

MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİ YÖNETİMİ

Dr. Mehmet Nurettin ALABAY
nalabay@gmail.com

ÖZET

Müşteri şikâyeti, iki durumu açıklamaktadır. Bu durumlardan biri işletmeye yönelik, diğeri ise şikâyetçi müşteriye yöneliktir. İşletme açısından, müşterilerine sunduğu mal ve hizmetlerde müşteriye tatmin etmeyen bir eksiklik olduğu, müşteri açısından ise; işletmenin kendisine sunduğu mal ve hizmetlerde beklentilerini karşılamayan bir durum olduğu görülmektedir. Şikâyetler sayesinde işletmeler, ürünlerini müşterilerinin beklentilerini giderecek şekilde geliştirebileceklerdir. Diğer taraftan; henüz işletmeyi terk etmemiş müşteri, şikâyetinin çözümüne göre tavır alarak, işletmeyi terk edip etmemeye karar verecektir. Bu durum ise işletme açısından bir fırsattır. Bu fırsatı iyi değerlendirerek, işletme müşterisini tatmin ettiği takdirde tekrar kazanabilecektir. Müşterinin mal ve hizmeti satın almasında tatmin olması ne kadar önemliyse, şikâyeti sonrası tatmin olması da o kadar önemlidir. Bu çalışmada öncelikle müşteri memnuniyetini sağlayan unsurlar incelendikten sonra; şikâyet faktörleri, süreci, amaçları, araçları ve yönetimi konuları ele alınacaktır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri, Şikâyet, Memnuniyet, Beklenti, ISO 10002.

CUSTOMER COMPLAINT MANAGEMENT

ABSTRACT

Customer complaint explains two situations one of which is in regards to the company and the other to the complaining customer. In regards to the company, it shows that there is a problem in the goods or services that offered to the customers: regarding to the customer, there is an issue in the goods or services the company is offering to the customer that is not meeting the expectations of the customer. The companies are able to improve their products to satisfy the demands of the customers as a result of the complaints. On the other hand, the customer that has not yet abandoned the company can decide to leave the company or not, depending on the solution to his/her complaint. This situation is an opportunity from the company's point of view. By using this opportunity, the company can regain the customers by satisfying them. Satisfaction of the customer following his/her complaint is as important as the satisfaction from the purchase of the goods or services. The factors, process, goals, tools and management of the complaint will be covered in this study, following the analysis of the factors that result in customer satisfaction.

Keywords: Customer, Complaint, Satisfaction, Expectation, ISO 10002.

1. Giriş

Hızla artan teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve küresel rekabet, gün geçtikçe işletmelerin ayakta kalmalarını zorlaştırmaktadır. Ürünlerin çeşitliliğinin ve müşterilerin önündeki seçeneklerin artmış olması nedeniyle de işletmelerin ürettikleri ürünleri müşterilerine beğendirmeleri ve onları tatmin etmeleri zorlaşmıştır. İşletmeler, artan rekabet altında varlıklarını sürdürebilmek için gerek üretim gerekse pazarlama sürecinde ve satış sonrası hizmetlerde müşteri lehine yeniliklere gitmek zorunda kalmışlardır. Bu bağlamda; müşteri isteklerini tam karşılayan üretimleri yaparak pazarlama sürecinde müşteri memnuniyetini artırmak ve böylece şikâyetleri azaltmak işletmelerin öncelikli amaçları haline gelmiştir.

Günümüzde müşteri şikâyetlerinin çözümü oldukça büyük bir ekonomi haline gelmiştir. İşletmelerin, gelirlerini artırmalarının; müşterilerinin belli aralıklarla işletmeye gelmesinin, müşterilerinin kendi işletmelerinden daha sık ve daha çok alışveriş yapmasının ardında, müşteri memnuniyeti veya tersten ifade ile müşterilerin şikâyet azaltılması ve etkin şikâyet yönetimi yatmaktadır. İşletmelerin temel hedefi müşterilerin ürünü denemelerinin ardından memnun kalmalarını sağlamak olmalıdır. Ancak, işletmelerin müşterilerini memnun etmek için yoğun çalışmalarına rağmen, yine de şikâyet aldıklarında bu şikâyetlerin doğru yönetilmesi de en az müşteri memnuniyetini sağlamak kadar önemlidir. Memnuniyetsiz olan müşterilerin araştırmalara göre yaklaşık %96'sı şikâyet etmez ve bir çoğu işletmeyi terk etmeye kadar diğer yolları dener (Barış, 2006:54-55). Bu bağlamda, memnun olmayan müşterilerin sadece %4'ünün şikâyetini işletmeye ilettiği düşünüldüğünde, işletmeye gelen şikâyetlerin 25 kat olarak değerlendirilmesi yerinde olacaktır. Kısacası; işletme, gelen bir şikâyeti, aynı konuda 25 şikâyet gelmiş gibi ele almalı ve şikâyetle ilgili düzeltici uygulamaları buna göre planlamalıdır. Şikâyet eden müşteri, işletmeyi henüz terk etmemiş müşteridir ve şikâyet süreci doğru yönetilirse tekrar kazanılabilecektir. Bu bağlamda dikkat edilecek diğer bir konu ise; şikâyet araç ve kanallarının işletmeler tarafından olabildiğince geniş tutulması gerektiğidir.

İşletmeler şikâyetleri kendilerine müşterilerinden gelen birer hediye olarak görmelidirler. Çünkü müşteri ürünle ilgili olumsuzluğu ileterek kendi problemini çözmeye çalışırken, işletme de bu şikâyetleri üretim sürecine yeniden dâhil ederek benzer problemlerin bir daha ortaya çıkmamasını sağlayacak ve böylece ürünü ve/veya süreci daha kaliteli hale getirecektir. Şikâyet eden müşteri işletmeye ürünlerini sürekli iyileştirme imkânı sunmaktadır. Şikâyetleri doğru yönetmek suretiyle işletmeler; sadık müşteri sayılarının artması, marka ve imajının olumsuz etkilerden korunması, müşterilerin başkalarına olumlu mesajlar iletmesi, müşteri zihnindeki kalite algısının artması, işletmenin toplam gelirinin artması gibi bir çok kazanımlar da elde etmiş olacaktırlar (Barış, 2006:15-16). Ancak, şikâyetler ele almış biçimine bağlı olarak riskler de içerebilir. Şikâyetleri dikkate almayan işletme entropi gereği günden güne kötüleşerek yok olmaya mahkûm olacaktır.

İşletme açısından bakıldığında şikâyetler ürünün (mal ve hizmetlerin) hatalı üretiminin bir sonucudur. Müşteri açısından bakıldığında ise, beklentilerinin karşılanmamasının bir sonucudur. Diğer taraftan, işletmelerin amaçları, müşterilerin beklentilerini karşılamak olduğu için, müşteri beklentilerinin tam olarak karşılanamaması durumu yine işlemenin bir eksikliğinin sonucu olarak algılanmalıdır.

Şikâyet; toplam kalite anlayışı ile öngörülen ürünlerin sürekli iyileştirilmesi için bir geri bildirim, ürünün performansının artırılması için de bir araç ve işletme için fırsattır. Çoğu işletme hatasız ürün üretmeyi ve hizmet vermeyi hedeflese de hataları, yanlışlıkları veya problemleri tamamen ortadan kaldıramaz. Bu nedenle işletmeler eksikleri, hataları ve başarısızlık sayılabilecek durumları sistematik olarak analiz ederek etkin bir şekilde çözmek ve uygulamak zorundadırlar. Şikâyetler, işletmelerin eksik ve hatalarını tespit edebilmeleri için önemli bir fırsat olarak ele alınmalıdır.

İşletmelerin müşteri şikâyetlerini ele alma ve hizmetlerini iyileştirmesinde gösterdikleri çabalar, müşterilerin hizmetten aldıkları tatmini ve işletmeye olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Başarılı bir şekilde gerçekleştirilen hizmet iyileştirmesi; müşteri tatminini, tekrar satın alma veya işletmeyi ziyaret niyetini ve olumlu söz söyleme niyetlerini artırırken, başarısız bir iyileştirme denemesi müşteriler üzerinde ikinci bir olumsuz etki yaratarak ilk başarısızlığın etkisini katlayarak arttırmaktadır (Ekiz vd., 2008:44).

Müşteri ürün deneyiminden memnun kalmadığı halde, şikâyetin doğru yönetilmesiyle tatmin olabilir. Dolayısıyla, müşteri tatmini; şikâyet varsa, şikâyetten sonra yeniden ölçülmelidir. Böylece, daha doğru bir ölçüm yapılmış olacaktır. Müşteri, şikâyetini; ürün deneyiminden sonra, işletmenin, müşteri ilişkileri birimi, telefon, faks, e-mail vb.'ine ulaşarak doğrudan yapabilir. Diğer yollar ise; internette yer alan şikâyet siteleri, hakem heyetleri, mahkemeler vb. yollarla dolaylı olarak şikâyet edilebilir yollardır. Süreç olarak, müşteriler daha çok, daha önce doğrudan yolları denedikten sonra, dolaylı yolları denemektedirler (Kitapçı, 2008:112). Ancak her zaman böyle olmayabilir. Örneğin genellikle hizmetlere ilişkin hatalar; hizmet gerçekleştirilirken görülürken, mallara ilişkin hatalar çoğu zaman, müşteri, aksaklıkları üreticiye bildirdiğinde öğrenilebilmektedir. Bununla birlikte, pek çok araştırma göstermiştir ki, tatmin olmamış müşterilerin yarısı, şikâyeti doğrudan hizmet üreticisine yapmamaktadırlar. Bu konuda yapılan çalışmalara göre, çok sayıda memnuniyetsiz müşterinin marka veya tedarikçilerini değiştirdiği ve tatminsizliklerini işletmeye bildirmek yerine, kötü tecrübelerini arkadaşları veya aileleriyle paylaşmayı tercih ettiği görülmektedir (Phau ve Sari, 2004:407). Aynı zamanda bazı müşteriler aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı da şikâyet davranışında bulunmayabilirler: (Kozak, 2007:141)

- a) Şikâyet için yeterli zaman ve güçlerinin olmayışı,
- b) Nereye ve nasıl şikâyet edeceklerini bilememeleri,
- c) Şikâyet ettiklerinde bile bir şey yapılmayacağına olan inançlarıdır.

2. Müşteri Şikâyetleri Yönetimi

2.1. Müşteri Memnuniyeti Kavramı

Rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve artırılması müşteri odaklılıkla mümkündür. Müşteri odaklılık; müşteri sadakatinin ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasını ve sürekli iyileştirmeyi ve tabii ki etkin bir şikâyet yönetimini gerektirmektedir. Müşteri sadakatinin sağlanması; müşteri isteklerini karşılayan hizmetin verilerek ilişkinin sürekli tutulması, toplam müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşterilerin satış öncesi ve sonrası tüm ihtiyaçlarının

karşılanarak memnun edilmesi, sürecin sürekli iyileştirilmesi, müşteri tatminini artırmaya yönelik çalışmaların süreklilik arz edecek şekilde programlanması, satılan ürün ya da sunulan hizmetle ilgili kusurların varsa düzeltilerek müşteri memnuniyetsizliğinin giderilmesi ve varsa şikâyetlerin doğru ve etkin yönetilmesi ile mümkündür.

Müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati sağlamada en önemli faktörlerden biridir. Sadık müşteriler, işletmeler için önemli bir kâr aracıdır. İşletmeler, müşterilerini sadık müşteri haline getirebilmek için, kusursuz ve yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunmaya çalışırlar (Kotler ve Armstrong, 2006). Yeni müşteri edinmenin, var olan müşterileri elde tutmaktan 5 veya 6 kat daha pahalı olduğu bilinmektedir (Blodgett, Wakefield ve Barnes, 1995:31; Zeithaml vd. 2006). Diğer taraftan, işletmeyle ilişkisini kesmek üzere olan bir müşterinin ikna edilmesinin de oldukça zor olduğu bilinmektedir (Oğuzlar, 2004:83). Bu bakımdan müşteri sadakati veya sadık müşteriler işletme için önem arz etmektedir. İşletmeler yoğunlaşan rekabet şartlarında yaşamlarını sürdürebilmek ve kârlarını artırmak için mevcut müşterilerini elde tutma stratejileriyle geliştirmeye ve bu müşterileri sadık müşterilere dönüştürmeye çalışmaktadırlar. Diğer taraftan memnun müşterilerinin ağızdan ağıza (WOM - Word of Mouth) yapacakları olumlu iletişimle işletmenin reklam giderlerinin azalacağı bilinmektedir (Kitapçı, 2008:112). İşletmelerin müşterilerinin yalnızca %5'ini ellerinde tutarak kârlılıklarını %25' ten %125'e kadar çıkarabildikleri görülmektedir (Aksu, 2004:70-75).

Müşteri sadakati; müşteriye sunulan değer, ürün kalitesi, müşteri tatmini ve müşteri memnuniyeti gibi faktörlere bağlı olarak gelişmektedir. İşletmenin imajı ve işletmeye duyulan güvenin de müşteri sadakati üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Aydın ve Özer, 2005a). Müşteri sadakati, müşterilerin geçmiş deneyimlerine ve gelecekteki beklentilerine dayalı olarak işletmenin tekrar müşterisi olma eğilimini (Lee ve Cunningham, 2001:113) ifade etmektedir.

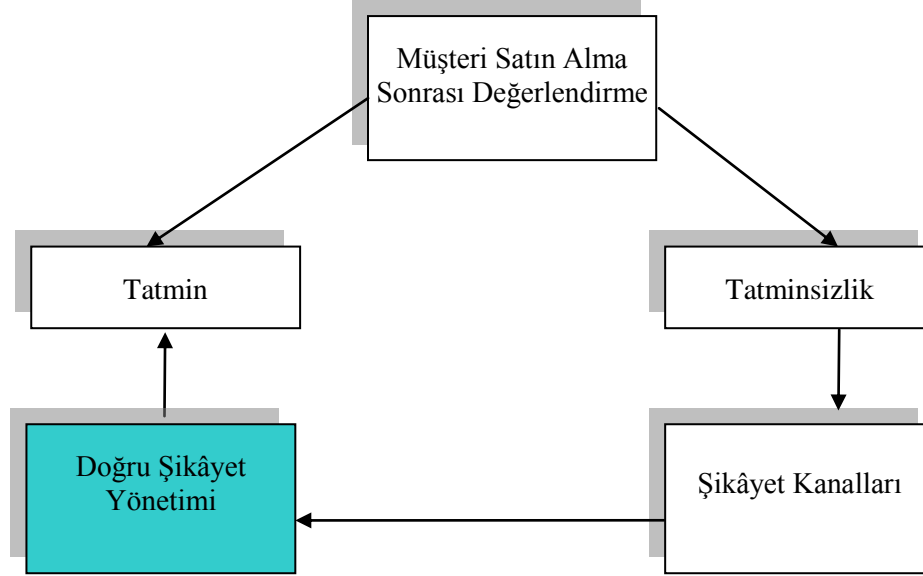
Müşteri memnuniyeti seviyesini yükseltmek için, müşteri beklentilerinin karşılanması çok önemlidir. Bununla beraber bazen müşterilerin beklentilerini bilmek, müşteriler geri bildirimde bulunmayı istemedikçe oldukça zordur. Müşteri geri bildirim değişik şekillerde olabilir. Şikâyetler, işletmeler için önemli geri-bildirim araçlarıdır. Bu bakımdan, şikâyetler; müşteri memnuniyetini arttırmak için en kullanışlı ve anlamlı bilgi kaynağı olarak görülmelidir (Heung ve Lam, 2003). Memnuniyet için müşteriye anlamak ve müşteri isteklerini önceden tahmin etmek için işletmeler; müşterisini dinlemeli, şikâyetlerinin kaynaklarına inmeli ve kısa zamanda gerekli doğru çözümleri oluşturmalıdır (Kitapçı, 2008:112).

Müşteri memnuniyetindeki artış, işletme kârlarında kat kat fazla artışlar meydana getirebilir (Alabay, 2008:43-44). İyi tatmin olmuş bir müşteri, ortalama memnun bir müşteriden 6 kat daha fazla sadıktır. Memnun müşteri 5 kişiyi olumlu etkilerken; memnuniyetsiz bir müşteri 9-21 kişiyi olumsuz etkiler. Ayrıca, memnun olmayan müşterilerin sadece %4'ü şikâyetlerini işletmelere iletmektedir, buna rağmen memnuniyetsiz müşterilerin geri kazanılması zordur (Flott, 1995).

Yapılan araştırmalara göre İşletmeler performanslarını tatmin olmuş müşterilerle geliştirmektedirler. Müşteri memnuniyetinin temel sonucu müşteri sadakatini meydana

getirmektedir (Aydın ve Özer, 2005b:486). Sadık müşteriler ise, işletme kârlılığını artıran en önemli unsurlardandır.

Şekil 1: Müşteri Satın Alma Sonrasında Şikâyetlerin Tatmine Dönüştürülmesi



Kaynak: M. Necdet TİMUR ve Nilsun SARIYER, (2004), Kayseri'deki Otomobil Bayilerinde Müşteri Tatmin Aracı Olarak Şikâyet Toplama Yöntemlerine İlişkin Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı : 17, 2, (9-32 s.) -12'den geliştirilmiştir.

2.2. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Müşteri; ihtiyacı olan, bunun yanında bu ihtiyaçlarını karşılamak için istekli ve ihtiyacını karşılama imkânı olan bir tüketicidir. Müşteri, ürünü satın almadan önce bir beklenti içerisinde. İşletmeler müşterinin bu beklentisini karşılayarak kâr, müşteriler ise bunun karşılığında tatmin elde ederler. Ancak müşteriler de her alışverişlerinde tatmin değil bazen de beklenmedik şekilde tatminsizlik elde edebilirler. Satın alınan ürün, müşterinin beklentilerini tam karşılırsa tatmin, aksi halde tatminsizlik oluşur (Özer, 1999:162). Ürünün performansının müşteri beklentilerinin de ötesinde olması müşterinin tekrar alışverişlerinin de garantisi olacaktır.

Müşteri memnuniyeti, müşteri sadakatini artıran bir unsurdur. Sadakat; gelecekte ürün veya hizmeti tekrar satın alma, anlaşmayı yenileme ve başka ürün veya hizmet sağlayıcıyı tercih etme tutumunu içerir (Selnes, 1993:21). Çoğu zaman müşteri için ürün satın aldığı işletmeyi değiştirmek zordur. Bazen de müşteriler ürün satın aldığı işletmeden veya ürün markasından memnun olabilir ve memnuniyet sonucu ilişkilerini gelecekte de devam ettirmek isteyebilirler. Bu istekliliğin, uzun vadede ölçümlerinin müşteride aynı olmasına sadakat adı verilir. Sadık müşteriler, işletme için en düşük maliyetli ve en kârlı müşteri grubudur (Taşkın, 2000:172).

Müşterilerin işletmeden memnuniyeti arttıkça; müşteriler, işletmeyle yaşadıkları deneyimlerini başkalarıyla ağızdan ağıza veya kulaktan kulağa paylaşmalarını

artırmaktadırlar (Söderlund, 1998). Müşterilerin işletmeyle deneyimlerinden memnuniyeti artıkça; müşterilerin bağlılıkları, işletmenin ürünlerini yeniden satın alma niyetleri ve sadakat düzeyleri de artmaktadır (Anderson vd., 1994). Ancak, ekonomik ve sosyal yapıya bağlı olarak müşterilerin aldıkları mal ve hizmetlerle ilgili beklentileri de sürekli olarak değişmektedir. Müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin sağlanmasının yolu düzenli olarak müşteri beklentilerini ölçmek ve müşterilerin beklentileri doğrultusunda mal ve hizmetleri geliştirmeyi gerektirmektedir.

Sadakat, bir ürün ya da hizmete müşteri olma sıklığı, sürekli olarak aynı mal ve hizmeti ya da firmayı tercih etme olarak tanımlanmıştır (Zeithaml vd., 1996). Kim vd.(2007)'de müşteri sadakatini; bir müşterinin hizmete, ürüne, markaya ya da işletmeye olan olumlu tutumu olarak tanımlamaktadır. Bir müşterinin işletmeye ya da markaya olan bağlılığı bir anda gerçekleşmemektedir. Müşteri sadakati bir süreçtir.

Müşterinin, tatmin olabilmesi için en başta kaliteyi algılaması gerekmektedir. Tatminin en temel unsuru kalitedir. Zeithaml vd. (1996) tarafından tanımlanmış 10 hizmet kalite boyutu belirlenmiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Güvenilirlik,
- Heveslilik,
- Yeterlilik,
- Ulaşılabilirlik,
- Nezaket,
- İletişim,
- İtibar,
- Müşteriyi bilmek ve anlamak,
- Güvenlik,
- Fiziksel varlıklar.

Kalite boyutları; üründen yararlananların tatminsizliğinin nedenlerinin öğrenilmesi ve ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda hizmetlerin yürütülmesi ile ilgili gerekli düzenlemelerin yapılmasını mümkün kılar ve ürünün etkinliğini artırır. Diğer taraftan müşterinin tatminsizliğinin kalite boyutlarından hangileriyle ilgili olduğunun da tespit edilmesi gerekmektedir.

2.3. Şikâyet Kavramı

Şikâyet kısaca, müşterinin olumsuz geribildirimi olarak tanımlanmaktadır (Bell vd., 2004). Bir işletmenin mal ve hizmetlerinden satın alan kişinin beklentilerini karşılayamaması şikâyetin başlangıcını ifade eder (Lapre ve Tsikriktsis, 2006:352). Tatminsizlik veya beklentilerin karşılanmaması, alınan mal veya hizmetin; ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma, insan, süreç ve fiziksel ortam gibi tüm pazarlama karması unsurlarında meydana gelmiş olabilir. Örneğin, işletmenin fiziksel ortamı (sigara içiliyor olması gibi) veya çalışanların davranışları da şikâyet konusu olabilir. Şikâyet,

işletmenin tümünü ilgilendiren bir olgudur (Aşkun, 2008:223). Çünkü şikâyet sonucu işletme zarar görebilecektir. Diğer taraftan memnun olmayan müşteriler şikâyet etmezlerse işletmeler sorunlarını çözüp müşterilerini elde tutma ve koruma şanslarını kaybetmiş olacaklardır (Hirschman, 1970). Şikâyetler işletmeler için gelecekteki büyük tehlikeleri işaret eden önemli sinyallerdir. Şikâyetler olmazsa, küçük problemler, küçük hatalar ve performans düşüklükleri daha büyük problemlere yol açmadan tespit edilemez ve çözülemezler (Kozak, 2007:140). Her şikâyet, müşteri ile işletme arasında tehlikeye giren ilişkiyi düzeltmek için bir fırsat sunar. Herhangi bir şikâyeti önemsememek, işletmeye bir şey kazandırmayacağı gibi; işletmenin şikâyetçi müşterilerin şikâyetleriyle ilgilenme biçimi, işletmenin etkinliğinin belirleyicisi olacaktır (Ramsey, 2003). İşletmeler, müşteri şikâyetleriyle doğru ilgilendikleri ve çözüm ürettiklerinde, şikâyeti memnuniyete çevirerek, müşterilerini kaybetmekten kurtulmuş olacakları gibi, daha sonraki mal ve hizmet üretimlerinde de bu tecrübelerini kullanarak hatasız ve müşteri beklentilerini daha iyi karşılayan üretimler yapabileceklerdir.

Şikâyet sonrası, tatmin olmayan şikâyetçilerin, tatmin olan şikâyetçilerin yaptıkları ağızdan ağıza pozitif iletişimin iki katı kadar negatif iletişimde bulunduğu da bilinmektedir (Goodman ve Newman, 2003:55). Diğer taraftan, Technical Assistance Research Programs (TARP)'ın araştırma sonuçları, işletmeye şikâyetlerini iletmeyerek sessiz kalmayı tercih eden müşterilerin %91'inin etrafındakilere olumsuz deneyimlerini anlattıklarını göstermektedir (Wilson, 1999:121).

Satın almış olduğu mal ve hizmetten fayda elde etmediği hissine sahip müşteriler memnuniyetsizliklerini birkaç şekilde gösterebilirler. Bunlar:

- Sözlü olarak rahatsızlığın belirtilmesi,
- Bir daha o işletmeye uğramama,
- İşletmeye şikâyette bulunma,
- Müşterileri koruyan kurumsal birimlere başvurma,
- Hiç bir şey olmamış gibi aynı işletmeyi tercih etme şeklindedir

(Akan ve Kaynak, 2008:3).

2.4. Şikâyetleri Memnuniyete Dönüştürme

Şikâyet eden müşteri, işletmeyle ilişkisini kesmemiş ve şikâyet süreci iyi yönetildiği takdirde ilişkisini devam ettirecek olan müşteridir. Yapılan araştırmalara göre, şikâyette bulunan müşterilerin bu şikâyetlerine çözüm bulunduğu takdirde onların yüzde 54 ile yüzde 70'inin işletmeyle alışverişini devam ettirdikleri tespit edilmiştir (Timur ve Sarıyer, 2004: 9-32).

Şikâyeti armağana çevirmenin aşamaları, “**Her Şikâyet Bir Armağandır**” kitabı yazarı tarafından şu şekilde açıklanmıştır (Barlow ve Clause, 2008:125):

1. “Teşekkür ederim” deyin,
2. Geri bildirim neden değer verdiğinizi açıklayın,

3. Hata için özür dileyin,
4. Problemlerle ilgili olarak bir şey yapmaya söz verin. Sorumluluk alın,
5. Gerekli bilgileri sorun,
6. Hatayı gecikmeden düzeltin,
7. Müşterinin memnuniyetini kontrol edin,
8. Gelecek hataları önleyin.

Müşteri şikâyetinde bulunduğu anda, hatanın veya kaybının giderilmesinin yanı sıra işletmenin müşteriye verdiği önemi de her hangi bir şekilde görmek istemektedir. Bu, müşterinin ilişkilerini devam ettirmesi açısından çok önemlidir (Alabay, 2008).

2.5. Şikâyet Etmeme Nedenleri

Müşteriler, yapacakları şikâyetin, istedikleri doğrultuda sonuç getireceğine inandıklarında, bu onları motive edecek ve gelecekte de kararlı bir şekilde işletmenin müşterisi olma eğilimlerine devam edeceklerdir. Şikâyet davranışının faydası maliyetinden büyükse, tüketiciler şikâyet düşüncelerinde daha istekli olacaktırlar (Singh, 1989:334).

Müşteriler şikâyetlerinin işletme tarafından dikkate alınmayacağı ve şikâyetleri ile ilgilenmeyeceğine inandıklarında, şikâyetlerinin anlamsız olacağını düşünebilir ve şikâyet etmedikleri halde aynı yerden tekrar alışveriş yapmayabilir. Müşteriler şikâyetlerinin dikkate alınacağına inandıklarında, şikâyet ederler. İyi bir şekilde belgelenen şikâyetin başarılı olma ihtimali, pozitif bir şekilde şikâyet düşüncesini etkilemektedir (Day ve Landon, 1976:264).

Hirschman (1970) işletmelerden memnun kalmayan tüketicilerin şikâyeti ve işletmeyi terk etmeleri konusunda; aldığı mal ve hizmetten fayda elde etmediği hissine kapılan tüketicilerden bazılarının, işletmelerden hatalarını düzeltmelerinin gerektiği konusunda, diğer bazı tüketicilerin ise bir daha o işletmeye gitmeme konusunda karar alıp sessizce tepkilerini dile getirdiklerini ifade etmektedir. Hirschman tüketicilerin şikâyet düşüncesinin; şikâyete yönelik tutum, şikâyetin algılanan değeri ve şikâyetin başarılı olma olasılığının fark edilmesine bağlı olduğunu ileri sürmektedir.

Bazen şikâyet etme maliyetlerinin yüksek olması da şikâyet etmeme nedeni olabilmektedir. Diğer bir neden ise, müşterinin şikâyet ederek işletmeyle olumsuz ve diyalogik konuşmalar geçirmek ve manevi olarak olumsuz etkilenmek istememesi olabilmektedir.

2.6. Şikâyet Etme Amaçları

Müşterilerin tatmin olmama nedenleri pek çok unsura dayanabilmektedir. Bazen doğrudan satın alınan ürünle ilgili olabilirken, bazen çalışanların davranışlarına da dayanabilmektedir. ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti –Kuruluşlarda Şikâyetlerin Ele Alınması adlı standartta müşteri şikâyetiyle ilgili olarak müşterinin beklentileri ve amaçları aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Ürün iadesi,

- Değişirme,
- Tamir etme,
- Yerine eşdeğerini verme,
- Teknik yardım,
- Diğer yardımlar,
- Bilgilendirme,
- Telafi etme,
- Özür dileme vb.

2.7. Şikâyet Kanalları ve Araçları

Memnuniyetsiz müşterilerin çok az kısmı şikâyet ettiği için, işletmenin şikâyet kanallarını olabildiğince geniş ve açık tutması gerekmektedir.

Bu konuda ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti –Kuruluşlarda Şikâyetlerin Ele Alınması adlı standartta, şikâyetlerin kuruma şikâyetçiler tarafından kolayca ulaştırılması (erişilebilirlik) için şu bilgiler yer almaktadır:

- Kuruluş, şikâyetçilerin şikâyetleri ele alma prosesine makul yer ve makul zamanda erişebilmelerine izin vermelidir.
- Şikâyet prosesi ile ilgili bilgi açık bir dilde olmalı ve bütün şikâyetçilerin erişebileceği formatlarda bulunmalıdır.
- Şikâyet, tedarik zincirinin farklı katılımcılarını ilgilendirdiğinde, ortak çözümü koordine eden bir plan yapılmalıdır.
- Süreç, şikâyetlerden ortaya çıkan bilginin şikâyetle ilgili olan kuruluşun tedarikçileri tarafından bilinmesine izin vermelidir. Böylece tedarikçiler de iyileştirmeler yapabilirler.

2.7.1. Doğrudan Şikâyet Kanalları

Tatmin olmayan müşterilerin, şikâyetlerini doğrudan işletmeye, işletme çalışanlarına, işletme bilgi destek masalarına vb. işletme içi birimlere yapmasını ifade eder. Tatmin olmayan müşterilerin işletme içi yollara oldukça az şikâyet ilettikleri, marka bağlılığının doğrudan işletmeye şikâyetlerin iletilmesini artırdığı bilinmektedir.

Şikâyetlerini İşletmelere doğrudan yapmayan tatmin olmamış müşteriler genellikle çözüm üretilene inanmadıkları ve çalışanlarla yüz göz olmak istemedikleri gibi nedenlerden dolayı doğrudan şikâyette bulunmamaktadırlar.

2.7.2. Dolaylı Şikâyet Kanalları

Memnun olmamış müşterilerin çoğu dolaylı davranış sergilemektedir. Diğer bir ifadeyle; memnun olmamış müşteri işletmeye, işletme yöneticisine veya işletme çalışanına doğrudan şikâyet yerine, çevresindeki insanlara işletme hakkında olumsuz

konusarak veya bir daha o işletmeyi tercih etmeyerek dolaylı davranış sergilemektedir (Kim, vd., 2003: 352).

Dolaylı kanallar, doğrudan işletme kaynaklarına yapılmayan, şikâyet siteleri, arkadaşlarına olumsuz konuşma, tüketici hakem heyetine gitme, mahkemeye verme ve hatta başka işletmelere iletme vb. yerlere yapılan şikâyet kanallarıdır.

2.7.3. İlişkisel Kanallar

Müşterilerin şikâyetlerini yapmaları için işletmeyle bir çeşit ilişkiye girmesini gerektiren kanallardır. Genellikle doğrudan iletişim anlamına geldiği için az kullanıldığı söylenebilir. İlişkisel kanallar; şikâyet kutuları, şikâyeti çalışanlara yüz yüze iletme, müşteri anketleri, müşteri bilgi destek masalarından oluşur.

2.7.3.1. Şikâyet Kutuları

Şikâyet kutuları, işletmeler tarafından kullanılan en kolay ve en ucuz yöntemlerden biridir. İşletmenin herhangi bir yerine şikâyet kutusu konularak müşterinin şikâyetlerini bildirmesi beklenir. Müşterilerin bu yöntemi tercih etme nedenleri şunlardır: (Strauss ve Hill, 2001:67)

- Müşteri, şikâyetini kime iletceğini bilmiyorsa,
- Müşterinin zamanı yoksa.
- Müşteri, sorunlarını yüz yüze dile getirmekten rahatsız oluyorsa,
- Müşteri sözlü şikâyetlerine verilen yanıtlardan memnun kalmamışsa,
- Müşteri, karmaşık ve uzun şikâyet prosedürleriyle uğraşmak istemiyorsa,

Şikâyet kutularını kullanmaktadır.

2.7.3.2. Şikâyeti, Çalışanlara Yüz yüze İletme

İşletmede çalışan personel, müşterinin şikâyetini iletme için denediği önemli yollardan biridir. Bu yüzden çalışanların eğitimi önemlidir. Müşteriyi memnun etmek ve daha iyi imaj bırakmak için her işletme, kendi personelini eğitimden geçirmelidir. Özellikle şikâyet çözmenin mutsuz müşterilerin işletmeyi terk edip gitmesine engel olma mekanizması olduğu üst yönetimden en alt kademedeki çalışana kadar herkese anlatılmalıdır (Barlow ve Claus, 1999:171).

2.7.3.3. Müşteri Anketleri

Anketler, şikâyetlerin işletmede toplanmasının en kolay ve bilinen yoludur. Anket formları, müşteriden ürün ya da hizmet, marka, işletme, ambalaj, fiyat vb. konularda geribildirim almak için kullanılır. Ancak, şikâyet toplama yöntemlerinden biri olan müşteri anketleri, bilgi formları ile karıştırılmamalıdır. Bilgi formları, müşteriden sadece herhangi bir konu hakkında bilgi almak için kullanılır. Anketlerde ise müşterinin özellikleri (kişisel bilgiler, demografik özellikler, satın alma miktarı, satın alma şekli vb.) ile ilgili bilgiler sorulur. Anketlerin amacı, müşterinin işletmedeki; ürünler, çalışanlar, ortam ve müşteri hizmetleriyle ilgili şikâyet, istek ve önerilerini alarak müşteri veri tabanı oluşturmaktır. Diğer taraftan yapılan anketlerin analizi sonucunda, işletme için önemli sonuçlar elde edilebilir.

2.7.3.4. Müşteri Bilgi/Destek Masaları

Müşteri bilgi/destek masaları şikâyet etmekten hoşlanmayan müşterilerin konuşmalarını sağlamak için kurulurlar. Bilindiği üzere çoğu müşteriler sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu nedenle işletmeler, müşterinin geri-bildirim yapmasını sağlayacak yöntemler geliştirmişlerdir. Uygulamada bu yöntem; yöneticilerin müşteriyi dinlemesi, sırdaş müşteri edinme, müşteriyi işletmeye davet etme, dinleme grupları oluşturma ve müşteri mektupları olarak beş farklı şekilde kullanılmaktadır (Timur ve Sarıyer, 2004: 12).

2.7.4. Teknolojik Kanallar

Tatmin olmayan müşteriler şikâyetlerini teknolojiye dayalı yollardan da iletebilmektedir. Teknolojiler genellikle işletmenin kullandığı teknolojileri ifade etmektedir. Teknolojik kanallar, Faks, e-mail, web sitesi formu, ücretsiz hatlar, MSN gibi anında (online) iletişim araçları, çağrı merkezleri gibi araçları ifade eder. Diğer taraftan, şikâyet siteleri de teknolojik kanal olduğu halde işletmeye ait olmadığı için doğrudan işletmeye yapılan şikâyetlerden değildir.

2.7.4.1. Faks veya Mektup Gönderme

Faks ve mektuplar, tarayıcı vasıtasıyla taranabilir ve daha sonra işlenmek üzere elektronik arşiv sistemi yazılımları vasıtasıyla bilgisayarlara kaydedilir. Faks ve mektup özellikle, müşterilerin şikâyetlerini daha rahat ifade ettikleri, doğrudan temas gerektirmeyen önemli şikâyet araçlarıdır.

2.7.4.2. Ücretsiz Telefon Hatları

Telefon hatlarından şikâyet yolları, herkesin kolaylıkla evinden, cebinden veya işyerinden rahatlıkla işletmeye ulaşmasını sağlamak için en uygun araçlardan biridir. Ücretsiz olması ise, müşterilere maliyet yüklemeyen aramalarını ve şikâyetlerini iletmelerini sağlamaktadır. Ücretsiz telefon hatlarının kullanımı, şikâyet etme oranlarında önemli artışlar sağlamaktadır. Ücretsiz telefon hatları, Türkiye’de 800 veya 444 ile başlayan telefon numaraları olmaktadır. Bunlardan, 800’lü hatlar işletmenin, tüketiciye hiçbir ücret yansıtmadığı halde, 444’lü hatlar şehir içi görüşme ücreti yansıtmaktadır.

2.7.4.3. Çağrı Merkezleri

Çağrı merkezleri (call center), bir işletmenin ilişki içinde olduğu tüm unsurların (müşteri, çalışan, bayi, tedarikçi vs.), öncelikle telefon olmak üzere teknolojinin getirdiği tüm iletişim biçimlerini (e-mail, faks, web vs.) kullanarak işletme ile etkileşim içerisinde olmasını sağlayan iletişim merkezlerine verilen addır. Çağrı merkezleri, müşterilerin şikâyet ve/veya isteklerini iletebilecekleri bir kanaldır. Çağrı merkezlerinde, pek çok telefon hattı, operatör, kayıt cihazları bilgisayar bütünlük sistemler yer almaktadır. İşletmelerin büyümesi veya küreselleşmesi, müşteri sayılarının artması, teknolojinin gelişmesi ile iletişimin değişik biçimlerinin kullanılmasının getireceği yönetim zorluğu, müşterilerle olan her çeşit iletişimin tek bir merkez üzerinden yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Çağrı merkezleri, gelişen iletişim teknikleri uygulamalarının da entegre edilmesi sonucunda temas merkezleri (Contact

Centers) halini almış ve müşterileri ile iletişimi son derece basit, etkili ve hızlı hale getirmek isteyen işletmelerin vazgeçilmez araçlarından biri haline gelmiştir.

Çağrı Merkezlerinin kurumlara sağlayacağı yararlar şöyle özetlenebilir (Kohen, 2002:54-59):

- İşletme ile müşteriler arasında köprü görevi görür,
- Müşteri sadakatinin artmasına etkide bulunur,
- İletişim kontrollü ve kaliteli bir biçimde sağlanır,
- Düzenli ve sürekli veri akışına imkân tanır,
- Pazarlama faaliyetlerinin etkinleşmesine imkân tanır,
- Mal ve hizmet iyileştirmeleri için geri besleme sağlar,
- Maliyetlere olumlu etki eder, verimlilik artar,
- Hizmetlerin self servis kullanılmasına destek olur,
- Yeni gelir kaynakları meydana getirir ve gelirin artmasına neden olur.

Çağrı merkezleri, telefonla yapılan büyük hacimli bilgi alma ve gönderme amaçları için kullanılan merkezi bir ofistir. Çağrı merkezleri, şikâyet için en uygun araçlardan biri olduğu halde, sadece bir “**şikâyet hattı**” olarak görülmemelidir. Ancak şikâyet için en uygun araçlardan biridir. Çağrı merkezleri, tüketicilerle iletişim için, günümüzde alternatif bir kanal olarak ele alınmalıdır. Bu kanaldan, müşterilere bilgi aktarılırken yapılan reklâm, onlardan bilgi edinme, pazar araştırması, direkt veya indirekt satışların yapıldığı diğer kanallar kadar önemli bir kanaldır (Gedik, 2006:20).

Çağrı merkezlerinin temel fonksiyonları, iletişimi kimin başlattığına göre genellikle gelen (Inbound) ve giden (Outbound) olarak iki başlık altında toplanır; Gelen çağrılar, çağrının müşteriler tarafından başlatıldığını, giden çağrılar ise çağrı merkezinin inisiyatifi ile başlatılan çağrılarını ifade eder. gelen ve giden çağrılarla sunulan çağrı merkezi hizmetlerine bazı örnekler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Arslan, 2007):

Gelen Çağrılar,

- Müşteri Hizmetleri
- Danışma Hatları
- Ürün Servis Hatları
- Teknik Destek
- Sipariş Hatları
- Şikâyet Yönetimi
- Asistan Hizmet Hatları

Giden Çağrılar,

- Telefonda Satış

- Telefonda Pazarlama
- Aidat Yönetimi
- Anket Yönetimi
- Veri Güncelleme
- Randevu Alma
- Gizli Müşteri
- Hatırlatma Servisleri

Çağrı merkezleri, müşterilerin kolay erişimini sağlayan bir sistem olarak kurulmasına rağmen, özellikle dış satın alım (outsourcing) yoluyla yapılan çağrı merkezleri, işletmeye ulaşamamayı sağlayan bir kale gibi de görev görebilmektedir.

2.7.4.3.1. Çağrı Merkezinde Kullanılan Araçlar

Çağrı merkezlerinde eski ve yeni birçok araç kullanılmaktadır. Gün geçtikçe, günün şartlarına uygun ve daha yeni araçlar da çağrı merkezlerinde kullanılmaya başlanmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Alabay, 2008:143):

Akıllı Santraller (ECS-Enterprise Communication Server): Bilgisayarlı telefon sayılabilecek, otomatik yönlendirme özelliğine sahip, yazılım destekli geliştirilebilen santrallerdir. VOIP (Voice Over Internet Protokol), IP (Internet Protokol) telefonu ve PBX (Private Branch Exchange) özelliklerini de desteklemektedir.

Otomatik Çağrı Dağıtımı (ACD-Automated Call Distributer): Gelen çağrılarını müşteri temsilcilerine sırayla ve hızlı bir şekilde aktarılmasını sağlayan araçtır.

Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi (IVR-Interactive Voice Response Unit): Arayan müşterileri, kayıtlı seslerle yönlendirerek seçenekler sunduğu, bu seçenekleri ise müşterinin telefonunu DTMF (Dual Tone Multi Frequency) tuşlu telefonlarla seçerek uyguladığı, en az insan gerektiren araçlardan biridir.

Bilgisayar Telefon Entegrasyonu (CTI-Computer Telephony Integration): Bu araçla, arayan müşterinin, müşteri numarasını tuşlarla girmesi sağlanarak, müşteri temsilcisinin ekranına arayan müşterinin bilgilerinin gelmesi sağlanarak işlerin hızlı akması amaçlanmıştır.

Ses Kayıt Ünitesi (VRU- Voice Recording Unit): Müşteri ile temsilci arasında geçen konuşmaların güvenlik amacıyla kaydedilmesini sağlayan araçtır.

Çağrı İzleme Ekranı (WallBoard): Bütün müşteri temsilcilerinin ve çağrı merkezi çalışanlarının gelen aramaları ve özelliklerini görmeleri için kurulmuş dev ekran bir panodur.

Çağrı Merkezi Telefonu: Çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcileri için geliştirilmiş özel bir telefondur. Genellikle baş mikrofon ve kulaklık sistemine de sahiptir.

Çağrı Yönetim ve Raporlama Sistemi (CMS- Call Management System): Çağrı merkezine gelen çağrılarının takibi ve raporlanmasını sağlar. Geçmiş tarihlerdeki çağrıları da rapor etme özelliği ve veritabanına sahip olan bir bilgisayardır.

2.7.4.4. E-mail

E-mail de internet araçlarından biridir. Otomatik e-mail cevaplama sistemi, bazı durumlarda otomatik cevap verirken bazı durumlarda da filtreleme görevi yaparak iş yükünü hafifletir. E-mail kullanılarak şikâyetler de kabul edilebilmektedir. Bu durumda şikâyet için e-mail yeni bir kanal olarak değerlendirilebilir.

Bir kanal olarak e-mail aracının özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İletişim başına maliyet açısından son derece düşüktür,
- Daha küçük bölümlere göre ayrı içerik dağıtılabilir,
- Yeni kampanyaların planlanması, tasarlanması ve uygulanması çok daha hızlıdır,
- Yanıtların takibi ve ölçümü kolaydır,
- Müşteri dönüşü hızlıdır,
- Pazarlama ortamı olarak daha az rahatsız edicidir.

2.7.4.5. Web Sitesi İletişim Formları

İletişim formları internet üzerinden kullanıcılara yardım etme imkânı verir. Bu bir bakıma işletmenin müşterilerine sağladığı, e-mail adresi gerektirmeden, internet üzerinden mektup göndermelerini sağlayan sistemdir. Günümüzde pek çok işletme kendi sitelerinde bir iletişim formu bulundurmaktadır.

Söz konusu iletişim formları, genellikle üyelik gibi çok güvenli bilgi gerektirmeden müşteri mesajını işletmeye ulaştırabilmektedir. Çoğu kere, müşterinin önemli bilgilerine de gerek duyulmamaktadır. Bu nedenle de, müşteri şikâyetini, rahatlıkla en ince detayına kadar anlatabilmektedir.

2.7.4.6. Anında (Online) İnternet Uygulamaları (MSN gibi)

MSN, Google Talk, Facebook gibi online yazışmaya imkan veren internet uygulamaları günümüzde pek çok işletme tarafından kullanılmaktadır. Bu şekilde işletmeler dinamik olarak müşterilerinden bilgi akışı sağlanmış olacaktır. Bazen bu tür uygulamalar web uygulaması da olabildiği için ilave bir yazılım e-mail adresi gibi bilgiler gerektirmeden de kullanabilmektedir. Böylece, müşterilerin işletmeye mesajını iletmesi kolay hale gelmektedir. Bazen, müşterinin problemi online olarak sohbet esnasında da çözülebilmektedir. Dolayısıyla hem işletme açısından hem de müşteri açısından maliyeti hemen hemen olmayan bir uygulamadır.

2.7.5. Diğer Kanallar

2.7.5.1. İnternetteki Şikâyet Siteleri

İnternette yer alan bloglara çoğu kere olumsuz deneyimler ve azda olsa olumlu deneyimler yazılmaktadır. Gün geçtikçe de daha etkin bir fonksiyona sahip hale

gelmektedir. İnternette bloglardan daha etkin uygulamalar da görülmektedir. Bunlar; sadece şikâyetlerin yapılabildiği sitelerdir. Bu siteler, müşterilerin şikâyetlerini yazmaları ve işletmelerin de bu şikâyetlere cevaplar yazmasına imkân tanıyan sitelerdir. Bu siteler, işletmelerden reklam, üyelik aidatı, yapılan şikâyet başına ücret almak gibi uygulamalarla yaşamlarını sürdürmektedirler.

İnternetteki şikâyet sitelerine yazılan şikâyetler, internet gezginleri tarafından okunarak, yeni ürün alımlarında önceden aynı ürün alanların olumsuz deneyimlerini ve işletmelerin çözümlerini okuyarak karar verdikleri bir fonksiyon görmektedir. İşletmelerin internetteki şikâyet sitelerini oldukça önemsemeleri gerekmektedir. İnternet şikâyet sitelerine şikâyetleri yazılan işletmeler, hemen şikâyeti yazan müşterileriyle iletişime geçerek, şikâyetlerini çözer ve şikâyetin hemen altına çözümlerini de yazdırmak istemektedirler. Müşteriler bu yolu oldukça etkin bulmaktadır.

Yapılan bir araştırmada, aldığı malın hatalarından herkesi haberdar etmenin gerekli olduğu görüşüne katılan tüketicilerin toplam oranı yüzde 94 gibi büyük bir orana ulaşılıyor. Diğer taraftan diğer insanları haberdar etmekten hoşlananların oranı ise yüzde 97,3 olarak tespit edilmiştir. İnternet üzerinden yapılan şikâyetleri E-şikâyet olarak nitelenmek mümkün olup, e-şikâyet internetin gücüyle birleşerek daha büyük etkiye sahip olmaktadır (Özkaynar, 2010).

2.8. Şikâyet Yönetimi

Şikâyet yönetimi, işletmelerin başarılarını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. İşletmeler şikâyetleri başarılı yönettikleri sürece başarılı sayılırlar. Başarılı işletmeleri başarısız işletmelerden ayıran şey, şikâyetleri işletmede üretim ve hizmet değişimine imkân sağlayabilecek şekilde kullanabilmeleridir (Zemke ve Anderson, 2007).

Müşteri ilişkileri yönetiminin kalbi, şikâyet yönetimidir. İşletmelerin ve işletmedeki hiç bir çalışanın şikâyetlerden hoşlandığı söylenemez. Ancak şikâyetler doğru yönetildiğinde, müşteriye elde tutma etkisine sahiptir (Stauss ve Seidel, 2004). Şikâyet yönetimi, satılan mal ya da sunulan hizmetin kusurunun düzeltilerek müşteri memnuniyetsizliğinin giderilmesi suretiyle müşteri tatminini sağlamayı öngörür (Altan ve Engin, 2004: 11). Ancak mal sektöründe şikâyet yönetimi en temel haliyle, kusurlu malı değiştirmek veya iade almak suretiyle çözülebilirken; özellikle temas düzeyi yüksek hizmetlerde, şikâyetleri yönetmek o kadar da kolay olmamaktadır. Hizmetlerin bu anlamda bir telafisi çoğu defa mümkün de değildir. Ayrıca, şikâyet yönetimi, müşterileri elde tutmanın ve sadık müşterilere dönüştürmenin en etkili yollarından biridir. Müşterinin beklentilerinin karşılanmaması tatminsizlik duygusunu ortaya çıkarmaktadır. Beklenti düzeyini elde edemeyen müşteri değişik yollarla mal ya da hizmeti üretene karşı şikâyette bulunur. Şikâyet yönetimi, şikâyetlerin işletme tarafından değerlendirilerek değere dönüştürülmesini ifade eder (Barış, 2006).

TARP tarafından yapılan araştırmalara göre, müşterilerin %95'i, bir sorunu olduğunda sessiz kalmayı tercih ederek, işletmeden bir daha ürün satın almayıp işletmeyi terk etmektedirler (Strauss ve Hill, 2001:64). Mutsuz müşterilerin genellikle şikâyet bildirmedikleri bilinmektedir. Ancak, marka bağlılığı müşterilerin şikâyetlerini bildirmelerini sağlayan en önemli unsurdur. İşletmeler, müşteri şikâyetini bildirdiği zaman, doğrudan şikâyet yöntemi ile müdahale ederken, müşterinin şikâyet etmediği

durumlar için işletme dolaylı şikâyet yönetimi geliştirmesi ve müşterinin doğrudan ilemediği unsurları diğer kanallardan elde ederek problemi çözmesi gerekmektedir (Hennig ve Hansen, 2000:198).

İşletmecilik kültüründe; “**Memnuniyetinizi dostlarınıza, şikâyetinizi de bize bildirin**” şeklinde çok eski bir deyim vardır. Ancak, günümüzde, bunun tam tersinin yapıldığı görülmektedir. Şikâyeti bazen işletmeye çoğu kere dostlarına iletirler. “**Mutsuz müşteri**” ya da “**tatmin olmayan müşteri**”nin etkisi üzerine çalışmalar yapan Nick Wreden’e (2005) göre, “**elde tutulamayan, mutsuz müşteri**”, **işletme için en önemli tehditlerden biridir**. Çünkü, “**mutlu müşteri**”, bu memnuniyetini ortalama 4-5 kişiye anlatır. Oysa, “**memnun olmayanlar**” ortalama 8 ila 13 kişiyle (ki farklı yıllarda yapılan bazı araştırmalarda bu rakamı 9-21 olarak tespit edilmiştir) bu konuyu paylaşır. Nick Wreden’e göre, bu rakam, memnuniyetsizliğin internet ortamında paylaşılması halinde daha da yüksek düzeylere çıkmaktadır. **İnternet ortamında, kötü haber, iyi haberden 2 kat daha hızlı yayılmaktadır** (Wreden, 2005).

Şikâyet yönetiminin işletmeye sağladığı yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Barış, 2006):

Şikâyet yönetiminde, aynı sorun ile karşılaşan tüm müşterilere aynı çözümü sunmak, işletme içi tutarlılığın artmasını sağlar.

Tatmin olmamış müşteri şikâyet ettiğinde, şikâyet doğru yönetilirse ve müşteri tatmin olursa, işletmeyle iş yapmaya devam edebileceği anlamına gelmektedir. Çünkü tatmin olmamış müşteri şikâyet etmemişse; işletmeyi ya terk etmiştir ya da etmek üzere olduğu anlamına gelir. Dolayısıyla, şikâyet yönetimi, tatmin olmamasına rağmen işletmeyle ilişkilerini sürdürmeyi düşünen müşterilerin elde tutulmasını sağlar.

Bir işletmenin müşterilerini elinde tutma oranının %20 iyileştirilmesi, kâr üzerindeki maliyetlerini %10 azaltması etkisine sahiptir. Böylece doğru şikâyet yönetimi, maliyetleri %10 azaltacaktır. Tatminsiz bir müşterinin problemi ortalama 10 kişiye anlattığı, tatminsizliğin çok rahatsızlık vermesi halinde kişi sayısının ortalama 20 kişiye kadar çıktığı tespit edilmiştir. Tatmin olmamış müşterinin işletmeye şikâyetle dönmesi işletme için bir fırsattır. Müşteri işletmeden ne kadar memnun olursa, işletmeyi arkadaşlarına önerme olasılığı o kadar artmaktadır. Ya da bunun tam tersi de geçerlidir, yani bir müşteri ne kadar çok tatminsizlik yaşarsa o kadar çok kişiye deneyimini anlatmaktadır (Barış, 2006). Şikâyet eden müşteri aynı zamanda işletmeye güvenilir olduğunu ispat etme ve ortaya koyma fırsatı da vermektedir.

Bir işletme için şikâyet yönetimi; iki aşamalıdır. İlk aşama bireysel olarak şikâyetin çözümü, ikincisi benzer sorunların bir daha ortaya çıkmaması için geri bildirim yapılarak gerekli tedbirlerin alınmasıdır. Aksi halde, şikâyet sonsuz bir döngü haline geleceği için şikâyet yönetiminde ilerleme sağlanamayacak ve işletmenin yaşamını sürdürmesini engelleyecektir.

Şikâyet yönetiminde dikkat edilmesi gereken hususlar ise (Bozgeyik, 2005) aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Müşterilerin şikâyetlerini bildirmesinin kolaylaştırılması,
- Şikâyetlere hızlı, nazik ve sağlıklı cevap verilmesi,

- Şikâyetlerin maliyetleri artırmamasına dikkat edilmesi,
- Müşteri hizmetlerinde istihdam edilecek elemanların en iyilerden seçilmesi.

Şikâyet yönetimi amaçlarını ise iç ve dış amaçlar olarak iki ayrı şekilde ele almak mümkündür (Hennig ve Hansen, 2000:196):

Şikâyet yönetiminin iç amaçları: İç amaçlar; çalışanlarla ilgili amaçlardır. Çalışanların, etkin şikâyet yönetimiyle ilgili olarak bilgilendirilmelerini içerir. Çalışanlara, şikâyet yönetimi eğitimleri verilmesi ve bu amaçla motive edilmeleri suretiyle; işletme, müşteri-yönlülük açısından işletme içerisinden emin olacaktır.

Şikâyet yönetiminin dış amaçları: Müşterilerin memnuniyetlerini, müşteri ilişkilerinin sağlıklı olmasını ve müşteriyle pozitif bir şekilde konuşulmasını sağlar. Müşteriden gelen şikâyetlerden elde edilen bilgileri işletme için faydalı hale getirir. İşletmenin imajının zarar görmesine engel olur.

3. Sonuç

İşletmeler şikâyeti doğru anladıkları ölçüde başarı elde ederler. Çünkü şikâyet, mal veya hizmetteki veya mal veya hizmeti sunuş biçimindeki, işletmenin göremediği kusurları veya hataları müşteri görerek, işletmelere ürün geliştirme konusunda bedavaya danışmanlık hizmeti vermektedir. İşletmeler, şikâyeti bu şekilde anladıkları zaman başarılı olacaktırlar. Aksi halde, farkına varmadıkları için ürün ve hizmetlerini geliştiremez ve günden güne müşteri kaybı ile ekonomik olarak yok olurlar.

Şikâyet eden müşteri, satın aldığı üründen dolayı meydana gelen memnuniyetsizliğini gidermek istemektedir. Ancak bununla beraber, işletmenin ürününü geliştirmesi için de bir fırsat sunmaktadır. Her şikâyet İşletmeye bir armağandır. Ancak işletmeler, şikâyeti bu şekilde değil de, müşterilerine katkı sağlayan ve kendilerine zarar veren bir süreç olarak algıladıkları; şikâyet, işletmeyi yutacak bir anaför oluşturacaktır.

İşletmelerin bir kısmı şikâyetlerin önemini anlamış ve bu bağlamda önemli adımlar atmışlardır. Müşterideki her türlü bilginin mutlaka işletmelerine iletilmesi için tüm kanalları kullandıkları görülmektedir. Müşteri sadakatinin ve şikâyetin önemini anlayan bazı işletmeler, müşterilerine **mutlak müşteri memnuniyeti, %100 mutluluk, şartsız iade ve değişim** gibi imkânlar sunmaktadırlar. Bazı işletmeler ise, **her şikâyeti kendileri için bir armağan** olarak görerek müşterilerine teşekkür ifadesi olan uygulamalar da yapmaktadırlar. Diğer bazı işletmeler ise, **“müşterini şımart”** sloganıyla müşterilerine beklentilerinin üzerinde müşterilerine değer aktarmaktadırlar. Bazı işletmeler ise, **“Haklı Müşteri Hattı”** ve **“Müşteri Memnuniyeti Anayasası”** gibi ifadelerle müşterilerle ilgili olumlu kurallarını kamuoyuna açıklamaktadırlar.

Şikâyet, kabulünden çözümüne kadar sürecin doğru yönetilmesi sayesinde işletmelerin kaybetmek üzere olduğu fakat işletmeyi terk etmeden önce son bir şans vermek isteyen müşterilerini geri kazanacaklardır. Terk etmiş müşteriyi işletmeye geri döndürmenin maliyeti, normal yollarla müşteri edinme maliyetine göre 6 kat fazladır. Bu yüzden; işletmelerin, **doğru şikâyet yönetimiyle** müşterilerini elde tutmaları ekonomik açıdan da rasyoneldir.

Kaynakça

- Akan Y. & S. Kaynak (2008). "Tüketicilerin Şikâyet Düşüncesini Etkileyen Faktörler", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63 (2), ss.1-19.
- Aksu A. (2004). "Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakatine Genel Bir Bakış" *Standart Dergisi*, 43 (507), ss.70-75.
- Alabay, M. N. (2008). CRM-Rekabet Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi, İlke yayınevi, Ankara.
- Altan M. & O. Engin (2004). "Bir Seyahat İşletmesinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 11, ss. 585-598.
- Anderson, E.W., C. Fornell, & D.R. Lehmann (1994). "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, 58 (3), ss. 53-66.
- Arslan Z. (2007). "Çağrı Merkezleri ve CRM İlişkisi", <http://www.sigma.com.tr/learningcenter/callcenter10.htm>, Erişim Tarihi: 23.06.2010.
- Aşkun B. O. (2008). "Şikâyet İletilerinin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 24 (1), ss. 221-243.
- Aydın S. & G. Özer (2005a). "The Analysis of Antecedents of Customer Loyalty in the Turkish Mobile Telecommunication Market", *European Journal of Marketing*, 39 (7/8), ss. 910-925.
- Aydın S. & G. Özer (2005b). "National customer satisfaction indices: an implementation in the Turkish mobile telephone market", *Marketing Intelligence&Planning*, 23(5), ss.486-504.
- Barış G. (2006), Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikâyet Yönetimi, MediaCat, İstanbul.
- Barlow, J. & M. Claus (1999), *Her Şikâyet Bir Armağandır*, (Çev. Günhan Günay) 1. Basım, Rota Yayınları, İstanbul.
- Barlow, J. & M. Claus (2008). *A Complaint is A Gift*, 2. Edition, Berret Koehler Publishers, San Fransisco, USA.
- Bell, J. B., B. Menguc & S. L. Stefani (2004) "When Customers Dissappoint: A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints", *Academy of Marketing Science*, 32(2): 112-126.
- Blodgett, J. G., K. L. Wakefield & J. H. Barnes (1995), "The Effect of Customer Service on Consumer Complaining Behaviour", *Journal of Services Marketing*, 9 (4), ss. 31-42.
- Bozgeyik, A. (2005), *Rekabet Avantajı İçin Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Hayat Yayınları, İstanbul.

- Day, R.L., Jr E.L. Landon (1976). "Collecting Comprehensive Consumer Complaint Data by Survey Research," Anderson, B.B. (ed.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 3: 263–268.
- Ekiz E. H., H. Araslı, G. Farıvarsadri & A. Bavik (2008). "Algılanan Adalet Kavramı Perspektifinde Etkin Şikâyet Yönetimi: KKTC Üniversiteleri Üzerine Bir Araştırma", Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 19, Bıшкеk, ss.43-57
- Flott L. W. (1995). "Customer Satisfaction", *Quality Control*, Harvard Business Review, September.
- Gedik, S. (2006). "Proaktif Çağrı Merkezleri", *CRMPRO Dergisi*, Aralık-2005/Ocak-2006, Sayı 16.
- Goodman J., & S. Newman (2003). Understand Customer Behavior And Complaints, *Quality Progress*, 36 (1), 51-55.
- Hennig T. & T. U. Hansen (2000). *Releationship Marketing*, Springer.
- Heung, C. S., & T. Lam (2003). Customer Complaint Behavior Towards Restaurant Services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4/5), 283-289.
- Hirschman, A.O. (1970). Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States, Cambridge: Harvard University Press.
- Wilson Jerry R. (1999). *Word-of-Mouth Marketing Over The Long Run*, New York, John Wiley.
- Kim, C., S. Kim, S. Im & C. Shin (2003). "The Effect of Attitude and Perception On Consumer Complaint Intentions", *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 352-371.
- Kim, K., I. Jeong, J. Park, Y. Park, C. Kim, & T. Kim (2007). "The impact of network service performance on customer satisfaction and loyalty: High-speed internet service case in Korea", *Expert Systems with Applications*, 32 (2007), 822–831.
- Kitapçı, O. (2008). Restoran Hizmetlerinde Müşteri Şikâyet Davranışları: Sivas İli'nde Bir Uygulama, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 31, Temmuz-Aralık, 111-120.
- Kohen A. (2002). "Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri", *Active Dergisi*, 4 (22), Ocak-Şubat, 1-7.
- Kotler, P., & G. Armstrong (2006). *Principles of Marketing* (11th ed.). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Kozak M. (2007). Turizm Sektöründe Tüketicilerin Şikâyetlerini Bildirme Eğilimleri, *Yönetim ve Ekonomi*, 14 (1), Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 1-17.
- Lapre M. A., & N. Tsiriktsis (2006). Organizational Learning Curves for Customer Dissatisfaction: heterogeneity Across Airlines, *Management science*, 52 (3), March, 352-366.

- Lee M., & L.F. Cunningham (2001). "A Cost/Benefit Approach To Understanding Service Loyalty", *Journal of Services Marketing*, 15 (2), 113-130.
- Oğuzlar A. (2004). *Veri Madenciliğine Giriş*, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Özer, L. Ş. (1999). "Müşteri Tatminine Yönelik Literatürdeki Kurumsal Tartışmalar", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 159-180.
- Özkaynar K. (2010). Türkiye’de Sanal Şikayet Uygulamalarının Algılanmasına Yönelik Bir Araştırma: şikayetvar.com Örneği, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Phau I. & R. P. Sari (2004). Engaging in Complaint Behaviour an Indonesian Perspective, *Marketing Intelligence&Planning*, 22 (14), 407-426.
- Ramsey D. R. (2003). How to Handle Customer Complaints, *The American Salesman*, 48(10), 15-20.
- Selnes, F. (1993). An Examination of The Effect of Product Performance on Brand Reputation, Customer Satisfaction and Loyalty, *European Journal of Marketing*, 27 (9), 19-35.
- Singh, J. (1989). "Determinants of Consumers' Decisions to Seek Third Party Redress: An Empirical Study of Dissatisfied Patients" *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 23, Winter, 329-363.
- Söderlund, M. (1998). "Customer Satisfaction and Its Consequences on Customer Behavior Revisited", *International Journal of Service Industry Management*, 9(2), 169-188.
- Stauss B. & W. Seidel (2004). *Complaint Management: The Heart of CRM*, Thomson, United States.
- Strauss J. & D. J. Hill (2001). "Consumer Complaints by E-Mail: an Exploratory Investigation of Corporate Responses and Customer Reactions", *Journal of Interactive Marketing*, 15 (1), Kış, 64.
- Taşkın, E. (2000). *Müşteri İlişkileri Eğitimi*, 2. Baskı, Papatya Yayınları, İstanbul.
- Timur M. N. & N. Sarıyer (2004). "Kayseri’deki Otomobil Bayilerinde Müşteri Tatmin Aracı Olarak Şikâyet Toplama Yöntemlerine İlişkin Bir Uygulama", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (2), 9-32.
- TS EN ISO 10002 (2006), Türk Standardı, Kalite Yönetimi – Müşteri Memnuniyeti – Kuruluşlarda Şikâyetlerin Ele Alınması İçin Kılavuz Bilgiler Kitapçığı, 7 Aralık, Ankara.
- Wreden N. (2005), *Profit Brand: How to Increase Profitability, Accountability & Sustainability of Brand*, Kogan Page.
- Zeithaml, V.A., L.L. Berry, & A. Parasuraman (1996). "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, 60 (2), 31-46.

Zeithaml, V.A., M.J. Bitner, & D.D. Gremler (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (4th ed.), New York: McGraw-Hill Publication, USA.

Zemke, R., & Anderson, K. (2007). *Delivering Knock Your Socks off Service* (4th ed.), New York: American Marketing Association Publication.

