

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**KURUMSAL İTİBAR OLUŞTURMA SÜRECİNE MÜŞTERİ
ŞİKÂYET YÖNETİMİNİN ETKİSİ: SEYAHAT ACENTALARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Uğur CEYLAN

Balıkesir, 2017

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**KURUMSAL İTİBAR OLUŞTURMA SÜRECİNE MÜŞTERİ
ŞİKÂYET YÖNETİMİNİN ETKİSİ: SEYAHAT ACENTALARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Uğur CEYLAN

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Sebahattin KARAMAN**

Balıkesir, 2017

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

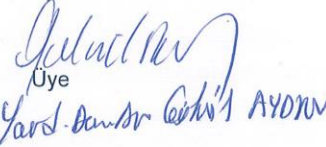
TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 201312502009 numaralı UĞUR CEYLAN'ın hazırladığı "Kurumsal İtibar Oluşturma Sürecine Müşteri Şikâyet Yönetiminin Etkisi: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma" konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 25.04.2017 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.


Baskan
Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU


Üye (Danışman)
Yard. Doç. Dr. Sebahatün KASIMOV


Üye
Doç. Dr. Esin ÖZKAN


Üye
Yard. Doç. Dr. Cahit AYDIN


Üye
Yard. Doç. Dr. H. İbrahim ÖZMEN

Üye

Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

03.05/2007

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Halil İbrahim ŞAHİN

ÖNSÖZ

Kurumsal itibar kavramı son yıllarda işletmeler açısından önem kazanmaya başlamış bir kavramdır. İşletmelerin sundukları ürün ve hizmetleri müşteri nezdinde değerli kılmak, işletmeyi yine müşteri gözünde yukarıya çıkarmak için işletmelerin önem vermesi gereken bir konudur. Müşteri şikâyet yönetimi ürün ve hizmetleri, personeli ve işletmeyi iyileştirme noktasında önem taşıyan bir yapıdır. Özellikle seyahat acentaları müşteri şikâyet yönetim sürecini iyi yönetmeli ve buradan oluşturacağı veri tabanıyla ürün, hizmet ve personelini iyileştirmelidir. Bu iyileştirmeler neticesinde de seyahat acentasının müşteri gözünde bir itibar kazanacağı açıktır.

Kurumsal itibar ve Müşteri şikâyet yönetimi arasındaki ilişkiyi araştırmaya başladığım doktora tezim süresince ve daha önce yüksek lisans tezim süresinde bana her konuda destek olan, bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Sebahattin Karaman'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez süresince her zaman yanımda olan, sıkıştığım dönemlerde destek olan ve moral veren, tüm tecrübelerini benimle paylaşan ve yol gösteren sayın hocalarım Prof. Dr. Necdet Hacıoğlu'na, Yrd. Doç. Dr. Halil İbrahim Özmen'e, Yrd. Doç. Dr. Ömer Zafer Güven'e ve Öğr. Gör. Dr. Süreyya Karanlı Bengül'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmalarım sırasında bana destek olan, moral veren eşim Tuğba Ceylan'a, beni bugünlere getiren sevgili annem Selma Ceylan'a, son olarak 8 yaşımıdayken kaybettiğim ama hep yanımda hissettiğim sevgili babam Mehmet Ceylan'a teşekkür ediyorum.

Uğur CEYLAN

ÖZET

KURUMSAL İTİBAR OLUŞTURMA SÜRECİNE MÜŞTERİ ŞİKÂYET YÖNETİMİNİN ETKİSİ: SEYAHAT ACENTALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

CEYLAN, Uğur

Doktora, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Sebahattin KARAMAN

2017, 193 Sayfa

Müşteri şikâyet yönetimi ve kurumsal itibar yönetimi işletmecilik literatüründe son yıllarda üzerinde en çok çalışılan konular arasındadır. Gerek yerli ve gerekse yabancı literatürde bu iki kavram arasındaki ilişkiyi sınanan çalışma çok fazla değildir. Özellikle seyahat acentalarında müşteri şikâyet yönetimi ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi sınanan çalışmalar yok denecek kadar azdır.

Bu noktadan hareketle, bu çalışmada seyahat acentalarında kurumsal itibar oluşturma sürecine müşteri şikâyet yönetiminin katkısı bir model ile ortaya konulmuş, aracı değişkenler olarak süreç ve hizmet inovasyonu ile grup düzeyinde ve örgütsel öğrenme modele dâhil edilmiştir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Veriler Türkiye’de faaliyet gösteren küçük ve orta çaplı A grubu seyahat acentalarında çalışan 431 personelden toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 16.0 ve LISREL 8.51 paket programları ile analiz edilmiştir. Teorik olarak ileri sürülen modeldeki hipotezler Yapısal Denklem Modelleme Tekniği (SEM) kullanılarak test edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre seyahat acentalarında müşteri şikâyet yönetiminin kurumsal itibar üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı, sadece süreç inovasyonu aracılığıyla kurumsal itibarı etkilediği görülmüştür. Buna ek olarak, müşteri şikâyet yönetiminin hem öğrenme hem de inovasyon üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmada ne sürülen 5 hipotez kabul edilmiş, 4 hipotez ise reddedilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal İtibar, Müşteri şikâyet Yönetimi, Seyahat Acentası, İnovasyon, ğrenme



ABSTRACT

THE EFFECT OF CUSTOMER COMPLAINT MANAGEMENT TO CREATE CORPORATE REPUTATION: A RESEARCH ON TRAVEL AGENTS

CEYLAN, Uğur

Phd Thesis, Department of Tourism and Hotel Management

Adviser: Assistant Prof. Dr. Sebahattin KARAMAN

2017, 193 pages

Customer complaints management and corporate reputation management are among the most studied topics in the business literature in recent years. The work that tests the relationship between these two concepts, both domestic and foreign, is not very common. In particular, studies that test the relationship between customer complaints management and corporate reputation in travel agencies are scarce.

From this point of view, in this study, the process of establishing corporate reputation in the travel agencies were introduced with a contribution model of customer complaints management and also process and service innovation and group level and organizational learning models were included as intermediary variables.

Survey method was applied as data collection method in the study. The data were gathered from 431 personnel working in the small and medium-sized group A travel agency in Turkey. The obtained data were analyzed with SPSS 16.0 and LISREL 8.51 packet programs. The theoretical hypothesis that has been proposed is tested using Structural Equation Modeling Technique (SEM).

According to the results of the research, it is seen that customer complaints management does not have a direct effect on corporate reputation in the travel agencies but affects corporate reputation through process innovation. In addition, the customer complaints management has both effective on learning and innovation. Five hypotheses proposed in the study were accepted and 4 hypotheses were rejected.

Keywords: Corporate Reputation, Customer Complaint Management, Travel Agency, Innovation, Learning



İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ	xv
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Varsayımlar	4
1.5. Sınırlılıklar	4
1.6. Tanımlar	5
2. İLGİLİ ALAN YAZIN	7
2.1. Kuramsal Çerçeve.....	7
2.1.1. Seyahat Acentaları.....	7
2.1.1.1. Seyahat Acentalarının Tanımı	7
2.1.1.2. Seyahat Acentalarının Tarihsel Gelişimi	9
2.1.1.3. Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması.....	11
2.1.1.4. Seyahat Acentalarının Sunduğu Hizmetler ve Örgütlenmesi	12
2.1.2. Kurumsal İtibar.....	14
2.1.2.1. Kurumsal İtibar Kavramı, Kapsamı ve Boyutları	14
2.1.2.2. Kurumsal İtibar ve İlişkili Kavramlar	20
2.1.2.3. İşletmeler Açısından Kurumsal İtibarın Önemi	21
2.1.2.4. Kurumsal İtibar Modelleri	26
2.1.2.5. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi.....	28
2.1.3. Müşteri Şikâyet Yönetimi	30
2.1.3.1. Şikâyet Kavramı	30

2.1.3.2. Müşteriler Açısından Şikâyet Süreci	31
2.1.3.3. İşletmeler Açısından Şikâyet Yönetimi.....	33
2.1.3.4. Tatminsizlik Karşısında Gösterilen Tepki Türleri	38
2.1.3.5. Müşteri Şikâyet Yönetimi Süreci.....	40
2.1.3.5.1. Standartların Belirlenmesi.....	41
2.1.3.5.2. Problemin Saptanması.....	42
2.1.3.5.3. Çözüm Yollarının Belirlenmesi	43
2.1.3.5.4. Şikâyet Veri Tabanı Oluşturulması	44
2.1.4. Öğrenme.....	46
2.1.4.1. Öğrenme Tanımı ve Önemi	46
2.1.4.2. Örgütsel Öğrenme Modelleri	50
2.1.4.2.1. Crossan, Lane ve White Modeli	50
2.1.4.2.2. Nonaka ve Konno Modeli	51
2.1.4.2.3. Kim Bütünleşik Öğrenme Modeli	52
2.1.4.3. Öğrenme Türleri.....	54
2.1.4.3.1. Bireysel Öğrenme	54
2.1.4.3.2. Grup Düzeyinde Öğrenme	55
2.1.4.3.3. Örgütsel Öğrenme	57
2.1.5. İnovasyon	60
2.1.5.1. İnovasyon Kavramı ve Önemi.....	60
2.1.5.2. İnovasyon Türleri.....	63
2.1.5.2.1. Ürün/Hizmet İnovasyonu.....	64
2.1.5.2.2. Süreç İnovasyonu	67
2.1.5.2.3. Organizasyonel İnovasyon.....	68
2.1.5.2.4. Pazarlama İnovasyonu	69
2.2. Modelde Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik	
Araştırmalar.....	70
2.2.1. Müşteri Şikâyet Yönetimi ile Öğrenme İlişkisi	70
2.2.2. Müşteri Şikâyet Yönetimi ile İnovasyon İlişkisi.....	72
2.2.3. Müşteri Şikâyet Yönetimi ile Kurumsal İtibar İlişkisi	72
2.2.4. Öğrenme ile Kurumsal İtibar İlişkisi	74
2.2.5. İnovasyon ile Kurumsal İtibar İlişkisi.....	75
3. YÖNTEM	76
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	76
3.2. Araştırmanın Örneklemi.....	77
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri.....	80
3.4. Verilerin Analizi	80

4. BULGULAR VE YORUMLAR	82
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	82
4.2. Ölçeğin Güvenilirliği.....	84
4.3. Ölçüm Modelinin Belirlenmesi	86
4.4. Keşfedici Faktör Analizi	86
4.4.1. Kurumsal İtibar Değişkenlerine Göre Faktör Analizi	87
4.4.2. Müşteri Şikâyet Yönetimi Değişkenlerine Göre Faktör Analizi	89
4.4.3. İnovasyon Değişkenine Göre Faktör Analizi.....	92
4.4.4. Öğrenme Değişkenine Göre Faktör Analizi	94
4.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	96
4.6. Araştırma Modelinin Yapısal Eşitlik Modellemesi İle Test Edilmesi.....	117
4.7. Araştırma Hipotezlerinin Gözden Geçirilmesi	125
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	126
5.1. Sonuçlar	126
5.2. Öneriler	129
KAYNAKÇA.....	131
EKLER	147
EK 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu	147
EK 2. Turizm Tüketicileri Taleplerini Değerlendirme Amaçlı Kütahya Çizelgesi	151
EK 3. Müşteri Şikâyet Yönetimi Değişkeni Güvenilirlik Analizi Sonuçları	153
EK 4. Kurumsal İtibar Değişkeni Güvenilirlik Analizi Sonuçları	155
EK 5. Örgütsel Öğrenme Değişkeni Güvenilirlik Analizi Sonuçları	157
EK 6. İnovasyon Değişkeni Güvenilirlik Analizi Sonuçları	159
EK 7. Müşteri Şikâyet Yönetimi Değişkeni Keşfedici Faktör Analizi Faktör Dağılımları	161
EK 8. Kurumsal İtibar Değişkeni Keşfedici Faktör Analizi Faktör Dağılımları	164
EK 9. Örgütsel Öğrenme Değişkeni Keşfedici Faktör Analizi Faktör Dağılımları	167
EK 10. İnovasyonu Değişkeni Keşfedici Faktör Analizi Faktör Dağılımları	169
EK 11. Final Model Kovaryans Matrisleri	171
EK 12. Final Model Ölçüm Denklemleri	173
EK 13. Final Model Uyum İstatistikleri	176

ÇİZELGELER LİSTESİ

	Sayfa No
Çizelge 1. Kurumsal İtibarın Bileşenleri	17
Çizelge 2. Kurumsal İtibar Yönetimi Modelleri	26
Çizelge 3. İşletmeler için Müşteri Şikâyet Yönetimi Ele Alma Süreci.....	35
Çizelge 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri	82
Çizelge 5. Seyahat Acentalarının Şikâyet Konuları.....	83
Çizelge 6. Seyahat Acentalarının Düzenlemiş Olduğu Tur Çeşitleri.....	84
Çizelge 7. Kurumsal İtibar Keşfedici Faktör Analizi Faktör Yükleri	88
Çizelge 8. Kurumsal İtibar Faktörü KMO (Kaiser-Meyer Olkin) ve Barlett's Test	89
Çizelge 9. Müşteri Şikâyet Yönetimi Keşfedici Faktör Analizi Faktör Yükleri	91
Çizelge 10. Müşteri Şikâyet Yönetimi KMO (Kaiser-Meyer Olkin) ve Barlett's Test	92
Çizelge 11. İnovasyon Keşfedici Faktör Analizi Faktör Yükleri.....	93
Çizelge 12. İnovasyon KMO (Kaiser-Meyer Olkin) ve Barlett's Test	93
Çizelge 13. Öğrenme Keşfedici Faktör Analizi Faktör Yükleri	95
Çizelge 14. Öğrenme KMO (Kaiser-Meyer Olkin) ve Barlett's Test.....	96
Çizelge 15. Müşteri Şikâyet Yönetimi Değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İstatistikleri	101
Çizelge 16. Kurumsal İtibar Değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İstatistikleri.....	104
Çizelge 17. İnovasyon Değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İstatistikleri	107
Çizelge 18. Öğrenme Değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İstatistikleri.....	110
Çizelge 19. Müşteri Şikâyet Yönetimi Değişkeni İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İstatistikleri	113

Çizelge 20. Kurumsal İtibar Değişkeni İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İstatistikleri	116
Çizelge 21. Final Modele İlişkin YEM Analizi Sonuçları.....	120
Çizelge 22. YEM Yapısal Modeli Uyum İstatistikleri	121
Çizelge 23. Veri Analizi Sonrası Araştırma Hipotezleri.....	125



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1.	Sürdürülebilir Rekabet Avantajı İçin Çalışanların Etkisi.....	23
Şekil 2.	Müşteri Açısından Şikayet Süreci	32
Şekil 3.	İşletme Açısında Şikayet Süreci	38
Şekil 4.	Dinamik Bir Süreç Olarak Örgütsel Öğrenme	50
Şekil 5.	Bilgi Değişim Sürecinin 4 Boyutu	52
Şekil 6.	Kim Bütünleştirilmiş Örgütsel Öğrenme Modeli.....	53
Şekil 7.	Örgütsel Öğrenme ve Şikayet Yönetimi Birleştirilmiş Modeli	71
Şekil 8.	Model: Kurumsal İtibar Oluşturma Sürecine Müşteri Şikâyet Yönetiminin Etkisi	76
Şekil 9.	İllere Göre Seyahat Acentalarının Dağılım.....	79
Şekil 10.	Müşteri Şikâyet Yönetimi Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modelinde Ulaşılan Standart Parametre Değerleri	100
Şekil 11.	Müşteri Şikâyet Yönetimi Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modelinde Ulaşılan t Değerleri	101
Şekil 12.	Kurumsal İtibar Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modelinde Ulaşılan Standart Parametre Değerleri	103
Şekil 13.	Kurumsal İtibar Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modelinde Ulaşılan t Değerleri	104
Şekil 14.	İnovasyon Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modelinde Ulaşılan Standart Parametre Değerleri	106
Şekil 15.	İnovasyon Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modelinde Ulaşılan t Değerleri	107
Şekil 16.	Öğrenme Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modelinde Ulaşılan Standart Parametre Değerleri	109
Şekil 17.	Öğrenme Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modelinde Ulaşılan t Değerleri	110
Şekil 18.	Müşteri Şikâyet Yönetimi İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modelinde Ulaşılan Standart Parametre Değerleri	112

Şekil 19. Müşteri Şikâyet Yönetimi İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modelinde Ulaşılan t Değerleri.....	113
Şekil 20. Kurumsal İtibar İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modelinde Ulaşılan Standart Parametre Değerleri	115
Şekil 21. Kurumsal İtibar İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modelinde Ulaşılan t Değerleri.....	116
Şekil 22. YEM ile Analiz Edilecek Teorik Model	119
Şekil 23. Final Modeli Parametre Değerleri	122
Şekil 24. Final Modele İlişkin t Değerleri.....	123
Şekil 25. Müşteri Şikâyet Yönetimi – Kurumsal İtibar Modeli	124
Şekil 26. Kabul Edilen Final Model.....	124



KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi)
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi)
GFI	: Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)
GSM	: Global System for Mobile Communications. Mobil İletişim İçin Küresel Sistem
IATA	: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği
IFI	: Incremental Fit Index (Artırımlı Uyum İyiliği İndeksi)
NFI	: Normed Fit Index (Normlaşmış Uyum İyiliği İndeksi)
RMR/RMSR	: Root Mean Square Residual
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual
SPSS	: Statistical Software of Socail Science (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
TÜRSAB	: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
vb.	: Ve Benzeri
vd.	: Ve Diğerleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
SNAV	: Fransız Seyahat Acentaları Birliği
TÜSTAC	: Türkiye Seyahat Acenteleri Cemiyeti

1. GİRİŞ

Tüketicilerin her türlü bilgiye en kolay şekilde ulaştığı, rekabetin giderek arttığı küresel bir dünyada benzer ürünler sunan işletmelerin birbirleri arasında fark yaratması gerekmektedir. Böylesine hızlı değişen ve gelişen bir rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri için tüketicilerin gözünde farklı bir konuma sahip olması gerekmektedir. Bu konuma öncelikle tüketicilerin gözünde pozitif bir güven yaratmaktan geçmektedir. İşletmelerin güven yaratması ise kurumsal itibarlarıyla ilişkilidir. Bu kapsamda da işletmeler kendi çevreleri ve buldukları toplum üzerinde kurumsal itibar kazanmalı ve bu pozitif durumu ürün ve hizmetlerine yansıtarak tüketicilerine ulaşmalıdır.

İşletmeler uzun vadede kurumsal itibar ve kurumsal itibarın alt bileşenleri üzerinde kendisini geliştirmeli ve hitap ettikleri tüketicilere pozitif bir konum yaratmalıdır. Kurumsal itibarı yüksek olan işletmeler hem çalışanları hem de tüketicileri tarafından daha fazla saygı görmekte ve böylece rekabet üstünlüğü elde etmektedirler. Yüksek kurumsal itibara sahip işletmelerin çalışanları kurumsal anlamda daha yüksek bağlılığa sahip olmaktadır. Aynı şekilde tüketiciler de bu işletmeleri rakiplerine göre ürün ve hizmetlerinde öncelikle tercih etmektedirler.

Müşteri şikâyet yönetimi günümüz dünyasında işletmeler açısından ürün ve hizmetlerini iyileştirme yolunda oldukça önemli bir hale gelmiştir. İşletmeler geri bildirim yoluyla aldıkları şikâyetleri iyi değerlendirdikleri takdirde ürün ve hizmetleri hem iyileştirebilen hem de yeni ürün ve hizmetler sunabilirler. Tüketiciler günümüzde yenilikleri sıklıkta takip etmekte ve kullandıkları ürün ya da hizmetleri bu yönde talep etmektedirler. İşletmeler, müşteri şikâyet yönetim süreçlerini doğru bir şekilde programlamalı ve süreçlerini bu yönde geliştirmelidirler. Mevcut bir müşteriyi korumanın, yeni

bir müşteri kazanmaktan daha ucuz olduğu bir ortamda mevcut müşterileri sadık müşteri haline getirmenin işletmelere kazandırdıkları daha fazla olacaktır. Şikâyetleriyle ilgilenilen müşterilerin işletmelere bağlılığı artmakta ve bu durum işletmelere saygınlık kazandırmaktadır.

İşletmeler müşteri şikâyetlerinin doğru yönetilmesiyle ürün ve hizmetlerinde iyileşme sağladığı gibi, personelinin de hizmet kalitesinin iyileşmesini sağlayabileceklerdir. Tüketicilerden elde edilen şikâyetler ile işletme personeli de kendisini yenileyecek ve rekabet ortamında kendini daha iyi bir konuma getirecektir. Personelin hem bireysel hem de örgütsel olarak öğrenmesi işletmenin de gelişmesini sağlayacaktır.

Türkiye’de seyahat acentalarının büyük bölümü küçük ve orta ölçeklidir. Yerel düzeydeki seyahat acentaları yoğunlukla markalaşma yerine kurumsal itibarlarını koruma yoluna gitmeye çalışmaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında düzenlemiş oldukları organizasyonlarda müşteri geri bildirimleri oldukça önem kazanmaktadırlar. Mevcut müşterilerini korumak ve ürün ve hizmetlerini geliştirmek adına müşteri şikâyet yönetim süreçlerini iyi organize etmelidirler. Bu süreçler doğru planlandığı zaman ürün ve hizmetleri ile personeli de gelişme gösterecektir.

1.1. Problem

Şikâyet yönetimi günümüz rekabet ortamında işletmeler için ürün ve hizmetlerini daha iyiye taşımaları adına çok önemli bir yapıdır. Seyahat acentalarının müşteri şikâyetlerini çoğunlukla birer sorun olarak görmesine rağmen, bu süreci bir fırsat olarak görmeleri gerekmektedir. Türkiye’deki seyahat acentalarının büyük bölümünün küçük ve orta büyüklükte olması sebebiyle markalaşmadan çok müşteri nezdinde kurumsal itibar kazanmaları daha önemlidir. Müşterilerin kaliteli ürün ve hizmet talep ettiği bir dönemde ürün ve hizmetlerin iyileşmesi, sorunlu operasyonların daha iyiye taşınması açısından müşteri şikâyet yönetimi büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda, bu araştırmada hizmet sektöründe faaliyet gösteren seyahat acentaları için

şikâyet yönetiminin kurumsal itibar üzerinde bir etkisi var mı? Şikâyetlerin düzenli bir şekilde takip edilmesi ürün/hizmet inovasyonunu sağlar mı? Şikâyetlerin düzenli bir şekilde takip edilmesi örgütsel öğrenmeyi artırır mı? sorularına çalışmada cevap aranmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, seyahat acentalarında kurumsal itibar oluşturma sürecine müşteri şikâyet yönetiminin etkisinin araştırılmasıdır. Kurumsal itibar, müşteri şikâyet yönetimi, inovasyonu ve öğrenme kavramlarının halen literatürde önemli konular olmakla birlikte özellikle müşteri şikâyet yönetimi ve kurumsal itibar konularında seyahat acentaları üzerine yapılan çalışmaların yerli literatürde yetersiz olmasıdır.

Bu çalışmada araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi ve bu doğrultuda çıkarımlar yapılması ile araştırmacılara ve uygulayıcılara katkıda bulunması hedeflenmektedir. Seyahat acentalarının müşteri şikâyetlerini kendi kurumsal itibarları açısından bir fırsat olarak görmelerini ve acentaların hem hizmetlerinin iyileşmesini hem de personelinin gelişmesini sağlayacak önemli faydalar sağlayacaktır.

Türkiye'deki seyahat acentalarının büyük bölümünün küçük ve orta çaplı olduğu düşünülürse, bu durum seyahat acentaları açısından kurumsallıktan önce itibarlarının daha öncelikli geldiği düşünülebilir. Bu çerçevede çalışmanın bir diğer amacı da seyahat acentalarının itibarlarını arttırmada şikâyetleri bir araç ya da fırsat olarak kullanmaları gerektiğini bilmelerini sağlamak ve çalışmada kurulacak olan yapısal eşitlik modeli ile bunun literatürde yer almasını sağlamaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Türkiye’de yoğunlukla küçük ve orta çaplı seyahat acentası bulunmaktadır ve böyle bir ortamda seyahat acentaları açısından kurumsallıktan önce itibar kavramı daha önemli bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Seyahat acentalarının kurumsal itibara kavuşması açısından ürün ve hizmetlerinde minimum hata yaparak daha iyi hizmet sunmak durumundadırlar. Bu çalışmanın önemi seyahat acentalarına kurumsal itibar oluşturmaları noktasında müşteri şikâyet yönetim sürecinin kendi ürün ve hizmetlerinin iyileşmesi ile personeli daha ileriye taşıyacak bir fırsat olduğunun farkına varmalarını sağlamaktır. Pazardan en az payı alan bu seyahat acentalarının tur operatörleri ile yarışmaları mümkün olmadığı gibi, mevcut müşterilerini iyi ürün ve hizmetler ile eğitilmiş personelle ellerinde tutmak durumundadırlar. Bunun içinde özellikle müşteri şikâyetlerinin öneminin farkına varmaları sağlamaktır.

1.4. Varsayımlar

Çalışmanın amacına uygun olarak, daha önce literatürde yer alan çalışmalar incelenmiştir. İncelemeler doğrultusunda anket formu oluşturulmuştur. Anket formunu hazırlanması sürecinde uzman görüşleri alınmış ve anketin geçerliliği için görüşlerin yeterli olduğu varsayılmıştır. Hazırlanan anket formundaki sorulara seyahat acentası çalışanlarının tarafsız ve dürüst bir şekilde cevapladıkları varsayılmıştır.

1.5. Sınırlıklar

Çalışmanın ilgili alan yazını oluşturulurken kurumsal itibar, hizmet inovasyonu, örgütsel öğrenme ve şikâyet yönetimi konularında yeterli kaynağa ulaşılmasına rağmen seyahat acentalarındaki uygulamalarında tüm kaynaklara ulaşmaya çalışılmıştır. Araştırma sürecinde zaman ve imkânların sınırlı olması ve birçok seyahat acentasının yoğunluğu sebebiyle 122 adet A

grubu seyahat acentasının 431 çalışanına ulaşılarak çalışma tamamlanmıştır.

Araştırmaya katılan seyahat acentalarının öncelikli olarak aktif bir şekilde çalışmalarına bakılmıştır. Yılda 1-2 defa hac ve umre organizasyonu yapan ve bunun dışında aktif olarak çalışmayan seyahat acentalarına anket uygulaması yapılmamıştır. Hem bu organizasyonları yapan hem de aktif olarak çalışan seyahat acentaları değerlendirme sürecine alınmışlardır.

Anket uygulamasının yapıldığı süreçte Doğu Anadolu Bölgeleri'ndeki güvenlik sorunları nedeniyle bu bölgelerde anket uygulamasına gidilememiştir. Güney Doğu Anadolu Bölgesi'nde sadece birkaç ilde anket uygulaması yapılabilmektedir.

Araştırma, müşteri şikâyet yönetimi, kurumsal itibar, öğrenme ve inovasyon kavramları arasındaki ilişkilerin açıklanması ve yapısal eşitlik modellemesi ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

İtibar: Türk Dil Kurumu'nda itibar; saygı görme, saygınlık, prestij, güvenilir olma durumu olarak tanımlanmıştır. Yabancı kaynaklar itibarı, bir kişi ya da bir kurum hakkında insanların genel düşünceleri, bir kişi ya da kurumun geçmiş davranışlara ya da karakterine dayanılarak ne kadar beğenildiği olarak tanımlamaktadır.

Kurumsal İtibar: İşletme çevresinin, işletmeye yönelik düşüncelerin, varsayımlarının bir toplamıdır. İşletme çalışanlarının, müşterilerinin, yatırımcıların, paydaşlarının ve toplumun genelinin işletmenin ismine karşı oluşturdukları iyi veya kötü, zayıf veya güçlü gibi net duygusal tepkilerini ifade etmektedir.

Şikâyet: Müşterilerin hizmet tecrübeleri doğrultusunda yaşadıkları memnuniyetsizliği kuruma ya da üçüncü bir şahsa aktarmasıdır. Bir başka tanıma göre ise şikâyet, beklentilerin karşılanmamış olması durumudur.

Şikâyet Yönetimi: Müşterilerden gelen olumsuz geri bildirimlerin işletmeler tarafından yönetilme ve koordine edilme sürecidir.

Öğrenme: Belirli durumlar veya problemler ortaya çıktığında tepki ve davranış belirleme, gerektiğinde bu tepki ve davranışları değiştirip yenilerini kazanabilme yeteneği.

Örgütsel Öğrenme: Bilgi ve değer sistemlerinin örgüt içerisinde değişimi ve genişlemesi; problem çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışanların ortak değerler çerçevesinin değişimidir.

İnovasyon: Ürün, hizmet ya da üretim yönetim süreçlerinin yenilenmesi ya da iyileştirilmesi ve bu durumları ticari olarak gelire çevirmek için yürütülen süreçlerin tamamıdır.



2. İLGİLİ ALAN YAZIN

2.1. Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde seyahat acentaları, kurumsal itibar, müşteri şikâyet yönetimi, hizmet inovasyonu ve örgütsel öğrenme kavramlarına, bu kavramlar arasındaki ilişkilere ve turizm sektöründeki uygulamalarına yer verilmiştir.

2.1.1. Seyahat Acentaları

Bu bölümde seyahat acentalarının tanımı, tarihsel gelişimi, sınıflandırılması ve sunduğu hizmetler anlatılacaktır.

2.1.1.1. Seyahat Acentalarının Tanımı

Literatürde seyahat acentalarına ilişkin farklı tanımlarla karşılaşmak mümkündür. Hacıoğlu (2013:49)'a göre "seyahat acentaları, turistlere konaklama, ulaştırma ve seyahatleri hakkında enformasyon hizmeti sunan ve belirli bir komisyon karşılığında turizm üreticisi ile nihai tüketicisi arasında aracılık yapan ticari işletmelerdir". Bir diğer tanıma göre seyahat acentaları, "turistik arz ve talep arasında bağlantıyı sağlayan bir hizmet üreticisidir" (İçöz, 2003:67). 28.12.2006 tarihinde 14.09.1972 tarihli 1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu'nda seyahat acentası, "kar amacı ile turistlere turizm ile ilgili bilgiler vermeye, paket turları ve turları oluşturmaya, turizm amaçlı konaklama, ulaştırma, gezi, spor ve eğlence hizmetlerini görmeye yetkili olan, oluşturduğu ürünü kendi veya diğer seyahat

acentaları vasıtası ile pazarlayabilen ticarî kuruluşur” şeklinde tanımlanmıştır.

İnsanlık var olduğu zamandan bu yana seyahat etmektedir. M.Ö.4000 yıllarında tekerleğin Sümerler tarafından bulunmasıyla birlikte insanların seyahat etme süreçlerinin başladığı düşünölmektedir. Yine bu dönemlerde takas sisteminin de ortaya çıkmasıyla insan yiyecek-içecek takası yaparak yol kenarlarında seyahat edenlere yardımcı olmak adına konaklama birimleri oluşturmuşlardır. M.Ö.700’lü yıllarda Roma döneminde yapılan Olimpiyat oyunları dünya turizm hareketleri açısından önemli gelişmelerden birisidir. Romalılar inşa ettikleri yolların kenarlarına hanlar yaparak seyahatlerin gelişmesine yardımcı olmuşlar ve bu dönemde inşa edilen manastırlar seyahat edenlerin hem konaklama hem de yiyecek içecek ihtiyaçlarını karşılamıştır (www.goktepe.net).

Antik Yunan döneminde ise sağlık ve tedavi amaçlı seyahatler yapılmaktaydı. Tıp Tanrısı Asklepios adına inşa edilen Asklepion Tapınağı bu dönemde yapılan ilk sağlık merkezidir ve kapısında “Ölümün Girmesi Yasaktır” yazmaktaydı. Uzak diyarlardan insanlar buraya tedavi amaçlı seyahatler yapmaktaydı. M.Ö.312 yılında Romalılar tarafından yapılan Via Appia dünyanın ilk karayolu olma özelliğı taşımakta ve güzergâh üzerinde yolcuların hem dinlenmesini hemde ulaşım araçlarının tekerleklerini değiştirmelerini sağlayacak binalara sahipti. Roma İmparatorluğunu bir ucundan diğer ucuna geçmeyi sağlayan bu yol seyahat edenlerin yolculuğunu kolaylaştırmaktaydı (Mısırlı, 2006:2).

Eski çağlarda Müslümanların Mekke’yi, Hristiyanların Kudüs’ü ziyaretleri grup seyahatleri açısından başlangıç olarak kabul edilebilir. Sanayi devrimine kadar da bu gibi seyahatlerin büyük bölümü ya dinsel ya da ticari amaçlarla gerçekleşmekteydi. 18. yüzyılın ortalarıyla birlikte insanların gezme, görme ve öğrenme amacıyla seyahatleri Grand Tour ile başlamıştır. Bu tur özellikle İtalya’nın Pompei şehri ile birlikte Akdeniz kıyılarının gezilmesini kapsıyordu. 19. Yüzyılda motorlu araçların bulunmasıyla birlikte turizm hareketlerine bir canlılık gelmiş ve İngiltere’de turistik amaçlı turlar

yapılmaya başlanmıştır. Bu dönemde kıtalararası ulaşımda gemicilik, ülke içlerinde ise tren ve otomobil seyahat hareketlerini kolaylaştırmıştır. Organize turlar 1840 yılından itibaren Thomas Cook ile başlamamış ve 1841 yılında Leicester-Loughborough arası bir tur düzenlenerek seyahat acentacılığına ilişkin ilk adım atılmış olmaktadır. Thomas Cook ayrıca 1878 yılında İngiltere'den Paris Fuarı'na 75.000 yolcu taşınması, yine seyahat acentacılığı ve paket tur alanında önemli bir gelişme olarak değerlendirilmektedir (Hacıoğlu, 2013:1-3).

Yakın (Modern) Çağ'a geldiğimiz zaman, bu gelişmelere paralel olarak 1950'lerden itibaren yeni geliştirilen uçak modelleri hem diğer ulaşım araçlarına göre daha uygun hale gelmiştir, hem de daha hızlı, güvenli ve konforlu olmuştur. Yine bu dönemde özel havayolu şirketleri tarafından oluşturulan charter (tarifesiz) seferler, tarifeli seferlere göre ilgi çekmeye başlamıştır. İngiliz tur operatörü Horizon Holidays 1950 yılında deneme amaçlı olarak 300 kişiyi Korsika'ya paket tur kapsamında götürmüştür. Ortaya çıkan bu kârlılık 1960'lara kadar birçok seyahat acentasının tur operatörlüğüne geçmesine yol açmıştır. 1960'lardan sonrada Avrupa kıtasında önem kazanmış ve kıtalararası uçuşlar yoğunlaşmıştır (Küçükaslan, 2009:29-30)

2.1.1.2. Türkiye'de Seyahat Acentacılığının Tarihsel Gelişimi

Cumhuriyet öncesi Osmanlı döneminde II. Mahmut tarafından turizm hareketlerine yönelik olarak denizyolu taşımacılığına önem verilmiş ve bu dönemde Kırlangıç (Swift) adlı ilk gemi alınmıştır. Daha sonra ona ilave olarak Kebir ve Sagir adlı buharlı gemilerin Tersane-i Amire tarafından alınmasıyla süreç hız kazanmıştır. Bu dönemde iç turizm hareketlerinin ilk örneği 1863 yılında Sultanahmet Meydanı'nda düzenlenen Sergi-i Umumi-i Osmani'dir (İçöz, 2003:24).

Cumhuriyetin ilk yıllarında Türkiye’de seyahat acentacılığı kurumsal anlamda yavaş yavaş örgütlenmeye başlamıştır. Atatürk’ün de önderliğinde 1923 yılında Türkiye Seyyahın Cemiyeti (bugünkü Turing Otomobil Kurumu) kurulmuş ve Türkiye’nin ilk tanıtım afişlerini, broşürlerini, yol haritalarını ve otel rehberlerini yayınlanmıştır (Hacıoğlu, 2013:4). Cemiyetin öncelikli faaliyeti Türk imajını batılı ülkelerde düzeltmeye çalışmak olmuştur. Bu amaçla da ülke aleyhine yanlış tanıtım yapan yabancı tercümanlar yerine yerli tercümanlar yetiştirmek için kurslar açılmıştır. Bu şekilde cemiyet ilk tercüman rehber sınavlarının yapılmasına olanak sağlamış ve yabancı dil bilen yerli rehberlerin bulunduğu turlarla beraber turizm sektöründe yeni bir dönem başlatmıştır (Şahin, 2006:143). Havacılık alanında da 1925 yılında kurulan Türkiye Tayyare Cemiyeti havacılık alanında ilk cemiyettir ve 1933 yılında Türk Havayolları İşletme İdaresi adını almıştır (Hacıoğlu,2013:4). Türkiye’nin ilk seyahat acentası olan NATTA 18 Ekim 1925 yılında kurulmuştur ve Türk Seyyahın Cemiyeti yönetim kuruluna, “Milli Türk Seyahat Acentalığı-Ziya ve Ortakları” adıyla başvurmuşlardır. NATTA seyahat acentasının ortaklarını Nurizade Ziya, Vitali Ojaldo, Ziya Fehmi ve Admond Arditi’ydi. Bursa ve İstanbul illerinde kültürel turlar düzenlemiş olan acenta bu dönemde incoming seyahat organizasyonları da yapmıştır (Akçura, 1993:3).

Bakanlar kurulu seviyesinde ilk çalışmalar 1955 yılında 5705 sayılı “Turizm Büro ve Seyahat Acenteleri Hakkında Talimatname" ile Basın-Yayın ve Turizm Genel Müdürlüğü’nden Ruhsatname alınmasıyla faaliyet gerçekleştirilmiştir. 1957 yılında ise tanıtım ve propaganda faaliyetlerinin bakanlık seviyesinde yapılmasının daha uygun olacağı düşünülmüş ve Basın Yayın ve Turizm Genel Müdürlüğü "Bakanlık" haline dönüştürüldü. 1963 yılında Turizm ve Tanıtma Bakanlığı kurulmuş ve daha sonra da Turizm ve Kültür Bakanlığı’na dönüştürülmüştür. 1950’li yılların ikinci yarısında Türkiye Seyahat Acenteleri Cemiyeti (TÜSTAC) kurularak faaliyetlerine 1970’li yıllara kadar devam etmiştir. Daha sonra 1972 yılında seyahat acentaları ile ilgili 1618 sayılı yasa, Fransız Seyahat Acentaları Birliği (SNAV) yasasından faydalanılarak hazırlanmıştır. Bu yasa seyahat acentalarının çalışma şekli ve Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB) ’ın kuruluşunu kapsamaktadır. Seyahat acenteliği faaliyetleri yapabilmek için 1618 sayılı kanunun yürürlüğe

girmesiyle birlikte TÜRSAB'a üyelik zorunluluğu getirilmiştir (www.tursab.org.tr).

Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB) verilerine göre Türkiye'de faaliyet gösteren seyahat acentalarının sayısı 9268'dir. Bunların 9060 tanesi A grubu, 70 tanesi B grubu ve 138 tanesi de C grubu seyahat acentalarıdır (www.tursab.org.tr). Bu acentalarından 573 tanesi IATA (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği) üyesidir (www.tursab.org.tr).

2.1.1.3. Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması

05.10.2007 yılında Resmi Gazete'de yayınlanan 1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanununun 7. maddesine göre seyahat acentalarının sınıflandırması aşağıdaki şekilde yapılmıştır (www.tursab.org.tr):

MADDE 7 - (1) Seyahat acentaları yaptıkları hizmetler bakımından üç gruba ayrılır;

a) A Grubu Seyahat Acentası: Tüm seyahat acentalığı hizmetlerini yapar.

b) B Grubu Seyahat Acentası: Kara, deniz ve hava ulaştırma araçlarına ilişkin rezervasyon ve bilet satışı hizmetleri ile A grubu seyahat acentalarının düzenledikleri turların biletlerinin rezervasyonunu ve satışını yapar.

c) C Grubu Seyahat Acentası: Yalnız Türk vatandaşı için yurt içi turları tanıtır, üretir, pazarlar veya satar.

(2) Ayrıca, B ve C grubu seyahat acentaları, kendilerine A grubu seyahat acentalarınınca verilen hizmeti yerine getirir ve bu acentaların ürünlerini tanıtır, pazarlar veya satar.

(3) A grubu seyahat acentasının, B veya C grubu seyahat acentasına gerçekleştirmeleri için vereceği görevin bir yazı ya da sözleşme ile belgelenmesi gerekir. Bu görev, A grubu seyahat acentası hizmetine giren bir

paket tur veya turun tamamının B veya C grubu seyahat acentasınca düzenlenmesi şeklinde olamaz.

Seyahat acentaları yapısal açıdan 4 gruba ayrılmaktadır (Hacıoğlu, 2013:50-51):

➤ Büyük Dağıtım Acentaları: Tur operatörlerinin ürünlerini satan bu acentalar genellikle perakendeci seyahat acentaları ile tur operatörleri arasında aracılık görevi üstlenirler.

➤ İşletmeler için uzmanlaşmış acentalar: Bu acentalar büyük işletmeler için çalışır ve bu işletmelerin personelinin tatil, seyahat ve seyahat formaliteleri ile ilgilenirler.

➤ Karşılıyıcı (Incoming) acentalar: Yurt dışından tur operatörlerinin getirdiği grupları karşılarlar ve bu acentaların ülkede temsilciliğini yaparlar. Bu grupların turları süresince hem turu gerçekleştirirler hem de tüm sorumluluğu üstlenirler.

➤ Bağımsız klasik acentalar: Belirgin bir iş bağlantısı olmadan tüm acentacılık hizmetlerini yapan acentalardır. Yoğunlukla paket tur ve bilet satışı gerçekleştirirler.

2.1.1.4. Seyahat Acentalarının Sunduğu Hizmetler ve Örgütlenmesi

05.10.2007 yılında Resmi Gazete'de yayınlanan 1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanununun 5. maddesine göre seyahat acentalarının görevleri aşağıdaki şekilde yapılmıştır (www. tursab. org.tr):

MADDE 5 - (1) Seyahat acentalarının hizmetleri şunlardır:

a) Seyahat acentalığı faaliyetleri, Kanuna göre kurulmuş seyahat acentalarının yerine getirilir. Tüketiciye yönelik olarak bir bedel karşılığında seyahat acentalığına münhasır faaliyet olarak tanımlanan hizmetlerin seyahat acentası olmayan kişi ve kuruluşlar tarafından yapılması yasaktır. Seyahat acentalarına münhasır hizmetler şunlardır:

1) Münferit veya gruplar için bir programa bağlı ya da programsız geceleme veya geceleme yurtdışı/yurtdışı tur veya paket turları tanıtır, oluşturur, pazarlar veya satar,

2) Kara, deniz ve hava ulaştırma araçlarının ve bu araçlara sahip işletmelerin rezervasyonunu yapar, biletlerini satar,

3) Seyahat acentalarının ürettiği hizmetlerin tamamını ya da bir kısmını ürün sahibi seyahat acentası tarafından yetki verilme suretiyle satar,

4) Transfer yapar,

5) Kâr amacıyla konaklama, ulaşım, gezi, yeme-içme, eğlence sağlayan, sportif faaliyetler, kongre-konferans, dinî, sağlık, eğitim, kültürel, bilimsel ve meslekî inceleme, teşvik veya destek amaçlı seyahat ve bunun içinde yer alan hizmetleri organize etmeyi, sağlamayı, pazarlamayı, gerçekleştirmeyi içeren paket tur veya turları düzenler, satar,

6) Kâr amacıyla ikram, teşvik veya destek amaçlı olarak bedelsiz sunulmak üzere bedelini bizzat ödeyen kişi ya da kuruluşun yapacakları hizmetleri oluşturur, pazarlar veya satar.

b) Seyahat acentalarının yapabileceği diğer hizmetler şunlardır:

1) Ulusal ve uluslararası kuruluşlarca da kabul edilen turizm faaliyetlerinin oluşturduğu ürünleri satabilir,

2) Turizmle ilgili ve turizm hareketinin gerektirdiği konular hakkında turist tabi olduğu döviz, vize, gümrük gibi işlemlere ilişkin bilgi verebilir, vize işlemlerini yapabilir,

3) Seyahat acentaları işyerinde veya araçlarında turistik nitelikte kitap, resim, kartpostal, hediyelik eşya, turist ihtiyacı duyacağı enformasyon malzemelerini satabilir,

4) Ticarî amaçla sürücülü veya sürücüsüz olarak 15+1 veya daha az koltuk kapasitesine sahip, yolcu ve eşyalarını taşımaya mahsus taşıtları yurt içinde veya yurt dışında olmak üzere, yazılı bir sözleşmeyle belirli süreli kiralanmasını yapabilir.

Seyahat acentalarının tüketicilere verdikleri hizmetleri standartlaştırmak ve seyahat acentalarının kendi arasındaki rekabeti önlemek amacıyla TÜRSAB tarafından Kütahya'da bir çizelge yayınlanmıştır. Yayınlanan bu çizelge tüketicilerin haklarını korumaya ve ortaya çıkacak olan

şikâyetleri önlemeye yönelik olarak imzalanmıştır. Çizelge metninde müşteri şikâyetlerine yönelik olarak alınan kararlar ekler kısmında verilmiştir (www.tursab.org.tr).

2.1.2. Kurumsal İtibar

Bu bölümde kurumsal itibar kavramına ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Bu doğrultuda kurumsal itibar kavramı, önemi, boyutları ve turizm sektöründeki uygulamaları anlatılmaktadır. Ayrıca kurumsal itibar kavramına yönelik olarak turizm sektöründe ve diğer sektörlerde yapılmış olan akademik çalışmalar incelenecektir.

2.1.2.1. Kurumsal İtibar Kavramı, Kapsamı ve Boyutları

Küresel ekonomi ve değişen teknolojilerin etkisiyle 20. yüzyılın sonlarında işletmelerin piyasa değerlerinde bir artış ortaya çıkmış ve defter değerleri ile arasındaki fark açılmaya başlamıştır. 2001 yılından itibaren durum tam tersine dönmeye başlamış ve istikrarlı işletmelerin piyasa değerleri düşmeye başlamış ve işletmeler için karamsar bir hava ortaya çıkmıştır. Bu noktada işletmeler bu durumu tam anlamıyla açıklayamamakla birlikte, piyasa değeri ve defter değeri arasındaki farkı kurumsal itibar kavramı ile açıklamaya çalışmışlardır. Müşterilere bu süreçte hangi işletmeleri en çok beğendikleri sorusu sorulacak ve gelecek cevapta işletmelerle olan doğrudan ilişkileriyle ya da işletmeye yaptıkları yatırımdan kazandıklarıyla açıklanacaktır. Bu görüşlerin toplumun genel düşüncesini yansıtmaya başladığı noktada da işletmenin kurumsal itibarının o anki durumu elde edilmiş olacaktır (Yeşil, 2016:35). Fombrun (1996:18), Antik Yunan döneminde düzenlenmekte olan olimpiyat oyunlarını itibar kavramına benzetmektedir. Olimpiyatlara katılanların maddi bir kazanç beklemeden madalya kazanmak suretiyle tamamiyle itibarlarına yönelik olarak yarıştiklarını vurgulamaktadır. Buna benzer olarak da itibarın geçmişte

yapılan uygulamaların geleceğe de kapsayacak şekilde bir algı olduğunu belirtmiştir.

Kurumsal itibar, bir işletmenin müşterileri ve işletme çalışanları tarafından nasıl algılandığını gösteren soyut bir kavramdır (Karaköse, 2007:2). Bozkurt (2011a, 150) kurumsal itibarı işletmelerin hedef pazarlarındaki müşterileri tarafından iyi ya da kötü olarak algıladıkları soyut bir değer olarak ifade etmektedir. Kurumsal itibar; paydaşların genellikle 'işletmenin ne olduğu', 'işletmenin sorumluluklarını ne şekilde yerine getirdiği', 'paydaşların beklentilerinin işletme tarafından nasıl karşıladığı' ve 'kurumun sosyo-politik çevreyle uyum sağlamadaki tüm performansına' yönelik değerlendirmelerinin uzun vadede bileşimidir (Anca ve Roderick, 2007:234).

Kurumsal itibar, işletmelere rekabet avantajı sağlayan soyut varlık olmasına ek olarak işletmelerin değer yaratma yeteneğidir. İşletmelerin geçmişte yapmış oldukları işlerin ve sonuçların toplu gösterimleri olduğu gibi, farklı paydaşları arasında oluşturulan değeri de ifade etmektedir (Gámez vd., 2016:69). Yüksek seviyede itibara sahip işletmeler, finansal performans, yüksek müşteri sadakati ve müşteri ve paydaşları açısından da yüksek tatmine sahip olmaktadır (Ali vd., 2015:1105). Kurumsal itibar ve marka itibarı, işletmelerin belirgin özellikleri üzerinde işletme dışı insanların toplam algısını ifade etmektedir. Bundan dolayı da turizm imajı ve markası açısından önemli boyutlardan birisi olarak kabul edilmektedir. Olumlu bir itibara sahip işletmeler ve markalar müşteriler için her zaman çekici bir durum ortaya koyarken, işletmelerin pazardaki işaretleri ve eğilimleri iyi okuyamamasından dolayı ortaya çıkan olumsuz itibar da aynı zamanda müşteri kaybına yol açmaktadır. İtibar, marka adı oluşumunda ürünlerin algılanan kalitesi üzerinde en büyük katkıyı sağlamaktadır ve bu şekilde de müşterilerin beklentilerine cevap olmaktadır. (Loureiro ve Kastenholz, 2011:577). Müşteriler ürün ve hizmet sağladıkları işletmelerden ne kadar fazla memnun kalırsa, kendilerini işletmelerle o kadar fazla bütünleştireceklerdir (Okur, 2006:145). İşletmeler rekabet ortamında rakiplerine göre düşük bir itibara sahip olurlarsa, rakiplerinin kendilerine rekabette meydan okumalarına daha

fazla maruz kalmaktadırlar (Davies vd., 2003:66). Olumlu kurumsal itibar her şeyden önce işletmeye tedarikçileri, kredi sağlayıcıları ve dağıtıcılarıyla yapılan pazarlıklarda büyük avantaj sağlamaktadır. Tüketiciler iyi bir kurumsal itibara sahip olan işletmenin ürün ve hizmetlerini yüksek fiyatlı olsa dahi özellikle marka itibarlarının çok daha değerli olması sebebiyle tercih etmektedirler. Bu sebeple yüksek kurumsal itibara sahip işletmeler rakiplerine oranla ürün ve hizmetlerini daha yüksek fiyatlardan satabilmektedirler (Fombrun, 1996:40).

Pruzan'a göre işletmeler açısından kurumsal itibarın iki şekilde bakış açısı bulunmaktadır. Pragmatik bakış açısında işletmelerin kurumsal itibarı koruma ve geliştirmeleri esastır. Burada en önemli unsur rekabette ekonomik performanslarıdır ve paydaşlarla ahenkli bir uyum göstermek en gerekli husustur. Reflektif bakış açısı buna zıt olarak daha çok varoluşsal sorularla ilgilenmektedir ve öncelikle kimlik, hesap verilebilirlik ve bütünlük işletmenin temel amacını oluşturmaktadır. İkisi arasındaki en önemli fark birincisi daha dışsal faktörlere bağlıdır ve kurumsal imaja odaklanırken, diğeri içsel faktörlere bağlı olarak kurumsal kimlik ve kurumsal bütünlüğe odaklanır. Mevcut rekabet ortamında işletmeler hem performanslarını hem de itibarlarını ortaya koymak için her ikisini de kullanmak durumundadırlar (Öncer ve Yıldız, 2012:716).

Rene ve Van Dame (2003:20), kurumsal itibarın kazanılması ve işletmeler için kalıcı olması için aşağıdaki davranışları sergilemeleri gerektiğini vurgulamışlardır:

- İşletmeler en önemli iş ortaklarının zihninde önemli bir yer kazanmalıdır,
- İşletme, iletişim kurma noktasında güvenilirliğe odaklanmalıdır,
- İşletme, çalışanlar, müşteriler ve ortaklar kendi aralarındaki iletişimleri tutarlı olmalıdır,
- İşletmenin iletişim tarzı güvenilir ve kurum kimliğine uygun olmalıdır,
- İşletme iç ve dış iletişimde şeffaflık göstermelidir.

Lange ve diğeri (2011:157) yapmış oldukları çalışmada işletmeler açısından itibarı üç temel boyutta incelemişlerdir:

- (I) Biliniyor olmak,
- (II) Herhangi bir şeyden dolayı biliniyor olmak ve
- (III) Genelleştirilmiş memnuniyet.

Biliniyor olmak, algılayacak olanların tutumlarındaki farkındalık derecesini ifade etmektedir. Herhangi bir şeyden biliniyor olmak, işletmenin kararlarında bağımsız olmasının algısal temsilidir. Genelleştirilmiş memnuniyet ise itibarı sosyal sistemin kabul ettiği toplam değerlendirme olarak görmektedir.

Fombrun ve diğeri (2000:251) kurumsal itibarın bileşenlerini altı boyutta ele almıştır:

Çizelge 1. Kurumsal İtibarın Bileşenleri

Duygusal Çekicilik	İşletme hakkında iyi hislere sahip olmak
	İşletmeyi takdir etmek ve saygı duymak
	İşletmeye büyük anlaşmalar sürecinde güvenmek
Ürün ve Hizmetler	İşletme ürün ve hizmetlerinin arkasında durur
	İşletme yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirir
	İşletme yüksek kaliteli ürün ve hizmet sağlar
	İşletmenin ürün ve hizmetleri verdiği paraya değer
Finansal Performans	İşletme güçlü karlılık kayıtlarına sahiptir
	İşletme düşük riski olan yatırımlar yapar
	İşletme büyüme vizyonuna sahiptir
	İşletme rakiplerinden yüksek performans gösterir
Vizyon ve Liderlik	İşletme liderlik performansı gösterir
	İşletme gelecek konusunda bir vizyona sahiptir
	İşletme pazarda fırsatları değerlendirir
Çalışma Ortamı	İşletme iyi bir şekilde yönetilir
	İşletme çalışma için iyi bir ortama sahiptir
	İşletme iyi çalışanlara sahiptir

Çizelge 1. devam

Sosyal Sorumluluk	İşletme toplumsal olayları destekler
	İşletme çevreye sorumlu ve duyarlıdır
	İşletme insan ilişkilerinde yüksek standartlara sahiptir

Kaynak: Fombrun, C.J., Gardberg, N. ve Sever, J. (2000), The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Communication, *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4.

İşletmeler açısından rekabette üstünlük sağlayan güçlü kurumsal itibar her büyüklükteki ve kapasitedeki işletme için hayati bir öneme sahiptir. Bu şartları sağlayarak olumlu bir kurumsal itibara sahip olabilmek için kurumsal itibarın temel bileşenlerini işletmenin tamamında ve işletme içerisindeki tüm süreçlerde etkin bir şekilde kullanmak gerekmektedir (Groenland, 2002:308).

Duygusal çekicilik, bir işletmenin yönetiminin ve çalışanlarının işletmenin ürün ve hizmetleriyle, ya da işletmenin kendisi ile ilgili kamuoyuna yaptığı açıklamaların tüketiciler tarafından beğenilip beğenilmediği ile ilgili bir süreçtir. Ürün ve hizmetlerin kalitesi, fiyatı, dayanıklılığı ve satış sonrası hizmetlerde tüketiciler açısından duygusal çekicilik unsuru oluşturmaktadır. Bu çekicilik unsuru da işletmenin kurumsal itibarına katkı sağlamaktadır (Budd, 1994:13-15).

Finansal performans işletmeler açısından dikkat edilmesi ve güçlendirilmesi gereken önemli unsurlardan birisidir. Finansal olarak güçlü performansa sahip işletmeler rekabet ortamında rakiplerine göre daha fazla tercih edilmektedirler. Kâr eden, finansal olarak güçlü ve yatırım yapma becerisine sahip işletmeler tüketiciler nezdinden rakiplerine oranla yüksek itibarlı olarak algılanmaktadırlar (Karaköse, 2006: 102).

Vizyon ve liderlik işletmenin yüksek kurumsal itibar kazanması açısından çalışanların ortak amaç ve davranışlar göstermesidir. İşletme çalışanlarının etkin katılımı ve ortak amaç bağlılığı olmaksızın güçlü bir kurumsal itibarın ortaya çıkması beklenmemelidir (Gümüş ve Öksüz, 2009:

2652). İşletmenin gelecekteki amaç ve hedeflerinin bilinmesi önemlidir ve çalışanların bu amaç ve hedefleri benimsememesi işletmeye olan bağlılıklarını azaltacaktır. Bu nedenle de işletmelerin vizyonlarını ve gelecekte alanlarında kazanabilecekleri liderliklerini çalışanlarına sistematik bir şekilde anlatmalı ve benimsetmelidir (Güzelcik, 1999: 195).

Çalışma ortamı kurumsal itibarın oluşturulmasında önemli unsurlardan birisidir. Personelin kendi içerisindeki ve kurum dışı iletişimi ne kadar kuvvetli olursa kurumsal itibar o derece yükselir. Çalışma ortamındaki en uygun iletişim şekli (Theaker, 2006: 236) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Çalışanların yaptıkları iş neticesinde başarılarının takdir edilmesi ve bu şekilde geribildirimlerin sağlanması,
- İşletme yöneticilerinin çeşitli çalışma gruplarıyla farklı tarihlerde birebir iletişim etkinlikleri düzenlemesi,
- İşletme içerisinde çalışanların da faaliyetler ve politikalar hakkında bilgi edinebilecekleri bir iletişim ağının oluşturulması.

İşletmelerde personelin çalışma ortamı oldukça önemli bir kavramdır. Personelin motivasyonunu sağlamada ve işletme içerisinde işine odaklanması noktasında çalışma ortamını bozacak durumların engellenmesi gerekmektedir. İşletmelerde çalışma ortamını bozacak ve personelin iş tatminini bozacak davranışları (Keashly, 2001:242-245) şu şekilde sıralanmıştır:

- Çalışanları iş dışı konularda eleştirmek,
- Kızgınlığın bağırarak gösterilmesi,
- Gereksiz el ve kol hareketleri yapmak,
- Misilleme yapmak ve öc almak,
- İftira atmak, dedikodu yapmak, çalışanların sırlarını açıklamak,
- İyi sonuçları sahiplenip, kötü sonuçlarda sorumluluğu saptırmak,
- İletişimin düşük olması,
- Yersiz otorite gösterimi,
- Tehdit etme, yersiz iş eleştirme ve kötü davranışlar,

- Ayrımcılık yapmak ve adaletsiz davranmak,
- Fırsatların ve kaynakların reddedilmesi.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal itibarın önemli bileşenlerinden birisidir. İşletmeler mevcut faaliyetlerini yürütürken, toplumsal durumları göz ardı etmemelidir. Toplumun sosyal olarak işletmeden beklentilerini yerine getirmeli ve müşterileri gözünde topluma karşı duyarlı işletme imajı oluşturmalıdır.

Kurumsal sosyal sorumluluk unsuru temelde üç grupta toplanabilmektedir (Bayram, 2012:16);

- İşletme öncelikli olarak ekonomik performans sağlayarak istihdam yaratmalı, yeni yatırımlar oluşturmalı, ihtiyaç duyulan ürün ve hizmetleri üretmeli ve devlete karşı sorumluluğu olan vergilerini ödemelidir. Ayrıca yasalara uyarak işçi sağlığı ve iş güvenliğini sağlamalıdır.
- İşletmenin doğal kaynakları ve çevreyi koruyarak faaliyet gösterilmesi ve çevreci bir bilince sahip olmasıdır.
- İşletmeler faaliyet gösterdikleri ülkede/bölgede yaşanan eğitim, sağlık, altyapı gibi ekonomik ve sosyal sorunların çözümüne katkıda bulunmalı ve sanat, kültür, spor faaliyetlerini desteklemelidirler.

2.1.2.2. Kurumsal İtibar ve İlişkili Kavramlar

Kurumsal imaj, kurumsal kimlik, kurumsal kültür ve kurumsal iletişim kavramları kurumsal itibar ile ilişkilendirilmektedir. Kurumsal itibar kavramı genellikle kurumsal imaj ve kurumsal kimlik kavramlarıyla karıştırılmasına rağmen kurumsal itibar aslında bu unsurların tamamını kapsayan bir yapıdır. Kurumsal imaj işletmenin dışarıdan nasıl algılandığı ile ilgilendirirken, kurumsal kimlik işletmenin içeriden nasıl algılandığıdır. Kurumsal itibar ise bu kavramların ikisiyle de ilgilenecek şekilde işletmenin içeriden performansını, dışarıdan da paydaşlar tarafından nasıl algılandığıyla ilgilendirilmektedir (Kulu, 2013, 148). Balmer'a (1998:965) göre bir işletmenin imajı halkın davranışlarını etkilemektedir. Bir işletme için imaj; mesaj verme, itibar, algı,

biliş, tutum, güvenilirlik ve inanç gibi diğer algı unsurlarının eş zamanlı ve değiştirilebilir bağlantıları gibidir. Ayrıca, gerçek itibar kimliği bir işletmenin diğer varlıklarını oluşturan davranışlardan daha fazlasıdır.

Kurumsal itibarın oluşmasında kurumun kim olduğunu ortaya koyan kurumsal imaj kavramıdır. Kurumsal imaj, tüketicilerin gözünde işletme ile ilgili duygu ve düşüncelerin ortaya çıkmasıyla başlar. Kurumsal imajın tüketici gözünde oluşmasını takiben kurumsal itibar kavramı da ortaya çıkar. Bunlara ilaveten kurumsal itibar, özellikle kurumsal kimliğin temelini oluşturan kurumsal marka, kurumsal dizayn, kurumsal davranış, kurumsal iletişim ve kurumsal felsefe kavramları ile de yoğun etkileşim içerisindedir (Yirmibeş, 2010:24).

Bir işletmenin yüksek kurumsal itibara sahip olması ortaya koyduğu iş ile ilgili olarak toplumda ve çalışanlarında meydana getirdiği olumlu imajı, kimliği, değerleri, sorumlulukları, ürün ve hizmetlere olan güveni artırmakta, işleyişinin ve bununla birlikte satışlarının da artmasını sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, işletmeye olan güvenin artması insanların üretilen ürün ve hizmetlere olan talebini ve satış hacmini arttırmaktadır (Fombrun ve Van Riel, 1997:7).

2.1.2.3. İşletmeler Açısından Kurumsal İtibarın Önemi

Kurumsal itibar, işletmelerin beraber çalışmakta olduğu paydaşları gözünde yarattıkları olumlu değer yargılarının bütünü olarak da ifade edilmektedir (Tonus ve Tez, 2013, 2). Kurumsal itibar birçok açıdan önemlidir. Öncelikle potansiyel müşterilerin satıcı seçme süreçlerini etkilemektedir. Tüketiciler pozitif kurumsal itibara sahip işletmeleri seçmektedir ve bundan dolayı da daha fazla ücret ödeme konusunda isteklidirler. İkinci olarak, pozitif bir kurumsal itibar rakipler için pazarda bir duvar sağlar ve müşteri sadakati ile müşterinin elde tutulmasını besleyen bir unsur oluşturur. Böylelikle de işletmenin yüksek pazar değeri sağlayacak şekilde daha fazla müşteriye ulaşmasını sağlar. Olumlu bir kurumsal itibar,

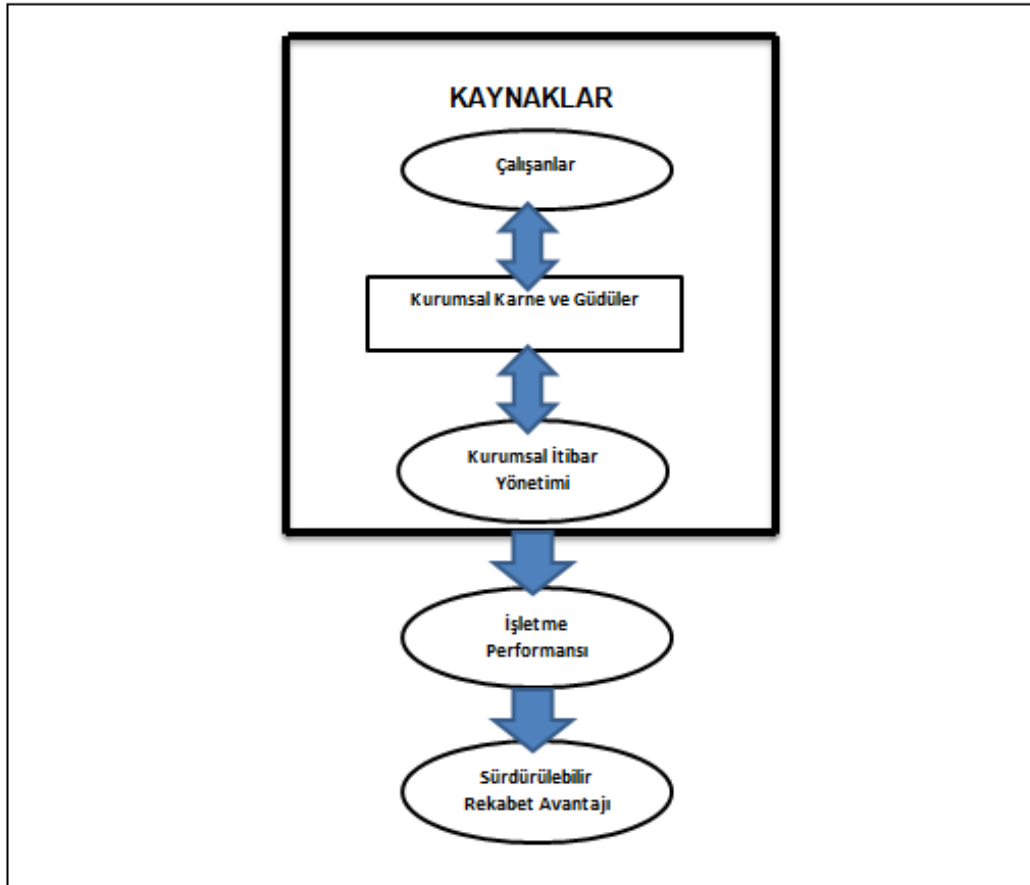
işletmeleri kriz ortamlarından da korumaktadır. Son olarak da olumlu bir kurumsal itibar paydaşların işletme ile çalışma isteklerini arttırmaktadır. Bu da işletmenin yüksek kalitede çalışanlara sahip olmasını ve daha iyi getiri elde etmesini sağlayacaktır (Dijkmans, 2015:59). Kurumsal itibar işletmelerin ürün ve hizmetlerinin satışının artmasına yardımcı olmaktadır, işletmeyi yatırımcılar açısından cazip hale getirmekte ve işletmeye yetenekli personelin katılımını da kolaylaştırmaktadır (Bowd ve Bowd, 2001:6).

Pozitif bir kurumsal itibarın işletmeler açısından birçok önemli sonucu bulunmaktadır. Olumlu bir itibar, işletmeye rekabette kayda değer bir avantaj sağlayan stratejik bir kaynaktır. Pozitif bir kurumsal itibar işletme için değerlidir çünkü insan kaynaklarını muhafaza eder ve etkinleştirir, işletmenin ürün ve hizmetlerinin müşteriler tarafından alınmasını ve yeni taleplerin gelmesini sağlar. Pozitif bir itibar, işletmenin pazar payını ve satışlarını artırır ve işletmenin müşterileriyle sadık bir ilişki kurmasını sağlar. Müşteri eğilimlerinde ve ağızdan ağıza iletişim davranışlarında pozitif bir etkiye sahiptir. Pozitif itibar işletmenin başvuru havuzunun kalitesini ve boyutlarını etkilemektedir. Bundan dolayı da daha yetenekli personelin işletmeye çekilmesini sağlamaktadır (Alniacik, 2011:1178-1179). Kurumsal itibar, maliyetler, gelirler ve gelir üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Olumlu bir itibar, şirketin paydaşların güvenini kazanmasına ve diğer koşulların hepsine eşit olmasına bağlı olarak daha düşük maliyetlerle ödeme yapan kaynakları elde etmesine olanak sağlayacaktır. Aynı şekilde, iyi bir kurumsal itibar, müşterileri cezbetmek ve böylece satış gelirlerini en üst düzeye çıkarmak için şarttır. Bu nedenle de, sonraki aşamalarda dahi olsa, şirketler, itibarlarını sürekli olarak geliştirmelidir. Bu durum, zayıf olma riskini en aza indirgeyecek, müşterilere ve paydaşlara olan güven bağını arttıracaktır (Nicolò, 2015:299).

Kurumsal itibar, yöneticiler açısından az olan ortaklarının tercihlerini görme ve itibar politikalarını organize etme açısından özendirici bir nitelik taşımaktadır. Kurumsal itibar işletmeyle çalışmakta olan ortaklarla olan bağlantıların pozitif olarak eğilim kazanmasını da sağlamaktadır. Ayrıca ne

kadar çok ortak olursa, müşteriler sunulan ürünler noktasında işletmenin kurumsal itibarına karşı o kadar hassaslaşmaktadır (Lee, 2010:355).

Kurumsal itibar finansal performans açısından ne kadar önemliyse, diğer önemli bir unsur da çalışanların itibar yönetimi sürecine katılımlarıdır. Şekil 1’de bu ilişki açıklanmaktadır. Çalışanlar kurumsal itibar yönetim süreci açısından önemlidir ve çalışanların çabaları olmadan kaliteli bir hizmet ya da kaliteli bir ürün oluşturulamaz. Bu, yönetsel kontrol sistemi oluşturan kurumsal karne ve güdülerdir. Olumlu bir itibarla birlikte işletmeler, pozitif işletme performansı ile ilgilenmeye başlarlar. İşletmeler açısından çalışanlar ve kurumsal itibar özel ve bir o kadar da benzememelerine rağmen, bu sinerji işletme açısından sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayacak özelliktedir (Cravens ve Oliver, 2006:294).



Şekil 1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı İçin Çalışanların Etkisi

Kaynak: Cravens, Karen S. ve Oliver, Elizabeth Goad.(2006). Employees: The Key Link to Corporate Reputation Management. *Business Horizons*. 49, 293-302.

Düşük fiyatlı ve kaliteli üretim yapan işletme arayışında olan ve kayda değer müşteri sayısına sahip ithalatçı uluslar özellikle olumsuz itibara sahip işletmeleri tercih etmemektedirler (Ewing vd., 2010:729). Kurumsal itibar işletmeler için her derde deva bir durum değildir. Kötü bir kurumsal itibar marka değerinin oluşturulmasını zorlaştırırken, iyi bir kurumsal itibar da güçlü marka değerinin var olacağına garantisizdir. Güçlü bir marka itibarı, özellikle işletmeye sıkıntıya düştüğü dönemlerde dezavantaj sağlar (Keh ve Xie, 2009:733). Kurumsal itibar bir işletmenin rekabetçi pozisyonunu ve devamlılığını sağlaması açısından önemli olmasına rağmen, işletmenin finansal şartları içerisinde oluşan bir varlıktır. Kurumsal itibarın gelecekte sağlayacağı faydaları ölçmek neredeyse zordur ve buna bağlı olarak da birçok değerlendirme sorunları ortaya çıkarabilir. Sonuçta, finansal durumlar işletmelerin finansal pozisyonlarında az aydınlatıcı bir durum oluşturur ve işletme açısından güvenilir ancak işletmenin değeriyle ilgili bilgi sağlamayacaktır (Wang vd., 2016:1329).

Zayıf itibara sahip işletmeler rekabette rakiplerine karşı başarılı olmaktadır. Zayıf itibara sahip işletmelerin karşılaştıkları durumları Bowd ve Bowd (2006), şöyle sıralamaktadır:

- İşletme çalışanların öneri sunmaması,
- Yüksek çalışan devir hızı,
- Düşük satıcı güvenilirliği,
- Önemli müşterilerin kaybedilmesi,
- İşletmenin hisse senetlerinin değerlerinde hızlı düşüşler,
- Zayıf devlet ilişkileri,
- İşletmeye gazetecilerin haber almak için nadir başvurması,
- İşletmenin kendi alanında nadir olarak referans gösterilmesi.

Helm (2011:661) yapmış olduğu çalışmada işletmelerde kurumsal itibarın çalışanlar üzerindeki algılanan etkisini araştırmıştır. Bu araştırmaya göre, kurumsal itibarın çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte kurumsal itibarın çalışanların işletmeye karşı duygusal bağlılıkları açısından bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Dijkmans ve diğeri (2015:64) uluslararası havayolu işletmelerinden hizmet alan 3531 müşteri üzerinde yapmış oldukları çalışmada müşterilerin sosyal medya kullanmalarının kurumsal itibar üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda sosyal medya kullanımı sık olan müşterilerin kurumsal itibar ve marka algılamalarının, sosyal medya kullanmayanlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Sosyal medya kullanım alışkanlığı olan müşterilerin algılanan kurumsal itibar seviyesi, sosyal medya kullanmayan müşterilere göre yüksek ilişkili çıkmıştır. Ayrıca sosyal medya kullanma alışkanlığı olan müşterilerin ağızdan ağıza iletişim yoluyla işletmenin itibarını ve marka değerini daha fazla paylaştığı ortaya konulmuştur.

Floreddu ve diğeri (2014:744) otel işletmelerinde sosyal medya kullanımının kurumsal itibar üzerine etkisine yönelik bir araştırma yapmışlar ve araştırma sonucu sosyal medya kullanımının etkin bir şekilde yapılmasının kurumsal itibar üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca bu çalışma göstermektedir ki, bu çalışmaya konu olan şikâyet yönetiminin de sosyal medya üzerinden etkin bir şekilde yürütülmesi, işletmelerin kurumsal itibarı üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyeceğini göstermektedir.

Su ve diğeri (2016:3261), yapmış oldukları çalışmada otel işletmelerinde kurumsal itibar ile davranışsal niyetler arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada Çin'de 8 hafta süresince 6 farklı otel müşterileri üzerinde anket uygulaması yapmışlardır. Araştırma sonucunda müşteri-işletme tanımlamasının, müşteri bağlılığının, yeniden satın alma eğilimlerinin ve ağızdan ağıza iletişim eğilimlerinin müşteri memnuniyetini doğrudan etkilediğini ortaya koymuşlardır. Araştırmanın son aşamasında da müşteri memnuniyeti ve sadakatinin kurumsal itibar üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Petrick (2011:52), Karayip ve Hollanda-Amerika hattında çalışan 2 ayrı gemide 792 turiste yapmış olduğu çalışmada itibarla ilgili bilgilerin ne kadar hızlı bir şekilde kamuya aktarılacağı (diğer bir ifadeyle, çevrimiçi incelemeler, bloglar, sosyal medya vb.) ve dolayısıyla da, olumsuz basından (çevre ihlalleri, virüs

salgınları, gıda zehirlenmesi, güvenlik arızaları vb.) ortaya çıkan seyir hatlarının, itibarlarına zarar verdiğini ve iyi bir üne sahip olmanın tüm potansiyel faydalarını kaybetmeye yol açtığını ortaya koymuştur.

2.1.2.4. Kurumsal İtibar Modelleri

Kurumsal itibar son yıllarda işletmeler açısından önem kazanmış ve akademik açıdan çalışmalara konu olmuştur. Aşağıdaki Çizelge 2’de kurumsal itibar üzerine yapılan akademik çalışmalarda uygulanan modellere yer verilmiştir. Yapılan araştırma modellerinde görülmüştür ki kurumsal itibarın müşteri şikâyet yönetimi, hizmet inovasyonu ve örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerine yönelik çalışmalara rastlanmamıştır.

Çizelge 2. Kurumsal İtibar Yönetimi Modelleri

Yazar	Modelde Yer Alan Değişkenler	Araştırma Sonucu
Argenti (2003:72)	Kurumsal kimlik, müşteri imajı, toplum imajı, yatırımcı imajının kurumsal itibar sürecine etkisini araştırmıştır	Kurum içerisindeki tüm paydaşların kurumsal itibar üzerindeki etkisini ortaya koymuştur.
Barnett vd. (2006:36)	Kurumsal kimliğin kurumsal imaja etkisi, kurumsal imajın Kurumsal İtibara etkisi ve Kurumsal itibarın, İtibar sermayesine etkisini araştırılmışlardır.	Kurumsal kimlik kurumsal imaj üzerinde etkilidir. Kurumsal imaj kurumsal itibarı etkilemekte ve bu süreç işletmelere İtibar sermayesi kazandırmaktadır.
Carmeli ve Tishler (2005:27)	İtibarın algılanan kurumsal itibar üzerindeki etkisi araştırılmıştır.	Ürün/Hizmet kalitesinin ve itibarın müşteri memnuniyeti üzerinde aracı bir etkisi bulunmaktadır.

Çizelge 2- devam

Yazar	Modelde Yer Alan Değişkenler	Araştırma Sonucu
Van Riel ve Balmer (1997: 342)	Kurumsal Kimlik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans incelenmiştir.	Kurumsal kimlik hem kurumsal itibar hem de kurumsal performans üzerinde etkilidir. Kurumsal itibar ile kurumsal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.
Love ve Kratz (2009:315)	Örgütsel Karakter, Sembolik Uyum, Teknik Etkinlik incelenmiştir.	Örgütsel karakter işletmeleri sosyal bir varlık olarak görmekte, sembolik uyum işletmenin dışsal ve sosyal yapısını incelemekte ve teknik etkinlik paydaşların algılarını, ürün hizmetleri ve finansal performansı değerlendirmektedir.
Chun (2005)	Değerlendirici, İzlenimsel ve İlişkisel boyutta incelemiştir.	Değerlendirici boyutta finansal performansını, İzlenimsel boyutta işletmenin genel itibarını, İlişkisel boyutta işletmenin iç ve dış paydaşlarıyla olan ilişkilerini incelemiştir.

2.1.2.5. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi

Kurumsal itibarın ölçülmesi araştırmacılar tarafından tek-yüzlü ve çok yüzlü olarak iki Şekilde yapılmaktadır. Tek yüzlü genel ölçümlemede tüm paydaşlara kurumsal itibarın ölçülmesindeki algıyla ilgili kapsamlı sorular sorulmaktadır. Kurumsal itibar açısından tek yüzlü ölçümleme tüm paydaşların kurumsal itibarı değerlendirmesi açısından algılarını birleştirme noktasında yetersiz kalabilmektedir. Tek yüzlü ölçüm ayrıca itibara yönelik özel unsurların tanımlanmasında işletmenin yeteneklerini sınırlandırmaktadır. Bu da işletmeye unsurlarının negatif olduğu bir pozitif itibarı ortaya çıkarmaktadır. Daha sonraki araştırmalarda, araştırmacılar kurumsal itibarı ölçmede çok yüzlü ölçümlemeyi kullanma eğilimine geçmişlerdir. Örneğin çok yüzlü araştırmalarda kurumsal itibarı özel ölçümlemesi için tek paydaş yaklaşımı kullanılmıştır. Tek yönlü paydaş yaklaşımı, diğer paydaş gruplarının düşüncelerini görme noktasında belirleyici olmamıştır. Bu noktada da kurumsal itibarın ölçülenmesinde genel bir değerlendirmeye varılamamıştır. (Kanto vd., 2016:410-411). Ölçüm araçları, itibarı farklı kaynaklara dayanan çok boyutlu bir kavram olduğunu göstermektedir. Bu kaynakların farklı özellikleri bulunmaktadır. Bir şirketin şöhreti, kişilerin doğrudan şirket tecrübesinden etkilenebilir. Güvenmek ve kurum memnuniyeti işletmelerin iyi bir itibara sahip olmasını sağlayan önemli unsurlardır. İnsanlar bir kurum hakkındaki görüşlerini, medya veya doğrudan çevrelerindeki kişilerden aldığı konularda da temel alabilir (Van Norel vd., 2014:309).

Kurumsal itibar üzerinde ekonomik göstergelerin önemli etkilerinin olduğu görülse de işletmeler sadece finansal performansları doğrultusunda değerlendirilmemelidirler. İşletmelerin birçok paydaşla birlikte çalıştığı düşünöldüğünde, her birinin farklı değerlendirme kriterlerinde olduğu bilinmelidir. Bu bakımdan kurumsal itibar ölçümlemesinde müşteriler, çalışanlar ve paydaşlar değerlendirme kriterlerinde ayrı ayrı yer almalıdırlar (Yeşil, 2016:53).

Fombrun ve arkadaşlarının (2000) Amerika'da geliştirdiği İtibar Ölçeği, kurumsal itibarı ölçmede en çok kullanılan model olmuştur. Ölçümleme 6 bölümden oluşan çoklu boyutlarla ölçümleme yapmaktadır. Burada işletmelerin kurumsal itibarını ölçmek için paydaşlara altı bölümden ve toplam 20 sorudan oluşan sorular sorulmaktadır. Bölümler duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı ile sosyal ve çevresel sorumluluktur. Ürün ve hizmetler ile finansal performans 4 belirleyicisi var iken, diğerlerinin 3'er belirleyicisi bulunmaktadır. Kurumsal itibarı ölçmede İtibar Bölümlendirme ölçeği öncelikle Amerika ve Avustralya'da, daha sonra Avrupa'da yaygın olarak kullanılmıştır. İleriki dönemlerde de batı ülkelerine kullanımı genişlemiştir (Kanto vd., 2016:410-411).

Kurumsal itibarın ölçülmesine yönelik olarak genel anlamda tanımlamalar ve ölçüm yaklaşımları yapılmaktadır. Kurumsal itibara ve itibara ilişkin riske ilişkin çalışmalar yapılırken, çoğunlukla sadece bir ilişkiye, örneğin ya itibara zarar verici olaylar ile mali performans arasındaki ilişki ya da kurumsal itibar ve mali etkiler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Genellikle, bir şirketin menfaat sahiplerinin mali ve mali olmayan yönleri üzerindeki toplam algıları ve potansiyelleri yansıtacak biçimde çok boyutlu olarak ele alınmıştır. Aynı zamanda kurumsal itibar stratejik bir maddi olmayan varlık olarak da düşünülmüştür (Gatzert, 2015:486).

Ölçüm araçları itibarın farklı işbirliği düzeylerine dayalı çok boyutlu bir kavram olduğunu ve bu işbirliğinin farklı kaynaklara sahip olduğunu göstermektedir. Bir işletmenin itibarı insanların işletme ile olan doğrudan deneyimlerinden etkilenebilmektedir. Bir işletmeye güvenme ya da işletmeden tatmin olmak, iyi bir itibar için önemli bir göstergedir. İnsanlar bir işletme ile ilgili görüşlerini medya ya da kendi çevrelerinden etkilenerek oluşturabilirler (Van Norel vd., 2014:309).

2.1.3. Müşteri Şikâyet Yönetimi

Bu bölümde Şikâyet Yönetimi kavramı ele alınacak olup, şikâyet kavramı, müşteriler ve işletmeler açısından şikâyetlerin önemi, işletmeler açısından şikâyet süreçleri ve turizm sektöründe yapılan çalışmalar incelenecektir.

2.1.3.1. Şikâyet Kavramı

Şikâyet, müşterilerin hizmet tecrübeleri doğrultusunda yaşadıkları memnuniyetsizliği kuruma ya da üçüncü bir şahsa aktarmasıdır (Lovelock ve Wright, 1999:211). Bir başka tanıma göre ise şikâyet, beklentilerin karşılanmamış olması durumudur (Barlow ve Moller, 2009:38). Şikâyet genellikle yeni alınan bir mal ya da hizmetin beklentileri karşılamama durumudur. Mal üreten işletmelerde şikâyetler ürün üzerineyken, hizmet üreten işletmelerde şikâyetler hizmet, personel ya da çevresel etmenler üzerine yoğunlaşmaktadır (Sujithamrak ve Lam, 2005:291). Kotler'e göre (1994:21) şikâyet, müşteri beklentilerinin karşılanamaması ve üründen beklenen performans ile gerçekleşen performans arasındaki farklılıklardır.

Bir çok başarılı işletme defansif olduğu kadar ofansif pazar stratejisini muhafaza etmektedir. Ofansif pazar stratejisinin amacı yeni müşteriler kazanmak iken, defansif pazar stratejisinin amacı mevcut müşterileri muhafaza etmektir. Bazı istisnalar hariç, pazarlama literatürü genellikle ofansif stratejiyle ilgilenmiştir. Bu bakımdan genellikle amaç yeni kazanımlardan dolayı rekabet üzerinedir. İşletmeler için yeni bir müşteri kazanmak, mevcut bir müşteriyi muhafaza etmekten üç kat daha maliyetlidir (Fornell and Wernerfelt, 1988:287). Pazar odaklılık işletmelerin yönetim süreçlerinde müşterilere en fazla değeri vererek bu süreçlerin tanımlanmasını ve geliştirilmesini amaçlamalıdır. Bu geliştirmeler sadece maliyet değil, ayrıca uzun dönem müşteri ilişkilerinin gelişmesi açısından da önemli yatırımlardır. İşletmeler açısından hatalar ve memnuniyetsizlik kaçınılmaz durumlar olsa da, birçok müşteri problemleri çözüldüğü ve hatanın yeniden meydana

gelmediği durumlarda mutlu olmaktadır (Uusitalo vd., 2008:3). Müşteri şikâyetleri, işletmelerin verdikleri hizmette müşterilerin beklentilerinin üzerine çıkamadıkları durumlarda ortaya çıkmaktadır ve bu hizmet hataları bir şekilde işletmeler için kaçınılmaz olarak gerçekleşmektedir. Müşteri şikayetlerini sistemli bir şekilde ele alan işletmeler, hem hizmetlerini iyileştirirler, hem de şikayette bulunan müşterilerini memnun ve sadık bir müşteri haline getirirler (Kılınç, 2011:15).

Kozak (2007:146-147), tatiller bitip ülkelerine dönmek üzere olan 312 turist üzerinde yapmış olduğu çalışmada turistlerin şikâyet eğilimlerini incelemiştir. Araştırma sonucunda şikâyeti olan turistlerin öncelikli olarak tepkilerini arkadaşlarına ve yakın çevresine iletme olduğu ve ikinci olarak da doğrudan işletmeyi değiştirme eğilimlerinin olduğu görülmüştür. Ayrıca şikâyetlerini öncelikle kendi ülkelerindeki seyahat acentalarına, daha sonra otel yönetimine ve diğer turistlere ilettikleri de çalışmada ortaya çıkan bir diğer husustur.

2.1.3.2. Müşteriler Açısından Şikâyet Süreci

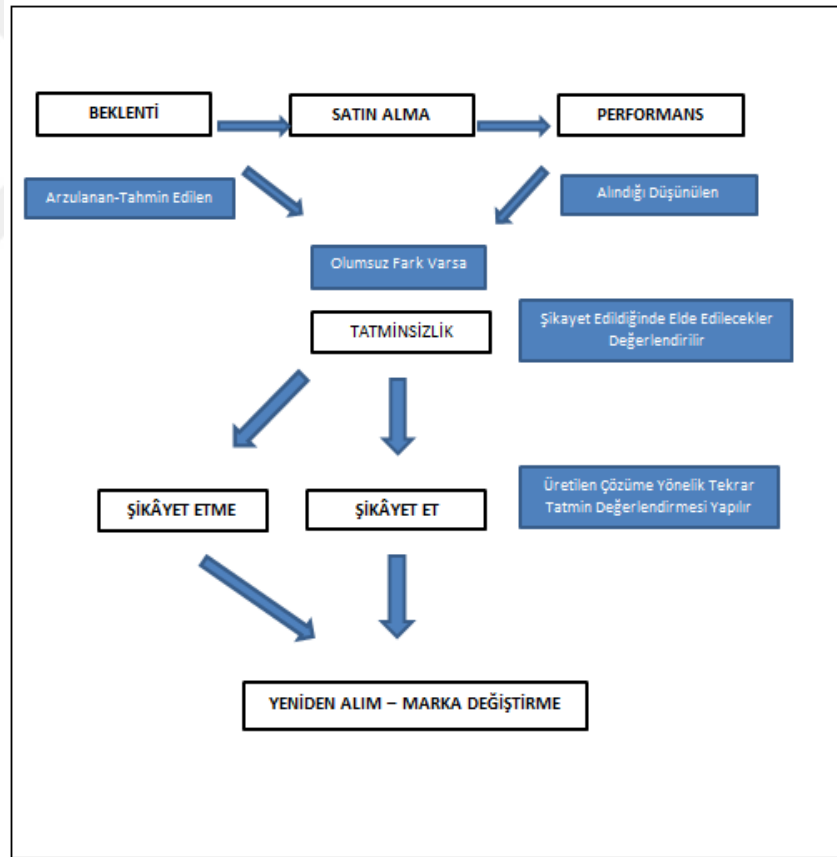
Yaptığı alışverişin ya da aldığı hizmetin kendisine bir değer katmadığını düşünen müşteriler genellikle şikâyetlerini öncelikle iletip iletmeyeceklerine karar verirler ve iletmeye karar verdiklerinde bunu mail, telefon, yüz yüze gibi kanallar üzerinden şikâyetlerini işletmelere iletirler (Kim vd., 2003:352).

Müşteriler şikâyetleri sonrasında işletmelerden belli beklentiler içerisine girmektedirler. Bu beklentileri Barlow ve Moller (2008:105) şu şekilde ifade etmektedir:

- Müşterinin şikâyetine uygun süre ve standartlar içerisinde cevap vermek,
- Şikâyet süreciyle ilgili personelin ilgili, sorumlu ve nazik olması,
- Müşteriyi memnun edecek bir çözümün sağlanması,

- Şikâyet etme sürecinin müşteri açısından maliyetinin olmaması ya da düşük olması,
- Şikâyetlerin tanzim edilmesi.

Huang ve diğerleri (2014:184) Tayvan'da restoran işletmelerinde 1479 müşteri üzerinde yapmış oldukları çalışmada müşterilerin yanlarında birisi olduğu zaman şikâyet seviyelerinin yalnız oldukları zamana göre daha yüksek olduğunu, sıkı ilişkiler içinde olduğu grup ya da aynı cinsiyet grubunda olanların şikâyet düzeylerinin sıkı ilişkiler içinde olmayanlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı çalışma ayrıca müşterilerin arkadaşlarıyla yemek yedikleri zaman aileleriyle yemelerine göre yüksek şikâyet eğilimine geçtiklerini göstermektedir.



Şekil 2. Müşteri Açısından Şikâyet Süreci

Kaynak: Köse, Emel. (2007). *Müşteri Sadakati Sağlamada Araçsal Bir Yöntem Olarak Şikâyet Yönetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şekil 2’de görülmektedir ki müşteriler beklentileri doğrultusunda önce satın almayı gerçekleştirmektedir. Ürün ya da hizmetin performansı müşteri beklentileri doğrultusunda gerçekleşmezse tatminsizlik ortaya çıkmakta ve şikâyet etme ya da etmeme davranışı ortaya çıkmaktadır. Müşteriler şikâyet etmeyerek marka değiştirmekte ya da üretilen çözümden tatmin olmaları durumunda işletmeden yeniden satın alım yapmaktadırlar.

Kılıç ve Ok (2012:4194) çalışmalarında otel işletmelerinde konaklayan 250 müşterinin şikâyet konularını ve çözüm süreçlerini araştırmışlardır. Müşteriler otelde kaldıkları süreçte öncelikli olarak yoğun ve gürültülü ortam ile ek hizmet sorunları ve ürünlerin pahalı olmasından şikâyetçi olmuşlardır. Şikâyetlerini otel yönetimine ilettikleri ve hızlı çözüm ile personel ilgisi dolayısıyla memnun oldukları araştırma sonuçlarında ortaya çıkmıştır. Araştırma göstermektedir ki şikâyet konularının saptanması ve müşterilere çözüm üretilmesi şikâyetler sonrası memnuniyet sağlanabilmektedir.

Olca ve Sürme (2014:852) çalışmalarında Gaziantep’te konaklayan 406 yerli turist’in şikâyet konularını ve eğilimlerini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre turistler öncelikli olarak mini bar ve menülerin fiyatları ile odaların ses yalıtımlarından en düşük seviyede memnuniyet yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu durumlara rağmen personel ilgisinin yüksek çıkması otelde konaklayan müşterilerin oteli tekrar tavsiye edebileceklerini sağladığını göstermektedir. Personelin otelde konaklayan müşterilerle doğru ve yoğun ilgisinin, hizmette ortaya çıkabilecek açıkları kapatabileceği ve memnuniyeti sağlayacağı görülmektedir.

2.1.3.3. İşletmeler Açısından Şikâyet Yönetimi

Şikâyet yönetimi başarılı işletmeler için müşteri odaklılıklarının da bir göstergesi olarak müşterileriyle olan ilişkilerini etkileyen süreçlerdir. İşletmeler müşterilerin şikâyetlerine tatmin edici bir şekilde dönüş yaptıkları zaman, bu müşteriler işletmelerine bağlı sadık müşterilere dönüşebilir. Tam tersi bir durumda, müşterilere etkin bir dönüş olmazsa, müşteriler hayal

kırıklığına uğrayabilir ve işletmeyle olan ilişkilerini sona erdirebilirler (Gambetta vd., 2015:1599). İşletmeler açısından kârlı ve başarılı bir müşteri ilişkileri, hizmet hatalarının zarar verici etkilerinin azaltılmasını sağlar. İşletmeler istenmeyen durumları azaltmaya çalışmanın farkında olmalarına rağmen, hizmet hatalarına bağlı müşteri şikayetleri işletmelerde standart olarak devam etmektedir (Fierro vd., 2015:109).

Müşteri şikâyetlerinin sistemli bir şekilde ele alınması işletmelere birçok fayda sağlamaktadır. Bu faydalar Harrison-Walker (2001:401) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Müşterinin elde tutulmasında artış,
- Memnuniyet sağlanamamış müşterilerin işletmeye kazandırılması,
- Müşterinin marka değiştirmesini önleme,
- Ağızdan ağıza iletişimi işletme adına olumlu yönde değiştirme,
- Olumsuz ağızdan ağıza iletişimi engelleme,
- Kalite algısını arttırma,
- Tatmin olmuş müşterilere yan ürünler satma,
- İşletmenin imajını arttırma,
- Hukuki yollara başvuracak müşterileri önleme,
- İşletmenin pazarlama anlayışını geliştirme.

İşletmeler, müşterilerle doğru etkileşimi gerçekleştirir ve şikâyetleri doğru şekilde çözümlenebilirse, müşteri memnuniyetinin sağlanması kolaylaşacaktır. Bu kapsamda işletmenin şikâyetleri doğru bir şekilde alması gerekmektedir.

Ekpo ve diğerleri (2015:125) otel yöneticileri üzerine yapmış oldukları çalışmada, otel yöneticilerinin başarılı bir müşteri uyumu sağlamak için iki unsur üzerinde durması gerektiğini vurgulamışlardır. Yöneticilerin müşteri etkileşim çeşitlerini fark etmesi ve müşterilerin tatmin olmaları noktasında şikâyetleri sahiplenmeli ve cevaplandırılmalıdır.

Müşteri şikâyet yönetim sürecinde şikâyetlerin sağlıklı bir şekilde ele alınması noktasında işletmelerin ihtiyacı olan unsurlar şu şekilde tanımlanmıştır (www.ombudsman.wa.gov.au):

Çizelge 3. İşletmeler İçin Müşteri Şikâyet Yönetimi Ele Alma Süreci

Toplumun Beklentileri	İşletmelerin İhtiyaçları
Kullanıcı açısından samimi bir müşteri şikâyet yönetim süreci	Geri beslemeler açısından samimi bir müşteri şikâyet yönetim süreci
Dinlenmek ve anlaşılmak	Şikâyetler ve sağlanacak çözümleri için çalışanlara açık yetkilendirmeler ve prosedürler
Saygı	Şikâyet verilerini saklayacak bir kayıt sistemi
Açıklama	Şikâyetleri ve eğilimlerini tanımlayacak şikâyet verileri kullanımı
Özür	Tanımlanmış alanlarda sağlanan hizmeti geliştirme
En kısa sürede tepki	

Kaynak: Roa, Heejung ve Wong, June. (2012). Customer Opportunistic Complaints Management: A Critical Incident Approach. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 419–427.

Çizelge 3'te Roa ve Wong işletmeler için şikâyet yönetiminin ele alınış sürecini açıklamaktadırlar. Toplumun beklentilerinin samimiyet, dinlenmek ve anlaşılmak, saygı, açıklama, özür ve en kısa sürede tepki olduğunu vurgularlarken, işletmelerin de ihtiyaçlarını geri beslemeler açısından samimiyet, çalışanlara açık yetkilendirme ve prosedürler, veri saklamak için kayıt sistemi, şikâyet verilerinin tanımlanması ve tanımlanmış alanlarda hizmeti geliştirme olarak vurgulamışlardır.

İşletmeler, müşterilerinden gelecek olan şikâyetleri doğru bir şekilde çözümlenmesi gerekmektedir. Şikâyetler personel tarafından iyi bir şekilde anlaşılması, problemin uygun şekilde ele alınması ve müşteri memnuniyetini sağlayacak çözümler üretilmesi gerekmektedir. Müşteri beklentilerine uygun

çözümler üretilmediği durumlarda bu müşteri memnuniyetsizliği ortaya çıkaracak ve müşterinin işletmeyle olan bağı koparacaktır.

İşletmelerin müşteri şikayetleriyle gerektiği gibi ilgilenmemesi durumunda ortaya çıkacak durumları Eşkinat (2009:45-46) şu şekilde özetlemiştir:

- Müşteriler yaşadıkları sorunu işletme açısından kötü niyet elçisi gibi çevresine anlatacaktır,
- Şikâyet yaşamış birçok kişi, işletmenin şikâyetlerle ilgili hiçbir işlem yapmadığını kamuoyuna duyuracaktır,
- İşletmenin şikâyetlerle ilgilenmemesi sürecinde şikâyet etmekten vazgeçen müşteriler işletmenin kalite ve hizmet artışına fayda sağlamaz,
- Şikâyetlerin iletilmemesi sonucunda işletmenin ürün ya da hizmet kalitesinde gelişme olmaz,
- Müşterilerde kalite beklentisi azalacak ve işletmeden ucuz fiyat bekler hale geleceklerdir,
- Çalışanlar zamanla şikâyet eden müşterilerle ilgilenmeyi bırakırlar,
- Çalışanlar motivasyon eksikliği yaşar ve işletmeden zamanla daha iyi bir iş bularak ayrılırlar. Bu da işletmenin nitelikli personelini kaybetmesine neden olur.
- Müşterileri ve çalışanlarıyla zamanla sorun yaşayan işletme kapanma noktasına gelebilir.

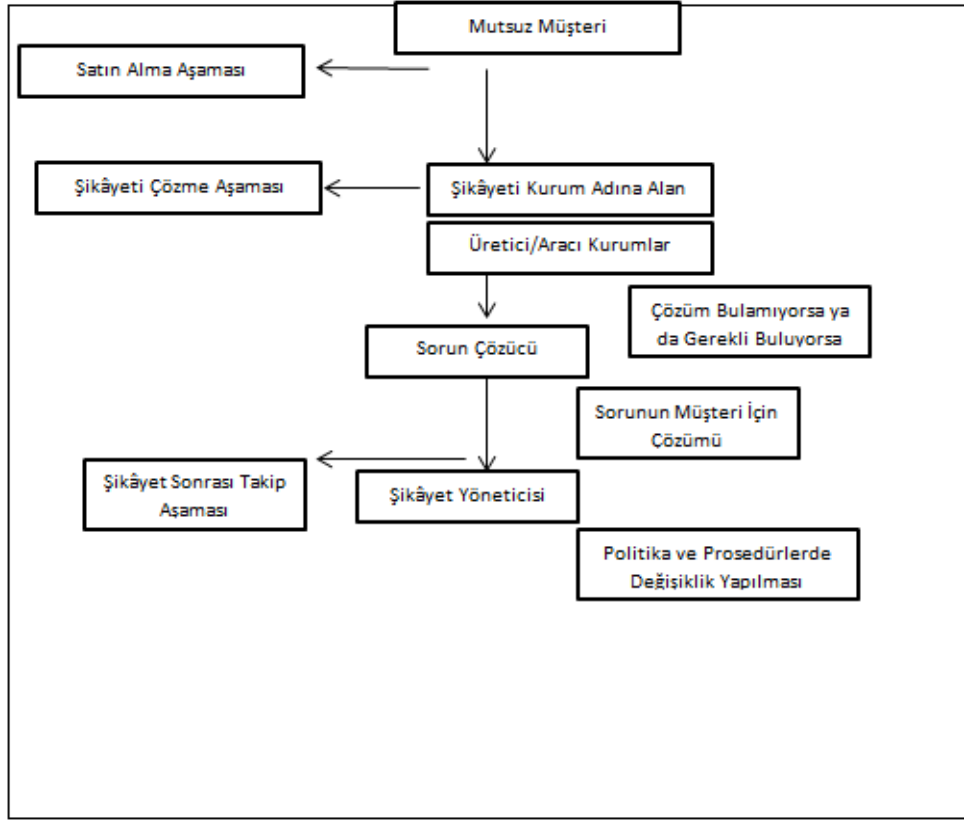
Müşteriler şikayetlerini öncelikle işletmelere iletmektedirler. İşletmeler bu şikâyetleri belirli prosedürler dâhilinde uygulamalıdır. Her müşteri için ayrı ayrı prosedürler izlemek yerine, bu şikayetleri bir veri tabanında tutarak bunları bir prosedür haline getirmelidir.

İşletmelerin şikâyet eden müşterilerine karşı geliştirmesi gereken prosedürler şu şekilde sıralanmaktadır : (www.edis.ifas.ufl.edu):

- Müşterilerinize şikâyet etme fırsatını verin,
- Müşterilerinize tam olarak dikkatinizi verin,
- Onları tam anlamıyla dinleyin,
- Anahtar soruyu sorun : “başka”,

- Bir problem olduğu konusunda uzlaşın; asla reddetmeyin ve tartışmayın,
- Özür dileyin,
- Şikâyeti çözümlayın ve tekrar “başka” bir şikâyet var mı diye sorun,
- Müşteriye şikâyet konusunda şirketin dikkatini çektiği için teşekkür edin.

Sparks ve diğerleri (2016:84), otel işletmelerinde müşterilerin online şikâyetlerine işletmelerin kendi kaynaklarını kullanmasına göre, işletmenin kendi sesini kullanarak müşteriye ulaşmasının daha etkili olduğunu ve şikâyetleri düzeltici eyleme göre cevap verme zamanlamasının daha kritik olduğunu ortaya koymuşlardır. Ro ve Wong (2012:424) otel ve restoran işletmelerinde 346 olayı şikâyet kaynağı, kanıt, tanzim şekli, ele alma, takip etme ve müşteri geri dönüşleri açısından incelemiştir. Her iki ağırlama işletmesinin de her zaman “müşteri haklıdır” yöntemiyle hareket etmesine rağmen otel işletmelerinin şikâyetlerin yönetilmesi sürecinde restoranlara göre daha organize olduğunu, otel işletmelerinde sisteme dayalı bir şikâyet yönetim süreci varken, restoranlarda yöneticilerin tutumlarına yönelik bir süreç olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca restoran işletmelerinde tam zamanlı çalışan personelin, kısmi zamanlı çalışan personele oranla daha fazla şikâyetler konusunda sorumluluk aldığını ortaya koymuşlardır.



Şekil 3. İşletme Açısından Şikâyet Süreci

Kaynak: Köse, Emel. (2007). *Müşteri Sadakati Sağlamada Araçsal Bir Yöntem Olarak Şikâyet Yönetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şekil 3'te Köse işletmeler açısından şikâyet sürecini göstermektedir. Şikâyeti olan mutsuz bir müşterinin satın alma aşaması sonrası, işletme adına şikâyeti alan personel tarafından şikâyeti çözme aşaması ve şikâyet sonrası takip aşamasının önemini vurgulamaktadır. Bu süreçler içerisinde müşteri şikâyetinin çözümünün sağlanmasından sonra müşteri şikâyet yönetim sürecinin politika ve prosedürlerinde gerekli değişikliklerin de yapılmasının önemini anlatmaktadır.

2.1.3.4. Tatminsizlik Karşısında Gösterilen Tepki Türleri

Müşteriler ürün ya da hizmetlerin performansları beklentileri düzeyinde çıkmadığı zaman tatmin olmazlar. Bu tatminsizliğin ve müşteri

reaksiyonlarının olumsuz durumlardaki potansiyel kaynaklarını anlamak, işletmeler açısından etkin hizmet iyileştirilmesi için zorunlu gerekliliklerden birisidir. Çeşitli hatalara ya da istenmeyen durumlara karşı müşterilere yanıt vermek özel bir şey değildir. Bazı müşteriler şikâyetlerini toplumsal eyleme dönüştürür, bazıları işletmeye şikâyette bulunurlar, bazıları üçüncü parti şirketlere ve bazıları da tüketici hakları gibi yasal yollarla iletirler. Başka bir ifadeyle, müşteriler bu negatif durumu potansiyel müşterilerle paylaşırlar ya da işletmeyle olan ilişkilerini ayrılarak bitirirler. Bir de pasif müşteriler vardır ki bunlar ürünün kendisinden ya da az tecrübeye bağlı düşük beklentilerden dolayı harekete geçmezler. Bu bireylerde işletmeler açısından en az maliyetle ve riskle işletmeden ayrılan gruptur (Filip, 2013:272).

Şikâyetlerine karşın tepki göstermeyen müşterilerin, tepki göstermelerini sağlayabilmenin yolları işletmeler tarafından aranmalıdır. Tepki göstermeyen müşterileri şikâyet etmeye cesaretlendirmenin bir yolunun pasif olarak şikâyeti beklemek yerine “Gelecekte neyi daha iyi yapabiliriz?” ya da “Sizin için neyi daha iyi yapabildik?” gibi sorular sormak olduğu görülmüştür (Eşkinat, 2009:45). İşletmeler, müşterilerin şikâyet etme ve etmeme davranışlarının sebeplerini bilmesi ve müşterilerin şikâyet etmeye teşvik edilmesi gerekmektedir. Hatanın kaynağı, kontrol edilebilirliği, devamlılığı gibi nedenler de müşterilerin şikâyet etme davranışlarını etkilemektedir (Swanson ve Kelley, 2001:196).

Namkung ve diğerleri (2011:501) restoran işletmelerinde 289 müşteriye yapmış oldukları çalışmada yüksek seviyede işletmeye bağlı müşterilerin hizmetle ilgili bir sorun yaşadığı zaman daha az tatminsizlik duygusu yaşadığını bulmuşlardır. Ayrıca daha fazla affedici olduklarını ve işletmeye tekrar yemek yemeye geldiklerini ortaya koymuşlardır. Bunun aksine, sadık olmayan müşterilerinde bu hataları fazla tolere etmeyerek işletmeye tekrar gelmediklerini ortaya çıkarmışlardır.

Kozak (2007:146) çalışmasında Bodrum’da tatil yapan ve ülkelerine dönen 312 turiste havaalanında çıkışları öncesi şikâyet eğilimlerini araştırmıştır. Turistler şikâyetlerini öncelikli olarak aile ve çevrelerine

aktardıklarını, daha sonra da satıcı firmayı değiştirmek ya da ikame isteğinde bulduklarını belirtmişlerdir. Turistler şikâyetlerini öncelikle kendi ülkelerindeki seyahat acentasına, daha sonra da otel yönetimine ilettiklerini belirtmişlerdir.

2.1.3.5. Müşteri Şikâyet Yönetimi Süreci

Müşteri şikâyet yönetiminin temel amacı müşterilerin şikâyetleri karşısında memnuniyetlerinin sağlanması ve işletmelerde bunun için gerekli faaliyet programlarının hazırlanmasıdır (Resnik ve Harmon, 1983:86). Müşteri şikâyetlerinin işletmeye ulaşmasından çözümlenme sürecine kadar doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu şekilde müşteri memnuniyeti yeniden sağlanacaktır. Müşterilerden gelen şikâyetlerin sebeplerinin araştırılması ve bunların tekrarlanmaması için müşteri şikâyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir (Bengül, 2015:20).

Bozkurt (2001:65) müşteri şikâyet yönetiminin amaçlarını şu şekilde sıralamıştır:

- Müşteri şikâyetleri sonrasında memnuniyet sağlama,
- Yeni kazanılacak müşterilerin tatminsizliğini önleme,
- Olumsuz ağızdan ağıza iletişimin engellenmesi
- Olumlu ağızdan ağıza iletişim sağlamak suretiyle yeni müşteriler kazanma,
- Hizmet sektöründe müşterilerine kolaylık sağlayan bir işletme imajı yaratma,
- Belirli dönemlerde uygulanarak müşteri memnuniyetini ölçme,
- Uygun çözüm yolları bularak müşteri şikâyet maliyetlerini düşürme,
- Müşterilerin işletme içerisinde şikâyetlerini dile getirmeye olanak sağlama.

İşletmeler için tüketicilerin kabul edecekleri ürün ya da hizmetleri sağlamak maliyetlidir. Tüketicilerin istediği şekilde ürün ve hizmetleri ilk

seferde sunmanın maliyeti satışların yaklaşık yüzde 20'si ve hizmet sektörleri için yüzde 30'dur. Müşteri Hizmetleri Enstitüsü, yeni bir müşterinin kazanılmasının maliyetinin mevcut bir müşteri maliyetinin beş katından fazla olduğunu bildirmektedir. Birlikte ele alındığında, bu bulgular, müşteri şikâyetlerini azaltmak için en iyi işi yapan firmaların farklı bir rekabet üstünlüğüne sahip olduklarını göstermektedir. Bu avantaj, işlerin ne kadar yapılması gerektiğini azaltma ve müşteri tutma oranlarını artırmanın bir sonucudur. Bu nedenle, firmalar şikâyetlerin sayısını azaltmaya ve müşteri memnuniyetini artırmaya çalışmalıdır. Müşteriler satın aldıkları ürün ya da hizmetten memnun kalmadıkları zaman genellikle aktif ya da pasif şikâyet etme davranışlarından birini sergilerler. Müşterilerin sergilediği bu tutuma karşılık işletmelerin çözüm üretme çabası müşteri şikâyet yönetim stratejisinin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Schibrowsky ve Lapidus, 1994:15).

Etkili ve müşterileri tatmin edici bir şikâyet yönetim süreci işletmelere sadık müşteriler kazandırmaktadır ancak işletmeler bu süreci başarılı bir şekilde yönetmediği zaman hem müşteri kaybı yaşamakta hem de müşterilerinin çeşitli kanallarla şikâyet etmelerine müsaade etmektedirler. İşletmeler, etkili bir şikâyet yönetimin kendilerine sağlayacağı faydaların farkında olmayabilirler (Garding ve Bruns, 2015: 2).

2.1.3.5.1. Standartların Belirlenmesi

İşletmeler tüketicilerine sundukları ürün ve hizmetler için standartlar belirlemek durumundadırlar. Belirlenecek olan bu standartlar tüketicilerin istek ve beklentilerine göre oluşturulmalı ve işletmenin vermiş olduğu sözleri yerine getirmelidir (Barış, 2006: 108). Hizmet standartlarının belirlenmesi ve ölçülmesi en zor standartlardan birisidir. Parasuraman vd. tarafından yapılan SERVQUAL çalışması bu konuda en bilinen yöntemlerden birisidir. 5 boyutta incelenen çalışmada hizmet, somut ve fiziksel özelliklerine güvenilirliğe (söz verilen hizmetin zamanında doğru bir şekilde yerine getirme), hevesliliğe (müşteriye hızlı yardım etme istekliliği), güven uyandırmaya (çalışanların

bilgili ve nazik olması) ve empati kurabilmeye (çalışanların müşteri yerine kendini koyabilmesi) göre ayrılmıştır (Kılıç ve Eleren, 2009: 91-118).

Hulten (2012:792), işletmelerde prosedür dahilinde standartları belirlenmiş bir şikâyet yönetim sürecinde çalışanların şikâyetleri ele almada daha etkili olduklarını vurgulamıştır. Resmi prosedürleri uygulayan işletmelerin şikâyetleri ele almada daha etkili olduklarını ve müşterilerin de bu süreçte daha fazla tatmin olduklarını ortaya koymuştur.

2.1.3.5.2. Problemlerin Saptanması

Seyahat acentalarının karşılaştıkları problemlerin hangi konuda ortaya çıktığı ve bunu doğru belirlemesi önemlidir. Problemlerin belirlenebilmesi için işletmenin geçmişte aldığı tüm şikâyetleri toplaması ve değerlendirmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme sonucunda gelecekte ne gibi sorunlarla karşılaşılacağı ve bunlara karşı ne gibi çözümlerin sağlanacağı belirlenecektir. Problemin saptanması konusunda kullanılabilecek en iyi yöntem anket veya içerik analizi olacaktır. Her iki şekilde de seyahat acentaları bir önceki sezon almış oldukları şikâyetleri doğru saptaması sonucunda bunları bir sonraki sezona sorunsuz olarak yansıtacaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2000: 162).

Etkili bir şikâyet yönetim sürecinde problemin saptanması için şu sorulara öncelikle işletmenin cevap vermesi gerekmektedir (www.ombudsman.qld.gov.au):

- Şikâyetlerin temel konusu ve kaynağı nedir?
- Şikâyetler personelle mi, toplumla mı yoksa müşterilerle mi ilişkili?

Öyleyse nasıl?

- Şikâyetler alındığı andan sonuçlandırılana kadar nasıl yönetiliyor?
- Şikâyet yönetiminde hangi personel ve kaynaklar kullanılmaktadır?
- Şikâyetleri hangi otorite ve eğitilmiş personel yönetmekte ve çözümlenmektedir?

- Şikâyetler kayıt altına alınmakta ve raporlanmakta mı? Öyleyse nasıl?
- Şikâyet verileri, sistemi ve ortaya çıkan sorunları düzenlemede ve tanımlamada kullanılıyor mu?
- Yönetim şikâyet yönetim sürecinin izleme ve gözleme süreçlerine dâhil mi?
- Yönetim ve çalışanlar etkili şikâyet yönetimine bağlı mı?
- Yönetimin şikâyet kültürü nasıl? Şikâyetler negatif mi yoksa pozitif mi algılanıyor?

2.1.3.5.3. Çözüm Yollarının Belirlenmesi

Müşteri şikâyetlerinin etkin bir şekilde çözümlenmesi, müşteri tatmini, güveni ve bağlılığı ile doğrudan ilgilidir. Hizmet sektöründe şikâyetlerin ele alınma stratejileri, müşteri ilişkilerini yönetme açısından oldukça önemlidir (Tax vd., 1998:60). Müşteri şikâyet yönetim sürecinde, şikâyetlere hızlı bir şekilde cevap verebilmek için, öngörülemeyen sorunlar için işletmenin uygulamalar yapan resmi bir şikâyet yönetim sürecinin olması gerekmektedir. İşletmelerden kaçan müşterilerin neredeyse yarısı şikâyetlerin yanlış bir şekilde ele alınmasıyla ilgilidir (Homburg ve Fürst, 2005:98). Şikâyetler hızlı bir şekilde, nazikçe ve aciliyet durumuna göre ele alınmalıdır. Bir şikâyetin incelenmesi ve sonuçlandırması 10 adımla açıklanabilir (www.ombudsman.wa.gov.au):

- Şikâyetin Değerlendirilmesi: Şikâyet konularını ve ne gibi çözümlenmeler aradığınızı belirleyin.
- Çözüm Aramak: Başarılı bir çözüm için uygun ve olası durumların araştırılması. Çözüme ulaşıldığı zaman, mutabık kalınan eylem dökümante edilmeli.
- Araştırılan Uygun Yaklaşımın Seçilmesi: Şikâyet çözümlenemiyorsa, ne gibi bir eylem gerektiğini belirleyin. Bu noktada resmi süreçte olmayan diğer seçeneklerde değerlendirilmelidir.
- Araştırmayı Planlama: Araştırılacak konuları belirleyin ve bir araştırma planı yapın.

➤ Uygun Yetki ve Otorite Sağlamak: Şikâyet ile ilgilenen birimin şikâyetleri ele almada gerekli kayıtlara ulaşmada, araştırmayı yapmada, karar vermede ve şikâyeti çözümlenmede yetkilendirilmelidir.

➤ Kanıt Sağlama: Bu noktada eldeki tüm veriler incelenmeli ve suiistimal ya da yasal süreçleri gerektiren durumların olup olmadığı araştırılmalıdır.

➤ Çözümü Yeniden Düşünme: Çözümün şu anda uygun olup olmadığına karar verin.

➤ Raporlama ve Öneriler: Şikâyetle ilgili bir doküman hazırlayın. Burada araştırma nasıl yönetildi, ilgili gerçekler, sonuçlar, bulgular ve öneriler yer alsın. Öneriler şikâyet edenlerle ilgili çözümler ve işletmeyi daha ileriye taşıyacak eylemleri oluşturmaktadır.

➤ Şikâyet Kararı ve Alınan Önlem: Yöneticiye şikâyetle ilgili alınan karar ve alınan önlemleri kapsayan rapor bildirilmelidir.

➤ Tarafların Bilgilendirilmesi: Araştırmanın tamamlanmasıyla birlikte şikâyet eden kişi ya da şikâyete konu olan kişi, uygun sebeplerle alınan kararlar ilgili, şikâyeti çözümlen eylemlerle ilgili ve uygun çözümlerle ilgili bilgilendirilmelidir.

➤

Mattila ve Mount (2003:135), internet üzerinden otel şikâyetinde bulunan 446 müşteri üzerinde yapmış oldukları çalışmada, müşterilerin şikâyetlerinde zamanında cevap verilmesinin müşteri memnuniyeti ve oteli yeniden satın alma kararları üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca teknoloji meraklısı olan müşterilerin diğerlerine göre yanıt hızı konusunda daha fazla talepkâr olduklarını bulmuşlardır.

2.1.3.5.4. Şikâyet Veri Tabanı Oluşturulması

Hizmet hatalarından kaynaklanan şikâyetlerin ele alınarak çözümlenmesi ve öğrenilmesi, işletmenin müşteri gözünde güvenilirliğini kaybetmemesi açısından önemlidir. Şikâyet verileri kalite yönetim çabaları açısından anahtar role sahiptir çünkü bu veriler hizmetin sunulmasında ve

yeniden düzenlenmesinde kullanılacaktır. Bunun sonucunda da ilk seferinde doğru yapılacak olan bir performans ortaya koyacaktır (Tax vd., 1998:61).

Şikâyet veri tabanı işletmelere gelen şikâyetlerin daha sonra tekrar sorun oluşturmaması açısından önemlidir. Bunun için iki yol izlenmektedir. Birincisi, müşterilere anket formu doldurtmaktır. Müşterilerin alışverişteyken, tatildeyken vs. şikâyet formu doldurmak gibi sıkıcı bir iş yapmak istememektedirler. İkincisi ise, işletmeler tarafından doldurulacak formlar olup, bunlar işletmeler için daha çok anlam taşımaktadırlar (Barış, 2006: 111).

İşletmeler açısından veri tabanı oluşturma noktasında müşteri-şikâyet formu oluşturmanın işletmelere üç önemli faydası bulunmaktadır (Giannoni, 2014:49):

- Veri Toplama: İşletmeler için şikâyetlerle ilgili olgusal bilgiler uygun hale gelir. Bu da sorumlulukların tanımlanması, zarara çare bulunması ve hataları önceden öğrenmeyi sağlar.
- Müşteri Hizmetleri: Sonuçları ne olursa olsun, iyi ilişkiler için şikâyetlerle ilgilenmek önemlidir. Bu da işletmenin dinlemeye hevesli ve müşterileriyle ilgili olduğunu gösterir.
- Öfke Kontrolü: Diğer iki madde kadar önemli olmasa da şikâyetler konusunda şikâyet edenlerin tazminatları ile öfkelenmeleri ve hayal kırıklıkları engellenebilir.

Bu faydalara ek olarak aşağıdaki faydaları da sıralayabiliriz (www.arvato.com):

- Müşteri ihtiyaç ve isteklerinin daha iyi anlaşılması,
- İş sürecinin pazar dinamiklerine göre analiz edilmesi
- İş süreçlerinin geliştirilmesi,
- Çağrı hacminin uzun vadede sorunlara yol açmasını azaltma.

Şikâyet verilerinin saklanması kullanılan yöntemlerin ve lüzum olduğunda bu verilere işletmenin ne kadar kolay ulaşacağı kısımındır. Şikâyet verilerinin saklandığı sürenin uzunluğuna odaklanılır. Şikâyetler

özümlendikten sonra bir yıldan az olmamak kaydıyla veriler saklanmalıdır. Bunun da sebebi, bir Şikâyet kapatıldıktan sonra özetlenerek düzenlenmelidir ve bu saklanan veriler müşterilerle ne gibi sorunlar yaşandığına dair bilgileri sağlayacaktır. Bu saklanan Şikâyet verileri hem müşterilerle yüz yüze çalışan insanlara hem de yöneticilere değerli bir analiz yapma fırsatı sağlayacaktır (www.askcomreg.ie).

2.1.4. Öğrenme

Bu bölümde öğrenme kavramı, önemi ve bu alanda yapılan akademik çalışmalar incelenmiştir. Ayrıca öğrenme alanında uygulanan modeller incelenmiştir.

2.1.4.1. Öğrenme Tanımı ve Önemi

Öğrenme; istenilen sonuçlara ulaşabilmek için, davranış ve eylemlerin değiştirilmesine götüren yeni bilgi ve sezgisel kavrayış kazanma sürecidir. Öğrenme ile birlikte bilgi ve beceri kazanılmaktadır (Budak, 2000:3). Eren'e (1998:485) göre öğrenme, "kavramsal düşünceler, uygulamalar ve deneyimlerin sonuçlarına göre, insan inançlarının değişmesi sürecidir".

Öğrenmenin varlığından bahsedebilmek için Öğütveren (2000:648) aşağıdaki unsurlardan birinin ya da birkaçının gerçekleşmesi gerektiğini vurgulamaktadır:

- Bireyin daha önceden bilmediği bir kavramı ya da düşünceyi anlaması veya bilmesi,
- Bireyin daha önce sahip olmadığı bilgi ya da becerileri yapması,
- Bireyin daha önceden edindiği kavram, davranış, beceri ya da bilgiyi farklı bir bakış açısıyla birleŐtirmesi,
- Bireyin yeni bilgi, beceri, kavram veya davranış biçimini uygulaması ya da anlaması.

Öğrenme işletmeler için yeni çevresel koşullara adapte olmak için oldukça önemlidir ve uzun dönem yapılanmasında işletmenin rakiplerine karşı değer oluşturmaktadır. Örgütsel öğrenme işletme çalışanlarının çevre ile temas haline geçtiği, bu temasın sebeplerini gözlemlediği ve sebep-etki ilişkisini kendi düşünceleri çerçevesinde yorumladığı zaman oluşmaktadır. Yine de yeni bilginin öğrenilmesi için mevcut bilginin saklanmaması ve bariyerlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, işletme değerli öğrenimler kazanmak istiyorsa, işletmeler bireylerini destekleyen ve kolektif bilgi kazanımlarını ortaya çıkaracak işletme kültürü oluşturmalıdır (Fraj vd., 2015:32). Bilginin edinilme sürecinde bilgi hem içsel hem de dışsal kaynaklardan ortaya çıkmaktadır. İçsel kaynaklar, örgütün kurucuları tarafından oluşturulmuş, doğuştan gelen bilgilerdir. Bu bilgiler örgütün önceki tecrübeleri ve dolaylı yollarla pazardaki rakiplerinden kazandığı öğrenimlerdir. Diğer taraftan örgütler dışsal olarak temel eğitimleri, özel problemlerin çözümlerini ve pazardaki rakipleriyle olan performans değerlendirmelerini sürekli araştırırlar. Ayrıca bu dışsal bilgi edinimi, diğer örgütlerle ortaklaşma ya da onların personelinin de katılımını sağlamaktadır (Santos-Vijande vd., 2012:1080).

Hızlanan bilgi akışı sonucunda bilgi toplumları oluşmuştur. Ortaya çıkan bu bilgi toplumlarında nitelikli işgören ihtiyacı artmaktadır. Yine bilgi toplumlarında örgüt içerisindeki bireylerin öğrenmeleri oldukça önemlidir ve süreklilik gerektirir. Örgütlerin insan kaynakları bireylerin öğrenme süreçlerini hızlandırmak için çabalamaktadırlar (Poell vd., 2004:529). Öğrenen örgütlerin çalışanlarına sağladığı faydalar şu şekilde açıklanmaktadır (Töremen, 2001:45):

- Öğrenen örgütlerde çalışan bireylerin hayata dair memnuniyetleri daha fazladır,
- Öğrenen örgütlerde çalışanlar işlerin her zaman daha iyiye gideceği kanısı taşırlar,
- Öğrenen örgütlerde çalışanlar yaratıcı fikirlere daha açık olduklarının farkındadırlar,

➤ Öğrenen örgütlerde yeni bir fikrin işleve geçmesi bakımından daha güvenli bir zemine sahiptirler,

➤ Öğrenen örgütlerde bireylerin fikir ve düşüncelerine önem verilir,

➤ Öğrenen örgütlerde sistematik düşünce ön plandadır.

➤

Örgütsel öğrenmenin rolü bakımından son yıllarda kurumsal uluslararasılaşma ve bilginin üretim arasındaki ilişki sürekli incelenmektedir. Uluslararasılaşmakta olan işletmeler pazar bilgilerini genişleterek adapte olmaktadır. Bu açıdan baktığımızda eski işletmelerin yeni bilgilerini kendilerinde uygulaması daha zordur ve yeni işletmeler bilgiyi kendisinde adapte etme noktasında daha avantajlılardır. Bu durum “yeniliklerin öğrenme avantajı” olarak adlandırılmaktadır. Buna ek olarak yöneticiler, çeşitli uluslararası pazarlardan bilgi edinmeli ve bu bilgiyi de nasıl kullanması gerektiğini bilmelidir. Ayrıca, örgütsel öğrenme kapasitesi işletmelerin dışarıdan edindikleri bilgiyi özümsemeleri açısından da önemli bir rol oynamaktadır (Aguilera Caracuel vd., 2012:849). Örgütler iç dinamiklerinden öğrenimler kazanırken, dış organizasyon ağlarından da kazanımlar sağlamaktadır. Dış organizasyon ağları örgütlere bu bağlamdaki işletmelerden bilgi ve tecrübe sağlarken, örgütler ihtiyaçları olan bilgi ve tecrübeleri edinmektedir. Bu ağlar işbirliği ve iletişimi arttırırken, bilgi akışını ve tecrübe aktarımını sağlamaktadır. Bu ağlardan kazanılan bilgi ve tecrübeler örgütlerin yapılarını, süreçlerini, stratejilerini ve performanslarını geliştirmektedir (Hu, 2014:588).

Fraj ve diğerleri (2015:38) İspanya'nın Aragon kentindeki 232 otel işletmesi üzerinde yapmış oldukları çalışmada öğrenme uygulamalarının örgütsel rekabet üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Öğrenme uygulamalarının örgütsel rekabet üzerinde doğrudan bir etkisini bulmamalarına rağmen, proaktif çevre stratejileri üzerinden dolaylı bir etkisini bulmuşlardır. Çınar ve Eren (2015:258) hizmet sunun 17 hastanede 387 personele örgütsel öğrenme üzerine araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucuna göre işletmelerde örgütsel öğrenme kapasitesi ile algı düzeyler ile inovatif olma arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Personelin örgütsel öğrenme ve algı düzeyi arttıkça, işletmenin yenilikçi gelişmelerinin düzeyi de

artmaktadır. Popescu ve diğeri (2011:1105) Romanya'da 117 küçük ve orta ölçekli turizm işletme yöneticileri üzerine yaptıkları araştırmada öğrenmenin hem bireysel hem de işletme düzeyinde, işletmenin sürekli gelişmesi ve büyümesi için önemli bir unsur olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca öğrenme deneyimlerinin şirketlerin hedeflerine ulaşmada ve organizasyonel büyümede pozitif etkisini bulmuşlardır.

Werner ve diğeri (2015:185) araştırmalarında Yeni Zelanda'da 2011 Rugby Dünya Kupası'nda görevli 35 ulusal ve uluslararası temsilci turizm işletmesinin öğrenme ve bilgi transferini incelemiştir. Araştırma sonucunda uluslararası turizm işletmelerinde, ulusal turizm işletmelerine göre bilgi transferi yoluyla öğrenmenin daha yüksek olduğunu ve mega organizasyonlarda bilgi transfer yollarıyla birlikte turizm işletmelerine yüksek seviyede öğrenimler kazandırdıklarını ortaya koymuşlardır.

Dönmez ve Çevik (2010:200), çalışmalarında 15 seyahat acentası ile nitel görüşme yaparak yenilik kaynağı olarak paydaş diyaloglarını araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, seyahat acentaları paydaş diyaloglarından kalite, müşteri tatmini, teknoloji, insan kaynakları, yenilik, liderlik gibi konularda fayda sağladıklarını ifade etmişlerdir.

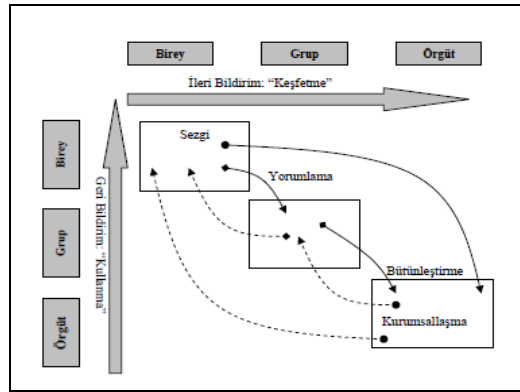
Saldamlı (2014:207) 4 otel işletmesinde çalışanlara yapmış olduğu araştırmada öğrenen örgütlerde verimliliği araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğrenen örgütlerde, öğrenme ile verimlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Pelit vd.(2010:65), yerli ve yabancı zincir 512 otel çalışanına yapmış oldukları çalışmada, otel çalışanlarının örgüt içerisindeki öğrenme düzeylerinin yüksek olduğunu ve öğrenmeye eğilimli olduklarını ortaya koymuştur. Her iki zincir otel grubunda da öğrenme düzeylerinde farklılık olmadığını bulmuşlardır.

2.1.4.2. Örgütsel Öğrenme Modelleri

Bu bölümde örgütsel öğrenme üzerine yapılmış olan modeller incelenecektir.

2.1.4.2.1. Crossan, Lane ve White Modeli

Crossan, Lane ve White (1999:532) modelinde öğrenme Bireysel, Grupsal ve Örgütsel olarak üç düzeyde gerçekleşmektedir. Bu üç düzey birbirlerine sezgi, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaşma ile bağlanmıştır. Etkileşim düzeyi “keşfetme” ve “kullanma” olarak tanımlanmıştır. Yeni bir bilgi edinme ya da öğrenme “keşfetme” olarak tanımlanırken, bu bilgilerin örgüt içerisinde kullanılması da “kullanma” olarak tanımlanmıştır. Modelin ana çatışını yeni edinilen bilgilerin kurumsallaşmaya kadar giden süreci oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre bilginin kurumsallaşma oranı, yorumlama oranına göre daha düşük seviyededir ve bunun da temel sebebi her bilginin kurumsal yapı içerisinde yer bulamamasıdır. Örgütün mevcut yapısı ve geleneklerine göre tüm bilginin sistem içerisinde faydalı olması beklenmemektedir.



Şekil 4. Dinamik Bir Süreç Olarak Örgütsel Öğrenme

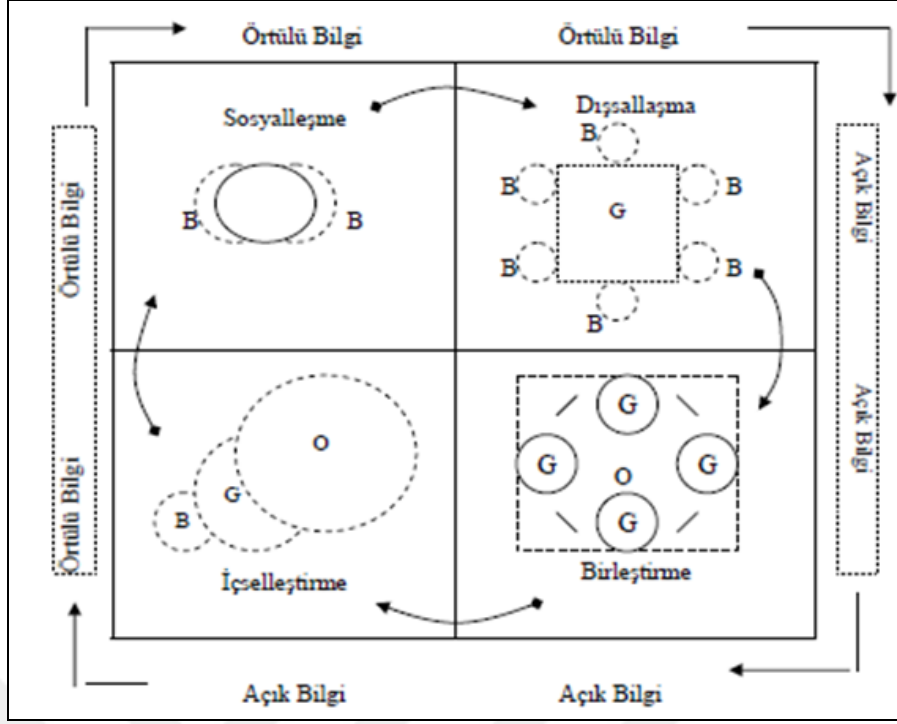
Kaynak: Crossan, Mary M., Lane, Henry W. Ve White, Roderick E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, 522-537.

Şekil 4'te de görüldüğü gibi örgütsel öğrenme dinamik bir süreç olarak kabul edilmiştir. Bireyden gruba, gruptan örgüte doğru ileri bildirim yoluyla ve örgütten gruba, gruptan bireye doğru da geri bildirim yoluyla ifade edilmiştir. Bireyler arasında sezgilerin, grup içerisinde yorumlamanın ve örgüt içerisinde de kurumsallaşmanın önemi vurgulanmıştır.

2.1.4.2.2. Nonaka ve Konno Modeli

Nonaka ve Konno (1998:41) çalışmalarında örtülü ve açık bilginin ayrımını yapmışlardır. Örtülü bilgiler, insanların kolaylıkla ifade edemedikleri, inançları, tutumları gibi davranışları içermektedir. Diğer bir ifade ile, örtülü bilgi bireylerin çevrelerini etkileyen bir alt yapıdır. Açık bilgi ise bireylerin kolaylıkla ifade edebildikleri ve farkında oldukları bilgidir. Bu bilgi konuşma yoluyla bir bireyden diğer bireye kolaylıkla aktarılabilir. Nonaka ve Konno, örtülü bilgi ile açık bilgi arasındaki ilişkiyi sosyalleştirme, dışsallaştırma, bütünleştirme ve içselleştirme olarak dört boyutla açıklamışlardır.

Sosyalleştirme, bireylerin deneyimlerini diğer bireylerle paylaştığı süreçtir. Genellikle sistemsal olarak işleyen bir süreçtir ve gözlem, uygulama yöntemleriyle örtülü bilginin elde edilmesini sağlar. Dışsallaştırma, örtülü bilginin açık bilgiye dönüşmesi sürecidir. Bu gruplar arası iletişimin arttığı süreçtir. Bu sürecin başarılı olmasındaki en önemli unsur bireyin gruba birlikte hareket etmesi ve aynı amaçlar doğrultusunda çalışmasıdır. Birleştirme süreci, bilgi sistemlerinin farklı yöntemlerle bir araya getirilmesi sürecidir. Bu süreçte farklı bilgiler bir araya gelmektedir ve toplantı, telefon görüşmeleri gibi yollarla bilgi paylaşımı yapılmaktadır. İçselleştirme süreci, açık bilginin bilinçaltında anlamlandırılması ve bir değer haline getirilmesi sürecidir. Buna verilecek en güzel örnek gramer kurallarını bilmeden bir dili konuşabiliyor olmak verilebilir (Nonaka ve Konno,1998:42).



Şekil 5. Bilgi Değişim Sürecinin 4 Boyutu

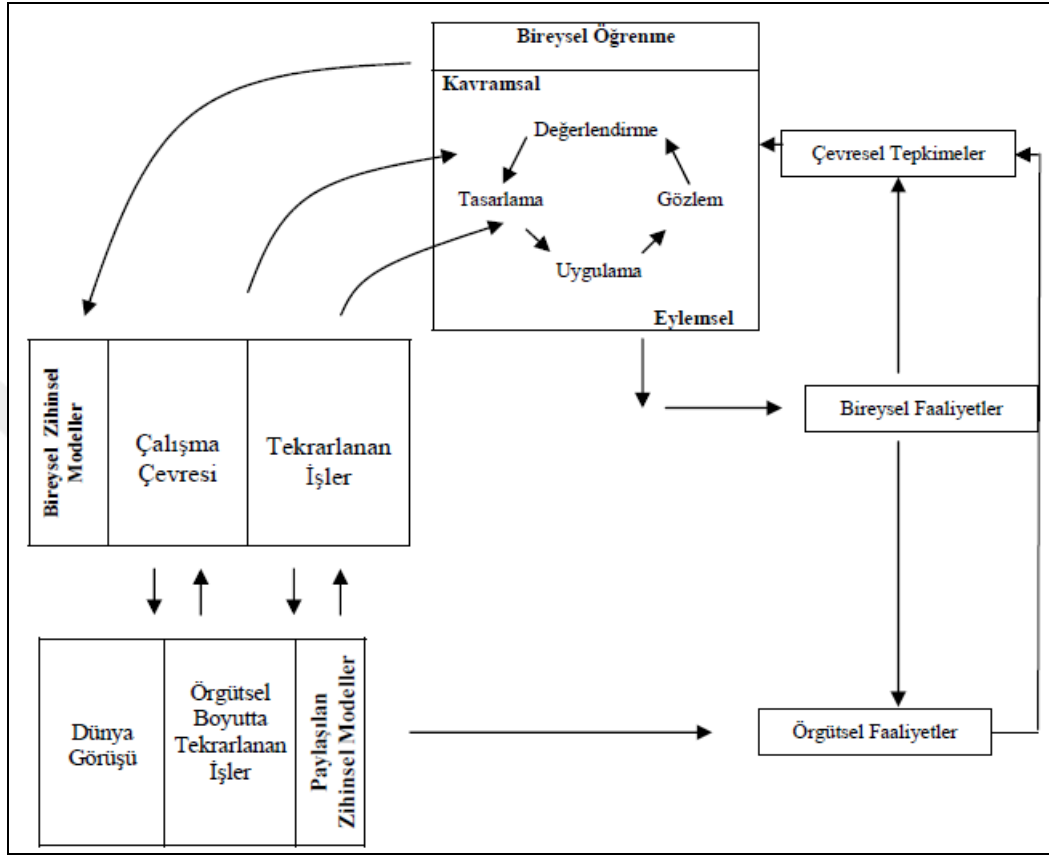
Kaynak: Nonaka, Ikujiro ve Konno, Noboru. (1998). The Concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation, *California Management Review*, Volume 40, No.3, 43.

Şekil 5'te görüldüğü gibi bilgi değişim süreci sosyalleşme, dışsallaşma, içselleştirme ve birleştirme olarak 4 boyutta ele alınmıştır. Dışsallaşma, birleştirme ve içselleştirme arasında açık bilgi kullanımının; içselleştirme, sosyalleşme ve dışsallaşma arasında da örtülü bilgi kullanımının önemi vurgulanmaktadır.

2.1.4.2.3. Kim Bütünleşik Öğrenme Modeli

Kim, yapmış olduğu çalışmada hem bireysel öğrenmeyi hem de bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Örgütsel öğrenme döngüsünü gözlem, değerlendirme, tasarlama ve uygulama aşamalarıyla açıklamıştır. Öğrenmenin kavramsal kısmında değerlendirme ve tasarlama, eylemsel kısmında gözlem ve uygulama bulunmaktadır. Bu modele göre bireysel öğrenme eylemsel kısımda

gerçekleşmektedir ve bireyler gözlem ve uygulama yöntemleriyle öğrenmeyi gerçekleştirmektedir. Bu süreç daha sonra bilgi paylaşımı ile örgütsel öğrenme düzeyine ulaşmaktadır (Kim,1993:38).



Şekil 6. Kim Bütünleştirilmiş Örgütsel Öğrenme Modeli

Kaynak: Kim, Daniel H. (1993). The Link between Individual Learning and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35 (1), 40.

Şekil 6'da görüldüğü üzere bireysel öğrenme kavramsal ve eylemsel olarak 4 boyutta incelenmiştir. Bunlar gözlem, değerlendirme, tasarlama ve uygulamadır. Daha sonra bireysel faaliyetler örgütsel faaliyetlere dönüşmektedir. Bu dönüşüm çalışma çevresi, tekrarlanan işler ile dünya görüşü ve örgütsel boyutta tekrarlanan işler şeklinde oluşmaktadır.

2.1.4.3. Öğrenme Türleri

İşletmeler ve çalışanlar için önemi tartışılmaz olan öğrenmenin farklı türleri bulunmaktadır. Öğrenme üç düzeyde gerçekleşmektedir: bireysel düzeyde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme ve örgütsel öğrenme. Bireysel düzeyde öğrenme, bireylerin yeni anlayışları ya da tecrübeleri, mevcut bilgileriyle oluşturdukları süreçtir. Yeterlilik yaklaşımına göre, bireysel öğrenme süreci bireylerin bilgi edinmeye olan motivasyonlarına ve yeterliliklerine göre gerçekleşmektedir. Bu süreç, deneyim, yeni bakış açısı, bir kişinin iş yaşamında kritik konulara yaklaşımı, gurur ve işi sahiplenme hisleri gibi bireysel davranışlarına yansımaktadır. Grup düzeyinde öğrenme, bireylerin kendi kazanımlarını grubun diğer üyeleriyle paylaşmasıyla birlikte gerçekleşmektedir. Diyalog ve ortak eylem, etkili bir grup çalışması için en önemli unsurlardır ve grup içerisinde kritik bilgi alışverişini sağlamaktadır. Örgütsel öğrenme, bireysel ve grup düzeyindeki bilgi ve deneyimlerin kurumsallaşması sürecidir. Bir diğer ifade ile bireysel ve grup düzeyindeki bilgi ve tecrübelerin örgütün yapısına, sistemine, stratejisine, kültürüne ve prosedürlerine yerleşmesidir (Aragón, 2014:162).

2.1.4.3.1. Bireysel Öğrenme

Bireysel öğrenme, “belli bir durum karşısında ve/veya tekrarlanan bir olayda gösterilen davranış ya da potansiyel davranışlarda meydana gelen değişim” dir (Probst ve Büchel,1997:17). Öğrenme kavramı işletmelerin temelini oluşturan “birey” ile başlar. Bireyler hem örgüt içerisinde hem de çeşitli gruplar oluşturarak, bilinçli ya da bilinçsiz olarak doğal bir öğrenme sürecindedir. Öğrenmenin bir sonucu olarak da bireyin bilgi, tecrübe, duygu ve düşüncelerinde değişimler meydana gelir (Küçüköğlü, 2005).

Başarılı işletmeleri, sıradan işletmelerden ayıran en önemli fark, işletme içerisinde sahip oldukları öğrenme kapasitesi ve öğrenme hızıdır. Bu farkı da ortaya çıkaran unsur öğrenmenin en küçük yapı taşı olan bireylerdir. Bir organizasyonun öncelikli olarak bireylerden oluştuğunu

düşündüğümüzde, bireysel öğrenmenin işletmenin başarısı açısından öneminin daha yüksek olduğunu görmekteyiz. Bireysel öğrenme gerçekleşmeden organizasyonel öğrenmenin de gerçekleşmesi zordur ancak sadece bireysel öğrenme de organizasyonel öğrenme için yeterli değildir (Tolgay, 2010:3). Bireysel öğrenmeyi bilgi ve beceri yönlü olarak iki şekilde ele almıştır. Bunlardan birincisi işin nasıl yapıldığını (know-how) veya becerinin elde edilmesini ve buna bağlı olarak da bir durumu gerçekleştirme yeteneğini ifade etmektedir. İkincisi ise işin yapılma amacını ortaya koyan bilginin (know-why) edinilmesini kapsamaktadır. Yani edinilen bir tecrübe sonucunda, sonucu anlama ve kavramlaştırma becerisi olarak da ifade edilebilir. Bu ayırım ile bireysel öğrenmede bireyin hem işi yapabilme hem de kavramsal kapasitesini artırma şeklinde ortaya çıktığını vurgulamaktadır (Kim,1993:38).

Başarılı örgütleri sıradan örgütlerden ayıran en önemli farklardan birisi öğrenme kapasiteleri ve hızıdır. Örgütler bu farkı bilginin kaynağı olan bireyler ile elde edebilirler. Örgütler içerisinde bireyler göz ardı edilmemeli ve başarı için öğrenme bireysel düzeye indirgenmelidir. Bireysel öğrenme olmadan hem grup düzeyinde hem de organizasyonel öğrenmenin gerçekleşmesi zordur ancak organizasyonel öğrenme için de tek başına yeterli değildir (Tolgay, 2010:3). Bireysel öğrenme genellikle örgütün öğrenmesi konusunda öncelikli tartışma konularından birisi değildir çünkü bir örgütün bütün olarak öğrenme düzeyinin nasıl olduğunu anlamak daha zordur. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için bir ön adım olsa da bu ilişki tam olarak anlaşılmamaktadır. Bireyler kendileri kadar olsa da örgüt için de öğrenirler ve bunu örgüt içerisinde yansıtır (Probst ve Büchel, 1997:15).

2.1.4.3.2. Grup/Takım Düzeyinde Öğrenme

Takım halinde öğrenme, bireysel düzeyde “öğrenmiş olan” bireyin, öğrendiği bilgileri grup içinde paylaşması, yorumlaması ve takım olarak ortak bir anlayışa kavuşmasıdır (Koçel, 2014: 495). Takımlar öğrendikçe, örgüt içinde aktif bir biçimde öğrendiklerini, örgüt üyeleri ve diğer takımlarla

paylaşarak, öğrenmenin örgüt geneline yayılmasını sağlarlar. Takımlar, örgütte temel değişim ve yenilenmeye hizmet eden öğrenmeyi, bireysel öğrenme seviyesinden örgüt seviyesine taşırlar (Özgen vd, 2004: 178). Takım düzeyinde öğrenme, çalışanları kendi içerisinde ve takımlar arasında karşılıklı dayanışmaya teşvik eder ve bunun bir sonucu olarak da sistem yaklaşımını ön plana çıkarır (Clavert vd., 1994: 41).

İşletmeler artmaya başlayan sorunları karşısında, çalışan personelinin grup olarak yeteneklerinin gelişmesi gerektiğini anlamaya başlamışlardır. Bu gruplar fikir üretmeli, üretime geçmeli ve öğrenmeyi etkili bir hale getirmelidirler. Bu açıdan hem kısa vadede bir araya gelmiş çalışma grupları, hemde uzun vadede çalışmakta olan personel kendi içerisinde bir araya gelerek işletme sorunlarına çözüm üretebilmelidirler. Bu çalışmaların başarılı olması için grupların kendi içerisinde bir durumun negatif ve pozitif yönlerini değerlendirebiliyor olması gerekmektedir. Gruplar işletmede ortaya çıkan kompleks sorunlar karşısında analiz yapmalı, yeni bilgileri kazanmalı, inovatif olmayı ve işbirliği yapmayı bilmelidirler. İşletmede kendi içlerinde eski tecrübeleri ile yeni bilgiyi entegre etmeli ve yeni bilgiyi etkili kullanmalıdırlar (Marquardt, 2002:41).

Grup düzeyinde öğrenmenin diğer bireysel ve örgütsel öğrenmeye göre bir çok avantajı bulunmaktadır. Grup düzeyinde öğrenmede diğer grup üyelerinin farklı bakış açılarını ve bilgilerini öğrenme ve etkileşim söz konusudur. Grup bireylerinin birbirleri arasındaki etkileşim doğal olarak grup üyelerinin bilgi ve tecrübelerinin gelişmesine yol açacaktır. Grup düzeyinde öğrenmenin avantajlarını Avcı (2005:46) şu şekilde açıklamaktadır:

- Grup düzeyinde öğrenme daha fazla motive edici ve heyecan uyandırıcıdır,
- Grup düzeyinde öğrenmede gruplar sosyal öğrenmeye sebep olur,
- Grup düzeyinde öğrenmede gruplar öğrenme vedayanma motivasyonunu yükseltebilir,
- Grup düzeyinde öğrenmede bireyler grup içerisinde aktif rol oynar ve eleştirel düşünmeyi öğrenir. Bu yolla da bilgi seviyesini artırır.

Örgütsel öğrenmeyi sağlamak için gerekli bilgi üretimine giden en kolay ve sağlıklı yol takım/grup olarak öğrenmedir (Erdil, 1996:63; Huber, 1991:81; Senge, 1990). Grup düzeyinde öğrenme, örgütsel öğrenme süreci için çok önemli bir süreçtir.

2.1.4.3.3. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme konusunda çalışma yapanlar işletmelerin öğrenme süreçlerini yoğunlukla akademik bakış açısıyla incelemişlerdir. Yapılan bu çalışmalar işletmelerde bu süreçlerde neyin meydana geldiğini incelemiştir. Örgütsel öğrenme, işletmelerin mevcut bilgilerindeki değişimleri, bilgi kazanımlarını ya da azalmalarını ifade etmektedir. Örgütsel öğrenmeye yönelik bu çalışmalar, örgütsel bilgide meydana gelen değişimleri, engelleri, örgütsel çıktıları ve bunların sebep-sonuç ilişkilerini açıklamaktadır (Koç, 2009:153).

Örgütsel öğrenme, işletmelerin hedeflerine ulaşmada planlı ve sistematik bir şekilde yürütülmesi gereken bir süreçtir. Bu açıdan örgütsel öğrenmenin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Seymen ve Bolat,2002:45):

- Örgütsel öğrenme, bireyleri öğrenen varlıklar olarak gören ve tüm örgüt üyelerinin katılımını gerektiren bir süreçtir.
- Örgütsel öğrenme, davranışlarla birlikte örgütsel yapıda da değişim gerektiren bir süreçtir. Bireysel öğrenmeden, kollektif öğrenmeye geçişi kapsamaktadır.
- Örgütsel öğrenme dinamik bir süreçtir ve sürekli değişimi gerektirir.
- Örgütsel öğrenme, işletme faaliyetlerinin bir sonucu olarak farklı seviyelerde ve hızlarda ortaya çıkabilir.
- Örgütsel öğrenme, işletmeler için olumlu sonuçlar ortaya koyduğu gibi kimi zamanda olumsuz sonuçlar çıkarabilir.
- Örgütsel öğrenme, örgütün iç ve dış tüm paydaşlarının yeni bilgi ve beceriler öğrenmelerini içerir. Bu sebeple de geniş kapsamlı bir süreçtir.

➤ Örgütsel öğrenme ile edinilen bilgi ve beceriler örgüt için hemen kullanılacağı gibi, ileride kullanmak üzere de örgüt hafızasında saklı tutulabilir.

Örgütler doğru bilgiyi doğru zamanda kendilerine uygun olan doğru süreçlerde kullanmayı bilmelidirler. Bu şekilde örgüt bünyesinde bilgilerini güncelleyebilirler. Örgütler, kendi bünyelerinde bilgiye kolaylıkla ulaşılabilecek yönetim sistemlerine de sahip olmalıdırlar ve bilgiyi nasıl elde edeceklerini ve nasıl kullanacaklarını bilmelidirler. Örgütsel öğrenme süreci örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için daha iyi bilgiye ve anlayışa yönelme süreçleridir. Daha başka bir ifadeyle, örgütsel öğrenme çalışanların ve ekiplerin bilgiyi elde etme, kullanma ve paylaşma süreçleridir (Demirel vd., 2013:906).

Örgütsel öğrenmenin çıkarımlarını Yeo (2005:6) şu şekilde ifade etmiştir:

- Örgüt içerisinde zihniyet değişimi,
- Edinilen bilgi ve tecrübeleri rekabette avantaja çevirmek,
- Finansal performansın iyileşmesi,
- Örgütsel süreçlerin iyileşmesi,
- Değişimlere daha hızlı cevap verebilme,
- Ürünleri rakiplerden önce yapmak ve geliştirmek,
- İşgören bağlılığının artması,
- Daha çabuk öğrenme ve hataların azalması,
- Çevresel sorunlara daha hızlı yanıt verme ve çözüm üretme,
- Yüksek yönetsel bağlılık.

Örgütsel öğrenme kavramı ile öğrenen örgüt kavramı benzer görülse de ikisi arasındaki ayrımı Örttenblad (2001:128) şu şekilde ifade etmektedir:

➤ Örgütsel öğrenme “öğrenme süreçlerini” kapsarken, öğrenen örgüt “örgüt şekli” ile ilgilidir.

➤ Örgütsel öğrenme genellikle akademisyenler tarafından incelenmekte iken, öğrenen örgütte işin içerisinde uygulamacılar vardır.

➤ Örgütsel öğrenme tanımlayıcı bir unsur iken, öğrenen örgüt kuralcı bir yapıdadır.

Örgütsel öğrenme, bir işletmenin çalışanlarının işletmenin gelişme kapasitesi ve davranışlarını etkileme potansiyelleridir. Bu potansiyel personelin yeni bilgi edinimlerini ve ortak tecrübelerini birleştirmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu birleştirme süreci dört alt süreçten oluşmaktadır: Birincisi, işletmenin süreç içerisinde bilgi sağlamasıdır; ikincisi, çalışanların bilgilerini işletmeyle paylaştığı bilgi dağıtım sürecidir; üçüncüsü, bilginin yorumlanma sürecidir ve bu süreçte işletme sağladığı bilgileri yorumlar ve işletme içerisinde yeni bir ortak bilgi haline dönüştürür; son olarakta işletmenin bu bilgileri saklaması ve gelecekte bunları kullanılabilir hale getirmesidir (Kalmuk ve Acar, 2015:166). Örgütsel öğrenmeyi işletmenin yeni edindiği bilgilere bağlı olarak önceki deneyimlerini şekillendiren sistematik değişimler olarak tanımlamaktadır. Bu bilgiler işletmenin mevcut bilgileriyle ilişkili olduğu zaman öğrenme performansı da artmaktadır (Andreou vd., 2016:3272). Örgütsel öğrenme, müşterileri ve onların bakış açılarını, paydaşları ve iş ortaklarını, gözlemleyerek öğrenme, hatalardan öğrenme, geçmiş deneyimlerden öğrenme, yeni trendlerden öğrenme gibi konularda işletmelere yardımcı olmaktadır. Örgütsel öğrenme ayrıca artan inovasyon ve radikal inovasyon arasında da dengeleyici bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Gelişmekte teknolojiler ve yıkıcı teknolojiler konusunda da işletmelere bir yön çizmektedir, böylece işletmeler rekabette gelişebilir ve pazarda hızlı bir şekilde yer alabilirler (Husain vd., 2016:18).

Örgütsel öğrenme engellerini Senge (2002:27-33) aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

- Örgütlerde çalışanların kendi pozisyonları dışındaki pozisyonlarla ilgilenmemeleri dolayısıyla ortaya çıkan kopukluk,
- Örgütte ortaya çıkan bir sorunda kimsenin kendi üzerine alınmadan sorunun dışarıda olduğunu varsayması ve sorumluluktan kaçması,
- Ortaya çıkan büyük sorunlarda sorumluluk alınmaması ve herkesin bu görevi başkasından beklemesi,

➤ Yöneticilerin günlük ya da anlık olaylara takılması ve uzun süreçleri değerlendirememesi. Bu sebeple de olayları gerçekleşmeden önce öngörünün zayıflaması. Olayları her zaman öngörerek erken müdahale etmek örgütler için daha iyidir,

➤ Kademeli olarak gelişen olumsuz durumları fark etmemek ve bu durumlarda ince detayları fark etmemek,

➤ Örgütlerin her zaman tecrübeyle öğrenme isteği bulunmaktadır ancak her şeyi yaşayarak öğrenemeyiz. Örgütlerin başına gelebilecek olayları öngörü ile ortaya koyması daha önemlidir,

➤ Ortaya çıkan sorunlarda ya da eksikliklerde yönetici ekibinin en önce yer alarak bu sorunlarla ilgilenmesi gerekmektedir.

Öğrenme kavramı hem işletmeler hem de çalışanlar için önemli bir süreçtir. Öğrenme bireysel düzeyde başlar, grup düzeyinde devam eder ve örgüt içerisinde yansımaları olur. İşletmeler personelinin bireysel düzeyde ve grup düzeyinde öğrenmelerini sağlayacak imkânları sağlamalıdır. Bu bilgi edinimleri ve paylaşımları işletmeleri ileriye taşıyacak süreçleri sağlayacaktır.

Avcı ve Küçükusta (2009:40), konaklama işletmelerinde 250 çalışana yapmış oldukları araştırmada bireysel öğrenmenin hem örgütsel hem de takım düzeyinde öğrenme ve takım düzeyinde öğrenmenin de örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini pozitif yönlü etkisini bulmuşlardır.

2.1.5. İnovasyon

Bu bölümde inovasyon kavramı, önemi ve inovasyon çeşitleri anlatılacaktır. İnovasyon ve inovasyon çeşitlerine yönelik olarak turizm alanında literatür çalışmaları incelenecektir.

2.1.5.1. İnovasyon Kavramı ve Önemi

Günümüzün hızlı bir şekilde değişen rekabet ortamında, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için araştırmacılar, bilim adamları ve sektör

uygulayıcılar inovasyonun gerekliliği ve önemi üzerinde çalışmalar yürütmektedirler. Örgütler, rekabet avantajı sağlayabilmek ve mevcut durumlarını koruyabilmek için, yeni ve/veya iyileştirilmiş ürün, süreç, teknik ya da prosedürler üzerinde odaklanmaktadır. Bir başka ifadeyle, firmaların ürünlerini, hizmetlerini, üretim yöntemlerini ve yönetsel anlayışlarını sürekli olarak değiştirerek ve yenileyerek ayakta kalabileceklerini ve rekabet edebilecekleri ileri sürülmektedir. Bu bakımdan, bilim ve teknoloji dünyasının son yıllardaki en güncel sözcüklerinden birisi inovasyondur. İnovasyon sayesinde ülkelerin ekonomik büyüme ve gelişmelerinin gerçekleşebileceği, yaşam kalitesinin iyileşeceği ve firmaların rekabet güçlerinin artacağı belirtilmektedir (Oerlemans vd., 2001).

OSLO Klavuzu'nda yenilik, "yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürünün (mal veya hizmet) veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin veya iş uygulamalarında yeni bir örgütsel yöntemin, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde uygulanması" şeklinde tanımlanmıştır (www.oecd.org).

Drucker (1998), inovasyonu işletme aktiviteleri açısından ülkelerin ekonomik büyümesi üzerinde doğrudan ve dolaylı pozitif etkileri de olan çok önemli bir unsurdur. Bu bakımdan girişimci aktivitelerin tam merkezi olduğunu ve aktivitelerde birçok girişimi destekleyen bir unsurdur. İnovasyon, girişimcilerin inovasyonlarında geri bildirim etkisi yaratmakta ve diğer aktivitelerin inovasyonlarında teşvik edici unsur olduğunu vurgulamıştır (Drucker, 1998:150).

İşletmeler için inovasyon, ilk kez yeni bir şeyin rakiplerinden farklı olarak, ekonomik değer sağlayacak bir şekilde; ticari başarı ile fayda sağlayabilmesidir. Buradaki her icat bir yenilik olsa da ticari başarı ve firma için karlılık sağlayamıyorsa inovasyon olarak kabul görmeyebilir (Westland, 2008:8). İnovasyon, "iktisatçılar tarafından yeni bir ürün veya üretim sürecinin ilk ticari uygulaması veya üretimi şeklinde tanımlandığı için, buradan girişimcinin yeni fikirlerle piyasaları bağlamada çok kritik bir katkısı olduğu ortaya çıkmaktadır" (Freeman ve Soete, 2004: 233).

İşletme içerisinde uygulanacak olan inovasyon çalışmalarının etkin ve sorunsuz bir şekilde yapılması gerekmektedir. İnovasyon süreçlerinde performans değerlendirmesinin yapılması ve eksikliklerin tespiti önemlidir. Bu değerlendirmeler ve sonuç bildirimlerine istinaden düzenlemeler yapılmalıdır. Bu uygulamalar düzenli yapılmadığı zaman, yönetim ne kadar iyi olursa olsun, hatalar tekrar yaşanabilir ve işletmeye zaman kaybına yol açar (Ecevit Satı ve Işık, 2011:541). İşletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarda iyi bir konuma sahip olabilmeleri için yenilik süreçlerini düzenlemelerinin gerekliliğini Trott (2005) aşağıdaki şekilde özetlemektedir:

- İşletmenin bilimsel ve teknolojik gelişmelere uygun hareket etmesi, işletmeye yeniden tasarlanmış ürün ve hizmetler ile birlikte yeni fırsatlar sunabilir.
- Sosyal gelişmeler ve pazar koşullarının yakından takip edilip buna uygun ürün ve hizmetlerin gerçekleştirilmesi, işletmeye yeni ve alternatifleri olan taleplerin oluşmasını sağlayacaktır.
- Yenilik, sadece yaratıcı bireylere sahip olmakla gerçekleşmeyebilir. İşletmenin organizasyon yapısı ve hedef kitlesi ile olan ilişkilerinin de yeniden düzenlenmesi ve buna uygun faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ile mümkün olabilir.
- İşletmelerin örgütlenme, pazarlama ve süreç konusunda yapmış olduğu yenilikler, işletmelerin verimlilik performanslarını sürdürülebilir hale getirebilir ve rekabet üstünlüğü elde edebilmelerine yardımcı olacak yeni ürün ve hizmetlere sahip olmalarına imkân tanıyabilir (Trott, 2005:11).

Turizm işletmelerinde ürün inovasyonuna örnekler verecek olursak, yeni ve gösterişli binalar inşa etme, cateringlerde yeni ürünler sunma, otel odalarını yeni teknolojilere uygun hale getirme, trend olan wellness merkezlerini faaliyete geçirme veya turizm için yeni destinasyonlar yaratma örnekleri verilebilir. Hizmet inovasyonuna verilebilecek örnekler de internet, bilgi ve son yıllardaki en inovatif ürün olan e-booking rezervasyon sistemlerini geliştirme, yeni kontrol sistemleri oluşturma, geçici personelden vazgeçip daimi elemanlara çalışma ve bunları eğitimle destekleme, turizm dışındaki diğer sektörlerle işbirliği kurma ve tüm dünyaya yayılabilecek yeni pazarlama

teknikleri ile haberdar edebilme olarak sıralanabilir (www.innocentric.blogspot.com.tr).

Erdem ve diğeri (2011:77) çalışmalarında 44 adet beş yıldızlı otel işletmesinde inovasyonu faaliyetlerinin işletme performansına etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin, yenilikçilik ve işletme performansı konularında olumlu algılarına rastlanılmıştır ve yenilikçilik ile işletme performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde Paksoy ve Ersoy (2016:413) dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 100 yönetici üzerinde yapmış oldukları araştırmada, inovasyon faaliyetlerinin işletme performansı üzerindeki etkisini pozitif ve anlamlı olarak bulmuşlardır.

Coşkun ve diğeri (2013:101) otel işletmelerinde stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak inovasyon faaliyetlerine yönelik görüşme tekniği ile yapmış oldukları araştırmada, otel işletmelerin ağırlıklı olarak artımsal inovasyon boyutu altında ürün, hizmet ve süreç inovasyonları uygulandığı belirlenmiştir. Ayrıca, maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi ile saldırgan ve fırsatları izleyen inovasyon stratejisi arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

2.1.5.2. İnovasyon Türleri

Literatürde inovasyon türlerine göre birçok çalışma yapılmıştır. Zmud (1982) ile Tushman ve Nadler (1986) ürün inovasyonu ve süreç inovasyonunu, Damanpour (1991) yönetimsel, radikal ve kademeli ile ürün ve hizmet inovasyonunu, Savaşçı ve Kazançoğlu (2004) ürün, süreç ve organizasyonel inovasyonu, Zerenler ve diğeri (2007) ürün/süreç, radikal ve kademeli ile organizasyonel ve pazarlama inovasyonu üzerine araştırma yapmışlardır. Temelde dört inovasyon türü bulunmaktadır. Bunlar ürün/hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyondur. Araştırmamızda da bu dört temel inovasyon türü ele alınacaktır.

2.1.5.2.1. Ürün/Hizmet İnovasyonu

Hizmet inovasyonu ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır ve bunların tamamı işletmelerin diğer işletmelerle rekabet etmesinde performans iyileştirmesi ya da kapasite güçlendirmesiyle ilgilidir. İşletmeler için artık ürünün üretilmesine göre hizmetin sunumu daha değerli hale gelmiştir. Hizmet inovasyonu, hedef gruplara faydalı ya da yararlı yeni bir şeyler üretmek anlamına gelmektedir. Ayrıca bu yeni şeyler, gelecekteki ve mevcut müşterilere de değer katmaktadır. Bu süreç, gelişmenin interaktif tüm alanlarını ve farklı seviyelerini kapsamaktadır (Chen vd., 2015:221). Kandampully ve Duddy (1999: 54), hizmet inovasyonunun artık teknolojik inovasyonun önüne geçmeye başladığını belirtmişler ve hizmet inovasyonunun tüketicilere sunulan ürün ve hizmetlere katma değer sağlayacak prosedürler olarak tanımlamışlardır. Oke ve diğerleri (2007: 738) hizmet inovasyonunu müşterilere ürünlerin ulaştırılmasında yürütülen faaliyetlerin daha uygun hale getirecek yeni gelişmeler olarak tanımlamıştır. Hizmet inovasyonu, mevcut sunulan ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi bakımından çekirdek ürün ve hizmetleri de kapsayan hizmet süreçlerinin iyileştirilmesidir (Chuang, 2015:278).

Hizmet inovasyonu genel olarak tanımlanması zor bir alandır. Hizmet sektörünün büyüklüğüne ve çapına baktığımız zaman, bu tanımlanın zor olduğunu görmekteyiz. Bu zorluğun bir diğer önemli sebebi de sunulan şeylerin çeşitliliğidir. Sunulan şeyler çeşitliliği, modernizeyi, yardımı, yeni deneyimler ortaya çıkarmayı ve para kazanmayı farklı yollarla kapsamaktadır. Bu unsurlar, hizmet paketleri inovasyonunu, süreç inovasyonunu, sosyal inovasyonu, deneysel inovasyonu ya da iş modeli inovasyonu kapsayacak şekilde hizmet inovasyonunun türünü anlamamıza yardımcı olmaktadır. Hizmet inovasyonu ayrıca davranışsal değişimlere de sebep olmaktadır (örnek; davranışsal inovasyon, marka algı değişimleri/marka inovasyonu gibi) (Martin vd., 2016:2398).

OSLO Klavuzu'nda ürün inovasyonu, "Bir ürün yeniliği, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede

iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır” şeklinde ifade edilmiştir. Bu iyileştirmeler ürünlerin teknik özelliklerinde, malzemelerinde veya bileşenlerinde, yazılımlarında, kullanıcılara sağlayacağı kolaylıklarda ve diğer işlevsel özelliklerinde yapılacak olan iyileştirmeler olabilir (www.oecd.org).

Küresel ekonomideki gelişmeler son yirmi yılda geleneksel ürünlerin üretiminden hizmet merkezli üretime doğru değişiklik göstermektedir. Hizmet sektörü şu anda küresel ekonominin gelişimine hükmetmektedir. Küresel ekonominin gayri safi milli hasılasının özellikle %70’den fazlalık kısmını hizmet sektörü oluşturmaktadır ve inovasyon da yeni ekonomik aktivitelerin oluşturulmasında en kritik rolü üstlenmektedir. Küresel ekonomik aktiviteler önemli ölçüde hizmet sektörünün hâkimiyetindedir çünkü bu sektör hizmet inovasyonu çabaları sayesinde yeni ürünlerin ve hizmetlerin gelişmesini desteklemektedir (Chen vd., 2016:54). Hizmet inovasyonu işletmeler için rekabet avantajı sağlayan ve hizmet sektörünü de kapsayan önemli bir kaynaktır. Hizmet inovasyonu, son yıllarda ekonomik büyümede en yüksek gelişmeyi gösteren önemli bir unsurdur. Hizmet inovasyonu kavramı 1986 yılında Richard Barras tarafından ortaya konulmuştur. Hizmet inovasyonu işletmelere, yaşam biçimlerine, zamana ve mekâna yeni bir şeyler katmıştır. Bireyler ve gruplar ile müşteriler arasında bir süreçtir. Yeni müşterilerin etkileşim kanallarını buna örnek olarak verebiliriz (Zulkepli vd, 2015:438).

Sako ve diğerleri (2006:29) hizmet ve ürün inovasyonu arasındaki ayrımı üç temel özellikten bahsetmektedir:

➤ Hizmet inovasyonunda süreklilik söz konusudur. Ürün inovasyonu gibi ürün tamamlandığı zaman sonuçlanmaz. Bundan dolayı da hizmet inovasyonunun gerçekleştiği kesin bir zaman dilimi belirlemek zordur.

➤ Hizmet inovasyonu organizasyonel ve teknolojik değişimler ile insan kaynakları ve girdiler arasında köprü görevi görür. Ürün inovasyonu gibi tamamen teknik bir süreç izlememesinden dolayı teknik gelişmelere bağlı olarak hizmetlerin gelişmesini sağlar.

➤ Hizmet inovasyonu herkesin ortak katılımıyla oluşan bir üretim süreci gerektirir. Bu noktada herkesin sürecin içerisinde olduğu düşünülürse, bireysel katkı düzeyleri ve hizmet kullanıcılarını belirlemek zordur.

Ürün inovasyonuna programlanabilir radyatörler veya termostatları, Dizüstü bilgisayarlarda içerilmiş kablosuz ağ kurma sistemleri, Önemli derecede iyileştirilmiş etkileri bulunan yeni ilaçlar, Bireysel finansal işlemleri tanımlayan ve izleyen hile-önleyici yazılımlar örnek verilebilir. Hizmet inovasyonuna da Kiralık araçlar için eve teslim evden iade sistemi gibi, müşterilerin mal ve hizmetlere erişimini önemli derecede iyileştiren yeni hizmetler, bankacılık veya fatura ödeme sistemleri gibi internet hizmetleri ve Sabit bir oran tavanı olan değişken faizli krediler gibi yeni kredi türleri örnek olarak verilebilir.

Hizmet inovasyonunda işletmelerin başarılı olmaları için sistematik bir inovasyon süreci izlemeleri gerekmektedir. İnovasyon süreci üç temel aşamadan oluşmaktadır: (a) belirsiz başlangıç aşaması ya da ön gelişmeler, (b) geliştirme ya da proje yönetimi ve (c) ticarileşme. Belirsiz başlangıç aşaması, değerli bir fikrin, keşfin ya da değerlendirmenin fark edilmesiyle başlar. Bu süreç işletmenin bu fikre yatırım yaptığında ya da sonlandırdığında sona erecektir (Thanasopon vd., 2016:33).

Den Hertog (2000), bilgi temelli ekonomide hizmet inovasyonunu dört boyutta incelemiştir (Durst vd., 2015:66):

- Hizmet kavramı; pazardaki yeni üründür,
- Müşteri ara yüzü; hizmet üretiminde müşterileri kapsayacak şekilde yeni yollar belirleme,
- Hizmet sunum sistemi; müşterilere sunulan güncel ürünlerin yeni yöntemlerle sunulması,
- Teknoloji; hizmetlerin etkili bir şekilde sunulmasıdır.

Hizmet inovasyonunu anlamak için öncelikle inovasyon türlerinden ayıracak sınıflandırmayı ya da kategorilendirmeyi bilmek gerekmektedir. Her kategori eşdeğer olan unsurlardan meydana gelmektedir. Bu

kategorilendirme, her bir unsur arasındaki ilişkileri inceleyen bir sistem kıyaslaması olarak ortaya çıkmaktadır. Bu unsurlar yeni bir ürünün ortaya çıkması, yeni bir üretim şeklinin ortaya çıkması ve yeni bir hammadde, pazar ya da örgüt bulunması olabilir. Schumpeterian hizmet inovasyonu bakış açısıyla ürün ve süreç olarak iki kategoriye ayrılmıştır. Bunlara ek olarak, radikal ve artan inovasyon ayrımı, hizmet inovasyonunda yaygın olarak kullanılan ve inovasyonun derecesine göre değişen kategorilerdir (Snyder vd., 2016:2402).

2.1.5.2.2. Süreç İnovasyonu

OSLO Klavuzu'nda süreç inovasyonu, "Bir süreç yeniliği yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir." şeklinde tanımlanmıştır (www.oecd.org). Süreç inovasyonu, turizm ürünleri için yeni bir dağıtım yöntemi, yeni bir etkinlik, yeni bir süreç ya da önemli ölçüde iyileştirilmiş süreçler anlamına gelmektedir. İnovasyon (yeni ya da geliştirilmiş) işletme için yeni olabilir ancak turizm sektörü için yeni olmayabilir (Cosma vd., 2014:508). Üretim ya da dağıtım sisteminin önemli oranda iyileştirilmesi ya da yenilenmesi olarak da tanımlanabilir. Yazılımların ya da malzemelerin de yenilenmesi veya iyileştirilmesi Oslo Klavuzu'nda süreç inovasyonu olarak tanımlanmıştır. Süreç inovasyonuna verilebilecek en güzel örnek Ford'un geliştirdiği üretim bandıdır. ATM'lerin devreye girmesi veya uçak biletlerinin internet üzerinden satın alınabilmesi gibi süreç inovasyonları da hizmet sektörü açısından önemli gelişmelerdir (www.yenilikevi.wordpress.com).

Süreç inovasyonu, yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasını sağlamakla birlikte yeni ürün ve hizmetlerin altyapısını da oluşturmaktadır. Bu açıdan süreç inovasyonunda temel yaklaşım, işletme faaliyetlerinin verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Konaklama işletmelerinde check-in işlemlerinin bilgisayar ortamında yapılabilmesi hem müşterilere hem de

personelerle önemli derecede zaman tasarrufu sağlayan bir srectir (Hjalager, 2010:4).

2.1.5.2.3. Organizasyonel İnovasyon

OSLO Klavuzu'nda organizasyonel inovasyon, "Bir organizasyonel yenilik, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır" şeklinde ifade edilmiştir (www.oecd.org). Organizasyonel inovasyon, işletmelerin yapısında ya da yönetsel metodlarda işletmenin etkinliğini arttıracak yeni ve önemli değişimlerin uygulanmasıdır (Cosma vd., 2014:508). İşletmeler farklılaşmayı sadece ürün ve hizmet inovasyonu ile sağlamazlar. İşletmeler rekabette rakiplerinin önüne geçmek için çalışma ve iş yöntemlerini geliştirme, farklılaştırma ve yenileme de gereklidir. Bu gelişme, farklılaştırma ve yenileme yöntemlerine organizasyonel inovasyon adı verilmektedir. Bir işletmenin 1990'lı yıllarda Japonların geliştirdiği "sürekli iyileştirme" (kaizen) yöntemini kullanması organizasyonel inovasyona verilecek en güzel örneklerden birisidir. Kaizen yönteminde işletmede çalışan tüm personel kendi süreçlerini iyileştirme konusunda yetkilidirler ve bunun üzerine sürekli fikir üretirler. Bu fikirler üst yönetim tarafından kabul görürse uygulamaya alınır. Bu şekilde en kısa sürede, en uygun maliyetle, en kaliteli ürün ortaya çıkar ve bu da rakiplerle rekabet noktasında işletmeyi bir adım öne geçirir (www.gelisenbeyin.net).

Organizasyonel inovasyonun amacı, işletmenin genel maliyetlerini düşürmek suretiyle işletme performansında artış sağlamaktır. Ayrıca yenileme ve iyileştirme çalışmaları yaparak personelin de performansını ve iş tatminini arttırmaktır. İşletme yönetimi tarafından alınacak olan stratejik kararların uygulamaya konulması sonucu ortaya çıkan organizasyonel yapının işletmede ilk defa kullanılıyor olması, organizasyonel inovasyonu diğer inovasyon türlerinden ayıran en önemli özelliklerden birisidir. Bir başka ifadeyle, yeni bir uygulamanın işletme açısından yeni olması, ülke ve sektör açısından yeni olmasından daha önemlidir (Erdoğan, 2011:25).

İşletme bünyesinde bilgi paylaşımını veya iletişimi sağlamak amacıyla yazılım geliştirilmek, işletme bünyesinde verilen eğitimlerin veri tabanı gibi ortamlarda saklanarak herkesin erişip faydalanacağı duruma getirilmesi veya Japonya’da uygulanmaya başlanan ve sonrasında tüm dünyaya yayılan kalite çemberleri gibi uygulamalar birer organizasyonel inovasyon örneği olarak gösterilebilir.

1990’lardan itibaren öncelikle Toyota ve Komatsu gibi Japon firmalarında uygulanmaya başlanan, daha sonra diğer ülkelerde de yaygınlaşan “sürekli iyileştirme” (kaizen) yaklaşımı Organizasyonel inovasyona verilebilecek en güzel örneklerden birisidir. Sürekli iyileştirme faaliyetlerine göre, işçiler de dâhil olmak üzere bir firmanın tüm çalışanları yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve iyileştirmeye yönelik sürekli yeni fikirlere kafa yorurlar. Kaizen sayesinde Toyota, 50 yılı aşkın bir süredir dünyanın en düşük maliyetli ve en yüksek kaliteli otomobil üreticilerinden birisidir (Elçi, 2006:27).

2.1.5.2.4. Pazarlama İnovasyonu

OSLO Klavuzu’nda pazarlama inovasyonu, “Bir pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir” şeklinde tanımlanmıştır (www.oecd.org). Pazarlama inovasyonu, işletmelerde ürünlerin dizaynında, konumlandırılmasında ya da sunulmasında yapılan yeni ve önemli uygulamalardır (Cosma vd., 2014:508). Ürün ve hizmetlerin daha fazla müşteri çekmesi ve daha fazla satılması için geliştirilmesi ve üretilmesi gereklidir. Müşteri sayısını arttırmak amacıyla ürün ve hizmetlerde farklı, değişik ve yeni tasarımların, ambalajların ve farklı pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesine pazarlama inovasyonu adı verilir. Mesela çocukların ilgisini çekmek amacıyla Omega 3 yumurtaların pazara farklı ambalajlarla sürülmesi pazarlama inovasyonuna verilecek güzel bir örnektir. Buna bir başka örnek olarak da internetten yemek siparişi sitesine kayıt olan bir restoranı verebiliriz. Sisteme kayıt olmakla birlikte bulunduğu

ilde sipariş vermek isteyen birisine bu site aracılığıyla ulaşabilir ve rekabet avantajı sağlayabilir (www.gelisenbeyin.net). Pazarlama inovasyonu, işletmenin satışlarını artırmak için, müşterilerin beklentilerine veya ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir (www.tubitak.gov.tr).

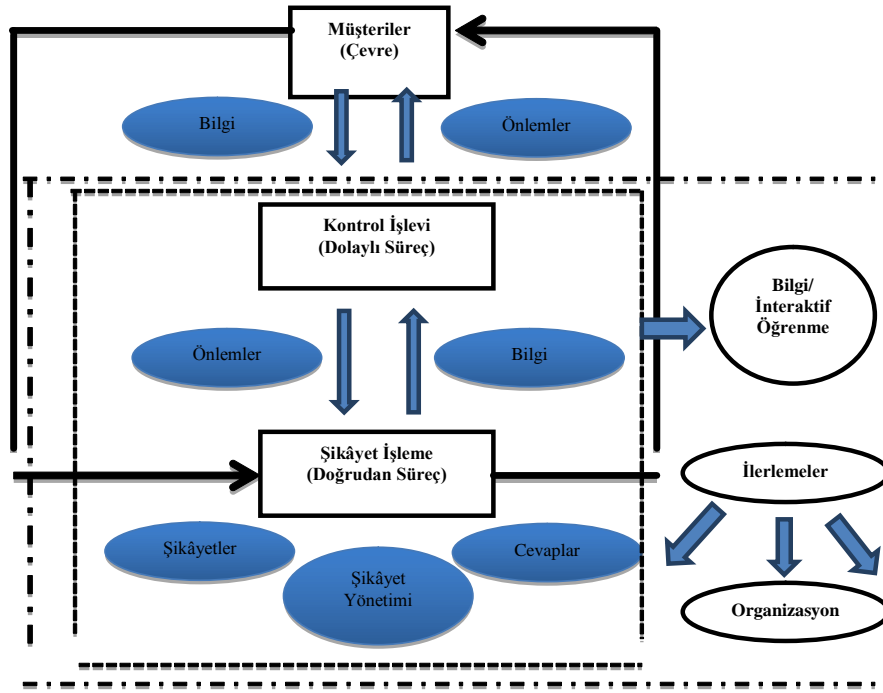
Pazarlama inovasyonunun başarısı, ürün ya da hizmetin ile pazarlama süreci arasındaki bağa bağlıdır. Bir ürün ya da hizmette değişim ya da yenilik ortaya çıktığı zaman, pazarlama yöntemlerinde de yeniliklerin olması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, ürün ya da hizmet değişirken, pazarlama süreci de buna ayak uydurmalıdır. Bir işletmenin başarısı arttıkça, ürün ve hizmetleri de gelişecek ya da iyileşecektir ancak işletme için karlılık satış süreci ile gelecektir. Bu kapsamda da işletme karlılık ve rekabette ayakta kalabilmek için yeni pazarlama yenilikleri geliştirmesi gerekecektir (Levitt, 1973: 37).

2.2. Modelde Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Araştırmalar

Bu bölümde tez konusunun değişkenleri olan kurumsal itibar, şikâyet yönetimi, örgütsel öğrenme ve hizmet inovasyonu arasındaki ilişkileri ortaya koyacak olan çalışmalar ele alınmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler ve daha önceki yıllarda bu değişkenlere bağlı olarak yapılan çalışmalar incelenmiştir.

2.2.1. Müşteri Şikâyet Yönetimi İle Öğrenme İlişkisi

Vos ve diğerleri (2008:12), yapmış olduğu çalışmada örgütsel öğrenme ile şikâyet yönetimi arasındaki ilişkiyi bir modelle ortaya koymuştur. Müşterilerden gelen şikâyetlerin ne şekilde öğrenme aracı olarak kullanılacağını araştırmıştır.



Şekil 7. Örgütsel Öğrenme ve Şikâyet Yönetimi Birleştirilmiş Modeli

Kaynak: Vos, J.F.J.,Huitema,G.B.ve Ros,E.de Lange.(2008). How Organisations Can Learn From Complaints. *The TQM Journal*, 20 (1), 8-17.

Şekil 7’de görüldüğü üzere, müşterilerden gelen şikâyetler sonrası doğrudan şikâyet işleme süreci içerisinde şikâyetler, şikâyetlerin yönetim süreci ve şikâyetlere verilecek cevaplar ele alınmaktadır. Şikâyetlerden edinilen bilgi doğrultusunda interaktif öğrenme ve ilerleme kaydedilmektedir.

Yılmaz ve diğerleri (2016:944) işletmelerdeki şikâyet yönetim sürecinin örgütsel öğrenme üzerine etkisine yönelik olarak yapmış oldukları çalışmada müşteri şikâyetlerinin işletmenin öğrenme sürecini hem kısa vadede hem de uzun vadede pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Şikâyet edenlerin ve yöneticilerin şikâyetlerin ele alınması sürecindeki tarafsızlık beklentilerinde kısa dönemde ilişki bulunamamış ve uzun dönemde de negatif bir ilişki bulunmuştur.

2.2.2. Müşteri Şikâyet Yönetimi ile İnovasyon İlişkisi

Pyon ve diğerleri (2011:3279), Güney Kore'de kredi kartı sağlayan finansal hizmet işletmelerinin çağrı merkezleri üzerine yapmış oldukları çalışmada müşteri şikâyetlerinin hizmet iyileşmesi üzerine etkisini araştırmışlardır. Araştırma bulgularına göre kredi kartı hizmet süreçlerini tam anlamıyla anlayamayan müşterilerin şikâyet eğilimlerinin daha fazla olduğu, süreci iyi bilen ve ödemelerini düzenli yapan müşterilerin şikâyetlerinin olmadığı, hizmetlerden ücretsiz faydalandığı ve bunlarla da bağlantılı olarak işletmenin hizmetlerinin iyileşmesi konusunda da destek oldukları görülmüştür. Bu iyileşmelerin ayrıca işletme kültürünü de olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur.

Schmitt ve Linder (2013:435) Almanya'da inşaat sektöründe üretim alanında faaliyet gösteren 50 işveren üzerinde yapmış olduğu çalışmada teknik müşteri şikâyetlerinin ürünlerin ve süreçlerin iyileşmesinde kayda değer bir temel oluşturduğunu ve şikâyet yönetim sürecinin kalite kontrol döngüsünün iyileşmesini önemli derecede arttırdığını bulmuştur.

2.2.3. Müşteri Şikâyet Yönetimi İle Kurumsal İtibar İlişkisi

Güzel (2014:5) yapmış olduğu çalışmada çevrimiçi şikâyet kanallarını incelemiş ve bunun marka itibarı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmada bir otele yönelik 352 türkçe ve İngilizce şikâyet incelenmiştir. Araştırma sonucunda müşterilerin marka itibarını korumaya yönelik olarak şikâyetlerinin öncelikli olarak fiziksel çevre, personelin yabancı dil konuşamaması ve personelin tavır ve davranışları olarak ortaya çıkmıştır. Su ve diğerleri (2016:3266) Çin'de 6 otelde 300 müşteriye yapmış oldukları çalışmada müşterilerin genel memnuniyetlerinin algılanan kurumsal itibar üzerinde pozitif etkisinin olduğunu ve yine algılanan kurumsal itibarın da ağızdan ağıza iletişimde müşterilerde pozitif etki yarattığını ortaya koymuşlardır. Otellerde kurumsal itibar algısının yüksek olduğu durumlarda müşteriler olumsuz

ağızdan ağıza iletişime geçmemekte ve dolayısıyla da şikâyet eğilimleri azalmaktadır.

Dijkmans ve diğerleri (2014:65), yapmış oldukları çalışmada sosyal medya kullanımının kurumsal itibar üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmada uluslararası bir havayolu şirketinin 3531 müşterinin sosyal medya kullanım alışkanlığının kurumsal itibar algısı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda havayolu şirketi müşterisi olmayan kullanıcıların kurumsal itibar algısının, havayolu şirketi müşterilerine göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca havayolu şirketi müşterisi olmayan kullanıcıların ürün ve hizmetleri eleştirme oranıda diğerlerine göre daha yüksek çıkmıştır.

Gökdeniz ve diğerleri (2011:183) yapmış oldukları çalışmada şikâyet yönetim süreci sonrası memnuniyetin kurum güvenilirliği üzerindeki etkisini incelemiştir. GSM operatörü kullanan 349 kişinin memnuniyetsizlikleri karşısındaki şikâyet eğilimleri incelenmiştir. Araştırma sonucunda şikâyet yönetim sürecinin memnuniyetle sonuçlanması sonucunda kuruma olan güvenilirliğinde arttığı ortaya konulmuştur.

Garín-Muñoz ve diğerleri (2016:814), İspanya'da 4249 cep telefonu kullanıcısı üzerinde yapmış oldukları çalışmada müşteri şikâyet yönetim sürecinin müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Şikâyet süreçleri olumlu bir şekilde çözümlenen müşterilerin ağızdan ağıza iletişim yoluyla bu memnuniyetlerini anlattıkları ve buna bağlı olarak da hem işletmenin itibarının arttığını hem de işletmeye yeni müşteriler kazandırıldığının önemini ortaya koymuşlardır.

Sengupta ve diğerleri (2015:671), büyük bölümünün son 6 ay içerisinde uçuş yapmış olan 261 öğrenci üzerinde yapmış olduğu çalışmada müşteri şikâyet yönetim sürecinin müşteriler üzerindeki ve bu etkinin marka itibarı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre müşteriler problemlerine işletmelerin verdiği tepkiye göre pozitif düşünme, kaçınma ya da kaçma eylemlerinde bulduklarını vurgulamaktadırlar. Bu

açından da hizmet hataları ve müşteri memnuniyeti arasında doğrudan bir ilişki, müşteri memnuniyeti ile de marka itibarı arasında dolaylı bir ilişkinin ortaya çıktığını bulmuşlardır. Yüksek müşteri memnuniyetine sahip müşterilerin yüksek marka itibarını oluşturduklarını vurgulamışlardır.

2.2.4. Öğrenme ile Kurumsal İtibar İlişkisi

Kurumsal itibar ile çalışanların pozitif davranışları (katılım, sadakat, tatmin vb.) üzerinde olumlu bir ilişki olduğu bilinmektedir. Pozitif kurumsal itibara sahip işletmeler yüksek kalitede personel istihdam edebilmektedir. Sosyal kimlik teorisine göre çalışanlar kendilerini sosyal sınıflara ayırmakta ve bu ayırım kendi bireysel görüşlerini etkilemektedir. Kendilerini işletme içerisinde nasıl algıladıklarını ve sınıflandırdıklarını da örgütsel bağlılık ile açıklayabilmekteyiz. Bir işletme dışarıdan ne kadar iyi algılanırsa çalışanları da kendini daha özgüvende hissedecektir. İtibarı yüksek işletmeler daha fazla arzulandıkları için de daha çok iş başvurusu almaktadır (Alniacik vd., 2011:1180).

Buil ve diğerleri (2016:256) İspanya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan 323 personel üzerine yapmış oldukları çalışmada, çalışma ortamının ve örgütsel kimliğin marka eğitimi ve marka iletişiminin üzerinde doğrudan bir etkisini bulamamışlardır. Personelin örgütsel gelişiminin ve aidiyetinin kurumun içsel marka algısında etsininin olmadığını ortaya koymuştur. Fraj ve diğerleri (2015:30) yapmış oldukları çalışmada öğrenme ve inovasyonun örgütsel rekabet üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmalarında İspanya'daki 232 oteli incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre inovasyonun kurumsal rekabet üzerinde doğrudan bir etkisi varken, öğrenmenin doğrudan bir etkisi bulunamamıştır.

2.2.5. İnovasyon İle Kurumsal İtibar İlişkisi

Karaca (2009:209) yolcu taşımacılığı sektörü üzerinde yapmış olduğu çalışmada inovasyonun işletmelerin imajı üzerinde etkisi olduğunu ve bu etkinin de müşteri sadakati ve memnuniyetini arttırdığını ortaya koymuştur. Caruana ve Ewing (2010:1108) yapmış oldukları çalışmada internet üzerinden satış yapmakta olan ve ortaklaşa çalışan bir Güney Afrika ve bir Avustralya şirketini incelemişlerdir. Çalışmalarının sonucunda kurumsal itibarın müşteriye sunulan hizmet üzerinde pozitif ve doğrudan bir etkisinin olduğunu, ayrıca bunun da sonucu olarak müşteri sadakatinin ortaya çıktığını vurgulamışlardır.

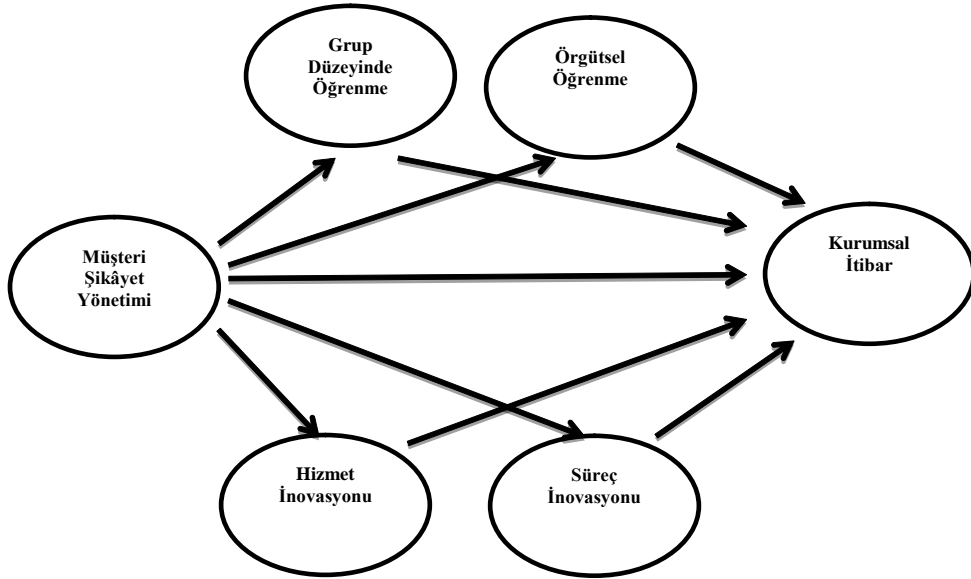
Schaarschmidt (2016:545) yapmış olduğu çalışmada 150 Alman ve 200'den fazla Amerikalı çalışan personel verilerini incelemiş ve çalışma sonucunda algılanan dış itibarın hizmet inovasyonu üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Yine aynı çalışmada hizmet inovasyonunun iyileştirilmesinin hem personel üzerinde hem de şirketlerin algılanan dış itibarları üzerinde etkisinin olduğunu bulmuştur.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli ve hipotezler, evreni ve örneklem seçimi, seçilen örneklem üzerinde uygulanan veri toplama araçları, teknikleri ve araştırmanın analizlerine yönelik bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı müşteri şikâyet yönetiminin, öğrenmenin ve inovasyonunun seyahat acentalarında kurumsal itibar üzerinde etkisinin belirlenmesidir ve bu amaç doğrultusunda Şekil 8’de verilen model geliştirilmiştir.



Şekil 8. Model: Kurumsal İtibar Oluşturma Sürecine Müşteri Şikâyet Yönetiminin Etkisi

Araştırmanın Hipotezleri:

H1: Müşteri şikâyet yönetimi kurumsal itibar üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.

H2: Müşteri şikâyet yönetimi hizmet inovasyonu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.

H3: Müşteri şikâyet yönetimi süreç inovasyonu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.

H4: Müşteri şikâyet yönetimi grup düzeyinde öğrenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.

H5: Müşteri şikâyet yönetimi örgütsel öğrenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.

H6: Grup düzeyinde öğrenme kurumsal itibar üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.

H7: Örgütsel öğrenme kurumsal itibar üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.

H8: Hizmet İnovasyonu kurumsal itibar üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.

H9: Süreç İnovasyonu kurumsal itibar üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın örneklemini Türkiye’de faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarının çalışanları oluşturmaktadır. Anket uygulamasının yapıldığı dönemde TÜRSAB verilerine göre Türkiye’de 2016 Temmuz ayı itibarıyla 8994 adet A grubu seyahat acentası bulunmaktadır. TÜRSAB ve Turizm Bakanlığında çalışan sayısına ait veri bulunmadığı yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir ve ana kütle bu sebeple bilinmemektedir. Türkiye genelinde toplam 27 ilde (İstanbul, İzmir, Ankara, Antalya, Nevşehir, Balıkesir, Kütahya, Aydın, Kocaeli, Muğla, Giresun, Trabzon, Rize, Ordu, Isparta, Çanakkale, Bursa, Sakarya, Kayseri, Afyon, Eskişehir, Manisa, Konya, Mersin, Adana, Samsun ve Hatay) 122 adet A grubu seyahat acentasına ulaşılmış ve toplam 431 seyahat acentası

alışanına anket uygulaması yapılmıştır. Toplanan 450 anketten 431 tanesi veri sağlamaya elverişli olarak değerlendirilmiş ve 19 anket verilerin eksikliği ya da anket uygulayıcılarının dikkatsizliği sebebiyle değerlendirmeye alınmamıştır.

TÜRSAB'ın 23.02.2017 verilerine göre Türkiye'deki üye seyahat acentası sayısı 9380'dir. Seyahat acentalarının illere göre dağılımı Şekil 9'da verilmiştir. Bu acentaların yaklaşık yarısının (4561) İstanbul ve Antalya ilinde bulunduğunu belirtmek gerekir. Geriye kalan 4819 seyahat acentası Türkiye'nin 79 iline dağılmış durumdadır.





Şekil 9. İllere Göre Seyahat Acentalarının Dağılımı

Kaynak: <http://www.tursab.org.tr/tr/seyahat-acentalari/> Erişim Tarihi: 23.02.2017

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Bu araştırma seyahat acentası çalışanlarının müşteri şikâyet yönetim süreci sonrasında öğrenme ve inovasyon konularında ilerleme gösterip göstermediği, bu unsurların sonucunda da seyahat acentasının kurumsal itibar kazanıp kazanmadığını analiz eden bir modeli teorik olarak geliştirmiştir.

Bu kapsamda da literatür taraması yapılarak ilgili boyutları ölçmeye yönelik bir ölçek oluşturulmuştur. Hazırlanan ölçek veri toplama yöntemi kullanılması amacıyla anket haline dönüştürülmüştür. Anket formunun ilk kısmında seyahat acentasının ve çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 11 adet soru hazırlanmıştır. Anketin hazırlanması araştırmada test edilen dört boyut üzerine kurulmuştur. Kurumsal itibar yönetimine yönelik sorular Fombrun (1998)'den alınan ölçek kullanılarak hazırlanmıştır. Müşteri şikâyet yönetimini ölçmeye yönelik sorular Homburg ve Fürst (2005) ile Tax vd.(1998)'den alınan ölçekler kullanılarak hazırlanmıştır. Öğrenmeye yönelik anket soruları Alvarez ve diğerleri (2011), Chermack ve diğerleri (2006) ve Gomez ve diğerleri (2005) çalışmalarından alınan ölçeklerden esinlenerek hazırlanmıştır. İnovasyonuna yönelik anket soruları Yüzbaşıoğlu ve diğerleri (2010) çalışmasından alınan ölçek kullanılarak hazırlanmıştır. Anket formunu oluşturan ölçek sorularının cevapları için beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre "1- kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum" yanıtları kullanılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analiz edilmesinde SPSS 16.0 for Windows İstatistik Paket Programı kullanılmıştır. SPSS 16.0 for Windows İstatistik Paket Programı yardımıyla katılımcıların vermiş oldukları cevaplara ilişkin dağılımlar, ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri, aritmetik ortalamalar, standart sapmalar ve keşfedici faktör analizleri yapılmıştır.

Kurumsal itibar, müşteri Şikâyet yönetimi, örgütsel öğrenme ve hizmet inovasyonuna yönelik model kurulmasında LISREL 8,51 İstatistik Paket Programı kullanılmıştır. Modele yönelik doğrulayıcı faktör analizleri yine bu program ile yapılmıştır.



4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde modele ilişkin analizlere yer verilecektir. Müşteri şikayet yönetimi, kurumsal itibar, öğrenme ve inovasyonu kavramları arasındaki ilişkiler incelenecektir.

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Ankete katılan seyahat acentası çalışanlarına ait demografik bulgular Çizelge 4’de verilmiştir.

Çizelge 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Değişkenler	Frekans (N)	Yüzde Oranı (%)
Görev	Acenta Sahibi	29	6,7
	Acenta Müdürü	46	10,7
	Operasyon Sorumlusu	68	15,8
	Satış Sorumlusu	107	24,8
	Ofis Elemanı	134	31,1
	Turist Rehberi	29	6,7
	Otel Rehberi	18	4,2
Cinsiyet	Bay	219	50,8
	Bayan	212	49,2
Yaş	25 ve altı	97	22,5
	26-35	169	39,2
	36-45	122	28,3
	46 ve üstü	43	10,0
İşletmenin Çalışma Yılı	1-4 yıl	63	14,6
	5-9 yıl	118	27,4
	10 yıl ve üzeri	250	58
Personel Çalışma Yılı	1-4 yıl	147	34,1
	5-9 yıl	166	38,5
	10 yıl ve üzeri	118	27,4
Çalışan Sayısı	1-5 kişi	76	17,6
	6-10 kişi	134	31,1
	11-19 kişi	102	23,7
	20 ve üzeri kişi	119	27,6
Incoming Yapıyor musunuz?	Evet	209	48,5
	Hayır	222	51,5
Yıllık Düzenlenen Tur Sayısı	1-20 arası	45	10,4
	21-50 arası	68	15,8
	51-100 arası	81	18,8
	101 ve üzeri	237	55
Şikâyet Uzmanı Var mı?	Evet	273	63,3
	Hayır	158	36,7

Çizelge 4'e göre katılımcıların 134'ü (%31,1) ofis elemanı ve 107'sinin (%24,8) satış sorumlusu olduğu görülmektedir. Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların 219'u (%50,8) erkek, 212'si (%49,2) kadındır. Katılımcılar yaş değişkenine göre 26-35 yaş arası 169 kişi (%39,2) ve 36-45 yaş arası 122 kişi (%28,3) olduğu saptanmıştır.

İşletmelerin çalışma yıllı değişkenine göre %58'inin 10 yıl ve üzeri faaliyette olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılan çalışanların sektörde çalışma yıllarını incelediğimizde 166'sının (%38,5) 5-9 yıl arası, 147'sinin (%34,1) 1-4 arası yıldan beri çalıştıkları görülmektedir. Seyahat acentalarında çalışan sayılarına göre 6-10 çalışan %31,1; 20 kişi ve üzeri çalışan %27,6 olarak saptanmıştır. Seyahat acentalarının incoming yapma faaliyeti sorusuna 209 kişi (%48,5) evet, 222 kişi (%51,5) hayır cevabı vermiştir. Seyahat acentamızda düzenlenen yıllık tur sayısı sorusunda 237 kişi (%55) 101 ve üzeri tur düzenledikleri cevabı vermiştir.

Katılımcıların 237'si (% 63,3) seyahat acentalarında bir şikâyet uzmanı olduğunu belirtmiştir. Burada belirtmek gerekir ki yüz yüze yapılan anket uygulamaları sırasında seyahat acentalarında doğrudan bir şikâyet uzmanının olmadığı, acenta çalışanlarından birisinin kendi görevi dışında fazladan bu görevi üstlendiği de gözlemlenmiştir.

Çizelge 5. Seyahat Acentalarının Şikâyet Konuları

10	Değişkenler	Frekans (N)	Yüzde Oranı (%)
Yiyecek-İçecek İşletmesi	Evet	135	31,3
	Hayır	296	68,7
Tur Operatörü	Evet	67	15,5
	Hayır	364	84,5
Zaman Planlaması	Evet	88	20,4
	Hayır	343	79,6
Turist Rehberi	Evet	49	11,4
	Hayır	382	88,6
Otel	Evet	218	50,6
	Hayır	213	49,4
Ulaşım Araçları	Evet	140	32,5
	Hayır	291	67,5
Sosyal Aktiviteler	Evet	72	16,7
	Hayır	359	83,3

Çizelge 5'e göre seyahat acentaları en çok şikâyetleri 218 katılımcı (% 50,6) ile otellerden almaktadır. Yüz yüze yapılan görüşmelerde otellerin vaat ettikleri hizmetleri sunmaması, seyahat acentası ürünlerini otel bünyesinde satmaya çalışması, personel yetersizliği ve hizmet kalitesine bağlı olarak şikâyetlerin alındığı bildirilmiştir. Bu durumu 140 katılımcı (% 32,5) ile ulaşım araçları takip etmektedir. Bu şikâyet konusuyla ilgili de yüz yüze yapılan görüşmelerde tura çıkan araçların bakımsızlığı, şoför ve yardımcı personelin tavır ve davranışları öncelikli şikâyet konularındandır. Seyahat acentalarının üçüncü olarak da yiyecek içecek işletmelerinden şikâyet aldıkları görülmektedir. 135 katılımcı (% 31,3) yiyecek içecek işletmelerinden şikâyet aldığını bildirmiş ve bunun da öncelikli sebebinin yiyecek içecek kalitesi ve servis personeli tutum ve davranışları olduğu yüz yüze yapılan görüşmelerde belirtilmiştir.

Çizelge 6. Seyahat Acentalarının Düzenlemiş Olduğu Tur Çeşitleri

Tur Çeşidi	Değişkenler	Frekans (N)	Yüzde Oranı (%)
Kültür Turları	Evet	352	81,7
	Hayır	79	18,3
Günübirlik Turlar	Evet	354	82,1
	Hayır	77	17,9
Hac/Umre	Evet	64	14,8
	Hayır	367	85,2
Tatil Turları	Evet	295	68,4
	Hayır	136	31,6
Kış Turları	Evet	188	43,6
	Hayır	243	56,4
Eğlence Turları	Evet	164	38,1
	Hayır	267	62,9

Çizelge 6'ya göre seyahat acentaları tarafından en çok günübirlik turların (354 katılımcı % 82,1) tercih edildiği görülmektedir. Kültür turları ise seyahat acentaları tarafından (352 katılımcı % 81,7) en çok düzenlenen ikinci tur çeşidi olarak görülmektedir.

4.2. Ölçeğin Güvenilirliği

Ölçeğin taşınması gereken özelliklerden birisi olan güvenilirlik, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerden elde edilen ölçüm

değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir (Öncü, 1994:26). Bir ölçeğin güvenilir olabilmesi için hesaplanan alfa değerinin minimum 0,60 olması gerekmekte, 0,70'in üzerindeki değerler ise yüksek bir güvenilirlik olduğunu göstermektedir. Cronbach alfa katsayısı 1 değerine ne kadar yakın değer taşırırsa, ölçeğin güvenilirliği o derece yüksek olmaktadır. Hesaplanan alfa değerinin 1 değerine çok yakın bir değer ulaşmış olması, ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Cronbach alfa değerininin yanı sıra, güvenilirliği belirlemek için ölçeği oluşturan maddelerin ölçeğin bütünü ile olan korelasyonlarına (item-total) ve genel Cronbach alfa katsayısına yaptıkları katkıya da bakılmıştır. Özdamar'a göre (2002:522), ölçeğin bütünü ile maddeler arasındaki korelasyonlar ölçeğin toparlanabilirliğini bozacak şekilde negatif olmamalı ve ölçeğin içsel tutarlılığına katkıda bulunabilmeleri için 0,25 değerinde büyük olmaları gerekmektedir. Ayrıca Baş'a göre (2001:191), her bir maddenin Cronbach alfa değeri ölçeğin genel alfa değerini geçmemeli ve bir ölçek maddesi bu ölçüte uymuyor ise bu madde ölçekten çıkarıldığında genel alfa değeri yükseliyorsa, bu madde ölçekten çıkarılmalıdır.

Kurumsal itibar değişkenini ölçmek amacıyla anket formunda yer alan 20 soru analize dâhil edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha değerinin 0,926 olarak bulunmuştur. Ölçek sorularının tamamı 0,25 değerinden yüksek ve pozitif yönlüdür. Ölçek soruları genel Cronbach's Alpha değerinin altındadır. Güvenilirlik analizi sonuçları EK'ler kısmında verilmiştir.

Müşteri şikâyet yönetimini ölçmeye yönelik olarak anket formunda 22 soru yer almıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değerinin 0,930 olduğu, tüm ölçek sorularının pozitif ve 0,25 değerinden yüksek olduğu görülmüştür. Ölçek sorunlarının genel alfa değerini geçmediği ayrıca tespit edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonuçları EK'ler kısmında verilmiştir.

İnovasyon değişkenini ölçmek amacıyla anket formunda yer alan 20 soru analize dâhil edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha değerinin 0,909 olarak bulunmuştur. Ölçek sorularının tamamı 0,25 değerinden yüksek ve pozitif yönlüdür. Ölçek soruları genel Cronbach's Alpha değerinin altındadır. Güvenilirlik analizi sonuçları EK'ler kısmında verilmiştir.

Örgütsel öğrenme değişkenini ölçmek amacıyla anket formunda yer alan 10 soru analize dâhil edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha değerinin 0,925 olarak bulunmuştur. Ölçek sorularının tamamı 0,25 değerinden yüksek ve pozitif yönlüdür. Ölçek soruları genel Cronbach's Alpha değerinin altındadır. Güvenilirlik analizi sonuçları EK'ler kısmında verilmiştir.

4.3. Ölçüm Müdelinin Belirlenmesi

Güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış bir ölçek yardımıyla toplanan araştırma teorik modeline ilişkin verilerin, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerine tabi tutularak bir ölçüm modelinin belirlenmesi, Yapısal Eşitlik Modellemesi tekniğindeki en önemli aşamadır. Dolayısıyla bu aşamada keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri aracılığıyla bir ölçüm modeli oluşturulacak, daha sonra bu model yapısal modelin tahmini için kullanılacaktır.

Araştırmada elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak, keşfedici faktör analizi için SPSS 16.0, doğrulayıcı faktör analiz tekniği için LISREL 8,51 programı kullanılmıştır.

4.4. Keşfedici Faktör Analizi

Bu bölümde araştırmanın modelini oluşturan müşteri şikâyet yönetimi, kurumsal itibar, örgütsel öğrenme ve hizmet inovasyonu değişkenlerine yönelik keşfedici faktör analizleri yapılmıştır.

Bu çalışmada araştırmada kullanılan ölçeği boyutlara indirgemek ve bu boyutları adlandırmak için örneklemden alınan veriler üzerinden faktör analizi uygulanmıştır. Bu bakımdan ölçekteki sorularda yer alan ve her biri bir değişkeni temsil eden çok sayıdaki soru maddesi; keşfedici faktör analizi yönteminden yararlanılarak az sayıda, daha açık ve anlaşılır bir şekilde analiz yapabilmek için yeniden düzenlenmiştir. Ayrıca ölçeğin, ayırma (discriminant) ve birleşme (convergent) geçerliliklerinin sınanması amaçlarıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır.

Bu amaçlarla Principal Components ve Varimax faktör rotasyon yöntemleri kullanılarak keşfedici faktör analizine başvurulmuş ve bu analizde kullanılan korelasyon matrisi, ayırma geçerliliği için incelenmiştir. Yapı için faktör analizinin uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik testi sonuçlarıyla belirlenmektedir.

4.4.1. Kurumsal İtibar Değişkenlerine Göre Keşfedici Faktör Analizi

Kurumsal itibar ölçeğini boyutlara indirgemek yani teorik olarak anlamlı ve birbirinden bağımsız faktör yapıları elde etmek ve ölçeğin, ayırma (discriminant) ve birleşme (convergent) geçerliliklerinin sınanması amaçlarıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Kurumsal itibarı ölçmeye yönelik olarak Principal Components ve Varimax faktör rotasyon yöntemleri kullanılarak yapılan ilk faktör analizi sonucunda, öz değeri (eigen value) 1'in üzerinde 4 faktör olduğu, X^2 değerinin anlamlı ve KMO değerinin ise 0,919 olduğu sonucu bulunmuştur. Bununla birlikte tüm ölçek maddelerin faktör yükleri taban değer olarak belirlenen 0,50 değerinin üstünde olduğu görülmüştür. Ölçek maddeleri 4 faktöre sorunsuz bir şekilde yerleşmiştir.

Ölçek maddeleri ile yüklendikleri faktörler arasındaki ilişki dikkate alınarak söz konusu faktörler sırasıyla, Duygusal çekicilik ve Ürün/Hizmetler (1. faktör), Finansal Performans (2. faktör), Vizyon ve Liderlik (3. faktör) ve Sosyal Sorumluluk (4. faktör) olarak belirlenmiştir. % 69,059 olan toplam

varyansın % 22,688'i birinci faktör, %17,961'i ikinci faktör, % 16,831'i üçüncü faktör ve %11,578'i dördüncü faktör tarafından açıklanmaktadır.

Veriler ışığında Formbrun (1998) yapmış olduğu çalışmada belirlediği faktör dağılımları ele alınarak Duygusal Çekicilik, Finansal Performans, Vizyon ve Liderlik ile Sosyal sorumluluk olarak belirlenmiştir.

Kurumsal itibar değişkenine ait keşfedici faktör analizi sonuçları aşağıdaki Çizelge 7'de verilmektedir.

Çizelge 7. Kurumsal İtibar Keşfedici Faktör Analizi Faktör Yükleri

	BİLEŞENLER				Cronbach Alfa
	1	2	3	4	
	Duygusal Çekicilik	Finansal Performans	Vizyon ve Liderlik	Sosyal Sorumluluk	
1. Acentamız müşterilerine olumlu duygular hissettirir	0,744				0,902
2. Acentamız müşterilerinde saygı ve hayranlık uyandırır	0,793				
3. Acentamız müşterilerine güven verir	0,831				
4. Acentamız yüksek kalitede ürünler ve hizmetler sunar	0,712				
5. Acentamız yenilikleri takip eder	0,711				
6. Acentamız ürünlerinde ve hizmetlerinde paranın karşılığını verir	0,701				
7. Acentamız ürünlerinin ve hizmetlerinin arkasında durur	0,723				
8. Acentamız pazarda oluşan fırsatları değerlendirir.		0,834			0,863
9. Acentamız diğer acentalara liderlik yapar		0,780			
10. Acentamız gelecek için net bir vizyonu vardır		0,756			
11. Acentamız çalışanlarını adil bir şekilde ödüllendirir			0,722		0,859
12. Acentamız çalışanlar için iyi bir ortama sahiptir			0,744		
13. Acentamız iyi çalışanlara sahiptir			0,695		
14. Acentamız her zaman rakiplerinin bir adım önündedir			0,739		
15. Acentamız karlılıkla ilgili kayıtlarını düzenli tutar			0,688		
16. Acentamız düşük riskli yatırımlar (turlar) yapar			0,629		
17. Acentamızın büyüme potansiyeli yüksektir				0,838	0,930
18. Acentamız iyi amaçlı sosyal projeleri destekler				0,857	
19. Acentamız çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirir				0,877	
20. Acentamız topluma karşı sorumluluklarını yerine getirir				0,897	

Çizelge 8. Kurumsal İtibar Faktörü KMO (Kaiser-Meyer Olkin) ve Barlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü (KMO)		0,919
Küresellik Testi	Ki-kare Değeri	5422,535
	Df	190
	Anlamlılık	,000

Keşfedici faktör analizi yapıldıktan sonra ortaya çıkan faktör yüklerinin 0,50 değerinin üzerinde olması ve ölçekte ortaya konulan faktör yapısının, ortalama varyansın 0,50'sinden daha fazlasını açıklaması, ölçeğin bu iki geçerliliği yakaladığını göstermektedir. Bu analizlerde kullanılan korelasyon matrisi incelenmiştir ve değişkenlerin ait oldukları faktörler dışındaki diğer faktörlerle yüksek korelasyon değerlerine sahip olmadıkları, güvenilirlik katsayılarının yüksek olduğu da anlaşılmıştır. Bu bağlamda araştırma kapsamında ele alınan örgütsel öğrenme ölçeğinin ayırma ve birleşme geçerliliğini sağladıkları görülmektedir.

4.4.2. Müşteri Şikâyet Yönetimi Değişkenlerine Göre Keşfedici Faktör Analizi

Müşteri şikâyet yönetimi ölçeğini boyutlara indirgemek yani teorik olarak anlamlı ve birbirinden bağımsız faktör yapıları elde etmek ve ölçeğin, ayırma (discriminant) ve birleşme (convergent) geçerliliklerinin sınanması amaçlarıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Kurumsal itibarı ölçmeye yönelik olarak Principal Components ve Varimax faktör rotasyon yöntemleri kullanılarak yapılan ilk faktör analizi sonucunda, öz değeri (eigen value) 1'in üzerinde 3 faktör olduğu, X^2 değerinin anlamlı ve KMO değerinin ise 0,939 olduğu sonucu bulunmuştur. Bununla birlikte tüm ölçek maddelerin faktör yükleri taban değer olarak belirlenen 0,50 değerinin üstünde olduğu görülmüştür. 14,15 ve 22. ölçek maddeleri herhangi bir faktöre yüklenmediği ve aynı zamanda dikkatsiz okuyucuların soruyu yanlış anlama ihtimali

olduğundan dolayı bu ölçek maddeleri ölçekten çıkarılmış ve faktör analizi tekrarlanmıştır.

Yapılan ikinci faktör analizi sonucunda öz değeri (eigen value) 1'in üzerinde 3 faktör olduğu, χ^2 değerinin anlamlı ve KMO değerinin ise 0,938 olduğu sonucu bulunmuştur. İkinci faktör analizi sonrası müşteri şikâyet yönetimini ölçmeye yönelik oluşturulan ölçeğin tüm maddelerinin sorunsuzca 3 faktöre yüklendikleri, faktör yüklerinin 0,50 değerinin üzerinde olduğu görülmüştür. Maddeler ile ait oldukları faktörler arasında büyük ve önemli bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Ölçek maddeleri ile yüklendikleri faktörler arasındaki ilişki dikkate alınarak söz konusu faktörler sırasıyla, Süreç Standardizasyonu (1.faktör), İlgî ve Şeffaflık (2.faktör) ve Yetkilendirme (3.faktör) olarak belirlenmiştir. % 66,141 olan toplam varyansın % 25,67'si birinci faktör, % 20,685'i ikinci faktör, % 19,786'sı üçüncü faktör tarafından açıklanmaktadır.

Veriler ışığında Bengül (2016:89) yapmış olduğu çalışmada belirlediği faktör dağılımları ele alınarak Müşteri şikâyet yönetimi 3 faktör olarak ele alınmıştır. Faktör dağılımları Süreç Standardizasyonu, İlgî ve Şeffaflık ile Yetkilendirme olarak belirlenmiştir.

Müşteri şikâyet yönetimi değişkenine ait keşfedici faktör analizi sonuçları aşağıdaki Çizelge 9'da verilmektedir.

Çizelge 9. Müşteri Şikâyet Yönetimi Keşfedici Faktör Analizi Faktör

Yükleri

	BİLEŞEN			Cronbach Alfa
	1	2	3	
	Süreç Standardizasyonu	İlgi ve Şeffaflık	Yetkilendirme	
1. Şikâyet yönetim sürecinde personelin görevleri açıkça tanımlanmıştır.	0,823			0,929
2. Müşteri şikâyetleri yönetimi sürecimiz açıkça tanımlanmıştır.	0,804			
3. Şikâyetlerin çözülmesi için maksimum süre tanımlaması yapılmıştır.	0,809			
4. Şikâyet yönetim sürecinde personelin problemin çözümü için sorumluluk almasını kolaylaştıran talimatlar bulunmaktadır.	0,808			
5. Şikâyeti bulunan müşterilerin şikâyetlerinin çözümünde personel yeteri kadar yetkilendirilmiştir.	0,795			
6. Şikâyet yönetiminden sorumlu personelin eğitimi, müşteri şikâyetlerinin hassasiyeti hedeflenerek yapılmaktadır.	0,795			
7. Yöneticiler, şikâyet yönetiminden sorumlu personelle düzenli olarak etkin şikâyet yönetiminin faydalarını paylaşmaktadır.	0,769			
8. Çalışanlar şikâyet yönetiminin faydalarının tam olarak farkındadır.		0,689		0,893
9. Seyahat acentamız şikâyetlere hızlı bir şekilde cevap verir.		0,774		
10. Çalışanlarımız müşterilerin problemleriyle yeterli düzeyde ilgilenirler.		0,798		
11. Müşterilerimize şikâyetleriyle ilgili açıklayıcı ve tatmin edici bilgiler sunarız.		0,771		
12. Müşterimizden kaynaklanan bir şikâyet bile olsa çözüm üretmek için çaba sarf ederiz.		0,770		
13. Acentamız müşterinin şikâyetlerini en uygun şekilde tazmin eder.		0,762		0,873
16. Müşterilere şikâyetlerini bildirdikten kısa bir süre sonra cevap verilmektedir.			0,754	
17. Şikâyeti bulunan müşterilerin şikâyetlerinin çözümünde şikâyete uygun ölçüde tazminat talimatları bulunmaktadır.			0,772	
18. Yöneticiler müşteri şikâyetlerini kendi yanlış kararının bir sonucu olarak değil, sorunların yeniden ortaya çıkmasını engelleyecek bir fırsat olarak görmektedirler.			0,801	
19. Tüm çalışanlar yüksek seviyede müşteri odaklıdır.			0,781	
20. Müşteri odaklılık konusundaki değerlerimiz ve normlarımız oturmuştur.			0,739	
21. Çalışanlar müşteri şikâyetlerini kişisel eleştiri yerine müşteri memnuniyetini oluşturacak bir fırsat olarak görmektedirler.			0,613	

Çizelge 10. Müşteri Şikâyet Yönetimi KMO (Kaiser-Meyer Olkin) ve Barlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü (KMO)		0,938
Küresellik Testi	Ki-kare Değeri	4944,123
	Df	171
	Anlamlılık	,000

Keşfedici faktör analizi yapıldıktan sonra ortaya çıkan faktör yüklerinin 0,50 değerinin üzerinde olması ve ölçekte ortaya konulan faktör yapısının, ortalama varyansın 0,50'sinden daha fazlasını açıklaması, ölçeğin bu iki geçerliliği yakaladığını göstermektedir. Bu analizlerde kullanılan korelasyon matrisi incelenmiştir ve değişkenlerin ait oldukları faktörler dışındaki diğer faktörlerle yüksek korelasyon değerlerine sahip olmadıkları, güvenilirlik katsayılarının yüksek olduğu da anlaşılmıştır. Bu bağlamda araştırma kapsamında ele alınan örgütsel öğrenme ölçeğinin ayırma ve birleşme geçerliliğini sağladıkları görülmektedir.

4.4.3. İnovasyon Değişkenine Göre Keşfedici Faktör Analizi

İnovasyonu ölçeğini boyutlara indirgemek yani teorik olarak anlamlı ve birbirinden bağımsız faktör yapıları elde etmek ve ölçeğin, ayırma (discriminant) ve birleşme (convergent) geçerliliklerinin sınanması amaçlarıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Öğrenmeyi ölçmeye yönelik olarak Principal Components ve Varimax faktör rotasyon yöntemleri kullanılarak yapılan ilk faktör analizi sonucunda, öz değeri (eigen value) 1'in üzerinde 2 faktör olduğu, X^2 değerinin anlamlı ve KMO değerinin ise 0,912 olduğu sonucu bulunmuştur. Bununla birlikte tüm ölçek maddelerin faktör yükleri taban değer olarak belirlenen 0,50 değerinin üstünde olduğu görülmüştür. Tüm ölçek maddeleri 2 faktöre sorunsuz bir şekilde yüklendiği görülmüştür.

Ölçek maddeleri ile yüklendikleri faktörler arasındaki ilişki dikkate alınarak söz konusu faktörler sırasıyla, Hizmet (1.faktör) ve süreç (2.faktör)

olarak belirlenmiştir. % 71,327 olan toplam varyansın % 36,669'u birinci faktör ve %34,658'i ikinci faktör tarafından açıklanmaktadır.

Veriler ışığında Yüzbaşıoğlu vd.(2014:739) yapmış olduğu çalışmada belirlediği faktör dağılımları ele alınarak Süreç ve Hizmet İnovasyonu faktör dağılımları çalışma da uygulanmıştır.

İnovasyon değişkenine ait keşfedici faktör analizi sonuçları aşağıdaki Çizelge 11'de verilmektedir.

Çizelge 11. İnovasyon Keşfedici Faktör Analizi Faktör Yükleri

	BİLEŞEN		Cronbach Alfa
	1	2	
	Süreç	Hizmet	
1. Pazardaki ilk ürünleri genellikle biz müşteriye sunarız		0,745	0,904
2. Mevcut ürün ve hizmetlerimizi sıklıkla yenileriz		0,801	
3. Müşteri üzerinde önemli etki yaratacak hizmetler oluştururuz		0,846	
4. Pazardaki diğer ürünlere göre, müşteriye daha fazla fayda sağlayacak ürünler geliştiririz		0,798	
5. Hizmet çeşitlerimize sürekli olarak yeni ürünler katarız.		0,786	
6. Seyahat acentamızda ürün oluşturma süreçlerinde gelişme olması için çaba verilir.		0,799	
7. Seyahat acentamızda operasyon sistemleriyle ilgili sürekli yenileme çabaları yapılır.	0,791		0,918
8. Yeni gelişmelere göre sürekli pazar stratejimizi revize ederiz.	0,856		
9. Acentamızın dış ilişkilerini yenileriz.	0,824		
10. Müşterilere mevcut hizmetlerimizi sunma yollarını sürekli yenileriz.	0,850		
11. Hizmetlerin sunum şeklini sürekli yenileriz.	0,884		

Çizelge 12. İnovasyon KMO (Kaiser-Meyer Olkin) ve Barlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü (KMO)		0,912
Küresellik Testi	Ki-kare Değeri	3157,609
	Df	55
	Anlamlılık	,000

Keşfedici faktör analizi yapıldıktan sonra ortaya çıkan faktör yüklerinin 0,50 değerinin üzerinde olması ve ölçekte ortaya konulan faktör yapısının, ortalama varyansın 0,50'sinden daha fazlasını açıklaması, ölçeğin bu iki geçerliliği yakaladığını göstermektedir. Bu analizlerde kullanılan korelasyon matrisi incelenmiştir ve değişkenlerin ait oldukları faktörler dışındaki diğer faktörlerle yüksek korelasyon değerlerine sahip olmadıkları, güvenilirlik katsayılarının yüksek olduğu da anlaşılmıştır. Bu bağlamda araştırma kapsamında ele alınan inovasyon ölçeğinin ayırma ve birleşme geçerliliğini sağladıkları görülmektedir.

4.4.4. Öğrenme Değişkenine Göre Keşfedici Faktör Analizi

Öğrenme ölçeğini boyutlara indirgemek yani teorik olarak anlamlı ve birbirinden bağımsız faktör yapıları elde etmek ve ölçeğin, ayırma (discriminant) ve birleşme (convergent) geçerliliklerinin sınanması amaçlarıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Öğrenmeyi ölçmeye yönelik olarak Maximum Principal Components ve Varimax faktör rotasyon yöntemleri kullanılarak yapılan ilk faktör analizi sonucunda, öz değeri (eigen value) 1'in üzerinde 2 faktör olduğu, X^2 değerinin anlamlı ve KMO değerinin ise 0,927 olduğu sonucu bulunmuştur. Bununla birlikte tüm ölçek maddelerin faktör yükleri taban değer olarak belirlenen 0,50 değerinin üstünde olduğu görülmüştür. Yapılan faktör analizi sonrası örgütsel öğrenmeyi ölçmeye yönelik oluşturulan ölçeğin tüm maddelerinin sorunsuzca 2 faktöre yüklendikleri, faktör yüklerinin 0,50 değerinin üzerinde olduğu görülmüştür. Maddeler ile ait oldukları faktörler arasında büyük ve önemli bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Ölçek maddeleri ile yüklendikleri faktörler arasındaki ilişki dikkate alınarak söz konusu faktörler sırasıyla, Grup düzeyinde öğrenme (1.faktör) ve örgütsel öğrenme (2.faktör) olarak belirlenmiştir. % 72,165 olan toplam varyansın % 36,146'sı birinci faktör, %36,018'i ikinci faktör tarafından açıklanmaktadır.

Veriler ışığında Alvarez (2011), Chermack vd. (2006) ve Gomez vd. (2005) yapmış oldukları çalışmalarda belirlediği faktör dağılımları ele alınarak Grup düzeyinde ve Örgütsel Öğrenme faktör dağılımları çalışma da uygulanmıştır.

Öğrenme değişkenine ait keşfedici faktör analizi sonuçları aşağıdaki Çizelge 13'de verilmektedir.

Çizelge 13. Öğrenme Keşfedici Faktör Analizi Faktör Yükleri

	BİLEŞEN		Cronbach Alfa
	1	2	
	GRUP	ÖRGÜT	
1. Acentamızda çalışanlar arasında güçlü bir diyalog ve takım ruhu vardır	0,812		
2. Acentamızda öğrenme geleceğimizin bir parçası olarak görülür	0,817		
3. Yönetim acenta içindeki bilgi birikiminin ve paylaşımının önemini sürekli vurgular	0,787		0,899
4. Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, acentamızın en temel değerlerindedir	0,787		
5. Acentamızdaki her birim firmaya ne kadar değer kattığının farkındadır	0,749		
6. Önceki tecrübelerden öğrendiklerimiz sık sık tartışılır ve böylece, unutulması önlenir		0,740	
7. Çalışanlar arasında acentamızın gelecekte nasıl bir yerde olacağına dair fikir birliği vardır		0,797	
8. Acentamızda araştırarak, tecrübe ederek bilgi edinme, ilerlemenin en önemli anahtarı sayılır.		0,769	0,905
9. Öğrenme, organizasyon varlığını sürdürülebilmesini garanti edebilmek için gerekli olan önemli bir değerdir.		0,825	
10. Çalışanlar acentamızın hedeflerinin planlanmasında kendilerini şirket ortağı gibi görürler.		0,842	

Çizelge 14. Öğrenme KMO (Kaiser-Meyer Olkin) ve Barlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü (KMO)		0,927
Küresellik Testi	Ki-kare Değeri	2843,368
	Df	45
	Anlamlılık	,000

Keşfedici faktör analizi yapıldıktan sonra ortaya çıkan faktör yüklerinin 0,50 değerinin üzerinde olması ve ölçekte ortaya konulan faktör yapısının, ortalama varyansın 0,50'sinden daha fazlasını açıklaması, ölçeğin bu iki geçerliliği yakaladığını göstermektedir. Bu analizlerde kullanılan korelasyon matrisi incelenmiştir ve değişkenlerin ait oldukları faktörler dışındaki diğer faktörlerle yüksek korelasyon değerlerine sahip olmadıkları, güvenilirlik katsayılarının yüksek olduğu da anlaşılmıştır. Bu bağlamda araştırma kapsamında ele alınan öğrenme ölçeğinin ayırma ve birleşme geçerliliğini sağladıkları görülmektedir.

4.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Keşfedici faktör analizi neticesinde ortaya çıkan faktörlerin, hipotezlerle belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek için doğrulayıcı faktör analizine başvurulur. Veri matrisindeki değişkenler ile faktör analizi ile belirlenen faktörlerden faydalanılarak, faktörler ile değişkenler arasında bir uyum, yani yüksek korelasyon olup olmadığı araştırılır.

Doğrulayıcı Faktör Analizine, araştırma hipotezleriyle ortaya konulan faktör yapısına en uygun yapıya sahip bir ölçme modelini ortaya çıkartmak amacıyla başvurulmaktadır (Hair vd.1998:598).

Doğrulayıcı Faktör Analizi sırasında değişkenlere ilişkin olarak Lisrel 8,51 for Windows programı tarafından oluşturulan kovaryans matrisi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analitik modellerinin kestirilmesine yaygın bir şekilde Maximum Benzerlik Tahmini (Maximum Likelihood Estimation)

yöntemi kullanılır. Parametre tahminleri, manifest (gözlemlenen) değişkenlere ilişkin kovaryans yapısının, bu değişkenlerin ait oldukları latent (gizli) değişkenler tarafından temsil edilip edilmediğini göstermektedir. Bir latent (gizli) ve manifest (gözlenen) değişken arasında, teorik değerlerinin üzerinde t değerine sahip ($t > 1,96$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,001$) olması, değişkenin ait olduğu faktöre yüklendiği anlamına gelmektedir.

Eğer parametre tahmin değerleri negatif veya 1 değerinden büyük çıkarsa Heywood Vakası olarak adlandırılan durumla karşılaşılır ve bu durumdaki değişkenler öngörülen faktör yapısına uygun olmadıklarından, dışarıda bırakılarak faktör analizinin tekrarlanması gerekir. Ayrıca değişkenlere ilişkin tahmin edilen t değerleri $\alpha=0,95$ önem derecesinde teorik tablo değeri olan 1,96 değerlerinin üzerinde meydana gelmektedir (Hair vd., 1998:620-623).

Bunlara ek olarak modellerin kestirim sonuçlarının geçerliliği ise Ki-Kare test istatistiği ile araştırılmaktadır. Ancak Ki-Kare test istatistiği örneklem genişliğine bağlı olarak tutarsızlık ortaya koyabilmektedir (Hair vd., 1998:620-623). Ki-Kare test istatistiği yerine bu gibi büyük örneklem genişlikleri gerektiren durumlar için birçok alternatif ölçütler geliştirilmiştir. Ki-Kare değerlerinin örneklem genişliklerine yönelik duyarlılığını gidermek için Ki-Kare değerlerinin serbestlik derecelerine bölünerek (X^2 / df), yapay bir şekilde standartlaştırılması yöntemine gidilmiştir. Bu ölçütler ölçme modellerinin test edilmesi ve kestirilmesi amacıyla çalışan doğrulayıcı faktör çözümlenmeleri de söz konusudur. Aynı zamanda bu ölçütler uyum iyiliği (goodness-of-fit) ve uyum eksikliği (lack-of-fit) olarak iki farklı yapıda olabilmektedir (Mulaik vd.,1989:437).

Doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan uyum indeksleri (goodness fitting) ve uyum eksikliği (lack of fitting) üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Buna ek olarak uyum indeksi ve uyum eksikliği indeksi olarak geliştirilmiş 30'dan fazla indeks oluşturulmuştur (Marsh vd., 1998:396). Bu indeksler her zaman birbirleriyle tutarlı sonuçlar vermediğinden dolayı en iyi uyum indeksi konusunda görüş ayrılıkları vardır. Bu nedenle model kestirimi içeren

çalışmalarda Jaccard ve Wan (1996:76) en az 3 indeksin, Kline (1998:45) ise en az 4 indeksin rapor edilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Steiger (1990:177) ise en iyi uyum katsayısı diye bir kavramın olmadığını ifade etmektedir.

Bu tür indeksler uyum ya da uyum eksikliği indeksleri gibi iki farklı sınıfta ele alınabileceği gibi, ilgili literatürde daha yaygın bir sınıflama söz konusudur. Bu konudaki en temel sınıflamaya göre uyum ve uyum eksikliği indeksleri 2 kategoride ele alınmaktadır; Mutlak Uyum İndeksleri (Absolute Fit Indexes), Artan ya da Göreli Uyum İndeksler (Incremental or Relative Fit Indexes) (Widaman ve Thompson,2003:24)

Mutlak Uyum İndeksleri kestirilen tüm modelin tutarlılığını göstermektedir (Hair vd.,1998:599). Bu kategoride yer alan ve sıkça kullanılan uyum ölçütleri; Ki-Kare (X^2), Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index-GFI) Yaklaşıklık Hata Kareler Ortalaması Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA), Hata Kareler Ortalaması Karekökü (Root Mean Square Residual-RMSR) ve Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalaması Karekökü (SRMR) ölçütleri olarak ifade edilmektedir.

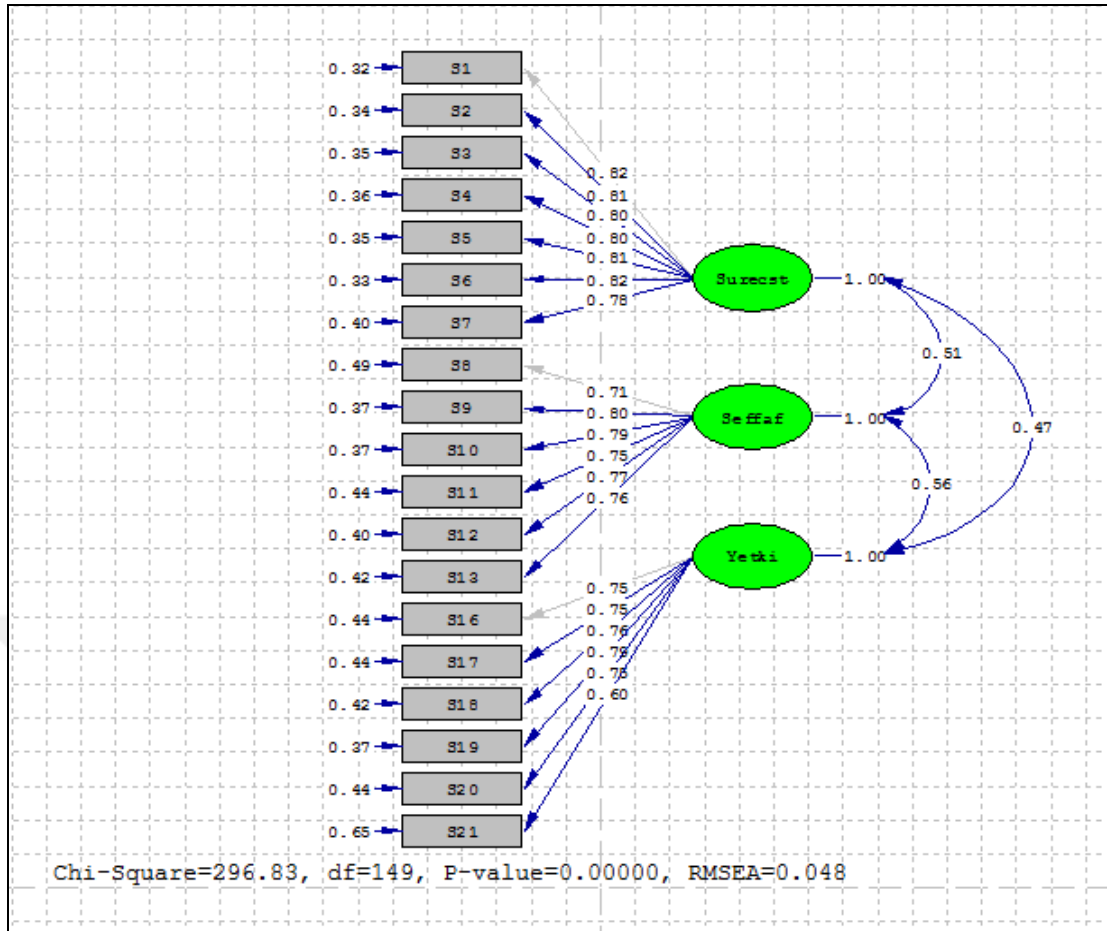
Görelî uyum indeksleri ise Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index-CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index-NFI) ve Normlaştırılmamış Uyum İndeksidir (Non-normed Fit Index-NNFI).

Uyum indeksleri, modelin kabul edilip edilmeyeceğine ilişkin bir takım kabul edilebilir sınır değerler kullanılarak yorumlanmaktadır. Dolayısıyla yapılan analizler sonucunda üretilen uyum istatistiklerinin belirli değerlerin üzerinde veya altında olması istenir. Tarihsel olarak kullanılan ilk uyum istatistiği Ki-Kare'dir. Bir modelin kabul edilebilir olması için X^2 değerinin anlamlı olmaması gerekir. Ki-Kare istatistiği, evren kovaryans matrisi ile örneklem kovaryans matrisinin birbirine uyumuna bakar ve söz konusu değer anlamlı çıkması, bu iki kovaryans matrisinin birbirinden farklı olduğunu gösterir. Oysaki yapısal eşitlik modeli çalışmalarında istenen durum, iki kovaryans matrisi arasında yani teorik beklentiler ile veri arasında

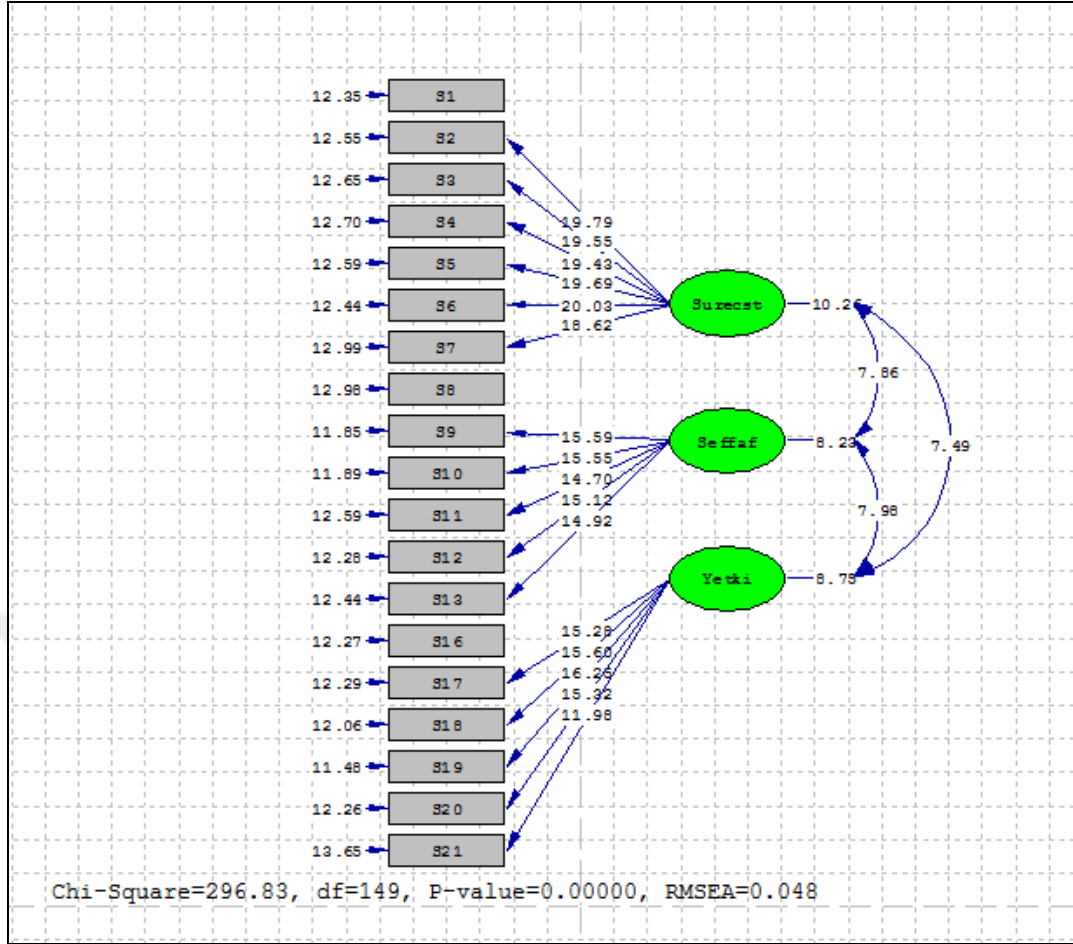
farkın olmamasıdır. Bu durumda Ki-Kare değerinin anlamlı olmaması beklenir.

Uygulamada Ki-Kare değerinin genellikle anlamlı çıktığı görülmektedir. Çünkü bu değer örneklem büyüklüğüne oldukça duyarlıdır. Özellikle küçük örneklerde söz konusu değer daha kolay bir şekilde anlamsız çıktığı bilinmektedir. Buna karşın çok büyük örneklerde de bu değer neredeyse her zaman anlamlı çıkmaktadır. Bu nedenle bunun yerine başka bir hesaplama X^2 değerinin serbestlik derecesine (df) bölünmesiyle yapılır ve bu oranın 2 veya altında olması, modelin iyi bir model olduğunu, 3 veya daha altında olması ise modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu gösterir (Şimşek, 2006:14).

SPSS 16.0 programının doğrulayıcı faktör analizi için gerekli modülü bulunmadığı için analiz yapılırken LISREL 8.51 for Windows paket programı kullanılmıştır. LISREL 8.51 for Windows paket programı gözlemlenen değişkenler için referans değişkeni olarak adlandırılan bir değişkene, örtük değişkeni sabitlendiği için bu referans değişkenlerin t değerleri gösterilmemektedir. Bu sembolik gösterimin nedeni şu şekilde açıklanmaktadır: Örtük değişkenler tamamen teorik yapılar oldukları için belirli bir ölçme birimine sahip olamazlar ve bu nedenle ölçme modelleri test edilirken her birisinin en iyi şekilde tanımladığı düşünülen bir gözlenen değişkene sabitlenirler. Bu değişkene referans değişkeni (reference variable) adı verilir. Bu durum keşfedici faktör analizindeki faktör yükü en yüksek olan değişkene benzetilebilir. Bu nedenle araştırma sürecinde doğrulayıcı faktör analizinden önce keşfedici faktör analizi uygulanmışsa, her bir faktörde en yüksek faktör yüküne sahip olan değişken referans değişkeni olarak kullanılabilir ve her bir faktör kendine ait bu değişkene sabitlenir (Şimşek,2006:85). Referans değişkene ilişkin parametreler sabitlendiği ve bunlara ilişkin tahmin yapılmadığı için söz konusu değerlere ilişkin t değerleri görüntülenememektedir. Sonuç olarak referans değişkenlerin, yani parametre değerleri 1'e sabitlenmiş olan gözlenen değişkenlerin parametre değerleri önceden belirlenmiş olması nedeniyle tekrar tahmin edilememektedir (Şimşek, 2006:8).



Şekil 10. Müşteri Şikâyet Yönetimi Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modelinde Ulaşılan Standart Parametre Değerleri



Şekil 11. Müşteri Şikâyet Yönetimi Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modelinde Ulaşılan t Değerleri

Çizelge 15. Müşteri Şikâyet Yönetimi Değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İstatistikleri

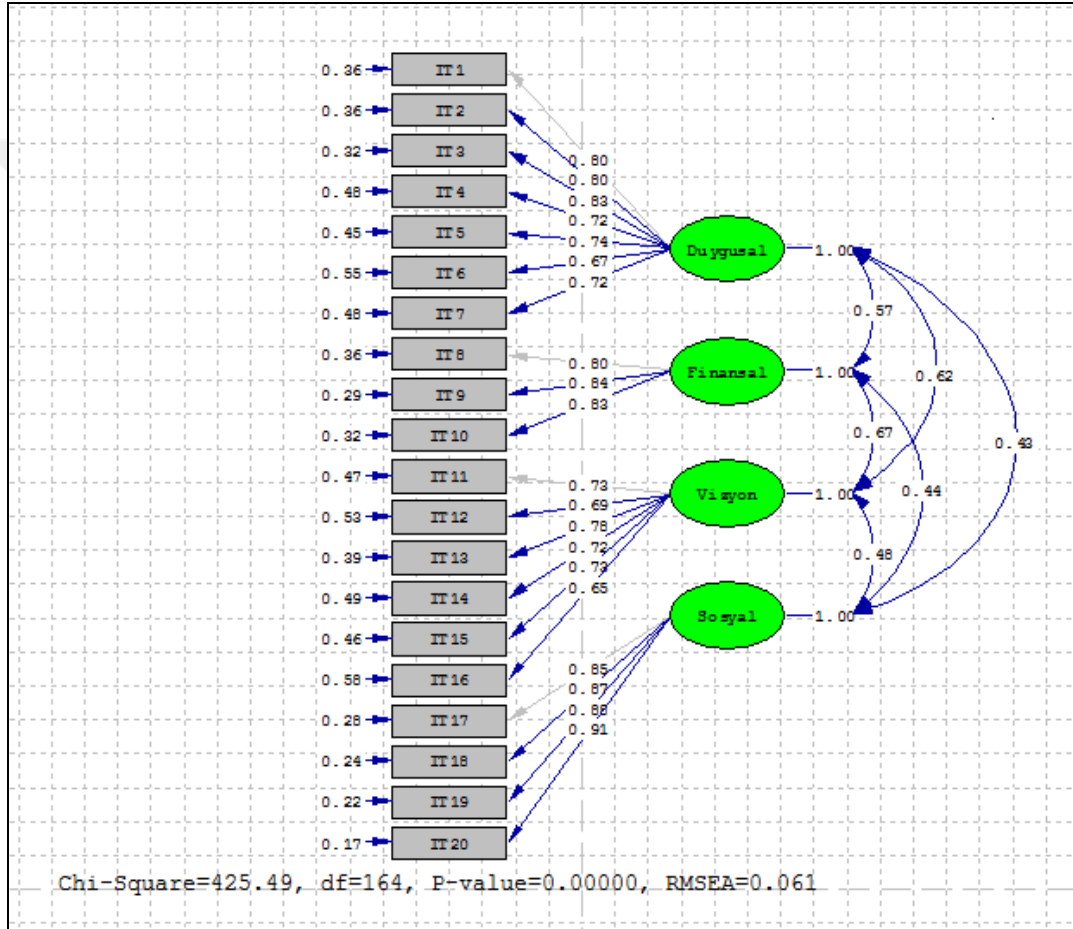
	Tavsiye Edilen Değerler	Ulaşılan Değerler
RMSR	$\leq 0,05$	0,02
RMSEA	$\leq 0,08$	0,04
Goodness of Fit Index (GFI)	$\geq 0,90$	0,93
Adjusted GFI (AGFI)	$\geq 0,90$	0,91
Normed Fit Index (NFI)	$\geq 0,90$	0,94
Nonnormed Fit Index (NNFI)	$\geq 0,90$	0,97
Comperative Fit Index (CFI)	$\geq 0,90$	0,97
χ^2 / df	≤ 3	1,99

Uyum istatistikleri, modelin kabul edilip edilmeyeceğine dair bazı kabul edilebilir sınır değerler kullanılarak yorumlanır. Yani analizler sonucunda ortaya çıkan uyum istatistiklerinin belli değerlerin altında veya üstünde olması istenir. Bunlardan ilki ki-kare'dir (χ^2). Bir modelin kabul edilebilir olması için χ^2 değerinin anlamlı çıkması gerekir. Bir diğer uyum iyiliği ölçütü ise χ^2 değerinin serbestlik derecesine bölünmesi ile yapılır (χ^2 / df) ve bu oranın üç veya altında olması modelin iyi bir model olduğunu, beş ya da daha altında bir değer olması ise, modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu gösterir. Bununla birlikte, bu iki tür değer dışında da birçok uyum iyiliği istatistiği üretilmiştir ve bunlar arasında en yaygın olarak kullanılanları Goodness of Fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI), Comparative Fit Index (CFI), Root Mean Square Residual (RMR/RMSR), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), ve Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)'dir. Bunlarda, GFI, AGFI ve CFI değerlerinin 0,90'dan büyük olmaları kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerinin, 0,95'den büyük olmaları ise iyi bir uyum iyiliği değerinin göstergesi olarak kabul edilir. RMSEA, RMR ve SRMR'de söz konusu değerlerin 0,05'den küçük olması iyi bir uyum değerini, 0,08'den küçük olması ise kabul edilebilir bir uyum iyiliği değeri olarak tavsiye edilir (Şimşek, 2006:13,14).

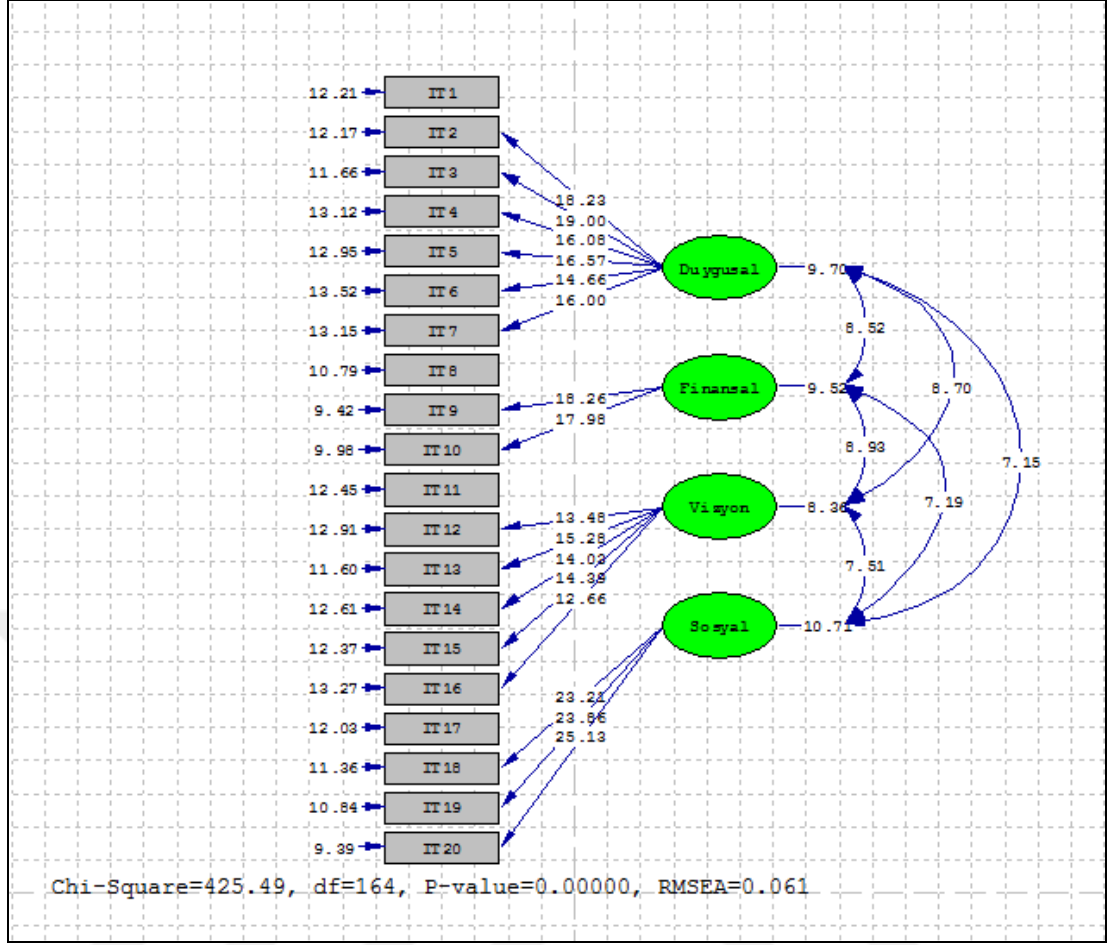
Şekil 11'de görüldüğü gibi, ulaşılan t değerleri teorik tablo değerinin ($p < 0,01$ için $t > 2,58$) üzerinde gerçekleşmiştir. Buna ek olarak tüm hata terimlerinin negatif değere sahip olmadığı ve 1 değerini aşmadığı görülmüştür. Dolayısıyla araştırma teorik modelinde öne sürülen 3 faktörlü müşteri şikâyet yönetimi model yapısının, yapısal modeli oluşturabilecek en uygun yapı olduğu belirlenmiştir. Şekil 9'da görüldüğü gibi exojen değişkenlerin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, tüm faktörlerin t değerleri 2,58'den büyük çıkmıştır. Elde edilen t değerlerinin 2,58'den büyük çıkması parametrelerin geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Aynı zamanda, gerçekleşen χ^2 testinin sonucu da anlamlı çıkmıştır.

Literatürdeki birçok çalışmada doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını ve model uyumunu test etmek için uyum istatistikleri (goodness fit indices) ve söz konusu istatistiklerin sınır değerleri kullanılmıştır. Çizelge 15'te görüldüğü

gibi, χ^2 / df değeri tavsiye edilen 3 değerinin altında çıkmış ($\chi^2 / df = 1,99$) olup bu durum doğrulayıcı faktör analizinde kullanılmış olan tahmin edilen ve gözlemlenen korelasyon matrisleri arasında önemli bir fark olmadığını ve dolayısıyla en uygun faktör yapısının yakalandığını göstermektedir. Benzer şekilde Çizelge 15'te görüldüğü gibi RMSR, RMSEA, değerleri literatürde tavsiye edilen değerlerin altında, GFI, AGFI, NFI, NNFI ve CFI değerleri ise tavsiye edilen değerlerin üzerinde gerçekleştiğinden dolayı ortaya konulan faktör yapısı toplanan veriler tarafında desteklenmektedir.



Şekil 12. Kurumsal İtibar Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modelinde Ulaşılan Standart Parametre Değerleri



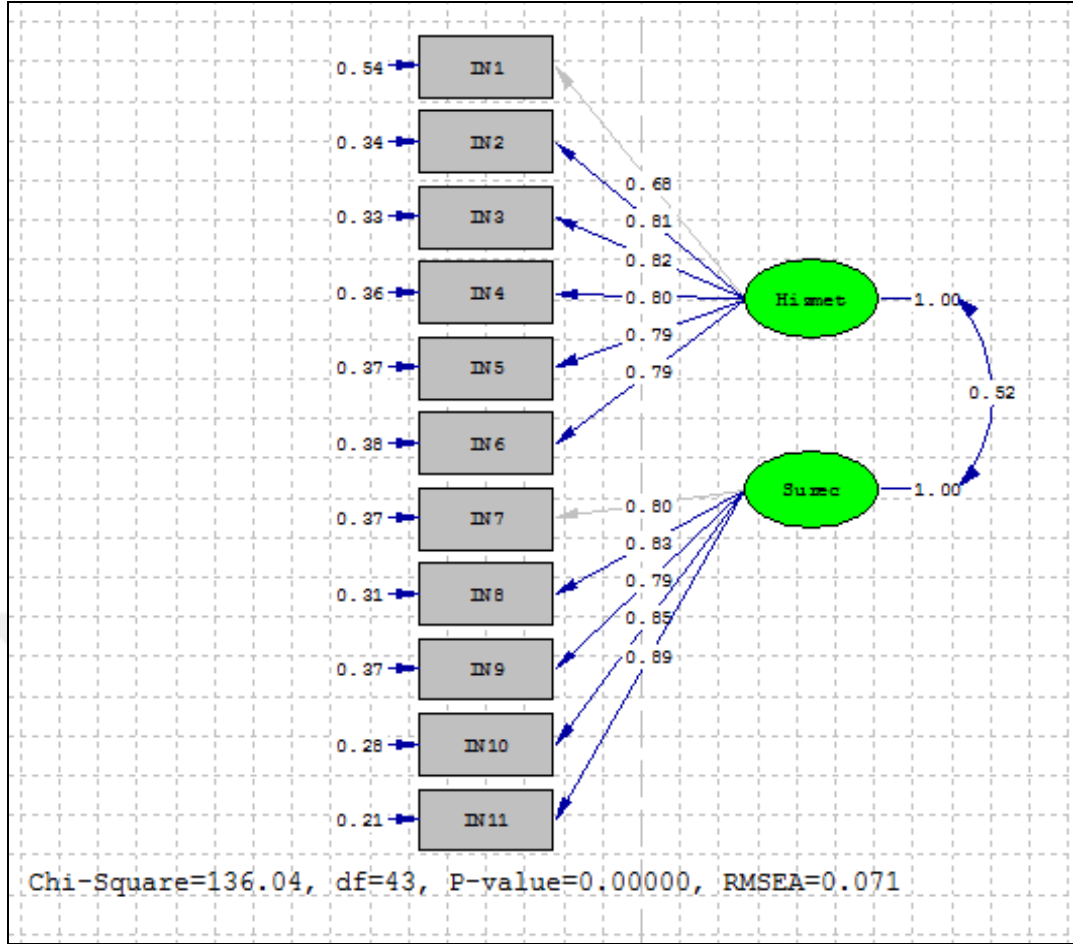
Şekil 13. Kurumsal İtibar Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modelinde Ulaşılan t Değerleri

Çizelge 16. Kurumsal İtibar Değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İstatistikleri

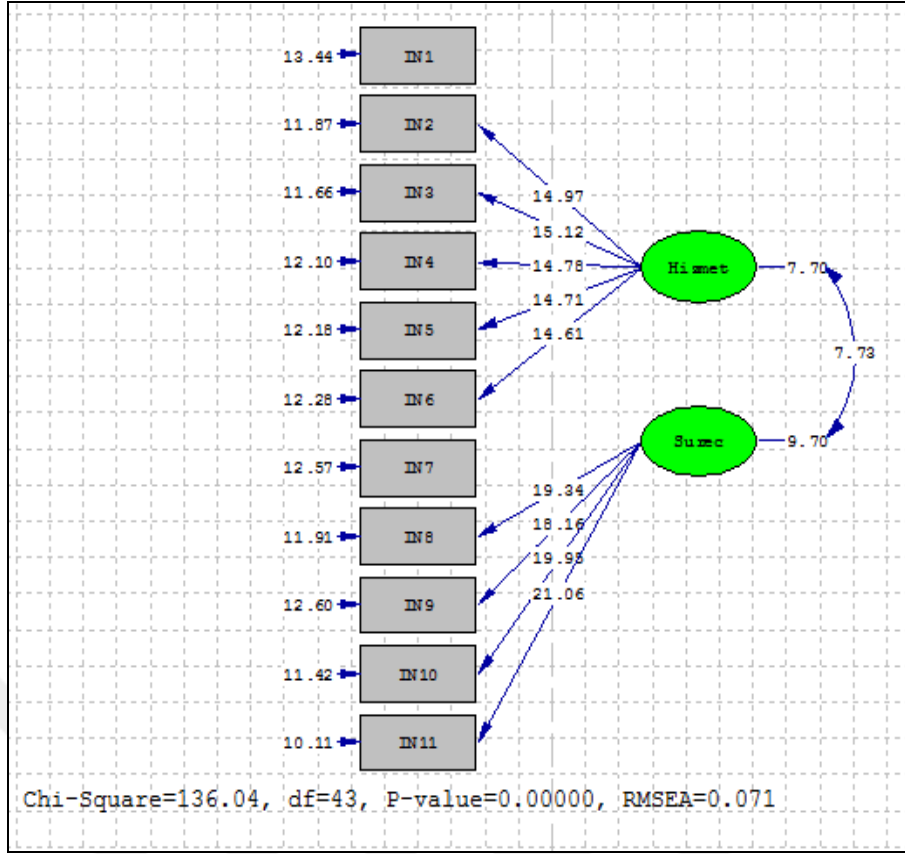
	Tavsiye Edilen Değerler	Ulaşılan Değerler
RMSR	≤ 0,05	0,03
RMSEA	≤ 0,08	0,06
Goodness of Fit Index (GFI)	≥ 0,90	0,91
Adjusted GFI (AGFI)	≥ 0,90	0,89
Normed Fit Index (NFI)	≥ 0,90	0,92
Nonnormed Fit Index (NNFI)	≥ 0,90	0,94
Comperative Fit Index (CFI)	≥ 0,90	0,95
χ^2 / df	≤ 3	2,56

Şekil 13'de görüldüğü gibi, ulaşılan t değerleri teorik tablo değerinin ($p < 0,01$ için $t > 2,58$) üzerinde gerçekleşmiştir. Buna ek olarak tüm hata terimlerinin negatif değere sahip olmadığı ve 1 değerini aşmadığı görülmüştür. Dolayısıyla araştırma teorik modelinde öne sürülen 4 faktörlü kurumsal itibar model yapısının, yapısal modeli oluşturabilecek en uygun yapı olduğu belirlenmiştir. Şekil 13'de görüldüğü gibi exojen değişkenlerin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, tüm faktörlerin t değerleri 2,58'den büyük çıkmıştır. Elde edilen t değerlerinin 2,58'den büyük çıkması parametrelerin geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Aynı zamanda, gerçekleşen χ^2 testinin sonucu da anlamlı çıkmıştır.

Literatürdeki birçok çalışmada doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını ve model uyumunu test etmek için uyum istatistikleri (goodness fit indices) ve söz konusu istatistiklerin sınır değerleri kullanılmıştır. Çizelge 16'da görüldüğü gibi, χ^2 / df değeri tavsiye edilen 3 değerinin altında çıkmış ($\chi^2 / df = 2,56$) olup bu durum doğrulayıcı faktör analizinde kullanılmış olan tahmin edilen ve gözlemlenen korelasyon matrisleri arasında önemli bir fark olmadığını ve dolayısıyla en uygun faktör yapısının yakalandığını göstermektedir. Benzer şekilde tablo 3.10'da görüldüğü gibi RMSR, RMSEA, değerleri literatürde tavsiye edilen değerlerin altında, AGFI değeri tavsiye edilen değerlerin çok az altında, GFI, NFI, NNFI ve CFI değerleri ise tavsiye edilen değerlerin üzerinde gerçekleştiğinden dolayı ortaya konulan faktör yapısı toplanan veriler tarafında desteklenmektedir.



Şekil 14. İnovasyon Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modelinde Ulaşılan Standart Parametre Değerleri



Şekil 15. İnovasyon Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modelinde Ulaşılan t Değerleri

Çizelge 17. İnovasyon Değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İstatistikleri

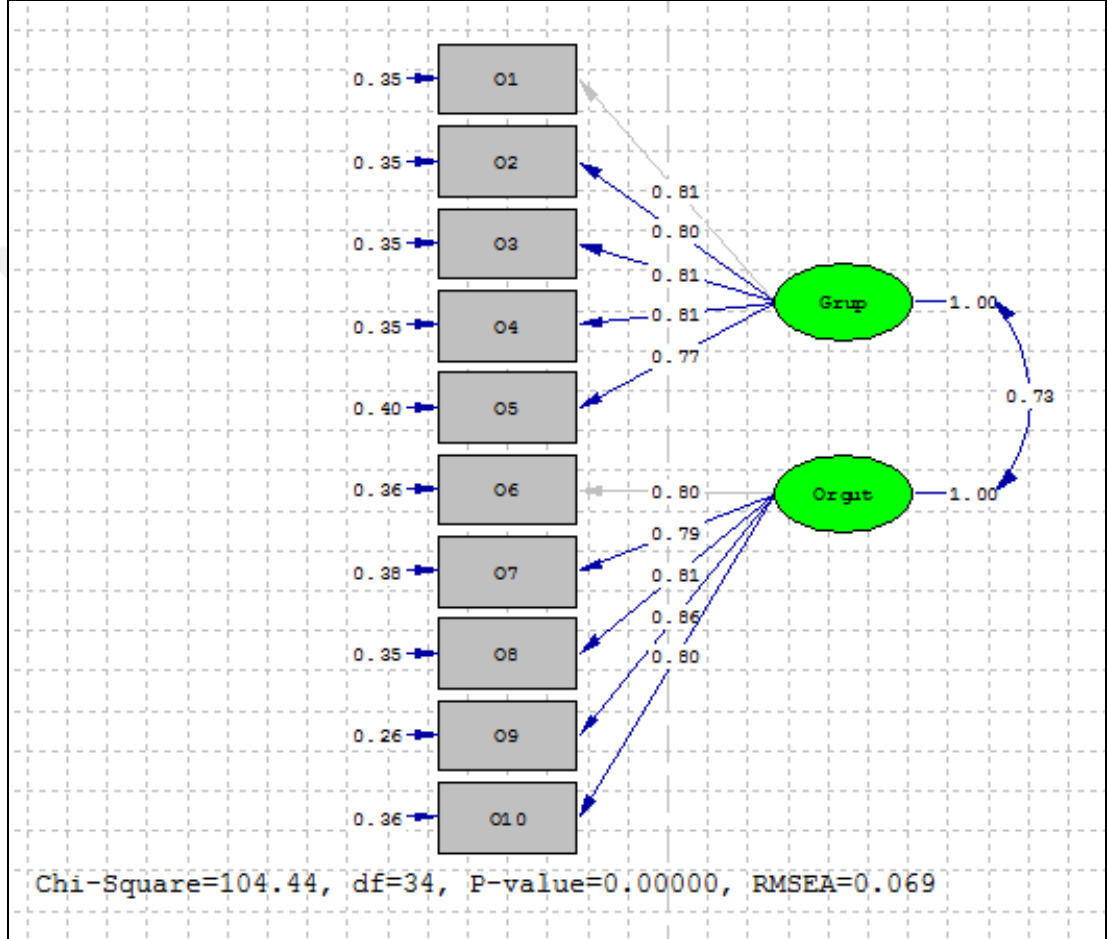
	Tavsiye Edilen Değerler	Ulaşılan Değerler
RMSR	≤ 0,05	0,02
RMSEA	≤ 0,08	0,07
Goodness of Fit Index (GFI)	≥ 0,90	0,95
Adjusted GFI (AGFI)	≥ 0,90	0,92
Normed Fit Index (NFI)	≥ 0,90	0,96
Nonnormed Fit Index (NNFI)	≥ 0,90	0,96
Comperative Fit Index (CFI)	≥ 0,90	0,97
χ^2 / df	≤ 3	3,16

Şekil 15’de görüldüğü gibi, ulaşılan t değerleri teorik tablo değerinin ($p < 0,01$ için $t > 2,58$) üzerinde gerçekleşmiştir. Buna ek olarak tüm hata terimlerinin negatif değere sahip olmadığı ve 1 değerini aşmadığı görülmüştür. Dolayısıyla araştırma teorik modelinde öne sürülen 2 faktörlü inovasyon model yapısının, yapısal modeli oluşturabilecek en uygun yapı olduğu belirlenmiştir. Şekil 15’de görüldüğü gibi exojen değişkenlerin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, tüm faktörlerin t değerleri 2,58’den büyük çıkmıştır. Elde edilen t değerlerinin 2,58’den büyük çıkması parametrelerin geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Aynı zamanda, gerçekleşen χ^2 testinin sonucu da anlamlı çıkmıştır.

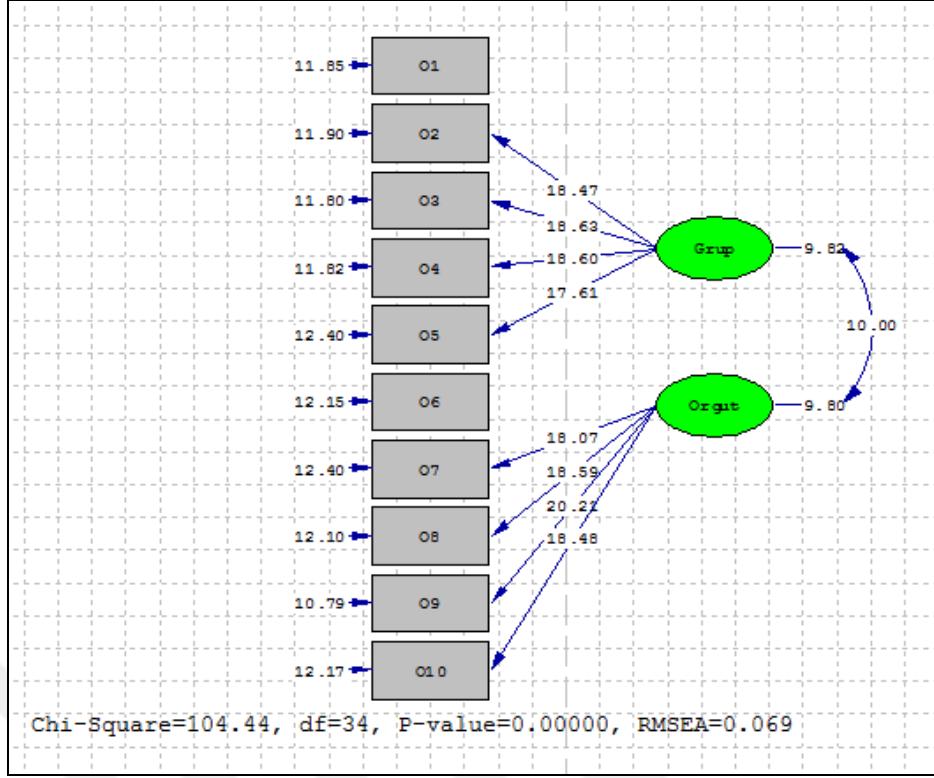
Uyum istatistikleri, modelin kabul edilip edilmeyeceğine dair bazı kabul edilebilir sınır değerler kullanılarak yorumlanır. Yani analizler sonucunda ortaya çıkan uyum istatistiklerinin belli değerlerin altında veya üstünde olması istenir. Bunlardan ilki ki-kare’dir (χ^2). Bir modelin kabul edilebilir olması için χ^2 değerinin anlamlı çıkması gerekir. Bir diğer uyum iyiliği ölçütü ise χ^2 değerinin serbestlik derecesine bölünmesi ile yapılır (χ^2 / df) ve bu oranın üç veya altında olması modelin iyi bir model olduğunu, beş ya da daha altında bir değer olması ise, modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu gösterir. Bununla birlikte, bu iki tür değer dışında da birçok uyum iyiliği istatistiği üretilmiştir ve bunlar arasında en yaygın olarak kullanılanları Goodness of Fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI), Comparative Fit Index (CFI), Root Mean Square Residual (RMR/RMSR), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), ve Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)’dir. Bunlarda, GFI, AGFI ve CFI değerlerinin 0,90’dan büyük olmaları kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerinin, 0,95’den büyük olmaları ise iyi bir uyum iyiliği değerinin göstergesi olarak kabul edilir. RMSEA, RMR ve SRMR’de söz konusu değerlerin 0,05’den küçük olması iyi bir uyum değerini, 0,08’den küçük olması ise kabul edilebilir bir uyum iyiliği değeri olarak tavsiye edilir (Şimşek, 2007:13,14).

Çizelge 17’de görüldüğü gibi, χ^2 / df değeri tavsiye edilen 3 değerinin biraz üstünde çıkmış olup ($\chi^2 / df = 3,16$) bu durum doğrulayıcı faktör analizinde kullanılmış olan tahmin edilen ve gözlemlenen korelasyon

matrisleri arasında önemli bir fark olmadığını ve dolayısıyla en uygun faktör yapısının yakalandığını göstermektedir. Benzer şekilde Çizelge 17’de görüldüğü gibi RMSR, RMSEA, değerleri literatürde tavsiye edilen değerlerin altında, GFI, AGFI, NFI, NNFI ve CFI değerleri ise tavsiye edilen değerlerin üzerinde gerçekleştiğinden dolayı ortaya konulan faktör yapısı toplanan veriler tarafında desteklenmektedir.



Şekil 16. Öğrenme Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modelinde Ulaşılan Standart Parametre Değerleri



Şekil 17. Öğrenme Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modelinde Ulaşılan t Değerleri

Çizelge 18. Öğrenme Değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İstatistikleri

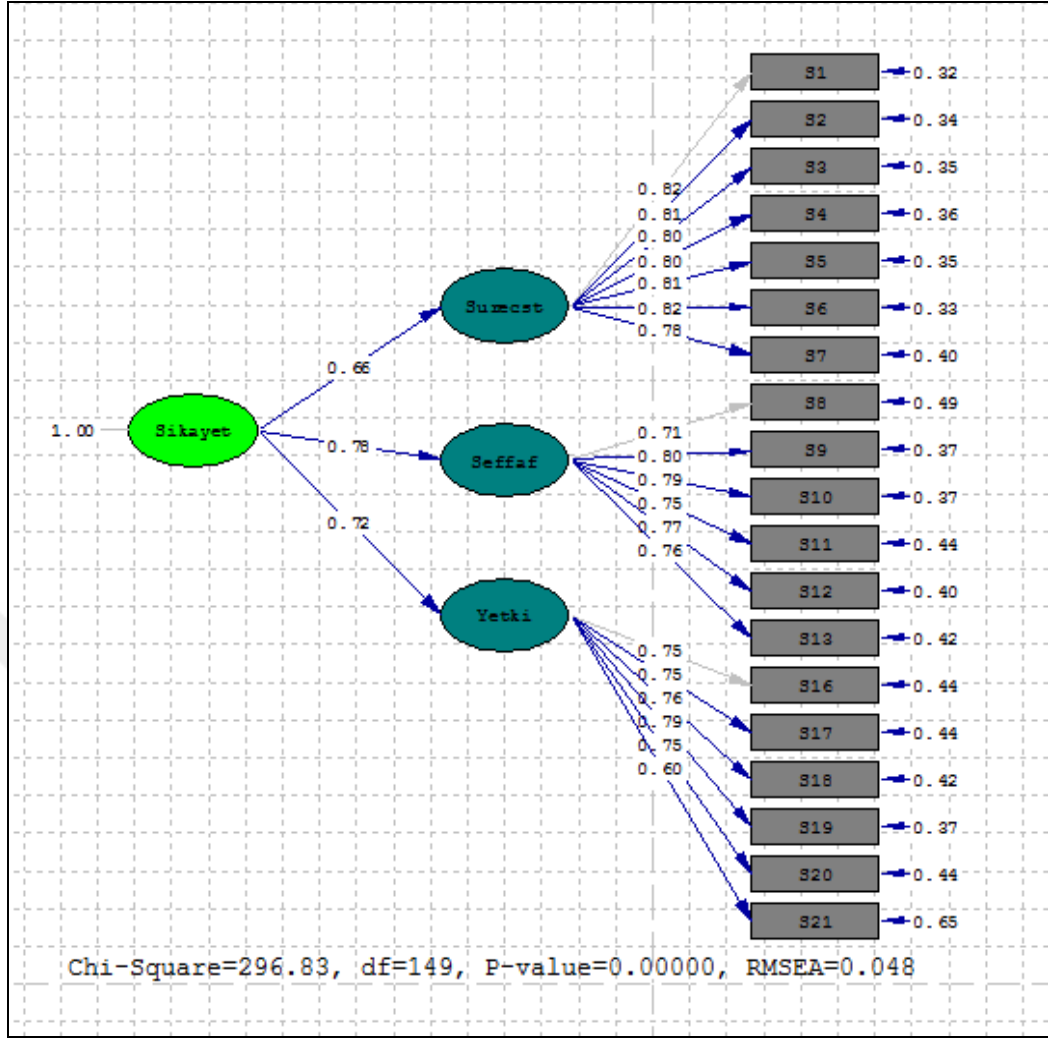
	Tavsiye Edilen Değerler	Ulaşılan Değerler
RMSR	≤ 0.05	0,02
RMSEA	≤ 0,08	0,06
Goodness of Fit Index (GFI)	≥ 0,90	0,95
Adjusted GFI (AGFI)	≥ 0,90	0,93
Normed Fit Index (NFI)	≥ 0,90	0,96
Nonnormed Fit Index (NNFI)	≥ 0,90	0,97
Comperative Fit Index (CFI)	≥ 0,90	0,97
χ^2 / df	≤ 3	3,07

Şekil 17’de da görüldüğü gibi, ulaşılan t değerleri teorik tablo değerinin ($p < 0,01$ için $t > 2,58$) üzerinde gerçekleşmiştir. Buna ek olarak tüm hata terimlerinin negatif değere sahip olmadığı ve 1 değerini aşmadığı

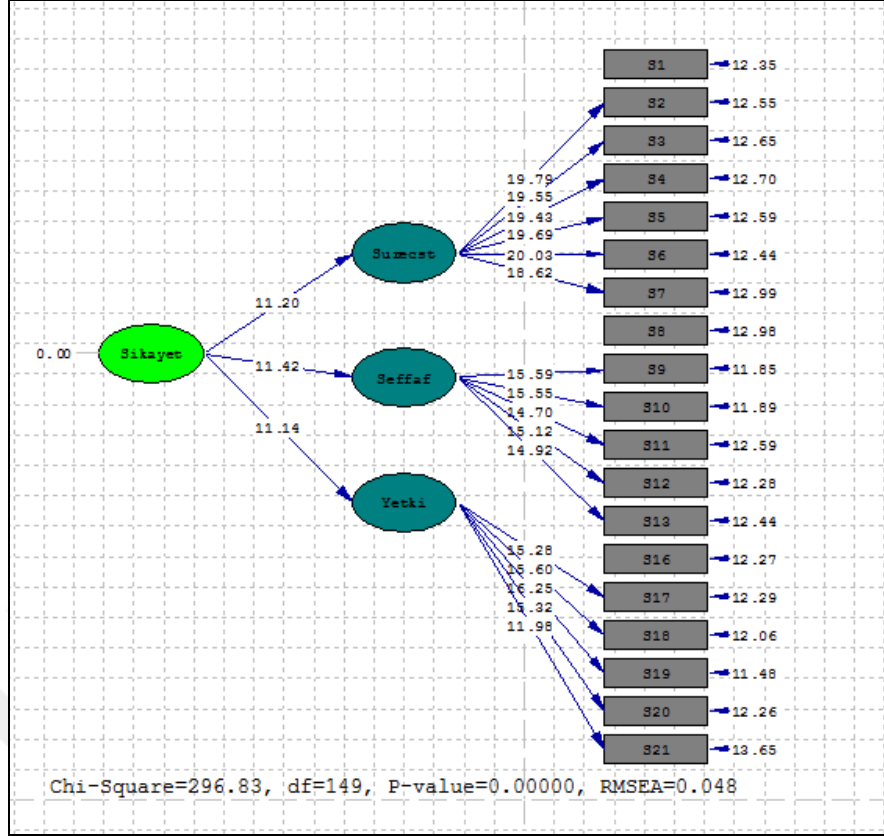
görülmüştür. Dolayısıyla araştırma teorik modelinde öne sürülen 2 faktörlü öğrenme model yapısının, yapısal modeli oluşturabilecek en uygun yapı olduğu belirlenmiştir. Şekil 17'de görüldüğü gibi exojen değişkenlerin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, tüm faktörlerin t değerleri 2,58'den büyük çıkmıştır. Elde edilen t değerlerinin 2,58'den büyük çıkması parametrelerin geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Aynı zamanda, gerçekleşen χ^2 testinin sonucu da anlamlı çıkmıştır.

Uyum istatistikleri, modelin kabul edilip edilmeyeceğine dair bazı kabul edilebilir sınır değerler kullanılarak yorumlanır. Yani analizler sonucunda ortaya çıkan uyum istatistiklerinin belli değerlerin altında veya üstünde olması istenir. Bunlardan ilki ki-kare'dir (χ^2). Bir modelin kabul edilebilir olması için χ^2 değerinin anlamlı çıkması gerekir. Bir diğer uyum iyiliği ölçütü ise χ^2 değerinin serbestlik derecesine bölünmesi ile yapılır (χ^2 / df) ve bu oranın üç veya altında olması modelin iyi bir model olduğunu, beş ya da daha altında bir değer olması ise, modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu gösterir (Şimşek, 2007:13,14).

Çizelge 18'de görüldüğü gibi, χ^2 / df değeri tavsiye edilen 3 değerinin biraz üstünde çıkmış olup ($\chi^2 / df = 3,07$) bu durum doğrulayıcı faktör analizinde kullanılmış olan tahmin edilen ve gözlemlenen korelasyon matrisleri arasında önemli bir fark olmadığını ve dolayısıyla en uygun faktör yapısının yakalandığını göstermektedir. Benzer şekilde Çizelge 18'de görüldüğü gibi RMSR, RMSEA, değerleri literatürde tavsiye edilen değerlerin altında, GFI, AGFI, NFI, NNFI ve CFI değerleri ise tavsiye edilen değerlerin üzerinde gerçekleştiğinden dolayı ortaya konulan faktör yapısı toplanan veriler tarafında desteklenmektedir.



Şekil 18. Müşteri Şikâyet Yönetimi İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modelinde Ulaşılan Standart Parametre Değerleri



Şekil 19. Müşteri Şikâyet Yönetimi İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modelinde Ulaşılan t Değerleri

Çizelge 19. Müşteri Şikâyet Yönetimi Değişkeni İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Uyum İstatistikleri

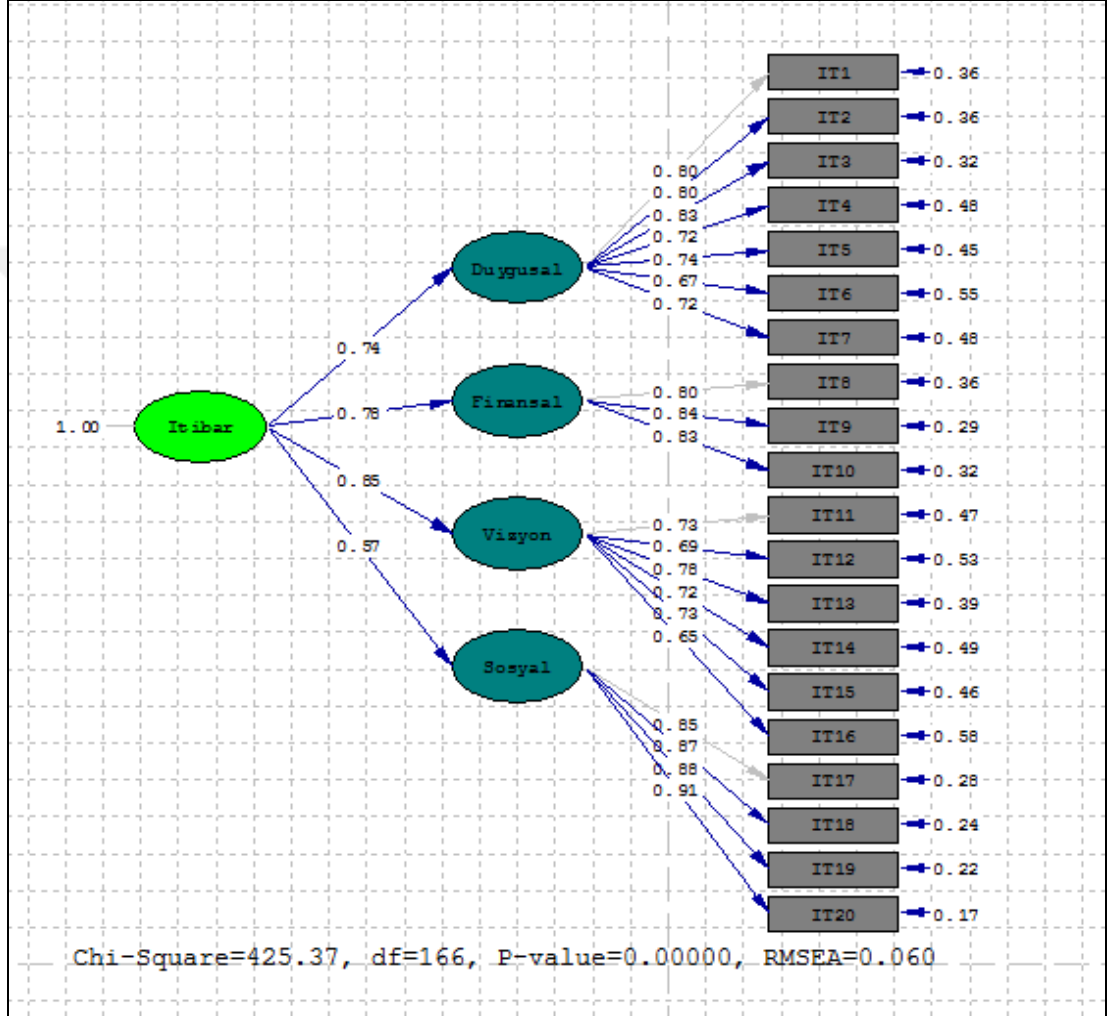
	Tavsiye Edilen Değerler	Ulaşılan Değerler
RMSR	≤ 0,05	0,02
RMSEA	≤ 0,08	0,04
Goodness of Fit Index (GFI)	≥ 0,90	0,93
Adjusted GFI (AGFI)	≥ 0,90	0,91
Normed Fit Index (NFI)	≥ 0,90	0,94
Nonnormed Fit Index (NNFI)	≥ 0,90	0,97
Comperative Fit Index (CFI)	≥ 0,90	0,97
χ^2 / df	≤ 3	1,99

Uyum istatistikleri, modelin kabul edilip edilmeyeceğine dair bazı kabul edilebilir sınır değerler kullanılarak yorumlanır. Yani analizler sonucunda ortaya çıkan uyum istatistiklerinin belli değerlerin altında veya üstünde olması istenir. Bunlardan ilki ki-kare'dir (χ^2). Bir modelin kabul edilebilir olması için χ^2 değerinin anlamlı çıkması gerekir. Bir diğer uyum iyiliği ölçütü ise χ^2 değerinin serbestlik derecesine bölünmesi ile yapılır (χ^2 / df) ve bu oranın üç veya altında olması modelin iyi bir model olduğunu, beş ya da daha altında bir değer olması ise, modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu gösterir. Bununla birlikte, bu iki tür değer dışında da birçok uyum iyiliği istatistiği üretilmiştir ve bunlar arasında en yaygın olarak kullanılanları Goodness of Fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI), Comparative Fit Index (CFI), Root Mean Square Residual (RMR/RMSR), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), ve Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)'dir. Bunlarda, GFI, AGFI ve CFI değerlerinin 0,90'dan büyük olmaları kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerinin, 0,95'den büyük olmaları ise iyi bir uyum iyiliği değerinin göstergesi olarak kabul edilir. RMSEA, RMR ve SRMR'de söz konusu değerlerin 0,05'den küçük olması iyi bir uyum değerini, 0,08'den küçük olması ise kabul edilebilir bir uyum iyiliği değeri olarak tavsiye edilir (Şimşek, 2006:13,14).

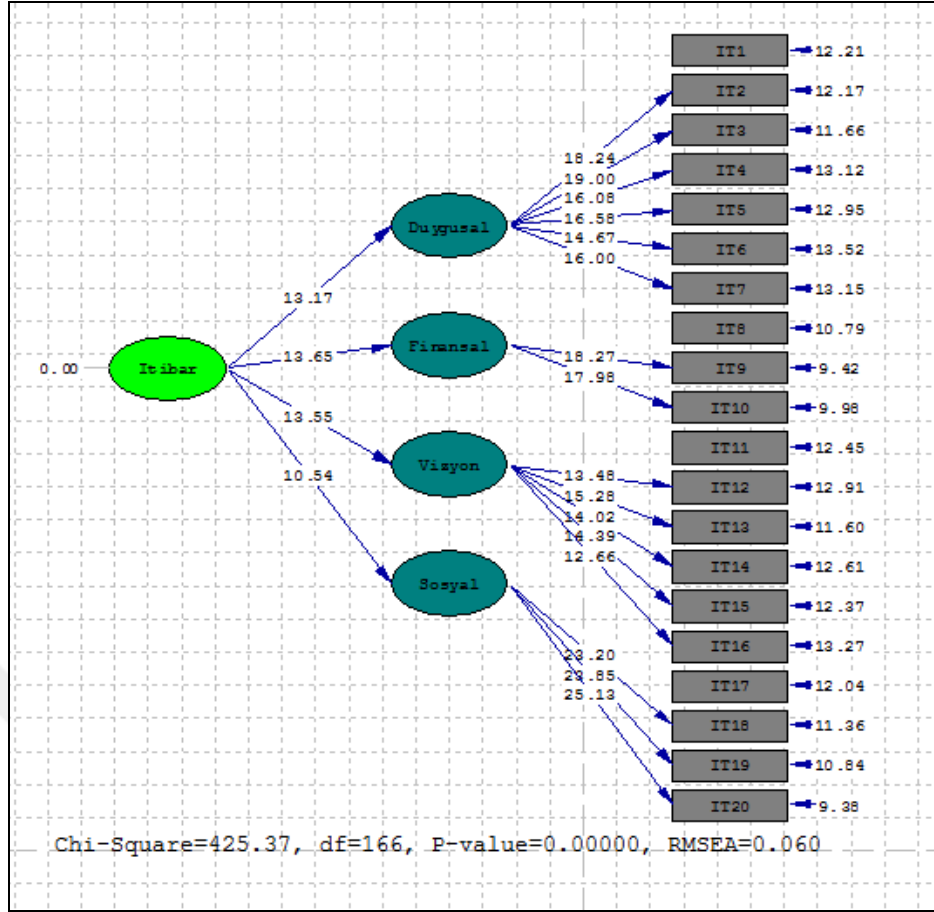
Şekil 19'da görüldüğü gibi, ulaşılan t değerleri teorik tablo değerinin ($p < 0,01$ için $t > 2,58$) üzerinde gerçekleşmiştir. Buna ek olarak tüm hata terimlerinin negatif değere sahip olmadığı ve 1 değerini aşmadığı görülmüştür. Dolayısıyla araştırma teorik modelinde öne sürülen 3 faktörlü müşteri şikâyet yönetimi model yapısının, yapısal modeli oluşturabilecek en uygun yapı olduğu belirlenmiştir. Şekil 19'da görüldüğü gibi exojen değişkenlerin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, tüm faktörlerin t değerleri 2,58'den büyük çıkmıştır. Elde edilen t değerlerinin 2,58'den büyük çıkması parametrelerin geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Aynı zamanda, gerçekleşen χ^2 testinin sonucu da anlamlı çıkmıştır.

Çizelge 19'da görüldüğü gibi, χ^2 / df değeri tavsiye edilen 3 değerinin altında çıkmış ($\chi^2 / df = 1,99$) olup bu durum doğrulayıcı faktör analizinde kullanılmış olan tahmin edilen ve gözlemlenen korelasyon matrisleri arasında

önemli bir fark olmadığını ve dolayısıyla en uygun faktör yapısının yakalandığını göstermektedir. Benzer şekilde Çizelge 19'da görüldüğü gibi RMSR, RMSEA, değerleri literatürde tavsiye edilen değerlerin altında, GFI, AGFI, NFI, NNFI ve CFI değerleri ise tavsiye edilen değerlerin üzerinde gerçekleştiğinden dolayı ortaya konulan faktör yapısı toplanan veriler tarafında desteklenmektedir.



Şekil 20. Kurumsal İtibar İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modelinde Ulaşılan Standart Parametre Değerleri



Şekil 21. Kurumsal İtibar İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modelinde Ulaşılan t Değerleri

Çizelge 20. Kurumsal İtibar Değişkeni İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İstatistikleri

	Tavsiye Edilen Değerler	Ulaşılan Değerler
RMSR	≤ 0,05	0,03
RMSEA	≤ 0,08	0,06
Goodness of Fit Index (GFI)	≥ 0,90	0,91
Adjusted GFI (AGFI)	≥ 0,90	0,89
Normed Fit Index (NFI)	≥ 0,90	0,92
Nonnormed Fit Index (NNFI)	≥ 0,90	0,94
Comperative Fit Index (CFI)	≥ 0,90	0,95
χ^2 / df	≤ 3	2,56

Şekil 21’de görüldüğü gibi, ulaşılan t değerleri teorik tablo değerinin ($p < 0,01$ için $t > 2,58$) üzerinde gerçekleşmiştir. Buna ek olarak tüm hata terimlerinin negatif değere sahip olmadığı ve 1 değerini aşmadığı görülmüştür. Dolayısıyla araştırma teorik modelinde öne sürülen 4 faktörlü kurumsal itibar model yapısının, yapısal modeli oluşturabilecek en uygun yapı olduğu belirlenmiştir. Şekil 21’de görüldüğü gibi exojen değişkenlerin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, tüm faktörlerin t değerleri 2,58’den büyük çıkmıştır. Elde edilen t değerlerinin 2,58’den büyük çıkması parametrelerin geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Aynı zamanda, gerçekleşen χ^2 testinin sonucu da anlamlı çıkmıştır.

Çizelge 20’de görüldüğü gibi, χ^2 / df değeri tavsiye edilen 3 değerinin altında çıkmış ($\chi^2 / df = 2,56$) olup bu durum doğrulayıcı faktör analizinde kullanılmış olan tahmin edilen ve gözlemlenen korelasyon matrisleri arasında önemli bir fark olmadığını ve dolayısıyla en uygun faktör yapısının yakalandığını göstermektedir. Benzer şekilde Çizelge 20’de görüldüğü gibi RMSR, RMSEA, değerleri literatürde tavsiye edilen değerlerin altında, AGFI değeri tavsiye edilen değerlerin çok az altında, GFI, NFI, NNFI ve CFI değerleri ise tavsiye edilen değerlerin üzerinde gerçekleştiğinden dolayı ortaya konulan faktör yapısı toplanan veriler tarafında desteklenmektedir.

4.6. Araştırma Modelinin Yapısal Eşitlik Modellemesi İle Test Edilmesi

Yukarıda verilen ölçme modeline ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, bu modelin yeterli uyum istatistiklerini ürettiği ve dolayısıyla bu haliyle kabul edilebilir olduğu anlaşılmaktadır.

Ölçme modeli doğrulanmadan yapısal modeli test etmeye kalkmak doğru değildir. Çünkü hiçbir yapısal model, ölçme modelinden daha iyi sonuçlar üretemez (Şimşek, 2007: 130).

Yapısal model, modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği modeldir. Bir yapısal eşitlik modelinin LISREL programında test

edilebilmesi, ölçme modelindeki tüm gözlenen değişkenler için tahmin edilen parametre değerlerinin gizli (örtük) değişkene sabitlenmesi ve yapılan modifikasyonların modelde yer alması ile mümkündür. Programın YEM analizi yapılması için hazırlanan komut dosyasına bu eşitlikler belirtildikten sonra, teorik modelde belirtilen ilişkilerin doğrulanıp doğrulanmadığı bu aşamada araştırılmaktadır.

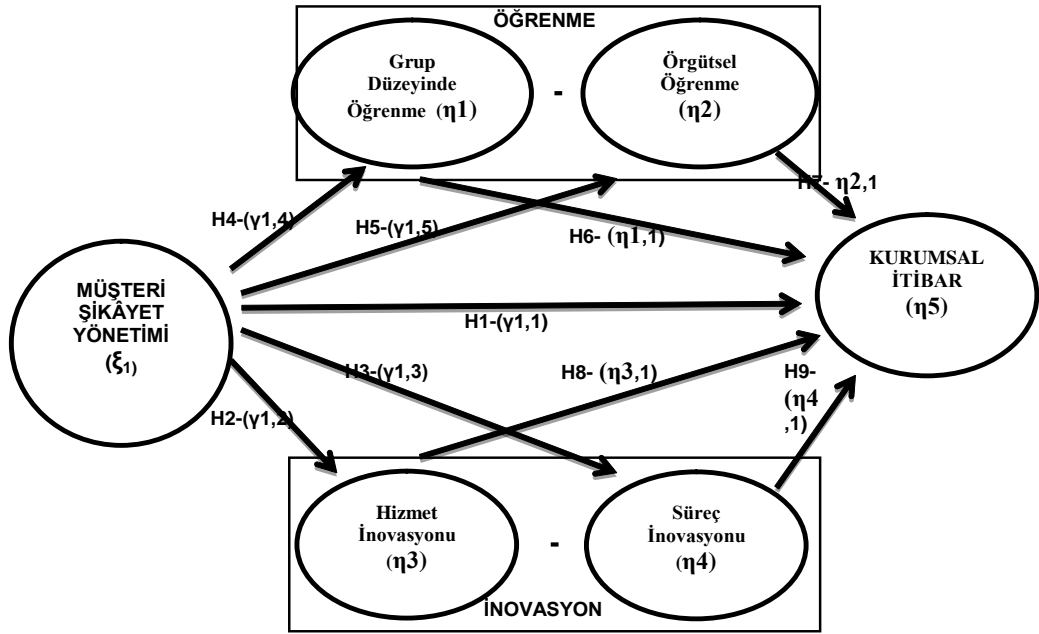
Model değişkenleri arasındaki ilişkilere dair parametrelerin ve model uygunluğunu ifade eden istatistik sonuçlarının yorumlanması, doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının ve uyum istatistiklerinin yorumlanmasına benzemektedir.

Doğrulayıcı faktör analizinden farklı olarak YEM analizinde, eksojen ve endojen değişkenlere ilişkin ölçüm hataları ile yapısal denklemlerde ortaya çıkabilecek hatalar değerlendirilmektedir. Hair vd. (1998: 620) göre, modelde yer alan tüm hata terimleri negatif değerlere sahip olmamalı, 1 değerini aşmamalı ve olabildiğince küçük olmalıdır. Model uygunluğuna ilişkin istatistikler, doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan istatistiklerin aynısıdır. Bu yüzden, YEM analizi sonucu bulunan uyum istatistiklerinin sonuçlarını yorumlamak için daha önce verilen uyum indeksi ölçütleri kullanılmıştır.

Ölçüm modelinin test edilmesi ve geçerli bir ölçüm modeline ulaşıldıktan sonra, ikinci aşamada işletme performansını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik yapısal bir model geliştirilmiş ve bu model YEM ile sınanmıştır. Dolayısıyla araştırmada doğrulayıcı faktör analizi yöntemiyle ölçüm modelinin, daha sonra ise Path analizi yoluyla değişkenler arasındaki ilişkilerin sınındığı iki aşamalı Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uygun ölçüm modeli elde edildikten sonra, değişkenler arası ilişkilerin sınındığı ikinci aşama olan path analizine geçilmiştir. Path analizinde girdi matrisi olarak kovaryans matrisi kullanılmıştır. Bu araştırmada modeldeki değişkenlerde açıklanan varyansın miktarı ile ilgilenildiğinden ve YEM analizlerinin temelde kovaryans matrislerine dayalı olarak gerçekleştirilmesinden dolayı girdi matrisi olarak

kovaryans matrisleri kullanılmıştır. Aynı zamanda, YEM analizlerinde korelasyon matrislerinin kullanılması hatalara ilişkin parametre tahminlerinin, güven aralıklarının ve hatta uyum iyiliği istatistiklerinin hatalı bir şekilde hesaplanmasına neden olması, girdi matrisi olarak kovaryans matrisinin kullanılmasının diğer bir nedenidir (Şimşek, 2007:57). YEM ile analiz edilecek olan modeli ve modeldeki değişkenler arasındaki ilişkiler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 22. YEM ile Analiz Edilecek Teorik Model

Analiz için Lisrel 8.51 for Windows paket programı kullanılmış ve model parametrelerinin tahmininde doğrulayıcı faktör analizinde uygulanan En Büyük Olabilirlik Yöntemi (Maximum Likelihood Estimation MLE) uygulanmıştır.

Yapılan YEM analizi sonucunda araştırma hipotezleriyle ortaya konulan ilişkiler ve bu ilişkilere ait parametre değerleri ile t değerleri Çizelge 21'de verilmiştir.

Çizelge 21. Final Modele İlişkin YEM Analizi Sonuçları

Araştırma Hipotezleri	İlişkiler	Parametre ler	Standartlaştırılmamış Parametre Tahminleri	Standart Parametre Tahminleri	t Değerleri (p<0,05)
H ₁	Müşteri Şikâyet Yön. (ξ_1)- Kurumsal İtibar (η_5)	$\gamma_{1,1}$	-0,41	-0,45	-1,44
H ₂	Müşteri Şikâyet Yön. (ξ_1)- Hizmet İnovasyonu(η_1)	$\gamma_{1,2}$	0,40	0,52	10,91
H ₃	Müşteri Şikâyet Yön. (ξ_1)- Süreç İnovasyonu(η_2)	$\gamma_{1,3}$	0,38	0,48	9,99
H ₄	Müşteri Şikâyet Yön. (ξ_1)- Grup düzeyinde öğrenme(η_3)	$\gamma_{1,4}$	0,82	0,96	29,43
H ₅	Müşteri Şikâyet Yön. (ξ_1)- Örgütsel öğrenme(η_4)	$\gamma_{1,5}$	0,41	0,55	11,62
H ₆	Grup düzeyinde öğrenme(η_3)- Kurumsal İtibar (η_5)	$\eta_{1,1}$	0,56	0,52	1,78
H ₇	Örgütsel öğrenme(η_3)- Kurumsal İtibar (η_5)	$\eta_{2,1}$	0,10	0,08	1,57
H ₈	Hizmet İnovasyonu(η_1)- Kurumsal İtibar (η_5)	$\eta_{3,1}$	0,09	0,07	1,46
H ₉	Süreç İnovasyonu(η_2)- Kurumsal İtibar (η_5)	$\eta_{4,1}$	0,78	0,67	13,94

*p<0,05, t>1,96

Çizelgedeki başlangıç modelde dışsal gizli değişken olarak alınan müşteri şikâyet yönetimi (ξ_1) ile kurumsal itibar içsel gizli değişkeni (η_5) arasındaki ilişkiyi gösteren ($\gamma_{1,1}$) parametresinin t değeri -1,44 olarak belirlenmiş ve bu yola ilişkin parametre değeri de düşük ve negatif olduğundan (-0,41), bu ilişki modelden çıkarılmış ve H₁ hipotezi reddedilmiştir. Grup düzeyinde öğrenme (η_3) ile kurumsal itibar (η_5) arasındaki ilişkiyi gösteren ($\eta_{1,1}$) parametresinin t değeri 1,78 olarak bulunmuş ve H₆ hipotezi reddedilmiştir. Örgütsel öğrenme içsel gizli değişkeni (η_3) ile kurumsal itibar içsel gizli değişkeni (η_5) arasındaki ilişkiyi gösteren ($\eta_{2,1}$) parametresinin t değeri 1,57 olarak belirlenerek modelden çıkarılmış ve

H₇ hipotezi reddedilmiştir. Hizmet inovasyonu içsel gizli değişkeni (η_1) ile kurumsal itibar içsel gizli değişkeni (η_5) arasındaki ilişkiyi gösteren ($\eta_{3,1}$) parametresinin t değeri 1,46 olarak belirlenerek modelden çıkarılmış ve H₈ hipotezi de reddedilmiştir.

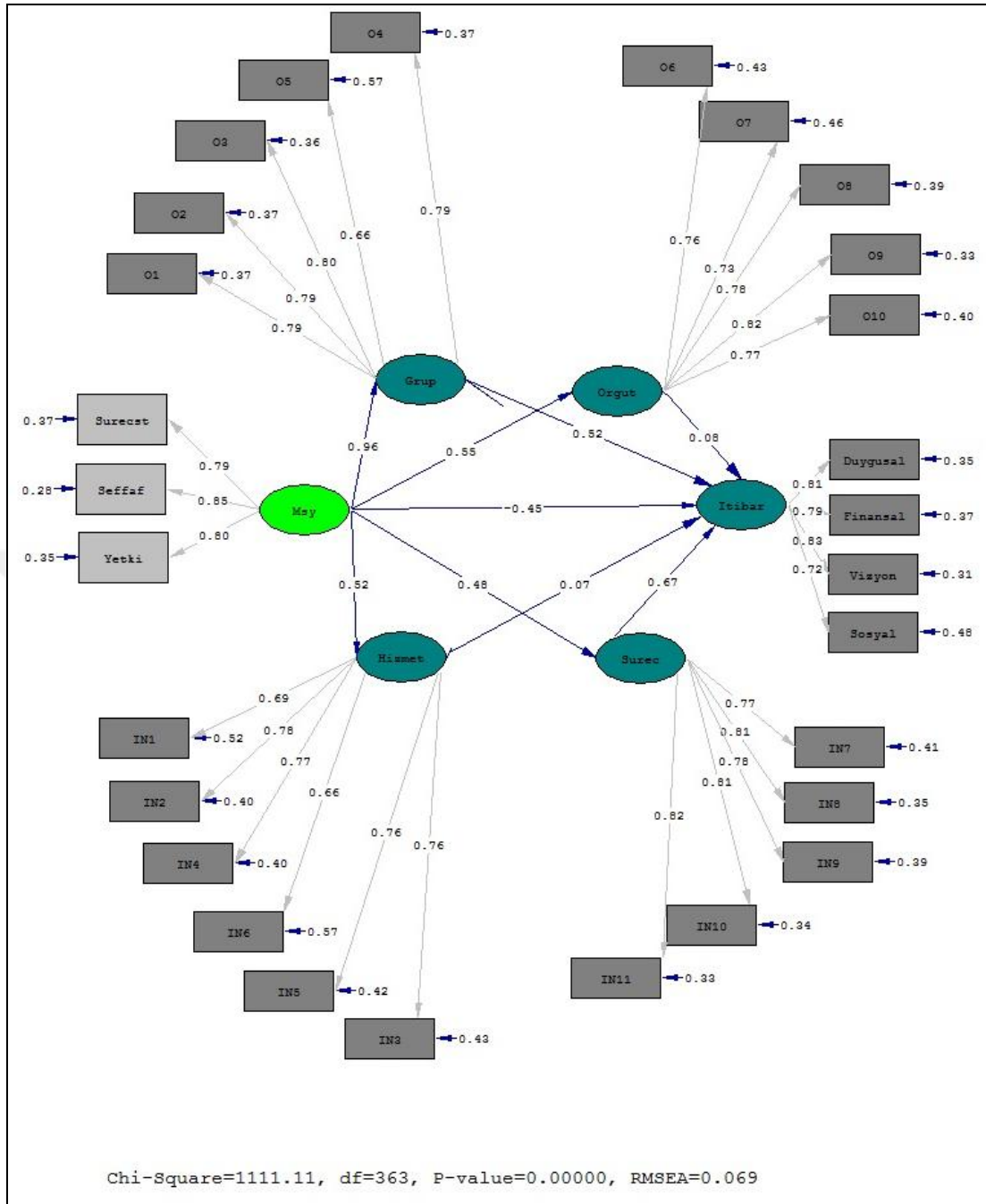
Çizelge 21’de dışsal gizli değişken olarak alınan müşteri şikâyet yönetimi (ξ_1) ile hizmet inovasyonu (η_1), süreç inovasyonu (η_2), grup düzeyinde öğrenme (η_3), örgütsel öğrenme (η_4) arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı şekilde grup düzeyinde öğrenme (η_3) ile kurumsal itibar (η_5) arasında da pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yine benzer şekilde süreç inovasyonu (η_2) ile kurumsal itibar (η_5) arasında da pozitif bir etki olduğu araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan bir diğeridir.

Final modele ilişkin uyum istatistikleri Çizelge 22’de verilmiştir.

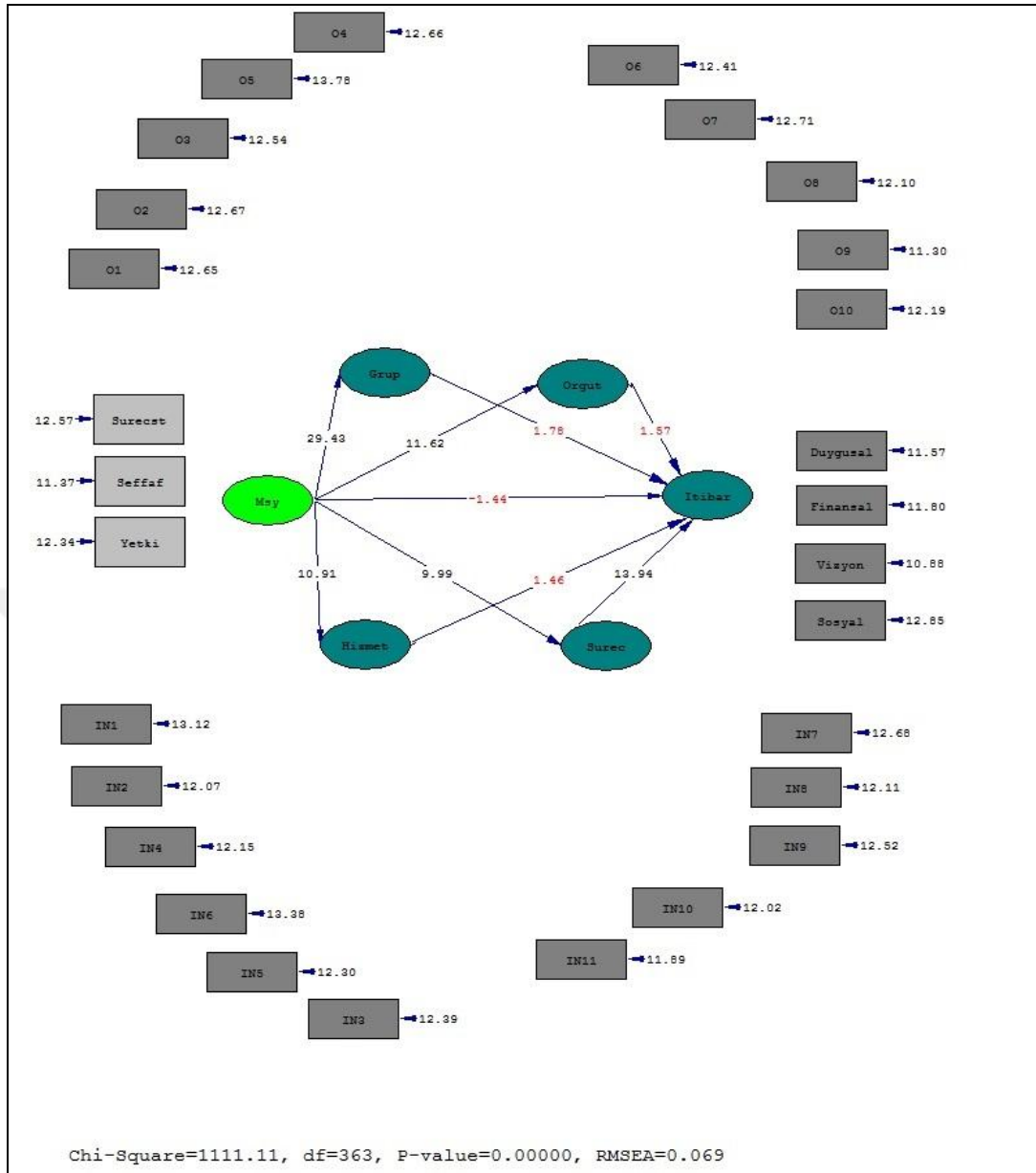
Çizelge 22. YEM Yapısal Modeli Uyum İstatistikleri

Model Uygunluk Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri	Ölçülen Değerler
RMR	0-1	$\leq 0,05$	0,07
RMSEA	0,04-0,05	0,05-0,08	0,06
Goodness of Fit Index (GFI)	$\geq 0,70$	$\geq 0,90$	0,84
Adjusted GFI (AGFI)	$\geq 0,70$	$\geq 0,90$	0,83
Normed Fit Index (NFI)	$\geq 0,70$	$\geq 0,90$	0,87
Nonnormed Fit Index (NNFI)	$\geq 0,70$	$\geq 0,90$	0,90
Comperative Fit Index (CFI)	$\geq 0,70$	$\geq 0,90$	0,91
(Relative Fit Index) RFI	$\geq 0,70$	$\geq 0,90$	0,86
χ^2/df	≤ 3	≤ 2	3,06
$\chi^2: 1111,11, df:363, p= 0,00$			

Final modele ilişkin uyum istatistikleri incelendiğinde RMSEA, NNFI, CFI değerlerinin iyi uyum değerlerini yakaladığı, RMR, GFI, AGFI, NFI ve RFI değerlerinin ise kabul edilebilir uyum aralığında kaldığı görülmektedir.

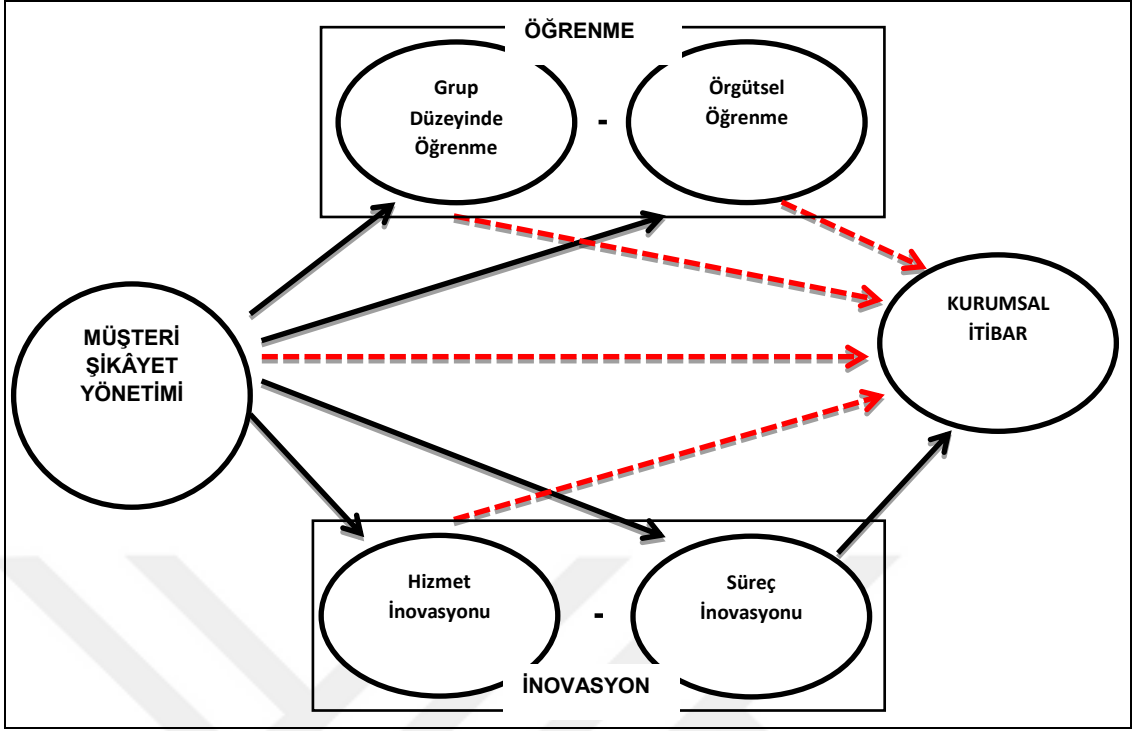


Şekil 23. Final Modeli Parametre Değerleri

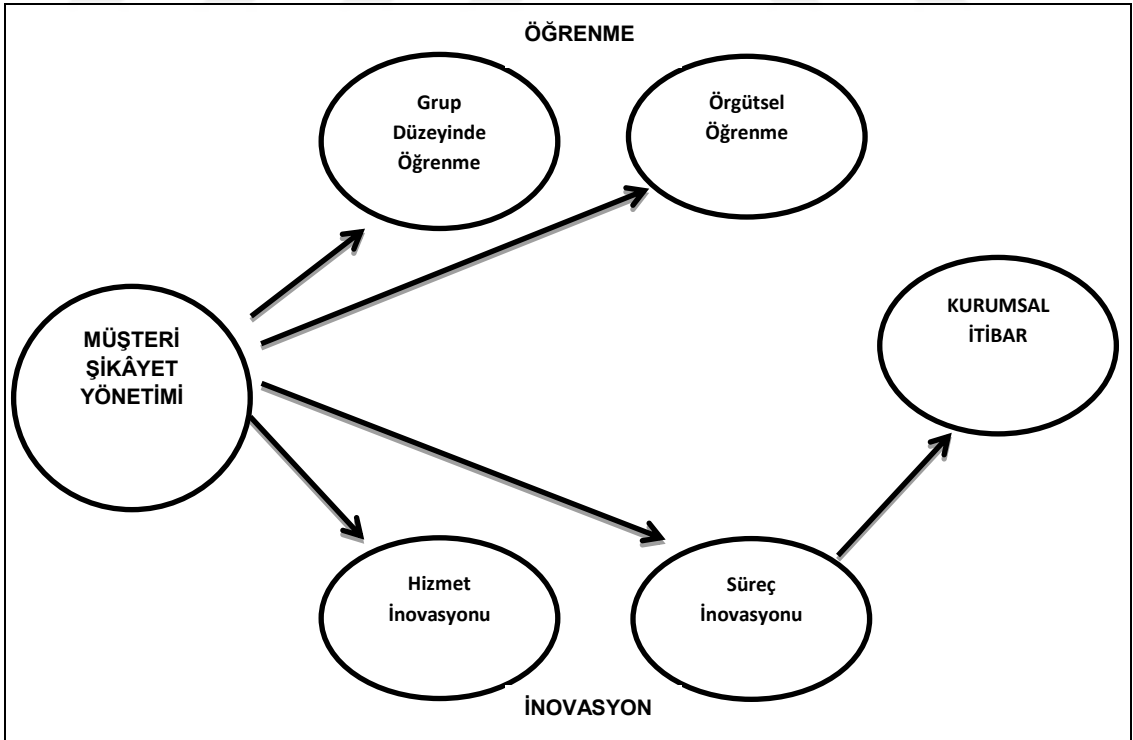


Şekil 24. Final Modele İlişkin t Değerleri

Tüm bulgular incelendiği zaman Şekil 24'te görülen SEM final modelinin, müşteri şikâyet yönetim sürecinin kurumsal itibar üzerindeki etkisini en iyi açıklayan model olduğu görülmektedir. Bu araştırmada ortaya konulan model, aşağıdaki şekliyle kabul edilmiştir.



Şekil 25. Müşteri Şikâyet Yönetimi – Kurumsal İtibar Modeli



Şekil 26. Kabul Edilen Final Model

4.7. Araştırma Hipotezlerinin Gözden Geçirilmesi

Araştırma verilerinin analizi sonrasında, kabul edilen ve ret edilen araştırma hipotezleri izelge 23'te gösterilmiştir. Analiz sonrasında, araştırmanın başında ifade edilen 9 hipotezin 5 tanesi kabul edilmiş ve 4 tanesi ise reddedilmiştir.

Çizelge 23. Veri Analizi Sonrası Araştırma Hipotezleri

Hipotez	Hipotezin İçeriği	Kabul/Ret
H1	Müşteri şikâyet yönetimi kurumsal itibar üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.	Ret
H2	Müşteri şikâyet yönetimi hizmet inovasyonu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.	Kabul
H3	Müşteri şikâyet yönetimi süreç inovasyonu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.	Kabul
H4	Müşteri şikâyet yönetimi grup düzeyinde öğrenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.	Kabul
H5	Müşteri şikâyet yönetimi örgütsel öğrenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.	Kabul
H6	Grup düzeyinde öğrenme kurumsal itibar üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.	Ret
H7	Örgütsel öğrenme kurumsal itibar üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.	Ret
H8	Hizmet İnovasyonu kurumsal itibar üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.	Ret
H9	Süreç İnovasyonu kurumsal itibar üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.	Kabul

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonuçlarının değerlendirmeleri yapılacaktır. Ayrıca daha sonra yapılacak olan akademik çalışmalara ve sektörel uygulamalara yönelik öneriler anlatılacaktır.

5.1. Sonuçlar

Seyahat acentalarında müşteri şikâyet yönetiminin kurumsal itibar oluşturma sürecindeki etkisinin incelendiği bu çalışmada elde edilen sonuçları şu şekilde sıralamak mümkündür:

Araştırmada ortaya çıkan en önemli sonuç, müşteri şikâyet yönetimi bileşenleri ile kurumsal itibar oluşturma arasında doğrudan bir ilişkinin ortaya konulamamasıdır. Güzel (2014) çalışmasında otel işletmelerinde çevrimiçi şikâyet kanallarının marka itibarı üzerindeki etkisini, Dijkmans ve diğerleri (2014) çalışmasında havayolu işletmelerinde şikâyet sürecinin kurumsal itibar üzerindeki etkisini, Gökdeniz ve diğerleri (2011:183) GSM kullanıcıları üzerine yaptığı çalışmada şikâyet yönetiminin kurum güvenilirliğine etkisini, Garin-Munoz ve diğerleri (2016:814) İspanya'da cep telefonu kullanıcılarına yaptığı çalışmada kullanıcıların şikâyetlerinin değerlendirilmesinin işletmem memnuniyetine etkisini ve Sengupta ve diğerleri (2015:671) havayolu işletmeleriyle uçuş gerçekleştirmiş olan öğrencilerin şikâyetlerinin çözümlenmesinin marka itibarı üzerine yapmış oldukları çalışmada müşteri şikâyet yönetiminin kurumsal itibar üzerindeki etkisini pozitif bulmuşlardır. Araştırma sonucu, literatürde bu iki değişken arasındaki ilişkiyi sınanan çalışmaların sonuçlarıyla çelişmektedir. Bunun nedenleri olarak, seyahat acentalarının müşteri şikâyetlerini ve bu şikâyetlerin yönetilmesini

kurumsallaşma anlamında bir fırsat olarak görmemeleri, müşteri şikâyetlerini yeterince yönetememeleri veya yeterince kurumsallaşmamaları, müşteri şikâyetlerine yeterli önemi vermemeleri ya da yeterli bir şikâyet yönetim sürecine sahip olmamaları olarak sıralanabilir.

Müşteri şikâyet yönetim sürecinin bileşenleri ile kurumsal itibar arasında doğrudan bir ilişki bulunamamasına rağmen, bu değişkenin süreç inovasyonu aracılığıyla kurumsal itibar üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması, araştırmada öne çıkan diğer önemli bir sonuçtur. Süreç inovasyonu yeni bir dağıtım yöntemi, yeni bir etkinlik, yeni bir süreç ya da önemli ölçüde iyileştirilmiş süreçlerdir. Müşterilerden şikâyetler şeklinde seyahat acentasına dönen geri bildirimler, seyahat acentalarının mevcut yöntemlerdeki eksiklikleri veya aksaklıkları görmelerini ve buna yönelik süreçleri iyileştirmelerini sağlayacak, bu durumda seyahat acentasının kurumsal itibarına katkıda bulunacaktır. Bu nedenle müşteri şikâyetlerinin yönetilmesi ile süreç inovasyonu arasında bu şekilde bir ilişkinin bulunması ve bu durumda kurumsal itibarı arttırması doğal bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Müşteri şikâyet yönetimi ile süreç inovasyonu arasındaki doğrudan ve pozitif ilişkiye ek olarak, müşteri şikâyet yönetimi ile hizmet inovasyonu arasında doğrudan ve pozitif bir ilişkinin ortaya çıkması, araştırmada elde edilen diğer önemli bir sonucu ifade etmektedir. Hizmet inovasyonu, ürün ve hizmetlere katma değer sağlayacak prosedürleri ifade eder ve günümüzde teknolojik inovasyonun önüne geçmeye başlamıştır. Sunulan mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi bakımından, çekirdek ürün ve hizmetleri de kapsayan hizmet süreçlerinin iyileştirilmesinin yollarından birisi de, hizmetlere ilişkin şikâyetlerin değerlendirilerek, bu doğrultuda sunulan ürün veya hizmetlerin eksik görülen yönlerinin iyileştirilmesidir. Bu anlamda müşteri şikâyetleri ve bu şikâyetlerin etkin bir şekilde yönetilmesi, seyahat acentalarının sundukları hizmetlerin iyileştirilmesi anlamında yol gösterici bir rol oynayacaktır. Bu sonuç literatürdeki Pyon ve diğerleri (2011:3279) kredi kartı sağlayan finansal hizmet işletmelerinde ve Schmitt ve Linder (2013:435) inşaat sektöründe yapmış oldukları çalışmada müşteri şikâyet yönetiminin inovasyon üzerindeki etkisini pozitif olarak bulmalarıyla paralellik arz

etmektedir. Seyahat acentaları, müşteri şikâyetlerinin etkin bir şekilde yönetilmesini, hizmetlerin iyileştirilmesi yolunda bir fırsat olarak görmektedirler.

Araştırmada, hizmet ve süreç inovasyonları ile kurumsal itibar arasındaki ilişki de incelenmiştir. Süreç inovasyonu ile kurumsal itibar arasında pozitif bir ilişki bulunmasına rağmen, hizmet inovasyonunun kurumsal itibar üzerinde anlamlı bir etkisi ortaya çıkmamıştır. Süreç inovasyonu ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi ortaya koyan Karaca'nın (2009:209) yolcu taşımacılığı sektöründe yapmış olduğu, Caruana ve Ewing (2010:1108) internet üzerinden satış yapan işletmeler üzerine yapmış olduğu ve Schaarschmidt (2016:545) işletmelerde çalışanlar üzerine yapmış oldukları çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Seyahat acentası çalışanları hizmet süreçlerinin iyileştirilmesinin kurumsal itibarı arttıracığını düşünürlerken, çekirdek ürün ya da hizmetlerin iyileştirilmesinin kurumsal itibara bir katkı sağlayacağını öngörmemektedirler. Bunun muhtemel nedeni ise, seyahat acentalarının sunmuş olduğu hizmetlerin standart hizmetler olması, iyileştirme imkânlarının son derece sınırlı olması olabilir. Dolayısıyla, standart bir hizmetin iyileştirilmesinden ziyade, o hizmeti sunma süreçlerinin iyileştirilmesinin hem rekabet hem de kurumsal itibar açısından daha faydalı olacağını düşünmektedirler.

Araştırmada ortaya çıkan bir diğer sonuç, müşteri şikâyet yönetimi ile grup düzeyinde öğrenme ve örgütsel öğrenme arasında doğrudan ve pozitif bir ilişkinin bulunmasıdır. Bu sonuç, literatürdeki Vos ve diğerleri (2008:12)'nin ve Yılmaz ve diğerleri (2016:944)'nin çalışmalarıyla örtüşmektedir. Öğrenme; gerek birey, gerek grup ve gerekse örgüt düzeyinde olsun, işletmeler için yeni çevresel koşullara adapte olabilmek açısından oldukça önemlidir. Öğrenmede, dışsal bilgi kaynaklarının yadsınamaz bir etkisi olmaktadır. Dışsal bilgi kaynaklarının biriside müşteri şikâyetleridir. Şikâyetlerin ele alınması, değerlendirilmesi, çözümlendirilmesi süreçlerini içeren şikâyet yönetimi, seyahat acentalarının grup ve örgüt düzeyinde öğrenmelerini sağlayacak önemli bir veri kaynağı oluşturmaktadırlar. Seyahat acentaları bu noktada müşteri şikâyetleri ve şikâyet yönetimini örgütsel

öğrenmede önemli bir fırsat olarak görmekte ve bunu öğrenme sürecine taşımaktadırlar.

Araştırmanın ilgi çeken sonuçlarından bir diğeri de, grup ve örgütsel öğrenme ile kurumsal itibar arasında anlamlı bir ilişkinin ortaya çıkmaması durumudur. Böyle olmakla birlikte, bu sonucu destekleyen literatürdeki Buil ve diğeri (2016:256) otel işletmelerinde çalışanların kurumun içsel marka algısı üzerine yapmış olduğu çalışmada benzer şekilde ve Fraj ve diğeri (2015:30) otel işletmelerindeki çalışmalarında öğrenme ile örgütsel rekabet arasında doğrudan bir ilişki bulunamamıştır. Müşteri şikâyetleri yolu ile öğrenme, seyahat acentaları tarafından bir fırsat olarak görülmesine rağmen, bu durumun seyahat acentalarının kurumsal anlamda itibar oluşturulması sürecine taşınamamasının farklı nedenleri söz konusu olabilir. Bu nedenlerden birincisi, turizm sektörünün genelinde iş gören devir oranının yüksekliği olabilir. Dolayısıyla, seyahat acentası çalışanları gerek içsel gerekse dışsal bilgi kaynaklarından öğrendikleri bilgileri kurumsal itibar oluşturulması sürecine taşıyamadan acentalardan ayrılmaktadırlar. İkinci neden ise, seyahat acentası çalışanlarının bu sürece verdikleri önem düzeyinin yetersizliğidir. Kurumsal itibar oluşturmanın önemi acenta çalışanları düzeyinde yeterince algılanamamış olabilir.

5.2. Öneriler

Kurumsal itibar oluşturmaya müşteri şikâyet yönetimin incelendiği bu çalışmada seyahat acentalarında çalışan tüm personel kapsayacak şekilde örneklem oluşturulmuştur. Araştırma için ileriki yıllarda benzer araştırmalar yapacak olan akademisyenler araştırma için yönetici ya da acenta sahiplerini örneklem olarak belirleyerek bir model ortaya koyabilirler. Müşteri şikâyet yönetiminin kurumsal itibar üzerinde bir etkisinin bulunmaması yine ileriki yıllarda seyahat acentaları üzerinde bu araştırmaya benzer şekilde tekrarlanması gerekebilir. Seyahat acentaları çalışanlarının ve yöneticilerinin müşteri şikâyet yönetimini kurumsal itibar oluşturacak bir unsur olarak

görmemeleri, ileriki yıllarda bu konuda gelişip gelişmediklerini araştırma gerekliliğini doğurmaktadır.

Rekabetin hızla arttığı, marka ve kurumsallığın önem kazandığı günümüzde seyahat acentalarında ki kurumsallaşma faaliyetleri, müşteri şikâyet yönetim süreçleri ve bu sürecin geliştirdiği öğrenme ve inovasyon faaliyetleri ileride çalışmalara konu olması beklenmektedir. Akademisyenler tarafında otel ya da yiyecek içecek işletmelerine yoğunlaşan araştırmaların önümüzdeki yıllarda seyahat acentaları üzerine de yoğunlaşmalıdır.

Seyahat acentalarının müşteri şikâyet yönetim süreçlerini planlaması ve iyi bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Müşteri şikâyet yönetim sürecinin işletmelerini ileriye taşıyacak, rekabette rakiplerine karşı kendilerini bir adım öne geçirecek bir unsur olduğunu unutmamalıdır. Şikayetleri çözümlenen müşterilerin işletmelere olan bağlılıklarının arttığı literatür kısmında araştırmalarla desteklenmiştir. Dolayısıyla küçük ve orta çaplı seyahat acentaları müşteri şikâyet yönetim süreçleri oluşturmalı ve bu alanda bir uzman istihdam etmelidirler. Şikâyetleri çözümlenen müşteriler işletmeye tekrar dönecek, şikâyetlere çözüm üreten personel öğrenme seviyesini arttıracak ve bunu örgütsel öğrenme düzeyine taşıyacak, şikâyetler sonucu mevcut ürün ve hizmetler iyileşecektir.

Yukarıda belirtilen hususlar noktasında seyahat acentalarına yönelik ileriki yıllarda kurumsal itibar, müşteri şikâyet yönetimi, öğrenme ve inovasyon faaliyetlerine yönelik olarak akademik çalışmalar yapılabilir. Bu çalışmaların da TÜRSAB ve Turizm Bakanlığı gibi resmi kuruluşlar tarafından da incelenerek seyahat acentalarının kurumsallaşmasına destek verilebilir.

KAYNAKÇA

- Aguilera-Caracuel, Javier, Hurtado-Torres, Nuria Esther ve Arago'n-Correa, Juan Alberto.(2012). Does International Experience Help Firms To Be Green? A Knowledge Based View Of How International Experience And Organisational Learning Influence Proactive Environmental Strategies. *International Business Review*, 21, 847–861.
- Akçura, G. (1993). Seyahat Acentaları Tarihi, (Derleyen: Şükrü Yarcın), *Seyahat Yönetimi*, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Ali, Raza, Lynch, Richard T.C. Melewar ve Jin, Zhongqi. (2015). The Moderating Influences on The Relationship of Corporate Reputation with Its Antecedents and Consequences: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Research*, 68, 1105–1117.
- Alniacik, Umit, Cigerim, Ersan, Akcin, Kultigin ve Bayram, Orkun. (2011). Independent and Joint Effects of Perceived Corporate Reputation, Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1177–1189.
- Anca, C. E. ve Roderick, B. (2007). The Influence of Brand Image and Company Reputation Where Manufacturers Market to Small Firms: A Customer Value Perspective. *Industrial Marketing Journal*, 36, 135-137.
- Andreou, Panayiotis C., Louca, Christodoulos ve Petrou, Andreas P. (2016). Organizational Learning And Corporate Diversification Performance. *Journal of Business Research*, 69, 3270–3284.
- Aragón, María Isabel Barba, Jiménez, Daniel Jiménez ve Valle, Raquel Sanz. (2014). Training and Performance: The Mediating Role of Organizational Learning. *BRQ Business Research Quarterly*, 17, 161--173.
- Avcı, Nilgün ve Küçükusta, Deniz. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, 33-44.

- Avcı, Umut. (2005). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Balmer, John M.T. (1998). Corporate Identity and The Advent of Corporate Marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 963–996.
- Barlow, Janelle ve Moller, Claus (2008). *A Complaint Is a Gift: Recovering Customer Loyalty When Things Go Wrong*. Barrett-Koehler Publishers, Inc.
- Barlow, Janelle ve Claus Moller. (2009). *Her Şikayet Bir Armağandır. İşler Ters Gittiğinde Müşteri Sadakatini Yeniden Nasıl Kazanırsınız?* Rota Yayınları: İstanbul.
- Barnett, M. A., Jermier, J. M. ve Lafferty, B. A. (2006), Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1, 26-38.
- Barış, G. (2006). *Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikâyet Yönetimi*. İstanbul: Kapital Medya.
- Baş, Türker. (2001). *Anket*. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Bayram, A. (2012). *İstanbul'daki Mahalli İdarelerde (İlçe Belediyeler) İtibar Yönetiminin Uygulanabilirliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Bengül, S. Süreyya.(2015).*Hizmet İşletmelerinde Müşteri Şikayet Yönetimi Kalitesi Belirleyicileri ve İşletme Performansı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bowd, R. ve Bowd, L. (2001). Assessing a Financial Value for a Corporate Entity's Reputation: A Proposed Formula, Manchester Metropolitan University Business School Working Paper Series, Sayı:5, 1- 28.
- Bowd, R. ve Bowd, L. (2006). Assessing A Financial Value For A Corporate Entity's Reputation; A Proposed Formula. Research Institute for Business and Management. <http://www.ribm.mmu.ac.uk/wps/papers/>.
- Bozkurt, M. (2011a). İşletmelerin İtibar Yönetimi Faaliyetlerinin Müşteri Tutum ve Tercihleri Üzerindeki Yansımaları. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, 150-168.
- Bozkurt, M. (2001). *Turizmde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayetleri Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Budak, G.(2000). Öğrenen örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Örgütlenme. *DEÜ, İ.İ.B.F. Dergisi*, C:15, S:1.

- Budd, J. F. (1994). How to Manage Corporate Reputations. *Public Relations Quarterly*, 39: (4), 11-15.
- Buil, Isabel, Martínez, Eva ve Matute, Jorge. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, 57, 256-271.
- Calvert, G., Mobley, S. ve Marshall, L. (1994). Grasping the Learning Organization. *Training and Development. Elsevier Netherland*. 48(6): 38-43.
- Carmeli, A., ve Tishler, A. (2005). Perceived Organizational Reputation And Organizational Performance: An Empirical Investigation Of Industrial Enterprises. *Corporate Reputation Review*, 8(1), 13-30.
- Caruana, Albert ve Ewing, Michael T. (2010). How Corporate Reputation, Quality, and Value Influence Online Loyalty. *Journal of Business Research*, 63, 1103–1110.
- Chen, Kai-Hwang, Wang, Chun-Hsien, Huang, Shi-Zheng ve Shen, George C.(2016). Service innovation and new product performance: The Influence of Market-Linking Capabilities and Market Turbulence. *Int. J. Production Economics*, 172, 54–64.
- Chen, James K.C., Batchuluun, Amrita ve Batnasan, Javkhuu.(2015). Services Innovation Impact to Customer Satisfaction and Customer Value Enhancement in Airport. *Technology in Society* 43 (2015) 219-230.
- Chuanga, Shu-Hui ve Lin, Hong-Nan.(2015). Co-Creating E-Service Innovations: Theory, Practice, and Impact on Firm Performance. *International Journal of Information Management*, 35, 277–291.
- Chun, R. (2005). Corporate Reputation: Meaning and Measurement. *International Journal of Management Reviews*. 7(2): 91-109.
- Cosma, Smaranda, Paun, Dragos, Bota, Marius ve Fleseriu, Cristina. (2014). Innovation – a useful tool in the rural tourism in Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 507 – 515.
- Coşkun, Seval, Mesci, Muammer ve Kılınc, İzzet. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:13, Yıl:13, Sayı:2, 13:101-132.
- Cravens, Karen S. ve Oliver, Elizabeth Goad.(2006). Employees: The Key Link to Corporate Reputation Management. *Business Horizons*, 49, 293-302.

- Crossan, Mary M., Lane, Henry W. ve White, Roderick E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, 522-537.
- Çınar, Fadime ve Eren,Erol.(2015). Organizational Learning Capacity Impact on Sustainable Innovation:The Case of Public Hospitals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 251- 260.
- Damanpour, Fariborz.(1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3.
- Davies, G., Chun, R., Silva, R. V., ve Poper, P. S. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*. New York: Routledge.
- Demirel, Yunus, Arzova, Burak, Ardiç, Kadir ve Baş,Türker.(2013). Organizational Learning on Coopetition Strategy: An Exploratory Research on a Turkish Private Banks Credit Card Application. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, ss.902 – 910.
- Dijkmans, Corne, Kerkhof, Peter ve Beukeboom, Camiel J. (2015). A Stage to Engage: Social Media Use and Corporate Reputation. *Tourism Management* 47, 58-67.
- Dönmez, Dilek ve Çevik,İlknur. (2010). İşletmelerde Yeniliklerin Kaynağı Olarak Paydaş Diyalogları: Seyahat Acentaları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 189-202.
- Drucker, P. F. (1998). The Discipline Of Innovation. *Harvard Business Review*, 76(6), 149–157.
- Durst, Susanne, Mention, Anne-Laure ve Poutanen, Petro.(2015). Service Innovation and Its Impact: What Do We Know About?. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21, 65–72.
- Ecevit Sati Z. ve Işık Ö.(2011). İnovasyon Ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt.9, 538-559.
- Ekpo, Akon E., Riley, Breagin K., Thomas, Kevin D. , Yvaire, Zachary, Gerri, Geraldine Rosa Henderson ve Muñoz, Isaac I. (2015). As Worlds Collide: The Role of Marketing Management Incustomer-To-Customer Interactions. *Journal of Business Research*, 68, 119–126.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon- Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. İstanbul: Nova Yayınları.
- Erdem, Barış, Gökdeniz,Ayhan ve Met,Önder. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:26, Sayı:2, 77-112.

- Erdil, O. (1996). Öğrenen Örgütlerin Davranışı Ve Örgütlerde Öğrenme Süreçleri. *Öneri*, 5(1): 61-70.
- Erdoğan, Çetin. (2011). *İşgören Motivasyonunun İnovasyon Performansına Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağ. A.Ş., İstanbul.
- Eşkinat, Aylin. (2009). *Müşterinin Elde Tutulmasında Şikayet Yönetiminin Önemi ve Hizmet Sektörüne İlişkin Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ewing, Michael T., Windisch, Lydia ve Newton, Fiona J. (2010). Corporate Reputation in The People's Republic of China: A B2B Perspective. *Industrial Marketing Management*, 39, 728–736.
- Fierro, Jesus Cambra, Melero, Iguacel ve Sese, F. Javier. (2015). Managing Complaints to Improve Customer Profitability. *Journal of Retailing*, 91 (1), 109–124.
- Filip, Alina. (2013). Complaint Management: A Customer Satisfaction Learning Process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 271 – 275
- Floreddu, Paola Barbara, Cabiddu, Francesca ve Evaristo, Roberto. (2014). Inside Your Social Media Ring: How To Optimize Online Corporate Reputation. *Business Horizons*, 57, 737-745.
- Fornell, Claes ve Wernerfelt, Birger. (1988). A Model for Customer Complaint Management. *Marketing Science*, Vol. 7, No. 3, 287-298.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Relaying Value From The Corporate Image*. Massachusetts: Harvard Business School Press, Boston.
- Fombrun, C. J. ve Van Riel, C. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1), 1-16.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. ve Sever, J. (2000), The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Communication. *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4.
- Fraj, Elena, Matute, Jorge ve Melero, Iguacel.(2015). Environmental Strategies and Organizational Competitiveness In The Hotel Industry: The Role of Learning and Innovation As Determinants of Environmental Success. *Tourism Management*, 46, 30-42.
- Freeman, Chris ve Soete, Luc. (2004). *Yenilik İktisadı* (5.Basım). (Çeviren: Ergun Türkcan). Ankara: TÜBİTAK Yayınları, 231-398.

- Gambetta, Nicolás, Zorio-Grima, Ana ve García-Benau, María Antonia.(2015). Complaints Management and Bank Risk Profile. *Journal of Business Research*, 68, 1599–1601.
- Gámez, Manuel A. Fernández, Corral, Antonio M. Gil ve Valdivieso, Federico Galán. (2016). Corporate Reputation and Market Value: Evidence with Generalized Regression Neural Networks. *Expert Systems With Applications*, 46, 69–76.
- Garding, S. ve Bruns, A. (2015). *Complaint Management and Channel Choice An Analysis of Customer Perceptions*. London: Springer International Publishing.
- Garín-Muñoz, Teresa, Pérez-Amaral, Teodosio, Gijón, Covadonga ve López, Rafael. (2016). Consumer Complaint Behaviour In Telecommunications: The Case Of Mobile Phone Users In Spain. *Telecommunications Policy*, 40, 804–820.
- Gatzert, Nadine. (2015). The Impact of Corporate Reputation and Reputation Damaging Events on Financial Performance: Empirical Evidence from the Literature. *European Management Journal*, 33, 485-499.
- Giannoni, Davide Simone. (2014). A Comparison of British and Italian Customer-Complaint Forms. *English for Specific Purposes*, 34 (2014) 48–57.
- Gökdeniz, İsmail, BOZACI, İbrahim ve KARAKAYA, Ertuğrul. (2011). Şikâyet Yönetim Süreci Sonrası Memnuniyeti Etkileyen Faktörler Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 173-185.
- Groenland, E. A. G. (2002). Qualitative Research to Validate the RQ-Dimensions. *Corporate Reputation Review*, 4(4), 308-315.
- Gümüş, M. ve Öksüz, B. (2009). Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü. *Journal of Yasar University*, 4(16), 2637-2660.
- Güzel, F.Özlem. (2014). Marka İtibarını Korumada Şikâyet Takibi: Çevrimiçi Seyahat 2.0 Bilgi Kanallarında Bir Uygulama. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi*, 5(1), 5-19.
- Güzelcik, E. (1999). *Küreselleşme ve İşletmelere Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Hacıoğlu, Necdet.(2013). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, (7. Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham. R. ve Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5th. Edition. *Prentice Hall*. New York.

- Harrison-Walker, L.Jean. (2001). E-Complaining: A Content Analysis Of An Internet Complaint Forum. *Journal of Services Marketing*. Vol.15. Number:5, 397-412.
- Helm, Sabrina. (2011). Employees' Awareness of their Impact on Corporate Reputation. *Journal of Business Research*, 64, 657–663.
- Hjalager, A.M. (2010). A Review of Innovation Research in Tourism. *Tourism Management*, 31: 1-12.
- Homburg, Christian ve Fürst Andreas.(2005) How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of The Mechanistic and The Organic Approach. *Journal of Marketing*, Vol.69, 95-114.
- Hu, Baoliang. (2014). Linking Business Models With Technological Innovation Performance Through Organizational Learning. *European Management Journal*, 32, 587–595.
- Huang, Molly Chien-Jung, Wu, Homer C., Chuang, Shih-Chieh ve Lin,Wen Han. (2014). Who Gets To Decide Your Complaint Intentions? The Influence of Other Companions on Reaction to Service Failures. *International Journal of Hospitality Management*, 37,180–189.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: the contributing processes and a review of the literature. *Organization Science*, 2 (1): 88-115.
- Hulten, Peter. (2012). A Lindblomian Perspective on Customer Complaint Management Policies. *Journal of Business Research*, 65, 788–793.
- Husain, Zafar, Dayan, Mumin ve C. Anthony Di Benedetto.(2016). The Impact of Networking on Competitiveness via Organizational Learning, Employee Innovativeness, and Innovation Process: A Mediation Model. *Journal of Engineering and Technology Management*, 40, 15–28.
- İçöz, Orhan.(2003). *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi* (4. Baskı), Turhan Kitabevi, Ankara.
- Jaccard, J. ve Wan, C.K.W. (1996). LISREL Approaches to Interaction Effects in Multiple Regression. Thousand Oaks, CA:Sage Publications.
- Kalmuk, Gülhan ve Acar,A.Zafer. (2015). The Mediating Role of Organizational Learning Capability on The Relationship Between Innovation and Firm's Performance: A Conceptual Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 164-169.
- Kandampully, Jay. ve Duddy, Ria. (1999). Competitive Advantage Through Anticipation, Innovation and Relationships. *Management Decision*, 37 (1), 51–56.

- Kanto, Dwi Sunu, de Run, Ernest Cyril ve Isa, Abu Hassan bin Md. (2016). The Reputation Quotient as a Corporate Reputation Measurement in the Malaysian Banking Industry: A Confirmatory Factor Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume:219, 409-415.
- Karaca, Yusuf. (2009). Hizmetlerde İnnovasyon ve Tüketici Algısına Etkisi: Yolcu Taşımacılığı Sektöründe Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: XI, Sayı 1, 195-212.
- Karaköse, T. (2006). *Eğitim Örgütlerindeki İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Karaköse, T. (2007). Örgütlerde İtibar Yönetimi, *Fırat Üniversitesi Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı 11, Kırgızistan.
- Keashly, L. (2001) Interpersonal and Systemic Aspects of Emotional Abuse at Work: The Target's Perspective, *Violence and Victims*, 16(3), 233-268.
- Keh, Hean Tat ve Xie, Yi. (2009). Corporate Reputation and Customer Behavioral Intentions: The Roles of Trust, Identification and Commitment. *Industrial Marketing Management*, 38, 732–742.
- Kılıç, B. ve Eleren, A. (2009). Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Literatür Araştırması, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(1): 91-118.
- Kılıç, Burhan ve Ok, Serap. (2012). Otel İşletmelerinde Müşteri Şikayetleri ve Şikayetlerin Değerlendirilmesi. *Journal of Yasar University*, 25 (7) 4189-4202.
- Kılınç, Uğur. (2011). *Şikayet Yönetimi: Müşteri İşgören Etkileşiminde Sözsüz İletişim*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Kim, Chulmin. Sounghie, Kim. Subin, Im. ve Changhoon Shin (2003). The Effect Of Attitude And Perception On Consumer Complaint Intentions. *Journal of Consumer Marketing*. Vol.20, Number 4, 352-371.
- Kim, Daniel H. (1993). The Link between Individual Learning and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35 (1), 37-50.
- Kline, Rex B. (1998). Principles and Practise of Structural Equation Modelling. *Third Edition*, The Guilford Press, Guilford Publications Inc.
- Koç, Umut. (2009). Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C.X I, S I, 151-165.

- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. (15. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management*. Eight Edition, New Jersey: Pearson Education.
- Kozak, Metin. (2007). Turizm Sektöründe Tüketicilerin Şikâyetlerini Bildirme Eğilimleri. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 14(1), 137-151.
- Köse, Emel. (2007). *Müşteri Sadakati Sağlamada Araçsal Bir Yöntem Olarak Şikâyet Yönetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kulu, A. (2013). Kurumsal İtibar ve Kurumsal İtibarın Çalışanlarla Etkileşimi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Kongresi, Kongre Kitabı, 145-162.
- Küçükaslan, Nazife.(2009). *Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması ve Tur Yönetimi*. 1. Baskı. Aktüel Yayınları Alfa Akademi.
- Küçükoğlu, A. (2005). Örgütsel Öğrenme ve Öğrenmenin Engelleri. *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı.
- Lange, Donald, Lee, Peggy M. ve Dai, Ye. (2011). Organizational Reputation: A Review. *Journal of Management*, 37, 153-184.
- Lee, King Fuei. (2010). Retail Minority Shareholders and Corporate Reputation as Determinant of Dividend Policy in Australia. *Pacific-Basin Finance Journal* 18 (2010) 351–368.
- Levitt, Theodore. (1973). *Pazarlamada Yenilik Araştırmaları*. (Çeviren: Süheyl Gürbaşkan). İstanbul: Reklam Yayınları, (30), 37.
- Loureiro, Sandra Maria Correia ve Kastenholz, Elisabeth.(2011). Corporate Reputation, Satisfaction, Delight, and Loyalty Towards Rural Lodging Units in Portugal. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 575–583.
- Love, E. G. ve Kraatz, M. (2009). Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *Academy of Management Journal*, 52(2), 314-335.
- Lovelock Christopher H. ve Lauren K. Wright. (1999). *Principles Of Services Marketing and Management*. Prentice Hall, New Jersey.
- March, H.W., Balla, J.R. ve McDonald R.P. (1988). Goodness of Fit Indexes in Confirmatory Factor Anaysis:The Effect of Sample Size. *Psychological Bulletin*, 103, 391-410

- Martin, Drew, Gustafsson, Anders ve Choi, Sunmee.(2016). Service Innovation, Renewal, And Adoption/Rejection In Dynamic Global Contexts. *Journal of Business Research*, 69, 2397–2400.
- Marquardt, M. J. .(2002). *Building The Learning Organization* (Mastering the 5 Elements For Corporate Learning). Palo Alto: Davies Black Publishing.
- Mattila, Anna S. ve Mount, Daniel J.(2003). The Impact of Selected Customer Characteristics and Response Time on E-complaint Satisfaction and Return Intent. *International Journal of Hospitality Management*, 22, 135–145.
- Mısırlı, İrfan. (2006).*Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü* (2. Baskı). Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.
- Mulaik, S.A., James, L.R.,Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S. ve Stilwell, C.D. (1989). Evaluation of Goodness of Fit Indices for Structural Equation Models. *Psychological Bulletin*, 105, 430-445.
- Namkunga, Young, Jang, SooCheong (Shawn) ve Choi, Soo Keun. (2011). Customer Complaints In Restaurants: Do They Differ by Service Stages and Loyalty Levels?. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 495–502.
- Nicolò, Domenico.(2015). Towards A Theory on Corporate Reputation and Survival of Young Firms. *Procedia Economics and Finance*, 22, 296-303.
- Nonaka, Ikujiro ve Konno, Noboru, The Concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation, *California Management Review*, Vol 40, No.3, 40-54.
- Oerlemans, L.A.G., Buys, A. J., and Pretorius, M. W. (2001), *Research Design for the South African Innovation Survey 2001, Working Paper 01.02*, The Netherlands: Eindhoven Centre for Innovation Studies.
- Oke, Adegoke., Burke, Gerard. ve Myers, Andrew. (2007). Innovation Types and Performance In Growing UK SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27 (7), 735-753.
- Okur, M. E. (2006). Kurumsal Saygınlık Yönetimi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 7(26).
- Olçay, Atınç ve Sürme, Metin.(2014). Otel İşletmelerinde Müşteri Şikâyetlerini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 35, Volume: 7, Issue: 35, 836-855.
- Öncer, Ayla Zehra ve Yıldız,Müge Leyla. (2012). The Impact of Ethical Climate on Relationship Between Corporate Reputation and Organizational Identification. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 714 – 723.

- Öğütveren, Ö.(2000). Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama. *8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. 25-27 Mayıs.
- Öncü, Hüseyin . (2004). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Matser Basım San. ve Tic. Ltd.Şti. Ankara.
- Örtenblad, Ander.(2001). On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization. *The Learning Organization*, Vol 8. No:3, 125-133
- Özdamar, Kazım. (2002). *Paket Programları ile İstatistiksel Veri Analizi:Çok Değişkenli Analizler*. Kaan Kitapevi. Ankara.
- Özgen, H., Kılıç, K. C. ve Karademir, B. (2004). Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı. *Çukurava Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2): 175-188.
- Paksoy, H.Mustafa ve Ersoy,Nazlı. (2016). Antalya’da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2):413-433.
- Pelit, Elbeyi, Keleş,Yasin ve Çakır,Melike.(2010). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Öğrenen Örgüt Uygulamalarına İlişkin Algıları: Yerli Ve Yabancı Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2.
- Petrick, James F. (2011). Segmenting cruise passengers with perceived reputation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18, 48–53.
- Poell, R. F., Dam, K.V. ve Van Den Berg, P.T. (2004). Organising Learning in Work Contexts. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4): 529-540.
- Popescu,Dan, Chivu, Iulia, Ciocârlan-Chitucea, Alina, Popescu, Daniela-Oana ve Georgel, Călin.(2011). The Learning Organization Challenges within the Sme’s Tourism Field of Activity. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1098–1106.
- Probst, G. J. B. ve Büchel, B. S. T. (1997). *Organizational Learning: The Competitive Advantage Of The Future*. London: Prentice Hall.
- Pyon, Chong Un, Woo, JiYoung ve Park, Sang Chan. (2011). Service Improvement By Business Process Management Using Customer Complaints In Financial Service Industry. *Expert Systems with Applications*, 38, 3267–3279.
- Rene, Kim ve Van Dame,Eric. (2003). *The Added Value Of Corporate Social Responsibility*. *Triple Value Strategy Consulting*. <http://www.triple-value.com/upload/docs/addedvalueofcsr.pdf> Erişim Tarihi: 07.10.2016

- Resnik, A. J. ve Harmon, R. R. (1983). Consumer Complaint and Managerial Response: A Holistic Approach. *The Journal of Marketing*, Sayı: 47(1).
- Roa, Heejung ve Wong, June. (2012). Customer Opportunistic Complaints Management: A Critical Incident Approach. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 419–427.
- Sako, Mari., McKenna, Chris., Molloy, Eamonn. ve Ventresca, Marc. (2006). *Grand Challenges In Services*. Saïd Business School, University of Oxford.
- Saldamlı, Asım.(2014). Otel İşletmelerinde Öğrenen Örgüt Yapısı Ve Verimlilik İlişkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, Yıl:13, Sayı:25, 191-210.
- Santos-Vijande, María Leticia, López-Sánchez, José Ángel ve Trespalacios, Juan Antonio.(2012). How Organizational Learning Affects A Firm's Flexibility, Competitive Strategy,And Performance. *Journal of Business Research*, 65, 1079–1089.
- Savaşçı, İ. ve Kazançoğlu, Y. (2004). Firmaların Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 25–26. Kasım, Eskişehir.
- Schaarschmidt, Mario. (2016). Frontline Employees' Participation In Service Innovation Implementation: The Role Of Perceived External Reputation. *European Management Journal*, 34, 540-549.
- Schibrowsky, John A. ve Lapidus, Richard S. (1994). Gaining a Competitive Advantage by Analyzing Aggregate Complaints. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 11, Iss 1, 15 – 26.
- Schmitt, Robert ve Linder, Alexander.(2013). Technical Complaint Management as a Lever for Product and Process Improvement. *CIRP Annals - Manufacturing Technology*, 62, 435–438.
- Senge, Peter M. (2002). *Beşinci Disiplin*, Çeviren: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Senge, M. P. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, 9-18.
- Sengupta, Aditi, M.S. Balaji ve Balaji C. Krishnan.(2015). How Customers Cope With Service Failure? A Study Of Brand Reputation And Customer Satisfaction. *Journal of Business Research*, 68, 665–674.
- Seymen, O.A. ve Bolat, T.(2002). *Örgütsel Öğrenme*. Ezgi Kitapevi, Bursa.

- Snyder, Hannah, Witell, Lars, Gustafsson, Anders, Fombelle, Paul ve Kristensson, Per.(2016). Identifying Categories Of Service İnnovation: A Review And Synthesis Of The Literatüre. *Journal of Business Research*, 69, 2401–2408.
- Sparks, Beverley A., So, Kevin Kam Fung ve Bradley, Graham L.(2016). Responding to Negative Online Reviews: The Effects Of Hotel Responses on Customer İnferences of Trust and Concern. *Tourism Management*, 53, 74-85.
- Steiger, James H. (1990). Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach. *Multivariate Behavioral Research*. 25 (2), 173-180.
- Su, Lujun, Swanson, Scott R., Chinchanchokchai, Sydney, Hsu, Maxwell K. ve Chen, Xiaohong. (2016). Reputation and intentions: The role of satisfaction, identification, and commitment. *Journal of Business Research*, 69, 3261–3269.
- Sujithamrak, S. ve Lam, T. (2005). “Relationship Between Customer Complaint Behaviour and Demographic Characteristics: A Study of Hotel Restaurants’ Patrons”. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 10(3): 289-307.
- Swanson, Scott R.ve Kelley, Scott W. (2001).Service Recovery Attributions and Word-of-Mouth Intentions. *European Journal of Marketing*, Vol. 35 İss 1 (2), 194-211.
- Şahin, Gürsoy.(2006). Atatürk Döneminde Batı'daki Olumsuz Türk ve Türkiye İmajını Düzeltme Çabaları ve Türk Seyyahin Cemiyeti'nin Bu Konudaki Çalışmaları, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Doğumunun 125. Yılında Atatürk Özel Sayısı, Cilt:8, Sayı 3, 141-152.
- Şimşek, Ömer Faruk. (2006). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş:Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ekinoks Yayıncılık, Ankara.
- Tax,Stephen S.,Brown,Stephen W. ve Chandrashekar,Murali.(1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences:Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol.62, 60-75.
- Thanasopon, Bundit, Papadopoulos, Thanos ve Vidgen, Richard.(2016). The Role of Openness in The Fuzzy Front-End of Service İnnovation. *Technovation*, 47, 32–46.
- Theaker, A. (2006). *Halkla İlişkilerin El Kitabı*. İstanbul: MediaCat.
- Tolgay, F. (2010). *Öğrenen Organizasyonlar ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tonus, Z. ve Tez, Ö. H. (2013). Farklı Paydaşların Kurumsal İtibarı Değerlendirmelerindeki Farklılığın Sosyal ve Finansal Performans Algılarıyla İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 35.
- Töremen, Fatih. (2001). *Öğrenen Okul*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Trott, P. (2005). *Innovation Management and New Product Development*, Financial Times Prentice Hall.
- Tushman, Michael, and D. Nadler. (1986). Organizing for Innovation. *California Management Review*, 28, No. 3, 74–92.
- Uusitalo, Kari, Hakala, Henri ve Kautonen, Teemu. (2008). Customer Complaints As A Source Of Customer-Focused Process Improvement: A Constructive Case Study. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, Volume 3, Issue 1, 1-13.
- Van Norel, Nienke D., Kommers, Piet A.M., Van Hoof, Joris J. ve Verhoeven, Joost W.M.(2014). Damaged corporate reputation: Can celebrity Tweets repair it?. *Computers in Human Behavior*, 36, 308–315.
- Van Riel, C. B. M.,ve Balmer, J. M., (1997), Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management. *European Journal of Marketing*, Vol. 31, 5/6, 340-341.
- Vos, J.F.J.,Huitema,G.B.ve Ros,E.de Lange.(2008). How Organisations Can Learn From Complaints. *The TQM Journal*,20,1,8-17.
- Wang, David Han-Min, Yu, Tiffany Hui-Kuang ve Chiang, Chia-Hsin.(2016). Exploring The Value Relevance of Corporate Reputation: A Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis. *Journal of Business Research*, 69, 1329–1332.
- Werner, Kim, Dickson,Geoff ve Hyde, Kenneth F.(2015). Learning and Knowledge Transfer Processes in a Mega-events Context: The Case of the 2011 Rugby World Cup. *Tourism Management*, 48, 174-187.
- Westland, J.C. (2008). *Global Innovation Management, A Strategic Approach*. Palgrave Macmillan, 8.
- Wideman, K.F. ve Thompson J.S. (2003). On Specifying The Null Model for Incremental Fir Indices in Structural Equation Modeling. *Psychological Methods*, 8 (1), 16-37
- Yeo, Roland. (2005). Implementing Organizational Learning Initiatives: Insights from Singapore Organizations-Part I. *Development and Learning in Organizations*, Vol. 19, No. 2, pp: 5-7.
- Yeşil,Ümit. (2016). *Hacktivizm Olgusu ve Kurumsal İtibar İlişkisi Üzerine Kuramsal Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yılmaz, Cengiz, Varnali, Kaan ve Kasnakoglu, Berna Tari. (2016). How Do Firms Benefit From Customer Complaints?. *Journal of Business Research*, 69, 944–955.

Yıldırım A. ve Şimşek, H. (2010). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin yayıncılık.

Yirmibeş, S. (2010). *Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kamuya Bağlı Bir Kurumda Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yüzbaşıoğlu, Nedim, Çelik,Pınar ve Topsakal,Yunus.(2014). A research on Inovation in Small and Medium-sized Enterprises in Tourism Industry:Case of Travel Agencies Operating in Antalya. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 150, 735-743.

Zmud, Robert W.(1982). Diffusion of Modern Software Practices: Influence of Centralization and Formalization. *Management Science*, Volume 28, Issue 12.

Zulkeplia, Zuraida Hani, Hasnan, Norlena ve Mohtar, Shahimi.(2015). Communication and Service Innovation in Small and Medium Enterprises (SMEs). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 437-441.

<https://www.oecd.org/sti/inno/2367580.pdf> Erişim Tarihi: 05.02.2017

http://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/seyahatacentalari_915.html Erişim Tarihi: 18.11.2016.

http://www.tursab.org.tr/dosya/64/tursab-turizm-tuketicileri-taleplerini-degerlendirme-cizelgesi_64_2440546.pdf Erişim Tarihi:25.11.2016

<http://www.tursab.org.tr/tr/seyahat-acentalari/seyahat-acentasi-arama?search=1> (Erişim Tarihi: 24.11.2016).

<http://www.goktepe.net/turizmin-tarihsel-gelisimi-2.html> Erişim Tarihi: 18. 11. 2016

<http://www.tursab.org.tr/tr/seyahat-acentalari/iata-uyesi-seyahat-acentasi-arama?search=1> (Erişim Tarihi: 24.11.2016).

<http://www.ombudsman.wa.gov.au/Publications/Documents/guidelines/Effective-handling-of-complaints-made-to-your-organisation.pdf> Erişim Tarihi : 07.01.2016

http://www.ombudsman.qld.gov.au/Portals/0/QO_10_Steps_to_Effective_CM_S_V4.pdf Erişim Tarihi:08.01.2016

<https://yenilikevi.wordpress.com/tag/surec-inovasyonu/> Erişim Tarihi: 23.01. 2017

http://www.tursab.org.tr/dosya/7233/seyahat-acentalari_yonetmeligi_7233_4836936.pdf Erişim Tarihi:25.11.2016

http://www.tursab.org.tr/tr/seyahat-acentalari/dunden-bugune-seyahat-acentalari_501.html Erişim Tarihi:10.01.2017

http://www.askcomreg.ie/_fileupload/File/Quality%20Standard%20Customer%20Service%20Complaints%20Handling%20-%20Final%20Ver%201.0.pdf Erişim Tarihi: 08.01.2016

(http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/.../oslo_3TR.pdf,
Erişim Tarihi: 17.11.2016

<http://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/hr/hr00500.pdf> Erişim Tarihi:09.01.2016

<http://www.ombudsman.wa.gov.au/Publications/Documents/guidelines/Effective-handling-of-complaints-made-to-your-organisation.pdf> Erişim Tarihi:13.01.2016

www.arvato.com Erişim Tarihi:14.01.2016

<http://innocentric.blogspot.com.tr/2008/07/turizmde-inovatif-almmlarturizm.html>
Erişim Tarihi:02.03.2017

EKLER

EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalında yapılmakta olan doktora tez çalışması için, siz seyahat acentaları yöneticilerinin değerli görüşlerine başvurmaktayız. Bu çalışma, seyahat acentalarının müşteri şikâyet yönetimi ile ilgili uygulamaların etkinliğini ve kalitesini ölçmek, şikâyetler aracılığı ile elde edilen bilgilerden faydalanarak örgütsel öğrenme ve hizmet inovasyon yeteneklerini ölçmek ve şikâyet yönetimi uygulamalarının kurumsal itibar oluşturma sürecine etkisini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Anketi doldurarak sağladığınız bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve hiçbir kurumla paylaşılmayacaktır. Araştırma hakkındaki sorularınızı, aşağıdaki e-mail adreslerinden bizlere ulaştırabilirsiniz. Şimdiden katılımınız ve vaktinizi bizim için ayırdığınız için teşekkür ederiz.

TEZ DANIŞMANI

Yrd.Doç.Dr.Sebahattin KARAMAN
Balıkesir Üniversitesi
skaraman@balikesir.edu.tr

Öğr.Gör.Uğur CEYLAN
Dumlupınar Üniversitesi
ugur.ceylan@dpu.edu.tr

Acentedeki Göreviniz	<input type="radio"/> Acenta Sahibi	<input type="radio"/> Acenta Müdürü	<input type="radio"/> Operasyon Sorumlusu
	<input type="radio"/> Satış Sorumlusu	<input type="radio"/> Ofis Elemanı	<input type="radio"/> Diğer.....
Cinsiyetiniz	<input type="radio"/> Bay	<input type="radio"/> Bayan	Yaşınız <input type="radio"/> 25 ve altı <input type="radio"/> 26-35 <input type="radio"/> 36-45 <input type="radio"/> 46 ve üstü
İşletmenin Sektörde Çalışma Yılı	<input type="radio"/> 1-4 yıl	<input type="radio"/> 5-9 yıl	<input type="radio"/> 10 yıl ve üzeri
Sizin Sektörde Çalışma Yılı	<input type="radio"/> 1-4 yıl	<input type="radio"/> 5-9 yıl	<input type="radio"/> 10 yıl ve üzeri
Acentanın Çalışan Sayısı	<input type="radio"/> 1-5 kişi	<input type="radio"/> 6-10 kişi	<input type="radio"/> 11-19 kişi <input type="radio"/> 20 kişi ve üzeri
Şikâyetleri Yoğunlukla Hangi Konularda Alıyorsunuz?	<input type="radio"/> Yiyecek-İçecek İşletmesi	<input type="radio"/> Tur Operatörü	<input type="radio"/> Zaman Planlaması <input type="radio"/> Turist Rehberi
	<input type="radio"/> Otel	<input type="radio"/> Ulaşım Araçları	<input type="radio"/> Sosyal Aktiviteler <input type="radio"/> Diğer.....
Incoming Yapıyor musunuz?	<input type="radio"/> Evet	<input type="radio"/> Hayır	
Yıllık Ortalama Düzenlemiş Olduğunuz tur sayısı	<input type="radio"/> 1-20 arası	<input type="radio"/> 21-50 arası	<input type="radio"/> 51-100 arası <input type="radio"/> 101 ve üzeri
Düzenlemiş Olduğunuz Turların Çeşitleri? (Birden Fazla İşaretleyebilirsiniz)	<input type="radio"/> Kültür Turları	<input type="radio"/> Günübirlik Turlar	<input type="radio"/> Hac/Umre
	<input type="radio"/> Tatil Turları	<input type="radio"/> Kış Turları	<input type="radio"/> Eğlence Turları <input type="radio"/> Diğer.....
Müşteri Şikâyetleriyle İlgilenen Bu Konuda Uzman Bir Personeliniz Var mı?	<input type="radio"/> Evet	<input type="radio"/> Hayır	

Aşağıdaki sorulara memnuniyet derecenize göre 1-5 arası değer veriniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİ YÖNETİMİ						
1	Şikâyet yönetim sürecinde personelin görevleri açıkça tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
2	Müşteri şikâyetleri yönetimi sürecimiz açıkça tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
3	Şikâyetlerin çözülmesi için maksimum süre tanımlaması yapılmıştır.	1	2	3	4	5
4	Şikâyet yönetim sürecinde personelin problemin çözümü için sorumluluk almasını kolaylaştıran talimatlar bulunmaktadır	1	2	3	4	5
5	Şikâyeti bulunan müşterilerin şikâyetlerinin çözümünde personel yeteri kadar yetkilendirilmiştir.	1	2	3	4	5
6	Şikâyet yönetiminden sorumlu personelin eğitimi, müşteri şikâyetlerinin hassasiyeti hedeflenerek yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticiler, şikâyet yönetiminden sorumlu personelle düzenli olarak etkin şikâyet yönetiminin faydalarını paylaşmaktadır.	1	2	3	4	5
8	Çalışanlar şikâyet yönetiminin faydalarının tam olarak farkındadır.	1	2	3	4	5
9	Seyahat acentamız şikâyetlere hızlı bir şekilde cevap verir.	1	2	3	4	5
10	Çalışanlarımız müşterilerin problemleriyle yeterli düzeyde ilgilenirler.	1	2	3	4	5
11	Müşterilerimize şikâyetleriyle ilgili açıklayıcı ve tatmin edici bilgiler sunarız.	1	2	3	4	5
12	Müşterimizden kaynaklanan bir şikâyet bile olsa çözüm üretmek için çaba sarf ederiz.	1	2	3	4	5
13	Acentamız müşterinin şikâyetlerini en uygun şekilde tazmin eder.	1	2	3	4	5
14	Acentamızdan hizmet alan müşteriler, şikâyetleri çözümlendikten sonra tekrar hizmet satın almaya devam etmektedir.	1	2	3	4	5
15	Müşterilerimiz hizmetlerimiz hakkında bir sorununu iletmek için doğrudan ve dolaylı tüm şikâyet kanallarını kullanarak acentamız yetkililerine kolayca ulaşabilmektedirler	1	2	3	4	5
16	Müşterilere şikâyetlerini bildirdikten kısa bir süre sonra cevap verilmektedir.	1	2	3	4	5
17	Şikâyeti bulunan müşterilerin şikâyetlerinin çözümünde şikâyete uygun ölçüde tazminat talimatları bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
18	Yöneticiler müşteri şikâyetlerini kendi yanlış kararının bir sonucu olarak değil, sorunların yeniden ortaya çıkmasını engelleyecek bir fırsat olarak görmektedirler.	1	2	3	4	5
19	Tüm çalışanlar yüksek seviyede müşteri odaklıdır.	1	2	3	4	5
20	Müşteri odaklılık konusundaki değerlerimiz ve normlarımız oturmuştur.	1	2	3	4	5
21	Çalışanlar müşteri şikâyetlerini kişisel eleştiri yerine müşteri memnuniyetini oluşturacak bir fırsat olarak görmektedirler.	1	2	3	4	5
22	Şikâyet sürecinin kayıtları hızlı, eksiksiz ve mantıksal bir şekilde tutulur.	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Aşağıdaki sorulara memnuniyet derecenize göre 1-5 arası değer veriniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1 Acentamızda çalışanlar arasında güçlü bir diyalog ve takım ruhu vardır	1	2	3	4	5
2 Acentamızda öğrenme geleceğimizin bir parçası olarak görülür	1	2	3	4	5
3 Yönetim acenta içindeki bilgi birikiminin ve paylaşımının önemini sürekli vurgular	1	2	3	4	5
4 Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, acentamızın en temel değerlerindedir	1	2	3	4	5
5 Acentamızdaki her birim firmaya ne kadar değer kattığının farkındadır	1	2	3	4	5
6 Önceki tecrübelerden öğrendiklerimiz sık sık tartışılır ve böylece, unutulması önlenir	1	2	3	4	5
7 Çalışanlar arasında acentamızın gelecekte nasıl bir yerde olacağına dair fikir birliği vardır	1	2	3	4	5
8 Acentamızda araştırarak, tecrübe ederek bilgi edinme, ilerlemenin en önemli anahtarı sayılır.	1	2	3	4	5
9 Öğrenme, organizasyon varlığını sürdürülebilmesini garanti edebilmek için gerekli olan önemli bir değerdir.	1	2	3	4	5
10 Çalışanlar acentamızın hedeflerinin planlanmasında kendilerini şirket ortağı gibi görürler.	1	2	3	4	5

HİZMET İNOVASYONU

1 Pazardaki ilk ürünleri genellikle biz müşteriye sunarız	1	2	3	4	5
2 Mevcut ürün ve hizmetlerimizi sıklıkla yenileriz	1	2	3	4	5
3 Müşteri üzerinde önemli etki yaratacak hizmetler oluştururuz	1	2	3	4	5
4 Pazardaki diğer ürünlere göre, müşteriye daha fazla fayda sağlayacak ürünler geliştiririz	1	2	3	4	5
5 Hizmet çeşitlerimize sürekli olarak yeni ürünler katarız.	1	2	3	4	5
6 Seyahat acentamızda ürün oluşturma süreçlerinde gelişme olması için çaba verilir.	1	2	3	4	5
7 Seyahat acentamızda operasyon sistemleriyle ilgili sürekli yenileme çabaları yapılır.	1	2	3	4	5
8 Yeni gelişmelere göre sürekli pazar stratejimizi revize ederiz.	1	2	3	4	5
9 Acentamızın dış ilişkilerini yenileriz.	1	2	3	4	5
10 Müşterilere mevcut hizmetlerimizi sunma yollarını sürekli yenileriz.	1	2	3	4	5
11 Hizmetlerin sunum şeklini sürekli yenileriz.	1	2	3	4	5

KURUMSAL İTİBAR

1 Acentamız müşterilerine olumlu duygular hissettirir	1	2	3	4	5
2 Acentamız müşterilerinde saygı ve hayranlık uyandırır	1	2	3	4	5
3 Acentamız müşterilerine güven verir	1	2	3	4	5
4 Acentamız yüksek kalitede ürünler ve hizmetler sunar	1	2	3	4	5

Aşağıdaki sorulara memnuniyet derecenize göre 1-5 arası değer veriniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
5 Acentamız yenilikleri takip eder					
6 Acentamız ürünlerinde ve hizmetlerinde paranın karşılığını verir	1	2	3	4	5
7 Acentamız ürünlerinin ve hizmetlerinin arkasında durur	1	2	3	4	5
8 Acentamız pazarda oluşan fırsatları değerlendirir	1	2	3	4	5
9 Acentamız diğer acentalara liderlik yapar	1	2	3	4	5
10 Acentamız gelecek için net bir vizyonu vardır	1	2	3	4	5
11 Acentamız çalışanlarını adil bir şekilde ödüllendirir	1	2	3	4	5
12 Acentamız çalışanlar için iyi bir ortama sahiptir	1	2	3	4	5
13 Acentamız iyi çalışanlara sahiptir	1	2	3	4	5
14 Acentamız her zaman rakiplerinin bir adım önündedir	1	2	3	4	5
15 Acentamız karlılıkla ilgili kayıtlarını düzenli tutar	1	2	3	4	5
16 Acentamız düşük riskli yatırımlar (turlar) yapar	1	2	3	4	5
17 Acentamızın büyüme potansiyeli yüksektir	1	2	3	4	5
18 Acentamız iyi amaçlı sosyal projeleri destekler	1	2	3	4	5
19 Acentamız çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirir	1	2	3	4	5
20 Acentamız topluma karşı sorumluluklarını yerine getirir	1	2	3	4	5

EK 2. TURİZM TÜKETİCİLERİ TALEPLERİNİ DEĞERLENDİRME AMAÇLI KÜTAHYA ÇİZELGESİ

AMACI VE NİTELİĞİ

1. TÜRSAB Turizm Tüketicileri Talepleri Değerlendirme Çizelgesi (Çizelge), seyahat acentalarının paket turlarında tüketicilere taahhüt edilen ya da olması gereken hizmetlerin aksaması ya da eksik yerine getirilmesi hallerinde tüketicilerin bedel iade taleplerinin değerlendirilmesinde yararlanılacak bir kaynak niteliğindedir.

1.1. Çizelge, ulaşım, konaklama, şehir ya da çevre turu, ağırlama, refakat, karşılama ve rent-a car hizmetlerinden en az ikisini içeren seyahat acentası ürününün tek bir fiyat altında tüketiciye pazarlandığı ve bu özellikleri nedeniyle "paket tur" olarak anılan hizmetler için kullanılacaktır.

1.2. Paket tur olarak adlandırılmayan seyahat acentası hizmetleri veya konaklama ya da eğlence gibi turizm ürünlerinin üreticileri tarafından bağımsız olarak tüketiciye sunulduğu hallerde Çizelge, kıyasen uygulanabilir. Ancak, bu gibi hallerde sorunun çözümünde Çizelge'ye göre sonuç alındığı ileri sürülemez.

1.3. Paket tura katılma amacı gezmek ve dinlenmeye olabileceği gibi, ticari, sağlık, sportif ya da kültürel bir nedene dayalı da olabilir. Bu haller, çizelgenin uygulanmasını engellemez.

UYGULAMA ALANI SINIRLARI

2. Çizelge, gerçekleşmiş seyahatlere ilişkin olarak tüketicinin satın aldığı seyahat paketine bağlı hizmetlerin değerlendirilmesinde uygulanır.

2.1. Gerçekleşmeyen, katılmayan ya da iptal edilen turlara ilişkin taleplerde Çizelge kullanılmaz. Bu gibi hallerde tazminat hukuku hükümleri uygulanır.

2.2. 24 saati geçmeyen turlarda Çizelge hükümleri uygulanmaz.

2.3. Tüketici tarafından turun satın alınma amacına yönelik ürünün esas özelliğini değiştirmeyen veya bu çizelgeye göre eksiklik miktarı %50 nin altında olan eksiklik iddiasına dayalı olarak yarıda bırakılmış turlar için bu Çizelge hükümleri uygulanmaz.

ÇİZELGENİN TARAFLARI

3. Çizelge, taraflardan ürün sunucusunun ve satıcısının seyahat acentası, diğer tarafın ürünü satın alan ve tura katılan (tüketici) olduğu olaylara ilişkin taleplerin değerlendirilmesinde uygulanır.

3.1. Turun başkası adına satın alınması, turu satın alan kişi ile tura katılan kişinin farklılığı halinde, tüketici sıfatı tura katılan kişiye aittir.

3.2. Tura katılan kişi, reşit ve mümeyyiz değilse, bu kişi adına veli ya da vasisi başvuru hakkını kullanabilir.

ÇİZELGE VE TAZMİNAT DAVALARI

5. Tüketicinin seyahatinin gerçekleşmemesi, seyahatin tamamının amacı açısından gereksiz hale gelmesi veya esaslı unsurlarından yoksun olması nedeniyle tüketicinin seyahatten vazgeçmesi, seyahatin ürün sahibi tarafından iptal edilmesi durumlarına ilişkin maddi ve manevi tazminat taleplerinde bu çizelge hükümleri uygulanamaz.

6. Eksiklik iddiası fotoğraf gibi belgeler ve/veya tüketiciler dışında bir ilgilinin de imzası ile düzenlenmiş tutanak ile kanıtlanır.

TALEP HAKKI SAHİPLERİ

7. Eksiklik iddiası bu eksiklikten dolayı alıp kullanacağı hizmetleri alamayan kişilerce ileri sürülebilir.

İKAME İNDİRİMİ

8. Eksiklik iddiasına konu unsur, tüketiciye ayrı bir külfet ve zahmet getirmeden ürün sahibi tarafından başka işletmeden alınarak tüketiciye sunulmuşsa iade toplamı % 50 azaltılır.

EKSİKLİK VE AYIBI İHBAR

10. Eksiklik ya da ayıp iddiasının seyahat sırasında seyahat acentası veya tesis görevlisine bildirilip eksiklik ya da ayıbın giderilmesinin talep edilmemesi halinde iade miktarı %25 azaltılır.

TURUN YARIDA BIRAKILMASI

14. Tüketici talebine ilişkin eksiklik ya da ayıp, paket üründen %50 veya daha fazla iade gerektiren miktarda ise tüketici tura katılmamakta veya turu yarıda bırakmakta haklıdır. Turun yarıda bırakılması durumunda tüketici talebi ile tazminat, bu

çizelgeye göre hesaplanır ve iade miktarı yüzde 20 arttırılır. Haklı olarak yarıda bırakılan turlarda dönüş bedeli tüketiciye ayrıca ödenir.

İKAME HİZMET TEKLİFİ

15. Eksiklik ya da ayıp nedeniyle tüketici turu terketmiş ya da tamamlamış olsa dahi seyahat acentası ücret iadesi yerine ek hizmet veya yeni seyahat veya yeni bir seyahatte uygulanacak indirim önerebilir. Tüketici bunu kabul edip etmemekte serbesttir.

15.1. Seyahat acentasının ek seyahat önerisinin tüketici tarafından kabul edilmesi halinde aynı olaya ilişkin iade veya tazmin taleplerinden vazgeçilmiş kabul edilir.

15.2. Ek seyahat olarak tazmin için tüketiciye sunulacak hizmetler, aynı seyahate katılan diğer tüketicilere sunulan hizmetlerden az olamaz.

15.3. Tüketicinin eksiklik ya da ayıp iddiasına karşı seyahat sırasında ek veya eksik ya da ayıplı hizmet yerine sunulan hizmetlerin veya indirimin tüketici tarafından kabulü halinde tüketici, eksiklik iddiasından feragat etmiş olarak değerlendirilir.

15.4. Ek hizmet veya yeni tur veya yeni bir turda bedel indirimi teklifi, teklifin reddi halinde seyahat acentasını bağlamaz ve onun aleyhine delil niteliği taşımaz.

RÜCU İLİŞKİLERİ

16. Eksiklik iddiasını ileri süren tüketici eksiklik kimden kaynaklanırsa kaynaklansın ürünü satın aldığı veya turu düzenleyen seyahat acentasına veya doğrudan ayıplı hizmeti sunan işletmeye başvurabilir.

16.1. Tüketicilere karşı eksiklik karşılığı eksiklik ya da ayıplı tazmin eden seyahat acentası bu eksikliğin kaynaklandığı ulaştırma işletmesi, konaklama tesisi veya diğer işletmelere bu zararını rücu eder.

16.2. Hizmetlerin mevzuat gereği olması gereken özellikleri taşımaması nedeniyle oluşan tüketici talepleri için yapılan ödemelerin nihai sorumlusu eksik hizmeti üreten işletmedir. Ancak, üretici işletme bu eksiklikten zamanında paket ürünü oluşturulan seyahat acentasını haberdar etmiş ise sorumluluk seyahat acentasınınındır.

16.3. Taahhüt edilen hizmet özellikleri taahhüt etmeyen işletmeyi bağlamaz.

TUR HİZMETLERİ

20. Tur hizmetlerinde eksiklik durumunda aşağıdaki iade oranları uygulanır:

20.1.A Grubu seyahat acentalarının turlarında Rehberin, C grubu seyahat acentalarının turlarında tur liderinin bulunmaması;

20.1.1. Günlük çevre turlarında %15,

20.1.2. Gecelemeli turlarda %25,

20.1.3. Özel ilgi turlarında %40,

20.2. Tur güzergâhının değiştirilmesi nedeniyle ören yerine uğranılmaması veya girilmemesi ören yeri giriş bedeli + %10,

20.3. Seyahat sırasında ulaştırma aracında servis eksikliği %5,

20.4. Taşıma aracı niteliğinin sözleşmeye aykırı olması %20,

20.5. Rehber, tur lideri, sürücü ve servis elemanlarının kötü davranışları %5,

ULAŞIM HİZMETLERİ

21. Ulaşım hizmetlerinde eksiklikler için aşağıdaki iade oranları uygulanır:

21.1. Hareket zamanının 6 saatten fazla ve 8 saate kadar gecikmesi %5,

21.2. Hareket zamanının 8 saatten fazla gecikmesi paket fiyatı/gün hesabıyla 1 günlük bedel tutarı,

21.3. Ulaşım aracında servis eksikliği %5,

21.4. Transfer yapılmaması halinde transfer uzaklığı için taksit ücreti.

EK 3. MÜŞTERİ ŞİKÂyet YÖNETİMİ DEĞİŞKENİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	431	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	431	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	22

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
S1	4,2297	,88693	431
S2	4,2622	,86720	431
S3	4,1949	,89913	431
S4	4,1439	,89062	431
S5	4,2761	,90752	431
S6	4,3063	,90679	431
S7	4,2506	,87463	431
S8	4,3039	,83691	431
S9	4,3318	,80052	431
S10	4,3271	,83648	431
S11	4,3921	,76056	431
S12	4,4060	,74388	431
S13	4,3364	,77492	431
S14	4,3619	,81203	431
S15	4,4896	,70166	431
S16	4,3202	,78919	431
S17	4,2668	,76905	431
S18	4,2111	,83497	431
S19	4,2204	,80703	431
S20	4,3689	,78109	431
S21	4,2529	,86459	431
S22	4,3735	,78186	431

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S1	90,3968	120,361	,633	,926
S2	90,3643	120,362	,649	,926
S3	90,4316	120,330	,625	,926
S4	90,4826	120,469	,625	,926
S5	90,3503	119,698	,652	,926
S6	90,3202	119,493	,664	,925
S7	90,3759	120,468	,637	,926
S8	90,3225	121,563	,607	,926
S9	90,2947	121,646	,633	,926
S10	90,2993	121,759	,597	,927
S11	90,2343	123,138	,578	,927
S12	90,2204	122,805	,613	,926
S13	90,2900	122,476	,606	,926
S14	90,2645	124,502	,459	,929
S15	90,1369	123,723	,593	,927
S16	90,3063	123,120	,556	,927
S17	90,3596	123,310	,560	,927
S18	90,4153	122,750	,542	,928
S19	90,4060	122,121	,600	,927
S20	90,2575	122,452	,602	,927
S21	90,3735	123,076	,503	,928
S22	90,2529	124,822	,460	,929

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
94,6265	133,472	11,55300	22

EK 4. KURUMSAL İTİBAR DEĞİŞKENİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	431	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	431	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,926	20

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
IT1	4,3619	,73696	431
IT2	4,3643	,78029	431
IT3	4,3411	,75153	431
IT4	4,3434	,79413	431
IT5	4,3643	,74990	431
IT6	4,3596	,73652	431
IT7	4,4107	,75991	431
IT8	4,2459	,91921	431
IT9	4,0858	,91737	431
IT10	4,2343	,92398	431
IT11	4,1833	,90270	431
IT12	4,3063	,87014	431
IT13	4,3248	,88466	431
IT14	4,1995	,85023	431
IT15	4,3155	,79692	431
IT16	4,1903	,71046	431
IT17	4,2111	,80570	431
IT18	4,1067	,82423	431
IT19	4,1021	,81148	431
IT20	4,1671	,89987	431

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IT1	80,8561	118,486	,647	,921
IT2	80,8538	118,460	,609	,922
IT3	80,8770	118,699	,619	,922
IT4	80,8747	118,640	,586	,922
IT5	80,8538	118,548	,631	,922
IT6	80,8585	120,285	,531	,923
IT7	80,8074	119,095	,587	,922
IT8	80,9722	119,404	,577	,923
IT9	81,1323	118,724	,635	,921
IT10	80,9838	118,528	,632	,921
IT11	81,0348	119,750	,601	,922
IT12	80,9118	118,355	,544	,923
IT13	80,8933	115,891	,669	,920
IT14	81,0186	117,953	,581	,922
IT15	80,9026	118,144	,614	,922
IT16	81,0278	117,478	,552	,923
IT17	81,0070	118,509	,610	,922
IT18	81,1114	117,108	,603	,922
IT19	81,1160	116,317	,587	,922
IT20	81,0510	116,583	,581	,922

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
85,2181	129,408	11,37577	20

EK 5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DEĞİŞKENİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

SONUÇLARI

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	431	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	431	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,925	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
O1	4,2947	,85396	431
O2	4,2923	,79411	431
O3	4,2761	,82988	431
O4	4,2691	,81950	431
O5	4,2691	,78767	431
O6	4,2575	,84964	431
O7	4,2111	,88368	431
O8	4,2483	,88978	431
O9	4,2459	,82113	431
O10	4,2784	,86346	431

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
O1	38,3480	34,404	,696	,918
O2	38,3503	34,949	,695	,918
O3	38,3666	34,442	,716	,917
O4	38,3735	34,542	,715	,917
O5	38,3735	35,002	,696	,918
O6	38,3852	34,028	,742	,916
O7	38,4316	34,116	,698	,918
O8	38,3944	33,779	,728	,916
O9	38,3968	34,184	,755	,915
O10	38,3643	34,446	,682	,919

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
42,6427	42,105	6,48881	10



EK 6. İNOVASYON DEĞİŞKENİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	431	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	431	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,909	11

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
IN1	4,1369	,83098	431
IN2	4,1090	,81251	431
IN3	4,1833	,86336	431
IN4	4,2343	,88045	431
IN5	4,1717	,88304	431
IN6	4,1694	,85812	431
IN7	4,1949	,89913	431
IN8	4,1485	,83572	431
IN9	4,1671	,81496	431
IN10	4,1578	,89867	431
IN11	4,2575	,90286	431

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IN1	41,7935	43,201	,538	,907
IN2	41,8213	41,742	,702	,899
IN3	41,7471	41,854	,642	,902
IN4	41,6961	41,431	,668	,901
IN5	41,7587	41,304	,677	,900
IN6	41,7610	41,889	,643	,902
IN7	41,7355	41,060	,686	,900
IN8	41,7819	41,017	,657	,901
IN9	41,7633	41,460	,634	,902
IN10	41,7726	41,074	,685	,900
IN11	41,6729	40,537	,686	,900

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
45,9304	49,772	7,05492	11



EK 7. MÜŞTERİ ŞİKÂYET YÖNETİMİ DEĞİŞKENİ KEŞFEDİCİ FAKTÖR ANALİZİ FAKTÖR DAĞILIMLARI

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,938
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4944,123
	df	171
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,115	42,710	42,710	8,115	42,710	42,710	4,877	25,670	25,670
2	2,542	13,378	56,088	2,542	13,378	56,088	3,930	20,685	46,355
3	1,910	10,053	66,141	1,910	10,053	66,141	3,759	19,786	66,141
4	,666	3,504	69,644						
5	,663	3,491	73,135						
6	,541	2,849	75,984						
7	,487	2,564	78,548						
8	,459	2,415	80,963						
9	,426	2,243	83,207						
10	,410	2,158	85,365						
11	,386	2,031	87,395						
12	,354	1,862	89,258						
13	,350	1,840	91,097						
14	,338	1,777	92,874						
15	,314	1,650	94,524						
16	,287	1,512	96,036						
17	,271	1,427	97,464						
18	,260	1,367	98,831						
19	,222	1,169	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component		
	1	2	3
S6	,728		
S5	,712		
S2	,708		
S1	,703		
S7	,697		
S3	,690		
S4	,687		
S9	,678		
S8	,652		
S12	,650		
S13	,642		
S10	,641		
S20	,635		
S19	,630		
S11	,623		
S16	,598		
S17	,595		
S18	,578		
S21	,533		

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 3 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

	Component		
	1	2	3
S1	,823		
S3	,809		
S4	,808		
S2	,804		
S6	,795		
S5	,795		
S7	,769		
S10		,798	
S9		,774	
S11		,771	
S12		,770	
S13		,762	
S8		,689	
S18			,801
S19			,781
S17			,772
S16			,754
S20			,739
S21			,613

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a Rotation converged in 5 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	,648	,556	,520
2	-,757	,399	,517
3	,080	-,729	,680

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.



EK 8. KURUMSAL İTİBAR DEĞİŞKENİ KEŞFEDİCİ FAKTÖR ANALİZİ FAKTÖR DAĞILIMLARI

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,919
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5422,535
	df	190
	Sig.	,000

Component Matrix(a)

	Component			
	1	2	3	4
IT13	,718			
IT1	,716			
IT5	,698			
IT3	,695			
IT2	,685			
IT9	,675			-,506
IT10	,673			
IT7	,659			
IT15	,658			
IT4	,657			
IT11	,638			
IT17	,635	,567		
IT18	,627	,607		
IT14	,623			
IT8	,621			-,620
IT6	,605			
IT12	,594			
IT16	,589			
IT20	,600	,668		
IT19	,610	,616		

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 4 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

	Component			
	1	2	3	4
IT3	,831			
IT2	,793			
IT1	,744			
IT7	,723			
IT4	,712			
IT5	,711			
IT6	,701			
IT12		,744		
IT14		,739		
IT11		,722		
IT13		,695		
IT15		,688		
IT16		,629		
IT20			,897	
IT19			,877	
IT18			,857	
IT17			,838	
IT8				,834
IT9				,780
IT10				,756

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	,621	,536	,430	,375
2	-,573	,006	,820	,000
3	-,530	,685	-,376	,330
4	,068	,493	,043	-,866

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,450	42,252	42,252	8,450	42,252	42,252	4,538	22,688	22,688
2	2,291	11,455	53,707	2,291	11,455	53,707	3,592	17,961	40,649
3	1,838	9,191	62,898	1,838	9,191	62,898	3,366	16,831	57,481
4	1,232	6,161	69,059	1,232	6,161	69,059	2,316	11,578	69,059
5	,691	3,454	72,513						
6	,635	3,175	75,687						
7	,550	2,752	78,439						
8	,528	2,642	81,080						
9	,486	2,428	83,508						
10	,439	2,195	85,703						
11	,421	2,107	87,810						
12	,392	1,958	89,768						
13	,385	1,925	91,693						
14	,316	1,582	93,275						
15	,292	1,459	94,734						
16	,271	1,355	96,089						
17	,223	1,113	97,202						
18	,210	1,048	98,250						
19	,196	,980	99,231						
20	,154	,769	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

EK 9. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DEĞİŞKENİ KEŞFEDİCİ FAKTÖR ANALİZİ FAKTÖR DAĞILIMLARI

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,927
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2843,368
	df	45
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,980	59,799	59,799	5,980	59,799	59,799	3,615	36,146	36,146
2	1,237	12,366	72,165	1,237	12,366	72,165	3,602	36,018	72,165
3	,494	4,943	77,108						
4	,423	4,231	81,338						
5	,390	3,905	85,243						
6	,371	3,714	88,957						
7	,323	3,233	92,190						
8	,292	2,917	95,107						
9	,262	2,621	97,728						
10	,227	2,272	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
O9	,807	
O6	,797	
O8	,786	
O3	,779	
O4	,778	
O1	,761	
O5	,760	
O2	,759	
O7	,759	
O10	,744	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
O2	,817	
O1	,812	
O4	,787	
O3	,787	
O5	,749	
O10		,842
O9		,825
O7		,797
O8		,769
O6		,740

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	,708	,706
2	,706	-,708

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

EK 10. İNOVASYONU DEĞİŞKENİ KEŞFEDİCİ FAKTÖR ANALİZİ

FAKTÖR DAĞILIMLARI

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,912
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3157,609
	df	55
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,790	52,639	52,639	5,790	52,639	52,639	4,034	36,669	36,669
2	2,056	18,688	71,327	2,056	18,688	71,327	3,812	34,658	71,327
3	,590	5,365	76,692						
4	,429	3,896	80,588						
5	,409	3,714	84,302						
6	,361	3,280	87,581						
7	,355	3,229	90,810						
8	,328	2,985	93,795						
9	,250	2,270	96,065						
10	,239	2,171	98,237						
11	,194	1,763	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
IN2	,768	
IN5	,749	
IN7	,745	
IN11	,745	-,512
IN10	,744	
IN4	,741	
IN8	,720	
IN6	,720	
IN3	,719	
IN9	,699	
IN1	,621	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
IN3	,846	
IN2	,801	
IN6	,799	
IN4	,798	
IN5	,786	
IN1	,745	
IN11		,884
IN8		,856
IN10		,850
IN9		,824
IN7		,791

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	,728	,686
2	,686	-,728

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

EK 11. FİNAL MODEL KOVARYANS MATRİSLERİ

MODEL

Covariance Matrix

	01	02	03	04	05	06
01	0.79					
02	0.54	0.82				
03	0.54	0.58	0.82			
04	0.50	0.51	0.52	0.76		
05	0.24	0.27	0.28	0.29	0.70	
06	0.22	0.26	0.27	0.27	0.41	0.64
07	0.20	0.23	0.23	0.24	0.43	0.45
08	0.20	0.22	0.23	0.22	0.32	0.36
09	0.19	0.22	0.23	0.22	0.32	0.33
010	0.18	0.22	0.26	0.21	0.33	0.37
IN1	0.19	0.20	0.22	0.17	0.17	0.22
IN2	0.19	0.22	0.20	0.18	0.20	0.20
IN3	0.19	0.22	0.22	0.16	0.20	0.19
IN4	0.21	0.21	0.21	0.20	0.24	0.24
IN5	0.22	0.24	0.25	0.20	0.23	0.22
IN6	0.21	0.18	0.21	0.21	0.20	0.23
IN7	0.24	0.26	0.24	0.27	0.22	0.25
IN8	0.17	0.20	0.19	0.22	0.19	0.21
IN9	0.23	0.24	0.22	0.23	0.22	0.20
IN10	0.21	0.21	0.18	0.23	0.26	0.24
IN11	0.19	0.23	0.21	0.22	0.22	0.23
Duygusal	0.20	0.28	0.25	0.21	0.28	0.22
Finansal	0.21	0.27	0.21	0.21	0.25	0.23
Vizyon	0.22	0.25	0.23	0.22	0.28	0.25
Sosyal	0.23	0.26	0.24	0.22	0.27	0.25
Surecst	0.50	0.52	0.52	0.46	0.28	0.23
Seffaf	0.49	0.51	0.48	0.47	0.25	0.24
Yetki	0.52	0.49	0.53	0.49	0.27	0.21

Covariance Matrix

	07	08	09	010	IN1	IN2
07	0.70					
08	0.36	0.58				
09	0.39	0.35	0.55			
010	0.37	0.36	0.37	0.60		
IN1	0.23	0.20	0.20	0.22	0.62	
IN2	0.21	0.17	0.17	0.17	0.33	0.59
IN3	0.19	0.19	0.20	0.21	0.40	0.42
IN4	0.23	0.19	0.23	0.23	0.39	0.35
IN5	0.23	0.15	0.19	0.19	0.34	0.33
IN6	0.19	0.18	0.18	0.23	0.27	0.30
IN7	0.24	0.19	0.18	0.16	0.25	0.23
IN8	0.21	0.19	0.19	0.18	0.23	0.21
IN9	0.22	0.15	0.18	0.18	0.22	0.17
IN10	0.24	0.18	0.21	0.22	0.21	0.20
IN11	0.22	0.18	0.17	0.19	0.24	0.20
Duygusal	0.22	0.15	0.15	0.19	0.19	0.17
Finansal	0.23	0.15	0.16	0.18	0.17	0.17
Vizyon	0.29	0.17	0.17	0.22	0.20	0.20
Sosyal	0.25	0.13	0.19	0.19	0.22	0.19
Surecst	0.22	0.16	0.18	0.20	0.20	0.20
Seffaf	0.22	0.21	0.20	0.17	0.19	0.21
Yetki	0.21	0.21	0.21	0.22	0.17	0.18

Covariance Matrix

	IN3	IN4	IN5	IN6	IN7	IN8
IN3	0.70					
IN4	0.39	0.65				
IN5	0.35	0.40	0.61			
IN6	0.32	0.35	0.31	0.75		
IN7	0.23	0.28	0.23	0.23	0.73	
IN8	0.19	0.24	0.21	0.24	0.49	0.63
IN9	0.19	0.24	0.22	0.22	0.45	0.40
IN10	0.20	0.26	0.21	0.26	0.43	0.43
IN11	0.19	0.28	0.22	0.28	0.40	0.37
Duygusal	0.20	0.21	0.23	0.19	0.36	0.35
Finansal	0.16	0.21	0.20	0.15	0.35	0.28
Vizyon	0.15	0.23	0.23	0.22	0.34	0.36
Sosyal	0.20	0.27	0.26	0.23	0.32	0.31
Surecst	0.18	0.21	0.26	0.20	0.18	0.12
Seffaf	0.19	0.20	0.24	0.21	0.24	0.18
Yetki	0.18	0.20	0.22	0.20	0.21	0.16

Covariance Matrix

	IN9	IN10	IN11	Duygusal	Finansal	Vizyon
IN9	0.69					
IN10	0.45	0.67				
IN11	0.43	0.41	0.62			
Duygusal	0.36	0.37	0.34	0.72		
Finansal	0.36	0.34	0.32	0.48	0.78	
Vizyon	0.38	0.38	0.33	0.48	0.50	0.79
Sosyal	0.35	0.35	0.34	0.48	0.48	0.51
Surecst	0.20	0.15	0.21	0.20	0.22	0.19
Seffaf	0.21	0.19	0.21	0.19	0.19	0.19
Yetki	0.22	0.20	0.22	0.20	0.21	0.20

Covariance Matrix

	Sosyal	Surecst	Seffaf	Yetki
Sosyal	0.67			
Surecst	0.21	0.79		
Seffaf	0.21	0.57	0.75	
Yetki	0.20	0.56	0.52	0.81

EK 12. FİNAL MODEL ÖLÇÜM DENKLEMLERİ

MODEL

Number of Iterations = 17

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

$$O1 = 0.81*Grup, \text{ Errorvar.} = 0.29, R^2 = 0.63 \\ (0.023) \\ 12.65$$

$$O2 = 0.80*Grup, \text{ Errorvar.} = 0.28, R^2 = 0.63 \\ (0.022) \\ 12.67$$

$$O3 = 0.81*Grup, \text{ Errorvar.} = 0.27, R^2 = 0.64 \\ (0.022) \\ 12.54$$

$$O4 = 0.81*Grup, \text{ Errorvar.} = 0.29, R^2 = 0.63 \\ (0.023) \\ 12.66$$

$$O5 = 0.77*Grup, \text{ Errorvar.} = 0.58, R^2 = 0.43 \\ (0.042) \\ 13.78$$

$$O6 = 0.80*Orgut, \text{ Errorvar.} = 0.26, R^2 = 0.57 \\ (0.021) \\ 12.41$$

$$O7 = 0.79*Orgut, \text{ Errorvar.} = 0.29, R^2 = 0.54 \\ (0.023) \\ 12.71$$

$$O8 = 0.81*Orgut, \text{ Errorvar.} = 0.24, R^2 = 0.61 \\ (0.019) \\ 12.10$$

$$O9 = 0.86*Orgut, \text{ Errorvar.} = 0.20, R^2 = 0.67 \\ (0.018) \\ 11.30$$

$$O10 = 0.80*Orgut, \text{ Errorvar.} = 0.24, R^2 = 0.60 \\ (0.020) \\ 12.19$$

$$IN1 = 0.68*Hizmet, \text{ Errorvar.} = 0.29, R^2 = 0.48 \\ (0.022) \\ 13.12$$

$$IN2 = 0.81*Hizmet, \text{ Errorvar.} = 0.25, R^2 = 0.60 \\ (0.021) \\ 12.07$$

$$IN3 = 0.82*Hizmet, \text{ Errorvar.} = 0.29, R^2 = 0.57 \\ (0.024) \\ 12.39$$

$$IN4 = 0.80*Hizmet, \text{ Errorvar.} = 0.25, R^2 = 0.60 \\ (0.021) \\ 12.15$$

(0.035) (0.032)
 11.62 11.88

Hizmet = 0.40*Msy, Errorvar.= 0.42 , R² = 0.28
 (0.037) (0.035)
 10.91 11.97

Surec = 0.38*Msy, Errorvar.= 0.47 , R² = 0.23
 (0.038) (0.038)
 9.99 12.43

Itibar = 0.56*Grup + 0.098*Orgut + 0.087*Hizmet + 0.78*Surec - 0.41*Msy,
 Errorvar.= 0.34 , R² = 0.59
 (0.31) (0.063) (0.060) (0.056) (0.28)
 (0.039) 1.78 1.57 1.46 13.94 -1.44
 8.82

Reduced Form Equations

Grup = 0.82*Msy, Errorvar.= 0.062, R² = 0.92
 (0.028)
 29.43

Orgut = 0.41*Msy, Errorvar.= 0.38, R² = 0.30
 (0.035)
 11.62

Hizmet = 0.40*Msy, Errorvar.= 0.42, R² = 0.28
 (0.037)
 10.91

Surec = 0.38*Msy, Errorvar.= 0.47, R² = 0.23
 (0.038)
 9.99

Itibar = 0.42*Msy, Errorvar.= 0.66, R² = 0.21
 (0.046)
 9.12

Variances of Independent Variables

Msy

 1.00
 (0.08)
 12.54

Covariance Matrix of Latent Variables

	Grup	Orgut	Hizmet	Surec	Itibar	Msy
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Grup	0.74					
Orgut	0.34	0.55				
Hizmet	0.33	0.16	0.58			
Surec	0.31	0.15	0.15	0.61		
Itibar	0.38	0.21	0.20	0.53	0.83	
Msy	0.82	0.41	0.40	0.38	0.42	1.00

EK 13. FİNAL MODEL UYUM İSTATİSTİKLERİ

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 363
 Minimum Fit Function Chi-Square = 1070.04 (P = 0.0)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 1111.11 (P = 0.0)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 748.11
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (651.58 ; 852.25)

Minimum Fit Function Value = 2.49
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 1.74
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (1.52 ; 1.98)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.069
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.065 ; 0.074)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.78
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.56 ; 3.03)
 ECVI for Saturated Model = 1.89
 ECVI for Independence Model = 18.63

Chi-Square for Independence Model with 378 Degrees of Freedom = 7954.61
 Independence AIC = 8010.61
 Model AIC = 1197.11
 Saturated AIC = 812.00
 Independence CAIC = 8152.47
 Model CAIC = 1414.96
 Saturated CAIC = 2868.84

Normed Fit Index (NFI) = 0.87
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.90
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.83
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.91
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.91
 Relative Fit Index (RFI) = 0.86

Critical N (CN) = 173.24

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.078
 Standardized RMR = 0.11
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.84
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.83
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.75

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
O5	Grup	52.0	0.43
O5	Orgut	25.9	0.28
O6	Surec	9.4	0.11
O6	Itibar	13.4	0.12
O7	Surec	9.4	0.12
O7	Itibar	16.4	0.13
IN1	Orgut	9.7	0.12
IN1	Surec	8.8	0.11
IN4	Surec	11.5	0.12
IN7	Hizmet	9.1	0.12
IN11	Surec	15.0	0.75
Vizyon	Itibar	14.4	0.71
Sosyal	Grup	16.8	0.13
Sosyal	Orgut	13.8	0.14
Sosyal	Hizmet	29.2	0.20
Sosyal	Surec	24.3	0.17
Sosyal	Itibar	45.9	0.78
Surecst	Msy	12.6	0.77
Seffaf	Msy	12.7	0.66

Grup	Orgut	8.5	0.13
Orgut	Grup	8.5	0.82
Orgut	Hizmet	45.7	0.38
Orgut	Surec	35.4	0.31
Orgut	Itibar	50.3	0.48
Hizmet	Orgut	45.7	0.42
Hizmet	Surec	61.7	0.43
Hizmet	Itibar	74.5	0.61
Surec	Orgut	35.4	0.38
Surec	Hizmet	61.7	0.48
Surec	Itibar	86.7	3.77

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance
Between and Decrease in Chi-Square New Estimate

Orgut	Grup	8.5	0.05
Hizmet	Orgut	45.7	0.16
Surec	Orgut	35.4	0.15
Surec	Hizmet	61.7	0.20
O3	O2	10.4	0.05
O5	O1	11.6	-0.08
O5	O2	8.7	-0.07
O6	O5	12.8	0.08
O7	O5	31.1	0.12
O7	O6	24.2	0.08
O9	O6	17.6	-0.06
IN3	IN2	17.4	0.07
IN8	IN7	40.6	0.10
IN10	O5	10.2	0.06
IN11	IN8	10.4	-0.05
Finansal	IN8	9.0	-0.05
Vizyon	IN3	9.0	-0.05
Vizyon	Duygusal	10.3	-0.06
Sosyal	O8	12.2	-0.05
Surecst	O8	11.0	-0.05
Surecst	IN8	10.1	-0.04
Seffaf	O10	9.6	-0.04
Seffaf	Surecst	20.0	0.07

Time used: 0.125 Seconds