



T.C.
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE SADAKATİNİ ARTTIRMADA MÜŞTERİ
ŞİKAYETLERİ YÖNETİMİNİN ETKİNLİĞİ: BİR ÖRNEK OLAY
İNCELEMESİ

Murat BURUCUOĞLU

İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

KARAMAN – 2011



T.C.
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE SADAKATİNİ ARTTIRMADA MÜŞTERİ
ŞİKAYETLERİ YÖNETİMİNİN ETKİNLİĞİ: BİR ÖRNEK OLAY
İNCELEMESİ

Murat BURUCUOĞLU

İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Selda Başaran ALAGÖZ

KARAMAN – 2011

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ VE SADAKATİNİ ARTTIRMADA
MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ YÖNETİMİNİN ETKİNLİĞİ: BİR ÖRNEK
OLAY İNCELEMESİ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 08 /06/2011

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Yrd. Doc. Dr. Selda Başaran ALAĞÖZ

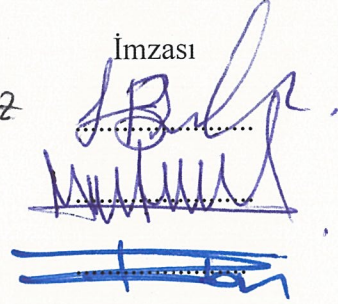
Üye : Yrd. Doc. Dr. Mehmet İNCE

Üye : Yrd. Doc. Dr. Rabia ÖZPEYİRCİ

Üye :

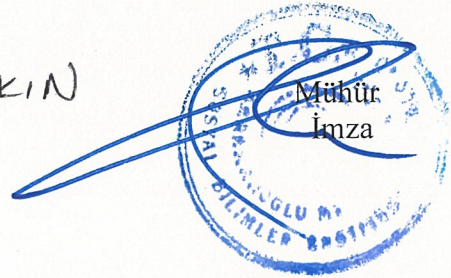
Üye :

İmzası



Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 26./05./2011. tarih ve 16/16.6 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Bahadır AKIN



ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimim süresince bana emeği geçen tüm hocalarıma, bu çalışmamı hazırlarken engin bilgi ve tecrübesinden her zaman faydalandığım, hiçbir desteğini benden esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç Dr. Selda Başaran ALAGÖZ' e, çalışmamın uygulama bölümünde desteklerini esirgemeyerek yardımcı olan Hazal Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş. ailesine ve hayatımın her anında beni yalnız bırakmayan, varlığından güç aldığım babam Ali Osman BURUCUOğLU, annem Bahar BURUCUOğLU ve kardeşim Dilber BURUCUOğLU' a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

ÖZET

Müşteri şikâyetleri yönetimi uygulamaları, müşteriler ile uzun süreli ve karşılıklı ilişkiler geliştirebilmesi, memnuniyetsizlik yaratan durumların giderilmesi, ürün ve hizmetlere yönelik eksiklerin giderilmesi gibi konularda sağladığı faydalardan dolayı işletme uygulamalarında önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır.

Müşterilerin satın aldıkları ürün veya hizmetlerin kusurlu çıkması müşteri memnuniyetsizliğine yol açmaktadır. Bu memnuniyetsizlik giderilmezse sonuçları işletme açısından hiç iyi olmamaktadır. Şikayetleri etkin bir şekilde çözülmemiş müşteriler tepkilerini bir daha satın alma yapmayarak, olumsuz iletişimde bulunarak veya işletmeyi boykot ederek, olayı yasal mercilere taşıyarak göstermektedirler. İşletmelerinde tüm bu olumsuzluklarla karşılaşmaması için müşterilerin şikayetlerine önem vermeleri gerekmektedir.

Bu çalışma, müşteri şikayeti yönetimi uygulamalarının müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerine etkisini bir örnek olay yardımı ile incelemeyi amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri, Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Sadakati, Şikayet, Şikayet Yönetimi

ABSTRACT

Customer complaints management applications have started to have an important place in business applications due to the benefits provided on issues such as; developing mutual and long-term relationships with customers, preventing conditions which create dissatisfaction and the elimination of the products and service deficiencies.

Defective products or services, which customers buy, cause customer dissatisfaction. If this dissatisfaction is not resolved, results are not good at all in terms of business. Customers whose complaints unresolved in an effective way show their reactions by not buying anymore, with negative communication or boycotting the company and by moving the event to law enforcement authorities. Not to experience all this negativity; companies need to care about the customers' complaints.

This study aims to analyze the effect of customer complaint management practices on customer satisfaction and loyalty with the help of a sample case.

Keywords: Customer, Customer Satisfaction, Customer Loyalty, Complaints, Complaints Management

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
TABLolar.....	ix
GİRİŞ.....	1
I.BÖLÜM MÜŞTERİ KAVRAMI, MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE MÜŞTERİ SADAKATİNİN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ	3
I.1. Müşteri Kavramı ve Esaslar	3
I.2.İlişkisel Pazarlama Anlayışı	5
I.2.1. İlişkisel Pazarlama Anlayışının Tanımı ve Unsurları.....	5
I.2.2. İlişkisel Pazarlama Stratejileri.....	9
I.2.3. İlişkisel Pazarlaması ve Bilgi Teknolojisi	9
I.3.Müşteri İlişkileri Yönetimi MİY (CRM)	10
I.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı	10
I.3.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Gelişim Süreci Aşamaları	11
I.3.3.Müşteri İlişkileri Yönetiminin Pazarlama Faaliyetlerine Olan Katkısı	12
I.4.Müşteri Memnuniyeti	13
I.4.1. Müşteri Memnuniyetinin Tanımı ve Gelişimi	13
I.4.2. Müşteri Memnuniyetini Sağlamak İçin İşletmelerin Yapması Gerekenler	15
I.4.3.Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler.....	16
I.4.4.Müşteri Memnuniyetinin Ölçümü	19

I.4.4.1. Müşteri Memnuniyeti Ölçme Teknikleri	20
I.4.4.1.1. Fokus Grupları	20
I.4.4.1.2. Danışma Panelleri	22
I.4.4.1.3. Anket	23
I.4.4.1.4. Kritik Olay Tekniği	23
I.4.4.1.5. Kıyaslama (Benchmarking)	24
I.5. Müşteri Değeri	24
I.5.1. Müşteri Değerinin Tanımı ve Gelişimi	24
I.5.2. Müşteri Yaşam Boyu Değeri	27
I.6. Müşteri Sadakati ve Unsurları	28
I.6.1. Müşteri Sadakatının Tanımı	28
I.6.2. Müşteri Sadakati Modelleri	30
I.6.2.1. Davranışsal Sadakat Modeli	31
I.6.2.2. Tutumsal Sadakat Modeli	32
I.6.2.3. Özelliklerle Koşulları Birleştiren Sadakat Modeli	32
I.6.3. Müşteri Sadakatının Boyutları	33
I.6.3.1. Sadakatin Olmaması	34
I.6.3.2. Gerçek Olmayan Sadakat	35
I.6.3.3. Belirgin Olmayan Sadakat	35
I.6.3.4. Sadakat	36
I.6.4. Müşteri Sadakatının Sağlanabilmesi İçin İşletmelerin Yapması Gerekenler	36
I.6.5. Müşteri Sadakatının Müşteriler ve İşletmeler Açısından Değerlendirilmesi	38
I.6.6. Müşteri Sadakati İle Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki	40
II.BÖLÜM ŞİKAYET KAVRAMI VE MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ YÖNETİMİ	43

II.1. Müşteri Şikayetlerinin Tanımı ve Önemi	43
II.2. Müşteri Açısından Şikayet Etme Süreci	44
II.3. Müşteri Şikayet Etme Davranışı	46
II.3.1. Şikayet Eden Müşterilerin Davranışları ve Özellikleri	52
II.3.1.1. Şikayet Eden Müşterilerin Demografik Özellikleri	55
II.3.1.2. Şikayet Eden Müşterilerin Psikolojik- Sosyolojik Özellikleri	56
II.3.1.3. Şikayet Eden Müşterilerin Kültürel Özellikleri	57
II.3.2. Şikayet Etmeyen Müşteriler ve Özellikleri	58
II.4. İşletme Açısından Şikayet Etme Süreci ve Müşteri Şikayetleri Yönetimi.....	60
II.4.1. İşletme Açısından Şikayet Etme Süreci	60
II.4.2. Müşteri Şikayetleri Yönetimi	63
II.4.2.1. Şikayet Yaratabilecek Durumların Belirlenmesi.....	68
II.4.2.2. Müşteri Şikayetlerinin Çözümü	71
III. BÖLÜM MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE SADAKATİNİ ARTTIRMADA MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ YÖNETİMİNİN ETKİNLİĞİ: BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ.....	77
III.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	77
III.2. Araştırmanın Yöntemi ve Sınırlılıkları	78
III.3. Araştırmanın Bulguları	80
III.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	88
SONUÇ.....	94
KAYNAKÇA	96
EK: Derinlemesine Mülakat Soru Formu	

KISALTMALAR LİSTESİ

CRM: Customer Relationship Management

MİY: Müşteri İlişkileri Yönetimi

TMME: Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kano Modeli.....	17
Şekil 2: Müşteri Tatmini, Müşteri Bağlılığı ve Müşteri İçin Değer Yaratma.....	26
Şekil 3: Müşteri Değerinin Boyutları	27
Şekil 4: Müşteri Sadakati Merdiveni	30
Şekil 5: Sadakat Modeli	31
Şekil 6: Dick ve Basu' nun Sadakat Modeli	33
Şekil 7: Müşteri Açısından Şikayet Etme Süreci	45
Şekil 8: Memnuniyetsizliğe Yönelik Müşteri Tepkisi ve Şikayet Davranışı	48
Şekil 9: Müşteri Şikayet Davranışının Belirleyicileri ve Öncüleri	54
Şekil 10: İşletme Açısından Şikayet Etme Süreci	61
Şekil 11: İşletmenin Cevap Verme Sürecine Bağlı Olarak Müşterilerin Muhtemel Davranışları.....	68

TABLÖLÄR

Tablo 1: Geleneksel Pazarlama Anlayışı ile İlişkisel Pazarlama Anlayışı Arasındaki Farklar.....	7
Tablo 2: Fokus Grupların Özellikleri	21
Tablo 3: Şikayet Davranışı ve İşletmeye Maliyeti	51

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında, işletmeler için en değerli varlık müşterileridir. İşletmelerin de en temel amacı en değerli varlıkları memnun etmek ve sürekliliğini sağlamaktır. Sayısız ürün ve hizmet alternatifine sahip olan müşteriye uzun süre aynı işletmeye bağlı tutabilmek de zorlaşmaktadır. Müşteriler çok kolay bir şekilde kullandıkları ürün ve hizmetleri değiştirebilmektedirler.

Müşteri memnuniyeti ve sadakatinin sağlanmasındaki en önemli araçlardan biri de müşteri şikâyetleri yönetimi uygulamalarıdır. Müşteri şikâyetleri uygulamaları ile memnuniyetsizlik yaşayan bir müşterinin memnuniyetsizliği giderilebilmekte ve işletmeye olan bağlılığı arttırılabilmektedir. Müşteri şikâyetleri yönetimi uygulamaları müşteri memnuniyeti ve sadakatine olumlu katkısı olması yanında işletmenin iş süreçlerine de katkı sağlamaktadır. İşletmeler aldıkları şikâyetler sonrasında ürün ve hizmet kusurlarını fark ederek gelecekte de aynı hataların olmasının önüne geçmektedirler. Müşteri şikâyetleri yönetimi uygulamaları, kendileri hakkında yapılacak olumsuz iletişimlerin önüne geçmek isteyen işletmeler için de oldukça önemlidir.

Bu çalışmanın amacı gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini arttırmada müşteri şikâyetlerini etkin bir şekilde kullanıp kullanmadıklarını belirlemektir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, Müşteri Kavramı, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakatinin Kavramsal Olarak İncelenmesi ana başlığı altında, müşteri kavramı, ilişkisel pazarlama, müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati konuları ve aralarındaki ilişkiler incelenmiştir.

İkinci bölümde, şikâyet kavramı ve müşteri şikayetleri yönetimi ana başlığı altında, müşteri şikayetlerinin tanımı ve önemi, müşteriler ve işletmeler açısından şikayet etme süreci, şikayet eden ve etmeyen müşterilerin davranışları ve özellikleri, işletmelerin müşteri şikayetlerinin yönetilmesi ve çözümüne ilişkin yapması gerekenler ayrıntılı bir şekilde anlatılmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, müşteri memnuniyeti ve sadakatini arttırmada müşteri şikâyetleri yönetiminin etkinliği, bir örnek olay incelemesi başlığı altında ele alınmıştır. Araştırmanın önceki bölümlerinde anlatılan konular Hazal Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş. ile derinlemesine mülakat yapılarak müşteri şikâyetleri yönetimi uygulamalarının iş hayatındaki işleyişi incelenmiştir. Örnek olay incelemesine ait bulgularının yorumlanması ve sonuç bölümü ile çalışma sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ KAVRAMI, MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE MÜŞTERİ SADAKATİNİN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ

I.1. Müşteri Kavramı ve Esasları

Modern pazarlama yaklaşımı; işletmenin temel görevinin hedef pazarın istek ve gereksinimlerini saptayıp, alıcıları tatmin ederek kar sağlama ve diğer örgütsel amaçlara ulaşma temeline dayanmaktadır. Bu nedenle modern pazarlama anlayışını müşterilere yönelik pazarlama anlayışı olarak tanımlayabiliriz (Ergünda, 2002, <http://www.danismend.com/> , E.T. 03.05.2011). Modern pazarlama anlayışı ile işletme faaliyetlerinin merkezine yerleşen müşteri, her işletmenin varlığının ve başarısının temelini oluşturur. İşletme çalışanlarının gerçek patronu müşteridir. İşletmenin gelirini, geleceğini, güvencesini müşteri sağlar. Tüm giderleri, çalışanların ücretlerini ödeyen ve işletme yatırımlarını finanse eden de müşteridir. Bu sebeple, müşteri, bütün ilgi ve özeni, takdir ve teşekkürü hak eden kişidir (Barutçugil, 2009: 11). Bir başka tanıma göre müşteri, belirli bir işletmenin belirli bir marka malını, ticari veya kişisel amaçları için satın alan kişi veya kuruluştur (Taşkın, 2005: 20).

Acuner (2003) ' e göre “ Bir işletmenin müşterisi kimdir? “ sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki gibidir (Akın Acuner, 2003: 27):

- Müşteri, işletmenin ürün veya hizmetlerinin son kullanıcısıdır.
- Müşteri, işletmedeki en önemli kişidir.

- Müşteri, karşılanmayı bekleyen istek ve ihtiyaçları olan kişidir. İşletmenin görevi de hem kendisine hem de müşterilerine fayda sağlayacak şekilde hizmet etmektir.
- Müşteri, bir istatistiksel veri değildir. Duyguları olan ve kendisine saygıyla davranılmasını hak eden kişidir.
- Müşteri, işimiz için bir araç değil işimizin amacıdır. Hizmet vererek biz ona değil, bize böyle bir fırsatı verdiği için, o bize iyilikte bulunur (Akın Acuner, 2003: 27).

Müşteri için değer yaratılması konusu üzerine odaklanan işletmeler, zamanla en değerli varlıklarının insan yani kendi çalışanları olduklarını anlamışlar ve çalışanların tatminini sağladıklarında müşterilerin de tatmin olacağını farkına varmışlardır. Nihai amaçları müşteri tatmininin sağlanması ve müşteriler için değer yaratılması olan günümüz işletmeleri, “Çalışan mı? Yoksa müşteri mi?” ikileminden kurtulmanın yolunu müşteri kavramını iç müşteri ve dış müşteri olarak ayırmakta bulmuşlardır (Doğan ve Kılıç, 2008: 62).

İç müşteri ile ifade edilmek istenen işletmenin çalışanlarıdır. İç müşteri kavramı, bir işletmenin üretim süreci ve hizmet süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından önemli bir yere sahiptir. İşletme içerisindeki her birim, bölüm kendinden önceki safhanın müşterisidir. İşletmeler, dış müşterilerinin tatmin düzeyini, sadakatini, kalıcılığını ve karlı olmalarını talep ediyorlarsa, ilk olarak iç müşteri olarak tanımlanan çalışanlarının tatminini sağlamalıdır (Demirel, 2007: 22-23). İç müşterilerin tatmininin sağlanabilmesi için, iç müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların isteklere dönüştürülmesi gerekmektedir. İç müşterilerin tümü ile karşılıklı görüşme ve fikir alışverişi yapma imkanı olmasından dolayı iç

müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesi dış müşterilere göre daha kolaydır (Şimşek, 2006: 35). İşletme içindeki iç müşterilerin ilişkileri, sistemler, kurallar, talimatlar, iletişim ve kişisel destek gibi konularla yakından ilişkilidir. İşletme içinde kullanılan bu alanlarla ilgili olarak iç müşterilerin etkinliği yükseltildiği zaman, dış müşterilere sunulan ürün ve hizmet kalitesi de yükselecektir. Böylece rekabet üstünlüğü sağlanmış olacaktır (Taşkın, 2005: 24).

Dış müşteri olarak ifade edilen müşteriler ise bir ürün veya hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen ve satın alma gücü ile desteklenmiş kişilerdir. Dış müşteriler ile kurulan ilişkilerde, aynı dili konuşmak, müşterileri dinlemek ve anlamaya varmak için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçebilmek, gerekli düzenlemeleri yaparak sıfır hata düzeyinin yakalanması gerekir (Demirel, 2007: 23). Müşteri kavramını sadece bir mal veya hizmetin son kullanıcı olarak tanımlamanın yanlış değil, fakat eksik yönlerinin olduğu görülmektedir. Aktif rekabet edebilmek ve gerçek başarı elde edebilmek için işletmelerin çalışanlar (iç müşteri) cephesini, müşteri çalışan (dış müşteri- iç müşteri) ilişkisini, kurumsal olarak işletme müşteri ilişkisini göz önünde bulundurması kaçınılmaz olmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2008: 84).

I.2. İlişkisel Pazarlama Anlayışı

I.2.1. İlişkisel Pazarlama Anlayışının Tanımı ve Unsurları

Pazarlama uygulamalarında meydana gelen pek çok değişimin başında müşteri ile kurulan ilişkinin tek bir satış işlemine yoğunlaştırılmasından çok müşteri ilişkilerine odaklanmaya yönelik bir değişim gelmektedir. İşlem sayısını en üst düzeye çıkarmak yerine müşterileri gerçek bir değer olarak kabullenme önem kazanmaktadır. Endüstriyel mallar

pazarlayan ve hizmet sunan pek çok işletme, pazarlama faaliyetlerinde dünya çapında rekabet edebilmek için, ilişki içinde oldukları müşteriler ile iş birliği yapmayı tercih etmekte ve “ ilişkisel pazarlama” yöntemlerini kullanmaktadır (Yurdakul, 2007: 283).

Pazarlama literatüründe ilişkisel pazarlaması terimi ilk kez 1983’te Berry tarafından kullanılmıştır. Berry ilişkisel pazarlamayı, “bağlantı kurma, koruma, çoklu hizmet veren örgütlerde müşteri ilişkilerini geliştirme” olarak tanımlamıştır (Berry, 1995: 236). Tek’ e göre ilişkisel pazarlama, müşteriler ve diğer ilişki içinde bulunan kişi ve kurumlarla (paydaşlarla) uzun süre niyetli ve değer yüklü ilişkiler kurma, sürdürme, geliştirme ve zenginleştirme sürecidir (Tek, 2006: 285). Bir başka tanıma göre ilişkisel pazarlama, belirli bir kişi için bir tutum veya davranış oluşturma, yaratma ve bunu devam ettirmek veya bu kişi hakkındaki tutum ve davranışları değiştirmek için yürütülen çok çeşitli faaliyetler dizisidir (Taşkın, 2005: 174).

Pazarlama içinde gelişen ilişkisel pazarlama anlayışı, halkla ilişkilere oldukça uygun bir eylem belirlemektedir. İlişkisel pazarlamada, pazarlamacılar ilişkiye örgüt çevresindeki güç kavramını da dahil ederek, örgütün çevresiyle olan ilişkisini, organize edilmiş, kurumsal ve yasal yapılar halinde yürütülmesini sağlamaktadırlar (Bozkurt, 2004: 149).

İlişkisel pazarlama anlayışının amacı, işletme ve müşterileri arasındaki bilgi alışverişini en yoğun şekilde gerçekleştirmektir. Bu yoğunluğu yakalamak içinde, karşılıklı iyi niyetin hissedilmesi, yine karşılıklı güven sağlanması gerekmektedir. Müşterilerinin güven ve iyi niyetini kazanmak isteyen bir işletme, öncelikle müşterilerinin tutum ve davranışlarını anlama çabası içinde olmalıdır (Gülmez ve Kitapçı, 2003: 81-82). Yukarıdaki tanımlamalar ışığında ilişkisel pazarlamayı artan rekabet ortamından işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için

hem makro hem de mikro çevresi ile iyi, uzun süreli ve karlı ilişkiler geliştirme çabalarının tümü olarak tanımlayabiliriz.

“Geleneksel Pazarlama” anlayışı ile “İlişkisel Pazarlama” anlayışı arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda belirtilmeye çalışılmıştır.

Tablo 1: Geleneksel Pazarlama anlayışı ile İlişkisel Pazarlama Arasındaki Farklar

Geleneksel Pazarlama	İlişkisel Pazarlama
Tek bir satış işlemi üzerine odaklanır.	Müşteriyi elde tutma üzerine odaklanır.
Ürün özellikleri üzerinde durur.	Ürün faydaları üzerinde durur.
Kısa dönemli bakış açısına sahiptir.	Uzun dönemli bakış açısına sahiptir.
Müşteri hizmetleri üzerinde az durur.	Müşteri hizmetleri üzerinde durur.
Müşteri beklentilerini karşılamaya daha az önem verir.	Müşteri beklentilerini karşılamaya daha fazla önem verir.
Müşteri ile ilişki orta düzeydedir.	Müşteri ile ilişki yüksektir.
Kalite öncelikli olarak üretimin işidir.	Kalite, tüm bölümlerin işidir.

Kaynak: Varinli, 2008: 96

Yukarıdaki tabloya göre geleneksel pazarlama anlayışı ile ilişkisel pazarlama anlayışı arasında, müşteriye bakış açısından kalite anlayışına kadar önemli değişiklikler bulunmaktadır. Geleneksel pazarlama anlayışı müşteri ile kısa süreli ve tek bir satış üzerinde dayalı ilişkiler kurmaya odaklanırken, ilişkisel pazarlama anlayışında müşteri ile uzun süreli ve karlı ilişkiler kurmaya odaklanılmıştır.

Kotler (2005) ilişkisel pazarlama anlayışının 4P (ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım) içerisinde de yeni uygulamalar gerektirdiğini ifade etmiştir.

Ürün:

- Daha fazla ürün müşteri tercihlerine uyarlanır.
- Yeni ürünlerin geliştirilmesi ve tasarlanmasında tedarikçiler ve dağıtımıcılarla iş birliğine gidilir.

Fiyat:

- İşletme, müşteriyle olan ilişkisine ve müşterinin sipariş vermiş olduğu özellikler ile hizmetler paketine dayanarak bir fiyat belirler.
- İşletmelere yönelik pazarlamada daha fazla görüşme gerçekleştirilir, çünkü ürün ve hizmetler genelde her müşteri için özel olarak tasarlanır.

Dağıtım:

- İlişkisel pazarlama, daha çok müşteri ile doğrudan pazarlama yapılmasından yanadır; dolayısıyla, aracı kuruluşların rolü azalır.
- İlişkisel pazarlama, müşterilere, sipariş verme, ödeme yapma, teslim alma, kurulum hususlarında ve hatta ürünün tamirinde bile istedikleri yolu seçmeleri için alternatifler sunmaktan yanadır.

Tutundurma:

- İlişkisel pazarlama, müşteriler ile daha bireysel iletişimden ve diyalogdan yanadır.
- İlişkisel pazarlama, müşteriye aynı vaadi ve imajı iletmek için bütünleşik bir pazarlama iletişimi uygulamaktadır (Kotler, 2005: 55-56).

I.2.2. İlişkisel Pazarlama Stratejileri

İlişkisel pazarlama planının geliştirilmesi ve etkin bir şekilde uygulanması için belli başlı stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejiler birbirine bağlı ve bir bütün halinde işlev görmektedirler (Bozkurt, 2004: 154-155):

Merkez Servis Stratejisi: müşteri ile olan ilişkilerde, müşteri ile sürekli ilişki halinde bulunulmalı ve ilişkinin gelişimi sağlanmalıdır.

İlişkiyi Gelenekselleştirme: İşletmenin, belli başlı müşterilerin bilinen özelliklerine uygun olarak, karakteristik ve yeniliklere açık olmasıdır.

Servis Arttırma: Diğer işletmelerden farklı olarak yenilikçi bir yaklaşımla ekstra hizmetler üretilmelidir.

İlişki Fiyatlandırma: İşletmelerin en iyi ve en karlı müşterileri için en uygun fiyatı sunmasıdır.

İç Pazarlama: Müşterilerin organizasyonun bir parçası haline getirilmesidir.

I.2.3. İlişki Pazarlaması ve Bilgi Teknolojisi

Bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmeler hem işletmeler için hem de müşteriler için pek çok avantaj sağlamaktadır. Bilgi teknolojisindeki gelişmeler ilişkisel pazarlamayı daha ekonomik, ulaşılabilir ve güçlü yapmaktadır (Berry, 1995: 243). İşletme ve müşterileri arasındaki ilişkinin kurulmasında ve karşılıklı etkileşimin sağlanmasında bilgi teknolojileri önemli rol oynamaktadır. İlişki pazarlaması stratejisinde işletmelerin kendi ürünlerini tanıtmaları ve kampanyaları hakkında müşterilere bilgi vermesi bilgi teknolojileri kullanılarak yapılmaktadır. İlişki pazarlaması, bilgi teknolojisini en iyi kullanan bir pazarlama stratejisi

olmasından dolayı hem teorik hem de pratik olarak günümüz rekabetçi koşullarında öne çıkmaktadır. Bilgi teknolojisi ve diğer teknoloji araçları nihai müşteriler ile düşük maliyetli yeni ilişkiler geliştirmek için işletmelere yeni fırsatlar yaratmaktadır (Gülmez ve Kitapçı, 2003: 84).

I.3.Müşteri İlişkileri Yönetimi - MİY (CRM)

I.3.1.Müşteri İlişkileri Yönetimi Tanımı ve Kapsamı

Müşteri ilişkileri yönetimi kavramı, bilgi çağı pazarlama anlayışının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ne olursa olsun, rekabet edebilme gücü, her zaman farklı olmayı gerekli kılmıştır. Günümüzde, hızla değişen teknoloji ile elde edilen farklılaşmalar kısa süreli olmakta, müşterilere benzersiz bir satış önerisiyle gidebilmek mümkün olmamaktadır. Bu yüzden, farklılaşmanın en önemli yollarından birisi olarak müşteri ilişkileri yönetimi gösterilmektedir. Müşterilerin devam eden ilişkisi, müşteri sadakati ve artarak devam eden satın alma davranışları, güçlü rekabet koşullarında işletmeleri koruyan değerlerdir. Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerle sürekli devam etmesi istenen bu ilişkileri, operasyonel ve analitik olarak ele almaktadır (<http://www.ito.org.tr/Dokuman/eTicaret/04.02.03.02.57.pdf> E.T. 01.02.2011).

Müşteri ilişkileri yönetimi, üstün müşteri değeri ve tatmini sağlayarak karlı müşteri ilişkilerinin muhafaza ve inşaa edilmesinin genel sürecidir (Kotler ve Armstrong, 2010: 37). Bir başka tanıma göre müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), müşteri merkezli işletme stratejileri ve bu stratejileri destekleyebilecek satış, pazarlama, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim, lojistik vb. işletme fonksiyonlarını kapsayan iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesini sağlayan

ve bunları yaparken teknolojiden faydalanan bir yönetim sürecidir (Alagöz ve diğerleri, 2004: 7).

Müşteri ilişkileri yönetiminin amacı, işletme modelleri, süreç metodolojileri ve interaktif teknolojileri kullanarak müşteri kazanmak ve müşteri bağlılığını yüksek seviyelere taşıyarak sürdürülebilmektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminde önemli olan doğru müşteriye hedeflemek ve o müşteriye edinmek için stratejiler geliştirmektir. Müşteri edinildikten sonraki aşamalarda temel amaç sürekliliği sağlanan müşterinin sadakatini sağlamaktır. (Demirbağ, 2004:7).

I.3.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Gelişim Sürecinin Aşamaları

Müşteri ilişkileri yönetimi gelişim sürecinin aşamalarını, müşteri seçimi (segmentasyon), müşteri kazanma (edinme), müşteri koruma, müşteri derinleştirme olmak üzere 4 aşamadan oluşmaktadır (Alagöz ve diğerleri, 2004: 17-22).

Müşteri seçimi (segmentasyon): Müşteri ilişkileri yönetiminin bu ilk aşamasında amaç işletmenin en karlı müşterilerinin kimler olduğunu belirlemektir. İşletme yöneticileri bu aşamada aşağıdaki sorulara yanıt bulmaya çalışırlar:

- Hangi tür müşterilere katkıda bulunabilirim?
- Hangi müşteriler bize kar sağlar?
- En sadık müşterilerimiz kimlerdir?

Şüphesiz ki bir işletme için tüm müşterileri aynı önemi taşımamaktadır. Bazı müşterilerin kaybedilmesi mutluluk yaratır, bazı müşteriler çok az bir çaba ile elde tutulur ve bazı müşteriler de işletmenin en değerli varlıklarıdır. İşletme uygun bir müşteri seçimi ile

müşterileri arasındaki ayrımı iyi belirlemelidir. En karlı müşterileri belirlemenin ilk aşaması hedef kitlenin belirlenmesidir. Hedef kitle belirlendikten sonra segmentasyon ve konumlandırma yapılır.

Müşteri kazanma (edinme): Müşteri ilişkileri yönetimin ikinci aşaması olan müşteri kazanma aşamasında amaç belirli bir müşteriye en etkili yoldan satış yapabilmektir. Bunu gerçekleştirebilmek için ise öncelikle müşterilere yönelik ihtiyaç analizleri yapılır. Daha sonra oluşturma ve kapanış adımları gerçekleştirilir. Müşteri ilişkileri yönetimi gelişim sürecinin müşteri kazanma (edinme) aşamasındaki amaç yeni müşterileri işletme bünyesine katmaktır.

Müşteri koruma: Bu aşamasında işletme kazanmış olduğu bir müşteriye elde tutabilme, onu işletmeye bağlayarak ilişkin sürekliliğini sağlayabilme amacındadır. İşletmenin karlı müşterilerini elinde tutması çok önemlidir, çünkü kaybedilen her bir müşteri için yeni müşteriler kazanmak en az on kat zaman, enerji ve para harcamayı gerektirmektedir.

Müşteri derinleştirme: Müşteri ilişkileri yönetimi gelişimin bu son evresinde kazanılmış bir müşterinin sadakati korunarak müşteri harcamalarındaki payın yükseltilmesi için yapılması gereken faaliyetleri kapsamaktadır. Bu aşamadaki amaç sürekliliği sağlanan iyi müşteri ilişkilerinden yeni faydalar sağlamaktır (Alagöz ve diğerleri, 2004: 17-22).

I.3.3.Müşteri İlişkileri Yönetiminin Pazarlama Faaliyetlerine Olan Katkısı

Müşteri ilişkileri yönetimin işletmenin pazarlama faaliyetlerine olan katkısını dört ana başlık altında toplayabiliriz.

- Kaybedilmiş müşterilerin yeniden kazanılması: Yapılan araştırmalara göre müşteri ilişkileri yönetiminin işletmeyi terk eden müşterilerin yeniden kazanılmasında %10 ile %20 arası katkı sağladığı belirlenmiştir.
- Müşteri sadakati yaratma: Müşteri ilişkileri yönetiminin amacı müşteriyi yaşam boyu elde tutmak olduğu düşünüldüğünde, müşteri sadakatini arttırmaya yönelik katkısı oldukça önemlidir. Bu konuda yapılan araştırmalar müşteri ilişkileri yönetimin müşteri sadakatini arttırmadaki etkisini %15 ile %20 arasında değiştiğini göstermektedir.
- Yeni müşteri kazanma: Müşteri ilişkileri yönetimin yeni müşteriler kazanmaya olan etkisi %3 ile %4 arasında değişmektedir.
- Çapraz satış yapma: Müşteri ilişkileri yönetimin çapraz satış yapmaya olan katkısı %2 ile %3 arasında değişmektedir (<http://www.danismend.com/> , E.T. 01.02.2011).

I.4. Müşteri Memnuniyeti

I.4.1. Müşteri Memnuniyeti Tanımı ve Gelişimi

Geçmişte pazarlamacılar en önemli yeteneklerinin yeni müşteriler edinmek olduğunu düşünürlerdi. Tüm çabalarını, mevcut müşteriler ile ilişkilerini geliştirmek yerine, yeni müşteriler edinmeye sarf ederlerdi. Edinilen her yeni müşteri büyük bir sevinçle karşılanırdı. Eski müşterilere daha az şevk ile hizmet edilirdi.

Bugünkü durum ise geçmişte olanın tam tersidir. Günümüz işletmelerinin ilk amacı, var olan müşterilerin işletmeye bağlı kalmalarını sağlamak ve yapılan iş hacmini

genişletmektir. İşletmeler, kazandıkları her bir müşteri elde etmek için çok para harcamışlardır; rakipleri ise her gün bu müşterileri ondan çalmak için çaba harcamaktadır. Bir müşterinin kaybedilmesi sadece bir sonraki satış kaybedilmesi değil, o müşteriden elde edilecek yaşam boyu karın kaybedilmesi anlamına gelmektedir (Kotler, 2000: 172). Müşteriyi elde tutmanın maliyeti, yeni müşteriler elde etmekten daha düşük olduğu için işletmeler var olan müşterilerini memnun ederek, onlarla uzun süreli ilişkiler geliştirebilirler.

Müşteri memnuniyeti, “müşterinin, satın alma eyleminden önceki beklentiler ile satın alma eylemi gerçekteşikten sonra ürünün gösterdiği performans arasındaki farklılıkların değerlendirilmesine ilişkin tepkisi” olarak tanımlanabilir (<http://www.pazarlamadunyasi.com/DesktopDefault.aspx?tabid=84&harfler=M>, E.T. 08.02.2011). Tanıma göre müşteri memnuniyeti, müşterinin ürün ve hizmete yönelik algılarındaki beklentileri ile ürün veya hizmetin kullanılmasıyla elde edilen deneyim arasındaki farklılığın ifade edilmesidir.

Müşteri memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği ürün veya hizmetin bir parçası değil, müşterinin kişisel olarak ürün ve hizmete yüklediği bir algıdır. Bu nedenle farklı müşteriler aynı deneyim ya da hizmet ile karşılaştıklarında memnuniyet düzeyleri değişkenlik gösterebilmektedir (Banar ve Ekergil, 2010: 42-43). Bir müşterinin ürün veya hizmet hakkındaki algısı, kendi deneyimlerinden, yaşadığı sosyo-ekonomik ve kültürel çevreden, değer yargılarından, eğitiminden, inançlarından, psikolojisinden ve çeşitli iletişim kanallarından edindiği bilgilerden yararlanarak oluşturduğu önsel tutumlardan etkilenerek oluşur. Müşterilerin ürün veya hizmetlere yönelik bu algıları satın alma davranışlarını ve müşteri memnuniyetini doğrudan ve dolaylı olarak etkiler. (Yılmaz ve Karpat Çatalbaş, 2007: 84). Bu açıdan bakıldığında müşteri memnuniyeti, müşterilerin yaşam tarzı, geçmiş

deneyimleri, gelecekte beklenenleri ve bireysel ve toplumsal değerlerini içeren çok faktörlü, karmaşık bir kavram olarak ifade edilebilir (Maviş, Toğram ve Toğram, 2010: 166).

Müşterilerin işletmeden memnuniyeti arttıkça, müşteriler daha fazla olumlu kulaktan kulağa iletişim davranışı sergilemektedir (Tüzün ve Devrani, 2008: 16). Memnun kalmayan bir müşteri, bu deneyimini 10 kişiye anlatır. Bunların yüzde 13'ü de problemi 20 kişiye anlatır. Bu aşamadan sonra da ağızdan çıkan bu olumsuz sözleri düzeltmek için hiçbir reklam kampanyası işe yaramadığı görülmektedir (Gerson, 1997: 21). Müşterilerin işletme ile olan deneyimleri arttıkça, müşterilerinin sadakat düzeyleri de artmaktadır (İlter ve Gökmen, 2009:9).

I.4.2. Müşteri Memnuniyeti Sağlamak İçin İşletmelerin Yapması Gerekenler

İşletmelerin müşteri memnuniyeti sağlamak için yapması gerekenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Törttop, 2005, www.plusvalue.net, E.T. 07.02.2011) :

- Müşteriler ile düzenli olarak temas kurmak: Belirli dönemlerde müşteriler ile ürünler, hizmetler, fiyatlar, işletmenin yeni ürünleri, sektörel gelişmeler vb. gibi durumlar hakkında iletişim kurulmalı. Müşterilerin özel günleri hatırlanarak, onların yanında olma hissi uyandırılmalı ve akılda kalıcı olunmalıdır.
- Memnun olup olmadıklarını sürekli takip edin: Müşteriler ile ürün veya hizmetlerin satıldıktan sonra da iletişimde olunmalıdır. Ürün veya hizmetlerden memnun olup olmadıkları kontrol edilmelidir.

- Müşterilerinizi tanıyın: Müşteriler ile ilk alışveriş deneyimi yaşandıktan sonra müşteriler tanınmaya çalışılmalı. Daha sonraki deneyimlerde müşteri kendini tanıtmak zorunda kalmamalıdır.
- Müşterilerinize teşekkürünüzü ifade edin: Müşterilere verilecek olan küçük hediyeler, müşterilerinizi memnun edecek ve işletmeye daha bağlı olmalarını sağlayacaktır.
- Müşterilerinize karşı duyarlı olun: Müşteri şikayetleri ciddiye alınmalı ve müşterilerin sorunları mümkün olan en kısa sürede çözüme kavuşturulmalıdır. Sorunlar çözülürken geçirilen tüm aşamalardan müşteriler haberdar edilmeli ve sık sık bilgilendirilmelidir.
- Yerel işletmeler için: Belirli bir bölgede (Etilerde bir restoran) veya belirli bir sektörde (çocuk giyim) faaliyet gösteren işletmeler, özel olay indirimleri, özel kampanyalar düzenleyerek müşteri memnuniyetini arttırabilirler (http://www.plusvalue.net/yayinlarimiz/Musteri_Memnuniyeti/Musteri_Memnuniyeti_Icin_7_Ipucu/, E.T. 07.02.2011).

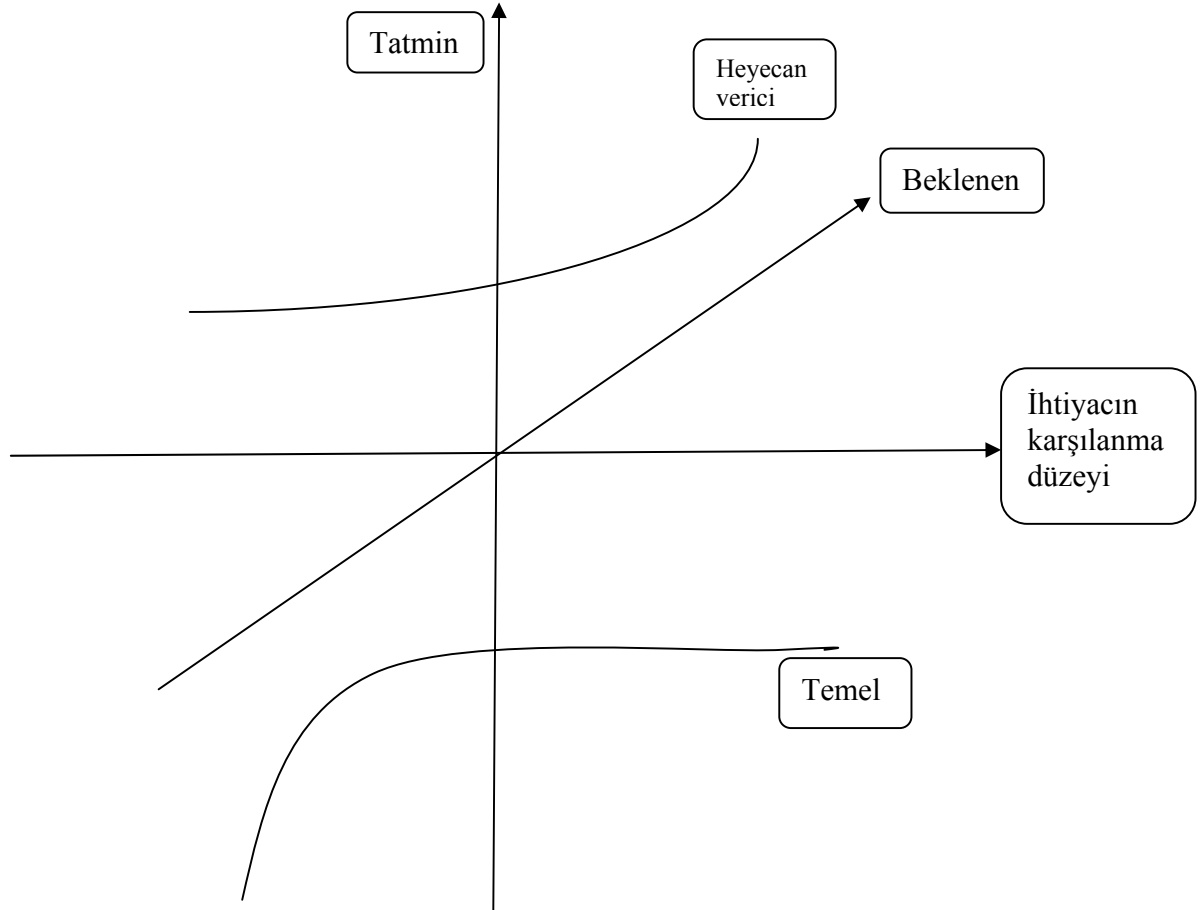
I.4.3. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Müşteri beklentileri ve gereksinimleri: Müşteri memnuniyeti beklentiler ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, beklentilerin bilinmesi, memnuniyetin sağlanması için önemlidir. Beklentiler, kişisel ihtiyaçlara göre farklılık gösterir. Bu da beklentilerin kişiden kişiye değişkenlik gösterdiği anlamına gelir. Müşteri beklentilerinin seviyesini, deneyimler sonucu elde edilen birikimler belirler. Daha önceki deneyimler olumsuz ise beklenti seviyesi düşük, deneyimler olumlu ise beklenti seviyesi yüksek oluşur (Demirbağ, 2004: 22). Müşteri beklentileri, memnuniyet üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir ve müşteri

memnuniyeti bir müşterinin beklentisi ile aldığı hizmet performansı arasındaki uyum/uyumsuzluktur (Akçay ve Okay, 2009: 2).

Müşteri gereksinimlerinin karşılanması ve bu gereksinimlerin memnuniyet düzeyini nasıl etkilediği önemli bir konudur. İşte bu noktada, müşteri gereksinimlerini en iyi analiz eden Kano modelinden yararlanılmaktadır (Uca ve Menteş, 2008: 77). Tokyo Üniversitesinden Prof.Dr. Noritoki Kano tarafından geliştirilen ve müşteri memnuniyetini arttırmayı hedefleyen Kano modeli, temelde müşterilerin üründen beklediği özellikleri 3 boyutta tanımlamaktadır.

Şekil 1: Kano Modeli



Kaynak : <http://www.abasturk.com/erp/makaleler/makaleler-yeni-basari-stratejisi-musteri-mukemmelligi.htm>

Temel özellikler: Ürün veya hizmetlerde bulunması gereken, müşteriler tarafından zaten ürün üzerinde bulacağı varsayılan özelliklerdir. Bu özelliklerin olması memnuniyetini arttırmamakla birlikte, bu özelliklerin eksikliği müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

Beklenen özellikler: Bir müşteriye ürün veya hizmetlerden ne beklediği sorulduğunda alınan cevaplar beklenen özelliklerdir. Müşterilerin üründen beklediği temel performanstır. Bu gereklilikler yerine getirildiğinde müşteri memnuniyeti, yerine getirilmediğinde ise müşteride tatminsizliğe yol açmaktadır.

Heyecan verici özellikler: müşteriyi son derece memnun eden ürün özellikleridir. Müşteriler bu özelliklere karşı bir beklenti içinde değildir, ancak bu gerekliliklerin yerine getirilmesi müşteriyi memnun etmektedir. Buna karşın bu özellikleri taşımayan ürün müşteride bir tatminsizliğe neden olmaz. Bu özellikler rakiplerden işletmeyi farklılaştıran özellikleridir (<http://www.abasturk.com/erp/makaleler/makaleler-yeni-basari-stratejisi-musteri-mukemmelligi.htm>, E.T. 07.02.2011).

Özetlemek gerekirse, müşteri beklentileri her müşteride farklılıklar göstermektedir. Bir müşteriyi memnun eden bir ürün bir başkasında memnuniyetsizlik yaratabilmektedir. Ama yine de işletmeler müşteri beklentilerini tahmin etmeye çalışmalı ve bu beklentiler ne kadar farklılık gösterirse gösterecek beklentileri karşılamaya çalışmalıdır. Kano modeli ile de müşterilerin bir ürün veya hizmetten bekledikleri özellikleri temel özellikler, beklenen özellikler ve heyecan verici özellikler olarak üç bölümde toplamıştır.

Kalite: “Kalite, müşterilerin, mal ve hizmetlerden beklediklerinin karşılanması, hatta daha fazlasının verilmesidir” şeklinde tanımlanır (Koçel, 2007:287). Diğer bir tanıma göre “kalite, kullanıma uygunluktur.” Kalite kavramı teknik anlamda mükemmellik ve sağlamlığın

ötesinde bir kavramdır. Kalite görecelidir. Müşteri beklentileri değişirse verilen hizmet ve satılan ürünle ilgili olarak kalite anlayışı da değişir. Kalite anlayışı, müşterilerin beklentilerine ve değer yargılarına göre değişir (Taşkın, 2005: 53-54). Kalite müşteri memnuniyetini etkileyen unsurlardan birisidir. Görüldüğü gibi kalite, teknik bir kavram olmanın ötesine geçmiş, müşteri beklentilerinin karşılanması ile doğrudan ilgili bir kavram olmuştur.

Rakipler: Müşteriler aynı ürün kategorisindeki rakiplerin performansını da bir kıyaslama standardı olarak kabul etmektedirler. Örneğin, x ürününü kullanan bir müşteri, ürünün performansını rakip işletmelerin x ürünü ile aynı kategoride olan ürünleri ile kıyaslayarak memnuniyetine ilişkin bir değerlendirme yapabilir. Değerlendirme sonucu pozitif ise memnuniyet algısı, negatif ise memnuniyetsizlik algısı oluşur (Akın Acuner, 2003: 57).

Pazarlamacı vaatleri: “Müşterilerin kabul ettiği standardı, ayrıca satış elemanları, ürün reklamı, şirket temsilcileri ve diğer bazı toplu iletişim şekillerince verilmiş vaatlere de dayanır.” Pazarlamacıların vaatleri ile anlatılmak istenen, müşterilerin, işletmelerin tutundurma çabalarının bir sonucu olarak satın aldıkları ürün ve hizmetlerde, verilen vaatlerin ürün ve hizmetler aracılığı ile yerine getirilme derecesine bağlı olarak memnuniyet ve memnuniyetsizliklerini belirlemeleridir (Akın Acuner, 2003: 58).

I.4.4. Müşteri Memnuniyetinin Ölçümü

Bir işletmenin nihai amacı, sadık müşterilerinin sayısını arttırmaktır. Bu da aynı müşterilere tekrar tekrar satış yapmak demektir. İşletmenin sadık müşteriler kazanması, müşterilerin işletmeden memnun ayrılmasına bağlıdır (Rona, 2005: 63). Müşteri bağlılık oranının düşmesi, müşteri memnuniyetinde de bir azalma olduğunu gösterir. Böyle

durumlarda işletmeler, memnuniyetsizliğin ardındaki nedenleri araştırmalı ve önlemler almalıdır. Müşteri memnuniyetsizliği uzun sürerse bu durum karlara yansiyacaktır (Kotler, 2000: 267).

Müşteri memnuniyetinin ölçümü, müşteri sesini performans değerlendirmeleri ile düzenli olarak takip eden bir yönetsel bilgi sistemini ifade etmektedir. Müşteri memnuniyetinin ölçülmesinin ana hedefi, (1) müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının ne olduğunun anlaşılması, (2) işletmenin, kendisinin ve rakiplerinin bu ihtiyaç ve beklentileri ne ölçüde karşıladığının tanımlanması, (3) elde edilen sonuçlara göre ürün ve hizmet standartlarının geliştirilmesi, (4) belirli bir zaman dilimi içinde müşteri eğilimlerinin incelenerek tam zamanında davranış biçimlendirmenin sağlanması ve (5) son olarak öncelikler ve standartlar oluşturularak, ulaşılması istenen sonuçlara ne kadar yaklaşıldığının yorumlanmasıdır (http://www.ipsos-kmg.com/memnuniyet_olcumu , E.T. 10.02.2011).

Ülkemizde de ulusal çapta müşteri memnuniyetini Kalder ölçmektedir. “Türkiye müşteri memnuniyeti endeksi (TMME), Türkiye içinde satın alınan ürün ve müşteriler nezninde memnuniyetin ölçülmesi ve bunun özel bir ekonometrik model kullanılarak analiz edilmesine dayanan ulusal, sektörel ve kurumsal bir ölçü sistemidir.” (www.tmme.org.tr, E.T. 10.02.2011).

I.4.4.1. Müşteri Memnuniyeti Ölçme Teknikleri

I.4.4.1.1. Fokus Grupları

Fokus grup görüşme tekniği son yıllarda oldukça yaygın olarak uygulama alanı bulan bir tekniktir. Özellikle, müşteri ilişkilerinde sayısal olmayan önemli bilgilerin elde

edilmesinde etkili bir araçtır (Odabaşı, 2000: 152). Fokus grup görüşmeleri, eğitimli bir moderatör tarafından, yapılandırılmış bir ortamda küçük bir grupla yapılan görüşmelerdir. Fokus grup görüşmelerinin asıl amacı, daha önceden belirlenmiş uygun bir hedef kitle ile araştırmacının ilgi duyduğu bir konu üzerine yaptığı tartışmaları dinleyerek, konu hakkında derinlemesine bir bilgiye sahip olmaktır. Tekniğin asıl değeri, araştırmacının serbest tartışmalar esnasında ortaya çıkan beklenmedik bulgulara ulaşabilmesidir (Davranış Bilimleri Enstitüsü, <http://www.dbe.com.tr/?SectionID=326> , E.T. 10.02.2011).

Tablo 2: Fokus Grupların Unsurları

Özellikler	Fokus Grup
Şekil	Grup oturumu
Büyüklik	8-12 kişilik oturum; davet iki kadar
Uzunluk (süre)	1,5 ile 2 saat
Oturum sayısı	Değişken, 1'den fazla olabilir.
Katılımcılar	1: Sadece davet ile seçilenler 2: Benzer özellikte olanlar
Veri Şekilleri	1: Ses tonu dahil görüşme 2: Sessizlik (kelimeler ve sorunlar) 3: Vücut dili
Veri toplama	1: Ses kaydı 2: Kaydetme yöntemi ile
Moderatör	1: Esnek, henüz odaklanmamış 2: Görüşme rehberi kullanır: önceki oturumlara dayalı değişimler yapar.
Raporlama şekilleri	1: Alıntılar seçerek 2: Tekrarlanan konu analizleri
İnsani konular komitesi	Diğer sosyal araştırmalar için sunulur.

Kaynak : <http://www.extension.iastate.edu/publications/pm1969b.pdf> , E.T. 10.02.2011

Fokus gruplarının unsurlarını incelediğimiz zaman, 8-12 kişilik yapılandırılmış gruplar halinde, 1.5 saat ile 2 saat arasında, gerektiğinde bir'den fazla görüşme olacak şekilde, moderatörün esnekliğinde veya bir rehber kullanılarak yapılan görüşmeleridir.

I.4.4.1.2 Danışma Panelleri

“Paneller belli bir konu hakkında daha önce planlanmış bir biçimde bir konu hakkında katılımcılara gerekli bilginin uzman kişilerce aktarılmasıdır.” Danışma panellerine özellikli müşteri ve müşteri grupları dahil edilir (Demirel, 2007:289). Danışma panelleri genelde iki şekilde yürütülür. Bunlardan ilki sürekli paneller, ikincisi ise süreksiz panellerdir. Sürekli panellerde, üyeler düzenli biçimde belirlenmiş konuları rapor ederler. Sürekli paneller genellikle medya alışkanlıkları, satın alma davranışları gibi konular görüşülür. Sürekli danışma panellerinin işletmelere sağladıkları en önemli avantaj devamlı bir bilgi akışının sağlanmasıdır. Tüketici danışma gruplarının konusu, müşterilerin işletme ile olan ilişkisidir (Odabaşı, 2000:155). Danışma paneli oluşturma ve uygulama süreci aşağıdaki gibidir (Odabaşı, 2000:156):

- Katılımcılardan bilgi alınması istenen konuların belirlenmesi.
- Paneli oluşturacak katılımcıların tanımlanması.
- Panelin içerik ve akışının tanımlanması.
- Panelin yer ve zaman bakımından gerçekleştirilmesi.
- Sorunların tanımlanması, verilerin analiz edilmesi ve yoruma hazır hale getirilmesi.
- Analiz sonuçlarının raporlanması ve üst yönetime teslim edilmesi.
- Uygulamalar hakkında çalışanların ve panele katılan müşterilerin bilgilendirilmesi.
- Panellerin sonuçlarını yıllık raporlar haline dönüştürülmesi (Odabaşı, 2000:156).

I.4.4.1.3. Anket

“Anket, bilgi alınacak kişilerin doğrudan doğruya okuyup cevaplandıracakları bir soru listesinin hazırlanması şeklinde yapılan gözlemdir” (Seyidoğlu, 2009:39). Anket, açık ve net bir şekilde anlaşılabilir, sorgulanmak istenen noktanın kısa ve öz bir şekilde ifade edilebildiği, belirli bir konu üzerine odaklanmış, cevaplayıcının kendisinden nasıl bir bilgi istendiğini açık ve kesin bir biçimde anlayabileceği şekilde hazırlanmalıdır (www.cozumvar.com.tr, E.T. 11.02.2011).

Müşteri ilişkilerinde, müşteri memnuniyet düzeyinin ölçülmesi işletme yöneticilerin özenle üzerinde durdukları konulardan birisidir. Anket de müşteri tatmin programlarının temel taşlarından birini oluşturmaktadır. Müşteri ilişkileri anketleri hem nitel hem de nicel ölçümleri bünyesinde barındırır. Müşteri tatmini ölçüm programları geliştirilirken her işletme içinde bulunduğu duruma göre hareket etmelidir. Müşteri ilişkileri anketi oluşturulurken işletme amacını açık ve net bir şekilde belirlemelidir. Bu amaç kolay anlaşılabilir, ulaşılabilir ve ölçülebilir bir düzeyde olmalıdır (Odabaşı, 2000: 160).

I.4.4.1.4. Kritik Olay Tekniği

“ Kritik olay tekniği, müşterilerin ya da çalışanların kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranışlarının değerlendirildiği bir yöntemdir. Tekniğin genel yapısı, insan davranışının gözlemlerinin toplanmasında kullanılan bir grup süreci içeren bir sınıflandırma yöntemidir” (Odabaşı, 2000: 157). Bulut (2004) kritik olay tekniğinin hazırlanış aşamasında uzun zaman aldığı; ancak değerlendirme yapan iş görenin zayıf ve eksik yönlerinin kolay tespit edilmesi ve değerlendirme yapan kişiye güvenilir geri bildirimler sağlanması açısından yararlı

olduğunu belirtmiştir (Bulut, 2004, www.mevzuatdergisi.com, E.T. 13.02.2011). Kritik olay tekniğinde iç müşteriler (çalışanlar) ve dış müşteriler, kendilerini memnun eden veya memnuniyetsizlik yaşatan durumları yaşadıkları olaylar çerçevesinde anlatıp raporlarlar (Odabaşı, 2000: 158).

I.4.4.1.5. Kıyaslama (Benchmarking)

Müşterileri için en iyiyi, en uygun koşullarda onlara sunan işletmeler, müşteri beklentilerini karşılamakta ve onları memnun etmektedir. En iyi mal ve/veya hizmeti üretip sunabilmek ise en iyi uygulama ve süreçlere sahip olmakla mümkündür (Erdem, 2006: 66). Kıyaslama (benchmarking) da bu uygulama ve süreçlerden bir tanesi olarak, herhangi bir işin yapılış şekliyle ilgili dünyadaki en iyi uygulamaların örnek alınmasını öngörmektedir (Demirel, 2007: 287).

Daha ayrıntılı bir tanıma göre kıyaslama (benchmarking), “bir işletmenin, sürekli olarak ve bilinçli bir şekilde, kendi dallarında ve sektörlerinde en iyi (başarılı) olan işletmelerin belirli işleri nasıl yaptıklarını araştırması, incelemesi, kendi usulleri ile karşılaştırarak sonuç çıkarması, çıkardığı bu sonuçları bir uygulama planı çerçevesinde uygulayarak daha yüksek bir başarı düzeyine ulaşma çabası” olarak tanımlanabilir (Koçel, 2007: 313).

I.5. Müşteri Değeri

I.5.1. Müşteri Değerinin Tanımı ve Gelişimi

Pazarlamada, müşteri odaklı pazarlama anlayışı Peter Drucker, Theodore Levitt ve diğer uzmanlar tarafından 1950’li yılların sonuna doğru ilk kez gündeme getirilmiştir. Müşteri

odaklı pazarlama anlayışına göre, müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmenin, işletmelerin nihai amacı olduğu ileri sürülmüştür. Bu görüşe göre karlar ve hissedar zenginliği, işletmenin iyi hizmet sunmasının karşılığıdır. Theodore Levitt de ele aldığı yazılarında işletmelerin asıl amacının “müşteri yaratmak ve elde tutmak” ifade etmiştir (Wayland ve Cole, 2000: XIV). Kotler de pazarlamanın işinin, müşteri değeri yaratmak, iletmek ve yakalamak olduğunu söylemektedir (Kotler, 2005: 25).

Değer yaratmada pazarlama yaklaşımı üç temel ilke üzerine kurulmuştur. Birincisi; rekabet eden işletmeler arasından seçim yaparken müşteri, en iyi değer olarak algıladığını seçer. İkincisi; müşteriler ürün veya hizmeti kendileri için istemez, bunun yerine ihtiyacı karşılamak için isterler. Bu ihtiyaçlar duygusal ya da ekonomik, veya her ikisinin karışımı da olabilirler. Değer de ürün veya hizmetlerin bu ihtiyaçları karşılayabilmesine yönelik müşteri tatminidir. Üçüncüsü ise müşteriler ile tek bir işlem yapmaktan ziyade onları sürekli hale getirerek uzun süreli ilişkileri inşa etmektir (Dolye, 2003: 142).

Müşteri için değer yaratmadan bahsetmeden önce işletme düzeyinde değeri tanımlamak faydalı olacaktır. İşletme düzeyinde değer, müşterilerin bir ürün veya hizmeti elde etmek için vazgeçtikleri (para, zaman, enerji vb. gibi) kaynaklara yaptıkları ödeme ile bunun karşılığında elde ettikleri yararlar arasındaki fark olarak tanımlanır (Tek, 2006: 71).

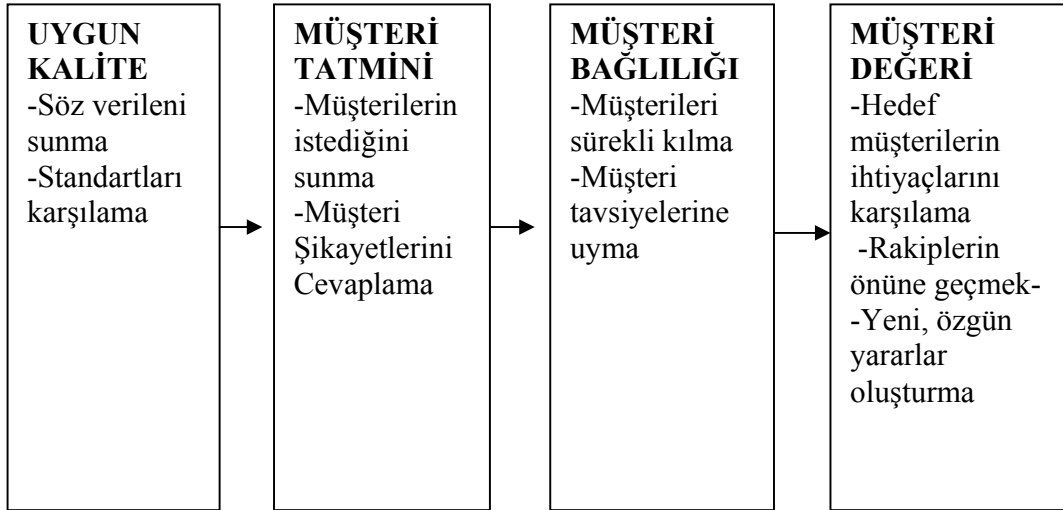
Arora ve Singer sektörden sektöre farklılık gösterse de değerın ortaya çıkış şekillerini şu şekilde ifade etmektedirler (Emir ve Çelik, 2010: 71):

- Ekstra alınan unsurlar,
- Tatmin edilmiş ihtiyaçlar,
- Karşılanmış beklentiler,

- Düşük fiyat ve temel üründen daha fazlasının sunumu,
- Rakiplerden daha üstün ürün veya hizmet sunma ve
- Yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sunmadır (Emir ve Çelik, 2010: 71).

Müşteri için değer yaratmak ise, müşterinin bedensel, zihinsel ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayan bir ürün ve hizmet karması oluşturarak, müşteri sadakatini sağlamak bunu uzun süreli kılma çabasıdır (Altuntuğ, 2009: 3). Müşteri için değer, satın alınan ürün ve/veya hizmetlerden elde edilen faydalardır (Uzunoğlu, 2007: 11). Müşteri için değer yaratmanın bir başka ögesi de müşteri beklentilerini karşılayan değerler yaratmaktır (Savaşçı ve Günay, 2008: 253-254). Değer yaratmak; hizmet ile kalitenin bir sentezi ile olabilmekte ve hizmet, kalite ve müşteri tatminin bütün unsurlarını kapsamaktadır. Bu ilişki aşağıdaki şekilde gibidir (Odabaşı, 2000: 49):

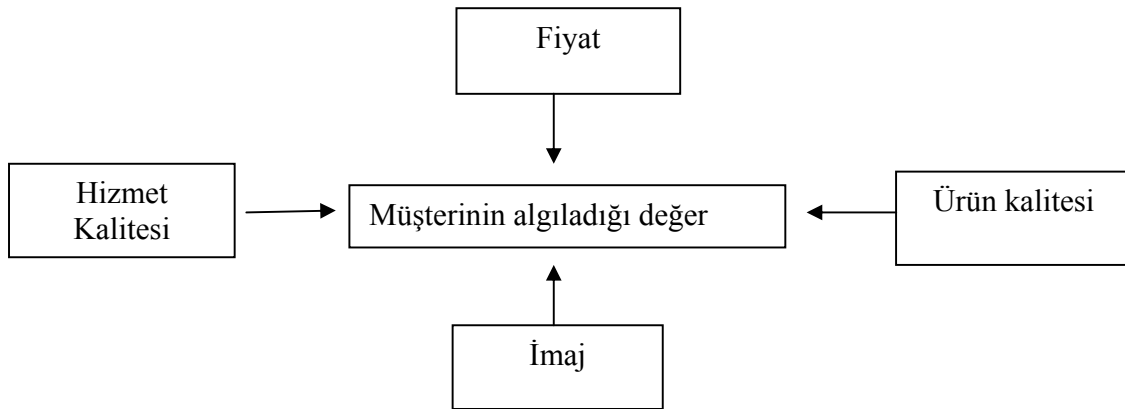
Şekil 2: Müşteri Tatmini, Müşteri Bağlılığı ve Müşteri İçin Değer Yaratma



Kaynak: Odabaşı, 2000: 49

Müşteri değerinin boyutlarını incelediğimizde; müşteriler kendilerine sunulan ürün veya hizmetler arasında, algıladığı en yüksek değere sahip ürün ve markayı seçecektir. Bu durum müşterilerle yaşanan ilk satın alma deneyiminde oldukça önemlidir (Odabaşı ve Oyman, 2002: 296-297).

Şekil 3: Müşteri Değerinin Boyutları



Kaynak: Odabaşı ve Oyman, 2002: 296

Müşteriye değer sağlama, yalnızca işletmenin verdikleri ile değil, müşterinin algılamalarıyla da ilgilidir. Müşterilerin algılamaları ürün ve hizmetin fiyatı, kalitesi, faydası gibi özellikleri içermektedir. Müşterilerin beledikleri faydalar fiziksel özellikler, servis özellikleri ve teknik desteklerin sağladığı faydalardan oluşmaktadır (Alagöz ve diğerleri, 2004: 27).

I.5.2. Müşteri Yaşam Boyu Değeri

Gerson' a (1997) göre işletmeler müşteri hizmetlerini 10'lar kuralı ile yürütürler. Bu kurala göre yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti 10000 sterlin ise, o müşteriyi kaybetmek 10 saniye sürer, bu kaybın telafisi veya sorunun çözümü ise 10 yıl sürer. Bu yüzden var olan müşteriler kaybedilmemelidir (Gerson, 1997: 22). Görüldüğü gibi bir müşteriyi kazanmanın

maliyeti çok fazla, ancak onu kaybetmek çok kısa sürmekte ve geri kazanılması uzun zaman almaktadır. Bu durumda var olan müşterilerin ne kadar değerli olduğu bir kez daha anlaşılmaktadır.

Müşteri için değer yaratma kavramının diğer bir önemli yönü de müşteri yaşam boyu değerinin ölçülmesi, bilinmesi ve yönetilmesidir. Müşteri yaşam boyu kavramı, yeni müşteriler bulmak ve onların sürekliliğini sağlamak yerine, mevcut müşterilere odaklanmayı ve onların sadık müşteriler içinde uzun süre yer almasını sağlamaktır (Odabaşı, 2000: 57-58).

Müşteri yaşam boyu değeri, belli bir müşteriden, belli bir zaman içinde elde edilen gelirlerin, o müşteriyi elde etmek, hizmet etmek ve satış yapmak için yapılan harcamalardan farkına göre belirlenir. Bir müşteriyi yaşam boyu elde tutmanın önemini küçük bir örnek ile anlatmak gerekirse, Tansaş ya da Migros, bir müşteriden ayda 100 TL kazanıyorsa ve müşteri 12 ay boyunca alışveriş ediyor ve o bölgede 10 yıl yaşıyorsa, o ülkede enflasyon yoksa o müşteriden yılda 12000TL kazanmayı bekleyebilir. Yaşanan kötü bir deneyim sonucu o müşteri kaybedilirse, işletme 12000 TL kazanma ihtimalini de kaybedecektir ve müşteri bu deneyimini başkalarına da anlatırsa, işletmenin kaybı daha da artacaktır (Tek, 2006: 299). Ayrıca müşteri yaşam boyu değeri ile işletmeler düşük ve yüksek değerli müşterilerini de belirlerler (Alagöz ve diğerleri, 2004: 31).

I.6. Müşteri Sadakati ve Unsurları

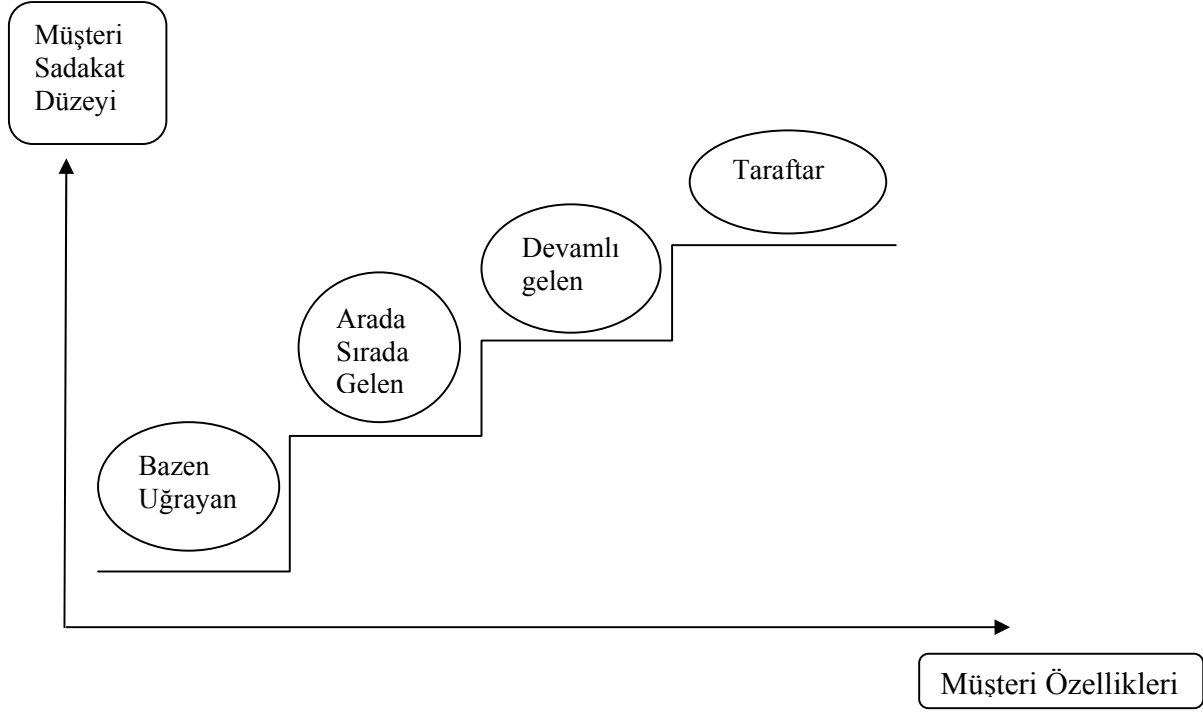
I.6.1. Müşteri Sadakatinin Tanımı

Türk Dil Kurumu sadakati, “içten bağlılık, sağlam, güçlü dostluk” olarak tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr, E.T. 21.02.2011). Dick ve Basu sadakat davranışının çeşitli

şekilleri olmasına rağmen, sadakati, gelecekte, ürün veya hizmetin tekrar satın alınması veya var olan iş ilişkisinin sürdürülmesi olarak tanımlamaktadır (Flint ve diğerleri, 2010: 4). Jacoby ve Kyner müşteri sadakatini, tercih edilen bir tutum türü ve belli bir dönemde sergilenmeye devam eden davranış olarak ifade eder (Lee ve diğerleri, 2010: 396). Bir başka tanım müşteri sadakatini, “rakiplerin daha düşük fiyatlar ve kuponlar teklif etseler dahi, bir müşterinin herhangi bir alternatifi yerine tek bir markayı tekrar tekrar arama ve satın alma yeteneği” olarak tanımlar (Yıldız ve Çilingir, 2010: 413). Daha kapsamlı bir tanım ise müşteri sadakatini, “müşterinin kendisi için başka alternatiflerinde mevcut olduğu bir ortamda, belirli bir işletmeye, satıcıya ya da ürün veya hizmete (markaya) yönelik duyduğu, hissettiği, içten (duygusal) bağlılık ve tesadüfi olmayan alışveriş eğilimi (tutumu), arzusu ve eylemi (sürekli tercihi) dir” şeklinde tanımlar (Bayruk ve Küçük, 2007:287).

Müşteri sadakati bir merdivene benzetilebilir. Bu merdivenin basamaklarında yukarıya doğru çıkıldıkça sadakat düzeyi de yükselir. Müşteri sadakati merdiveninin ilk basamağını işletmeye bazen uğrayan, en az sadık olan müşterileri oluşturur. Sadakat merdiveninin ikinci basamağını, işletmeye ara sıra uğrayan ve %10'luk bir iş hacmi sağlayan müşterileri oluşturur. Sadakat merdiveninin üçüncü basamağını, işletmenin devamlı müşterileri oluştur bu müşteriler ile bir çok kez iş yapılmıştır. Bir çok işletme için sadakat merdiveninin son basamağı burasıdır.

Şekil 4: Müşteri Sadakat Merdiveni



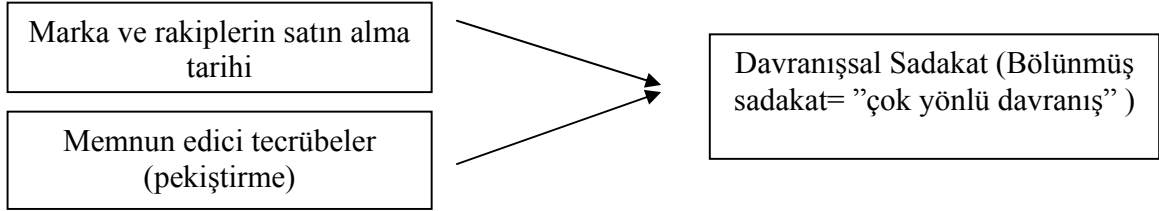
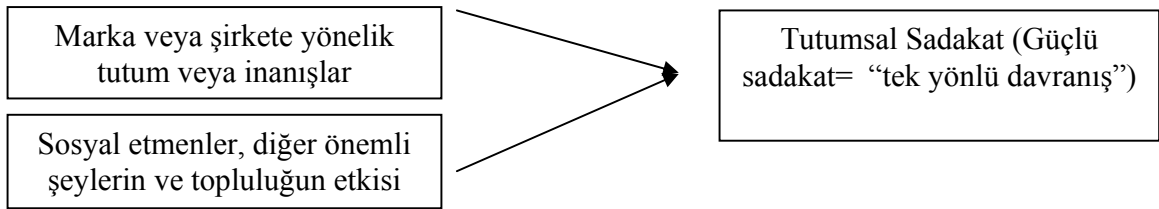
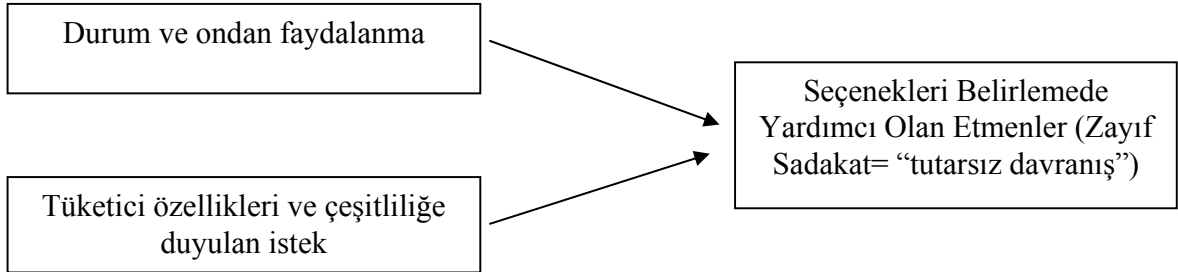
Kaynak: Taşkın, 2005: 45

Sadakat merdiveninin son basamağını taraftar müşteriler oluşturmaktadır. Bu müşteriler, işletmeyi potansiyel müşteri olmaya aday başka müşteri ve kurumlara tavsiye ederler. İşletmeye karşı duygusal bağlılıkları yüksektir. İşletmelerin de bu duygusal bağlılığı etkin bir şekilde kullanarak canlı tutmalı ve satışa dönüştürmeleri gerekmektedir (Taşkın, 2005: 44-45).

I.6.2. Müşteri Sadakati Modelleri

Müşteri sadakati modelleri, davranışsal (satın alma) yaklaşım, tutumsal (duygusal) ve müşteri özellikleri ile satın alma durumuna ilişkin detayları (koşullar) harmanlayan karma bir yaklaşım olmak üzere, sadakati kavramlaştırmak için geliştirilen üç temel yaklaşım başlığı altında sınıflandırılabilir (Keiningham ve diğerleri, 2006: 193).

Şekil 5: Sadakat Modeli

Davranışsal Sadakat Modeli**Tutumsal Sadakat Modeli****Özelliklerle Koşulları Birleştiren Sadakat Modeli**

Kaynak: Keiningham ve diğerleri, 2006: 193

I.6.2.1. Davranışsal Sadakat Modeli

Davranışsal müşteri sadakati, tekrar satın alma eğilimleri müşterinin hedeflediği veya gerçek satın alma davranışına dayanmaktadır (Alagöz ve diğerleri, 2004: 33). Bu aşamada sadakat davranışı yönelimlidir. Sadakat, belli bir ürün veya hizmete yönelik tekrar satın

almalar ve olumlu eğilimlerden etkilenir. Müşterilerin, ürün veya hizmetleri tekrar satın almaları eğilim sadakati olarak tanımlanır. Davranışsal sadakat modelinde önemli olan nokta satın alma eyleminin tekrar edilmesi ve satın almaya yönelik olumlu bir davranış eğilimi geliştirmektir (Altıntaş, 2000: 32).

I.6.2.2. Tutumsal Sadakat Modeli

Tutumsal (duygusal) sadakat boyutu ile tatmin olmuş müşterilerin ürün veya hizmete yönelik geliştirdiği duygusal tutumlar kastedilmektedir. Duygusal sadakat, tatmin tanımındaki memnuniyet boyutunu açıklar. Tutumsal (duygusal) sadakat aşamasında, müşteriler ürün veya hizmete yönelik duygusal bir gelişim geçirmiştir. Ancak, ürün veya hizmete yönelik geliştirilen bu duygusal bağlılık her zaman müşteri sadakatine dönüşmeyebilir. Müşterilerin duygusal bağlılığı sağlansa bile başka işletmeler tercih edilebilir. Bu nedenle, daha yoğun katılımın sağlandığı müşteri ilişkileri geliştirme hedeflemelidir (Altıntaş, 2000: 32). Tutumsal (duygusal) sadakatin diğer bir yönü ise, duygusal bağlılığı sağlanmış bir müşteri, kendisi için çeşitli sebeplerle alışveriş yapamadığı bir işletmeyi (örneğin, işletmenin uzak olması), başkalarına tavsiye edebilir ve olumlu şeyler söyleyebilir (Tuğrul, 2009: 9).

I.6.2.3. Özelliklerle Koşulları Birleştiren Sadakat Modeli

Bu sadakat modeli ılımlı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, müşterilerin, markaya veya tedarikçilere yönelik belli duygular geliştirmelerine rağmen, bunların, her zaman koşullara bağlı olarak ortaya çıkan (ve diğer yaklaşımlarda genellikle koşula etki eden değişkenler olarak tanımlanan) faktörleri geçersiz kılamayacağı mantığından yola çıkar. Bu sebeple,

tüketici tercihleri, iyi tanımlanamadıkları zaman, bu koşula etki eden değişkenlerin etkisine bağlı olarak yapılandırılabilir. Bütçe, zaman kısıtlaması, yenilik ihtiyacı, risk toleransı, sosyal onay ihtiyacı gibi tüketici koşulları; alışkanlık, çeşitlilik ihtiyacı, risk toleransı ve uyum sağlama ihtiyacı gibi tüketici özellikleri ve ürünün mevcut olma durumu, promosyonlar/pazarlıklar ve fırsattan istifade etmeyi kapsayan satın alma durumu etkenleri olmak üzere üç tane koşullu değişken tanımlanmıştır. Bu nedenle nihai seçimler, tüketici hedefleri ve seçimi yapabilmek için harcanacak çaba ile satın alma durumunun etkenleri arasındaki yer değiştirmeden etkilenecektir (Keiningham ve diğerleri, 2006: 194).

I.6.3. Müşteri Sadakatinin Boyutları

Dick ve Basu Müşteri sadakatinin boyutlarını, tekrar satın alma davranışı ile müşterilerin nispi tutumları arasında ilişkiler kurarak açıklamıştır. Bu şekil 6' da ki gibi gösterilir (Dick ve Basu, 1994: 101):

Şekil 6: Dick ve Basu'nun Sadakat Modeli

		Tekrar Satın Alma Davranışı	
		Yüksek	Düşük
Nispi Tutum	Yüksek	Sadakat	Belirgin Olmayan Sadakat
	Düşük	Gerçek Olmayan Sadakat	Sadakatın Olmaması

Kaynak: Dick ve Basu, 1994: 101

I.6.3.1. Sadakatin Olmaması

Sadakatin olmaması, düşük nispi tutum ile tekrar satın alma davranışının birleşiminden oluşur. Sadakatin olmamasının çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenlerden birincisi, düşük nispi tutum, yeni bir sunum ve/veya farklı iletişim avantajlarının eksikliğinin göstergesidir. İkincisi, düşük nispi tutum, rakip malların benzer olarak görüldüğü belli bir pazar bölümünde faaliyet göstermesinden dolayıdır (Dick ve Basu, 1994: 101). Sadakatin olmaması durumu çeşitli nedenlerden kaynaklanırlar. Bu nedenler aşağıdaki gibidir (McGoldrick ve Andre, 1997: 75-76):

- Akıllılık: Müşteriler çapraz alışveriş ile daha iyi fiyatlar, aynı fiyata daha kaliteli ve aynı fiyata daha çok miktar gibi daha iyi fırsatlar yakaladığını hissederler.
- Bağlılık- Adama: Müşteriler çapraz alışverişini bir görev olarak düşünürler ve daha iyi bir fırsat olarak algırlar. Müşteriler birçok işletme ile alışveriş yapmayı bir görev olarak görürler.
- Çoklu eğlence: Müşteriler daha fazla alışveriş deneyimi yaşamayı daha eğlenceli bulurlar.
- Para tasarrufu: Müşteriler gelirlerinin hem kısıtlı olmasından hem de bütçelerinin büyük bir kısmını tatil, sosyal hayatları, elbiseler vb. şeylere harcamak için bütçelerine dikkat ederler.
- Meraklılık: Müşteriler market şekilleri, ürünler ve markalar hakkında bilgi edinmek ve bu bilgileri güncel tutmak isterler.
- Zaman durumu: Müşteriler zamanın kullanılabilirliğini hesaba katarlar.

- Zaman öldürme: Her gün çok fazla zamana sahip olan müşteriler, çapraz alışveriş yaparak, her gün bir aktiviteye sahip olur ve sıkılmaktan kurtulur (Mcgoldrick ve Andre, 1997: 75-76).

I.6.3.2. Gerçek Olmayan Sadakat Düzeyi

Gerçek olmayan sadakat düzeyinde müşteriler, sıklıkla alışveriş yapmalarına rağmen, işletmenin ürün veya hizmetlerine yönelik duygusal bağlılığı yoktur. Gerçek olmayan sadakate sahip müşterilerin yüksek oranda yaptığı satın almalar, alışkanlık haline gelmiş satın alma, finansal teşvikler, kolaylıklar, alternatiflerin yokluğu ve de bireysel müşteriler ile ilgili faktörler ile açıklanabilir (Baloglu, 2002: 48-49).

I.6.3.3. Belirgin Olmayan Sadakat

Belirgin olmayan sadakat düzeyinde müşterilerin satın alma sıklıkları düşük, fakat işletmeye karşı duygusal bağlılıkları yüksektir. Düşük düzeyde satın alma; müşterilerin satın almalarını arttıracak kaynaklara sahip olmama, işletmenin fiyatları, ulaşılabilirliği veya dağıtım stratejilerinin müşterileri yeterince yeniden satın almamaya teşvik etmemesi gibi nedenlerden kaynaklanabilir (Baloglu 2002: 48). Durumsal faktörler tutumsal faktörlerden ziyade tekrar satın almayı belirler. Belirgin olmayan sadakate sahip olan müşterilerin tekrar satın almalarını arttırmak için ilk olarak neden düşük satın alma yaptıkları belirlenmeli ve daha sonra durumsal faktörlerin üstesinden gelmek için stratejiler geliştirilmelidir (Shoemaker ve Lewis, 1999: 349-350).

I.6.3.4. Sadakat

Sadakat, güçlü tutumsal bağ ile yüksek düzeyde tekrar satın alma olarak ifade edilir (Baloglu, 2002: 48). İşletmeler, nispi tutum ile tekrar satın alma arasında gerçekleşen dörtlü sadakat düzeylerinden, en çok sadakat düzeyini tercih ederler (Dick ve Basu, 1994: 102).

Sadakat, çeşitli nedenlerden dolayı gerçekleşir. Bu nedenler aşağıdaki gibidir (McGoldrick ve Andre, 1997: 75):

- Üşengeçlik: Günlük hayatında para tasarrufu amacı olmayan müşteriler tembellikten dolayı tek bir işletmeden alışveriş yapmayı seçebilirler.
- Alışkanlık: Sürekli aynı işletmeden alışveriş yapanlar, bu alışkanlıklarını değiştirmekten hoşlanmazlar.
- Kolaylık: Müşteriler, uzaklık, ürün seçimi, açılış saati, park etme, petrol satışı gibi kolaylıklardan dolayı belli bir işletmeyi tercih ederler.
- Zaman Tasarrufu: İş hayatında ve sosyal hayatında çok meşgul olan müşteriler, alışveriş için tek bir işletmeyi tercih ederler.
- Tam anlamıyla mutluluk: Müşteriler sürekli alışveriş yaptığı işletmeye tam anlamıyla mutluysalar işletmelerini değiştirmek istemezler (McGoldrick ve Andre, 1997: 75).

I.6.4. Müşteri Sadakatinin Sağlanabilmesi İçin İşletmelerin Yapması Gerekenler

Müşteri bağlılığı yaratmak işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmek için kullandıkları stratejik araçlardan birisidir. Müşteri bağlılığının sağlanabilmesi için yapılması gerekenleri konumlandırma, hizmet kalitesi, müşteri ilişkileri yönetimi ve tutarlılık olarak dört başlık altında sıralanabilir (Barutçugil, 2009: 31-33).

Konumlandırma; işletmenin müşterilerinin gözünde özgün bir yere sahip olma çabasıdır. İşletmenin oluşturduğu imaj müşterileri tarafından kolayca anlaşılabilmesi ve zaman içinde tutarlı bir şekilde pekiştirilerek müşteri bağlılığı (sadakati) yaratılmalıdır. Konumlandırmanın amacı, işletmenin müşterilerin zihninde rakiplerinden farklı ve üstün olduğunu imajının yaratılmasıdır. Bu imajı yaratmak içinde farklı bir pazarlama karması oluşturmak ve bunu uygulamak gerekir. İşletme kendi imajının ne olduğunu bilmeli ve araştırmalıdır. Bu imajın müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri ile tutarlı olduğundan emin olmalıdır.

Hizmetler; işletmeler kusursuz müşteri hizmeti sunarak müşteri bağlılığı (sadakati) yaratabilirler. Ancak, kusursuz bir hizmet sunmak her zaman mümkün olmamaktadır. Bunun nedeni hizmeti sunanın insanlar olmasıdır. İnsanların davranışlarında ve tutumlarında belirli bir standardı yakalamak zordur. Böyle bir zorluğun bilincinde olan işletmeler çalışanlarına, kusursuz müşteri hizmeti sunmanın önemini ve yöntemini benimsetmekte ve bunun için çok çaba harcamaktadır. İyi ve kaliteli hizmet sunmak işletmeler için stratejik bir değer taşımaktadır. İyi ve kaliteli hizmetleri ile bilinen bir işletme, bunu rekabet avantajı olarak rakiplerine karşı kullanabilecektir.

Müşteri İlişkileri Yöntemi; işletmeler, müşterilerini daha iyi tanımak, onların satın alma davranışlarını öğrenmek için veri tabanları oluşturarak, müşterileri için en iyi ürün ve hizmeti sunabilir ve pazarlama karmasını, veritabanından elde ettiği bilgilere göre oluşturabilirler. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini bilmek ve bu ihtiyaç ve beklentileri aşmak, müşteri memnuniyetini arttıracaktır. Artan müşteri memnuniyeti de müşteri sadakatini oluşturacaktır. İşletmeler için önemli olan nokta doğru müşteri veri tabanları oluşturmak ve veri tabanlarını güncel tutabilmektir.

Tutarlılık; müşteri sadakati oluşturabilmek için işletmeler tutarlı bir pazarlama karması oluşturmalarıdır. İşletmenin imajıyla uyumlu olacak şekilde hizmetler, fiyatlar, tanzim ve teşhir tutarlılığı sağlanmalıdır. İşletmenin tüm pazarlama karması birbiri ile uyumlu ve tutarlı bir şekilde çalışmalı ortak bir amaca hizmet etmelidir (Barutçugil, 2009: 31-33).

1.6.5. Müşteri Sadakatinin Müşteriler ve İşletmeler Açısından Değerlendirilmesi

Sadakat, hem müşteriler hem de işletmeler açısından pek çok avantaj sağlamaktadır. Müşteriler açısından değerlendirildiğinde; psikologlar sadakat davranışını risk ile başa çıkmanın bir yolu olarak görmektedirler. Tercih edilen işletmeler ile ilişkileri sürdürmek müşterilere ürün ve hizmet alımında altı risk türünü azaltma ya da bunlardan kurtulma imkanı sağlamaktadır (Keiningham ve diğerleri, 2006: 27-28):

1-Performans riski: Ürün ya da hizmetin beklenen/gerektiği/reklamının yapıldığı şekilde performans göstermeme riskini azaltmış olur.

2-Psikolojik risk: Kullanılan ürün ya da hizmetlerin tercih edilmiş olmasının kendinden emin olmama ya da başarısızlık duygularına neden olma riskini azaltmış olur.

3-Parasal risk: Ürün ya da hizmetin verilen paraya değmemesi ya da ileri sürüldüğü ölçüde ekonomik olmama riskinden kaçınmış olur.

4-Güvenlik riski: Ürün ya da hizmetin fiziksel olarak zarar verme riskinden kaçınılmış olur.

5-Sosyal risk: Ürün ya da hizmetin tercih edilmesi dolayısıyla müşterinin sosyal çevresinden kınanma riskini azaltmış olur.

6-Zaman riski: Alternatif ürün ya da hizmetlerin tercih edilmesi sürecinde çok fazla zaman harcamak gerekebilir bu zaman, harcanmaya değer olabilir veya olmayabilir, müşteriler bu riskten kaçınmak isteyebilir (Keiningham ve diğerleri, 2006: 27-28).

Sadakat kavramını işletmeler açısından değerlendirdiğimizde ise, işletme ile uzun süreli ilişkileri olan müşteriler işletmeler için aşağıdaki nedenlerden dolayı daha karlıdırlar (Kotler, 2000: 189-190):

1-İşletme ile uzun süre ilişki içinde olan müşteriler, ileri düzeyde memnun olmuşlarsa, zaman içinde daha fazla alım yaparlar. Müşteriler ile ilk kez satış ilişkisi kurulduktan sonra bu ilişki uzun dönemde sürdürüldüğünde müşteriler daha fazla alım yaparlar. İşletmeler uzun dönemli müşteri ilişkileri kurarak, aynı müşteri grubuna çapraz satış yapma ve satış yükseltme imkanı elde ederler.

2-İşletmeye bağlı tutulan bir müşteriye verilen hizmetin maliyeti zaman içinde azalır. Tekrar eden satın almalarla işlemler rutine dönüşür. İşletmeler ve müşteriler karşılıklı olarak birbirlerini tanırlar ve güven oluşmuş olur bu güven her iki tarafa da zaman ve para tasarrufu sağlar.

3-Memnuniyet düzeyi yüksek olan müşteriler genellikle işletmeyi diğer potansiyel alıcılara da tavsiye ederler.

4-Uzun dönemli müşteriler işletmenin yapacağı makul düzeydeki fiyat artışlarına karşı daha az duyarlıdırlar (Kotler, 2000: 189-190).

I.6.6. Müşteri Sadakati ile Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Müşteri tatmini ve müşteri memnuniyetinin araştırılmasının altındaki temel mantık, var olan müşterilerin söz konusu işletmeye, satıcıya, ürün veya hizmet ile alışveriş ilişkisinin devamlılığının, kalıcılığının sağlanması, yani müşterileri sadakatının kazanılmasıdır. Müşteriyi değerlendirirken, yalnızca müşteri tatmin ve memnuniyetinin değil, müşterinin işletmeye veya ürün ve hizmete ne kadar bağlı olduğu üzerine yoğunlaşılması gereken esas konudur. Çünkü müşteri tatmini ve memnuniyeti, müşteri sadakatının kazanılmasında ve müşterilerin sürekli hale getirilmesinde kullanılan ara bir kavram ve araç olarak işlev görür (Bayruk ve Küçük, 2007: 290).

Müşteri sadakati ve müşteri memnuniyeti arasında kurulan ikili bir kombinasyon ile aralarına ilişki şu şekilde ifade edilebilir (www.managementstudyguide.com , E.T. 22.02.2011):

1-Memnun olmuş fakat sadık olmayan müşteriler: Bir müşteri tamamen tatmin olmuş olabilir ama aşağıdaki nedenlerden dolayı sadık bir müşteri olmayabilir.

- Girişimci Müşteri: Bu tip müşteriler pek çok deneme yapar ve dolayısıyla en fazla faydayı sağlamak için çeşitli seçenekleri denerler. Bu yüzden tatmin olsalar bile pazardaki diğer ulaşılabilir seçenekleri saptarlar.
- Rakiplerin Baskısı: Pazardaki baskıdan dolayı müşteriler rakiplerin çizdiği yolu takip etme eğilimindedir ve var olan tedarikçilerini değiştirmekten çekinirler.
- Eski Tedarikçiler: Bir müşteri mevcut müşteriler ile memnun olabilir. Fakat, bazen kullandığı ürün ve hizmetlerin pazarda modası geçtiğini hisseder. Teknolojik değişimlerden dolayı, eski ürün ve hizmetler tatmin edici olsa bile,

ürünün özelliklerinin ve teknik yönlerinin her zaman güncellenmeye ihtiyacı vardır. Ürün ve hizmetlerin bu yönlerine odaklanan müşteriler, normal olarak gereksinimlerini karşılamak için diğer tedarikçilere gidecektir.

2- Memnun olmamış fakat sadık müşteriler: Diğer anormal durumda müşterilerin sadık olduğu ama memnun olmadığı durumdur. Bunun nedenlerini aşağıdaki gibidir.

- Ulaşılabilir seçeneklerin yokluğu: müşteriler için ulaşılabilir seçenekler bulunmayabilir. Bu durum, ürünlerin belirli bir segmentinde monopol bir tedarikçi mevcutsa veya bütün diğer rakipler mevcut olan tedarikçiden daha kötü olduğu durumda artar. Böyle bir durumda müşteri kendini saplanmış hisseder ve tedarikçiye sadık olmaya zorlanır fakat sonunda müşteri kendini tatmin olmamış hissedecektir.
- Gelişmiş Tedarikçi: Diğer bir durumda tedarikçiler, yakın gelecekte gelişmiş ürün ve hizmet sunacağına müşterileri ikna ederek onların güvenini kazanabilir. Sadık ve vefalı müşterilere sahip olmak ve müşteri odaklı olmaya başlamak pazarlama stratejilerindeki tedarikçi uygulamaları önemli bir taktiktir. Sağlıklı bir ilişki içinde müşteriler de sadık kalacaklar fakat, altta yatan bir memnuniyetsizlik duygusuna sahip olacaklar. Ama nihayetinde tedarikçiler ürün ve hizmetlerin sunumlarını sürekli düşürürlerse, müşteriler de yönünü kendileri için daha iyi kaynaklara kolayca çevireceklerdir.
- Müşteri Ataleti: Bazı müşterilerin tedarikçilerini değiştirme korkusu vardır. Tedarikçileri ile kötü bir deneyim yaşasalar bile onlarla iş yapmayı sürdürürler. Bu duygusallık ve iş anlaşmaları veya bazı tedarikçilere müşterilerin

bağlanmasından dolayı olabilir. Müşteriler karmaşık süreçler içerisinde, bir çok nedenle kendi taleplerini karşılayabilecek başka tedarikçiler bulmaktan çekinmektedirler. Bu durum altında müşteriler, tedarikçilere sadık kalma ve memnuniyetliğin başlaması hislerini göz ardı etmeye çalışırlar (<http://www.managementstudyguide.com/customer-loyalty-and-satisfaction.htm>, E.T. 22.02.2011) .

İKİNCİ BÖLÜM

ŞİKAYET KAVRAMI VE MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ YÖNETİMİ

II.1. Müşteri Şikayetleri Tanımı ve Önemi

Müşteri ilişkilerinin önemli bir boyutunu sorun yaşayan ya da sorun yaşadığını düşünen müşterilerin şikayetleri oluşturmaktadır. Bu konuda beceri geliştiren satışçılar ve bu konuya önem veren işletmeler, müşteri memnuniyetini ve bağlılığını önemli ölçüde arttırmaktadır. Sorun yaşayan ve şikayet eden bir müşteri eğer şikayeti ile profesyonel bir biçimde ilgilenilir ve sorunu çözümlerse, hiç sorun yaşamamış bir müşteriden daha coşkulu ve sadık bir müşteri haline gelebilir (Barutçugil, 2009: 58). Diğer bir deyişle müşteri ilişkilerinde, müşteriden gelen geri bildirimler, müşteri ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini kolaylaştırmaktadır (Kozak, 2007: 139).

Heppell (2006) mükemmel müşteri memnuniyeti sağlamada müşterilerden gelen şikâyetlerin önemli bir rolü olduğunu belirtmektedir. Müşteri şikâyetleri konusunda önemli bir noktaya dikkat çeken Heppell işletmelerin hiç şikâyet almamasının kusursuz müşteri hizmeti sunduğu veya mükemmel müşteri memnuniyeti yakaladığı anlamına gelmediğini, sadece memnun olmayan müşterilerin bunu işletmeye bildirmediğini ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında memnuniyetsizliğini ve şikâyetlerini işletmeye bildirmeyen müşteriler, işletme ile bir daha iş ilişkisine girmeyecek ve yaşadıkları bu olumsuz deneyimi başkaları ile paylaşacaktır (Heppell, 2006: 11-152).

Şikâyet, müşterilerden gelen olumsuz geri bildirimler olarak tanımlanmaktadır (Bell, Mengüç ve Stefani, 2004: 113). Şikâyet, müşteri memnuniyetsizliğinden doğan bir eylem ve eylemler serisi (Lam ve Tang, 2003: 71) ve işletmenin sunduğu ürün ve hizmetler ile müşteri beklentilerinin örtüşmediği durumlarda oluşan tatminsizliğin ifade edilmesidir (Barış, 2008: 22). Diğer bir deyişle şikâyet, karşılanmayan beklentilerin sözle ifade edilmesidir. Bir ürün veya hizmetin sorun çıkarması halinde işletmenin müşteri ile bağlantı kurmasını sağlayan bir fırsattır. Bu anlamda şikâyet, müşterilerin iş dünyasına sundukları armağanlardır (Barlow ve Moller, 2008: 38).

Negatif tepkiler bir işletmenin duymak isteyeceği şeyler değildir. Fakat, bir çok çalışma şikâyet yönetiminin olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. Müşteri şikâyetleri ile işletmeler aşağıdaki faydaları elde ederler (Larivet ve Brouard, 2010: 540):

- Müşteriler memnuniyetsizlik boşluğunun giderilmesine izin vererek ürün geliştirme ve satın alma ihtimalini, müşteri memnuniyetini artırır.
- Müşteri tutma oranını yükseltir.
- Negatif ağızdan ağza iletişimin zararlarını sınırlar.
- Tekrar satın alma ihtimalini geliştirir.
- Müşteri sadakati üzerine pozitif bir etkisi vardır (Larivet ve Brouard, 2010: 540).

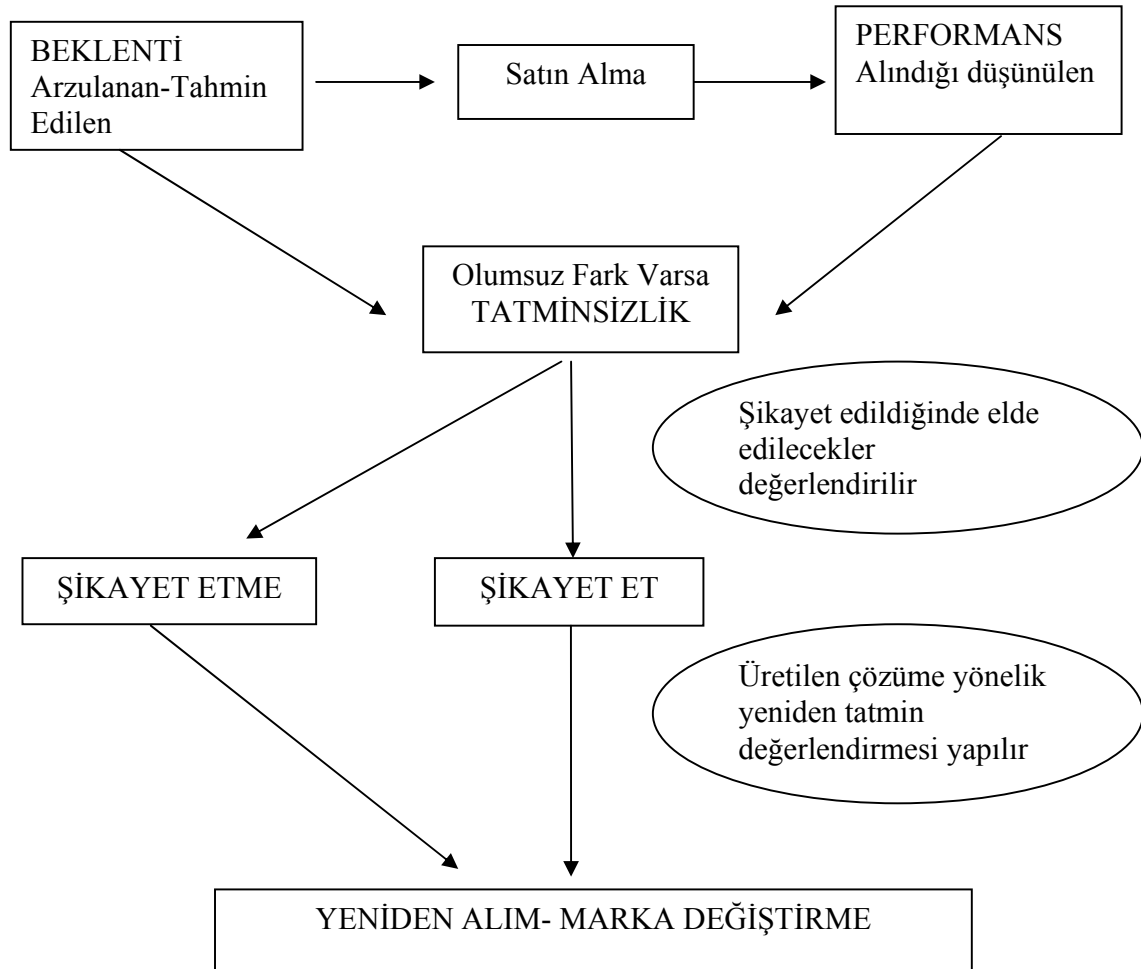
II.2. Müşteri Açısından Şikâyet Etme Süreci

Beklenti düzeyini elde edemeyen, bir başka deyişle yaptığı alışverişin kendisi için değer üretmediğini düşünen müşteri, öncelikle mutsuzluğunu şikâyet ederek dile getirip getirmeyeceğine karar verir. Bu aşamayı geçen müşteri değişik biçimlerde ürün ya da hizmeti üretene/satana başvurur. Müşterilerin şikâyetlerini işletmeye iletmesi ile yeni bir süreci

başlatır. Bu süreçte şikâyetçi müşteri “ Şikâyetim uygun, adil ve yerinde çözümlü yanıtlandı mı?” sorusunu sorup ikinci bir tatmin değerlendirmesi yapar. Eğer şikâyetine tatminkâr bir çözüm üretilmediğine inanıyorsa alımlarını tamamen durdurarak ya da bir başka markaya geçiş yaparak yanıt verir.

Yalnızca tatmin olmamış müşteriler değil, aynı zamanda tatmin olmuş müşterilerde minik noktaları şikâyet ederek, memnun oldukları kurumların, gurur duydukları markaların daha iyiye gitmesine, ömürlerinin uzamasına yol açmak isteyebilirler. Yani, şikâyet etme davranışı sadakatten de kaynaklanabilir (Barış, 2008: 24).

Şekil 7: Müşteri Açısından Şikâyet Etme Süreci



Kaynak: Barış, 2008: 25

Müşterilerin işletmeden kopması veya buharlaşıp uçması için pek çok yol vardır ve bazı işletmeler bu yolların hepsini denerler. Bunlardan en yaygın iki tanesi; olumsuz geribildirimlerin dikkate alınmaması ve şikâyetlerin iyi cevaplandırılmamasıdır. Gereken ilgi gösterilip, çözüme kavuşturulan şikâyetler, müşteri ile işletme arasındaki bağı güçlendirmektedir. Bu bazen, müşteriye kendisine değer verildiğini göstermek gibi çok basit bir yolla halledilebilmektedir (Barlow ve Moller, 2008: 50).

II.3. Müşteri Şikâyet Etme Davranışı

Tatmin olmayan alım sonrasında müşterilerin tatminsizliğiyle başa çıkma yaklaşımının, ne tür bir eylem içerisine gireceğini belirlediği söylenebilir. Problem odaklı başa çıkışlar, problemin ortadan kaldırılmasını gerektirir. Duygu odaklı başa çıkışlarda ise işletme ile doğrudan yüzleşmekten çok pasif eylemler tercih edilmektedir (Barış, 2008: 47-48).

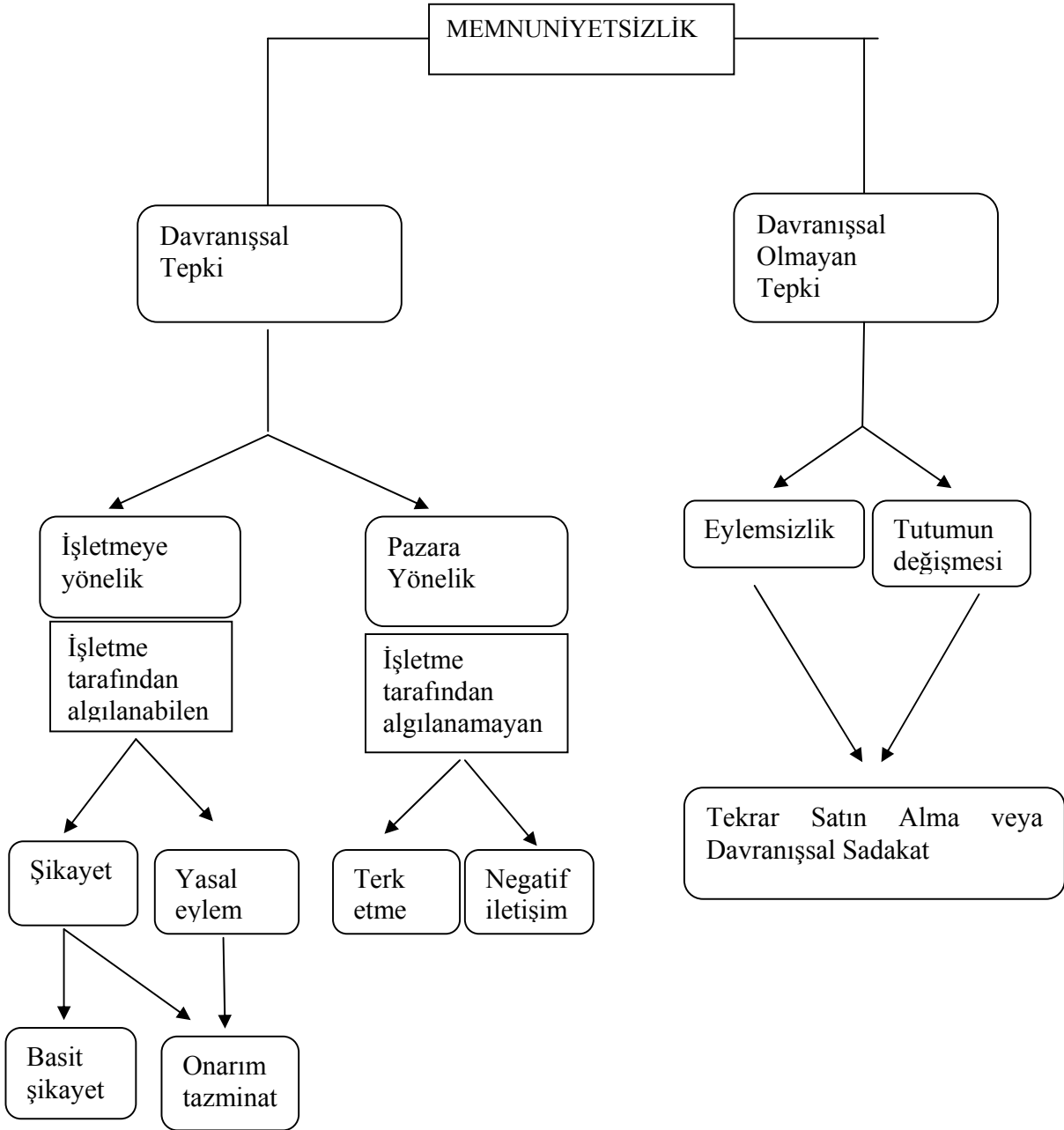
Müşteriler bir üründen memnun kalmadıklarında, eğer ürün pahalı bir şey değilse, çok azı şikâyet etme zahmetine katlanır. İnsanlar eğer parasal kayıplara uğramışlarsa, şikâyet etmeye daha yatkın olmaktadır (Barlow ve Moller, 2008: 119). Hizmet, açısından bakıldığında hizmetler, maddi mallardan daha fazla şikâyet edilme eğilimindedir. Bu durum, hizmetlerin benzersiz özelliklerinden dolayıdır. Bu benzersiz özellikler, üretimin ve tüketimin ayrılmazlığı, dayanıksızlığı, heterojenliği ve soyutluğudur (Haverila ve Naumann, 2009: 74).

Memnuniyetsizlik sonucunda müşteri tepkileri iki bölüme ayrılabilir. İlki, müşterinin, bir ürün veya hizmet için ticari işleme yönelik tepkileri. İkincisi, iş'e veya işletmeye yönelik

tepkileridir. İlk tepki Hirschman'ın tipolojisi ile açıklanabilir. İlk olarak memnuniyetsizlik terk etme ve dile getirme olarak iki ana kategoriye ayrılır. Terk etme tepkisi, müşterilerin satın almayı durdurması ve satın aldığı yeri değiştirmesinden dolayı işletmeler için muhtemelen kötü bir durumdur. Dile getirme tepkisi, doğrudan işletmeye yönelik olabilir, fakat arkadaşlara ve müşteri organizasyonlarına yönelik de olabilir. Bu şikâyet mercilerine şikâyetler, boykot organize ederek veya protesto amaçlı web sitesi kurarak kamu forumunda veya yasal sistemde tartışılabilir. İkinci müşteri tepkisi ise müşteri memnuniyeti ile iyileştirme (geri kazanma) yanıtına bağlıdır (Larivet ve Brouard, 2010: 539-540).

Müşteri memnuniyetsizliğinden doğan müşteri tepkilerini aşağıdaki şekilde görebiliriz.

Şekil 8: Memnuniyetsizliğe Yönelik Müşteri Tepkisi ve Şikâyet Davranışı



Kaynak: Crié, 2003: 63

Bir kez tatmin olmamış bir satın alma eylemi yaşandığında, müşteri şikâyet etme davranışı bunu üç şekilde çözümler. Birincisi, müşteri hiçbir şey yapmaz. İkincisi; müşteriler markalarını veya tedarikçilerini değiştirerek özel bir tepki gösterirler, ürün veya hizmeti boykot ederler veya aile ve arkadaşlarını o ürün ve hizmetleri kullanmaması konusunda uyarırlar. Üçüncü olarak müşteriler, doğrudan üretici ve/veya perakendeciden tazminat arayarak kamu eylemi yapma ve/veya dolaylı olarak yasal bir eylem getiren medyaya şikâyet etme ve/veya bir müşteri birliği ile şikâyeti kayıt almayı yapabilirler (Lam ve Tang, 2003: 71-72).

Tatminsizlik yaşayan bir müşteri, eyleme geçme ya da eyleme geçmeme kararı verdikten sonraki aşamada doğrudan eyleme geçme ya da geçmeme kararını verir (Barış, 2008: 50). Odabaşı ve Barış (2003) memnuniyetsizlik sonucundaki davranışları eyleme geçme ve eyleme geçmeme davranışları olarak ikiye ayırır. Eyleme geçmeme şikâyet konusunda hiçbir şeyin yapılmamasıdır. Eyleme geçme kararı veren müşterilerin davranışları edilgin davranışlar ve etkin davranışlar olmak üzere iki boyutta incelemektedirler.

Edilgin Davranışlar,

- Aynı markayı bir daha satın almamak,
- İşletmeyi boykot etmek,
- Yakınlarını uyarmak olarak ifade edilebilir.

Etkin Davranışlar,

- Ürün ya da hizmetteki kusuru düzeltme ile ilgili eylemler. Onarım ya da ürün değişimini talep etmek, parayı geri istemek.

- Yargı yollarına başvurma. Ticaret ya da tüketici mahkemelerine başvurarak zararın önlenmesini talep etmek.
- Şikâyet merkezlerine başvuru. Ürünün satıcısına ya da üreticisine başvurmak, tüketici derneklerine, ticaret odalarına ve ticaret müdürlüklerine konuyu aktararak durumun düzeltilmesini istemek (Odabaşı ve Barış, 2003: 393-394).

Memnuniyetsizlik yaşayan müşterilerin davranışlarını ayrıntılı bir şekilde inceleyen araştırmalardan biri Case Western Reserve Üniversitesi tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmayla kötü deneyimleri karşısında nasıl bir tavır takındıkları öğrenilmiş oldu ve verilen cevaplara göre şikâyet tepki seviyeleri üç bölüme ayrılmıştır.

1. Seviye: Şikâyeti işletmeye iletmek. Müşteri konuşur ve satıcıya, perakendeciye veya hizmet sağlayıcıya kötü deneyimini doğrudan anlatır.
2. Seviye: Başkalarına şikâyet etmek. Müşteri kötü deneyimini firmaya değil de başkalarına anlatarak olayı bilmelerini sağlar. Onların firmadan alışveriş etmelerini önler.
3. Seviye: Üçüncü bir gruba şikâyet bildirmek. Müşteri, örneğin yasal yola başvurmak için bir gazete editörüne veya daha resmi bir kuruluş için resmi bir kuruluşa başvurur (Barlow ve Moller, 2008: 128).

Müşterilerin şikâyet etme davranışlarının işletmelere bir maliyet getirmesi sonucu kaçınılmazdır. Her şikâyet davranışının, işletmeye ayrı bir maliyet getirdiğini söyleyebiliriz. Davidow ve Dacin (1997) müşterilerin şikâyet etme davranışlarını ve işletmeye olan maliyetlerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir (Davidow ve Dacin, 1997: 452).

Tablo 3: Şikâyet davranışı ve işletmeye maliyeti

Davranış Tipi	Potansiyel Pazar Maliyeti	Potansiyel Bilgi Kazanımı
Terk etme veya Boykot	Müşterinin kaybedilmesi	Satış istatistiklerinde bir düşüş
Ağızdan ağıza iletişim	Bazı müşterilerin kaybedilmesi	Satış istatistiklerinde bir düşüş
Şikâyetin işletmeye bildirilmesi	Müşteriyi elde tutmak için katlanılan maliyet	Sorunun nedenini ve nasıl çözüleceğini öğrenme
Şikâyet mercilerine şikâyetin bildirilmesi	Ele alma maliyeti, müşterinin kaybedilmesi	Sorunun nedenini öğrenme

Kaynak: Davidow ve Dacin, 1997: 452

Yukarıdaki tabloda sınıflandırıldığı gibi müşterilerin, her bir şikâyet davranışının işletmeye maliyetleri farklı olmaktadır. Müşterilerin işletmeyi terk etmesi veya boykot etmesinden dolayı, işletme kendini affettirme fırsatlarını yakalamaksızın, müşteriden gelecek gelirleri kaybeder. Tablodan da görüldüğü gibi müşterinin işletmeyi terk etmesi satış istatistiklerine bir azalma olarak yansır. Müşterilerin işletmeyi terk etmeleri kötü olmasına rağmen, negatif ağızdan ağıza iletişim birçok insanı etkilediğinden dolayı daha kötüdür. Müşterilerin işletmeyi terk etmesiyle, işletme bir sorunu olduğunu fark etmeyebilir ve satış istatistiklerindeki düşüşün nedenini anlamayabilir. Ve uzun süre pazar bilgisi elde edemez.

Şikâyet mercilerine şikâyetin işletme için olumlu sonuçları vardır. Şikâyet mercileri ile sorunun varlığı, sorunun doğası fark edilir ve daha sonra sorunları düzeltme fırsatları yakalanır. Müşteriler şikâyetlerini işletmeye bildirerek memnuniyetsizliklerinin sinyalini verirler. Yapılan araştırmalara göre, şikâyetlerini işletmeye bildiren müşteriler bildirmeyen müşterilere göre daha sadıktırlar. İşletmeye bildirilen şikâyetlerle, işletme sorunun nedenini anlama ve çözümü için yapılması gerekenlerin maliyetlerine katlanır (Davidow ve Dacin, 1997: 452-543).

II.3.1. Şikâyet Eden Müşterilerin Davranışları ve Özellikleri

Memnuniyetsizlik yaşan müşteriler, negatif iletişim, işletmeyi terk etme, şikâyet mercilerine başvurma veya alışılmış şekilde satın almaya devam etme gibi çeşitli farklı davranışlarla meşgul olurlar (Fernandes ve Santos, 2008: 584). Müşteriler yapacakları şikâyetin, istedikleri şekilde sonuçlanacaklarına inandıklarında bu durum müşterileri motive edecek ve gelecekte de kararlı bir şekilde bu konulara eğilmelerine neden olacaktır (Akan ve Kaynak, 2008: 6). Müşterilerin şikâyet etmeye yönelik niyetleri incelendiğinde; iyi belgelendirilmiş bir şikâyetin başarılı olma ihtimali şikâyet etme niyetini olumlu etkilemektedir. Tüketiciler şikâyetlerinin işletmeler tarafından kabul edilip etkili bir şekilde yönetileceğine inandığında, duygularını işletmeye ifade etme ihtimali vardır ve negatif ağızdan ağza iletişim yapmazlar veya tedarikçilerini değiştirmezler (Fernandes ve Santos, 2008: 585).

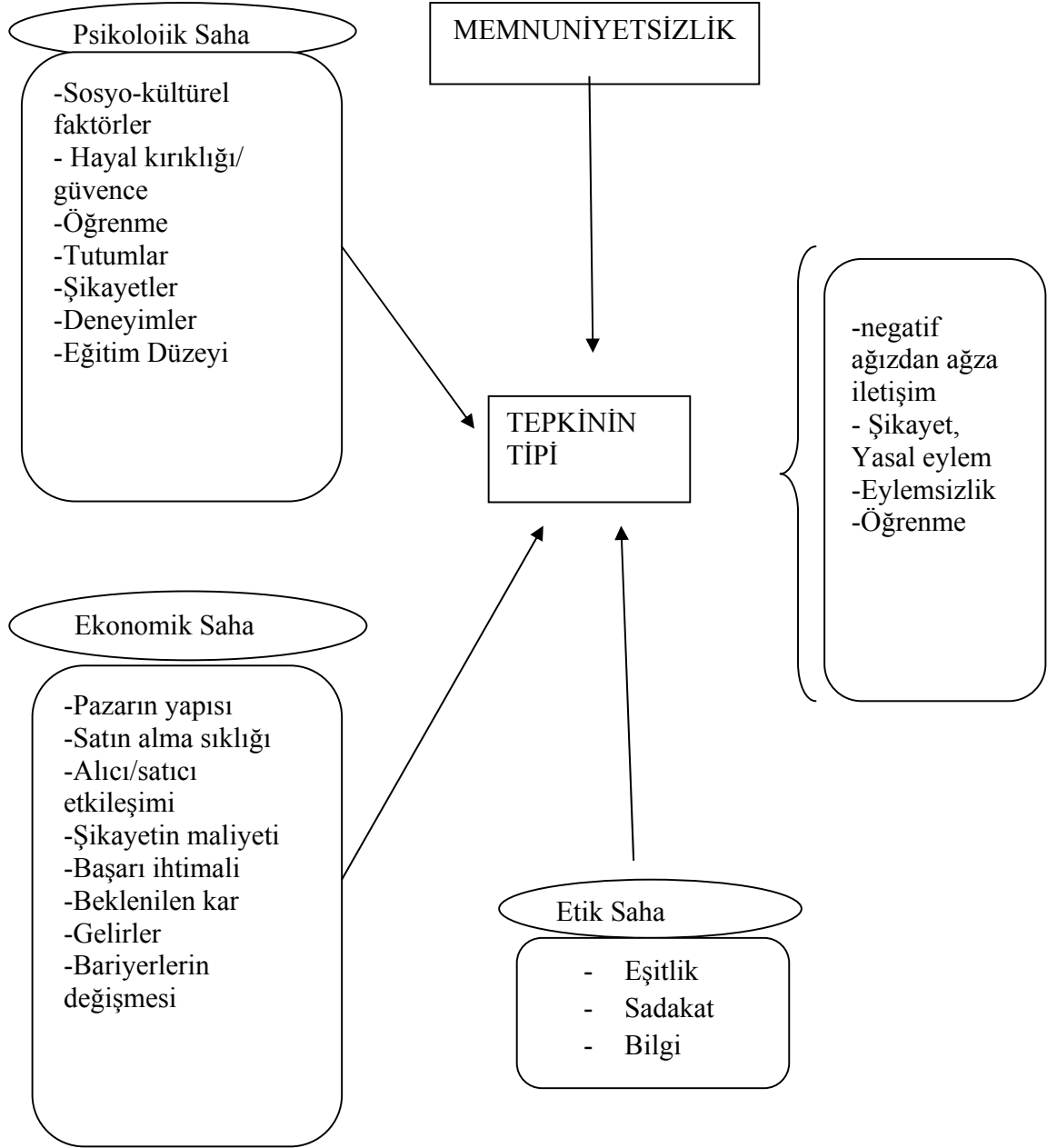
Müşteri şikâyetleri konusunda ilk sayılan bir çalışmada, şikâyet eden müşterilerin etmeyen müşterilerden farklı demografik özelliklere sahip olduğu ve farklı tutumlar

sergiledikleri görülmüştür. Bu araştırma ile şikâyet edenler genç, varlıklı, eylemci-liberal olarak tanımlanırken, kızıpta şikâyet etmeyen müşterilerin yaşlı, daha düşük gelirli, politikaya uzak olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmayı takip eden araştırmalarda da zaman zaman birbiriyle tutarlı, zaman zamanda çelişen müşteri profilleri çizilmiştir (Barış, 2008: 83).

Crié (2003) müşterilerin şikâyet davranışının özelliklerini psikolojik saha, ekonomik saha ve etik saha olmak üzere üç bölümde incelemiştir. Psikolojik saha, müşteri şikâyet davranışını yansıtan bireysel değişkenlerden oluşmaktadır. Ekonomik saha, maliyet ve değişim unsurlarının bileşiminden oluşur. Etik saha, işletme ile olan bağlantının değeri ve verilen bilginin doğruluğu ve yapılan iş birliğini kapsamaktadır (Crié, 2003: 66).

Aşağıdaki şekilde Crié (2003) müşteri şikâyet etme davranışını, psikolojik saha, ekonomik saha ve etik saha olarak bütünsel bir şekilde incelemiştir.

Şekil 9: Müşteri Şikâyet Davranışının Belirleyicileri ve Öncüleri



Kaynak: Crié, 2003: 66

II.3.1.1. Şikâyet Eden Müşterilerin Demografik Özellikleri

Demografik faktörler, şikâyet davranışlarını açıklamada kullanılan en yaygın ve en eski belirleyicilerdir (Fox, 2008: 25).

Cinsiyet: Şikâyet ile cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde kadın olma ile şikâyet arasında pozitif bir ilişki mevcuttur (Barış, 2008: 83-84). Kadınlar genel olarak erkekler ile aynı şekilde şikâyete yönelik iletişim kurmalarına rağmen, kadınlar şikâyetlerini işletmeye ve arkadaşlarına erkeklerden daha sık dile getirirler (Fox, 2008: 27). Akan ve Kaynak yaptıkları araştırmada, erkek tüketicilerin kadın tüketicilere nazaran işletmeye karşı daha az soğuma eğiliminde olduklarını bulmuşlardır (Akan ve Kaynak, 2008: 17-18).

Gelir: Şikâyet etme davranışını etkileyen diğer bir demografik değişkendir gelirdir. Aile geliri arttıkça şikâyet etme azalmaktadır. Düşük gelirli kimseler için, gelirlerini zorlukla paylaştıkları alımlar ve ürünün önemi daha fazla olabilir. Bir başka araştırmaya göre yüksek geliri olanlar az şikâyet ederler, çünkü yüksek kaliteyi almak için gereken fiyatı öderler ve onu elde ederler (Barış, 2008: 86). Gelir düzeyi ile şikâyet etme davranışının diğer bir boyutunda da müşterilerin gelir düzeyleri arttıkça duyarlılıklarının da arttığını göstermektedir (Akan ve Kaynak, 2008: 17-18).

Yaş, Eğitim ve Medeni Durum: Yapılan araştırmalar sonucunda müşterilerin yaşı ile şikâyet etme davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani yaş arttıkça şikâyet etme olasılığı artmaktadır. Diğer bir araştırmada, satıcıların yaşlı müşterilere gençlerden daha farklı davrandıkları, yani yaşlı müşterilerin şikâyetlerine daha olumlu tepkiler verdikleri bulunmuştur. Bir diğer bulgu, evliliğin şikâyet etme olasılığını azalttığıdır. Bu

bulgu, evli olanların eşlerine olanı biteni anlatıp rahatlattıkları için satıcıya şikâyet etmeye gerek kalmaması nedeni ile ilişkilendirilebilir.

Şikâyet etme davranışı eğitim seviyesi açısından değerlendirildiğinde, eğitilmiş olanların şikâyetin “ yapılmaya değer bir davranış” olduğuna yönelik inançlarının yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak, eğitim seviyesinin artması ile birlikte ürün ve hizmetlerden beklentilerinde doğrusal olarak artması gösterilebilir. Eğitimin “ bilgi gücü” sağladığını ifade eden Singh, bazı ürün kategorileri için eğitimin şikâyet etme davranışını belirlemede etkin olabileceğinden söz etmektedir.

Daha az bilgiye sahip olan müşterilerin ürünün performansını değerlendirme yetenekleri de az olur, böyle müşterilerin zararlarının nasıl karşılanacağına yönelik bilgileri de sınırlı olur, bu şikâyet davranışının önüne geçer. Ürüne yönelik bilgi, eğitim ile ilgili olsa da, yaş coğrafik unsurlar ve etnik faktörler de şikâyet etme davranışını etkileyen diğer faktörler arasındadır (Barış, 2008: 87-88).

II.3.1.2. Şikâyet Eden Müşterilerin Psikolojik - Sosyolojik Özellikleri

Ürün ve hizmetlerden kaynaklanan faktörlerin yanı sıra, müşterilerin şikâyet etme davranışını etkileyen psikolojik ve sosyolojik faktörler de mevcuttur. Müşterilerin kişiliği, tutumları şikâyet etme davranışına katkıda bulunmaktadır. Şikâyet etme davranışında psikolojik bir riskin varlığı açıktır.

Şikâyet ettiğiniz ortamda insanlar sizi nasıl algılayacaktır? Bu sizin algılanmanızı istediğiniz özelliklerle çelişecek midir? Örneğin iş arkadaşlarının kibar ve sakin bildiği Bay X, şikâyet ettiğinde kaba ve güç kullanan biri konumuna düşer mi? Şikâyet ederseniz birileri zor

durumda kalır mı? Ya da şikâyetinizi iletmiş olduğunuz kimsenin tepkisi nasıl olacaktır? Tüm bu sorular psikolojik risk arttıkça şikâyet etme davranışının azaldığını göstermektedir.

Müşterilerin şikâyete yönelik tutumu da şikâyet edip etmeyeceğinin belirleyicilerindedir. Tutum kişinin nesne, fikir ya da ortamlara yönelik olumlu ya da olumsuz bir biçimde tekide bulunma eğilimidir. Tutum açısından bakıldığında; şikâyet etme davranışının onaylanmayacağı, şikâyet eden kimsenin sınırlı kişiler oldukları, şikâyetin sınırların daha fazla bozulmasına neden olduğu gibi inanışlar beslediği tutumlardan ya da şikâyet etmenin alıcının hakkı olduğu, sınırlendiğinde bunu dışı vurmanın rahatlatıcı olduğu şeklindeki tutumlardan bahsedilmektedir.

Öfke, şikâyet davranışını tetikleyen bir unsurdur. Müşteriler öfkelerini ya yanlış alım yaptıkları için kendilerine ya da kendilerini bu duruma düşüren işletmeye gösterirler. Şikâyet, çatışma, utanç ve rahatsızlık getirebilir. Bazı durumlarda şikâyet etmenin, hoş ya da en azından rahatlatıcı bir deneyim olabileceğini çok az sayıda kimse onaylamaktadır (Barış, 2008: 88-91).

II.3.1.3. Şikâyet Eden Müşterilerin Kültürel Özellikleri

Kişilerin isteklerinin en temel nedeni veya belirleyicisi olan kültür, insanların yarattığı değer sisteminin, örf, adet, ahlak, tutum, inanç, davranış, sanat ve bir toplumda paylaşılan diğer sembollerin birleşiminden oluşur. Kültürel faktörler yaşamın önemli bir kısmını oluştururlar ve insan davranışlarının pek çok yönünün belirleyicisidir (Mucuk, 2004: 72). Hayatın her alanında belirleyici olan kültür şikâyet etme davranışını da etkilemektedir. Yaşanılan kültürdeki bireysellik ya da toplumsalcılık yaklaşımı şikâyet davranışlarında etkili

olmaktadır. Bireysellik yaklaşımın baskın olduğu kültürlerde bağımsızlık ve kendi kendine yetmek ve “ben” e dayanarak düşünmek makbuldür, toplumsallık yaklaşımının olduğu kültürlerde ise bireyler sosyal uyumun sürekliliği için oluşturulmuş sosyal normlara göre davranmakta ve “biz”e dayanarak düşünmektedir. Bu durumda örneğin “biz düşüncesi” ne tür bir sonuç yaratır? Şikâyet mercilerine başvurup şikâyetlerin çözümü yoluna gitmek toplumsallığın yoğun olduğu toplumlarda daha çok tercih edilen bir yöntem olabilir. Çünkü şikâyet mercilerinin tepkileri üretici ile ya da satıcı ile doğrudan yüzleşmek olmayacağı için daha rahat olunabilir (Barış, 2008: 92-93).

Ringberg, Oderken-Schröder ve Christensen müşterilerin hizmet başarısızlıklarına yönelik tepkilerin çoğunu daha iyi anlamak için müşterilerin problem çözmesinde kültürel yapılarını da hesaba katmışlardır. Ringberg ve diğerleri kültürel yapıya zihinsel yaradılış veya müşteri probleminin oryantasyonu olarak atıfta bulunmuşlardır ve müşteriler arasında iki baskın kültürel yapıyı tanımlamışlardır. Bunlar ilişkisel kültürel yapı ve muhalif kültürel yapıdır. İlişkisel kültürel yapıda müşteriler, problemin çözüme daha katılımcıdır ve uzlaşmaya açıktırlar. Aksine, bireyler muhalif kültürel yapıda, işletmeye karşı şüpheli bakarlar ve hizmet başarısızlıklarını “düşmanca hareket” olarak görürler ve buna göre daha az affedicidirler (Ashley ve Varki, 2009: 24).

II.3.2. Şikâyet Etmeyen Müşteriler ve Özellikleri

Müşteri şikâyet etme davranışlarının incelenmesinde önemli noktalardan birisi de şikâyetini işletmeye bildirmeyen yani şikâyet etmeyen müşteriler ve özellikleridir. Şikâyetler, müşteri memnuniyetini arttırmaya yarayacak önemli verileridir. Ancak çoğu insan şikâyet

bulunmaz (Foster, 2008: 92). TARP, en ciddi sorunlarla karşılaşılan durumlarda bile, şikâyetlerin aslında gizlendiği sonucuna ulaşmıştır. Bu, işletmelerin “öğrenilmiş umutsuzluk” dediği bir durumdur. TARP’ tan John Goodman, “Müşteriler; sistem tarafından, bu sorunları iş yaşamının bir parçası olarak kabul etmeleri yönünde eğitildiler. Hiçbir düzeltme şansı olmayınca şikâyet etmenin ne anlamı var? ” diyor (Barlow ve Moller, 2008: 95). Müşterilerin şikâyet etmeme nedenlerini şu şekilde ifade edilmektedir (Odabaşı, 2000: 135, Barış, 2008: 55, Ekez ve Köker, 2010: 2862):

- Müşteriler, şikâyet etmeyi zaman ve çaba açısından değmez bulurlar.
- Şikâyetin hiçbir şey değiştirmeyeceğine inanılır. Kimse sorunları duymak istememektedir.
- Nereye ne zaman şikâyet edileceğini bilmemektedir.
- Alınan hizmet ürün ucuzdur.
- Problemin önemi azdır.
- Marka değiştirmek kolaydır.
- Satın alma deneyimi müşteri için önemsizdir.
- Müşteri şikâyet etmenin maliyetini, duygusal maliyet dahil, yüksek algılıyordu.
- Şikâyet etmesi halinde bir sonuç alacağına inanmıyordu.
- Durumdan kısmen de olsa kendini sorumlu tutuyordu.
- Şikâyet etme ile ilgili psikolojik ya da sosyal bir risk olduğunu algılıyorsa müşteri şikâyet etmemeyi tercih eder.
- Tüm çalışan ve şirketler kötü haberleri duymak istemez, bu yüzden müşteri geri beslemelerini desteklemezler.

- Şikâyet etmenin onları kötü göstereceğini düşünebilirler.

II.4. İşletme Açısından Şikâyet Süreci ve Müşteri Şikâyetleri Yönetimi

II.4.1. İşletme Açısından Şikâyet Süreci

Müşteri, bir ürün veya hizmetten memnun kalmadığı takdirde, iki seçeneğe sahiptir: Ya bu konuda bir şey söyleyebilir veya çekip gidebilir. Çekip gitmesi halinde, memnuniyetsizliğin giderilmesi için işletmeye bir şans tanımamış olur. Şikâyetçi müşteriler, şikâyetçi oldukları andan itibaren işletme ile konuşmayı sürdürerek, işletmeye isteklerini anlama fırsatı vermektedirler ve belkide, daha sonra da müşteri olmaya devam edeceklerdir. Her ne kadar olumsuz geri bildirimler almak istenen bir durum olmasa da, şikâyetler doğrudan işletmeye ileildiğinde bir armağan olarak değerlendirilmelidir (Barlow ve Moller, 2008: 33).

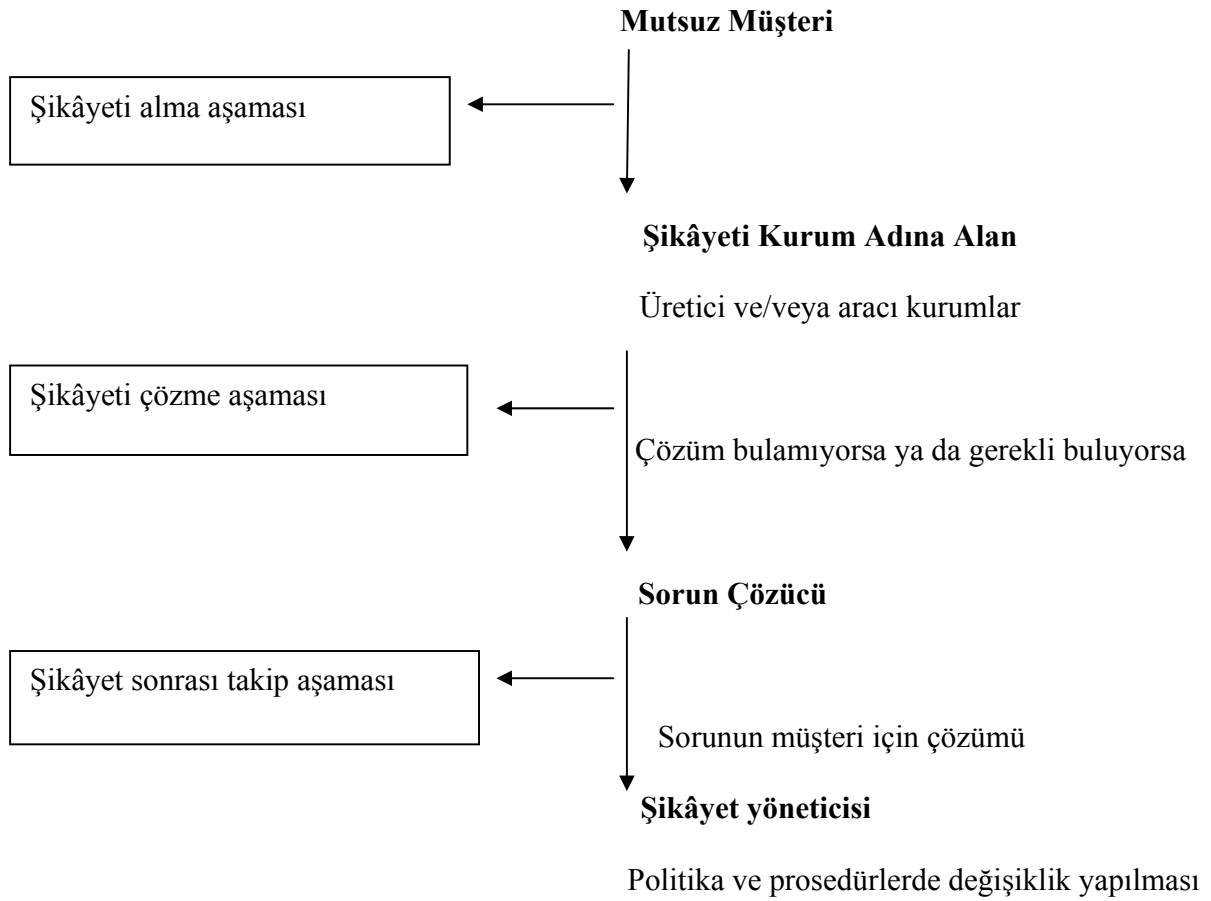
En iyi işletmeler için bile hizmet aksamalarının ve hatalarının olması kaçınılmazdır. İşler yanlış gittiğinde, müşterilerin hizmeti sunan kuruluşu değiştirmesi için iyi bir ortam doğmuş olur ve müşteri yaşadığı kötü deneyimi başkalarına aktarmasına olanak sağlamış olabilecektir (Odabaşı, 2000: 129). Müşteri şikâyetleri, işletmelere mutsuz müşterilerini tatmin etme fırsatı sağlar; böylelikle tüketicilerin marka değiştirmeleri ve firma hakkında olumsuz iletişimde bulunmalarının önüne geçebilir. Bu yüzden şikâyetlerin incelenmesi, sorunların tekrarlanmasını önlemek için politikaların ve prosedürlerin değiştirilmesini sağlayarak müşteri memnuniyetini yaratacak yönetim stratejilerinin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Nasır, 2005: 46-47).

Bir şikâyetin işletmeye iletilmesi ile şikâyet işletmenin iş süreçlerine dahil edilmiş olur. Şikâyeti alan yönetici yalnızca şikâyetçi olan müşteri için değil, ileride oluşabilecek tüm

müşteri memnuniyetsizliklerinin önüne geçmek için politikalarda ve prosedürlerde bir değişikliğe karar verir işte bu noktada şikâyetler yönetilmeye başlar. Öğrenen örgüt olmaya önem veren işletmeler için şikâyet yönetimi; şikâyetin yaratıldığı bilgi birikiminin kurumun tamamı içinde kullanılarak sürekli gelişme sağlanmasını ifade eder (Barış, 2008: 25-26).

İşletme açısından şikâyet yönetim süreci aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Barış, 2008: 26).

Şekil 10: İşletme Açısından Şikâyet Etme Süreci



Kaynak: Barış, 2008: 26

Bir işletmede müşteri şikâyetleri değerlendirilirken, işletmenin çalışanlarının da müşteri şikâyetlerine bakış açısı çok önemlidir. İşletmenin her çalışanı müşteri şikâyetlerini karşılarken kişisel duygularının denetimine, alınacak önlemlerin kararlaştırılmasına, yapılacak eylemlerin planlanmasına, müşteriden gelebilecek muhtemel tepkilerin cevaplandırılmasına ve güvenilir değerlendirme için gerekli bilgilerin önceden toplanmasına dikkat etmelidir. Bunun için işletmelerde bütün çalışanlar müşterilere karşı doğru bir tavır içinde olmalıdır. Müşteri ilişkilerinde her çalışanın doğru bir tavır içinde olması demek yapıcı, müşteriye yardımcı, katılımcı ve kendisinin yerine koyan bir tarzda olması anlamına gelmektedir (Taşkın, 2005: 40).

İşletme çalışanlarının müşterilerden gelen şikâyetleri karşılayabilmesi için yapması gerekenler şu şekilde ifade edilmiştir (Taşkın, 2005: 41-42):

- Önce kendisini ve görevini şikâyet eden müşteriye tanıtmalı ve karşısındaki müşteriye yardımcı olmak istediğini söylemelidir.
- Şikâyet telefonla geliyorsa, çözülmesi için hızla ilgili kişiye bağlanmalıdır. Şikâyet eden müşteriye kesinlikle telefonda fazla bekletmemelidir.
- Müşteri şikâyet edince hemen savunmaya geçmemeli veya özür dilemeye girişmemelidir. Özür dileme kısmı, müşteriye şikâyeti için teşekkür edildikten sonra gelmelidir.
- Müşteriyi cevaplandırırken ne yapmasının mümkün olmadığı üzerine değil, müşteri için ne yapabileceği üzerine konuşmaya ağırlık vermelidir. Açıklama yaparken çok fazla alttan alan bir tarz kullanmamalıdır.

- Olayın gerçek nedenini açık uçlu sorular sorarak iyi öğrenmelidir. Bütün bilgileri toplamadan ve müşteriye iyice dinlemeden hemen sonuca atlamaya çalışmamalıdır.
- Daha sonra eğer bir hata varsa kabul edilmeli ve özür dilenmelidir. “Şirket politikası, bilgisayar veya bu başka bölümün suçu” şeklinde gereksiz konuşmalara girişilmemelidir.
- Teknik dil veya şirketin içinde konuşulan müşterilerin anlamadığı sözcükler kullanılmamalıdır. Temel iletişim ilkeleri ile açık ve anlaşılır bir dille uygulanmalıdır.
- Her çalışan sadece kişisel olarak yapabilecekleri konusunda müşteriye söz vermelidir.
- Müşteriye verilen sözler mutlaka tutulmalıdır. Bu müşterinin şikâyetinin karşılanmasından memnun kalmadığı araştırılmalıdır.
- Gelecekte aynı şikâyetin ortaya çıkmasını önlemek için en kısa zamanda yapılan hatalar düzeltilmelidir.

II.4.2. Müşteri Şikâyetleri Yönetimi

Günümüz pazar koşullarında müşteride memnuniyetsizlik yaratan faktörlerin bulunup bunların nedenleriyle birlikte çözümlerinin araştırılması olarak tanımlanan müşteri şikâyet yönetimi, mal ve hizmetlerdeki kusurun giderilmesi yoluyla müşteriye memnun ederek elde tutabilmenin en değerli araçlarından biridir (Sarıdaldı ve Sevim, 2009: 111). Ayrıca müşteri tutma ve kazanmanın önemli bir boyutunu, müşteri şikâyetlerini etkin bir biçimde ele almak oluşturmaktadır (Odabaşı, 2000: 135).

Şikâyet yönetimi, aynı sorunla karşılaşan tüm müşterilere aynı çözümü sunmak ve işletme içinde tutarlılık sağlayabilmek için gereklidir. Tatmin olmamış müşteriler şikâyet etmiyorsa; işletmeye ya veda etmiştir ya da etmek üzeredir. Eğer şikâyette bulunuyorsa onunla hala iş yapabileceği anlamı taşınmalıdır. Çareleri bulunmuş şikâyetler, geri dönüş yaratan temel pazarlama değişkeni olarak görülebilirler (Demiray, 2010: 60).

Müşteri şikâyetleri yönetimi, şikâyetleri ele almadan daha fazlasıdır. Müşteri şikâyetleri yönetimi ile işletmeler, memnuniyetsizlik yaşayan müşterilerini geri kazanabileceklerdir (Larivet ve Brouard, 2010: 540). Ayrıca müşteri şikâyetlerinin etkili bir şekilde ele alınıp çözülmesi, müşteri memnuniyeti, tekrar satın alma niyetleri ve ağızdan ağıza olumlu iletişimin yayılması üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Siddiqui ve Tripathi, 2010: 121). Ve bir çok müşteri, şikâyetlerinin işletme tarafından ciddi bir şekilde ele alınacağını düşündüğünde tekrar satın alma yapmaktadır (Hansen, Wilke ve Zaichkowsky, 2009: 2). Müşteri şikâyetleri, ancak müşteri şikâyet yönetimi ile birer fırsata dönüşebilirler ve bu fırsatlar şu şekildedir (Sarıdaldı ve Sevim, 2009: 112):

- Şikâyet, tıpkı reklam ve satış artırıcı çabalar gibi geri dönüş yaratan birer pazarlama değişkeni olarak kullanılabilir.
- Şikâyet, hizmet kalitesini düşüren faktörlere ışık tutarak, kalitenin artırılması için yapılması gerekenleri gösterir.
- Şikâyet eden müşteri, mal ya da hizmete ilişkin eksikliklerin işletme tarafından öğrenilmesini sağlamaktadır.
- Şikâyet, müşterilerin işletmeye hala gelebilecekleri konusunda sinyal vermektedir. Memnun kalmamış şikâyet eden müşterilerin memnun kalmamış şikâyet etmeyen

müşteriye nazaran tekrar o işletmeye gelme olasılığı daha yüksektir. Alım sonrası memnuniyet ile yeniden alım arasında güçlü bağlar bulunmazken, şikâyet sonrası çözüme kavuşturulmuş memnuniyet ile yeniden alım arasında güçlü bağlar mevcuttur. Yani, şikâyetlerin etkili bir şekilde çözümü tekrar satın alma niyetini güçlendirmektedir.

- Sürekli bir değişim içinde olan pazar koşullarında şikâyet, buna paralel olarak değişen müşteri gereksinimlerinin anlaşılmasını sağlar.
- İşletmeler şikâyete sadece çözüm bulmakla kalmayı, sorunu yaratan faktörlere ulaşım gerekli düzenlemeleri yaparak, toplam kalite yönetimi (TKY)'nin temellerinden biri olan müşteri odaklı sürekli gelişim düşüncesini de uygulama imkânına sahip olmaktadır.
- Şikâyet, işletmelerin müşterileri ile daha güçlü bağlar kurmasını sağlar (Sarıdaldı ve Sevim, 2009: 112).

Müşteri şikâyet yönetiminin amaçları müşteri ilişkileri yönetimi açısından değerlendirildiğinde pazarlama amaçları ve işletme amaçları şeklinde incelenebilir (Demirel, 2007: 150):

Pazarlama Amaçları:

- Müşterilerin rakiplere geçişini engellemek.
- Müşteri tatminini iyileştirmek.
- Müşterilerle doğrudan iletişim sırasında ortaya çıkacak negatif etkiyi engellemek. Müşteriyle etkileşimde pozitif etkiyi cesaretlendirmek.
- Müşterilere çapraz satışı arttırmak.

- Yasal gerekliliklere uyum.
- Müşteriyle diyalogu geliştirmek.
- Devlet müdahalelerini engellemek.
- Müşteri tepkisini olumlu kılmak şeklinde sıralanabilir.

İşletme Amaçları:

- İşletmenin ürün veya hizmet hakkındaki zayıf noktalarını tanımlamak için bilgi toplamak. Müşteri şikâyetleri sayesinde pazar değişimlerini keşfetme imkanı sağlanır. Tekniksel kaliteyi geliştirmek.
- Hata maliyetlerini azaltmak.
- Müşteri şikâyetleri ile ilgili erken uyarı işaretlerini fark etmek.
- Personelin müşterilerle olan ilişkilerinin düzeyini belirlemek.
- Personelin genel performansının yeterli olup olmadığını belirlemek.
- Müşteri ilişkileri yönetiminde işletme kaynaklarının daha rasyonel kullanılmasını sağlamaktır (Demirel, 2007: 150).

Etkili bir şikâyet yönetimi için öncelikle işletme içinde şikâyet ile ilgili ortak bir anlayış olmalıdır. Şikâyetin işletme için kötü olmadığı tam tersine işletmeye gelişme imkânı sunan bir fırsat ayrıca önemli bir geribildirim olduğu bütün çalışanlar tarafından algılanmış olmalıdır. İşletmenin şikâyetler karşısındaki tutumu da bu anlayışı desteklemelidir (Uyar, 2005, http://www.plusvalue.net/yayinlarimiz/Musteri_Memnuniyeti/Sikayetlerden_Sikayet_Et_meyin/, E.T. 25.03.2011).

Müşteri şikâyetleri yönetim süreci aşağıdaki gibi sıralanabilir (Demiray, 2010: 61-62);

- 1- Müşteri Şikâyetlerinin sınıflandırılması

- 2- Şikâyetlerin analiz edilmesi ve raporlanması
- 3- Şikâyeti yönetim sürecine katmak
- 4- Şikâyet süreci gelişimin devamı

Müşteri Şikâyetlerinin sınıflandırılması: Şikâyet yönetimi sürecinin ilk aşamasını müşteri şikâyetlerinin sınıflandırılması oluşturmaktadır. Sınıflandırma, bireysel şikâyetler, ürün/hizmet ile ilgili şikâyetler, çalışanların davranışlarından dolayı şikâyetler olarak yapılabilir.

Şikâyetlerin analiz edilmesi ve raporlanması: Şikâyetleri sınıflandırdıktan sonraki aşama, şikâyetlerin analiz edilmesidir. Müşterilerin şikâyette bulunma sebepleri araştırılır, sorunlar tespit edildikten sonra çözüm yolları araştırılır. Son olarak da elde edilen veriler rapor halinde hazırlanır.

Şikâyetleri yönetim sürecine katmak: Üçüncü aşama, müşteri şikâyetlerinin yönetim sürecine dahil edilmesidir. İşletme, yönetim sürecine dahil edilen şikâyetler sayesinde, müşterilerini daha iyi tanıma, müşterilerle iletişimi güçlendirme ve ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi gibi fırsatları yakalar.

Şikâyet sürecinin gelişiminin devamı: Şikâyet yönetimi sürecinin nasıl işlediği tüm çalışanlar tarafından anlaşılması gerekir. Müşteriler için bu sistemi kullanmak kolay olmalıdır. Şikâyeti olan bir müşteri, gidilecek ilk yer olarak işletmeyi hatırlamalıdır. Eğer uygulanan şikâyet yönetimi iyi geliştirilebilirse, işletme hakkında yapılacak olan ağızdan ağıza kötü reklamın önüne geçilebilecektir (Demiray, 2010: 61-62).

2.4.2.1. Şikâyet Yaratabilecek Durumların Belirlenmesi

İşletmelerin hiçbir problem çıkmadan çalışan ürünler üretmesi veya hiçbir şekilde sekteye uğramadan hizmetler sunabilmesi mümkün değildir. İş dünyasında her zaman sorunlar olacaktır. Bu durumda, işletmeler sorunların neler olduğunu ve bu sorunların nasıl üstesinden geleceğini öğrenmeleri gerekmektedir. İşletmelerin iyi bir hizmet verebilmeleri için, öncelikle bir sorunun ortaya çıktığını ve çalışanlardan hiç birinin tüm sorunları tek başına keşfetme imkanı olmadığını bilmeleri gerekir (Barlow ve Moller, 2008: 73-74).

Şekil 11: İşletmenin Cevap Verme Sürecine Bağlı Olarak Müşterilerin Muhtemel Davranışları

<p>Ürün/hizmette herhangi bir hata yok. Eğer müşteri bu konuda konuşursa, şansınız vardır. Teşekkür edin. İşletmenin Davranışı: Müşteriyi Kutlamak</p>	<p>Ürün/hizmette herhangi bir hata yok. Müşteri şikayet ederse ona yardım etme şansı var. İşletmenin Davranışı: Teşekkür ederek müşteriyi eğitmek.</p>
<p>Ürün/hizmette hata varsa. Müşteri bu konuda herhangi bir tepki vermiyorsa. İşletmenin Davranışı: Sorular sorarak müşteriyi şikayet etmeye cesaretlendirmek.</p>	<p>Ürün/hizmette hata varsa. Müşteri memnuniyetsizliğini işletmeye bildiriyorsa. İşletmenin davranışı: Müşteriye teşekkür ederek hatanın düzeltilmesini sağlamak.</p>

Kaynak: Barlow ve Moller, 2008: 74

Birinci çeyrekte yer almak görünürdeki durumun çok iyi olduğunu göstermektedir. Çünkü işletme açısından herhangi bir sorun yoktur, müşteri şikâyet etmeyerek veya iltifat

ederek işletmeyi onayladığını gösteriyor. Gerçekte ise, müşteri hiçbir şey söylemediği için işletme müşterilerinin yüzde kaçının memnun olup olmadığını sormadan öğrenemez.

İkinci çeyrekte ki durum, müşteriye çok yumuşak bir şekilde davranmayı öğrenmiş olmayı gerektirir. Bazen müşteriler, işletmenin hiçbir suçunun olmadığı, bazı konulardan dolayı şikâyetle bulunabilirler.

Üçüncü çeyrekte işletmeler için tehlikeli bir durum yaratabilecek olan, şikâyetlerini dile getirmeyen müşteriler yer almaktadır. Eğer müşteriler hiç ses çıkartmıyorlarsa ve işletme bunun hiçbir ürün veya hizmet hatası yapmadıklarını gösterdiğini kabul ediyorsa, üçüncü çeyrekte yer alan müşterilerin yerini inkâr ediyor demektir.

Dördüncü çeyrekteki müşterilerin şikâyetlerini işletmeye bildirdiği durum büyük bir beceri gerektiriyor. Müşterilerle en yakın temasın kurulduğu şikâyet bildirme anı; müşteriden kalıcı iyileştirmenin yapılması ve hizmetin üstesinden gelinmesi için gerekli en fazla bilginin alınabileceği andır. Eğer işletme sorunu çözebilir, müşteriler sorumluluğunu üstlenir, kibar ve dostça davranırsa, müşteriler işletmeye ikinci bir şans tanıma konusunda daha istekli olurlar (Barlow ve Moller, 2008: 73-79).

Ürün veya hizmetlerin başarısızlıklarının bir kısmı yasaların garantisi altındadır (Barış, 2008: 101). 4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkındaki Kanun ile birlikte amaçlanan; “ekonominin gereklerine ve kamu yararına uygun olarak tüketicinin sağlık ve güvenliği ile ekonomik çıkarlarını koruyucu, aydınlatıcı, eğitici, zararlarını tazmin edici, çevresel tehlikelerden korunmasını sağlayıcı önlemleri almalı ve tüketicilerin kendilerini koruyucu girişimleri özendirmek ve bu konuda politikaların oluşturulmasında gönüllü örgütlenmeleri teşvik etmeye ilişkin hususları” düzenlemektir (Mucuk, 2004: 364).

Ortaya çıkabilecek bazı tatminsizlik durumlarının 4077 sayılı Tüketiciyi Koruma Kanununa göre çözümlenme şekilleri aşağıdaki gibidir (Barış, 2008: 101-102; Mucuk, 2004: 364-365; Taşkın, 2005: 233-234):

- 1- **Ayıplı mal ve hizmetler:** Ambalajında, etiketinde, tanıtma ve kullanma kılavuzunda belirtilen, satıcı tarafından vaat edilen standardında saptanan niteliğine ve/veya miktarına aykırılıklardan, kullanım amacı bakımından değerini veya beklediği yararları azaltan ya da ortadan kaldıran eksikliklerden birini taşıması durumunda bu mal veya hizmet ayıplıdır. Müşterinin satın aldığı ürün ayıplı çıktığı takdirde, teslim tarihinden 15 gün içinde satıcıya başvurarak değiştirme, bedelin iadesi, ücretsiz onarımı, ayıbın neden olduğu değer kaybının ürün bedelinden indirimi seçeneklerinden birini talep edebilir.
- 2- **Taksitli satışlar:** Taksitli satışlarda, tüketici borçlandığı toplam miktarı veya birkaç taksiti bir arada ödeme hakkına sahip olup, satıcı ödenen miktara göre gerekli faiz indirimini yapmakla sorumludur. Bu tür satışlarda satıcı şu bilgileri yazılı olarak alıcıya bildirmek ve yapılan sözleşmenin bir suretini tüketiciye vermek zorundadır; mal ve hizmetin peşin fiyatı, vadeye göre faizi ile birlikte ödenecek toplam satış fiyatı, faiz miktarı, oranı ve gecikme faiz oranı, ön değerlendirme tutarı ve ödeme planı.
- 3- **Kampanyalı Satışlar:** Teslimatın zamanında yapılması, fiyat, nitelik ve miktarda sözleşmeye aykırı davranılması halinde satıcı, bayii, acente, temsilci imalatçı, üretici ithalatçı birlikte ve zincirleme olarak sorumludur.
- 4- **Kapıdan Satış:** Alıcı 7 gün içinde malı hiçbir gerekçe göstermeden reddetme hakkına sahiptir, satıcı ise 10 gün içinde borca ait belgeleri ve bedeli iade eder.

- 5- **Tüketici kredisi:** Banka ve benzeri finans kuruluşları tüketiciye sözleşme vermek zorundadır.
- 6- **İndirimli Satışlar:** Malın alış veya imalat fiyatı ile indirimli satış fiyatının etiket üzerine veya fiyat listelerinde görülmesi zorunludur.
- 7- **Garanti belgesi:** Bakanlıkça belirtilen sanayi mallarının garanti belgesi ile satılması zorunludur. Garanti süresi malın teslim tarihinde başlar ve en az bir yıldır. Garanti süresi içinde sürekli arızalar ile maldan yararlanılmaması durumunda tüketici malın yenisi ile değiştirilmesini talep edebilir.
- 8- **Tanıtma ve kullanma kılavuzu:** Bakanlıkça belirlenen, hem yerli hem de ithal ürünlerin bakım, onarım ve kullanımı Türkçe tanıtım ve kullanım kılavuzu ile birlikte satılmak zorundadır.
- 9- **Servis hizmetleri:** İthalatçı ve imalatçılar, malın bakanlıkça belirlenen ömrü süresince bakım, onarım ve servis hizmetlerini yürütecek istasyonları kurmak ve yeterli teknisyen kadrosu ile yedek parça stokunu bulundurmak zorundadır.

II.4.2.2. Müşteri Şikâyetlerinin Çözümü

Müşteri şikâyetlerinin çözümü incelenmeden önce, bir işletmenin yöneticileri veya çalışanlarının karşılaştıkları herhangi bir sorun karşısında nasıl davranmaları gerektiğini incelemek yerinde olacaktır. Ortaya çıkan sorunların etkili bir şekilde çözülebilmesi için yönetici ve/veya çalışanların yapması gerekenler (1) sorunun dinlenmesi, (2) sorunun araştırılması, (3) amaçların saptanması, (4) destekleme ve (5) izleme şeklinde olmalıdır (Bedoyere, 1995: 22-23).

Dinleme: yönetici durumu sorunu olan kişinin bakış açısından görebilmek için onu dinlemelidir.

Araştırma: yönetici ile sorunu olan kişi bu sorunun gerçek nedenini anlamak ve onu çözmek için neyin değiştirilmesi gerektiğini saptamak üzere sorunu araştırmalıdır.

Amaç saptama: bu değişikliği gerçekleştirebileceğine inandıkları somut ve ölçülebilir amaçlar üzerine anlaşılmalıdır.

İzleme: amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ve sorunun çözülüp çözülmediğini anlamak için sürecin nasıl geliştiği takip edilmelidir (Bedoyere, 1995: 23).

Sorun çözme odaklı bir yaklaşımdan yola çıkarak işletme, müşteri sorunun çıktığı yerde ve anda ele alıp çözümlenmesine yönelik, yönetsel açıdan verimli bir yaklaşım içinde olmalıdır. Sorunun farkına varılması, özür dileme, açıklama yapılması ve soruna bir çözüm getirilmesi müşterinin işletmeden istedikleridir (Odabaşı, 2000: 132). Müşteri şikayetlerinin çözümüne ilişkin model Barlow ve Moller (2008)'in geliştirdiği, işletmenin müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için üretim aşamasında, hizmet şeklinde ve pazara odaklanmada, müşterilerin işletmeye sundukları hızlı ve ucuz geri bildirimler olarak gördükleri şikayetlerden yola çıkarak oluşturdukları armağan formülasyonu ile incelenecektir (Barlow ve Moller, 2008: 145-157).

- 1- **Şikâyet için teşekkür edilmesi:** İşletmeler, yazılı ve sözlü olarak aldıkları şikâyetlerin hepsinde müşterilerine şikâyetlerini işletmeye bildirdiklerinden dolayı teşekkür etmelidirler. İşletme için çok önemli bir bilgiyi paylaşacak olan müşteri ile olumlu bir ortamın yaratılması için teşekkür etmek çok önemlidir.
- 2- **Geri bildirim niçin değerli olduğunun açıklanması:** Teşekkür etme davranışı, şikâyetin işletme için neden değerli olduğunun açıklanması ile pekiştirilmelidir.

“Teşekkür ederim. Bunu bana söylemeniz iyi oldu, çünkü bize kalitemizi geliştirme şansı veriyor.” gibi bir ifade örnek verilebilir.

- 3- **Hata için özür dlenmeli:** Şikâyeti olan bir müşteri kendisinden içtenlikle özür dilendiğini hissederse, bir sorunla karşılaştığında hemen başka bir işletmeye gitmesinin önüne geçilmiş olur. Kendisinden özür dilenen müşteriler, karşılaştıkları sorun her neyse özrü duyduklarında sorunun o kadar da kötü bir şey olmadığını düşündüklerini söylemektedirler. Somut bir öneri içerdiği için özür dilerim ifadesi bütün sıradan sözlerden daha etkilidir.
- 4- **Sorunun çözümü için derhal bir şeyler yapılacağına söz verilmesi:** Müşteriye sorunun çözümü için bir şeyler yapılacağına söz verilmelidir. Bu konuda hizmet iki yönde gerçekleştirilir: duygusal ve maddesel. Duygusal yön, müşterinin memnuniyetsizlik yaratan durumlara daha yumuşak bakmasını sağlamaktır. Maddesel yön ise hatayı düzeltebilecek bir şeyler yapmaktır.
- 5- **Gerekli bilgilerin öğrenilmesi:** Müşteriye sorunu ile ilgili gerekli tüm bilgiler sorulmalıdır. Müşterinin sonunu tam olarak anlaşılana kadar gerekli bilgiler müşteriden edinilmelidir. Sadece sorun ile ilgili değil, müşterinin yaşadığı tatminsizlik sonrasında ne yapılması gerektiğine dair istedikleri ile de bilgi alınmalıdır.
- 6- **Hatanın hemen düzeltilmesi:** Müşteriler şikâyetlerinin acil bir şekilde giderilmesini isterler. İşletmelerde müşteri sorunlarına hızlı, etkili ve sonucundan müşterinin de tatmin olacağı şekilde cevap verirlerse, müşterilerinde algısı işletmeye karşı olumlu yönde gelişecektir.
- 7- **Müşterinin tatmin olup olmadığının kontrol edilmesi:** İşletmeler e-mail, telefon veya yüz yüze görüşmeler ile müşterilerini takip etmeli ve memnun olup olmadıklarını

sormalıdır. Aynı sorunun tekrarlanmaması için neler yapıldığı anlatılarak müşterinin memnun olması sağlanmalıdır. Bazen sorunların çözümü çok fazla kaynak kullanımı gerektirebilir. Böyle durumlarda müşteri durumdan haberdar edilerek sorunun çözümü için çalışıldığı müşteriye bildirilmelidir. Şikâyet takibiyle müşteriyle kurulan her iletişim bir pazarlama etkinliğidir.

- 8- **Gelecekte olabilecek hataların önlenmesi:** Müşteri şikâyetleri yönetilmeye başlanarak gelecekte oluşabilecek aynı türden hataların önüne geçilmiş olur. Şikâyetler işletme süreçlerine dahil edilerek sistemin iyileştirilmesi için bir araç olarak kullanılabilirler (Barlow ve Moller, 2008: 145-157).

Müşterilerin şikâyetlerini dile getirmelerinin en temel sebebi, şikâyetleri sonucunda bir şey yapılacağına yönelik inançlarıdır. Müşterilerin yaşadıkları mutsuzluk ile şikâyetlerini dile getirme konusundaki kararlarını birbirinden ayırmak gerekir. Müşteri son derece mutsuz olduğu halde ağzını açıp bir şey söylemeyebilir; ama küçük bir sorun karşısında, eğer işletmenin bir şeyler yapacağına inanıyorsa şikâyetlerini işletmeye bildirebilir.

İşletmeler, müşteri mutsuzluğu ile şikâyet etme isteğini bir araya getirmek için bazı yöntemler kullanırlar. Bu yöntemler şu şekildedir (Köse, 2007: 48-53):

Ücretsiz telefon hatları: Bugün üreticilerin neredeyse üçte ikisi ücretsiz telefon servisi vermektedir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken nokta, eğer müşteri hizmeti sistemi, bireysel müşteri hizmeti işlemlerinin etkili bir şekilde yürütülmesini ve alınan bilgilerin sorunların temel nedenini ortadan kaldıramayacak şekilde kullanılması amacına hizmet etmiyorsa, şirketin böyle bir işe hiç kalkışmaması daha sağlıklı olacaktır.

Ücretsiz telefon hatlarının yararları şu şekilde sıralanabilir:

- Müşterilerin güveninin artması
- Müşteriden anında geribildirim alınabilmesi
- Ortak sorunlarla ilgili şikâyetin azalması
- Şirket aleyhine dava açılma olasılığının azalması
- Pazar ve ürün hakkında bilgi toplanması
- Ek ürünler satma fırsatı sunması
- Özel müşterilere özel ilgi gösterebilme olanağı
- Başka müşterilerin olup olmadığının araştırılmasına olanak sağlaması.

Çalışanların şikâyetleri dinlemede istekli olacak şekilde eğitim verilmesi:

İşletmenin tümü etkili bir sorun çözümleme politikasının mutsuz müşterilerin işletmeyi terk edip gitmelerine engel olma mekanizması olduğunu öğrenmelidir.

Şikâyetleri duymak istediğiniz gerçeğini herkes tarafından bilinmesinin sağlanması: İşletmeler, müşterilerini dinlemek istediklerini reklamlarla, broşürlerle, mağaza içindeki afişlerle ya da satış noktalarındaki promosyonlar ile duyurabilirler.

Şirket içi şikâyet mekanizmasının değerlendirmesinin yapılması: İşletmeler, verdikleri garantileri incelemeli, müşteri şikâyetlerine ne kadar açık olduklarını araştırmalı ve müşteri ilişkileri departmanlarını gözden geçirmelidir.

Dinleme merkezleri oluşturulması: Ücretsiz telefon hatları ya da bazı büyük mağazalarda bulunan müşteri hizmet telefonları dinleme merkezleri arasında sayılabilir. Şikâyet etmekten hoşlanmayan müşterilerin konuşmalarını sağlamak için müşteri bilgi/destek hatları da denebilir.

Müşteri bilgi formlarının kolayca kullanılmasının sağlanması: Bu formların kolayca doldurulabilmesi için gerekenler yapılmalıdır. Bilgi formlarının çoğunda soruların karşısındaki kutulara işaret konması istenir, ancak bu sınırlı bilgi sağlayabilir. Müşterilerin eklemek isteyecekleri genel görüşleri için yeterince yer bırakıldığından emin olunmalıdır.

Müşteri şikâyetlerini yakalamak için personel bilgi formlarının hazırlanması: Çalışanlara basılı formlar verilmelidir. Bu şekilde müşterinin kendilerine söylediklerinin kaydını tutabilirler. Bu uygulama ile müşteriler, şikâyet konusunda işletmenin ciddi olduğunu anlayacaklardır.

Müşterilerin şikâyetlerini özel olarak dile getirmelerine izin verilmesi: Eğer şikâyet eden müşterinin telefon numarası işletmede varsa kendisi aranmalı ve daha fazla bilgi istenmelidir. Böylece, şikâyetlerin ciddi bir şekilde ele alınacağı kanıtlanmış ve müşteri ile işletme arasındaki ilişki güçlenecektir.

Sırdış müşterilerin edinilmesi: İşletme, en iyi müşterilerinden birkaç tanesini seçip sık sık arayarak işletmenin çabalarını nasıl buldukları sorulması ile şikâyetini duymak için çaba sarf edilmelidir.

Değer ve kaliteye ilişkin ölçümlerin yapılması: Kalite ve değer ölçümleri, müşterilerin elde tutulması açısından daha sağlam göstergelerdir.

Müşterilerle her zaman ilişki içinde olmak: İşletmeler, müşterileri ile işletmenin ürünlerini kullanırken işletmeye ulaşmalarını sağlayacak uygulamalar yapılmalıdır (Köse, 2007: 48-52).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE SADAKATİNİ ARTTIRMADA MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ YÖNETİMİNİN ETKİNLİĞİ: BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

III.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İlişkisel pazarlama anlayışı ile birlikte müşteriyle kurulan ilişki tek bir satış üzerine odaklanmaktan vazgeçilerek müşteriyle uzun dönemli bir satış ilişkisi geliştirme anlayışına geçilmiştir. Bu anlayışın gelişmesi ile birlikte müşteri kavramı işletmeler için daha önemli olmaya başlamıştır. İşletmenin merkezine yerleştirilen müşteriler ile uzun dönemli ve sürekli ilişkiler kurmak günümüz pazar koşullarında rekabet edebilmenin ön koşulu haline gelmiştir. Uzun soluklu ve sürekli ilişkiler kurmakta müşteri memnuniyetinin sağlanması hatta aşılması ile mümkün olmaktadır. Müşterilerin beklenti ve isteklerini bilmek, bunları karşılamak, ürün ve hizmet kalitesini sürekli yükseltmek, müşterilerin sorun, şikayet, önerilerini dikkate almak, rakiplere göre benzersiz hizmet sunmanın ve müşteri memnuniyeti sağlamanın anahtar noktalarını oluşturmaktadır.

Müşteri şikayetleri yönetimi uygulamalarıyla işletmeler müşterilerin sorunlarını anlayarak, müşterilerin önerilerini dikkate alarak ve müşterilerini memnun edecek çözüm öneri geliştirerek müşteri memnuniyet düzeyini yükseltme fırsatı yakalayabilirler. Bu fırsatı değerlendiren işletmeler, kızgın müşterilerinin işletmeyi terk etme, negatif ağızdan ağıza iletişim, boykot gibi işletmeye zarar verecek olumsuz davranışlarını önleyebilirler ve bu müşterilerini sadık müşteriler haline getirebilirler.

Müşteri şikâyetleri yönetimi uygulamalarına sahip işletmeler şikayet yönetimi için hazırladıkları prosedürler, uluslar arası standartlar ve çeşitli yönetim uygulamalarıyla aynı sorunların tekrar yaşanmasını engelleyebilir ve aynı sorunu yaşayan bütün müşterilere adil davranabilirler.

Bu örnek olay incelemesinin ana amacı müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini arttırmada, müşteri şikâyetleri yönetiminin etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını belirlemektir.

III.2. Araştırmanın Yöntemi ve Sınırlılıkları

Bu çalışmanın önceki bölümlerinde müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve müşteri şikâyetleri yönetimi konuları teorik olarak incelenmiştir. Örnek olay incelemesi ile araştırmanın teorik bölümünde ayrıntılı olarak incelen müşteri şikâyetleri yönetiminin uygulama şeklini ve sürecini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma yapısı ve süreçleri itibarıyla nitel araştırma özelliği taşımaktadır. Nitel araştırmaları “ gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 39).

Nitel araştırma yöntemi olarak örnek olay monografileri (vak’a metodu) kullanılmıştır. Örnek olay monografileri (Vak’a metodu): Temsil niteliğine sahip tek bir kişi, kurum veya olayın ele alınarak ayrıntılı biçimde tanıtılmasına yönelik çalışmalar şeklinde tanımlanabilir (Seyidoğlu, 2009: 30).

Araştırmada ilk olarak “ Müşteri şikâyetleri yönetimi uygulayarak müşteri şikâyetlerini değerlendirmek, gıda sektöründe yer alan işletmelerin müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini nasıl etkilemektedir?” şeklinde temel problem tanımlanmıştır. Araştırmanın temel probleminden hareketle “ Müşteri şikâyetleri yönetimi uygulamalarına neden gerek duyulmaktadır?”, “ Müşteri şikâyetleri yönetimi uygulamalarının satışlara ve karlılığa nasıl bir etkisi olmaktadır?” , “ Müşteri şikâyetleri yönetimi süreci nasıl işlemektedir?” , “ Müşteri şikâyetleri yönetimi uygulamalarının genel olarak işletme yönetimine etkileri nasıl olmaktadır?” şeklinde alt sorular tanımlanmıştır.

Araştırmanın örnekleme zaman ve maliyet kısıtları gibi nedenlerden dolayı sadece Karaman ilinde gıda sektöründe faaliyet gösteren Hazal Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş ile yapılmıştır. Örnek olay incelemesinde Hazal Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş’ nin seçilmesinde TS ISO 10002 Kalite Yönetimi- Müşteri Memnuniyeti- Kuruluşlarda Şikayet Yönetimi Standardı belgesine sahip olması, Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimsemesi, hem ulusal pazarda hem de 95 ülkeye yapılan ihracatlarıyla uluslar arası pazardaki yeri gibi faktörler etkili olmuştur.

Örnek olay monografisinde bilgi edinme aracı olarak *derinlemesine mülakat* (Ek 1: Derinlemesine mülakat formu) yöntemi kullanılmıştır. Derinlemesine mülakat soru formu, Emel Köse (2007) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “ Müşteri Sadakati Sağlamada Araçsal Bir Yöntem Olarak Şikayet Yönetimi” konulu yüksek lisans çalışması, konuyla ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış çalışmalar incelenerek oluşturulmuştur. Derinlemesine mülakat soru formu işletmeyi tanımaya yönelik sorular, işletmenin müşteri memnuniyeti ve sadakatine yönelik tutumunu belirlemeye yönelik sorular ve müşteri şikâyetleri yönetimi uygulamalarını tanımlamaya yönelik sorular olarak üç bölüme ayrılmıştır.

Örnek olay incelemesi olarak seçilen Hazal Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş. ile görüşme gerçekleştirilmeden önce müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve müşteri şikayetleri yönetimi konularına yönelik ayrıntılı bir literatür taraması yapılmış, araştırmanın teorik alt yapısı oluşturulmuştur. 01.03.2011- 14.03.2011 tarihleri arasında oluşturulan soru formu görüşme öncesi ön hazırlık yapılması amacıyla Hazal Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş. Şikâyet Yönetim Temsilcisi Kemal ŞAKIRGÜN' e gönderilmiştir. 15.03.2011 tarihinde Hazal Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş. Şikâyet Yönetim Temsilcisi Kemal ŞAKIRGÜN ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme sırasında veriler not alınarak kayıt altına alınmıştır. Müşteri şikâyeti yönetimi ile ilgili müşteri şikâyet – öneri iş akış şeması, müşteri şikâyet öneri formu, işletmenin web sitesi de incelenerek veri kaynaklarına eklenmiştir.

Seçilen örneklemin ana kütleyi temsil edemeyecek kadar küçük olması ve elde edilecek veriler istatistiksel açıdan geçerlilikten yoksun olduğu için yorumlanmıştır. Araştırmanın yapısı gereği herhangi bir genelleme yapılamamaktadır. Araştırma bulgularının sonunda genel bir değerlendirme yapılmıştır.

III.3.Araştırma Bulguları

1- Genel olarak işletmenin yapısı hakkında bilgi verebilir misiniz?

Hazal Bisküvi 1995 yılında kurulmuştur. Bugün 40.000 metre kare kapalı alanda faaliyetlerini sürdürmektedir. 200 ton üretim kapasitesi ile bisküvi, gofret, kek, çikolata, kraker, special gruplarında 200' e yakın ürün çeşidi ve 700 çalışanı ile Türkiye'nin saygın markalarından biridir.

Sektöründe tüm üretim sürecinde ortaya koyduğu toplam kalite anlayışı çerçevesinde malzeme kalitesinden sevkiyata, hijyen standartlarından çalışan kalitesine kadar bir bütün olarak gören Hazal Bisküvi tüm ürünlerinde son derece sağlıklı ve uluslar arası akredisyona sahip bir süreci başarı ile yürütmektedir.

Ürettiği her bir ürünün tüm Hazal ailesini temsil ettiği bilinciyle faaliyetlerini sürdüren firmamız ürünlerinde kalite ve damak zevkinden asla taviz vermeden tüm müşterilerine en iyi hizmeti verebilme hassasiyeti ile çalışmalarını sürdürmektedir.

2- İşletmenin misyonu ve vizyonu hakkında bilgi verebilir misiniz?

İşletmenin misyonu: Yasalar ve mevzuatlar çerçevesinde imkan ve yetkileri planlı, programlı, etkin ve adil bir şekilde tamamen dünya halkının yararına kullanarak en iyi hizmeti sunmaktır.

İşletmenin vizyonu: En iyi hizmeti vererek Hazal Bisküviyi bir dünya markası haline getirmektedir.

3- İşletmenin faaliyet gösterdiği yerel ve uluslar arası pazardaki yeri hakkında bilgi verebilir misiniz?

İhracat boyutunda 200 tona yakın üretim kapasitemiz ile üçüncü dünya ülkelerinden Avrupa'ya, Amerika'dan Fildişi Sahillerine kadar 95 ülkeye ihracat yapıyoruz. Yerel pazarımızda da önemli bir pazar payına sahibiz.

4- Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati konuları hakkında neler söyleyebilirsiniz?

Pazardaki yerimizi sağlamlaştırmak, kalıcı olmayı sağlamak, müşteri beklentilerini algılayarak sürekli dinamizmi hedeflemekteyiz. Meşru otoriteye karşı görevlerimizi eksiksiz yaparak, yaşadığımız topluma karşı sosyal sorumluluklarımızı yerine getirerek, huzurlu bir dünyada yaşamak için müşteri memnuniyetini en üst düzeyde tutmayı hedeflemekteyiz.

Müşteri memnuniyetini çalışanlarımız dahil tüm müşterilerimizin ürünlerinden beklentilerinin karşılanmasıdır.

Müşteri sadakati ise Hazal Bisküvi'yi evrensel bir marka haline getirmek için müşteri ile gereken bütün iletişimlerin sürekliliğinin sağlanmasıdır.

5- Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini arttırmaya yönelik çalışmalarınız nelerdir? Bu çalışmaların öncesinde ve sonrasında bir ölçüm yapmakta mısınız?

Müşteri şikâyetleri yönetimi el kitabımız ve buna bağılı olarak oluşturulan alt doküman müşteri şikâyetleri değerlendirme prosedürüne bağılı kalınarak bu dokümanlarda belirtilen zaman aralıklarında müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatine yönelik ölçümler yapmaktayız. Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati en iyi uygulama takip formu ve bire bir yapılan görüşmeler ile ölçülmektedir.

6- Müşteri şikâyeti kavramı hakkında neler söyleyebilirsiniz? İşletmenizin müşteri şikâyetine bakış açısı nasıldır?

Müşterilerimizin ürünlerimiz ile yaşadıkları memnuniyetsizlikleri ve önerilerini şikâyet olarak kabul etmekteyiz. İşletmemize göre kusursuz ürünün şikâyetten geçtiği anlayışını benimseyip bu anlayışla müşteri şikâyetlerini değerlendirmekteyiz.

7- Müşteri şikâyetleri yönetimi hakkında neler söyleyebilirsiniz? İşletmenizin müşteri şikâyetleri yönetimine bakış açısı nasıldır?

Müşteri şikâyetleri yönetimi işletmemizin gelişimi ve ilerlemesi için önemli araçlardan birisidir. Müşteri şikâyetleri yönetimi müşterilerimizden gelen tüm bildirimleri:

- Müşterilerimize mali yükümlülük getirmeden yasal şartlara uygun olarak incelemeyi,
- Memnuniyetsizlikleri memnuniyete dönüştürmeyi,
- Kusursuz ürün şikâyetten geçer ilkesini her zaman benimsemeyi taahhüt ederek hizmet etmeyi ifade eder.

8- Müşteri şikâyetleri yönetimine hangi nedenlerden dolayı ihtiyaç duydunuz?

Müşterilerimize en iyi hizmeti sunmak, sürekli geliştirme ve ilerlemelerle Hazal Bisküvi'yi bir dünya markası haline getirmek, dünya standartlarında ürün ve hizmet üretmek için müşteri şikâyetleri yönetiminden de faydalanarak rekabet edebilmeyi ve kalıcılığı sağlayabilmek için müşteri şikâyetleri yönetimi uygulamalarına ihtiyaç duyduk.

9- Müşteri şikâyeti yönetimi prosedürünüzün işleyişi hakkında bilgi verebilir misiniz?

Hazal Bisküvi olarak şikâyet yönetimi prosedürümüzü şu şekilde ifade edebiliriz: Müşteri şikâyetleri bizzat, telefon, mektup-faks- email, anket, web şikâyet sayfaları ve diğer yollar ile alınmaktadır. Şikâyetlerin alınmasında iki yol izlenmektedir. Bunlardan ilki müşteri şikâyetleri yönetimi temsilcisine şikâyetin doğrudan iletilmesi ile alınan şikâyetler, ikincisi

mesai dışı süreçler olan mektup-faks-email, anket web Şikâyet sayfalarından alınan Őikâyetlerdir.

Şikâyet doğrudan müşteri Şikâyetleri yönetimi temsilcisi tarafından alındığında, Şikâyet veya öneri doğrudan temsilciye veya ilgili birime iletilir. Alınan Şikâyet veya öneri müşteri Şikâyet formuna kaydedilir hemen ardından Şikâyetin alındığı bilgisi müşteriye iletilir.

Şikâyet mesai dışı diğer süreçlerden alındığında mesai günleri dahilinde bir gün içerisinde Şikâyet neri formuna kaydedilir ve alındı bilgisi müşteriye iletilir.

Hem doğrudan hem de mesai dışı diğer süreçlerden alınan Şikâyetlerin geri dönüş bilgisi telefon, mektup-faks-email veya bizzat iletilmektedir.

Müşteriden gelen Şikâyet rn ile ilgili ise numune ihtiyaı doğmaktadır. Numunenin gönderilmesi için müşteriye dört günlük bir süre verilmektedir. Ve bu süre uzaklık, kargodan kaynaklı aksaklıklar gibi nedenlerden dolayı uzatılabilmektedir. Bu süre sonunda Şikâyete konu olan ürünle ilgili fiziksel, kimyasal ve biyolojik testler yapılarak sorunlar tanımlanmaktadır.

Müşteriden gelen Şikâyet rn ile ilgili değilse mesai saatleri içerisinde maksimum  saatte Şikâyet durumunun önceliği belirlenmektedir.

Hem rn kaynaklı hem de diğer süreçlerden kaynaklı Şikâyet ve önerilerde öncelik durumları belirlenir. Bu ncelik Şikâyet risk analizi çizelgesinden ve gerekli talimatlara göre belirlenir. Şikâyetler önceliklerine göre üç Şekilde sınıflandırılmaktadır. Düşük ncelikli Şikâyetler (Mesai dahilinde 9 gün), Normal ncelikli Şikâyetler (Mesai dahilinde 6 gün), Acil ncelikli Şikâyetler (Mesai dahilinde 3 gün) dir.

Bir sonraki adımda, önceliği belirlenen şikâyetler müşteri şikâyetleri yönetimi temsilcisi önderliğinde şikâyetin ilgili olduğu birim ile oluşturulacak bir ekip ile şikâyetin nedeni araştırılır ve çözüm önerisi getirilir.

Sonraki adımda düzeltici/önleyici faaliyetin gerekip gerekmediğine karar verilir. Düzeltici ve önleyici bir faaliyet gerekiyorsa süreç başlatılır ve sonlandırılır. Müşteriye konu hakkında bilgilendirme yapılır. Sonuca ilişkin karşılaşılan durumlar;

- Müşteri çözümden memnun ise şikâyet kapatılır.
- Müşteri çözümden memnun değilse şikâyet açık bırakılır ve dış süreçler önerilir.
- Müşterinin farklı bir çözüm önerisi varsa farklı çözüm önerisinin değerlendirilmesi yapılır. Çözüm uygun ise kabul edilir, kayıt tutulur, şikâyet kapatılır. Çözüm uygun değilse şikâyet açık bırakılır, farklı bir çözüm önerisi araştırılır.
- Teknolojik yönden zaman gerektiren şikâyetlerde şikâyet açık bırakılır, müşteriye çözüm için gerekli olan süre bildirilir ve bu süre en çok altı aydır.

Şikâyet sürecinin tüm aşamaları şikâyetçilere email, telefon, faks ve diğer iletişim araçları ile bildirilir.

10-Müşteri şikâyetleri yönetimi uygulamaları ile gerçekleştirmek istediğiniz hedefleriniz nelerdir?

Müşteri şikâyetleri yönetimi ile mükemmel bir müşteri memnuniyeti sağlamak ve tüm süreçlerin iyileştirilmesi amaçlanmaktadır.

11- Müşteri şikâyetleri yönetimi uygulamalarının işletme maliyetleri açısından getirdiği avantajları ve dezavantajları nelerdir?

Müşteri şikâyetleri yönetimi sisteminin kuruluş aşaması kuruluş maliyeti getirmiştir. Fakat sistemin getirdiği avantaj ve faydalar kurulum maliyetlerini karşılamış ve kar elde etme boyutuna getirmiştir. İşletmemiz şikâyet yönetiminin getirdiği maliyetleri önemsemektedir.

12- Müşteri şikâyetleri yönetimi uygulamaları öncesinde ve sonrasında müşteri memnuniyeti ölçümleri yapmakta mısınız? Bu konuda bilgi verebilir misiniz?

Evet yapmaktayız. Ölçümlerimiz müşteri geri dönüş hızının arttığını, müşterilerin birebir görüşecek bir temsilci bulmasının güveni arttırdığını, işteki çözüm hızının arttığını, her şeyin dokümente edilmesinin müşteri memnuniyetini arttırdığını görmekteyiz.

13- Müşteri şikâyeti yönetimi uygulamalarının müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini arttırmada nasıl bir etkiye sahip olduğu konusunda bilgi verebilir misiniz?

Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini arttırmada olumlu bir etki yaratmıştır.

14- Müşteri şikâyeti uygulamalarının genel olarak işletme yönetimine nasıl bir yansıması olmuştur?

Müşteri şikâyetleri yönetimi işletme uygulamalarında pozitif bir etki yaratmıştır. Tüm birimlerin aktif olarak süreçlere dahil olması yönetim faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini arttırmıştır. Şikayete konu olan birim şikayet yönetim sürecine aktif olarak dahil olmakta çözümün bir parçası olmaktadır. Şikâyetlerden öğrenme sağlanarak aynı sorunun bir daha ortaya çıkmaması için önlemler alınmaktadır.

15- Memnuniyetsizlikle sonuçlanmış bir şikâyet sonrasında nasıl bir yol izlemektesiniz?

Memnuniyetsizlikle sonuçlanmış şikâyetlerde müşterilere Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Tüketici Hakları Mahkemeleri ve çeşitli resmi kurumlara başvurma yolu açık bırakılmıştır. Müşterilerin bir önerisi varsa bu değerlendirilmektedir.

16- Alınan şikâyetler işletme proseslerine nasıl dahil edilmektedir bu konuda bilgi verebilir misiniz?

Alınan şikâyetler hangi birim ile ilgili ise şikâyet o birime iletilmekte ve çözüm önerisi o birim ile geliştirilir. Sevkiyat ile ilgili bir şikâyet sevkiyat bölümü yöneticileri ile değerlendirilmekte ve çözüme kavuşturulmaktadır. Üretim ile ilgili bir şikâyette üretim bölümünde değerlendirilmektedir.

17- Müşteri şikâyetlerini ele alma prosesi ile ilgili müşteri memnuniyetini ölçmekte misiniz?

Evet bir ölçüm yapmaktayız.

Ölçüm yapılıyorsa sonuçları hakkında bilgi verebilir misiniz?

2010 yılında % 90'lık bir müşteri memnuniyeti sağlamıştır. 2011 yılı yönetim gözden geçirme toplantısı yapılmadığından bu yıl ki ölçüm sonuçları hakkında bilgi verememekteyiz.

18- Müşteri şikâyetleri yönetiminde karşılaştığınız sorunlar nelerdir? Bu konu hakkında bilgi verebilir misiniz?

Kötü niyetli bazı müşterilerin müşteri şikâyetleri yönetimi uygulamalarını istismar edecek yönde davranışları söz konusu olmaktadır. Sistemin işleyişi ile ilgili her hangi bir sorun yaşanmamaktadır.

III.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu bölümde literatür kısmında yer alan kavramlar, Hazal Bisküvi ve Sanayi A.Ş.' nin Müşteri Şikayet- Öneri Yönetimi uygulaması, derinlemesine mülakat sırasında işletmeden elde edilen belgeler ve www.hazalbiskuvi.com sitesinden elde edilen bilgiler referans alınarak araştırma bulguları yorumlanmaya ve analiz edilmeye çalışılacaktır.

Hazal Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş. bir üretim işletmesi olarak toplam kalite yönetimi (TKY) anlayışını benimseyerek tüm işletme bölümlerinde sürekli iyileştirme ve gelişmeyi ilke edinmiştir. Yine toplam kalite yönetimi (TKY) anlayışının bir gereği olarak mükemmel müşteri memnuniyetini sağlamak da işletmenin hedefleri arasında yerini almaktadır. İşletmenin sahip olduğu yönetim anlayışı günümüz pazar ve dünya koşullarına ayak uydurduğunu göstermektedir. İşletmenin tüm dünya halkı yararına hizmet etmeyi ve bir dünya markası olmayı hedeflemesi; yeni teknolojilere, yeni işletme uygulamalarına ve uluslar arası standartlara sahip olmayı gerekli kılmaktadır. Hazal Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş. de sahip olduğu uluslar arası akredisyonlar, kalite standart belgeleri ile tüm yeni uygulamaları takip ettiğini göstermektedir. İşletme hakkında genel olarak sürekli gelişme ve ilerlemeye açık, müşteri memnuniyetini ön planda tutan, ulusal ve uluslar arası pazarda etkin bir şekilde yer alabilmek için çaba sarf ettiğini söyleyebiliriz.

“Müşteri memnuniyetini, çalışanlar dahil tüm müşterilerimizin ürünlerden beklentilerinin karşılanmasıdır.” İşletme literatürde yer alan tanımlamalara uygun bir ifade ile müşteri memnuniyetini doğru tanımlamış görünmektedir. İşletme müşteri memnuniyeti kavramına çalışanlarını dahil ederek gerçek bir memnuniyet düzeyi sağlanmasının çalışanların memnuniyetinden geçtiğini vurgulamıştır.

İşletmenin müşteri sadakati tanımında yer alan *“...müşteri ile gereken tüm iletişimlerin sürekliliğinin sağlanması...”* ifadesi literatürde yer alan “müşteri ile uzun süreli ve sürekli ilişkiler” kurma tanımına uymaktadır. Yukarıdaki ifadeden yola çıkarak işletmenin satış dahil tüm iletişimleri müşteri sadakati sağlamanın bir parçası olarak gördüğünü söyleyebiliriz.

“ Müşterilerimizin ürünlerimiz ile yaşadıkları memnuniyetsizlikleri ve önerilerini şikâyet olarak kabul etmekteyiz. İşletmemize göre kusursuz ürün şikâyetten geçer anlayışını benimseyip bu anlayışla müşteri şikâyetlerini değerlendirmekteyiz.” İfadesi işletmenin müşteri şikâyetlerini yaşanan memnuniyetsizliklerin bildirilmesi ile sınırlandırmadığını, müşterilerin ürünler hakkındaki önerilerini de şikâyet yönetimi çerçevesinde değerlendirdiğini görmektedir. İşletme ürün kalitesini arttırmak ve ürünlerinde mükemmelliği yakalamak için şikâyetleri bir geri dönüşüm olarak değerlendirmekte ve hataları gidermek için üretim sürecine dahil ettiğini görmektedir. Bu anlayışla işletme müşterilerinin memnuniyetini iyileştirmenin yanında kendi süreçlerini iyileştirme fırsatı da yakalamaktadır.

İşletme müşteri şikâyetleri yönetimi el kitabı ve bu el kitabına bağlı alt dokümanlarda belirlenen zaman aralıklarında müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini ölçmektedir. Bu ölçümleri *“en iyi uygulama takip formu”*, *“ anketler”*, *“birebir yapılan görüşmeler”* ile yapmaktadır. İşletme müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini yaptığı ölçümlerle sürekli

takip altında tutmaktadır. Bu ölçümler, işletmeye ortaya çıkan sonuçlara göre planlar yapma imkanı sağlamaktadır.

İşletme müşteri şikâyetleri yönetimi uygulamalarında “ *müşteriye mali bir yükümlülük getirmeden, memnuniyetsizlikleri memnuniyete dönüştürerek hizmet etme*” anlayışına sahiptir. Müşterilere mali bir yükümlülük getirmemek ifadesi müşterileri şikâyet etmeye cesaretlendirecek önemli noktalardan birisidir. Teori bölümünde bahsedildiği gibi bazı müşteriler şikâyetin kendilerine mali bir yükümlülük getireceğini düşündükleri için şikâyetlerini işletmeye bildirmemektedir.

Hazal Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş.’ nin Şikâyet – Öneri Yönetimi uygulamasının değerlendirilmesi (Hazal Bisküvi ve Gıda Sanayi’ye ait Şikâyet Yönetimi Standardı Derinlemesine mülakat sırasında incelenmiş; ancak işletmenin gizlilik politikaları nedeniyle bu çalışmada yer verilememiştir.) ;

İşletme www.hazalbiskuvi.com resmi web sitesinde ilan ettiği müşteri şikâyet ve öneri hattı, mektup - faks - e-mail, anket, web şikâyet sayfaları ve diğer yollar ile müşteri şikâyetlerini aldıklarını açıkça belirtmiştir. İşletmenin şikâyetleri, şikâyet yönetim temsilcisi, şikâyetin ilgili olduğu bölüm ve tüm işletme yönetimi ile ortak bir şekilde Hazal Bisküvi bünyesinde çözüleceği belirtilmektedir. İşletme müşteri şikâyet- önerilerini açık ve net bir şekilde değerlendirdiğini ifade etmektedir.

İşletme şikâyetin nasıl çözüme kavuşturulacağı ve çözüm sırasında nasıl bir yol izleneceğini açıkça resmeden “*Müşteri Şikâyet- Öneri İş Akış Şeması*” nı hazırlayıp, ilgili herkesin rahatça ulaşabilmesi için web sitesinde yayınlamıştır. Bu şemanın işleyişi ve süreçleri araştırma bulguları kısmında ayrıntılı olarak anlatılmıştır. İşletmenin şikâyetleri ele alıp değerlendirme ile ilgili tüm aşamaları ifade eden bir şema hazırlaması ve bunu herkesin

kolayca erişebileceği şekilde paylaşması ulaşılabilir bir yönetim uygulamasına sahip olduğunu göstermektedir.

Müşteri şikâyet ve önerisi mesai saatleri içerisinde müşteri şikâyetleri yönetimi temsilcisine iletildiğinde şikâyet, müşteri şikâyet öneri formuna kaydedilerek hemen şikâyetin alındığı bilgisi müşteriye gönderilmektedir. Şikâyet veya öneri mesai dışı süreçlerden alındıysa şikâyet en geç bir gün içerisinde müşteri şikâyet öneri formuna kaydedilerek alındı bilgisi müşteriye iletilmektedir. Her iki süreçte de şikâyet veya öneri müşteri şikâyet öneri formuna kaydedildikten maksimum 3 saat sonra alındı bilgisi müşteriye iletilmektedir. İşletme şikâyetin alındığı tüm süreçlerde en kısa zamanda müşterisine cevap vererek sorunun çözümünü başlatmaktadır. Bu da işletmenin müşterilerine en kısa sürede cevap verebilir bir uygulamaya sahip olduğunu göstermektedir.

İşletme şikâyetleri veya önerileri ele alma prosesini herkesin erişimine açık bir şekilde web sitesinde ilan etmiştir. Bu proseste kişilerin kim olduğuna bakılmaksızın herkes için ortak bir şekilde hareket etmeyi sağlayan bir akış şeması hazırlayarak tarafsızlığını ortaya koymuştur. Aynı tür şikâyetler için aynı çözüm önerilerinin geliştirilmesi ve aynı sonuca varabilmek için şikâyet yönetimi prosedürü hazırlanmıştır. Bu da bize işletmenin şikâyetleri değerlendirirken adil davrandığını göstermektedir. İşletme şikâyet veya öneride bulunan müşterinin kimliğini gizli tutarak şikâyet etmeyi teşvik etmektedir. Tüm müşterilere eşit mesafede yaklaşmak müşteri şikâyetleri yönetiminin tarafsız bir şekilde uygulandığını göstermektedir.

İşletme “*müşterilerimize mali yükümlülük getirmeden yasal şartlara uygun olarak incelemeyi...*” ifadesi ile müşterilerinden hiçbir ücret talep etmediğini açıkça belirtmektedir.

Müşteri şikâyet- önerilerinin ücretsiz bir şekilde değerlendirilmesi müşteri şikâyet etme davranışını desteklemektedir.

İşletme şikâyet- öneride bulunan müşterilerinin bilgilerini, şikâyet- öneri yönetimi uygulamaları gereği gizli tutmaktadır.

İşletme şikâyet veya öneride bulunan müşterilerine şikâyetin alındı bilgisinden şikâyetin kapatılmasına kadar var olan tüm süreçleri telefon, mektup- faks- e-mail, bizzat olmak üzere bildirmektedir. Şikâyet veya öneri müşteri memnuniyeti sağlanana kadar devam etmektedir. İşletme şikâyeti müşterinin yararına kapatmak için tüm çözüm önerilerini değerlendirmektedir. Bu da işletmenin şikâyet- öneri yönetimi uygulamalarının tüm evrelerinde müşteri merkezli bir yaklaşım benimsediğini gösterir.

Yapılan görüşmede “...her şeyin dokümente edilmesi...” ifadesi yapılan tüm işlemlerin belgelendirildiğini ve raporlandığını göstermektedir. İşletme yürüttüğü faaliyetler ve verdiği kararları belgelendirerek ve raporlayarak müşterilerinde güven unsurunu arttırmaktadır.

Müşteri şikâyetleri yönetimi uygulamaları öncesinde ve sonrasında yapılan ölçümlerde işletme “*müşteri geri dönüş hızının arttığını, müşterilerin birebir görüşecek bir temsilci bulmasının güveni arttırdığını, işteki çözüm hızının arttığını ve her şeyin dokümente edilmesinin müşteri memnuniyetini arttırdığını*” ifade etmektedir. Buradan hareketle işletmenin müşteri şikâyetleri yönetimi uygulamalarına yaptığı yatırımın sonuçlarının olumlu olduğunu ve işletmeye fayda sağladığını söyleyebiliriz. Bu uygulama ile yalnızca müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati arttırılmakla kalmamış aynı zamanda tüm işletme bölümleri uygulamadan olumlu etkilenmiştir.

İşletme tüm çözüm önerilerini sunmasına rağmen müşterisini memnun edemiyorsa müşteriye tüm resmi kurumlar ve laboratuarlara başvurma yolunu açık bırakarak hiçbir şikâyetin müşterinin istemediği bir şekilde sonuçlanmasına izin vermemektedir.

Müşteri şikayetleri veya önerileri işletme proseslerine dahil edilirken şikayet hangi birimi ilgilendiriyorsa o birimle çözüm önerisi geliştirilmektedir. Bu da diğer bölümlerin çalışma akışına müdahale etmeden sorunu yerinde çözme olanağı tanımaktadır. Alınan bilgiler ışığında bu süreç genel işletme yönetimine olumlu yansımaktadır.

Müşteri şikayeti yönetimi uygulamaları sonucunda yapılan ölçümlerde 2010 yılına ait müşteri memnuniyeti oranı % 90 dır. Bu oran sistemin çok iyi bir şekilde işlediğini ve müşteri odaklı anlayışa sahip olmanın bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hazal Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş.'nin sahip olduğu şikâyet yönetimi standardına uyum sağladığı, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati konularına önem verdiğini ve sürekli gelişme ve ilerleme ilkesinden hareketle sürekli geliştiğini söyleyebiliriz. Müşteri şikâyetleri yönetimi uygulamalarıyla şikâyetleri değerlendirmeme durumunda ortaya çıkabilecek tüm olumsuz iletişim çabalarının önüne geçilmiştir.

SONUÇ

Pazarlama üretim anlayışı döneminden günümüze kadar pek çok değişim geçirmiştir. Bu değişimlerin başında ürün odaklı bir anlayıştan müşteri odaklı bir anlayışa geçiş gelmektedir. Müşteri merkezli yönetim anlayışını benimseyen işletmeler, müşterilerini memnun etmeye daha fazla önem vermek zorundadır. Ama bugün müşterileri sadece memnun etmek işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için yeterli olmakta, memnun olmuş müşterilerinden sadık müşteriler yaratmak gerekmektedir.

Müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağlamak için kullanılan işletme uygulamalarından biriside müşteri şikâyetleri yönetimidir. Bu uygulamalar ile işletmeler müşteri ile olan ilişkisini güçlendirme, müşteri memnuniyetsizliklerini giderme, yasal yollara başvurmadan müşterileri sorunlarının çözülmesi, tekrar satın alma niyetinin olumlu desteklenmesi gibi çok önemli rekabet üstünlükleri yakalamaktadırlar. Ancak tüm bu fırsatların yakalanabilmesi için işletmenin müşterilerinin şikâyet etme veya etmeme davranışlarını incelemesi, müşterilerini şikâyet etmeye teşvik etmesi ve cesaretlendirmesi, şikâyetlerin müşteriyi memnun edecek şekilde ve ücretsiz bir şekilde çözmesi gerekmektedir.

Hazal Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş. ile yapılan derinlemesine mülakat sonucunda işletmenin müşteri şikâyet – önerilerini;

- Kusursuz ürün ve hizmetin bir parçası olarak gördüğünü,
- Şikâyetlerin tüm iş süreçlerine dahil edilerek gelecekte aynı olumsuz durumların yaşanmasının önlendiğini,
- Müşteri memnuniyetsizliklerini memnuniyete dönüştürmek için kullandığını,
- Rekabet üstünlüğü sağlamadaki üstünlüklerden biri olarak gördüğünü,

- Uygulamanın şikayet- öneriyi ilgili bölümlerle değerlendirme olanağı sağlamanın zaman, enerji tasarrufu sağladığını,
- Müşteri sadakatini pozitif etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bu çalışmada müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlamada müşteri şikayetleri yönetiminin etkinliği teorik olarak incelenmiş ve Hazal Bisküvi ve Gıda Sanayi ile yapılan görüşme ile de teori bölümünde anlatılanların uygulamadaki durumu gösterilmeye çalışılmıştır. Araştırma örneklemini tek bir işletmenin oluşturması nedeniyle araştırma sonuçları genellenememektedir. Sonuç olarak Hazal Bisküvi ve Gıda Sanayinin sahip olduğu şikayet yönetimi uygulamalarıyla elde ettiği rekabet üstünlüklerini, sektördeki diğer işletmelerde, kendi yapılarına uygun olan şikayet yönetimi uygulamalarını geliştirip uygulayarak benzer sonuçları elde edebilirler.

KAYNAKÇA

- Akın Acuner, Ş. (2003). *Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü*. İstanbul: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları
- Akan, Y. ve Kaynak, S. (2008). Tüketicilerin Şikayet Düşüncesini Etkileyen Faktörler. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*. 63:2
- Akçay, M. ve Okay, Ş. (2009). Otomotiv Yetkili Servislerinde Dış Müşteri Memnuniyetine Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması: Denizli, Aydın, İzmir. 5. *Uluslar arası İleri Teknolojiler Sempozyumu (FATS'09), Karabük/ TÜRKİYE*
- Alagöz, Başaran, S., Alagöz, M., İnce, M., Ercan, O. (2004). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Altıntaş, M, H. (2000). *Tüketici Davranışları*. Bursa: Alfa Yayınları
- Altuntuğ, N. (2009). Sürdürülebilir Müşteri Değerinin Psikolojik ve Sosyolojik Boyutu: Bireysel ve Toplumsal Karakter. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı: 2
- Ashley, C. and Varki, S. (2009). Loyalty and Its Influence on Complaining Behavior and Service Recovery Satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior*. Vol: 22
- Banar, K. ve Ekergil, V. (2010). Muhasebe Meslek Mensuplarının Hizmet Kalitesi: Sunulan Hizmetlerin Kalitesi ile Müşteri Memnuniyeti İlişkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt: 10, sayı: 1, ss: 39-60
- Bayruk, N. ve Küçük, F. (2007). Müşteri Tatmini ve Müşteri Sadakati İlişkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: XXII, Sayı: 1

- Baloglu, S. (2002). Dimensions of Customer Loyalty Separating Friends From well Wishers. *Cornell Hotel and Administration Quarterly*. Vol: 43 (1), ABI/INFORM Global pg.47
- Barış, G. (2008). *Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikayet Yönetimi*. İstanbul : MediaCat Yayınları
- Barlow, J. Ve Moller, C. (2008). *Her Şikayet Bir Armağandır*. (Çev: Gülden Bilgili). İstanbul: Rota Yayınları
- Barutçugil, İ. (2009). *Müşteri İlişkileri ve Satış Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri
- Bedoyere, Q. (1995). *Sorun Çözme Teknikleri*. (Çev: Doğan Şahiner). İstanbul: Rota Yayınları
- Bell, J. S., Mengüç, B., ve Stefani L.S. (2004). When Customer Disappoint: A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol: 32, No:2, pages: 112-126
- Berry, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services- Growing Interest, Emerging Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol: 23, No:4, pages: 236-245
- Bozkurt, İ. (2004). *İletişim Odaklı Pazarlama*. İstanbul: MadiCat Yayınları
- Crié, D. (2003). Consumers' Complaint Behavior. Taxonomy, Typology and Determinants: Towards a Unified Ontology. *Database Marketing & Customer Strategy Management*. Vol: 11, No: 1, pages: 60-79
- Davidow, M. ve Dacin, A, P. (1997). Understanding and Influencing Consumer Complaint Behavior: Improving Organizational Complaint Management. *Advances in Consumer Research*. Vol: 24
- Demiray, Ö. (2010). *Sanal Alışveriş Mağazalarının Şikayet Yönetiminin Müşteri Bağlılığına Etkisi*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Demirbağ, E. (2004). *Sorularla Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi.
- Demirel, Y. (2007). *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Dick, S, A. ve Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol: 22, No: 2, pages: 99-113.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Cilt: 8, Sayı: 14, ss: 60-87.
- Dolye, P. (2003). *Değer Temelli Pazarlama*. (Çev: Gülfidan Barış). İstanbul: MadiaCat Yayınları
- Ekez, H. E. ve Köker, E, N. (2010). Şikayetin Kısıtlayıcı Faktörleri: Turistlerin Belirgin Şikayet Etme Davranışları. *Journal of Yasar University*. Vol: 17, No: 5, ss: 2859-2873.
- Emir, O. ve Çelik, S. (2010). Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmesi Yöneticilerinin Müşteri Değeri Algılarının Belirlenmesi: Afyonkarahisar'da Bir Uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Cilt:17, Sayı: 1, ss: 69-81
- Erdem, B. (2006). İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking) (Yazınsal Bir İnceleme). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt: 9, Sayı: 15, ss: 65-94
- Fernandes, H. D. ve Santos, P.C. (2008). The Antecedents of the Consumer Complaining Behavior (CCB). *Advances in Consumer Research*. Vol: 35

- Flint, D. J., et al. (2010). Customer Value Anticipation, Customer Satisfaction and Loyalty: An Empirical Examination, *Industrial Marketing Management*.
doi:10.1016/j.inmarman.2010.06.034
- Foster, RV. T. (2008). *Müşteri Memnuniyetinin 101 Yolu*. (Çev: Meral Gönenç). İstanbul: Alfa Yayınları
- Fox, L.G. (2008). Getting Good Complaining Without Bad Complaining. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior*. Vol: 21
- Gerson, F. R. (1997). *Müşteri Tatmininde Süreklilik*. (Çev: Tülay Savaşer). İstanbul: Rota Yayınları
- Gülmez, M. ve Kitapçı, O. (2003). İlişki Pazarlamasının Gelişimi ve Yakın Geleceği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt: 4, Sayı: 2, ss: 81-89
- Hansen, T., Wilke, R. Ve Zaichkowsky, L. J. (2009). How Retailers Handle Complaint Management. *Journal of Customer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior*. Vol: 22
- Haverila, J. M. ve Naumann, E. (2009). Customer Satisfaction and Complaints: Is There a Relationship?. *Review of Business Research*. Vol:9, No:1
- Heppell, M. (2006). *Tek Yıldızlı Bütçeyle Beş Yıldızlı Müşteri Memnuniyeti Sağlayan Büyüleyici Hizmet*. (Çev: İlker Gülfidan). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım
- İlter, B. ve Gökmen, H. (2009). Mevduat Bankalarında İlişkisel Fayda ile Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme: İzmir İli Ölçeği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt:11, Sayı: 1
- Keiningham, L. T., Vavra, G.T., Aksoy, L. ve Wallard, H. (2006). *Sadakat Söylenceleri*. (Çev: Günhan Günay, Senem Peker, Zeynep Küpeli). İstanbul: Rota Yayınları

- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım
- Kotler, P. (2005). *A' dan Z' ye Pazarlama*. (Çev: Aslı Kalem Bakkal). İstanbul: MediaCat Yayınları
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Education
- Kotler, P. (2000). *Kotler ve Pazarlama*. (çev: Ayşe Özyağcılar). İstanbul: Sitem Yayıncılık.
- Kozak, M. (2007). Turizm Sektöründe Tüketicilerin Şikayetlerini Bildirme Eğilimleri. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Cilt: 14, Sayı: 1, ss: 137-152
- Köse, E. (2007). *Müşteri Sadakati Sağlamada Araçsal Bir Yöntem olarak Şikayet Yönetimi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Lam, T. and Tang, V. (2003). Recognizing Customer Complaint Behavior. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. Vol:14, No:1, pages: 69-86
- Larivet, S. and Brouard, F. (2010). Complaints Are a Firm's Best Friend. *Journal of Strategic Marketing*. Vol: 18, No:7, pages: 537- 551
- Lee, I-W., Chang, Y.C. ve Liu, L. Y. (2010). Exploring Customers' Store Loyalty Using the Means-End Chain Approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol:17, pages: 395-405
- Maviş, İ., Toğram, Akyüz, A. ve Toğram, B. (2010). Türkiye'de Bir Üniversite Araştırma Merkezinde Dil ve Konuşma Hizmetlerinin Değerlendirilmesi: Müşteri Memnuniyeti. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt: 10, Sayı: 2, ss: 13-24
- McGoldrick, J. P. and Andre, E. (1997). Consumer Mis-Behavior Promiscuity or Loyalty in Grocery Shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol:4, No: 2, Pages: 73-81
- Mucuk, İ. (2004). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitapevi

- Nasır, S. (2005). *Kıyaslama Düzeyinin Şikayet Telifisinin Algılanan Adaleti ve Şikayet Sonrası Tüketici Davranışı üzerine Etkisi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Odabaşı, Y. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2002). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Yayınları
- Odabaşı, Y. ve Barış, G. (2003). *Tüketici Davranışı*. İstanbul: MediaCat Yayınevi
- Rona, A.L. (2005). *Önce Ben Sonra Müşteri*. İstanbul: Rota Yayınları
- Sarıdaldı, E. ve Sevim, Ş. (2009). Müşteri Şikayet Yönetimi Performansının Değerlendirilmesi: TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt: 12, Sayı: 22, ss: 110-126
- Savaşçı, G. ve Günay, N. G. (2008). İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Sağlamalarında Müşteri Değerinin Yaratılması: GSM Operatörlerinin Üniversite Öğrencilerine Sundukları Hizmet Algılamalarına Yönelik Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı: 30, ss: 251-274
- Seyidoğlu, H. (2009). *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*. İstanbul: Güzem Can Yayınları
- Şimşek, M. (2006). *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık
- Siddiqui, H. M. ve Tripathi, N. S. (2010). An Analytical Study of Complaining Attitudes: With Reference to the Banking Sector. *Journal of Targetting, Measurement and Analysis for Marketing*. Vol: 18, pages: 119-137

- Shoemaker, S. ve Lewis, C.R. (1999). Customer Loyalty: The Future of Hospitality Marketing. *International Journal of Hospitality Management*. Vol: 18, pages: 345-370
- Taşkın, E. (2005). *Müşteri İlişkileri Eğitimi*. İstanbul: Papatya Yayınevi
- Tek, B. Ö. (2006). *Değer Temelli Pazarlama*. İstanbul: Hayat Yayınları
- Tuğrul, S. M. (2009). *Müşteri Sadakati Sağlamada Bir Pazarlama Aracı Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Algılanışı Üzerine Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Tüzün, Kalemci, İ. ve Devrani, Korkmaz, T. (2008). Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri – Çalışan Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt: 3, Sayı: 2, ss:13-24
- Uca, M. ve Menteş, Ş. (2008). İşletme Bölümü Öğrencilerinin Bölüm Gereksinimlerinin Kano Modeli ile Sınıflandırılması: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. Cilt: 9, Sayı:1, ss: 73-91
- Uzunoğlu, E. (2007). Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt:2, Sayı: 1, ss: 11-29
- Varinli, İ. (2008). *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Yılmaz, V. ve Çatalbaş, Karpat, G. (2007). Kredi Kartlarına İlişkin Algının Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati Üzerine Etkisi. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*. Cilt: 44, Sayı: 513
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Yıldız, S. ve Çilingir, Z. (2010). Elektronik Pazarlamada Müşteri Sadakatinin Geliştirilmesi: Karadeniz Teknik Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt: 19, Sayı: 1, ss: 412-428

Yurdakul, M. (2007). İlişkisel Pazarlama Anlayışında Müşteri Sadakati Olgusunun Ayrıntılı Bir Şekilde İncelenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı:17, ss: 268-287

Wayland, E. R. ve Cole, M. P. (2000). *Müşteri Bağlantıları: Büyüme İçin Yeni Stratejiler*. İstanbul: Alfa Yayınları

İnternet Adresleri

CRM- (Customer Relationship Management) Müşteri İlişkileri Yönetimi
<http://www.ito.org.tr/Dokuman/eTicaret/04.02.03.02.57.pdf> E.T. 01.02.2011

CRM: Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram <http://www.danismend.com/> E.T. 01.02.2011

Pazarlama Sözlüğü
<http://www.pazarlamadunyasi.com/DesktopDefault.aspx?tabid=84&harfler=M> E.T. 08.02.2011

Törtop, C. Müşteri Memnuniyeti İçin 7 İpucu
http://www.plusvalue.net/yayinlarimiz/Musteri_Memnuniyeti/Musteri_Memnuniyeti_Icin_7_Ipucu/ E.T. 07.02.2011

Yeni Başarı Stratejisi: Müşteri Mükemmelliği
<http://www.abasturk.com/erp/makaleler/makaleler-yeni-basari-stratejisi-musteri-mukemmelligi.htm> E.T. 07.02.2011

Memnuniyet Ölçümü, http://www.ipsos-kmg.com/memnuniyet_olcumu E.T. 10.02.2011

Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi http://www.tmme.org/?page_id=16 E.T. 10.02.2011

Davranış Bilimleri Enstitüsü, <http://www.dbe.com.tr/?SectionID=326> E.T. 10.02.2011

Çözüm Var Danışmanlık Anket El Kitabı,
http://www.cozumvar.com.tr/tr/Yayinlarimiz/Kitaplarimiz/Anket_El_Kitabi.pdf E.T.
 11.02.2011

Bulut, A. Z. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler. Mevzuat Dergisi. Yıl:7, Sayı:79, Temmuz 2004
<http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm> E.T. 13.02.2011

www.tdk.gov.tr

Customer Loyalty and Satisfaction, <http://www.managementstudyguide.com/customer-loyalty-and-satisfaction.htm> E.T. 22.02.2011

Focus Group Fundamentals
<http://www.extension.iastate.edu/publications/pm1969b.pdf> E.T. 10.02.2011

Ergünda, İ. (2002). Müşteri Odaklılık. <http://www.danismend.com/> , E.T. 03.05.2011
www.hazalbuskivi.com

Uyar, (2005),
http://www.plusvalue.net/yayinlarimiz/Musteri_Memnuniyeti/Sikayetlerden_Sikayet_Etmeyin/
 /, E.T. 25.03.2011

EK: Derinlemesine Mülakat Soru Formu

Sayın Cevaplayıcı,

Bu çalışma; Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Murat BURUCUOĞLU tarafından, Yrd. Doç. Dr. Selda Başaran ALAGÖZ danışmalığında yürütülen, “Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakatini Arttırmada Müşteri Şikayetleri Yönetiminin Etkinliği: Bir Örnek Olay İncelemesi” isimli tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Bu görüşmeden elde edilecek veriler sadece bu çalışmada kullanılacaktır.

Yrd. Doç. Dr. Selda Başaran ALAGÖZ

Murat BURUCUOĞLU

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi

seldalagoz@hotmail.com

murat_burucuoglu@hotmail.com

SORULAR

1- Genel olarak işletmenin yapısı hakkında bilgi verebilir misiniz?

- İşletmenin kuruluş tarihi
- İşletmenin kuruluş amacı
- İşletmenin personel sayısı
- İşletmenin faaliyet alanı
- İşletmenin departmanları

2- İşletmenin misyonu ve vizyonu hakkında bilgi verebilir misiniz?

3- İşletmenin faaliyet gösterdiği yerel ve uluslar arası pazardaki yeri hakkında bilgi verebilir misiniz?

4- Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati konuları hakkında neler söyleyebilirsiniz?

İşletmenizin bu kavramlara bakış açısı nedir?

5- Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini arttırmaya yönelik çalışmalarınız nelerdir?

Bu çalışmalarınızın öncesinde ve sonrasında bir ölçüm yapmakta mısınız?

6- Müşteri şikayeti kavramı hakkında neler söyleyebilirsiniz? İşletmenizin müşteri şikayetlerine bakış açısı nasıldır?

7- Müşteri Şikayetleri Yönetimi hakkında neler söyleyebilirsiniz? İşletmenizin müşteri şikayetleri yönetimine bakış açısı nasıldır?

8- Müşteri şikayetleri yönetimine hangi nedenlerden dolayı ihtiyaç duyduunuz?

9- Müşteri şikayetleri yönetimi prosedürünüzün işleyişi hakkında ayrıntılı bilgi verebilir misiniz?

10- Müşteri şikayetleri yönetimi uygulamaları ile gerçekleştirmek istediğiniz hedefleriniz nelerdir?

11- Müşteri şikayetleri yönetimi uygulamalarının işletme maliyetleri açısından getirdiği avantaj veya dezavantajlar nelerdir?

12- Müşteri şikayetleri uygulamaları öncesinde ve sonrasında müşteri memnuniyeti ölçümü yapmakta mısınız?

Bu konuda bilgi verebilir misiniz?

13-Müşteri şikayeti yönetimi uygulamalarının müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini arttırmada nasıl bir etkiye sahip olduğu konusunda bilgi verebilir misiniz?

14-Müşteri şikayetleri yönetimi uygulamalarının genel olarak işletme yönetimine nasıl bir yansıması oldu?

15-Memnuniyetsizlikle sonuçlanmış bir şikayet sonrasında nasıl bir yol izlemektesiniz?

16-Alınan şikayetler işletme proseslerine nasıl dahil edilmektedir bu konuda bilgi verebilir misiniz?

17-Müşteri şikayetlerini ele alma prosesi ile ilgili müşteri memnuniyetini ölçmekte misiniz?

- Ölçüm yapılıyorsa sonuçları hakkında bilgi verebilir misiniz?

18-Müşteri şikayetleri yönetiminde karşılaştığınız sorunlar nelerdir? Bu konu hakkında bilgi verebilir misiniz?