerden ve hiyerarşik yapıdan çok, bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından yararlanır.
- Bilgi yönetimi ileri derecede politiktir ve bir bilgi sözleşmesi gerektirir.

Bilgi yönetiminin ilkelerini benimsemiş işletmelerin bilgiye yaklaşımı daha net olmakta ve böylelikle bilgi yönetimi zaman içerisinde işletmeler için yeniliğin, değerin ve büyümenin kaynağı haline gelmektedir (Arora, 2002: 240). Özellikle hangi bilgiyi ne zaman, nerede kullanacağını, hangi bilginin elde edilmesinin

işletmeye fayda sağlayacağını bilen işletmeler, zamanla bilgi yönetimi ile elde etmek istedikleri faydaya ulaşabilmektedirler. Çünkü bilgi toplumunda, bilginin sınırsız bir kaynak olduğu kabul edilmekle birlikte, sonsuz olmayanın işletmelerin bilgiyi anlama ve kullanma kapasiteleri olduğu bilinmektedir (Doğan, B., 2013: 5). Böylelikle sonsuz olan bilgi yığınından kurtulup, işletmenin ihtiyacı olan bilgiyi kullanarak işletme müşteri portföyünü genişletecekler ve böylelikle kar sağlamış olacaklardır.

Konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetinin, müşteri sadakatinin, devamlılığının, ilk satın almadan sonraki satışların da gerçekleştirilmesi ancak işletmelerin sundukları ürün veya hizmet ile ilgili yararlı bilgilerin depolanıp yönetilmesi ve bunların özellikle müşteri bilgilerini de içine alarak yürütülmesi ile mümkün hale gelmektedir. Böylelikle bilgi yönetimi uygulamaları sürecinde müşteri bilgisini ve fikirlerini kullanarak ürün veya hizmetlerini geliştirirler (Tseng, 2016: 55). Örneğin hem büyük ölçekli hem de küçük ölçekli konaklama işlemelerinin, ağırladıkları konuk sayısı farklı olsa da birçok farklı müşterinin bu işletmeleri tercih ettiği düşünüldüğünde, veri yığınları arasından müşteri memnuniyeti ve bağlılığı sağlayacak müşteri bilgisi oluşturmak, ancak sistemli yürütülen bir bilgi yönetim kültürü ile mümkün olmaktadır. Özellikle şikayet bilgisini değerli kılmak için konaklama işletmelerinde öncelikle müşteri bilgisinin, elde edilip, depolanıp, saklanması ve kullanılması gerekliliğinin altı çizilmelidir. Dolayısıyla hizmet sektöründeki işletmelerde bilgiyi yönetebilmenin ilk aşaması ise müşteriye ait tüm verilerin kaydedilmesinden geçmektedir. Bu konunun önemine değinen Park ve Kim (2003)'e göre işletmeyi tercih eden müşterilerin etkileşim ve içeriklerine göre üç grupta kaydedilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Park ve Kim, 2003: 654) ;

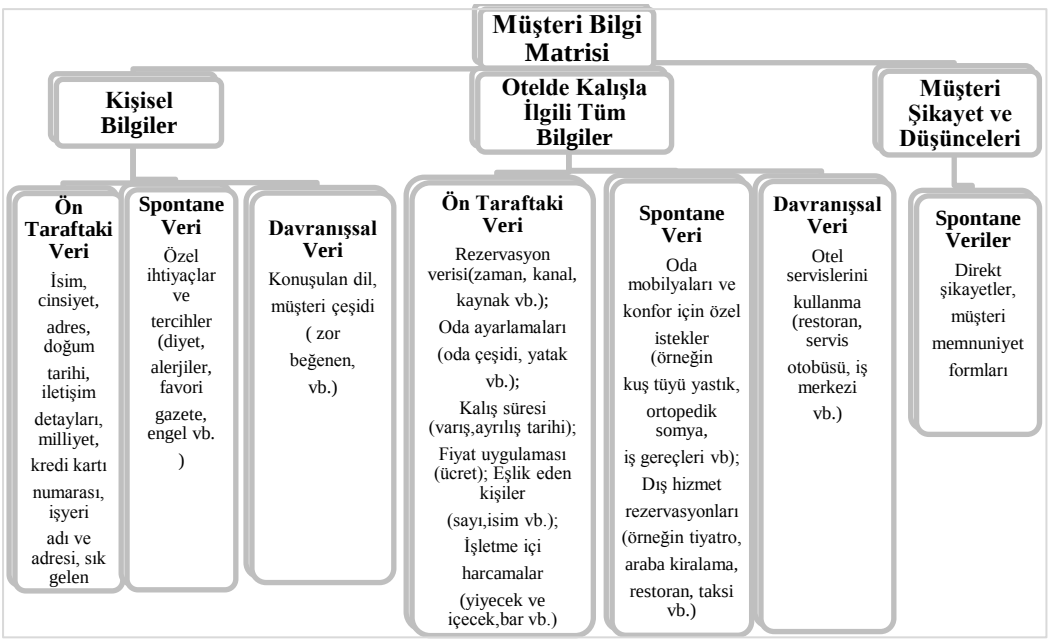
- *Müşteri İle İlgili Bilgiler:* Müşterinin daha çok kişisel ve işletmedeki işlemlerle ilgili verileridir. Müşterilerin ne kadar satış yaptığı, satış sıklıkları, tercihleri ve karlılık durumları buna örnek verilebilir.
- *Müşteri İçin Bilgiler:* Müşterileri kazanmak ve kar sağlamak için, işletme ile ilgili hizmet, ürün veya organizasyonlarla ilgili müşterilere verilen bilgilerdir.

- *Müşteri Tarafından Gelen Bilgiler*: Yeni ürün veya hizmetler geliştirmek ve var olanı iyileştirmek için müşteri tarafından gelen şikayetler, öneriler, kısaca tüm geri bildirimlerdir.

Müşterinin işletmeye girişinden, kalış süresi boyunca ve çıkışta olmak üzere, müşteriye ait tüm bilgilerin kaydedilmesi ve işletme yararına kullanılması hizmet kalitesini artırırken, işletme müşteriden aldığı şikayetler veya önerilerle de iyileştirmeler yapabilmektedir.

Literatürde Park ve Kim (2003)'in yaptığı yaklaşımla aynı doğrultuda müşteri bilgisinin, her aşamada kaydedilmesini gerekli bulan ve bunu savunan birçok araştırmacı mevcuttur. Bu konunun üzerinde duran bir diğer araştırmacı (Minghetti, 2003); müşteriye ait kişisel bilgilerin, konaklama işletmesinde kalışla, şikayet ve düşünceleri ile ilgili bilgilerin kaydedilmesinin işletmeye fayda sağlayacağını vurgulamıştır. Bu bilgilerin; ön tarafta alınan, spontane ve davranışsal veriler olarak üç farklı şekilde toplanabileceği, özellikle kaydedildikten sonra departmanlar arasında bu bilgilerin gizlilik ilkesi çerçevesinde korunması gerektiği vurgulanarak, aşağıdaki gibi bir bilgi matrisi oluşturulmuştur (Minghetti, 2003: 146).

Şekil 9: Müşteri Bilgi Matrisi



Kaynak: Minghetti, 2003: 146.

Şekil 9'da görüldüğü gibi bilgi yönetiminin işletmeye büyük faydalar sağlayacağının bilincinde olan işletmelerde, müşterinin ilk girişten çıkışına kadar birçok veriyi kaydetmesi gerektiği sonucu çıkmaktadır. Burada önemli olan işletmelerin elde ettikleri verileri depoladıktan sonra işletme yararına stratejik bilgilere dönüştürmeleridir. Nitekim müşteri bilgilerinin toplanması, müşteri ve satın alma davranışlarını anlamak için fırsatlar sunarken, işletmenin müşteriye uyarlanmış ürün ve hizmet sunmasına da yardımcı olmaktadır (Boateng, 2016: 441). Müşterinin konaklama işletmesine giriş yapıldığı günden, devam eden günler boyunca ve hatta çıkışta müşteriler ile ilgili tüm yararlı bilgilerin kaydedilmesi, sonrasında bu bilgilerin işletmenin satışında, müşteri devamlılığında, herhangi bir problem olduğunda çözümünde kullanması elde edilecek fırsatların birkaçıdır. Aksi durumda yani işletme yüksek performansının ölçüsü olan müşteriye ait bilgi boşluğu ile baş edemezse, işletmenin sunduğu ürün veya hizmet müşteri memnuniyeti sağlayamamaktadır (Tseng, 2016: 52). İşletmelerin var olan bilgilerini doğru zamanda, doğru bir şekilde yönetebilmesi için de işletme çalışanlarının, örgüt kültürünün bilgi yönetim süreçleri ile ilgili aşamaları benimsemiş olmaları gerekmektedir.

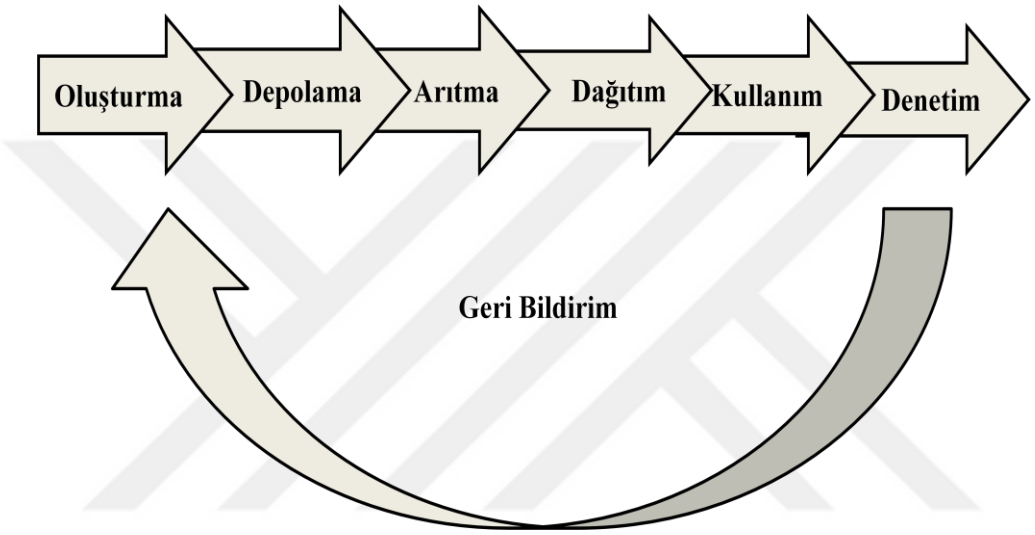
2.4.BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ

İşletmeler bilgi yönetimi konusunda öncelikle içinde bulundukları şartlara göre işletmenin işlevine, rekabet boyutuna ve gelişimine uygun olacağına inandıkları bilgiye karar vermelidirler (Mesci, 2011: 12). İşletme yararına verilecek bu karardan sonra işletmenin bilgi yönetimini hangi amaçla kullandığını da belirlemesi gerekmektedir. Nitekim her işletmenin bilgi yönetimini hangi amaçla kullandığı farklılık göstermektedir.

İşletme ne tür ve yararına olan hangi bilgileri yöneteceğini belirledikten sonra bilgi yönetim süreçleri de aktifleşecektir. Örneğin söz konusu şikayetin etkin yönetimi ile ilgili bilginin yönetilmesi ise şikayetin nasıl yönetileceği bilgisi, standartların, prosedürlerin oluşturulması, sistemin güncel tutulması, çalışanların yetki ve sorumlulukları ile ilgili görev tanımları ile ilgili geniş yelpazede bilgi havuzuna ihtiyaç duyulacaktır. Böylece bilgi yönetimi ile bilginin üretilmesi,

geliştirilmesi, saklanması, paylaşılması, kullanılması ve değerlendirilmesi ile ilgili tüm faaliyetlerin, belli bir amaca yönelik olarak, sistemli ve şuurlu biçimde yönetilmesi süreci başlatılmış olacaktır (Zaim, 2004: 37). İşletmeler için bilgiye ulaşmada ve yönetmede katkı sağlayan bilgi yönetim süreci aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.

Şekil 10: Bilgi Yönetimi Süreçleri



Kaynak: Davenport ve Völpel, 2001: 217.

Bilgi yönetiminde bilginin oluşturulması yani elde edilmesi ile başlayan süreçte, elde edilen bilginin doğru bir şekilde depolanması, işletmenin kendine uyumlu bilgileri seçerek, dağıtması, kullanımı ve son aşamada da denetimi söz konusudur. İşletme için oluşturulan bilgi yönetim süreci yeni bilgilerin, geri bildirimlerle tekrar işletme içinde kullanılabilecek yeni bilgiler haline gelmesi de mümkün olmaktadır.

2.4.1. Bilginin Elde Edilmesi

Bilgi edinme, bilgi yönetimi sürecinin ilk adımıdır (Obeidat ve diğerleri, 2016: 6) ve bilginin üretilmesi, oluşturulması, elde edilmesi, yaratılması süreci olarak farklı şekillerde ifade edilmektedir. Bilginin elde edilmesindeki amaç; işletmelerin kurumsal bilgi birikimlerini arttırmak ve geliştirmek için sistemli çalışmalar

kurmaktır (Davenport ve Prusak, 2001: 85). Bunu sağlayan unsurlar ise işletmelerde bilginin elde edilmesini kolaylaştıran araçlar, internet kullanımı ve bilgiyi elde etme yeteneğidir (Wang ve diğerleri, 2016: 12).

İşletmelerde var olan bilginin tekrar işlenmesi için bilginin elde edilmesi, toplanması, kaydedilmesi gerekmektedir (Pee ve Kankanhalli, 2016: 190). Bu nedenle işletme, yarar sağlayacak bilgilere ulaşmak için çeşitli stratejiler geliştirmek durumundadır.

İşletme içi gereksinim duyulan bilgilere ulaşmanın en temel yolu bilgi işçileri iken, gereksinim duyulan bilgi işletmenin dışındaysa bilgiyi satın alma veya dış kaynak (outsourcing) kullanımına gidilmektedir (Bergeron, 2003: 95). İşletmelerde bilginin elde edilmesinin bir diğer yolu ise; taklit yolu ile bilgi edinme ve üretmek iken; rekabet avantajının bilgiye dayalı olduğu işletmeler, rakiplerini yakından takip etmek ve onlarda gördükleri yeni bilgileri ivedilikle elde etmek için çaba harcamaktadırlar (Zaim, 2004: 39). Örneğin konaklama işletmeleri kurumsal bilgilerini artırmak, geliştirmek, bilgi üretmek için piyasadaki rakiplerinden edindiği bilgileri taklit yoluyla kendi işletmesinde kullanabilirler. Daha somut bir örnekle; çevrimiçi iletişim kanallarındaki şikayetlerin yönetimi için rakip işletmenin bilgi sistemi kurduğunu öğrenen işletme yöneticileri bu konuda başarı sağlayan işletmeyi taklit ederek kendi işletmesine de bu bilgi sistemini kurabilmektedir. Ayrıca işletmenin daha çok bilgiye ulaşabilmesi, işletme çalışanlarının desteklenmesi ve bilginin üretilmesi için uygun ortamın sağlanması da gerekmektedir (Mesci, 2011: 22).

2.4.2. Bilginin Sınıflandırılması ve Depolanması

İşletmede bilginin paylaşımını kolaylaştıran bilgi depolama, esas olarak işletmede hangi bilginin nasıl saklanacağını açıklamaktadır (Hattendorf, 2002: 65). İşletmelerde depolanacak veya depolanan bilgilerin düzenlenmesi, sınıflandırılması ise işletme çalışanlarının daha kolay erişimini sağladığı için kullanılacak yararlı bilgilerin, bilgi işçileri tarafından kolaylıkla ulaşılabilmesine olanak vermektedir. Daha geniş ifade ile bilginin sınıflandırılması ve saklanması bilginin değerlendirilmesi açısından önemli olduğu kadar ileride yeniden kullanılabilmesi için de gereklidir (Zaim, 2004: 41).

İşletmeler öncelikli olarak işletme ile ilgili rutin akışların devamlılığı için açık bilgilerin kaydedilmesi ve sınıflandırılması gerektiğinin bilincinde olmalıdır. Çünkü bilginin nasıl depolandığı ve ne şekilde sınıflandırıldığı, daha sonra çalışanların bu bilgilere erişimi açısından çok önemlidir. Örneğin işletme ile ilgili bir rapora ulaşmak isteyen bir çalışanının saatlerce bu raporu bulamaması ya da bu kaydın tutulmaması işletmede verimliliği düşürebilmektedir. Söz konusu kayıtlar konaklama işletmeleri için düşünüldüğünde özellikle şikayetin yönetimi, çözümü konusunda çalışan personelin bilgisi, deneyimi, çözüme nasıl yaklaştığı belirli bir tecrübe gerektirdiği için çalışanların sahip oldukları bilgiler örtük bilgilerdir. Bu nedenle özellikle örtük bilginin daha kolay erişimi için geliştirilen bilgi haritaları, çalışanların işletme ile ilgili bilgilere nasıl ve nerede ulaşabilecekleri konusunda yardımcı olurken, böylelikle kayıtlı belgelerin ve veri tabanlarının yanı sıra, insanlara ilişkin bilgilere de ulaşılabilmektedir (Davenport ve Prusak, 2001: 110).

2.4.3. Bilginin Paylaşılması

Bilginin gücü; mevcut bilginin paylaşılması ve yaygınlaştırılması ile geliştirilmektedir (Obdeit ve diğerleri, 2016: 7). İşletmelerde bilgi paylaşımı ise, iş süreçlerinin daha etkin olmasını ve bilginin işletme boyunca yayılmasını sağlamaktadır (Lee ve diğerleri, 2005: 472). Etkin bir bilgi paylaşımı sağlanması ise işletme örgüt yapısı ve örgüt kültürünün bilgi odaklı olmasından geçmektedir. Çalışanlar arasında bilginin paylaşımına yönelik bir kültürün sağlanmış olması, bilgi paylaşımını kolaylaştırırken, bilginin değeri farklı çalışanlarda toplandığı için etkisi de artmaktadır.

Çalışanların zamanla edindikleri bilgileri başka çalışanlara aktarımı, bilgiyi alan kişinin de bu bilgiyi değerli bulması halinde bilginin paylaşımı gerçekleşmektedir. Bilgi paylaşımı; örgütler, müşteriler, iş ortakları ve çalışanlar arasında karşılıklı olarak ürün veya hizmete ilişkin bilgilerin elde edilmesi, benimsenmesi ve paylaşımı gibi süreçlerin tamamını kapsamaktadır (Chen ve Barnes, 2006: 6).

İşletmelerde bilgi paylaşımı, günümüzde çalışanların kolaylıkla kullanabilecekleri kurumsal ağlarla daha etkin bir şekilde yürütülebilmektedir.

Örneğin birçok ülkede hizmet sunan bir konaklama işletmesi çalışanı kurumsal ağlar aracılığıyla başka bir ülkedeki çalışanla istediği bilgiyi direkt paylaşabilmektedir. Ancak işletmelerde açık bilginin paylaşımı daha kolayken, özellikle örtük bilginin paylaşımının hem çok önemli hem çok daha zor (Wang ve diğerleri, 2016: 12) olduğu unutulmamalıdır. Bu da açık bilginin kodlar, semboller, formüllerle ifade edilebilirken, örtük bilginin kişiye göre değişmesi ve daha bağlamsal olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak işletme içerisinde kullanılacak bilgi haritaları ile açık bilgiler olduğu kadar örtük bilgilerin de diğer çalışanlarla paylaşımı kolaylaşacaktır. Her türlü bilginin (açık veya örtük) görsel öğeler kullanılarak örgütsel sembollerle, ikonlarla, ilişkilerle, iş akışlarıyla, şemalarla, grafiklerle ve kavramsal dizinlerle ifadelendirilmesi olarak tanımlanan bilgi haritaları (Sağsan ve Medeni, 2009: 531) ile işletme içerisindeki tüm bilgilerin elde edilmesi ve paylaşılması sağlanmaktadır. Örneğin kullanılan araçlar, bilgiyi belirleyen kavramlar, kişiler ve kişilerin rolleri, görev ve yetkileri gibi bir organizasyonda var olan bütün varlıklar arasında bir harita oluşturularak, bu haritanın geliştirilmesi ile organizasyonun bilgi yönetimi sağlanabilmektedir (Şeker, 2014:14).

2.4.4. Bilginin Uygulanması ve Denetimi

Bilginin elde edilmesi, depolanması paylaşılması ile birlikte işletme yararına kullanılması yani uygulanması da büyük ölçüde önem taşımaktadır. İşletmelerde bilginin uygulanması/kullanılması; bilginin ürün ve hizmetlerle birleştirilmesi, yeni projelere uygulanması sürecini (Kasvi ve diğerleri, 2003: 572) ifade etmektedir.

İşletmelerde elde edilen bilgilerin işletme yararına kullanılması çok önemlidir. Bu nedenle özellikle işletmelerde; bilginin uygulanmasında en büyük adım, bilgi yönetimi ile iş süreçlerini birbiriyle ilişkilendirmek ve bilginin önemini gösteren üst düzey bir bilgi yönetimi çerçevesi geliştirmektir (Çakar ve diğerleri, 2010: 76).

Bilginin anlamlı bir faaliyete dönüşebilmesi ancak bilgi yönetiminin gerçekleşebilmesi için üretilen bilginin düzenlenip, paylaşıldıktan sonra işletmeye değer katacak şekilde kullanılması ile mümkün olmaktadır (Memişoğlu ve Özsarıkamış, 2009: 139). Kullanılan bilginin denetlenerek sürekliğinin sağlanması

da yeni bilgiler üretmenin temelini oluşturmaktadır. Özellikle işletmelerde bilgi, bilgi üreten bilgi işçileri tarafından paylaşıldığında, bu kişiler tarafından diğer çalışanlara anlatıldığında ve yeni öğrenenlerin söz konusu bilgiyi kullanmaları sürecinde aynı kişiler tarafından takip edildiğinde (denetlendiğinde) daha çok değerli olduğu ortaya çıkmıştır (Garavan, 2001: 56).

Bilgi yönetiminin yukarıda sayılan tüm süreçlerinin işletmelerde etkin bir şekilde yürütülmesi için bilgi yönetiminin işletmede var olan bileşenlerinin yani temel unsurlarının oluşturulması ve yine daha önce de açıklandığı gibi ilkelerinin benimsenmiş olması gerekmektedir.

2.5. BİLGİ YÖNETİMİNİN TEMEL UNSURLARI

İşletmelerde bilgi yönetimi kısa sürede uygulanabilir, kolay bir süreç değildir; sermaye, insan gücü, deneyim ve teknoloji birikimi gerektirmektedir (Tseng, 2016: 54). İşletmelerde bilgi yönetiminin etkin yürütülebilmesi ise örgüt kültürü, örgüt yapısı, entelektüel sermaye, liderlik, süreçler, sistemler ve teknoloji konuları üzerinde önemle durulması ile mümkün olmaktadır. Özellikle konaklama işletmelerinde faaliyetlerin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi, bilgi yönetimi süreci içerisinde yer alan bilginin elde edilmesi ve bilginin paylaşılması gibi unsurlar, gelen müşteri şikayetleri doğrultusunda bilginin ve dolayısıyla hizmetin şekillenmesi adına son derece önemlidir (Arpacı ve Toylan, 2015: 54). Ayrıca işletmelerde bilgi yönetiminin temel unsurları dikkate alınarak bilginin daha kolay yürütüldüğü, özellikle hizmet sektöründe müşteri ile devamlı iletişim kuran çalışanların böylelikle bilgi yönetiminin, amaçlarını, ilkelerini ve işletmeye sunacağı yararları daha çok benimseyeceği düşünülmektedir.

2.5.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü; esasında paylaşılan değer olarak tanımlanır ve bilgi yönetim süreci için ön koşul niteliği taşımaktadır (Çakar ve diğerleri, 2010: 71). Örgüt kültürü, bilgi yönetiminin ne olduğunun anlaşılmasında ve bilgi yönetimi uygulanırken anlaşılması gerekli, önemli kavramlardan bir tanesidir (Doğan ve

Altunoğlu, 2014: 43). Aynı zamanda örgüt kültürünün, bilgi yönetiminin başarılı olmasında kilit role sahip olduğu (Mcdermott ve O'Dell, 2001: 77) düşüncesi, artık günümüz işletme kültürlerinde de farkındalığını daha net bir şekilde göstermektedir.

Bilginin, önemli örgütsel girdi haline geldiği bilgi toplumlarında, ele alınıp kullanılması, geliştirilmesi, paylaşılması ve yayılması yeni örgütsel değerlerin oluşumuna neden olmaktadır (Tunç ve Çelikkaleli, 2005: 182). Çalışanların işletme yararına fayda sağlamaları, kendilerini geliştirmeleri ancak işletmede bilginin üretilmesi, paylaşılması, kullanımı konusunda onları destekleyen ve bilgiyi çalışanlar için ulaşılabilir kılan bir bilgi kültürü ile mümkün olmaktadır (Oliver ve Kandadi, 2006: 8).

Bilgi yönetimini destekleyen unsurlardan biri olan örgüt kültürü, işletmenin bulunduğu sektör, elde edilmek istenen bilginin türü, kullanılacak bilgi yönetim araçları, sistemleri ve teknolojinin belirlenmesinde de etkili olmaktadır. Örneğin konaklama işletmeleri emek yoğun işletmeler olduğu için karlarını, verimliliklerini, kalite ve müşteri memnuniyetini artırmak için esnek bir örgüt kültürüne ihtiyaç duymaktadırlar (Rızaoğlu ve Ayyıldız, 2008: 11). Ayrıca konaklama işletmelerinde stratejik bilgilerden çok, müşteriler, ürünler, müşteri şikayetleri, bir sorunun nasıl çözüleceği ve belirli bir durumla karşılaşıldığında nasıl davranılacağı gibi bilgiler daha etkin kullanılmaktadır (Yang ve Wan, 2004: 597). Özellikle emek yoğunluğunun yüksek ve insan faktörünün ilk sırada olması yönetilecek bilginin daha çok müşteriyi memnun etmeye yönelik bilgiler olmasını ve çalışanlar tarafından benimsenmiş bir örgüt kültürü oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır.

Liderlik: Odağında bilgi olan işletmelerde yöneticiler, bilgi yönetiminin daha etkin kullanımı için diğer çalışanlara işletme kültürü, yapısı ile ilgili bilgi liderliği yapmaktadırlar. Bir örgütün ortaya çıkışı, örgüt kurucusu veya üst yöneticisi olarak nitelendirilen liderin, içinde yetiştiği toplumdan edindiği kültürel birikim, kişiliği ve iş yapma felsefesi kapsamında geliştireceği sistem, yapı, değerler, inançlar ve varsayımlar temelinde gerçekleşmektedir (Baytok, 2006: 142). Özellikle bilgi yönetiminin önemli olduğu işletmelerde bu rolü alan bilgi liderleri işletmelerinde bilgininin elde edilmesi, paylaşılması ve kullanılmasında çalışanları üzerinde etkili olmaktadırlar. Bilgi liderleri işletmede bilgi kültürünün oluşturulmasında etkin görev alırken (Bergeron, 2003: 44), konusundaki temel ilkeleri bilmeli, organizasyonu,

çevresini ve çalışanlarını tanımalı, akıl yürütme gücüne sahip olmalı, amaç ve hedefleri iyi değerlendirebilmelidir (Anameriç, 2005: 2).

Hizmetin ön planda olduğu turizm sektöründe bulunan konaklama işletmelerinde ise hizmet liderleri müşteri memnuniyeti odaklı yapılarıyla çalışanlarına bu anlamda öncülük etmektedirler. Kalitede mükemmelliği hedefleyen bir konaklama işletmesinin, fiziki unsurları en üst düzeyde tutarak belirlenirken, işletmenin sosyal çevre unsurları, liderin aklında şekillendirdiği mükemmel hizmetin anlamına ve örgütü oluşturan işgörenlerin yaşadıkları deneyimlere göre değer kazanmaktadır (Baytok, 2006: 148-149). Ancak teknolojinin gelişmesi ile müşteri memnuniyeti sağlamak için liderlerin sadece hizmet odaklı olması veya işgören deneyimleri yetmezken, teknolojik gelişmeleri takip eden, bilginin gücüne ve işletmeye fayda sağlayacağına inanan bilgi liderlerine ve böylelikle bilginin de etkin yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır.

Entelektüel Sermaye: Bilgi yönetimini esas alan örgüt kültürlerinde önemli değerlerden biri de işletmenin "entelektüel sermaye" kavramına olan bakış açısıdır. Nitekim örgüt kültürü ve entelektüel sermayenin işletmelere sağlayabileceği rekabet avantajları göz önüne alındığında; işletmede herkes tarafından kabul gören güçlü bir örgüt kültürü o işletmenin entelektüel sermayesini olumlu yönde etkileyecek ve rekabet avantajı sağlayacaktır (İpçioğlu ve Şahin, 2012: 154).

Bir örgütün soyut varlıklarını harekete geçirerek, ona uzun dönemli yaşam kaynağı sağlayan ve bilançolarında görünmeyen varlıklar olarak bilinen, bilgiye dayalı, soyut ve bilgi varlıklarının yönetimi olarak tanımlanan entelektüel sermaye; insan sermayesi, yapısal sermaye ve sosyal (ilişkisel/müşteri) sermaye olarak üç bileşenden oluşmaktadır (Sağsan ve diğerleri, 2010: 140). Buna göre;

- *İnsan Sermayesi;* örgütlerde çalışanların bilgi, beceri, tutum, eğitim, deneyim ve yetkinliğidir (Bergeron, 2003: 19; Bontis, 2001: 57; Bart, 2001: 320). Şirketin değerini, kültürünü ve felsefesini ifade ederken aynı zamanda da şirkete ait olmayan sermayesidir (Bontis, 2001: 57). Yani işletme işgörenlerini satın alamaz ve işletmeden ayrılmak istediklerinde onları kaybeder.
- *Yapısal Sermaye;* işgörenlerin entelektüel çabalarının ortaya çıkan sonuçlarıdır yani daha geniş ifade ile çalışanlar evlerine gittiklerinde

işletmede kalan yapılar, süreçler, prosedürler, rutin uygulamalar, bilgi sistemleri, patentler, kavramlar, modeller ve benzerleridir (Gümüştekin, 2004: 206).

- *Sosyal Sermaye;* örgütlerin ilişkiler yoluyla bilgi kaynaklarına nasıl eriştiklerini açıklayan bir teoridir (Uğurlu, 2016: 149) ve müşteri sermayesi/ilişkisel sermaye olarak da ifade edilmektedir (Sağsan ve diğerleri, 2010: 140). Buna göre müşteri sermayesi, başta müşteriler olmak üzere işletmenin ilişkide bulunduğu insan ve harici tüm yapılara odaklanmayı ifade ederken (Akpınar ve Akpınar, 2016: 143), işletmenin mevcut müşterileri ile ilişkilerini, müşterilerin işletmeye bağlılıklarını ve işletme dışındaki kişilerle ilişkilerini kapsamaktadır (Kurgun ve Akdağ, 2013: 158).

Yukarıda ifade edildiği gibi bir işletmenin entelektüel sermayesi, maddi olmayan varlıkları dışında kalan tüm varlıklarını kapsamakta ve bilgi yönetimi kapsamında doğru bir şekilde yapılandırıldığı takdirde işletmelerin rekabet halinde oldukları diğer işletmeler karşısında başarı sağlayacağı anlaşılmaktadır. Nitekim bilgi yönetiminin amacı, işletmenin değer yaratma yeteneğini, entelektüel sermayenin örgüt içerisinde en verimli şekilde kullanılmasını sağlamakken, entelektüel sermayenin amacı ise, işletmenin değer yaratma yeteneği olan entelektüel sermayesini tanımlayarak, elde ederek, geliştirerek ve dönüşümünü sağlayarak artırmaktır (Gümüştekin, 2004: 206).

Özellikle hizmet sektöründe başarının çalışan performansı ile doğrudan ilgili olduğu, işletmenin imajının çalışanlarca oluşturulduğu ve entelektüel sermayenin yüksek olmasının işletmelerin başarısı için gereklilik olduğu düşünüldüğünde, entelektüel sermayenin öneminin üretim sektöründen daha yüksek olduğu görülmektedir (Altunoğlu ve Demir, 2012: 298). Entelektüel sermaye şikayet yönetimi kapsamında değerlendirildiğinde ise insan, yapısal ve ilişkisel sermayesinin farkında olan, çalışanların bilgi, birikim, deneyim, yetkinlik vb. varlıklarını ölçebilen geliştirebilen ve diğer çalışanlarla paylaşabilen işletmelerin müşteri şikayetleri konusunda daha etkin olacakları ve diğer işletmelerden farklılaşarak rekabet üstünlüğü sağlayacakları düşünülmektedir. Nitekim literatür tarandığında entelektüel

sermaye bileşenlerinin hem kendi içinde birbirinden etkilendiği, hem de örgüt performansını etkilediği dikkat çekmektedir.

2.5.2. Örgüt Yapısı

Bilgi yönetimini esas alan işletmelerin örgüt yapıları düz, merkezileşmemiş ve bürokratikleşmemiş, yani kısaca bilgisayar ağlarıyla birbirine bağlı, hem örgüt içi hem örgüt dışı ile olan bilgi dolaşımını kolaylaştıran bir yapıdır (Doğan ve Altunoğlu, 2014: 45). Yani teknolojinin daha yoğun kullanıldığı bir örgüt yapısından söz edilmektedir.

Etkili bilgi yönetiminin bir parçası olan teknoloji; iş istihbaratı, işbirliği, bilgi keşfi, bilgi haritalama, bilgi teknolojileri, fırsat yaratma, bilgi depolama, bilgi transferi ve güvenlik gibi konuları kapsarken (Gümüştekin, 2004: 207), Davenport ve Prusak (2000)'a göre ise bilgi yönetimi örgüt yapısında teknoloji vazgeçilemez bir parça olarak ifade edilmektedir.

Örgüt yapısında kullanılan teknolojik araçlar işletmeden işletmeye değişiklik göstermekle beraber, bazı işletmelerin daha geleneksel ve basit sistemler kullandıkları görülmektedir. Buna göre bilgi yönetimi odaklı işletmelerde, örgüt yapısının oluşturulması sürecinde kalem, kağıt gibi düşük nitelikli teknolojik araçlardan, yüksek teknolojiye sahip uzman sistemlere kadar çeşitli ihtiyaçlar karşılanmak durumundadır (Bergeron, 2003: 117).

İşletme alt yapısı için gerekli olan araçlar temin edildikten sonra örgüt yapısına dahil edilecek; bilginin üretilmesi, depolanması, paylaşılması ve daha sonra kullanılmasını kolaylaştıracak bilgi yönetimi departmanının varlığı rekabet avantajı sağlayacaktır. Bilgi yönetimi departmanı kurulduktan sonra; örgüt yapısının işletmelerde oluşturulması için diğer aşama, bilgi yönetim faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütecek çalışanları seçmek ve görev tanımlarını yapmaktır (Meso ve Smith, 2000: 230). Bir diğer aşama olan süreç ise; işletmenin kültürünü destekleyen ve diğer iş sistemleri ile uyumunu sağlayan standartlar, raporlama sistemleri, karar alma ve sorun çözme prosedürleri, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerini kapsamaktadır (Barutçugil, 2002: 80).

Konaklama işletmelerinde departmanlar yapılan işe göre oluşturulup, örgüt yapıları işlevsel çizgilerle belirlenirken, sunulan hizmetlerin çeşitli ve değişen müşteri istekleri ile uyumlu hale getirilmesi, hizmetlerin kişiselleştirilmesi ve diğer yandan maliyetler açısından etkinliğin sağlanması amaçlamaktadır (Taş, 2015: 56-57). Özellikle müşteri istek ve ihtiyaçlarına anında cevap vermeyi hedefleyen bu örgüt yapısı, gelişen teknolojik değişimlerin sunduğu fırsatları işletme içerisinde kullanılmasını gerekli kılmaktadır.

Teknolojiden en yüksek düzeyde yararlanabilmek için ise esnek bir biçimde tasarlanmış ve bilginin işletmenin içinde olduğu kadar, dışında da çok fazla miktarda olduğu, dolayısıyla içerideki bilgiyi yönetmenin önemi ne kadar ise, dışarıdaki bilgiyi yönetmenin de o kadar önemli olduğunun anlaşılmış olması gerekmektedir (Gümüştekin, 2004: 208). Konaklama işletmelerinin müşteri istek ve beklentilerine anında cevap vermek, müşterileri özelliklerine göre sınıflandırmak, işletmeyi tercih eden müşterilerin analizini yapmak ve işletme dışında çevrimiçi iletşim kanallarında müşteri şikayetlerinin takibini sağlamak için örgüt yapılarında bilgi yönetim sistemlerini ve bu sistemlere önemli katkılar sağlayan veri madenciliğini kullanmaları, bilgiyi yönetmede daha başarılı sonuçlar elde edilmesine katkıda bulunacaktır.

2.5.2.1. Veri Madenciliği

Veri madenciliği, toplanan verilerden anlamlı bilgiler çıkarmayı, veri içerisinde gizli olan bir takım örüntüleri ve eğilimleri tespit etmeyi sağlayan, çeşitli değişkenler arasında ilişkiler bulan ve böylece karar vermeyi hızlandıran yaklaşımlar bütünüdür (Seyrek ve Ata, 2010: 71). İşletmeler açısından ele alındığında ise veri madenciliği, önceden bilinmeyen, uygulanabilir ve geçerli bilginin veri yığınlarından dinamik bir süreç ile elde edilmesidir (Baykal, 2006: 96). Veri madenciliği özellikle emek yoğun konaklama işletmelerinde, müşteriler ile ilgili tüm verilerin önce bilgisayarlarda veri tabanlarında tutulması, sonrasında tüm veri yığınlarından işletme için faydalı bilgiyi alıp kullanması ile gerçekleştirilmektedir. Yani daha net bir ifade ile veri madenciliğinde hammaddeyi veri tabanlarında tutulan veri, madeni ise elde edilen bilgiler oluşturmaktadır (Kozak ve diğerleri, 2013: 249).

Sürekli gelen müşterinin memnuniyetsizlik durumunda gelmemesi çoğu işletmelerde özellikle de büyük ölçekli, müşteri portföyünün geniş olduğu konaklama işletmelerinde takip edilmesi zor bir konu iken, veri madenciliği ile bu müşterilerin neden artık işletmeyi tercih etmedikleri analiz edilebilmektedir. Veri madenciliği ile müşteri profillerinden müşterilerin favori şaraplarının ya da düzenli olarak takip ettikleri gazetelerin neler olduğu gibi bilgiler elde etmek önemsiz gibi görünse de, müşteri ile ilgili en küçük ayrıntının bile işletmeyi tekrar tercih etmelerindeki etkisi inkar edilemez (Tandoğan ve Tetik, 2010: 790-791). Daha önemlisi ise şikayetin yönetimi gibi önemli bir konuda müşteri analizi ile müşteri davranışları incelenerek, şikayet davranışının nedenleri araştırılabilmektedir.

Derinlemesine araştırmayı ifade eden veri madenciliği aynı zamanda, enformasyon ve bilgiye dayalı olarak doğru karar verebilmek için büyük veri tabanları veya veri ambarlarındaki veriler arasındaki ilişkileri, karşıtlıklar, değişiklikler, sapmalar ve etkileşimlerin belirlenerek analiz edilmesidir (Sözbilir, 2013: 73). Bu nedenle de veri madenciliğinin yukarıda sayılan tüm faydalarının hizmet kalitesine daha fazla etki etmesi için veri tabanları ve veri ambarlarının incelenmesi işletmelerin veri madenciliğini daha iyi kavrayabilmeleri için yarar sağlayacaktır.

Veri Tabanı; bir bilgisayarda sistematik şekilde saklanmış, programlarca ulaşılabilecek veri yığınıdır (Sözbilir, 2013: 71). İşletmeler, iletişim halinde bulundukları müşteriler hakkında bilgi sahibi olmaya, bu bilgileri toplamaya, depolamaya ve bu bilgileri işletme yararına kullanmaya, bilginin değerinin artması ve müşteri odaklı pazarlama anlayışının gelişmesiyle beraber daha çok yönelmişlerdir (Demir ve Kırdar, 2007: 306). Bu nedenle de işletme müşterileri perspektifinden değerlendirildiğinde veri tabanları; işletmenin müşteri ile sürekli etkileşime geçerek edindiği bilgiler, işletmenin sunduğu ürün veya hizmetle ilgili bilgilerin alınmasına katkıda bulunmaktadır (Boateng, 2016: 441).

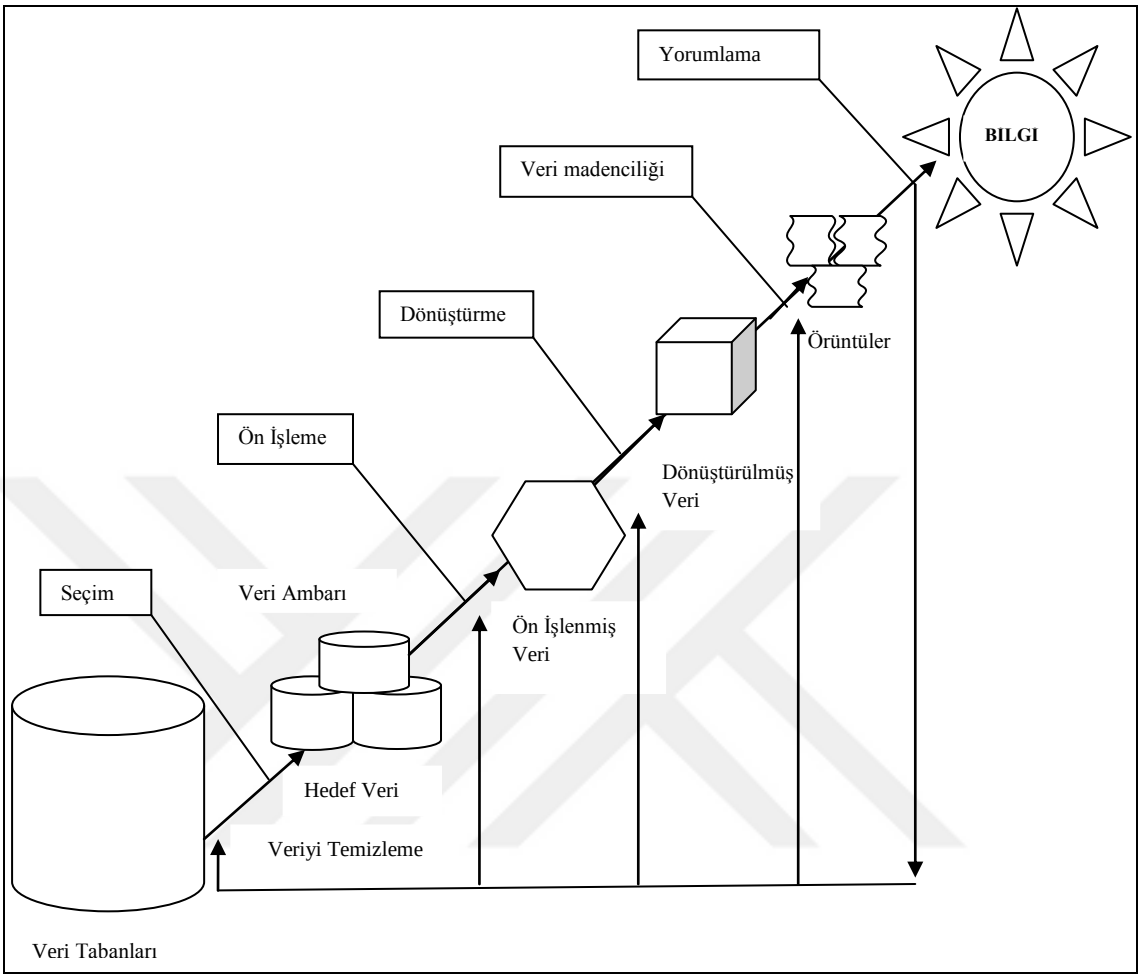
Bilgiye ulaşmada verileri değerli birer kaynak olarak gören işletmeler, yukarıda ifade edildiği gibi veri tabanları oluşturarak, bu verilerin işletme yararına kullanılması için çaba sarf etmektedirler. Her bir müşterinin işletme ile yapmış olduğu işlemlerin ve kurduğu ilişkilerin sistemsel olarak hafızaya alınması olarak tanımlanan veri tabanları (Demir ve Kırdar, 2007: 305) ile şikayetin yönetimi için

müşterilere ait birtakım verilerin depolanarak kullanılması, oluşturulan veri tabanları ile şikayeti çözmeye yönelik stratejilerin ilk adımının böylelikle oluşturulabileceği düşünülmektedir. Veri tabanları farklı özelliklerdeki müşterilerin bir araya geldiği konaklama işletmelerinde büyük önem taşıyan fırsatlar sunarken; böylelikle sadece isim, yaş, cinsiyet gibi temel verilerin değil, müşterilerin işletmede yaptığı harcama miktarından, tercih ettiği oda segmentine kadar birçok konudaki verinin işlenerek analiz edilmesini sağlayabilir.

Veri Ambarı: Veri ambarı ile pek çok farklı kaynaktan elde edilen verinin aynı çatı altında analiz edilmesi mümkün hale gelirken (Koyuncugil ve Özgülbaş, 2009: 23), aynı zamanda işletmenin farklı kaynaklardan elde ettiği veriler toplanmakta, birçok veri tabanı birleştirilmekte ve tüm veri tabanlarına aynı anda tarama yapılarak verilerin daha düzenli olması sağlanmaktadır (Tiwana, 2003; 253). İşletmeye ait yararlı bilgilerin sınıflandırıldığı sistem olarak da ifade edilmektedir. Nitekim işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını doğru bir şekilde belirlemeleri, yüksek düzeyde ve kalitede ürünler ve hizmetler sunmaları, daha fazla müşteri kazanmaları amacıyla müşterilerini sınıflandırmaları gerekmektedir (Tseng, 2016:55).

İşletmelerde ham verinin veri tabanı, veri ambarları ile tutulup düzenlenmesi ile başlayan sürecin veri madenciliği ile bilgiye dönüşümünü daha anlaşılır kılmak amacıyla Veri Tabanlarda Bilgi Keşfi Sürecini aşağıdaki şekilde incelemek fayda sağlayacaktır.

Şekil 11: Veri Tabanlarında Bilgi Keşfi Süreci



Kaynak: Fayyad ve diğerleri, 1996: 41; Baykal, 2006: 98, Koyuncugil, 2006: 40.

Şekil 11'de görüldüğü gibi Veri Tabanlarında Bilgi Keşfi Süreci, veri tabanlarında istenilen seçim, ön işleme, alt örnekleme, dönüşüm, örüntülerin açığa çıkarılması için Veri Madenciliği yöntemlerinin uygulanması ve açığa çıkarılan örüntülerin tanımlanması için Veri Madenciliği ürünlerinin yorumlanmasını içerir (Koyuncugil ve Özgülbaş, 2009: 22). Bu süreçte günümüzde terabaytlarla ifade edilen veri tabanlarındaki ham verilerin, veri madenciliğinde kullanılması ve değerli enformasyonun ortaya çıkarılması amacıyla ilk önce birtakım işlemlerden geçmesi gerekmektedir. Buna göre; veri temizleme verilerdeki gürültünün giderilmesi ve tutarsızlıkların düzeltilmesini, veri birleştirme; farklı kaynaklı verileri uygun bir veri tabanında birleştirilmesini, veri indirgemede ise fazla olan bazı değişkenlerin

atılması ve birleştirilmesi veya kümeleme yolu ile veri büyüklüğünün azaltılması amaçlanmaktadır (Özdemir ve Orçanlı, 2012: 4).

Veri Madenciliği (VM), farklı kültürlerden birçok müşteriye hizmet veren konaklama işletmeleri açısından değerlendirildiğinde; verilerde gizli olan anlamı ortaya çıkarmak amacıyla, müşteri profilinin çıkarılması, kullanılması, işletmelerin müşterileri ile ilgili istedikleri bilgileri sağlamasında önemli rol oynamaktadır (Tandoğan ve Tetik, 2010: 784-785). Özellikle şikayet eden müşterilerin profili, şikayet davranışlarındaki farklılıklar, hatta şikayet eden müşterilerin benzer yönleri de konaklama işletmeleri tarafından veri madenciliği sayesinde tespit edildikten sonra şikayet konusunda proaktif bir yaklaşım sergileyen işletme yöneticileri, etkili bir şikayet yönetimi yürütebileceklerdir. Müşteriler açısından ele alındığında veri madenciliği ile yapılabilecek uygulamalar ise aşağıdaki gibi değerlendirilebilir (Çiçek, 2005: 67-68):

- *Tahmin Etme:* Gerçekleşip gerçekleşmediği, zamanla öğrenilebilir bilgilerdir. Örneğin, geçmiş verilere dayanılarak, 6 ay içinde işletmeyi terk edeceği düşünülen bir müşteri tahminin yapılması buna örnek verilebilir.
- *Tanımlama ve Görselleştirme:* Doğru bir tanımlamayı göze hitap edecek şekilde anlamlandırmak, binlerce ilişki kurmaktan daha yararlı olabilmektedir.
- *Değer Biçme:* Kredi kartı bakiyesi ve gelir düzeyi gibi sürekli değişkenlik gösteren bilgilerdir. Daha önce işletmeyi terk eden müşterinin ortak özellikleri belirlenerek, bu özelliklere sahip yeni müşterilere yeni teklifler sunarak, bu müşterilerin rakip işletmeye yönelmemesi buna örnek verilebilir.
- *Sınıflandırma:* Her müşteri grubunun net bir şekilde sınıflandırılmış olmasıdır.
- *Yakınlık ya da Birlik Kuralları*: Bir süpermarkette, beraber satılan ürünlerin ele alınması örnek verilebilir.

Yukarıdaki Veri Madenciliği uygulamaları, konaklama işletmelerinde uygulandığında; müşteri özellikleri sınıflandırılarak müşteri beklentilerine cevap vermek ve işletmeyi terk edeceği düşünülen müşteriye farklı teklifler sunularak

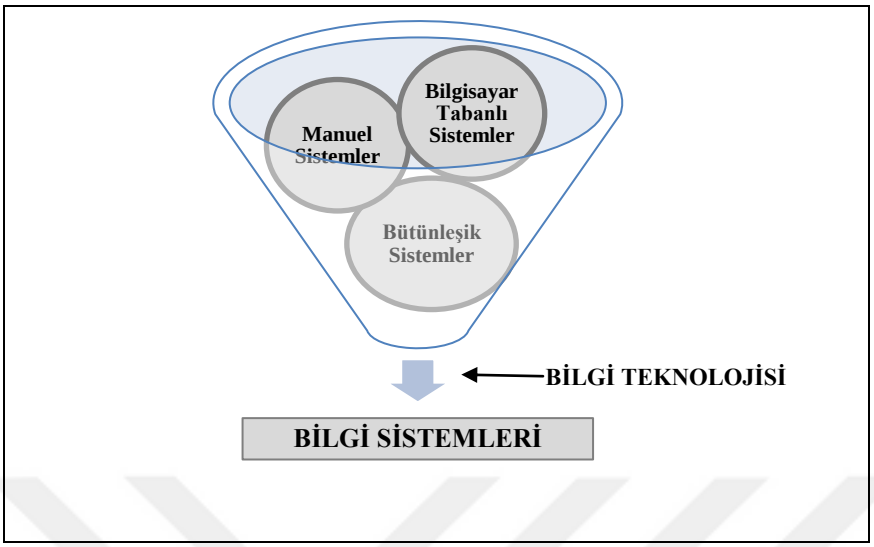
tekrar kazanmak kolaylaşacaktır. Aynı zamanda müşterilerin işletmede en çok hangi hizmeti veya ürünü satın aldığı ortaya çıkarılarak bu ürünlerin birlikte sunumu yapılabilir veya en çok şikayet alan konular işletme yöneticileri tarafından değerlendirmeye alınarak iyileştirmeye gidilebilir.

2.5.2.2. Bilgi Sistemleri

İşletmelerde bilgi yönetiminin başarı sağlaması için etkin bir bilgi sistemin yapılandırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Kurgun, 2006: 289). Örgüt kültürünün, alt yapısının, süreçlerin, teknolojinin ve çalışanların bilgi odaklı işletme stratejilerine etkin katılımı sağlandıktan sonra yapılandırılacak bilgi sistemleri ile işletmelerin erişmekte zorlandığı ama işletme için büyük fayda sağlayacak bilgilere erişimi de kolaylaşmaktadır. Özetle bilgi sistemleri, bilgiyi doğru zamanda, doğru kişiye uygun, hızlı ve güvenilir biçimde iletecek sistem ve sistem araçlarını kullanarak hizmet vermekte, gerek alt gerek orta gerekse üst düzeydeki yöneticilerin kararlarını kolaylaştıracak ve onları bilgilendirecek yönde raporlar sunmaktadır (Tahirov, 2009: 125). Daha geniş bir ifade ile bilgi sistemleri; bilginin toplanması, saklanması, işlenmesi, erişilmesi ve dağıtılmasında hizmet eden teknolojiler (bilgisayar, veri toplama, iletişim araçları), uygulama ve hizmetlerin (bilgi işlem, uygulama yazılımı geliştirme, erişim) bütünü, sistem üzerindeki bilgiler ve davranışsal temellerdir (Öğüt, 2012: 143).

Bilgi sistemlerinin üzerinde durulması gereken en önemli nokta ise işletmelerin, işletmenin kuruluş amacına, bulunduğu piyasanın özelliklerine, müşteri profiline, bilginin en verimli şekilde nasıl kullanılacağına göre hangi bilgi sistemlerinin kullanması gerektiğine karar vermeleridir. Özellikle rekabetin yoğun olduğu günümüz işletmelerinde, bilgi sistemleri işletmelerde yönetimin karar vermesi için gerekli olan bilgileri farklı kaynaklardan sağlayan, işleyen, saklayan ve veriyi raporlayan sistemleri ifade ederken, bu sistemler bilgisayar destekli sistemler olabileceği gibi, manuel (el emeği) (Güleş, 2000:105) veya bütünleşik bilgi sistemleri de olabilmektedir.

Şekil 12: Bilgi Sistemleri



Kaynak: Gökçen, 2002: 39-40.

İşletmelerde kullanılan bilgi sistemlerinden manuel sistemler (el emeği); bilginin toplanması saklanması aşamasında kullanılan bir yöntemdir ve genellikle bilgiler formlar, dosyalar şeklinde depolanmaktadır.

Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) olarak tanımlanan bütünleşik bilgi sistemleri ise daha karmaşık bir yapıya sahip olmakla birlikte, işletme içerisindeki tüm sistemlerin birlikte çalışarak bilginin daha hızlı elde edilmesine ve paylaşılmasına olanak sağlamaktadır. Daha geniş ifade ile; Kurumsal Kaynak Planlaması bir işletmenin bütün departmanlarını tek bir bilgisayar sistemi altında (tek bir veri tabanında) toplayarak elde edilen verilerin tüm departmanların ortak paylaşımına sunan ve işletmenin amacına göre özelleştirilebilen bir sistemdir (Aydoğan, 2008: 109). Özellikle şikayetin etkin yönetiminin ilk adımının "müşteriyi tanımaktan" geçtiği düşünüldüğünde özellikle tüm departmanlardaki müşteri ile ilgi tüm verilerin bu sistemlerde toplanarak işletme yararına sunulması büyük fayda sağlamaktadır. Bilgi sistemleri türünün daha çok donanım, yazılım, telekomünikasyon gibi bilgi teknolojilerini, veri kaynaklarını, bilgi ürünlerine dönüştürmek amacıyla kullanan "Bilgisayar Tabanlı Bilgi Sistemleri" ve bu sistemlerin kullanılan uygulamaları ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Öğüt, 2012: 141-146).

Tablo 7: Bilgi Sistemleri Uygulamaları

Bilgi Sistemleri	**Bilgi Kullanımı**
Elektronik Veri İşlem Sistemleri (EVİS)	Organizasyon faaliyetlerine ilişkin rutin veriler, amaçlı bilgiler.
Ofis Otomasyon Sistemleri (OOS)	Operasyonel düzey için dijital veriler.
Yönetim Bilgi Sistemleri (YBS)	Genel yönetim düzeyi için, planlama, kontrol, karar amaçlı bilgiler.
Karar Destek Sistemleri (KDS)	Etkileşimli destek içeren, analitik bilgiler.
Üst Düzey Yönetici Bilgi Sistemleri (ÜYBS)	Tepe yöneticileri için kurum-içi ve kurum-dışı grafiksel bilgiler.
Uzman Sistemler (US ,Yapay-zeka)	Spesifik konularda uzmanlık önerileri içeren, yapay zeka destekli üst bilgiler.

Kaynak: Öğüt, 2012: 146.

Yukarıda sayılan ve işletme içi bilgi akışının etkinliğinde büyük rol oynayan sistemler arasından özellikle konaklama işletmeleri için hayati öneme sahip olan "Bilgisayar Tabanlı Otomasyon Sistemleri" müşteri bilgilerinin de kaydedilmesi ve bu bilgilerin yönetilmesinde önemli fırsatlar sunmaktadır. Ayrıca otomasyon sistemleri genellikle büyük ölçekli konaklama işletmelerinin tümünde az ya da çok ama mutlaka kullanılırken, nispeten küçük ölçekli konaklama işletmelerinde ise sınırlı bir şekilde kullanılmakta ya da hiç kullanılmamaktadır (Çakmakçı 2012: 49). Kullanılan otomasyon sistemleri işletmenin boyutuna göre değişiklik gösterse de hepsinin amacı müşteri bilgilerinin kaydedilmesi, çalışanların bilgiye daha kolay ulaşması, iş süreçlerinin daha hızlı yürütülmesini sağlamaktır.

Emeğin yoğun olduğu konaklama işletmelerinde otomasyon sistemleri müşteri bilgisine ulaşmada, kaydedilmesinde ve depolanmasında işletmelere büyük katkılar sunarken, teknolojinin gelişimi ile internetin bireyler arasında etkin kullanımı yöneticilerin sadece işletme içindeki bilgileri değil aynı zamanda internet ortamında oluşan ancak işletmeyi büyük ölçüde etkileyecek bilgilerin yönetilmesinde de sistemler kullanılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Nitekim birçok araştırmacı kendisi için gerekli olan bilgi ve belgeleri çeşitli web sayfalarından edinir, bilgi ve belgeleri kendi kaynakları ile değerlendirir, birleştirir ve yeniden yorumladıktan sonra yine çeşitli web sayfalarında paylaşıma açar (Odabaş, 2005: 7). İnternet bu

özellikleri ile bilginin birçok kişi veya işletme tarafından etkin kullanıldığı, bilgi yönetimine katkı sağlayan sistem olarak da ifade edilmektedir.

İnternet, diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektörüne de büyük fırsatlar sunmakta, küçük veya büyük ölçekli her işletmeye eşit şartlarda rekabet etme şansı sağlamaktadır (Boylu ve Tuncer, 2008: 27). Ayrıca işletmeler interneti kullanarak gerekli bilgiye erişimde, pazarları takip ederek müşterilerin ilgi ve isteklerindeki değişimi izlemede, değişime göre talepleri tam zamanında karşılayarak müşteri memnuniyeti sağlamada kolaylık yaşarlarken (Demirel ve Seçkin, 2012: 113), buradaki bilgileri de yönetebilmelidirler. Ayrıca işletmelerde sosyal medya ve diğer çevrimiçi iletişim kanalları, bilgi yönetimi sürecinde işletme yöneticilerinin değerlendirmeler yapabilmesi amacıyla büyük faydalar sağlamaktadır (Khasawneh ve diğerleri, 2016: 49). Özellikle konaklama işletmeleri müşterilerinin deneyimledikleri olumlu olumsuz tüm tecrübelerini çevrimiçi iletişim kanallarında, sosyal medya hesaplarında paylaşmaları, olumsuz yorumların potansiyel diğer müşterileri etkiliyor olma riski, işletme ile ilgili internette paylaşılan bu bilgilerin de yönetilmesini zorunlu kılmaktadır. Fakat internetin büyük bir bilgi hacminin olması, burada bulanan bilginin yöneltmesi ve gözden geçirilmesi konusunda yöneticilere zorluklar yaşatmaktadır (Berezina, 2016: 3). Bu nedenle konaklama işletmelerinde yöneticilerin bilgisayar veya akıllı telefonlarına kurulan, arama motoru mantığı ile çalışan sistemlerle, müşterilerin web sitelerine veya sosyal medya hesaplarında yazılan tüm geri bildirimlerin takibini yapan, yöneticinin yazılan yorumlara cevap vermesini sağlayan, aynı zamanda rakip işletmelerin durumunu da analiz edebilme özelliği olan ve özellikle şikayet içeren bir geri bildirim ise müşteri kaybının önüne geçmek için fırsatlar sunan sistemler kullanılmaktadır.

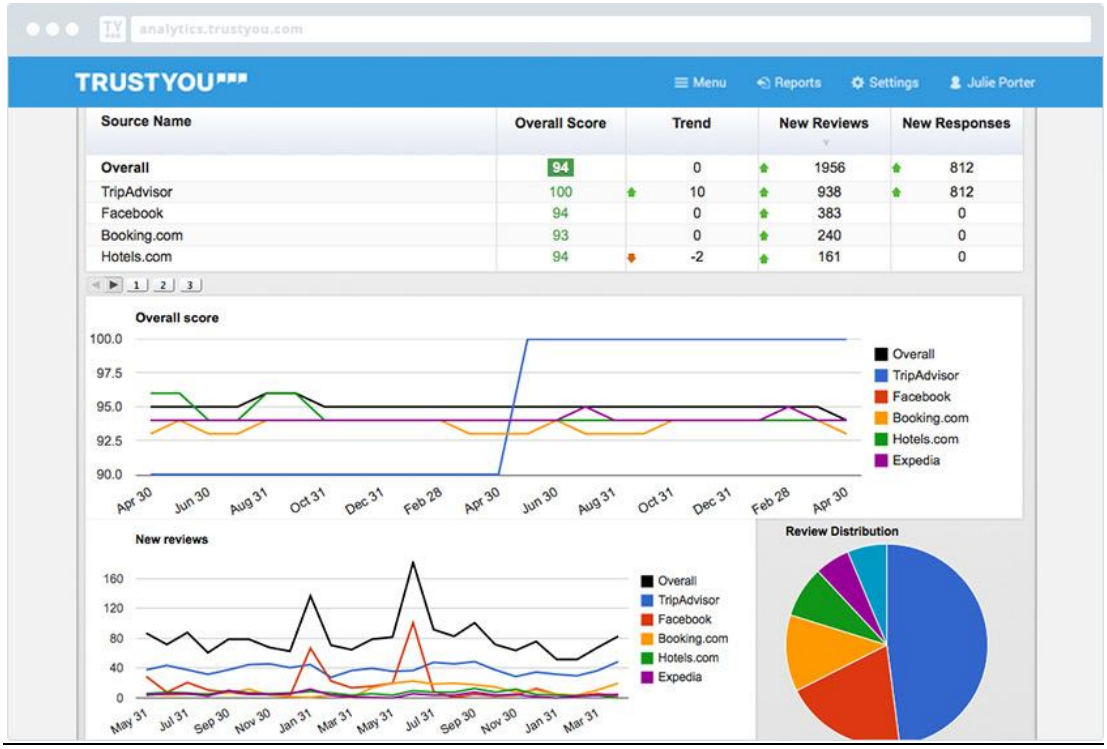
Son yıllarda konaklama işletmelerinde sıklıkla kullanılan analiz sistemlerinin nasıl işlediğini daha detaylı aktarabilmek amacıyla bu sistemlerden; "Trust You Analytics" ve "Revinate"i ele alarak açıklamak literatüre katkı sağlayacaktır. TrustYou Analytics ve Ravinate sistemleri; birçok konaklama işletmesinin internet ortamında kendileriyle ilgili haberleri, bilgileri, yorumları takip etmesini sağlayan sistemlerdir. Konaklama işletmelerinin internet ortamındaki bilgiyi yönetebilmek için bunlara benzer sistemleri tercih ettiği ve bunun için belirlenmiş ücretler karşılığında işletmelerinde kullandıkları bilinmektedir.

Revinate; Konaklama işletmelerinin müşterilerini daha iyi tanımalarına imkan vermek, onlarla ilgili bilgi sahibi olmalarını sağlamak ve yaşam boyu müşteri ilişkileri kurmalarına yardımcı olmak için çevrimiçi kanallarda işletme ile ilgili tüm geri bildirimleri aynı portalda toplayan bir sistem özelliği taşımaktadır (www.revinate.com/products, 06.07.2016).

TrustYou Analytics; Çevrimiçi kanallarda herhangi bir konaklama işletmesi ile ilgili çıkan bütün global haberleri alan, işletmeye sunan, tüm yorumların ve sistemin yönetildiği, şikayetlerin kategorize edilerek her birinin kendi içinde görülmesi, değerlendirilmesi ve raporlanması şansını veren yorum ve analiz sistemidir (Özsoy, 2014: Turizmgüncel.com).

Bu tarz sistemler; internette birçok bilgi yığını arasından işletmelerle ilgili olan bilgileri alıp, çeşitli grafiklerle analiz edip, yöneticiye sunarak, böylelikle yöneticinin işletme için doğru kararları daha kolay ve hızlı verebilmesine katkıda bulunmaktadır. Trustyou Analytics ile Ravinate sisteminin işleyişi aynı olduğu için bu iki sistemin de nasıl çalıştığı ile ilgili aşağıdaki Trustyou Analytics'e ait şekil 13 incelendiğinde işletmeler için sunduğu fayda daha net anlaşılacaktır.

Şekil 13: Trustyou Analytics Sistemi



Kaynak: analytics.trustyou.com, 22. 06. 2016.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi yazılan yorumun hangi siteden kaç adet olduğu, yazılan cevapların sayısı, bunun dışında sistemde seçilen rakip işletmelerin durumunun takibi, yazılan yorumların kaçının şikayet, kaçının olumlu geri bildirimler olduğunu hatta hangi departman veya hizmete yorumun yapıldığını ve puanlamaları da görülmektedir (www. trustyou.com, 23.06.2016). Böylelikle işletme dışında yayılan şikayetlerin analizi de kolaylıkla yapılmakla beraber, yöneticilerin yapılan şikayetlere cevaplar yazarak bu şikayetlerin diğer potansiyel müşterileri etkileyerek kaybetme riskinin önüne geçmek amaçlanmaktadır.

Yapılan çalışmalar da işletmelerin kendilerine iletilen şikayetleri cevaplayarak zamanlama, kolaylaştırma, onarma, savunma, güvenilirlik ve nezaket gibi konuları olumluya çevirme imkanına sahip olabileceğini göstermektedir (Davidow, 2003:247). Bu nedenle de hem şikayetin takibi hem de yazılan şikayetlerin potansiyel müşterilerin işletmeyi tercih etmemesine engel olmak için internette paylaşılan tüm şikayetleri birer bilgi kaynağı olarak alan işletmeler böylelikle şikayetleri de bilginin etkin yönetimi ile işletme lehine çevirebileceklerdir.

Özellikle sosyal medyanın müşteri bilgilerinin toplanmasında ve paylaşılmasında işletmelere fırsatlar sunduğu (Boateng, 2016: 441) düşünüldüğünde kullanılan bu sistemlerin, büyük fayda sağladığı, hizmet kalitesini artırmayı, müşteri memnuniyeti sağlayacağı ve potansiyel müşterileri etkilemeyi başaracağı düşünülmektedir.

2.6. BİLGİ YÖNETİMİNİN KONAKLAMA İŞLETMELERİ MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNE ETKİSİ

Bilgi yönetimi, işletmenin bilgi ihtiyacının belirlenmesinden, bilginin amaç doğrultusunda kullanılarak işletme için katma değer yaratana kadar geçen süreci ifade ederken, bu sürecin her bir aşamasının etkili ve sistemli şekilde işletilmesi işletmeler açısından hayati önem arz etmektedir (Bahar, 2011: 52). İşletmelerde değerli olan bilginin etkin yönetimi için teknolojik alt yapının, örgüt kültürünün, örgüt yapısının özellikle insan faktörünün, entelektüel sermayenin etkin planlanması ve bilgi yönetim sürecinde kullanılması önemlidir.

Bilgi; işletmelerin yapılan işin üstesinden gelebilmek için gerekli temel yetenektir (Tseng, 2016: 51). Bu nedenle de işletmeler kendileri için uygun bir bilgi yönetim stratejisi veya sistemi belirlemeden önce işletme amaçları, özellikleri, bulunduğu sektör vb. gibi özellikler göz önünde bulundurulmalıdır. Özellikle turizm işletmelerinde hizmetin soyut olması, standartların insana özgü durumlar nedeniyle değişkenlik gösterebilmesi, müşterilerin hizmeti değerlendirme konusunda güçlük yaşamalarına neden olmaktadır (Taş, 2015: 49). Hizmetler tam anlamıyla standartlaştırılamadığından işletmelerin anlık olarak hatalı hizmet ortaya çıkarmaları mümkünken aynı zamanda hizmetlerin benzersiz özellikleri nedeniyle, hizmet ürünleri somut mallardan daha fazla şikayet edilme eğilimindedir (Toylan ve Arpacı: 2015: 51). Konaklama işletmelerinde de hizmetin soyut olmasından kaynaklı farklı değerlendirmelerin yapılması, işletmenin hizmet kalitesini iyileştirmede sıkıntıların oluşmasına neden olurken, aynı zamanda müşterilerden doğan farklılıkların da bu duruma eklenmesi durumu daha da güçleştirmektedir. Bu nedenle de ilk aşamada işletmelerin müşteri özelliklerini, davranışlarını analiz etmeleri, böylelikle müşteri beklenti ve isteklerine göre hizmet iyileştirmesi yapmaları gerekmektedir.

‘Müşteri bilgisi’ konaklama işletmelerinin üzerinde önemle durduğu ve etkin yönetilmesi gerekilen bir konudur. Bu nedenle işletmelerin, müşterilerin kişisel profillerini, işlem verilerini, servis bilgisini, müşteri özellikleri ile ilgili bilgileri, tercihleri ve promosyon verilerini sistematik olarak düzenleyerek, çalışanlarca kolayca aktarılabilir müşteri bilgilerine dönüştürmeleri gerekmektedir (Tseng, 2016: 56). İşletmeye yarar sağlayacak müşteri memnuniyeti veya tatminsizliği ile ilgili bilgiler ise müşteri raporları, müşterilerle yapılan görüşmeler ve anketler kullanılarak öğrenilmektedir (Aksu ve Tarcan, 2002: 94). İşletmeden ürün veya hizmet alan müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermek amacıyla anketler, görüşmeler veya raporlarla elde edilen müşteri bilgilerinin depolanması ve zamanı geldiğinde işletme yararına kullanılması da işletmede oluşturulacak sistemlerle mümkün olmaktadır. Böylelikle etkin bir müşteri bilgi yönetim sistemi ile işletmelerin müşterilere daha kolay ulaşması, müşterilerle kalıcı ilişkilerin kurulması ve müşteri sadakatinin oluşturulması gibi konular daha başarılı olmaktadır **(**Kırım, 2001: 50).

Başarının özellikle konaklama işletmeleri gibi emek yoğun işletmelerde müşteri memnuniyetinden geçtiğini bilen işletmeler, bunun için veri tabanlı sistemler kullanmakta hatta veri madenciliği ile işletme için yararsız tüm bilgilerden kurtularak müşterinin gerçekten ulaşmak istediği sonuca odaklanmaktadırlar. Böylelikle kurulan müşteri bilgi sistemi, müşterinin satın almak istediği ile ürün veya hizmet özellikleri, müşteri ihtiyaç ve beklentileri karşılaştırılarak müşteri için en uygun alternatifler belirlenmektedir (Çiçek, 2005: 65).

Müşteri bilgilerinin hangi yöntemlerle kayıt altında tutulacağı tamamen işletme örgüt kültürü ve yapısı ile ilişkiliyken, işleyişini daha çok bilgisayar tabanlı bilgi sistemleri ile yürüten işletmeler gereksiz bilgilerden kurtularak, işletmeye fayda sağlayan bilgilere ulaşma konusunda daha hızlı sonuçlar elde etmektedirler. Önemli rekabet avantajı sağlayan veri tabanlı pazarlama olarak adlandırılan bu uygulamalar müşteri odaklı hizmet anlayışına sahip işletmeler tarafından benimsenmekte ve modern işletmeciliğin gerektirdiği yapılanmaların temelini oluşturmaktadır (Tandoğan ve Tetik: 2010: 787).

Konaklama işletmelerinde özellikle müşteri bilgileri herhangi bir sorun durumunda müşteri analizleri ile duruma nasıl yaklaşılması konusunda fikirler vermektedir. Bu nedenle de işletmelerin müşteri şikayetlerine hızlı bir şekilde doğru

yollardan cevap vermeleri, hizmetlerdeki ve diğer müşterilerin aksaklıklarını bu şikayetlerden yola çıkarak düzeltmeleri ve gelen şikayetleri değerli bilgi kaynağı şeklinde görerek bu amaçla iş süreçlerini gözden geçirmeleri gerekmektedir (Arpacı ve Toylan, 2015: 50).

Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için yöneticilerin yeterli bilgi kaynaklarına sahip olması gerekirken, yöneticilerin ihtiyaç duydukları veriler olmaksızın belirsiz koşullar altında karar almak zorunda kaldıkları ve bu kararlara bilginin gerçek değerini yeterince yansıtamadıkları bilinen bir gerçektir (İraz, 2005: 248). Bu nedenle özellikle müşterilerden gelen şikayetlerin önemli etkiye sahip olduğu konaklama işletmelerinde bilgi yönetim felsefesi ile şikayetin birer bilgi kaynağı olarak değerlendirilip buna göre sistemler geliştirilmesi çok önemlidir. Burada önemli olan nokta işletmede çalışan tüm personelin gereksiz bilgiler ile iş süreçlerinin aksamamasıdır ve örgütte çalışan her bireyin üretilen bütün bilgi kaynağı ile meşgul edilmemesidir (Odabaş, 2009: 4). Tüm bu bilgi yönetim süreçlerinin aksaklıklar olmadan yürütülebilmesi ise ancak bilgi odaklı işletme çalışanları ve örgütsel kültürünü bilgi üzerine kuran bir ekip çalışması ile mümkün olmaktadır (Wang ve diğerleri, 2016: 12).

Müşteri memnuniyetsizliğinin şikayete dönüştüğü durumların, artık müşteriler tarafından çevrimiçi kanallara veya sosyal medyaya aktarılması, şikayetlerin yönetimini daha çok gerekli kılmaktadır. Özellikle bilgi yönetiminin gelişiminde sosyal medyanın sağladığı kaynak ve etkinin rolü günümüzde büyük önem kazanmıştır (Khasawneh ve diğerleri, 2016: 49). İşletmelerin bu gelişmeleri dikkate alarak, şikayetlere anında çözüm üretmek adına çeşitli şikayet yönetim sistemleri geliştirdikleri de dikkat çeken bir diğer gelişmeyi ifade etmektedir. Nitekim sosyal medya ortamında amaç satış gerçekleştirmek değil, satışa destek olmak, işletmenin itibarını yükseltmek, çevrimiçi kanallarda yayılan iletişim dalgalarını işletme lehine çevirmektir (Köksal ve Özdemir, 2013: 335). Bu bakış açısıyla konuya yaklaşan yöneticiler; çevrimiçi kanallarda işletme ile ilgili yazılan olumlu olumsuz tüm bilgilerin toplanıp işletmeye iletilmesini sağlayan sistemler kullanmaktadırlar. Böylelikle konaklama işletmelerinde; müşterinin özellikle henüz işletmeden ayrılmadan yaşadığı olumsuzluğu bildirmesi ile işletmelerin buna anında

müdahalesi kolaylaşırken, müşterinin işletmeden mutsuz yani kaybedilen müşteri olarak ayrılmasının da önüne geçilmektedir.

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin birleşmesiyle beraber, insan becerileri ilk kez milyonlarca kat artarken (Tonta, 1999: 365-366), insanlar artık bilgiye daha hızlı ulaşabilmekte bu da özellikle işletmeler arasında rekabetin artmasına neden olmaktadır. Teknolojideki bu gelişimleri yakalayan yenilikçi işletmeler, karşılaştıkları riskleri de minimuma çekme ve rakip işletmelerden farklılaşma konusunda daha çok başarı sağlamaktadırlar. Özellikle bu tür işletmeler maddi olmayan varlıkların kendilerine daha fazla değer kattığını ve rakiplerinden farklılaştırdığını bildikleri için sahip oldukları maddi varlıklar dışında entelektüel sermayelerine de zamanla daha çok önem vererek bu sermayeyi oluşturan unsurların gelişimini sağlayacak yollar aramaktadırlar (İplikçioğlu ve Şahin, 2012: 161-162). Özellikle örgüt kültürünün entelektüel sermayeden fayda sağlama konusunda etkili olduğu düşüncesi konaklama işletmelerinde de sıkça araştırılan konular arasındadır.

Bilgi yönetimi, temel örgütsel amaçların başarılmasında örgüt çapında bireyler ve gruplar tarafından bilginin elde edilmesi, yaratılması, depolanması, geliştirilmesi, paylaşılması ve yayılması faaliyetlerinin sistematik ve bütünleştirici bir şekilde yürütülmesi olarak tanımlanmaktadır (Rastogi, 2000: 39). Tüm bu süreçlerin geliştirilmesinde önemli olanının teknolojik alt yapıyla kurulan sistemlerin etkisi olduğu bilinse de, işletmelerde bu süreçleri yöneten insan faktörünün (çalışanların) rolü unutulmamalıdır. Özellikle çalışan bakımından konaklama işletmelerinin sanayi işletmelerine göre farklılık gösterdiği ve birbirine bağlı departmanların başarılı olması için takım çalışmasının esas olduğu bilinmektedir (Taş, 2015: 49). Bilgi paylaşımında etkili olanın, örgüt içerisinde takım ruhunun ve takımın canlılığının oluşması olduğu düşünüldüğünde (Sözbilir ve Yeşil, 2016: 108), konaklama işletmelerinde bilgi yönetimi ile hizmet kalitesini artırmaya yönelik fırsatların olduğu açıktır. Bu da gerekli alt yapılar ve örgüt kültürü oluşturulduğu takdirde konaklama işletmelerinde bilgi yönetiminin diğer sektörlerdeki işletmelere göre daha etkin olacağını ortaya koymaktadır. Özellikle şikayetin yönetimi konusunda çalışanların şikayeti çözebilecek yetkiye sahip olmaları gerekirken (Kılınç ve Kılınç, 2013: 297), bir diğer önemli gereklilik çalışanların bilgi odaklı örgüt yapısını benimsemiş olmaları ile ilgilidir. Konaklama işletmelerinde sürekli bir

takım çalışmasının söz konusu olduğu düşünüldüğünde bilgi yönetim kültürü ile şikayetin etkin yönetimi de başarıyla gerçekleştirilecektir.

Rekabetin küresel ölçeğe taşındığı, piyasaların belirsizleştiği, pazarlanan ürün veya hizmetlerin birbirine benzediği günümüz ekonomilerinde, işletmeler için rekabette başarı elde etmenin yolu bilgiyi yönetmekten ve bu sayede sürdürülebilir farklılaşmış üstünlük sağlamaktan geçmektedir (Bahar, 2011: 56). Özellikle konaklama işletmelerinde hizmet boyutunun birçok faktörden etkilenebileceği düşünüldüğünde, başarı sağlamanın, rekabet piyasasında devamlılığın ve diğer işlemelerden farklılaşan hizmet veya ürün sunmanın tek yolu; işletme kültürünü, alt yapısını, bilgi sistemlerini ve çalışanları organize ederek işletme yararına olan bilginin yönetilmesini sağlamaktan geçtiği düşünülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FARKLI ÖLÇEKLERDEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN ŞİKAYET YÖNETİM SÜRECİ VE BİLGİ YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

3.1. ARAŞTIRMA

Araştırmanın üçüncü bölümünde; araştırmanın önemi, amacı, kapsamı, sınırlılıkları, örneklemi, yöntemi, analizi detaylı olarak açıklanmış, İzmir'in Çeşme ilçesindeki 5'i büyük, 16'sı küçük 21 konaklama işletmesi yöneticisi ile yapılan görüşmelerin değerlendirme ve yorumlarına yer verilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı

Araştırmanın amacı; farklı ölçeklerdeki konaklama işletmelerinin şikayet yönetim süreçlerinde nasıl bir yol izledikleri ve bilgi yönetiminin müşteri şikayetleri konusunda ne derecede kullanıldığını ortaya çıkarmak, böylelikle müşteri şikayetleri çözüm sürecinde bilgi yönetiminin önemine vurgu yapmaktır.

Literatürde şikayet yönetimi ile ilgili yapılan araştırmaların artığı, şikayet eden müşterilerin davranış özellikleri, şikayetlerini bildirme eğilimleri ve tutumları üzerinde daha çok çalışıldığı ancak müşteri şikayetlerinin birer bilgi kaynağı olarak ele alınarak bilgi yönetimi kapsamında değerlendiren araştırmaların azlığı dikkat çekmiştir. Bu durum araştırmanın çıkış noktasını oluştururken, ayrıca yapılan çalışmaların genelinde şikayetin müşteri perspektifinden değerlendirildiği, dolayısıyla müşterilere uygulanan anketlerin sıklıkla kullanıldığı belirlenmiştir. Bu nedenle müşterilerin hem işletme içinde doğrudan, hem de işletmeyi terk ettikten sonra dolaylı yollarla (çevrimiçi iletişim kanalları) bildirdikleri şikayetlerin yönetimi ve bilgi yönetimi ile ilişkisinin konaklama işletmesi yöneticilerinin bakış açısıyla değerlendirilmesi araştırmanın önemini artırmıştır.

Araştırmada, İzmir'in Çeşme ilçesinde farklı büyüklükteki konaklama işletmeleri yöneticilerinin şikayet yönetimi ve bilgi yönetimi konularındaki görüşlerine başvurulmuştur. Araştırma 7 işletme sahibi, 6 genel müdür ve 8 önbüro

müdürü olmak üzere 21 kendi alanında deneyimli yöneticiyi kapsamaktadır. Ayrıca Çeşme'de farklı büyüklükte birçok konaklama işletmesinin olması, bu işletmelerde birbirinden farklı örgüt kültürü ve yapısının varlığı; şikayet ve bilgi yönetiminin etkinliği konusunda konaklama işletmelerinde neler yapıldığı ile ilgili önemli sonuçlara ulaşılması, araştırmayı desteklemiştir.

3.1.2. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Tekniği

Araştırmada bilimsel araştırma yöntemlerinden nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel bilgi toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım, A., 1999: 10). Araştırma verilerine ulaşmada nitel araştırma yöntemlerinin bu özelliklerinden yararlanmak istenmiş, bu nedenle söz konusu yöntem tercih edilmiştir. Ayrıca nitel araştırma, tümevarımcı bir yaklaşımla, olayları ve olguları doğal ortamları içinde betimleme, katılımcıların bakış açılarını anlama ve yansıtma üzerine odaklanan bir araştırma yöntemi (Çokluk ve diğerleri, 2011: 96) olduğundan, görüşme yapılan katılımcıların şikayet ve bilgi yönetimi konularına bakış açılarını öğrenmek ve deneyimlerinden yararlanmak bu araştırma yönteminin kullanılması ile sağlanmıştır.

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği ile Çeşme'deki 21 konaklama işletmesi yöneticisi ile yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat (görüşme) yapılmıştır. Derinlemesine mülakat, araştırılan konunun bütün boyutlarını kapsayan, daha çok açık uçlu soruların sorulduğu ve detaylı cevapların alınmasına imkan veren, yüz yüze görüşülerek bilgi toplanmasını sağlayan, bir veri toplama tekniğidir (Tekin, 2012: 101).

3.1.3. Araştırmanın Örneklemi ve Sınırlılıkları

Araştırma evreni içerisinden amaca uygun herhangi bir yöntemle seçilen ve evreni temsil etme yeteneğine sahip birimler veya elemanlar kümesi, örneklem olarak tanımlanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2005: 29). Araştırmada evreni temsil etmek üzere seçilen örneklem yöntemi amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum

çeşitlilik örneklemesidir. Bu örneklem yönteminin amacı; eşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi ortak veya paylaşılan olguların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008:137).

Araştırma örneklemini İzmir'in Çeşme ilçesinde bulunan 5'i büyük, 16'sı küçük ölçekli 21 konaklama işletmesi oluşturmaktadır. Sadece yöneticilere şikayet ve bilgi yönetimi konuları ile ilgili sorular sorulmuş, işletmeyi konaklamak için kullanan müşterilere herhangi bir anket uygulanmamış veya bu konularla ilgili görüşleri alınmamıştır.

3.1.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmaya dahil edilecek katılımcılar ile görüşmeye başlanmadan önce, özellikle çalışmada da yer verildiği üzere hem şikayet yönetimi hem de bilgi yönetimi için önemli olduğu düşünülen internet yorum ve şikayet sitelerinde genel bir tarama yapılmıştır. Konaklama işletmelerinin değerlendirildiği, olumlu ya da olumsuz yorumların paylaşıldığı web sitelerinde Çeşme'de değerlendirmeye girmiş, yorum almış işletmelere özellikle öncelik verilmiştir.

2016 yılının Şubat ayında, görüşme yapılacak konaklama işletmelerini belirlemek için ilk önce daha küçük ölçekli konaklama işletmeleri ile araştırmaya başlanmış, yapılan araştırma sonucunda Çeşme'de de birçok üyesi bulunan Küçük Oteller Derneği'nden, Çeşme'de bulunan üyelerin listesi istenmiştir. Dernekten alınan liste ile küçük ölçekli konaklama işletmesi yöneticilerine e-posta gönderilmiş, 30 işletmenin sadece 4'ü geri dönmüştür. Randevu talep etmek için telefonla aranan yöneticilerin bir kısmına sezon başlamadığı için ulaşılamamıştır.

Çeşme'de bulunan büyük ölçekli 6 konaklama işletmesinin yöneticilerinden de e-posta yolu ile randevu talep edilmiş, bu işletmelerden 5'i geri dönmüş fakat bir işletmeden geri dönüş alınamamıştır. Kış sezonunda özellikle küçük ve orta ölçekli konaklama işletmelerinin kapalı olması, yöneticilerin Çeşmede ikamet etmiyor olması, yöneticilere ulaşmayı zorlaştırmıştır. E-posta ve telefon ile alınan randevularla beraber 2016 Şubat ayı sonunda görüşmelere başlanmıştır.

Araştırmada "İzmir'in Çeşme ilçesinde bulunan farklı ölçeklerdeki konaklama işletmelerinde, müşteri şikayet yönetimi ve bilgi yönetimi kapsamında

neler yapıldığı ve bu işletmelerde müşteri şikayetlerinin bilgi kaynağı olarak değerlendirilmesi sürecindeki farklılıkların neler olduğu?" araştırma sorusuna cevap aramak için mülakat formu oluşturulmuştur. Mülakat formu hazırlanmadan önce literatür detaylı olarak taranmış, şikayet ve bilgi yönetimi konularına yönelik olarak hazırlanmış anket ve mülakat soruları incelenerek araştırmaya uygun bir mülakat formu hazırlanmıştır. Aksatan (2010) "Küçük Ölçekli Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: Alaçatı Örneği" tezinde hazırlanan mülakat formundan şikayet yönetimi ve bilgi yönetimi soruları, Özkol (2015) "İşletmelerde Bilgi Yönetimi Uygulamalarında Bilgi Uzmanı Etkinliği" tezinden hazırlanan anket soruları, Alabay (2012) "Şikayet Yönetimi" konulu makalesinde özellikle dolaylı şikayet bildirme kanalları (İnternet, sosyal medya), Barış (2015) Şikayet Yönetimi kitabı, araştırma amacı ve sorusuna uygunluğu nedeniyle mülakat formundaki soruların hazırlanmasında yararlanılan kaynaklar olmuştur. Yukarıda belirtilen kaynaklardan yararlanılarak hazırlanan mülakat soruları aşağıdaki gibidir:

Tablo 8: Mülakat Formu

- İşletmenize gelen müşterilere ait bilgilerin daha sonra kullanılmak üzere kayıt altında tutulması ile ilgili ne düşünüyorsunuz? İşletmenizde müşteri bilgileri kayıt altında tutuluyorsa kullanılan kayıt sistemleri hakkında bilgi verir misiniz?
- Müşteri şikayet yönetimi sizin için ne anlam ifade ediyor?
- Müşteriden şikayet aldığınızda bu şikayetlerin kaydedilmesi ya da depolanması konusunda ne düşünüyorsunuz? Kaydediyorsanız kaydetme amacınız nedir?
- İşletmenizde şikayet yönetiminden kim veya kimler sorumludur? Müşteri şikayetlerini ele alma ve çözümlendirme sürecinin nasıl olduğunu anlatır mısınız?
- Kaybettiğiniz müşterilerinizi yeniden kazanmak için neler yapıyorsunuz?
- Sosyal medya, booking.com, şikayetvar.com, tripadvisor vb. çevrimiçi iletişim kanallarında otelinizle ilgili yorumları takip ediyor musunuz? Çevrimiçi iletişim kanallarında paylaşılan şikayetlerin çözüm sürecini anlatır mısınız?

Mülakat formunda müşteri şikayetleri, şikayet yönetimi ve bilgi yönetimi ile ilgili 6 adet soruya yer verilmiş, verilen cevapları objektif bir şekilde yorumlamak ve hiçbir ayrıntıyı atlamamak için ses kaydı alınmıştır. Görüşülen 21 konaklama işletmesi yöneticisinden sadece bir tanesi rahat hissetmeyeceğini düşündüğünü söyleyerek ses kaydı alınmasını istememiş, bunun yerine cevaplar not alınarak kayıt altına alınmıştır. İşletmeler ile yapılan görüşmelere, 6 Mayıs 2016 tarihinde sorulara verilen cevapların tekrarı nedeniyle son verilmiştir.

3.1.5. Araştırmanın Analizi

Önceden hazırlanmış mülakat formu ile yöneticilerle derinlemesine mülakat yapılmış, görüşmelerden elde edilen verilere içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizi, nitel veri analiz türleri arasında en sık kullanılan yöntemlerden biridir ve ağırlıklı olarak yazılı, görsel verilerin analiz edilmesinde kullanılan bir yöntemdir (Özdemir, M., 2010: 336).

İçerik analizinde görüşme, gözlem veya dökümanlar yoluyla elde edilen nitel araştırma verileri dört aşamada analiz edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 228-239):

- Verilerin Kodlanması,
- Temaların Bulunması,
- Kodların ve Temaların Düzenlenmesi,
- Bulguların Tanımlanması ve Yorumlanması

Yukarıda açıklanan dört aşamadan önce yöneticilerle yapılan görüşmelerin tümü, yazılı hale getirilerek Word dosyasına dönüştürülmüştür. 21 işletme yöneticisine 6 sorunun sorulduğu görüşmelerde, toplamda 64 sayfalık bir veri seti elde edilmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde, en kısa görüşme süresi 15, en uzun görüşme süresi ise 35 dakika olarak kaydedilmiştir. Araştırmanın kodları oluşturulmadan önce temalar belirlenmiş, sonra bulgular tanımlanmıştır. Bu aşamada araştırmacı kendi görüş ve yorumlarına yer vermezken, toplanan bilgilerin işlenmiş bir biçimde okuyucuya sunulması hedeflenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 237-238). Kod ve temaların düzenlenmesinden sonra, bulgular yorumlanmıştır. Nitel

araştırmada araştırmacı, incelenen olguya yakın olduğu ve o olguya ilişkin ilk elden deneyimler edindiği için, araştırmacının yapacağı yorumların değerli olduğu belirtilmektedir (Karataş,2015: 76).

3.1.6. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Nitel araştırma yöntemlerinde oluşturulan evrenin gerçekten örneklemi temsil edip etmediği, inandırıcılığı, tutarlılığı ve araştırmacının yansızlığının tespiti açısından geçerlilik ve güvenilirlik önemlidir. Bu nedenle araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği için şu hususlar dikkate alınmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 256-274);

- *Araştırmanın geçerliliği için*; üzerinde çalışılan olgu veya konuyu bir bütün olarak incelemesi, objektif olabilmesi için elde ettiği verileri teyit etmesine yardımcı olacak bazı ek yöntemler (katılımcı teyidi, meslektaş teyidi, uzman incelemesi v.b.) kullanılması.
- *Araştırmanın güvenilirliği için ise;* örneklemin yeterli büyüklükte seçilmesi, birden çok araştırmacı ile konunun ele alınması, daha çok kaynak ve görüşe başvurulması, verilerin saklanması, çalışılan ortamın ve araştırmacının konumunun tam olarak belirtilmesi ve araştırmanın tarafsız bir şekilde yapılması gerekmektedir.

Güvenilirlik ve geçerlilik konusunda dikkat edilmesi gereken konular ışığında hazırlanan bu çalışma; araştırmacının görüşmeleri birebir yapması ve kayıt altına alması açısından yansızdır. Örneklem seçiminde evreni oluşturan elemanların konu ile ilgili bilgilerine başvurulacak yetkin kişiler olması, konu ile ilgili farklı görüş ve kaynaklara ulaşılması, elde edilen bulguların sayısallaştırılması ve araştırmacı dışında bir akademisyen tarafından araştırmanın teyit edilmesi, araştırmayı geçerli ve güvenilir kılmıştır.

3.2. BULGULAR

3.2.1. Müşteri Bilgilerinin Kaydedilmesi

Farklı ölçeklerdeki konaklama işletmesi yöneticileri ile yapılan görüşmelerde; "İşletmenize gelen müşterilere ait bilgilerin daha sonra kullanılmak üzere kayıt altında tutulması ile ilgili ne düşünüyorsunuz? İşletmenizde müşteri bilgileri kayıt altında tutuluyorsa kullanılan kayıt sistemleri hakkında bilgi verir misiniz?" sorusu sorularak yöneticilerin bilgi yönetimi kapsamında neler yaptıklarını öğrenmek amaçlanmış, ayrıca müşteri bilgisinin müşteri memnuniyeti sağlamada kullanılıp kullanılmadığı belirlenmek istenmiştir. Nitekim şikayetlerin kaynağının "memnun olmayan müşteri" olduğu bilindiğinden, yapılan araştırmalar da müşterilerin henüz işletmedeyken kendileri ile ilgili kaydedilen bilgilerin müşteri memnuniyeti ve sadakati sağladığı yönündedir (Minghetti, 2003: 146). Bunun nedeni ise konaklama işletmeleri tarafından kaydedilen müşteri bilgilerinin, daha sonradan müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasında kullanıldığı takdirde kilit rol oynayacağı düşüncesidir.

Mülakat formunda hazırlanan ilk soru ile ayrıca;

- İşletmelerin kullandıkları bilgi sistemlerinin neler olduğu,
- Müşteri bilgisini kaydetme nedenleri ve ne kadar önemsedikleri,
- Ayrıca mülakat formunun 3. sorusunda şikayetlerin kaydı ile ilgili görüşler alınmadan önce, müşteri bilgilerinin hangi oranlarda kaydedildiği ve "müşteri bilgisi" ile "şikayet bilgisi"nin kaydedilme oranları arasındaki farkı belirlemek amaçlanmıştır. Böylelikle yöneticilerin bilgi kaynağı olarak müşteri şikayetlerini görüp görmedikleri kıyaslanarak sonuca ulaşılmıştır.

Verilen cevaplar analiz edildiğinde "Müşteri Bilgilerinin Kaydedilmesi" teması altında belirlenen kodlar Tablo 9'da gösterilmektedir. Buna göre; büyük ölçekli konaklama işletmelerinin tümünün müşteri bilgisini kaydetmek için bilgisayar destekli otomasyon sistemleri kullandıkları belirlenmiştir. Küçük ölçekli konaklama işletmelerinin %56'sının bilgisayar tabanlı otomasyon sistemi kullanırken, %44'inin ise manuel sistemler kullandığı veya bilgi deposu olarak kendilerini gördükleri belirlenmiştir. Bilgisayar tabanlı sistem kullanmayan

işletmeler küçük ölçekli konaklama işletmeleri olup, %25'nin müşteri kayıt formları ile müşteri bilgilerini kaydettiklerini veya müşterilerle sohbet, birebir iletişimle tüm istek ve beklentilerini hatırladıkları takdirde bu bilgileri kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 9: Müşteri Bilgilerinin Kaydedilmesi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	*
Kayıt Altına Alınıyor	x	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	18
Bilgisayar Tabanlı Sistem Kullanılıyor		x				x	x	x		x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	14
Bilgisayar Tabanlı Sistem Kullanılmıyor	x		x	x	x				x			x			x							7
Devamlı Müşteri Kaydı Tutuluyor	x				x		x	x		x												5
Müşteri Kayıt Formu	x		x									x				x						4
Polis Raporu İçin Tutulan Kayıt							x			x		x	x									4
Kayıt Altına Alınmıyor				x					x						x							3
Bilgi Deposu Çalışanlar									x						x							2

* Kodların Katılımcılar Tarafından Tekrarlanma Sayısı

Müşteri bilgilerinin kayıt edilmesi ile ilgili sorulan soruya verilen cevaplar incelendiğinde; işletmelerin %86'sının müşteri bilgilerini kaydettiği, %14'nün ise kaydetmediği ortaya çıkmıştır. Ancak verilen yanıtların daha anlaşılır olması için 'ne tür müşteri bilgisi kaydediliyor' sonda sorusu ile aslında bazı yöneticilerin müşteri

bilgilerini sadece devamlı gelen bazı müşteriler için tuttuğu ve hatta polis raporu için tutulan kaydın bile müşteri bilgisinin kaydedilmesi ile ilişkilendirildiği ortaya çıkmıştır. Buna göre %86'lık kayıt altına alınıyor cevabından sonra, bu oranın %28'nin sadece devamlı gelen müşteri bilgileri olduğu, %22'sinin ise polis raporlarından dolayı tutulan zorunlu kayıtlar olduğu belirlenmiştir. Özellikle polis raporu nedeniyle tutulan kayıtlar "Kayıt Altına Alınıyor" cevabı verenlerden ayrı tutulduğnda; konaklama işletmesine gelen müşterinin memnuniyetini sağlamak ve daha iyi hizmet sunmak amacıyla kayıt tutan işletmelerin oranı %78'e düşmüştür.

Kaydedilen müşteri bilgilerinin polis raporu ile tutulan kayıtlar olduğunu dile getiren işletmeler küçük ölçekli konaklama işletmeleri olup, müşteri bilgilerinin kayıt altına alındığını ifade eden bu işletmelerin %31'ini oluşturdukları belirlenmiştir. Yani aslında küçük ölçekli konaklama işletmesi yöneticilerinin bir kısmının, emeğin yoğun olduğu bir işletmede, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik tutulması gereken kayıtları zorunlu kayıtlarla ilişkilendirdiği ortaya çıkmıştır.

Bu sorunun sorulmasındaki bir diğer amaç; işletmelerin müşterilere ait bilgileri depolayıp, ileride işletme yararına nasıl kullandıklarını öğrenmektir. Ayrıca bilgi yönetimi ile bilginin elde edilmesi, paylaşılması, işletme yararına kullanılmasının en temel adımı bu bilgilerin kaydedilmesinden geçtiği bilindiğinden, işletmelerin bu anlamda müşteri bilgisini; hizmet kalitesi, ürün veya hizmeti iyileştirmek adına kaydettikten sonra hangi amaçla kullandıklarını ve çalışanların bu bilgileri birbirleri ile nasıl paylaştığını öğrenmek amaçlanmıştır.

Müşteri bilgileri doğum günü, evlilik yıl dönümü, e-posta adresi, iletişim numaraları vb. bilgiler içerirken, müşterinin bir sonraki tatilinde işletmeyi tercih etme durumunu göz önünde bulunduran bazı yöneticilerin, müşterinin daha özel istek ve beklentilerine cevap vermek için de bu kayıtları tuttukları belirlenmiştir. Müşteri bilgisinin ne amaçla kayıt altına alındığı konusunda küçük ölçekli konaklama işletmelerinin belirsizlik yaşadığı fakat büyük ölçekli konaklama işletmelerinin bu bilgileri kaydederek bazı işletme amaçlarına ulaşmayı hedeflediği görülmektedir.

Müşteri ile ilgili bilgilerin kayıt edilmesi için otel otomasyon sistemlerinin, manuel doldurulan formların, hatta bunun için müşteri ilişkileri çalışanlarının aktif rol aldığı konaklama işletmeleri olduğu gibi bu konu ile ilgili herhangi bir kayıt

tutmayan işletmelerin de varlığı dikkat çeken bir başka konudur. Kayıt tutmayan işletmelerden biri bu konuyla ilgili şu açıklamayı yapmıştır.

> *"Bize gelen misafirin %70'i yabancı, bu %70'in %90'ının ise ilk gelişi, tekrar gelenlerin sayısı %10'dur, o yüzden bu kayıtları tutmuyoruz. Türk misafirde eğer bilgimiz dahilinde ise küçük jestler yapıyoruz ama öyle bir uygulamamız veya standardımız yok. Bu bilgilerin üzerinde çok durmamamızın nedeni biraz dışarıya dönük bir misafir profilimiz olması ve tekrar gelen misafirin az olması".*
>
> Mülakat 9

İşletme yöneticisi işletmeye tekrar gelen misafirin olmadığını tespit ederek böyle bir kaydın alınmasını gerekli bulmamaktadır. Sadece doğum günü, evlilik yıl dönümü gibi özel günler değil, aynı zamanda müşterinin özel bazı isteklerinin de, müşterinin tekrar işletmeye gelmeyeceği düşüncesi ile kayıt altına alınmadığı anlaşılmaktadır. Bu bakış açıyla şikayetlere yaklaşan işletmeler, genellikle düşük maliyet stratejileri ile müşteri tabanını genişletebileceğini, müşterinin aynı lokasyona tekrar gelmeyeceğini, aynı tatil beldesinde tatil yapmayacağını düşünürler ve bu işletmeler için müşteri sadakati anlamlı bir kavram niteliği taşımamaktadır (Barış, 2015: 95).

Yapılan görüşmelerde ayrıca yöneticilerin genelinin müşteriye ait e-posta adresleri, diğer iletişim bilgilerini alıp tekrar müşteriyle kontak kurmak istemedikleri, hatta bazı yöneticilerin bu konuyu samimi bulmadıkları belirlenmiştir. Oysaki konaklama işletmesine gelen müşterilerin elektronik posta adresleri veya iletişim bilgileri alınarak önemli günlerde tebrik mesajları gönderilmesi, sürekli gelen müşteriye çeşitli sürprizler ve özel indirimler yapılması, müşterinin işletmeye bakış açısını değiştirerek bağlılığını arttırmaktadır (Bardakoğlu, 2016: 126-127). Bu durum da müşterinin şikayet etme ihtimalini düşürmekte, şikayetler yerini işletmeyi iyileştirmeye yönelik önerilere bırakmaktadır.

Küçük ölçekli konaklama işletmelerinin bazıları müşteri sadakati, bağlılığı oluşturma konusunda müşteriyle tekrar bağlantı kurmayı çok samimi bulmazken, aynı ölçekteki başka işletmelerin bu konuda müşteri bilgilerini kaydedip, tekrar gelen misafirlere ayrıcalıklar tanıyarak sadakat oluşturdukları görülmektedir. Diğer yöneticilerden farklı bir bakış açısıyla duruma yaklaşan bu yöneticilerden biri

müşterinin devamlılığını sağlamak, müşteri sadakati oluşturmak için bu kayıtların öneminden şu şekilde bahsetmektedir:

> *"Bu kayıtlarla beraber, bir de bizim kendi müşteri sadakat programlarımız var. Oradan devamlı misafirlerimiz rezervasyon yaptıkları zaman, onlara yeni misafirlerden farklı olarak farklı avantajlar sağlıyoruz. Eğer yoğun zamanda fiyat konusunda bir şey yapamıyorsak, örneğin alacakları alkollü içeceklerin fiyatında veya restoranda alacakları yemekte indirim yapıyoruz. Dönemlere göre değişiyor ama mutlaka devamlı müşteri olduklarını gösteren bir şeyler yapıyoruz".*

Mülakat 2

Müşteri bilgilerinin kaydedilmesi daha iyi bir hizmet kalitesi için çok önemliyken ayrıca müşterinin doğum gününden, evlilik yıl dönümüne, nelere alerjisi olduğundan, neleri daha çok sevdiğine, yaşadığı sağlık sorunlarıyla ilgili dikkat edilmesi gereken konulara kadar birçok müşteri bilgisinin özellikle büyük ölçekli konaklama işletmelerinde daha çok önemsendiği belirlenmiştir. Özellikle bu tür bilgiler, müşterisini çok iyi tanıyan işletmeler için şikayetin en aza indirgenmesi konusunda fırsatlar verirken, yapılan görüşmelerde bu konuyu önemseyen ve bu kayıtları tutmak için ciddi çalışmalar yapan işletmeler olduğu gibi bu konuyu gerekli bulmalarına rağmen hayata geçirmeyenler, sadece zorunluluk olduğu için bunu yerine getiren işletme yöneticilerinin de olduğu ortaya çıkmıştır.

> *"Tabii manuel olarak kaydediyoruz. Zaten böyle bir kaydı tutmak zorundayız. Bize gelen her misafirin bilgilerini emniyet kaydı için tutuyoruz. Fırsat bulursak kendimiz de Excele geçirmeyi hep hedefledik ama bir türlü yoğun dönemde yapamadık".*

Mülakat 12

Mülakat 12'de görüldüğü gibi müşterilere ait bilgilerin kaydedilmesi ile ilgili yönetici, polis raporu için tutulan kayıt örneğini vermekte ve bu durumun zorunluluktan zaten yapıldığını vurgulamaktadır. Konaklama işletmelerinde müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, böylelikle memnuniyetin artması hedeflenirken, memnuniyetle birlikte müşteri şikayetlerinin de azalması

amaçlanmaktadır. Bu nedenle de müşteri bilgilerinin bu tarz emeğin yoğun olduğu işletmelerde zorunluluktan çıkıp işletme yararına birer bilgi kaynağı olarak görülmesi işletmenin rakiplerinden daha güçlü olmasına katkıda bulunacaktır. Fakat yapılan görüşmelerde müşteri bilgisinin, isteklerinin kaydedilmesi ve bu kayıtların sonradan birer bilgi olarak kullanılması gerekliliği büyük ölçekli konaklama işletmelerinde daha başarılı iken, küçük ölçekli konaklama işletmelerinin bazılarında tam netleşmediği görülmektedir.

3.2.2. Şikayet Yönetimi Kavramının Anlamı

Şikayet yönetimi; müşteri şikayetlerini kaydetme, şikayetleri müşteri ihtiyaç ve sorunları haline dönüştürme, sorunu analiz etme, çözme, bunlardan faydalanma, tekrar oluşmasını engelleme, çözümleri etkilenen müşterilerle paylaşma ve performans ölçümlerini güncelleştirmedir (Gökdeniz ve diğerleri, 2011:175). Etkili bir şikayet yönetimi için; öncelikle şikayetin tüm çalışanlarda olumsuzluk değil tam tersine işletmeye gelişme imkanı veren, düzeltici ve iyileştirici fırsatlar sunduğunun bilincinde olan bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Şikayet yönetiminin işletmelerde uygulanması veya kabul edilmesi, yöneticilerin (örgüt liderlerinin) bu kavramı nasıl tanımladıkları ile ilişkili olduğu için çok büyük önem taşımaktadır. Şikayet yönetiminin ne anlam ifade ettiği ile ilgili sorulan soru ile;

- İşletmelerin şikayet yönetimi ile ilgili ne düşündüklerini, algılarında oluşan şikayet yönetimi kavramını ve neler yaptıklarını,
- Şikayet yönetim sürecinde belirlenmiş standart veya prosedürler oluşturulup oluşturulmadığını tespit etmek amaçlanmıştır.

Çeşme'deki işletme yöneticileri ile yapılan görüşmelerde şikayet yönetiminin ne anlam ifade ettiği ile ilgili alınan cevaplarla, farklı şikayet yönetim algıları olduğu belirlenmiştir. Buna göre yöneticilerin %23'ü şikayet yönetimini "anında çözüm" olarak tanımlarken, %18'i "şikayetin çözümü" olarak, %10'u "şikayetin telafisi" ve yine %10'u da "hatalarımız" olarak cevaplamışlardır. Şikayetin etkin yönetilmesi için müşteri tarafından iletilen şikayetlerin kaydedilmesi gerektiği halde yöneticilerden sadece %8'i şikayet yönetimini şikayet kaydı olarak değerlendirmiştir.

Tablo 10: Şikayet Yönetimi Kavramının Anlamı

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	*
Anında Çözüm			x			x	x						x	x	x	x		x	x			9
Şikayetin Çözümü		x		x						x	x		x							x	x	7
Telafi Etmek				x				x			x										x	4
Hatalarımız			x						x		x		x									4
Şikayeti Kayıt Altına Almak		x				x						x										3
Müşteriyi Memnun Etmek										x					x		x					3
Şikayetlerin Tahmini		x																		x		2
İyileştirme								x													x	2
Eksiklerimiz					x				x													2
Negatif Yorum	x																					1
Kötü İzlenim							x															1
Moral bozukluğu									x													1

***** Kodların Katılımcılar Tarafından Tekrarlanma Sayısı

Büyük ölçekli konaklama işletmelerinde şikayet yönetiminin ne anlam ifade ettiği ile ilgili yöneticiler, en çok (%78) anında çözüm-şikayetin çözümü yanıtlarını vermişlerdir. Küçük ölçekli konaklama işletmelerinde ise yine büyük ölçekli konaklama işletmeleri ile aynı doğrultuda, şikayetin çözümü ve anında çözüm

ifadeleri sıklıkla kullanılsa da araştırma sonucunda ortaya çıkan en önemli detay yöneticilerin şikayet yönetimini işletmeleri için iyileştirici geri bildirimler olarak değil, olumsuzluk olarak algılamaları ile ilgidir. Buna göre işletmelerin %29'unun şikayet yönetimini şikayet kavramı ile ilişkilendirdikleri ortaya çıkmıştır. Özellikle küçük ölçekli konaklama işletmelerinin, büyük ölçekli konaklama işletmelerine göre müşteri şikayeti ile ilgili olarak genellikle olumsuzluk, negatif bir durum, eksiklik ve hatalarımız ifadelerini kullanmaları, müşteri şikayetlerine genel olarak yöneticilerin iyileştirme yönünde bir fırsat olarak bakmadıkları ve bu durumdan çekindiklerini ortaya çıkarmıştır.

Genel olarak cevaplar arasında şikayet yönetimi ile ilgili net bir anlam bütünlüğü olmaması, bu konuda işletme yöneticilerinin çoğunun tam bir fikir sahibi olmadıklarını göstermektedir. Nitekim çoğu işletme yöneticisi belli bir sistemle yönetimden söz etmezken, tamamına yakını ise müşteri şikayet ettiğinde duruma göre değişen bir tutum sergilediklerini aktarmışlardır.

> *"Misafir şikayetleri ile ilgili bizim işletme olarak amacımız şu: misafir oteldeyken misafirin olası şikayetlerini öğrenip otelde olduğu esnada bunları çözebilmek. Eğer misafir çıktıktan sonra bu şikayeti biz öğrenirsek açıkçası işte bu esnada hata yapmış oluyoruz. Neden konaklama esnasında öğrenemedik, neden bunu düzeltme yoluna gidemedik? Benim için şikayetin yönetimi bu, yani misafirin daha işletmedeyken yaşamış olduğu sıkıntıları o esnada çözebiliyorsak şikayeti iyi yönetmiş oluyoruz"*.
>
> Mülakat 19

Mülakat 19'da da görüldüğü gibi şikayet yönetiminin ne anlam ifade ettiği ile ilgili sorulan soruda, işletme yöneticisi direkt karşılaştıkları şikayet davranışı ile ilgili ne yaptıklarını ve ne amaçladıklarını dile getirmiştir, belli bir prosedür veya işleyişten söz etmediği dikkat çekmiştir. Bu durumun genel olarak birçok işletme yöneticisinde aynı olduğu, yani şikayetin yönetimi için bir prosedür veya standarttan söz edilmediği saptanmıştır.

Bir diğer yöneticiye göre ise; çalışanların aldıkları eğitimler, edindikleri tecrübeler sonucunda müşterinin yaşayabileceği sıkıntıların veya olumsuzlukların

önceden tahmini yapılıyorsa, o zaman şikayet yönetiminin sağlanacağı vurgusu yapılmaktadır.

> *"Şikayet öncesinde önlem almak, proaktif düşünmek, sonrasında da çözüme gitmek".*

Mülakat 20

Mülakat 20'nin değerlendirmesi; şikayet yönetiminin çalışanların örtük bilgisi ile ilişkili olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Şikayet yönetiminin ne anlam ifade ettiği ile ilgili olarak bir başka yönetici ise şunları söylemektedir:

> *"Müşteri şikayet yönetimi; birincisi misafirden gelen şikayeti çözmek gerektiği, ikincisi bunu kayıt altına almamız gerektiğini ifade eder. Kayıt ettiğimiz zaman şikayeti tekrar gözden geçirme ve böylelikle misafir şikayeti yapmadan önce veya misafirin şikayetine sebep olacak şeyleri önceden ortadan kaldırma şansımız oluyor. Çünkü bazen insan bir yerde çalışırken bakar kör oluyor bir müddet sonra dışarıdan gelenler böyle şeyleri daha iyi görüyor… Bunun için mutlaka kayıt altına alırız her şeyi. Müşteri şikayet yönetiminden anladığım bu, hem olabilecek şikayetleri önceden tahmin edip ortadan kaldırma, bizim kontrol edemediğimiz bir şey varsa da onu misafirden aldıktan sonra kayıt altına almak, hem personelimizi bu konuda bilgilendirmek, hem de fiziki şartlarla ilgili bir şeyse onu hemen ortadan kaldırmak".*

Mülakat 2

İşletme yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre şikayet yönetimi için yapılan şikayetlerin muhakkak kaydedilmesi gerektiği yönündedir. Kaydedilen şikayetler ile yöneticinin ve çalışanların bakış açısının iyileştirildiği, farklı pencerelerden bakarken bazı aksaklıkların, eksikliklerin bu şikayetler sayesinde görülebileceği ve değiştirilebileceği düşünülmektedir. Aynı zamanda kaydedilen şikayetlerin kalıcı olacağı, bir sonraki müşteride aynı durumun olmaması için de bu kayıtların önleyici rol oynayacağını, personelin de bu konuda gerekli uyarıları alarak işletme için iyileştirici özellik taşıyacağını vurgulamaktadır.

İkinci soruya verilen cevaplar değerlendirildiğinde Çeşme'deki 21 konaklama işletmesinde de şikayet yönetimi konusunda herhangi bir prosedürün, standartın

uygulanmadığı, şikayet yönetim sürecinin duruma göre farklı şekillerde geliştiği yöneticiler tarafından belirtilmiştir. Ayrıca "şikayet yönetimi" ve "şikayet" kavramlarının küçük ölçekli konaklama işletmesi yöneticileri tarafından çoğunlukla aynı durumu ifade ettiği ve bu yüzden de genellikle olumsuzluk olarak algılandığı dikkat çekmiştir. Bu durumun asıl nedeninin ise işletmelerde şikayet yönetim kültürünün oluşturulamamış olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

3.2.3. Müşteri Şikayet Kaydı

Bilgi yönetimi; eğitim, öğrenim ve deneyimlerin kurumsal faaliyetlere yansıması sonrasında oluşan bireysel ve kurumsal, kayıtlı ve kayıtlı olmayan her türlü bilgi kaynağının belirlenmesi, tanımlanması, yönetilmesi ve paylaşılması işlemlerini, işletmenin yapısına göre uyarlayan ve uygulayan bir disiplindir (Odabaş, 2005: 104). Bu yüzden de müşterilerden gelen her şikayet bilgisinin bir bilgi kaynağı olarak değerlendirilmesi ve işletmelerin bu kaynağı öncelikli amaçları arasında yer alan karı maksimize etme doğrultusunda kullanmaları önem arz etmektedir (Arpacı ve Toylan, 2015: 51).

Müşteri şikayetlerinin birer bilgi kaynağı olarak görülüp, kaydedilip kaydedilmediğini ve herhangi bir yazılım, bilgi sistemi, program kullanılıp kullanılmadığını öğrenmek için yöneltilen soruya yöneticilerin %76'sı müşteri şikayetlerini kaydettiklerini, %24'ü ise kaydetmediklerini veya gerek duymadıklarını söyleyerek yanıtlamışlardır.

Büyük ölçekli konaklama işletmelerinin %100'ü şikayet bilgisini kaydederken, küçük ölçekli konaklama işletmelerinin ise %69'nun bu bilgileri kaydettikleri, %31'nin ise kaydetmedikleri belirlenmiştir. Buna göre verilen cevapların analizinden çıkan kodlar Tablo 11'deki gibidir.

Tablo 11: Müşteri Şikayet Kaydı

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	*
Kaydediliyor	x		x			x	x	x	x		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	16

İç Anketler		x	x					x							x	x	x	x	x	x	x	10
Kaydedilmiyor		x		x	x					x		x										5
Bilgisayar Tabanlı Otomasyon Sistemleri														x					x		x	3
Defter						x		x	x													3
Word Dosyası			x				x						x									3
Şikayet Kayıt Sitemi																	x			x		2
Aklımda tutuyorum				x																		1

* Kodların Katılımcılar Tarafından Tekrarlanma Sayısı

Yöneticilerin %48'i şikayetlerin iç anketlerle kayıt altında tutulduğunu ifade etmişlerdir. Önbüro otomasyon sistemi (bilgisayar tabanlı sistem) ile kayıt altında tutanların %10'luk, defter ile kayıt tutanların %10'luk ve word dosyasına aktaran işletmelerin ise yine %10'luk bir orana sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre küçük ölçekli konaklama işletmelerinin %56'sının (bkz. Tema 1) bilgisayar destekli bilgi sistemi olmasına rağmen şikayetlerin kaydı için sadece %11'nin bu sistemleri kullandıkları, kalan kısmının ise bu şikayetleri kaydetmedikleri veya manuel sistemlerle kaydettikleri görülmektedir. Büyük ölçekli konaklama işletmelerinin %40'ında ise otomasyon sistemine ek olarak şikayetlerin kaydedilmesi için kendi müşteri veri tabanları ile bütünleşik olarak kullanılan şikayet kayıt sistemi bulunmaktadır.

Küçük ölçekli konaklama işletmeleri ile ilgi önemli sonuçlardan biri işletmelerinde otomasyon sistemi kullanmalarına rağmen müşteri profil notu girerek bu şikayetleri kaydetmemeleri ile ilgilidir. Buna göre yöneticilerden %56'sının otomasyon bilgi sistemine sahip olmalarına rağmen şikayetlerin kaydedilmeme nedenini;

- oda sayılarının azlığı,
- müşterilerin aynı anda fazla bulunmamaları,

- müşteri şikayeti ile çok karşılaşmamaları,
- tekrar gelen misafirlerin azlığı olarak belirtmişlerdir.

Küçük ölçekli konaklama işletmesi yöneticilerinin şikayet kaydı ile ilgili bir diğer önemli bulgu ise 'kaydediyoruz' cevabını veren %69'luk kısmın, %31'inin müşteri şikayetlerinin kaydedilmesini işletme ile ilgili arızaların müşteri tarafından şikayet edildiğinde kaydedilmesi olarak algıladığı ortaya çıkmıştır. Bu konuya daha çok açıklık getirmek adına soruyu desteklemek için 'Kişiye özel şikayet kaydı tutuyor musunuz?' sorusu ile aslında kişiye özel kayıtların çoğu işletmede tutulmadığı yani müşterinin kişisel şikayetleri ve durumlarının göz ardı edildiği anlaşılmıştır. Bu durumda küçük ölçekli konaklama işletmelerinin %69 kaydediliyor cevabından, sadece konaklama işletmesindeki arızaların kaydını tutan işletmeler çıkarıldığında, müşteri şikayetlerini her açıdan kaydeden küçük ölçekli konaklama işletmeleri oranın %50 olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

> *"Evet kaydediyoruz. Bizim oluşturduğumuz bir word dosyası var. Bu bizim için çok gerekli. Eğer bir musluk problemi var ise bunu kaydediyoruz. Aynı odada, aynı musluk problemi kaç defa tekrarlamış ona bakıyoruz demek ki başka bir problem var diyoruz. Tüm teknik sorunları kaydediyoruz sonrasında, buradan örneğin 10 şikayet almışız ya da bir tane şikayet almışız bunu takip ediyoruz. Misafire özel bilgileri kaydetmek için öyle bir personelimiz yok, öyle bir zamanımız da yok. Yüksek sezonda özellikle ilgilenemiyoruz ama ilgilenilse daha iyi olabilir"*
>
> Mülakat 13

İşletme ile ilgili arızaların müşteri tarafından şikayet edilmesi durumunda kaydedilip, düzeltilmesi, aslında şikayet yönetiminin tam karşılığıdır. Fakat bunun sadece arızalarla sınırlı kalması, verilen hizmetin iyileştirilmesi için yeterli değildir. Çünkü zaten bu işletmenin müşteriye odayı satarken aldığı ücretin karşılığı yani olması gerekendir ve bu problemi çözmek müşteri memnuniyeti yaratmada yeterli olmamaktadır.

Başka bir yönetici ise yukarıdaki cevaptan farklı olarak daha geniş bir perspektifle durumu ele aldıklarını, alınan şikayetlerin sadece bulundukları otelde

değil dünyanın farklı ülkelerinde kendilerinin de bir parçası olduğu zincir otellerde ortak bir veri tabanına bağlı şikayet kayıt sistemi ile müşterilerinin şikayetlerini kaydettiklerini dile getirmiştir. Dünyanın öbür ucunda olsa bile eğer aynı müşteri kendi otellerine de konaklamak için gelmişse, bu müşteri ile ilgili bilgileri kendi sistemlerinde görebildiklerini şöyle aktarmaktadır:

> *"Evet kaydediyoruz. Aynı kayıt sistemiyle (zincir otele bağlı şikayet kayıt sistemleriyle) hangi misafirin hangi otelde şikayet ettiğini de biliyoruz, hatta misafirlerin tercihlerini de biliyoruz. Örneğin gulutensiz gıda tercih etmiyorsa bu kayda geçiyor… Misafirin hastalığı varsa herhangi bir otelde başına gelmiş bir durum varsa bunlar da kayıt atında tutuluyor. Aynı şekilde tercih ettiği odanın asansöre yakınlığı şehir manzaralı, deniz manzaralı yüksek kat alçak kat bunların hepsi kayıt edilebiliyor. Bornoz bedeninden tutun da, terlik numarasına kadar bu kayıtlar sayesinde bunları görebildiğimiz için, bu tür bir hazırlık gerekiyorsa misafir gelmeden öncesinde, giriş listemizi çektiğimizde onların hepsini beraberinde görebiliyoruz... Girilen kayıtların istatistiklerini de görebilme şansımız oluyor, hem kendimiz otel olarak hem globalde zincir oteller bünyesinde".*
>
> Mülakat 20

Müşteriyi özel hissettirecek, müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlayacak bu kayıtların, müşterinin aynı zincire bağlı başka bir işletmeye gelmesi ihtimali göz önünde bulundurularak, yaşadığı memnuniyetsizlikler, şikayetler, üzüntü veya mutsuz olduğu birçok konunun tekrar yaşanmaması için kayıt altına alındığı belirtilmektedir. Özellikle zincir işletmelerin şikayetin etkin yönetimi konusunda daha hassas olmaları gerekliliği, böyle bir şikayet kayıt sisteminin kullanılması ile büyük faydalar sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü bazı durumlarda bir noktadaki işletmenin ürün veya hizmet performansları, kendisinden çok uzakta olan bir başka noktadaki performansı etkileyebilmekte, bu nedenle de işletmelerin şikayet bilgisine ihtiyaçları olduğu için marka değerini hem merkezi hem merkezi olmayan sistemlerin bir arada kullanımıyla korumaları gerekmektedir (Barış, 2015: 118-119).

Şikayet yönetimi, aynı veya benzer bir problem yaşayan müşterilere aynı işlevsel çözümü üretmesiyle işletmenin kendi mevcudiyetindeki çelişkiyi ortadan kaldırır ve kurumsal bir standart oluşmasını sağlar (Turgut, 2015: 900). Şikayet yönetiminin öncelikli amaçlarından biri bu iken bazı işletmelerin müşteri şikayetlerini kaydetmeyi daha çok gelen müşterilerin sürekliliği ile ilişkilendirdikleri tespit edilmiştir.

"Kayıt altına alıyoruz. Eğer hakikatten çok sık gelen misafir ise bunu yapıyoruz ama birinciye geldi ikinciye gelip gelmeyeceğini tam bilemediğimiz misafirler için değil".

Mülakat 11

Bu durum her ne kadar müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla yapılsa da, sadece sürekli gelen müşterilerin şikayetlerinin kaydedilmesi, bu tip müşteriler için bağlılık oluştururken, işletmeye sunduğu yararlar sınırlı sayıda olmaktadır. Burada önemli olan ise işletmeyi yeni tercih eden müşterilerin de şikayetlerini kaydederek işletme için iyileştirici ve düzeltici yararlar elde etmektir.

Verilen cevapların analizinden çıkan bulgulardan biri de bilgi teknolojisi ve sistemlerinin işletmelerde kullanımı ile ilgilidir. Özellikle küçük ölçekli konaklama işletmelerinin bir kısmının müşteriye ait bilgilerin veya şikayetlerin bir sistemle (manuel veya bilgisayar) kaydedilmediğini, bu bilgilerin kendilerinde depolandığını dile getirmişlerdir.

"Şikayetleri kayıt altına almıyorum, aklımda tutarak depoluyorum".

Mülakat 4

Yukarıda yöneticinin ifade ettiği durumun aksine, bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri; çalışanların edindikleri iş deneyimini sisteme ve diğer çalışanlara aktarmak ve böylece işletmede yapılan bütün aktivitelerin, kişilere değil, sistemin kendisine bağlı olarak işlemesini sağlamaktır (Odabaş, 2015: 8). Elde edilen tüm bilgileri diğer çalışanlarla paylaşabilmek ise işletme ve müşterilerle ilgili tüm bilgilerin kaydedilmesinden geçmektedir. Ancak müşteri şikayetlerinin özellikle küçük ölçekli konaklama işletmelerinin bir kısmında kaydedilmediği ve yöneticilerin bu durumu küçük ölçekli bir konaklama işletmesi olunmasına bağladıkları ve bu tür

kayıtların işletmenin doğasını bozacağına yönelik geleneksel bir yaklaşım ile açıkladıkları görülmektedir.

> *"Bir form veya sistem şeklinde kayıt altına almıyoruz. Böyle bir şey yaparsak, her şeyi kayıt altına alırsak, büyük otellerden farkımız kalmaz... Ben burada şimdi yöneticiyim bu tarz kayıtlar almak burayı yorar".*
>
> Mülakat 10

Küçük ölçekli konaklama işletmelerinin büyük ölçekli konaklama işletmelerine göre bilgi hacminin az olması müşteri memnuniyeti sağlamada büyük avantaj sağlamaktadır. Ancak işletme yöneticisi bu durumun işletmeyi yoracağını ifade ederek şikayetlerle ilgili kayıtların alınmadığını belirtmektedir.

Tüm bunların dışında özellikle büyük ölçekli konaklama işletmelerinde şikayetin kaydı ve izlenmesi ile ilgili bir yönetici diğer işletmelerde de olan bilgisayar tabanlı bilgi (otomasyon sistemi) sisteminin bir özelliğini şikayet takip sistemi olarak etkin bir şekilde kullandıklarını dile getirmişlerdir. Fakat görüşme yapılan işletmelerin %67'sinin bu sisteme sahip olmalarına rağmen özellikle söz konusu arıza ise şikayetin takibinde bu sistemi aktif olarak kullanmadıkları şaşırtıcı bir diğer sonuçtur.

> *"Misafir resepsiyonu arıyor 'ampul patladı ya da ampul yanmıyor' diyor. Hemen resepsiyonda kim varsa bunu not alıyor, kullandığımız sisteme işliyor, bu sistemde kaydı silemiyorsun, ondan sonra teknik servise bilgi gidecek şekilde arıza ile ilgili tüm notlar yazılıp gönderiliyor ilgili departmanın mailine düşüyor tahminen 30 sn sürüyor bu işlem. Akabinde belki teknik servis yoğundur, bilgisayara düşen bu notu görememiştir diye arıyor, telefonda bu şikayeti teknik servise aktarıyor. Şikayetin çözümü için belli süreler var, örneğin ampul 10 dakikada değiştirilir veya 20 dakika her neyse o belirtilen süreyi geçtiği zaman değeri düşüyor, aynı mail tekrar bu defa teknik servisin şefine gidiyor, belirlenen süre dolduğu zaman hala şikayet çözülmemişse mail en son olarak müdürüne gidiyor. Eğer teknik servis elemanı bu şikayeti ilk etapta çözerse sistemde bir tuş var, tabletten/bilgisayardan girip o tuşa basması gerekiyor. Eğer günlük çözülemeyen sorunlarsa örneğin*

odanın bir yeri çökmüştür, o zaman bu sisteme girip tarih yazıyor 'bu sorun 10 gün sonra şu saatte çözümlenebilir' şeklinde" .

Mülakat 17

Yöneticinin işletmedeki olası şikayetlerin önüne geçmeyi hedefleyen, bu sistemi kullanma durumu anında çözümü de beraberinde getirmektedir. Çalışanlarla beraber iş birliği sağlanarak, sürekli iletişim ve bilgi yönetiminin işletme yararına kullanımı sonucu şikayetin daha fazla büyümesi engellenmektedir. Kaydedilen şikayetlerin etkin bir şekilde yönetilmesi ise bu şikayetlerin birer bilgi kaynağı olarak ele alınarak depolandığı ve hangi tarihte hangi müşterinin nerede hangi şikayeti bildirdiği de kolaylıkla tespit edilip değerlendirildiği anlaşılmaktadır. 21 farklı işletme ile yapılan görüşmelerde sadece Mülakat 17'deki yöneticinin şikayetin kaydı ve takibi ile ilgili bir sistem geliştirdiği, 14 (%67) işletmenin bu otomasyon sistemine sahip olmasına rağmen sadece 1 işletme yöneticisinin işletmesinde bu sistemi aktif kullandığı ortaya çıkmıştır.

3.2.4. Şikayeti Çözme Yetkisi ve Süreci

Bilgi yönetiminin etkin olduğu işletmelerde çalışan herkesin bilgi yönetiminden sorumlu (Drucker, 1999: 19) olduğu, aynı durumun şikayetin yönetiminde de hızlı çözümlerin alınması için geçerli olduğu bilinmektedir. Nitekim Odabaşı (2009)'na göre "Genel müdürden, kapıcısına kadar herkes özellikle müşteri ilişkilerine yönelik iletişimin içinde yer ve görev almalıdır" (Odabaşı, 2009: 69), görüşü özellikle emeğin yoğun olduğu hizmet sektöründe daha çok önem arz etmektedir. Özellikle konaklama işletmelerinde müşterinin çalışanlarla sürekli iç içe ve iletişim halinde olması, şikayetini bildirmek isteyen müşterinin işletmede herhangi bir çalışana bu şikayeti iletme ihtimalini de yükseltmektedir. Bu nedenle işletmede şikayetin çözümünde çalışanlara ne tür sorumluluklar, yetkiler verildiğini ve işletmelerin bu konu hakkındaki bakış açılarını tespit etmek büyük önem taşımaktadır. Ayrıca şikayetin yönetiminde çalışanların yetki ve sorumluluklarda daha çok özgüven sahibi olmalarını sağlamak için "personel güçlendirme" çalışmalarının işletmelerde uygulanıp uygulanmadığı da sorulan bu soruyla ulaşılmak istenen bir diğer hedeftir.

Çeşme'de konaklama işletmeleri yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, müşteri tarafından iletilen şikayetlerin, şikayetlerin gerçekleşme anında müdahalenin, şikayetin çözümlenmemesi durumunda izlenen yolda kimlerin sorumlu olduğu ve yetki aldığı ile ilgili soruya %31'lik yüksek oranla genel müdür cevabı alınmıştır. Fakat büyük ölçekli konaklama işletmelerinde üst yönetici olarak sorumluluğun genel müdürde olduğu ifade edilse de, şikayetin iletildiği departmana göre bu sorumluluğun değiştiği, şikayet ile ilgili çalışanlara yetki ve şikayeti çözme konusunda inisiyatiflerin verildiği belirtilmiştir. Yöneticilerden gelen diğer değerlendirmelere göre işletmelerin %14'ü problemin küçük olması durumunda çalışanlarına yetki ve sorumluluk verdiklerini ifade etmişlerdir. Ancak küçük ölçekli konaklama işletmelerinde özellikle şikayetin çözümü konusunda çoğunlukla çalışana yetki veya sorumluluk tanınmadığı, müşterinin şikayeti bildirdiği zaman anında sorumlu müdüre yönlendirilmesi gerektiği savunulmuştur.

Tablo 12: Şikayeti Çözme Yetkisi Ve Süreci

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	*
Genel Müdür		x				x	x	x		x	x	x		x		x	x		x	x	x	13
Önbüro Müdürü								x						x			x	x	x	x	x	7
Çalışanlar								x		x			x		x					x	x	6
Otel Sahibi	x				x				x			x	x		x							6
Departman Müdürleri						x										x	x				x	4
Misafir İlişkileri																	x		x	x		3
Otel sahibi ve Eşi			x	x																		2
Operasyon Müdürü						x																1

* Kodların Katılımcılar Tarafından Tekrarlanma Sayısı

Yapılan tüm değerlendirmeler analiz edildiğinde; şikayetin durumuna ve bildirildiği yere göre sorumluluk ve yetkinin değiştiği görülse de yöneticilerin %31'i

genel müdür, %10'u departman müdürlerinin sorumluluk ve yetkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Diğer departmanlardan farklı olarak önbüro müdürlerinin şikayeti çözme yetki ve sorumluluğunun diğer departman müdürlerine göre daha yüksek ve genel müdürden sonra %17'lik oranla bu konuda en yetkili ikinci kişi olduğu dikkat çekmektedir.

Büyük ölçekli konaklama işletmelerinde sorunun küçük olması durumunda şikayeti çözme konusunda çalışanlara sorumluluk ve yetki verildiği, bu durumun küçük ölçekli konaklama işletmelerinde daha az görüldüğü, küçük veya büyük olsun her türlü şikayet bilgisinin direkt yöneticiye bildirilmesi gerektiği çıkan bir diğer sonuçtur.

> *"Kesinlikle genel müdür olarak ben ilgileniyorum. O öyle bir ince ayar ki orada çok ufak bir kelimeyle bile müşteri yanlış anlayabiliyor. Bu büyük otellerde böyle olmaz ama burası öyle bir yer değil. Müşteri kesinlikle otel sahibi veya müdürü ile görüşmek ister. Aynı şeyi benim personelim yapsa aynı etkiyi vermiyor. Bu benim için çok çok önemli bir konu. En ufak bir sorunun bile bana iletilmesini istiyorum".*
>
> Mülakat 11

İşletme yöneticisi şikayetle ilgili en ufak bir durum olduğunda bile çalışanlarının bunu kendisine iletmesini istemekte ve şikayeti çözme konusunda çalışana bir yetki devrinin söz konusu olmadığını, yapılacak her ne ise genel müdür olarak çalışanlardan daha etkili sonuç alacağını belirtmektedir. Bu görüşü savunan bir başka yönetici ise:

> *"Şikayet olduğu zaman, personelle muhatap etmeyiz misafiri ve misafiri personelin eline bırakmayız. Olumlu olumsuz personelin herhangi bir yorum yapmadan bize yönlendirmesini isteriz. Bu, onları beceriksiz bulduğumuzdan değil, misafir herhangi bir sorun olduğunda karşısında en yetkili kişiyi görmek ister. Düşünün ki misafir gidecek personele anlatacak, o gelecek bana anlatacak, uzayacak ve çözülmeyecek konu diye düşünüyorum".*
>
> Mülakat 2

Bir önceki görüşe göre daha katı olan bu bakış açısı, herhangi bir sorun veya şikayet durumunda personelin hiçbir şekilde müdahale etmemesi ve yöneticinin genel müdür olarak şikayetin direkt kendisine iletilmesi gerektiği düşüncesini savunmaktadır. Bu görüşü savunan işletmeler; personel güçlendirmeye yönelik eğitimlerin verilmediği, personelin inisiyatif kullanmasını red eden ve kesinlikle yetki devrinin söz konusu olmadığı işletmelerdir.

İşletmelerde personel güçlendirme ile müşteri beklentilerini karşılayabilmek ve kalite değeri yaratabilmek amaçlanmaktadır (Chacko, 1998: 134). Böylelikle personel güçlendirme ile problemin çözümünde ve karar vermede risk alabilen ve inisiyatif kullanabilen personellerle işletmelerin rekabet piyasasında başarı sağladıkları görülmektedir (Öğüt ve diğerleri, 2007: 166). Ancak yöneticilerle yapılan görüşmelerde şikayet yönetimi kültürünün işletmelerde oluşturulmamış olması nedeniyle, çalışanların da bu konuda eğitilmediğini, bu durum da yöneticilerin şikayetin çözümü gibi hassas bir konuda çalışanlara güvenmediğini ve hiçbir şekilde sorumluluk veya yetki verilmediğini göstermektedir.

İşletmede yaşanacak şikayetin çözümüne yönelik olan işletme çalışanlarına herhangi bir yetki veya sorumluluk verilmemesi gerektiği düşüncesinde olan bazı yöneticiler, bu kararın alınmasındaki nedeni sezonluk bir konaklama işletmesi olmalarından ve çalışanların bu konuda yeterince eğitimli olmamalarından kaynaklandığını vurgulamaktadırlar:

> *"Sezonluk bir otel olduğumuz için gelen her personelin şikayeti çözmesini istemiyoruz, yeni oldukları için bu bizim için dezavantaj".*
>
> Mülakat 14

> *"Açıkçası Alaçatı bölgesi sezonluk bir bölge olduğu için, gelen personel de 3-4 aylığına geliyor. Bir sonraki sene aynı personelin gelme gibi bir durumu olmuyor. Bizim bir kemik kadromuz var, bu kadromuzla şikayeti çözmeye çalışıyoruz fakat stajyer oluyor, sezonluk personel oluyor şikayetlere çok özen göstermiyor onlar".*
>
> Mülakat 7

İşletmelerin sezonluk olmasından kaynaklanan yukarıdaki görüşler, personel güçlendirilmesinin önüne geçen bir diğer etmendir. Buna göre yönetici sezonluk

çalıştıkları için sadece şikayeti çözme konusunda yetki ve sorumluluk vermezken, aynı zamanda işletmeye yarar sağlayacak diğer konularda dahi çalışanlara çok yönlü bakılmadığı için bir takım inisiyatifler vermediği görüşü ortaya çıkmaktadır.

Özellikle şikayet yönetimi konusunda eğitilmeyen personelin şikayeti büyük bir hata olarak görerek üstünü örtmesi ve şikayet eden müşteri için hiçbir şey yapmaması, görüşmeler sonucunda elde edilen bir diğer riskli duruma işaret etmektedir. Tablo 10 (bkz: Şikayet Yönetiminin Anlamı) dikkatle incelendiğinde özellikle küçük ölçekli konaklama işletmelerinin şikayet yönetimini olumsuzluk, hata, eksiklik, negatif yorum olarak nitelendirdiği görülmektedir. İşletmelerde şikayet yönetiminin tam olarak anlaşılmadığı sonucunun yansıması ise; çalışanların bildirilen şikayetleri çözmektense üzerini örterek yöneticilerine yansıtmamalarına neden olmaktadır. Yöneticiler, şikayetin çözümü konusunda personelin kendini şikayete neden olarak görebileceği, bu yüzden kendisine gelen şikayetleri bazı durumlarda yöneticiye bildirmediğini belirtmektedirler.

"Şikayetler personele geliyor, eğer halledebiliyorsa halletmesini istiyoruz. Personel bazen biz mi hatalıyız diye, şikayetleri yansıtmaya da biliyor…".

Mülakat 9

Bu görüş müşterilerin şikayetlerinin çözümü için önemli bir engel teşkil ederken, şikayetin çalışan tarafından üstünün örtülmesi ile şikayet çözüme kavuşturulmamış olacak, böylelikle şikayetin farklı mecralarda (çevrimiçi iletişim kanallarında) dile getirilebilir olması da kaçınılmaz hale gelecektir.

Elde edilen bulgulardan bir diğeri ise; şikayetin nerede gerçekleştiği ile ilgili yöneticilerin bir kısmının sorumluluğun ve yetkinin tüm çalışanlarda olduğunu söylerken, bazı yöneticiler şikayetin gerçekleştiği yer farklılık gösterse de yine şikayete müdahale eden kişilerin yöneticilerin olması gerektiğini söylemesi ile ilgilidir.

"Personelimize verdiğimiz eğitimlerde; inisiyatif alıp problemi çözme aşamasında hep cesaretlendiriyoruz, teşvik ediyoruz".

Mülakat 21

"Öncelikle yaz döneminde operasyon müdürümüz var o sorumlu. Şikayetin nerede gerçekleştiği de önemli aslında. Eğer restoranda bir şikayet varsa yiyecek-içecek müdürümüz hemen o an müdahale ederek oradaki olumsuzluğu, çözmeye çalışıyor. Oldu ki çözülmedi, daha ciddi bir sorun var, o zaman işletme müdürü veya ben (genel müdür) devreye girebiliyorum".

Mülakat 6

Büyük ölçekli konaklama işletmeleri şikayeti çözmek için özellikle bu konuyla ilgilenecek misafir ilişkileri departmanını oluşturduklarını ve şikayetin daha etkin yönetilebilmesi amacıyla bu departmanın direkt genel müdür veya önbüro müdürüne bağlı olduğunu dile getirmişlerdir. Misafir ilişkileri departmanı ile şikayetlerin kaydedilmesi ve bu departman çalışanlarının sorumluluk ve yetkiye sahip olmaları büyük ölçekli konaklama işletmelerinde %14 oranında iken, küçük ölçekli konaklama işletmelerinin büyük ölçekli konaklama işletmelerinden farklı olarak işletme sahipleri ve bazı durumlarda eşlerinin de %10'luk oranla sorumluluk ve yetkide pay sahibi oldukları görülmektedir. Bu durum küçük ölçekli konaklama işletmelerinin, insanların belirli bir yaşam tarzına ulaşmak, sahip oldukları gayrimenkulleri de değerlendirmek, kazanç elde etmek veya kendi işinin patronu olmak gibi beklentileri ile turizm endüstrisine çeken etkenlerin (Akbaba, 2012: 6) oluşmasından kaynaklı bir durumdur.

Farklı ölçeklerdeki işletme yöneticilerinin şikayetin çözümünde sorumluluk ve yetki konusunda farklı görüşleri olmasına rağmen çoğunlukla üst kademe yöneticilerin bu konuda büyük rol oynadıkları dikkat çekmektedir. Ancak şikayetlerin çözümünde işletmede çalışan tüm personelin sorumluluk hissi ile şikayete yaklaşmaları ve şikayeti çözme konusunda yetki sahibi olmaları beklenirken, şikayet yönetiminin işletmelerde tam anlamıyla benimsenmediği için yetki ve sorumlulukların da personel güçlendirmesi ile çalışanlara verilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Oysaki özellikle hizmet sektöründeki işletmelerde, çalışanların sahip oldukları bilgiden, birikimden, eğitiminden, yani entelektüel sermayenin bir parçası olan insan sermayesinden en üst derecede fayda sağlanarak rakip işletmelerden her açıdan üstün olmak mümkünken, bu anlamda çok az işletmenin çaba sarf ettiği görülmektedir.

İnsan sermayesi; işletme çalışanlarının bireysel olarak kendilerine verilen görevleri yerine getirebilmeleri için sahip oldukları ve kullandıkları bilgilerin, yeteneklerin, becerilerin ve yaratıcılık özelliklerinin bir araya toplanmış biçimiyken (Kurgun ve Akdağ, 2013: 158), yapılan araştırmalar insan sermayesi üzerinde önemle duran konaklama işletmelerinin, entelektüel sermayenin bileşeni olan müşteri sermayesini de olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Nitekim Altunoğlu ve Demir (2012)'in yaptıkları araştırmada; insan sermayesinden elde edilen entelektüel bilginin; müşteri ilişkilerini olumlu yönde etkileyerek müşterilerin memnuniyetlerini ve bağlılıklarını işletmeye artı değer olarak geri dönüşüm sağladığı, müşteri sadakatinin işletmenin çalışanlarınca daha çok yükseltildiği ve böylelikle işletmenin müşteri sermayesini daha fazla güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Birçok turizm işletmesini uzun yıllar boyunca sürekli ziyaret eden müşteriler bunun en güzel kanıtıyken, bu durumun turizm işletmelerine özgü bir durum olduğunun (Altunoğlu ve Demir, 2012:310) altı çizilmiştir. Ancak entelektüel sermayenin önemli bileşeni olan insan sermayesinin sağladığı fırsatların, görüşme yapılan çoğu işletmede göz ardı edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

3.2.5. Kaybedilen Müşteriler

Yapılan görüşmelerde kaybedilen müşteriler ile ilgili neler yapıldığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bir işletmenin müşteri kaybetmesinin çeşitli nedenleri olduğu bilinse de, özellikle şikayet davranışı sergileyen müşterilerin kaybedildiği anlaşıldığında neler yapıldığının tespitinin; araştırmaya katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Bu nedenle de sorulan soru herhangi bir müşteri kaybı ile ilgili olarak değil, şikayet çözümünde tatmin olmayan müşteri kaybı ile ilişkilendirilerek "Şikayetin çözümü için tüm çözüm yollarını denediniz fakat müşteri tatmin/memnun olmadı, otelden ayrıldığında da dile getirdi ve olumsuz sonuç aldınız yani müşteriyi kaybettiniz. Kaybettiğiniz müşterilerinizi yeniden kazanmaya çalışıyor musunuz? Bunun için neler yapıyorsunuz?" şeklinde sorulmuştur. İşletmelerin, kaybedilen müşteriden dolayı uğrayabilecekleri zararı belirleyebilmeleri oldukça güç olmakla birlikte, memnun kalmayıp ilişkilerini bitiren müşterilerin, işletmeye sağlayacağı tüm kar potansiyelini birlikte götüreceği ve kızgın olduklarından işletmeyle ilgili

tatminsizliğini başka kişilere de iletecekleri ortadadır (Eşkinat, 2009: 28). Bu nedenle özellikle bu soruya verilen cevapların boyutu ve yönünün; müşterilerin şikayet/yorum sitelerinde ve sosyal medyada şikayetlerini paylaşmasında belirleyici olduğu düşünülmektedir.

Görüşmelerde kaybedilen müşteriyi kazanmak için yöneticilerin %18'inin müşterilerini kaybettiklerini/kaybedeceklerini anladıkları anda, müşteri henüz işletmeden ayrılmadan şikayetini çözüp, müşterinin memnun ayrılmasını sağladıkları belirlenmiştir. Yöneticilerin %10'u ise ellerinden gelen her türlü çabayı gösterdikten sonra, müşteri gitmeyi tercih ediyor veya mutsuzsa yapılacak bir şey yok yanıtını vermişlerdir. Aynı soruya özellikle küçük ölçekli konaklama işletmesi yöneticilerinin %25'i böyle bir durumu hiç yaşamadıklarını, genellikle birebir sohbetlerle müşterinin kızgınlıklarını, şikayetlerini çözdüklerini ifade etmişlerdir. Sorulara verilen cevapların analizinde çıkan kodlar Tablo 13'teki gibidir.

Tablo 13: Kaybedilen Müşteriler

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	*
Ayrılmadan Problem Çözülür	x	x			x			x									x	x			x	7
Yapılacak Bir Şey Yok			x						x		x									x		4
Hiç yaşamadık							x			x		x		x								4
Telafi			x			x											x					3
Tekrar iletişime geçme						x										x			x			3
Ücretsiz kullanım						x												x	x			3
Hiç Bir şey Yapmıyorum				x							x											2
Tecrübe ediniyoruz													x		x							2

Tekrar davet etme																		x	x			2
Özür için e-posta																				x		1
Black List'e Alıyorum						x																1

*Kodların Katılımcılar Tarafından Tekrarlanma Sayısı

Tabloda görüldüğü gibi hem büyük ölçekli hem küçük ölçekli konaklama işletmesi yöneticilerinin, müşterinin işletmelerini bir daha tercih etmeyeceğini, mutsuz ve tatmin olmamış olduğunu bilmeleri durumunda farklı tutumlar gösterdikleri dikkat çekmektedir. Buna göre büyük ölçekli konaklama işletmelerinde, hizmetin ücretsiz kullanımı veya oda segmentinin bir yükseği ile değiştirme veya işletmeye tekrar davetin daha sık görüldüğü belirlenmiştir.

Küçük ölçekli konaklama işletmelerinde yöneticilerin %25'i bu durumla çok karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle böyle bir durumda nasıl bir tutum izleyeceklerini tam olarak ifade edememişlerdir. Bu durumun sık karşılaştıkları bir durum olmadığını düşünmeleri; müşteri bilgilerini veya şikayetlerini sıklıkla kaydetmemelerinden kaynaklanmaktadır. Bunun takibini yapamayan işletmeler hangi müşterisini kaybettiğini de bilememektedir. Özellikle işletme yöneticilerinin bir kısmının kaybettikleri müşterilerin kendi kişisel problemleri ile ilişkilendirip veya fırsatçı müşteri kategorisine alıp hiçbir şey yapmadıkları, hatta "black list" e almaları diğer dikkat çekici bulgulardan biridir. Yöneticiler ile yapılan görüşmelerde aslında müşterinin kaybedilme durumunun işletmelerde şu şekilde kategorize edildiği saptanmıştır.

Tablo 14: Kaybedilen Müşteri Profili

Kaybedilen Müşteri İçin 1. Durum	**Kaybedilen Müşteri İçin 2. Durum**	**Kaybedilen Müşteri İçin 3. Durum**
İşletme Kaynaklı Hatalar: Personel davranışı ve eğitimi, fiziki donanım, hizmet vb.	*Profesyonel tatilci, fırsatçı, aldatan müşteri:* İşletmeden çeşitli indirimler, para iadesi	*Müşterinin Kendi Beklentilerinden Kaynaklı Durumlar:* Beklentinin yüksek olması, işletme ile ilgili bilginin yeterince sağlanamaması.

	almak için, ufak bir olumsuzluğu bile kendi menfaatlerine kullanan müşterilerden kaynaklanan durumlar.	

Kaynak: Araştırmacı Tarafından Görüşmeler Sonucunda Elde Edilmiştir.

Tablo 14'te gösterildiği gibi yöneticilerin kaybedilen müşterilerini 3 şekilde değerlendirdikleri ve buna göre farklı tutumlar geliştirdikleri görülmektedir. Buna göre işletmelerin;

- kendi çalışanı, hizmet sunumu vb. konular ile ilgili kaybedilen müşteriler için ellerinden geleni yaptıkları,
- fırsatçı müşteri kategorisine giren müşterileri için hiçbir şey yapmadıkları,
- müşterinin beklediğini bulamaması ile ilgili durumlarda ise yapacak bir şey yok yanıtı verdikleri belirlenmiştir.

Yukarıdaki durumlarla belirtilen ve gelişen tutumlarla ilgili yönetici görüşleri Mülakat 6, Mülakat 9 tarafından şu şekilde açıklanmıştır:

"Yapacağı şikayetle indirim vb. almak isteyen misafir (fırsatçı müşteri) ise yaptığım tek şey black liste almak. Sistemden giriyoruz black liste alıyoruz, rezervasyonunu kabul etmiyoruz.

Mülakat 6

"Gelmesin zaten, ben ne yapayım ki onu? Ben elimden geleni yapmışımdır zaten. Ben elimden geleni yaptıktan sonra gidiyordur. "Yapmadık ve gitti misafiri" hiç olmadı bizde. Yapabildiğimizi burada yapmaya çalışıyoruz, buna rağmen hala gidiyorsa, gitsin ve mümkünse bir daha hiç gelmesin".

Mülakat 9

Özellikle yukarıda yer verilen yönetici görüşlerinde ortak nokta işletmeye haksızlık yapan müşterilerin olduğu ve bu konuda bu müşterilerle ilgili hiçbir şey yapılmadığı ve kaybedilen müşteri kategorisine bu müşterilerin koyulmadığı yönündedir. Fırsatçı müşterilerin, işletmeler tarafından fark edilerek işletmeye kabul

edilmemesi bir yöntemken, fırsatçı müşterilerin kimler olduğu konusunda özellikle aynı anda birçok müşteri bulunmasından dolayı büyük ölçekli konaklama işletmelerinde bir sistemin kullanılmaması, bu müşterilerin işletme tarafından fark edilmesini güçleştirmekte, bu da konaklama işletmeleri için "reklamasyon" kavramını gündeme getirmektedir.

> *"Özellikle dış pazarda, reklamasyon dediğimiz şey aslında budur. Otel rehberi gelir, oteldeki misafirin sıkıntısını dinler, sorunu çözer ama o misafir o sıkıntıyı atlattığı halde Türkiye'den gittikten sonra burada yaşadığı birkaç olumsuz olayı size parasal olarak yani reklamasyon olarak yansıtır. Eğer para odaklı değilseniz, misafir memnuniyeti odaklı iseniz sizin prestijinizi dış pazarda sarsacak şekilde geri dönebilir. Bu durum artık yavaş yavaş iç pazarda da görülmeye başlanıyor"*
>
> Mülakat 18

Mülakat 18'de de görüldüğü gibi müşteriler konaklama işletmelerinden ayrıldıktan sonra memnuniyetsizlik veya yaşadıkları problemlerden dolayı ödediği paranın bir kısmını veya tamamını talep ederek üçüncü kurum veya kuruluşlara şikayetlerini bildirmektedir. Yani yeniden hak iddia etmek (Barış, 2015: 44) ve dava açmak anlamına gelen 'reklamasyon' turizm işletmelerinin özellikle eğer müşteri haksız yani fırsatçı müşteri kategorisinde ise çok sık karşılaşılan ve işletmeyi zarara sürükleyen bir durumu ifade etmektedir.

Yapılan görüşmelerde dikkat çeken diğer bir unsur ise müşterinin beklentilerinin, işletmeye vardıktan sonra karşılanmaması ile ilgilidir. Bu durumda yöneticilerin çoğu yapılacak bir şey olmadığını, bu müşterinin kaybedilmesinin önüne geçilemeyeceğini vurgulamışlardır.

> *"Biz elimizden geleni yaptık, buna rağmen misafir mutlu olmuyorsa o noktada artık yapılacak bir şey yok."*
>
> Mülakat 21

İşletme yöneticisi işletmeyi terk edecek, tatmin, mutlu olmamış, beklentileri karşılanmamış müşterisi için yapabilecek hiçbir şey olmadığını ve böyle durumları çok yaşadıklarını ifade etmiştir. Özellikle hizmet üretiminin yoğun olduğu turizm sektöründe konaklama işletmeleri farklı kültürden, farklı ülkelerden, farklı yaşam

tarzlarına sahip birçok müşteri tarafından tercih edilen işletmelerdir. Bu açıdan bakıldığında işletmeden hiçbir şekilde memnun kalmamış müşterilerin bu farklılıkları da işletme yöneticileri için müşteri kaybını oluşturabilmektedir.

> *"Şikayetler kişinin yaşam biçimine, tatil anlayışına, temizlik anlayışına göre değişebiliyor. Misafir bu durumda umduğu ile bulduğu arasındaki farktan dolayı sıkıntı çıkarıyor.*
>
> Mülakat 16

Mülakat 16 şikayetlerin tamamen müşteri beklentilerinin, işletmenin sundukları ile birleşmediği durumlarda ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Özellikle yöneticilerin genelinde, şikayet davranışının yaşam tarzından doğan farklılıklardan kaynaklandığı görüşünün baskın olmasının yanı sıra aynı zamanda farklı kültürlerden insanların farklı sorunlara farklı tepkiler verdiği yönündedir.

Farklı kültürlerin şikayet davranışlarının bilinmesi, işletmelerin mevcut müşteri beklentilerini karşılayıp memnuniyet düzeyini artırmak için nasıl ve ne tür bir hizmet sunması gerektiği konusunda daha gerçekçi bilgiler sağlaması açısından önemlidir (Cesur ve Şahin, 2016: 2036). Ancak görüşmeler sonucunda işletmelerin, bu konuda bir sistem veya bu farklılıkları da analiz ederek işletmelerinde bilgi yönetimini uygulamadıkları sonucuna varılmıştır.

Yöneticilerin çoğu müşteri işletmeye gelmeden önce işletme ile ilgili bilgileri araştırarak, bilerek, öğrenerek gelmeleri gerektiği konusuna vurgu yapmaktadırlar. İşletme içerisinde gerçekleşen ve kesinlikle işletme çalışanlarının davranışlarından, hizmeti sunuş şeklinden oluşan memnuniyetsizlikler için ise müşteriyi kazanmak adına çaba sarf ettikleri görülmektedir.

İşletmelerin kaybettikleri bir müşterinin yerine benzerini koyabilmeleri için en az beş kat daha fazla zaman, enerji ve para harcamaları gerektiğinin (Eşkinat, 2009: 28) vurgusu yapılsa da müşteri kaybının oluşmaması için hiçbir yöneticinin bir sistem geliştirmediği dikkat çekmektedir.

3.2.6. Çevrimiçi İletişim Kanallarındaki Yorumlar

Konaklama işletmeleri müşterileri, internetin daha kolay ulaşılabilir olmasından dolayı deneyimledikleri her şeyi sosyal medya, bloglar ve diğer

çevrimiçi platformlar aracılığıyla paylaşırken, yöneticilerin de işletme performansını yükseltmek için bu yorumları dikkate alarak değerlendirmeleri çok önemlidir (Berezina ve diğerleri, 2016: 3). Ayrıca işletmeyi tercih edecek müşterilerin konaklama için rezervasyon yapmadan önce, başkalarının o işletme hakkında neler söylediklerini okumaları ve memnuniyet ya da memnuniyetsizliği (şikayeti) ortaya koyan bu yorumları okumanın kişilerin alışveriş davranışlarını etkilediği (Aymankuy, 2011: 229) göz önünde bulundurulduğunda bu konunun önemi daha çok artmaktadır.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde çevrimiçi iletişim kanallarında işletmeleri hakkındaki yazılan yorumlara karşı tutumları ile ilgili değerlendirmelere göre; yöneticilerin %100'ünün kendi işletmeleri hakkında yorumları takip ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Tüm işletmelerin çevrimiçi iletişim kanallarında kendileri ile ilgili tüm yorumları takip etmelerine rağmen; şikayetlere muhakkak cevap yazan işletmelerin %52, cevap yazmayan işletmelerin %19, cevap vermeye çalışıyoruz ifadesini kullanan işletmelerin %19 ve müşterinin niyetine göre cevap yazan işletmelerin ise %5'lük oranı oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin %14'ü yorum yazan müşterileri ile direkt iletişime geçtiklerini ifade etmişlerdir. İletişime geçen yöneticilerin %33'ü çevrimiçi iletişim kanallarına cevap yazmazken, %67'si hem birebir iletişime geçmekte hem de bu mecralarda yazılan yorumlara cevap vermeyi tercih etmektedir.

Büyük ölçekli konaklama işletmelerinin %80'i tüm yazılan yorumlara cevap verirken, %20'sinin cevap vermeme prensibi aldığı ve yazılan yorumları çok suni buldukları için cevap vermeyi tercih etmedikleri tespit edilmiştir. Küçük ölçekli konaklama işletmelerinin ise %44'ü cevap yazarken, %25'inin fırsat bulurlarsa cevap yazdıkları, %19'unun ise cevap yazmayı tercih etmedikleri belirlenmiştir.

Tablo 15: Çevrimiçi İletişim Kanallarındaki Yorumlar

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	*
Takip Ediyoruz	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	21

Cevap Yazıyoruz	x		x							x		x	x	x	x	x	x		x	x	11
Cevap Yazmıyoruz							x		x	x								x			4
Cevap Yazmaya Çalışıyoruz		x		x				x				x									4
Yorum ve Analiz Sistemi Kullanıyoruz																x		x	x	x	4
Sosyal Medya Uzmanı İle Çalışılıyor														x		x				x	3
E-Posta, Telefonla İletişime Geçiyoruz					x										x		x				3
Yazanın Niyetine Göre Cevap Yazıyoruz						x															1

*Kodların Katılımcılar Tarafından Tekrarlanma Sayısı**.**

Büyük ölçekli konaklama işletmelerinin %80'inin işletme ile ilgili tüm şikayetlerin çevrimiçi iletişim kanallarından alınıp tek bir yerde toplanmasını, rakip firmaların durumunu ve kendi performanslarını inceleyebilecekleri sistemler kullandıkları, ayrıca büyük ölçekli konaklama işletmelerinin %60'ı ve küçük ölçekli konaklama işletmelerinin %6'sının Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetimi konusu üzerinde önemle durdukları ve bunun için de sosyal medya uzmanları ile çalıştıkları belirlenmiştir.

Yapılan görüşmelerde iki farklı sistemin kullanıldığı büyük ölçekli konaklama işletmelerinin %75'nin 'TrustYou Analytics', kalan kısmının ise bir diğer yorum ve analiz sistemi olan 'Ravinate' sistemini kullandıkları belirlenmiştir. Araştırmada dikkat çeken önemli bir nokta ise bu sistemlerden biri olan "TrustYou Analytics" kullanan büyük ölçekli konaklama işletmesi yöneticisinin, buna rağmen işletme olarak yorumlara cevap yazmama prensibi aldıklarını ifade etmesidir.

Yorumları takip edip cevap yazmayan işletme yöneticisi nedenlerini şu şekilde açıklamaktadır:

> *"Otelin yazılan yorumlara cevap vermeme prensibi var. Yorumlara yazılan cevaplar sadece cevap vermek için yazılan cevaplar. Peki biz ne yapıyoruz? Biz bu misafirin yorumuna kayıtsız kalmıyoruz. Misafirle birebir iletişim kuruyoruz, ancak bunu deklare etmek istemiyoruz. Bütün misafirlere kendimizi haklı çıkartıyormuş gibi izlenim vermek istemiyoruz. Bizim amacımız ondan sonra gelen yorumlarda özellikle bahsedilen durumun geçerli olmadığını insanların kendilerinin görmesi. Yani otel hiç temiz değildi gibi bir yorumdan sonra altındaki en az on tane yorumdan 3-5 tanesinde otel temizliği çok iyiydi gibi bir önceki yorumu yalanlayan yorumlar, bizim için daha değerli oluyor. Hiçbir şekilde sosyal ve online mecralarda cevap yazmama kararımız var".*
>
> Mülakat 19

Büyük ölçekli konaklama işletmesi yöneticisi ile aynı fikri savunan başka bir yönetici ise yazılan yorumları samimi bulmadığını bu yüzden cevap yazmadığını dile getirmektedir.

> *"Biz cevap yazmıyoruz ama doğruluğu yanlışlığı tartışılır. Çok suni geliyor bana, samimi değil. Cevap yazıyoruz fakat kendisine, kendi mail adresine yazıyoruz. Bu web sitelerini takip eden kişiler tüm yorumlarla beraber okuyor şikayet içerikli yorumları. Eğer tümden kötü yorumlar varsa evet bu otel kötüdür diyebiliyorsun fakat belli belirsiz kopuk kopuk yazılan kötü yorumlar var ama geneli iyiyse, o zaman diyorsunuz ki bu problemli müşteri".*
>
> Mülakat 9

Yukarıda iki farklı işletme yöneticisinin de çevrimiçi iletişim kanallarında işletmeleri ile ilgili yazılan yorumlara veya şikayetlere karşı aynı tutumu sergiledikleri görülmüştür. Başka işletmeler tarafından yazılan cevapları suni bulduklarını ve işletme olarak olumlu ya da olumsuz tüm yorumlara cevap yazmama kararı aldıklarını belirtmişlerdir.

Başka bir işletme yöneticisi ise çevrim içi iletişim kanallarında ve sosyal medyada şikayet eden müşterilere cevap verilmemesinin nedenini müşteri niyetine bağlamaktadır. Müşteri tekrar satın almada indirim almak veya tamamen işletmeyi karalamak, intikam almak için şikayeti yazıyorsa, yönetici bu tarz yorumlara cevap vermemeyi tercih etmektedir.

> *"Dönüş yapıyoruz ama yorum yapan misafirin profilini inceliyoruz. Şikayet doğru mu değil mi, gittiği her yerde bunu yapıyor mu buna bakıyoruz. Eğer gerçekten sürekli şikayetçi pozisyonunda ise hiç kale almıyoruz, cevap da yazmıyoruz. Cevap verirsek, tekrar bir sıçrama yapar. Yani o yüzden o insanla o diyaloga girersek sonu gelmez, özür dileyerek cevap versek bile, o tarz müşterinin yapacağı tek şey, gelsem ne olacak, ben yine aynı muameleyi göreceğim, yine aynı hizmeti göreceğim diyecek, o yüzden böyle insanları düzeltemeyiz ki bunu artık sosyal medyayı takip eden insanların çoğu bilir. Benim otelime 10 kişi 4 puan, bir kişi 1 puan verdiyse, bu bir puanı niye verdi, bunu düşünmek lazım".*
>
> Mülakat 6

İşletme yöneticisi gördüğü yoruma tepki vermeden önce bir araştırma yaptığını, şikayet edilen durumun doğruluğunu kontrol ettiğini ve aynı zamanda şikayetçinin de profilini incelediklerini dile getirmektedir. Özellikle şikayet edilen durum her ne ise konuyu uzatmamak adına da bu yorumlara cevap verilmemesi gerektiğinin altını çizmektedir. Yorumları okuyan potansiyel müşterilerin birçok yorum içerisinden doğruyu ve yanlışı ayırt edebileceklerini ve zaten nihai karara kendilerinin varabilecekleri düşüncesiyle, takdiri tamamen müşterilere bıraktıklarını ifade etmektedirler.

Cevap yazmayan yöneticilerin, yorum yazan müşterilere e-posta veya telefonla ulaşarak şikayeti çözmesi dikkat çeken diğer bir konudur. Yöneticiler şikayetin cevabını, herkesin okuyarak bilgi edinecekleri şekilde değil, müşterileri telefonla arayarak veya e-posta atarak verdiklerini vurgulamaktadırlar. Yani internetteki şikayet veya yorum sitesine yazılan yorumu binlerce insan görürken, işletme yöneticisi yazılan yorumu herkesin görebileceği şekilde cevaplamamakta, sadece şikayeti yazan müşteriye ulaşarak telafi veya özür dileme yoluna gitmektedir.

Bu durum iletişime geçilen müşteri için bağlılık veya memnuniyet oluştururken, diğer binlerce potansiyel müşterinin dikkate alınmadığı gerçeğini ortaya koymaktadır.

Yukarıda ifade edilen durumların aksine, yazılan olumlu veya olumsuz yorumlara cevap vermenin ötesinde, farklı metotlar geliştiren işletmelerin varlığı dikkat çeken bir diğer konudur. Çevrimiçi iletişim kanallarında özellikle yazılan olumsuz yorumlara cevap verilmesi gerektiğini savunan ve böylelikle verilen yanıtlarla diğer potansiyel müşterileri de kazanmayı hedefleyen, bu konunun üzerinde ciddi bir şekilde duran büyük ölçekli konaklama işletmelerinin, kullandıkları analiz ve yorum sistemleri ile şikayete veya herhangi bir yoruma cevap vermeyi zorunluluk haline getirdikleri belirlenmiştir. Buna göre bu işletmelerin belirli sürelerde yazılan yorumlara cevap verilmediği takdirde işletme performansı yüzdesinin bu sistem sayesinde düşürüldüğü, bu yüzden yöneticilerin cevap yazmayı gereklilik haline getirdikleri tespit edilmiştir.

> *"Facebook, twitter, instagram, booking, tripadvisor vb. bunun gibi mecraların hepsine yorum düştükten muhtemel 6 ila 12 saat içerisinde geri dönüş yapmamız gerekiyor. Aynı zamanda bu sistem verilen cevapların da raporunu veriyor, cevaplanan yorumların oranı oluyor ve bizim şuanda %80 cevaplama oranımız var".*
>
> Mülakat 20

Çevrimiçi iletişim kanallarında yazılan şikayetlere, işletmelerin verdikleri cevaplar ve başarıları ile ilgili bir araştırmada özellikle şikayet sayısının çok olduğu işletmelerden, şikayete en çok cevap veren işletmelerin başarı sıralamasında üst sıralarda oldukları ortaya çıkmıştır (Argan, 2014: 64). Bu da çevrimiçi iletişim kanallarında yazılan yorumlara, yöneticiler tarafından cevap verilmesinin önemini bir kez daha vurgulamaktadır.

Yukarıda ifade edildiği gibi bazı işletmelerin şikayetleri takip etmelerine rağmen cevap yazmadıkları sonucu ile birlikte, bazı işletmelerin ise yazılan olumsuz yorumlardan potansiyel müşterilerin etkilenebilme ihtimalini göz önünde bulundurarak bu tarz yorumlara cevap yazması için asıl uzmanlık alanı iletişim olan, bu işi profesyonel olarak yürüten bilgi işçisi olarak nitelendirilebilecek çalışanların

varlığı dikkat çekmektedir. Sosyal medya uzmanı olarak da nitelendirilen bu çalışanların konaklama işletmelerinde sayısının arttığı ve yeni bir iş alanının oluştuğu yapılan görüşmelerde dikkat çekmiştir. Nitekim 21 konaklama işletmesinin %14'ünün bu uzmanlık alanı için bütçe ayırdığı görülmektedir. Aynı zamanda yukarıda belirtildiği gibi büyük ölçekli konaklama işletmelerinin %80'i sosyal medya ve çevrimiçi iletişim kanallarında işletmeleri ile ilgili her türlü yorumu toplayıp kendilerine sunan bir sisteme sahip olduklarını belirtmişlerdir.

> *"İnternet mecrasında işletmemiz ile ilgili ne kadar yorum varsa, olumlu olumsuz, onları tek tek bir portalda toplayıp sunan bir sisteme sahibiz. Ayrıca bu bölgede bulunan 5 tane rakip otelin analizini yapıyor, bu otellerin aynı zamanda durumlarını görebiliyoruz. Bu sisteme yaklaşık 27 tane farklı büyüklükte yorum sitelerine yazılan yorumlar düşüyor. Bu sene sosyal medya ile ilgili tüm çalışmaları bir ajansla yönetiyoruz. Ciddi kişilere ulaşıyoruz, pazarlama anlamında da iyi. Geçenlerde baktık; İzmir, Manisa, Aydın, Denizli illerinde 55.000 tane nişanlı insan varmış. Sosyal medyada paylaştıkları ilişki durumu kısmından ulaşıyoruz bu insanlara. Onlara düğün banket ile ilgili çalışmalarımızı gönderiyoruz, 55.000'lik hedef kitleye ulaşabiliyoruz, bunlar önemli şeyler".*
>
> Mülakat 17

Mülakat 17 çevrimiçi iletişim kanallarında işletmeleri ile ilgili tüm yorumları tek bir portalda toplayan bir sisteme sahip olduklarını dile getirirken, aynı zamanda sosyal medya uzmanı ile çalışarak buradaki bilgilerinin etkin yönetimi ile işletmenin satış ve pazarlamasına da katkıda bulunduklarını ifade etmektedir.

Yapılan analiz sonucuna göre büyük ölçekli konaklama işletmelerinin çevrimiçi iletişim kanallarındaki bilgilerin yönetimi konusunda daha çok başarılı olduğu, küçük ölçekli konaklama işletmelerinin ise bu mecralarda yazılan yorumlara daha az cevap verdiği belirlenmiştir. Buna göre 16 küçük ölçekli konaklama işletmesinin %44'ü bu yorumlara cevap yazarken %19'u cevap yazmadıklarını dile getirmişlerdir. Geri kalanlar ise fırsat buldukça yazmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Ancak; yeni nesil müşteri, keşfetme, etkileşim ve deneyime önem veren,

teknolojiyi sıklıkla kullanan, şikayetlerini rahatlıkla sosyal ağlar aracılığıyla dile getiren ve zincir yerine daha bağımsız otellerde kalmayı tercih eden bir gruptur (Taş, 2015: 58). Bu nedenle de özellikle küçük ölçekli konaklama işletmelerinin, interneti sıklıkla kullanan, deneyimlere önem veren bu yeni nesil müşterileri kazanmak için çevrimiçi iletişim kanallarında yazılan yorumlara cevap verip olumsuzlukları fırsata çevirmeleri beklenirken, cevap yazmayı reddeden veya gerekli bulmayan işletmelerin varlığının çoğunlukta olduğu belirlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm devamlı yaşanan yer dışında müşteri olarak tatil, dinlenme, eğlence, kültür vb. gereksinimlerin karşılanması amacıyla yapılan seyahat ve geçici konaklama olayıdır (Kozak ve Bahar, 2012: 30). Bu nedenle de turizmin gerçekleşmesinde esas belirleyicilerden biri olan ve geçici konaklamaların sağlanması amacıyla hizmet veren konaklama işletmeleri büyük önem taşımaktadır.

Konaklama işletmelerinin emek yoğun özelliği sunulan ürün veya hizmetin çoğu zaman aynı standartta olmamasına neden olurken, bu durum hizmet kalitesinin müşterilerin algısında da farklı sonuçlara ulaşmasına etki etmektedir. Müşteri beklentilerine ulaşmanın birçok yönü olduğu ve birçok faktörden etkilendiği düşünüldüğünde, müşteri algısında oluşan bu farklılıkların müşteri memnuniyetini sağlamadığı durumlarda konaklama işletmelerinin diğer işletmelere göre daha çok müşteri şikayetleri ile karşılaşmasına neden olmaktadır.

Bu araştırma ile İzmir'in Çeşme ilçesindeki farklı ölçekteki konaklama işletmesi yöneticilerinin, şikayet yönetimi konusunda neler yaptıkları, şikayet yönetim süreçleri, bilgi yönetiminin işletmelerde ne derece kullanıldığı, bilgi teknolojisi ve sistemlerinin işletmelerde etkinliğinin boyutu araştırılmıştır. Ayrıca, konaklama işletmelerinde emeğin yoğun olması, müşteri ve çalışanların sürekli iletişim halinde olması nedeniyle, çalışanların şikayet yönetimi konusundaki rolü de incelenmiş, etkin bir şikayet yönetimi için çalışanlara yetki ve sorumlulukların verilip verilmediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanmadığı durumlarda müşteri kayıplarının diğer işletmelere göre daha yüksek olacağı düşünüldüğünden, işletmelerin kaybettikleri müşteriler için neler yaptıkları detaylı olarak incelenmiştir.

Günümüz teknoloji kullanımının yüksek olması nedeniyle müşteri memnuniyetinin sağlanmadığı, şikayetlerin çözüme kavuşturulmadığı durumlarda müşterilerin işletme ile ilgili olumsuz deneyimlerini sosyal medya veya şikayet/yorum sitelerinde paylaşmaları, şikayet bilgisinin bilgi yönetimi kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Bu yüzden görüşme yapılan işletmelerin bu mecralarda paylaşılan sınırsız bilgileri nasıl yönettikleri de araştırılan bir diğer konudur. Tüm bu soruların cevabını almak için konaklama işletmesi

yöneticilerine 6 tane soru sorulmuş ve alınan cevaplar doğrultusunda önerilerde bulunulmuştur.

Şikayet yönetiminin etkin yürütülebilmesi için işletmelerin öncelikle müşterilerini tanımaları gerektiği düşünüldüğünden, işletmelerde bu bilgilerin hangi oranlarda ve hangi bilgi sistemleri ile kaydedildiği incelendiğinde; hem büyük ölçekli hem de küçük ölçekli konaklama işletmelerinde müşteri bilgilerinin kaydedildiği, büyük ölçekli konaklama işletmelerinin tümünde bilgisayar tabanlı otomasyon sistemleri kullanılırken, küçük ölçekli konaklama işletmelerinin çoğunda benzer sistemler kullanılsa da manuel doldurulan müşteri kayıt formlarının, word dosyaları veya deftere kaydedilen müşteri bilgilerinin de olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Büyük ölçekli konaklama işletmelerinin müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla bu kayıtları sıklıkla kullandıkları, küçük ölçekli konaklama işletmelerinde ise kayıtların daha çok devamlı gelen müşteri bilgilerini içerdiği yani işletmeye gelen her müşterinin memnuniyetini en üst seviyeye taşımak ve hizmet kalitesini geliştirmek yerine, kayıtların kullanımının tek yönlü müşteri memnuniyeti sağlamada kullanıldığı belirlenmiştir. Aynı zamanda küçük ölçekli konaklama işletmelerinde polis raporu ile tutulan zorunlu kayıtların müşteri bilgisini kaydetme ile ilişkilendirildiği, yapılan analiz sonucunu etkileyen bu ilişkilendirme ile küçük ölçekli konaklama işletmelerinin müşteri bilgilerini, müşteri memnuniyeti oluşturmak için büyük ölçekli konaklama işletmelerine göre daha az kayıt altına aldığı veya kullanmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Küçük ölçekli konaklama işletmelerinde manuel sistemlerle tutulan müşteri bilgilerinin genellikle müşteri kayıt formlarında depolandığı ifade edilmiştir. Küçük ölçekli konaklama işletmeleri aynı anda fazla müşteriye hizmet vermiyor olsa da yılın farklı zamanlarında birçok müşterinin bu işletmeleri tercih ettiği düşünüldüğünde, bu kayıtların arşivlerden çıkarılıp, çok etkin kullanılmasının zaman ve emek isteyen zor bir süreç olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle de işletmeninin büyüklüğü ne olursa olsun manuel sistemlerden daha çok, bilgisayar destekli sistemler kullanması bilgiye daha hızlı ulaşma konusunda katkı sağlayacaktır.

Araştırma ile elde edilen bir diğer bulgu ise küçük ölçekli konaklama işletmesi yöneticilerinin daha çok birebir sohbetlerle müşteri istek ve beklentilerini

karşıladıkları, böylelikle müşteri memnuniyeti oluşturulduğu yönündedir. Hatta bazı yöneticilerin bilgileri hiçbir yere kaydetmediği, bilgi deposu olarak kendilerini gösterdikleri belirlenmiştir. Bilgi yönetiminde sistemler, süreçler ve teknolojinin tek başına verimli olamayacağı, bunun muhakkak insan unsuru ile desteklenmesi görüşü önemli olsa da işletme ve müşteri ile ilgili bilgilerin sadece bir çalışanda toplanması birçok riski de beraberinde getirecektir.

Müşteri bilgisini kendi deneyimiyle elde eden yöneticilerin bunları çalışanlarla paylaşmaması veya kaydetmemesi; yöneticinin işletmeden ayrılması veya herhangi bir nedenle işletmede bulunmaması durumunda, çalışan diğer personelin bilgiye ulaşmasında güçlük yaşamasına neden olacaktır. Bu nedenle de işletmelerin iş akış süreçleri, müşteri bilgileri ve daha birçok bilginin çalışanlar arasında paylaşılmasını, depolanmasını sağlayacak sistemler kurması çok önemlidir. Özellikle bu konunun önemini fark eden yöneticilerin; çalışan personelin genç olması, kullanılan akıllı telefonların tüm çalışanlarda olduğunu bilmeleri ile iş akışı ile ilgili tüm bilgilerin çalışanlar arasında hızlı paylaşılmasını sağlayacak "whatsApp" grupları kurdukları görülmektedir. Bu da aslında tamamen örgüt liderlerinin geleneksel yönetim anlayışından uzak, yenilikçi vizyonu ne kadar benimsedikleri ile ilgili bir durum olduğunu göstermektedir.

Müşteri bilgilerinin etkin yönetilmesi için özellikle büyük ölçekli konaklama işletmelerinde yeni bir departmanın oluşumu çok büyük fayda sağlayacaktır. Buna göre işletmelerde bilgi yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetiminin birleşmesi ile müşteri bilgi yönetimi kavramı ortaya çıkmakta, bu da işletmelerin müşterileri ile ilgili daha fazla bilgiye ulaşmasına katkı sağlamaktadır (Boateng, 2016: 441). Küçük ölçekli konaklama işletmelerinde farklı bir departman oluşturulup müşteri bilgisinin kaydedilmesi zor olmakla birlikte, bu bilgilerin değerli bilgiler olduğu ve kaydedilmesi gerektiği bilinci tüm çalışanlarda oluşturulduğunda ve bu bilgilerin nerede toplanacağı belirlendiğinde, işletme yararına kullanılacak bilgilerle müşteri memnuniyeti sağlanacağı düşünülmektedir.

Yapılan görüşmelerde şikayet yönetiminin yöneticiler için ne anlam ifade ettiği ile ilgili sorulan soru ile işletmelerin şikayet yönetimi algılarını öğrenmek amaçlanmıştır. Şikayet yönetimi en genel tanımıyla; müşterilerde tatminsizlik yaratan durumları ve bunların nedenlerini bulmak amacıyla bilginin toplanıp

işlenmesi olarak ifade edilmektedir (Barış, 2008: 26). Ancak işletme yöneticilerinin verdiği cevaplar incelendiğinde şikayet yönetiminin tam olarak anlaşılmadığı, bu nedenle de gerekliliklerinin yerine getirilmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Küçük ölçekli konaklama işletmelerinde şikayet yönetimi ile şikayet kavramlarının birbiri ile karıştırıldığı, şikayet yönetiminin ne anlam ifade ettiği ile ilgili yöneltilen soruda, yöneticilerin genellikle şikayetin tanımını yaptıkları belirlenmiştir. Bu da verilen cevapların daha çok olumsuzluk, negatif yorum, hatalarımız, eksikliklerimiz yönünde şekillenmesine neden olmuştur. Şikayet yönetimini 'şikayet' kavramının dışında tanımlayan yöneticilerden ise müşteri tarafından gelen şikayetlerin anında çözülmesi, şikayet kaydının tutulup, proaktif hareket edilmesi cevapları alınmıştır.

İşletmelerde şikayet yönetiminin tam anlaşılmadığı ve bilinmediği sonucu şikayet yönetiminin yeni bir kavram olmasından ve işletmelerde yeni yeni oluşturuluyor olmasından kaynaklanmaktadır. Özellikle şikayetin yönetiminde belli prosedürlerin ve standartların oluşturulması, güncel tutulacak bir sistemle şikayeti bildiren müşterilerin şikayetine hem hızlı hem adil çözümler getirilmesi gerekliliği esasken, işletmelerin genelinde böyle bir sistem, prosedür veya çözüm süreci geliştirilmediği görülmektedir. Genellikle müşterinin şikayeti gerçekleştiği yere ve şikayetin ne olduğuna göre gelişen ve değişen çözüm süreçleri dikkat çekmektedir. Bu durum da aynı sorunu yaşamış müşterilerin farklı sonuçlarla karşılaşmasına neden olmakta, böylelikle adaletsizlik kavramının ortaya çıkması kaçınılmaz hale gelmektedir. Özellikle yaşadığı problem nedeniyle kızgın olan müşterinin bu durumu fark etmesi ise işletmeye olan kızgınlığın daha şiddetlenmesine neden olacaktır.

İşletmelerin etkin bir şikayet yönetimi ile başarı elde etmesi için, işletmede şikayet yönetim prosedürlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Oluşturulan şikayet yönetim prosedürleri tüm çalışanlara aktarılmalı ve herkesin bu konuda bilgi sahibi olması sağlanmalıdır. Bu prosedürlerde; işletmelerde var olan standartların neler olduğunun altı çizilmeli, böylelikle çalışanların şikayeti çözmeye çalışırken işletmenin veremeyeceği vaatlerde bulunmasının önüne geçilmelidir. Özellikle büyük ölçekli konaklama işletmelerinde şikayet ve bilgi yönetiminin ayrı bir departman olarak oluşturulması müşteri şikayetlerinin daha etkin yönetilmesine katkı sağlayacaktır.

Görüşmenin üçüncü sorusunda "Müşteri şikayetlerinin kaydı, kaydediliyorsa kaydedilme amacı" sorularak şikayetin birer bilgi kaynağı olarak görülüp görülmediğini belirlemek amaçlanmıştır. Özellikle birinci sorudan elde edilen sonuçlarla "müşteri bilgisi" ve "şikayet bilgisi" arasındaki ilişki kıyaslanarak sonuca ulaşılmıştır.

Görüşme yapılan büyük ölçekli konaklama işletmesi yöneticilerinin şikayet kayıtlarını otomasyon sistemlerinde tuttukları ve çeşitli istatistiksel verilerle iyileştirme yaptıkları, ayrıca bu işletmelerden ikisinin şikayet kayıt sistemleri kullandıkları dikkat çekmektedir. Bununla birlikte şikayetçi müşterilerin, bilgisayar destekli otomasyon sistemleri kullanılarak müşteri kayıt ekranına profil notu girilmesi ile tutulan kayıtlar büyük ölçekli konaklama işletmelerinin tümünde, küçük ölçekli konaklama işletmelerinin çok azında şikayetin kaydı konusunda kullanılan bir diğer yöntemdir. Ancak işletmelerin çoğu şikayet ile ilgili verilere, odalara koydukları iç anketlerle ulaşabildiklerini ifade etmişlerdir. Bu durum hem büyük ölçekli, hem de küçük ölçekli konaklama işletmelerinde manuel doldurulan iç anketlerin büyük etkinliği olduğunu göstermektedir.

İç anketler şikayetlerin veya önerilerin dile getirilmesi ile işletmelerin iyileştirme yapabilmesi açısından önemliyken, bu anketlerin genellikle müşteri işletmeden ayrıldıktan sonra inceleniyor olması, işletmenin müşteri memnuniyeti sağlama, sorunun telafisi konusunda gecikmesine ve müşteriyi kaybetme riski ile karşı karşıya kalmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle de müşterilerin şikayetini anında iletebileceği kanalların oluşturulması, böylelikle şikayete anında müdahalenin daha kolay olması sağlanmalıdır.

Büyük ölçekli konaklama işletmelerinde şikayetin bilgi kaynağı olarak görüldüğü ancak küçük ölçekli konaklama işletmelerinin çok azında şikayet kaydının bir bilgi kaynağı olarak alındığı görülmekle birlikte, küçük ölçekli konaklama işletmelerinde tutulan kayıtların bir kısmının teknik arıza kaynaklı tutulan kayıtlar olduğu belirlenmiştir. Ayrıca şikayet yönetiminin tam olarak anlaşılmadığı bu işletmelerde, çalışanların müşteri şikayetlerinden çekindikleri, bu bilgiyi diğer çalışanlarla paylaşmadıkları ve üstünü örtmeye çalıştıkları dikkat çekmiştir.

Turizmin emek yoğun özelliği, çalışanların işletmede müşteri ile sürekli iletişim halinde olmasını gerekli kılarken, bu durum hem işletmenin şikayet alma

kaynağının, hem de şikayeti çözmede kilit rolün çalışanlarında olduğuna işaret etmektedir. Çalışanların bu denli önemli olduğu bu işletmelerde yapılan görüşmelerde yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun, çalışana yetki ve sorumluluk vermediği ancak problemin çok küçük olması durumunda şikayetin çözümüne dahil olmalarını istedikleri belirlenmiştir.

Büyük ölçekli konaklama işletmelerinde ise şikayeti çözme konusunda çalışanların teşvik edildiğini ve bazı inisiyatiflerin verildiğini, şikayetin olduğu yere göre çalışanların da şikayete çözüm üretebileceğini belirtmişlerdir. Ancak genel olarak işletmelerde şikayeti çözme yetkisi ve sorumluluğun üst yönetimde biriktiği, hiyerarşik bir yönetim sisteminin şikayet konusunda da etkin olduğu dikkat çekmektedir. Bu durumun küçük ölçekli konaklama işletmelerinde daha yoğun görüldüğü ise elde edilen bir diğer bulgudur.

Şikayet yönetimi konusunda yöneticiler; çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmemesinin altında yatan en büyük nedenin, çalışana duyulan güvensizlik olduğunu ifade etmişlerdir. Güvensizliğin nedenini ise çalışanların şikayetin nasıl çözüleceği konusunda bilgi sahibi olmamalarıyla ve nasıl davranacaklarını bilmemeleriyle ilişkilendirmişlerdir. Ayrıca Çeşme'de görüşme yapılan işletmelerin çoğunun yaz sezonunda daha fazla çalıştıkları ve sezonluk çalışan alımlarının yoğunlukta olduğu belirlenmiş, bu nedenle de şikayetin çözümü konusunda özellikle inisiyatiflerin çalışanlara verilmediği belirtilmiştir.

Müşterinin şikayeti ne zaman ve kime söyleyeceği, konaklama işletmelerinde tahmin edilmesi zor bir durumdur. Bu nedenle de işletmelerde en alt kademeden en üst kademeye kadar şikayet bilgisinin ulaştığı tüm çalışanlar şikayeti alarak, işletmenin şikayet prosedürleri doğrultusunda çözüm sürecine dahil edilmelidir. Nitekim müşterinin şikayeti bildirdiği anla başlayan şikayet prosedürünün, şikayeti alan çalışan tarafından kaydedilmesi ile devam etmekte, şikayeti bildiren müşterinin adı soyadı, şikayetin hangi departmanla ilgili olduğu gibi konuların tümünün yazıldığı bir şikayet formuna ihtiyaç duyulmaktadır. Şikayetle ilgili tüm bilgilerin bu formlara not edilmesi ile birlikte şikayetin çözümünde izlenecek yol, şikayetin kim tarafından yapıldığı tespit edilerek analizi gerçekleştirilecektir. Böylelikle hangi şikayetin hangi müşteri tarafından geldiği, şikayet eden kişilerin demografik özellikleri, milliyetleri, şikayetin kaçıncı gecelemede gerçekleştiği gibi konulara

ilişkin bilgiler elde edilerek bunların bilgisayara aktarımı ile müşteri veri tabanları oluşturulacaktır. Veri ambarları ve veri madenciliği ile şikayetlerin işletmeye fayda sağlayacak şekilde kullanılması böylelikle sağlanmış olacaktır.

Çalışanların sorumluluğu konusunda küçük ölçekli konaklama işletmelerinin sahipleri ve eşlerinin etkin rol oynadığı elde edilen bir diğer bulgudur. Özellikle küçük ölçekli konaklama işletmelerinin hizmet kalitesi veya hizmetin daha çok iyileştirilmesine yönelik alınan kararlarda, büyük ölçekli konaklama işletmelerine göre daha az profesyonel olduğu görülmektedir. Bu durum daha çok küçük ölçekli turizm işletmelerinin bir grup veya bir birey tarafından işletilmesi ve biçimsel yönetim yapısı ile değil genellikle doğrudan sahipleri tarafından kişiselleştirilmiş işletmeler olmalarından kaynaklanmaktadır (Morrison ve Teixeira, 2004: 172). Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre küçük ölçekli konaklama işletmelerinin yapısal özellikleri nedeniyle şikayetin yönetimi konusuna daha az hakim oldukları görülmektedir. Bunun önüne geçmek için özellikle turizm sektörü, müşteri ağırlama, müşteri ilişkileri konusunda yöneticilerin de kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde mutsuz, memnun edilmemiş müşterilerin işletmeyi terk edip kaybedilen müşteri olmaları durumunda, işletmelerde neler yapıldığı öğrenilmeye çalışılmıştır. Kaybedilen müşterilerin durumunu belirlemek amacıyla sorulan soruyla yöneticilerin işletmeleri ile ilgili müşteri kayıplarını üç şekilde yorumladıkları ortaya çıkmıştır. Bu kayıpların işletme ile ilgili olan kayıplar (tekrar kazanmak için çaba sarf edilen), fırsatçı müşterilerden kaynaklı kayıplar (hiçbir şeyin yapılmadığı) ve müşteri beklentileri (yapılacak bir şey olmadığını düşündükleri) ile ilgili kayıplar olduğu ve bu üç duruma göre tutum geliştirdikleri görülmektedir. Yukarıda sayılan bu üç durum ve işletmelerin bakış açılarına göre, sadece kendileri ile ilgili bir hata olduğunda telafiye gidildiği ve müşteriyi tekrar kazanmak için çaba sarf edildiği sonucu çıkmaktadır. Diğer durumlardan kaynaklı kayıplar ise müşteri kaybı olarak görülmemektedir. Ancak fırsatçı müşteri olarak gördükleri veya kendi beklentileri ile ilgili kaybedilen müşterilerin şikayetleri, iyi yönetilmediğinde işletme için riskli ve mali açıdan kayıplara neden olacak "reklamasyon"la baş etmek zorunda olacakları unutulmamalıdır. Bu durumun önüne geçmek için de yine şikayet yönetim sürecinde kullanılacak şikayet kayıt

formları çok önemli yere sahiptir. Şikayetini bildiren müşteri henüz işletmeden ayrılmadan, özellikle şikayet çözüme kavuşturulmuşsa müşterinin bunu teyit etmesi, müşteriden isim ve imza alınması, reklamasyonun da önüne geçmek için fırsatlar sunacaktır. Yapılan görüşmelerde, şikayet çözüme kavuşturulsa da bazı müşterilerin fikir değiştirip farklı mecralarda şikayetlerini tekrar dile getirdiği vurgusu yapıldığından, bu şekilde bir kaydın tutulması bu tarz müşteriler için önleyici rol oynarken, işletmelere de fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaybedilen müşteriler ile ilgili bir diğer sonuç ise yöneticilerin sadece kendilerine iletilen veya çevrimiçi iletişim kanallarında yazılan şikayetleri bildiği, görüşme yapılan işletmelerin hiçbirinin kaybedilen müşterilerini ne zaman kaybettiklerini bilmediği ile ilgilidir. Çünkü böyle bir sistem kullanılmamakta ve kaybedilen müşterilerin işletmeyi neden terk ettiğinin analizi yapılmamaktadır.

Yapılan araştırmalar; bir işletmenin çeşitli sebeplerden dolayı şikayetini dile getirmeyen müşteri sayısının çoğunlukta olduğunu göstermektedir. Burada önemli olan durumda ise sessiz kalan, şikayetini işletmeye bildirmeyen müşterileri tespit etmek, onları tekrar geri kazanmaktır. Bunu gerçekleştirmek için; daha fazla şikayet bildirim kanalına ve kaybedilen müşterilerin analizini yapıp işletmeyi belli bir süredir tercih etmeyen (kaybedilen) müşterileri belirleyen sistemlere ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

İşletmelerin kaybettikleri müşterileri, yaşadıkları olumlu olumsuz bütün deneyimlerini yakın çevresi ile beraber aynı zamanda internetin günümüzde etkin kullanımı ile şikayet/yorum siteleri ve sosyal medya aracılığı ile paylaştıkları düşüncesi yaygındır. Çevrimiçi iletişim kanallarında paylaşılan, şikayet bilgisinin işletmelere zarar verdiği düşünüldüğünden bu konuda işletmelerin neler yaptığı, buradaki bilgilerin nasıl yönetildiği işletme yöneticilerine sorulmuştur.

Şikayetin, müşterinin olumsuz geribildirimi, işletmenin ürün/hizmetlerinden memnun olmaması, tatminsizlik veya beklentilerinin karşılanmaması durumunda ortaya çıkan bir olgu olduğu düşünüldüğünde, internetin bu olgunun ilgili kişilere duyurulması ve çevreye yayılmasında önemli bir işlev gördüğü ortadadır (Argan, 2014: 51). Şikayetlerin dikkate alınmaması, doğru ve iyi bir şekilde cevaplandırılmaması, müşterilerin işletmeden uzaklaşmasına ve kopmasına neden olan önemli unsurlardandır (Barlow ve Moller, 2009: 50).

Yapılan görüşmelerde işletme yöneticilerinin hepsi çevrimiçi iletişim kanallarında işletmeleri ile ilgili paylaşılan tüm geri bildirimleri takip ettiklerini belirtmişlerdir. Ancak işletmelerin bu geri bildirimleri takip etmelerine rağmen, bu yorum veya şikayetlere cevap verme oranları farklılık göstermiştir. Buna göre tüm işletmelerin sadece yarıya yakını cevap yazdığını belirtmiş, geri kalan işletmeler ise ya cevap yazmamayı tercih ettiklerini, ya da fırsat bulurlarsa cevap vermeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Büyük ölçekli konaklama işletmelerinin küçük ölçekli konaklama işletmelerine göre cevap yazma konusunu daha çok önemsedikleri çıkan bir diğer sonuçtur.

Araştırmada büyük ölçekli konaklama işletmelerinin internette bir çok bilgi yığını arasından işletme ile ilgili yorumları toplayan, analiz edebilen, diğer rakip işletmelerin çevrimiçi iletişim kanallarında aldıkları şikayet veya olumlu yorumları da görebilen bir sistemle bu bilgileri yönettikleri belirlenmiştir. Böylelikle çevrimiçi kanallarda şikayetlerin de takip edilip, yazılan cevaplarla diğer potansiyel müşterilerin de kötü anlamda etkilenmesinin önüne geçilmesi hedeflenmektedir. Ancak bazı işletmeler, tüm yorumları görmelerine rağmen cevap yazmadıklarını dile getirmişlerdir. Bu durumu suni bulduklarını, diğer işletmelerin yazdıkları cevapları da gördüklerini fakat belirli kalıplarla doğal olmayan bir sonuç çıktığını düşündükleri için cevap yazmadıklarını dile getirmişlerdir. Ayrıca büyük ölçekli konaklama işletmelerinden biri çevrimiçi kanallardaki şikayet ve yorumları toplayan, analiz eden bir sistem kullanmalarına rağmen bu geri bildirimlere cevap yazmadıklarını dile getirmişlerdir. Özellikle söz konusu geri bildirimler şikayet ise durumun çok fazla uzatılmaması gerektiğini savunan yöneticiler, yazılan yorum sayılarının olumlu olanları fazla, negatif yorum sayısı az ise zaten potansiyel müşterilerin bu durumu anlayacağını ve etkilenmeyeceğini, nihai kararı kendilerine bıraktıklarını ifade etmişlerdir.

Genel olarak tüm işletmelerde yazılan yorumların genel müdür tarafından yazıldığı belirlenmiştir. Ancak çevrimiçi iletişim kanallarındaki yorumlara nasıl cevap yazılması, bunların takibinin yapılması için bazı işletmelerin çeşitli ajanslar, danışmanlık şirketleri ile anlaşarak sosyal medya uzmanları ile çalıştıkları, bu nedenle de sadece takip ve cevap yazmak değil, aynı zamanda profesyonel yardım alarak bu konunun üzerinde ciddiyetle durdukları çıkan bir diğer sonuçtur.

Sosyal medya uzmanları ile olumlu olumsuz tüm bildirimlere cevap yazılması çok önemliyken, yukarıda da açıklandığı gibi bazı işletmelerin bu durumu doğal bulmamalarından dolayı cevap yazmadıkları belirlenmiştir. Bu nedenle sosyal medya uzmanlarının işletme içerisinde, işletmenin havasını teneffüs etmeleri, hangi şikayetin nerede nasıl olduğunu yaşayarak bu durumu gerçekten bilerek ve belki de işletmedeki müşterilerle birebir temas kurarak duruma yaklaşmaları, şikayet yönetiminde başarıyı artıracaktır. Nitekim büyük ölçekli konaklama işletmelerinin birinde sosyal medya uzmanı olarak işletmede devamlı çalışan bir personelin bulundurulduğu ve daha doğal cevaplar verildiğini belirtmesi bu konuyu destekler niteliktedir.

İzmir'in Çeşme ilçesinde yapılan bu araştırma ile turizm sektöründe hizmet veren farklı ölçeklerdeki konaklama işletmesi yöneticilerinin, nitel araştırma yöntemi kullanılarak şikayet ve bilgi yönetimi konularındaki görüşlerine başvurulmuştur. Yapılan literatür taramasında; bu iki yönetim şeklinin bir arada ve çok araştırılan bir konu olmadığı, özellikle şikayet yönetimi konusunda genellikle şikayet davranışı, müşteri özellikleri konularının araştırılmış olduğu, elde edilen verilerin genellikle şikayet eden müşterilere uygulanan anketler ile toplandığı sonucuna ulaşılmıştır. Şikayetin etkin yönetilmesinde bilgi yönetiminin önemine vurgu yapan bu çalışmada, yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak katılımcıların görüşlerine ve deneyimlerine başvurulmuş böylelikle farklı ölçeklerdeki konaklama işletmelerinin bu iki yönetim şeklini işletmelerinde nasıl kullandıkları kıyaslanarak araştırmanın güncel ve öznel olması sağlanmıştır. Bu nedenle elde dilen sonuçlar ve önerilerin şikayet yönetimi ve bilgi yönetimi kapsamında diğer konaklama işletmelerine ve bu konuda yapılacak diğer araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Acuner, A. Ş. (2003). *Müşteri Memnuniyeti Ve Ölçümü*. İstanbul: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Adıgüzel, O. ve Derya, S. (2010). Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin Kurumlarındaki Bilgi Yönetimi Uygulamalarını Algılama Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2010): 191-206.

Afriyie, S. Donkor, P. Nimsah, W. K. ve Danquah, B. A. (2016). Customer Complaints Management Practices on Service Performance of the Public Sector in Ghana. The Case of Ghana Water Company Limited. *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences (ASRJETS)*. *17*(1): 307-317.

Alabay, N. (2012). Müşteri Şikayetleri Yönetimi. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi.* 8(16): 137-158.

Alavi, M. ve Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management And Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues. *Mıs Quarterly.* 25(1): 107-136.

Alrawadieh, Z. Ve Demirkol, Ş. (2015). Konaklama İşletmelerinde E-Şikâyet Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Çalışma. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* 3(1): 132-151.

Altıntaş, M. H. (2000). *Tüketici Davranışları.* Bursa: Alfa Yayınları.

Altunoğlu, A. E. ve Demir, N. (2012). Konaklama İşletmelerinde Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin İncelenmesi: Kuşadası Örneği. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*. 26(2): (297-312).

Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu Ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(1): 203-212.

Alvarez, I. Cilleruelo, E. ve Zamanillo, I. (2016). Is Formality İn Knowledge Management Practices Related To The Size Of Organizations? The Basque Case. *Human Factors And Ergonomics İn Manufacturing & Service Industries*. *26*(1): 127-144.

Akan, Y. Ve Kaynak, S. (2008). Tüketicilerin Şikayet Düşüncesini Etkileyen Faktörler. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 63(02): 1-19.

Akbaba, A. (2012). Destinasyon Geliştirme Ve Küçük Ölçekli Turizm İşletmeleri: Akçakoca Üzerine Bir İnceleme. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(24): 1-16.

Akçakanat, T. Kılıklı, M. ve Çarıkçı, İ. H. (2015). Yönetim Geliştirme Aracı Olarak Müşteri Geri Bildirimlerinin Önemi: Turizm İşletme Belgeli 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*. *6*(13): 72-89.

Akpınar, O ve Akpınar, A.T. (2016). Entellektüel Sermaye Bileşenlerinin İşletme Değerine ve Performansına Etkisi: Türkiye'deki İmalat İşletmeleri Örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12: 142-153.

Aksatan, M. (2010). *Küçük Ölçekli Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi:Alaçatı Örneği.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aksu, A. Ve Tarcan, E. (2002). The Internet And Five-Star Hotels: A Case Study From The Antalya Region İn Turkey. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*. 14(2): 94-97.

Anameriç, H. (2005). Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*.45(2): 25-44.

Argan, M.T. (2014). E-Şikayetle İlgili Tanımlayıcı Bir Çalışma: Şikayet Forumu Olarak Bir Web Sitesinin Sosyal Ağ Analizi, *İnternet Uygulamaları Ve Yönetimi Dergisi*. 5(1): 49-66.

Argan, M. (2006). *Perkandecilikte Müşteri İlişkileri ve Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Arpacı, Ö. ve Toylan, N. V. (2015). Turizm İşletmelerinde Bilgi Yönetimi Ve Bilgi Kaynağı Olarak Müşteri Şikayetlerinin Değerlendirilmesi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2015(9): 50-71.

Arora R.(2002). Implementing KM: A Balanced Score Card Approach. *Journal Of Knowledge Management*. 6(3): 240-249.

Atılgan, D. (2009). Bilgi Yönetimi Kavramı Ve Gelişimi. *Türk Kütüphaneciliği*. 23 (1): 201-212.

Au, K. Hui, M.K. Leung, K. (2001). Who Should Be Responsible? Effects Of Voice And Compensation On Responsibiltiy Attribution, Perceived Justice, And Post Complaint Behaviors Across Cultures, *The International Journal Of Conflict Management*. 12(4): 350–364.

Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. *20*(1): 33-44.

Aydoğan, E. (2008). Kurumsal Kaynak Planlaması. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi (TSA*). S.12: 107-118.

Aymankuy, Ş. (2011). Yerli Turistlerin İnternet Ortamındaki Şikayetlerinin Satın Alma Kararlarına Etkileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. *14*(25): 218-238.

Baets, W. (2005). *Knowledge Management And Management Learning: Extending The Horizons Of Knowledge-Based Management*. Usa, New York: Springer Science Business Media.

Bahar, Ö. (2011) . Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi: Altyapı, Uygulama ve Karşılaşılan Engeller. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 3(29): 51-68.

Bailey, C. ve Clarke, M. (2000). How Do Managers Use Knowledge About Knowledge Management. *Journal Of Knowledge Management*. 4(3): 235-243.

Bal, V. (2014). Online Satış Girişimcilerinin Karşılaştıkları Müşteri Şikayetlerinin Analizi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 30(30): 59-74.

Bakan, İ. ve Şekkeli, Z. H. (2015). Lojistik Koordinasyon Yeteneği, Lojistik İnovasyon Yeteneği ve Müşteri İlişkileri (MİY) Yeteneği İle Rekabet Avantajı Ve Lojistik Performans Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 5(02): 39-68.

Bardakoğlu, Ö. (2016). Küçük Konaklama İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri ve Müşteri Bağlılığı: İzmir Örneği. *Journal of Yaşar University*. 11(42): 124-132.

Bardakoğlu, Ö. (2015). Turizm İşletmeciliği. *Turizm İşletmeciliği.* (ss. 29-42). Ankara: Detay Yayıncılık.

Barış, G. (2008). *Kusursuz Müşteri Yönetimi İçin Şikayet Yönetimi*. İstanbul: Mediacat Kitapları.

Barış, G. (2015). *Şikayet Yönetim Rehberi.* İstanbul: Mediacat Kitapları.

Barlow J. Moller C. (2009) *Her Şikayet Bir Armağandır.* Çev. Gülden Bilgili. İstanbul: Rota Yayınları.

Barlow J. Ve Moller C. (2008). A *Complaint İs A Gift: Recovering Customer Loyality When Things Go*. San Francisco: Berret Koehler Publishers.

Barutçugil, İ. (2002).*Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bart, C. K. (2001). Measuring The Mission Effect İn Human İntellectual Capital.*Journal Of Intellectual Capital*, *2*(3), 320-330.

Baykal, A.(2006). Veri Madenciliği Uygulama Alanları. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. 7(2006): 95-107.

Bayuk, M. N. ve Kurtuldu H.S (2006). İşletmelerde Müşteri Göçü Ve Müşterilerin Terk Etme Nedenleri. *Pazarlama Dünyası*. 20 (4): 55-59.

Baytekin, P. (2005). Toplam Kalite Hedefinde Müşteri Memnuniyetinin Müşteri Sadakatine Etkisi. *Yeni Düşünceler Dergisi*. 1(1): 41-51.

Baytok, A. (2006). Hizmet *İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bearden, W. O. (1983). Profiling Consumers Who Register Complaints Aganist Auto Repair Services. *The Journal Of Consumer Affairs*, 17(2): 315-335.

Beijerse, R. P. (1999). Questions İn Knowledge Management: Defining And Conceptualising A Phenomenon. *Journal Of Knowledge Management*. 3(2): 94-110

Berezina, K. Bilgihan, A. Cobanoglu, C., ve Okumus, F. (2016). Understanding Satisfied And Dissatisfied Hotel Customers: Text Mining Of Online Hotel Reviews. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 25(1): 1-24.

Bergeron, B. (2003). *Essentials Of Knowledge Management*. USA New Jersey: John Wiley & Sons.

Beveren, J. V. (2002). A Model Of Knowledge Acquisition That Refocuses Knowledge Management.*Journal Of Knowledge Management*. 6(1): 18-22.

Blodgett, J. G. Wakefield, K. L. ve Barnes , J. H. (1995). The Effect Of Customer Service On Consumer Complaining Behaviour. *Journal Of Services Marketing*. 9 (4): 31-42.

Blodgett, J.G. Ve Anderson, R.D. (2000). A Bayesian Network Model Of The Consumer Complaint Process. *Journal Of Service Research*. 2(4): 321- 338.

Boateng, H. (2016). Customer Knowledge Management Practices On A Social Media Platform A Case Study Of MTN Ghana And Vodafone Ghana. *Information Development*. 32(3): 440-451.

Bontis, N. (2001). Assessing Knowledge Assets: A Review Of The Models Used To Measure İntellectual Capital. *International Journal Of Management Reviews*. 3(1): 41-60.

Booking. http://www.booking.com/index.tr.html?aid=376386;label=bookings-name. (07.05.2016).

Boylu, Y. Ve Tuncer, A. (2008). Konaklama İşletmelerinin Yönetim Yapılarının Web Tabanlı Pazarlama Faaliyetlerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* 7 (13): 11-30.

Broadbridge, A. Ve Marshall, M. (1995). Consumer Complaint Behavior: The Case Of Electrical Goods. *International Journal Of Retail & Distribution Management*. 23.(9): 8-18.

Cesur, E. ve Şahin, S. (2016). Turistlerin Şikayet Davranışları ve Şikayetlerin Çözümüne Yönelik Beklenti Farklılıkları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 9(42): 1307-9581.

Chacko, H. E. (1998). Designing a Seamless Hotel Organization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 10(4): 133-138.

Chen, L. Y. ve Barnes, F. B. (2006). Relationship Between Leadership Behaviours And Knowledge Sharing İn Professional Service Firms Engaged İn Strategic Alliances. *Journal Of Applied Management And Entrepreneurship.* 11(2): 51-69.

Cui, A. S. ve Wu, F. (2016). Utilizing Customer Knowledge İn İnnovation: Antecedents And İmpact Of Customer İnvolvement On New Product Performance. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*.*44*(4): 516-538.

Çalışır, G. (2015). Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi Ve Etkisi Üzerine Bir Çalışma: Eskişehir Sanayi Odası Atap A.Ş. Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*. Ocak (12): 159-184.

Çakar, N. D. Yıldız, S. ve Dur, S. (2010). Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi:Örgüt Kültürü Ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri. *Ege Akademik Bakış Degisi*. 10(1): 71-93.

Çakmakçı, E. (2012). Bilgi Teknolojisi Kullanımının Otel Performansı Ve Verimliliğine Etkisi. *Verimlilik Dergisi*. 4 (2012): 47-66.

Çatı, K. ve Koçoğlu, C. (2008). Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 19(1): 167-188.

Çetin, G. ve Walls, A. (2016). Understanding the Customer Experiences from the Perspective of Guests and Hotel Managers: Empirical Findings from Luxury Hotels in İstanbul, Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 25(4): 395-424.

Çivi, E. (2000). Knowledge Management As A Competitive Asset: A Review. *Marketing Intelligence Planning.* 18(4): 166-174.

Çiçek, E. (2005). Müşteri İlişkileri Yönetimini Uygulama Sürecinde Başarıyı Etkileyen Faktörler. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 5(2): 60-72.

Çokluk, Ö. Yılmaz, K. ve Oğuz, E. (2011). Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi. *Kuramsal Eğitimbilim.* 4 (1): 95-107.

Çulha, O. Hacıoğlu, G. ve Kurt, G.(2009). Otel Müşterilerin E- Şikayetlerine Yönelik Bir İçerik Çözümlemesi. *Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi*. 6 (4): 42-49.

Dallaryan, S. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli Konaklama İşletmelerinin Yönetim Sorunlarını Ortaya Çıkarmaya Yönelik Bir Araştırma: Sultanahmet Bölgesi Butik Otelleri. *Sosyal Bilimler Dergisi.* (1): 31-42.

Davenport, T. H. Harrıs, J. G. ve Kohli, A.K. (2001). How Do They Know Their Customers So Well?. *Sloan Management Review.* 42(2) :63-73.

Davenport T. ve Prusak L. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi.* Çev: Günhan Günay. İstanbul: Rota Yayınları.

Davenport, T. H. ve Völpel, S.C.(2001) "The Rise Of Knowledge Towards Attention Management." *Journal Of Knowledge Management* 5(3): 212-222.

Davidow, M. (2003). Organizational Responses To Customer Complaints: What WorksAnd What Doesn't. *Journal Of Service Research.* 5(3): 225-250.

Day, R.L. Schaetzle T. Grabicke K. Ve Staubach F. (1981). The Hidden Agenda Of Consumer Complaining. *Journal Of Retailing*. 57 (3): 86-106.

Day, R.L. Ve London, E.L. (1976). Collecting Comprehensive Consumer Complaint Data By Survey Research, *Advances İn Consumer Research*. 3(1): 255-270.

Demir, F. O. ve Kırdar, Y. (2007). Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM. *Review Of Social, Economic & Business Studies*. 8: 293-308.

Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2012). Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*. 4(8): 107-122.

Demireli, C. ve Dursun, F. (2015). E-Ticaret'te Müşteri Sadakatinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 38(38): 271-284.

Dervişoğlu, H.G.(2004). *Stratejik Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Dışbank Yayınları.

Doğan, B. ve Altunoğlu, E. (2014). Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı Ve Performan İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme. Niğde *Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 7 (3): 41-52.

Doğan, H. (2011). Günümüz İşletmeleri İçin Ahilik Kültüründen Örtülü Bilginin Gelişim Ve Paylaşım Örnekleri. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(4): 77-100.

Doğan, B. (2013). *Örgütlerde Bilgi Yönetimi Ve Örgüt Performansı İlişkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(14): 60-87.

Donoghue, S. ve Klerk, H. M. (2006). Dissatisfied Consumers'complaint.Behaviour Concerning Product Failure Of Major Electrical Household Appliances – A Conceptual Framework. *Journal Of Family Ecology And Consumer Sciences*. 34(1): 41-55.

Drucker, P.F. (1993). *Kapitalist Ötesi Toplum*. Çev. Belkıs Çorakçı. İstanbul: İnklap Kitapevi.

Einwiller, S. A. ve Steilen, S. (2015). Handling Complaints On Social Network Sites–An Analysis Of Complaints And Complaint Responses On Facebook And Twitter Pages Of Large US Companies. *Public Relations Review*. 41(2): 195-204.

Eldief, M.M. ve Eldief, G.M. (2015). Investigating E-Complaints On Seaside Resort Hotels: Evidence From Sharm El-Sheikh, Egypt. *Proceedings Of The International Conference On Tourism (ICOT 2015)* (ss. 85-97). Düzenleyen Middelesex University, IATOUR (The International Association for Tourism Policy) London. 24-27 Haziran 2015.

Ekiz, E. H. Araslı, H. Farivarsadri, G. ve Bavik, A. (2008). Algılanan Adalet Kavramı Perspektifinde Etkin Şikayet Yönetimi: KKTC Üniversiteleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 2008 (*19*): 43-57.

Ekiz, E. H. ve Köker, N. E. (2010). Şikayetin Kısıtlayıcı Faktörleri: Turistlerin Belirgin Şikayet Etme Davranışları. *Journal of Yaşar University*. *17*(5): 2859-2873.

Erbaş, A. ve Kolak, F. (2015). Toplam Kalite Yönetiminin Muhasebe Eğitimine Uygulanması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 23(23): 1-6.

Eryılmaz, B. ve Zengin, B. (2014). Butik Otel İşletmelerinin Sosyal Medya Kullanımına Yönelik Bir İnceleme: Facebook Örneği. *Kastamonu University Journal Of Economics & Administrative Sciences Faculty*. *4*(2): 42-59.

Eşkinat, A. (2009). *Müşterinin Elde Tutulmasında Şikayet Yönetiminin Önemi ve Hizmet Sektörüne İlişkin Bir Uygulama.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Expedia. http://www.expediainc.com/. (22.06. 2016).

Fayyad, U. Piatetsky-Shapiro, G. ve Smyth, P. (1996). From Data Mining To Knowledge Discovery İn Databases. *AI Magazine*. 17(3): 37-54.

Fernandez, S. ve Moldogazıev, T. (2013), "Using Employe Empowerment To Encourage Innovative Behaviour İn The Public Sector", *Journal Of Public Administration Research And Theory*. 23(1):1-42

Frimann, M. ve Edvardsson B. (2003). A Content Analysis Of Complaints And Compliments. *Managing Service Quality*. 13(1): 20-26.

Garavan, T. N. Morley, M. Gunnigle, P. ve Collins, E. (2001). Human Capital Accumulation: The Role Of Human Resource Development. *Journal Of European Industrial Training*. 25(2/3/4): 48-68.

Gerson, R. F. (1997). *Müşteri Tatmininde Süreklilik*. Çev. Tülay Savaşer. İstanbul: Rota Yayınları.

Geyik, S. K. ve Gökçen, A. (2014). Türkiye'de İnternet Servis Sağlayıcıları Sektöründe Müşteri Sadakati Ve Bileşenlerinin Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İncelenmesi. *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 36(2): 159-184.

Gezi. https://gezi.com/about-us/ (07.05.2016).

Gezikolik. www.gezikolik.com. (07.05.2016).

Goldman, H. (1989). *Müşteri Kazanmak.* Çev. Seçkin Cılızoğlu. İstanbul**:** İlgi Yayıncılık.

Gökçen, H. (2002). *Yönetim Bilgi Sistemleri: Analiz ve Tasarım Perspektifi*. Ankara: Epi Yayıncılık.

Gökdeniz, İ. Bozacı, İ. Ve Karakaya, E. (2011). Şikayet Yönetim Süreci Sonrası Memnuniyeti Etkileyen Faktörler Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 26(2011): 173-186.

Göksel, A. Aydıntan, B. ve Bingöl, D. (2010). Örgütlerde Bilgi Paylaşım Davranışı: Sosyal Sermaye Boyutundan Bir Bakış. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 65(04). 87-109.

Granhaug, K. ve Zaltman, G. (1981). Complainers And Noncomplainers Revisited: Another Look At The Data. *Journal Of Economic Psychology*. 1(2): 81-87.

Güçlü, N. ve Sotirofski, K. (2006). Bilgi Yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi.* 4 (4): 351-371.

Güleş, H.K. (2000) Bilişim Sistemlerinin Toplam Kalite Yöntemlerindeki Yeri Ve Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15(1): 103-113.

Günaydın, Y. (2014*). Konaklama İşletmelerinde İç ve Dış Müşteri Açısından Hizmet Kalitesinin ve Sadakatin Analizi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gümüştekin, G. E. (2004). Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 18: 3-4.

Güzel, Ö. (2014). Marka İtibarını Korumada Şikayet Takibi: Çevrimiçi Seyahat 2.0 Bilgi Kanallarında Bir Uygulama. *İnternet Uygulamaları Ve Yönetimi Dergisi*. 5(1): 5-19.

Hacıoğlu, N. (2005). *Turizm Pazarlaması.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Hamed, S. S. (2010). Antecedents and Consequences of Employees Empowerment. *Management Review: An International Journal*. *5*(1): 64-94.

Hattendorf, M. (2002). Knowledge Supply Chain Matrix Approach For Balanced Knowledge Management: An Airline İndustry Firm Case. *Journal Of Quality Assurance İn Hospitality & Tourism*. 3(3-4): 61-73.

Hotelsikayet. http://www.hotelsikayet.com/index.aspx (07.05.2016).

Internet World States, http://www.internetworldstats.com/ (31.05.2016).

İpçioğlu, İ. ve Şahin, F. (2012). Örgüt Kültürü ve Entelektüel Sermaye İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4*(1): 153-165.

İraz, R. (2005). İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik Ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 19(1): 243-258.

Johnston, R. (1998). The Effect Of Intensity Of Dissatisfaction On Complaining Behaviour. *Journal Of Consumer Satisfaction***.** 11 (1998): 69-77.

Karadeniz, M. ve Gözüyukarı, M. (2015). Sosyal CRM Uygulayan Şirketler Tarafından Sunulan Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*. 11(44): 239-256.

Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*. 1(1): 62-80.

Kasvi, J. J. Vartiainen, M. ve Hailikari, M. (2003). Managing Knowledge And Knowledge Competences İn Projects And Project Organisations. *International Journal Of Project Management*. 21(8): 571-582.

Khasawneh, M. H., Tarhini, A., Akour, M. A., & Al-Salti, Z. (2016). Developing the Main Knowledge Management Process via Social Media in the IT Organisations: A Conceptual Perspective. *International Journal of Business Administration*, *7*(5): 49-64.

Kılıç, B. ve Ok, S. (2012). Otel İşletmelerinde Müşteri Şikayetleri Ve Şikayetlerin Değerlendirilmesi. *Journal Of Yasar University*. 25(7): 4189-4202.

Kılıçhan, R. ve İlhan, İ. (2016). Kruvaziyer Gemilerin Yiyecek İçecek Departmanlarında Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti Ve Müşteri Sadakati

İlişkileri: Ketchikan, Juneau Ve Skagway Limanlarında Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*. 6 (1): 65-83.

Kılınç, U. ve Kılınç, O. (2013). Etkili Şikayet Yönetimi. *Turizmde Güncel Konular Ve Eğilimler*. (ss. 289-302). Ankara: Detay Yayıncılık.

Kırım, A. (2001). *Strateji Ve Bire-Bir Pazarlama*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kim, C. Kim, S. Im. ve S. Shin, C. (2003). The Effect Of Attitude And Perception On Consumer Complaint Intention. *The Journal Of Consumer Marketing*. 20(4): 352-371.

Kim, M. K. Wong, S. F. Chang, Y. ve Park, J. H. (2016). Determinants Of Customer Loyalty İn The Korean Smartphone Market: Moderating Effects Of Usage Characteristics. *Telematics And Informatics*. 33(4): 936-949.

Kitapçı, O. (2009). Müşteri Şikayet Davranışlarında Kültürler Arası Farklar: K.K.T.C. Vatandaşları Ve T.C. Vatandaşlarına Yönelik Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 25(25): 197-204.

Kitapçı, O. (2008). Restoran Hizmetlerinde Müşteri Şikayet Davranışları: Sivas İli'nde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Temmuz-Aralık (31): 111-120.

Koyuncugil, A. S. ve Özgülbaş, N. (2009). Veri Madenciliği: Tıp Ve Sağlık Hizmetlerinde Kullanımı Ve Uygulamaları. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*. 2(2): 21-32.

Koyuncugil, A. S. (2006). *Bulanık Veri Madenciliği Ve Sermaye Piyasalarına Uygulanması.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Kozak, A. M. Maviş, F. Nergis, G. N ve Çiçek, D. (2013). *Otel işletmelerinde Yönetim: Fonksiyonel Yaklaşım*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, M. ve Bahar, O. (2012) *Turizm Ekonomisi.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, M. (2007). Turizm Sektöründe Tüketicilerin Şikayetlerini Bildirme Eğilimleri. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 14(1): 137-151.

Köksal, Y. Ve Özdemir, Ş. (2013). Bir İletişim Aracı Olarak Sosyal Medya'nın Tutundurma Karması İçerisindeki Yeri Üzerine Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.*18(1): 323-337.

Kurgun. H. (2014). Turistik Ürün Dağıtım Kanalları. *Turistik Ürün Politikası.* (ss.203-2019). Ankara: Detay Yayıncılık.

Kurgun, O. A. ve Akdağ, G. (2013). Entelektüel Sermaye ve Örgüt Performansı İlişkisi: Akdeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*. 2(2):155-176.

Kurgun, O. A. (2006). Bilgi Yönetim Sistemlerinin Yapılandırılması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8(1): 274-291.

Lee, K. C. Lee, S. ve Kang, I. W. (2005). KMPI: Measuring Knowledge Management Performance. *Journal Of Information & Management*. 42(3): 469-482.

Malthouse, E. C. ve Blattberg, R.C. (2005). Can We Predict Customer Lifetime Value?. *Journal Of Interactive Marketing*. 19(1): 2-16.

Marco-Lajara, B. Zaragoza-Sáez, P. D. C. Claver-Cortés, E. Ve Ubeda-Garcia, M. (2016). Hotel Performance And Knowledge Sources İn Spanish Tourism Districts. *Current Issues İn Tourism*.(Eylül):1-26.

Martin, W. B. (1997). *Müşteri Hizmetlerinde Kalite.*Çev. Ahmet Ünver. İstanbul: Rota Yayınları.

Mat, A. Said, A. M. Bakar, E. A. Kori, N. L. ve Munir, Z. A. (2016). Determining the Income Differences and Complaint Behavior Among Automobile Repairs and Service Consumers in Shah Alam, Malaysia. *Procedia Economics and Finance*. 37(2016): 21-26.

Mattila, A. S. ve Wirtz, J. (2001). Consumer Complaining To Firms: The Determinants Of Channel Choise. *Journal Of Service Research.* 18(2): 147-155.

Mattila, A. S. (2001). The Impact Of Relationship Type On Customer Loyalty İn Context Of Service Failures. *Journal Of Service Research*. 4(2): 91-101.

Mccampbell A. S. Clare L. M. ve Gitters S. H. (1999). Knowledge Management: The New Challenge For The 21st Century. *Journal Of Knowledge Management*. 3(3): 172-179.

Mcdermott R. ve O.'Dell C. (2001). Overcoming Cultural Barriers To Sharing Knowledge. *Journal Of Knowledge Management*. 5(1): 76-85.

Memişoğlu, S. P. Ve Özsarıkamış, S. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterlikleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 9(2): 133-151.

Mesci, M. (2011). *Bilgi Yönetimi,Yenilik Ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi:Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Meso, P. ve Smith, R. (2000). A Resource-Based View Of Organizational Knowledge Management Systems. *Journal Of Knowledge Management*. 4(3): 224-234.

Milli Eğitim Bakanlığı. (2007). *Konaklama Ve Seyahat Hizmetleri Turizm İşletmeleri,MEGEB,* http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/konaklama/moduller/TurizmIsletmeleri.pdf.

Minghetti, V. (2003). Building Customer Value İn The Hospitality İndustry: Towards The Definition Of A Customer-Centric İnformation System. *Journal Of Information Technology & Tourism*. 6(2): 141-152.

Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (1989). *Organizational Behaviour*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Morrison, A. ve Teixeira, R. (2004). Small Business Performance: A Tourism Sector Focus. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*. *11*(2):166-173.

Mucuk, İ. (2003). *Modern İsletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Nasır, S. (2005). *Kıyaslama Düzeyinin Şikayet Telafisinin Algılanan Adaleti Ve Şikayet Sonrası Tüketici Davranışı Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Nonaka, I. Ve Takeuchi, H.(1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation*. New York: Oxford University.

Nyadzayo, M. W. ve Khajehzadeh, S. (2016). The Antecedents Of Customer Loyalty: A Moderated Mediation Model Of Customer Relationship Management

Quality And Brand İmage. *Journal Of Retailing And Consumer Services*. 30 (2016): 262-270.

Obeidat, B. Y. Al-Suradi, M. Masa'deh, R. E. Ve Tarhini, A. (2016). The İmpact Of Knowledge Management On İnnovation: An Empirical Study On Jordanian Consultancy Firms. *Management Research Review,* 39(10): 1-40.

Odabaş, H. (2008). Bilgi Yönetimi ve Yüksek Öğrenim Kurumlarında Kurumsal Açık Erişim. *XIII. Türkiye'de İnternet Konferansı Bildirileri.* (ss. 183-191), Düzenleyen Orta Doğu Teknik Üniversitesi. Ankara 22-23 Aralık 2008.

Odabaş, H. (2005). Bilgi Yönetimi Sistemi. *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi Ve Bilgi Sistemleri* (ss.101-120). Konya: Çizgi Ktapevi.

Odabaşı, Y. (2000). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Odabaşı, Y. (2009). *Satışta Ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). Otel İşletmeciliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Aş.

Olalı, H. Ve Timur, A. (1988). *Turizm Ekonomisi*. İzmir: Ofis Ticaret Matbaacılık Şti.

Olcay, A. ve Sürme, M. (2014). Otel İşletmelerinde Müşteri Şikayetlerini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 7(35): 1307-9581.

Oliver, S. Ve Kandadi, K. R. (2006). How To Develop Knowledge Culture İn Organizations? A Multiple Case Study Of Large Distributed Organizations. *Journal Of Knowledge Management.* 10 (4): 6-24.

Onay, Z. (1998). Sağlık Sektöründe Bilgi Sistemleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İ.İ.B.F.)Dergisi*. 13(2): 35-46.

Otelreferans. www.otelreferans.com. (07.05.2016).

Otelpuan. www.otelpuan.com. (07.05.2016).

Öğüt, A. (2012) *Bilgi Çağında Yönetim*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

Öğüt, A. Aygen, S. ve Demirsel, M.T. (2007). Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır Mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler*.3(Özel Sayısı): 163-172.

Özan, M. B. (2015). "Eğitim Örgütlerinde Şikayet Yönetimi." *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 23(3): 1127-1146.

Özdemir, A. ve Orçanlı, K. (2012). İki Aşamalı Kümeleme Algoritması ile Pazar Bölümlemesi, Müşteri Profillerinin Belirlenmesi ve Niş Pazarların Tespiti. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (11): 1-27.

Özdemir, A. (2010). Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamaları. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.*11(1): 323-343.

Özdemirci, F. ve Aydın, C. (2007). Kurumsal Bilgi Kaynakları Ve Bilgi Yönetimi. *Türk Kütüphaneciliği*. 21(2): 164-185.

Özer, G. Yücel, R. ve Seyrek, İ. H. (2003). Yeni Ekonomide Bilgi Dönüşümleri Ve Bilgi Şirketlerinin Artan Önemi. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*. 28: 1/8-8/8.

Özkol, İ. (2015). İşletmelerde Bilgi Yönetimi Uygulamalarında Bilgi Uzmanı Etkinliği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı.

Özsoy, E. (16.12.2014). "Bu Sistemi **(**Trustyou Analytic**)**Almayan Oteline Hakim Olamaz". http://turizmguncel.com/haber/iskender-dilek-bu-sistemi-almayan-oteline-hakim-olamaz-h21476.html. (04.06.2016).

Park, C. H. ve Kim, Y. G. (2003). A Framework Of Dynamic CRM: Linking Marketing With İnformation Strategy. *Business Process Management Journal*. *9*(5): 652-671.

Pee, L. G. ve Kankanhalli, A. (2016). Interactions Among Factors İnfluencing Knowledge Management İn Public-Sector Organizations: A Resource-Based View. *Government Information Quarterly*. 33(1): 188-199.

Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2011). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Davranışsal Ve Psikolojik Güçlendirme Algılamalarındaki Farklılıklar. *International Journal Of Economic & Social Research*. 7(1): 1-28.

Phau, I. ve Sari, R. P. (2004). Engaging İn Complaint Behaviour An Indonesian Perspective. *Marketing Intelligence and Planning*. 22 (4): 407-426.

Poyraz, K. Taşkın, E. Ve Kara, H. (2004). Demiryolları İşletmesinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi ve Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2): 73-88.

Rastogi, P. N. (2000). Knowledge Management and Intellectual Capital: The New Virtuous Reality of Competitiveness. *Human Systems Management*. 19(1): 39-49.

Ren, L. Qiu, H. Wang, P. ve Lin, P. M. (2016). Exploring Customer Experience With Budget Hotels: Dimensionality And Satisfaction. *International Journal Of Hospitality Management*. Jenuary (52): 13-23.

Resmi Gazete. "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik". http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm. (24.05.2016).

Resmi Gazete. **"**Elektronik Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun" http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/11/20141105-1.htm. (10.06.2016).

Revinate: www.revinate.com/products. 06.07.2016.

Rızaoğlu, B. ve Ayyıldız, T. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği. *Anatolia*. 19(1): 7-20.

Richins, M. L. (1982). An Investigation Of Consumers Attitudes Toward Complaining. *Advances İn Consumer Research*. 9(1): 502- 506.

Safran, B. (2015). Bilgi Yönetilebilir mi? Kavramsal Bir Yaklaşım. *Türk Kütüphaneciliği*.29(3): 550-565.

Sağsan, M. Yücel, R. ve Sözen, C. (2010). Küresel Krizin Aşılmasında Alternatif Bir Yol: Sosyal Sermayede Enformasyon Edinimi ve Kullanım Kapasitesi. *Bilgi Dünyası*. 11(1). 140-154.

Sağsan, M. ve Medeni, T. D. (2009). Geleneksel Olmayan Örgüt Yapılarında Bilgi Haritalaması için Alternatif Yol Arayışı. *Akademik Bilişim'09 Konferansı*, (ss.561-567) Düzenleye: Harran Üniversitesi. Şanlıurfa: 11-13 Şubat.

Sarıdaldı, E. ve Sevim, Ş. (2009). Müşteri Şikayet Yönetimi Performansının Değerlendirilmesi: TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12 (22): 110-126.

Saygılı, S. (2013). Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Eğitimde Dönüştürücü Bir Entelektüel Olarak Öğretmenler. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2013(14): 263-274.

Seyran, D. (2009). *Sesimi Duyan Var Mı? Müşteri Şikâyetleri ve Yönetimi*. İstanbul: Propedia Yayıncılık.

Seyrek, İ. H. ve Ata, H. A. (2010). Veri Zarflama Analizi Ve Veri Madenciliği İle Mevduat Bankalarında Etkinlik Ölçümü. *BDDK Bankacılık Ve Finansal Piyasalar*. 4(2): 67-84.

Singh, J. (1990). A Typology Of Consumer Dissatisfaction Responsestyles. *Journal Of Retailing*. 66 (1): 57-99.

Singh, J. (1988). Consumer Complaint Intentions And Behavior: Definitional And Taxonomical Issues. *Journal Of Marketing*. 52(1): 93- 107.

Sözbilir, F. ve Yeşil, S. (2016). Bilgi Yönetiminin Rekabetçi Avantaj Üzerindeki Etkisi: Türkiye'de Bir Alan Araştırması. *Bilgi Dergisi*. 18(1): 92-116.

Sözbilir, F.(2013). *İlişim Teknolojileri, Bilgi Yönetimi Ve İnovasyon İlişkisi: Türkiye'de Bir Alan Araştırması.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Stauss, B. ve Seidel W. (2004). *Complaint Management: The Heart Of CRM*. U.S.A.: Thomson Business And Professional Publishing.

Şeker, S. E. (2014). Bilgi Yönetimi (Knowledge Management). *Ybs Ansiklopedi*. 1: 8-14.

Şikayetim. http://www.sikayetim.com/about.php. (07.05.2016).

Şikayetname, www.sikayet.name. (07.05.2016).

Şikayetvar, https://www.sikayetvar.com/home/hakkimizda/. (07.05.2016).

Tahirov, A. (2009). Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemleri. *Journal Of Qafqaz University*. 27: 123-133.

Taner, B. Tetik, D. Ve Yılmaz, İ. A. (2010). Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19(3): 481-498.

Tandoğan, G. ve Tetik, D. (2010). *11. Uluslararası Turizm Kongresi Kitabı.* (ss.784-793). Otel İşletmelerinde Pazarlama Aracı Olarak Veri Madenciliğinin Kullanımı. Düzenleyen Adanan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu. Kuşadası. 2-5 Aralık 2010.

Taş, İ. (2015). Otel İşletmeciliği. *Turizm İşletmeciliği*. (ss. 45-62). Ankara: Detay Yayıncılık.

Taşkın, E. (2005). *Müşteri İlişkileri Eğitimi.* İstanbul: Papatya Yayıncılık.

Tatilklavuzu. http://www.tatilklavuzu.com/ (07.05.2016).

Tatilhikayesi. www.tatilhikayesi.com. (07.05.2016).

Tayfun, A. ve Yayla, Ö. (2014). Turistlerin Otel Seçimlerinde Marka Sadakatini Etkileyen Faktörlerin Davranışsal ve Tutumsal Sadakat Boyutuyla İncelenmesi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*. 2(1): 30-35.

Tax, S. Brown S. ve Chandrashekaran M.(1998). Customer Evaluations Of Service Complaint Experiences: Implications For Relationship Marketing. *Journal Of Marketing*, 62 (April): 60-76.

Tekin, M. Güleş, H. K. ve Öğüt, A. (2003). *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Tekin, H. H. (2012). Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme. *Sosyoloji Dergisi*. 3(13): 101-116.

Timur, N.M. ve Sarıyer, N. (2004). Kayseri'deki Otomobil Bayilerinde Müşteri Tatmin Aracı Olarak Şikayet Toplama Yöntemlerine İlişkin Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17(2): 9-32.

Tiryaki, S. (2006). Lojistik Alanında Bir Veri Madenciliği Uygulaması (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Tiwana, A. (2003). *Bilginin Yönetimi.* Çev. Elif Özsayar. İstanbul: Dışbank Yayınları.

Tonta, Y. (1999). Bilgi Toplumu ve Bilgi Teknolojisi. *Türk Kütüphaneciliği*. 13(4): 363-375.

TripAdvisor. https://www.tripadvisor.com.tr/pages/about_us.html. (07.05.2016).

Trust You Analytics. http://www.trustyou.com/products/trustyou-analytics (22. 06. 2016).

Tseng, S. M. (2016). The Effect Of Knowledge Management Capability And Customer Knowledge Gaps On Corporate Performance. *Journal Of Enterprise Information Management*, 29(1): 51-71.

Tunç, B. ve Çelikkaleli, Ö. (2005). Üniversitede Bilgi Kültürü: Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1(2): 181-195.

Turgut, M. (2015) Şikayet Yönetimi Ve Müşteri Bağlılığının İşletme Ekonomilerindeki Döngüleri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi.* 8(36): 903-909.

Türk Dil Kurumu. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5777b47a09c7f7.59186809, (30.03.2016).

Türk Standartları Enstitüsü. Kalite Yönetimi – Müşteri Memnuniyeti – Kuruluşlarda Şikayetlerin Ele Alınması İçin Kılavuz Bilgiler (TS ISO 10002). Ankara: Aralık 2006.

Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 5(2): 146-169.

Uğrak, U. Erigüç, G. ve Uzuntarla, Y. (2016). Personel Güçlendirme Ve Sağlık Sektörü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sbe Dergisi*.7(1): 069-084.

Uğurlu, Ö. Y. (2016). Sosyal Sermaye Ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Örtülü Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracılık Etkisi: Sigortacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 18(1): 147-164.

Unur, K. Çakıcı, A. C. ve Taştan, H. (2010). Seyahat Acentalarında Uygulanmakta Olan Müşteri Şikayet Çözüm Türleri Üzerine Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.13*(24): 241-253.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Uray, M. (2014). *Müşteri Odaklılık Ve Örgütsel Güven İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü Ve Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uzun, H. ve Durna, U. (2008). İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) Dergisi*. 1(1): 33-40.

Ülgen Hayri, (1980). *İşletme Yönetiminde Bilgisayar*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Yang, J. ve Wan, C. (2004), Advancing Organizational Effectiveness And Knowledge Management İmplementation. *Tourism Management*. 25: 593-601.

Yeo, G. T. Thai, V.V. ve Roh, S.Y. (2015). An Analysis Of Port Service Quality And Customer Satisfaction: The Case Of Korean Container Ports. *The Asian Journal Of Shipping And Logistics*. 31(4): 437-447.

Yıldırım, H.M. Bucak, T. ve Aksu, M. (2015). Küçük Ölçekli Konaklama İşletmelerindeki Yöneticilerin Müşteri İlişkileri Yönetimine İlişkin Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma: Bozcaada Örneği. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 5(1): 81-93.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma.* Ankara: Seçkin Yayınları.

Yıldırım, A. (1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri Ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri Ve Önemi. *Eğitim Ve Bilim Dergisi*. 23(112): 7-17.

Yılmaz, V. Arı, E. ve Doğan, R. (2016). Online Alışverişte Müşteri Şikayet Niyetleri Ve Davranışlarının Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi. *Journal Of Yasar University*. 11(42): 102-112.

Yılmaz, Ö. D. (2014). Tüketici Şikayetlerinin Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak Değerlendirilmesi: Konaklama İşletmeleri Ve Tur Operatörlerine Yönelik Şikayetler Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 28 (4): 131-148.

Yılmaz, V. Şen, R. Doğan, M. Ve Baş, M. (2014). Şikayet Davranışlarının Betimlenmesine Yönelik Bir Yapısal Eşitlik Modeli. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 39 (39) : 111 - 128.

Yılmaz, C. Ve Ergün E. (2003). *Müşteri Odaklılık: Öğrenme Odaklılık Ve Çevresel Belirsizlik İşletme Performansı Üzerine Birlikte Ve Etkileşimli Etkileri*. 8.Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı (ss.197-209). Düzenleyen Erciyes Üniversitesi İ.İ.B. Kayseri. 16-19 Ekim 2003.

Yiannakis, A. ve Gibson, H. (1992). Roles Tourists Play. *Annals Of Tourism Research*. 19(2): 287-303.

Yurdakul, M. (2007). İlişkisel Pazarlama Anlayışında Müşteri Sadakati Olgusunun Ayrıntılı Bir Şekilde Analizi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 17(2007. 268-287.

Yücel, I. ve Koçak, D. (2016). Örgüt Kültürü ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi KAÜİİBD.* 7(12): 1- 24.

Yücel, N. (2013). Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde Yeni Bir Anlayış: Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetimi, *International Journal of Social Science*. 6(1): 1641-1656.

Zaim, H. (2004). Bilgi Yönetimi Süreçleri ve Siemens Business Services Türkiye Uygulaması. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. (47): 35-60.

Zaim, H. (2000). Yeni Gelişmeler Işığında Bilgi İşi Ve Bilgi İşçisi. *Bilgi Yönetimi Dergisi*. *4*(4): 589-609.

Wang, J. Ding, D. Liu, O. ve Li, M. (2016). A Synthetic Method For Knowledge Management Performance Evaluation Based On Triangular Fuzzy Number And Group Support Systems. *Applied Soft Computing*. 39: 11-20.

Warland, R.H. Herrman, R.G. ve Willits, J. (1975). Dissatisfied Consumers: Who Get Upset And Takes Action. *The Journal Of Consumer Affairs*, 9(2): 148-164.

Weun, S. Beatty, S. ve Jones, S. (2004). The Impact Of Servicefailure Severity On Service Recovery Evaluations And Post-Recovery Relationships. *Journal Of Services Marketing.*18.(2): 133-146.

Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management: Where Did It Come From And Where Will It Go?. *Expert Systems With Applications*. 13(1): 1-14.

EKLER

Ek 1: Mülakat Formu

- İşletmenize gelen müşterilere ait bilgilerin daha sonra kullanılmak üzere kayıt altında tutulması ile ilgili ne düşünüyorsunuz? İşletmenizde müşteri bilgileri kayıt altında tutuluyorsa kullanılan kayıt sistemleri hakkında bilgi verir misiniz?

- Müşteri şikayet yönetimi sizin için ne anlam ifade ediyor?

- Müşteriden şikayet aldığınızda bu şikayetleri kaydediyor ya da depoluyor musunuz? Kaydediyorsanız kaydetme amacınız nedir?

- İşletmenizde şikayet yönetiminden kim veya kimler sorumludur? Müşteri şikayetlerini ele alma ve çözümlendirme sürecinin nasıl olduğunu anlatır mısınız?

- Kaybettiğiniz müşterilerinizi yeniden kazanmaya çalışıyor musunuz? Bunun için neler yapıyorsunuz?

- Sosyal medya, booking.com, şikayetvar.com, tripadvisor vb. çevrimiçi iletişim kanallarında otelinizle ilgili yorumları takip ediyor musunuz? Çevrimiçi iletişim kanallarında paylaşılan şikayetlerin çözüm sürecini anlatır mısınız?

Ek 2: Kod ve Tema Listesi

Müşteri Bilgilerinin Kaydedilmesi	**Şikayet Yönetimi Kavramının Anlamı**
Kayıt Altına Alınıyor	Anında Çözüm
Bilgisayar Tabanlı Sistem Kullanılıyor	Şikayetin Çözümü
Bilgisayar Tabanlı Sistem Kullanılmıyor	Telafi Etmek
Devamlı Müşteri Kaydı Tutuluyor	Müşteriyi Memnun Etmek
Müşteri Kayıt Formu	Şikayeti Kayıt Altına Almak
Polis Raporu İçin Tutulan Kayıt	Hatalarımız
Kayıt Altına Alınmıyor	Şikayetlerin Tahmini
Bilgi Deposu Çalışanlar	İyileştirme
	Eksiklerimiz
	Negatif Yorum
	Kötü İzlenim
	Moral bozukluğu
Müşteri Şikayet Kaydı	**Şikayeti Çözme Yetkisi ve Süreci**
Kaydediliyor	Genel Müdür
İç Anketler	Personel Müdürü
Kaydedilmiyor	Departman Müdürü
Bilgisayar Tabanlı Otomasyon Sistemleri	Otel Sahibi
Defter	Otel Sahibi Ve Eşi
Word Dosyası	Çalışanlar
Şikayet Kayıt Sitemi	Misafir İlişkileri
Aklımda tutuyorum	Ön büro Müdürü
Kaybedilen Müşteriler	**Çevrimiçi İletişim Kanallarındaki Yorumlar**
Ayrılmadan Problem Çözülür	Takip Ediyoruz
Yapılacak Bir Şey Yok	Cevap Yazıyoruz
Hiç Yaşamadık	Cevap Yazmıyoruz
Telafi	Cevap Yazmaya Çalışıyoruz
Tekrar İletişime Geçme	Yorum ve Analiz Sistemi Kullanıyoruz
Ücretsiz Kullanım	Sosyal Medya Uzmanı İle Çalışılıyor
Hiç Bir Şey Yapmıyorum	E-pota, Telefonla İletişime Geçiyoruz
Tecrübe Ediniyoruz	Yazanın Niyetine Göre Cevap Yazıyoruz
Tekrar Davet Etme	
Özür İçin E-Posta	
Black List'e Alıyorum	

Ek 3: Mülakat Yapılan İşletmelerin Listesi

1. İncirli Ev	13. Cumbalı Konak
2. Viento Alaçatı Hotel	14. 7800 Otel
3. Sardunaki Hotel	15. Taş Otel
4. Tashmahal Alaçatı Hotel	16. Solto Hotel
5. Asma Han Otel	17. Altın Yunus Resort & Thermal Hotel
6. Alavya	18. Boyalık Beach Hotel & Spa
7. Bloom Alaçatı	19. Ilıca Spa & Thermal Resort Hotel
8. Alaçatı İmren Han Otel	20. Sheraton Çeşme Resort & Spa Hotel
9. Bey Evi	21. Radisson Blu Resort & Spa Çeşme Hotel
10. Kurabiye Otel	
11. Zeytin Konak Hotel	
12. Sakin Ev	