

ŞİKAYET İLETİLERİNİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNE ETKİSİ

Yrd. Doç. Dr. Olcay Bige AŞKUN*

Özet

Bu çalışmada işletmelere bilgi sağlama konusunda gittikçe önem kazanan şikayet kavramının örgütsel öğrenme üzerindeki etkileri incelenmiştir. İşletmelerin yaşamları boyunca kuşkusuz pek çok sorunları olmaktadır. Ancak bu sorunlar farkına varılıp, çözülmeyen işletmeler, her geçen gün hem çalışanları hem de tüm birimleri açısından büyük zorluklarla karşılaşabileceklerdir. Günümüzde, rekabetin etkisiyle işletmelerin yaşamlarını sürdürmelerinin çok zor olduğu düşünülürse; kendi eksikliklerinin ve yanlışlarının farkında olan ve bunları düzeltmeye çalışanlar rakiplerine karşı üstünlük kazanmaktadır. Bu bağlamda işletmeler için çok kritik bir önemi olan şikayet iletilerinin, önemsiz bir bilgiymiş gibi görmezden gelinmesi yerine çok önemli bir bilgi olarak değerlemeye alınması gerekmektedir. Bu çalışmada şikayet iletilerinin toplandığı bir web sayfası aracılığı ile otel işletmeleriyle ilgili şikayetler sınıflandırılmış ve içerikleri incelenmeye çalışılmıştır. Böylece şikayet iletilerinden elde edilen bilgiler yardımıyla işletmelerin “öğrenen örgütlerinin” olması veya örgütlerinin “öğrenme” yeteneklerinin geliştirilmesi düşüncesine ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğrenme Kavramı, Örgütsel Öğrenme, Öğrenen Örgütler, Şikayet İletisi Kavramı, Otel İşletmeleri

*M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Öğretim Üyesi,
olcayb@marmara.edu.tr

THE IMPACT OF COMPLAINT MESSAGES ON ORGANIZATIONAL LEARNING

Abstract

In this research, complaints as the important means by which crucial information is provided for the organizations are examined in terms of their effects on the organization itself. With no doubt, today's organizations face too many problems in their lifetime. And if there is no awareness or understanding of those problems, the organization is left out with many hardships regarding its employees and departments. In today's competitive work environment, it becomes real hard for an organization to survive and grow unless there is an awareness of its strengths and weaknesses with a strong will to act. In that regard, we think the complaint messages are of crucial importance considering its informational value for the organization from a competitive standpoint. Unfortunately, those messages are sometimes ignored by the organization or its personnel. We thought the practices of handling and analyzing complaints within hotel organizations could also be valuable for the "organizational learning" as a concept. In this research, Hotel organizations' complaints are categorized by using a web site which includes many complaints from different sectors. It was later suggested that this analysis can also be used as an organizational guideline for improving the processes of learning for the organizations..

Key Words: *Learning, Organizational Learning, Learning Organization, Complaining messages, Hotel organizations*

I – Giriş

Günümüz işletmeleri yaşamlarını sürdürebilmek ve gittikçe zorlayan rekabet unsurlarının üzerinden gelebilmek için daha çok çalışmak ve işletmeyi ilgilendiren her türlü bilgiyi çok değerli görüp, bütün bu bilgileri etkili bir biçimde kullanmak zorundadırlar. Bilgiyi yönetmenin çok kritik bir önem kazandığı günümüz şartları, işletmeleri hem bilgiyi yönetebilmek için zorlamakta, hem de örgütsel öğrenmede sürekliliği zorunlu kılmaktadır. Örgütsel öğrenme süreci ile işletmeler kendileri için çok önemli olan bilgiyi elde edebilmek ve böylece öğrendiklerini örgütle uyumlaştırarak bundan kazanım sağlamak durumundadırlar. Örgütte yaşanan günlük ve uzun süreli sorunlar çözüldükçe ya da başka deyişle işgörenler ve yöneticiler örgütlerine ilişkin sorunların bilincine vardıkça, bireysel ve örgütsel öğrenme gerçekleşecek; yapılan yanlışlar azaltılmaya çalışılacak ve örgütteki tüm birimler, daha etkin ve verimli çalışır duruma gelecektir. Bu bağlamda şikayet iletisi kavramı ve önemi incelenecek, söz konusu kavramın, örgütsel öğrenmeye etkisi, yapılan bir araştırmanın sonuçları ile değerlendirilecektir.

II – Şikayet İletisi Kavramı ve Önemi

Herhangi bir ürün/hizmet almak isteyen kişinin beklentisinin karşılanmaması, şikayetin başlangıç noktasıdır.¹ Ancak şikayet iletisi sadece tatminsizlik durumunda değil; aynı zamanda ürün/hizmet satın alan kişi ile kurulan iletişim sırasında, ürün/hizmet satanların nezaketsiz davranışları; hizmet ortamının uygunsuzluğu, ürün/hizmet alımında yaşanan gecikmeler, istenilen ürün/hizmetin mevcut olmaması..vb durumlarında oluşabilir. Beklentilerini elde edememiş ya da aldığı hizmetin kendisi için değer üretmediğini düşünen kişi; öncelikle mutsuzluğunu şikayet konusu yapıp yapmayacağına karar verir. Bu aşamayı geçen kişi değişik biçimlerde yazarak, telefonla, yüz yüze ürün ya da hizmeti üretene veya satana başvurur. Hoşnutsuzluğunu ya da şikayetini iletmeye karar veren birisi, farklı kişilerle karşı karşıya kalabilir. Ancak, sadece beklentisi karşılanmayan kişiler şikayet etmezler; şikayet bazen de sevdikleri ve sürekli hizmet aldıkları işletmelerin daha iyiye gitmesi veya yaşam sürelerinin uzun olması için önemsiz gibi görünen küçük noktaları kapsar.² Şikayet iletilerinin işletmeler için önemi büyüktür. Çünkü şikayet sadece çalışanları veya işletmenin herhangi bir birimini değil; işletmenin tümünü ilgilendirebilir. Çünkü özellikle önemsenmeyen şikayetin sonuçları, işletmenin tümüne zarar verebilir. Örneğin, otelin verdiği herhangi bir hizmetten memnun kalınmayabilir. Bu durumda, halkla ilişkiler yöneticisine, ön büroya veya herhangi bir çalışana sorun iletilebilir ancak ne var ki; sonuçta, bu olaydan asıl zarar görecektir birim, otel işletmesinin doğrudan kendisidir.

III – Örgütsel Öğrenme Kavramı

Öğrenme bireyin davranışlarındaki veya bilgisindeki değişimdir. Bu değişim bireyin çevresiyle kurduğu ilişkiler veya deneyimlerle gerçekleşir.³ İşletmelerde çalışanlar öğrenirken hem açık hem de deneyime dayalı olarak öğrenirler. Açık bilgi düzenlenebilen ve bir bireyden diğerine iletişim yoluyla aktarılan bilgi iken; deneyime dayalı bilgi; aktarma yapmaktan çok, gözlem ve deneye dayanır. Söz konusu bilgi, davranışlarımızda ve düşüncelerimizde saklıdır. Bu nedenle açık bir biçimde aktarılamaz. Her iki bilgi türü de değişik biçimlerde oluşabilir. Örnekeleyecek olursak; geçmiş deneyimler çevremizde nasıl davranacağımızı ve bu çevreden istedik sonuçlara nasıl ulaşacağımızı belirlerken tek başına birey de bir davranışının sonucunda bilgi elde edebilir. Bu yolla alınan ileteler, bireyin yaptığı işteki yeteneklerini geliştirmede ve yanlışlarını düzeltmede yardımcı olur. Bu tür yansıma (geribildirim) düzeltici yansıma denilir. Yansıma; sosyal ve sosyal olmayan kaynaklardan oluşabilir. Sosyal kaynaklar; danışmanlar, müşteriler, iş arkadaşları veya çalışanların davranışlarının sonuçları hakkında bilgi veren herhangi biri olabilir. Sosyal kaynaklı olmayanlara ise bilgisayar yoluyla yöneticilerin birtakım bilgileri, günlük olarak görüntülemesi örnek gösterilebilir.⁴ Örneğin; İşgörenler, işletmeye gelen şikayetleri

¹ Michael, A, LAPRE, Nikos, TSIKRIKTSIS, Organizatioanl Learning Curves for Customer Dissatisfaction: Heterogeneity Across Airlines, **Management Science**, Vol 52, No.3, March 2006, p.352.

² Gülfidan BARIŞ, **Şikayet Yönetimi**, MediaCat Yayınları, İstanbul 2006, s.22 -24.

³ Jennifer, M, GEORGE, Gareth, R, JONES, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 2005, p.143

⁴ Enver ÖZKALP, Çiğdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniv.Yayın No:149, Eskişehir 2001, s.156-168.

dinleyerek, yaptıkları işin ne derece doğru olduğunu görüp yanlışlarını düzeltme becerilerini geliştirebilirler.

Örgütsel Öğrenme bireysel ve örgütsel olmak üzere iki biçimde gerçekleşir.⁵ Örgütsel öğrenme büyük ölçüde bireysel öğrenmeye dayalı olmasına rağmen örgüt içindeki öğrenme sürecini hızlandıran veya yavaşlatan öğrenme ile ilgili düzenlemeler çok önemlidir. Çalışanlar daha önce bilmedikleri bir şeyi bildiklerini gösterdikleri veya önceki yetenekleri ile gerçekleştiremedikleri şeyleri yapabildikleri zaman öğrenme gerçekleşir. Örgütsel öğrenme ise örgütteki çalışanların karşılaştıkları sorunlarla ilgili deneyimlerinden kazandıkları çözüm yollarını örgütün yararına yönlendirdikleri zaman gerçekleşir.⁶

Günümüzde, örgüt içinde yer alan işgörenlerin tek başına gösterdiği çabalar ile yöneticilerin kazandığı beceriler ve gösterdiği çabalar, rekabet ortamında tek başına işletmelerin başarısı için yeterli olamamaktadır. Rekabet ortamında başarı, ancak örgüt içinde yer alan bütün çalışanların birlikte beceri kazanarak, bu becerilerini uygulamaya koyma çabası içinde olması ile mümkündür.⁷ Bu sonuç ise, örgütsel öğrenme kavramı ile sağlanmaktadır. Bu kavramın sürekliliği öğrenen örgütlerin oluşmasına neden olacaktır. Öğrenen örgüt ise, sürekli bir biçimde, yaşadığı olaylardan sonuç çıkaran, bunu değişen çevre şartlarına uyum için kullanan, çalışanlarını geliştirici bir sistem oluşturan ve sonuçta değişen, gelişen ve kendisini yenileyen dinamik bir işletmeyi ifade etmektedir

Öğrenen örgütler çalışanlarının bilgiyi yaratmalarını, bilgiyi paylaşmalarını ve bu bilgiyi örgütün bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır. Böylece örgütler yaşamış oldukları deneyimlerden ve yeni bilgi yaratıcı çalışmalardan, “nasıl rekabet edeceklerini” ve “sorunlarını nasıl çözebileceklerini” öğreneceklerdir. Bunu gerçekleştiremeyen örgütler rekabet güçlerini kaybedeceklerdir.⁸ Öğrenen örgüt kavramının ana unsurları, bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanların bu yönde motivasyonu, ulaşılan sonuçları örgüt bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun çözmede kullanabilmektir.⁹

Öğrenen Örgütlerde yapılan yanlışların belirlenerek düzeltilmesi söz konusudur. Bu süreç, sistemin bütün olarak, örgüt aracılığıyla öğrenmesi, bilgi yaratma, edinme, aktarma ve yeni bilgileri anlayacak, kavrayacak bir şekilde örgütün davranışlarını değiştirmesi temeline dayanır.¹⁰ Burada örgüt çalışanlarının öğrenmesinin hızlandırılması ve örgütün sürekli olarak kendisini dönüştürmesi esastır. Günümüzde üretim faktörleri arasında bilgi giderek ön plana çıkmakta; Bilginin işletmelerin rekabeti açısından taşıdığı önem, öğrenen örgütlere duyulan gereksinimi ortaya çıkarmaktadır. Artık işletmeler, bilginin tek elde toplandığı yapılardan giderek uzaklaşmakta, bunun yerine herkesin, her

⁵ Douglas, D, PERKINS, Kimberly, D, BESS., et all, Community Organizational Learning:Case Studies Illustrating a Three Dimensional Model of Levels and Orders of Change, **Journal of Community Psychology**, Vol.35, No.3, 2007, p.305.

⁶ İbrahim PINAR, Değişim Yönetimi Anlayışı Olarak Öğrenen Organizasyonlar, **Öneri**, C.7, S.25. Ocak 2006, s.29-42.

⁷ Mümin ERTÜRK, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.s.106.

⁸ Arie, P, DeGeus, Planning as Learning, **Harvard Business Review**, Vol. 66, No.2.1988, p.70.

⁹ Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayınları, İstanbul 2007, s.331.

¹⁰ David, A, GARVIN, Amy, C, EDMONDSON, Francesca, GINO, Is Yours a Learning Organization, **Harvard Business Review**, March 2008, p.110.

zaman ve her konuda öğrenmesini, öğrendiklerini paylaşmasını hedefleyen yapıları benimsemektedir. Küreselleşme sonucunda bilgi artık saklanamamakta; işletmeler bilgiye daha kolay ulaşabilmekte ve bunun sonucunda ise; sürekli olarak yeni bilgiler üretmek zorunda kalmaktadırlar. Böylece işletmeler; her geçen gün artan oranda; rekabet üstünlüğü elde ederek, sürekliliği sağlamak, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebilmek, karlılığı arttırmak; birlikte çalışılması, ürün/hizmet alınması arzulan bir kurum haline gelmek ve çalışanlarının tüm gücünden yararlanarak, onların gelişmelerini ve ilerlemelerini desteklemek amacıyla öğrenen örgütler haline gelmeye çalışmaktadırlar.¹¹ Ancak örgütlerde yaşanan sorunların tekrar tekrar yaşanması, ders alınmaması örgütsel öğrenmenin yetersiz olduğunu göstermektedir.¹² Sonuçta örgütlerin gelişebilmeleri ve daha az sorunla yaşamalarını sağlayan önemli kavramlardan birisi “örgütsel öğrenme” dir. Örgütsel öğrenmeyi örgütlerinin yaşamının bir gereği olarak gören çalışanlar ve yöneticiler, örgütsel yaşam sürecinde çok daha az sorunla karşı karşıya kalacak, kendilerinden hizmet/ürün alan grupları daha fazla memnun edecek ve örgütün yaşamını sürdürebilmek adına daha kuvvetle rekabet edebileceklerdir.

IV – Şikayet İletilerinin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi

Öğrenen örgüt olmanın önemi, son yıllarda daha çok anlaşılmıştır. Öğrenen örgüt olmaya önem veren işletmeler için şikayet iletileri; bu iletilerin yarattığı bilgi birikiminin, işletmenin tamamı içinde kullanılarak sürekli gelişme sağlanmasını ifade eder.¹³ Şikayetin işletmeye iletilmesi, yeni bir süreci başlatmalıdır. Alınan şikayetin yarattığı bilginin, işletme içinde durumdan etkilenebilecek tüm işletme birimlerine iletilmesi gerekir. Sonraki adımda kişilerin şikayetinin çözümlenip çözümlenmediğinin izlenilmesi gerekir

Genellikle işletme de işgörenler de şikayetleri pek hoş karşılamazlar. Oysa şikayetler, işletmeler için çok değerlidir. Bir görüşe göre şikayetler ve şikayetçi kişiler, işletmenin planlarından ve planlamacılarından daha değerlidir. Çünkü bu kişiler, bir ücret talep etmeksizin işletmeye, ürünleri ve hizmetleri hakkında bilgi sağlarlar.¹⁴ Bir kişinin hoşnut olmadığı halde, şikayetçi olmadığı düşünüldüğünde kaybedilenler şöyle sıralanabilir;¹⁵

1 – İşletme, sorun çözme ve ürünü/hizmeti alan kişiyi elinde tutmada yakaladığı fırsatı kaybedecektir.

¹¹ Göksel ATAMAN, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.383-386. Ayrıntılı bilgi için bkz. Song BO-LU, Research on Organizational Learning and Knowledge Creation, **China-USA Business Review**, Vol 7, No 2, Feb 2008, p.25.

¹² P,O, A , WILLIAMS, A Belief Focused Process Model of Organizational Learning, **Journal of Management Studies**, 38 (1), 2001, p.67-85.

¹³ C,J, KASOUF, K,G, CELUCH, J, C, STRIETER, Consumer Complaints as Market Intelligence: Orienting Context and Conceptual Framework, **Journal of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction and Complaining Behavior**, Vol.8, 1995,p.59-68.

¹⁴ O, HARARI, Thank Heavens for Complainers, **Management Review**, Vol 86, No.3, Mart 1997, s.25-29.

¹⁵ Nancy, STEPHENS, Kevin P GWINNER,. Why Don't People Complain ? A Cognitive-Emotive Process Model of Consumer Complaint Behavior, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol 26, No.3, p.172.

2 – İşletmenin saygınlığı, ağızdan ağıza dolaşan olumsuz aktarımlar nedeniyle zarar görecektir.

3 - Mevcut ürün/hizmet alanlar kaybedilmeye başlanacaktır.

4 – İşletme, ürünleri ve hizmetlerinin kalitesi ile ilgili çok değerli bilgiden yoksun kalacaktır.

Bir başka görüşte ise; bir işletmeden ürün/hizmet alan kişiler hoşnut kalmadıklarında, işletme yönetimlerinin müşteri hoşnutsuzluğunu keşfetmelerine yarayan “exit ve voice” olarak tanımlanan iki farklı iletiden söz edilmektedir. Burada “exit” kavramı ile kişinin işletmeden ürün/hizmet satın almayı durdurması, “voice” kavramıyla da, kişinin şikayetini doğrudan işletmeye iletmesi anlatılmaktadır.¹⁶

İşletme bilgi sağlama sürecini dışarıdan ve içeriden olmak üzere iki farklı yoldan sağlayabilir.¹⁷ İçeriden sağlanan veriler tüm çalışanların birbirine ilettikleri tüm süreçlerle ilgili iken dışarıdan gelen veriler işletmenin sınırları dışından bazen yöneticiler bazen de çalışanlar aracılığıyla işletmeye iletilmektedir.¹⁸ Aslında bütün bu bilgi edinme sürecinde intranet, e-mail ve bütün bu bilişim teknolojisi çok önemli rol oynamaktadır. Bu teknoloji sayesinde işletme ile ilgili bilgi edinme ve bilginin geçiş ve aktarım süreci çok hızlı olmaktadır.

Şikayet iletilerini kabul edip, sınıflandıran ve bu şikayetin tüm sistemin hangi evrelerinden, birimlerinden kaynaklandığını öğrenmeye ve sorunları gidermeye, yanlışları tekrarlamamaya çalışan işletmeler; sürekli öğrenmeyi ve her yeni şikayetten kendilerine ders çıkarmayı amaç edinirlerse; günümüz küresel dünyasında, gitgide artan rekabetten olumsuz etkilenmeleri daha azalabilir. Şikayetler aynı zamanda, işletmenin maliyetlerini düşürerek çok daha verimli çalışmasını sağlayacaktır.¹⁹ Şikayetler örgütlere, yaptıkları yanlışları düzeltmelerini, işletmenin ürün/hizmetlerinden hoşnut olmayan kişilerin yeniden kazanılmasını ve bu kişilerin gelecekteki tutum ve davranışlarını etkileyebilmeyi sağlar²⁰.

Ürün/hizmet satın alan kişinin, işletme ile yaşadığı olumsuz deneyimleri araştırmak, olumlu olanlardan çok daha önemlidir. Olumsuz bildirimler, satışların azalmasında, olumlu bildirimlerden çok daha güçlüdür. Aslında hiçbir işletme, kendisinden ürün/hizmet alan kişileri %100 hoşnut edemez, ancak olumsuz bildirimleri ve sisteme

¹⁶ Claes, FORNELL, Birgir, WERNERFELT, Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis, **Journal of Marketing Research**, XXIV, Nov 1987, 339. Ayrıntılı bilgi için bkz. Albert, O. HIRSCHMAN, **Exit, Voice and Loyalty**, Cambridge, MA:Harvard University Press,1970.

¹⁷ Mandy, Mok, Kim, Man, Vlado, Dimovski, Miha, Skerlavaj, The Organizational Learning in Malaysian Companies, **The Business Review**, Vol.9, No.1, 2007, p.113.

¹⁸ , Mary; GILLY, C.; William, STEVENSON B.; Laura, J, YALE; “Dynamics of Complaint Management in the Service Organization”, **The Journal of Consumer Affairs**, Vol.25, No.2, 1991, 296.

¹⁹ Brian, J, DONNELLY, Complaints Management, **International Journal of Health Care Quality Assurance**, Vol 8, 5, 1995, s.21.

²⁰ Thomas, L, POWERS, Dawn BENDALL-LYON, Using Complaint Behavior to improve quality through the structure and process, **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, Vol 15, 2002, p. 13

gelecek zararları en aza indirgeyebilir.²¹ Fakat ne yazık ki; işletmeler olumsuz bildirimlere (şikayet iletilerine) gereken ilgiyi ve dikkati göstermemektedirler.²² Hatta genellikle ürün/hizmet alan kişi; işletmeye olumsuz bildirimlerini iletmeyen, işletme ile ilişkilerini sonlandırmaktadır. Bu duruma neden olarak şunlar belirtilebilir;²³ olumsuz bildirimde sahip kişi; 1) şikayeti bildirme eylemini düşünerek iletiyi paylaşıp paylaşmayacağına karar veremeyebilir 2) bireyin kişilik özellikleri bu eylemde etkili olacaktır 3) Başkaları tarafından engellenebilir 4) Farklı olaylar veya eylemler araya girebilir 5) Kaybedilecek zamana ve maliyete değmeyeceği düşünülebilir 6) Kimsenin bu olumsuz durumu düzeltmeyeceğine inanılmayabilir.

Eğer bir işletme, şikayet iletilerini kabul etmek ve bu iletilerden bir “öğrenme süreci” başlatmak istiyorsa; bir sistem kurmalıdır. Ancak bu sistem işlemeye başladığında; işletme bu şikayetleri düzeltebilmek için para iadesi, tamir servisi kurmak²⁴ veya bilişim sistemlerini yenilemek gibi düzenlemelerinin maliyetlerini düşünmek zorundadır. Bu sistem işletmenin satışlarını birkaç biçimde etkiler. Bunları özetleyecek olursak; 1) işletmeden beklenen faydayı arttırır 2) ürün/hizmet satın alanın, satın alma riskini azaltır 3) kalite koşulsuz bir biçimde iyileşir 4) kişiden kişiye yayılan iletişimde işletme olumlu bir biçimde yer alır.²⁵

İşletmeler ancak kendi çalışanlarının ve gruplarının yardımıyla öğrenebilir. Yeni bir bilgi örgüte ulaştığında ilk olarak çalışanın bireysel olarak öğrenmesi esastır. Öğrenen örgütler öğrenmeye öncelikle bireysel seviyeden başlar, bu bilgiyi grupla paylaşır ve son olarak da bu bilgi gerektiğinde kullanılmak üzere örgüt hafızasına kaydedilir. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmeyi garanti edemez ancak bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme olmaz. Bu bağlamda öğrenen örgüt olabilmek için öğrenen çalışanlara sahip olunması gereklidir.²⁶

V – Araştırmanın Amacı ve Kısıtları

İşletmelere gelen şikayetlerin öğrenilmesi çok kolay bir süreç değildir. Çoğu işletme bu tip bilgileri paylaşmaktan kaçınmaktadır. Araştırma kapsamında, çeşitli konularda yapılmış şikayetlere bir web sitesi aracılığıyla erişilmiştir. Bu web sitesi

²¹ Xueming, LUO, Consumer Negative Voice and Firm Idiosyncratic Stock Returns, **Journal of Marketing**, Vol.71, July 2007, p.75.

²² Marsha, L, RICHINS, An Analysis of Consumer Interaction Styles in the Marketplace, **Journal of Consumer Research**, June 1983,p.74. Ayrıntılı bilgi için bkz. Steven, P, BROWN, Richard, F, BELTRAMINI, Consumer Complaining and Word of Mouth Activities:Field Evidence, **Advances in Consumer Research**, Vol 16, 1989,p.9.

²³ Moshe, DAVIDOW, Peter A, DACIN, Understanding and Influencing Consumer Complaint Behavior: Improving Organizational Complaint Management, **Advances in Consumer Research**, Vol 24, 1997, p.450.

²⁴ Julie, M, HAYS, Arthur V. HILL, An Extended Longitudinal Study of the Effects of a Service Guarantee, **Production and Operations Management**, Vol.15, No 1, Spring 2006, p.119. Ayrıntılı bilgi için bkz. Robert.; . JOHNSTON, , Sandy; MEHRA, “Best Practice Complaint Management”, **Academy of Management Executive**, Vol.16. No.4, 2002, p.145.

²⁵ Claes,FORNELL, Birgir,WERNERFELT, A Model For Customer Complaint Management, **Marketing Science**, Vol 7,3, Summer 1988, p.288.

²⁶ Akın AKSU, Bahattin ÖZDEMİR, Individual Learning and Organization Culture in Learning Organizations, **Managerial Auditing Journal**, Vol.20, No.4, 2005, p.430.

sayesinde işletmelere gelen şikayetlere ve yanıtlara kolayca ulaşılabilmiştir. Araştırmanın amacı; işletmeden hizmet almış kişilerin sağladığı bilgileri sınıflamak, bu şikayetlerin işletmenin öğrenme sürecine bir etkisi olup olmadığını anlamaya çalışmak ve şikayetlere gelen işletme yanıtlarına bakılarak örgütsel öğrenme ile ilgili bir değerlendirme yapıp yapılamayacağına bakmaktır.

Bu araştırma işletmelere gelen şikayetlerin sektörlere göre ayrılarak sınıflandırıldığı www.sikayetvar.com sitesindeki bilgilerle sınırlıdır. Bu site kapsamında, bir çok sektör ve işletmenin şikayet iletilerine ulaşmak mümkündür. Bu çalışma kapsamında ülkemiz için önde gelen sektörlerden birisi olan Turizm seçilmiştir.

VI – Araştırmanın Yöntemi

Web sitesinde Turizm kategorisi başlığı altında, Otel İşletmelerine ait Nisan 2008 ayı itibariyle toplam 743 şikayet bulunmaktadır. Bu 743 şikayeti bir tabloda ait oldukları işletme sayısına göre aşağıdaki biçimde özetleyebiliriz: Tablodan anlaşılacağı üzere hakkında 43 şikayet olan yalnızca bir işletme varken toplam 221 farklı işletme için yalnızca 1 şikayet yazılmıştır. Sonuçta 353 farklı işletme için sitede toplam 743 şikayete ulaşılmıştır.

Tablo 1: Araştırma kapsamı ve kapsam dışında yer alan işletmelerin haklarındaki Toplam Şikayet Sayılarının İşletme sayısına göre Dağılımı

İŞLETME SAYISI	İŞLETME HAKKINDAKİ ŞİKAYET SAYISI	TOPLAM ŞİKAYET SAYISI
1 işletme hakkında	43 şikayet	43
1	29	29
1	16	16
3	9	27
3	8	24
2	7	14
7	6	42
7	5	35
23	4	92
32	3	96
TOPLAM 80 işletme		TOPLAM 418 şikayet
Kapsam Dışı bırakılan İşletme Sayıları		Kapsam Dışı Bırakılan Şikayet Sayıları
<u>52</u>	<u>2</u>	<u>104</u>
<u>221</u>	<u>1</u>	<u>221</u>
Toplam 273 işletme		Toplam 325 şikayet
GENEL TOPLAM		
353 İŞLETME		743 ŞİKAYET

Bu 743 şikayet; ait oldukları işletmeler temelinde tek tek incelenebilmektedir. Bu araştırma da yöntem olarak, şikayetlerin öncelikle tek tek okunması ve yazılan ifadelerin, içerik analizinin yapılmasıyla belli sınıflamalara gidilmesi yolu benimsenmiştir. İçerik analizi yapılırken farklı tarihlerde çalışma tekrar edilerek kontrolü sağlanmıştır

Ocak 2007 ve Nisan 2008 tarihleri arasında yer alan toplam 743 şikayetten Tablo 1’de görüldüğü gibi hakkında sadece 1 ve 2 şikayet olan toplam 273 otel işletmesindeki 325 şikayet, bir veya iki şikayet iletilisinin bir işletme hakkında bilgi edinilmesi doğrultusunda yetersiz kalması ve kimi işletmelerin otel olup olmadığının anlaşılması nedeniyle, sınıflama dışı bırakılmıştır. Hakkında 3’den başlayarak 43’e kadar şikayet iletilisi yer alan 80 otel işletmesine ait şikayetler sınıflandırılmıştır. İnceleme yapılan işletme ve şikayet sayıları tablo 2 de özetlenmiştir.

VII – Araştırmanın Bulguları

Bu çalışma kapsamında toplam 418 şikayet tek tek okunarak incelenmiştir. Bir şikayet iletilisinin içerik analizi yapılırken, öncelikle ifadenin tamamı okunmuş ve şikayet iletilisinin otel işletmesinde ait olduğu departmanlara göre ifade ayrılmış, ifadelerdeki benzerlikler gruplandırılmıştır. Böylelikle iletilinin içeriği ile birlikte özet sınıflamalar yapılmış, ileti kapsamı bu sınıflamaların başlığı altında tek tek yer almıştır. Tablo 2’de incelenen tüm şikayetler sınıflandırılmış ve şikayetin içeriği ve sayıları özetlenmiştir.

Tablo 2: Sınıflamalarına göre Şikayet İletileri ve Toplam Sayıları

ŞİKAYET SINIFLAMALARI	ŞİKAYET SAYILARI
İŞLETME İLE İLGİLİ GENEL SORUNLAR	
Fiziksel Yetersizlik (Oda, Otopark, Restaurant, altyapı..vb)	48
Şezlong Yetersizliği, eski ve kırık olması	39
Genel Temizlik kötü	133
Sorun Çözümünde Yardımcı Olmama	7
Ek Hizmetlerdeki Sorun ve Ücretlerin Pahalı Olması (Doktor, sağlık ünitesi, spor ile ilgili faaliyetler vb.)	27
Verilen Sözlerin Tutulmaması	30
Hastalanma/Zehirlenme	32
Kötü İşletmecilik	67
Hizmet Kalitesi Kötü/yetersiz	54
Her şey Dahil ama bazı hizmetlerden para alınıyor	15
Havuzlar Temiz Değil	52
Otel Yönetimi Kötü	28
İlgisiz Yöneticiler	10
Kedi, Böcek, sivrisinek, fare sorunu	12
Elektrik ve Su Kesintileri	11
Doktor, cankurtaran yok	2
Aile için uygun değil (taciz’e yönelik davranışlar)	31
Otel tarafından aldatılma/kandırılma	9

ÖN BÜRO VEYA ACENTE İLE YAŞANAN SORUNLAR	
Özel İstek Yerine Getirmeme (Balayı Odası, Deniz Manzaralı Oda..vb)	27
Otele Gelişte Odanın hazır olmasını beklemek	38
Ön rezervasyon/ücret/para tahsilatı sorunu	14
İlk Gelişte Karşılammadık	12
Ön Büro'dan kaynaklanan sorunlar (Yanlış oda vermek, şikayetleri ilgili birimlere iletmemek..vb)	16
Satış için ısrarlı davranışlar	3
TEKNİK SERVİS DEPARTMANI İLE YAŞANAN SORUNLAR	
Oda Tesisatı sorunu (kalorifer, klima, TV,duş..vb,mini bar)	42
Asansör, oyun araçları gibi genel kullanıma açık olan ekipmanlar bozuk	11
KAT HİZMETLERİ DEPARTMANI İLE YAŞANAN SORUNLAR	
Odalar Temiz Değil	122
Hijyen Problemi	27
Odada olması gereken malzemeler yok (sabun, şampuan,havlu..vb)	12
ANİMASYON BÖLÜMÜ İLE YAŞANAN SORUNLAR	
Animasyon Kötü/Yok	31
HALKLA İLİŞKİLER İLE YAŞANAN SORUNLAR	
Halkla İlişkiler Yetersiz	22
Otelin Tanıtımı Yapılmadı/Gerçeği yansıtmıyor	25
Bilgilendirme Yok	17
İşletmenin mail adresi yok	1
GÜVENLİK İLE YAŞANAN SORUNLAR	
Güvenlik ilgisiz	3
Kaybolan eşyalar zarar gören mallar	6
YİYECEK & İÇECEK DEPARTMANI İLE YAŞANAN SORUNLAR	
Restaurant Temizliği / Hijyen	36
Hizmet Alırken Uzun Kuyruklar	41
Ala Carte Restaurant'larda yer bulma sorunu	7
Yemekler Kötü	125
Yemek Çeşidi Az	85
Oda Servisi kötü	3
Mini Bar Boş, Eksik	15
Yiyecek-ıçeceklerin plastik bardaklarda vs verilmesi	32
ÇALIŞANLAR İLE İLGİLİ SORUNLAR	
Turistler Arasında Ayrımcılık Yapmak (Türkler yerine Yabancılara Hizmet vermeyi Tercih Etme)	51
Çalışanların birbirleriyle İletişimi Kaba	23
Çalışan Davranışlarındaki Nezaketsizlikler	112
Görev İhmali	42

Çok Yoruluyoruz diyen Mutsuz Çalışanlar	16
Çalışanlar İlgisiz	90
Çalışan Sayısı Yetersiz	54
Çalışanlar Eğitimsiz	25
İş yaparken Özensizlik (kimlik teslim etmeye unutmak..vb)	18
Çalışan Kılık Kıyafeti temiz değil	9

Aşağıda, en çok iletibe sahip işletmeye yazılan bir şikayetin içerik analiz örnekleme gösterilmiştir.

5 YILDIZLI OTELDE Servis Kötü, Tuvaletler Pis, Personel Yetersizdi [14 Temmuz 2007, 09:00] 2-7 Temmuz tarihlerinde, 4 kişilik aileme beraber tatilime geçirdiğim, oteldeki uygulama ve düzensizlikler yüzünden tatilimiz zehir oldu. **Otelde park yeri problemi var.** Arabanın konduğu yer belli değil. **İlk gün anahtar odaya teslim edilecek dendi.** Bir gün sonra otel bahçesinde gezinirken otelin dip köşelerinde hala araca park yeri arandığını gördüm **Oda geç teslim edildi.** 14:30'da daha odayı alamamıştık. **Odalardaki ekipmanlar çok eski ve yerler pisti. Oysa ki internette falan otelin yenildiği belirtiliyordu. Sanırım personel azlığı yüzünden** görevliler zor durumda idi. **Bavullar düzgün teslim edilemedi.** Görevli gezdirirken tesadüfen gördük ve aldık. Odayı başlangıçta alamadığımız için bizi yemeğe aldılar. **Masalar son derece pisti.** Yemeğin sonuna denk geldiğimiz için böyle olmuş olabilir diye düşündük. Ancak sonraki günler durumun farklı olmadığını görünce ayrı bir şok yaşadık. **Yemek zamanları ana restoranda yer bulabilmek başlı başına bir problemdi.** İnsanlar sanki köşe kapmaca oynuyorlar. Birisi kalkıyor, hemen orasını kapmak zorundasınız. Siz kapmazsanız başkası kapıyor. Çoluk çocuk her yemekte **yer bulabilmek için telef olduk.** 5 yıldızlı bir otel mi, yoksa fabrika yemekhanesi mi anlayamadım. (hoş yemekhanelerde bile böyle bir sorun olmaz). **Garsonlar (bulabilirseniz) masadaki kırıntı ve pislikleri elivle yere ittirerek temizliyor.** 1-2 gün böyle devam ettikten sonra **örtüyü değiştirin dediğimde, gidip, kullanılmış ve daha pis bir örtü getirdiler. Sonra 4 kişilik servis açın diyorsunuz, gidiyor gelmiyor, gelse de eksik servis açıyor. Sonra kalkıp kendiniz servisi tamamlıyorsunuz, bardak vs buluyorsunuz. Garsona 2 içecek söylüyorsunuz, ya biri eksik ya da farklı geliyor.** Birisinin elinde bir tatlı görüyorsunuz, gidip baktığınızda bulamıyorsunuz. Bazı şeyler sanırım maliyet hesabı gözetilerek göstermelik çıkartılıyor, devamı gelmiyor. Keyifle havuz başında bir kokteyl yudumlayacaksınız. **Hesapta maksimum her şey dahil. Gündüz pool bar'dan kokteyller verilmiyor.** Lobby bar çok uzak. Onda da malzeme yok. **Odada sıvı sabun yok diye uyarıyorum, elimizde yok diyorlar. Personelin vanlarından geçerken defalarca küfürlü konuşmalarına denk geldik. Büyük çoğunluğu görev yaptığı yerden memnun değildi. Genel tuvaletler çok pis, sık sık taşıyordu. Yemeklerde sürekli köfte türevleri vardı. Bir gün et çıkmadı. Bunların dışında her şey de kıvrık vardı.**

Bu iletide özet olarak; şikayet sınıflaması olarak ayırdığımız her birimle ilgili örnek bulunmuştur ve her birimle ilgili içerik tek tek sınıflamanın altında yer alan başlıklara şu şekilde yansımıştır; **İşletme ile ilgili Sorunlar:** Fiziksel Yetersizlik (Otopark / Restaurant sorunu) 2, Verilen sözlerin tutulmaması: 1, Her şey dahil ama bazı hizmetler

eksik/para almıyor:1, Genel Temizlik kötü:1,**Ön Büro ile Yaşanan Sorunlar:** Otele Gelişte Odanın Hazır olmasını beklemek: 1, **Teknik Servis ile yaşanan sorunlar;** Oda Tesisatı Sorunu:1, **Kat Hizmetleri ile yaşanan Sorunlar:** Yerler pisti, Odada olması gereken malzeme yok:1 **Çalışanlar ile ilgili sorunlar:** Personel azlığı:1 İş yaparken Özensizlik:1, İletişim Sorunları:1, Görev İhmali:1, Sorun çözümünde Yardımcı Olmama:1, Davranışlarda Nezaketsizlik:1, Mutsuz çalışanlar:1 **Yiyecek İçecek ile yaşanan sorunlar:** Restaurant Temizliği/Hijyen:2, Hizmet alımında uzun kuyruklar:1, Yemek çeşidi az:1 olarak sınıflanmıştır.

Hakkında 43 şikâyet olan gruptaki şikayet iletileri toplu olarak bir tabloda aşağıdaki biçimde özetlenmiştir:

Tablo 3: 23 Mart 2007 -18 Mart 2008 tarihleri arasında En Çok Şikayet İletisi Alan Otel İşletmesinin İleti İçerik Analizi

Şikayet Sınıflaması	Şikayet Sayısı	Şikayet Sınıflaması	Şikayet Sayısı
Özel İstek Yerine Getirmeme (Balayı, Deniz Manzaralı Oda, ilave yatak.vb)	4	Çok Yoruluyoruz diyen Mutsuz Çalışanlar	3
Sorun Çözümünde Yardımcı Olmama	8	İş yaparken Özensizlik	5
Ek Hizmetlerdeki Sorun ve Ücretlerin Pahalı Olması	3	Hizmet Yetersiz	12
Fiziksel Yetersizlik (Oda, Otopark, Restaurant..vb)	6	Otelin Tanıtımı Yapılmadı/Gerçeği Yansıtmıyor	3
Verilen Sözlerin Tutulmaması	7	Animasyon Kötü	1
Hijyen Problemi	11	Hizmet Kalitesi Kötü	5
Çalışan Davranışlarındaki Nezaketsizlikler	6	Çalışanların İletişim Problemleri	5
Yemekler Kötü	12	Yemek Çeşidi Az	5
Odalar Temiz Değil	8	Otele Gelişte Oda Beklemek	3
Her şey dahil ama bazı hizmetler eksik / para alınıyor	2	Turistler Arasında Ayrımcılık (Türkler yerine Yabancıları Tercih Etme)	11
Hizmet Alımında Uzun Kuyruklar	5	Görev İhmali	8
Çalışan Sayısı Yetersiz	5	İlk Gelişte Karşılancmadık	2
Otopark Sorunu	1	Hastalanma/Zehirlenme	7
Çalışanlar İlgisiz	9	Kötü İşletmecilik	6
Şezlong Yetersizliği	3	Halkla İlişkiler Yetersiz	5
Havuzlar Temiz Değil	8	Restaurant Temizliği/Hijyen	19

Örgütsel Öğrenme Etkisi Üzerine Bir Örnek Şikayet İletisi ve Yanıtı

İncelediğimiz toplam 418 şikayetin 83 tanesine işletmelerden yanıt gelmiştir. Bu yanıtların çoğu standart cevap içermektedir.

STANDART YANIT (Yukarıda örneklenen en çok şikayet alan işletme grubunun yanıtıdır)

SayınYetkili,

A Otelleri olarak üzülerek kendisinin beklentisini karşılayamamış olduğumuzu öğrenmiş bulunmaktayız. Misafirimiz Sayın B. C ile telefonla görüşülmüştür. Konu ile ilgili sitenizin ve misafirimizin hassasiyeti ile A Otelleri'ne göstermiş olduğunuz ilgi için tekrar teşekkür eder, iyi günler dileriz.

Saygılarımızla,
Basın ve Halkla İlişkiler Departmanı

Farklı sayılarda şikayet alan otellerden iki tane rasgele seçilmiş şikayet örneğini inceleyecek olursak;

ŞİKAYET İLETİSİ 1

Y Otel'de Yokluk İçinde Tatil[14 Eylül 2007, 08:49]
Eylül ayının ilk haftasında, C acentesinden ve internette baktığım fotoğraflara inanarak Y Otel'i'ne gittim. İlk dikkatimi çeken durum odada mini bar'ın olmamasıydı. Mini barı ücretli olan 3 yıldızlı otellerde bile küçük bir buzdolabı odada bulunur ve ücretini ödeyerek içindekiler kullanılabilir. Ama resepsiyonu aradığımda mini barın odada bulunması için bile extra ücret ödemem gerektiğini öğrendim. Sözleşmemde böyle yazıyormuş. Bu yüzden tatilim boyunca odamda soğuk su bile içemedim. Otelde 3000 civarında turist konaklıyor ama otelin olanakları sanki 1000 kişiye hizmet edecekmişçesine sunuluyor. Otelde bardak bulmak bir mucize! İçkileri sürekli küçük plastik çay bardaklarıyla içmek zorunda kalıyorsunuz. Zaten ona ulaşmak için de uzunca bir kuyruğun bitmesini bekliyorsunuz. Otel çalışanlarının kıyafetleri yemek yerken midenizi kaldıracak derecede pislik içinde ve aralarında küfürleşerek konuşuyorlar. Bara içki almaya gittiğinizde barmen kafasına göre kişi başı 2 den fazla içki vermem, veya bir parmak kalınlığından daha fazla içki koyamam gibi kotalar belirleyebiliyorlar. Sözleşmede geçen, otelin kapalı diskosu gerçekten "kapalı", yazın sıcak olduğu için açmıyorlarmış. Muadili olan beach disko da harabeden bozma bir kulübenin üzerindeki 2 tane kolondan oluşuyor ve en fazla 2 içki çeşidi bulunuyor. Öğlenleri snack diye verilen yiyecekler hep aynı 3-5 çeşit ve her insanın midesinin kaldıramayacağı eisten. Yani her şey kısıtlı. Ödediğiniz ücrete her şey değil, sadece konaklama ve akşam yemeği dahil diyebilirsiniz. Güzel bir mimarisi olan bu otelin bu kadar kötü yönetilmesi gerçekten üzücü.

YANIT 1

Sayın,
Öncelikle X GRUBU olarak, Y tesisimizde tatiliniz süresince yaşadığınız olumsuzluklar

nedeni ile duyduğumuz üzüntüyü ifade etmek isterim. X Grubu, yüzde yüz misafir memnuniyetini esas alan kaliteli hizmet ve servis anlayışıyla misafirlerini ağırlamayı ve onların tekrar X Otellerini tercih etmelerini sağlamayı hedef almış Türkiye'nin seçkin zincir Oteller grubudur.

Şunu bilmenizi isteriz ki; X Grubu olarak misafirlerimizden gelen her istek, dilek ve şikayet tek tek incelenmekte ve değerlendirilerek misafire mutlaka geri dönüşü yapılmaktadır. Göstermiş olduğunuz hassasiyet ve memnuniyetsizliğinizin sebeplerini bizimle paylaştığımız için teşekkür eder, Sizi tekrar aramızda görmekten ve ağırlamaktan duyacağımız memnuniyeti ifade etmek isterim. Otel Gen.Md.Yard. Z Bey'in yorumlarınızla ilgili cevabımı aşağıda dikkatlerinize sunuyorum: (M.M Reklam & Halkla İlişkiler Md.)

Sayın

Öncelikle Eylül ayında Otelimizde konaklamanız esnasında yaşadığınız olumsuzlukları ve memnuniyetsizliğinizi Şikayet var com 'a ileterek bizi bilgilendirmenizden dolayı teşekkür ederiz. Bu olumsuzluklardan dolayı otel yönetimi olarak duyduğumuz üzüntüyü ifade eder, özür dileriz. Otelimizin bazı odaların da uyguladığımız konsept gereği, mini bar olmadığı doğrudur fakat elimizdeki yedek mini barlar ile mini bar isteyen misafirlerimizin bu taleplerini karşılamaktaız. T kataloğunda ise odalarımızda minibar hizmeti bulunmadığı yer almaktadır. Dış mekanlarda insanlar genelde çıplak ayakla dolaştıkları için tespitiniz doğrudur,bir kazaya sebebiyet vermesin diye plastik bardak kullanıyoruz. Personelimizi temizlik ve hijyen konularında sürekli eğitmekteyiz fakat geri planda çalışan bazı personellerimiz servis esnasında misafir alanlarına kıyafetlerini değiştirmeden çıkmış olmaları bizim de tasvip etmediğimiz görüntülerin ortaya çıkmasına sebep oluyor. Arka planda çalışanlarımıza bir daha böyle bir görüntüye sebebiyet vermemeleri için gerekli uyarılar yapılmış ve verilen eğitimler gözden geçirilerek tekrarlanmaya başlamıştır. Yaz aylarında misafirlerimizin isteği doğrultusunda disko hizmetini deniz kenarında vermekteyiz ve burada da her şey dahil konsept içindeki bütün içeceklerimiz mevcuttur. Son olarak misafiri velinimetimiz olarak gören bir yönetim anlayışına sahip olan yöneticiler olarak tesisimizde yaşamış olduğunuz olumsuzluklar bizi çok üzmüştür ama kendimizi sürekli yenileyip geliştiriyoruz. Bu nedenle, sizlerin eleştiri ve önerileri bizlere yol gösterici olmaktadır. Bu doğrultuda sizi otelimizde tekrar misafir etmeyi umut eder sağlıklı günler dileriz.

Saygılarımızla,
Gen.Müd.Yrd.

ŞİKAYET İLETİSİ 2

OTEL'de Her Detay Ruslar İçin [02 Ağustos 2007, 09:00]
19.07.2007 tarihinde bir yıl deli gibi çalışmış ve bunun sonucunda iyi bir tatil yapmak adına Z Oteli'ne gitmiştim. İnternet'ten baktığımızda son derece kaliteli görünen ve gerçekten vereceğim paraya değebilecek dediğim bir oteldi. Benimki 5 günlük bir rezervasyonda ve inanın 2 gün zor durabildim. Şikayetlerim: Yemeklerde Türkler'in damak tadına uyabilecek

tek bir şey yok. Sanırım Türklerinde gelebileceğini düşünmemiş olsa gerek yetkililer. Otel o kadar kalabalık ki yemek yemeğe yer bulamıyoruz ve dolayısıyla yemek yemek tam bir stres halini alıyordu. Havuzların bakımı tam bir rezalet. Rus misafirler bebeklerini altları bezli olarak havuza sokuyorlar ve kendileri de bir kutu güneş yağını ve kremini üstlerine bembeyaz olana kadar sürüp öyle giriyorlar, bu da havuzları büyük bir mikrop yuvası haline getiriyor ve bu durumda bile yetkililer herhangi bir uyarıda bulunmuyor. Nisan ayında rezervasyon yaptırmış olmamıza rağmen ki sırf deniz manzaralı bir odada kalmak için ama otele ilk girdiğimiz anda bize kara manzaralı odayı verdiler. Özel olarak jakuzili oda istedik, bize yok dendi ama bizden sonra gelen bir Rus aileye (İngilizce bilmediğimizi düşündüler sanırım) jakuzili oda verildi. 5-7 tane ala carte olduğuyula övünüyorlar ama yer bulabilmeniz için 3 gün önceden haber vermeniz gerekiyor. Rakı içmek istiyoruz ve rakının yanında meze olarak olmazsa olmaz nedir? En basit örneği beyaz peynir ve yoğurt değil midir? Ama maalesef onları da bulamıyoruz. Düşük yıldızlı bir otelde bile artık otele yeni giriş yapan misafirler için dış fırçası, macun, terlik vb. Şeyler veriliyor ama koskoca 5 yıldızlı bir otelde böyle bir uygulama yok. Kısacası hayatımda bu kadar kötü bir tatil geçirmemiştım. Bu oteldeki her şey ama her şey yemeğinden tutun animasyonuna varana kadar Ruslara özel yapılıyor. Dolayısıyla eğer İnternet'teki resimlere bakıp bu oteli tercih ederseniz bütün hayalleriniz suya düşer. Ben eşimle iki gün sabredebildim, sonra turla görüşüp bir başka otele transfer yaptırıldı.

YANIT 2

Sayın Ç Ailesi, 19-21 Temmuz 2007 tarihleri arasındaki otelimizde konaklamanız ile ilgili düşüncelerinizi ŞİKAYETVAR internet sitesi vasıtası ile almış bulunmaktayız. Z Holding bünyesinde hizmet veren 5 tesisimizde de benimsediğimiz “koşulsuz misafir memnuniyeti” anlayışından yola çıkarak, belirtmiş olduğunuz konular tarafımızdan tek tek incelenmiş ve ilgili departmanlar ile görüşülmüştür.

1- Tesisimizde yaz aylarında 25 farklı milliyetten günde ortalama 2000 kişiye hizmet vermekteyiz. Her şey dahil konseptin uygulandığı otelimizde ki yiyecek ve içecek servisleri başta iç pazar misafirlerimiz olmak üzere tüm milliyetlere hitap edebilmek amacını taşımaktadır. Türk Kültürümüzü ve Türk Mutfağını tanıtmak adına, her akşam açık büfemizde uluslararası yemeklerin yanı sıra sadece Türk yemeklerinin sunulduğu ayrı bir büfe yer almaktadır. Bununla beraber her salı ve cumartesi geceleri hem soğuk hem sıcak büfemizde tamamen Türk Yemekleri sunulmakta, akabinde, gece; anfî tiyatromuzda devam eden Türk Gecesi Gösterisi ile devam etmektedir. Yabancı misafirlerimiz ile birlikte tatil yapan birçok Türk Misafirimiz sunduğumuz büfe ve Türk Gecesi programlarını, Türk Kültür, gelenek ve göreneklerinin yabancılara tanıtılması açısından çok başarılı bulmuşlar ve bu beğenilerini yazılı olarak bizlere ilemişlerdir. Yine belirtmek gerekir ki 7 adet a' la carte restaurantımız içerisinde K RESTAURANT menüsünde sadece Türk yemeklerini barındırmaktadır. Ayrıca B RESTAURANTIMIZ' da da konsept gereği zeytin yağlılarımız ve soğuk büfemiz Türk Mutfağı ağırlıklıdır. 2- Özellikle akşam yemeği esnasında ana restaurantımızın açılış saatlerinde, konaklayan misafirlerimizin aynı anda yemek yeme taleplerinden dolayı bir yoğunluk yaşandığı doğrudur, bu nedendir ki bunun önlemini; gerek animasyon anonslarında gerekse, restaurant girişlerinde konumlandığımız RESTAURANT YOĞUNLUK LEVHASI' nda, misafirlerimizin daha rahat hizmet alabileceği saatleri belirterek almış durumdayız. Bununla beraber bölgedeki nadir otelde bulunan 7 adet a la carte restaurantımız da her akşam yaklaşık 600 civarında misafirimize,

rahat ve seçkin bir ortamda yiyecek ve içecek hizmeti vermektedir. 3- 4500 m2 lik havuz alanına sahip olan otelimizde havuz suyu hijyeninin tatil yapmakta olan misafirlerimiz açısından ne denli önemli olduğunun bilincinde olduğumuzu bilmenizi isteriz. Havuzlarımızın tamamı gün içinde yüksek teknolojiye sahip bir otomasyon sistemi ile klorlanmakta ve filtrelenmektedir. Bununla beraber sabah 10:00 ve akşam 16:00 saatlerinde tüm havuzlarımızdan su numunesi alınmakta ve bu numuneler yetkili laboratuvarlarca analiz edilmektedir. Gerek otelimizin gerekse bize havuz ürünleri sağlayan tedarikçilerin raporları istenildiği takdirde her an tüm misafirlerimizin görüşlerine sunulabilmektedir. 4- Tesisimiz tüm iç pazar acentaları tarafından deniz ve kara manzarası farkı olmaksızın satışa sunulmaktadır. Bundan dolayı hiçbir Acentaya deniz manzarası teyidi ve garantisi verilmemektedir. Tabii ki müsaitlik durumuna göre özellikle talep eden misafirlerimize, hiçbir ücret farkı olmaksızın deniz manzaralı oda verilebilmektedir. 5- Tesisimizde toplamda 37 adet Jakuzili Suite oda bulunmaktadır. Bu oda tiplerimiz yüksek sezonda ağırlıklı olarak dolu geçmektedir. Bizlerin amacı bu oda tiplerini dil, din ve milliyet farkı gözetmeden daha önce belirlenmiş olan bir fiyattan satışını yapmaktır. Şikayetinizde bahsetmiş olduğunuz misafirlerimiz ya bunu önceden ayırtmışlardır veya bu oda tipinin fiyat farkını ödemeyi kabul etmişlerdir. Ayrıca tesisimizi sürekli tercih eden misafirlerimize bize olan bağlılıklarına karşın teşekkür mahiyetinde bu oda tipleri, misafir memnuniyeti kapsamında fiyat farkı olmaksızın müsaitlik durumuna göre verilebilmektedir.6- Toplamda 7 adet A' la carte restaurantımız olduğu ve bunların misafirlerimiz tarafından yoğun olarak talep edildiği doğrudur. Bu birimlerimize rezervasyonları misafirlerimiz odalarından, oda telefonları vasıtası ile otomatik bir şekilde yapabilmektedirler. Bu sistem sayesinde hiçbir yanlış anlaşılma veya haksızlık olmaksızın tüm otel misafirlerimiz ortalama 10 günlük bir konaklama sürecinde en az 3 veya 4 restaurantımızı deneme şansına sahip olmaktadır. Ancak bu sistemi kullanmadığını veya kullanım aşamasında bir sıkıntı ile karşılaştığını belirten misafirlerimize de misafir ilişkileri ofisimizde görevli personelimiz manuel rezervasyon yapmak kaydı ile yardımcı olabilmektedir. 7- Rakı içmek isteyen yerli ve yabancı misafirlerimiz sizlerinde belirttiği gibi olmazsa olmaz olan yoğurt ve beyaz peyniri JAPON, MEKSİKA ve SUSHI restaurantlarımız hariç her restaurantımızda ve her öğünde rahatlıkla bulabilirler. 8- 2000 kişilik tesisimizde konseptimiz gereği bu malzemeler standart odalarımızda daha dar kapsamda kullanılmaktadır. Ancak talep edildiği takdirde kişisel hijyen malzemelerini yanlarında getirmeyen misafirlerimizin odalarına bu malzemeler işletmemiz tarafından anında servis edilmektedir. 9- Daha önce de belirttiğimiz üzere tesisimizde 25 farklı milliyetten misafir konaklamaktadır. Tesisimiz Antalya sınırları içerisine giriş yapan Belçikalı ve Hollandalı misafirlerin %21' ine ev sahipliği yapmaktadır ki bu da bir otel için oldukça yüksek bir rakamdır. Ayrıca yılda ortalama 65.000 kadar Türk Misafirimize ev sahipliği yapmaktayız. Otelimiz 1998 yılında hizmete girmiş bir tesis olarak alt yapı ve organizasyon, özellikle Türk ve Avrupalı misafirlerimizin istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur. Ancak Antalya sınırları içerisinde şu an çok yoğun bir Rus misafir talebi vardır ve otel doluluklarının %60 larını Rus misafir profilinin oluşturduğu göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Yaşamış olduğunuz rahatsızlıkları, siz otelden ayrılmadan önce çözmeyi, sizinle yüz yüze görüşerek tatilinizi güzel ve mutlu hale getirmeyi dilerdik. Tüm yöneticilerimiz bu konuda misafirlerimize çok yakın olup, her şartta sizleri en iyi şekilde ağırlamanın memnuniyetiyle, Z Holding bünyesinde çalışmanın gururuyla vazifelerini yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Sizi en yakın fırsatta yeniden aramızda görmekten mutlu

olacağımız belirtir, yaşamınızda güzellik ve mutluluklar dilerim.

Saygılarımla

A.Y (Z Otel Genel Müdürü)

VIII – Değerlendirme ve Yorum

Şikayetleri okuduktan sonra bu şikayetlere yazılan işletme yanıtlarını incelediğimizde 1) bazı işletmelerin doğrudan standart bir yanıt vererek şikayet'e sadece yanıt vermiş olmak için hizmet alanla iletişim kurduklarını 2) bazı işletmelerin şikayet iletilisindeki her noktaya aydınlatıcı bir yanıt verdiklerini ancak yanıt verirken ağırlıklı olarak "biz haklıyız" biçiminde savunmacı bir iletişim kurma tarzı benimsedikleri 3) Çoğu işletmenin kendilerine iletilen şikayetlere hiç yanıt vermediklerini görüyoruz.

Aslında işletmeler öğrenen örgüt olma sorumluluğuyla herhangi bir şikayet iletilisine yanıt verirken öncelikle şikayetin içeriğindeki haklı durumların analizini yapmak durumundadır. Bazı hizmet alan kişiler kimi zaman işletmeyi zor durumda bırakmak veya sorun yaratmak için şikayet edebilirler. Bu bağlamda işletme için önemli olan "gerçek, ciddi, önemle üzerinde durulması gereken ve öğretici şikayet iletilerini diğerlerinden ayırabilmesidir. Öğrenen örgüt bilincinde olan işletmelerin şikayet sahiplerine iletmeleri gereken yanıtlardan örnek verecek olursak;

1) Şikayetiniz doğrultusunda işletmemizde gerekli düzeltmeler yapılacaktır, bizlere yol gösterdiğiniz için çok teşekkür ederiz, işletmemizde yaşadığınız hoşnutsuzluklarınızdan dolayı özür diliyoruz.

2) Şikayetiniz incelenmiştir. Ancak sadece size özel olan bu eleştirinin gereği yapılacak ve işletmemiz sizden gelen bilgi doğrultusunda gerekli önlemleri alacaktır.

3) Şikayetiniz incelenmiş ancak şikayetinizi geçerli kılacak bir nedene rastlanamamıştır ancak yine de işletmemiz karşılaşılabileceği bu tür şikayetleri önlemek adına şikayetiniz olan unsurları tekrar gözden geçirmiştir.

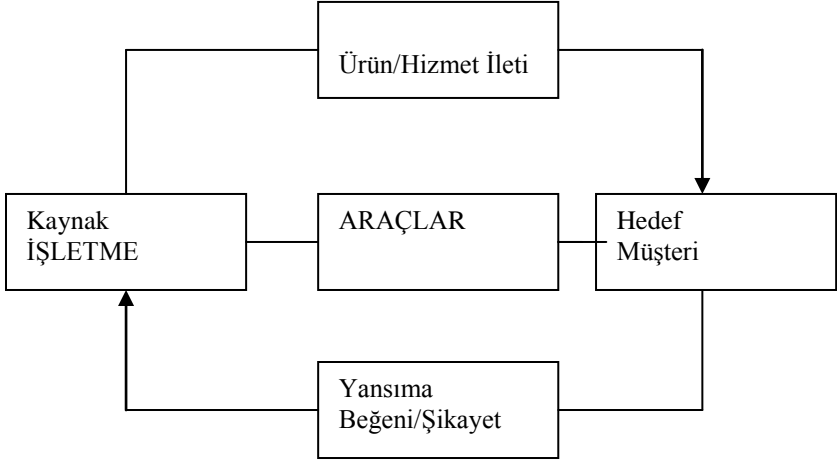
4) Şikayetiniz işletmemiz tarafından değerlemeye alınmıştır. Ancak yaşadığınız sorun bizleri son derece üzmüştür. İşletmemiz bu sorunu çözmek için gereken çalışmaları yapmaya başlamıştır. Böyle bir uyarı yaptığımız için size teşekkür eder, işletmemizde sizi özel olarak ağırlamaktan mutluluk duyarız.

Bu örnekleri çoğaltmak olasıdır. Sonuçta işletme kendisine gelen bütün şikayet iletilerinden hem önleyici olmak hem de sistemin sağlıklı çalışması adına "öğrenebileceği" tüm bilgileri değerlemeye almalı ve işletme çalışanlarını hızla bilgilendirmelidir.

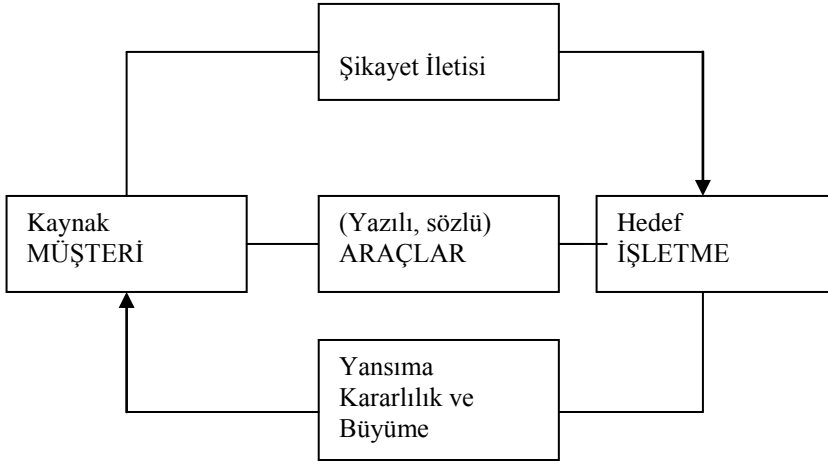
IX- Sonuç

"Öğrenme" olgusu, gerek bireylerin gerek örgütlerin gelişmesinde; yaşamın sürekli değişen koşullarına uyum sağlamalarında temel etkenlerin başında gelmektedir. Ürün/hizmet üretiminde bulunan işletmeler, "örgütleriyle" "öğrenme" olgusunun içinde yer alırlar. Örgütlerin sistem olarak üç büyük amacı vardır. Bunlar; İletişim, Kararlılık ve Büyüme'dir.

İletişim işletme örgütlerinin kaynak, ileti, araç, hedef, yansıma bağlamındaki şematik anlatımla, ürün/hizmet iletilerinin kaynağında yer alırlar. Bunu bir çizimle gösterebiliriz.



İşletmelerin “ileti” olarak ürün veya hizmetlerinden yararlanan, başka deyişle onları satın alan, iletişim şemasının “Hedefinde” yer alan tüketiciler, söz konusu ürün veya hizmetlerinden “Hoşnut” olabilecekleri gibi, hoşnut olmayıp, “Şikayetçi” de olabilirler. Hoşnutlarsa, bu ürün veya hizmeti satın almayı sürdürürler. “Şikayetçiler” ise, ya almaktan vazgeçerler ya da çeşitli yollarla bu hoşnutsuzluklarını işletme yönetimine “Yansıma” olarak iletirler. Eğer işletme yönetimleri şu veya bu şekilde, söz konusu “şikayetleri” öğrenirlerse, başka deyişle örgütlerinde “Öğrenme” becerisi, yeteneği, esnekliği, vb. üstünlükleri varsa, “şikayet iletilerini” değerlendirip, sistemin kararlılık ve büyüme amaçlarını gerçekleştirmiş olurlar. Buna uygun bir iletişim şeması şöyle düzenlenebilir:



Çizimde görüldüğü gibi, işletmelerin çalışmamızda araştırma konusu olarak ele alınan bir otel işletmesinin, müşterilerinden “şikayet iletisi” alabilmesi ve bunu değerlendirebilmesi, o işletmenin kararlılıkla hizmetlerini yürütüp, daha genişleterek büyümesinde önemli bir fırsatı edinmesi anlamına gelmektedir. Eğer söz konusu ileteler işletme yönetiminde olumsuz algılanıp, “negatif” bir tepki gösterilirse; o vakit müşterileri bu şikayetleri “söylenti” kanallarını kullanarak çevrelerine yayacaklar ve bir süre otelin önce müşterilerinin azaldığı, sonra otelin giderlerini karşılayamayıp, kapanma noktasına bile gelebileceği görülebilecektir. Böyle olumsuz bir sonuçla karşılaşmamak için işletme yönetimleri örgütleriyle ilgili “şikayet iletilerini” tek tek değerlendirip, şikayet konusu; araç, gereç; teknik bir eksiklikten kaynaklanıyorsa bunu hemen gidermeli, eğer işgörenlerinin, yöneticilerinin kişilik ve davranış eksikliği ya da yanlışlığından ileri geliyorsa, hemen “eğitim” süreçlerini harekete geçirip, kısa sürede işgören ve yöneticilerindeki söz konusu eksiklik ve yanlış tutumları ortadan kaldırma yollarını araştırmalıdır.

Ürün ve hizmetleri kullanan müşteriler işletmelerin aynasıdır. Aynaya bakmamak veya onu yok saymak, o aynaya yansıyan çarpıklıkları, eksiklikleri, hoş olmayan görüntüleri ortadan kaldırmaz. Şikayet iletileriyle kendilerine böyle önemli “ayna” hizmeti görenleri, işletme yönetimleri “takdirle” karşılayıp onlara “Teşekkür etme” erdemini gösterebilmelidir.

KAYNAKÇA

- AKSU, Akın., ÖZDEMİR, Bahattin., “Individual Learning and Organization Culture in Learning Organizations”, **Managerial Auditing Journal**, Vol.20, No.4, 2005, p.422-441.
- ATAMAN, Göksel, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2001.
- BARIŞ, Gülfıdan, **Şikayet Yönetimi**, MediaCat Yayınları, İstanbul 2006.
- BO-LU, Song., Research on Organizational Learning and Knowledge Creation, China-USA **Business Review**, Vol 7, No 2, Feb 2008, p.25-28.
- BROWN, Steven., P, BELTRAMINI., Richard, F., Consumer Complaining and Word of Mouth Activities:Field Evidence, **Advances in Consumer Research**, Vol 16, 1989, p. 9-16.
- DAVIDOW, Moshe., DACIN, Peter A., Understanding and Influencing Consumer Complaint Behavior: Improving Organizational Complaint Management, **Advances in Consumer Research**, Vol 24, 1997, p.450-456.
- DE GEUS, Arie., P, Planning as Learning, **Harvard Business Review**, Vol. 66, No.2. 1988, p.70-74.
- DONNELLY, Brian, J., Complaints Management, International **Journal of Health Care Quality Assurance**, Vol 8, 5, 1995, s.17-23.
- ERTÜRK, Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.
- FORNELL, Claes., WERNERFELT, Birgir., Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis, **Journal of Marketing Research** XXIV, Nov 1987, 337-346.
- FORNELL, Claes., WERNERFELT, Birgir., A Model For Customer Complaint Management, **Marketing Science**, Vol 7,3, Summer 1988, p.287-298.
- GARVIN David., A, EDMONDSON, Amy., C, GINO,Francesca., Is Yours Learning Organization, **Harvard Business Review**, March 2008, p.109-113.
- GEORGE Jennifer, M, JONES, Gareth, R, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 2005, p.143.
- GILLY, Mary., C, STEVENSON, William, B., YALE, Laura, J., “Dynamics of Complaint Management in the Service Organization”, **The Journal of Consumer Affairs**, Vol.25, No.2, 1991 ,295-322.
- HARARI, O., Thank Heavens for Complainers, **Management Review**, Vol 86, No.3, Mart 1997, s.25-29.

- HAYS, Julie, M., HILL, Arthur V., An Extended Longitudinal Study of the Effects of a Service Guarantee, **Production and Operations Management**, Vol.15, No 1, Spring 2006, p.117-131.
- HIRSCHMAN, Albert, O, **Exit, Voice and Loyalty**, Cambridge, MA: Harvard University Press,1970.
- JOHNSTON, Robert., MEHRA, Sandy., “Best Practice Complaint Management”, **Academy of Management Executive**, Vol.16. No.4, 2002, 145-154.
- KASOUF, C,J, CELUCH, K,G, STRIETER J, C, , Consumer Complaints as Market Intelligence: Orienting Context and Conceptual Framework, **Journal of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction and Complaining Behavior**, Vol.8, 1995,p.59-68.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayınları, İstanbul 2007.
- LAPRE, Michael A., TSIKRITSIS, Nikos., Organization Learning Curves for Customer Dissatisfaction:Heterogeneity Across Airlines, **Management Science**, Vol 52, No.3, March 2006, p.352-366.
- LUO, Xueming., Consumer Negative Voice and Firm Idiosyncratic Stock Returns, **Journal of Marketing**, Vol.71, July 2007, p.75-88.
- MAN, Mandy, Mok, Kim., DIMOVSKI, Vlado., SKERLEVAJ, Miha., The Organizational Learning in Malaysian Companies, **The Business Review**, Vol.9, No.1, 2007, p.112-118.
- ÖZKALP, Enver, KIREL, Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniv.Yayın No:149, Eskişehir 2001.
- PERKINS, Douglas, D, , Kimberly, D, BESS., et all, Community Organizational Learning:Case Studies Illustrating a Three Dimensional Model of Levels and Orders of Change, **Journal of Community Psychology**, Vol.35, No.3, 2007, p.303-328.
- PINAR, İbrahim, Değişim Yönetimi Anlayışı Olarak Öğrenen Organizasyonlar, **Öneri**, C.7, S.25. Ocak 2006, s.29-42.
- POWERS, Thomas, L., DAWN, Bendall-Lyon., Using Complaint Behavior to Improve Quality through the Structure and Process, **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, Vol 15, 2002, p.13-21.
- RICHINS, Marsha, L., An Analysis of Consumer Interaction Styles in the Marketplace, **Journal of Consumer Research**, June 1983,p.73-82.
- STEPHENS, Nancy., GWINNER, Kevin P., Why Don't People Complain ? A Cognitive-Emotive Process Model of Consumer Complaint Behavior, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol 26, No.3, 1998, p.172-189.

WILLIAMS, P.O, A, A Belief Focused Process Model of Organizational Learning,
Journal of Management Studies, 38 (1), 2001, p.67-85.