

TÜKETİCİ ŞİKAYETLERİNİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARACI OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE TUR OPERATÖRLERİNE YÖNELİK ŞİKAYETLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Özgür Devrim YILMAZ(*)

Özet: Bu çalışmanın temel amacı turizm sektörünün önemli yapı taşlarından olan konaklama işletmeleri ve tur operatörlerine yönelik tüketici şikayetlerinin işletmelerce örgütsel öğrenme aracı olarak değerlendirilmesi sürecine dikkat çekmektir. Çalışmada söz konusu işletmelere yönelik Kasım 2012 - Kasım 2013 tarihleri arasındaki 6458 adet elektronik şikayet ve işletmelerin tüketici şikayetlerine yönelik tutumu incelenmekte ve turizm işletmelerinde şikayetlerin hangi alanlarda yoğunlaştığı araştırılmaktadır. Şikayetlerin yoğun olduğu alanların belirlenmesi, işletmelerin hangi alanlarda yetersiz kaldıklarının bilinmesi açısından önem taşımaktadır. Araştırma sonuçları konaklama işletmeleri ve tur operatörlerinin şikayetlerin etkin yönetimi konusunda halen yeterli düzeye ulaşamadıklarını ve tüketici şikayetlerinin önemli birer bilgi kaynağı olabileceğini göz ardı ettiklerini göstermektedir. Oysa tüketici şikayetleri işletmelerin sundukları hizmetlerdeki aksaklıkları ya da yanlış işletme politika ve uygulamalarını açıkça görebilmelerini sağlayarak hatalardan ders çıkarma fırsatı vermekte ve örgütsel öğrenmeye önemli katkılar sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Tüketici Şikayetleri, Şikayet Yönetimi, Örgütsel Öğrenme, Konaklama İşletmeleri, Tur Operatörleri, Turizm Sektörü.

THE EVALUATION OF CONSUMER COMPLAINTS AS AN ORGANIZATIONAL LEARNING TOOL: A RESEARCH ON COMPLAINTS TOWARDS LODGING ENTERPRISES AND TOUR OPERATORS

Abstract: The main aim of this study is to point out the importance of consumer complaints and the evaluation of these complaints in the organizational learning processes of lodging enterprises and tour operators which are among the most essential parts of the tourism industry. In the study - from November 2012 to November 2013 - 6458 electronic complaints and the attitudes of the enterprises towards these complaints are examined. Furthermore, identifying the areas of complaints according to their intensity is also indicated in the study. This information is important for the enterprises to understand in which areas they provide deficient and unsatisfactory services. The results indicate that lodging enterprises and tour operators could not still reach to the desired level in the effective complaint management process and most of them till now ignore the importance of complaints as an information source. However, consumer complaints help enterprises to identify service failures or wrong operating policies and applications and give them the opportunity of taking a lesson from their failures. Moreover consumer complaints can also contribute to the organizational learning processes of the enterprises.

Keywords: Consumer Complaints, Complaint Management, Organizational Learning, Lodging Enterprises, Tour Operators, Tourism Sector.

(*) Yrd. Doç. Dr. Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü.

I. Giriş

Günümüz rekabet koşullarında işletmeler çevrede kendilerini ilgilendiren her türlü bilgiye ulaşmak ve bu bilgilerden belli çıkarımlarda bulunarak etkinliklerini arttırmak zorundadır. Bu zorunluluk örgütsel öğrenmenin işletmelerce neden benimsenmesi gerektiğinin açık bir göstergesidir. Çünkü örgütsel öğrenme dinamik bir süreçtir ve işletmelerin tüm iç ve dış çevre elemanlarından yeni bilgiler elde edilmesi anlamını taşımaktadır. İşletmelerin çevre elemanları arasında tüketiciler ayrı bir öneme sahiptir. Diğer bir deyişle, işletmelerin olmazsa olması tüketicilerdir. Ancak günümüzde her alanda tüketicilerin bilinç düzeyinde artış gözlenmekte ve işletmelerden beklentileri yükselmektedir. Beklentilerin yükselmesi işletmelerin çalışmalarını da beklentilerin üstünde hizmet vermeye yönlendirmektedir. Bu süreçte işletmeler tüketici beklentilerini belirlemek için çok sayıda yöntem kullanmakta ve müşteri memnuniyeti çalışmalarına ağırlık vermektedir. Ancak tüketicilerin beklentilerinin belirlenmesi tek başına yeterli olmamakta ve müşterilerin sesine hizmet tüketimi sonrasında da yeteri kadar önem vermek gerekmektedir. Bu aşamada tüketici şikayetlerinin önemi ortaya çıkmaktadır.

İşletmeler için istenmeyen unsurlar arasında yer almasına rağmen tüketici şikayetleri her alanda sıklıkla görülebilmektedir. Özellikle hizmet sunumunun ağırlıklı olduğu işletmelerde %100 müşteri memnuniyetinin sağlanması mümkün olmamaktadır. Turizm sektörü bu açıdan sıklıkla ele alınan sektörlerden biridir. Her müşterinin memnun edilmesi mümkün olmamakla birlikte, memnun olmayan müşteriden geribildirim alınmasının gerekliliği bu noktada ortaya çıkmaktadır. Şikayet de bir geribildirim türüdür ve işletmenin sunduğu hizmetler ile tüketici beklentileri arasındaki farkı açıkça gösterebilmektedir. Bu nedenle işletmelerin hangi türde iletilmiş olursa olsun tüketici şikayetlerine önem vermeleri, şikayetlere gerekli kanallardan cevap göndermeleri, hizmet sunumundaki aksaklıkları şikayetlerden yola çıkarak düzeltme yolunu seçmeleri gerekmektedir.

Bu bağlamda çalışmada şikayetlerin birer örgütsel öğrenme aracı olarak ele alınması gerekliliği ele alınmakta, ilgili konulara ilişkin literatür taramalarına yer verilmekte ve konaklama işletmeleri ile tur operatörlerine yönelik elektronik şikayetler bu doğrultuda değerlendirilmektedir.

II. Literatür Özeti

A. Şikayet Kavramı ve Yönetimi

Şikayet en yalın tanımıyla tüketicinin işletmeye olumsuz geri bildirimini olarak açıklanmaktadır (Bell, Mengüç ve Stefani, 2004). Başka bir tanıma göre ise şikayet, yaşanan tatminsizliğin (Barlow ve Moller, 1998) üçüncü bir şahsa ya da kuruma resmi yollarla ifade edilmesidir (Lovelock ve Wright, 1999). Şikayetin başlangıç noktası ürün/hizmete yönelik tüketici beklentisinin karşılanmaması olarak kabul edilmektedir (Lapré ve Tsiriktsis, 2006). Çünkü tüketicilerin ürün/hizmet satın almadan önce işletmelerden beledikleri

performans bulunmaktadır. Gerçekleşen performansın beklentiyi karşılayamaması tatminsizliği ortaya çıkarmaktadır (Andreasen ve Best, 1997). Diğer yandan; şikayetler sadece ürün/hizmetin yarattığı tatminsizlik nedeniyle değil, aynı zamanda satıcı-tüketici arasında kurulan iletişimdeki sorunlar, satıcı davranışları, hizmet sunulan ortamın uygunsuzluğu, ürün/hizmet alımında yaşanan gecikmeler ya da istenilen ürün/hizmetin bulunmaması gibi durumlarda da oluşabilmektedir (Barış, 2008).

Müşteri şikayetleri, sebebi ne olursa olsun, genellikle işletmeler tarafından hoş karşılanmayan durumları ifade etmektedir. Oysa şikayet her zaman beklentisi karşılanmayan müşteriler tarafından yapılmamaktadır. Bazen tüketiciler sürekli hizmet aldıkları işletmelerin daha iyiye gitmeleri için memnun olmadıkları küçük noktaları şikayet olarak iletebilmektedir. Diğer bir deyişle şikayet etme davranışı aslında sadık müşteriler tarafından da gerçekleştirilebilmektedir. Şikayetler aslında işletmelerin ürün/hizmet sunumunu geliştirebilmesi ve oluşan aksaklıkları görebilmeleri açısından önemli ipuçları taşımaktadır. İşletmeler açısından şikayetlerin önemi farklı çalışmalarda ele alınmıştır. Bu çalışmalara ilişkin bulgular Tablo 1'de özetlenmektedir.

Tablo 1: Şikayetlerin İşletmeler Açısından Olumlu Sonuçları

Yıl	Yazar(lar)	Şikayetlerin Etkin Yönetilmesinin Olumlu Sonuçları
11987	Fornel ve Wernerfelt	Müşterileri işletmede tutma oranında artış sağlamaktadır. Müşterilerin işletmeyi ve ürünlerini tekrar kullanma oranında artış sağlamaktadır.
11993	Reichheld	
11993	Kelley vd.	Tüketiciler, işletmeye daha fazla bağlanmaktadır. Müşteri sadakati sağlanmaktadır.
11999	Disney	
11998	Tax vd.	
22000	McDougall ve Levesque	Müşteriler işletmeye ve işletme çalışanlarına daha fazla güven duymaktadır.
22001	Harrison-Walker	Müşterinin kalite algısını yükseltmektedir. Olumsuz ağızdan ağza iletişimin yayılmasını engellemektedir. Olumlu ağızdan ağza iletişimi arttırmaktadır. Tatmin olan müşterilere çapraz satış yapma imkanı yaratmaktadır. İşletmenin pazarlama zekasını geliştirmektedir. İşletmenin imajını desteklemektedir. Müşterilerin yasal yollara başvurmasını engellemektedir.
22003	Mattila ve Mount	Müşterinin elde tutulma oranında artış sağlamaktadır.
22004	Güreş	Müşterinin işletmenin aleyhine kötü reklam yapması önlemektedir. İşletme çalışanlarının performansını arttırmaktadır.
22004	Bell, Mengüç ve Stefani	Tüketici şikayetleri, bir işletmenin hizmet kalitesini arttırmasında yol göstericidir.
22007	Kozak	Şikayetçi tüketiciler ile nasıl ilgilenildiği, işletmenin etkinliğinin belirleyicilerindendir.

Konuya yönelik yürütülen bazı çalışmalarda (Homburg ve Fürst, 2005) şikayette bulunan tüketicilerin neredeyse yarısının, işletmelerin şikayetleri ele alış veya çözüm biçimlerinin beğenmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç işletmeler açısından şikayetlerin etkin yönetimi sorununu da gündeme getirmektedir. Herhangi bir şikayetin işletmeye iletilmesi ile şikayet artık işletmenin iş süreçlerine dahil olmaktadır. Bu noktada yöneticilerin yapması gereken sadece şikayette bulunan müşteri için değil, şikayet konusunda ileride oluşabilecek tüm müşteri memnuniyetsizliklerinin önüne geçmek için düzeltici kararlar almaktır. İşte bu nokta şikayet yönetiminin başlangıcı kabul edilmektedir (Gilly ve Stevenson, 1991).

Şikayet yönetimi konusunda yapılan çalışmalar, şikayet etme ve şikayeti yönetme kavramlarının işletmeler açısından önemini vurgular niteliktedir. Gerson (1997) konuya yönelik olarak yürüttüğü araştırmasında işletmelerin memnuniyetsizlik nedeniyle müşterilerini kaybetmeleri durumunda büyük zararlara uğradıklarını açıkça belirtmektedir. Lewis (1983), Sing ve Widing (1991), Parasuraman ve Berry (1997) de şikayet eden müşterilerin etmeyenlere oranla aynı işletmeyi tekrar seçme eğilimlerinin daha fazla olduğunu vurgulamaktadır.

Konu; hizmet sunumunun ağırlıkta olduğu turizm işletmeleri açısından ele alındığında, müşteri şikayetlerinin bu işletmeler için kaçınılmaz olduğu görülebilmektedir. Çünkü turizm işletmelerinde tüm hizmetlerin tam anlamıyla standart hale getirilmesi mümkün olmamaktadır. Turizm sektörünün yapısal özelliklerinden biri olarak kabul edilen eş zamanlı hizmet üretimi ve tüketimi de çoğunlukla tüketici şikayetlerinin çıkış noktası olarak görülmektedir.

Turizm işletmelerinde hizmetin sürekliliği ve işletmenin diğer işletmelerle rekabet edebilirliği de ağırlıklı olarak müşteri memnuniyetine dayanmaktadır. Ancak söz konusu işletmelerde hizmetin çalışan-müşteri etkileşimi ile sunulması, her müşterinin birbirinden farklı beklentilere sahip olması, kişilerin hizmetlere yönelik değişik değerlendirmelerinin bulunması veya çalışanların duygularının sundukları hizmete kolaylıkla yansması gibi nedenle turizm işletmelerinde müşteri memnuniyeti kavramını zorlaştırmaktadır.

Diğer yandan; turizm işletmeleri arasındaki rekabet günümüzde giderek daha yoğun bir hal almakta ve işletmeler mevcut müşterilerini işletmelerinin sadık müşterileri yapabilmek için çalışmaktadır. Yeni müşteri kazanmanın, mevcut olanı işletmede tutmaktan ortalama 5 kat daha maliyetli olduğuna dair araştırma sonuçları (Reichheld ve Sasser, 1990; Schibrowsky ve Lapidus, 1994) turizm işletmeleri yöneticilerinin de şikayet yönetimi konusuna önem vermelerini zorunlu kılmaktadır.

Turizm işletmelerine yönelik müşteri şikayetlerini ele alan bilimsel çalışmalar giderek artmakla birlikte ağırlıklı olarak konaklama işletmeleri ve yiyecek-içecek işletmelerine (restoranlar) yönelik olarak yürütülmüştür. Bu çalışmalar ve ele alınan konulardan bazıları Tablo 2'de özetlenmektedir.

Tablo 2: Turizm İşletmelerine Yönelik Şikayetlerin İncelendiği Çalışmalar

Yıl	Yazar(lar)	Çalışmanın temel konusu
22001	Su ve Bowen	Restoran müşterilerinin şikayet davranışlarının incelenmesi
22003	Lam ve Tang	Müşteri şikayet davranışının otel restoranlarında incelenmesi (Hong Kong otellerinde bir araştırma)
22003	Heung ve Lam	Otellerin sundukları restoran hizmetlerine yönelik müşteri şikayet davranışlarının incelenmesi
22003	Gürsoy, McCleary ve Lepsito	Restoranlarda müşteri şikayetlerinin sosyo-demografik faktörler açısından incelenmesi
22003	Yüksel ve Kılınç	Müşterilerin şikayet çözümü sürecinde konaklama işletmelerinden beklentilerinin incelenmesi
22005	DeFranco, Wortman, Lam ve Countryman	Otel restoranlarında müşteri şikayet davranışlarının kültürlerarası karşılaştırmalarla ele alınması
22005	Sujithamrak ve Lam	Otel restoranlarında müşteri şikayet davranışlarının demografik özellikler açısından değerlendirilmesi
22006	Karatepe	Konaklama işletmelerinde müşteri şikayetlerinin incelenmesi
22011	Namkung, Jang ve Choi	Restoranlarda müşteri şikayetlerinin incelenmesi
22012	Ro ve Wong	Konaklama işletmelerinde ve restoranlarda fırsatçı müşteri şikayetlerinin ele alınması

Tablo 2’de görüldüğü gibi turizm işletmelerinde yürütülen çalışmalar çoğunlukla müşteri şikayet davranışı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Şikayet davranışları kadar şikayetlerin daha çok hangi hizmet alanlarında ve ne sıklıkla oluştuğunun işletmelerce anlaşılması gerekmektedir. Bu bilgiler işletmelerin gelecekteki hizmet sunumlarını geliştirmeleri ve mevcut sorunları çözüme kavuşturarak sadık müşteriler yaratabilmeleri açısından hayati bir önem taşımaktadır. Bu nedenle, turizm işletmelerinde tüketici şikayetlerinin bir örgütsel öğrenme aracı olarak değerlendirilmesi ve alınacak önlemlerle aynı hizmet hatalarının tekrarlanmamasının sağlanması önemli bir gereklilik olarak görülmektedir.

B. Örgütsel Öğrenme

1970’lerin ortasında Argyris tarafından “hataların belirlenmesi ve düzeltilmesi” şeklinde tanımlanan (Burnes, Cooper ve West, 2003) örgütsel öğrenme kavramı son yıllarda pek çok çalışmada yer almaktadır. Kavrama ilişkin yapılan tanımlamalarda net bir fikir birliğine varılmamış olmakla birlikte çalışmalar örgütsel öğrenmenin ne olduğundan çok, nasıl oluştuğunu açıklamaya yönelik olarak yürütülmektedir. Örgütsel öğrenmeye yönelik tanımlarda genellikle bilginin elde edilmesi ve geçmişteki eylemlerin sonuçlarından yeni değerlendirmeler ve sonuçlar çıkarmak gerekliliği vurgulanmaktadır. Bazı yazarların örgütsel öğrenme tanımları şöyle

özetlenebilmektedir. Levitt ve March (1988) ve McGill ve Slocum (1993)'a göre örgütsel öğrenme; geçmişteki çalışmalardan çıkarılan sonuçların öğrenilmesi ve bu sonuçların geleceğe yönelik olarak değerlendirilmesidir. Huber (1991) örgütsel öğrenmeyi; bilginin işlenmesi ve potansiyel davranışları değiştirmesi olarak yorumlarken, Garvin (1999) ve Fiol ve Lyles (1985) örgütlerin yeni bir şey öğrenmesi ve buna bağlı olarak eylemlerini iyileştirmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Farr (2000)'e göre ise örgütsel bilginin elde edildiği süreçler örgütsel öğrenmenin temelini oluşturmaktadır.

Tanımlardan anlaşılabilirliği üzere örgütsel öğrenme temelde bir davranış değişikliği gerektirmekte ve geçmiş deneyimlerle şekillenmektedir. Smith ve Tosey (1999) davranış ya da örgütsel performansta değişim gözlemlendiğinde öğrenmenin gerçekleşmiş olduğunu belirtmektedir. Argyris ve Schön (1996) ise örgütsel öğrenmede bireylerin önemli bir rol oynadığını ve örgütte bir sorunla karşılaşan bireyin durumu işletme lehine çözmeye çalışmasıyla örgütsel öğrenmenin ortaya çıktığını savunmaktadır. Bu açıklamaların ortak noktası örgütsel öğrenmenin, işletmelerin değişimleri ve kendilerini sürekli olarak iyileştirebilmeleri için bilgiye ulaşmaya ve bu bilgileri kullanmalarına yardımcı bir süreç olduğudur (Cummings, 1997).

İşletmelerin bilgi kaynakları çok çeşitli olmakla birlikte müşterilerin geribildirimleri de birer bilgi kaynağı özelliği taşımaktadır. Müşterinin sunulan ürün/hizmete yönelik olumlu ya da olumsuz geribildirimleri işletmelerin müşteriler tarafından değerlendirilmesi anlamını da taşımaktadır. Olumlu müşteri geribildirimleri genellikle işletme ürün/hizmetlerinin övgü dolu sözlerle ve tavsiyelerle değerlendirilmesini kapsamaktadır. İşletmeler olumlu geribildirimden memnun olurken, olumsuz geribildirimler çoğu işletme tarafından hoş karşılanmamaktadır. Oysa geribildirim her türü bireysel ve örgütsel öğrenmede önemli bir rol oynamaktadır.

Tüketici şikayetleri de aslında olumsuz geribildirimlerdir. İşletmeler kabul etmese de iş yaşamında hemen hemen her gün çeşitli sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunlar tüketici tarafından farkedildiğinde ya da ürün/hizmet sunumuyla müşteriye yansıdığı anda tüketicinin memnuniyetsizliğini işletme ya da yetkili kuruluşlara dile getirme ya da bunu yapmayarak işletmeyi ve ürünlerini kullanmama ve olumsuz duygu ve düşüncelerini diğer tüketicilere belirtmek gibi davranışlar sergilemesi mümkündür. Aslında tüketici şikayetleri işletmelere hatalarını düzeltmek için sunulmuş bir seçenek olarak değerlendirilmeli ve şikayetlere ilişkin bilgilerin örgütsel öğrenme süreçlerindeki faydaları göz önünde bulundurulmalıdır.

Çoğunlukla insan ilişkilerine dayalı ve soyut özelliği ağır basan hizmet sunumunda standart kuralların belirlenmesi ve uygulanması çoğu zaman mümkün olmadığından turizm sektöründe yer alan işletmeler özellikle son yıllarda tüketici şikayetlerinin yoğun olarak gözlemlendiği faaliyet alanları arasında yer almaktadır. Bu nedenle çalışmada turizm sektörünün temel yapı taşlarından

konaklama işletmeleri ve tur operatörlerine ilişkin tüketici şikayetlerinin turizm işletmelerinin örgütsel öğrenme sürecindeki rolü üzerinde durulmaktadır.

III. KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE TU OPERATÖRLERİNE YÖNELİK ŞİKAYETLERİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

A. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Örgütsel öğrenme açısından ele alındığında tüketici şikayetlerinin işletmeler açısından önemli birer bilgi kaynağı olduğu görülebilmektedir. Çünkü tüketiciler şikayetleri ile –hiçbir ücret talep etmeden (Harari, 1997) – işletmelere kalite standartlarını kontrol etme, müşteri memnuniyet düzeyini ölçme, hizmet sunumunda yaşanan sıkıntılar veya işletme politika ve uygulamalarındaki aksaklıkları gösterebilmektedir. Ancak tüketici şikayetleri ele alınırken incelenen sektörün genel özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda çalışmada araştırma alanı olarak seçilen turizm sektörünün kusursuz hizmet anlayışı ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasına dayalı bir sektör olduğu unutulmamalıdır. Sektörün bu özelliği ayrıca tüketici şikayetlerinin yoğun olarak gözlenmesinin de bir nedeni olarak kabul edilmektedir. Çünkü hizmet ağırlıklı işletmelerde tüketicilerin her konuda %100 memnun olmaları beklenmemektedir. Elbette bu gerçek turizm işletmeleri açısından şikayetleri önemsiz hale getirmemekte aksine işletmelerin kalitesiz ya da kusurlu hizmetlerini değerlendirebilmeleri açısından bir fırsat olarak ele alınmasını gerektirmektedir.

Örgütsel öğrenmenin sağlanmasında hataların görülebilmesi ve giderilmesi de önemli rol oynadığından turizm işletmelerinin tüketici şikayetlerinden neler öğrenebileceğinin belirlenmesi bu çalışmanın temel amacı olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda çalışmada turizm sektörünün temel yapı taşları olan konaklama işletmeleri ve tur operatörlerine yönelik şikayetlerin dağılımı, şikayetlerin hangi ürün/hizmete bağlı olarak ortaya çıktığının belirlenmesi, işletmelerin tüketici şikayetlerini ele alış biçimleri incelenmektedir. Bu konulara ilişkin sonuçların sektör çalışanlarına yanlışlarını öğrenebilme açısından ipuçları vereceği düşünülmekte ve turizm işletmelerinde tüketici şikayetlerinin bir örgütsel öğrenme aracı olarak görülmesi gerektiği fikri değerlendirilmektedir.

Diğer yandan; bu çalışmada araştırma nitel veri toplama yöntemine dayalı olarak geliştirilmiştir. Çünkü işletmelere iletilen şikayetlerin incelenmesinde araştırma alanından doğru ve tarafsız nicel veri toplamak sanıldığı kadar kolay olmamaktadır. Araştırma aşamasına geçildiğinde bazı zincir oteller ve büyük tur operatörlerinin yetkilileri ile görüşülmüş ancak amaçlanan verilere gerektiği gibi ulaşılamamıştır. Çoğu turizm işletmesi yetkilisi tüketici şikayetlerine ilişkin bilgileri 3. kişilerle paylaşmak istememekte, tüketicilerin haksız ve fırsatçı şikayetlerini vurgulamakta,

işletmelere yönelik şikayetlerin gerektiği gibi cevaplandırılmı belirtmekte ya da şikayet almadıklarını ifade etmektedir. Oysa daha önce de belirtildiği gibi hizmet sunan işletmelerde şikayet alınmadığının belirtilmesi çok da gerçekçi bulunmamaktadır. Bu nedenle araştırma kapsamında şikayetlerin tarafsız bir web sitesi aracılığı ile (www.sikayetvar.com) incelenmesi kararlaştırılmıştır.

Söz konusu web sitesinin seçilmesinin nedenler arasında; sitede şikayetlerin sektörler düzeyinde ayrılmış olması, işletmelerin şikayetlere yönelik cevaplarına yer verilmesi ve değişik turizm destinasyonlarında hizmet veren çok sayıda işletmeye ilişkin şikayetlere ulaşma olanağı yer almaktadır. Bu çalışmada web sitesinde “turizm” başlığı altında yer alan şikayetler dikkate alınmıştır.

B. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma belirlenen web sitesinde turizm sektörü başlığı altında konaklama işletmeleri ile tur operatörlerine yönelik olarak paylaşılan şikayetleri kapsamaktadır. Bu nedenle turizm sektöründeki diğer işletmeler (örn: ulaştırma ya da yiyecek-içecek işletmeleri) çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır. Çünkü konaklama işletmeleri şikayetleri içinde söz konusu işletmelerin sunduğu yiyecek-içecek hizmetleri ve tur operatörlerine yönelik şikayetlerde de ulaşım konusundaki şikayetlere yer verilmiştir. Bununla birlikte tüm turizm işletmelerinin tüketici şikayetleri açısından aynı anda ele alınmasının da tek bir çalışmada uygun olmayacağı düşünülmüştür.

Diğer yandan; tüketici şikayetlerinin ele alınabileceği çok sayıda web site bulunmaktadır. Ancak çalışmaya faydalanılan web sitesi dışındakilerin sektör, işletme türü, işletmenin şikayete verdiği cevap gibi konularda yetersiz kaldığı gözlenmiştir. Bununla birlikte diğer şikayet sitelerinin işletmelere yönelik şikayetlerinin belli başlıklar altında toplamamış olması da araştırmanın kısıtları arasında yer almaktadır. Bir kaç web sitesinde de veri akışının görüntülenmesinde teknik sorunlar yaşandığı gözlenmiştir. Tüm bu nedenler şikayetlerin tek bir web sitesi üzerinden incelenmesini zorunlu hale getirmiştir.

Araştırmanın yapıldığı web sitesinin seçilmesinde etkili olan faktörler ile şöyle açıklanabilmektedir. Web sitesinde (www.sikayetvar.com) sınırları açıkça belirlenmiş bir şikayet süreci uygulanmaktadır. Bu sürecin ilk aşaması şikayetlerin gerçek kişiler tarafından yazılmasını sağlamak için oluşturulan kısa mesaj ile kişi doğrulama uygulamasıdır. Bu uygulama kişilerin gerçekte var olmayan (sahte) profil bilgileri ile şikayet yazmasını engellemektedir. Kişi doğrulama sisteminin ardından süreçte şikayet iletisinin işleme konulabilmesi için şikayet ve içerik filtreleme aşamaları yer almaktadır. Bu aşamalarda öncelikle şikayet konusu belirlenmekte daha sonra hem tüketiciyi hem de işletme imajının haksız yere zedelennmesini engellemek için şikayet hukuki açıdan denetlenmektedir. Bu aşama şikayetin ticaret ve rekabet hukukuna ve marka haklarına aykırı olup olmadığının da denetlenmesini kapsamaktadır. Şikayet bu aşamaları geçtikten sonra işletmeye de iletilerek yayınlanmaktadır.

Şikayet yayını ile birlikte işletmenin şikayete çözüm üretmek ya da cevap verme hakkı da bulunmaktadır.

C. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırma tüketici şikayetlerinin yer aldığı ve yukarıda seçim nedenleri açıklanan web sitesinde Kasım 2012 ve Kasım 2013 tarihleri arasında yer alan şikayetleri kapsamaktadır. Web sitesinde söz konusu tarihlerde turizm sektörü kategorisinde toplam 6953 şikayet bulunmaktadır.

İşletme türlerine göre toplam şikayet sayılarının belirlenmesinin ardından bu çalışma kapsamında ele alınan konaklama işletmeleri ve tur operatörlerine ilişkin şikayetlere ulaşmak için devremülk ve devre tatil, dinlenme tesisi ve pansiyon-motel işletme türleri araştırma dışı bırakılmış ve toplam şikayet sayısı 6458'e inmiştir. Tablo 3'de bu ayırım sonrası toplam şikayet sayısı gösterilmektedir. Buna göre toplam şikayetlerin %57'si tur operatörlerine, %43'ü ise konaklama işletmelerine yöneliktir. 300 farklı otel, 11 tatil köyü, 62 termal otel ve 39 zincir otele yönelik toplam şikayet sayısı 2787 iken; 40 tur operatörüne yönelik toplam şikayet sayısı 3671'dir. Bu sonuçlara göre tur operatörü başına düşen şikayet sayısının konaklama işletmesinden daha fazla olduğu görülebilmektedir.

Tablo 3: Konaklama İşletmeleri ve Tur Operatörlerine Yönelik Toplam Şikayet Sayıları

	İşletme Türü	Toplam Şikayet Sayısı	
Konaklama İşletmeleri	Oteller	1360	2787
	Tatil Köyü	73	
	Termal Oteller	1058	
	Zincir Oteller	296	
Tur Operatörleri	Tur Operatörleri	3671	3671
	TOPLAM:	6458	6458

Konaklama işletmeleri ve tur operatörlerine yönelik şikayetler alt gruplara da ayrılmıştır. Bu ayırım konaklama işletmelerine yönelik şikayetler için Tablo 4'de; tur operatörlerine yönelik şikayetler için Tablo 5'de yer almaktadır. Şikayet konularına göre yapılan bu ayırım, tüketicilerin söz konusu işletmelere yönelik hangi alanlarda daha çok şikayet ettiklerinin belirlenmesine yöneliktir. Gerek şikayet sayısındaki fazlalığın araştırmayı zorlaştırması, gerekse bazı şikayet konularının sadece belli bir işletmeye has oluşu nedeniyle araştırmanın güvenilirliği için şikayet sayısı 15'den fazla olan konulara söz konusu tablolarda yer verilmektedir.

Tablo 4: Konaklama İşletmelerine Yönelik Şikayet Konuları

Şikayet konusu	Toplam Şikayet Sayısı
Çağrı merkezi sorun çözme	35
Çağrı merkezi bilgilendirme	26
Çeşit	149
Disko	16
Isıtma – soğutma	55
Kalite – lezzet	347
Koku – nem – sıcaklık	28
Kumsal – şezlong – şemsiye	116
Reklam – Sms	33
Restoran temizliği ve hijyen	195
Rezervasyon işlemleri	116
Sauna – hamam	25
Show ve gösteri	26
Sinek ve haşarat	28
Sorumlu / muhatap bulamama	39
Oda konforu	150
Sunum malzemesi	58
Genel temizlik ve hijyen	57
Fiyat ve ücretlendirme	138
Oda tahsis – değişim	106
Güvenlik	55
Oda temizliği	230
Havlu ve temizlik malzemesi	44
Web içerik	50
Havuz	117
Personel davranışı	548
Toplam	2787

Tablo 5: Tur Operatörlerine Yönelik Şikayet Konuları

Şikayet konusu	Toplam Şikayet Sayısı
Acenta bilgilendirme	290
Acenta personeli davranışı	307
Acenta tur iptali	227
Çağrı merkezi bilgilendirme	84
Çağrı merkezine erişim	109
Çağrı merkezi sorun çözme	219
Ek ödemeler	74
İptal / ücret iade	555
Konaklama / yiyecek-içecek	351
Konfor	280
Müşteri tur iptali	136
Rehber bilgi düzeyi	119
Rehber davranışı	261
Rehberin programa sadakati	80
Rezervasyon işlemleri	186
Seyahat aracı	123
Tur programı	92
Ulaşım zamanlama	81
Vize ve bürokratik işlemler	97
Toplam	3671

Konaklama işletmeleri ve tur operatörlerine yönelik tüketici şikayetlerinin yer aldığı tablolar incelendiğinde çok sayıda farklı şikayet alanı olduğu görülebilmektedir. Bu durum turizm sektöründe hizmet sunumundan beklentilerin ne kadar farklılaşabildiğinin de bir göstergesi olarak kabul edilmelidir. Elbette şikayet konularının her biri işletmeler açısından büyük öneme sahiptir. Ancak çalışmanın sınırlılıkları nedeniyle konaklama işletmeleri ve tur operatörlerine yönelik şikayet konularından en fazla şikayet alınan 5 konunun da vurgulanması sektör temsilcilerine fikir vermesi açısından uygun görülmüştür. Tablo 6'da en fazla şikayet alınan alanlar özetlenmektedir.

Tablo 6: Konaklama İşletmeleri ve Tur Operatörlerinde En Fazla Şikayet Edilen Konular

	Konaklama İşletmeleri		Tur Operatörleri	
	<i>Şikayet Konusu</i>	<i>Şikayet Sayısı</i>	<i>Şikayet Konusu</i>	<i>Şikayet Sayısı</i>
1	Personel davranışı	548	Iptal / ücret iade	555
2	Kalite / lezzet	347	Konaklama / yiyecek-içecek	351
3	Oda temizliği	230	Acenta bilgilendirme	290
4	Restoran temizliği ve hijyen	195	Konfor	280
5	Oda konforu	150	Rehber davranışı	261

Konaklama işletmeleri açısından en fazla şikayet alan konuların başında personel davranışı gelmektedir. Bu alandaki şikayetler detaylı bir biçimde incelendiğinde otel çalışanlarının kaba, laubali, ilgisiz, umursamaz, somurtkan davranışları, turizm eğitimi almamış çalışanların varlığı, sigortasız çalıştıklarını belirten mutsuz çalışanlar, şikayet eden müşteriye karşı sergilenen olumsuz davranışlar sıklıkla vurgulandığı görülmektedir. Tüketici-çalışan iletişiminin en önemli unsur olduğu konaklama işletmelerinde çalışanlara yöneltilen bu eleştiri ve şikayetlerin temelinde bazı işletmelerde çalışanlara gerekli değer ve önemin verilmemesi ve turizm sektörüne uygun nitelikte çalışanların işe alınmamasının yer aldığı düşünülmektedir.

Kalite / lezzet alanı konaklama işletmelerinde en fazla şikayet edilen ikinci konu başlığını oluşturmaktadır. Bu konuda müşterilerin sıkıntıları lezzetsiz, sürekli tekrar eden, temiz olmayan, kalitesiz ürünlerin kullanıldığı yiyecek ve içeceklerin ikram edilmesidir. Kalite / lezzet alanındaki şikayetlerin bir çoğu restoran temizliği ve hijyen başlığı altında da vurgulanmaktadır. Konaklama işletmelerinin sunduğu restoran hizmetleri müşteriler tarafından yeteri kadar temiz ve sağlıklı bulunmamakta ve tüketiciler yapılan yanlışları belirterek şikayetlerini örneklendirmektedir.

Oda temizliği ve oda konfor alanları da en fazla şikayet alan konular arasında yer almaktadır. Bu alana yönelik şikayetler; oda temizliğinin seyrek

yapılışı, gerektiği gibi yapılmayışı, temizlikte hijyen kurallarına uyulmaması, müşterinin temizlik personeli tarafından terslenmesi, odada bulunması gereken malzemelerin eksikliği, yenilenmesinde sorun çıkartılması, rahatsız yatak-yastık kullanımı, yatakların temiz olmayışı, rutubet ve ağır koku sorunları, eski ve yıpranmış mobilyalar ve oda güvenliğinde sorunlar olarak belirtilmektedir.

Diğer yandan, tur operatörlerine yönelik şikayetlerde birinci sırayı tur iptali ve ücret iadesindeki sorunlar almaktadır. Bu alandaki şikayetler tüketici ya da tur operatörü kaynaklı tur iptallerinde ücretin geri ödenmesindeki sorunları, alternatif tur önerilerindeki sorunları, tüketicinin ücret iadesi için görüşebileceği muhatap bulamamasını, tüketicilerin ödeme için oyalanmasını, tur operatörlerinin iflas etmesi ya da işletmelerini kapatıp ortadan kaybolmalarını içermektedir.

Tur operatörlerine yönelik yoğun şikayet konusu olan bir diğer alan tur süresince seçilen konaklama ve yiyecek-içecek işletmelerine yöneliktir. Bu şikayetler; tur operatörlerinin programda belirtilen yiyecek-içecek işletmelerine uğramaması, tüketiciye haber vermeden tur süresince kalınacak konaklama işletmelerinin değiştirilmesi, konaklama işletmelerinin tur operatörlerinin tanıtımından farklı özelliklere sahip olmaları ve tur ücretine dahil olduğu söylenen yiyecek-içecekler için ek ücret istenmesine yöneliktir.

Acenta bilgilendirme sorunları başlığı altındaki şikayetler ise tur iptalinin gereken sürede tüketiciye bildirilmemesi ve tüketicinin mağduriyetinin önlenmemesi, turlara ilişkin bazı önemli bilgilerin acenta personeli tarafından verilmemesi, tur kalkış saatlerine uyulmaması ve tura katılım güzergahlarında sorun yaşanması olarak sıralanmaktadır.

Konfora yönelik tüketici şikayetleri ise gerek tur operatörlerinin seçtikleri konaklama işletmeleri gerekse tur için seçilen ulaşım araçlarını kapsamaktadır. Özellikle tur otobüslerine yönelik çok sayıda şikayet bulunmaktadır. Bu şikayetler çoğunlukla ulaşım sırasında araçların bozulması, klimaların çalışmaması ve pencere ya da havalandırmaların açılmamasına ilişkindir.

Rehber davranışları ise tur operatörlerine yönelik şikayetlerde önemli bir yer tutmaktadır. Bu alandaki şikayetler; rehberlerin bilgi düzeylerinin yetersiz bulunuşu, sorular sorulara rehberler tarafından gerektiği gibi cevap verilememesi, rehberlerin kaba ve sinirli davranışları, güler yüzlü olmayışları, müşteri ile tartışmaya girmeleri, rehberin tur programına ve program saatlerine uymaması olarak sıralanmaktadır.

Elbette şikayetlerin hepsinde tüketicilerin %100 haklı olamayacağı ve bazı konuların (örn: rehberin bilgi düzeyi) tüketici tarafından ölçülmesi zor bir alan olduğu da kabul edilmelidir. Ancak bu durum şikayetin varlığını ortadan kaldırmadığı gibi, işletmelerin de hatalarını görmesi gerektiğini unutturmamalıdır. Bu süreçte işletmelerin yapacağı en kısa zamanda şikayete geri bildirim sağlamak ve müşteri memnuniyeti düzeyini korumaya ve

yükseltmeye çalışmaktır. Bu bağlamda ele alınan şikayetlere ilişkin işletmelerin yaklaşımları da konu dahilinde incelenmeye çalışılmıştır.

Daha önce söz edildiği gibi mevcut web sitesinde işletmelerin de kurumsal üye olma ve kendilerine yöneltilen tüketici şikayetlerine cevap verme hakkı bulunmaktadır. Bu açıdan incelendiğinde turizm işletmelerinin şikayet yönetimi açısından internet ortamında yetersiz kaldığı görülebilmektedir. Web sitesinde turizm kategorisi altında toplam 36 kurumsal üye bulunmaktadır. Araştırma kapsamında yalnızca konaklama işletmeleri ve tur operatörleri ele alındığından toplam kurumsal üye sayısı 33'e düşmektedir. Diğer bir deyişle; 22 konaklama işletmesi ve 11 tur operatörünün web sitesinde kurumsal üye olduğu görülmektedir. Ayrıca 2 konaklama işletmesi ve 2 tur operatörü kurumsal üye olmalarına rağmen hiçbir şikayete cevap vermedikleri için araştırma dışı bırakılmış ve toplam aktif kurumsal üye sayısı 29'a düşmüştür. Toplam şikayet sayısı ve şikayet edilen işletmelerin toplam sayısı düşünüldüğünde kurumsal üyelerin sayıca oldukça az kaldığı açıkça görülebilmektedir. Bu verilere ilişkin özet bilgiler Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: Kurumsal Üyeler ve Şikayetlere Verilen Cevap Sayılarına İlişkin Veriler

<i>İşletme Türü</i>	<i>Şikayet Edilen İşletme Sayısı</i>	<i>Kurumsal Üye Olan İşletme Sayısı</i>	<i>Kurumsal Üyelerin Şikayetlere Verdikleri Cevap Sayısı</i>
<i>Otel</i>	300	11	627
<i>Tatil Köyü</i>	11	-	-
<i>Termal Otel</i>	62	5	80
<i>Zincir Otel</i>	39	4	37
<i>Tur Operatörü</i>	40	9	539

Tablo 7'den de görülebildiği gibi web sitesine kurumsal üye olan toplam 20 konaklama işletmesi 744 şikayete; 9 tur operatörü ise toplam 539 şikayete cevap vermiştir. Şikayetlere cevap verme oranı diğer sektörlere oranla turizm sektöründe oldukça düşüktür. Ayrıca şikayetlere verilen kurumsal cevapların çoğu şikayetin alındığı ve en kısa sürede konu ile ilgilenileceğini belirten kurumsal yazılardan öteye geçmemektedir. Buna benzer biçimde bazı işletmeler her şikayete aynı cevabı göndermekte ve şikayet sahibi ile iletişime geçileceğini belirtmektedir.

Web sitesindeki şikayet sürecinin özel bir yanı şikayetine çözüm bulunan veya mağduriyeti bir şekilde giderilen tüketicilerin işletmeye "teşekkür iletisi" göndermesi ve böylelikle işletmenin sorunu çözdüğünü diğer tüketicilere de bildirmesidir. Bu oran araştırma konusu olan konaklama işletmeleri ve tur operatörleri açısından 10 teşekkür iletisini geçmemekte ve oldukça düşük bir oranda kalmaktadır. İşletmelerin tüketicilerden teşekkür iletisi almayarak kurumsal cevap haklarını gerektiği gibi kullanmadıkları ya da şikayet yönetiminde yetersiz kaldıkları da görülebilmektedir.

IV. Sonuç

Sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamada “öğrenme” kavramı oldukça önemli bir yer tutmaktadır. İşletmelerin de öğrenebildikleri gerçeği, bireysel öğrenme yanında örgütsel öğrenme olgusunun da araştırılması gerektiğini göstermektedir. Örgütsel öğrenme çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve temelinde işletmenin iç ve dış çevre elemanları ile iletişimi sonucunda elde ettiği verilerin de kullanımı yer almaktadır. Konunun genişliği her bir unsurun tek bir araştırma kapsamında incelenmesini imkansız kıldığından bu çalışmanın temel amacı konaklama işletmeleri ve tur operatörlerine yönelik tüketici şikayetlerinin incelenmesi ve turizm işletmelerinin şikayet yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesidir.

Emek-yoğun, hizmet ağırlıklı ve tüketici-çalışan iletişiminin yoğun olduğu turizm sektörünün özellikle son yıllarda elektronik şikayetlere yer verilen web sitelerinde sıklıkla yer aldığı dikkat çekmektedir. Turizm işletmelerinin müşteri memnuniyetine dayalı olarak geliştiği gerçeği, tüketici şikayetlerinin söz konusu işletmelerdeki önemini daha da arttırmaktadır. Her ne kadar %100 müşteri memnuniyetinin sağlanması sektörün ve işletmelerin yapısal özelliklerinden dolayı mümkün değilse de; amaç mümkün olan en yüksek müşteri tatminini sağlamaya çalışmaktır.

Hemen her işletmede yaşanabilecek aksaklıklar hizmet sunumunda da yaşanabilmektedir. Bu durum turizm işletmelerinde tüketicilerin farklı deneyim ve algılamalara sahip olmaları nedeniyle farklı tatminsizlik düzeylerine neden olmaktadır. Her tüketici memnuniyetsizliği sonucu şikayet davranışı sergilememektedir. Ancak işletmeler açısından istenmeyen konular arasında yer almasına rağmen şikayet ve şikayetçi müşteriler aslında işletmeler açısından memnuniyetsizliğini dile getirmeyen müşterilere oranla daha az tehlikelidir. Çünkü şikayet, işletmelerin hizmet hatalarını düzeltebilmeleri ve müşteri memnuniyetsizliği yaşanan uygulamaları yeniden gözden geçirmelerine olanak vermektedir. Ayrıca şikayette yer alan memnuniyetsizlik nedeninin ortadan kaldırılması ya da şikayetçi müşterinin mağduriyetinin giderilmesi tüketici sadakatini kazanılmasını da sağlamaktadır.

Bu çalışmada konaklama işletmeleri ve tur operatörlerine yönelik şikayetler değerlendirildiğinde elde edilen sonuçlar kısaca şöyle özetlenebilmektedir.

- Konaklama işletmeleri ve tur operatörleri müşterilerinin sesine (şikayetlerine) yeteri kadar önem vermemektedir. Bu sonuç araştırmaya konu olan şikayetlere kurumsal üyelik ile cevap veren işletme sayısının azlığından kolayca anlaşılabilir.

- Şikayetlere cevap verme oranı turizm işletmeleri açısından oldukça düşüktür. Şikayetleri cevaplayan işletmelerin de şikayet yönetimi açısından yeterli düzeyde bilgi sahibi olmadıkları görülebilmektedir. Tüketici

şikayetlerine verilen cevaplar çoğunlukla belli cümlelerin kalıp halinde kullanımı ve müşteri ile irtibata geçileceğinin belirtilmesi ile sınırlı kalmaktadır.

▪ Konaklama işletmeleri ve tur operatörlerinde kurumsallaşmanın tam anlamıyla gerçekleşmediği de sonuçlardan anlaşılabilmektedir.

▪ Şikayetlerden yola çıkılarak sektörde halen kalifiye olmayan elemanların varlığından söz etmek mümkündür.

▪ İnsan odaklı üretim biçimi personel nedenli şikayetlere zemin hazırlamaktadır. Ancak personel davranışlarına yönelik şikayetlerin tümünü bu yapısal özelliğe yüklemek doğru değildir. Personelin eğitimsizliği ya da belirli nezaket kurallarına uymama gibi konular da bu başlık altında yer almaktadır.

▪ Konaklama işletmelerine yönelik şikayetler doğrultusunda iyileştirme yapılması zorunlu konular personel davranışları, temizlik ve hijyen, yiyecek-içecek hizmetlerinde sunulan ürünlerin kalitesi ve oda konforudur.

▪ Tur operatörlerinde şikayetlerde sıklıkla vurgulandıkları için iyileştirme yapılması zorunlu konular arasında tur iptali ve ücretin geri ödenmesindeki düzenlemelerin gözden geçirilmesi gerekliliği, seçilen konaklama ve yiyecek-içecek hizmetleri, acenta personeli tarafından yapılması gereken bilgilendirmelerdeki eksikliklerin giderilmesi ve rehber davranışlarının ele alınması yer almaktadır.

▪ Her iki işletme türüne yönelik şikayetlerin çözümünde personelin eğitimi gerekmektedir.

▪ İşletme yöneticilerinin ise şikayet yönetim sürecine yönelik eksikliklerini gidermeleri hem müşteri şikayetlerinin ele alınması ve çözümünde, hem şikayet sayısının azaltılmasında hem de işletme imajının zarar görmesinin önlenmesi açısından üzerinde önemle durulması gereken konular arasındadır.

Kaynaklar

- Adreassen, A. R. ve Best, A. (1977), "Consumers Complain-Does Business Respond" Harward Business Review, July-August, pp.93-101.
- Argyris C. ve Schön D.A. (1996), Organizational Learning: A Theory of Action Perspective Addison Wesley, Reading MA.
- Barış, G. (2008), Kusursuz Müşteri Memnuniyeti için Şikayet Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul, Mediacat.
- Barlow J. ve Moller C. (1998), Her Şikayet Bir Armağandır (Çev. G. Günay), İstanbul, RotaYayımları.
- Bell, J. B., Mengüç, B. ve Stefani, S. L. (2004), "When Customers Dissappoint: A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints" Academy of Marketing Science, 32(2), pp.112-126.
- Burnes, B., Cooper, C. ve West, P. (2003), "Organizational Learning: The New Management Paradigm?" Management Decision, 41(5), pp.452-464.
- Cummings T. G. ve Worley C. G. (1997), Organizational Development and Change, Cincinnati, South-Western College Publishing.

- Defranco, A., Wortman, J., Lam, T. ve Countryman, C. (2005), "A Crosscultural Comparison of Customer Complaint Behaviour in Restaurants in Hotels" *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 10(2), pp.173-190.
- Disney, J. (1999), "Customer Satisfaction and Loyalty: The Critical Elements of Service Quality" *Total Quality Management*, 10(4/5), pp.491-497.
- Farr, K. (2000), "Organizational Learning and Knowledge Managers" *Work Study*, 49(1), pp.14-18.
- Fiol, M. C. ve Lyles, M. H.(1985), "Organizational Learning" *The Academy of Management Review*, July-August, 10(4), pp.803-813.
- Fornell, C. ve Wernerfelt, B. (1987), "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis" *Journal of Marketing Research*, November, 24, pp.337-46.
- Garvin, D. A. (1999), *Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak, Bilgi Yönetimi, (Çev: Gündüz Bulut), İstanbul, Mess Yayınları.*
- Gerson, R. (1997), *Müşteri Tatmininde Süreklilik (Çev: Tülay Savaşer) İstanbul, Rota Yayınları.*
- Gilly, M. C. ve Stevenson, W. B. (1991), "Dynamics of Complaint Management in the Service Organizations" *Journal of Consumer Affairs*, 25(2), pp.295-323.
- Güreş, N. (2004), "Müşteri Kayıplarıyla İlgilenmesinin İşletme Açısından Önemi" *Pazarlama Dünyası*, 18 (2), pp.54-57.
- Gürsoy, D., McCleary, K.W. ve Lepsito, L.R. (2003), "Segmenting Dissatisfied Restaurant Customers Based on Their Complaining Response Styles" *Journal of Foodservice Business Research*, 6(1), pp.25-44.
- Harari, O. (1997), "Thank Heavens for Complainers" *Management Review*, 86(3), pp.25-29.
- Harrison-Walker, L.J. (2001), "E-Complaning: A Content Analysis Of An Internet Complaint Forum" *Journal of Services Marketing*, 15(5), pp.397-412.
- Heung, V.C.S. ve Lam, T. (2003), "Customer Complaint Behavior Towards Hotel Restaurant Services" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(5), pp.283-289.
- Homburg C, ve Fürst A. (2005), "How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach" *Journal of Marketing*, 69(3), pp.95-114.
- Huber, G. P. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures" *Organizations Science*, February, 2(1), pp.88-115.
- Karatepe, O.M. (2006), "Customer Complaints and Organizational Responses: The Effects of Complainants' Perceptions of Justice on Satisfaction and Loyalty" *Hospitality Management*, 25, pp.69-90.
- Kelley, S.W., Hoffman, K.D. ve Davis, M.A. (1993), "A Typology of Retail Failures and Recoveries" *Journal of Retailing*, 69(4), pp.429-52.

- Kozak, M. (2007), "Turizm Sektöründe Tüketicilerin Şikayetlerini Bildirme Eğilimleri" *Yönetim ve Ekonomi*, 14(1), pp.137-151.
- Lam, T. ve Tang, V. (2003), "Recognizing Customer Complaint Behaviour: The Case of Hong Kong Hotel Restaurants" *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 14(1), pp.69-86.
- Lapré, M. A. ve Tsikriktsis, N. (2006), "Organizational Learning Curves for Customer Dissatisfaction: Heterogeneity Across Airlines" *Management Science*, 52(3), pp.352-366.
- Levitt, B. ve March, J.(1988), "Organizational Learning" *Annual Review of Sociology*, 14, pp.319-340.
- Lewis, R. C. (1983), "When Guests Complain" *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, August, pp.23-32.
- Lovelock C. H. ve Wright, L. K. (1999), *Principles of Services Marketing and Management*, New Jersey, Prentice Hall.
- Mattila, A. S. ve Mount, D.J (2003), "The Impact of Selected Customer Characteristics and Response time on E-complaint Satisfaction and Return Intent" *Hospitality Management*, 22 (2), pp.135-145.
- McDougall, H.G. ve Levesque, T. (2000), "Customer Satisfaction with Services: Putting Perceived Value into the Equation" *Journal of Services Marketing*, 14(5), pp.392-410.
- McGill, M. E. ve Slocum, J. W. (1993), "Unlearning the Organization" *Organizational Dynamics*, 22(2), pp.67-79.
- Namkung, Y., Jang, S.C. ve Choi, S.K. (2011), "Customer Complaints in Restaurants: Do They Differ by Service Stages and Loyalty Levels?" *International Journal of Hospitality Management*, 30, pp.495-502.
- Parasuraman, A. ve Berry, L.(1997), "Listening to the Customer: The Concept of Service Quality Information System" *Sloan Management Review*, 38(3), pp.65-76.
- Reichheld, F.F. ve Sasser, E. W. (1990), "Zero Defectations: Quality Comes Service." *Harvard Business Review*, 68, pp.105-111.
- Reichheld, F.F. (1993), "Loyalty Based Management" *Harvard Business Review*, March/April, 71, pp.64-74.
- Ro, H. ve Wong, J. (2012), "Customer Opportunistic Complaints Management: A Critical Incident Approach" *International Journal of Hospitality Management*, 31, pp.419-427.
- Schibrowsky, J. ve Lapidus, A. (1994), "Gaining a Competitive Advantage by Analyzing Aggregate Complaints" *Journal of Consumer Marketing*, 11(1), pp.15-26.
- Sing, J. ve Widing, R. E. (1991), "What Occurs Once Consumers Complain" *European Journal of Marketing*, 25(5), pp.309-566.
- Smith, P. ve Tosey, P. (1999), "Assessing The Learning Organization: Part 1-Theoretical Foundations" *The Learning Organization*, 6(2), pp. 70-75.

- Su, W. ve Bowen, J. (2001), "Restaurant Customer Complaint Behavior" *Journal of Restaurant and Foodservice Marketing*, 4(2), pp.35-65.
- Sujithamrak, S. ve Lam, T. (2005), "Relationship Between Customer Complaint Behaviour and Demographic Characteristics: A Study of Hotel Restaurants' Patrons" *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 10(3), pp. 289-307.
- Tax, S. S., Brown S.W. ve Chanrashearan, M. (1998), "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing" *Journal of Marketing*. 62, pp. 60-76.
- Yüksel, A. ve Kılınç, U.K. (2003), "Müşterilerin Şikayet Çözümüne Yönelik Konaklama İşletmelerinden Beklentileri ve Değişik Müşteri Grupları Arasındaki Beklenti Farkları" *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14(1), pp. 23-32.