

**T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Halkla İlişkiler ve Tanıtım
(İletişim Araştırmaları) Anabilim Dalı**

ŞİKAYET YÖNETİMİNİN KURUM İMAJI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özge MUTLU

DANIŞMANI : Doç. Dr. Evrim Pelin BAYTEKİN

İZMİR-2011

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum “**ŞİKAYET YÖNETİMİNİN KURUM İMAJI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**” adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.



Özge MUTLU

İmza

TUTANAK

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 18/05/2011 tarih ve 16/18... sayılı kararı ile oluşturulan jüri İletişim Araştırmaları anabilim dalı yüksek lisans öğrencisi Özge MUTLU'nun aşağıda (Türkçe / İngilizce) belirtilen tezini incelemiş ve adayı 06/06/2011 günü saat 13:00'da 75 dk süren tez savunmasına almıştır.

Sınav sonunda adayın tez savunmasını ve jüri üyeleri tarafından tezi ile ilgili kendisine yöneltilen sorulara verdiği cevapları değerlendirerek tezin başarılı/başarısız/düzeltilmesi gerekli olduğuna oybirliğiyle / oyçokluğuyla karar vermiştir.

BAŞKAN

Doç.Dr. E. Pelin BAYTEKİN

Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (Üç ay süreli)

ÜYE

Prof. Dr. Füsün Tapsimen

Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (Üç ay süreli)

ÜYE

Doç. Dr. Alusen Armağan

Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (Üç ay süreli)

Tezin Türkçe Başlığı : Şikayet Yönetiminin Kurum İmajı Üzerindeki Etkisi

Tezin İngilizce Başlığı : The Effects of Complaint Management on Corporate Image

-
- * 1. Yüksek Lisans Tezi savunma süresi asgari 45 azami 90 dakikadır.
2. Tutanak (jürinin karar ve imzaları haricinde) **bilgisayarda** doldurulmalıdır.
3. **Tez başlığı (İngilizce ve Türkçe) mutlaka belirtilmelidir.**
4. Yüksek Lisans Tez savunmasında üyelerden en az birinin E.Ü.Lisansüstü eğitim öğretim yönetmeliğinin 17(2) maddesi gereğince **anabilim dışından** olması zorunludur.

ŞİKAYET YÖNETİMİNİN KURUM İMAJI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖNSÖZ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ŞİKAYET YÖNETİMİ

1.1. Şikayet Kavramı	3
1.2. Şikayet Süreci	11
1.2.1. Müşteriler Açısından Şikayet Süreci	12
1.2.2. Kurumlar Açısından Şikayet Süreci	15
1.3. Şikayetlerin Önemi	18
1.4. Şikayet Eden Müşterinin Özellikleri	26
1.4.1. Demografik Faktörler	26
1.4.2. Sosyo- Psikolojik Faktörler	32
1.4.3. Kültürel Faktörler	32
1.5. Şikayet Davranışı	34
1.5.1. Memnuniyetsizlik Karşısında Gösterilen Eylemler.....	34
1.5.1.1. Doğrudan Eyleme Geçenler: Şikayet Eden Müşteriler.....	37
1.5.1.1.1. Şikayet Eden Müşteri Türleri	38
1.5.1.1.1.1. Pasifler.....	39
1.5.1.1.1.2. Konuşanlar	39
1.5.1.1.1.3. Öfkeliiler	40
1.5.1.1.1.4. Aktivistler.....	41

1.5.1.1.1.5. Fırsatçı Müşteriler	41
1.5.1.2. Dolaylı Eyleme Geçenler: Kuruma Şikayetini Bildirmeyenler	41
1.5.1.2.1. Şikayet Etmeme Sebepleri	43
1.5.1.2.2. Şikayet Etmeme Sonuçları	46
1.5.1.2.2.1. Misilleme.....	47
1.5.1.2.2.2. Boykot	48
1.5.1.2.2.3. Alımların Durdurulması/Alımların Devam Etmesi.....	48
1.5.1.2.2.4. Negatif Ağızdan Ağıza İletişim.....	49
1.5.1.2.2.5. Üçüncü Partilere Şikayet.....	51
1.6. Müşteri Sadakati Sağlamada Şikayet Yönetimi.....	53
1.7. Şikayet Etmeyi Kolaylaştıracak Stratejiler	55
1.8. Kurum Stratejisi ve Şikayet Yönetimi	56
1.8.1. Şikayeti Yaratacak Durumların Belirlenmesi	63
1.8.2. Şikayeti Çözme Stratejisi	65

İKİNCİ BÖLÜM

KURUM İMAJİ ve ŞİKAYET YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

2.1. İmaj Kavramı ve Kapsamı	71
2.1.1. İmajın Tanımı	72
2.1.2. İmajın Fonksiyonları	74
2.1.3. İmajın Çeşitleri	75
2.1.3.1. Kişisel İmaj.....	76
2.1.3.2. Kurum İmajı	77
2.1.3.3. Marka İmajı	79
2.1.3.4. Diğer İmaj Türleri	80
2.2. Kurum İmajı.....	82
2.2.1. Kurum İmajı Kavramı	83
2.2.2. Kurum İmajının Tarihsel Gelişimi	84

2.2.3. Kurum İmajının Önemi	85
2.2.4. Kurum İmajını Etkileyen Faktörler	90
2.2.5. Kurum İmajının Oluşturulması.....	93
2.2.5.1. Bilgi Toplama ve Araştırma Aşaması	95
2.2.5.2. Planlama Aşaması	96
2.2.5.3. Uygulama Aşaması.....	97
2.2.5.4. Değerlendirme Aşaması ve Kurum İmajının Ölçümü.....	98
2.3. Kurum İmajı Kavramının Etkileşim İçinde Bulunduğu Kavramlar.....	106
2.3.1. Kurum Kimliği	107
2.3.1.1. Kurum Kimliğini Oluşturan Unsurlar	110
2.3.1.1.1. Kurumsal Davranış	111
2.3.1.1.2. Kurumsal Dizayn	112
2.3.1.1.3. Kurumsal İletişim.....	112
2.3.1.1.4. Kurumsal Felsefe	113
2.3.1.2. Kurumsal Kimlik ve Kurum İmajı Etkileşimi.....	116
2.3.2. Kurum Kültürü	117
2.3.2.1. Kurum Kültürünü Oluşturan Unsurlar	124
2.3.2.2. Kurum Kültürü ve Kurum İmajı Etkileşimi	127
2.4. Şikayet Yönetimi ve Kurum İmajı.....	128

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ŞİKAYET YÖNETİMİNİN KURUM İMAJI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi.....	133
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	134
3.2.1. Hipotezler	136
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	137
3.3.1. Veri Toplama Aracı	138
3.3.2. Veri Toplama Süreci.....	138

3.3.3. Evren ve Örneklem	139
3.3.4. Veri Analizi	139
3.3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	139
3.4. Araştırma Bulguları.....	140
3.4.1. Veri Toplama Aracının Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	140
3.4.2. Örneklem Demografik Özellikleri	144
3.4.3. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	147
SONUÇ.....	156
KAYNAKÇA	162
EK 1: ANKET FORMU	178
TÜRKÇE ÖZET	182
İNGİLİZCE ÖZET	183

TABLO LİSTESİ

Tablo 1	: İmaj Ölçümü İçin Araştırma Konusu Olan Faktörler: İmaj Değişimini Etkileyenler ve İmajın Etkiledikleri.....	99
Tablo 2	: Türkiye’de Şikayet Yönetimi, Kurum İmajı, Şikayet Yönetimi ve Kurum İmajı İlişkisi Alanlarında Yürütülen Tezler.....	133
Tablo 3	: Şikayete Yönelik Kurumsal Tepkiler Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi, Toplam Madde Puan Korelasyonları, Ortalama ve Standart Sapmaları	141
Tablo 4	: Memnuniyet, Yeniden Satın Alma Niyeti ve Ağızdan Ağza İletişim Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi, Toplam Madde Puan Korelasyonları, Ortalama ve Standart Sapmaları.....	142
Tablo 5	: Kurum İmajı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi, Toplam Madde Puan Korelasyonları, Ortalama ve Standart Sapmaları.....	143
Tablo 6	: Örneklemin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	144
Tablo 7	: Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı	144
Tablo 8	: Örneklemin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	145
Tablo 9	: Örneklemin Gelir Düzeyine Göre Dağılımı.....	145
Tablo 10	: Örneklemin Yaşadığı Bölgeye Göre Dağılımı.....	146
Tablo 11	: Örneklemin Şikayet Ettikleri Kurumun Bulunduğu Sektöre Göre Dağılımı	146
Tablo 12	: Şikayete Verilen Kurumsal Tepkiler ile Memnuniyet İlişkisi	146
Tablo 13	: Şikayete Verilen Kurumsal Tepkiler ile Memnuniyet İlişkisi Maddelere Göre Analiz Bulguları.....	149
Tablo 14	: Kurumsal Tepkiler ile Kurum İmajı İlişkisi.....	150
Tablo 15	: Kurumsal Tepkiler ile Kurum İmajı İlişkisi – Maddelere Göre Analiz Bulguları.....	152
Tablo 16	: Memnuniyet ile Ağızdan Ağza İletişim İlişkisi	153
Tablo 17	: Memnuniyet ile Yeniden Satın Alma Niyeti İlişkisi.....	154
Tablo 18	: Kurum İmajı ile Ağızdan Ağza İletişim İlişkisi.....	154
Tablo 19	: Kurum İmajı ile Yeniden Satın Alma Niyeti İlişkisi	155

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1	: Amerikan Müşteri Memnuniyet Göstergesi(ASCI Modeli)	6
Şekil 2	: Müşteri Penceresinden Şikayet Süreci	14
Şekil 3	: İşletme Penceresinden Şikayet Yönetim Süreci.....	16
Şekil 4	: Müşteri Şikayet Davranışı Sınıflandırması	37
Şekil 5	: Şikayet Yaratabilecek Durumlara ve Kurum Tepkilerine Yönelik Olasılık Matrisi	63
Şekil 6	: Kurum Kültürü, Kurum Kimliği ve Kurum İmajı Arasındaki İlişki.....	107
Şekil 7	: Kurum Kimliği Şeması	111
Şekil 8	: Kurum Kimliği ve Kurum İmajının Göstergelimsel Boyutları.....	117
Şekil 9	: Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	134

ÖNSÖZ

Sürekli gelişimin ve değişimin esas olduğu üretim ve hizmet pazarında yaşanan en büyük değişim şüphesiz ki ürün odaklı üretim ve hizmetlerden müşteri odaklılığa geçiş olmuştur. Rekabet koşullarının ağır olduğu pazarda kurumlar farklılıklarını göstermek için müşterileri ile olan ilişkilerini sürekli ve iyi tutmalıdırlar. Müşteri ile temas noktalarından bir tanesi olan şikayet yönetimi kavramı bu sürecin önemli birleşenlerinden bir tanesidir. İyi yönetilen şikayet süreci kurum imajını etkileyecek ve kurumun hem rakiplerinden farklılaşması hem de kazancını arttırması anlamına gelecektir.

Şikayet yönetiminin kurum imajı üzerindeki etkisi tez konusu olarak ele alınmıştır. Bu konunun seçilmesinin en büyük sebebi, şikayet yönetimi konusuna yeteri kadar önem verilmemesidir. Ayrıca şikayet yönetimi ve kurum imajı kavramlarını bir arada ele alan çalışmaların kısıtlı sayıda olması açısından da önem arz etmektedir.

Tez çalışmam süresince ilgisini, emeğini esirgemeyen, bütün titizliğiyle ve özeniyle çalışmama yön veren danışmanım Doç. Dr. E. Pelin BAYTEKİN'e, şikayet yönetimi ve kurum imajı kavramları üzerinde çalışmam konusunda beni yüreklendiren, tez için fikir babalığı yapan Yard. Doç. Dr. Özgür KÖSEOĞLU ve Araş. Gör. Dr. Nahit Erdem KÖKER'e, tez konumu belirlerken fikirleriyle bana destek olan Araş. Gör. Dr. Aslı ELGÜN ve Araş. Gör. Dr. Mine ALEMDAR'a, tezim, araştırmam ve veri analizleri süresince her ihtiyacım olduğunda yanımda olan, her soruma sabırla ve içtenlikle cevap veren, yönlendiren, hocam Araş. Gör. Dr. Eyllin BABACAN'a, araştırmama katılan, paylaşan ve bu süreçte yanımda olan arkadaşlarıma, kariyer yolculuğumu planlamamda bilgisini ve öngörülerini benimle paylaşan, adım adım takip eden, çok değerli büyüğüm, yol göstericim, hocam, Prof. Dr. Mehmet KESİM'e, bana koşulsuz sevgiyi, her zaman dik durmayı, sabrı öğreten, varlığıma değer katan, tanıdığım en güçlü kadına, annem Libabiye MUTLU'ya teşekkür ederim.

Özge MUTLU

Mayıs, 2011

GİRİŞ

Yaşadığımız çağın en önemli unsurlarından bir tanesi olarak karşımıza tüketicilerin merkezde olduğu müşteri odaklı pazarlama anlayışıdır. Müşterilerinin beklentilerini göz önünde bulundurarak bu beklentilere cevap veren ve memnun olmamaları durumunda da memnuniyetlerini arttırmak için çalışan kurumlar rakiplerinden ayrılmaktadır. Müşterilerin finansal sermaye kadar değerli bir kaynak halini aldığı günümüzde, müşteriler çok değerli olduklarını hissetmek isterler. Artık kurumların birincil hedefi müşterilerini memnun ederek onları kuruma bağlı tutmak ve satın alımlarının sürekli hale gelmesini sağlamaktır.

Kurumların en önemli hedeflerinden bir diğeri de müşterilerinin zihinlerinde oluşan kurum imajının sürekli olumlu olarak yenilenmesidir. Kurumla ilgili olumsuz bir durum yaşanması halinde ortaya çıkan en önemli etkenlerin başında imajın zedelenmesi gelmektedir. Tüm müşteriler, ürün veya hizmete ödedikleri paranın tam karşılığını almayı bekler, ancak şikayette bulunan müşteriler kurumdan biraz daha fazla ilgi beklemektedirler. Çünkü şikayet eden müşteri kuruma hala bağlı olduğunu göstermekte ve bu durumun telafi edilmesini beklemektedir. Şikayetin çözülmesi, varsa maddi zararının giderilmesi ve özür dilenmesi bu beklentilerin başında gelmektedir. Şikayet sürecini iyi yöneten ve müşterilerini memnun eden kurumların, müşterilerinin zihinlerinde oluşturdukları imaj güçlenmekte ve müşteriler çevrelerine kurum ile ilgili olumlu ağızdan ağza iletişime geçmektedirler. Ayrıca kurumun sürekli müşterisi halini almakta ve kuruma sürekli kazanç sağlamaktadırlar. Bu yüzden şikayet yönetimi sürecinin kurum imajına etkisi önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, şikayet yönetiminin kurum imajı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda kurumların şikayetlere verdikleri kurumsal tepkilerin (özür, çabukluk, açıklama, özen, düzeltme) kurum imajı, ağızdan ağza iletişim ve yeniden satın alma niyetine etkisi, ayrıca memnuniyetle, ağızdan ağza iletişim ve yeniden satın alma niyetine etkisini ölçümlenmek amacıyla ampirik bir araştırma yürütülmesi hedeflenmiştir.

Bu amaç ve hedefler doğrultusunda çalışmanın birinci bölümünde Şikayet yönetimi süreci detaylı olarak ele alınmıştır. Hem tüketiciler hem de kurumlar açısından Şikayet süreci irdelenmiş, ayrıca kurum alışanlarının Şikayet sürecindeki etkilerine dikkat çekilmiştir. İkinci bölümde, kurum imajı kavramı, imajın eşitleri, etkileşim içerisinde olduğu alanlar ve kurum imajının nasıl lldğ ile ilgili konular anlatılmıştır. Ayrıca kurum imajı ile doğrudan ilişkili olan kurumsal kimlik ve kurum kültürü kavramları da kurum imajı ile ilişkili oldukları noktalar çerçevesinde incelenmiştir. nc bölümde ise Şikayet yönetiminin kurum imajı üzerindeki etkisini lmlemek amacıyla Şikayet davranışında bulunmuş tüketicilerin dahil edildiği araştırmaya ilişkin yöntem ve bulgulara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ŞİKAYET YÖNETİMİ

Teknolojinin gelişmesi ve küreselleşme ile birlikte başlayan değişim süreci bu gün her alanda kendini göstermektedir. Pazarlama kavramı da gün geçtikçe evrim geçirmektedir. Bilgiye kolay erişimin sağlanması, üretilen ürünlerin hızlı bir şekilde taklit edilebilirliği kurumları farklılaşma stratejileri belirlemeye zorlamaktadır. Değişime ayak uyduran ve bunu sürekli hale getiren kurumlar yoğun rekabet ortamında diğer kurumlardan ayrılmaktadır. Artık, hakim düşünce olan ‘ne üretirsem satarım’ anlayışından tüketicinin merkeze konulduğu bir sisteme geçiş söz konusudur, burada en önemli etken müşteridir. Müşterinin beklenti ve istekleri doğrultusunda stratejiler belirleyen kurumlar bu rekabet ortamından kazançlı çıkmaktadırlar. Müşterisini memnun eden kurumların rakipleri ile rekabet edebilmesi çok daha kolaydır. Eğer müşterinin bir ürün veya hizmet ile ilgili beklentileri karşılanmışsa o müşterinin kazanılması ve tekrar satın alma eyleminde bulunması diğer kişilerin kurumdan ürün veya hizmet satın almasından çok daha kolay olacaktır. Bu durumda pazarlama birimlerinin öncelikli hedefleri müşterilerle etkin iletişim kurarak kuruma bağlı kalmalarını sağlamak ve iş hacmini büyütmektir. Kurumla sürekli irtibat halinde olan müşteriler kazancın da devamlılığı anlamına gelmektedir.

1.1. Şikayet Kavramı

Müşterilerin ön plana alınmasıyla birlikte özellikle son yıllarda ‘Müşteri Odaklı Pazarlama’, ‘İlişkisel Pazarlama’ gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu noktada en önemli etken müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Memnun olmuş müşteri kuruma da sadık kalmaktadır. Yeni müşteri kazanma maliyetinin var olan müşteriyi elde tutmaktan çok daha fazla olduğu göz önünde bulundurulduğunda sadık müşteriler sürekli kazanç anlamına gelmektedir. Burada kurumlardan beklenen müşterilerinin fikir ve beklentilerine önem vermekle birlikte, memnuniyetsizliklerini de aynı oranda önemsemeleridir.

Müşteriler alışveriş esnasında zaman ve çok daha önemlisi para harcamaktadır. Kurumlar yeni ürün ve hizmetleri müşterilerinin istekleri doğrultusunda üreterek, onların ifade ettiği taleplerden daha fazlasını sağlamak için yapılmalıdır. Müşteriler bu ürün ve hizmetleri, günlük yaşamlarını kolaylaştırmak, kişisel başarılarını zenginleştirmek için kullanmayı tercih etmektedirler. Bu sebeple ürün veya hizmeti tam olarak kullanmak ya da faydalanmak için satın alma yönüne giderler. Hiç kimse müşteri hizmetleri servisi ile görüşmek için ürün ya da hizmet satın almamaktadır¹. Aldığı ürün ya da hizmetten memnun olmayan müşterilerin bu memnuniyetsizliklerini dile getirme şekli şikayet olarak tanımlayabiliriz. Şikayet kavramı incelendiğinde farklı tanımlarla karşılaşılmaktadır. Sözlük anlamıyla şikayet ‘hoşnutsuzluk belirten söz ya da yazı, sızlanma’², diğer bir tanıma göre ‘sızlanma, yanıkma, yakınma’³ anlamına gelmektedir.

Literatüre baktığımızdaysa şikayet yine olumsuz bir anlam taşımaktadır. Şikayet bir kişinin, bir ürün veya hizmet ile ilgili olumsuz özellikte iletişim kurma hareketlerini içeren bir eylemdir⁴. Şikayeti basitçe beklentiler karşılanmadığında bunun sözle ifade edilmesi olarak tanımlayabiliriz. Müşteri şikayeti, negatif müşteri geri bildirimini olarak da tanımlanabilir⁵. Lovelock ve Wright’a göre şikayet, hizmet tecrübesinde yaşanan memnuniyetsizliğin üçüncü bir şahsa veya partiye resmi olarak ifade edilmesidir⁶. Bunların yanı sıra şikayet bir hizmet veya üründen memnun olmayan müşteri ile kurumun yeniden bağlantı kurmasını sağlamak ve müşterinin hoşnutsuzluğunu gidermek için bir fırsattır⁷.

¹ Bill Price ve David Jaffe, **The Best Service Is No Service How To Liberate Your Customer Service, Keep Them Happy, And Control Costs**, Jossey – Bass a Wiley Imprint, 2008, s.11

² Ali Püsküllüoğlu, **Türkçe Sözlük**, Can Yayınları, İstanbul, 2007, s.1629

³ Ferit Devellioğlu, **Osmanlıca Türkçe Ansiklopedik Lugat**, Aydın Yayınları, Ankara, 2007, 998

⁴ Jacoby Jacob ve James J. Jaccard, “The Sources, Meanings And Validity Of Consumer Complaint Behaviour: A Psychological Analysis”, **Journal of Retailing**, Vol.57, No.3, 1981, s.5

⁵ Simon Bell, Bülent Mengüç ve Sara L. Stefani “When Customer Disappoint: A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints”, **Academy of Marketing Science Journal**, Vol.32, 2004, s.112

⁶ Lovelock Christopher H. ve Lauren K. Wright, **Principles Of Services Marketing and Management**, Prentice Hall, New Jersey, 1999, s.211

⁷ Janelle Barlow ve Claus Moller, **Her Şikayet Bir Armağandır, İşler Ters Gittiğinde Müşteri Sadakatini Yeniden Nasıl Kazanırız?**, Rota Yayınları: İstanbul, 2009, s.38

Ürün veya hizmet satın alan tüm müşteriler ödedikleri paranın karşılığını almak ister. Bu karşılık kurumlara ürünün yeniden satılması için bir fırsat yaratmaktadır. Kar marjını yükseltmek isteyen kurumlar öncelikli olarak müşterilerini dinlemeli ve onların beklentilerine karşılık verebilecek yapılanmaları oluşturmaları oluşturmalarıdır.

Müşteri şikayet davranışı, genellikle müşteri memnun edilmemişse veya memnuniyetsizlik veren deneyimler ile bağlantılı olmaktadır, bu, kötü deneyimlerin olumsuz duygular ve şikayetler ile sonuçlanmasının nedeni olabilmektedir, böyle olduğunda, kötü deneyimler olumsuz duygulara, iyi deneyimler olumlu duygulara neden olacaktır ve her iki deneyim de ya şikayet ya da tebrik olabilecek müşteri yorumunu sağlayacaktır⁸.

Şikayetler kurumların müşteriden geribildirim almalarını sağlayacak ve kolaylaştıracak etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Barlow ve Moller'a göre şikayetler, müşterilerin kurumlara hala gelişebilecekleri konusunda mesaj vermelerinin en doğru ve etkili yollarından biri olarak ortaya çıkmaktadır⁹. Müşteri şikayetlerini anlamak ve sınıflara ayırmak, müşterilerin nasıl mutlu edilebileceğini bilmek açısından yararlıdır. Müşterilerin, başlarına ne geldiğine bağlı olarak kurumdan farklı talepleri olabilir. Bu nedenle şikayetleri iki gruba ayırarak ele almak yararlı olacaktır. Bu gruplar aşağıdaki şekilde özetlenmektedir¹⁰:

- Müşterilerin şikayet ettikleri 'onarılabilir' durumlar ve
- 'onarılmayacak' ama müşterilerin en azından dinlendiklerinden ve duygularının anlaşıldığından emin olmalarının sağlanabileceği durumlar.

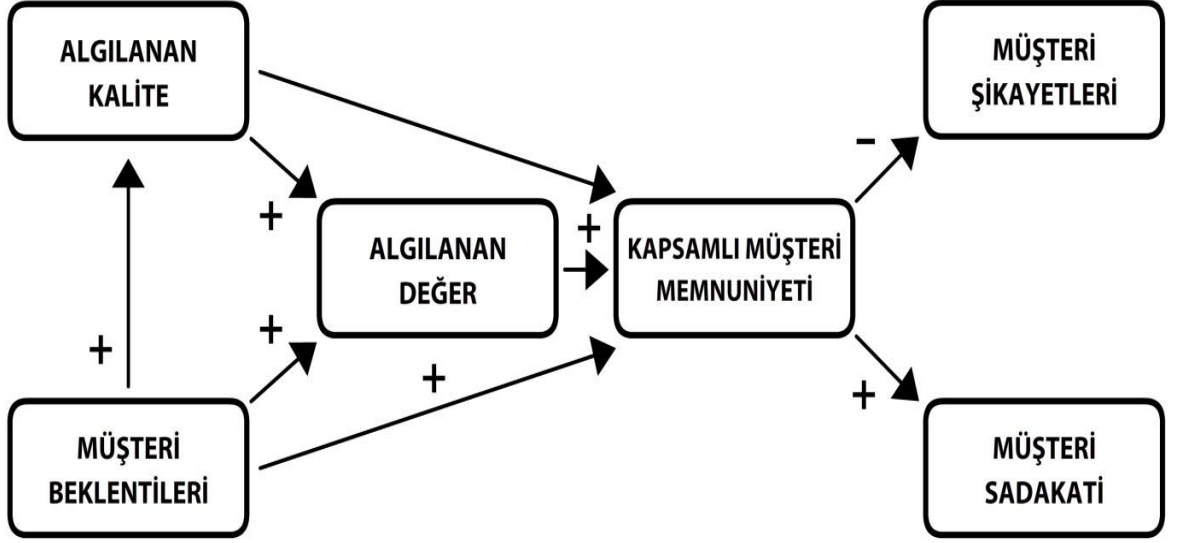
Şikayet kavramı, memnuniyet, memnuniyetsizlik ve sadakat ile iç içe bir kavramdır. Müşterinin öncelikle aldığı ürün veya hizmetten memnun olması gerekir. Aldığı ürün ya da hizmetten memnun kalmayan müşteri şikayet etme davranışında

⁸ Nurzatul Hakimah bt Mahmud Mahayudin, Sharifah Azizah Haron, Benjamin Chan Yin Fah, "Unpleasant Market Experience and Consumer Complaint Behavior", **Asian Social Science**, Vol.6, No.5, Mayıs 2010, s.64

⁹ Janelle Barlow ve Claus Moller, **Her Şikayet Bir Armağandır**, Rota Yayınları: İstanbul, 1998, s.66

¹⁰ Barlow ve Moller, **a.g.e.**, s.12

bulunabilir. Tabi bu sürecin gerçekleşmesi için, müşterinin ürün veya hizmete bakış açısını ve şikayete ya da sadakate götüren süreci anlamak gerekmektedir. Bu süreç Şekil 1’de Amerikan Müşteri Memnuniyeti Göstergesi(ASCI Modelinde)’ nde açıkça belirtilmektedir¹¹.



Şekil 1: Amerikan Müşteri Memnuniyet Göstergesi(ASCI Modeli)

Kaynak : Claes Fornell, Michael D. Johnson, Eugene W. Andersson ve diğerleri, “The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings”, **Journal of Marketing**, Vol.60, No.4, October, 1996, s.8.

Model incelediğinde müşteri beklentilerinin algılanan kalite ve algılanan değerle ilişkili olduğu gözlemlenmektedir. Müşteri ürün veya hizmetle ilgili birden fazla faktörü algılayarak kaliteyi kendine göre yorumlamaktadır, dolayısıyla beklediği hizmet ile sunulan hizmeti karşılaştırmaktadır. Beklenen kalite ile algılanan kalite arasında negatif bir fark varsa, müşteri ürün veya hizmet kalitesini olumsuz olarak, aradaki fark pozitifse ürün veya hizmet kalitesini olumlu olarak değerlendirecektir. Müşteri beklentilerinin

¹¹ Claes Fornell, Michael D. Johnson, Eugene W. Andersson v.d., “The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings”, **Journal of Marketing**, Vol.60, No.4, October, 1996, s.8

karşılanması durumunda algılanan kalite ve algılanan değerle pozitif yönde bir etkileşim olduğu gözlemlenmektedir ve bu pozitif yönlü ilişki kapsamlı müşteri memnuniyetini ortaya çıkarmaktadır. Bir sonraki adımda sadakat veya şikayet kavramları karşımıza çıkmaktadır. Kapsamlı müşteri memnuniyeti sağlanamadığında şikayet etme yolunu seçen memnun olmamış müşteri, kurum tarafından memnun edildiğinde sadık müşterilere dönüşebilir. Ancak bu ilişkinin olumsuz olması durumu da kurumun müşterilerini kaybetmesi anlamına gelmektedir. Memnun olmuş müşterilerin sayısının artması, müşteri şikayetlerinin azalmasını ve dolayısıyla müşteri sadakatinin artmasını sağlamaktadır. Bu modele göre şikayete giden süreçte aşağıdaki kavramların ele alınması, konunun gidişatını anlamak adına önem arz etmektedir.

Algılanan kalite; ürünün gerçek kalitesi değildir, fakat tüketicinin ürünü subjektif olarak değerlendirmesi sonucunda ürünün performansının üstünlüğü veya mükemmelliği hakkındaki yargılarıdır¹². Bir başka tanıma göre, “tüketici marka, ürün ya da hizmetin rakip firmalarla karşılaştırıldığında beklenen performansı sağlamadaki toplam kalite veya üstünlüğünü algılayışı”¹³ olarak ifade edilmektedir.

Algılanan değer; tüketicinin bir ürün veya hizmet ile ilgili olarak algıladığı maliyet değerlendirmesi sonucunda, tüketicinin zihninde o ürün veya hizmet ile ilgili olarak ortaya çıkan düşünce olarak tanımlanmaktadır¹⁴. Müşteri tarafından algılanan değer, ürünün düşük fiyatlı olması, istenilen herhangi bir şey, müşterinin ödediği fiyata karşılık aldığı kalite ve müşterilerin verdiklerine karşılık aldıkları olarak dört farklı şekilde tanımlanmaktadır¹⁵.

¹² A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml ve Leonard L. Berry “Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, **Journal of Retailing**, Vol.64, No.1, Spring 1988, s.15

- Valarie A. Zeithaml, “Consumer Perception of Price, Quality and Value: A Means-end Model and Synthesis of the Evidence”, **Journal of Marketing**, Vol.52, No.3, 1988, s.2-22.

¹³ Giep Franzen, **Reklamın Marka Değerine Etkisi**, (Çev: Fevzi Yalım), Kapital Medya, İstanbul, 2002, s.57

¹⁴ Yunus Dursun ve Meral Çerçi, “Algılanan Sağlık Hizmeti Kalitesi, Algılanan Değer, Hasta Tatmini ve Davranışsal Niyet İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.23, Temmuz-Aralık 2004, s.4

¹⁵ V.A. Zeithaml, **a.g.e.**, s.2-22.

Müşteri memnuniyeti; “müşteriye değer sağlamakla ile doğrudan ilişkilidir”¹⁶ ve “müşteri ile olan uyum noktasını gösteren bir barometre olarak görülebilir”¹⁷. Bir diğer tanıma göre müşteri memnuniyeti, satın alma işlemi öncesinde oluşan beklentiler ve satın alma sonrasında gerçekleşenler arasındaki oranı ifade etmektedir¹⁸.

Müşteri memnuniyetsizliği; beklenen performans ile gerçekleşen performans arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır¹⁹. Kurumların tüm iyi niyetlerine rağmen sundukları, bazen müşterilerinin beklentileri ile örtüşmeyebilir. İşte bu noktada memnuniyetsizlik ve bunun ifade edilmesi, yani şikayet durumu ortaya çıkmaktadır.

Müşteri sadakati; bir müşterinin hizmete, markaya ya da kuruma olan tutumu²⁰, bir ürün ya da hizmete müşteri olma sıklığı, müşterinin sürekli olarak aynı ‘ürün ve hizmeti ya da kurumu tercih etmesi’²¹, ‘satın alma sıklığı’²² ve ‘bir markaya ya da kuruma duyulan bağlılık’²³ olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanıma göre sadakat, memnuniyet/memnuniyetsizlik dikkate alınmaksızın bir iş ilişkisine devam edilmesi anlamındadır²⁴.

Şikayet beklentiler, algılanan kalite, algılanan değer, memnuniyet, memnuniyetsizlik gibi kavramlarla iç içedir. Dolayısıyla bu kavramları anlamak konuya hakim olmak açısından önem arz etmektedir.

¹⁶ Selda Başaran Alagöz, Mehmet Alagöz, Mehmet İnce, Ercan Oktay, **Müşteri İlişkileri Yönetimi(CRM)**, Bilişim Teknolojilerinin Etkisi ve Bankacılık Sektöründeki Gelişimi, Nobel Yayın Dağıtım, Kasım 2004, s.24

¹⁷ Murat H. Altıntaş, **Tüketici Davranışları**, Bursa, Alfa Yayınları, Kasım, 2000, s.23

¹⁸ Parasuraman, Zeithaml ve Berry, **a.g.e.**, s.15

¹⁹ Alan R. Adreassen ve Arthur Best, “Consumer Response To Unsatisfactory Purchase: A Survey Of Perceiving Defects, Voicing Complaints and Obtaining Redress”, **Law & Society Review**, Vol.11, No.4 Spring, 1977, s. 701-742

²⁰ Kwang-Jae Kim, , In-Jun Jeang, Jeong-Cheol Park, Young-Jun Park, Chan-Gyu Kim ve Tae-Ho Kim, “The Impact of Network Service Performance on Customer Satisfaction and Loyalty”, **Expert Systems with Applications**, Cilt.32, 2007, s. 822-831

²¹ Alan S. Dick ve Kunal Basu, “Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework”, **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol.22, No.2, 1994, s. 99-114

²² Alagöz, Alagöz, İnce ve Oktay, **a.g.e.**, s.24

²³ Mine Oyman, "Müşteri Sadakati Sağlamada Sadakat Programlarının Önemi", **Kurgu Dergisi**, Sayı.19, 2002

²⁴ Doğan Gürsoy, Ken W. McCleary, Lawrence R. Lepsito, “Propensity To Complain: Effects Of Personality And Behavioral Factors”, **Journal of Hospitality&Tourist Research**, Vol.31, No.3, Ağustos, 2007, s.360

Şikayet ile ilgili yapılmış bir çok çalışma bulunmaktadır. Şikayet literatürü geniş ve dağınık olmasına karşın bu konuda yapılan araştırmalar başlıca sekiz temel alanda toplanmaktadır²⁵:

- Tüketici şikayet davranışının teorik ve metodolojik alt yapısı,
- Karşılaşılan sorun ve şikayetlerin konu ve içerikleri,
- Ürün ya da hizmetten memnun kalmayan tüketicilerin verdikleri çeşitli reaksiyonlar ve tepkiler
- Tüketicileri şikayet etme eylemine yönlendiren faktörler,
- Şikayet sonrası tüketici davranışlarının belirleyicileri
- Şikayette bulunan tüketicilerin profilleri,
- Etkin şikayet yönetimi ve
- Tüketici şikayet davranışının kültürler arası analizi.

Müşterilerin şikayet davranışı ve şikayet sonrası hizmet iyileştirme ile ilgili literatürde yapılmış olan çalışmalar, belirtilen bu sekiz konu başlığından bir ya da birkaçını incelemektedir.

Müşterilerin beklentilerinin karşılanmaması şikayetin başlangıç noktasıdır. Memnuniyetsizlik, yalnızca ürünün/hizmetin performansının müşteri beklentilerini karşılayamamış olması halinde yaşanmamaktadır. Müşteri ile kurulan ilişki de memnuniyetsizlik yaratabilmektedir, her ne kadar sorunlu ve sancılı bir süreç olsa da müşteri şikayetleri kurumlara aşağıdaki fırsatları sunmaktadır²⁶:

Şikayetler,

- Tatmin olmamış müşterileri kazanma,
- Marka tercihlerinin değişmesine engel olma,

²⁵ Süphan Nasır, Kıyaslama Düzeyinin Şikayet Telifisinin Algılanan Adaleti ve Şikayet Sonrası Tüketici Davranışı Üzerindeki Etkisi, **Doktora Tezi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2005, s.9

²⁶ Gülfıdan Barış, **Kusursuz Müşteri Memnuniyeti için Şikayet Yönetimi**, Kapital Medya, İstanbul, Nisan 2006, s.22

- İstenmeyen(negatif) ağızdan ağza iletişimi engelleme gibi fırsatlar vermektedir.

Kurumların yukarıda sayılan bu fırsatları kullanabilmesi, müşterilerinin şikayet etmesine, memnuniyetsizliklerini iletmesine yönelik tutumu ile bağlantılıdır. Buradaki önemli nokta, kurumun şikayetleri ele alma şekli, müşteriye memnun etme, müşterinin istek ve ihtiyaçlarına cevap vermesidir. Stauss ve Schoeler'a göre müşterilerden gelen şikayetler, bir erken uyarı sinyali olabilecektir, bu uyarı sinyallerini dikkate alan kurum oluşabilecek müşteri kayıplarını en aza indirebilecektir, ayrıca müşteri sadakati de sağlanacaktır²⁷.

Şikayetleri dinleyen ve tekrar edilmemesi için çaba gösteren kurumlar, rakiplerine karşı avantaj sağlamaktadır. Barış'a göre müşteri alışveriş eylemi için para, zaman, emek harcamakta ve çaba göstermektedir ayrıca alım sonrasında elde edilenlerle harcananlar arasında olumsuz fark varsa, müşteri 'tatminsiz'dir ve müşteri tatmin olma durumuna yönelik değerlendirmeyi aşağıdaki unsurları dikkate alarak yapmaktadır²⁸:

Müşteriler,

- Önceki alım deneyimlerini yaşadığı yeni deneyim ile kıyaslayarak,
- Alım deneyimi ile elde ettiklerini ideal durum ile kıyaslayarak,
- Satıcının vaatlerini dikkate alarak,
- Algıladığı performansa bakarak alışveriş yapmaktadır.

Memnun olmamış müşterinin memnuniyetsizliğini dile getirme şekilleri farklılık göstermektedir. Müşteri memnuniyetsizliğini şikayet ederek dile getirmeyi tercih ettiğinde izlediği yöntemler de farklılıklar göstermektedir. Şikayetler, müşterinin ürün

²⁷ Nuriye Güreş, "Müşteri Kayıpları İlgilenilmesinin İşletme Açısından Önemi", **Pazarlama Dünyası**, Yıl.18, Sayı.2004/2, Mart-Nisan, 2004, s.57

²⁸ Barış, **a.g.e.**, s.23

veya hizmet ile ilgili şikayetleri olabileceği gibi kurumun yaklaşımı ile ilgili de olabilmektedir.

Şikayet kavramı incelenirken şikayete yönelik aşağıdaki genel nitelikler dikkate alınmalıdır²⁹:

- Şikayetler sözel veya yazılı olarak ifadelerin dile getirilmesi anlamına gelmektedir.
- Bu ifadeler müşterinin memnuniyetsiz olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Müşterinin ‘şikayet’ kelimesini kullanmış olması gerekmemektedir.
- Memnuniyetsizliğin derinliği önemlidir. Kurumun performansı veya tavrı müşterinin beklentilerini karşılamadığına yönelik ifadelerin tamamı şikayet olarak tanımlanmaktadır.
- Şikayetler müşteriler tarafından dile getirilebileceği gibi, üretimin çevreye verdiği zarar gibi bir konuda çevre koruma kurumları vb. gruplar tarafından da ifade edilebilmektedir.
- Şikayetler, şikayet eden ile muhatabı karşı karşıya getirirler de, müşteriler üçüncü partilere şikayet etmek gibi dolaylı eylemleri de tercih edebilmektedirler. Burada üçüncü partilerin görevi şikayeti müşteri adına kuruma iletmek ve sorunla ilgilenmektir.
- Müşterilerin memnuniyetsizliği sadece ürün ya da fiyat gibi pazarın sunduğu değişkenlerden kaynaklanmayabilir. Kurumun sosyo-politik davranışları da çoğu zaman şikayetlere konu olabilmektedir.

1.2.Şikayet Süreci

Bu başlık altında şikayet süreci, müşteriler ve kurumlar açısından ele alınmaya çalışılmaktadır.

²⁹ Bernd Stauss ve Andreas Schoeler, “Complaint Management Profitability, What Do Complaint Managers Know”, **Managing Service Quality**, Vol.14, No.2/3, 2004, s.16

1.2.1. Müşteriler Açısından Şikayet Süreci

“Beklenti düzeyini elde edemeyen, bir başka deyişle yaptığı alışverişin kendisi için ‘değer’ üretmediğini düşünen müşteri, öncelikle mutsuzluğunu şikayet ederek dile getirip getirmeyeceğine karar verir”³⁰. Kararını veren müşteri, kurumun sunduğu farklı kanal alternatiflerinden birini kullanarak, yazarak, telefonla, mail yoluyla veya yüz yüze ürün ya da hizmeti aldığı kuruma başvurur³¹.

Bir çok müşteri aktif olarak şikayette bulunmamaktadır. Müşterilerin uyguladığı üç tür şikayet davranışı bulunmaktadır³²:

- Bir şey yapmamak
- Markayı veya tedarikçiyi değiştirerek özel bir davranışta bulunmak, ürünü veya servisi boykot etmek ya da aile ve arkadaşları uyarmak ve
- Tedarikçiden veya üreticiden tazminat talep etmek amacıyla harekete geçmek, hukuki yollara başvurmak, medyaya şikayette bulunmak veya tüketici derneklerine şikayette bulunmak.

Ngai ve diğerlerine göre tanımlanan müşteri şikayet davranışlarından bir şey yapmamak maddesinden sonra ‘kurum ile temasa geçerek şikayetini bildirmek’ maddesinin eklenmesi düşünülebilir.

Müşterilerin şikayet etme eğilimleri şikayetin değerine göre farklılaşmaktadır. Eğer müşterinin yaşadığı memnuniyetsizlik ciddi bir ekonomik kayba uğramasına neden olmuşsa ve bu durum telafi edilebilecek düzeydeyse müşteri kuruma şikayette bulunmayı veya üçüncü partilere şikayeti iletmeye daha meyilli olmaktadır, bu durumda tepki göstermeme veya özel bir davranışta bulunma eğilimi azalmaktadır. İnsanların şikayet etmeme sebebi genel olarak şikayet kanallarına veya sistemlerine yabancı

³⁰ Barış, a.g.e., s.24

³¹ Chulmin Kim, Soungie Kim, Subin Im ve Changhoon Shin, “The Effect Of Attitude And Perception On Consumer Complaint Intentions”, **Journal of Consumer Marketing**, Vol.20, No.4, 2003, s. 352

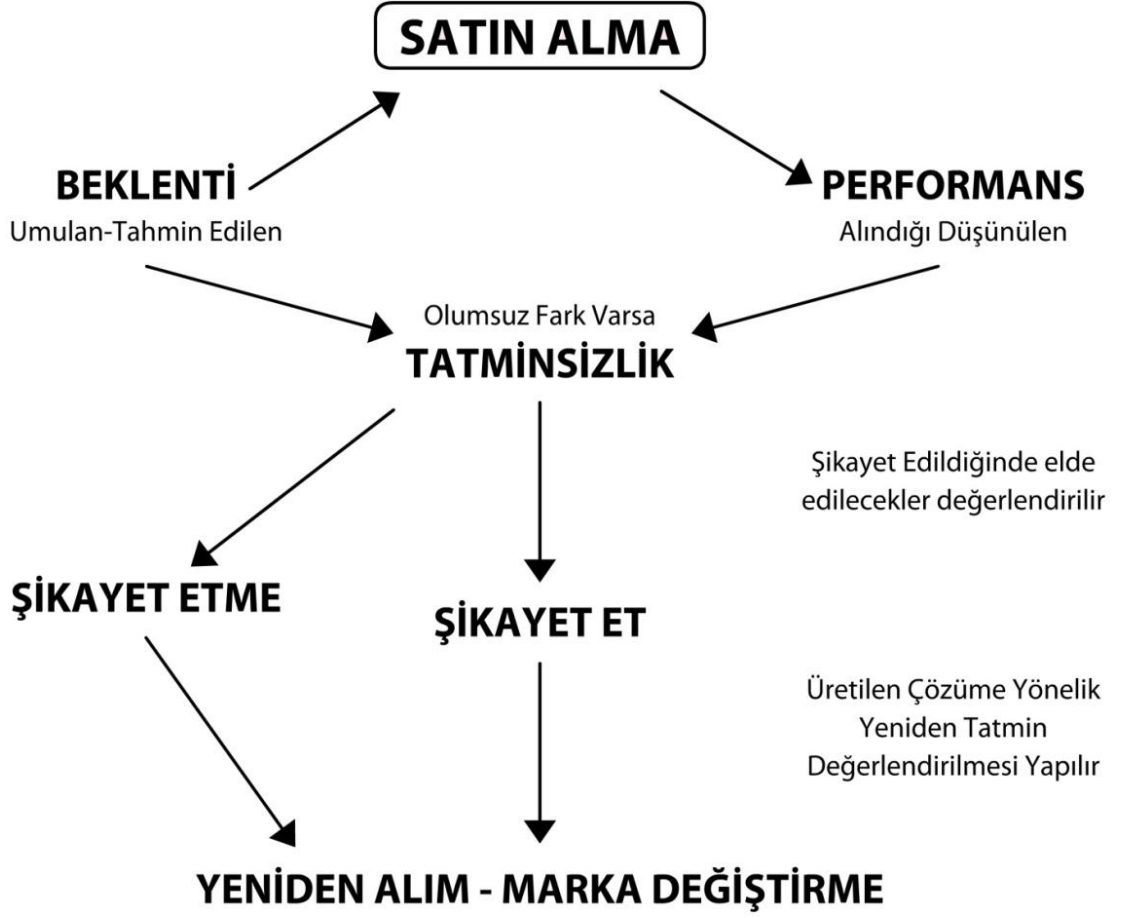
³² Eric W.T. Ngai, Vincent C.S. Heung, Y.H. Wong ve Fanny K.Y. Chan, “Consumer Complaint Behaviour of Asians and Non-Asians About Hotel Services An Empirical Analysis”, **European Journal of Marketing**, Vol.41, No.11/12, 2007, s.1377

olmaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir deyişle, eğer bir kurum ulaşılabilir şikayet kanalları sağlıyorsa müşteriler şikayet etmek için cesaretlenmektedir.

Şikayetin kuruma iletilmesi ile birlikte yeni bir süreç başlar. Bu süreçte şikayetçi müşteri 'şikayetim uygun, adil ve yerinde çözümlü yanıtlandı mı?' sorusunu sorarak ikinci bir memnuniyet değerlendirmesi yapar, eğer şikayetine tatminkar bir çözüm üretilmediğine inanıyorsa alımlarını tamamen durdurarak (bir daha asla saç boyatmamak, kış tatiline gitmemek gibi) ya da başka bir markayı tercih ederek tepki verir³³. Şekil 2 müşteri penceresinden şikayet sürecinin nasıl başladığını göstermektedir³⁴:

³³ Barış, a.g.e, s.25

³⁴ a.g.e. s.25



Şekil 2: Müşteri Penceresinden Şikayet Süreci

Kaynak: Gülfidan Barış, **Kusursuz Müşteri Memnuniyeti için Şikayet Yönetimi**,
Kapital Medya, Nisan, 2006, İstanbul, s.25

Şikayetin gerçekleşmesi için tek unsur memnuniyetsizlik değildir, memnun olmuş müşteriler de şikayet etmenin faydalarından yararlanabilirler. Ngai ve arkadaşlarına göre eğer kurum müşteri şikayetlerine hızlı ve adil bir şekilde cevap verebiliyorsa memnun olan müşteriler de küçük konularla ilgili şikayetlerini dile getirebilmektedirler³⁵.

³⁵ Ngai, Heung, Wong ve Chan, **a.g.e.**, s.1377

1.2.2. Kurumlar Açısından Şikayet Süreci

Bir kurumun içinde bulunduğu sektör nasıl gelişim gösteriyorsa, tüketiciler de aynı hızda gelişim ve değişim göstermektedir. Tüketim anlayışları, beklentileri, hayata bakışları, yaşayış tarzları da gün geçtikçe farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma üreticileri de müşterilerine göre hareket etmeye yönlendirmektedir. Günümüzde müşterinin beklentileri ve istekleri doğrultusunda hareket eden ve müşteriye odaklanan kurumlar rekabet avantajı sağlamak ve müşteri ile uzun süreli ilişkilerini korumaktadır. Bu bağlamda şikayetler kurumlar için müşterilerini dinlemek, onlarla iletişim kurmak, istek ve beklentilerini öğrenmek için çok önemlidir. “Tüketiciler artık daha fazla kendilerinin ve toplumun refahını düşünen, bilinçli ve haklarını arayan kişiler olmuşlardır”³⁶.

Kurumlar, değişim ve gelişim gösteren müşterilerin kendilerini seçmelerini sağladıktan sonra onları kaybetmemek, memnun olmalarını sağlamak için gösterilen şikayet davranışlarını dikkate almalıdırlar. Şikayetler ancak etkin ve başarılı bir şekilde çözümlendiğinde kurum için fayda sağlar, buradaki en önemli nokta şikayetin iyi bir şekilde yönetilmesidir. Fornell ve Westbrook’a göre ise müşteri memnuniyetsizliğinin nedenlerini bulmak ve düzeltmek amacıyla bilginin yayılması şikayet yönetimi olarak tanımlanabilir³⁷. Bir başka tanıma göre şikayet yönetimi, müşteri şikayetlerinin tarifi, soruşturulması, anlaşmaya varılması, şikayetlerin önlenmesi ve müşterinin memnun edilmesini içermektedir³⁸. Şikayet yönetimi ile kurumlar, Usta’nın belirttiği koruyucu pazarlama stratejisini uygulayarak, mevcut müşterilerinin korunmasını sağlamaktadır³⁹. Kurum açısından şikayet yönetim süreci Şekil 3’de detaylı şekilde görülmektedir⁴⁰:

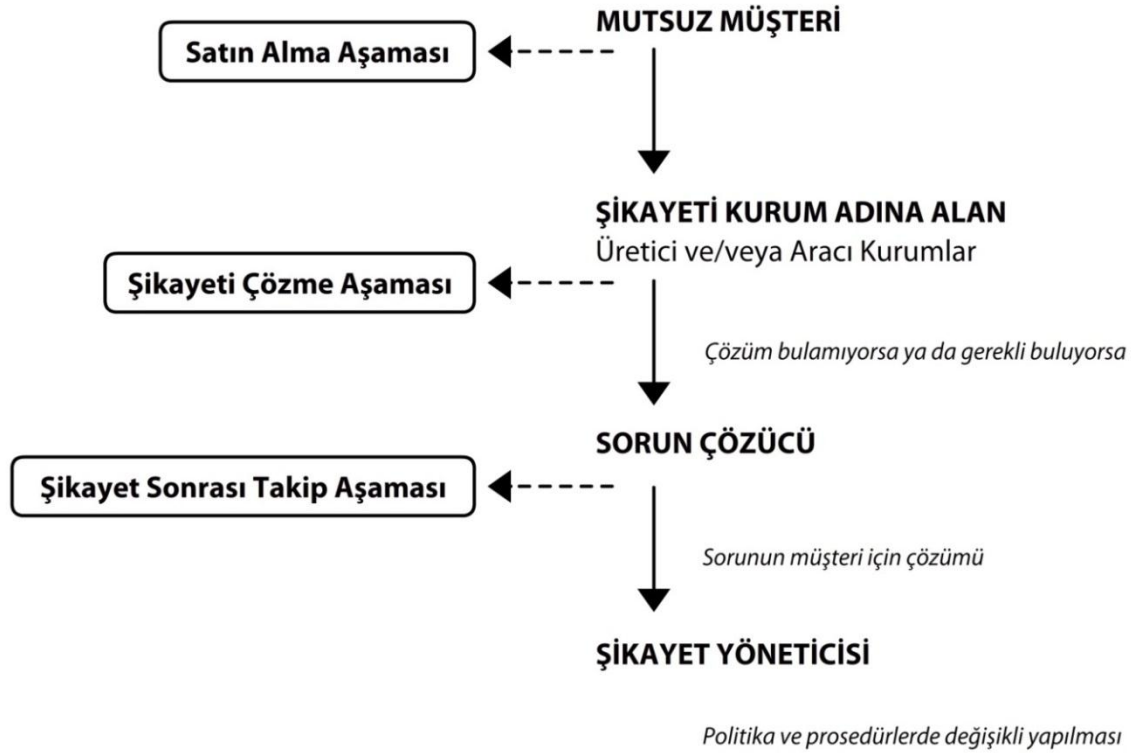
³⁶ Özcan Kılıç, Tüketicinin Tatmini ve Şikayet Davranışı: Beyaz Eşya Sanayiinde Bir Tüketicinin Şikayet Davranışı Modelinin Araştırılması, **Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992, s.1

³⁷ Claes Fornell ve Robert A. Westbrook, “The Vicious Circle of Consumer Complaints”, **Journal of Marketing**, Vol.48(2 Summer), 1984, s.69

³⁸ Robert Johnston, “Linking Complaint Management to Profit”, **International Journal of Service Industry Management**, Vol.12, No.1, 2001, s.60-6.

³⁹ Resul Usta, “Mobilya Sektöründe Tüketici Tatmini ve Şikayet Davranışı: Karabük İlinde Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.8, Sayı.1, 2006, s. 122-123

⁴⁰ Barış, **a.g.e.**, s.26



Şekil 3: İşletme Penceresinden Şikayet Yönetim Süreci

Kaynak: Gülfidan Barış, **Kusursuz Müşteri Memnuniyeti için Şikayet Yönetimi**, Kapital Medya, Nisan, 2006, İstanbul, s.26

Kurumların şikayet yönetimi sürecinde alacakları kararlar çok fazla önem taşımaktadır. Bir kurumun şikayeti ele alıp almadığı, süreçle nasıl ilgilendiği, müşterilere geribildirim yapıp yapmadığı gibi konular önem arz etmektedir. Müşterinin sadık bir müşteri haline gelmesi, ancak kurumların müşteri ile iletişimlerini aktif tutmalarıyla mümkündür. Dolayısıyla müşterileri memnun etmek önem arz eder. Müşteriyi öncelikle anlamak, olası istek ve arzularını önceden tahmin etmek gerekmektedir. Kurumların müşterilerini dinlemeye, onların beklentilerine uygun hareket etmeye ve sorunlarını çözmeye yönelik davranışlar sergilemeleri gerekmektedir.

Şikayet yönetimi ve üst düzey kaliteye sahip hizmet kalitesi, proaktif bir pazarlama faaliyeti olarak düşünülmelidir, bu prosedürü uygulama çabasına giren kurumlar, hizmette rekabet avantajı sağlamaktadır, sinerjik durumlardan fayda sağlayarak ve kurumda takım çalışmasının önemini kavradıkça, hizmet düzeyi ve memnuniyete ilişkin, müşteri algıları da gelişecektir⁴¹.

Şikayeti ele alma stratejileri özellikle, müşteri ilişkilerini yönetme ve müşterileri elde tutma açısından hayati önem taşımaktadır. Etkin şikayet yönetimi stratejileri, kurumların müşterilerinin gözünde tekrar güvenilir olmalarını sağlar⁴². İyi tasarlanmış ve iyi uygulanan şikayet yönetimi/hizmet kurtarma sistemi, müşteri memnuniyetini ve sadakati yüksek oranda etkilemektedir⁴³. “Şikayet yönetimi, aynı sorun ile karşılaşan tüm müşterilere aynı çözümü sunmak ve işletme içi tutarlılık sağlayabilmek açısından gereklidir”⁴⁴.

Rekabetin gittikçe arttığı pazarda, neredeyse tüm kurumlar pazar odaklı olmak ve müşterileri ile daha yakın ilişkiler kurabilmek için eskisinden fazla çaba göstermektedir⁴⁵. “Kurumlar şikayet eden müşterilerine saygı göstermeli, onları konuşmaya teşvik etmelidir”⁴⁶. “Kurumlar müşterilerini dinleme sürecini başlatıp yol aldıkça; ürün ve hizmetlerini müşterilerin gereksinimlerine göre nasıl şekillendireceklerini, şirket içi süreçlerini daha hızlı ve daha doğru hizmet yönünde nasıl değiştireceklerini ve müşteriye daha iyi hizmet vermenin koşullarını nasıl oluşturacaklarını öğrenirler”⁴⁷. Şikayetlerin etkin bir şekilde yönetilmesi ile iş performansı yükseltilebilmekte ve bunun sonucunda memnun olmamış müşterilerin,

⁴¹ Richard S. Lapidus ve John A. Schibrowsky, “Aggregate Complaints Analysis, A Prodecure for Developing Customer Service Satisfaction”, **Journal of Services Marketing**, Vol.8, No.4, 1994, s. 59

⁴² Christopher W.L. Hart, James L. Heskett ve W. Earl Sasser, “The Profitable Art of Service Recovery”, **Harvard Business Review**, Vol.63, 1990, s.148-156.

⁴³ Leonard Berry ve A. Parasuraman, **Marketing Services: Competing Through Quality The Free Press**, New York, NY., 1991

⁴⁴ Barış, **a.g.e.**, s.27

⁴⁵ Klaus Schoefer ve Christine Ennew, “The Impact Of Perceived Justice On Consumers’ Emotional Responses To Service Complaint Experiences”, **Journal of Services Marketing**, Vol.19, No.5, 2005, s.265

⁴⁶ Barlow ve Moller, **a.g.e.**,1998, s.87

⁴⁷ Barlow ve Moller, **a.g.e.**, s.32

memnun olmuş ve sadık müşterilere dönüşmesi sağlanabilmektedir⁴⁸. Müşteri sadakatine giden yol müşteriyi memnun etmekten geçmektedir⁴⁹.

Gilly ve arkadaşlarına göre, şikayet yönetiminin dinamiklerini anlamak için bilinmesi gereken konular şu şekilde sıralanmaktadır⁵⁰:

- Müşteri bilgilerini başarılı bir şekilde şikayetler hakkında harekete geçebilecek kişilere aktarmak için görevli çalışanlar tanımlanmalıdır,
- Müşteri memnuniyetsizliği hakkındaki iletişimi engelleyiciler veya kolaylaştırıcılar tanımlanmalıdır,
- Şikayetin ele alınması ve şikayet yönetimi ile ilgilenen kişilerin tanımlanması önemlidir,
- Şikayetin tipi organizasyon içerisinde nasıl yönetileceği ile ilgili etkilere sahip olabilmektedir.

1.3. Şikayetlerin Önemi

Şikayetler kurumlar için çok değerlidir, şikayet eden müşteriler hiçbir ücret talep etmeden kuruma, ürünleri ve hizmetleri hakkında geri bildirim sağlamaktadır⁵¹. Müşterilerin şikayet davranışına odaklanıldığında, toplumsal şikayetler iki tür fayda sağlamaktadır: ürün ve/veya hizmet ile ilgili bir sorun olduğunda dağıtım kanalını uyarmaktadır ve aynı zamanda müşteriyi memnun ederek ikinci bir satın alma şansı yaratabilmektedir⁵². Tronvoll'a göre şikayet eden müşteriler, kurumlara tehlike altındaki müşteri ilişkilerini geliştirmek ve müşteri güvenini yeniden sağlamak için ikinci bir şans tanır, bu da müşterileri elde tutma ve sadakat için olumlu sonuçlar sağlamaktadır⁵³.

⁴⁸ Jin-Lan Liu, Jian Kang, Yin Bai, Xin Zhang, "The Study Of Customer Complaints Management Based on System Dynamics: Modeling and Simulation", **Proceedings of the Fifth International Conference on Machine Learning and Cybernetics, Dalian**, 13-16 August 2006, s.2040

⁴⁹ Shun Yin Lam, Venkatesh Shankar, M. Krishna Erramilli ve Bvsan Murthy, "Customer Value, Satisfaction, Loyalty and Switching Costs: An Illustration From a Business to Business Service Context", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.32, No.3, 2004, s.296

⁵⁰ Mary C. Gilly, William B. Stevenson ve Laura J. Yale, "Dynamics of Complaint Management in the Service Organization", **The Journal Of Consumer Affairs**, Vol.25, No.2, 1991, s.296

⁵¹ Barış, **a.g.e**, s.29

⁵² Adelina Broadbridge ve Julie Marshall, "Consumer Complaint Behaviour: The Case of Electrical Goods", **International Journal of Retail&Distribution Management**, Vol.23, No.9, 1995, s.16

⁵³ Bard Tronvoll, "Customer Complaint Behaviour From The Perspective of The Service-Dominantlogic of Marketing", **Managing Service Quality**, Vol.17, No.6, 2010

Şikayet eden müşterilerin sorunlarına çareler üretmeyen kurumlar çok önemli bir ilişki geliştirme ve ilerletme fırsatını kaçırmış olurlar⁵⁴. Kurumlar için önemli olan, müşterilerin satın alım öncesi kazanılmasından çok müşterinin tüm satın alımlarında yanında olmak ve çeşitli ihtiyaçları ile ilgili yaşadıkları tüm sorunları çözümlenerek ilişkilerini sürekli kılmak olmalıdır⁵⁵.

Müşteriler ürün veya hizmetlere ilişkin pozitif ya da negatif tecrübelerini etraflarındaki kişilerle paylaşmaktadır, olumlu yönde yapılan söylemler kuruma pazar payı ve gelir artışı olarak geri dönerken, olumsuz yönde yapılan söylemler de pazarın zarar görmesine ve gelir kaybına yol açmaktadır, ayrıca memnuniyetsiz şikayetçilerin, memnun kalan şikayetçilerin yaptıkları pozitif söylemlerin iki katı kadar negatif söylemde bulunduğu da bilinmektedir⁵⁶. Griffin tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, müşterilerin tekrar satın alma niyeti, müşterilere şikayetlerini bildirme olanağı sunulması durumunda % 9'dan % 19'a, diğer bir deyişle iki katına çıkmaktadır ayrıca kurumun müşteri problemlerine erken müdahalesi durumunda bu niyet % 54'ten % 82'ye çıkabilmektedir⁵⁷.

Kurum tarafından oluşturulmuş bir şikayet yönetimi sistemi kurum çalışanlarının performanslarını da etkilemektedir. Matteson ve Ivancevich'e göre şikayet yönetiminin kurum içerisindeki etkisi de önemlidir, örneğin, eğer şikayet yönetimi, kurum çalışanları tarafından uygulanırsa ve müşterileri memnun ediyorsa, bu durum, çalışanların kurum içindeki rollerinde daha az stres yaşamalarına ve yine kurum içinde daha fazla kontrol hissi yaşamaları anlamına gelmektedir⁵⁸. Eğer şikayet yönetimi sistemi kurum

⁵⁴ Thorsten Gruber, Isabelle Szmigin, Roediger Voss, "Handling Customer Complaints Effectively A Comparison of the Value Maps of Female and Male Complainants", **Managing Service Quality**, Vol.19, No.6, 2009, s.650

⁵⁵ Bernd Stauss ve Wolfgang Seidel, **Complaint Management: The Heart of CRM**, 1.Edition, Thomson Business and Professional Publishing: U.S.A., 2004, s.3

⁵⁶ J. Goodman ve S. Newman, "Understand Customer Behavior And Complaints", **Quality Progress**, Vol.36, No.1, 2003, s.55

⁵⁷ Jill Griffin, **Customer Loyalty How To Earn It How To Keep It**, Second Edition, Jossey-Bass, 2002, s.180

⁵⁸ M.T. Matteson ve J.M Ivancevich, **Managing Job Stress and Health, The Free Press**, New York, NY., 1982

çalışanları tarafından yapılandırılıp yine çalışanlar tarafından etkin bir şekilde uygulanıyorsa, çalışanların konuya hakim olması ve süreci bilmelerinden dolayı bu durum müşteri memnuniyetini de beraberinde getirecektir. Sonuç olarak çalışanlar iletilen şikayetlerin üstesinden gelebildikleri için başarılı olacaklardır. Ancak yeterli bilgi birikimine sahip olmayan kişiler tarafından iyi yönetilmeyen bir şikayet, hem kurum hem de çalışanlar için olumsuz sonuçlar getirecektir.

Müşteri ilişkileri departmanlarında çalışanlar üzerinde Fornell ve Westbrook tarafından yapılan bir araştırmaya göre kurumun aldığı şikayet sayısı arttıkça (diğer kurumların müşteri ilişkileri departmanları ile karşılaştırıldığında), müşteri hizmetleri departmanı daha fazla izole olmaktadır, bu izolasyon ‘müşteri şikayetlerinin huysuz döngüsü’ olarak tanımlanmaktadır, bu durum da müşteri şikayetlerini arttırmaktadır⁵⁹ ancak yine de kurumun diğer çalışanları değil sadece müşteri ilişkileri departmanı personeli sorgulanmaktadır⁶⁰. Müşteri ilişkileri departmanından sorumlu üst düzey yöneticileri arasında yapılan bir çalışmaya göre, şikayetlere açık bir kurum ve bu şikayetlerle başa çıkmak için yapılan iyi bir stratejik planla finansal performansın geliştirilebileceği bulunmuştur⁶¹. Müşteri şikayetlerinin etkin bir şekilde ele alınması, açık bir şekilde müşterinin çıkarına olmakla birlikte müşteri şikayetleri aynı zamanda bireysel şikayetçilerin çok ötesinde faydalar sağlayabilmektedir ve eğer kurumlar şikayetler hakkındaki bilgiyi memnuniyetsizliğin nedenlerini azaltabilecek veya ortadan kaldıracabilecek karar vericilere yayarlırsa aynı zamanda müşteri çıkarlarına da hizmet etmektedirler⁶².

“Hızlı değişen pazar koşullarına uyum sağlamak zorunda olan kurumlar için şikayetleri dinlemek ve hızlı bir şekilde yanıtlamak, müşteri beklentilerini yakından izleyebilmenin bir yoludur”⁶³. “Çareleri bulunmuş şikayetler, geri dönüş yaratan (tıpkı

⁵⁹ Fornell ve Westbrook, **a.g.e.**, s.

⁶⁰ Gilly, Stevenson ve Yale, **a.g.e.**, s.299

⁶¹ Torben Hansen, Ricky Wilke ve Judith Zaichkowsky, “Managing Consumer Complaints: Differences and Similarities Among Heterogeneous Retailers”, **International Journal of Retail&Distribution Management**, Vol.38, No.1, 2010, s.7

⁶² Gilly, Stevenson ve Yale, **a.g.e.**, s.296

⁶³ Barlow ve Moller, **a.g.e.**, 1998, s.33

reklam gibi, satış artırıcı çabalar gibi) temel pazarlama değişkeni olarak görülebilirler”⁶⁴.

Müşterilerin ürün ve hizmetlere ilişkin bakış açılarını anlamayan kurumlar onların şikayetlerinin haklılığını da değerlendirememektedir ve şikayetleri hizmet iyileştirme ve sürekli kalite geliştirme süreçleriyle ilişkilendirmeleri güç olmaktadır⁶⁵. Müşteri şikayetlerinin etkin bir şekilde çözümlenmesinin kurum için yaşamsal bir öneme sahip olması, kurumun gelişme potansiyeli açısından önemlidir, ayrıca şikayetlerin etkin bir şekilde çözümlenmesi, kurumun memnun olmayan müşterilerinin güvenini yeniden kazanmayı amaçlaması durumunda da zorunludur⁶⁶. “Kaybedilen bir müşterinin işletmenin karını 118 dolar düşürdüğü, oysa bir müşteriyi memnun etmenin maliyetinin sadece 20 dolar olduğu belirtilmektedir”⁶⁷. Müşteri kaybı sonuçlarının kuruma, gelirlerde azalma, yeni müşteri kazanmak için oluşturulacak reklam maliyetleri ve ağızdan ağza (kulaktan kulağa) yapılacak olumlu iletişimden mahrum kalma gibi olumsuz etkileri olacaktır⁶⁸.

Şikayetler, kurumun kendini yenileyebilmesi, hatalarını görebilmesi, hatalarından ders çıkararak onları tekrar etmemesi ve müşterisinin gerçekten kendisi için çok önemli olduğunu gösterebilmesi ve satın alımların devamı için büyük bir fırsattır. Kurumlar açısından müşteri şikayetlerinin önemi şu şekilde sıralanmaktadır⁶⁹:

- Var olan müşterilerin %14’ü şikayetleri çözümlenmediği için kurumla ilişkilerini devam ettirmemektedir.
- Müşterilerin %9’u rakip kurumların ürün/hizmetlerini çekici bularak ayrılmaktadır.

⁶⁴ Barış, a.g.e, s.31

⁶⁵ Margareta Frimann ve Bo Edvardsson, “A Content Analysis of Complaints and Compliments”, **Managing Service Quality**, Vol.13, No.1, 2003, s.20

⁶⁶ Erdoğan Taşkın, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, 3. Basım, İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2005, s.39

⁶⁷ Barış, a.g.e., s.30

⁶⁸ Nelson Oly Ndubisi, ve Tam Yin Ling, “Complaint Behaviour of Malaysian Consumers”, **Management Research News**, Vol.29, No.1/2, 2005, s.65

⁶⁹ Jeremy Galbreath, ve Tom Rogers, “Customer Relationship Leadership: A Leadership and Motivation Model for The Twenty-First Century Business”, **The TQM Magazine**, Vol.11, No.3, 1999, s.165

- Kendisine sunulan ürün ve hizmet karşısında memnun olduğunu söyleyen müşterilerin %15 ile %40'ı başka bir kurumun ürün/hizmetinden talep etmektedir.
- Memnun olmayan müşterilerin %98'i hiç şikayet etmemektedirler, bununla birlikte rakip kurumlara geçmektedirler.
- Yeni bir müşteri bulmanın maliyeti, mevcut müşteriyi korumaya göre 5-8 kat daha fazladır.
- Diğer yandan, tamamen memnun olmuş müşterilerin memnun olmuş müşterilere göre bir veya iki yıl içinde o kurumların ürün/hizmetini talep etme olasılığı 6 kat daha fazladır. Bu ve benzeri bulgular müşteri şikayetlerinin kurumlarca neden bir strateji olarak uygulanması gerektiğine cevap olmaktadır.

Müşteri şikayetleri kurumlar için, bir veya birden fazla üstesinden gelinmesi gereken yol ve hayatın bir gerçeği olarak kabul edilebilir⁷⁰. “Şikayetlerin değerini araştıran Harari’ye göre; şikayetler ve şikayetçi müşteriler, işletmenin planlarından ve planlamacılarından daha değerlidir. Çünkü bu müşteriler bir ücret talep etmeksizin işletmeye, ürünleri ve hizmetleri hakkında geri bildirim sağlamaktadır”⁷¹. Şikayet etmeye zaman ayıran müşteri kuruma hala güven duyuyor demektir, kurumların en öncelikli hatırlamaları gereken konu şikayet eden müşterilerin hala müşterileri olduğudur⁷². Blodgett’in de belirttiği üzere, perakendeciler ve diğer hizmet sağlayıcıları müşteri ile olan ilişkilerini güçlendirmek için şikayet davranışını bir fırsat olarak değerlendirebilir⁷³.

Greiner ve Kinni tarafından yapılan bir araştırmaya göre, bir kurumun yeni ürün/hizmet geliştirmede kullandığı on yeni fikirden sekizinin, görüşlerini kurum ile

⁷⁰ J.F.J Vos, G.B. Huitema ve E.de Lange-Ros, “How Organizations Can Learn From Complaints”, **The TQM Journal**, Vol.20, No.1, 2008, s. 8

⁷¹ Harari’den aktaran, Barış, **a.g.e.**, s.29

⁷² Barlow ve Moller, **a.g.e.**, s.21-22

⁷³ Jeffrey G. Blodgett, Kirk L.Wakefield ve James H. Barners, “The Effects of Customer Service on Consumer Complaining Behaviour”, **Journal of Service Marketing**, Vol.9, No.4, 1995, s.39

paylaşan müşterilerden çıktığı belirtilmektedir⁷⁴. Buradan da anlaşılacağı üzere sadece şikayetlerini değil, görüş ve fikirlerini ileten tüketiciler de kurum için vazgeçilmezdir. Dolayısıyla kurumlar var olan müşterilerini şikayete teşvik etmeli ve müşterilerini gerçekten önemseydiğini onlara hissettirmelidir.

Şikayet yönetiminin kurumlara sağladığı yararları bakıldığında dört belirgin nokta ortaya çıkmaktadır⁷⁵:

- Ürünleri geliştirmek, etkinliği artırmak ve hata maliyetlerini azaltmak açısından müşterilerden gelen şikayet bilgilerini kullanarak sağlanan enformasyon faydası.
- Tutum faydası, şikayette bulunan müşterinin memnuniyetinin sağlanmasıyla birlikte, müşteride meydana gelen olumlu tutum değişikliği olarak ifade edilmektedir.
- Yeniden satın alma faydası, şikayet eden müşterinin başka bir kurumu tercih etmek yerine yine aynı firmada kalması neticesinde ortaya çıkmaktadır.
- İletişim faydaları, şikayet yönetimi sonrasında meydana gelen iletişim faydalarını ifade etmektedir. Müşterilerin şikayetleri çözümlendiğinde ve memnun olmuş müşterilerin çevrelerindeki kişilere olumlu bilgiler vermesi durumunda iletişim faydalarından söz edilmektedir. Bu olumlu ifadeler, kurumun önerilmesi ve bu yolla yeni müşterilerin sağlanmasının desteklenmesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Rekabetin gittikçe arttığı tüketici pazarlarında, neredeyse tüm kurumlar pazar odaklı olmak ve müşterileri ile daha yakın ilişkiler kurabilmek için eskisinden fazla çaba göstermektedir⁷⁶. “Müşteri şikayetlerine kulak tıkayan kurumlar, müşterileri ile aralarındaki mesafeyi zamanla ve hiç farkına varmadan açmaktadır”⁷⁷. Pazarda farklılaşma yaratmak ve müşteri sadakatini sağlamak yönünde müşteri şikayetlerine etkin ve yeterli düzeyde yanıt vermek, perakendeciler için önemli bir alan olarak

⁷⁴Donna Greiner, ve Theodore B. Kinni, **1001 Ways to Keep Customers Coming Back**, Prima: United States of America, 1999, s.215

⁷⁵Stauss ve Schoeler, **a.g.e.**, s.147

⁷⁶Schoefer ve Ennew, **a.g.e.**, s.265

⁷⁷İsmail Kaya, **Muhterem Müşterimiz**, Ekim 2006, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, s.40

karşımıza çıkmaktadır⁷⁸. Müşteriler, kurumların en değerli varlıklarıdır, kurumların uzun vadede müşteriye elde tutmaları ve müşteri kayıplarına neden olmayacak türdeki yaklaşımları, rekabet gücü ve karlılığın artırılması açısından son derece önem taşımaktadır⁷⁹. Özetle “müşteri şikayetleri, tüketici ve pazar bilgileri açısından; kurumların kullanımına ve yararlanmasına en hazır kaynaklardan biridir”⁸⁰.

Şikayetlerin kurumlara sunduğu fırsatlar Harrison ve Walker’ a göre şu şekilde sıralanmaktadır⁸¹:

Bu faydalar,

- Müşterilerin elde tutulma oranlarında artış,
- Memnun olmamış müşterileri kazanma,
- Müşterilerin marka tercihlerinin değişmesine engel olma,
- Negatif veya istenmeyen ağızdan ağza iletişimin yayılmasını engelleme,
- Pozitif ağızdan ağza iletişimi artırma,
- Müşterinin kalite algısını yükseltme,
- Memnun olmuş müşterilere çapraz satış yapma imkanı yaratma,
- Kurumların pazarlama zekasını geliştirme,
- Kurum için olumlu imajı destekleme,
- Müşterilerin yasal yollara başvurma olasılıklarını engelleme, olarak ifade edilmektedir.

Hem müşteriler, hem de hizmet sağlayıcılar için mükemmel hizmet, daha iyi bir gelecek için önemli bir anahtardır, ancak bu müşteri ihtiyaçlarını değerlendirmeye ilişkin bilgi varlığı ile elde edilebilmektedir ve fonksiyonel bir müşteri şikayet yönetimi sistemi bu tür bir bilgiyi oluşturacaktır, ayrıca bu tür bir sistem büyüklüğü, yapısı ya da

⁷⁸ Broadbridge ve Marshall, **a.g.e.**, s.8

⁷⁹ Güreş, **a.g.e.**, s.54

⁸⁰ Barlow ve Moller, **a.g.e.**, 2009, s.33

⁸¹ Walker ve Jean, **a.g.e.**, s. 401

ürünleri fark etmeksizin her kurum tarafından uygulandığı durumlarda kurumlara kazanç olarak geri dönmektedir⁸².

Şikayetlerin çözümlenmesinin bir başka fayda sağladığı alan olarak karşımıza Toplam Kalite Yönetimi çıkmaktadır. Schibrowsky ve Lapidus' a göre, Toplam Kalite Yönetiminin başlıca konularından biri var olan ürünlere ilişkin şikayetler hakkında harekete geçmektir. Bu anlamda, Toplam Kalite Yönetimini uygulamak isteyen her tür kurum, bir araya getirilmiş şikayetleri analiz etmek için bir metod geliştirmesi gerektiğini fark edecektir. Birleştirilmiş şikayetleri incelemek ve yönetmek, zaman ve maddi külfetler getirmektedir, ancak olası faydalar maliyetlerin çok ötesindedir⁸³. Müşteri şikayetlerinin yönetilmesinde Toplam Kalite Yönetimi şu noktalarda fayda sağlamaktadır⁸⁴:

- Müşteri sesinin dokümanteri,
- Müşteri sesinin, müşteri istek ve ihtiyaçlarına çevrilmesi,
- Problemin analiz edilmesi ve çözülmesi,
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarından fayda sağlamak,
- Hata modu etkileri analizini önlemek için güncelleştirmek,
- Çözümleri müşteri ile paylaşmak,
- Ölçülebilir sistem performansını yenilemek.

Müşteri odaklılık yaklaşımı, şikayet sürecinin müşteri memnuniyeti üzerinde etken olduğunu göstermektedir ki bunun da müşteri kaybetmemek bakımından kurumun finansal büyümesi üzerinde etkisi olmaktadır⁸⁵. İyi düzenlenmiş bir şikayet kültürü ve şikayet süreci kurumu finansal olarak da geliştirmektedir, şikayeti iyi işleyen bazı

⁸² Veronica Gonzalez Bosch ve Francisco Tamayo Enriquez, "TQM and QFD: Exploiting a Customer Complaint Management System", **International Journal of Quality&Reliability Management**, Vol.22, No.1, 2005, s.36

⁸³ John A. Schibrowsky ve Richard S. Lapidus, "Gaining a Competitive Advantage by Analyzing Aggregate Complaints", **Journal of Consumer Marketing**, Vol.11, No.1, 1994, s. 25

⁸⁴ Bosch ve Enriquez, **a.g.e.**, s.32

⁸⁵ Kari Uusitalo, Henri Hakala, ve Teemu Kautonen, "Customer Complaints as A Source of Customer-Focused Process Improvement: A Constructive Case Study", **Int. Journal of Business Science and Applied Management**, Vol.3, No.1, 2008, s.4

kurumların şikayet yönetiminden büyük fayda sağladıkları, bazılarının da sağlayamadıkları görülmektedir, sonuç olarak, kurumların şikayet süreçlerinden en iyi başarıyı elde edip etmediklerini gösterebilecek dört önemli nokta karşımıza çıkmaktadır⁸⁶:

- Hata ile karşılaşan müşterilerini memnun etmekte midirler?
- Bir hata ile karşılaşmış olan müşterilerini elde tutabilmekte midirler?
- Hatalardan kaynaklanan bir sonuç olarak organizasyon çapında süreçleri geliştirmekte midirler?
- Müşterileri elde tutmak için çalışanları var mıdır?

Şikayetler kurumlara pek çok alanda katkılar sağlamaktadır. Önemli olan kurumların bu yararların farkına vararak, bu doğrultuda hareket etmeleridir. Müşteri şikayet ediyorsa bu, kurumu, ürün ve hizmeti önemseydiğinin bir kanıtıdır. Şikayetler kurumlar tarafından dikkate alınmalı ve kurumlar şikayetlere göre stratejilerini belirlemelidir, çünkü bir müşteriyi memnun etmek kuruma kazanç sağlamak anlamına gelmektedir ve şikayetlerin önemi bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca etkin ve hızlı şekilde sonuç odaklı çözümlenen şikayetler de kurumun müşterilerini önemseydiğini ve onlara değer verdiğini göstermektedir.

1.4. Şikayet Eden Müşterinin Özellikleri

Şikayet yönetiminde öne çıkan bir diğer kavram da şikayet eden müşterinin özellikleridir. Bu bölümde şikayet etme davranışı ile demografik faktörler, psikolojik-sosyolojik faktörler ve kültür faktörü arasındaki ilişki incelenecektir.

1.4.1. Demografik Faktörler

Cinsiyet, yaş, gelir, eğitim düzeyini içeren demografik faktörlerin şikayet etme davranışında etkili olup olmadığı aşağıda aktarılmaya çalışılmaktadır. Han ve

⁸⁶ Johnston, a.g.e., s.67

arkadaşlarına göre yaş, cinsiyet ve eğitim seviyesi gibi demografik faktörler, müşteri şikayet davranışları açısından önemli bir role sahiptir⁸⁷.

Cinsiyet

Kadın ve erkeklerin şikayet etme davranışları birbirinden farklılık göstermektedir. Phau ve Sari tarafından Endonezya’ da yapılan bir araştırmaya göre şikayet eden erkeklerin sayısı (82), şikayet eden kadınlardan (66) daha fazladır⁸⁸. Wolfe ve Powel tarafından üniversite öğrencilerinin çalışma gruplarında şikayet etme davranışlarını incelemek üzere yapılan bir araştırmaya göre ise, cinsiyet ve şikayet arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır⁸⁹. Bir başka araştırmada ise kadınların erkeklerden daha fazla şikayete meyilli oldukları ifade edilmektedir⁹⁰. Müşteri şikayeti davranışı türleri cinsiyet ile bağlantılıdır; kadınlar pasif şikayet yaklaşımını tercih ederken, erkekler daha çok aktif şikayet yaklaşımını tercih etmektedir, şikayet davranışı daha çok cinsiyet tarafından belirlenmektedir⁹¹.

Ülkemizdeki durum incelendiğinde de farklı noktalar ortaya çıkmamaktadır. Kitapçı tarafından ‘Restoran Hizmetlerinde Müşteri Şikayet Davranışları’ üzerine yapılan araştırmaya göre cinsiyet ve şikayet arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır, bu araştırmaya göre şikayet edenlerin %66’sı erkek, %34’ü kadınlardan oluşmaktadır⁹². Akan ve Kaynak tarafından ‘Tüketicilerin Şikayet Düşüncesini Etkileyen Faktörler’ üzerine yapılan bir araştırmada, kadınların, erkek tüketicilere göre memnun olmadıkları mal ve hizmet satın almaları durumunda memnuniyetsizliklerinin giderilmesi için daha

⁸⁷ K.A., Keng, D. Richmond ve S. Han, “Determinants of Consumer Complaint Behaviour: A Study of Singapore Consumers”, **Journal of International Consumer Marketing**, Vol.8, No.2, 1995

⁸⁸ Ian Phau ve Riana Puspita Sari, “Engaging in Complaint Behaviour an Indonesian Perspective”, **Marketing Intelligence&Planning**, Vol.22, No.4, 2004, s.414

⁸⁹ Joanna Wolfe ve Elizabeth Powel, “Gender and Expressions of Dissatisfaction: A Study of Complaining in Mixed-Gendered Student Work Groups”, **Women and Language**, Vol.9, No.2, 2006, s.17

⁹⁰ Keng, Richmond ve Han, **a.g.e.**, s.59

⁹¹ Mahayudin, Haron ve Fah, **a.g.e.**, s.65

⁹² Olgun Kitapçı, “Restoran Hizmetlerinde Müşteri Şikayet Davranışları: Sivas İlinde Bir Uygulama”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.31, Temmuz-Aralık 2008, s.117

duyarlı davrandıkları ortaya çıkmaktadır⁹³. Müşteri memnuniyeti/memnuniyetsizliği ve buna bağlı müşteri şikayet davranışlarına yönelik yapılan bir araştırmaya göre, cinsiyete göre kolay memnun olup olmama arasında farklılık bulunamamıştır⁹⁴.

Yukarıda belirtilen araştırmalara göre erkeklerle kadınların şikayet etme davranışları ile ilgili genel bir yargıya varmak mümkün değildir. Ancak, şikayet eden müşterilerin ilk önce insan daha sonra da müşteri oldukları unutulmamalıdır, buradaki önemli nokta ise müşterilerin temel sosyal ihtiyaçlarıdır⁹⁵. Şikayet davranışında bulunan kadın ve erkek müşteriler kurumla iletişim kurmak, ciddiye alınmak, sorunlarının adilce ve nezaketle çözümlenmesini istemektedirler, ancak kadınların erkelere oranla, kurum çalışanları ile diyalog kurma yolları açısından daha güçlü bir uyum sürecine sahip oldukları varsayılmaktadır, özellikle kadınlar, ürün hakkında güçlü bilgi ve uzmanlığa sahip, aktif bir şekilde dinleyen, cana yakın bir insanla konuştuklarını hissetmek ister⁹⁶. Huang'a göre erkekler için ortak rol model özellikleri, kendine güven, saldırganlık, başarı, kendi ayakları üzerinde durabilme ve rekabetçiliktir, kadınların ortak özellikleri ise alçak gönüllülük, tevazu, terbiye etmek ve sorumluluktur. Erkekler madde ve para merkezliken kadınlar insan merkezlidir⁹⁷.

Kadın ve erkeklerin kişilik özelliklerinin birbirinden farklı olduğu ve yapılan araştırmaları da göz önünde bulundurarak cinsiyet ve şikayet etme davranışı ile ilgili genelleme yapılması mümkün değildir.

Gelir

Gelir düzeyi ve şikayet davranışı arasında bir ilişki olup olmadığı incelendiğinde Matthew ve Ball tarafından yapılan bir araştırmaya göre gelir ve şikayet etme davranışı

⁹³ Yusuf Akan, Selahattin Kaynak, "Tüketicilerin Şikayet Düşüncesini Etkileyen Faktörler, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 63.2, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/934/11641.pdf>, Erişim Tarihi, 26.04.2011, s.14

⁹⁴ Şerife Sivri, Müşteri Memnuniyeti/Memnuniyetsizliği ve Buna Bağlı Müşteri Şikayet Davranışları Üzerine Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2001, s. 79

⁹⁵ Gruber, Szmigin ve Voss, **a.g.e.**, s.650

⁹⁶ **a.g.e.**, s.650

⁹⁷ JH. Huang, CT Huang ve S. Wu, "National Character and Response to Unsatisfactory Hotel Service", **International Journal of Hospitality Management**, Vol.15, No.3, 1996, s.229-43

arasında bir farklılık bulunmamaktadır⁹⁸. Singh ve Pandya'a göre birinci sırada düşük gelir seviyesine sahip ve ortanın üzerinde gelir seviyesine sahip kişiler aynı oranda şikayet etmektedir, ikinci sırada orta gelir seviyesi yer almaktadır, yüksek gelir seviyesindeki kişilerse en az şikayet edenler grubunu oluşturmaktadır⁹⁹. Bir başka araştırma ise durumu farklı bir bakış açısından açıklamaktadır, yüksek geliri olanlar az şikayet ederler, çünkü yüksek kaliteyi almak için gereken fiyatı öderler ve onu elde ederler¹⁰⁰. Diğer bir bulguya göre şikayette bulunan tüketicilerin bulunamayanlara göre daha iyi gelir düzeyine sahip oldukları görülmektedir¹⁰¹. Montenegro ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada, yüksek gelire sahip olan kişilerin genellikle şikayet etmekten hoşlandıkları sonucu ortaya çıkmıştır¹⁰².

Ülkemizde yapılan araştırmalar incelendiğinde farklı sonuçlar karşımıza çıkmaktadır. Akan ve Kaynak çalışmalarında tüketicilerin gelirleri arttıkça şikayet etmeye yönelik duyarlılık düzeylerinin de arttığını belirtmektedirler¹⁰³. Sivri tarafından yapılan araştırmada, şikayet beklentisine göre gelir seviyelerinde farklılık bulunamamıştır¹⁰⁴. Başka bir araştırmanın sonucuna göre ise genel olarak dar gelirli olan müşteriler daha çok memnun olurken, gelir düzeyi yüksek olanlar daha az memnun olmaktadır yani müşterilerin gelir düzeyine bağlı olarak müşteri memnuniyeti etkilerini değerlendirmeleri farklılık göstermektedir¹⁰⁵.

⁹⁸ Matthew Bunker ve A.Dwayne Ball, "Consequences of Customer Powerlessness: Secondary Control", **Journal of Consumer Behaviour**, DOI: 10.1002/cb.287, 2009, s.278

⁹⁹ Jagdip Singh ve Shefali, "Exploring The Effects of Consumers' Dissatisfaction Level on Complaint Behaviours", **Effects of Consumers Dissatisfaction**, Vol.25, No.9, 1991, s.12

¹⁰⁰ Chan' dan aktaran Barış, **a.g.e.**, s.86

¹⁰¹ Michelle Morganosky ve Hilda M. Buckley, "Complaint Behavior: Analysis By Demographics, Lifestyle, And Consumer Values", **Advances in Consumer Research**, 14, 1987, s.225

¹⁰² Pablo Montenegro, Manuel J. Rodrigues, Luis Miranda, Florent Jorein ve François Proulx, "Occurrence of Citizen Complaints Concerning Drinking Water: A Case Study in Quebec City", **Journal Of Water Supply: Research and Technology**, Vol.58, No.4, 2009, s.264

¹⁰³ Akan ve Kaynak, **a.g.e.**, s.14

¹⁰⁴ Sivri, **a.g.e.**, s. 79

¹⁰⁵ Kahraman Çatı ve C. Murat Koçoğlu, "Müşteri Sadakati ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CKahraman%20%C3%87ATI%20-%20Cenk%20Murat%20KO%3%87O%4%9ELU%5C%C3%87ATI,%20KAHRAMAN%20VD..pdf**, Erişim Tarihi: 14.10.2010, s.181

İncelenen araştırmaları göz önünde bulundurarak gelir ve Şikayet etme davranışı ile ilgili genelleme yapılamamaktadır.

Yaş

Őikayet etme davranıŐını yaŐ unsurunun da etkilediĐi dűŐünűlmektedir. Bunker ve Ball'un yaptıĐı arařtırmaya gűre yaŐ ve Őikayet etme davranıŐı arasında farklılıklar bulunmaktadır(36 ve daha dűŐük ve 36 ve üzerine gűre). Genç grupta őrűn veya hizmete karŐı kin tutma űngűrűlű engellemeyle ilintilidir, ancak gűcűsűzlűkle ilgili deĐildir. YaŐlı grupta ise durum bunun tam tersidir, muhtemelen duygusal karar verme durumu daha çok genç kesimde gűzlemlenmektedir, gűcűsűz hissetmek ise iletiŐimden geri kalmanın űnűne geçmeye neden olmaktadır, ancak kin tutmak tam da bu duruma neden olmaktadır, daha yaŐlı műŐteriler için bu gűcűsűzlűĐűn farkına varılması rasyonel bir Őekilde bir sonraki satın almayı tercih etmemekle sonuçlanmaktadır¹⁰⁶. Borlow ve Moller, dűnyada űzellikle geliŐmiŐ űlkelerde yűkselen yaŐlı nűfus da gençler kadar Őikayet etmekten hoŐlanmadıklarını ancak yapılan bir yanlıŐ karŐısında yaŐlıların daha duygusal davrandıkları ve genellikle de sorunun çűzűlmesi için sunulan akılcı yolu anlamadıklarını belirtmiŐlerdir¹⁰⁷. Bir baŐka arařtırmaya gűre Őikayet etme davranıŐı yaŐ ile iliŐkilidir¹⁰⁸.

EŐkinat tarafından yapılan bir arařtırmaya gűre műŐterilerin Őikayet etme davranıŐları ile yaŐları arasında iliŐki bulunamamıŐtır¹⁰⁹. Kitapçı'ya gűre ise "műŐterilerin yaŐları arttıka Őikayet etme davranıŐlarında azalma gűrűlmektedir"¹¹⁰. DiĐer bir bulgu ise, "műŐterilerin yaŐ gruplarına baĐlı olarak műŐteri memnuniyetini etkileyen faktűrleri deĐerlendirmelerinin, farklılık gűsterdiĐidir"¹¹¹. Akan ve Kaynak tarafından yapılan arařtırmanın sonuçlarına gűre, "yaŐ arttıka tűketiciler yapacakları Őikayetlerin baŐarılı olma ihtimalinin fark edilmesinin dűŐük olduĐuna inanmaktadırlar.

¹⁰⁶ Bunker ve Ball, **a.g.e.**, s.278

¹⁰⁷ Barlow ve Moller, **a.g.e.**, s.139-140

¹⁰⁸ Mahayudin, Haron ve Fah, **a.g.e.**, s.65

¹⁰⁹ Aylin EŐkinat, "MűŐterilerin Elde Tutulmasında Őikayet Yűnetiminin űnemi ve Hizmet Sektűrűne İliŐkin Bir Uygulama", Marmara űniversitesi Sosyal Bilimler Enstitűsű İŐletme Anabilimdalı űretim Yűnetimi ve Pazarlama Anabilimdalı, **Doktora Tezi**, İstanbul, 2009, s.251

¹¹⁰ Kitapçı, **a.g.e.**, s.116

¹¹¹ Çatı ve Koçoğlu, **a.g.e.**, s.180

Yani daha genç yaştaki müşteriler yapacakları şikayetin firma tarafından dikkate alınacağına, bununla daha kaliteli hizmet ve diğer tüketicilere bir fayda sağlayacağına inanmaktadırlar”¹¹².

Yapılan araştırmalar göz önünde bulundurulduğunda yaş ve şikayet etme davranışı arasında bir bağlantı olmadığını söylemek mümkündür.

Eğitim

Şikayet etme davranışını etkileyen bir diğer unsurun da eğitim olduğu düşünülmektedir. Geçmişte yapılan çalışmalar yüksek eğitim seviyesine sahip insanların nereye ve nasıl şikayet edeceklerini daha iyi bildikleri için daha sık şikayet davranışında bulduklarını göstermektedir¹¹³. Richins tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre yüksek eğitim düzeyine sahip kişiler şikayet etmek için zahmete girmeye değer olduğuna inanmaktadırlar¹¹⁴. Bir başka bulguya göre şikayette bulunan tüketiciler bulunamayanlara göre daha iyi eğitilidirlir¹¹⁵.

Akan ve Kaynak tarafından bulunan bulgulara göre, tüketicilerin eğitim düzeyi arttıkça, satın aldıkları mal veya hizmetten memnun olmadıklarında duyarlılık düzeyleri de artmaktadır¹¹⁶. Kitapçı tarafından yapılan araştırma da ise, şikayet etme davranışı ile eğitim seviyesi arasında bir ilişki bulunmamaktadır¹¹⁷.

Tüketicilerin şikayet etme davranışı ve demografik faktörleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu araştırmacılar tarafından söylenegelmiştir. Ancak yukarıda da görüldüğü gibi demografik faktörler ve şikayet etme davranışı arasındaki ilişkiler, kişiden kişiye,

¹¹² Akan ve Kaynak, **a.g.e.**, s.14

¹¹³ R.L Day ve E.L. Landon, **Toward a Theory of Consumer Complaint Behavior: Consumer and Industrial Buying Behavior**, North-Holland, New York, NY, 1977

- Rex H. Warland, Robert O. Herrman., ve Jane Willits, “Dissatisfied Consumer: Who Gets Upset and Who Takes Actions”, **Journal of Consumer Affairs**, Vol.6, 1975, s.158

¹¹⁴ Marsha L. Richins, “An Investigation Of Consumers’ Attitudes Toward Complaining”, in Mitchell, A. (Ed.), **Advances in Consumer Research, Association for Consumer Research**, Provo, UT, 1982, s.505

¹¹⁵ M, Morganosky ve H. Buckley, “Complaint Behavior: Analysis by Demographics, Lifestyle and Consumer Values”, **Advances in Consumer Research**, Vol.14, 1987, s.225

¹¹⁶ Akan ve Kaynak, **a.g.e.**, s.14

¹¹⁷ Kitapçı, **a.g.e.**, s.117

toplumdan topluma ve sektörlere göre farklılık göstermektedir. Bu ilişki bir sektörde anlamlıyken başka bir sektörde anlamını yitirebilmektedir.

1.4.2. Sosyo- Psikolojik Faktörler

Sunulan ürün veya hizmet dışında, müşterinin tutum ve davranışları, kişilik özellikleri, yaşadığı toplum gibi diğer unsurlar da şikayet etme davranışının şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır.

Şikayetçilerin, şikayet etmeye yönelik sosyo-psikolojik özelliklerini Volkov ve arkadaşları, kişisel değerler, kişilik faktörleri, şikayete yönelik tutum, iş ve hükümet ile ilgili tutumlar, kişisel güven düzeyleri, geçmişteki şikayetlere yönelik tutumlar, toplumun baskı düzeyleri ve bireyin bakış açısı şeklinde sıralamaktadır¹¹⁸. Bir çok müşteri şikayet etmenin uygun olup olmayacağına yönelik endişeler taşımaktadır, kimileri şikayet eden biri olarak görülmek istemeyen ve memnuniyetsizlikleri için bir talepte bulunma durumunun kendilerini rahatsız ettiğini ifade etmektedirler ancak bazıları da memnuniyetsizliğini dile getirmenin hem kişisel hem de sosyal yararları olduğunu belirtmektedir¹¹⁹.

1.4.3. Kültürel Faktörler

Şikayet etme davranışını etkileyen bir diğer etmen de kültürel faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Memnuniyetsizlik karşısında tüketicilerin gösterecekleri tepkiler farklılık göstermektedir¹²⁰. Bireylerin ne yiyip ne giyeceği nerede yaşayıp nerelere seyahat edeceğini belirlemede kültür büyük ölçüde etkilidir¹²¹.

Şikayet etme davranışı ülkeden ülkeye ve bağlı bulunulan kültüre göre değişmektedir. Liu ve McClure'e göre yapılan son araştırmalar müşteri şikayeti

¹¹⁸ Michael Volkov, Michael Harker, Debra Harker, "People Who Complain about Advertising: The Aficionados, Guardians, Activists and Seekers", **Journal of Marketing Management**, Vol.22, No.3, 2006, s.384

¹¹⁹ Barış, **a.g.e.**, s.89

¹²⁰ Ralph L. Day, Thomas Schaetzle, Klaus Grabicke, ve Fritz Staubach, "The Hidden Agenda of Consumer Complaining", **Journal of Retailing**, Vol.57, No.3, 86-106. 1981, s. 99

¹²¹ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, Beta, İstanbul, 1991, s.81

davranışlarındaki farklılıkların kültürler arası olduğunu ve Kuzey Kore (ortaklaşıcı kültür)'deki müşterilerin, Amerikalı (bireysel kültür) müşterilere oranla, kamuda ses getirmek ve kamuyu meşgul etmek yerine daha özel yolları kullanmayı tercih ettiklerini göstermektedir¹²². Bir araştırmanın bulgularına göre özellikle Avrupalı-Amerikalı kadınlar, Afrikalı-Amerikalı kadınlara göre şikayetlerinde daha çok kendilerine odaklanırken, Afrikalı-Amerikalı kadınlar şikayetlerinde durumsal ve çevresel faktörlere odaklanmaktadırlar¹²³. Müşterilerin şikayet etme davranışlarına yönelik karşılaştırmalı bir çalışma Amerikalıların memnun olmadıkları bir ürün veya hizmet hakkında şikayette bulunmaktan hoşlandıklarını¹²⁴ ve bu durumun şikayet edilmesinin kendi sorumluluklarında olduğunu ve gelecekte bu şikayetin kalitenin geliştirilmesinde rol aldığına inandıklarını göstermektedir¹²⁵.

Yapılan çalışmalardan bazıları bireyci ve kolektif kültürler arasındaki şikayet etme davranışını karşılaştırırken¹²⁶ diğer çalışmalar ise Asyalı ve Asyalı olmayanlar arasındaki şikayet etme davranışını karşılaştırmaktadır¹²⁷. Amerikan tarzı kültür baskın ve bireyciyken, İskandinav kültürler(Norveç, İsveç, Danimarka ve Finlandiya) oldukça yüksek bireysellik sergilemelerine rağmen bu bireysellik Amerikalılardan daha azdır, Asya ülkelerinin en ayırt edici özelliği ise kolektif bir kültüre sahip olmalarıdır¹²⁸. Patterson'a göre Asyalı müşteriler yüzüzlük yapmaktan korktukları için daha az şikayet etmekte ve kendilerinden çok kurumu suçlamaktadırlar¹²⁹.

¹²² Raymond R Liu ve Peter McClure, "Recognizing Cross-Cultural Differences in Consumer Complaint Behaviour and Intentions: An Empirical Examination", **Journal of Consumer Marketing**, 18/1, 2001, s.63

¹²³ Wolfe ve Powel, **a.g.e.**, s.17

¹²⁴ Cherylynn Becker, "Service Recovery Strategies: The Impact of Cultural Differences", **Journal of Hospitality and Tourism Research**, Vol.24, No:4, 526-38, 2000, s.532

¹²⁵ M. Richins ve B. J. Verhage, "Cross-Cultural Their Implications for Complaint Management". **International Journal of Research in Marketing**, Vol:2, 1985, 197-206.

¹²⁶ Liu ve McClure, **a.g.e.**, s.58

¹²⁷ Peter V. Raven ve Ellen R Foxman, "Responses to Dissatisfaction: A Cross-Cultural Comparison", **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, Vol.7, 1994, s.238

¹²⁸ Becker, **a.g.e.**, s.531-532

¹²⁹ P. Patterson, K. Cowley ve K. Prasongsukarn, "Service Failure Recovery: The Moderating Impact of Individual-Level Cultural Value Orientation On Perceptions Of Justice", **International Journal of Research in Marketing**, Vol.23, No.3, 2006, s. 263-77

Şikayet etme davranışı, demografik faktörler, sosyo-psikolojik faktörler ve kültürel faktörler arasında yapılan araştırmalar incelendiğinde aralarında anlamlı olan ilişkiler olduğu gibi, anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı durumlar da mevcuttur. Buradan hareketle bu özelliklerle şikayet etme davranışı arasında doğrudan bir bağlantı olduğu ile ilgili genelleme yapılması mümkün değildir. İncelenen araştırmalar sonucunda, demografik faktörler, sosyo-psikolojik faktörler ve kültürel faktörlerin, bireyden bireye, toplumdan topluma ve kültürel özellikler açısından farklılık gösterdiği söylenebilir.

1.5. Şikayet Davranışı

Bu başlık altında şikayet davranışı kapsamında gösterilen tepki türleri ele alınmaya çalışılmaktadır.

1.5.1. Memnuniyetsizlik Karşısında Gösterilen Eylemler

Şikayet etme davranışı, bir müşterinin tüketim deneyimini değerlendirmesi (memnuniyetsizlik ile sonuçlanması) ile başlayan ve tüketicinin deneyimle ilgili her türlü davranışsal ve davranışsal olmayan tüm yanıtları (kişisel, toplumsal ya da hiçbir şey yapmamak) vermesi ile sonuçlanan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır¹³⁰.

Müşterilerin kurumlardan beklentileri vardır. Genel anlamda, müşterilerin çeşitli hizmet kanallarından beklentilerinde şu konulara dikkat ettikleri görülmektedir¹³¹:

- Paralarının tam karşılığını almak,
- İstediklerinin tam olarak anlaşılması,
- İstediklerinin tam olarak yapılması,
- İstedikleri ürünü ararken ve seçerken yeterince yardım alabilmek,
- Her duruma özgü esneklik seçeneği,
- İş ve eğlencenin, yani parasal işlem yapma ile pazarlama mesajlarının iyi bir dengede oturtulması.

¹³⁰ Broadbridge ve Marshall, **a.g.e.**, s.9

¹³¹ Oğuz C. Gel, **CRM Yolculuğu**, Sistem Yayıncılık, 3.Baskı, İstanbul, 2004, s.118

Memnuniyetsizlik yaşamış müşteriler, herhangi bir davranışta bulunma veya bulunmama kararını verirler, bu aşamada tüketici, hiçbir şey yapmama, hiç kimseye hiçbir şey söylememe ve davranışlarında herhangi bir değişiklik oluşturmama davranışlarını uygular, bu hareket tarzında da memnuniyetsizlik hissedilir fakat daha sonra herhangi bir davranışta bulunmasına neden olmadan bastırılır¹³². Eğer müşteri parasının tam karşılığını alarak beklentilerine cevap bulabiliyorsa ürün veya hizmetten memnundur, ancak beklentileri karşılanmayan müşterinin şikayet etme davranışı gösterip göstermeyeceğine karar vermesi gerekmektedir. Şikayet etme yolunu tercih eden müşterilerin nedenleri farklılıklar göstermektedir.

Hatalı hizmet deneyimleyen müşteriler bunu çok farklı seçeneklerle ifade edebilmektedir, örneğin, rakip üreticileri tercih edebilir, üreticiye ya da üçüncü partilere şikayet edebilir, olumsuz ağızdan ağza iletişim kurabilir ya da basitçe hiçbir şey yapmaz ve beklenen hizmet kalitesinden daha düşük kaliteyle memnun olur¹³³. Warnald ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırmaya göre, araştırmaya katılanların %32' si, ürün veya hizmetle ilgili memnuniyetsizliğini, mağaza müdürüne, satış elemanına ya da yönetim kurulu başkanına iletmektedir, %25' i hiçbir şey yapmamayı tercih etmektedir, bu kişiler sadece sinirlenmekte ve herhangi bir şey yapmaya değmeyeceğini düşünmektedirler, %8' i, mağazaya, üreticiye ya da kuruma mektup yazmakta, %8' i de şikayetini arkadaşlarına ve akrabalarına anlatmaktadırlar¹³⁴.

Müşteri şikayet davranışı üç tür hareket ile değerlendirilmektedir¹³⁵.

Bunlar:

- Kötü deneyimleri olan fakat herhangi bir harekete geçmeyen,
- Kötü deneyimleri olan ve pasif davranışa geçen ve
- Kötü deneyimi olan ve aktif harekete geçen müşteriler şeklinde sıralanabilir.

¹³² Day ve Landon, **a.g.e.**, s.429

¹³³ Lynn Goetzinger, Jung Kun Park ve Richard Widdows, "E-Customers' Third Party Complaining and Complimenting Behaviour", **International Journal of Service Industry Management**, Vol.17, No.2, 2006, s.195

¹³⁴ Warland, Herrmann ve Willits, **a.g.e.**, s.153

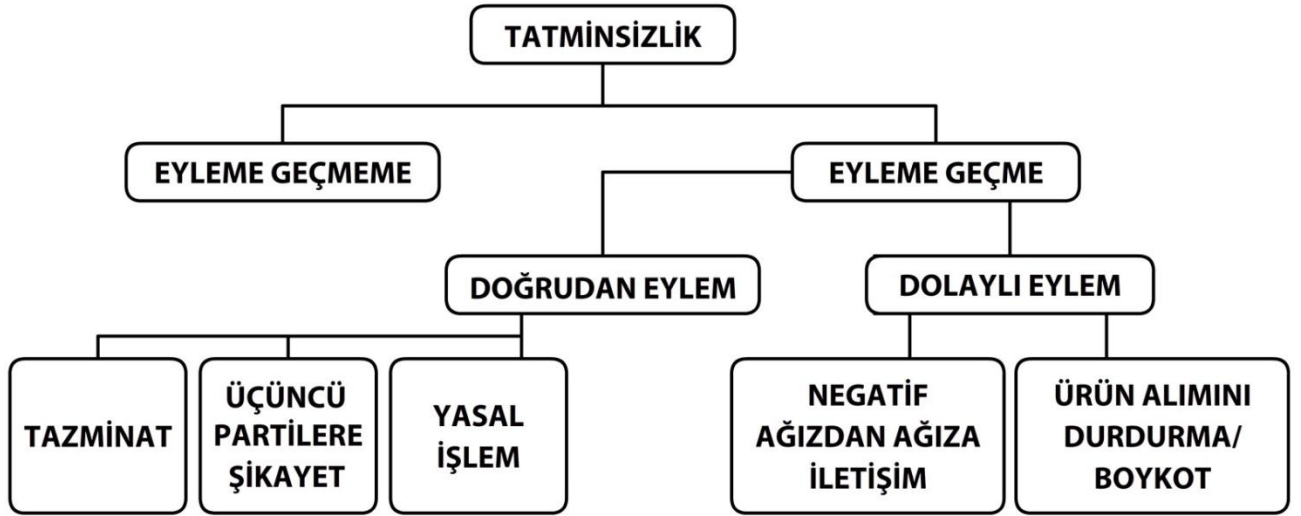
¹³⁵ Mahayudin, Haron ve Fah, **a.g.e.**, s.65

Aldığı ürün ya da hizmetten memnun kalmayan müşteri tepkisini genel olarak iki farklı şekilde göstermektedir. Müşteri ya eyleme geçer(doğrudan tepki) ya da eyleme geçmez. Şikayetini belirtmeye karar vermiş bir müşteri doğrudan ve dolaylı bir şekilde tepkilerini dile getirmektedir. Bu süreç Şekil 4’de Müşteri Şikayet Davranışı Sınıflandırması’nda açıkça belirtilmektedir¹³⁶. Day ve Landon, şikayetlerde genel olarak kabul gören özel-toplumsal ayrımını öne sürmektedir ve bu sınıflandırmaya göre memnuniyetsiz müşteriler ya ‘harekete geçecek’ ya da ‘herhangi bir girişimde bulunmayacaktır’, eğer harekete geçilmesi söz konusu ise, bu toplumsal (örneğin satıcıdan telafi isteme, yasal işlem, üçüncü partilere şikayet) ya da özel (örneğin markanın kişisel olarak boykot edilmesi, negatif söylem) olacaktır¹³⁷. Yapılan bir diğer araştırmada katılımcıların %91’ inin memnuniyetsizliklerini dile getirmek için hem doğrudan hem de dolaylı eylemleri tercih ettiği görülmektedir¹³⁸.

¹³⁶ Jagdip Singh, “Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues”, **Journal of Marketing**, Haziran, 1988, 51, 1, s.95

¹³⁷ Day ve Landon, **a.g.e.**, s.430

¹³⁸ Broadbridge ve Marshall, **a.g.e.**, s.13



Şekil 4: Müşteri Şikayet Davranışı Sınıflandırması

Kaynak: Jagdip Singh, Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definational and Taxonomical Issues, *Journal of Marketing*, Haziran, 1988, 51, 1, s.95

1.5.1.1. Doğrudan Eyleme Geçenler: Şikayet Eden Müşteriler

Müşterinin şikayet davranışı kapsamında eyleme geçme ve eyleme geçmeme şeklinde iki davranış biçimi söz konusudur. Eyleme geçmesi noktasında doğrudan ve dolaylı eylem türleri yer almaktadır. Doğrudan eylem ile kastedilen, müşterinin problem olarak düşündüğü durumu çözmek için girişimde bulunması olarak belirtilmektedir. Tüketiciler sadece kendi davranışlarını değiştirmek veya aile ve arkadaşlarını uyararak onların da davranışlarını değiştirmekten öte bir yol izlemek istediklerinde üç farklı davranış şekline yönelmektedirler¹³⁹:

- Satıcı veya üreticiyle direkt temas kurarak durumun düzeltilmesini talep etmektedirler. Bu düzeltme, para iadesi, ürün değişimi veya ürünün ücretsiz tamiri olabilir.
- Satıcı veya üreticiden onarım talep etme anlamında şikayet kaydı yapabilirler veya tazminat alabilmek için protesto olarak şikayet yazısı yazabilirler

¹³⁹ Day ve Landon, a.g.e., s.430

- Müşteri memnuniyetsizlik yaşadktan sonra ilk çözüm yolu olarak, öncelikle satıcı veya üreticiden düzeltme talep ettikten ve bu talepte sorun yaşaması durumunda düzeltmeyi sağlayabilmek için yasal şikayet davranışı gösterebilirler.

Ses çıkaran müşteriler, kendilerini memnun etmeyen bir şey olduğunda kurumun da olaydan haberdar olmasını sağlamaktadırlar, onları gerçekten ilgilendiren konu, durumlarının düzeltilmesi olarak ortaya çıkmaktadır¹⁴⁰.

Şikayet yönetimi literatürünün bir bölümü 'şikayetçi' müşterileri tanımlamak üzerine çalışmalar yapmaktadır ve doğrudan eyleme geçen ve şikayetlerini paylaşan bu müşteriler için öngörülen ortak özelliklerle şu şekilde sıralanmaktadır¹⁴¹:

Şikayet etmeye karar veren müşteri,

- Şikayet sonrası tatmin edici sonuçlar alacağını düşünen,
- İşletmenin şikayeti ele alma konusunda istekli olacağını düşünen,
- Şikayete yönelik tutumları olumlu olan,
- Ürünün kendisi için önemli olduğunu hisseden,
- Şikayet etmenin maliyetini göreceli olarak düşük değerlendiren,
- Sorunun kalıcı olduğunu düşünmeyen, yani eyleme geçerse gelecekte aynı sorunun ortaya çıkmayacağını düşünen,
- Aynı sorunun gelecekte de ortaya çıkacağını, eyleme geçmezse başkalarının da mağdur olacağını düşünen,
- Şikayetin toplumun yararına olduğuna inan,
- Vakti olan ve
- Sorunu kontrol edilebilir olarak algılayan müşteriler olarak sıralanmaktadır.

¹⁴⁰ Barlow ve Moller, **a.g.e.**, s.129

¹⁴¹ Barış, **a.g.e.**, s.71

1.5.1.1.1. Şikayet Eden Müşteri Türleri

Memnuniyetsizliğe karşı gösterilen tepkiler aşağıdaki şekilde kategorilere ayrılmaktadır¹⁴²:

- **Pasifler** :En ufak tepki göstermeye dahi isteksizler.
- **Sözel Tepki Gösterenler** : Doğrudan hizmet sağlayıcıya şikayetlerini iletenler.
- **Öfkeli**ler : Şikayetlerini bireysel tepkilerle gösterenler.
- **Aktifler** : Diğer yolların yanın da 3. grup kuruluşlara da tepkilerini iletenler.

Müşterilerin ürün ve/veya hizmetten memnuniyetsiz olmaları durumunda gösterdikleri tepkilere fırsatçı müşterileri de eklemek mümkündür.

1.5.1.1.1.1. Pasifler

Pasif müşteriler, “kurumun işleri kötüye gittiğinde harekete geçmek için birinin kendilerini çağırmasını bekleyen tarafsız gözlemcilerdir. Firmalar ne yazık ki onlar hakkında pek bir şey bilmezler, çünkü onlarla iletişim kurma şansları çok azdır”¹⁴³.

Pasif müşteriler, kısa bir süre için kurumdan ürün veya hizmet almaya devam etmektedirler, aynı kurumun ürün veya hizmetleri ile ilgili sorun yaşamaya devam ettikleri durumlarda harekete geçebilmektedirler. Kuruma en fazla üç şans vererek veya patlama anını bekleyerek (sinirlenmeleri uzun zaman alsa da) sinirlendiklerinde kuruma büyük zarar verebilmekte veya iş yapmaktan tamamen vazgeçebilmektedirler¹⁴⁴.

1.5.1.1.1.2. Konuşanlar

Bu müşteriler aktif olarak şikayetlerini kuruma ileten ancak etrafındaki kişilere negatif ağızdan ağıza iletişim yayma veya üçüncü partilere şikayet etme eğiliminde olmayan grup olarak karşımıza çıkmaktadır, bu müşterileri kurumun en iyi arkadaşı

¹⁴² Jagdip Singh, “A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Styles”, **Journal of Retailing**, Vol.66, No.1, 1990

¹⁴³ Barlow ve Moller, **a.g.e.**, s.130

¹⁴⁴ Yavuz Odabaşı, **Perkandecilikte Müşteri İlişkileri ve Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir, 2009, s.177

olarak sınıflandırabiliriz çünkü kuruma kesinlikle şikayet edeceklerdir ve yine kuruma ikinci bir şans daha tanıyacaklardır¹⁴⁵.

Stratejik bir çözüm olarak müşteri şikayetleri konusunda kurumlar tüm mutsuz müşterilerinin bu grupta yer almasını sağlamak ve onları mutlu etmek için uğraşmalıdır çünkü bu müşteriler kurumlar için gerçekten yararlı olabilmektedir¹⁴⁶.

1.5.1.1.1.3. Öfkeliiler

Bu gruptaki müşteriler, genellikle ürün ya da hizmet satın aldıkları kuruma hiçbir şey söylememektedirler, ancak aldıkları kötü ürün ya da hizmeti herkesin bilmesini istemekte ve genellikle de kurumdan alışveriş yapmayı bırakmaktadırlar¹⁴⁷.

Yaşadığı kötü deneyimi mümkün olduğunca çok kişiye anlatma eğiliminde olan bu grup kolayca kurumu değiştirebilmektedir ayrıca bu müşterilerin kurumdan yeniden alışveriş yapması zor, hatta imkansızdır¹⁴⁸. Kurumun itibarı açısından en tehlikeli grup olarak karşımıza öfkeliiler çıkmaktadır. Öfkenin rolü, şikayete yönlendiren temel etken olarak ileri sürülmekte ve teslimiyette şikayet etmeme davranışının temel nedeni olarak ortaya çıkmaktadır¹⁴⁹.

1.5.1.1.1.4. Aktivistler

Diğer gruplara göre, “özellikle haklarını almamışlarsa veya firmanın cevabı onları tatmin etmediyse en öldürücü eylemcilerdir. Firmanın kötü hizmetinden her yerde herkese söz ederek ve bir daha asla firmanın müşterisi olmayarak öç almaya kalkabilmeleridir”¹⁵⁰.

¹⁴⁵ Valerie A Zeithaml ve Mary Jo. Bitner, **Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm**, 2. Edition, McGraw- Hill: U.S.A, 2000, s.170

¹⁴⁶ Barlow ve Moller, **a.g.e.**, 1998, s.56

¹⁴⁷ Barlow ve Moller, **a.g.e.**, s.130

¹⁴⁸ Odabaşı, **a.g.e.**, s.178

¹⁴⁹ Chebat, Davidow ve Codjovi, **a.g.e.**, s.339

¹⁵⁰ Barlow ve Moller, **a.g.e.**, s.131

1.5.1.1.1.5. Fırsatçı Müşteriler

Tüketiciler ürün/hizmet satın aldıklarında ve bunun sonucunda olumsuz bir durumla karşılaştıklarında, bu durumu kendi çıkarlarına hizmet edecek şekilde değerlendirmek isteyebilirler. Şikayet eğilimi, müşterinin memnun olmadığı bir hizmetle karşılaştığında hizmeti sağlayanlara hoşnutsuzluğunu ifade etmek ya da olasılıkla tazminat isteyen kişiler olarak tanımlanmaktadır¹⁵¹. Buradan yola çıkarak kurumlar, “birçok müşterinin tazminat koparmak için şikayette bulunmayı bir taktik olarak kullandıklarından kuşkulananmaktadır”¹⁵². Ancak her müşteri bu yöntemi kullanıyor diye bir genellemeye varmak mümkün değildir.

“Müşteriler şikayet konusu olaylara tarafsız olarak değil, alabildiğine öznel olarak, kendi açılarından bakmaktadırlar”¹⁵³. Bazı kurumların şikayetin ‘profesyonel ve daimi şikayetçilerin’ işi olduğuna yönelik güçlü inançları bulunmaktadır, müşteri dolandırıcılığı bazı sektörler için diğerlerinden daha da yaygın olabilmektedir¹⁵⁴. Kurumlar açısından bu noktada önemli olan fırsatçı müşterileri belirlemek üzere açık olan antenlerin kurumu asla dolandırmamış olan müşterilere yöneltilmemesindedir¹⁵⁵. Kısaca kurum şikayet yönetimi stratejini belirlerken bu tip müşterileri göz önünde bulundurmalı ancak her müşterisini de fırsatçı olarak görmemelidir.

1.5.1.2. Dolaylı Eyleme Geçenler: Kuruma Şikayetini Bildirmeyenler

Bir ürün veya hizmetten memnun olmayan müşteriler her zaman şikayet etme potansiyeline sahip olmaktadır. Ancak memnuniyetsiz olmasına karşın bir çok müşterinin şikayet etme davranışını göstermediği bilinmektedir¹⁵⁶.

Müşteriler şikayet davranışı olarak farklı yöntemler tercih etmektedir, bunlar, hiçbir şey yapmamak, markaları ya da tedarikçileri değiştirmek, ürün ya da hizmeti

¹⁵¹ Melissa Cunliffe ve Robert Johnston, “Complaint Management And The Role of The Chief Executive”, **Service Business**, Vol.2, 47-63, 2008, s.49

¹⁵² Heinz Goldman, **Müşteri Kazanmak**, İlgı Yayıncılık, 1989, s.286

¹⁵³ Goldman, **a.g.e.**, s.286

¹⁵⁴ Barış, **a.g.e.**, s.32-33

¹⁵⁵ Barlow ve Moller, **a.g.e.**, s.44

¹⁵⁶ Barış, **a.g.e.**, s.53-54

boycot etmek veya aile ile arkadaşları uyarmak gibi kişisel hareket etmek; doğrudan dağıtımçı ve/veya üretici tarafından veya dolaylı olarak yasalara başvurarak, medyaya şikayet ederek ve/veya bir tüketici birliğine şikayet ederek tazminat talep etmek için toplumsal hareket etmek şeklinde sıralanabilmektedir¹⁵⁷.

Harrison ve Walker tarafından yapılan bir araştırmada, dolaylı tepki gösteren müşterilerin, doğrudan eyleme geçen yani şikayet eden ya da yasal yollara başvuran müşterilere göre çok daha az memnun oldukları bulunmuştur¹⁵⁸.

Memnun olmayan müşterilerin çoğunluğu şikayetlerini dile getirmemekte ve tepkilerini saklı tutmaktadırlar, bu kişiler davranışlarıyla kurumla ilgili memnuniyetsizliklerin nedenini ortadan kaldırma şansını kurumun elinden almaktadır, kurum tekrar satış imkanını kaybettiği gibi bu müşterilerin kurumdan ayrıldıktan sonra aktaracakları olumsuz izlenimlerin kuruma maliyeti de yüksek olmaktadır¹⁵⁹. Phau ve Sari' ye göre en tehlikeli durum dile getirilmeyen şikayetlerdir¹⁶⁰.

Müşterilerin memnuniyetsizlik yaratan bir hizmet deneyimi sonrasında neden şikayet etmediklerini inceleyen bir araştırmaya göre, şikayet etmeyen müşterilerin hizmeti yeniden satın alma durumlarının çok daha olası olduğunu göstermektedir, bu kişilerin, şikayet eden ancak telafi elde edemeyen ya da yeterli derecede memnun olmayanlara göre daha az olumsuz oldukları ifade edilmektedir¹⁶¹.

Kurumlar şikayet etmeden alımların durdurulmasını önlemek ve hatalarını tekrar etmemek adına müşterilerini, memnuniyetsizliklerini bildirmeye yönlendirmelidirler.

¹⁵⁷ Broadbridge ve Marshall, **a.g.e.**, s.8

¹⁵⁸ Harrison-Walker, L.Jean, "E-Complaining: A Content Analysis Of An Internet Complaint Forum", **Journal of Services Marketing**, Vol.15, No.5, 2001, s. 399

¹⁵⁹ Emre Özkul ve Mesut Bozkurt, "Hizmet İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayetleri Yönetimi Hakkında Teorik Bir Değerlendirme", **EKEV Akademi Dergisi**, Yıl.10, Sayı.29, Güz 2006, s.331

¹⁶⁰ Phau, ve Sari, **a.g.e.**, s.409

¹⁶¹ Clay M. Voorhees, Micheal K. Bardy, David M. Horowitz, "A Voice From The Silent Masses: An Exploratory and Comparative Analysis of Noncomplainers", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.34, No.4, 2006, s.524

Neden şikayette bulunmadıklarını öğrenerek müşterilerini şikayet etmeye yönlendirecek stratejileri belirlemek durumundadırlar.

1.5.1.2.1. Şikayet Etmeme Sebepleri

Bir ürün veya hizmetten memnun olmamış müşterilerin şikayet etmemesinin nedeni olarak karşımıza en çok ‘zaman ve çaba harcamaya değmeyeceği’ düşüncesi çıkmaktadır¹⁶². Müşteriler bir kaçınma stratejisi seçtiklerinde, tipik olarak şikayet etmek için ‘gösterilen çabaya değmeyeceğini’ ya da ‘herhangi bir çözüme ulaşamayacaklarını’ hissetmektedirler ve pazarda yüksek oranda rekabet olduğunda memnuniyetsiz müşterilerin kurumlar arasında kolayca değişiklik yapabildiği durumlarda da kaçınma davranışı daha sık görülmektedir¹⁶³.

Müşterilerin şikayet etmesine engel olan nedenlerden bir diğeri, işlem maliyeti olabilmektedir, şikayet etmenin maliyetini oluşturan kalemler şu şekilde sıralanmaktadır¹⁶⁴:

Şikayet etmenin maliyeti

- Mağazaya ulaşımın maliyeti,
- Zaman maliyeti,
- Kırtasiye giderleri,
- Sosyal utanç,
- Şikayet edenin imajı,
- Çözüme ulaşmak için kurulması gereken bağlantı sayısı ve
- Ürünü postaya vermek, test birimine iletmek gibi diğer rahatsızlıklar, olarak sıralanmaktadır.

¹⁶² Broadbridge ve Marshall, **a.g.e.**, s.10

¹⁶³ Nancy Stephens, Kevin P. Gwinner, “Why Don't Some People Complain? A Cognitive-Emotive Process Model of Consumer Complaint Behavior”, **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 26, No.3, 1998, s. 184

¹⁶⁴ Barış, **a.g.e.**, s.56

Barlow ve Moller' a göre, memnuniyetsizlik yaşayan bir müşteri 'şikayet etmeme kararını vermişse bu ürün türü nedenli olabilmektedir, müşteriler basit bir ürün için şikayet etmeme uğraşmama değmez' diye düşünebilmektedirler, ancak satın alınan ürünler pahalıysa, müşterilerin bir çoğu şikayet edecektir, çünkü bu durumda kurtarılacak olan para çekilecek eziyete değer tutulacaktır. Müşteri belki bir sonraki satın alma eyleminde aynı kurumu tercih etmeyecektir ama ilk yatırımını da feda etmeme düşüncesindedir¹⁶⁵. Broadbridge ve Marshall'ın tarafından yürütülen bir araştırmada yanıt verenlerin %8'inin herhangi bir davranış biçimi sergilemediğini göstermektedir, bunun nedenleri arasında maliyet açısından zaman, çaba ve herhangi bir davranışın sağlayacağı faydadan çok maliyeti olması yer almaktadır¹⁶⁶. Ayrıca yapılan bir diğer araştırmada, memnuniyetsiz olan ve herhangi bir davranışta bulunmayan kişilerin %35'inden fazlası bunu 'herhangi bir şey değişmeyeceği' için yapmadıklarını ifade etmektedir¹⁶⁷.

Memnuniyetsiz müşteriler satıcıya sadık olduklarında ya da etkinliklerinin herhangi bir sonuç vermeyeceklerini düşündüklerinde harekete geçmemektedir, şikayet etmeyi dikkate almayanlar, potansiyel olarak patlamaya hazır bir tüketici grubunu temsil etmektedir, bunlar, üzgün olan ve harekete geçmeyen tüketiciler grubu olarak adlandırılmaktadır¹⁶⁸. Warland ve arkadaşlarına göre, üzgün ve harekete geçmeyen müşteriler, hayal kırıklığına uğramış ve hatta yabancılaşmış bir tüketici grubu olarak tanımlanmaktadır. Hayal kırıklığına uğrayan müşteriler, öfkelerini kuruma yöneltmekte ve kurumu olumsuz biçimlerde görmektedirler¹⁶⁹.

Memnuniyetsiz müşteri eğer şikayet etmeme davranışını seçmişse bunun nedenleri olarak aşağıdaki unsurlar karşımıza çıkmaktadır¹⁷⁰:

- Şikayet etme zaman ve çaba açısından değmez bulunur.

¹⁶⁵ Barlow ve Moller, **a.g.e.**, 1998, s.72

¹⁶⁶ Broadbridge ve Marshall, **a.g.e.**, s.12

¹⁶⁷ Jagdip Singh, "Voice, Exit And Negative Word Of Mouth Behaviours: An Investigation Across Three Service Categories", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.18, No.1, 1990, s.3

¹⁶⁸ Bard Tronvoll, "Complainer Characteristics When Exit is Closed", **International Service Industry Management**, Vol.18, No.1, 2007, s. 44

¹⁶⁹ Warland, Herrmann ve Willits, **a.g.e.**, s.161

¹⁷⁰ Yavuz Odabaşı, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem, İstanbul, 2004, s.135

- Şikayetin hiçbir şey değiştirmeyeceğine inanılır. Kimse sorunları duymak istememektedir.
- Nereye ve ne zaman şikayet edileceği bilinmemektedir.

Müşteriler memnuniyetsiz olmaları durumunda bazen nasıl bir tavır takınacaklarını ya da memnuniyetsizliklerini, nereye/nasıl ifade edeceklerini bilmemektedirler. Broadbridge ve Marshall'ın yapmış olduğu araştırmada, yanıt veren birkaç kişinin 'şikayet ile ilgili bir şey yapmayı düşündüğü' veya 'ne yapılması gerektiği konusunda emin olmadığı' belirtmektedir; bu da kişilerin bir şey yapmayı düşündüklerini ancak faaliyete geçmek için onları motive edecek herhangi bir dürtünün olmadığını göstermektedir¹⁷¹.

Bazı kişiler şikayet etmek ve hatalı bir ürünü iade etmek konusunda istekliken, başkaları hatalı bir ürünü geri verme konusunu geciktirir ya da şikayet etme düşüncesinden nefret eder, bazen, hiçbir şey yapmamak, şikayete ilişkin algılanan efor ve başka alternatifleri dikkate almaya yönelik motivasyon eksikliğini içerebilmektedir¹⁷².

Şikayet etmeme düşüncesi durumunda karşımıza çıkan önemli etkenler, kişinin şikayete değer olmadığını düşünmesi, şikayete karar vermesi durumunda bunu nereye/nasıl yapacağını bilmemesidir. Bu durumda kurumlar bu konuların üzerine eğilmeli ve müşterilerini şikayet etmeye yönlendirecek kanalları açık tutmalı, onları teşvik etmelidir. Müşterilerden doğru ve geçerli geribildirim alınmasının yolu şikayet kanallarının açık olması ve bu kanalların etkin bir şekilde kullanılmasından geçmektedir. Ayrıca kurumlar müşterilerini şikayete teşvik ederken, şikayet etmeleri durumunda hatalarını telafi edeceklerini ve bir daha tekrarlanmaması için çalışacaklarını bildirmelidirler. Bunun sonucunda müşterilerinde güven duygusunu yaratarak sadık müşteriler olmalarını sağlayabileceklerdir.

¹⁷¹ Broadbridge ve Marshall, **a.g.e.**, s.13

¹⁷² Min Gyung Kim, Chenya Wang ve Anna S.Mattila, "The Relationship Between Consumer Complaining Behavior and Service Recovery an Integrative Review", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.22, No.7, 2010, s.979

1.5.1.2.2. Şikayet Etmeme Sonuçları

Müşteri memnun değilse ve şikayet etmiyorsa kurumun bu müşteriye kaybetme riski daha yüksektir¹⁷³. Şikayet etmeyen bir müşteri kurumu kayba uğratabilmektedir. Chebat ve arkadaşları, memnuniyetsiz müşterilerin şikayet etmeleri halinde ödüllendirilmeleri gerektiğini ve şikayet ile bağlantılı bilginin ekonomik değerinin tahmin edilmesi için bir metod geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Temel olarak, memnuniyetsiz müşteriler şikayet etmediklerinde, kurum iki şekilde kayba uğramaktadır; ilki, sessiz olan müşterilerden hayat boyu elde edilecek gelir ve ikinci olarak da memnuniyetsiz müşterilerden elde edilen geri bildirim neticesinde sorunların düzeltilmesi kapasitesi olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁷⁴. Müşteriler memnuniyetsizliklerini gidermek için bir bedel mekanizmasını devreye sokmaktadır; yani psikolojik ya da dışsal nedenlerden ötürü sözel ifadenin engellendiği durumlarda, müşteriler bu duruma daha fazla kişisel tepkiler (ayrılma ya da negatif ağızdan ağza iletişim) ile yanıt verebilmektedir¹⁷⁵.

Memnun olmayan müşteri şikayet etmiyorsa dolaylı ve pasif yollara başvururlar¹⁷⁶:

Bu yollar,

- Misilleme yapmak,
- Kurumdan alımlarını durdurmak ve kurumu boykot etmek ya da o kategoride ürün ve hizmetler almayı tamamen durdurmak,
- Alımlarına devam etmek,
- Negatif ağızdan ağza iletişim yapmak,
- Üçüncü partilere şikayet etmek,

¹⁷³ Roland T. Rust, Anthony J. Zahorik ve Timothy L. Kenningham, **Service Marketing**, New York: HarperCollins, 1996, s.181

¹⁷⁴ Jean-Charles Chebat, Moshe Davidow, Isabelle Codjovi, "Silent Voices, Why Some Dissatisfied Consumers Fail to Complain", **Journal of Service Research**, Vol.7, No.4, Mayıs 2005, s.329

¹⁷⁵ Jagdip Singh, "Industry Characteristics and Consumer Dissatisfaction", **Journal of Consumer Affairs**, Vol.25, No.1, 1991, s.50

¹⁷⁶ Barış, **a.g.e.**, s.57

şeklinde sıralanabilir.

Singh ve Wilkes'a göre özel eylemler, formal olmayan durumdaki müşteri gruplarının yakınlarındaki insanların eylemlerini içermektedir. Ürün ya da hizmet sağlayıcının değişmesi, servisin, ürün kullanımının ya da hizmetin durdurulması ya da arkadaş veya aileyi uyarmak gibi eylemleri içermektedir, özel eylemler daha çok cezalandırmak, acısını çıkartmak amaçlı olmakta ve sürdürülmektedir¹⁷⁷. Bu tüketicilerin esas amaçları ürün ya da hizmeti değiştirmek, geri ödeme almak ya da yeniden yapılandırarak ekonomik kaybını gidermek istemeleridir¹⁷⁸. Müşteriler üretici ya da satıcıları, memnun olmadıkları ürün ya da hizmetleri için suçlamaktadırlar, onlar satıcı ya da üreticiyi, ürün ya da hizmetleri kullanmayı keserek boykot etmeyi seçebilirler. Hizmetler ile ilgili olumsuz görüş ve bilgilerini çevrelerine yaymaktadırlar¹⁷⁹.

1.5.1.2.2.1. Misilleme

“Misilleme bir başkasını incitmek amacı ile yapılan fiziksel ya da sözel saldırganlık bir başka deyişle, müşterinin memnun olmadığı alım deneyimini, bir ölç alma duygusu ile gizliden işletmeye yönelik negatif eylemler ile ödetme çabası olarak tanımlanmaktadır”¹⁸⁰.

Müşterilerin misilleme türlerini belirlemek için yapılan bir araştırma sonucu belirlenen başlıca misilleme türleri şu şekilde sıralanmaktadır¹⁸¹:

- Maliyet veya kayıp yaratmak; ürünleri bozmak, ekstra iş yaratmak, alışveriş sepetini doldurup alım yapmadan mağazadan ayrılmak, sipariş verip satın almamak v.b.

¹⁷⁷ Jagdip Singh ve Robert E. Wilkes, “When Consumers Complain: A Path Analysis of The Key Antecedents of Consumer Complaint Response Estimates”, **Academy of Marketing Science**, Vol.24 No.4, 1996, s.9

¹⁷⁸ Robert E. Krapfel, “A Consumer Complaint Strategy Model: Antecedents and Outcomes”, **Advances in Consumer Research**, Vol.12, 1985, s.2

¹⁷⁹ Singh ve Wilkes, **a.g.e.**, s.9

¹⁸⁰ Barış, **a.g.e.**, s.57

¹⁸¹ Eşkinat, **a.g.e.**, s.73

- Vandalizm, vitrinlerin gece vakti boyanması, indirilmesi, personele taciz yapılması,
- İntikam almak amacı ile çalmak,
- Negatif ağızdan ağza iletişim,
- Kişisel saldırı, kötü sözler, fiziksel saldırı, çalışanı üst yöneticisine söylemek,
- Etrafı kirli, pis, karmaşık bırakmak, tuzu şeker ile karıştırmak, elbiseleri buruş kırıış soyunma odasında bırakmak, ambalajı bozmak olarak sıralayabiliriz.

1.5.1.2.2.2. Boykot

Kişisel boykot basit bir biçimde sunulan hizmetin (ürün, marka, mağaza ve/veya üretici dahil olmak üzere) satın alınmasına son verilmesi anlamına gelmektedir¹⁸². Kişisel olarak faaliyete geçen memnuniyetsiz müşterilerin daha ileri giderek ürünü ve/veya markayı boykot ettiklerini ve bunu yapmaya diğer kişileri de ikna etmeye çalıştıkları gerçeğidir¹⁸³.

“Boykotun önemli özelliklerinden biri müşterilerin, işletmenin çalışanlarına, müşterilerine ya da geniş anlamı ile topluma yönelik yanlış davranışları olduğuna inanmaları olarak karşımıza çıkmaktadır”¹⁸⁴.

1.5.1.2.2.3. Alımların Durdurulması/Alımların Devam Etmesi

Memnuniyetsiz bir müşteri memnuniyetsizliğini, üç farklı şekilde ifade etmektedir, bunlar, çıkış, dile getirme ve sadakattir. Hirschman Modeli olarak bilinen bu kavramlar, şu şekilde açıklanmaktadır¹⁸⁵:

- **Çıkış** : Memnuniyetsizlik karşısında gösterilen aktif ve yıkıcı bir tepkidir ve kurum ile (marka, ürün, perakendeci, tedarikçi...) ilişkiye son verilmesini içerir.

¹⁸² Broadbridge ve Marshall, **a.g.e.**, s.14

¹⁸³ Gürsoy, McCleary ve Lepsito, **a.g.e.**, s.359

¹⁸⁴ Klein, Smith ve John'dan aktaran Barış, **a.g.e.**, s.59

¹⁸⁵ Dominique Crie, “Consumers’ Complaint Behavior, Taxonomy, Typology and Determinants: Towards A Unified Ontology”, **Journal of Database Marketing & Consumer Strategy Management**, Vol.11, No.1, Sep 2003, s.61

- **Dile Getirme** : Bu cevap türü içinde kurumun uygulama, politika ve tepkilerinde değişiklik beklentisini barındıran yapıcı bir cevaptır. Arkadaşlara, tüketici kuruluşlarına ve ilgili organizasyonlara yönelen şikayet davranışı olarak ifade edilebilir. Müşteri kuruma baskı uygulayarak ilişkiyi devam ettirmeye çalışır.
- **Sadakat** :Bu şikayet davranışı pasif ve yapıcıdır, müşteri durumun yavaş yavaş iyiye gideceğini düşünür ve bu hareket tarzını seçer.

Hirschman tarafından tasarlanmış bu modele göre müşteriler memnun olmadıkları zaman ya kurumu terk etmekte, ya şikayetlerini ilgili kişiye ifade etmekte, ya da kuruma sadık kalarak ürün/hizmet satın almaya devam etmektedirler¹⁸⁶. Terk etme müşterinin kurumun hizmetlerini satın almayı bırakması anlamına gelirken, ifade etme müşterilerin doğrudan kuruma şikayetlerini bildirmesi anlamına gelmektedir¹⁸⁷.

Şikayet etme davranışı ile karşımıza çıkan bir başka tanım kin gütmedir, burada müşterinin kuruma yönelik ısrarcı ve amaçlı kaçınma davranışı ve genellikle uzatılmış alımı durdurma söz konusudur, ayrıca kin tutma davranışı bazen bir hafta satın almama ya da ömür boyu satın almama şeklinde oluşabilmektedir¹⁸⁸.

1.5.1.2.2.4. Negatif Ağızdan Ağza İletişim

Sorunların uygun şekilde çözümlenememesi, kurumun fark edemeyeceği ‘gizli’ davranışları ortaya çıkarabilmektedir¹⁸⁹. Bu davranışlardan en önemlisi olarak karşımıza negatif ağızdan ağza iletişim çıkmaktadır. Müşteri kurumdan ne kadar memnun olursa, kurumu arkadaşlarına önerme olasılığı o kadar artmaktadır ya da bunun tam tersi de geçerlidir, yani bir müşteri ne kadar çok memnuniyetsizlik yaşarsa o kadar çok kişiye deneyimini anlatmaktadır¹⁹⁰. Literatürde, müşterilerin olumsuz sesi, tipik olarak hizmet

¹⁸⁶ Ian Phau, ve Michael Baird, “Complainers Versus Non-Complainers Retaliatory Responses Towards Service Dissatisfactions”, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 26, 2008, s.596

¹⁸⁷ Tor Wallin Andreassen, “Antecedents to Satisfaction With Service Recovery”, **European Journal of Marketing**, Vol.34, No.1/2, 2000, s.157

¹⁸⁸ Barış, **a.g.e.**, s.59-60

¹⁸⁹ Broadbridge ve Marshall, **a.g.e.**, s.16

¹⁹⁰ Barış, **a.g.e.**, s.64-65

hatalarına yönelik müşterilerin bir tür reaksiyonu olarak algılanmaktadır¹⁹¹. Yapılan bir araştırma kişilerin, başka kişiler üzerindeki hakimiyet algılarının bireylerin davranışlarını etkileyebileceğini göstermektedir¹⁹²

Pozitif ağızdan ağza iletişim ve negatif ağızdan ağza iletişim arasındaki oran, müşterilerin memnun oldukları duruma oranla memnun olmadıklarında iki kat daha fazla ağızdan ağza iletişim kullanma eğiliminde olduklarını göstermektedir¹⁹³. Memnun olmamış müşteri kurum yöneticisine doğrudan şikayet yerine, çevresindeki insanlara kurum hakkında olumsuz konuşarak veya bir daha o kurumu tercih etmeyerek dolaylı davranış sergilemektedir¹⁹⁴. Şikayete yönelik olumlu tutumları (beklentileri) olan kişilerin kötü deneyimleri hakkında arkadaşlarına ve yakınlarına bilgi vermeleri ve hatta o kurumu kullanmamaları yönünde ikna etmeye çalışmaları daha olası olmaktadır, pozitif tutumları olan kişilerin şikayetlerini doğrudan dile getirmektense daha çok dolaylı yolları tercih etmeleri ilginç bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁹⁵.

Müşteriler kurumdan memnuniyetsiz bir şekilde ayrılırlarsa, tanıdıkları insanlara yaşadıkları olumsuz deneyimi anlatacak birer ‘kötü niyet elçisi’ haline gelmektedirler¹⁹⁶. Müşterilerin çoğunluğu asla kaynağa şikayette bulunmazken memnuniyetsizliklerini ailelerine, arkadaşlarına ve iş arkadaşlarına anlatma eğilimindedirler ve memnun olmayan müşterilerin ortalama 11 kişiye negatif ağızdan ağza iletişim yayarken memnun olmuş müşterilerin sadece 3 kişiye ağızdan ağza iletişim yaydıkları bilinmektedir¹⁹⁷.

¹⁹¹ Xueming Luo, “Consumer Negative Voice and Firm-Idiosyncratic Stock Returns”, **Journal of Marketing**, Vol.71, July 2007, s.76

¹⁹² Jen-Hung Huang ve Chiao-Chen Chang, “The Role Of Personality Traits In Online Consumer Complaint Behavior And Service Recovery Expectation”, **Social Behavior and Personality**, 2008, Vol.36, No.9, s.1228-1229

¹⁹³ Hansen, Wilke ve Zaichkowsky, **a.g.e.**, s.17

¹⁹⁴ Kim, Kim, Im, Shin, **a.g.e.**, s.352

¹⁹⁵ Dong-Geun Oh, “Complaining Behavior of Academic Library Users in South Korea”, **The Journal of Academic Librarianship**, Vol.30, No.2, 2004, s.143

¹⁹⁶ Moshe Davidow, “Have You Heard The Word? The Effect Of Word Of Mouth On Perceived Justice, Satisfaction And Repurchase Intention Following Complaint Handling”, **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, Vol.16, 2003, s.69

¹⁹⁷ Hansen, Wilke ve Zaichkowsky, **a.g.e.**, s.17

Aldığı ürün ya da hizmetten memnun olmayan kişiler bu durumu etraflarındaki insanlara anlatma isteğindedirler. Bu isteğin nedenlerini araştıran bir araştırmaya göre memnuniyetsiz müşterilerin negatif ağızdan ağza iletişime geçme sebepleri şu şekilde sıralanmaktadır¹⁹⁸:

- **Özgecilik** : Memnuniyetsizliğin başkaları tarafından da yaşanmasını engelleme isteği
- **Kaygı azaltma** : Memnuniyetsizlik karşısında duyulan öfke, hayal kırıklığı ve sinirin başkalarıyla konuşarak yumuşaması
- **İntikam** : Yaşadıkları olumsuzluk sebebiyle kuruma karşı misilleme yapma isteği
- **Tavsiye isteyen** : Negatif tüketim deneyimi karşısında neler yapabileceğini bilmeyen kişiler yaşadığı olumsuz deneyimi çevresine anlatarak tavsiye alma eğilimindedir.

1.5.1.2.2.5. Üçüncü Partilere Şikayet

“Üçüncü partiler; medya, tüketiciyi koruma dernekleri, kalite kontrol birimleri, odalar ve mesleki birimlerdir. Üçüncü partiye şikayet edene kadar pek çok aşamadan geçmiş olan müşteri için bu aşamaya gelinmiş olması ciddi bir sorunun varlığını açıkça ortaya koymaktadır”¹⁹⁹.

Memnuniyetsiz müşterilerin üçüncü partilere şikayet eylemleri genellikle aşağıdaki sebeplerden oluşmaktadır²⁰⁰:

Üçüncü partilere şikayet,

- Kurumun ilk düzeltmesinin yetersiz olduğunu anladıklarında,
- Yasal sisteme ve diğer yasal aracı kurumlara kolaylıkla ulaşmaları söz konusu olduğunda,
- Diğer tüm şikayet olasılıklarının başarısız olduğuna inanılması durumlarında

¹⁹⁸ D.S. Sundaram, Kaushik Mitra, Cynthia Webster, “Word-Of-Mouth Communications: A Motivational Analysis”, **Advances in Consumer Research**, Vol. 25, 1998, s.529-530

¹⁹⁹ Barış, **a.g.e.**, s.64

²⁰⁰ Ana B. Casado-Diaz, Francisco J.Mas-Ruiz ve Ricardo Sellers-Rubio, “Stock Market Reactions to Third-Party Complaints”, **International Journal of Bank Marketing**, Vol.27, No.2, 2009, s.167-168

- Şikayet durumu nedeni ile yüksek oranda kaygı taşıyorlarsa ve iş pratiklerine ilişkin genel olarak negatif tutumları olduğu durumlarda tercih edilmektedir.

Genel olarak incelendiğinde memnuniyetsiz müşteri şikayet davranışının farklı unsurlarının bulunduğu gözlemlenmektedir. Yukarıda sayılan ve müşterinin şikayet etmemesi durumunda ortaya çıkabilecek davranış türleri aşağıdaki şekilde özetlenmektedir²⁰¹:

- Hiçbir şey yapmamak: Memnuniyetsiz bir deneyim sonucunda herhangi bir davranış değişikliği yapmamak,
- Ürünü boykot etmek: Ürün türünün kullanımını bitirmek(durdurmak),
- Markayı boykot etmek: Diğer markaları tercih etmek,
- Satıcıyı boykot etmek: Alım yapılan perakendeci ya da kurumun bir daha müşterisi olmamak,
- Özel olarak şikayet etmek(negatif ağızdan ağza iletişim): Aileye, arkadaşlara, akrabalara söylemek ve mağazayı, markayı, ürün çeşidini ya da hizmeti kullanmamaları konusunda uyarmak,
- Satıcıya düzeltmek için gitmek: Spesifik bir çare bulmak, örneğin parçanın yenilenmesi, geri ödeme ya da diğer finansal mahkumiyet/bedava onarım sağlamak,
- Üreticiye düzeltme için gitmek,
- Bazı üçüncü partilere düzeltmeye gitmek: Tüketici ve avukatların katılımı, tüketiciyi koruma ajansları ya da doğrulama için araştırma mahkemeleri açılması,
- Kamusal şikayet: Üretici ve/veya perakendecinin gelecekteki faaliyetlerini etkilemek, düzenleyici ajanslar aracılığı ile düzeltme faaliyeti, halkı uyarmak veya sadece içini dökmek.

²⁰¹ Day, Grabicke, Schaetzle, Staubach, a.g.e., s.88

1.6. Müşteri Sadakati Sağlamada Şikayet Yönetimi

Müşteriyi elde tutmak için yapılması gereken en önemli hareket müşteri şikayetlerinin çözümlenmesi olarak karşımıza çıkmaktadır bunu yapmayan kurumlar yalnızca söz konusu hoşnutsuz müşteriden ömür boyu sağlayabileceği geliri kaybetmekle kalmaz, aynı zamanda kendilerinden satın almamaya karar veren çok sayıda potansiyel müşteriyi de kaybetmiş olur²⁰². Hansen ve arkadaşları, tüketici odaklı olmak için müşteri şikayetleri işlemlerinin kurumlar tarafından uygulanması ve müşteri şikayet yönetimi sistemi geliştirmenin önemini vurgulamaktadır²⁰³. Araştırmacılar müşterilerin yaşadıkları kötü deneyimlerle ilgili olarak neler yaptıklarını sormuşlar ve yanıtlarını üç ‘tepki düzeyi’nde toplamışlardır, bu düzeyler aşağıda yer almaktadır²⁰⁴:

- **Birinci Düzey:** Müşteriler yaşadıkları kötü deneyimi satış görevlisine, perakendeciye ya da hizmeti verenin kendisine doğrudan anlatmışlardır (kuruma şikayet).
- **İkinci Düzey:** Müşteriler yaşadıkları kötü deneyimi kuruma değil de tanıdıkları başka kişilere anlatmışlar ve dahası, söz konusu kurumla iş yapmaktan vazgeçmişlerdir (başka insanlara şikayet).
- **Üçüncü Düzey:** Müşteriler konuyu ya dava açmak üzere bir avukata, ya sütunlarında yer vermeleri için gazeteye ya da resmi bir şikayet biçiminde tüketici derneği gibi bir kuruluşa götürmüşlerdir (üçüncü partilere şikayet).

Phau ve Sari’ye göre bir çok memnuniyetsiz müşterinin marka veya tedarikçilerini değiştirdiği ve memnuniyetsizliklerini kuruma bildirmek yerine, kötü tecrübelerini arkadaşları veya aileleriyle paylaşmayı tercih ettikleri anlaşılmaktadır²⁰⁵. “Sorunlar çözümlenmedikleri sürece kurumlara maliyet yaratırlar (yeniden çalışma, fazla mesai ya da çabaların tekrarı gibi formatlarda) ve gelir kaybına neden olurlar”²⁰⁶.

²⁰² Philip Kotler, **Kotler ve Pazarlama**, Çev. Özyağcılar, Ayşe, 1.Basım, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2000, s. 172

²⁰³ Hansen, Wilke ve Zaichkowsky, **a.g.e.**, s.6

²⁰⁴ Barlow ve Moller, **a.g.e.**, 1998, s. 56

²⁰⁵ Phau ve Sari, **a.g.e.**, s.407

²⁰⁶ Barlow ve Moller, **a.g.e.**, 1998, s. 46

“Kurumlar, müşterilerini dinleme sürecini başlatıp yol aldıkça; ürün ve hizmetlerini müşterilerin gereksinimlerine göre nasıl şekillendireceklerini, kurumlar içi süreçlerini daha hızlı ve daha doğru hizmet yönünde nasıl değiştireceklerini ve müşteriye daha iyi hizmet vermenin koşullarını nasıl oluşturacaklarını öğrenirler, hızlı değişen pazar koşullarına uyum sağlamak zorunda olan kurumların için şikayetleri dinlemek ve hemen yanıtlamak, müşteri beklentilerini yakından izleyebilmenin bir yoludur”²⁰⁷. Ayrıca kurumlara sadık olduklarını düşünen müşterilerin üçüncü partilere şikayette bulunma olasılıklarının daha az olduğu belirtilmektedir²⁰⁸.

Müşterilerle ilişkilerin uzun vadede olması kurumlar için gerçek bir başarı anlamına gelmektedir. Eski müşteriler kurumlar için yeni müşterilerden daha değerlidirler. Çünkü var olan müşteriyi elde tutmak yeni bir müşteri kazanmaktan daha az maliyetlidir. Kurumların bir müşteriden kazançlarını sürekli hale getirebilmeleri için müşterilerini önemsemeleri ve bu duyguyu onlara sürekli hissettirmeleri gerekmektedir.

Yapılan bir araştırmaya göre, bir markanın ürünlerini satın almamaya karar veren kişilerin, genellikle aldıkları ürünü tamir için birkaç kez kuruma götüren kişilerin oluşturduğu ifade edilmektedir²⁰⁹. Gürsoy ve arkadaşlarına göre sadık müşteriler memnuniyetsizliklerini ne ifade etmekte ne de vazgeçmektedirler, bunun yerine, memnuniyetsizlik yaratan ürün ve/veya hizmeti tüketmeye devam etmekte ve sessizce durumun daha iyiye doğru gelişeceğine dair umut beslemektedirler²¹⁰. Her iki durumda da müşterilerin kurumdan beklentileri söz konusudur. Bu beklenti kurumun kendisini yenilemesi ve yapılan hatanın telafi edilmesi olarak tanımlanabilir. Burada kurum, hızlı değişen pazar koşullarına uyum sağlamak zorundadır, dolayısıyla, “şikayetleri dinlemeli ve hemen yanıtlamalı, müşteri beklentilerini yakından izlemelidir”²¹¹.

²⁰⁷ Barlow ve Moller, **a.g.e.**, 1998, s. 46

²⁰⁸ Oh, **a.g.e.**, s.137

²⁰⁹ Broadbridge ve Marshall, **a.g.e.**, s.13

²¹⁰ Gürsoy, McCleary ve Lepsito, **a.g.e.**, s.360

²¹¹ Barlow ve Moller, **a.g.e.**, 1998, s.33

“Müşteri şikayetleriyle etkili şekilde ilgilenildiği ve müşterinin sorunu çözüldüğü takdirde, müşterinin elde tutulma oranında büyük artış olacak, müşterinin kurumun aleyhine kötü reklam yapması önlenecek ve kurum çalışanlarının da performansı artacaktır, müşteri, şikayetlerinin çözümünden dolayı hoşnut olacak ve hizmetten memnun kaldığı içinde kurum ile olan ilişkisine devam edecektir”²¹².

1.7. Şikayet Etmeyi Kolaylaştıracak Stratejiler

Şikayetin yönetilmesi sürecinin etkili olması açısından kurumlar stratejilerini iyi belirlemelidir. Şikayet yönetimi stratejisini etkili olacak şekilde belirlemiş kurumlar zamanı iyi yönetebilecek ve müşterinin kuruma bağlı kalmasını, kurum tarafından dinlendiği için, önemsendiğini hissetmesine neden olacaktır.

Berry ve Parasuraman’a göre, iyi tasarlanan ve iyi uygulanan şikayet yönetimi sistemi müşteri memnuniyetini ve sadakatini yüksek oranda etkilemektedir²¹³. Kurumların şikayet yönetimi sırasında izlemesi gereken stratejiler Johnston tarafından şu şekilde özetlenmektedir²¹⁴:

- Açık bir prosedüre sahip olmak,
- Hızlı yanıt vermek,
- Yanıtın güvenilir olması(tutarlılık),
- Tek bir iletişim noktasının olması,
- Şikayet sürecine erişim kolaylığı,
- Şikayet sürecinin kullanım kolaylığı,
- Şikayetçi ile iletişimin sürekliliği,
- Çalışanlara şikayet sürecini anlatmak,
- Şikayetçinin ciddiye alınması,
- Çalışanların durumla başa çıkabilmesi,
- Şikayet sonrası müşterileri takip etmek,
- Verileri kullanarak sorunların aşılması,

²¹² Güreş, a.g.e., s.56

²¹³ Berry ve Parasuraman a.g.e.

²¹⁴ Johnston, a.g.e., s. 61

- Şikayet hacmini küçültmek yerine sorunun azaltılmasına dayanan önlemleri kullanmak.

Yukarıda sıralanan stratejiler şikayetlerin yönetilmesi için çok önemlidir. Kurumlar bu stratejilere göre belirledikleri şikayet yönetimi sistemlerinde başarılı olabileceklerdir. Eğer şikayetler uygun bir prosedürle yönetilirse müşterinin ve çalışanların memnuniyeti tam olarak sağlanabilir ve sorunun tekrarlanma ihtimaline karşı önlemler alınabilir.

Bir çok memnun olmamış müşteri şikayet davranışında bulunmamakta²¹⁵ bunun yerine satın alma eyleminden vazgeçmeyi tercih etmektedirler²¹⁶. Bununla birlikte kurumlar, memnuniyetsiz müşterilerini şikayet için teşvik etmelidir, böylece problemi çözebilir, hatalarından ders çıkararak değerlerini arttırıcı yenilikleri müşterilerine sunabilir²¹⁷ ve müşterilerini kaybetmezler²¹⁸.

1.8. Kurum Stratejisi ve Şikayet Yönetimi

Günümüzde kurumların müşteriye karşı yaklaşımları, kurumların başarısında son derece önem arz etmektedir, bu bağlamda Roger Blackwell içinde bulunduğumuz dönemi ‘Müşteri Yüzyılı’ olarak tanımlamaktadır ve güç dengesinin, üretici, dağıtıcı ya da perakendecilerden müşterilere kaydığını belirtmektedir²¹⁹. Kurumlar hatasız hizmet vermeyi hedeflese de hatalar, yanlışlıklar veya problemler tamamen ortadan kaldırılamaz. Bu nedenle kurumların yapmaları gereken, eksikleri, hataları ve ‘hizmet başarısızlığı’ sayılabilecek durumları sistemli olarak analiz edip ‘hizmet iyileştirici’ çözümleri etkin bir şekilde tasarlamak ve uygulamaktır, bu aşamada öncelikli amaç,

²¹⁵ Voorhees, Brady ve Horowitz, **a.g.e.**, s.27

²¹⁶ Kelli Bodey ve DebraGrace, “Segmenting Service ‘Complainers’ and ‘Non-Complainers’ on the Basis of Consumer Characteristics”, **Journal of Services Marketing**, Vol.20, No.3, 2006, s. 178-87.

²¹⁷ Khanh La ve Jay Kandampully, “Market-oriented Learning and Customer Value Enhancement Through Service Recovery Management”, **Managing Service Quality**, Vol.14, No.5, 2004, s.390-401.

²¹⁸ Tronvoll, **a.g.e.**, 2007, s.26

²¹⁹ N. Tekinay, “ABD’nin 1 Numarasından Pazarlama Taktikleri”, **Capital**, Sayı.8, Ağustos 2002, s.60

müşterilerin sıkıntı yaşamadan önceki fiziksel ve duygusal durumlarına göre daha iyi bir duruma ulaştırılmaları olmalıdır²²⁰.

Kuruma gelen şikayetler, ilgili personel tarafından kayıt edilmeli ve sorunun çözülmesi için harekete geçilmelidir. Ancak bazı durumlarda şikayetler etkin bir şekilde kurum tarafından kayıt altına alınamamaktadır.

Gelen şikayetlerin sayısı ve kurumun bu şikayetleri kayıt altına alması aynı zamanda gerçekleşmelidir ancak bunun sağlanamadığı durumlarda aşağıdaki kurallar dikkate alınmalıdır²²¹:

- Şikayet eden müşteri sayısı azsa, memnun olmayan müşterilerin çoğu sessiz kalmakta ya da yakınlarına şikayetlerini ifade etmektedir. Bu tür durumda, kurumun şikayeti kayıt altına alması kabiliyetini zamanında arttırması gerekmektedir. Kuruma gelen şikayet oranı daha az ise, kurumun artış sağlamamak için şikayet yönetimine biraz kaynak aktarması gerekmektedir.
- Yaşanan şikayetleri kayıt altına alma oranı düşük kurumların, sadık müşterileri arttırmak için, örneğin standartlaştırılmış bir şikayet sistemini sağlayarak ve uygun şikayet kanallarını tedarik ederek vs., müşterilerin uygun olmayan yollardan şikayetlerini dile getirmesini engellemeye çalışması gerekmektedir. Kurumların şikayet ile başa çıkabilme yeteneği kapsamında şikayetleri kontrol etmesi gerekmektedir, aksi takdirde düzgün bir biçimde işleyemez, bu durumda da şikayet eden müşteriler memnun olmuş müşterilere dönüştürülemede ve müşteri kaybı artmaktadır.

Pazarda farklılaşma yaratmak ve müşteri sadakatini sağlamak yönünde müşteri şikayetlerine etkin ve yeterli düzeyde yanıt vermek, kurumlar için önemli bir alandır²²². Kurumlar müşterilerinin olası şikayet ve memnuniyetsizliklerini aktarabilecekleri kanalları sağlamalı ve müşterilerini konuyla ilgili bilgilendirmelidirler. Ücretsiz telefon

²²⁰ Schoefer ve Ennew, **a.g.e.**, s.262

²²¹ Liu, Kang, Bai ve Zhang, **a.g.e.**, s.2045

²²² Broadbridge ve Marshall, **a.g.e.**, s.8

hatları, mail, faks veya direkt müşteri temsilcileri ile görüşebilecekleri kanalları yapılandırmalıdır.

“Müşteri şikayetlerinin nedenlerinin araştırılması ve anlaşılması; hataların sınıflandırılması, hata ile karşılaşıldığında en etkin hizmet iyileştirme stratejisinin belirlenmesinde ve şikayet yönetiminde işletmelere yararlı olacaktır”²²³. Etkin bir şikayet yönetimi şu özellikleri içermektedir²²⁴:

- **Ulaşılabilirlik:** Kişilerin nasıl şikayet edeceklerini bilmeleri, memnuniyetsizliklerini kayıt etmeyi kolay bulabilmeleri ve şikayetlerinin dikkate alınacağını bilmeleri gerekir.
- **Süreç:** Organizasyonun, kişiler ve memnuniyetsizliklerine yönelik ifadeleri ile başa çıkabilecek sistemlere ve prosedürlere sahip olması gerekir. Bu sistemler organizasyon içerisinde fonksiyonlar ve düzeyler arasında taşınmalıdır.
- **Çıktı:** Şikayet verilerinin işlenmesi ve elde edilmesinin altını çizen kalite geliştirme amacı hatalardan ders çıkarıldığını ve gelişmelerin hizmetlerin belirlenmesi ve sağlanması konusunda gelişmeler kat edildiğini göstermelidir.

Müşteri şikayette bulunmaya karar verdiğinde bu aşamada kurumlara önemli görevler düşmektedir. Şikayet ile ilgili süreç oluşturularak, değerlendirme en kısa sürede yapılmalı ve müşteri bu süreç hakkında bilgilendirilmelidir. Yapılan değerlendirmenin sonucuna göre olumlu veya olumsuz sonuçlar müşteriye iletmeli, eğer olumsuz bir cevap verilmişse bunun gerekçesi de ikna edici bir şekilde açıklanmalıdır. Valera-Neira ve arkadaşlarının yaptığı araştırmanın sonucuna göre, müşteri beklentilerinin şikayet yönetimi ile gerçekleşmesinin, örneğin müşterilerin telafi

²²³ Atilla Yüksel ve Uğur Keskin Kılınc, “Çalışanlar Gözüyle Konaklama İşletmelerinde Müşteri Şikayetleri ve Kullanılan İyileştirme Stratejileri” **Adnan Menderes Üniversitesi Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2003, Cilt.3, No.1-2

²²⁴ J.F. Dalrymple ve Mike Donnelly, “Managing and Evaluating Customer Complaint Procedures in Local Government”, **Total Quality Management**, Vol.8, No.2-3, 1997, s.131

beklentilerinin kurumun şikayet yönetimi ile aşılması durumunda, müşteri memnuniyetini arttırdığı gözlemlenmektedir²²⁵.

Müşterilerin şikayetlerini çözümlenmede daha fazla çaba sarf ettiği durumlarda, şikayetlerini ilk önce perakendeci veya üreticiye taşıdıkları görülmektedir²²⁶. “İşletmelerde ‘Müşteri şikayetlerini kime iletcek?’ sorusu şikayeti alan çalışanın; şikayetin önemine, çözüm yoluna ve bir üst düzeye iletilmesine karar verecek nokta olması açısından büyük önem taşımaktadır, bu nedenle, şirket içerisinde şikayetlere yönelik eyleme geçecek birimlerin hangi birimler olacağı, şikayet bilgilerinin işletme içerisinde başarılı bir şekilde akışını sağlayacak çalışanın kim olacağı ve akışın nasıl sağlanacağı belirlenmelidir, ayrıca şikayet yönetimi, aynı sorun ile karşılaşan tüm müşterilere aynı çözümü sunmak ve işletme içi tutarlılık sağlayabilmek açısından gereklidir²²⁷”.

Şikayet yönetimi üzerine operasyonel bakış açısı şikayetlerin ele alınma ve müşterilerin memnun edilme süreçlerini içermektedir ve şikayet yönetimi üzerine yapılan bu operasyonel bakış açısı 3 alt boyuta bölünebilir²²⁸:

- **Şikayet etme yollarının açık olması:** Sadece birkaç tane şikayet alan perakendeciler müşterilerinin sadık ve memnun olmuş olduklarını düşünürler. Şikayetler, herhangi bir hizmet aktivitesinin doğal bir sonucudur çünkü hatalar bütün insan faaliyetinin ve hizmet verme sürecinin kaçınılmaz özellikleridir. Eğer bir perakendeci sadece birkaç tane şikayet alıyorsa bunun sebebi memnun olmayan müşterilerin bir şikayet belirtmeden rekabet halindeki başka bir perakendeciye yönelmeleri olabilmektedir.

²²⁵ Concepcion Varela-Neira, Rodolfo Vazquez-Casielles ve Victor Iglesias, “Explaining Customer Satisfaction With Complaint Handling”, **International Journal of Bank Marketing**, Vol.28, No.2, 2010, s.105

²²⁶ Broadbridge ve Marshall, **a.g.e.**, s.8

²²⁷ Barış, **a.g.e.**, s.27

²²⁸ Hansen, Wilke ve Zaichkowsky, **a.g.e.**, s.9-10

- **Perakendeci müşteri etkileşim süreci:** Araştırmalar göstermektedir ki müşteriler şikayet sürecini, şikayet sürecinin getirilerinden ayırma eğilimindedirler. Ayrıca müşteriler genel olarak bir hareketin, kararın veya olayın adil bir şekilde kabul edilmesi şeklinde kavramsallaştırılabilecek ‘süreç adaletini’ alma konusunda genel olarak endişelidir.

Şikayet süreci esnasında memnun olmama durumu ortaya çıkabilir, dolayısıyla negatif ağızdan ağza iletişim bir değişken çıktı olarak kabul edilmemelidir. İlave olarak perakendeciler şikayet süreci esnasında olumlu ağızdan ağza iletişimi geliştirmek için şikayet eden müşterileri olumlu bir şekilde karşılamalıdır ve onlara ciddi bir şekilde yaklaşmalıdırlar.

- **Tazminat Politikası:** Müşterinin şikayeti seçmesinin birincil sebebi müşterinin bir kayba uğramasıdır(beklenenden daha düşük ürün kalitesi, ürün arızası, bir hizmet hatası gibi) bununla ilişkili olarak kurum, fiyat düşürme, tamirat veya zayıf ürünlerin değişimi, müşteri tarafından yapılan ekstra harcamaların tazminatı gibi uygulamalarla şikayet eden müşteriyi tazmin edebilir. Birincisi müşterinin bütün gerçek kayıplarını tazmin etmelidir. İkinci olarak aynı önemde tazminat, müşteride sonuç olarak ortaya çıkan ve perakendeciye izafe edilen güven kaybını yeniden oluşturmalıdır. Dolayısıyla perakendeci, bir sonraki sefere potansiyel ürün ve hizmetlerin kaynağı konusunda müşterinin yapacağı değerlendirmede ortaya çıkabilecek yüksek riski önleyebilmektedir.

Şikayetlerin ele alınması kadar ne şekilde ele alındığı da çok önemlidir. Şikayet süreci başlangıcından sonuna kadar müşteriyi memnun etmeye yönelik olmalıdır. Çünkü her koşulda önemli olan müşteridir. Dolayısıyla kurumların şikayet yönetimi sürecini etkin bir şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Burada hem kuruma hem de kurum çalışanlarına görev düşmektedir. Şikayetlerden ders alarak yoluna devam eden kurumlar hem zaman, hem para kazanır hem de müşterilerini elde tutarak karlılıklarını arttırabilirler.

Şikayete sebep olan etkenler, yönetim tarafından fark edilmeli ve nedenleri ortaya çıkarılmalıdır, bu etkenlerin ortaya çıkarılması için aşağıdaki aşamalar takip edilmelidir²²⁹:

- Üst yönetim bilinci ve müşteri tutumu ilişkisi,
- Müşteri odaklı çalışanlar,
- Bilgili ve terbiyeli satıcılar,
- Müşteri hizmetleri servisini ayrı bir maliyet olarak bütçeleme,
- Ürün dizaynı, paketlenme ve testler ile ilgili müşteri araştırması,
- Müşterilere sunulan hizmetler ile ilgili araştırma,
- Müşterilerin önerilere özendirilmesi,
- Bilgilendirici reklam yoluyla müşterilerin eğitilmesi,
- Yüz yüze, telefonla veya maille alınan tüm şikayetlerin dikkatle analiz edilmesi.

Mutsuz müşteri şikayetleri kurumun, müşteri memnuniyetini ve sadakatini, düşük maliyetli bir şekilde geliştirmesine yardım etmektedir²³⁰. Şikayet yönetimi kurumlar için artı bir kazanca dönüştürülebilir. Kurumların şikayet yönetimini nasıl ele alacağını bilmesi ve bu doğrultuda hareket etmesi elzem bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumlar ancak şikayet kanallarını açık tutar, tüketicileri şikayete davet eder, etkin bir şikayet yönetimi sistemi belirler ve şikayete neden olan hatayı tekrar etmezlerse pazarda avantaj sağlayabilirler. Villarreal-Camacho insanların şikayet etmeme sebebi olarak, şikayet kanalları veya sistemlere yabancı olmalarını göstermektedir. Başka bir deyişle eğer bir kurum ulaşılabilir şikayet kanalları sağlıyorsa müşteriler şikayet etmek için cesaretlenmektedir²³¹.

Şikayet yönünde müşteri tutumları, hizmet hatası büyüklüğü, geçmiş tecrübeler ve hizmet sağlayıcısına karşı tutum çalışmaları şikayet yönetiminin öne çıkan

²²⁹ William Wanger, "Managing Customer Complaints in Distribution", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol.24, No.4, 1994, s.11-12

²³⁰ Liu, Kang, Bai ve Zhang, **a.g.e.**, s.2040

²³¹ Angelina Villarreal-Camacho, "Consumer Complaining Behavior: A Cross-Cultural Comparison", **American Marketing Association Summer Educator's Conference Proceedings**, Vol.14, No.1, 1983, s.35-36

kavramlarındandır²³². Bununla birlikte, müşteri hizmetleri çalışanları, çoğunlukla müşterilere kötü haberleri veren kişiler durumundadır²³³. Şikayetlere özellikle personel tarafından nasıl cevap verileceği ile ilgili bir çok araştırma şikayet ve iyileşme sürecine odaklanmaktadır, bu durumda şikayet yönetimi ve müşterinin geri kazanılması süreci ile ilgili yedi anahtar madde ortaya çıkmaktadır²³⁴:

- Kabul Etmek: Bir sorun olduğunu kabul etmek,
- Empati Kurmak: Sorunu müşterinin bakış açısından anlamak,
- Özür Dilemek,
- Kendi sorunu: Olayı kendi sorunun gibi ele almak,
- Sorunu çözmek: Sorunu çözmek veya en azından müşteri için sorunu çözmeyi denemek,
- Güvence sağlamak: Sorunun çözüldüğü ya da çözüleceği ve bir daha tekrarlanmayacağı ile ilgili güvence sağlamak,
- Tazminat vermek: Sorunun şiddetine bağlı olarak geri ödeme yapılacağına belirtilmesini sağlamak.

Kurum stratejisi ve şikayet yönetimi konusu irdelenirken karşımıza çıkan diğer bir önemli nokta da kurum içerisinde şikayet yönetimi stratejisi ve uygulama sürecinin hangi birim tarafından üstlenildiği konusudur. Konu ve bu konuya ilişkin kurumlar incelendiğinde, şikayet yönetimi konusunun içeriği itibariyle kurumlarda müşteri ilişkileri ile ilgilenen departmanların söz sahibi olduğu görülmektedir. Şikayet yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetiminin temelinde müşteri memnuniyeti esas alınmaktadır. Bu sebeple şikayetlerin doğru bir şekilde yönetilmesi adına müşteri ilişkileri departmanlarının konuyla ilgili yetkinliklerinin var olduğu gözlemlenmektedir. Kurum bünyesinde müşteri ilişkileri yönetimi departmanının bulunmadığı durumlarda ise halkla ilişkiler birimleri, kurumun hedef kitlesini tanıyan, birebir ilişkide olan, müşterisinin istek ve ihtiyaçlarını etkin bir şekilde gözlemleyen halkla ilişkiler

²³² Cunliffe Johnston, **a.g.e.**, s.49

²³³ Simon J. Bell ve James A. Luddington, "Coping With Customer Complaints", **Journal of Service Research**, Vol.8, No.3, Şubat 2006, s.229

²³⁴ Cunliffe Johnston, **a.g.e.**, s.49

departmanı müşteri ilişkileri departmanına stratejik düzeyde danışmanlık yapabilecek konuma sahiptir.

1.8.1. Şikayeti Yaratacak Durumların Belirlenmesi

Şikayet yönetimi süreci kurumlar tarafından özenle ele alınıp incelenmesi gereken bir konudur. Müşterilerini dinleyen, onlara değer verdiğini hissettiren, sorunlarını veya önerilerini dinleyerek, gelecekte yapacağı çalışmalarda bu şikayet ve önerileri göz önünde bulunduran kurumlar şikayet yönetimi sürecinde başarılı bir şekilde ilerleyecektir.

Ortaya çıkabilecek problemlerle ilgili olarak Barlow ve Moller tarafından oluşturulmuş matrisi²³⁵ Şekil 5’de yer almaktadır.

Ürün/Hizmet Hatasız Müşteri tepki vermiyor Örgütün Tepkisi: Kutlama 1	Ürün/Hizmet Hatasız Müşteri memnun değil ve bunu dile getiriyor Örgütün Tepkisi: Proaktif Müşteri Eğitimi 2
3 Ürün/Hizmet Başarısız Müşteri tepki vermiyor Örgütün Tepkisi: Müşterileri Şikayete Cesaretlendirmek	4 Ürün/Hizmet Hatasız Müşteri memnun değil ve bunu dile getiriyor Örgütün Tepkisi: Düzeltilici Eylemler

Şekil 5: Şikayet Yaratabilecek Durumlara ve Kurum Tepkilerine Yönelik Olasılık Matrisi

Kaynak: Janelle Barlow ve Claus Moller, “Her Şikayet Bir Armağandır, İşler Ters Gittiğinde Müşteri Sadakatini Yeniden Nasıl Kazanırız?”, Rota Yayınları: İstanbul, 2009, s.44

²³⁵ Barlow ve Moller, a.g.e., s.74

Ürün ve hizmet başarısızlıklarının bir kısmı yasaların garantisi altındadır, aşağıda 23 Şubat 2005 tarihinde kabul edilen 4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkındaki Kanun'a göre ortaya çıkabilecek bazı memnuniyetsizlik durumlarının nasıl çözülmesi gerektiğine dair bilgiler bulunmaktadır²³⁶:

- **Ayıplı mal ve hizmet:** Müşteri satın aldığı ürünün ayıplı çıkması halinde teslim tarihinden itibaren 15 gün içinde satıcıya başvurarak değiştirme, bedelinin iadesi, ücretsiz onarımı, ayıbın neden olduğu değer kaybının ürün bedelinden indirimi seçeneklerinden birini talep edebilir.
- **Taksitli satışlar:** Müşteri taksitli satışlardan doğan borçlarının tamamını veya bir kısmın önceden ödeme hakkına sahiptir. Bu durumda satıcı, ödenen miktara göre gerekli faiz indirimi yapmakla yükümlüdür. Mal ve hizmetin satıcı ile müşteri arasında yazılı olarak belirlenen toplam satış fiyatı hiçbir şekilde arttırılamaz.
- **Kampanyalı satışlar:** Teslimatın zamanında yapılmaması, fiyat, nitelik ve miktarında sözleşmeye aykırı davranılması halinde satıcı, bayii, acente, temsilci, imalatçı, üretici, ithalatçı birlikte ve zincirleme olarak sorumludur.
- **Kapıdan satış:** Alıcı 7 gün içinde malı hiçbir gerekçe göstermeden reddetme hakkına sahiptir, satıcı ise 10 gün içinde borca ait belgeleri ve bedeli iade eder.
- **Tüketici kredisi:** Banka ve benzeri finans kuruluşları tüketiciye sözleşme vermek zorundadır.
- **İndirimli satışlar:** Malın alış ve imalat fiyatı ile indirimli fiyatının etiket üzerinde veya fiyat listelerinde görülmesi zorunludur.
- **Garanti belgesi:** Bakanlıkça belirlenen sanayi mallarının garanti belgesi ile satılması zorunludur. Garanti süresi malın teslim tarihinde başlar ve en az 1 yıldır. Garanti süresi içinde sürekli arızalar nedeni ile maldan yararlanılmaması durumunda tüketici malın yenisi ile değiştirilmesini talep edebilir.
- **Tanıtma ve kullanma kılavuzu:** Bakanlıkça belirlenen, hem yerli hem de ithal ürünlerin bakım, onarım ve kullanımı Türkçe tanıtım ve kullanım kılavuzu ile birlikte satılmak zorundadır.

²³⁶ Barış, a.g.e., s.101
-Taşkın, a.g.e., 2005, s.233

- **Servis hizmetleri:** İthalatçı ve imalatçılar, malın bakanlıkça belirlenen ömrü süresince bakım, onarım ve servis hizmetlerini yürütecek istasyonları kurmak ve yeterli teknisyen kadrosu ile yedek parça stoku bulundurmak zorundadır.

1.8.2. Şikayeti Çözme Stratejisi

Şikayette bulunan müşteriler çoğunlukla ‘düşman’ olarak görülmektedir, bu da kurumlarda şikayetin neden teşvik edilmediğini açıklamaktadır, sorunu olan bir müşterinin memnuniyeti sağlanmazsa kuruma maliyeti hem doğrudan hem de ağızdan ağza, büyük olabilir, müşterilerin ifadelerinden tam değer elde etmek için kurumun, kendilerini dinlemek istemesi ve aynı zamanda aksi ispatlanana kadar haklı olduklarını düşünmesi gerekmektedir²³⁷. Şikayet yönetimi sürecinde kurumlar için en önemli unsur olarak karşımıza şikayeti çözme stratejisi çıkmaktadır. Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi ve müşterinin sadık hale gelmesi için kurumun şikayet yönetiminde belirleyeceği stratejiler etkili olacaktır.

Hansen ve arkadaşları, daha fazla tüketici odaklı olmak için yanıt olarak, çeşitli müşteri şikayetleri işlemlerinin kurumlar tarafından uygulanmasını ve müşteri şikayet yönetimi sistemi geliştirmenin önemini vurgulamaktadır. Şikayetler müşterinin geribildirim olarak görülebilir, bu vesileyle bir müşteriye nasıl davranıldığı, müşterinin nasıl bir hizmet ve/veya ürün aldığı, kurumlara önemli bilgiler sağlar, dolayısıyla onların müşteri ilişkilerini geliştirmesine ve hatta müşteri sadakatini arttırmasına yardımcı olmaktadır²³⁸. Şikayetler etkili bir strateji ile çözümlendiğinde yani telafi süreci iyi uygulandığı durumlarda (örneğin hemen telafi sağlamak ve özür dilemek), tazminat sağlamanın artı değer sağlamayacağını (örneğin memnuniyet arttırmamak) göstermektedir²³⁹.

²³⁷ Alan R. Andreasen ve Artur Best, “Consumers Complain - Does Business Respond?”, **Harvard Business Review**, Haziran-Ağustos, 1977, s.101

²³⁸ Hansen, Wilke ve Zaichkowsky, **a.g.e.**, s.8

²³⁹ Jochen Wirtz ve Anna Mattila, “Consumer Responses to Compensation, Speed Of Recovery and Apology After a Service Failure”, **International Journal of Service Industry Management**, Vol.15, No.2, 2004, s.161

Şikayet yönetimi müşteri memnuniyeti ve sadakat programlarının geliştirilmesinin bir alt unsuru değildir. Bunun yerine şikayet yönetimi bir kurumun pazardaki faaliyetini tamamlar. Şikayetlerin kurumların öğrenmesini sağlayacak bir fırsat olabileceğini ve olması gerektiği varsayımından hareket edilerek, incelenen her bir kurumun, şikayeti nasıl tanımladığı, etkin şikayet yönetimi için neler yaptığı, şikayetleri nasıl ele aldığı ve organizasyon olarak şikayetlerden neler öğrendiği ile ilgili yapılan bir araştırmaya göre ‘şikayet yönetiminin mevcut durumu nedir?’ ve ‘bu durumlar organizasyonel öğrenme için nasıl geliştirilebilir?’ soruları sorulmuştur. Bu çalışma çerçevesinde, öğrenme uygulamaları bir tetikleyici veya öğrenmenin nasıl gerçekleşebileceği ile ilgili bir örnek olma durumları çerçevesinde sınıflandırılmaktadır²⁴⁰:

(1) Başlangıçta :

- Problem sahipleri hakkında bilgi sahibi olmak, şikayetlerin sayısı ve zamanını içeren şikayet raporlarının hazırlanması ve şikayet raporlarını üst yönetime düzenli olarak göndermek.
- Müşteri memnuniyeti araştırmalarının çıktısı, muhtemel iyileştirmeleri geliştirmek için kullanılan bir dizi şikayetleri içermektedir.
- Bütün şikayetler hakkında bilginin saklandığı, analiz edildiği ve dağıtıldığı online müşteri geribildirim sisteminin kullanılması, raporlar ve analizler otomatik olarak oluşturulmaktadır.
- Bir web sitesi aracılığıyla şikayet raporlarının dağıtımını sağlanmalıdır, şikayetler hakkında bilgi serbest bir şekilde kullanılabilir.
- Bir şikayet ile ilgili çözüm konusunda müşteri memnun olmadığında veya süreç çok uzadığında yöneticilere yönelik mail alarmı oluşturulmalıdır.

(2) Nasıl?

- **Öğrenme imkanları (bilgiye dayalı), öğrenme süreçleri ve şikayet süreci esnasında bilgi değişimi ve paylaşımı için:**

²⁴⁰ Vos, Huitema ve Lange-Ros, a.g.e., s. 14-15

- İyileştirme sürecine katılan bütün çalışanlara ve müşterilere mail alarmı
- İtranet üzerinden ulaşılabilir olan şikayetlerle ilgili iyileştirme projeleri hakkında bilgi üretme
- Şikayetler hakkında bütün organizasyonu kapsayacak şekilde makul şartlar hakkında bilgi verilmesi(intranet üzerinden)
- **Şikayetleri ve sebeplerini iyi anlamak için müşterilerle kurulması gereken ilişkiler:**
 - Bir müşteri(veya bir grup müşteri) ile bu müşteri(veya bu grup) tarafından yaşanan memnuniyetsizlik hakkında bir diyalog başlatmak
 - Belli birimlerdeki çalışanların belli zaman periyodlarında şikayetlerin sebepleri hakkında bir iç görüş geliştirmek için geri dönüş yapmalarını sağlamak
 - Farklı birimlerden veya belli bir birimden belli bir grup çalışanı şikayeti analiz etmek için yönlendirmek
- **Şikayetlerin çözümü için ilişkiler**
 - Çalışanlar tarafından şikayetlerin çözümü konusundaki iyileştirmeler üzerinde ortak bir şekilde kullanılan spesifik bir yönetim sistemi(proje tabanlı sistem) sunmak
 - İş süreçlerini farklı birimlerden çalışanlar arasında direkt bağlantı kurarak ya da şikayetleri ele alacak takımlar şeklinde bir araya getirerek iyileştirmek
 - Müşteri şikayetlerinin geliştirilmesi ve desteklenmesi arasında ve gelecek çözümleri hakkında ilişki kurmak
 - Şikayet sebepleri ile ilgili birimlerin içinde ve birimler ile birlikte kök sebep analizini belirlenmeli; katılan bireyler çözümü birlikte bulmaya çalışmalıdır.
 - Sık sık gerçekleşen şikayetlerin iyileştirilmesi için kalite yönetimi tarafından yapılan kontrol

- Yeni ürünlerin geliştirilmesi, şikayeti ele alma ve analiz etme ile ilgili yönetim aktivitelerinin entegre edilmesi
- Şikayet için performans göstergelerinin geliştirilmesi
- İyileştirmelerin uygulanması ile birlikte standart şikayetleri ele alma prosedürlerinin geliştirilmesi
- Yapısal bazda eğitimin öngörülmesi ile birlikte şikayetlerin ele alınması ile ilgili çalışanların bilgi düzeylerinin düzenli olarak kontrol edilmesi

Literatüre göre şikayeti işleme tarzı ve şikayet yönetimi arasında farklar bulunmaktadır. Şikayeti ele alma müşterilerin şikayetlerini çözüme kavuşturmaya yardım etme aktivitesine destek vermektedir, şikayeti ele almak ön ofis aktivitelerini de içeren müşteri merkezli bir iş sürecidir. Şikayet yönetimi, doğrudan müşteri merkezli şikayeti ele alma sürecine ilave olarak, aynı zamanda endirekt uzun dönemli şikayetlerin analizini de kapsayan şikayetlerin ele alınması, kontrolü ve planlanması gibi iç iş süreçlerini de içermektedir, dolayısıyla tüm süreci kapsamaktadır, bunun gibi analizler bir organizasyonun içsel ve dışsal süreçlerle ilgili muhtemel zayıflıkları gözden geçirmesini ve tanımlamasını sağlamaktadır²⁴¹.

Liu ve arkadaşları tarafından kurumun, şikayet oranı, şikayete karşılık verebilme yeteneği, memnuniyet, tekrar satın alma ve müşteri sadakatini sistem dinamikleri açısından analiz eden bir çalışmaya göre aşağıdaki sonuçlar sıralanmaktadır²⁴²:

- Bir müşteri şikayetini bildirdiği zaman memnun olma, satın alma tekrarı ve müşteri sadakati arasında güçlü bir etki vardır.
- Sistemin iki belirleyicisi; müşteri şikayet oranı ve kurumun şikayete cevap verme yeteneği arasında karşılıklı bir ilişki vardır ve birbirlerini etkilerler. Sistemin en iyi şekilde işlemesi için kurum iki göstergelyi de mutlaka ayarlamalıdır.
- Kurum gerçek duruma göre şikayet ile başa çıkma yeteneğini ve şikayet oranını dinamik bir şekilde ayarlamalıdır. Eğer şikayet oranı çok düşükse israftan

²⁴¹ Vos, Huitema ve Lange-Ros, **a.g.e.**, s. 9

²⁴² Liu, Kang, Bai ve Zhang, **a.g.e.**, s.2045

kaçınmak için şikayetlere karşılık verme yatırımını oransal olarak düşürmelidir. Eğer şikayetlere yanıt verme oranı artıdaysa memnun olan müşteri sayısını arttırmak için memnun olmayan müşterileri uygun bir yol ile şikayetlerini iletmelerini sağlayacak şekilde yönlendirmelidir. Eğer kurumun şikayetlere yanıt verme yeteneği zayıfsa sistemin düzgün bir şekilde işlediğini garanti altına almak için şikayet oranını belli bir düzeyde tutmalıdır.

Şikayet yönetiminin en önemli unsurlarından bir diğeri de çalışanlar olarak belirtilmektedir. Gruber ve arkadaşlarının belirttiği üzere, genel olarak, kişiler şikayetlerini doğrudan çalışanlara yönlendirdiklerinden, çalışanların şikayet memnuniyeti sağlamada önemli rolleri bulunmaktadır, müşteriler ile bağlantıları olan çalışanların hataların telafisinde önemli rolleri olması nedeni ile aynı zamanda yüz yüze şikayetlerin değerlendirildiği alanlarda şikayet tatmininde de önemli rolleri olması gerekmektedir. Müşterilerin hizmet kalitesi algılarını temelde bu tür müşteri iletişimi çalışanlarının davranışları ve tavırları belirlemektedir ve bu kişilerin rolü hataların telafisinde ve şikayet memnuniyeti sağlamada hayati önem taşımaktadır, kişilerarası hizmete ilişkin çeşitli durumlar kaliteyi yönetmede ve ne tür hizmetlerin memnuniyet sağlayıcı olduğunu belirlemede fırsatlar yaratmaktadır. Yönetim açısından önemli olan nokta, kurumun bir kez şikayet eden müşterilerin beklentilerinin farkına vararak, anladıktan sonra, müşteriler ile bağlantıya geçecek çalışanları müşterilerin beklentilerini karşılayacak biçimde eğitilmesinin sağlanabilecek olmasıdır ki bu tür bir davranışın müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu etkileri olacağı öngörülmektedir²⁴³.

Şikayetlerin olumsuz etkilerini azaltmak ve müşteri memnuniyetini arttırmak isteyen kurumların müşteri hizmet programları geliştirmesi gerekmektedir, tam anlamı ile işleyen bir şikayet analizi geliştirmek isteyen kurumların şikayet yönetim programının bir genel parçası olarak birleştirilmiş bir şikayet analizini de içermeleri gerekmektedir. Birleştirilmiş bir şikayet analizinin en önemli faydası, şikayet nedenlerine odaklanmayı sağlayarak yönetimin pro-aktif bir şekilde davranmasını

²⁴³ Gruber, Szmigin ve Voss, **a.g.e.**, s.638

sağlamasıdır, dolayısıyla şikayetlerin nedeni bir kez tanımlandığında, bunları azaltmak veya ortadan kaldırmak için gerekli adımlar atılabilmektedir²⁴⁴.

Müşteri şikayetlerine kurumların vermesi gereken tepkiler, dinleme, özür dileme, hızlı bir çözüm bulma, sözleri tutma, hatayı açıklama ve somut bir telafi sağlama şeklinde sıralanmaktadır²⁴⁵.

“*Özür* müşterinin karşı karşıya kaldığı güçlük veya problem için bir psikolojik değiş tokuştur. *Açıklama*, hizmet tedarikçisi tarafından problemin neden ortaya çıktığı ile ilgili verilen enformasyona işaret etmektedir. *Hizmet hızı*, işletmenin müşteri şikayetlerine zamanında yanıt vermek konusundaki başarısıdır. *Özen*, işletme personeli ve şikayet eden kişi arasındaki etkileşim ve iletişimidir. *Çaba*, tamamlanan iş ile ilgili güç, enerji veya aktiviteye işaret eder. *Kolaylaştırma*, hizmet işletmesinin müşteri şikayetlerini desteklemede kullandığı politikalara, prosedürlere ve araçlara işaret eder. *Düzeltilme*, işletme ile müşteri arasında ortaya çıkan problemlerin adil bir biçimde sona erdirilmesi veya düzene sokulmasıdır²⁴⁶.”

²⁴⁴ Schibrowsky ve Lapidus, **a.g.e.**, s. 24-25

²⁴⁵ Erdoğan H. Ekiz ve Eyllin Babacan, “Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Otel Endüstrisinde Şikayet Yönetimi”, **Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, Sayı.1, s.15,

²⁴⁶ Ekiz ve Babacan, **a.g.e.**, s.15

İKİNCİ BÖLÜM

KURUM İMAJI ve ŞİKAYET YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Değişen pazar koşullarında önem verilmesi gereken bir diğer konu da imaj kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde tüketiciler kurumlar için her şeyden önce gelmektedir. Müşterilerin merkeze yerleştirildiği rekabet ortamında imaj kavramı da kurumlar için bir adım öne çıkmaktadır. Müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini önemseyen bunlara göre hareket eden kurumların kazançlı çıktığı, rakiplerine fark attığı ve müşterilerinin devamlılığını sağladığı bilinmektedir. İyi bir imaja sahip olan bir kurum pazarda diğer kurumlardan ayrılmakta ve müşterilerinin gözünde vazgeçilmez olmaktadır.

Genel olarak kurumların hedef kitlelerin gözünde nasıl bir yere sahip oldukları rekabet koşullarında dikkat çeken bir unsur olmaktadır. Bu durumda kurumların imajlarını belirlerken aynı zamanda var olan imajlarını da sağlamlaştırmak adına çalışmaları gerekmektedir. İmaj kavramı günümüzde birçok farklı alanda kullanılmakta ve farklı durumları ifade etmektedir. Bu bölümde imaj kavramı ve nasıl kullanıldığı ile ilgili detaylar sunulmaktadır.

2.1. İmaj Kavramı ve Kapsamı

İmaj, kişisel özelliklerle birlikte kurumların, mesleklerin de özelliklerini tanımlamada kullanılmaktadır. Kişisel imaj, marka imajı, olumlu imaj, olumsuz imaj, ülke imajı, kurum imajı gibi imaj çeşitleri bulunmaktadır. Kurumlar için imaj oluşturulabildiği gibi ürünler, ülkeler ve enstitüler için de imaj yaratılabilmektedir²⁴⁷. İmaj kavramı “sanatçıların, iş adamlarının, siyasetçilerin, markaların, devlet büyüklerinin, kuruluşların ve ülkelerin önemsedikleri bir konudur”²⁴⁸.

²⁴⁷ Mehmet Fidan, “İmaj Analizi ile Kurum İçi Halkla İlişkiler Çalışmaları”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı 12, Cilt 2, 2002, s.500

²⁴⁸ Mehmet Ak, **Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj**, Işıl Ofset Sanayi Limited Şirketi, İstanbul, 1998, s.65

2.1.1. İmajın Tanımı

Özellikle son yıllarda imaj hayatımızın her alanında yer almaktadır. Bu sebeple, imaj ile ilgili birçok farklı tanım bulunmaktadır. “İmaj kelimesi Fransızca kökenli image kelimesinden dilimize değişikliğe uğramadan alınmıştır”²⁴⁹. “İmaj imgeleme yoluyla zihinde canlandırılan nesne, kavram, durum ve sembollerdir”²⁵⁰. Dinçer imajı, kişi veya kurumların birbirleri üzerinde bırakmış oldukları izlenimler olarak ifade etmektedir²⁵¹. Ayrıca imaj bireylerin akıllarında zamanla ve birikerek oluşan imgeler bütünü olarak tanımlanmaktadır²⁵². Kişiler bir nesne ile ilgili olarak gerçek bir imaja sahip olduklarında o nesne ya da kişi ile ilgili daha fazla bilgiyi kavrama konusunda seçici olmaktadır²⁵³.

İmaj, “kişi ve grupların belirli objelerle ilgili, inanç, tutum”²⁵⁴, “herhangi bir kişi, kuruluş ya da durum hakkındaki tüm görüşlerin toplamı”²⁵⁵, “kişi ve kurumların birbirleri üzerinde isteyerek ya da istemsiz olarak bırakmış olduğu, hizmetle ilgili personel, kullanılan araç-gereçler ve çevresi hakkında fikirler, anlayış ve değerler”²⁵⁶ şeklinde tanımlanabilmektedir. Genel olarak imaj kavramı incelendiğinde, imaj, farklı kişilerin zihinlerinde oluşan farklı algılar olarak tanımlanabilir. İmaj kişiler için ne kadar önemliyse, “kurumlar, örgütler, yönetim organları ve kar amacı gütmeyen gruplar için de gereklidir”²⁵⁷. Ancak imajın bir kez oluşturulduğunda ömür boyu sürmesi söz konusu değildir. İmaj günümüz şartlarına uyum sağlayarak, sürekli yenilenmesi ve

²⁴⁹ Özkan Tikveş, **Halkla İlişkiler ve Reklamcılık: Temel Bilgiler-Uygulamalar**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s. 35

²⁵⁰ Ömer Bakan, **Kurumsal İmaj, Oluşumu ve Etkili Faktörler**, Tablet, Konya, 2005, s.11

²⁵¹ Müjde Ker Dinçer, **İş Yaşamında ve Özel Yaşamda Kişisel İmaj**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998, s.2

²⁵² Sevil Uzoğlu, “Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj”, **Kurgu Dergisi**, s.18, 2001, s. 345

²⁵³ Dilaver Tengelimioğlu ve Yüksel Öztürk, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004, s.221

²⁵⁴ Hüseyin Kurtuldu ve Dilara Keskin, “Değişen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Kurum İmajına Etkileri”, **7. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildirileri**, 2002, s.334

²⁵⁵ Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir?**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s. 358

²⁵⁶ Mustafa Gümüş, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Basım Dağıtım, İstanbul, 1995, s.124

Ebru Tolay Sabuncuoğlu, “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt.2, Sayı.7, sayfa 621-636, 2007.

²⁵⁷ Bakan, **a.g.e.**, s.12

geliştirilmesi gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İmaj diğer insanlar veya bir kurum hakkındaki izlenimi belirleyen bir kavram olarak tanımlanmaktadır²⁵⁸.

Genel olarak imajla ilgili tanımlar incelendiğinde kişilerin zihinlerinde oluşan izlenim, etki anlamı ortaya çıkmaktadır ve imajla ilgili ortak nokta insandır. İmaj kavramı incelenirken imajın kişiye bağlı olduğu ve kişiden kişiye değiştiği göz önünde bulundurulmalıdır.

İmaj hayatımızın vazgeçemediğimiz bir parçasıyken, aynı durum kurumlar için de söz konusu olmaktadır. Günümüzde kurumlar, üretim alanlarına bakılmaksızın hedef kitlelerinin gözünde var olan durumlarını korumak ya da çok daha iyi bir imaj oluşturmak adına çalışmak durumundadır. İmaj sadece ona karşılık verebilecek bir hedef varsa anlam taşımaktadır²⁵⁹. Saygınlık, tanınma, müşteriye güven verme gibi unsurlar olumlu imaj yaratmak adına dikkat edilmesi gereken konulardır²⁶⁰.

İmajın en belirgin unsurları²⁶¹:

- Bir kurumun gelecekte olmak istediği durumu,
 - İdealleri ve vizyonu,
 - Diğer kurumlardan ayıran özel görevlerini yansıtan misyonu,
 - Sahip olduğu görüşe ilişkin temel oluşturan kurum kültürü,
 - Sosyal sorumlulukları ve bunları ifade etmeye yönelik iletişim stratejileri ve kurumsal dizaynı,
- şeklinde ifade edilmektedir.

İmaj hareketli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır, iyi ya da kötü olan imaj değişiklikleri aşağıdaki faktörlere bağlı olmaktadır²⁶²:

²⁵⁸ Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, Media-Cat Yayınları, Ankara, 2003, s.241

²⁵⁹ Eleri Sampson, **İmaj Faktörü**, (Çev: Hakan İlgün), Rota Yayınları, İstanbul 1995, s.8

²⁶⁰ Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı, Konya, 1998, s.358

²⁶¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2010, s.89

²⁶² Peltakoğlu, **a.g.e.**, s.291

Uyum mecburiyeti, teknik bir görüş ya da tanıtım sırasında bir aksilik olması durumunda imaj zarar görmektedir. Elektrikli bir alet alındığı gün itibariyle çalışmıyorsa, bozuk olması düşünülmeden marka kötülenir.

Çevrenin önlenemeyen etkisi, imaj zaman içerisinde eskir, gücünü yitirir. İmaj bozulabildiği gibi kendini yenileyebilir. Örneğin, Houte Couture anlayışı bir dönem yerini hazır giyime bırakmıştır ancak günümüzde tekrar moda haline gelmiştir.

İmajı yaratmak, en önemli işlev olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknik ve estetiğe cevap veren herhangi bir nesnenin, farklı birçok duygu kaynağını içinde barındıran karmaşık bir kişiliği saklayacağına karar verme sürecidir.

İmajı gençleştirmek, başarılı pazarlama ve reklamlar sonucunda kadınlar gençleşmek için eski güzellik markalarını kullanabilmektedirler. Aradan uzun yıllar geçmiş olsa bile bu gün bir genç kız 60 yıllık bir markayı kullanabilmektedir.

İmajı zamana uydurmak, imaj zamana yenilmek yerine, zamanla değişen veya ortaya çıkan kavramlara uyum sağlamalıdır.

İmajı düzeltmek, bir hata sonucu bozulan imajı eski haline getirmek için çalışmaktır ve çok zordur. İmajı düzeltmek için,

- Belli bir zamanda hangi imajın verildiğini tam olarak bilmek,
- İmajı yaratmaya yardımcı olacak faktörleri benimsemek,
- İmajın yönlendirilmesi gereken tarafı ve potansiyeli belirlemek, gerekmektedir.

2.1.2. İmajın Fonksiyonları

Bireyler ve gruplar için imajlar, belirli bilgilerin işlenebileceği tablolar oluşturmaktadırlar ve imajlar bir kurumun imaj oluşturucu faktörler aracılığıyla iletmek

istediği çok çeşitli bilgi ve teşviklerin alınabilmesi ve işlenebilmesi için yardımlar sunmaktadırlar, bu durum aşağıdaki fonksiyonlarla aıklanmaktadır²⁶³:

Karar fonksiyonu, bireylerin sahip oldukları imaj konu hakkındaki imajlarını etkilemektedir. Birey, alışveriş yapılan mağaza hakkında olumlu bir imaja sahipse, alışverişlerini buradan yapmaya devam edecektir.

Basitleştirme fonksiyonu, kişilere bilgi sunulması durumunda, kişi için gereksiz olan bilgiler dikkate alınmayacak sahip olduğu imaj nedeniyle sadece kendisini ilgilendirenleri alacaktır.

Düzen fonksiyonu, kişilerin basitleştirerek almış olduğu bilgileri kendisinde mevcut olan anlamlarından birine dahil etmesidir.

Oryantasyon Fonksiyonu, imajı ileten kişi ya da kurumların verdikleri bilgilerin eksik ya da yetersiz olması durumunda kişiler bunları değerlendirerek bir yön bulabilmektedir.

Genelleştirme fonksiyonu, oryantasyonda anlatılan durum meydana geldiğinde, bireyler bildikleri bir konuyu bilmeyen birine anlatarak bilgi transferi gerçekleştirmektedir.

2.1.3. İmajın Çeşitleri

İmaj pek çok farklı alanda kullanılmaktadır. Huber'e göre bunlar, kişisel imaj, kurum imajı, marka imajı, ürün imajı, moda imaj, kurum tarafından algılanan imaj, kurum dışından algılanan imaj, hedeflenen imaj, olumlu imaj ve olumsuz imaj şeklindedir²⁶⁴. Bu sınıflandırmadan yola çıkarak bu çalışmanın da temelini oluşturması açısından önemli sayılabilecek şekilde imaj kavramlarını bilmek yararlı olacaktır.

²⁶³ Okay, **a.g.e.**, s.242-243

²⁶⁴ Kurt Huber, **Image: Corporate Image, Marken Imagen, Produkt Image**, Landberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, 1987, s.170-171

2.1.3.1. Kişisel İmaj

İmaj gibi kişisel imaj kavramı da birçok farklı açıdan incelenmektedir. Bir bireyle ilgili edinilen izlenimlerin tamamı kişisel imaj kapsamında ele alınmaktadır²⁶⁵. Sampson insanların dış görüntüleri, aldığı kararlar, seçimleri, kim olduğu, neyi nasıl düşündüğü ve temsil ettiklerinin dış göstergesi olduğunu belirtmektedir²⁶⁶. Ak'a göre, "kişiler sadece dış görünümüleriyle değil, konuşmaları, davranış şekilleri ile kendine özgü bir kimlik oluşturmaktadırlar, ayrıca bu kimlik, onların çevrelerinde diğer kişilerden farklı algılanmalarını ve farklı tanınmalarını sağlamaktadır"²⁶⁷. Kişisel imajın oluşmasında etkili olan unsurlar, görünüş(kılık-kıyafet), duruş, iletişim tarzı, beden dili(jest, mimik, tavır ve hareketler), konuşma şekli, eğitim düzeyi, kişi ile ilgili alınan bilgiler ve yaygın söylentiler şeklinde sıralanmaktadır²⁶⁸.

Kişisel imaj kendi içerisinde üç ana olgunun birbirleriyle uyumu sonucunda ortaya çıkmaktadır, bunlar şu şekilde sıralanmaktadır²⁶⁹:

- Öz imaj: kişinin kendisini nasıl gördüğü,
- Algılanan imaj: çevredeki insanların kişiyi nasıl tanımladığı,
- İstenilen imaj: öz imaj ve algılanan imaj arasında bir uyum sağlayarak kişinin hayattan beklentileri yönünde tanımladığı imajdır.

Kişisel imajın oluşmasında, bireyin, dış görünümü, beden dili, kullandığı sözcükler ve içinde bulunduğu ortamın unsurları etkili olmaktadır²⁷⁰. "Kişisel imajın yalnızca kendiliğinden oluşmadığı, bunun bilinçli ve maksatlı bir biçimde farklı kişi ve gruplar tarafından oluşturulduğu bilinmektedir"²⁷¹. Kişinin kendisini dış dünyaya sunma biçimi kişisel reklam anlamına gelmektedir²⁷² ve kişisel imaj bireylere çeşitli avantajlar sağlamaktadır²⁷³:

²⁶⁵ Bakan, **a.g.e.**, s.28

²⁶⁶ Sampson, **a.g.e.**, s.11

²⁶⁷ Mehmet Ak, "Firmalarda Kurumsal Kimlik", **İ.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı 1, 1996, s.193

²⁶⁸ Bakan, **a.g.e.**, s. 29

²⁶⁹ Dinçer, **a.g.e.**, s.5

²⁷⁰ Muharrem Tuna ve Ayşen Akbaş Tuna, **Kurumsal Kimlik Yönetimi**, Detay Yayıncılık, 2007, s.117

²⁷¹ Bakan, **a.g.e.**, s.31

²⁷² Sampson, **a.g.e.**, s.20

²⁷³ Ak, **a.g.e.**, s.227-228

Kişisel imaj kişiye,

- Kendini iyi hissettirme,
- Kendine olan güvenini arttırma fırsatı,
- Var olan performansını yükseltme olanağı,
- İçinde kendine özel imaj yaratma şansı,
- Kişinin işe başlama, işi yapabilme ve sonuçlandırma kabiliyetlerini arttırma,
- Kişinin çevresindeki kişilerle daha güçlü iletişim kurma fırsatı,
- Kişinin iletişim kabiliyetini arttırma,
- Kişinin içinde bulunduğu ortamda kendine özel bir imaj yaratma, gibi olanaklar sağlamaktadır.

2.1.3.2. Kurum İmajı

Günümüzün ağır rekabet koşullarında birbirine benzeyen ürün ve hizmetlerle rakiplerinden ayrılmak isteyen kurumlar, kurum imajı faktörünü göz önünde bulundurmaktadırlar. Kurum imajı, genel olarak kurumun kamuoyunda algılanma biçimidir, kamuoyunun kurum ile ilişkisinde önemli bir referans olarak karşımıza çıkmaktadır, kurumun kişilerin aklında sahip olduğu resmi olarak tanımlanmaktadır²⁷⁴. Kurum imajı, bir kurumun tüm hedeflerinin ve planlarının algılanması olarak ifade edilmektedir, ayrıca kurumun, ürünlerini, hizmetlerini, yönetiliş tarzını, iletişim faaliyetlerini ve dünya çapındaki diğer faaliyetlerini içermektedir²⁷⁵. Sabuncuoğlu'na göre kurum imajı, “çeşitli kuruluşlar hakkında insanların zihinlerinde oluşan düşünsel resim anlamına gelmektedir”²⁷⁶. Bakan, kurum imajının üç önemli özelliğine dikkat çekmektedir. Bunlar, imajın soyut bir unsur olması, rasyonel ve duygusal bağlantılarla oluşması ve kurumun sadece hedef kitlesinin bir parçasında değil, tamamında mevcut olması şeklinde ifade edilmektedir²⁷⁷. Kurum imajında sosyal sorumluluk anlayışı,

²⁷⁴ Okay, **a.g.e.**, s.245

²⁷⁵ G. A. Markem, “Corporate Image-We All Have One, But Few Work To Protect And Project It”, **Public Relations Quarterly**, Vol.35, No.1, Spring 1990, s.21

²⁷⁶ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.89

²⁷⁷ Bakan, **a.g.e.**, s.37

topluma karşı duyarlı olunması ve bütün bu özelliklerin sürekliliği esas alınmaktadır²⁷⁸. Bu yüzden kurum imajı kurumlar için çok önemli ve sürekliliğinin sağlanması gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurum imajının işlevsel açıdan başardığı sonuçlar şu şekilde sıralanmaktadır²⁷⁹:

Kurum imajının sonuçları,

- Kurumun geniş ve tanımlanabilir hedeflere ulaşabilmesi için yol göstererek, güç vermek,
 - Kurum ile müşterileri arasında çelişkili ve bazen de çakışan ihtiyaçların dengelenmesini sağlamak,
 - Takım çalışmasını ve personelin farklılığını değerlendirmek,
 - Bilgi ve yeteneklerin devamlı gelişmesine olanak tanıyan bir ortam yaratmak,
 - Kurumun, marka, ürün ve hizmetlerine değer katmak,
 - Değişimin cesaretlendirildiği ve büyük bir güçle başa çıkıldığı esnek bir ortam yaratmak,
- olarak sıralanmaktadır.

Kurumun tüm paydaşları, tedarikçileri, çalışanları, rakipleri ve tüketicilerinin, kurum imajını algılama şekilleri, kurumun başarılı olmasındaki etkenlerden bir tanesidir. Kurumsal imaj örgütün yönetmesi gereken bir süreçtir.

Sabuncuoğlu'na göre kurum imajı, “kurumsal kimlik ve unsurları ile şekillenmekte ve işletmenin sahip olduğu markaların imajı betimlenmektedir”²⁸⁰.

²⁷⁸ Makbule Evrim Gülsünler, “Kurum Kimliği Süreci ve İşleyişi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez Özeti, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Makbule%20Evrin%20G%C3%9CLS%C3%9CNLER/G%C3%9CLS%C3%9CNLER,%20MAKBULE.pdf, Erişim Tarihi: 26.04.2011, s.288

²⁷⁹ Z. Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, Genişletilmiş Basım, İletişim Yayınları, İzmir, 2003, s.186

²⁸⁰ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.91

2.1.3.3. Marka İmajı

“Marka bir kurumun sunduğu ürün veya hizmetlerin müşteriler tarafından algılanma biçimidir”²⁸¹. “Marka benzer ya da farklı, çeşitli sektörlerdeki ürün ya da hizmetlerin birbirlerinden farklı olmasını sağlayan, ürünü ya da hizmeti sunan kişileri ve kurumları tanımlayan, basın ve yayın organlarını kullanarak kitlelere ulaşmasını sağlayan, başkalarının taklit etmesi durumunda ait olduğu ülkenin ya da uluslar arası hukuk kuralları çerçevesinde koruyan, ad, sözcük grubu, harf, rakam, renk, şekil, dizayn gibi unsurların bileşimine denmektedir”²⁸². Herhangi bir kurum tarafından üretilerek ya da daha çok aracı kurum tarafından pazara sunulan, hizmetlere kimlik kazandıran, söz konusu ürünü rakiplerinden ayıran bir terim, sembol, isim ya da bütün bunların kombinasyonu marka olarak ifade edilmektedir²⁸³. Ayrıca marka bir isim veya bir sembol olmanın ötesinde, tüketiciler için ürün ya da hizmet adına algılanan ve hissedilen duyguların tamamını kapsamaktadır²⁸⁴.

Markaların ayırt edici özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır²⁸⁵:

- Marka objektif özelliklere sahip bir bütündür. Sorulduğu anda insanın aklına gelen bir niteliktir. Brownie Intense dediği zaman insanın aklına çok güzel bir kek gelmesi gibi.
- Marka kişiliktir, kendisine özgü karakterlere sahiptir. Peugeot markasının muhafazakar olması gibi.
- Marka kültürel bir bütünlüktür. Starbucks markası Amerikan kültürünü yansıtmaktadır.
- Marka insanların sosyal ilişkileri için bir çevre yaratmaktadır. Yves Saint Laurent baştan çıkarmanın markasıdır, kadın erkek ilişkilerindeki yüksek konumu vurgulamaktadır.
- Markalar, anlık gelişen bir bağlantı/koordinasyon olabilirler. İpekyol markasının sadece kadınlara özel üretim yapması gibi.

²⁸¹ Bakan, **a.g.e.**, s.19-20

²⁸² Ak, **a.g.e.**, s.121

²⁸³ Philip Kotler, **Marketing Management**, Engelwood Clifts, New Jersey, 1984, s.482

²⁸⁴ Philip Kotler ve G. Armstrong, **Principles of Marketing**, Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2006, s.246

²⁸⁵ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.91-92

- Marka arzulanan bir düşüncedir. Örneğin, Porshe marka araba satın alan birçok kişinin bu arabaları alırken kendilerine bir şeyler kanıtlamak için alması.

Marka bir ürün ve kurum için çok önemli yapı taşlarından bir tanesidir ve marka imajı en çok bilinen imaj türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Marka imajı, “ürünün hedef kitleler üzerinde bıraktığı izlenim ve düşünceler bütünü”²⁸⁶ olarak ifade edilmektedir. “Marka imajı, bir kişinin veya kişiler grubunun bir ürünle ilgili duygusal olduğu kadar rasyonel değerlendirmelerin tümü, bir başka deyişle, ürünün kişiye çağrıştırdığı duygu ve düşünceler bütünüdür”²⁸⁷. Marka imajı doyuma ulaşmış bir pazarda, ürün ya da hizmetin rakiplerinden ayrılarak ön plana çıkmasında büyük önem taşımaktadır²⁸⁸. “Kurum imajı da bir bakıma işletmelerin markası”²⁸⁹ olarak tanımlanmaktadır.

2.1.3.4. Diğer İmaj Türleri

İmaj kavramı birçok alanda kullanılmaktadır. Kurt Huber²⁹⁰ tarafından belirlenmiş olan ve daha önce sayılan imaj türlerine ek olarak aşağıdaki imaj türlerini bilmek konunun anlaşılması açısından önem arz etmektedir.

Şemsiye İmajı; “tüm imajların bir şemsiye altında toplandığı imaj türüdür”²⁹¹. Procter&Gamble markasının altında Reccois, Colgate markalarının yer alması, Unilever markası altında Algida ve Persil markalarının yer alması gibi.

Ürün İmajı; “bir ürünün sahip olduğu imajdır. Bu ürünün imajı onu üreten kurumdan daha yaygın olabilir ve bazı durumlarda ürün imajı çok yüksek ve tanınmış olduğu hallerde, onu üreten kurum hiç tanınmayabilir.”²⁹².

²⁸⁶ Tuna ve Tuna, **a.g.e.**, s.125

²⁸⁷ Peltekoğlu, **a.g.e.**, s.287

²⁸⁸ Ayla Okay, Sevil Uzoğlu, Aydemir Okay, Ferruh Uztuğ, Rüveyde Akyürek, Mine Oyman, **Kurumsal İletişim Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayını No.1643, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:859, Eskişehir, 2005, s.33

²⁸⁹ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.92

²⁹⁰ Huber, **a.g.e.**, s.170-171

²⁹¹ Ahmet Bülend Göksel, Nilay Başok Yurdakul, **Temel Halkla İlişkiler Bilgileri**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını, İzmir, 2002, s.202

²⁹² Okay, **a.g.e.**, s.244

Mesleki İmaj; bir kişinin mesleğinde kendisini görmek istediği yer, çevresi tarafından algılanmasını istediği hali ve kişinin kendini nasıl gördüğü, diğer kişiler tarafından nasıl görüldüğü, içinde bulunulan iş koşulları gibi etkenlerle kişilerin mesleki imajı oluşmaktadır.

Kendi İmajı; işveren tarafından kurumun algılanma biçimidir.

Yabancı İmaj; kendi imajın tersidir. Burada önemli olan ürün ya da hizmete yabancı olan kişilerin sahip olduğu imajdır. Güçlü markalarda kurumun kendini algılayış biçimiyle örtüşmektedir²⁹³.

Transfer İmaj; hali hazırda bilinen ve kullanılan markanın, farklı bir ürün grubunda kullanılması durumudur. Channel markası ilk olarak giyim üzerine konumlandırılmıştır ancak günümüzde, parfüm, makyaj malzemesi, cilt bakım ürünleri de aynı marka altında satışa sunulmaktadır.

Mevcut İmaj; kurumun şu anda sahip olduğu imajdır. Ancak imajlar sabit kalmazlar. Kurumlar bu durumun farkında olarak, değişimlere kendilerini adapte etmek durumundadırlar. “İmajlar dinamik yapılardır, değişiklik gösterirler ve zamana uymak zorunda olduklarından dolayı, mevcut durumun saptanması için bilimsel analizleri gerekli kılarlar”²⁹⁴.

İstenilen İmaj; kurumun sahip olmak istediği imajdır. Mevcut durumun tespit edilmesinden sonra konulan hedeftir yani kurumun gelecekte sahip olmak istediği imajı gösterir.

²⁹³ Peltekoğlu, a.g.e., s.362

²⁹⁴ Okay, a.g.e., s.244

Olumlu İmaj; Genellikle hedef kitlenin deneyimleri sonucunda ortaya çıkmaktadır²⁹⁵. “İyi ve güçlü profillere sahip olan marka ve isimlerdir. Bu tarz imajlar insanlarda sempati uyandırmaktadır”²⁹⁶.

Olumsuz İmaj; Kurumların agresif, negatif davranışları sonucunda oluşmaktadır²⁹⁷. “Kurum içerisinde veya dışında sergilenen davranışlara bağlı olarak, kişilerin zihninde yer eden olumsuzluklar neticesinde oluşmaktadır”²⁹⁸. Örneğin bir bankada müşteri hizmetleri temsilcisinin kötü hizmet sunması müşterinin bankaya karşı olumsuz bir imaj benimsemesinde etkili olmaktadır.

2.2. Kurum İmajı

Kurum, “toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul görmüş, prosedürleri belirli sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğunu ifade etmektedir”²⁹⁹. Rekabetin yoğun ve hızlı bir şekilde yaşandığı günümüzde, kurumlar, ürün ve hizmetlerin üretimi, pazarlanması, tanıtılması, rakiplerinden farklılaşması için çalışmaktadır. Benzer alanlarda faaliyet gösteren kurumlar arasında dikkat çekmek ve tercih edilir olmak bir kurum için kazanç demektir ve bu doğrultuda bir kurumun başarısını direkt olarak etkileyen unsurlardan birisi olarak karşımıza kurum imajı kavramı çıkmaktadır. İmaj, kurumların yaşam olasılıklarını yükseltmektedir, kurumların ürün ve hizmetlerinin satın alınmasını ve kurumdan memnuniyeti ve kurum hakkındaki tüm algılarımızı etkilemektedir³⁰⁰. “Kurumun kendisi hakkında sahip olduğu düşünce ile hedef grubunun sahip olduğu düşüncenin örtüşmesi durumu ideal imajı oluşturmaktadır”³⁰¹.

²⁹⁵ Peltekoğlu, **a.g.e.**, s.362

²⁹⁶ Okay, **a.g.e.**, s.245

²⁹⁷ Okay, Uzoğlu, Okay, Uztuğ, Akyürek ve Oyman, **a.g.e.**, s.33

²⁹⁸ Bakan, **a.g.e.**, s.19

²⁹⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 7. Baskı, 1999, s.278

³⁰⁰ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.90

³⁰¹ Okay, **a.g.e.**, s.66

2.2.1. Kurum İmajı Kavramı

Kurum imajı, bir kurum hakkında içinde bulunduğu toplumun aklında oluşan izlenimler bütünüdür³⁰². Tüm deneyimlerin, inançların, duyguların ve bilgilerin etkileşimi ile çıkar gruplarının kurum hakkında edindiği fikirlerin toplamı olarak ifade edilmektedir³⁰³. Müşterilerin, tedarikçilerin, hissedarların yani tüm kamuoyunun kurum hakkında edindiği izlenimlerin bütünü kurum imajını oluşturmaktadır³⁰⁴. Bir başka ifadeye göre kurum imajı, kişilerin deneyimleri, çalışmaları ve kurumun hedef kitlesi üzerinde bıraktığı etkileri olarak karşımıza çıkmaktadır³⁰⁵. Marken'e göre kurum imajı bir kurumun, tüm amaçlarının ve planlamalarının algılanmasıdır, kurumun ürünlerini ya da hizmetlerini, yönetim tarzını, iletişim faaliyetlerini ve dünya çapındaki diğer faaliyetlerini desteklemektedir³⁰⁶. Genel olarak kişilerin kurum hakkında duydukları, gördükleri ya da doğrudan kurum ile iletişime geçtiklerinde edindikleri fikirlerin bütünü kurum imajını oluşturmaktadır³⁰⁷.

Kurum imajı ile ilgili yapılan tanımların ortak noktaları incelendiğinde, kurum imajı soyut bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır, ayrıca, kurum imajı duygusal bağılıklarla oluşmaktadır. Kurum imajı hedef kitlelerin gözünde kurum hakkında oluşan izlenimlerden oluşmaktadır. Bakan'a göre kurum imajının "yerine getirmekte olduğu önemli bir işlev, iç ve dış hedef kitle üzerinde inandırıcılık, güven yaratmak ve bunu sürdürmektir"³⁰⁸.

³⁰² H. Barich ve Philip Kotler, "A Framework For Marketing Image Management", **Sloan Management Review**, Vol.32, No.2,1991

³⁰³ Tuna ve Tuna, **a.g.e.**, s.118

³⁰⁴ Turgut Karaköse, "Örgütlerde İtibar Yönetimi", Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, <http://www.akademikbakis.org/sayi11/makale/itibar.pdf>, Erişim Tarihi: 26.04.2011, Sayı.11, Ocak 2007, s.5

³⁰⁵ Bristol Lee H. Deloping," **The Corporate Image**, New York: Charles Scribner' s Sons Co, 1960, s.23

³⁰⁶ Marken, **a.g.e.**, s.21

³⁰⁷ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.90

³⁰⁸ Bakan, **a.g.e.**, s.39

2.2.2. Kurum İmajının Tarihsel Gelişimi

Kurum imajı kavramı ilk olarak bir kralın, savaş sırasında ordusunun kullandığı kalkanların üzerine bir takım özel işaretler yaptırmasıyla ortaya çıktığı söylenmektedir. Ayrıca orduların diğer ülkelerin ordularından ayrılmasını sağlamak için düzenlenen üniformaların düzenlenmesi şeklinde olmuştur.

15. ve 16. yüzyıllarda Augsburg'da, Fugger ailesinin girişimleri o dönemin imaj oluşturma ve imaj koruma kavramları olarak bilinmeseler de günümüzde bu adı almaktadır, Fugger ailesi uluslararası haberleşme hizmetinin oluşturulması(Fugger mektupları), kendi kurum işaretlerinin oluşturulması, kendi gazetelerinin yayınlanması, sosyal faaliyetlerde bulunmaları nedeniyle bir imaj oluşturma çabasında oldukları söylenebilmektedir³⁰⁹. Güzelcik, başlangıçta kralların ordularının tanınması ve diğer ülke ordularından ayırt edilmesi amacıyla kullanılan simgelerin, ülkeleri temsil eden bayraklara dönüştüğünü ifade etmektedir. Zamanla posta arabaları, buharlı gemiler, tramvaylar, otobüsler, uçaklar bağlı oldukları kurumlara göre değişik renk ve amblemlerle boyanmıştır³¹⁰. Buradaki temel amaç, kurumların rakiplerinden görsel açıdan ayırt edilmelerini sağlamaktır.

Kurum imajı oluşturma çabasına verilebilecek örnek, tasarımcı Peter Behrens'tir. Behrens, 1907'de AEG (Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft) binalarında, ürünlerinde ve reklamlarında ifade edilecek ortak bir kimlik profiline yaratılması için görevlendirilmiştir. AEG günümüzde değişime uğramış dahi olsa da hala Behrens tarafından tasarlanmış olan logosunu kullanmaktadır. Bu da bize kurum imajının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Pazarlamada ürünün mükemmel sayıldığı 1960'lı yıllarda, ürünün pazardaki konumunun ve marka mükemmelliğinin önemli olduğu 1970'li yıllarda kurum imajının görsel anlamda ifade edilmesi çok önemliydi. Ancak 1980'li yıllara gelinmesiyle birlikte artık ürün mükemmelliği, marka kişiliği gibi unsurlar ortadan kalkmaya

³⁰⁹ Okay, **a.g.e.**, s.241

³¹⁰ Ebru Güzelcik, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 144

başlamıştır. Bunun yerini yüksek kaliteli ürünler ve mükemmel hizmet almıştır. Howard'a göre, bu yıllarda kuruma sadece görsel açıdan kimlik kazandırmak yani kuruma, amblem, logo, sembol yaratmak, kurum imajı için yeterli sayılmaktaydı³¹¹. Özet olarak belirtilen yıllarda kurum imajı oluşturmak için, görsel olarak bir kurum kimliği oluşturulması yeterliydi. Güzelcik'e göre bu dönemde yapılan araştırmalar, bir kurum ne kadar tanınırsa o oranda olumlu algılandığını ifade etmektedir, yani, kurum, adını taşıyan her türlü malzeme üstünde kimliğini, doğru ve değişmeyen bir standartla yansıtırsa, görüldüğü yerde tanınacak ve bu da hedef kitle üzerinde olumlu bir imaj yaratacaktır. Bunun için yapılması gereken de, kurumun yönünü ve gücünü, hızlı ve etkili bir şekilde ileten bir kimlik ve çarpıcı, akılda kalan görsel bir imaj yaratmaktır³¹².

Günümüze kadar kurum imajı kavramı kurumların görsel açıdan tanınmasına yönelik olarak kullanılmıştır. Bu gün kurum imajının, kurumun tamamına entegre edilmesiyle etkinliği daha da artmaktadır. Yaşadığımız yüzyılda tüm kurumlar 'kurum imajı' kavramının önemini anlamış bulunmaktadır, kurum imajının kurumun tüm bölümlerinde uygulanması, kurumun yönetimi ve pazarlama çabaları doğrultusunda elde ettiği başarı üzerinde büyük bir katkısı olduğunda tüm kurumlar hemfikirdir³¹³. Howard bu günün hedefini, kurumların imajını yönetmek ve kurumun gerçek değerlerini, çalışanlarını, ürünlerini, markalarını, yöntemlerini ve inançlarını temsil ettiğini belirtmektedir³¹⁴. Eskiden görsel kimlik olarak bilinen kurum imajı bu gün bir kurum için yönetim ve pazarlamanın içerisinde yer almakta ve kurum için büyük önem taşımaktadır.

2.2.3. Kurum İmajının Önemi

Bir kurumun kuşkusuz en büyük amacı kar elde etmektir. Kurum imajı kavramından beklenen en önemli unsur kurumun kar elde etmesine katkıda bulunmasıdır. Rekabetin arttığı günümüz koşullarında, kurumların satışlarını ve dolayısıyla karlılığını etkileyen diğer etmenlerden bir tanesi de kurumların bulunduğu

³¹¹ Steven Howard, **Corporata Image Management**, Butterworth –Heinemann, Singapore, 1998, s.1

³¹² Güzelcik, **a.g.e.**, 142-144

³¹³ Howard, **a.g.e.**, s.2

³¹⁴ **a.g.e.**, s.1

çevrede iletişim içinde olduğu diğer kişi ve kuruluşların, o kurum ile ilgili görüş, düşünce ve tutumlarıdır³¹⁵. Enrico imajın önemini “Biz kendimizi imajla tanımlarız. Ürünlerimizin bildiğimiz en iyi şekilde yapılmasını sağladıktan sonra, bizim için en önemli şey imajımızı, yani toplumun şirketimiz hakkındaki izlenimini geliştirmektir”³¹⁶ şeklinde ifade etmektedir. Bu gün, imaj faktörü oldukça önemli bir hale gelmiştir, “özellikle tüketiciler açısından bakıldığında bir kurumu, ürünü, markayı, rakiplerinden ayıran unsurlar uzun yıllar boyunca, o obje ile ilgili olarak zihinlerde oluşan imajdır”³¹⁷. Gerçekler farklı bile olsa, kişilerin gerçek olarak algıladıkları kurumun imajını oluşturmaktadır³¹⁸. Bu yüzden kurumlar açısından imajın yönetilmesi ve hedef kitlelerin gözünde iyi bir imaja sahip olmak gerekmektedir. İmajın yönetilmesi hedef kitlelerin kurum hakkında olumlu düşünmesini ve bu düşüncüyü tutmayı, eğer herhangi bir düşünce yoksa yaratmayı ve bu düşüncüyü aktif hale getirmeyi aynı zamanda düşmanca veya negatif olan düşünceleri etkisiz hale getirmeyi, yansızlaştırmayı sağlamaktadır³¹⁹.

Bu gün pek çok kurum tanıtım faaliyetlerine daha fazla dikkat etmektedir, bu zorunlu bir hale gelmiştir çünkü kurum iletişim içinde olduğu gruplara olumlu, güçlü ve sağlam bir imaj yaratmak zorunluluğundadır.

“İmaj kurum için önemli bir varlıktır, çünkü diğer varlıklar gibi imaj da doğru yönetilmediği takdirde değerini kaybedebilecek bir yatırım olarak görülmelidir”³²⁰. Kurum imajı olumlu, olumsuz ya da nötr olabilir, bir kurumun bir ürünü ile yaşanan hoş olmayan bir tecrübe, o kurum için kötü bir reklam olabilir ya da bir tanıdığın kurum ile yaşadığı olumsuz bir tecrübe olumsuz bir imaja yer açarak daha önce oluşturulmuş olan olumlu imajın değişmesine yol açabilmektedir³²¹. “Kişilerin akıllarında bir imaj

³¹⁵ Richard C. Christian, “How Important Is The Corporate Image”, **Journal Of Marketing**, Vol.24, No.2, 1959, s.79-80

³¹⁶ Enrico’dan aktaran, Ahmet Bülend Göksel, **Halkla İlişkiler**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1988, s.1

³¹⁷ Göksel ve Yurdakul, **a.g.e.**, s.197

³¹⁸ Filiz Balta Peltekoğlu, “Kurumsal İletişim Sürecinde İmajın Yeri”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı.4, 1997, s.137

³¹⁹ İrfan Erdoğan, **Teoride ve Pratikte Halkla İlişkiler**, Erk Yayınları, Ankara, 2006, s.233

³²⁰ Gert Schukies, **Halkla İlişkilerde Müşteri Memnuniyetine Dönük Kalite**, (Çev: İbrahim Çamlı), Altın Kitap Serisi, No.10, Rota Yayınları, İstanbul, 1998, s.31

³²¹ Soner TASLAK ve Mahmut Akın, “Örgüt İmajı Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.19, 2005, s. 266

oluşturduğunda bunu silmek, değiştirmek çok zordur, bu imaj daha sonraki beklenti ve istekleri de etkilemektedir”³²². Bir kurumun imajının olumsuz olarak etkilenmesi durumunda bunu onarmak zor ve maliyetlidir.

Kurum imajı, kurumun, ürün veya hizmetin, rakiplerinden ayrılması ve pazarda tercih edilirliliği açısından önem taşımaktadır. Aksoy ve Bayramoğlu’na göre “kurumsal imaj algılanan kaliteyi etkiler ve müşteri memnuniyeti üzerinde ciddi bir etkileme gücü oluşturur. Karmaşık ve çok sık satın alınmayan mal ve hizmetler için müşteri bağlılığı yaratmada önemi daha fazladır”³²³.

Bolat, güçlü bir kurum imajının kurumlara sağlayabileceği katkıları şu şekilde sıralamaktadır³²⁴:

Kurum imajının katkıları,

- Kurumun uzun dönemli amaçları ile ilgili olarak yöneticiler arasında bir duyarlılık yaratmaktadır,
- Hedeflere ve bunlara ulaşmak için izlenecek yollara açıklık kazandırır,
- Kurumun faaliyet gösterdiği pazarda rekabet üstünlüğü kazandırır,
- Kurum içi ve dışı iletişimi güçlendirir,
- Müşterilere, kurumun piyasadaki durumunu ve diğer kurumlar karşısındaki konumunu değerlendirebilme kolaylığı sağlar,
- Müşteri memnuniyetini ve tercihlerini olumlu yönde etkiler,
- Müşteri bağlılığını artırır,
- Kuruma duyulan güveni arttırarak, sermaye bulma konusunda kolaylık sağlar,
- Kurumun amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılacak stratejilerin kurum paydaşları tarafından anlaşılmasını kolaylaştırır,

şeklinde sıralanabilir.

³²² Füsün Kocabaş, Müge Elden ve Serra İnci Çelebi, **Marketing PR**, Ankara, Mediacat Yayınları, 1999, s.25

³²³ Ramazan Aksoy ve Vecdi Bayramoğlu, “Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Tüketici Değerlemeleri”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.4, Sayı.7, 2008, s.87

³²⁴ Oya İnci Bolat, “Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.15, 2006, s.110-111

Kurumlar hem iç hedef kitlelerinin hem de dış hedef kitlelerinin bir fikir sahibi olmasında önemli rol oynamaktadır, burada amaç kurumların tanınmasını, benimsenmesini, sempati kazanmasını ve toplumda varlığını sürdürebilmesine katkı sağlamaktır³²⁵.

“Kurumsal imaj ürün ve hizmetlere ekstra psikolojik değer katarak, müşterilerin ürün ve hizmete dair risk algılarını azaltmakta, müşterilerin benzer ürün ve hizmetler arasında seçim yapmasına yardım etmekte, çalışanların iş tatminini artırmakta, insan kaynağı işe alımının aday toplama sürecinde daha nitelikli personelin kuruma çekilmesinde reklamların ve satış çabalarının etkinliğini yükseltmekte, yeni ürünlerin tanıtımını desteklemekte, rakiplere karşı güçlü görünmesinin sağlanması gibi birçok yönden fayda sağlamaktadır”³²⁶. “Kurumsal imajı iyi olan kuruluşlar; kamuoyunda ‘saygın’, ‘güvenilir’, ‘birlikte iş yapılabilir’, ‘gelecek vadeden’, vb. görünüştedirler. Belirtilen bu deyimleri çağrıştırır biçim anılırlar”³²⁷.

Kurum ile ilgili olumsuz bir imaj oluşması durumunda ise Gümüş ve Öksüz, kurumun tüm fonksiyonlarını analiz etmesini, etkinliği arttıracak çalışmalar yapması gerektiğini ayrıca kurum imajının güçlenmesinin iletişim becerileri ile bağlantılı olarak gerçekleşeceğini ifade etmektedirler. Kurum tüm paydaşları ile iletişimini sürekli kılmalı ve bu iletişimi geliştirmelidir ilave olarak kurumun çalışanları ile kuracağı iletişim ile müşteri ve tedarikçileri ile kuracağı iletişim birbirinden farklı olmalı ve her biri için profesyonelce çalışmalıdır³²⁸.

Koktürk, Yalçın ve Çobanoğlu kurum imajının önemini paydaşlar ve kurum için olmak üzere iki açıdan incelemektedirler³²⁹:

³²⁵ Bakan, **a.g.e.**, s.39

³²⁶ Murat Gümüş ve Burcu Öksüz, **Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi**, Nobel Yayın, Ankara, Mart 2009, s.20

³²⁷ Tikveş, **a.g.e.**, s. 15

³²⁸ Gümüş ve Öksüz, **a.g.e.**, s.21

³²⁹ Mehtap Sümersan Koktürk, A. Müge Yalçın ve Emine Çobanoğlu, **Kurum İmajı: Oluşumu ve Ölçümü**, Beta Yayınları, İstanbul 2008, ss.96-99

- **Paydaşlar Açısından Kurumsal İmajın Önemi:** İşletmenin paydaşları; müşterileri, tedarikçileri, aracılar, kurum çalışanları, rakip işletmeler, basın, hükümet, eğitimciler, toplumsal çevre (iş çevreleri ve sivil toplum örgütleri), hissedarlar vb. olarak sıralanabilir. İşletmeler ayrılan bütçe içerisinde, belirtilen bu paydaşlarına yönelik gerçekleştirilen çok sayıdaki pazarlama yatırımları (kampanyalar, markalama, konumlandırma, ürün/pazar geliştirme, reklam, satış geliştirme, tanıtım vb.) ile yatırımın geri dönüş oranını hızlandırmayı amaçlarlar. Ancak tüm bu faaliyetler sırasında imaj da oluşur. Sonucunda bu imaj, oluşacak değere katkı sağlar. Modern pazarlamanın en önemli unsurlarından birinin ‘değer yaratmak’ olduğu düşünülürse, bu unsurun özellikle tüketicilerin üzerinde önemli bir etki yaratacağı anlaşılabilir. Pazarlana açısından değer: ‘ödenen bedel karşılığında satın alınan her şey’dir. Yine ‘değer’ müşteri gereksinimleri ve beklentilerinin karşılanmasını ifade etmektedir.
 - **Tüketiciler:** Yöneticiler için olumlu kurum imajı değerlidir. Olumlu yönde sağlam bir imaja sahip işletmeler, insanları çok daha fazla etkiler, çoğunlukla daha değerli bir görüntüleri varmış gibi algılanır. Bir diğer deyişle olumlu imaj en önemli paydaşlardan biri olan müşterilerinin satın alma davranışı üzerinde olumlu bir etki yaratır. Tüketiciler bir mal ya da hizmet satın alırken kararlarını yedi aşamalı bir süreçten geçerek verirler. Bu aşamalar sırasıyla gereksinim duyulması, gereksinimin araştırılması, giderme yolları için bilgi toplama, seçeneklerin karşılaştırılması, seçeneğe karar verme, satın alma kararı – uygulama, satın alma sonrası davranışlar olarak bilinmektedir. Bu süreçte olumlu kurum imajı olan işletmelerin ürünleri daha avantajlı bir konuma sahip olur.
 - **Hükümet, İş Çevresi, Tedarikçiler:** Kurum imajı tüketiciler dışındaki diğer paydaşlar üzerinde de etkiye sahiptir. Örneğin hükümet, hissedarlar, iş ve finans çevreleri ve tedarikçiler gibi paydaşlar gözünde olumlu imaj o işletmeye duyulan güveni artırır. O işletme ile yapılan çalışmalarda ve alışverişlerinde kendilerini emniyette hissederler ve ilişkilerini artırma ve iyileştirme yoluna giderler.

- **Toplumsal Çevre ve Sivil Toplum Örgütleri:** Bir diğer önemli paydaş olan toplumsal çevre ve sivil toplum örgütleri için de işletmenin sahip olduğu olumlu imaj; toplumsal refah ve iyileştirme kapsamında değerlendirilir ve işletme ile bu konularda işbirliği içine girebilirler.
 - **Çalışanlar:** Bir diğer paydaş olan işletme çalışanları da bu süreçten olumlu etkilenir ve iş tatminleri yükselir.
 - **Medya:** Medya da olumlu imaja sahip işletmelerle daha yakından ilgilenir, işbirliğine girmek ister.
- **İşletme Açısından Kurumsal İmajın Önemi:** İşletmenin uyguladığı “kurum imajı yönetimi” paydaşları için değer yaratmakla kalmaz aynı zamanda işletmenin ekonomik değerinin önemli bir kısmını oluşturur. Değeri oluşturan unsurlar; kavramlar, fikirler ve algılardır. Bu unsurların ürün/hizmet ile somutlaştırılması ve yasal olarak korunmasıdır. “Değer” farklı biçimlerde beyin göçü, deneyim (know-how), finansman vb. gibi kurum değerine imaj içinde yansıtılarak katkıda bulunur. Böylece borsa değeri de değişir. Başka bir deyişle, borsa değeri ile kurum imajı etkileşim içindedir. Bu nedenle halka açılmayı düşünen veya birleşme ve satın alma konusu olacak işletmelerin olumlu kurum imajına sahip olup olması büyük önem taşır. Olumlu imaj sahibi işletmeler, kredi kuruluşlarından daha kolay finansal destek almakla kalmayıp, hissedarlarının da yatırımlarını artırma yönünde motive olmalarını sağlarlar. Çünkü piyasa bu tip şirketlerin, sürdürülebilir bir kazanç ile istikrarlı bir büyüme göstereceğine, daha yüksek piyasa değerleri olduğuna ve sermaye maliyetlerinin de daha düşük olduğuna inanır. Hükümet organları ile iyi ilişkiler kurabilen bu işletmeler, toplumsal ve ekonomik krizlerle de kamuoyu desteği alırlar. İşletme çalışanlarının iş motivasyonu artar, bu da verimliliği olumlu yönde etkiler. Mevcut çalışanların yanı sıra iş başvuruları da daha nitelikli olur.

2.2.4. Kurum İmajını Etkileyen Faktörler

Kurumlar dışı açık sistemler olduğundan çevresinden etkilenir ve çevresini de etkiler. Bu durumda kurumlar imaj kavramından bağımsız düşünülemez. “Güçlü

ve pozitif bir kurum imajı yaratmak için, iç ve dış imajın oluşturulması gerekmektedir³³⁰. Kurumun “hissedarları, doğal çevresi, rakipleri, tedarikçileri, çalışanları ve tüketicilerinin işletmenin kurumsal imajını nasıl algıladıkları, o işletmenin başarılı olmasındaki önemli etkenlerden biri”³³¹ olarak karşımıza çıkmaktadır. İmaj kurumlar için “değer yaratmakta ve hedef kitlelerin algılarını etkileyerek davranışlarının değişmesini sağlamaktadır”³³².

Kurumlar, imaj oluşturma çabalarına girmeden önce kurum imajını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek unsurlara dikkat etmelidirler. Bu unsurlar Peltekoğlu tarafından şu şekilde ifade edilmektedir³³³:

Satış sonrası hizmet, kurumlar satış sırasında tüketicileri bilgilendirmeli ve satış sonrasında meydana gelebilecek sorunların giderilmesine yardımcı olarak kurum imajının oluşmasına katkıda bulunmalıdır.

Reklamlar, sadece satışların iyi olmasını etkilememekte aynı zamanda kurum imajı da etkilemektedir, bu yüzden reklam desteğinin alınması gerekmektedir.

Endüstriyel İlişkiler, kurumun çalışanları, dağıtıcılar, tedarikçilerle ilişkiler, kurum imajı doğrudan etkilemektedir, bu yüzden ilişkiler tutarlı bir şekilde yürütülmelidir.

Ambalaj, ürünün ambalajı ile ticari kaygı yerine tüketicilerin memnuniyetleri ön planda tutulmalı, yeni teknolojiler kullanılarak üretildiği mesajı verilmelidir.

³³⁰ Güzelcik, a.g.e., s. 173

³³¹ Aksoy ve Bayramoğlu, a.g.e., s.86

³³² Pınar Eraslan Yayınoglu, Editör, **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları No.11, İstanbul, Ekim 2005, s.132

³³³ Peltekoğlu, a.g.e., s.286-287

Borsanın etkisi, para piyasalarındaki yatırım uzmanları ve ilgili basın mensupları kurumu tanıyor mu? Görüşleri olumlu mu? Gibi sorulara olumlu cevaplar verilebilmelidir.

Fiziksel görüntü, kurumun genel görüntüsü ve yarattığı izlenim kurum imajını da etkilemekte, kurumsal kimlik ve kurum imajı arasındaki etkileşimi kanıtlamaktadır. Kurumun içinde bulunduğu çevre, bekleme salonu, çalışanların yarattığı izlenim, fiziksel görüntü içerisinde yer almaktadır.

Kurumun muhatap olduğu soruları yanıtlama yöntemleri, tüketicilerin bir nedenden dolayı bilgi almak istemesi durumunda, gönderdiği mektuplar ve ettiği telefonlar, o tüketicinin kurum hakkında edindiği izlenimi yani imajı oluşturan önemli etkenlerdendir.

Sabuncuoğlu'na göre kurum imajını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür³³⁴:

Kurum imajını etkileyen faktörler

- Ürün kalitesi ve özellikleri
- Ürünün tasarımı
- Satış sonrası hizmetler
- Reklamlar ve promosyonlar
- Tüketicilerle ilişkiler
- Çalışanlarla ilişkiler
- Tedarikçilerle ilişkiler
- Bayilerle ilişkiler
- Ürün ambalajı
- Borsanın ve ekonominin etkisi
- Kurumun dış görüntüsü

³³⁴ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.92

- Kurumun medya ile ilişkileri olarak sıralanmaktadır.

2.2.5. Kurum İmajının Oluşturulması

Kurum imajı hedef kitlelerin nazarında kendiliğinden oluşabileceği gibi kurumlar tarafından da oluşturulabilmekte ya da oluşmuş olan bir imaj geliştirilebilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken ayrıntı, kurum imajı oluşturmak ve oluşturduktan sonra devamlılığını sağlamak için de sürekli çalışmak gerekliliğidir. Değişen pazar koşullarına uyum sağlamak, rakiplerden ayrılmak ve en önemlisi para kazanabilmek için gerekli unsurlardan bir tanesi olan kurum imajı için süreklilik önem arz etmektedir.

Kurum imajının oluşturulması aşamasında sorulması gereken sorular Peltekoğlu tarafından şu şekilde sıralanmaktadır³³⁵:

- Kurumun mevcut imajı nedir?
- Kamuoyu kurumun farkında mıdır?
- Bu farkındalık yönetimin sunmuş olduğu imaj ile ne kadar uyumludur?
- Kurumun istediği kurumsal imaj nedir?
- Bir kurumun ürettiği ürün ya da hizmet o kurumun imajını nasıl etkilemektedir?
- Kurum yeni bir kurum imajı kazanabilmek için nasıl bir yöntem izlemelidir?

Kurum imajı oluşturulmasında iç ve dış iletişim faaliyetleri, halkla ilişkiler faaliyetleri ya da sadece sponsorluk yapmak yeterli olmayacaktır. Okay'a göre imaj çalışması, "tıpkı bir halkla ilişkiler kampanyası gibi feedback çemberi içerisinde, araştırma-planlama-uygulama-değerlendirme aşamalarını sürekli bir biçimde gerçekleştirmeye yöneliktir"³³⁶. Kurum imajı çalışmaları bir bütün olarak ele alınıp aynı standartta uygulanmalıdır. Etkili bir kurum imajının oluşturulmasında bütünlük önem taşımaktadır.

³³⁵ Peltekoğlu, a.g.e., s.283-284

³³⁶ Okay, a.g.e., s.118

Kurum imajı çevredeki çok çeşitli faktörlerin etkileşimiyle hedef kitlelerde oluşan algı anlamına gelmektedir³³⁷. “Hedef kitle üzerinde, kurumun ne olduğuna ve neyi temsil ettiğine dair imaj yaratmak, sürdürmek ve geliştirmek için yapılması gerekenler şu şekilde sıralanmaktadır”³³⁸:

Hedef kitle üzerinde imaj yaratmak ve sürekliliğini sağlamak için yapılacaklar,

- Var olan tutum ve farkındalık araştırmasının yapılması,
 - Samimi olunması,
 - Sahip olunması, arzulanan imajın açıkça tanımlanması,
 - Sağlanmış olan faydaların ve eşsizliğin vurgulanması,
 - Hedef kitlelerin belirlenmesi,
 - Enformasyonun düzenli akışının sağlanması ve sürdürülmesi,
 - Abartmalardan kaçınılması,
 - Hoşgörünün korunması,
 - Güzel olanın yapılması,
 - Bir durum karşısında yapılacak destekle sahip olunan imajın bir uyum içerisinde olması,
 - Dürüst olunması,
 - Ünlü bir sözcünün hem yararlı hem de zararlı olabileceğinin göz ardı edilmemesi,
 - Medya tercihlerinde imaja göre hareket edilmesi,
 - Duruşun, görünümün yansıtılması
 - İyi niyet oluşturulması
- şeklinde sıralanmaktadır.

Yeni bir üründe imaj oluşturma çalışması sorunsuz bir şekilde gerçekleşebilmektedir ancak var olan imajlarda değişiklik yapılması zor bir süreç olarak

³³⁷ Koptürk, Yalçın ve Çobanoğlu, **a.g.e.**, s.32

³³⁸ Tuna ve Tuna, **a.g.e.**, s.121

karşımıza çıkmaktadır³³⁹. Başarılı bir kurum imajı oluşturulması için dikkat edilmesi gereken koşullar şu şekilde sıralanmaktadır³⁴⁰:

Başarılı bir kurum imajı oluşturmak için,

- Kurum imajını yükseltmek için, üretim kalitesi en üst düzeye çıkarılmalıdır,
- Logo, renk, yazı biçimi, mimari tasarım, çevre tasarımı gibi farklı unsurları içinde barındıran kurumun görsel kimliği başarılı bir biçimde tasarlanmalıdır,
- Kolay hatırlanabilecek, amaca uygun ve telaffuzu kolay bir isim belirlenmelidir
- İş yöntemleri sade ve fonksiyonel olmalıdır.

Kurum imajı rakiplerle kurum arasında fark yaratmaktadır³⁴¹. “Kuruluşlar, kurumsal imaj oluşturulurken fiziksel unsurlara ilişkin çalışmalar, sosyal sorumluluk çalışmaları, iletişim etkinlikleri ve kalite ile ilgili çalışmalar yapmaktadırlar”³⁴². Kurum imajı oluşturma süreci yukarıda sayılan unsurlarla birleştirilerek, bilgi toplama ve araştırma aşaması, planlama aşaması, uygulama aşaması ve değerlendirme aşaması şeklinde özetlenebilir. “İmaj yaratma çalışması, var olan durumun belirlenerek, kimin, neyi, niçin, düşündüğünü belirleyerek, hedefe ulaşmak için hangi araçlardan ne tür mesajlar verileceğini ve ne şekilde yararlanılacağı kararının verilmesinden oluşmaktadır”³⁴³.

2.2.5.1. Bilgi Toplama ve Araştırma Aşaması

Özellikle günümüzde araştırma kavramının kurumlar için önemi tartışılmaz. Bu gün bir kurum hedef kitlelerin istek ve ihtiyaçlarına göre ne üreteceğine, nasıl üreteceğine, hangi satış kanallarını kullanacağına karar vermektedir. Araştırma süreci doğru ve etkin bir şekilde takip edildiğinde elde edilecek sonuçlar da kurumlar için memnun edici olacaktır.

³³⁹ Koptürk, Yalçın ve Çobanoğlu, **a.g.e.**, s.33

³⁴⁰ Tuna ve Tuna, **a.g.e.**, s.122

³⁴¹ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.93

³⁴² Koptürk, Yalçın ve Çobanoğlu, **a.g.e.**, s.33

³⁴³ Rüyeyde Akyürek, “Sponsorluk Planlaması”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yay.**, No.135, Eskişehir, 1995, s.85

İmaj araştırması, mevcut durumun ne olduğu, var olan bir sorun olması durumunda sorunun saptanması ve kuruma faydalı olabilecek şekilde doğru imaj planlamasının oluşturulması için hedeflerin ortaya konulması süreci olarak tanımlanmaktadır³⁴⁴.

Kurum imajı, hissedarların, çalışanların, müşterilerin ve kurumun hedef kitlesini meydana getiren diğer bütün grupların, kurumun farklı yönlerini algılaması sonucunda edinilen fikirlerin toplamından oluşmaktadır³⁴⁵.

Kurumlar ürün veya hizmetlerini sunmadan önce nasıl araştırma yapıyorlarsa aynı durum kurum imajı için de söz konusudur. Kurum, hedef kitlelerinin nezdinde nasıl bir imaja sahip ve bu imajı nasıl daha fazla geliştirebileceğini ancak araştırma yaparak öğrenebilecektir. Kurumun imajla ilgili daha önce bir çalışma yapıp yapmadığı önemli değildir. Her kurumun zihinlerde oluşmuş bir imajı mevcuttur. Önemli olan daha önce oluşmuş olan bu imajı keşfetmektir. Bu durumun tespit edilmesi, kurumun sahip olduğu imajı ve geliştireceği stratejileri belirlemesini sağlayacaktır. Eğer kurum hedeflediği imaja sahip ise bundan sonra yapacağı çalışmaları bu imajın sürdürülmesi için planlayacaktır.

Arzuladığı imaja sahip olmayan kurumlar ise stratejilerini planlayarak, kendilerine hedefler koyacak ve o hedefler için çalışacaktır. Kurum gelecekte nerede olmak istediğini belirlemelidir, şu anda nerede olduğundan yola çıkarak, sonrası için ne yapması gerektiğini tespit etmeli ve gelecekte hedeflediği yerde bulunmasını sağlayacak stratejileri geliştirmelidir.

2.2.5.2. Planlama Aşaması

Bilgi toplama ve araştırma aşamasının ardından strateji belirleme ve plan oluşturma aşaması takip edilmektedir. Bu süreç şu şekilde özetlenmektedir³⁴⁶:

³⁴⁴ Okay, **a.g.e.**, s.263-264

³⁴⁵ Peltekoğlu, **a.g.e.**, 1997, s.130

³⁴⁶ Ak, **a.g.e.**, s.65

- Amaç,
- Hedef Kitlenin belirlenmesi,
- Kullanılacak iletişim araçları,
- Çalıştırılacak personel,
- Harcanacak para,
- Kampanya için ön görülen süre
- Atılacak adımlar ve alınacak mesafeler,
- Gerçekleştirilecek organizasyonlar,
- İletişim/Tanıtım sırasında kullanılacak anlatım şekilleri, mesajlar, vs.

İmaj oluşturma çalışmaları oldukça yüksek maliyet gerektiren çalışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden planlama aşamasında dikkat edilmesi gereken en önemli konu hedef kitlelere nasıl ulaşılabileceğidir. Hangi iletişim kanallarından ne gibi mesajlar verileceği, doğru mesajın doğru kitleye ulaşması ve doğru araçların seçilmesi gerekmektedir. Hedef kitleye ulaşılamaması durumunda, çalışmaların, kurum için zaman ve para kaybına sebep olması muhtemeldir.

Planlama aşaması uygun bir şekilde taslak haline getirilmeli ve uygulama aşamasında bu taslağa bağlı kalınması gerekmektedir.

2.2.5.3. Uygulama Aşaması

Bilgi toplama ve araştırma aşamasında elde edilen verilere göre planlanan stratejinin uygulandığı bölüm olarak karşımıza çıkmaktadır. Cerrahoğlu'na göre "kurum imajı oluşturulurken, belirlenen strateji kapsamında, sosyal ve kültürel faaliyetlere önem vermek gerekmektedir, kamuoyuna dürüst ve tutarlı mesajlar vermek, topluma karşı kurumun sorumluluklarını göz önünde bulundurmamak ve hizmet edilen kuruma inanç duyup, güvenmek imajın iç ve dış hedef kitlede yerleşmesini sağlamaktadır"³⁴⁷.

³⁴⁷ Erhan Cerrahoğlu, "Siyasetçinin PR'a ihtiyacı Vardır", **Profesyonel PR Türkiye**, Yıl.1, Sayı.5, 1999, s.9

Kurum imajı oluşturmanın maliyetleri yüksek olduğundan ancak etkili iletişim kanalları kullanılarak hedef kitleye ulaşılabilmektedir. Planlama sürecinde belirlenen iletişim kanalları uygulama esnasında kullanılmalı ve hedef kitleye mesajın iletilmesi doğru Şekilde sağlanmalıdır. Uygulama sresinde planlama aşamasında belirlenen zamana sadık kalınarak gerçekleştirilmelidir. Bu noktada amaç hedeflere mümkün olduğunca yaklaşmaktır.

“Kurum imajını uygulamak, iletişim-halkla ilişkiler ve reklam uzmanlarının beraber çalışarak, belirledikleri stratejilerle, hedeflenen imajın, planlama sürecine göre, kurumun sahiplerine, yöneticilere, çalışanlara, dağıtım kanallarına, tüketicilere, halka, basın ve kamuoyu oluşturan fikir önderlerine yerleştirilmesi ile mümkün olmaktadır”³⁴⁸.

2.2.5.4. Değerlendirme Aşaması ve Kurum İmajının lm

Gerçekleştirilmiş olan bilgi toplama ve araştırma, planlama ve uygulama süreçlerinin sonuçlandırıldığı aşamadır.

Değerlendirme, belirlenmiş hedef kitlelere ulaştırılan mesajların yansımalarının lmlenmesi, sonuçlarının net bir Şekilde ifade edilerek, kurumun nereden nereye gittiğini, imajının iyi olup olmadığı ve neler yapılması gerektiğini ortaya koyarak geleceğe işık tutulmasını saėlamaktadır³⁴⁹.

Yapılan araştırmalar sonucunda oluşturulan planlar çerçevesinde yapılan uygulamaların sonuçlarının ifade edildiği noktadır. Burada kurumun hedeflediği yerde olup olmadığı, imajını nasıl koruyabileceğini, eğer istediği noktada değilse hedeflerine ulaşmak için neler yapması gerektiği bilgileri yer almaktadır.

İmajın kendisi soyut bir alan olduğu için lmlenmesine ilişkin de bir takım sıkıntılar ortaya çıkmaktadır. Günümüz rekabet ortamı olumlu bir imajın oluşumunu kurumların farklılaşması için bir ön koşul haline getirmektedir. Bu nedenle kurumlar da

³⁴⁸ Ak, **a.g.e.**, s.174

³⁴⁹ Peltekoğlu, **a.g.e.**, s.372-373

olumlu bir imaj yaratmak için önemli miktarlarda yatırım yapmaktadırlar. Ancak söz konusu yatırımların nasıl sonuçlandığına ilişkin de hem tutum ve davranış değişimlerinin, hem de yatırımların geri dönüşümünün ölçümlenmesi kurumlar bakımından önem kazanmaktadır. Köktürk, Yalçın ve Çobanoğlu imaj araştırmasına konu olan temel unsurları Tablo 1’deki gibi sınıflandırmaktadırlar.

Tablo 1: İmaj Ölçümü İçin Araştırma Konusu Olan Faktörler: İmaj Değişimini Etkileyenler ve İmajın Etkiledikleri

İmaj Değişimini Etkileyen Faktörler	İmajın Etkilediği Faktörler	İmaj Ölçümü İçin Araştırma Konusu Olan Faktörler
Zaman Örneklem (paydaş) Algı Süreci Geçmiş Deneyimler Değerler Kişilik Özellikleri	Satın Alma Davranışı Sadakat İlişkiler Duygular Karlılık	Kurum Kimliği Kurum Kültürü Kurum Kişiliği Ün-İtibar Kalite

Kaynak: Mehtap Sümersan Köktürk, A. Müge Yalçın ve Emine Çobanoğlu, **Kurum İmajı: Oluşumu ve Ölçümü**, Beta Yayınları, İstanbul 2008, s.70

Diğer taraftan kurum imajının nasıl tanımlandığı da ölçümlenmesinde kullanılacak yöntemi değiştirebilecektir. Bu doğrultuda farklı imaj tanımlarına göre kullanılabilen yöntemler şu şekilde sıralanabilir³⁵⁰:

- Kurum imajı işletme hakkında paydaşların akıllarında kalan anlamlar ağıdır: Bu tanım kabul edildiğinde araştırma yöntemi olarak keşifsel yöntemler benimsenmekte, paydaşların işletme ile ilgili oluşturmuş oldukları bilişsel bağlantılar saptanmaya çalışılmaktadır. Örneğin, resim tanımlama gibi projektif tekniklerden biri kullanılarak, bir zincir mağazanın müşterilerine çağrıştırdığı duygu ve düşünceler saptanabilir. Deneklere çeşitli resimler gösterilir ve bu resimlerden hangilerinin o zincir mağazayı çağrıştırdığı ve bunun nedeni irdelenir. Böylece o işletmenin imajını belirlemeye yönelik çeşitli sıfatlardan oluşan bir liste oluşturulmuş olur.

³⁵⁰ Köktürk, Yalçın ve Çobanoğlu, **a.g.e.**, s.71-72

- Kurum imajı, paydaşların gözünde bir işletmeyi diğerlerinden farklılaştıran özelliklerin saptanmasıdır; böylece paydaşların o işletme hakkında oluşturdukları duygu, düşünce ve davranışların saptanması ve/veya tahmin edilmesi söz konusu olabilir. Tanımlayıcı bir yöntem gerektiren bu çalışmalar, işletmenin özellikleri ve paydaşların bu özelliklere verdikleri önem derecelerini saptamayı ve paydaşlardan bu özelliklerin belirlenen işletme için ne kadar doğru veya geçerli olduğunu bir ölçek doğrultusunda değerlendirmelerini sağlamayı amaçlar. Bir sektör ve/veya bir işletmeye yönelik daha önce listelenmiş imaj değişkenlerini kapsayan ifade ve/veya sıfatların örneğin belirli bir beyaz eşya üreticisinin hedef kitlesi tarafından o işletmeye ne kadar uygun olduğunu saptamaya yöneliktir. Ayrıca bu ifade ve/veya sıfatların denekler için “ne kadar önemli” olduğu saptanarak işletmeye stratejik yönlendirmeler yapılabilir.
- Kurumun imajı konumlandırmayı ve kurum imajı ve rakiplerinin birbirlerine göre paydaşları gözündeki yerlerini karşılaştırmalı olarak vermeyi amaçlanan durumlarda ise yine tanımlayıcı araştırma yöntemleri kullanılır: Rakiplerine göre işletme imajının saptanması için işletmeler arasında benzerlikler ve farklılıklar değerlendirilir. Bu bir tür karşılaştırma (benchmarking) çalışması da içerebilir. Örneğin deneklerden benzer konularda faaliyette bulunan iki işletme hakkında yer alan ifade ve/veya sıfatları çoklu derecelendirme ölçeğinde değerlendirmeleri istenir. Elde edilen bulgular seçilen boyutlarda karşılaştırılır. Böylece değerlendirmeye esas alınan iki işletmenin pazarda birbirleri ile karşılaştırmalı olarak aldıkları yer saptanmış olur. Bir diğer ifade ile işletme denekler tarafından (rakipler arasında) konumlandırılır.

Kurum imajının ölçüm yöntemini belirleyen unsurlar şu şekilde sıralanabilir³⁵¹:

- Kullanılan imajın tanımı
- Hedef kitle (paydaşlar) – örneklem
- Araştırmacının – araştırmanın hedefleri
- İmajın ölçülme amacı

³⁵¹ Koptürk, Yalçın ve Çobanoğlu, **a.g.e.**, s.73

- Zaman
- Maliyet
- Analiz yöntemi
- Kullanılacak insan gücü uzmanlığı
- İmajı ölçülen hakkında örneklemin bilgi düzeyi

Yukarıda da belirtildiği gibi imajın ölçümünü etkileyen çok sayıda faktör vardır. bu faktörlerin etki derecesi araştırmaya ve konuya göre değişse de imajı ölçümlemede kullanılan yöntemler birkaç başlık altında toplanabilir. Kurum imajının ölçümünde kullanılan yöntemlerin başlıcaları şu şekilde sıralanabilir³⁵²:

- **Tanımlayıcı Yöntemler:** Davranış ölçekleri ve Q-yöntemi imaj ölçümlemede kullanılan tanımlayıcı yöntemlerdir.
 - **Davranış Ölçekleri:** İmajı davranış yansımaları olarak algılayan yazarlara göre, ölçümleme paydaşların belli başlı davranışlarının saptanması ve paydaşların bu davranışlara verdikleri önemin bir ölçek yardımıyla derecelendirilmesi ile uygulanır. Deneklerden örnek işletmeleri, belli özelliklere göre değerlendirmeleri istenir. Böylece karşılaştırmalı olarak işletmeler gözden geçirilir. Ayrıca bu özelliklerin paydaşlar için olan önemi sorgulanır. Likert ve/veya semantik farklılık ölçeklerinden yararlanılır, yüz yüze soru formu veya telefonla görüşme kullanılır. Bu yöntemin uygulanabilmesi için deneklerin konu hakkında yorum yapabilmeleri, işletme hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir. Temsili sayıda örneklem kullanıldığında sonuçlar genellenebilir, paydaşlar arasında fikir farklılıkları ve zaman içindeki fikir değişiklikleri karşılaştırılabilir. Bu tip çalışmalar imaj ölçümünde en net sonuçları veren, bu nedenle de en çok tercih edilen araştırma yöntemlerindedir. Aynı soru formunda farklı işletmelerin yer alması, işletmeler arasında bir değerlendirmeyi ve karşılaştırmayı da sağlar. Ayrıca soru formunun

³⁵² Koptürk, Yalçın ve Çobanoğlu, **a.g.e.**, ss, 80-92

farklı paydaşlara farklı zamanlarda uygulanabilmesi hem paydaşlar arasında hem de zaman içinde karşılaştırma yapılabilmesini sağlar.

- **Q-yöntemi:** Q-yönteminde, işletmenin kendi tanıtımı için kullandığı söylemler ve paydaşların (örnekleme de yer alan kişilerin) araştırılan işletme hakkında söyledikleri ifadeler kartlara yazılır. Deneklere, imajı araştırılan işletme hakkında, kartlarda yer alan cümlelerin geçerli olup olmadığı sorulur. Ayrıca çoklu dereceleme ölçeğinde (1-10) geçerlilik derecesinin değerlendirilmesi istenir. Sonuçlar çoklu dereceleme ölçeğinde yer alan değerlendirme boyutları kapsamında hem geçerli olanlar/geçerli olmayanlar, hem de geçerlilik derecesine göre sıralandırılır. Ayrıca her deneğin yanıtlarının yani geçerlilik değerlendirmesinin normal dağılımda olmamasının sağlanması istenir. Böylece denekler hem önceliklerini hem de sıralamalarını belirtmek zorunda kalırlar. Bu yöntemle toplanan bilgiyi Q Faktör analizi ile değerlendirmek mümkündür. Böylece benzer değerlendirmelerde bulunan denekler toplanır ve bir pazar bölümlenmesi çalışması yapılmış olur.
- **Keşifsel Yöntemler:** Resim yorumlama yöntemi, merdiven yöntemi, fihrist matris analizi, Kelly fihrist matrisi ve doğal gruplama yöntemi imajı ölçümlemede kullanılan keşifsel yöntemler arasındadır.
 - **Resim Yorumlama Yöntemi:** Projektif tekniklerden biri olan resim yorumlama yöntemi, kelimelere dökmeksizin deneklerin kendilerine gösterilen resimleri bir işletme ile özdeşleştirmelerinden oluşur. Deneklerden bir resmi sadece bir işletme ile özdeşleştirmeleri istenir veya eğer denek herhangi bir resmi hiçbir işletme ile özdeşleştiremiyorsa o resim ayrılır. Daha sonra tekrar resimler toplanır ve toplu halde bir kez deneğe verilir. Yakınlık/beğenme hissettiği resimleri ayırması istenir. Böylece denekleri, işletme-resim arasında ilişki kurmasının yanı sıra, o resme hissettikleri yakınlık/beğenme derecesi de irdelenmiş olur. Resim yorumlama yöntemi genellikle küçük sayılı örneklemlerde kullanılır. Deneklerin duyguları dolaylı yoldan sorgulandığı için işletmeler

konusunda çok bilgili olması aranmaz. Diğer imaj ölçme yöntemlerinde, deneklerin duygularını kelimelere dökmeleri beklenirken, resim yorumlama yönteminde sembollerle ifade etmeleri istenir. Böylece deneklerin derinlerde kalmış duygularını ifadeleri de mümkün olur. Bu yöntemde diğer imaj ölçme yöntemlerine göre analiz daha kolay ve toplam maliyet düşüktür. Resim yorumlama yöntemi, genellikle Q-yöntemi ve davranış ölçeklerini desteklemek amacıyla kullanılır. Araştırmanın sonucunda, işletme imajını ifade eden resimler listelenmiş olur.

- **Merdiven Yöntemi:** Merdiven yöntemi hem marka hem de kurum imajını belirlemek için kullanılan yöntemlerden biridir. Burada deneklerden, bire bir yapılan görüşmelerle, araştırma konusu olan işletme ile ilgili hemen, ilk akla gelen özellikleri listelemeleri istenir. Özellikler listesi oluşturulduktan sonra, deneklere bu özelliklerin neden önemli olduğu sorulur. “Bu özellik sizin için neden önemli?” sorusu denegin vereceği farklı cevaplar tükenene kadar sürdürülür. Sonuç, bir anlamlar/önem zincirinden oluşur. Merdiven tekniği genellikle az sayıda denek grupları ile uygulanır. Yüz yüze3 görüşmelerde, deneklerin duygularını ifade etmeleri beklenir. Ancak uzman araştırmacılar deneklerin duygularını ortaya çıkarabilirler. Görüşmeler bir saat kadar sürebilir. Sürenin uzunluğu, araştırmanın zorlukları, yüksek araştırma maliyeti merdiven yönteminin dezavantajları olarak yer alır. Bu tekniğin kullanılabilmesi ve bir anlamlar zincirinin oluşturulabilmesi için deneklerin işletme hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir. Deneklerin herhangi bir işletme hakkında hem o işletmeyi tanımlayan özelliklerin belirlenmesi hem de bu özelliklerin öneminin irdelenmesi için yeterli bilgi birikimi olması gerekir. Bu özelliklere sahip deneklere ulaşmak zor olabileceği için merdiven tekniği genellikle kurum imajı çalışmaları yerine sektör imajı çalışmalarında kullanılmaktadır. Merdiven tekniğinde, her denek için bir hiyerarşik değer haritası oluşturulur. Daha

sonra bu değer haritaları bütün denekler için birleştirilir. Bu haritada aşağıdaki bilgileri görmek mümkündür:

- Özellik: Denek için önemli olan özelliklerin listesi
- Sebep ilişkisi: Belirtilen zelliklerin denek için neden önemli olduğu
- Sonuç-değer ilişkisi: Belirtilen özelliğe bağlı olan sebebin denek için neden önemli olduğu

- **Fihrist Matris Analizi (Repertory Grid Analysis):** Keşifsel araştırmalar farklı yanıtlar ve yorumlar doğmasını sağlamakla birlikte, yorumlama zorluğu getirmekte, küçük örnek sayıları bulguların genellenememesine sebep olmakta, tanımlayıcı araştırma yöntemleri ise deneklerin bireysel değerleme değişkenlerinin saklı kalmasına sebep olmaktadır. Fihrist matris analizi ise her iki yöntemin olumlu ve olumsuz yönlerini birleştiren bir yöntem olarak, araştırmacılar için marka, kurum ve yer imajlarının karşılaştırılabilmesi amacı ile bir araç olarak kullanılmaktadır. Fihrist matris analizi ile hem parametrik hem de parametrik olmayan veri değerlendirmesi yapılabilmektedir. Fihrist matris analizi temel olarak bireylerin çevrelerini değerlendirerek kişisel deneyimleri ve değerleri doğrultusunda “dünyanın işleyişi” ile ilgili bir değerlendirme yapmalarını sağlamakta ve bu konuda algılarını tespit etmekte, böylece denekler karşılaştıkları yeni durumlarda bu algılarını harekete geirmekteyler. Bireylerin çevrelerini nasıl algıladıklarını ve değer sistemlerini bilmek, araştırmacıya bireyin belli bir ortamı (değişkeni) nasıl yorumlayacağı ve hareket edeceği konusunda bilgi vermektedir. Fihrist matris analizinde iki inceleme biriminden bahsetmek mümkündür; birimler (incelenenler) ve özellikler (bireyin inceleme konusu ile ilgili düşündüğü özelliklerin benzerlik ve farklılıkları). Fihrist matris analizi birden fazla inceleme konusunun (birim) belli özellikler doğrultusunda değerlendirilmesinden ve karşılaştırılmasından oluşmaktadır. Birimler arasındaki ilişkiler, seçilen özelliklere göre farklılık göstermektedir. Örneğin birimler “güven” özelliğine göre farklı,

'hız' özelliğine göre farklı değerlendirilir ve sıralanır. Fihrist matris analizi iki farklı yöntemle uygulanabilir; asgari bağlamda ve tam bağlamda. Asgari bağlam yönteminde, deneye üç birim verilir ve hangilerinin benzer, hangisinin farklı olduğunu belirtmesi ve nedenlerini söylemesi istenir. Belirtilen benzeşme ve fark nedenleri ile ilgili özellikler oluşturulur. Daha sonra denekten araştırmanın konusunu oluşturan diğer birimleri belirlenen özellikler doğrultusunda değerlendirmesi istenir. Denek uygulanabilirliği "evet" veya "hayır" olarak değerlendirir. Tam bağlamda ise bütün birimler aynı zamanda değerlendirmeye alınır ve denekten birimleri gruplara ayırması istenir ve grupları hangi özellikler doğrultusunda ayırttığı sorulur. Böylece özellikler saptanmış olur. Fihrist matris analizi genel olarak değerlendirildiğinde, asgari ve tam bağlamın karışımından farklı yöntemler yaratılabilir. Özellikleri 'evet' veya 'hayır' olarak değerlendirmek yerine 5'li Likert ölçeğinde de değerlendirmek olasıdır.

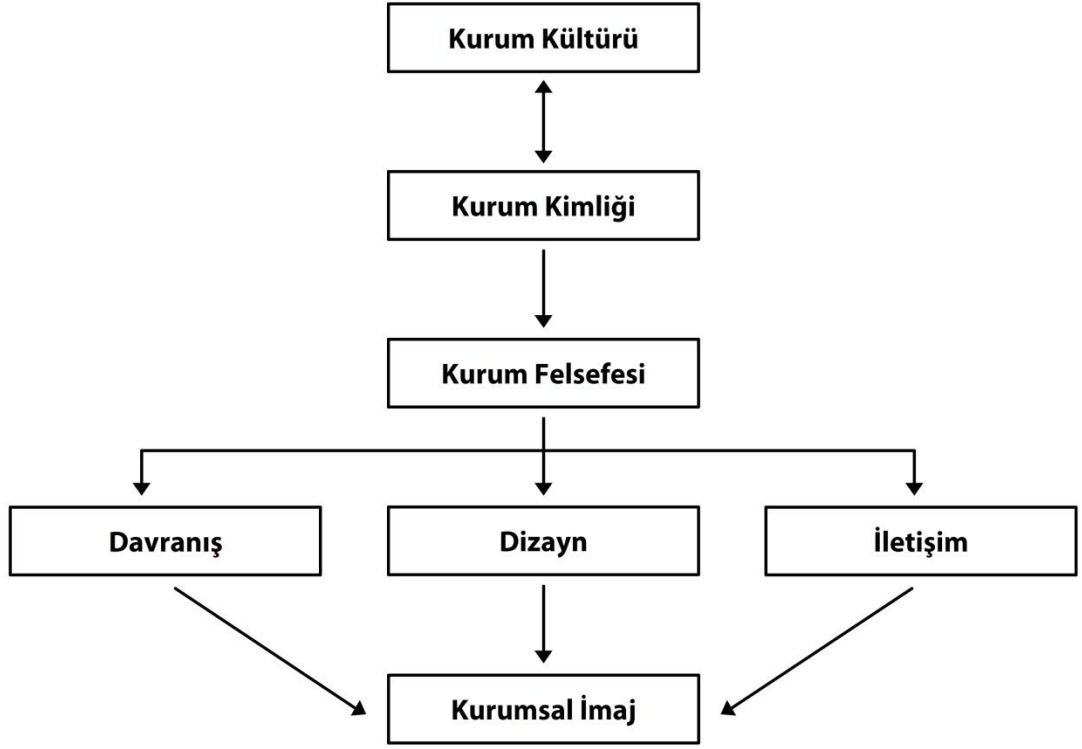
- **Kelly Fihrist Matrisi (Kellt Repertory Grid):** Fihrist matris analizi prensiplerini temel alan, genellikle imaj ölçme araştırmalarında kullanılan özel yöntemlerden biri Kelly Fihrist Matrisidir. Kelly fihrist matrisinde deneklere üç farklı işletme ismi veya marka verilir. Belli bir özellik ya da özellikler konusunda, diğer ikiden farklı olan üçüncüyü ayırtmaları istenir. Deneklere hangi özellikleri kullanarak bu ayırtmayı yaptıkları sorulur. Deneklerin kullandığı ayırtma faktörü araştırmanın değişkenlerini oluşturur. Böylece kurum imajında farklı değişkenlere ulaşılmış olur. Daha sonra paydaşlar (örneklem) işletmeleri bu değişkenlere göre değerlendirirler. Diğer yöntemlere göre daha kolay olan Kelly fihrist matrisi küçük sayıda bir örneklem ile yapılır. İşletme konusunda bilgi sahibi olan denekler daha detaylı değerlendirmeler yapabilirler. Az zaman ve işletme bilgisi gerektirdiği için denekler tarafından daha tercih edilen bir yöntem olur. Genellikle merdiven yönteminde kullanılacak olan özellikler/değişkenler Kelly fihrist matrisi ile saptanır. Kelly fihrist matrisi yönteminde kurum imajı araştırılacak üç

işletme belirlenir. Deneklere hangi iki işletmenin birbirine benzediği veya hangisinin diğer ikisinden farklı olduğu sorulur ve bu farklılığın nedeninin irdelenmesi istenir. Deneklerin ortak özellik/ayrıştıran özellik olarak kullandıkları değişkenler sektördeki işletmeleri birbirlerinden ayırtırmakta kullanılır.

- **Doğal Gruplama Yöntemi:** Deneklere farklı işletme isimlerini taşıyan bir liste verilir. Bu listede azami seksen işletme ismi yer alır. Deneklerden bu isimleri iki gruba ayırmaları istenir. Bu işlemi tamamladıklarında, hangi değişkenlere göre ayırdıkları sorulur ve oluşturmuş oldukları grupları kendi kelimeleri ile tasvir etmeleri istenir. Bu süreç, denekler artık gruplara ayıramaz konuma gelene kadar sürdürülür. Deneklerin yaptığı ilk gruplamalarda kullandıkları değişkenler daha önemli değişkenler olur. Aynı zamanda deneklerin gruplara ayırmada kullandıkları değişkenler ve bunların sıralanması deneklerin kişisel özellikleri konusunda araştırmacıya fikir verir. Bu yöntem genellikle hem yöntem hem de işletmeler konusunda uzman olan araştırmacılar tarafından daha başarı ile uygulanır. Deneklere de ölçekli anket doldurmaktan daha ilginç gelir. Veri değerlendirmesinde çok boyutlu ölçekleme kullanılabilir. Doğal gruplama yöntemi kurum imajının saptanması için kullanıldığında, çok sayıda işletme arasında gruplama yapılması ve farklı özellikler belirlemeleri ana hedeflerdendir. Böylece deneklerin kapsamlı değerlendirilmesi sağlanır.

2.3. Kurum İmajı Kavramının Etkileşim İçinde Bulunduğu Kavramlar

Kurum imajı kavramı tek başına düşünülemez. İmajla birlikte ele alınması gereken önemli konular Şekil 6'da görülmektedir.



Şekil 6: Kurum Kültürü, Kurum Kimliği ve Kurum İmajı Arasındaki İlişki

Kaynak: Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, Mediacat Kitapları, Ankara, 2003,s.241

2.3.1. Kurum Kimliği

Sürekli değişen teknolojiler, ticaretin gelişmesi, üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin uluslararası pazarlarda aynı anda satışa çıkarılması kurumların da değişmesi gerektiğinin bir göstergesidir. Bu değişim ile birlikte kurum kendini hedef kitlelerine ifade etmek durumundadır. Kurum, “kuruluşlarına ilişkin mevzuatlarında; görev, yetki ve sorumlulukları belirlenen, hizmetin niteliği ve yürütülmesi bakımından yönetsel bir bütünlüğe sahip işyerleri”³⁵³ olarak tanımlanmaktadır. “Sosyolojide kimlik, nüfus

³⁵³ Tuna ve Tuna, a.g.e., s.6

kütüğüne kayıtlı olan soy, sop ilişkileri, bireylere özgü olan ad, evlilik askerlik, sabıka gibi bilgilerin bir araya getirilmesi”³⁵⁴ şeklinde ifade edilmektedir.

“Kimlik kavramı insanın kim olduğu ile ilgili kafasında var olan imajların tamamıdır, kurum kimliği ise kurumda çalışan personelin ‘Biz Kimiz?’ sorusuna verdikleri yanıtı”³⁵⁵. Okay’a göre, eğer kurum diğer kurumlardan ayrılmak ve fark edilmek istiyorsa kurum kimliğini oluşturması gerekmektedir³⁵⁶. Kimlikler sadece insanlar tarafından değil aynı zamanda toplumsal hayatta çeşitli roller üstlenmiş kurumlar tarafından da kullanılmaktadır³⁵⁷.

“Bir firmanın kendini tanıtmaya ve anlatmaya şekli, kendini ifade etme yetkisi olarak tanımlayabileceğimiz kurum kimliği, firmanın iç ve dış hedef kitlelerine kendisini anlatmak için, ürün, hizmet ve çevreye duyarlılıklarını kullanarak yaptığı toplam iletişim çabalarını kapsamaktadır.”³⁵⁸. Kurumsal kimlik kavramı, kurumun logosu, tasarımı, yani kurumun sembolik ifadesi olarak belirtilmektedir³⁵⁹. Kurum kimliğinin temel unsurları şu şekilde tanımlanmaktadır³⁶⁰:

- **Logo:** Kurumun rozeti olarak ifade edilmektedir. Özel bir tasarım olarak kullanılabilir ya da Ford’un kurucusunun imzası ile yaratılabilir. Louis Vuitton markasında olduğu gibi, markanın baş harflerinden de meydana gelebilmektedir.
- **Kurumun Renk Unsuru:** Garanti Bankası yeşil, Akbank kırmızı, İşbankası pembe, Yapı Kredi Bankası’nın mavi renk ile bütünleşmesi gibi.
- **Harf Karakteri:** Basılı malzemelerin tümünde aynı ayırt edici harf karakterleri kullanılmaktadır. Türk Hava Yolları’nın karakteristik yazı stili gibi.
- **Ticari Karakter Unsuru:** Yapı Kredi Bankasının Vadaa karakteri, Yumoş markasının ayıdığı, ticari karakter unsuruna örnek olarak verilebilir.

³⁵⁴ Bozkurt Güvenç, **Türk Kimliği Kültür Tarihinin Kaynakları**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2005, s.4

³⁵⁵ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.83

³⁵⁶ Okay, **a.g.e.**, s.38

³⁵⁷ Bakan, **a.g.e.**, s.59

³⁵⁸ Akıncı Vural, **a.g.e.**, s.179

³⁵⁹ Sevil Uzoğlu, “Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj”, **Kurgu Dergisi**, s.18, 2001, s.338

³⁶⁰ Peltekoğlu, **a.g.e.**, s.375-376

- **Slogan:** Eti Browni-Mutlu Et Kendini, Mavi Jeans-Çok Oluyoruz, kurum kimliğini çağrıştıran sloganlar olarak zihinlerde yer etmiştir.

Bir kurumun adının yazılışından, o kuruma ait olan her şeyde hakim olan renge kadar geniş bir yelpazeyi içeren renk ve yazı karakterleri gibi semboller kurum kimliğini oluşturmakta ve kurum imajını yükseltmektedir³⁶¹.

“Kurum kimliği, bir kurumun uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ve arzu edilen imaja sahip olmak için, kurum kişiliğini iç ve dış hedef gruplara tanıtması olarak ifade edilmektedir”³⁶². Kurum imajı için, kurum kimliği kurumun stratejisinin en önemli unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır³⁶³.

Kurum imajı yaratma sürecinde görselliğe dayanan kurum kimliği oluşturma yaklaşımının özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır³⁶⁴:

- Yöneticilerden, elemanlara doğru, tek taraflı iletişim avantajı sağlayan
- Kurumdan, hedef kitlelere doğru tek taraflı iletişim avantajı sağlayan
- Kurumun ya da markanın duyurmak istediği niteliklerini görsel açıdan anlatan
- Grafikselsel açıdan yaratıcılığı yöneten
- Kurumda gerçekleşen değişimi hedef kitlelere görsel açıdan yansıtan
- İstenilen zamanda yapılan
- Kuruma ve müşteriye değer katan bir yöntem değil, kurumun kim olduğunu hedef kitleye göstermeye yarayan işlemler olarak ifade edilmektedir.

Kurumsal kimlik oluşturma sürecini sadece görsellikle sınırlamak yanlış olacaktır. Kurum kimliğinin oluşabilmesi için iç ve dış unsurlar da göz önünde bulundurulmaktadır. “İç çevrede personelin moral ve motivasyonu açısından fayda

³⁶¹ Peltekoğlu, **a.g.e.**, s.374

³⁶² Koptürk, Yalçın ve Çobanoğlu, **a.g.e.**, s.39

³⁶³ C. Fombrun ve M. Shanley, “What’s in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy”, **Academy of Management Journal**, Vol.33, 1990, s.243-244

³⁶⁴ Howard, **a.g.e.**, s.66

sağlayan kurumsal kimlik çalışmaları, aynı zamanda farklı coğrafik bölge ve kültürlerde hedef kitle ile iletişime geçmek için en uygun yol³⁶⁵ olarak ifade edilmektedir. Kurum kimliğinin oluşturulmasında yatan temel hedef kazancı arttırmaktır. Kurum kimliğinin dışarıdaki hedefleri ise kurumun çevresine uyum sağlamasıdır.

Kurumsal kimlik çalışmasının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için aşağıda sıralanan unsurları gerçekleştirmek gerekmektedir³⁶⁶.

- Üst düzey yöneticiler ve paydaşların, kurumun şu anki imajı ve olmasını istedikleri imaja dair fikirlerini belirlemek için araştırmalar düzenlemek,
- Kurumsal kimliğin unsurlarının hedeflenen imajla uyum içerisinde olup olmadığını kontrol etmek,
- Gerekirse kurumsal kimliği değiştirmek.

Kurum kimliğine ihtiyaç duyulan durumlar şu şekilde özetlenmektedir³⁶⁷.

- Yeni kurulmuş bir kurum olduğunda
- Var olan kurumun değişim ihtiyacı olduğunda
- Üretilen ürünlerde yenilikler ve değişiklikler yapıldığında
- Yönetimde köklü değişiklikler yapıldığında
- Kurumlar birleştiğinde

kurum kimliği yeniden oluşturulmakta ya da değişiklikler yapılmaktadır.

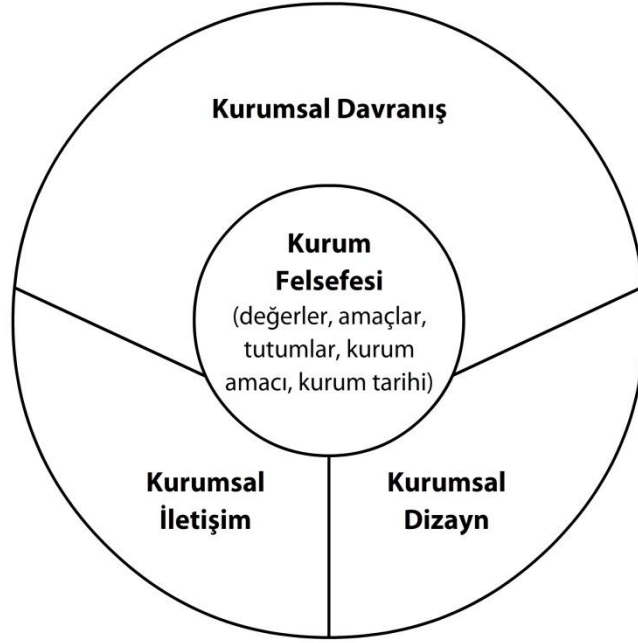
2.3.1.1. Kurum Kimliğini Oluşturan Unsurlar

Kurum kimliği dört ana unsurdan meydana gelmektedir. Bu unsurlar; kurumsal davranış, kurumsal dizayn, kurumsal iletişim ve kurumsal felsefedir. Kurum kimliği Şekil 7’de görülmektedir.

³⁶⁵ Akıncı Vural, **a.g.e.**, s.182

³⁶⁶ Fulya Mürteza, “Müşteri Tatmininin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi ve Bu Süreçte Etkin Bir İletişim Aracı Olarak Halkla İlişkiler Yöntem ve Tekniklerinin Kullanımı: Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, **Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, 2007, s.123

³⁶⁷ M. Fidan ve M. Gülümser, “Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi”, **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.3(10), 2003, s. 465



Şekil 7: Kurum Kimliği Şeması

Kaynak: Zeyyat SABUNCUOĞLU, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Onuncu Baskı, Bursa, 2010, s.84

2.3.1.1.1. Kurumsal Davranış

Bir kurumdaki kişi ve grupların tepki, karar ve davranışlarını kapsamaktadır³⁶⁸. Kurum çalışanlarını ekonomik araç olarak değil, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları da olan değerli varlıklar olarak görmektedir ve bu sebeple çalışanların gelişmelerine, hedeflerine ulaşmalarına yardımcı bir ortam yaratmak için çalışmaktadır³⁶⁹.

“Kurumların davranışları yönetici ve çalışanların davranışlarından oluşmakta ve işletme hakkında bir çok bilgi vermekte, onlar üzerinde kurum ve faaliyetlerine ilişkin öngörüler oluşmaktadır”³⁷⁰.

³⁶⁸ Okay, **a.g.e.**, s. 61

³⁶⁹ Mahmut Oktay, **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s. 265

³⁷⁰ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.86

“Kuruluşun üçüncü şahıslara karşı davranışı olan kurumsal davranış, kuruluşun hizmet ettiği amaçlar ve hedeflerinde yansımaları bulmaktadır”³⁷¹.

2.3.1.1.2. Kurumsal Dizayn

Kurumlar, kurumsal dizayn unsurlarını kullanarak rakiplerinden farklarını göstermekte aynı zamanda bu unsurlarla tüketicilerin ve hedef kitlelerin zihinlerinde yer almaktadır³⁷².

Kurum imajı sadece logo oluşturmak ve kuruma özel bir renk seçilmesinden ibaret olarak algılanmamalıdır. Kurumun kendisini görsel olarak tanıtmaya, ifade etme biçimi olan kurumsal dizaynın bileşenleri arasında marka, logo, yazı ve tipografi, renk, mimari dizayn gibi kuruma özel sunum tarzlarının görsel şekilleri olarak sıralanabilmektedir³⁷³.

2.3.1.1.3. Kurumsal İletişim

“İletişim, bilgi, duygu ve düşüncelerin, kaynaktan alıcıya anlaşılabilir bir şekilde gönderilmesi ve alıcının da bu mesajı algılaması olarak ifade edilmektedir”³⁷⁴. Kurumsal iletişim kurumun iç ve dış hedef kitleleri ile sağladığı iletişim biçimleridir. Kurumsal iletişimin en önemli faktörü, tüm pazar alanlarına kurumsal davranışın etkinliğini iletmek olarak ifade edilmektedir ve kurumsal iletişim pazarda başarıyı yakalamak için reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme, pazar ve kamuoyu araştırması, çalışanların iletişimi gibi açılardan yarar sağlamaktadır³⁷⁵.

Kurum imajının gerçekleştirilmesi gereken hedefler şu şekilde ifade edilmektedir³⁷⁶:

- Kurum içerisindeki ve dışarındaki faaliyetleri desteklemek(düzenleme işlevi)
- Kurum ve ürün yönetimine kimlik oluşturmak(ikna etme işlevi)

³⁷¹ Akıncı Vural, **a.g.e.**, s.180

³⁷² Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.86

³⁷³ Akıncı Vural, **a.g.e.**, s.180-181

³⁷⁴ Tuna ve Tuna, **a.g.e.**, s.58

³⁷⁵ Okay, **a.g.e.**, 159-160

³⁷⁶ Okay, **a.g.e.**, s.63

- Kurum içi ve dışı hedef kitleye bilgi vermek(bilgi verme işlevi)
- Kurum çalışanlarını sosyalleştirmek(bütünleştirme işlevi)

Kurum imajı kurumun hem iç hem de dış hedef kitleleriyle olan etkin iletişimlerini ifade etmektedir. Hedef kitlelerin beklentilerini anlamak ve onlara uygun çözümler geliştirmek için kurumsal iletişim en önemli yapı taşlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal iletişim kurumun içerisinde “çalışanlarla yapılan sözleşmeler, yayınlar, raporlar, eğitimler, halkla ilişkiler faaliyetleri ve kurum dışına yapılan pazarlama iletişimi, reklamlar, ilanlar, duyurular, paydaşlar ile kurulan iletişimler”³⁷⁷ olarak ifade edilmektedir.

Kurumlar, halkı ve çalışanlarını yönlendirmek, ikna etmek ve bilgilendirmek amacıyla kurumsal iletişimden yararlanmaktadırlar, bu çabalar sonucunda kurumun başarılı olabilmesi için, kurum içi iletişim, kurumsal reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme, sponsorluk, doğrudan pazarlama gibi araçlardan yararlanması gerekmektedir³⁷⁸.

Kurumsal iletişim uzun süreçlerde uygulama alanı bulan bir iletişim olarak ifade edilmektedir ve amacı da bir imaj oluşturmak, oluşturulan imajı muhafaza etmek ve zamanı geldiğinde değiştirmektir³⁷⁹.

2.3.1.1.4. Kurumsal Felsefe

Kurum imajının etkileşim içerisinde olduğu bir diğer alan da kurum felsefesidir. “Kurum felsefesi kurum çalışanlarına rehberlik etmekte onları yönlendirmektedir”³⁸⁰. Kurum felsefesi “çalışanların kurum ile bütünleşmelerini etkilemekte ve kurum kültürünü belirlemektedir”³⁸¹ ve kurumun “kendisi hakkındaki temel düşünceleridir”³⁸².

³⁷⁷ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.86

³⁷⁸ Tuna ve Tuna, **a.g.e.**, s.59

³⁷⁹ Okay, **a.g.e.**, s. 160

³⁸⁰ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Basım, Beta, İstanbul, 2003, s.7

³⁸¹ Göksel Ataman Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995, s. 55

³⁸² Koptürk, Yalçın ve Çobanoğlu, **a.g.e.**, s.52

Kurum felsefesi, kurumların “vizyonunun ve misyonunun yer aldığı, işletme davranışlarının, kurallarının, faaliyetlerinin ve faaliyet hedeflerinin belirtildiği işletme çalışanlarına ve yöneticilerine yol gösteren, işletme paydaşlarına kurum hakkında bilgi veren bir yol gösterici” olarak ifade edilmektedir³⁸³. Bir başka tanıma göre kurum felsefesi, “şirketin yöneticisi ve yönetim kurulu tarafından benimsenen vizyon, misyon ve değerleri oluşturan özdeğerler”³⁸⁴ olarak ifade edilmektedir.

Misyon, bir örgütün varlığının temel amacını ve varoluş nedenlerini ayrıca topluma katkısını anlatmaktadır. Misyonda aşağıdaki unsurların bir kısmına ya da tamamına yer verilmesi gerekmektedir³⁸⁵:

- Kurum felsefesi
- Kurumun temel değerleri
- Hedef kitleler
- Kurumun faaliyette bulunduğu sektör
- Üretilen mal ve hizmetler
- Karşılanan ihtiyaçlar
- Kullanılan yöntemler ya da teknolojiler
- Kurumun vermek istediği imajdır.

Yönetim tarafından belirlenen kurumun misyonunun nasıl olması gerektiğine ilişkin standartlar bulunmamakla birlikte Bolat, misyon oluştururken kurumun ne düşündüğünün belirtilmesi gerektiğini şu şekilde ifade etmektedir³⁸⁶:

Misyon oluştururken,

- Kurumun faaliyet alanı
- Kurumun genel felsefesi
- Kurumun temel amaçları
- Kurumun kendisini nasıl gördüğü

³⁸³ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.85

³⁸⁴ Tuna ve Tuna, **a.g.e.**, s.44

³⁸⁵ **a.g.e.**, s.46

³⁸⁶ Bolat, **a.g.e.**, s.112

- Kurumun hedef kitlesi ve hangi pazarda hizmet sunacağı
- Üretilecek temel ürünlerin neler olduğu
- Kullanılacak temel teknolojilerin neler olduğu
- Kurumun paydaşlarına vermek istediği imajın ne olduğu gibi unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır.

Oluşturulan “milyon ifadesinin yazılı hale getirilerek tüm ilgililere dağıtılması olumlu kurum imajı oluşturmak açısından önemlidir”³⁸⁷.

Kurum felsefesinin oluşturulmasında etkili olan bir diğery unsur ise vizyon kavramıdır.

Vizyon, “kurum amacını ve kurum hedefini kendi çalışanlarına ve tüm kamuoyuna netleştirecek olan somut tasvirkar bir düşüncedir”³⁸⁸. Vizyon oluşturulurken dikkat edilmesi gereken unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır³⁸⁹:

- Vizyonda belirtilen hedefler ulaşılabilir ve iddialı olmalıdır
- Kurumun tüm çalışanları tarafından anlaşılabilir bir biçimde ifade edilmelidir
- Kurumun tüm çalışanları belirtilen vizyona güven duymalı, ulaşılabilirliğine inanmalıdır
- Kurumun yapısı ile özdeş olmalıdır.

Kurum felsefesi iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır³⁹⁰:

Yazılı olarak, kurumun temellerinde, kurallarında ve yönetim temellerinde, kurallarında temel yönlendirici bir biçimde, çalışma şekillerini belirlemek adına saptanmaktadır

³⁸⁷ Tuna ve Tuna, **a.g.e.**, s.47

³⁸⁸ Okay, **a.g.e.**, s.114

³⁸⁹ Tuna ve Tuna, **a.g.e.**, s.46

³⁹⁰ Koptürk, Yalçın ve Çobanoğlu, **a.g.e.**, s.53

Sözlü olarak, sözlü bir şekilde ifade edilerek, kurumsal düşünce ve davranışlar belirlenebilmektedir.

2.3.1.2. Kurumsal Kimlik ve Kurum İmajının Etkileşimi

Kurum imajı tüketicilerin, personelin kısacası kurumla iletişim halinde olan herkesin zihinlerinde oluşan düşüncelerdir, bu sebeple kurum imajı soyuttur. Kurum kimliği ise fiziksel olarak kurumun nasıl görüldüğünü ifade etmektedir, kurumun hedef kitlelerce görülen tarafı olduğu için somuttur.

Kurumlar, iyi bir kurum imajına sahip olma amacıyla kimlik oluşturma çabaları içerisindeyler, kurum kimliği tüm unsurları ve kurum kültüründen aldığı destekle bunu gerçekleştirmektedir³⁹¹.

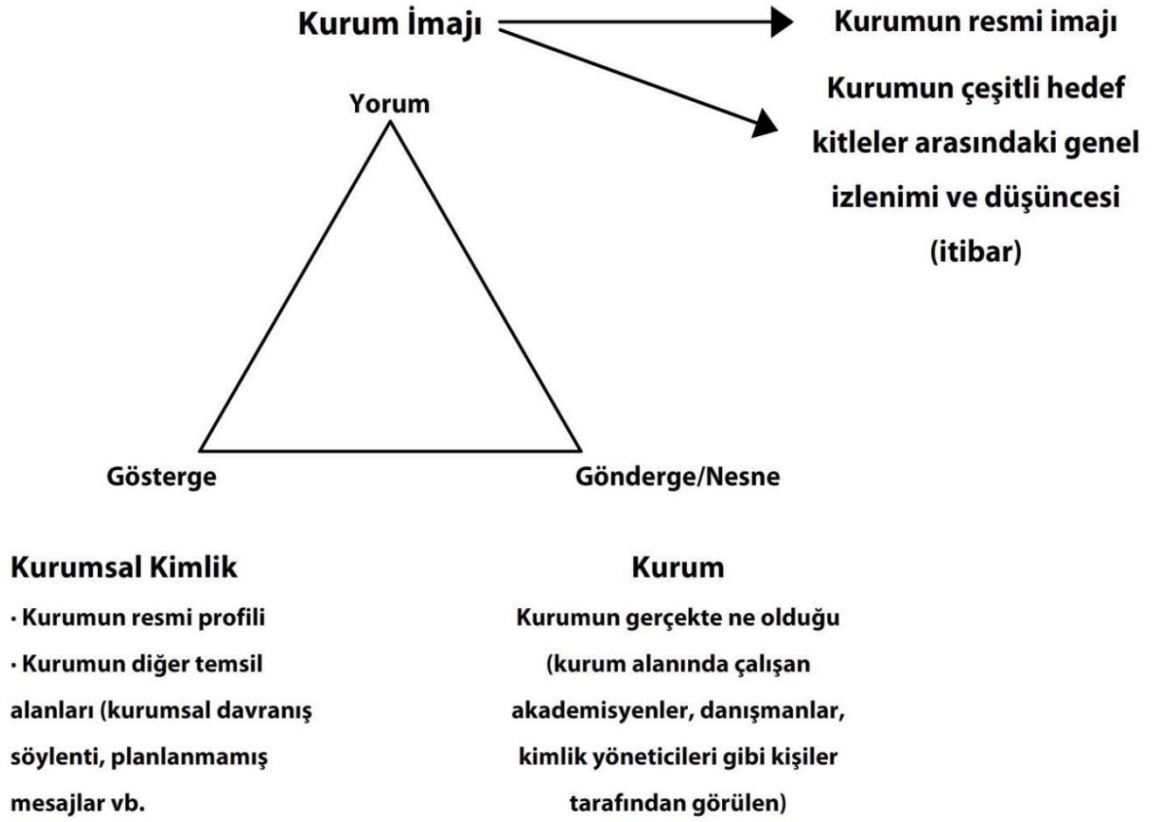
“Kurumsal imaj ile kurumsal kimlik arasındaki yakın bir ilişki bulunmaktadır. Kurumsal kimliğin, işletme çevresine yansması işletmelerin kurumsal imajını oluşturmaktadır. Yani kurumsal kimliği olmayan bir işletmenin kurumsal imajı da yoktur ya da kurumsal kimliği oturmamış, iyi olmayan bir işletmenin, iyi bir imaja sahip olması mümkün değildir”³⁹².

Kurum kimliği oluşturmak için düzenlenen ve hayata geçirilen kurum felsefesi, kurumsal dizayn, kurumsal davranış ve kurumsal iletişim çabalarının neticesinde oluşmuş olan kimlik, kurum imajını ortaya çıkartmaktadır³⁹³.

³⁹¹ Akıncı Vural, **a.g.e.**, s.191

³⁹² Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 93

³⁹³ Okay, **a.g.e.**, s.46



Şekil 8: Kurum Kimliği ve Kurum İmajının Göstergebilimsel Boyutları

Kaynak: Lars T. Christensen ve Soren Askegaard, “Corporate Identity and Corporate Image Revisited, A Semiotic Perspective”, *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), s.305

Şekil 8’de de görüldüğü gibi kurum imajı göstergebilimsel açıdan incelendiğinde kurum kimliği, kurumun kendisi gösterge ve göndergelerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda ortaya çıkan imaj ise kurumun resmi imajı ve hedef kitleler tarafından algılanan imajıdır. Bu bağlamda, kurum kimliği çalışmalarının sonucunda kurum imajı ortaya çıkmaktadır.

2.3.2. Kurum Kültürü

Kültür, “Bireyin kendini gerçekleştirmesine ve bizzat gelişmenin gelişimine katkıda buldukları ölçüde, tüm alanlarda ve her bakımdan, insan ve insanlığını ortaya koyduğu ilerlemelerin bütünüdür”³⁹⁴. Kültür birçok farklı alanda kullanılmakta ve farklı alanları etkilemektedir ve “bir toplulukla özdeş bir yapıyı, bir yapı içerisindeki sosyal etkileşimleri, belli tarihsel süreci, bireylere ve topluluklara dair kurgulamayı ifade etmektedir”³⁹⁵.

Kurum kültürü, “aynı kurum içerisinde çalışanların tutum inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranış şekillerini ve ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü belirleyen normlar olarak tanımlanmaktadır”³⁹⁶. Başka bir tanıma göre kurum kültürü bir kurum içerisinde çalışan kişilerin nasıl davranması ve birbirlerini nasıl etkilediklerini biçimlendiren, işlerin nasıl yapılması gerektiğini gösteren, herkes tarafından benimsenmiş, inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modeli olarak ifade edilmektedir.³⁹⁷ Ayrıca kurum kültürü, kurum içerisindeki “bireyler ve gruplar arasında paylaşılan ve uyulan değerler olarak”³⁹⁸ belirtilmektedir. Kurumun üyelerine farklı bir kimlik kazandıran ve kurumla bağlarını güçlendirmesine yardımcı olan ve kurum üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri olarak açıklanmaktadır³⁹⁹. Kurum kültürünün hedefleri kurum üyeleri tarafından paylaşılan “inançlar, değerler ve anlamlar bütünü olarak gösterilmektedir”⁴⁰⁰.

Kurum kültürünün özellikleri şu şekilde sıralanabilir⁴⁰¹:

- Kurum kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Yani, üst kademe yönetici ve liderlerin dayattığı norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm

³⁹⁴ Abraham A.Moles'ten aktaran, Z.Beril Akıncı Vural ve Gül Coşkun, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayınları, Ankara, Ekim 2007, s.5

³⁹⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Geliştirilmiş Dördüncü Baskı, 2003, s.30

³⁹⁶ Bilge Erengül, **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997, s.25

³⁹⁷ M. Armstrong, **Management Process and Functions**, 1990, s. 206

³⁹⁸ Sabuncuoğlu ve Tüz, **a.g.e.**, s.36

³⁹⁹ Akıncı Vural, **a.g.e.**, s.41-42

⁴⁰⁰ İnan Özalp, **İşletme Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 2001, s. 566.

⁴⁰¹ Erol Eren'den aktaran Tuna ve Tuna, **a.g.e.**, s.30

üyeleri etkiler. Böylece üyeler, bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenirler.

- Kurum kültürü, grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır. Bunun için, kültürün hikayelerle, sembollerle, seremonilerle yayılması ve tüm üyeler tarafından aynı şekilde algılanıp, uygulanması gerekir.
- Kurum kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Üyelerin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde; inanç ve değerler olarak yer alır.
- Kurum kültürü, düzenli bir şekilde tekrarlanan ve ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir. Kurum kültürünün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır.
- Kurumların kültürleri de, parmak izi gibi tektir. Her biri kendilerine özgü tarih, iletişim modeli, sistem ve prosedürlere ve vizyona, hikaye ve mitlere sahiptir. Bunların hepsi bir araya gelerek, o kurumu diğerlerinden farklılaştıran ve ayırt eden kültürünü oluşturur.

Kurum kültürü çalışanlar açısından da ayrıca önem taşımaktadır. Çalışanların kurum ile bütünleşmesini sağlar, onların davranışlarına ilişkin yönlendirici etkileri bulunmaktadır. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarına göre şekillenen kurum kültürü memnuniyet ve motivasyon kaynağı olarak ön plana çıkmakta ve bu sayede çalışanların potansiyelini açığa çıkartarak ödüllendiren bir rol üstlenmektedir⁴⁰². Kurum kültürünün yararları şu şekilde sıralanabilir⁴⁰³:

- Kurum kültürü, çalışanların kurumdaki belli standartları ve değerleri anlamalarını sağlar. Böylece, çalışanlar kendilerinden istenenleri daha iyi anlar, kurumdaki diğer çalışanlarla ve yöneticileriyle daha iyi çalışır.
- Kurum kültürü öğelerinden olan kahramanlar, hikayeler, semboller, ritüeller ve sloganlar, nesilden nesle anlatılarak kurumun sürekliliğinin daha uzun sürmesi sağlanır.

⁴⁰² Z. Ferah Aydoğan, “Örgüt Kültürü ve İklimi”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı.2, 2004, s. 6

⁴⁰³ Tuna ve Tuna, **a.g.e.**, s.31

- Kurum kültürü, kurumdaki her türlü sürece belli bir standart getirdiğinden iş veriminin artmasına yardımcı olur.
- Kurum kültürü çalışanlar arasında “biz” duygusunu oluşturduğundan çalışanların kuruma bağlılığını sağlar.
- Kurum kültürü kurumdaki belli kural ve standartlardan oluştuğundan, meydana gelebilecek herhangi bir çatışmanın önlenmesini sağlar.

Kurum kültürünü oluşturan öğeler ise şu şekilde sıralanmaktadır⁴⁰⁴:

- Kurumun tarihi,
- Kurumun değer ve inançları(kurum içerisindeki başarıyı anlatan ve bunu bir standarda koyan kavram ve inançlar)
- Kurumu tanımlayan hikaye ve mitler
- Kurumun kültürel ağları(informel yapı, açık ve resmi bir şekilde görünmeyen yetki hiyerarşisi)
- Adetler, gelenekler, törenler, semboller
- Kurumun kahramanları(kurumsal değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme fonksiyonu gören kadın ve erkek kahramanlar)

Kurumlar ve yöneticiler için kültür, “kurumun çalışma şeklini, faaliyetlerini, belirli insan topluluklarının oluşturulmuş inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamı anlamına gelmektedir”⁴⁰⁵.

Diğer taraftan kurum kültürü pek çok farklı unsurdan etkilenmektedir. Bu unsurlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir⁴⁰⁶:

- **Teknolojik Değişim:** Teknoloji ile iç içe yaşamak zorunda olan kurumlar, teknolojinin kurum kültürünü etkilemesinden kurtulamazlar. Hızlı değişen

⁴⁰⁴ Akıncı Vural, **a.g.e.**, s.42-43

⁴⁰⁵ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No.242, İstanbul, 1991, s.121

⁴⁰⁶ Tuna ve Tuna, **a.g.e.**, s.32-35

teknoloji, zaman içerisinde kurumun faaliyet ve süreçlerinde değişiklik yapılmasını zorunlu kılar. Bu değişiklikler zaman içerisinde kültüre yansır.

- **Ürün:** kurumların üretmiş oldukları ürünler, kültürün oluşmasında etkilidir. Genellikle, lüks ürün üreten kurumlar ve zaruri ihtiyaçları karşılayan ürün üreten kurumlar arasında kültürel farklılıklar gözlenir.
- **Müşteri Kitleleri:** kurumun hitap ettiği hedef kitleler, kurumsal kültür üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Müşterilerle karşılıklı etkileşim içerisinde olan kurum üyeleri bu durumdan etkilenmektedir. Hedef kitleler, kendi kültürlerini alışveriş yaptıkları kurumlara taşırlar.
- **Yerleşme Yeri:** Kurumun faaliyette bulunduğu yer, kurumsal kültürün şekillenmesinde rol oynayan bir başka faktördür. Örneğin büyük şehirlerde faaliyet gösteren bir kurum, küçük bir ilçede faaliyet gösteren başka bir kurumla kıyaslandığında, bölgenin kültürel özelliklerinin de etkisiyle farklı kurumsal kültürlere sahip olurlar.
- **Rekabet Koşulları:** Rekabet çoğu zaman firmalar arasında kaliteyi artıran, fiyatları düşüren bir araç olarak karşımıza çıkar. Rekabetin yoğun yaşandığı ortamlarda kültür hedef kitle odaklı olmakta iken, rekabetin olmadığı ortamlarda farklı odaklar ortaya çıkabilir.
- **Karar Verme Biçimleri:** Karar verme yönetimle ilgili bir süreç olmakla birlikte, alınan kararların yönü ve karar alma tarzı kurumsal kültür oluşumu üzerinde etkilidir. Karar verme biçimi, genellikle lider tipine bağlı olmakta ve birçok farklı modelle açıklanmaktadır. Yönetici kararı kimseye sormadan alıyorsa, o kurumda sinmiş üyelerin oluşturduğu bir kültür oluşacaktır. Bunun tam tersi durumda yani, yöneticinin kararları astlarına aldırması durumunda, kültürel bir zenginlik olacak ve motivasyon yükselecektir.
- **Liderlik:** Liderler, kurum üyelerine rol modelliği yaparlar. Bunun yanı sıra, kurum kültürüne katkıda bulunur, çalışanları motive eder, beklenen performans standartlarını belirler, dışarıya karşı kurumu ve onun kültürünü temsil ederler. Kurum üyeleri, liderin davranışlarını örnek alarak, kendi davranışlarını buna göre yönlendirirler. Çalışanlarına örnek olan liderler, kurum kültürünün gelişmesinde büyük önem taşımaktadırlar.

- **Motivasyon:** İşgörenlerin, işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmaları için motive edilmeleri gerekir. Çünkü kurumdaki her bir işgören, kendisine verilen görevi yerine getirmek için istekli olmadıkça, yönetsel etkinlikten sonuç almak oldukça zordur. Çalışanların işlerini severek ve isteyerek yapmaları, işlerin daha çabuk ve başarılı bir şekilde sonuçlanmasını sağlar. Bu durum, kurumda bir memnuniyet yaratır ve etkileri kurum kültürüne yansır. Çalışanları motive eden unsurların başında ücret gelmektedir. İnsanlar birçok ihtiyacını, yaptıkları iş sonucu elde ettikleri gelirleri sayesinde karşılarlar. Bunun dışındaki diğer motivasyon araçları; güvenlik, yükselme olanakları, çekici ve yapılmaya değer bir iş, statü, kişisel yetki ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma, adalet ve sürekli bir disiplin sistemidir. Bu araçların dengeli ve objektif bir biçimde kullanılması ile motivasyon artışı sağlanabilir.
- **Yönetim Süreci:** Yönetim süreci; açık iletişim, yenilik, ekip çalışması, katılım ve yaratıcılığa ne kadar önem veriyorsa, bunları ne kadar tabana yayabiliyorsa, arzu edilen kurum kültürünün oluşmasına o kadar katkıda bulunacaktır.
- **Örgüt Yapısı ve Özellikleri:** Örgütlenme fonksiyonu, örgüt yapısı oluşturma ya da örgütün etkin bir biçimde çalışabilmesi için, belirlenen işler ve bu işleri yapacak kişiler arasında ilişkilerin kurulması gibi faaliyetleri içermektedir. Örgütlenme sürecinde, öncelikle yapılacak işler tespit edilir. Bir sonraki aşamada, bu işleri yapacak kişiler ve bu kişilerin görev yetki ve sorumlulukları belirlenir. Son aşamada ise, kullanılacak yer, araç ve yöntemler seçilerek faaliyetler yürütülmeye başlanır. Örgütten örgüte farklılık gösteren bu unsurlar, aynı zamanda kurum kültürünün şekillenmesinde rol oynar.
- **İletişim:** Başarılı bir kurum kültürü oluşturmak veya mevcudu geliştirmek için, kurumların yatay ve dikey olarak açık bir iletişim sağlamaları gerekir. Açık iletişim tarzı uygulanan örgütlerde, iletişimin yoğun, resmiyetten uzak, açık ve samimi olduğu görülmektedir. Bu örgütlerde, gerek yöneticiler, gerekse işgörenler birbirlerine isimleriyle hitap etmektedir. Ayrıca, bu örgütlerde açık kapı politikası uygulanmakta; işgörenler yöneticileriyle istedikleri zaman görüşme imkanına sahip olmaktadır.

Kurum kültürü kavramı artık her kurum içerisinde etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Bunun sebepleri şu şekilde sıralanmaktadır⁴⁰⁷:

- Bilim felsefesindeki pragmatik dönüşümler
- Sosyal kuramdaki gelişmelerin örgütsel kurama yansımaları
- Kurumu tanımlamaya yönelik yeni mecraların geliştirilmesi
- Yönetim biliminde geliştirilen kuramların yetersizliği
- Modernizm ve postmodernizm bağlamında yapılan tartışmalar
- Fordizmden postfordizme geçiş
- Sosyal yaşamda gözlenen bazı kültürel sorunlar
- Sosyal yaşamdaki bazı sorunların kurumlara yansması
- Kurumların yapılarında meydana gelen değişimler
- Kurum yaşamları ve işe ilişkin beklentilerdeki değişimler

Kurum kültürü sadece bu güne değil geleceğe de yatırım yapmak durumundadır. Sürekli değişen çevreye ve hedef kitlelere uyum sağlamak açısından önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Geleceğe yönelik bir kurum kültürü oluşturulması için gerekenler aşağıda sıralanmaktadır⁴⁰⁸:

- Yöneticiler, çalışanlar ya da onların ilgilerini temsil eden kişiler arasında uyumlu bir işbirliği
- Açık enformasyonla sağlanan şeffaf iletişim
- Tüm çalışanların, tüm karar alma süreçlerine dahil edilmeleri
- Eski anlayışların değişerek yetki ve sorumluluğun tek merkezde olmaması
- Kurum felsefesi hakkında temel bir görüş birliğinin oluşturulması
- Sermaye ve kazanç katılımının sağlanması

Sayılan bu maddelerin uygulanması ile kurum kültürü olumlu etkiler kazanacak ve doğal bir ortaklık duygusu oluşacaktır, bununla birlikte güven meydana gelerek sosyal sorumluluk ve ekonomik anlayışın birleştirilmesine katkıda bulunacaktır⁴⁰⁹.

⁴⁰⁷ Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2002, s.74

⁴⁰⁸ Okay, **a.g.e.**, 214

⁴⁰⁹ Okay, **a.g.e.**, s. 214

2.3.2.1. Kurum Kültürünü Oluşturan Unsurlar

Kurum kültürü çalışanların hareketlerini etkilemektedir. İnsanlar içinde buldukları kurumun değer ve normlarına göre davranışlarını belirlemektedir.

Kurum kültürünü oluşturan unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır:

Çevre, kurumun sürekliliğinin sağlanması açısından oluşan dış etkenler olarak tanımlanabilmektedir.

Değerler, kurumda “neyin önemli olduğunu”⁴¹⁰ göstermektedirler. Kurumdaki çalışanların tümünün inandığı ve paylaştığı temel değerlerin tamamı kurumdaki temel anlayış sistemini de oluşturmaktadır⁴¹¹. Kurum içerisindeki olay ve durumları ya da çalışanların tutum, davranış ve hareketlerini, iyi ve kötü şeklinde değerlendirmede kullanılan ölçütler olarak tanımlanmaktadır⁴¹².

Kahramanlar, “kurum kültürünün çalışanlara iletilmesinde etkili rol model olan kişilerdir”⁴¹³. Kahramanlar, gerçek veya hayal ürünü ya da ölmüş ya da yaşayan kişiler olabilmektedir.

Hikaye ve Rivayetler, genel olarak kurumun geçmişine yönelik olayların aktarıla gelmesi ile ortaya çıkmaktadır⁴¹⁴. Hikayeler, çalışanların zihninde bir fikir oluşmasında, sosyalleşmelerinde, ayrıca kurumun değerlerinin yeni çalışanlara aktarılmasında rol oynamaktadır⁴¹⁵. Kurum üyeleri tarafından anlatılan hikayeler, iletmeye çalışılan mesajların ve temsil ettiği kavramların akılda kalmasını kolaylaştırmaktadır⁴¹⁶.

⁴¹⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, **a.g.e.**, s.44

⁴¹¹ Akıncı Vural, **a.g.e.**, s.159

⁴¹² Şişman, **a.g.e.**, s.93-94

⁴¹³ Akıncı Vural, **a.g.e.**, s.164

⁴¹⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, **a.g.e.**, s.48

⁴¹⁵ D. Hellrigel ve W.S John, **Management**, 6th ed., Addison-Wesley Pub, 1992, s.555

⁴¹⁶ Sezai Türk ve Ahmet Güven, **Yeni Başlayanlar İçin Halkla İlişkiler**, Gazi Kitapevi, Eylül 2007, Ankara, s.43

Törenler, özel anlam yüklenmiş eylemleri ifade etmektedir. “Özel günlerin kutlanması, partiler, karşılama ve uğurlama törenleri, toplu piknikler, spor müsabakaları, ödül törenleri olarak sıralanabilmektedir”⁴¹⁷.

Kurum kültürünün oluşmasına etki eden ve kurum içerisinde çok önemli etkiye sahip semboller bulunmaktadır. Kurum çalışanları bu semboller sayesinde kurum kültürünü öğrenmektedirler ve bu sembollerin kurum içerisindeki etkileri şu şekilde sıralanmaktadır⁴¹⁸:

Kurum kültürünü oluşturan semboller,

- Davranışlar için güvenlik oluşturmak
- Birbirine ait olma duygusunun ve genel bütünleşmenin geliştirilmesi
- ‘Biz’ duygusunun desteklenmesi
- Temel değerlerin güçlendirilmesi ve onaylanması
- Bir aidiyet duygusunun oluşturulması
- Kurum içerisinde güçlü bir beraberlik oluşturmak
- Kurum içerisinde bireyler arasındaki mesafenin en aza indirilmesi
- Çalışanların daha hızlı entegrasyonu
- Ortaklık oluşturmak
- Duygusal bütünleşmenin desteklenmesi
- Gelişim sürecinin açıklanması için bir mekanizma olması
- Kültür ile ilgilenmek ve onu değiştirmek için hareket noktaları olması olarak ifade edilmektedir.

Kurum kültürünün çalışanlara benimsetilmesi de önemli oldukça önemlidir. Bu doğrultuda çalışanların kurum kültürünü benimsemeleri amacıyla bir takım eğitimler düzenlenmektedir. Özellikle işe yeni başlayanlara yönelik olan bu oryantasyon eğitimleri aşağıdaki unsurları içermelidir⁴¹⁹:

⁴¹⁷ Şişman, **a.g.e.**, s. 99

⁴¹⁸ Okay, **a.g.e.**, s.227-228

⁴¹⁹ Tuna ve Tuna, **a.g.e.**, s.32-35

- İşletme Hakkında Genel Bilgilendirme Yapılması
 - İşletmenin tarihi
 - İşletmenin organizasyon yapısı
 - Yöneticiler ve bu kişilerin yetki-sorumluluk alanları
 - Üretilen mal veya hizmetler ve bunların üretim yöntemleri
 - Kurumun kural ve politikaları
 - Disiplin sistemi
 - Güvenlikle ilgili düzenlemeler
 - Personel el kitabında yer alan bilgilerin açıklanması
- İşle İlgili Haklarının Açıklanması
 - Ücret ödeme yöntemleri ve ödeme günleri
 - Resmi tatil ve bayram izinleri
 - Çalışma saatleri ve mola süreleri
 - Personelin eğitim hakları
 - Sigorta düzenlemeleri
 - Emeklilik programı
 - Personele sağlanan hizmetler
 - Danışma ve rehabilitasyon programları
- Tanıştırma
 - Aynı birimde görev yapacağı kimselerle
 - Bağlı bulunduğu amirle
 - Gerekli görülen diğer yöneticilerle (bazı kurumlar çok sayıda yöneticiye sahip olduğu için işe yeni alınan kimsenin tüm yöneticilerle tanıştırılması gereksizdir ve çok fazla zaman kaybına neden olur)
 - Personel biriminde görev yapan kimseler ve bu birimdeki eğitimlerle
- İşle İlgili Bilgilerin Açıklanması
 - İşin amacı
 - İşin yöntemi
 - İş ortamı
 - İş güvenliği
 - Yapılacak işin diğer işlerle ilişkisi

2.3.2.2. Kurum Kültürü ve Kurum İmajı Etkileşimi

“Kurum kültürü, çalışanların doğasında yer alan farklılıkları, kurum faaliyetleri açısından ortadan kaldırmakta, çatışmaları azaltarak bütünleşmeyi ve kurumun kamuoyunun nezdinde rakiplerinden ayrılmasını sağlamaktadır”⁴²⁰.

Müşterinin kurum ile ilk karşılaşması esnasında gördükleri kurumun kültürünü anlatmaktadır. Kurumun binası, renkleri, çalışanları, çalışanların nasıl konuştukları, nasıl davrandıkları, nasıl giyindikleri, müşteriye karşılama ve ilgilenme şekilleri, kurumun kültürünü yansıtmaktadır.

Okay kurum kültürünün üç ana unsurundan bahsetmektedir⁴²¹:

Bütünleşme unsuru; Kurum kültürü çalışanların kurum ile bütünleşmelerini kolaylaştırmaktadır. Şişman’a göre güçlü bir kurum kültürü bütünleşmeyi sağlayan en etkin araçtır⁴²².

Koordinasyon unsuru; Kurum kültürü ile oluşan talimatlar ile davranışları yönlendirmekte ve koordine etmektedir. Bu sayede kurum kültürü stratejik yönetimin merkezi bir sorununa da katkıda bulunmaktadır. Ataman’a göre koordinasyon kurumu bir araya getiren bir unsurdur⁴²³.

Motivasyon unsuru; Kurum kültürünün motivasyon etkisi bulunmaktadır. Sağlam bir kurum kültürü yalnızca kurumun değil çalışanların da ruh halini etkileyerek, kurumları için anlayışlarının iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

⁴²⁰ Özlem Kışlacıklıoğlu, **Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler**, Mess Yayınları, İstanbul, Mayıs, 1999, s.13

⁴²¹ Okay, **a.g.e.**, s.226

⁴²² Şişman, **a.g.e.**, s.154

⁴²³ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s.536

Kurum kültürünün kurum imajı oluşturma işlevi bulunmaktadır⁴²⁴. Kurum kültürü, kurum imajı oluşturulmasında kurumsal kimlik ile birlikte kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum kültürünü oluşturan kavramlar göz önünde bulundurulduğunda vizyon ve misyonunu iyi bir stratejiye dayandıran, bu stratejiye bağlı kalarak çalışan güçlü bir kurum kültürüne sahip olan kurumların bu bileşenler sonucunda oluşturdukları çok iyi bir imajlarının olduğu söylenebilir.

Kurumun var olan imajını korumak, devamını sağlamak ya da iyileştirmek için o kurumun olumlu bir kültüre sahip olması ve bunu devam ettirmesi gerekmektedir, bu bağlamda kurum kültürünün imaja göre şekillenebileceği ifade edilmektedir⁴²⁵.

Kurum kimliği ve kurum kültürü oluşturma amacını güçlü bir kurum imajı yaratmaktır. Kurum içerisinde ve dışında yapılan her türlü çalışma kurum imajına etki eder. Güçlü bir kurum imajı oluşturulması için sağlam temellere dayanan kurumsal kültür ve kimlik çalışmalarının da yapılmış olması gerekmektedir.

2.4. Şikayet Yönetimi ve Kurum İmajı İlişkisi

Şikayet, müşteri memnuniyetsizliğinin çeşitli kanallar yoluyla kuruma iletilmesi, kurum imajı ise basit olarak bireylerin zihninde kurum ile ilgili oluşan algı olarak tanımlanabilmektedir. İyi yönetilmeyen şikayet sürecinde beklentileri karşılanmayan müşterilerin kuruma karşı oluşturabileceği olumsuz algı ve dolayısıyla kurum imajının olumsuz yönde etkilenmesi şikayet yönetimi ve kurum imajı arasındaki ilişkinin önemini ortaya koymaktadır.

Şikayet yönetimiyle kurumların en önemli amaçlarının başında müşterilerinin memnuniyeti gelmektedir. Ürün veya hizmet ile ilgili memnuniyetsizliğini dile getiren bir müşteri önemsendiğini hissetmek ister. Bu sebeple iyi yönetilen şikayet süreci tüketicinin zihninde kurumla ilgili olumlu düşüncelerin oluşmasını sağlayabilmektedir.

⁴²⁴ Vural, a.g.e., s.69

⁴²⁵ Fatih Bektaş, “Örgütsel İmaj ve Örgüt Kültürü: Öğretmen Adayı Örneğinde Nedensel Bir Araştırma”, **Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi**, Cilt 1, Sayı: 5-8, Yaz 2010, s.9

Şikayeti cevaplanan ve memnun olmuş müşteri kurumdan ürün veya hizmet satın almaya devam etmektedir. Breitsohl ve arkadaşlarına göre, şikayet yönetimi sürecinin belirgin ve devamlı olması kadar, verilen mesajın içeriği, verilerin güçlü olması, kurumun güvenilirliği, müşteri memnuniyeti algısı, müşteri ilişkileri yönetimi ve kurumsal imaj açıdan önem taşımaktadır⁴²⁶. Buna göre, şikayeti dikkate alınarak önemsendiğini hisseden müşteri kuruma karşı güven oluşturmada ve kurumla ilgili zihninde oluşan algı olumlu imaja dönüşmektedir. Andreassen şikayette bulunan ve memnuniyetsiz kalan müşteriler için kurumsal imaj ve müşteri sadakati arasında ilişki olduğunu ifade etmektedir⁴²⁷. Şikayet sürecinde kurum tarafından dikkate alınmayan müşteri oluşan memnuniyetsizliği kurum ile ilgili algılarına yansıtmakta ve kurum, ürün ya da marka tercihlerini sorgulamaktadır. Dolayısıyla oluşan olumsuz algı ile birlikte müşteri sadakati de olumsuz yönde etkilenmektedir.

Şikayet etme sürecinde müşteriler, kurumun iletişim kaynaklarını kullanmaktadırlar. Kuruma, telefon, mektup gibi yollarla ulaşılabildiği gibi artık çevrimiçi kanallardan da aktif olarak ulaşılabilmektedir. Özellikle gelişen teknoloji ile müşterilerin kurumlara çevrimiçi iletişim kanalları ile ulaşmasının kolaylaşması, şikayet yönetimi sürecinde de bu kanalların önemini arttırmaktadır. Çevrimiçi ağlarda şikayet yönetimini inceleyen bir çalışmaya göre, başarılı bir şekilde cevaplanan şikayetler, kurumsal imaj yönetimi için ayırt edilebilir ve dikkatle şekillendirilmiş şikayet cevap mesajlarına vurgu yapmaktadır⁴²⁸. Şikayetin etkin bir şekilde çözümlenememesi ağ toplumunda hem elektronik hem de yüz yüze ortamlarda olumsuz ağızdan ağza mesajların çoğalmasına neden olur.

Müşteri kurumla alışverişe girdiği andan itibaren zihninde kurumla ilgili bir imaja sahiptir. Müşterinin kurumla iletişime geçmesi kuruma hatasını telafi etme

⁴²⁶ Jan Breitsohl, Marwan Khamash ve Gareth Griffiths, "E-Business Complaint Management: Perceptions and Perspectives of Online Credibility", **Journal of Enterprise Information Management**, Vol. 23 No. 5, 2010, s.657

⁴²⁷ Tor Wallin Andreassen, "What Drives Customer Loyalty with Complaint Resolution?", **Journal of Service Research**, Vol.1, No.324, 1999, s.327

⁴²⁸ Breitsohl, 2010, s.657

fırsatını verdiğini göstermektedir. Kuruma ulaşan müşteriler öncelikle kurumun çalışanları tarafından karşılanmaktadır. Açık iletişim kanalları, müşterileri şikayete teşvik etmekte (müşterilerin şikayetlerini dile getirmelerinin önünü açmakta) ve ürün veya hizmetle ilgili yaşadıkları deneyimleri kuruma aktarmaları için etkili bir yol olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada kurumlar için önemli olan şikayet yönetimi uygulayıcılarının, bu sürecin tamamına hakim olmalarıdır. İyi eğitilmiş bir şikayet yönetimi personeli tüketici ile nasıl iletişime geçileceğini, müşterinin isteklerine ve beklentilerine verilecek uygun cevabı ve ayrıca süreci iyi bilmelidir. Dolayısıyla şikayet eden müşteri ile kurum arasındaki iletişimi sağlayan şikayet yönetimi personelinin süreci iyi yönetmesi, şikayet eden müşterilerin beklentilerine gereken şekilde ve çevrimiçi iletişim teknolojilerinin de gerektirdiği hız ile cevap verebilmesi, müşterinin kuruma karşı güvenini arttırmakta ve olumlu kurum imajı yaratılmasında etken bir rol oynamaktadır.

Aldığı ürün veya hizmetten en yüksek değeri sağlamayı hedefleyen müşteriler memnuniyetsiz kalmaları ve kurumla iletişime geçmeleri durumunda, kuruma her şeye rağmen, ben sizden satın alımlarıma devam etmek istiyorum mesajını vermektedir. Şikayet yönetimi başlangıcı olan bu noktadan itibaren süreç etkin bir şekilde yönetilirse kurum da müşterisine siz bizim için değerlisiniz mesajını verecektir. Şikayeti çözümlenen ve memnun olan müşterinin kuruma karşı algısı değişecek memnun olmuş müşteri kuruma eskisinden çok daha fazla bağlanacaktır.

Günümüzde yeni müşteri edinmenin maliyetinin var olan müşterileri korumaktan çok daha fazla olduğunu göz önünde bulundurursak, müşteri sadakatinin sağlanması kurum için çok önemlidir. Sadık müşteriler kurumdan satın alımlarına devam eder, etrafındaki kişilere kurumla ilgili tavsiyelerde bulunur ve en önemlisi kurumla ilgili sahip olduğu olumlu imaj da pekişmiş olur. Ancak, kurumla iletişime geçmekte zorlanan, şikayeti doğru bir prosedürle çözümlenmeyen kısacası müşterinin gerçekten kurum için değerli olduğunu hissedemediği durumlarda da müşterinin kuruma ilişkin imaj algısı zarar görecektir. Bu gün müşteriler, kurumlar için değerli olduğunun farkında ve buna göre satın alma davranışını gerçekleştirmektedir.

Rekabetin çok fazla olduğu günümüzde, eğer bir tüketicinin aldığı ürün veya hizmetle ilgili olarak alternatifleri çok fazlaysa kolayca aldığı ürün veya hizmeti ikamesiyle değiştirebilmektedir. Ayrıca memnun olmamış bir müşteri memnuniyetsizliğini çevresine anlatmak ister, ailesi, arkadaşları ve hatta toplumun diğer üyelerinin aynı duruma düşmesini engelleme niyetindedir. Özellikle gelişen teknoloji ile birlikte tüketiciler, sosyal paylaşım ağları, bloglar, forumlar, şikayet siteleri gibi mecralarda memnuniyetsizliklerini dile getirmekte, çözüm aramakta ve böylece bir çok insana da ürün veya hizmetle ilgili memnuniyetsizliğini ve kurumun şikayet karşısında takındığı tavrı da iletebilmektedir. Dolayısıyla deneyimlerini başka kişiler ile paylaşan müşterinin bu algısı diğer pek çok potansiyel müşteri veya var olan müşterinin zihninde oluşacak imajın olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilmektedir.

Şikayet yönetim sistemi iyi oturmamış, aktif olarak kullanılmayan, gelişen teknolojinin sağladığı aktif iletişim kanallarından faydalanamayan kurumlar ile ilgili olarak müşterilerin zihninde kurumla ilgili olumsuz yargılar belirebilir. İyi yönetilmeyen şikayet sürecinin sonuçları kurumlara kazanç kaybı olarak geri dönmektedir. Ayrıca kuruma karşı duyulan güvenin ve kurumla ilgili algılanan imajın da zarar görmesine sebep olabilmektedir.

Bütün bu süreçler boyunca tüketici kurumla ilk kez iş yapıyor olsun ya da olmasın, o kurumla ilgili bir algıya sahip olacaktır. Memnun olmadığı ürün veya hizmet için kuruma başvuran ve sorunlarına cevap bulamayan tüketicilerin zihninde oluşacak olumsuz algılar kurum imajının da zedelenmesine neden olacaktır.

Şikayet yönetimini ciddiye alan kurumlar için şikayetlerin kurum kanalları yoluyla ilgili birimlere iletilmesi adeta bir hediye niteliğindedir. Çünkü açık birer sistem olan kurumlar hedef kitlelerinin kendileri hakkında ne düşündüğünü önemsemek zorundadırlar. Bazen müşteriler üzerinde yapılan yüksek maliyetli araştırmalar yoluyla bile saptanamayan problemlerin şikayetler aracılığı ile ilgili birimlere iletilmesi önemli

bir veri akışının elde edilmesini ve eğer mümkünse problemin kısa sürede giderilmesini olanaklı kılmaktadır.

Şikayet yönetim sürecinin uzman kişiler tarafından uygulanması, zamanında ve hızlı çözümler üretilmesi, müşterinin odak noktası olduğunu hissetmesi ile birlikte tüketicilerin kurumla ilgili sahip oldukları olumlu imaj algısı değişmeyecek hatta daha da güçlenecektir. Başarısız şikayet yönetim süreci ise bunun tam tersine yani kurum imajının zarar görmesine sebep olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ŞİKAYET YÖNETİMİNİN KURUM İMAJI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Şikayet yönetiminin kurum imajı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bu araştırma ile şikayet yönetiminin kurum imajı üzerindeki etkileri incelenmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın temel konusu, şikayet yönetiminin bu sürece nasıl katkı sağlayacağıdır. Türkiye’de yaşayan ve bir kurum ile ilgili şikayet yaşamış kişilerin, yaşadıkları şikayetleri kuruma iletmeleri ve şikayet yönetimi sonrasında kurum imajı algılarında yaşanan değişikliğin ve demografik özelliklerin etkilerinin ölçülmesi amacıyla bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma alanının öneminin açıkça ortaya konabilmesi için öncelikle Türkiye’de yürütülen doktora ve yüksek lisans tezlerine bakılmalıdır. Bu amaçla Yüksek Öğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi web sayfasında yer alan tezler şikayet yönetimi, kurum imajı, şikayet yönetimi kurum imajı ilişkisi anahtar kelimeleri kullanılarak taranmıştır. Bu tarama doğrultusunda Tablo 2 oluşturulmuştur.

Tablo 2: Türkiye’de Şikayet Yönetimi, Kurum İmajı, Şikayet Yönetimi ve ekle
Kurum İmajı İlişkisi Alanlarında Yürütülen Tezler

	Şikayet Yönetimi 1992-2010	Kurum İmajı 2000-2010	Şikayet Yönetimi Kurum İmajı İlişkisi
Yüksek Lisans	6	35	-
Doktora	1	5	-
Toplam	7	40	-

Kaynak: Yükseköğretim Kurumu, Ulusal Tez Merkezi, Tez Tarama Sayfası aracılığıyla ulaşılan verilerden derlenmiştir.

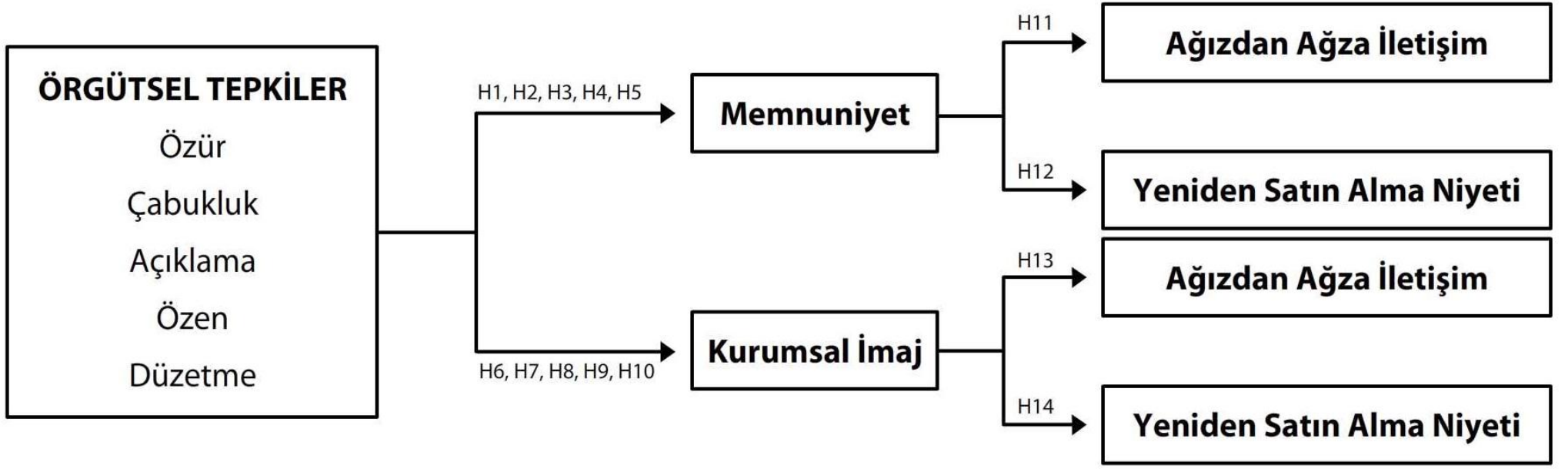
Görüldüğü gibi Türkiye’de şikayet yönetimi ile ilgili tezler 1992 yılından beri, kurum imajı ile ilgili tezler de 2000 yılından başlayarak yürütülmüştür. Ayrıca şikayet

yönetimi ve kurum imajı ilişkisini inceleyen herhangi bir teze rastlanamamıştır. Bu bulgular, bu araştırmanın önemini ve bu alanın akademik literatürün gelişimine sağlayacağı katkıyı ortaya koyabilmek bakımından anlamlıdır.

Şikayet yönetiminin kurum imajı üzerindeki etkileri bakımından incelenen çalışmalara bakılırsa, şikayet yönetimi alanının 1992'den itibaren kurum imajı alanının ise 2000'li yıllarda gelişmeye başladığı görülebilecektir. Literatürdeki nicelik ve nitelik zayıflığı, şikayet yönetimi ve kurum imajı bağlantısının farklı bağlamlarda ve açılardan incelenmesi gereken bir ilişki olduğunu göstermekte ve bu tezin araştırma alanı, anlamlı ve gerekli bir hal almaktadır. Bu doğrultuda özellikle şikayet yönetimi ve kurum imajı literatürüne katkı bağlamında bu araştırmanın sonuçları ve çıkarımları, hem akademik alan, hem de uygulamacılar için sürece işlevsel ve sonuca yönelik bir katkı niteliği taşıyacaktır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Şekil 9 araştırmanın kavramsal modelini göstermektedir. Şekilde de görüldüğü gibi araştırmanın 14 ana hipotezi vardır. Modelden de anlaşılacağı gibi örgütsel tepkiler ve memnuniyet, örgütsel tepkiler ve kurum imajı, memnuniyet ve ağızdan ağza iletişim ile yeniden satın alma niyeti, kurum imajı ve ağızdan ağza iletişim ile yeniden satın alma niyeti üzerindeki etkisi ölçümlenmeye çalışılmaktadır.



Şekil 9: Araştırmanın Kavramsal Modeli

3.2.1. Hipotezler

Araştırmanın temelde 14 ana hipotezi vardır. Hipotez haline getirilmiş değişkenler tezin literatür kısmında ve bu bölümün başında yer alan çalışmaların incelenmesi sonucunda ortaya konmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H1 : Şikayete verilen kurumsal tepkilerden özür ile memnuniyet arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H2 : Şikayete verilen kurumsal tepkilerden çabukluk ile memnuniyet arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H3 : Şikayete verilen kurumsal tepkilerden açıklama ile memnuniyet arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H4 : Şikayete verilen kurumsal tepkilerden özen ile memnuniyet arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H5 : Şikayete verilen kurumsal tepkilerden düzeltme ile memnuniyet arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H6 : Şikayete verilen kurumsal tepkilerden özür ile kurum imajı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H7 : Şikayete verilen kurumsal tepkilerden çabukluk ile kurum imajı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H8 : Şikayete verilen kurumsal tepkilerden açıklama ile kurum imajı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H9 : Şikayete verilen kurumsal tepkilerden özen ile kurum imajı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H10 : Şikayete verilen kurumsal tepkilerden düzeltme ile kurum imajı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H11 : Memnuniyet ile ağızdan ağza iletişim arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H12 : Memnuniyet ile yeniden satın alma niyeti arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H13 : Kurum imajı ile ağızdan ağza iletişim arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H14 : Kurum imajı ile yeniden satın alma niyeti arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde genel olarak araştırmanın dayandığı paradigma ve kullanılan yöntemler, araştırmada kullanılan veri toplama aracına ilişkin değerlendirmeler, evren ve örnekleme, veri analizinde kullanılan teknikler, araştırmanın sınırlılıkları alt başlıkları incelenmektedir. Öncelikle tezin genel olarak pozitivist/ampirik bir yaklaşım çerçevesinde şekillendiğini ve araştırmanın da bu anlamda ampirik bir araştırma olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Yöntem olarak tarama araştırması (survey research) kullanılmıştır.

3.3.1. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak anket seçilmiştir. Anket ile veri toplamanın avantajlarından söz edilebileceği gibi, dezavantajlarından da söz edilebilir. Öncelikle anket yoluyla veri toplamak, şikayet davranışında bulunan kişilere yönelik sayısal veri toplamak bakımından avantaj yaratmaktadır. Ancak aynı zamanda nitel araştırmanın sağladığı derinlemesine veri toplama olanağı, araç olarak anketin seçilmesi nedeniyle mümkün olmamaktadır. Diğer taraftan araştırma konusunun içeriği ve bu alanda yapılan çalışmaların çoğunluğunda nicel araştırma yaklaşımının benimsenmesi, örneklem içine alınabilecek birim sayısının yüksek olması ve araştırmanın tasarlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi süreçleri için zaman sıkıntısı olması nedeniyle bu çalışmada nicel yaklaşımın benimsenmesi ve veri toplama aracı olarak anketin seçilmesi uygun görülmüştür.

İlk etapta hipotezler doğrultusunda anket formu hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formunda 5’i demografik olmak üzere toplam 12 ana başlık altında toplanmış sorular yer almaktadır. Anket formunda şikayet yönetimi, memnuniyet, yeniden satın alma, ağızdan ağza iletişim ve kurum imajı boyutlarını ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan anket formu Ek 1’de yer almaktadır.

3.3.2. Veri Toplama Süreci

Veri toplama süreci üç hafta sürmüştür ve bu süreç esnasında veriler internet üzerinden toplanmıştır. Veri toplama sürecinde özellikle sosyal medyanın birer unsuru olan Facebook ve Twitter kullanılmıştır.

Google’un spreadsheets hizmeti ile internet üzerinde online olarak yayınlanan anket formu, toplam 353 kullanıcı tarafından doldurulmuştur. Araştırmaya sadece bir kuruma şikayeti için başvuruda bulunmuş kişilerin yanıtladığı anketler dahil edilmiştir.

Anketlerin yanıtlanmama eğilimini kontrol etmek için, araştırma uzunluğu makul düzeyde tutulmuş, estetik bir görünüm sağlamak amacıyla anket formu özenli bir biçimde tasarlanmıştır. Yanıtı çarpıtma eğilimini en aza indirmek için; anket formunun

girişinde araştırmanın temel amacı açıklanmış, yanıtlayanlardan gelebilecek herhangi bir soru olursa diye araştırmacının adı, soyadı, yüksek lisans yapılan üniversite, bölüm ve e-mail adresi belirtilmiştir. Her iki eğilimi de tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmasa da söz konusu çabayla, bu eğilimler nedeniyle oluşabilecek hatalar en aza indirilmeye çalışılmıştır.

3.3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenine ilişkin yani şikayet davranışında bulunan kişiler ile ilgili herhangi bir liste ve bu kişilerin sayısına ilişkin bir veri bulunmamaktadır. Bu nedenle araştırmada tesadüfi örnekleme yöntemlerinin kullanılması mümkün olmamıştır. Bu doğrultuda örneklem oluşturulurken tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolay yoldan örnekleme (online veri toplandığı için) ve kararsal örnekleme (şikayet davranışında bulunan kişiler ankete yönlendirildiği için) teknikleri kullanılmıştır. Anket formunu Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde yaşayan farklı demografik özelliklere sahip 353 şikayet davranışında bulunmuş kişi yanıtlamıştır.

3.3.4. Veri Analizi

Araştırmada kullanılan veri analizi tekniklerinin de yöntem başlığı altında belirtilmesi gerekmektedir. İnternette online olarak yayınlanan anket ile elde edilen veriler, SPSS 17.0 paket programı kullanılarak çeşitli istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin, temel tanımlayıcı istatistiklerin yanında modelin test edilmesinde regresyon analizi kullanılmaktadır.

3.3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıklarına ilişkin bir değerlendirme beraberinde gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmasını da getirmektedir. Bu nedenle bazı çalışmalarda sınırlılıklar ve gelecek araştırmalar için öneriler çalışmanın sonunda yer almaktadır. Bazıları ise araştırma bulguları öncesinde bu bölüme yer vermektedir. Bu

araştırmada sınırlılıkların ve gelecek araştırmalar için önerilerin bir arada ve araştırma bulguları öncesinde yer alması tezin genel izleği çerçevesinde daha uygun görölmüştür.

Araştırmanın çeşitli başlıklarda incelenebilecek belli sınırlılıkları vardır. Öncelikle araştırma sosyal medya üzerinden yapıldığı için tüm sosyal medya kullanıcılarına ulaşmak mümkün olmamaktadır. Anket çalışması kısa tutulmaya çalışılmış olsa da internet üzerinden cevaplanacak bir ankete göre uzun olarak algılandığı için cevaplayanların sıkılmalarına ve anketi cevaplamaktan vaz geçmelerine sebep olmaktadır. Anket internet üzerinden online olarak uygulandığı için katılımcıların doğru cevapları verdiğinden emin olunamamaktadır. Ayrıca belirli sosyal ağlar kullanılarak dağıtılan araştırma ile sadece belirli bir gruba ulaşılabilmiştir.

Diğer taraftan araştırmada kullanılan örnekleme tekniği de bir sınırlılık olarak ele alınabilir. İdeal olarak ampirik araştırmalarda tesadüfi örnekleme tekniklerinin kullanılması gerçeğe daha yakın bir tahmin imkanı vermektedir. Ancak evrene ilişkin belirsizlik nedeniyle bu araştırma, tesadüfi örnekleme teknikleri ile yürütölememiştir.

3.4. Araştırma Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde veri toplama aracının geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin bulgular, örneklemin demografik özelliklerine ilişkin bulgular ve hipotezlerin test edilmesi ana başlıkları çerçevesinde araştırma bulguları yer almaktadır.

3.4.1. Veri Toplama Aracının Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu içerisinde şikayete verilen kurumsal tepkiler, kurum imajı, memnuniyet, yeniden satın alma niyeti ve ağızdan ağza iletişim boyutlarını ölçmek amacıyla ölçekler hazırlanmıştır. Çalışmanın bu bölümünde bu ölçeklerin her biri için geçerlilik ve güvenilirlik analiz bulguları yer almaktadır.

Şikayete verilen kurumsal tepkiler, kurum imajı, memnuniyet, yeniden satın alma niyeti ve ağızdan ağza iletişim ölçeklerinin geçerlilik çalışması için sadece yüzey

geçerliliğine bakılmış ve literatür ile kavramsal uygunluk ölçek maddelerinin geçerliliği için yeterli kabul edilmiştir.

Şikayete yönelik kurumsal tepkiler ölçeğinin güvenilirlik analizi için ise Hair ve diğerleri⁴²⁹ ve Churchill⁴³⁰ tarafından önerildiği gibi Cronbach alfa katsayıları ve toplam madde puan korelasyonları hesaplanmıştır. Tablo 3 şikayete verilen kurumsal tepkilere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 3: Şikayete Yönelik Kurumsal Tepkiler Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi, Toplam Madde Puan Korelasyonları, Ortalama ve Standart Sapmaları (n=353)

Değişkenler ve Maddeler – Genel ($\alpha=0,780$)	TMPK*	Ort.	SS
Özür ($\alpha=0,700$)			
Kurum içten bir şekilde özür diledi	0,664	2,49	1,406
Kurum herhangi bir biçimde özür dilemedi	0,531	2,95	1,590
Çabukluk ($\alpha=0,761$)			
Şikayetime verilen tepki olması gerekenden uzundu	0,330	2,95	1,366
Probleme yanıt vermekte çok yavaştlar	0,482	2,46	1,402
Şikayet olabileceği kadar hızlı bir şekilde dikkate alınmadı	-0,682	3,58	1,442
Açıklama ($\alpha=0,814$)			
Kurum bana herhangi bir açıklama yapmadı	0,496	3,16	1,396
Kurumun problemin neden ortaya çıktığına ilişkin açıklamasına inanmadım	0,588	2,46	1,373
Kurumun probleme ilişkin açıklaması ikna edici değildi	0,626	2,30	1,313
Özen ($\alpha=0,903$)			
Kurum temsilcisi bana saygılı davrandı	0,623	3,48	1,293
Kurum temsilcisi benim sorunlarım ile ilgilendi	0,705	3,10	1,351
Kurum temsilcisi konu ile ilgilenirken oldukça nazikti	0,639	3,27	1,284
Düzeltilme ($\alpha=0,710$)			
Kurum tarafından problemime verilen tepkiden sonra kuruma karşı düşüncelerim şikayetimin öncesinde olduğu gibi kaldı.	-0,040	3,16	1,452
Kurum tarafından problemime verilen tepkiden sonra kuruma karşı düşüncelerim şikayetten öncesine oranla daha iyi bir konuma geldi	0,698	2,38	1,381
Kurumdan şikayetime ilişkin aldığım sonuç, kuruma karşı düşüncelerimi değiştirmede	-0,054	3,22	1,461
Kurumdan şikayetime ilişkin aldığım sonuç, kuruma karşı düşüncelerimi eskisinden daha iyi bir duruma getirdi.	0,585	2,14	1,265

Not: * Toplam madde puan korelasyonu, her madde 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür..

⁴²⁹ J.F.Jr., Hair, R.E., Anderson, R.L., Tahtam, ve W.C. Black, **Multivariate Data Analysis With Readings**, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1995

⁴³⁰ G. Churchill, "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", **Journal of Marketing Research**, Vol.16,No.1, 1979 s.64-73

Tablo 3'te görüldüğü gibi her boyutun (özür, çabukluk, açıklama, özen, düzeltme) Cronbach alfa katsayısı Hair ve diğerleri⁴³¹ tarafından önerilen 0.70 değerinin üzerindedir. Ölçeğin toplam alfa katsayısı ise 0.78'dir. Ayrıca toplam madde puan korelasyonu hesaplamaları sonucunda korelasyonların Nunnally⁴³² (korelasyonların 0.30'dan büyük olması gerektiği) ve Hair ve diğerlerinin⁴³³ (korelasyonların 0.50'den büyük olması gerektiği) önerileri ile uyumlu olduğu bulunmuştur. Görüldüğü gibi iki madde hariç tüm korelasyonlar 0.30'dan büyüktür. Bu doğrultuda ölçeği oluşturan boyutlar ve boyutları oluşturan maddelerin ölçüm gücü kabul edilmiştir.

Şikayete verilen kurumsal tepkiler dışındaki diğer boyutlar için de aynı analizler tekrar edilmiştir. **Şikayet süreci sonrası memnuniyet, yeniden satın alma niyeti ve ağızdan ağza iletişim** boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi bulguları Tablo 4'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4: Memnuniyet, Yeniden Satın Alma Niyeti ve Ağızdan Ağza İletişim Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi, Toplam Madde Puan Korelasyonları, Ortalama ve Standart Sapmaları (n=353)

Değişkenler ve Maddeler	TMPK*	Ort.	SS
Memnuniyet ($\alpha=0,969$)			
Kurum ile ilgili memnuniyetim arttı	0,941	2,12	1,226
Kurum ile ilgili izlenimim iyileşti	0,924	2,14	1,220
Şu anda kuruma karşı olumlu bir tutumum var	0,936	2,15	1,256
Yeniden Satın Alma Niyeti ($\alpha=0,920$)			
Kurum yeniden aynı ürünü/hizmeti satın almak konusunda ilk seçeneğim	0,853	2,04	1,244
Gelecekte bu kurumdan daha fazla ürün/hizmet satın almayı düşünüyorum	0,853	1,97	1,169
Ağızdan Ağza İletişim ($\alpha=0,939$)			
Kurum ile ilgili olumlu şeyler söylemeyeceğim	0,837	2,35	1,353
Benim tavsiyelerime önem verenlere bu kurumu önermem	0,903	2,30	1,346
Arkadaşlarımı veya akrabalarımı bu kurumda kalmaları için teşvik etmem	0,880	2,23	1,335

Not: * Toplam madde puan korelasyonu, her madde 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

⁴³¹ Hair, Anderson, Tahtam ve Black, **a.g.e.**, s.118

⁴³² J.C.Jr. Nunnally, **Introduction to Psychological Measurement**, New York: Mcgraw-Hill, 1970

⁴³³ Hair, Anderson, Tahtam ve Black, **a.g.e.**, s.118

Tablo 4’de de görüldüğü gibi her boyut için alfa katsayıları Hair ve diğerleri⁴³⁴ tarafından önerilen 0.70 değerinin üzerindedir (memnuniyet için alfa katsayısı 0,969; yeniden satın alma niyeti için alfa katsayısı 0,920 ve ağızdan ağza iletişim için alfa katsayısı 0,939). Ayrıca toplam madde puan korelasyonlarının tümü Hair ve diğerleri⁴³⁵ tarafından önerilen 0.50 değerinin üzerindedir. Bu, ölçek maddelerinin ölçümü gücüne ilişkin olumlu bir gösterge olarak kabul edilebilir.

Tablo 5: Kurum İmajı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi, Toplam Madde Puan Korelasyonları, Ortalama ve Standart Sapmaları (n=353)

	TMPK*	Ort.	SS
Kurum İmajı ($\alpha=0,969$)			
Kurumun müşterileri tarafından iyi bilinmesine....	0,784	2,47	1,254
Kurumun alanında lider olmasına...	0,822	2,45	1,270
Kurumun piyasadaki sunumunun güçlü olmasına...	0,826	2,75	1,316
Kurumun genel olarak iyi bir üne sahip olmasına...	0,842	2,74	1,314
Kurumun genel imajının iyi olmasına...	0,866	2,73	1,323
Kurum itibarının rakiplerinden daha iyi olmasına...	0,856	2,57	1,277
Bir çok insanın kurumdan olumlu yönde etkilenmesine...	0,837	2,58	1,239
Genel olarak, kurumun halkın gözünde olumlu olarak değerlendirilmesine...	0,859	2,65	1,277
Kurumun ahlaklı olduğuna...	0,784	2,60	1,260
Kurumun iyi bir yönetim sistemine sahip olduğuna...	0,823	2,48	1,323
Kurumun müşteri ilişkilerine verdiği öneme...	0,803	2,52	1,338
Kurum çalışanlarının müşterilere verdiği değere...	0,729	2,50	1,297
Kurumun müşterilerine verdiği sözleri tutmasına...	0,794	2,43	1,306
Kurumun medyadaki bilinirliğine...	0,723	3,10	1,350
Kurumu kapsayan haberlerin çoğunlukla olumlu olduğuna...	0,776	2,82	1,262
Kurumun web sitesinin yeterliliğine	0,614	2,86	1,259
Genel olarak kuruma karşı tutum ve davranışlarıma...	0,764	2,55	1,298

Kurum imajını ölçmede kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizine ilişkin bulgular Tablo 5’de görülmektedir. Diğer ölçeklerle benzer olarak kurum imajı ölçeğinde de alfa katsayısı, Hair ve diğerleri⁴³⁶ tarafından önerilen 0.70 değerinin üzerindedir ($\alpha=0,969$). Ayrıca toplam madde puan korelasyonları, Nunnally (1970) (korelasyonların 0.30’dan büyük olması gerektiği) ve Hair ve diğerlerinin⁴³⁷

⁴³⁴ Hair, Anderson, Tahtam ve Black, **a.g.e.**, s.118

⁴³⁵ **a.g.e.**, s.118

⁴³⁶ **a.g.e.**, s.118

⁴³⁷ **a.g.e.**, s.118

(korelasyonların 0.50'den büyük olması gerektiği) önerileri ile uyumludur ve tüm korelasyonlar 0.50 değerinin üzerindedir.

3.4.2. Örneklem Demografik Özellikleri

Çalışmanın bu bölümünde örneklemin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, gelir durumu, yaşanan bölge) ve problem yaşanan sektöre ilişkin bulgular paylaşılmaktadır.

Tablo 6: Örneklem Yaş Gruplarına Göre Dağılımı (n=353)

Yaş	Frekans(F)	Yüzde(%)
15-25	139	39,4
26-35	172	48,7
36-45	25	7,1
46-55	11	3,1
56-70	6	1,7
TOPLAM	353	100

Araştırmaya katılanların yaş ortalamaları alındığında birinci sırada 26-35 yaş aralığında %48,7 yani 172 kişinin katıldığı, ikinci sırada 15-25 yaş aralığında %39,4 ile 139 kişinin katıldığı, bunları 36-45 yaş aralığı, 46-55 yaş aralığı ve 56-70 yaş aralığının izlediği görülmektedir. Bu doğrultuda örneklemin genel olarak genç (15-35 yaşları arası %88,1) bir gruptan oluştuğu görülmektedir. Bu bulgu, şikayet davranışında bulunma eyleminin genç yaş gruplarında daha yoğun olarak gözlemlendiğini gösterebilmektedir.

Tablo 7: Örneklem Cinsiyete Göre Dağılımı (n=353)

Cinsiyet	Frekans(F)	Yüzde(%)
Kadın	200	56,7
Erkek	153	43,3
TOPLAM	353	100

Araştırmaya katılanların cinsiyetleri incelendiğinde %56,7 ile 200 kadın, %43,3 ile 153 erkek katılımcının olduğu bulunmuştur. Bu verilere göre araştırmaya katılan kadın ve erkek katılımcıların yaklaşık olarak eşit sayıda oldukları görülmektedir.

Tablo 8: Örneklemenin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı (n=353)

Eğitim	Frekans(F)	Yüzde(%)
İlköğretim(İlkokul-Ortaokul)	1	0,3
Lise	23	6,5
Üniversite	224	63,5
Lisansüstü	105	29,7
TOPLAM	353	100

Araştırmaya katılanların eğitim düzeyleri incelendiğinde %63,5 ile 224 kişinin üniversite mezunu, %29,7 ile 105 kişinin lisansüstü mezunu olduğu, bunları lise ve ilköğretim mezunlarının izlediği görülmektedir. Bu doğrultuda örneklemenin eğitim düzeyi yüksek bir gruptan oluştuğu söylenebilmektedir. Diğer taraftan şikayet davranışının eğitim düzeyi yüksek kişilerde daha sıklıkla gözlemlenebileceği de ifade edilebilir.

Tablo 9: Örneklemenin Gelir Düzeyine Göre Dağılımı (n=353)

Gelir	Frekans(F)	Yüzde(%)
500 ve altı	38	10,8
500-1000	60	17,0
1000-1500	65	18,4
1500-2000	62	17,6
2000 ve üstü	128	36,3
TOPLAM	353	100

Araştırmaya katılanların gelir düzeyleri incelendiğinde %36,3 ile 128 kişinin 2000 TL ve üzeri gelire sahip olduğu, %18,4 ile 65 kişinin 1000TL-1500TL gelire sahip olduğu, %17,6 ile 62 kişinin 1500TL-2000TL gelire sahip olduğu ve bunları sırasıyla, 500TL-1000TL ve 500TL ve altının izlediği bulunmuştur.

Tablo 10: Örneklemin Yaşadığı Bölgeye Göre Dağılımı (n=353)

Bölge	Frekans(F)	Yüzde(%)
Akdeniz Bölgesi	20	5,7
Doğu Anadolu Bölgesi	3	0,8
Ege Bölgesi	106	30,0
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	3	0,8
İç Anadolu Bölgesi	59	16,7
Karadeniz Bölgesi	13	3,7
Marmara Bölgesi	149	42,2
TOPLAM	353	100

Araştırmaya katılanların %42,2 si 149 kişi ile Marmara Bölgesi'ndendir, ikinci sırada %30' la 106 kişinin katılımıyla Ege Bölgesi yer almaktadır, üçüncü sırada %16,7 ile 59 kişi katılımıyla İç Anadolu Bölgesi yer almaktadır. Bu sıralamayı Akdeniz Bölgesi, Karadeniz Bölgesi ve aynı katılımcı oranlarıyla Doğu Anadolu Bölgesi ile Güneydoğu Anadolu Bölgesi izlemektedir.

Tablo 11: Örneklemin Şikayet Ettikleri Kurumun Bulunduğu Sektöre Göre Dağılımı (n=353)

Sektör	Frekans(F)	Yüzde(%)
Bilişim	50	14,3
Beyaz eşya	35	10,0
Eğitim	17	4,9
Finans	36	10,3
Gıda	13	3,7
İletişim	66	18,9
İnşaat	3	0,9
Kozmetik	5	1,4
Kamu kurumu	18	5,1
Sağlık	7	2,0
Otomotiv	12	3,4
Turizm	13	3,7
Taşımacılık	21	6,0
Tekstil	34	9,7
Ulaşım	17	4,9
Hizmet sektörü	3	0,9
TOPLAM	353	100

Araştırmanın verileri incelendiğinde %18,9 ile 66 kişinin problem yaşadığı sektörlerin başında iletişim gelmektedir. İkinci olarak bilişim sektörü %14,3 ile 50 kişi, üçüncü olarak %10,3 ile 36 kişinin problem yaşadığı finans sektörü yer almaktadır. İletişim, bilişim ve finans sektörlerinin ön sıralarda yer alması, bu alanlarda şikayet sürecine ilişkin daha gelişmiş bir yapı (şikayet hatları, şikayet ile ilgilenmede gelişme gibi) olmasına bağlanabilir. Özellikle bu sektörlerde şikayetin yönetilmesi gereken bir süreç olduğuna dair bilinç daha gelişmiştir.

3.4.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu bölümde hipotezler test edilerek ulaşılan bulgular açıklanmaktadır.

Tablo 12: Şikayete Verilen Kurumsal Tepkiler ile Memnuniyet İlişkisi (n=353)

Boyutlar	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Anl.
	B	SH	Beta		
Özür	0,171	0,063	0,103	2,730	0,007**
Çabukluk	-0,119	0,048	-0,119	-2,464	0,014**
Açıklama	-0,401	0,051	-0,389	-7,814	0,000*
Özen	0,222	0,044	0,222	5,051	0,000*
Düzeltilme	0,368	0,055	0,265	6,662	0,000*

Not: * 0,001 düzeyinde anlamlıdır. ** 0,05 düzeyinde anlamlıdır. Anl.: Anlamlılık, SH: Standart Hata. R²: 0,562

Test Edilen Hipotezler:

H1 : Şikayete verilen kurumsal tepkilerden özür ile memnuniyet arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H2 : Şikayete verilen kurumsal tepkilerden çabukluk ile memnuniyet arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H3 : Şikayete verilen kurumsal tepkilerden açıklama ile memnuniyet arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H4 : Şikayete verilen kurumsal tepkilerden özen ile memnuniyet arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H5 : Şikayete verilen kurumsal tepkilerden düzeltme ile memnuniyet arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Şikayete verilen kurumsal tepki ile memnuniyet arasında, özür (0.007 anlamlılık düzeyi $p < 0.05$), çabukluk (0.014 anlamlılık düzeyi $p < 0.05$), açıklama (0.000 anlamlılık düzeyi $p < 0.001$), özen (0.000 anlamlılık düzeyi $p < 0.001$), düzeltme (0.000 anlamlılık düzeyi $p < 0.001$) boyutları ve bu boyutları oluşturan tüm maddeler arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda H1, H2, H3, H4 ve H5 kabul edilmiştir.

Tablo 13: Şikayete Verilen Kurumsal Tepkiler ile Memnuniyet İlişkisi – Maddelere Göre Analiz Bulguları (n=353)

Boyutlar	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Anl.
	B	SH	Beta		
Özür					
Kurum içten bir şekilde özür diledi	0,474	0,041	0,556	11,543	0,000*
Kurum herhangi bir biçimde özür <u>dilemedi</u>	0,117	0,036	0,155	3,213	0,001**
Çabukluk					
Şikayetime verilen tepki olması gerekenden uzundu	0,009	0,047	0,010	0,190	0,849
Probleme yanıt vermekte çok yavaştlar	0,085	0,064	0,100	1,326	0,186
Şikayet olabileceği kadar hızlı bir şekilde dikkate <u>alınmadı</u>	-0,359	0,061	-0,432	-5,865	0,000*
Açıklama					
Kurum bana herhangi bir açıklama <u>yapmadı</u>	0,137	0,041	0,160	3,307	0,001**
Kurumun problemin neden ortaya çıktığına ilişkin açıklamasına <u>inanmadım</u>	0,130	0,068	0,150	1,917	0,056
Kurumun probleme ilişkin açıklaması ikna edici değildi	0,364	0,070	0,399	5,178	0,000*
Özen					
Kurum temsilcisi bana saygılı davrandı	0,093	0,067	0,101	1,391	0,165
Kurum temsilcisi benim sorunlarım ile ilgilendi	0,473	0,062	0,533	7,602	0,000*
Kurum temsilcisi konu ile ilgilenirken oldukça nazikti	-0,008	,071	-0,009	-0,114	0,910
Düzeltilme					
Kurum tarafından problemime verilen tepkiden sonra kuruma karşı düşüncelerim şikayetimin öncesinde olduğu gibi kaldı.	0,025	0,033	0,030	0,734	0,463
Kurum tarafından problemime verilen tepkiden sonra kuruma karşı düşüncelerim şikayetten öncesine oranla daha iyi bir konuma geldi	0,407	0,039	0,469	10,314	0,000*
Kurumdan şikayetime ilişkin aldığım sonuç, kuruma karşı düşüncelerimi <u>değiştirmedi</u>	-,075	,033	-0,092	-2,279	0,023**
Kurumdan şikayetime ilişkin aldığım sonuç, kuruma karşı düşüncelerimi eskisinden daha iyi bir duruma getirdi.	,367	,043	0,388	8,551	0,000*

Not: * 0,001 düzeyinde anlamlıdır. ** 0,05 düzeyinde anlamlıdır. Anl.: Anlamlılık, SH: Standart Hata

Şikayete verilen kurumsal tepkiler ve memnuniyet arasında, ‘Kurum içten bir şekilde özür diledi’ (0.000 anlamlılık düzeyi $p < 0.001$) düzeyinde anlamlı, ‘Kurum herhangi bir biçimde özür dilemedi’ (0.001 anlamlılık düzeyi $p < 0.05$) düzeyinde anlamlı, ‘Şikayet olabileceği kadar hızlı bir şekilde dikkate alınmadı’ (0.000 anlamlılık

düzeği $p < 0.001$) düzeyinde anlamlı, ‘Kurum bana herhangi bir açıklama yapmadı’ (0.001 anlamlılık düzeyi $p < 0.05$) düzeyinde anlamlı, ‘Kurumun probleme ilişkin açıklaması ikna edici değildi’ (0.000 anlamlılık düzeyi $p < 0.001$) düzeyinde anlamlı, ‘Kurum temsilcisi benim sorunlarım ile ilgilendi’ (0.000 anlamlılık düzeyi $p < 0.001$) düzeyinde anlamlı, ‘Kurum tarafından problemime verilen tepkiden sonra kuruma karşı düşüncelerim şikayetten öncesine oranla daha iyi bir konuma geldi’ (0.000 anlamlılık düzeyi $p < 0.001$) düzeyinde anlamlı, ‘Kurumdan şikayetime ilişkin aldığım sonuç, kuruma karşı düşüncelerimi değıştirmede’ (0.023 anlamlılık düzeyi $p < 0.05$) düzeyinde anlamlı, ‘Kurumdan şikayetime ilişkin aldığım sonuç, kuruma karşı düşüncelerimi eskisinden daha iyi bir duruma getirdi.’ (0.000 anlamlılık düzeyi $p < 0.001$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 14: Kurumsal Tepkiler ile Kurum İmajı İlişkisi (n=353)

Boyutlar	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Anl.
	B	SH	Beta		
Özür	0,123	0,061	0,084	2,030	0,043**
Çabukluk	-0,029	0,047	-0,032	-0,612	0,541**
Açıklama	-0,376	0,050	-0,412	-7,555	0,000*
Özen	0,249	0,043	0,282	5,853	0,000*
Düzeltilme	0,177	0,054	0,144	3,308	0,001*

Not: * 0,001 düzeyinde anlamlıdır. ** 0,05 düzeyinde anlamlıdır. Anl.: Anlamlılık, SH: Standart Hata. R^2 : 0,473

Test Edilen Hipotezler:

H6 : Şikayete verilen kurumsal tepkilerden özür ile kurum imajı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H7 : Şikayete verilen kurumsal tepkilerden çabukluk ile kurum imajı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H8 : Şikayete verilen kurumsal tepkilerden açıklama ile kurum imajı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H9 : Şikayete verilen kurumsal tepkilerden özen ile kurum imajı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H10 : Şikayete verilen kurumsal tepkilerden düzeltme ile kurum imajı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Şikayete verilen kurumsal tepki ile kurum imajı ilişkisi arasında, özür (0.043 anlamlılık düzeyi $p < 0.05$), çabukluk (0.541 anlamlılık düzeyi $p < 0.05$), açıklama (0.000 anlamlılık düzeyi $p < 0.001$), özen(0.000 anlamlılık düzeyi $p < 0.001$), düzeltme (0.000 anlamlılık düzeyi $p < 0.001$) boyutları ve bu boyutları oluşturan tüm maddeler arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda H6, H7, H8, H9 ve H10 kabul edilmiştir.

Tablo 15: Kurumsal Tepkiler ile Kurum İmajı İlişkisi – Maddelere Göre Analiz
Bulguları (n=353)

Boyutlar	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Anl.
	B	SH	Beta		
Özür					
Kurum içten bir şekilde özür diledi	0,365	0,039	0,484	9,270	0,000*
Kurum herhangi bir biçimde özür <u>dilemedi</u>	0,092	0,035	0,138	2,643	0,009
Çabukluk					
Şikayetime verilen tepki olması gerekenden uzundu	0,029	0,044	0,037	0,658	0,511
Probleme yanıt vermekte çok yavaştlar	-0,010	0,059	-0,014	-0,176	0,860
Şikayet olabileceği kadar hızlı bir şekilde dikkate <u>alınmadı</u>	-0,329	0,056	-0,447	-5,833	0,000*
Açıklama					
Kurum bana herhangi bir açıklama <u>yapmadı</u>	0,143	0,038	0,188	3,770	0,000*
Kurumun problemin neden ortaya çıktığına ilişkin açıklamasına <u>inanmadım</u>	0,164	0,062	0,212	2,627	0,009
Kurumun probleme ilişkin açıklaması ikna edici değildi	0,224	0,064	0,278	3,480	0,001*
Özen					
Kurum temsilcisi bana saygılı davrandı	0,248	0,061	0,302	4,090	0,000*
Kurum temsilcisi benim sorunlarım ile ilgilendi	0,315	0,056	0,402	5,620	0,000*
Kurum temsilcisi konu ile ilgilenirken oldukça nazikti	-0,077	0,064	-0,094	-1,213	0,226
Düzeltilme					
Kurum tarafından problemime verilen tepkiden sonra kuruma karşı düşüncelerim şikayetimin öncesinde olduğu gibi kaldı.	0,036	0,037	0,049	0,951	0,342
Kurum tarafından problemime verilen tepkiden sonra kuruma karşı düşüncelerim şikayetten öncesine oranla daha iyi bir konuma geldi	0,331	0,044	0,432	7,531	0,000*
Kurumdan şikayetime ilişkin aldığım sonuç, kuruma karşı düşüncelerimi <u>değiştirmedi</u>	-0,083	0,037	-0,114	-2,245	0,025**
Kurumdan şikayetime ilişkin aldığım sonuç, kuruma karşı düşüncelerimi eskisinden daha iyi bir duruma getirdi.	0,209	0,048	0,249	4,358	0,000*

Not: * 0,001 düzeyinde anlamlıdır. ** 0,05 düzeyinde anlamlıdır. Anl.: Anlamlılık, SH: Standart Hata

Şikayete verilen kurumsal tepkiler ve imaj arasında, ‘Kurum içten bir şekilde özür diledi’ (0.000 anlamlılık düzeyi $p < 0.001$) düzeyinde anlamlı, ‘Şikayet olabileceği kadar hızlı bir şekilde dikkate alınmadı’ (0.000 anlamlılık düzeyi $p < 0.001$) düzeyinde

anlamli, ‘Kurum bana herhangi bir açıklama yapmadı’ (0.000 anlamlılık düzeyi $p < 0.001$) düzeyinde anlamlı, ‘Kurumun probleme ilişkin açıklaması ikna edici değildi’ (0.001 anlamlılık düzeyi $p < 0.05$) düzeyinde anlamlı, ‘Kurum temsilcisi bana saygılı davrandı’ (0.000 anlamlılık düzeyi $p < 0.001$) düzeyinde anlamlı, ‘Kurum temsilcisi benim sorunlarım ile ilgilendi’ (0.000 anlamlılık düzeyi $p < 0.001$) düzeyinde anlamlı, ‘Kurum tarafından problemime verilen tepkiden sonra kuruma karşı düşüncelerim şikayetden öncesine oranla daha iyi bir konuma geldi’ (0.000 anlamlılık düzeyi $p < 0.001$) düzeyinde anlamlı, ‘Kurumdan şikayetime ilişkin aldığım sonuç, kuruma karşı düşüncelerimi değiştirmede’ (0.025 anlamlılık düzeyi $p < 0.05$) düzeyinde anlamlı, ‘Kurumdan şikayetime ilişkin aldığım sonuç, kuruma karşı düşüncelerimi eskisinden daha iyi bir duruma getirdi’ (0.000 anlamlılık düzeyi $p < 0.001$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 16: Memnuniyet ile Ağızdan Ağza İletişim İlişkisi (n=353)

Boyutlar	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Anl.
	B	SH	Beta		
Memnuniyet	-0,801	0,037	-0,756	-21,643	0,000*

Not: * 0,001 düzeyinde anlamlıdır. Anl.: Anlamlılık, SH: Standart Hata. $R^2: 0,572$

Test Edilen Hipotezler

H11 : Memnuniyet ile ağızdan ağza iletişim arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Memnuniyet ile ağızdan ağza iletişim ilişkisi arasında, memnuniyet (0.000 anlamlılık düzeyi $p < 0.001$) boyutları arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu grlmştir. Bu doğrultuda H11 kabul edilmiştir.

Tablo 17: Memnuniyet ile Yeniden Satın Alma Niyeti İlişkisi (n=353)

Boyutlar	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Anl.
	B	SH	Beta		
Memnuniyet	0,712	0,035	0,734	20,275	0,000*

Not: * 0,001 düzeyinde anlamlıdır. Anl.: Anlamlılık, SH: Standart Hata. R²: 0,539

Test Edilen Hipotezler:

H12 : Memnuniyet ile yeniden satın alma niyeti arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Memnuniyet ile yeniden satın alma ilişkisi arasında, memnuniyet (0.000 anlamlılık düzeyi $p < 0.001$) boyutları arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda H12 kabul edilmiştir.

Tablo 18: Kurum İmajı ile Ağızdan Ağıza İletişim İlişkisi (n=353)

Boyutlar	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Anl.
	B	SH	Beta		
İmaj	-0,778	0,049	-0,649	-15,979	0,000*

Not: * 0,001 düzeyinde anlamlıdır. Anl.: Anlamlılık, SH: Standart Hata. R²: 0,421

Test Edilen Hipotezler:

H13 : Kurum imajı ile ağızdan ağıza iletişim arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Kurum imajı ile ağızdan ağıza iletişim ilişkisi arasında, imaj (0.000 anlamlılık düzeyi $p < 0.001$) boyutları arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda H13 kabul edilmiştir.

Tablo 19: Kurum İmajı ile Yeniden Satın Alma Niyeti İlişkisi (n=353)

Boyutlar	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Anl.
	B	SH	Beta		
İmaj	0,756	0,042	0,690	17,856	0,000*

Not: * 0,001 düzeyinde anlamlıdır. Anl.: Anlamlılık, SH: Standart Hata. R²: 0,476

Test Edilen Hipotezler:

H14 : Kurum imajı ile yeniden satın alma niyeti arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Kurum imajı ile yeniden satın alma niyeti ilişkisi arasında, imaj (0.000 anlamlılık düzeyi $p < 0.001$) boyutları arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda H14 kabul edilmiştir.

Şikayete verilen kurumsal tepkiler (özür, çabukluk, açıklama, özen, düzeltme), memnuniyet ve kurum imajı boyutları demografik unsurlarla da ilişkilendirilmeye çalışılmış ve bu doğrultuda bağımsız örneklemeler için t-test ve one way ANOVA analiz teknikleri kullanılarak ilişkiler test edilmiştir. Ancak demografik faktörler ve araştırmanın temel değişkenleri (kurumsal tepkiler, kurum imajı, memnuniyet, ağızdan ağza iletişim ve yeniden satın alma niyeti) arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Ancak tezin ilk bölümlerinde de belirtildiği gibi pek çok araştırmada demografik faktörler ile şikayet süreci arasında anlamlı ilişkilere rastlanamamıştır.

SONUÇ

Şikayet yönetimi kavramı özellikle son yıllarda müşterilerin memnun edilmesinin ön planda tutulmaya başlanması ile birlikte daha da önem kazanmıştır. Bu durum hem kurumlar hem de akademik açıdan dikkat çekici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabet, bu gün büyüyen her ekonomide olduğu gibi ülkemizde de artmıştır. Tüketicileri kazanmak için mücadele eden kurumlar sadece iyi ürün ya da hizmet sunmaktan öte müşteri memnuniyetini de arttırmak ve memnun olmamış müşterilerin memnuniyetsizliklerini gidermek durumundadır. Artık kurumlar, müşterinin ürün veya hizmetten ne beklediğini, bu beklentilere ne oranda karşılık verebildiklerini ve en önemlisi de müşterinin memnun olmadığı noktaları belirleyerek, memnuniyetlerini arttırmak ve kuruma bağlı kalmalarını sağlamak zorunluluğundadır. Memnun olmamış müşterilerin kuruma karşı duydukları güven de zedelenmektedir.

Aldığı ürün ya da hizmetten memnun olmamış müşteriler öncelikle şikayet edip etmeyeceğine karar verir. Tüketici, memnuniyetsizliği karşısında ya hiçbir şey yapmamayı, ürün veya servisi boykot etmeyi ya da ailesini ve arkadaşlarını bu konuda uyarmayı veya yaşadığı zararın tanzim edilmesi için kuruma ya da üçüncü partilere şikayette bulunmayı tercih etmektedir. Burada kurumlara düşen önemli görev şikayet etmeye karar veren müşterisini yönlendirerek şikayet etmeye açık kanallar sağlamasıdır. Günümüzde müşteriler ve kurumlar arasında iletişimi sağlayacak pek çok iletişim kanalı bulunmaktadır, bu kanallar aktif bir şekilde kullanıldığında memnun olmamış müşterilerini dinlemek için kurumlara bir fırsat yaratacaktır. Müşteriler tarafından kuruma iletilen memnuniyet ya da memnuniyetsizlik önemli avantajlar sağlamaktadır. Özellikle memnun olmamış müşteriler kuruma şikayette bulunarak hala kurum ile ilişki içerisinde olduğunu ifade etmektedir. Şikayeti iyi yönetilen ve memnuniyet sağlayan bir müşteri o kurumun sadık müşterisi haline gelecek ve bundan sonraki satın alımlarında da kurumu tercih edecektir. Buradan da anlaşılacağı üzere memnun edilmiş müşteriler kurumların uzun vadede sadık dostları ve koruyucuları haline gelecektir.

Şikayetler kurumlara kendilerini geliştirmeleri ve yenilenmeleri için kapılar açmaktadır. Müşterilerini dinleyen, onların istek ve ihtiyaçlarına göre hareket eden ve hatalarını tekrar etmeyen kurumlar rakiplerinden ayrılır ve ilerleme fırsatını da yakalamış olurlar. Odak noktası halinde olan müşteri dikkate alındığını ve o kurum için çok değerli olduğunu bilmek ister. Düşünceleri önemsenen müşteriler kuruma ayrıca yeni fikirlerini de ileterek kurumun ürün veya hizmetinde kendini geliştirmesine katkı sağlarlar.

Şikayet etme davranışı ile demografik faktörler, sosyo-psikolojik faktörler ve kültürel faktörler arasındaki ilişkiler farklılık göstermektedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde birçok araştırmada anlamlı ilişki bulunurken yine birçoğunda anlamlı ilişki bulunamamıştır. Bu da şikayet davranışının gerçekleşmesinde bir çok farklı unsurun yer aldığını göstermektedir.

Parasının tam karşılığını alamayan, istekleri tam olarak anlaşılmayan, istedikleri eksik yapılan, kısacası beklentileri karşılanmayan müşteriler memnuniyetsizlik yaşamaktadırlar. Bu durum karşında harekete geçmeyen, pasif davranışları seçen ya da aktif olarak hareket eden müşteri türleri bulunmaktadır. Doğrudan eyleme geçen tüketiciler, kurumdan tazminat ya da hatanın telafisini talep etmekte ve kurumun kendisinden özür dilemesini beklemektedir. Hatası telafi edilmeyen ya da tam olarak memnun olmayan müşteri, hakkını yasal yollardan aramayı ya da üçüncü partilere başvurmayı tercih etmektedir. Direkt olarak şikayette bulunmayan müşteriler, negatif ağızdan ağza iletişim veya ürün/hizmet alımını durdurma yani boykot yolunu tercih etmektedirler. Tüketicilerin şikayette bulunmamaalarının ana nedenlerinin başında şikayet etme maliyetinin yüksek olması, zaman kısıtlılığı, sosyal olarak utanç duyulması, sorununun çözüleceğine inanılmaması gelmektedir. Memnuniyetsizlik sonucunda müşterilerin şikayette bulunmaması, kurum için olumsuz bir geri dönüş yaratmaktadır. Şikayet etmeyen müşteriler, intikam almak, misilleme yapmak, alımlarını durdurmak, boykot etmek, negatif ağızdan ağza iletişim ve üçüncü partilere şikayet etme yollarını seçmektedirler. Bu yolların her biri kurum için olumsuz bir

durumun yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu yüzden kurumlar müşterilerini şikayet etmeye yönlendirmeli ve iletişim kanallarını da aktif olarak kullanmalıdırlar.

Memnuniyetsizliği karşında şikayette bulunanlar, şikayeti sonrasında memnun edici sonuçlar alacağını, kurumun şikayetleri dinleme konusunda istekli olduğunu, aldığı ürün ya da hizmetin kendisi için değerli olduğunu, şikayetin toplum için yararlı olduğunu, yaşadığı sorunun kalıcı olmadığını düşünen, başkalarının da aynı sorundan muzdarip olmasını engellemek isteyen ve vakti olan müşterilerdir. Şikayet etmeyi tercih eden müşteriler için kurumlar kolaylaştırıcı olmalı ve şikayet yollarını müşterilere ifade etmelidirler. Bunu sağlamak, açık ve anlaşılır bir prosedürle, hızlı iletişimle, verilen cevabın güvenilir olmasıyla, çalışanların şikayet sürecini iyi bilmesiyle, müşterinin ciddiye alınmasıyla, sorunun tamamen çözüme ulaştırılmasıyla mümkün olacaktır.

Şikayet yönetimi ile müşterilerin memnun edilmesinin sağlanmasında en önemli faktörlerden bir tanesi de çalışanlardır. Kurum ve ürünleri hakkında bilgili olan, şikayet süreci ve yönetilmesi konusunda iyi eğitilmiş kurum çalışanları, müşteriye karşı kurumu temsil etmektedirler. Bu sebeple çalışanların süreç hakkında bilgi sahibi olmaları ve şikayet yönetimi ile ilgili tüm stratejileri uygulamaları gerekmektedir. Müşteri şikayetlerine kurumların vermesi gereken tepkiler dinleme, özür dileme, çözüm bulma, verilen sözleri tutma, hatayı ve nedenini açıklama aynı zamanda somut bir telafi sağlamak olarak sıralanmaktadır. Şikayet sürecinde izlenecek yollar stratejik olarak kurum tarafından belirlenmeli ve uygulanmalıdır.

Şikayette bulunmuş bir müşterinin, şikayet süreci etkili bir şekilde ele alınmamışsa, o müşterinin zihninde kurumla ilgili daha önceki deneyimleri sonucu oluşturduğu imaj da zarar görmektedir. Kurum imajının şikayetler sebebiyle zarar görmesini istemeyen kurumlar müşterilerinden gelen şikayetleri göz önünde bulundurmalı, bu şikayetleri bir sinyal olarak görmeli ve bunları bir fırsata dönüştürmenin yollarını aramalıdırlar. Şikayetler kurumların kendilerini geliştirebilmeleri için bir fırsat olarak ifade edilebilir. Ayrıca her şikayet kurumların nerede hata yaptıklarını görebilecekleri bir bilgi kaynağı olarak kabul edilebilir.

Şikayet yönetimi tez çalışması boyunca da ifade edildiği gibi çok boyutlu bir yapı gösteren ve her biri önemli uzmanlık alanları olan çeşitli disiplinlerin bir arada tartışılması, organize edilmesi, planlanması ve yönetilmesi gereken bir akademik ve uygulama alanıdır. Bu boyutların ele alındığı süreç zorlu ve emek gerektiren bir süreci de beraberinde getirmektedir. Şikayet yönetiminin etkin bir şekilde planlanması ve uygulanması müşteri memnuniyetine ve dolayısıyla da kazanca giden yol olarak görülmektedir.

Kurum imajı kavramı 15. ve 16. yüzyıllarda kullanılmaya başlanmış ve günümüzde de üzerinde yoğun olarak çalışılan bir araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişisel imaj, marka imajı, ürün imajı, mesleki imaj, mevcut imaj, istenilen imaj, olumlu imaj, olumsuz imaj gibi türleri bulunan kavram bu gün her alanda etkili olarak kullanılmaktadır. Kurumlar için ayrıca önem taşıyan imaj hedef kitlelerin gözünde kurum ile ilgili fikir oluşmasını sağlamada etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir kurumu, ürünü, markayı, rakiplerinden ayıran özellikler olarak ifade edilen imaj hedef kitlelerin kurum ile ilgili olumlu düşüncelerini ve bunu sürekli hale getirmeyi hedeflemektedir.

Güçlü bir kurum imajı, kurumun hedeflerini belirlemesini ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yollara açıklık kazandırır, kurum içi ve dışı iletişimi güçlendirir, kuruma rekabet üstünlüğü, müşterilerine kurumu değerlendirme fırsatı sağlar, müşteri memnuniyetini ve tercihlerini olumlu yönde etkiler, müşteri bağlılığını artırır. Buna karşılık olumsuz bir şekilde yapılan imaj ise yukarıda sayılan unsurlarla birlikte kuruma karşı duyulan güvenin olumsuz olarak etkilenmesine sebep olacaktır.

Kurum imajı, kurum kimliği ve kurum kültürü ile etkileşim halindedir, ortaklaşa ve gelişerek çalışmaktadır. Kurum imajını tek başına oluşturmak, devamlılığını sağlamak mümkün değildir. Kurumsal kimliği ve kurum kültürü olmayan bir kurumda kurum imajından söz etmek mümkün olmayacaktır.

Çok uzun yıllardır kullanılan kurum imajı ve çok fazla önem gösterilmeyen şikayet yönetimi kavramları birbirleri ile ilgilidir çünkü memnun olmayıp şikayet eden, ancak bu süreç esnasında da memnun olmayan müşterilerin kurumlarla ilgili zihinlerinde oluşturdukları imaj olumsuz yönde değişmektedir. Kurum imajı ile ilgili çok fazla kaynak ve bilgi olmasına rağmen şikayet yönetimi ile ilgili kaynaklar daha kısıtlı kalmaktadır. Şikayet yönetiminin kurum imajı üzerindeki etkisi konusu ise daha önce incelenmemiştir. Bu nedenle bu çalışma, literatürdeki bu açıklığa ışık tutması sebebiyle özellikle şikayet yönetimi sürecinden sorumlu kişi ve kuruluşlar için çok önemli olan bu ilişkiye dair öneriler geliştirebilmek amacıyla yürütülmüştür.

Şikayette bulunan müşterilerin katılımları çerçevesinde yürütülen araştırmanın bulguları, memnuniyet ile şikayete verilen kurumsal tepkilerden, özür, çabukluk, açıklama, özen ve düzeltme ilişkisi arasında anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Şikayet yönetimi sırasında takip edilen bu unsurlar, müşteri memnuniyetini etkilemektedir.

Kurum imajı ile şikayete verilen kurumsal tepkiler olan, özür, çabukluk, açıklama, özen ve düzeltme ilişkisi arasında anlamlı ilişkiler olduğu gösterilmiştir. Şikayet yönetimi esnasında uygulanan bu unsurlar, tüketicilerin zihninde oluşan kurum imajını etkilemektedir.

Araştırma çerçevesinde memnuniyet ve ağızdan ağza iletişim ilişkisi, memnuniyet ve yeniden satın alma niyeti ilişkisi incelenmiş aralarında anlamlı ilişkiler olduğu gözlemlenmiştir. Memnun olmuş müşteriler, çevrelerindeki insanlara kurumla ilgili olumlu bilgiler vermekte ayrıca yine memnuniyetleri sonucunda aynı kurumdan yeniden satın alım yapma niyetlerinin olduğu ortaya çıkmaktadır.

Kurum imajı ve ağızdan ağza iletişim ilişkisi, kurum imajı ve yeniden satın alma niyeti ilişkileri arasında da anlamlı sonuçlar olduğu bulunmuştur.

Bu doğrultuda ortaya konan modelde de görülebileceği gibi örgütsel tepkiler (zr, çabukluk, açıklama, zen ve düzeltme), memnuniyet ile ağızdan ağza iletişim ve yeniden satın alma niyetini, kurum imajı ile ağızdan ağza iletişim ve yeniden satın alma niyetini olumlu yönde etkilemektedir.

Yapılan araştırmanın sonuçları göz önünde bulundurulduğunda Şikayet yönetimi kavramı ile kurum imajı kavramının birbirlerini etkilediğini söylemek mümkün olacaktır. Bu doğrultuda Şikayet sürecinin doğru ve etkin bir biçimde yönetilmesi beraberinde kurum imajına ilişkin olumlu bir değişimi getirecektir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AKINCI VURAL, Z.B. ve COŞKUN, G., **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayınları, Ankara, Ekim 2007
- AKINCI VURAL, Z.B., **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, Genişletilmiş Basım, İletişim Yayınları, İzmir, 2003
- ALAGÖZ, S.B., ALAGÖZ, M., İNCE, M. ve OKTAY, E., **Müşteri İlişkileri Yönetimi(CRM)**, Bilişim Teknolojilerinin Etkisi ve Bankacılık Sektöründeki Gelişimi, Nobel Yayın Dağıtım, Kasım 2004
- ALTINTAŞ, M.H., **Tüketici Davranışları**, Bursa, Alfa Yayınları, Kasım, 2000
- ARMSTRONG, M., **Management Process and Functions**, 1990
- ATAMAN, G., **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002
- BAKAN, Ö., **Kurumsal İmaj, Oluşumu ve Etkili Faktörler**, Tablet, Konya, 2005
- BARIŞ, G., **Kusursuz Müşteri Memnuniyeti için Şikayet Yönetimi**, Kapital Medya, İstanbul, Nisan 2006
- BARLOW J. ve MOLLER, C., **Her Şikayet Bir Armağandır, İşler Ters Gittiğinde Müşteri Sadakatini Yeniden Nasıl Kazanırsınız?**, Rota Yayınları: İstanbul, 2009
- BARLOW J. ve MOLLER, C., **Her Şikayet Bir Armağandır**, Rota Yayınları, İstanbul, Kasım 1998
- BERRY, L. ve PARASURAMAN, A., **Marketing Services: Competing Through Quality** The Free Press, New York, NY., 1991
- DAY, R.L. ve LANDON, E.L., **Toward a Theory of Consumer Complaint Behavior: Consumer and Industrial Buying Behavior**, North-Holland, New York, NY, 1977
- DELOPING, B.L.H., **The Corporate Image**, New York: Charles Scribner' s Sons Co, 1960
- DEVELLİOĞLU, F., **Osmanlıca Türkçe Ansiklopedik Lugat**, Aydın Yayınları, Ankara, 2007

- DİNÇER, M.K., **İş Yaşamında ve Özel Yaşamda Kişisel İmaj**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001
- DİNÇER, M.K., **Kişisel İmaj**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1998
- DİNÇER, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Basım, Beta, İstanbul, 2003
- ERDOĞAN, İ., **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No: 242, İstanbul, 1991
- Erdoğan, İ., **Teoride ve Pratikte Halkla İlişkiler**, Erk Yayınları, Ankara, 2006
- ERENGÜL, B., **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997
- FRANZEN, G., **Reklamların Marka Değerine Etkisi**, (Çev.) Fevzi Yalım, Kapital Medya, İstanbul, 2002
- GEL, O.C., **CRM Yolculuğu**, Sistem Yayıncılık, 3.Baskı, İstanbul, 2004
- Goldman, H., **Müşteri Kazanmak**, İlgı Yayıncılık, 1989
- GÖKSEL, A.B. ve YURDAKUL, N.B., **Temel Halkla İlişkiler Bilgileri**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını, İzmir, 2002
- GÖKSEL, A.B., **Halkla İlişkiler**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1988
- GREINER, D. ve KINNI, T.B., **1001 Ways to Keep Customers Coming Back**, Prima: United States of America, 1999
- GRIFFIN, J., **Customer Loyalty How To Earn It How To Keep It**, Second Edition, Jossey-Bass, 2002
- GÜMÜŞ, M. ve ÖKSÜZ, B., **Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi**, Nobel Yayın, Ankara, Mart 2009
- GÜMÜŞ, M. **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Basın Dağıtım, İstanbul, 1995
- GÜVENÇ B., **Türk Kimliği Kültür Tarihinin Kaynakları**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2005
- GÜZELCİK, E., **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999
- HAIR, J.F.Jr., ANDERSON, R.E., TAHTAM, R.L. ve BLACK, W.C., **Multivariate Data Analysis with Readings**. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1995

- HELLRIGEL, D., ve JOHN, W.S., **Management**, 6th ed., Addison-Wesley Pub, 1992
- HOWARD, S., **Corporate Image Management**, Butterworth –Heinemann, Singapore, 1998
- HUBER, K., **Image:Corporate Image, Marken Imagen, Produkt Image**, Landberg am Lech: Varlag Moderne Industrie, 1987
- KAYA, İ., **Muhterem Müşterimiz**, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, Ekim 2006
- KIŞLACIKLIOĞLU, Ö., **Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler**, Mess Yayınları, İstanbul, Mayıs, 1999
- KOCABAŞ F., ELDEN, M. ve ÇELEBİ, S.İ., **Marketing PR**, Ankara, Mediacat Yayınları, 1999
- KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 7. Baskı, 1999
- KOTLER, P. ve ARMSTRONG, G., **Principles of Marketing**, Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River , New Jersey, 2006
- KOTLER, P., **Kotler ve Pazarlama**, (Çev.)Ayşe Özyağcılar, 1.Basım, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2000a,
- KOTLER, P., **Marketing Management**, Engelwood Clifts, New Jersey, 1984
- KÖKTÜRK, M.S., Yalçın, A.M. ve ÇOBANOĞLU, E., **Kurum İmajı Oluşumu ve Ölçümü**, Beta Basım A.Ş., 2008, İstanbul
- Kwang-Jae Kim, , In-Jun Jeang, Jeong-Cheol Park, Young-Jun Park, Chan-Gyu Kim ve Tae-Ho Kim, “The Impact of Network Service Performance on Customer Satisfaction and Loyalty”, **Expert Systems with Applications**, Cilt:32, 2007
- LOVELOCK, C.H. ve WRIGHT, L.K., **Principles of Services Marketing and Management**, Prentice Hall, New Jersey, 1999
- MATTESON, M.T. ve IVANCEVICH, J.M., **Managing Job Stress and Health, The Free Press**, New York, NY., 1982
- MUCUK, İ., **Pazarlama İlkeleri**, Beta, İstanbul, 1991

- ODABAŞI, Y., **Perkandecilikte Müşteri İlişkileri ve Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir, 2009
- ODABAŞI, Y., **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem, İstanbul, 2004
- OKAY, A., **Kurum Kimliği**, Media-Cat Yayınları, Ankara, 2003
- OKAY, A., UZOĞLU, S., OKAY, A., UZTUĞ, F., AKYÜREK, R. Ve Oyman, M., **Kurumsal İletişim Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayını No:1643, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:859, Eskişehir, 2005
- OKTAY, M., **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yayınları, İstanbul, 1996
- ÖZALP, İ., **İşletme Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 2001
- PELTEKOĞLU, F.B., **Halkla İlişkiler Nedir?**, Beta Yayınları, İstanbul, İkinci Baskı, 2001
- PRICE, B. ve JAFFE, D., **The Best Service is No Service How to Liberate Your Customer Service, Keep Them Happy, And Control Costs**, Jossey – Bass a Wiley Imprint, 2008
- PÜSKÜLLÜOĞLU, A., **Türkçe Sözlük**, Can Yayınları, İstanbul, 2007
- RUST, R.T., ZAHORIK, A.J. ve KEININGHAM, T.L., **Service Marketing**, New York: HarperCollins, 1996
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M., **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Geliştirilmiş Dördüncü Baskı, 2003
- SABUNCUOĞLU, Z., **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Alfa Aktüel Yayınları, Onuncu Baskı, İstanbul, 2010
- SAMPSON, E., Çeviren: Hakan İlgün, **İmaj Faktörü**, Rota Yayınları, İstanbul 1995
- SCHUKIES, G., Çeviren: İbrahim Çamlı, **Halkla İlişkilerde Müşteri Memnuniyetine Dönük Kalite**, Altın Kitap Serisi, No:10, Rota Yayınları, İstanbul, 1998
- STAUSS, B. ve SEIDEL, W., **Complaint Management: The Heart of CRM**. 1.Edition, Thomson Business and Professional Publishing: U.S.A., 2004

- ŞİMŞEK, Ş., **Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı, Konya, 1998
- ŞİŞMAN, M., **Örgütler ve Kültürler**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2002
- TAŞKIN, E., **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, 3. Basım, Papatya Yayıncılık, İstanbul 2005 AK, M., **Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj**, Işıl Ofset Sanayi Limited Şirketi, İstanbul, 1998
- TENGELİMOĞLU, D., ve ÖZTÜRK, Y., **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004
- TİKVEŞ, Ö., **Halkla İlişkiler ve Reklamcılık: Temel Bilgiler-Uygulamalar**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003
- TUNA M. ve TUNA, A.A., **Kurumsal Kimlik Yönetimi**, Detay Yayıncılık, 2007
- TÜRK, S. ve GÜVEN, A., **Yeni Başlayanlar İçin Halkla İlişkiler**, Gazi Kitapevi, Ankara, Eylül 2007
- UNUTKAN, G.A., **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995
- YAYINOĞLU, P.E., Editör, **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları No:11, İstanbul, Ekim 2005

Makaleler

- AK, M., “Firmalarda Kurumsal Kimlik”, **İ.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı.1, 1996
- AKSOY, R. ve BAYRAMOĞLU, V., “Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Tüketici Değerlemeleri”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.4, Sayı.7, 2008
- AKYÜREK, R., “Sponsorluk Planlaması”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yay.**, No:135, Eskişehir, 1995
- ANDREASEN A.R. ve BEST, A., “Consumer Response to Unsatisfactory Purchase: A Survey of Perceiving Defects, Voicing Complaints and Obtaining Redress”, **Law & Society Review**, Vol.11, No.4 Spring, 1977

- ANDREASEN A.R. ve BEST, A., “Consumers Complain—Does Business Respond?”, **Harvard Business Review**, Haziran-Ağustos, 1977
- ANDREASSEN, T.W., “Antecedents to Satisfaction with Service Recovery”, **European Journal of Marketing**, Vol.34, No.1/2, 2000
- ANDREASSEN, T.W., “What Drives Customer Loyalty with Complaint Resolution?”, **Journal of Service Research**, Vol.1, No.324, 1999
- AYDOĞAN, Z.F., “Örgüt Kültürü ve İklimi”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, No.2, 2004
- BARICH, H. ve KOTLER, P., “A Framework for Marketing Image Management”, **Sloan Management Review**, Vol.32, No.2, 1991
- BECKER, C., “Service Recovery Strategies: The Impact of Cultural Differences”, **Journal of Hospitality and Tourism Research**, Vol.24, No:4, 2000
- BEKTAŞ, F., “Örgütsel İmaj ve Örgüt Kültürü: Öğretmen Adayı Örneğinde Nedensel Bir Araştırma”, **Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi**, Cilt.1, Sayı.5-8, Yaz 2010
- BELL, S., MENGÜÇ, B. ve STEFANI, S.L., “When Customer Disappoint: A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints”, **Academy of Marketing Science Journal**, Vol.32, 2004
- BELL, S., ve LUDDINGTON, J.A., “Coping with Customer Complaints”, **Journal of Service Research**, Vol.8, No.3, Şubat 2006
- BLODGETT, J.G., WAKEFIELD, K.L. ve BARNERS, J.H., “The Effects of Customer Service on Consumer Complaining Behaviour”, **Journal of Service Marketing**, Vol.9, No.4, 1995
- BODEY, K., ve GRACE, D., “Segmenting Service ‘Complainers’ and ‘Non-Complainers’ on The Basis of Consumer Characteristics”, **Journal of Services Marketing**, Vol.20, No.3, 2006
- BOLAT, O.İ., “Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci”, Balıkesir Üniversitesi **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.15, 2006

- BOSCH, V.G. ve ENRIQUEZ, F.T., “TQM and QFD: Exploiting a Customer Complaint Management System”, **International Journal of Quality&Reliability Management**, Vol.22, No.1, 2005
- BREITSOHL, J., KHAMMASH, M. ve GRIFFITHS, G., E-Business Complaint Management: Perceptions and Perspectives of Online Credibility”, **Journal of Enterprise Information Management**, Vol.23, No.5, 2010
- BROADBRIDGE A. ve MARSHALL, J., “Consumer Complaint Behaviour: The Case of Electrical Goods”, **International Journal of Retail&Distribution Management**, Vol.23, No.9, 1995
- BUNKER, M. ve BALL, A.D., “Consequences of Customer Powerlessness: Secondary Control”, **Journal of Consumer Behaviour**, DOI.10.1002/cb.287, 2009
- CASADO-DIAZ A.B., J.MAS-RUIZ, F., ve SELLERS-RUBIO, R., “Stock Market Reactions to Third-Party Complaints”, **International Journal of Bank Marketing**, Vol.27, No.2, 2009
- CERRAHOĞLU, E., “Siyasetçinin PR’ a İhtiyacı Vardır”, **Profesyonel PR Türkiye**, Yıl.1, Sayı.5, 1999
- CHEBAT, J.C., DAVIDOW, M., CODJOVI, I., “Silent Voices, Why Some Dissatisfied Consumers Fail to Complain”, **Journal of Service Research**, Vol.7, No.4, Mayıs 2005
- CHRISTENSEN, L.T. ve ASKEGAARD, S., “Corporate Identity and Corporate Image Revisited, A Semiotic Perspective”, **European Journal of Marketing**, 2001
- CHRISTIAN, R.C., “How Important is The Corporate Image”, **Journal of Marketing**, Vol.24, No.2, 1959
- CHURCHILL, G., A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, **Journal of Marketing Research**, Vol.16, No.1, 1979
- CRIE, D., “Consumers Complaint Behavior. Taxonomy, Typology and Determinants: Towards a Unified Ontology”, **Journal of Database Marketing & Consumer Strategy Management**, Vol.11, No.1, Sep 2003

- CUNLIFFE, M. ve JOHNSTON, R., “Complaint Management and The Role of The Cheif Executive”, **Service Business**, Vol.2, 2008
- DALRYMPLE, J.F. ve DONELLY, M. “Managing and Evaluating Customer Complaint Procedures in Local Government”, **Total Quality Management**, Vol.8, No.2&3, 1997
- DAVIDOW, M., “Have You Heard The Word? The Effect of Word of Mouth On Perceived Justice, Satisfaction and Repurchase Intention Following Complaint Handling”, **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, Vol.16, 2003
- DAY, R.L., SCHAETZLE, T., GRABICKE, K., STAUBACH, F., “The Hidden Agenda of Consumer Complaining”, **Journal of Retailing**, Vol.57, No.3, 1981
- DICK, A.S. ve BASU, K., “Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework”, **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol. 22, No.2, 1994
- DURSUN, Y. ve ÇERÇİ, M., “Algılanan Sağlık Hizmeti Kalitesi, Algılanan Değer, Hasta Tatmini ve Davranışsal Niyet İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 23, Temmuz-Aralık 2004
- EKİZ, E.H. ve BABACAN, E., “Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Otel Endüstrisinde Şikayet Yönetimi”, **Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, Sayı 1, 2008
- FİDAN, M. “İmaj Analizi ile Kurum İçi Halkla İlişkiler Çalışmaları”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı.12, Cilt.2, 2002
- FİDAN, M. ve GÜLÜMSER, M., “Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi”, **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.3(10), 2003
- FOMBRUN, C. ve SHANLEY, M., “What’s in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy”, **Academy of Management Journal**, Vol.33, No:2, 1990

- FORNELL C., JOHNSON, M.D., ANDERSSON, E.W. v.d., “The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings”, **Journal of Marketing**, Vol.60, No.4, October, 1996
- FORNELL C., ve WESTBROOK, R.A., “The Vicious Circle of Consumer Complaints”, **Journal of Marketing**, Vol.48(2 Summer), 1984
- FRIMANN, M. ve EDVARDSSON, B., “A Content Analysis of Complaints and Compliments”, **Managing Service Quality**, Vol.13, No.1, 2003
- GALBREATH, J. ve ROGERS, T., “Customer Relationship Leadership: A Leadership and Motivation Model for The Twenty-First Century Business”, **The TQM Magazine**, Vol.11, No.3, 1999
- GILLY, M.C., STEVENSON, W.B. ve YALE, L.J. “Dynamics of Complaint Management in the Service Organization”, **The Journal of Consumer Affairs**, Vol.25, No.2, 1991
- GOETZINGER, L., PARK J.K. ve WIDDOWS, R., “E-Customers Third Party Complaining and Complimenting Behaviour”, **International Journal of Service Industry Management**, Vol.17, No.2, 2006
- GOODMAN, J. ve NEWMAN, S., “Understand Customer Behavior And Complaints”, **Quality Progress**, Vol.36, No.1, 2003
- GRUBER, T., SZMIGIN, I., VOSS, R., “Handling Customer Complaints Effectively A Comparison of The Value Maps of Female and Male Complainants”, **Managing Service Quality**, Vol.19, No.6, 2009
- GÜREŞ, N., “Müşteri Kayıpları İlgilenilmesinin İşletme Açısından Önemi”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl.18, Sayı.2, Mart-Nisan 2004
- GÜRSOY, D., MCCLEARY, K.W., ve LEPSITO, L.R., “Propensity to Complain: Effects of Personality and Behavioral Factors”, **Journal of Hospitality&Tourist Research**, Vol.31, No.3, Ağustos, 2007
- HANSEN, T., WILKE, R. ve ZAICHKOWSKY, J., “Managing Consumer Complaints: Differences and Similarities Among Heterogeneous Retailers”, **International Journal of Retail&Distribution Management**, Vol.38, No.1, 2010

- HART, C.W.L., Heskett, J.L. ve SASSER, W.E., “The Profitable Art of Service Recovery”, **Harvard Business Review**, Vol.63, 1990
- HUANG J.H. ve CHANG, C.C., “The Role of Personality Traits in Online Consumer Complaint Behavior and Service Recovery Expectation”, **Social Behavior and Personality**, Vol.36, No.9, 2008
- HUANG, JH., HUANG, C.T. ve WU, S. “National Character and Response to Unsatisfactory Hotel Service”, **International Journal of Hospitality Management**, Vol.15, No.3, 1996
- JACOB J. ve JACCARD, J.J., “The Sources, Meanings and Validity Of Consumer Complaint Behaviour: A Psychological Analysis”, **Journal of Retailing**, Vol.57, No.3, 1981
- JOHNSTON, R., “Linking Complaint Management to Profit”, **International Journal of Service Industry Management**, Vol.12, No.1, 2001
- KENG, K.A., RICHMOND D. ve HAN, S. “Determinants of consumer complaint behaviour: a study of Singapore Consumers”, **Journal of International Consumer Marketing**, Vol.8, No.2, 1995
- KIM, C., KIM, S., IM, S., ve SHIN, C., “The Effect of Attitude and Perception on Consumer Complaint Intentions”, **Journal of Consumer Marketing**, Vol.20, No.4, 2003
- KIM, M.G., WANG, C. ve MATTILA, A.S., “The Relationship Between Consumer Complaining Behavior and Service Recovery an Integrative Review”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.22, No.7, 2010
- KİTAPÇI, O., “Restoran Hizmetlerinde Müşteri Şikayet Davranışları: Sivas İlinde Bir Uygulama”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.31, Temmuz-Aralık 2008
- KRAPFEL, R.E., “A Consumer Complaint Strategy Model: Antecedents and Outcomes”, **Advances in Consumer Research**, Vol.12, 1985
- KURTULDU, H. ve KESKİN, D., “Değişen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Kurum İmajına Etkileri”, **7. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildirileri**, 2002

- LA, K. ve KANDAMPULLY, J., “Market-Oriented Learning and Customer Value Enhancement Through Service Recovery Management”, **Managing Service Quality**, Vol.14, No.5, 2004.
- LAM, S.Y., SHANKAR, V., ERRAMILLI M.K. ve MURTHY, B., “Customer Value, Satisfaction, Loyalty and Switching Costs: An Illustration From a Business to Business Service Context”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.32, No.3, 2004
- LAPIDUS, R.S. ve SCHIBROWSKY, J.A., “Aggregate Complaints Analysis, A Prodecure for Developing Customer Service Satisfaction”, **Journal of Services Marketing**, Vol.8, No.4, 1994
- LIU, J.L., KANG, J., BAI, Y. ve ZHANG, X., “The Study Of Customer Complaints Management Based on System Dynamics: Modeling and Simulation”, **Proceedings of the Fifth International Conference on Machine Learning and Cybernetics, Dalian**, 13-16 August 2006
- LIU, R.R. ve MCCLURE, P., “Recognizing Cross-Cultural Differences in Consumer Complaint Behaviour and Intentions: An Emprical Examination”, **Journal of Consumer Marketing**, Vol.18, No.1, 2001
- LUO, X., “Consumer Negative Voice and Firm-Idiosyncratic Stock Returns”, **Journal of Marketing**, Vol.71, Haziran 2007
- MAHAYUDIN H.N.M, HARON, S.A. ve FAH, B.C.Y., “Unpleasant Market Experience and Consumer Complaint Behavior”, **Asian Social Science**, Vol.6, No.5, Mayıs 2010
- MARKEM, G.A., “Corporate Image-We All Have One, But Few Work to Protect and Project It”, **Public Relations Quarterly**, Vol.35, No.1, Spring 1990
- MONTENEGRO, P., RODRIGUES, M.J., MIRANDA, L., JOREIN, F. ve PROULX, F., “Occurrence of Citizen Complaints Concerning Drinking Water: A Case Study in Quebec City”, **Journal Of Water Supply: Research and Technology**, Vol.58, No.4, 2009
- MORGANOSKY, M. ve BUCKLEY, H., “Complaint Behavior: Analysis By Demographics, Lifestyle, And Consumer Values”, **Advances in Consumer Research**, Vol.14, 1987

- NDUBISI, N.O. ve LING, T.Y., “Complaint Behaviour of Malaysian Consumers”, **Management Research News**, Vol.29, No.1/2, 2005
- NGAI, E.W.T. HEUNG, V.C.S., WONG, Y.H. ve CHAN, F.K.Y., “Consumer Complaint Behaviour of Asians and Non-Asians About Hotel Services An Empirical Analysis”, **European Journal of Marketing**, Vol.41, No.11/12, 2007
- OH, D-G., “Complaining Behavior of Academic Library Users in South Korea”, **The Journal of Academic Librarianship**, Vol.30, No.2, 2004
- OYMAN, M. "Müşteri Sadakati Sağlamada Sadakat Programlarının Önemi", **Kurgu Dergisi**, Sayı.19, 2002
- ÖZKUL, E. ve BOZKURT, M., “Hizmet İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayetleri Yönetimi Hakkında Teorik Bir Değerlendirme”, **EKEV Akademi Dergisi**, Yıl.10, Sayı.29, Güz 2006
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. ve BERRY, L.L., “Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, **Journal of Retailing**, Vol.64, No.1, Spring 1988
- PATTERSON, P., COWLEY, K. ve PRASONGSUKARN, K., “Service Failure Recovery: The Moderating Impact of Individual-Level Cultural Value Orientation on Perceptions of Justice”, **International Journal of Research in Marketing**, Vol.23, No.3, 2006
- PELTEKOĞLU, F.B., “Kurumsal İletişim Sürecinde İmajın Yeri”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı.4, 1997
- PHAU I., ve BAIRD, M., “Complainers Versus Non-Complainers Retaliatory Responses Towards Service Dissatisfactions”, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol.26, 2008
- PHAU I., ve SARI R.P., “Engaging in Complaint Behaviour an Indonesian Perspective”, **Marketing Intelligence&Planning**, Vol.22, No.4, 2004
- RAVEN, P.V. ve FOXMAN, E.R., “Responses to Dissatisfaction: A Cross-Cultural Comparison”, **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, Vol.7, 1994

- RICHINS, M. ve VERHAGE, B. J., “Cross-Cultural Their Implications for Complaint Management”. **International Journal of Research in Marketing**, Vol.2, 1985
- RICHINS, M.L., “An Investigation of Consumers’ Attitudes Toward Complaining”, in Mitchell, A. (Ed.), **Advances in Consumer Research**, Association for Consumer Research, Provo, UT, 1982
- SABUNCUOĞLU, E.T., “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt.2, Sayı.7, 2007
- SCHIBROWSKY, J.A. ve LAPIDUS, R.S., “Gaining a Competitive Advantage by Analyzing Aggregate Complaints”, **Journal of Consumer Marketing**, Vol.11, No.1, 1994
- SCHOEFER, K. ve ENNEW, C., “The Impact of Perceived Justice on Consumers Emotional Responses to Service Complaint Experiences”, **Journal of Services Marketing**, Vol.19, No.5, 2005
- SINGH, J. ve SHEFALI, “Exploring The Effects of Consumers Dissatisfaction Level on Complaint Behaviours”, **Effects of Consumers Dissatisfaction**, Vol.25, No.9, 1991
- SINGH, J. ve WILKES, R.E., “When Consumers Complain: A Path Analysis of The Key Antecedents of Consumer Complaint Response Estimates”, **Academy of Marketing Science**, Vol.24, No.4, 1996
- SINGH, J., “A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Styles”, **Journal of Retailing**, Vol.66, No.1, 1990
- SINGH, J., “Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definational and Taxonomical Issues”, **Journal of Marketing**, Vol.51, No.1, Haziran, 1988
- SINGH, J., “Industry Characteristics and Consumer Dissatisfaction”, **Journal of Consumer Affairs**, Vol.25, No.1, 1991
- SINGH, J., “Voice, Exit and Negative Word of Mouth Behaviours: An Investigation Across Three Service Categories”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.18, No.1, 1990

- STAUSS B., ve SCHOELER, A. “Complaint Management Profitability, What Do Complaint Managers Know”, **Managing Service Quality**, Vol.14, No.2/3, 2004
- STEPHENS, N., GWINNER, K.P., “Why Don't Some People Complain? A Cognitive-Emotive Process Model of Consumer Complaint Behavior”, **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol.26, No.3, 1998
- SUNDARAM, D.S., MITRA, K., WEBSTER, C. “Word-Of-Mouth Communications: A Motivational Analysis”, **Advances in Consumer Research**, Vol.25, 1998
- TASLAK, S. ve AKIN, A., “Örgüt İmajı Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.19, 2005
- TEKİNAY, N., “ABD’nin 1 Numarasından Pazarlama Taktikleri”, **Capital**, Sayı.8, Ağustos 2002
- TRONVOLL, B., “Complainer Characteristics When Exit is Closed”, **International Service Industry Management**, Vol.18, No.1, 2007
- TRONVOLL, B., “Customer Complaint Behaviour from The Perspective of The Service-Dominantlogic of Marketing”, **Managing Service Quality**, Vol.17 No.6, 2010
- USTA, R., “Mobilya Sektöründe Tüketici Tatmini ve Şikayet Davranışı: Karabük İlinde Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.8, Sayı.1, 2006
- UUSITALO, K., HAKALA, H. ve KAUTONEN, T., “Customer Complaints as A Source of Customer-Focused Process Improvement: A Constructive Case Study”, **Int. Journal of Business Science and Applied Management**, Vol.3, No.1, 2008
- UZOĞLU, S., “Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj”, **Kültür ve Kurumsal İmaj**, **Kurgu Dergisi**, Sayı.18, 2001
- VARELA-NEIRA, C., VAZQUEZ-CASIELLES, R. ve IGLESIAS, V., “Explaining Customer Satisfaction with Complaint Handling”, **International Journal of Bank Marketing**, Vol.28, No.2, 2010

- VILLARREAL-CAMACHO, A., “Consumer Complaining Behavior: A Cross-Cultural Comparison”, **American Marketing Association Summer Educator’s Conference Proceedings**, Vol.14., No.1, 1983
- VOLKOV, M., HARKER, M. ve HARKER, D. “People Who Complain about Advertising: The Aficionados, Guardians, Activists and Seekers”, **Journal of Marketing Management**, Vol.22, No.3, 2006
- VOORHEES, C.M., BRADY, M.K. ve HOROWITZ, D.M., “A Voice from the Silent Masses: An Exploratory and Comparative Analysis of Non-Complainers”, **Academy of Marketing Science Journal**, Vol.34, No.4, 2006
- VOS, J.F.J, HUITEMA G.B. ve LANGE-ROS, E.D., “How Organizations Can Learn From Complaints”, **The TQM Journal**, Vol.20, No.1, 2008
- WALKER, H. Ve JEAN, L., “E-Complaning: A Content Analysis of An Internet Complaint Forum”, **Journal of Services Marketing**, Vol.15, No.5, 2001
- WANGER, W., “Managing Customer Complaints in Distribution”, **International Journal of Physical Distribution&Logistics Management**, Vol.24, No.4, 1994
- WARLAND, R.H., HERRMANN, R.O. ve WILLITS, J., “Dissatisfied Consumers:Who Gets Upset and Who Takes Action”, **Pennsylvania Agr.,The Journal of Consumer Affairs**, Experiment Station Journal Series 4893, Vol.9, No.2, Kış 1975
- WIRTZ, J., ve MATTILA, A., “Consumer Responses to Compensation, Speed of Recovery and Apology After a Service Failure”, **International Journal of Service Industry Management**, Vol.15, No.2, 2004
- WOLFE, J., ve POWEL, E., “Gender and Expressions of Dissatisfaction: A Study of Complaining in Mixed-Gendered Student Work Groups”, **Women and Language**, Vol.9, No.2, 2006
- YÜKSEL, A. ve KILINÇ, U.K., “Çalışanlar Gözüyle Konaklama İşletmelerinde Müşteri Şikayetleri ve Kullanılan İyileştirme Stratejileri” **Adnan Menderes Üniversitesi Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt.3, No.1-2, 2003

- ZEITHAML, V.A., “Consumer Perception of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of The Evidence”, **Journal of Marketing**, Vol.52, No.3, 1988

İnternet Kaynakları

- ÇATI, K. ve KOÇOĞLU, C.M., “Müşteri Sadakati ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CKahraman%20%20C3%87ATI%20-%20Cenk%20Murat%20KO%20C3%87O%20C4%9ELU%5C%20C3%87ATI,%20KAHRAMAN%20VD..pdf, Erişim Tarihi: 14.10.2011
- GÜLSÜNLER, M.E., “Kurum Kimliği Süreci ve İşleyişi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez Özeti, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Makbule%20Evrin%20G%20C3%9CLS%20C3%9CNLER/G%20C3%9CLS%20C3%9CNLER,%20MAKBULE.pdf, Erişim Tarihi: 26.04.2011
- KARAKÖSE, T., “Örgütlerde İtibar Yönetimi”, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, <http://www.akademikbakis.org/sayi11/makale/itibar.pdf>, Sayı:11, Ocak 2007, Erişim Tarihi: 26.04.2011
- AKAN, Y. ve KAYNAK, S., “Tüketicilerin Şikayet Düşüncesini Etkileyen Faktörler, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/934/11641.pdf>, 63.2, Erişim Tarihi, 26. 04.2011

ŞİKAYET YÖNETİMİNİN KURUM İMAJ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Sayın katılımcı, aşağıda soruları yer alan anket çalışması şikayet yönetiminin kurum imajı üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlayan bir **yüksek lisans tez araştırmasıdır**. Bu nedenle işbirliğiniz; hem akademik anlamda çok değerli bir katkı sağlayacak, hem de şikayet yönetimi sürecinin kurum imajı üzerinde etkili olup olmadığına dair sonuçları ortaya çıkaracaktır. **Zaman ayırdığınız için ve ilgi gösterdiğiniz için teşekkür ederim.** Özge Mutlu (Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım (İletişim Araştırmaları) Anabilim dalı Yüksek Lisans Öğrencisi, ozgemutlu@yahoo.com)

1. Daha önce herhangi bir kuruma şikayette buldunuz mu?

- Evet Hayır

Birinci soruya cevabınız Evet ise,

2. Şikayette bulunduğunuz kurumun hangi sektörde faaliyet gösterdiğini işaretleyiniz.

<input type="checkbox"/>	1	Bilişim
<input type="checkbox"/>	2	Beyaz Eşya
<input type="checkbox"/>	3	Eğitim
<input type="checkbox"/>	4	Finans
<input type="checkbox"/>	5	Gıda
<input type="checkbox"/>	6	İletişim
<input type="checkbox"/>	7	İnşaat
<input type="checkbox"/>	8	Kozmetik
<input type="checkbox"/>	9	Kamu Kurumu
<input type="checkbox"/>	10	Medikal ve İlaç Sanayi
<input type="checkbox"/>	11	Otomotiv
<input type="checkbox"/>	12	Turizm
<input type="checkbox"/>	13	Taşımacılık
<input type="checkbox"/>	14	Tekstil
<input type="checkbox"/>	15	Sivil Toplum Kuruluşu
<input type="checkbox"/>	16	Ulaşım
<input type="checkbox"/>	17	Hizmet
<input type="checkbox"/>	18	Diğer..... (Lütfen Belirtiniz)

3. Şikayet süreciniz boyunca kurum tarafından gösterilen tepkiler ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılıp katılmadığınızı uygun kutucuğa **X** işareti koyarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurum içten bir şekilde özür diledi					
Kurum herhangi bir biçimde özür dilemedi					
Şikayetime verilen tepki olması gerekenden uzundu					

Probleme yanıt vermekte çok yavaştlar					
Şikayet olabileceği kadar hızlı bir şekilde dikkate alınmadı					
Kurum bana herhangi bir açıklama yapmadı					
Kurumun problemin neden ortaya çıktığına ilişkin açıklamasına inanmadım					
Kurumun probleme ilişkin açıklaması ikna edici değildi					
Kurum temsilcisi bana saygılı davrandı					
Kurum temsilcisi benim sorunlarım ile ilgilendi					
Kurum temsilcisi konu ile ilgilenirken oldukça nazikti					
Kurumun problemimi çözme biçimi sonucunda kuruma karşı düşüncelerim şikayetimin öncesinde olduğu gibi kaldı.					
Kurumun problemime önerdiği çözüm beni memnun etti.					
Kurumdan şikayetime ilişkin aldığım sonuç, kuruma karşı düşüncelerimi değiştirmede					
Kurumun problemimi çözme biçimi sonucunda kuruma karşı düşüncelerimi eskisinden daha iyi bir duruma getirdi.					

4. Şikayet süreci sonrası kurum ile ilgili tatmin düzeyinize ilişkin aşağıdaki ifadelere katılıp katılmadığınızı uygun kutucuğa X işareti koyarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurum ile ilgili memnuniyetim arttı					
Kurum ile ilgili izlenimim iyileşti					
Şu anda kuruma karşı olumlu bir tutumum var					

5. Şikayet süreci sonrası kurumun ürün/hizmetlerini yeniden satın alma düşüncenize ilişkin aşağıdaki ifadelere katılıp katılmadığınızı uygun kutucuğa X işareti koyarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurum yeniden aynı ürünü/hizmeti satın almak konusunda ilk seçeneğim					
Gelecekte bu kurumdan daha fazla ürün/hizmet satın almayı düşünüyorum					

6. Şikayet süreci sonrası kurum ile ilgili çevrenizdekiler ile paylaşacağınız düşüncelerinize ilişkin aşağıdaki ifadelere katılıp katılmadığınızı uygun kutucuğa X işareti koyarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurum ile ilgili olumlu şeyler söylemeyeceğim					
Benim tavsiyelerime önem verenlere bu kurumu önermem					
Arkadaşlarımı veya akrabalarımı bu kurumda kalmaları için teşvik etmem					

7. Şikayette bulunduğunuz kuruma ilişkin düşüncelerinizin yaşadığımız şikayet süreci sonrasında nasıl bir değişim gösterdiğini uygun kutucuğa X işareti koyarak belirtiniz.

<i>Şikayet süreci sonrası.....ilişkin fikrim OLUMLU yönde değişti.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurumun müşterileri tarafından iyi bilinmesine...					
Kurumun alanında lider olmasına...					
Kurumun piyasadaki sunumunun güçlü olmasına...					
Kurumun genel olarak iyi bir üne sahip olmasına...					
Kurumun genel imajının iyi olmasına...					
Kurum itibarının rakiplerinden daha iyi olmasına...					
Birçok insanın kurumdan olumlu yönde etkilenmesine...					
Genel olarak, kurumun					

halkın gözünde olumlu olarak değerlendirilmesine...					
Kurumun ahlaklı olduğuna...					
Kurumun iyi bir yönetim sistemine sahip olduğuna...					
Kurumun müşteri ilişkilerine verdiği öneme...					
Kurum çalışanlarının müşterilere verdiği değere...					
Kurumun müşterilerine verdiği sözleri tutmasına...					
Kurumun medyadaki bilinirliğine...					
Kurumu kapsayan haberlerin çoğunlukla olumlu olduğuna...					
Kurumun web sitesinin yeterliliğine					
Genel olarak kuruma karşı tutum ve davranışlarıma...					

8. Yaşınız :

9. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek

10. Eğitim Düzeyiniz : İlköğretim (İlkokul-Ortaokul) Lise Üniversite Lisansüstü

11. Aylık Geliriniz : 500 ve altı 500-1000 1000-1500 1500-2000 2000 ve üstü

12. Yaşadığınız Bölge :

<input type="checkbox"/>	Akdeniz Bölgesi
<input type="checkbox"/>	Doğu Anadolu Bölgesi
<input type="checkbox"/>	Ege Bölgesi
<input type="checkbox"/>	Güneydoğu Anadolu Bölgesi
<input type="checkbox"/>	İç Anadolu Bölgesi
<input type="checkbox"/>	Karadeniz Bölgesi
<input type="checkbox"/>	Marmara Bölgesi

Katkınız için teşekkür ederiz.

ÖZET

ŞİKAYET YÖNETİMİNİN KURUM İMAJI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Özge MUTLU

Şikayet yönetimi ve kurum imajı günümüzde kurumlar açısından önem taşımaktadır. Müşterilerini iyi tanıyan ve onların kurumdan ne beklediğini iyi bilen, bu beklentiler doğrultusunda stratejilerini belirleyen kurumlar bu durumu rekabet avantajına ve finansal olarak artıya çevirebileceklerinin farkına varmaktadırlar. Şikayet olumsuz bir kavram olarak değil kurum için bir fırsat olarak algılanmalı ve müşteriler şikayete teşvik edilmelidir. Şikayet yönetimi konusunda stratejilerini belirleyen ve bu stratejilere uyan kurumlar, iyi yönettikleri bir şikayet sonrasında şikayet eden müşterilerin sadık birer iyi niyet elçisine dönüşeceklerini bilirler.

Olumlu bir kurum imajına sahip olan, bunu devamlı kılan ve yenileyen kurumlar pazarda farklılaşmaktadır. Kurum kültürü ve kurum kimliğinden ayrı düşünülemeyen imaj, bütün bu bileşenlerin bir araya getirilmesi ve yönetilmesiyle etkili bir hal almaktadır. Bunların dışında imajı olumlu yönde etkileyen bir diğer unsur şikayet yönetimidir.

İyi yönetilen bir şikayet kuruma, memnun olmuş, sadık müşteriler kazandırmanın yanı sıra bu müşterilerin zihinlerinde iyi bir imaj oluşmasının sağlanmasını da beraberinde getirmektedir. Bu çalışma içerisinde şikayet, şikayet yönetimi, imaj ve kurum imajı kavramları ve birbirleri ile ilintili noktalar ayrıntılı olarak ele alınmaya ve irdelenmeye çalışılmaktadır.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF COMPLAINT MANAGEMENT ON CORPORATE IMAGE

ÖZGE MUTLU

Nowadays, complaint management and corporate image are significant for institutions. Institutions which know their consumers and aware of what their consumers' expectations realize that if they determine their strategy due to these expectations, they could change this situation to competition advantages and financial benefits. Complaining should not be perceived as a negative concept; so that, consumers should be encouraged to complain. Institutions which determine complaint management strategies and obey these strategies know that if they manage to direct complain successfully, the consumers who had complained turns to a trustful goodwill ambassador.

Institutions, which had a positive corporate image and make continuous and also renovate, differentiate in the market. Image which could not thought separately from corporate culture and identity get effectively state by getting corporate culture and identity together and supervising them. Except these, the fact that effect image positively is complaint management.

A complain which is supervised successfully brings satisfied and loyal consumers, in addition to; a positive image is created in these consumers minds. In these study, the concepts of complain, complaint management, image and corporate image and relationship between them is tried to approaching and explicating.