

**MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİMİNİN
MÜŞTERİ BAKIŞ AÇISIYLA DEĞERLENDİRİLMESİ
VE TCDD 3. BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ'NDE
BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Evrin SARI

Kütahya - 2008

T. C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİMİNİN
MÜŞTERİ BAKIŞ AÇISIYLA DEĞERLENDİRİLMESİ
VE TCDD 3. BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ'NDE
BİR UYGULAMA**

Danışman

PROF. DR. ŞERAFETTİN SEVİM

Hazırlayan

Evrin SARI

2006911113040

Kütahya – 2008

Kabul ve Onay

Evrım SARI'nın hazırladığı “Müşteri Şikayet Yönetiminin Müşteri Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi ve TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

...../...../2008

Tez Jürisi

Prof. Dr. Şerafettin SEVİM (Danışman)

Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN

Yrd. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Müşteri Şikayet Yönetiminin Müşteri Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi ve TCDD 3. Bölge Müdürlüğü’nde Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2008

Evrin SARI

Özgeçmiş

1980 yılında Kütahya'da doğdu. İlkokulu Kütahya Cumhuriyet İlköğretim okulunda, Ortaokulu Kütahya Lisesinde ve Liseyi Kütahya Anadolu Öğretmen Lisesinde okudu. 1998 yılında başladığı Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nü 2002 yılında başarıyla tamamladı. 2006 yılında Dumlupınar Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon alanında yüksek lisans öğrenimine başladı. Aynı zamanda 2001 yılından itibaren TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde memur olarak çalışmaktadır

ÖZET

Ulaştırma sektörünün ekonomilerdeki önemi, hızla gelişen teknoloji ve yoğunlaşan rekabet ulaştırma işletmelerini müşterilerin şikayetlerini yönetmeye zorlamaktadır. Şikayetlerin yönetimi; işletmeler için hizmet kalitesine ilişkin eksiklerin belirlenmesinde, müşteri memnuniyetinin önündeki engellerin tespit edilmesinde, müşteri sadakatinin oluşturulmasında ve müşteri ilişkileri yönetiminde etkili araçlardan biridir.

Bu araştırmanın temel amacı; müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, müşteri sadakati, ilişkisel pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi ile yakından ilişkili olan müşteri şikayet yönetiminin teorik analizinin yapılarak, sistem yaklaşımıyla değerlendirilmesidir. Sistemin girdilerinin, işleyişinin, çıktılarının ortaya konularak, müşteri şikayet yönetimi performansının müşteri bakış açısıyla değerlendirilmesi ve bütün bu çalışmaların çağdaş anlamda ele alınarak TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde uygulanmasıdır.

Uygulamada, TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde mevcut olan müşteri şikayet yönetimi performansı müşteri bakış açısını yansıtan bir müşteri anketi modeli ile değerlendirilmiştir. Müşteri şikayet yönetiminin etkin işlememesinin nedenleri araştırılmış ve etkin bir şikayet yönetimi için sekiz öneri sunulmuştur. En önemli üç öneriden birincisi; müşterilerin şikayet konusunda cesaretlendirilmeleri ve şikayet süreci hakkında bilgilendirilmeleri için garlarda, istasyonlarda ve trenlerde şikayet masalarının oluşturulmasıdır. İkincisi; şikayetlerin müşteriye tatmin edecek şekilde çözümlenmesi amacıyla şikayet politika ve stratejilerinin yeniden yapılandırılmasıdır. Üçüncüsü ise; şikayetlere cevap verilme süresine ilişkin standartların belirlenerek, bu standartlara uyulması ve müşterilerin bu konuda bilgilendirilmesidir.

ABSTRACT

The importance of transportation sector in the economics, rapidly developing technology and increasing competition compel the transportation enterprises to manage customer's complaints. Complaint management is one of the most effective methods for enterprises in the determinations of the insufficiencies in the service quality, determinations of the obstructions preventing customer's satisfaction, establishing customer's devotion and management of relation with the customers.

The main aim of this study is to make a theoretical analysis of the customer's complaint management which is closely related to customer's satisfaction, service quality, customer's loyalty, relational marketing and customer's relations management, and to evaluate these with the system approach. It is to evaluate the customer's complaint management performance from the customer's point of view by means of setting forth the system inputs, operations and outputs, and to take into account all these studies in a modern manner and to implement them within TCDD 3rd Regional Directorate.

In the implementation, the customer's complaint management performance which is present in TCDD 3rd Regional Directorate has been evaluated with a customer survey model reflecting the customer's viewpoints. The reasons for the disability of the customer's complaint management to efficiently function have been examined and eight recommendations have been submitted for an effective complaint management. First of the three most important recommendations is to encourage the customers on the issue of complaints and to set complaint tables at railroad stations, coach stations and in trains with the aim of informing them about the complaint mechanism. The second one is to restructure the complaint policies and strategies in order to find a resolution for the complaints so as to satisfy the customers. Finally the third recommendation is the determination of standards related to the durations of the responses provided for complaints and the compliance with these standards and informing the customers on this issue.

İÇİNDEKİLER

sayfa

| | |
|------------------------|------|
| ÖZET | v |
| ABSTRACT | vi |
| TABLolar LİSTESİ..... | xi |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xiii |
| KISALTMALAR..... | xiv |
| TEZ HAKKINDA | xv |

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİMİYLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİMİ KAVRAMI | 2 |
| 1.1.1. Müşteri Kavramının Tanımı ve Müşteri Çeşitleri | 2 |
| 1.1.2. İşletmeler İçin Şikayetlerin Gerekliliği..... | 3 |
| 1.1.3. Müşteri Şikayet Yönetiminin Tanımı ve Önemi | 5 |
| 1.1.4. Müşteri Şikayet Yönetiminin İşletmeler İçerisindeki Konumu..... | 6 |
| 1.1.5. Müşteri Şikayet Yönetiminin İşlevleri..... | 9 |
| 1.2. MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİMİYLE İLİŞKİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE BU KAVRAMLARIN MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİMİ İLE OLAN İLİŞKİLERİ..... | 13 |
| 1.2.1. Hizmet Kalitesi ve Hizmet Kalitesinin Müşteri Şikayet Yönetimi ile İlişkisi..... | 13 |
| 1.2.1.1.Hizmet Kalitesinin Tanımı ve İçeriği | 13 |
| 1.2.1.2.Hizmet Kalitesinin Boyutları ve Kavramsal Modeli..... | 17 |
| 1.2.1.3.Hizmet Kalitesi ve Müşteri Şikayet Yönetimi İlişkisi..... | 22 |
| 1.2.2. Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Memnuniyetinin Müşteri Şikayet Yönetimi ile İlişkisi..... | 25 |
| 1.2.2.1.Toplam Kalite Yönetimi İçerisinde Müşteri Memnuniyeti | 25 |
| 1.2.2.2.Müşteri Memnuniyetinin Tanımı ve Önemi | 25 |
| 1.2.2.3.Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayet Yönetimi İlişkisi | 32 |
| 1.2.3. Müşteri Sadakati ve Müşteri Sadakatının Müşteri Şikayet Yönetimi | |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ile İlişkisi..... | 36 |
| 1.2.3.1.Müşteri Sadakatının Tanımı ve Gerekliliği | 36 |
| 1.2.3.2.Müşteri Sadakati ve Müşteri Şikayet Yönetimi İlişkisi..... | 41 |
| 1.2.4. İlişkisel Pazarlama, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bu Kavramların Müşteri Şikayet Yönetimi ile İlişkileri..... | 43 |
| 1.2.4.1.İlişkisel Pazarlama..... | 43 |
| 1.2.4.2.Müşteri İlişkileri Yönetimi | 45 |
| 1.2.4.3.İlişkisel Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetimi ile Müşteri Şikayet Yönetimi İlişkileri..... | 48 |

İKİNCİ BÖLÜM

SİSTEM YAKLAŞIMI AÇISINDAN MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİMİNİN ANLIZİ

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİM SİSTEMİNİN MİSYONU, VİZYONU, AMAÇLARI VE HEDEFLERİ | 54 |
| 2.2. MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİM SİSTEMİNİN GİRDİLERİ: MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ..... | 57 |
| 2.2.1. Müşteri Açısından Şikayet | 57 |
| 2.2.1.1.Şikayet Eden Müşterilerin Tepkileri | 58 |
| 2.2.1.2.Sessiz Kalan Müşterilerin Şikayet Etmeme Nedenleri | 61 |
| 2.2.1.3.Şikayet Eden Müşteride Bezginlik Yaratan Faktörler..... | 62 |
| 2.2.2. Kültür, Karakter ve Demografik Farklılıklarının Şikayet Etme Eğilimi Üzerine Etkileri..... | 64 |
| 2.3. MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİM SİSTEMİNİN İŞLEYİŞİ | 68 |
| 2.3.1. Şikayet Durumlarının İncelenmesi | 68 |
| 2.3.2. Şikayet Çözme Politika ve Stratejilerinin Oluşturulması | 71 |
| 2.3.3. Şikayet Toplama Araçlarının Belirlenmesi | 73 |
| 2.3.4. Şikayet Yönetim Sisteminin Yapılandırılması | 76 |
| 2.3.4.1.Standartların Belirlenmesi | 77 |
| 2.3.4.2.Sorun Alanlarının Belirlenmesi..... | 80 |
| 2.3.4.3.Standartların Sapması Halinde Sunulacak Çözümlerin Belirlenmesi | |

| | |
|-------------------------------------------------------------|----|
| | 82 |
| 2.3.4.4.Şikayet Veri Tabanı Oluşturup Güncel Tutulması..... | 85 |
| 2.3.4.5.Geri-bildirim Yapılması..... | 89 |
| 2.3.5. Şikayet Çözüm Süreci..... | 90 |
| 2.4. MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİM SİSTEMİNİN ÇIKTILARI..... | 94 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİMİ PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1. MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİMİ PERFORMANSININ KRİTERLERİ | 98 |
| 3.2. MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİMİ PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE KULLANILAN TEKNİKLER..... | 101 |
| 3.2.1. Kritik Olay Tekniği..... | 101 |
| 3.2.2. Kıyaslama Tekniği (Benchmarking)..... | 103 |
| 3.2.3. Fokus Grup Görüşmeleri..... | 105 |
| 3.2.4. Danışma Panelleri | 106 |
| 3.3. BİR DEĞERLENDİRME TEKNİĞİ OLARAK MÜŞTERİ ANKETİ MODELİ.. | 107 |
| 3.3.1. Müşteri İlişkileri Anketinin Tanımı ve İçeriği | 107 |
| 3.3.2. Müşteri Anketi Modeli..... | 109 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TCDD 3.BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ'NDE MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİMİNİN MÜŞTERİ BAKIŞ AÇISIYLA DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR ANKET ÇALIŞMASI

| | |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1. TCDD'NİN GENEL TANIMI..... | 115 |
| 4.1.1. TCDD'nin Tarihçesi | 115 |
| 4.1.2. TCDD'nin Organizasyon Yapısı ve Görevleri | 120 |
| 4.1.3. Türkiye'de Ulaştırma Sistemleri İçerisinde TCDD'nin Konumu | 122 |
| 4.1.4. TCDD'de Müşteri Memnuniyeti | 125 |
| 4.2. TCDD 3.BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ'NDE MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİMİNİN | |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| MEVCUT DURUMUNUN ANALİZİ..... | 128 |
| 4.3. TCDD 3. BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ'NDE MEVCUT OLAN MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİMİNİN MÜŞTERİ BAKIŞ AÇISIYLA DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR ANKET ÇALIŞMASI | 133 |
| 4.3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntemi..... | 133 |
| 4.3.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi..... | 138 |
| 4.3.3. Araştırma Sonuçları | 156 |
| 4.3.4. TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde Mevcut Olan Müşteri Şikayet Yönetim Performansının Arttırılması ve Yönetimin Etkin İşlemesi İçin Öneriler..... | 158 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER | 163 |
| EKLER..... | 168 |
| KAYNAKÇA | 171 |
| DİZİN..... | 181 |

TABLOLAR LİSTESİ

| | | |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 1.1: | Sadık Müşterinin İşletmeye Getirisi..... | 37 |
| Tablo 1.2: | Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde Müşteri Ayrımı | 48 |
| Tablo 2.1: | Şikayet Yaratabilecek Durumlara Yönelik Olasılık Matrisi..... | 69 |
| Tablo 2.2: | Düşük ve Yüksek Standartlara Bir Örnek | 78 |
| Tablo 3.1: | Bir Araştırmada Kritik Olaylar Tekniğinde Kullanılan Form..... | 102 |
| Tablo 4.1: | Karayolları ve Demiryolları İçin Verilen Ödenekler ve Yol Yapımları | 119 |
| Tablo 4.2: | Ulaştırma Sistemlerine Göre Yolcu ve Yük Taşımaları | 124 |
| Tablo 4.3: | TCDD'de Hizmet Öncesi ve Sonrası Müşteri Görüşlerine İlişkin Anket İstatistikleri..... | 128 |
| Tablo 4.4: | TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'ne 2007 Yılı'nın İlk Yarısında İletilen Müşteri Şikayetleri ve Şikayet Çözüm Örnekleri | 131 |
| Tablo 4.5: | Müşterilerin Demografik Özellikleri..... | 138 |
| Tablo 4.6: | Müşterilerin Hizmetlere İlişkin Genel Anlamdaki Memnuniyet Düzeyleri | 139 |
| Tablo 4.7: | Müşterilerin Hizmetlerle İlgili Konularda Şikayet Sahibi Olma Durumları | 139 |
| Tablo 4.8: | Müşterilerin Şikayetlerini İletme Konusundaki Eğilimleri | 140 |
| Tablo 4.9: | Şikayet Sahibi Müşterilerin Şikayetlerini İletmeme Nedenleri | 141 |
| Tablo 4.10: | Müşterilerin Şikayetlerini İletme Yöntemleri ile Şikayetlerine Cevap Verilme Süresi Arasındaki İlişki | 142 |
| Tablo 4.11: | Müşterilerin Şikayetlerine Cevap Verilme Süresi ile Şikayetlerine Getirilen Çözümünden Memnun Kalmaları Arasındaki İlişki | 146 |
| Tablo 4.12: | Müşterilerin Şikayetlerine Getirilen Çözümünden Memnun Kalmaları ile Gelecekte TCDD'yi Tercih Etmeleri Arasındaki İlişki | 147 |
| Tablo 4.13: | Müşterilerin Gelecekte TCDD'yi Tercih Etmeleri ile Şikayet Tazminine İlişkin Tercihleri Arasındaki İlişki | 148 |
| Tablo 4.14: | Müşterilerin Demografik Özellikleri ile Memnun Kalmadıkları Hizmete İlişkin Şikayet Eğilimleri Arasındaki İlişki..... | 149 |
| Tablo 4.15: | Müşterilerin Gelir Düzeyleri ile Memnun Kalmadıkları Hizmete İlişkin Şikayet Eğilimleri Arasındaki İlişki | 150 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 4.16: Müşterilerin Eğitim Durumları ile Memnun Kalmadıkları Hizmete İlişkin Şikayet Eğilimleri Arasındaki İlişki | 151 |
| Tablo 4.17: Müşterilerin Seyahat Sıklıkları ile Memnun Kalmadıkları Hizmete İlişkin Şikayet Eğilimleri Arasındaki İlişki | 152 |
| Tablo 4.18: Müşterilerin Demografik Özellikleri ile Şikayetlerini İletirken Başvurdukları Yöntemler Arasındaki İlişki | 153 |
| Tablo 4.19: Müşterilerin Gelir Düzeyleri ile Şikayetlerini İletirken Başvurdukları Yöntemler Arasındaki İlişki | 154 |
| Tablo 4.20: Müşterilerin Eğitim Durumları ile Şikayetlerini İletirken Başvurdukları Yöntemler Arasındaki İlişki | 155 |
| Tablo 4.21: TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde Müşteri Şikayet Yönetiminin Performansını Düşüren Nedenler | 156 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | | |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1.1: | Pazar Payı Artırma Stratejileri | 7 |
| Şekil 1.2: | Yönetim İşlevleri | 10 |
| Şekil 1.3: | Grönroos'a Göre Hizmet Kalitesinin Boyutları | 17 |
| Şekil 1.4: | Parasuraman, Zeithaml ve Berry'e Göre Hizmet Kalitesinin Boyutları . | 19 |
| Şekil 1.5: | Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli..... | 20 |
| Şekil 1.6: | İşletme Başarı Zinciri | 27 |
| Şekil 1.7: | ACSI Müşteri Tatmini Modeli | 28 |
| Şekil 1.8: | Müşteri Penceresinden Şikayet Süreci | 33 |
| Şekil 1.9: | Müşteri Memnuniyetinin Önceliği ve Önemi | 38 |
| Şekil 1.10: | Yatırım/Karlılık Zıtlığı | 38 |
| Şekil 1.11: | Müşteri İlişkileri Yönetim Süreci | 50 |
| Şekil 2.1: | Memnun Olmamış Müşteri İçin Alternatif Tepkiler | 58 |
| Şekil 2.2: | Şikayet Yönetim Sisteminin Yapılandırılmasındaki Adımlar | 76 |
| Şekil 2.3: | Bir İşletmenin Telefona Cevap Verme Süresi Ortalamasının Etrafındaki Dağılım..... | 80 |
| Şekil 2.4: | Müşteri Şikayet Yönetim Sisteminin İşleyişi | 96 |
| Şekil 3.1: | Müşteri Şikayet Yönetimi Performansının Müşteri Bakış Açısıyla Değerlendirilmesine İlişkin Müşteri Anketi Modeli | 112 |
| Şekil 4.1: | TCDD'nin 2006 Yılı Müşteri Memnuniyeti Araştırma Sonuçları | 127 |

KISALTMALAR

| | |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------|
| ABD | :Amerika Birleşik Devletleri |
| ACSI | :American Costumer Satisfaction İndex |
| a.g.e | :Adı Geçen Eser |
| ARGEDA | :Araştırma Geliştirme Eğitim ve Danışmanlık Merkezi |
| A.Ş | :Anonim Şirketi |
| C. | :Cilt |
| CRM | :Customer Relationship Management |
| Çev | :Çeviren |
| İ.İ.B.F. | :İktisadi İdari Bilimler Fakültesi |
| KHK | :Kanun Hükmünde Kararname |
| MİY | :Müşteri İlişkileri Yönetimi |
| MİYA | :Müşteri İlişkileri Yönetimine İlişkin Algılar |
| MİYİB | :Müşteri İlişkileri Yönetimine İlişkin Beklentiler |
| No | :Numara |
| ODTÜ | :Orta Doğu Teknik Üniversitesi |
| S | :Sayı |
| s | :Sayfa |
| Ss | :Sayfa Sayısı |
| S.B.E. | :Sosyal Bilimler Enstitüsü |
| SCSB | :Swedish Customer Satisfazction Barolmeter |
| TCDD | :Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demir Yolları |
| TKY | :Toplam Kalite Yönetimi |
| TORQUE | :Techonolgy, Organisational, Relationship Building, Quality, Uniqueness, Ethics |
| USA | : United State America |

TEZ HAKKINDA

Araştırmanın Problemi

Hizmet kalitesinin artırılmasında, müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmesinde, müşteri sadakatının oluşturulmasında, müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanmasında son derece önemli olan müşteri şikayet yönetiminin bir işletmede yapılandırılması yoğun çabayı gerektirmektedir. Üstünkörü oluşturulan bir sistem başarısızlığa mahkumdur. Başarılı bir müşteri şikayet yönetimi için sadece sistemin gereken şekilde yapılandırması yetmemekte, kurulduktan sonra zaman zaman performans değerlendirilmesi gerekmektedir. Ancak müşteri şikayet yönetim performansının nasıl ve kimler tarafından değerlendirileceği bir sorundur. Sadece kantitatif kriterler ile ya da işletme yönetiminin ve çalışanlarının görüşleriyle müşteri şikayet yönetim performansı hakkında sonuca varmak pek sağlıklı olmamaktadır.

Bu araştırmada müşteri şikayet yönetiminin; müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, müşteri sadakati, ilişkisel pazarlama, müşteri ilişkileri yönetimi ile olan ilişkileri incelenmiş ve kavramların teorik analizi yapılmıştır. Sistem yaklaşımı benimsenerek, müşteri şikayet yönetimi girdileri ve çıktıları vurgulanmış, sistemin yapılandırılması ve işleyişi açıklanmış, şikayet çözüm süreci üzerinde durulmuştur. Müşteri şikayet yönetimi performansının değerlendirilmesinde kullanılan kriterler açıklanmış ve performansın ölçülmesi için kullanılan tekniklere değinilmiştir. Bu tekniklerden biri olan müşteri ilişkileri anketleri, müşteri şikayet yönetim performansını müşteri bakış açısıyla değerlendirilmesine ilişkin oluşturulan müşteri anketi modeline yön vermiştir. Araştırmanın uygulama kısmında ise, bu model çerçevesinde TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'ndeki mevcut olan müşteri şikayet yönetimi performansı müşteri bakış açısıyla değerlendirilmiş, performansı düşüren unsurlar tespit edilmiş ve bu unsurlardan hareketle yönetimin etkin işlemesi için önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, müşteri sadakati, ilişkisel pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi ile yakından ilişkisi olan müşteri şikayet yönetiminin teorik anlamda analizinin yapılarak bir sistem yaklaşımıyla değerlendirilmesidir. Sistemin girdilerinin, işleyişinin, çıktılarının ve şikayet

çözümleme sürecinin ortaya konularak müşteri şikayet yönetimi performansının, müşteri bakış açısıyla değerlendirilmesine ilişkin müşteri anketi modeli ile ölçülmesi ve bütün bu çalışmaların çağdaş anlamda ele alınarak bir işletmede uygulanmasıdır.

Araştırmada, TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde mevcut olan müşteri şikayet yönetimi performansı müşteri bakış açısını yansıtan bir müşteri anketi modeli ile değerlendirilmiş müşteri şikayet yönetiminin performansının düşüklüğüne neden olan unsurlar belirlenmiş, bu unsurlardan hareketle müşteri şikayet yönetiminin performansının ve etkinliğinin artırılması için öneriler sunulmuştur.

Araştırmanın Önemi

Günümüzde müşterilerle uzun soluklu ilişkilerin kurulabilmesi, müşterilerin memnun edilmesi ve müşterilere sunulan hizmetin kalitesinin artırılması, özellikle hizmet işletmelerinde müşteri şikayet yönetimini vazgeçilmez hale getirmiştir. Çünkü şikayet sahibi müşterinin, şikayetine getirilen çözümden memnun kalması halinde hizmete ilişkin algıları, beklentilerinin üzerine çıkacaktır. Şikayetlerin müşteriye memnun edecek şekilde çözümlenmesi ise; müşteri şikayet yönetimi standartlarının ve şikayet politikalarının ortaya konulmasına, bu standartlara ve politikalara uyulmasına, yönetimin performansına ve müşteri şikayet yönetimindeki işleyişin etkinliğine bağlıdır.

Bu araştırma ile, müşteri şikayet yönetimi performansının değerlendirilmesinde kantitatif kriterler gibi, kalitatif kriterlerle de kullanılmasının mümkün olduğu görülmüştür. Araştırmamızda müşteri şikayet yönetimi performansının müşteri bakış açısıyla değerlendirilmesine ilişkin oluşturulan müşteri anketi modeli ile performans değerlendirmesi yapılmıştır. Üstelik bu anketle elde edilen sonuçların kantitatif kriterler ile elde edilemeyecek nitelikte olması araştırmamıza daha da önem kazandırmaktadır

2010 yılında gelirlerini 2005 yılına göre 2.6 kat arttırmayı hedefleyen ve kurumsal değişim seferberliği içerisinde olan TCDD'nin amaçlarına ulaşması için sahip olduğu en değerli anahtarı müşteri memnuniyeti olduğundan, bu araştırma demiryolu taşımacılığındaki tek kuruluşumuzun gelişmesinde faydalı olacaktır.

Bu araştırma ile TCDD 3. Bölge Müdürlüğü yolcularının demiryolu taşımacılığına ilişkin şikayetleri tespit edilecek, hizmette yetersiz kalınan noktalar belirlenecek ve müşteri şikayet yönetim performansının artırılması için yapılması gerekenler hakkında önerilerde bulunulacaktır.

Bir işletmenin az sayıda şikayet almasının sadece müşteri memnuniyetinden değil, müşterilerin şikayet etmekten kaçınmasından da kaynaklanabileceğinin bilincinde olan TCDD için bu araştırma, müşterilerin şikayet eğilimlerinin tespit edilmesi ve şikayetten kaçınma nedenlerin ortaya konulması açısından yöneticilere önemli ip uçları verecektir. Ayrıca yetkililer, kendilerine iletilen şikayetlere getirdikleri çözümlerden, müşterilerin memnun olup olmadıklarını görme fırsatı elde edeceklerdir.

Bu araştırma, gelecekte ulaşım hizmetleri ile ilgili yapılacak araştırmalara da temel oluşturacaktır.

Araştırmanın Hipotezleri

Uygulama kısmında TCDD 3. Bölge Müdürlüğü ele alınan araştırmamızda 14 tanesi alt hipotez olmak üzere toplam 21 hipotez bulunmaktadır.

H₁:TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde mevcut olan müşteri şikayet yönetimi etkin olarak işlememektedir.

H₂:TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde şikayet sahibi olan müşteriler içerisinde, şikayetlerini TCDD'ye iletmeyen müşteri sayısı, şikayetlerini TCDD'ye ileten müşteri sayısından fazladır.

H₃:TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde müşteriler en çok, şikayet etmenin bir işe yaramayacağını düşündükleri için şikayet etmekten kaçınmaktadırlar.

H₄:Şikayetin iletilmesi yöntemiyle şikayete cevap verilme süresi arasında 0.05'lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₅:Şikayete cevap verilme süresiyle, müşterilerin şikayete getirilen çözümden memnun kalmaları arasında 0.05'lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₆:Müşterilerin şikayete getirilen çözümden memnun kalmaları ile gelecekte TCDD'yi tercih etmemeleri arasında 0.05'lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₇:Müşterilerin gelecekte TCDD'yi tercih etmeleri ile şikayet tazminine ilişkin tercihleri arasında 0.05'lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Alt Hipotezler;

H₈:Müşterilerin cinsiyetleri ile memnun kalmadıkları hizmetlere ilişkin şikayet etme eğilimleri arasında 0.05'lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₉:Müşterilerin medeni durumları ile memnun kalmadıkları hizmetlere ilişkin şikayet etme eğilimleri arasında 0.05'lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır

H₁₀:Müşterilerin seyahat tercihleri ile memnun kalmadıkları hizmetlere ilişkin şikayet etme eğilimleri arasında 0.05'lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₁₁:Müşterilerin gelir düzeyleri ile memnun kalmadıkları hizmetlere ilişkin şikayet etme eğilimleri arasında 0.05'lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₁₂:Müşterilerin yaşları ile memnun kalmadıkları hizmetlere ilişkin şikayet etme eğilimleri arasında 0.05'lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₁₃:Müşterilerin eğitim durumları ile memnun kalmadıkları hizmetlere ilişkin şikayet etme eğilimleri arasında 0.05'lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₁₄:Müşterilerin seyahat sıklıklarıyla ile memnun kalmadıkları hizmetlere ilişkin şikayet etme eğilimleri arasında 0.05'lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₁₅:Müşterilerin cinsiyetleri ile şikayetlerini iletirken başvurdukları yöntemler arasında 0.05'lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H16:Müşterilerin medeni durumları ile şikayetlerini iletirken başvurdukları yöntemler arasında 0.05'lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H17:Müşterilerin yaşları ile şikayetlerini iletirken başvurdukları yöntemler arasında 0.05'lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır

H18:Müşterilerin gelir düzeyleri ile şikayetlerini iletirken başvurdukları yöntemler arasında 0.05'lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H19:Müşterilerin seyahat tercihleri ile şikayetlerini iletirken başvurdukları yöntemler arasında 0.05'lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H20:Müşterilerin eğitim durumları ile şikayetlerini iletirken başvurdukları yöntemler arasında 0.05'lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H21:Müşterilerin seyahat sıklıkları ile şikayetlerini iletirken başvurdukları yöntemler arasında 0.05'lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırmanın ana kütesini İzmir (TCDD 3. Bölge Müdürlüğü merkezi) ve Ankara güzergahında İzmir Mavi Treni, 9 Eylül Mavi Treni ve Karesi Ekspresi ile, 01.01.2007-31.08.2007 tarihleri arasında seyahat eden 345.060 müşteri (yolcu) oluşturmaktadır. Bu ana kütle içersinden tabakalı örnekleme yoluyla temsil yeteneği güçlü olarak kabul edilen 700 örneklem seçilmiştir.

Araştırmaya en az bir kez demiryolu yolculuğu yapmış müşteriler (yolcular) dahil edilmiştir. TCDD ile yük taşımacılığı yapan müşteriler (işletmeler) kapsam dışı bırakılmıştır.

Araştırmamızda en büyük kısıt literatür taraması aşamasında yaşanan kaynak sıkıntısı ve müşterilerin anketin bir bölümünde yer alan önermeleri sıralamaktan

kaçınıp sadece birini seçme eğilimleridir. Araştırmamızda ağırlıklı olarak Türkçe kaynaklara yer verilmiştir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, “teorik bölüm” ve “uygulama kısmı” olmak üzere iki bölümden oluşturulmuştur. Teorik bölümün oluşturulmasında konuyla ilgili bilimsel makale, araştırma, kitap ve internet üzerindeki elektronik kaynaklardan faydalanılmaya çalışılmıştır. Bu bölümde araştırmanın yöntemi literatür taramasına dayandırılarak ikincil verilerin kullanılması ile oluşturulmuştur.

Yukarıdaki çabalara dayanan araştırmamızın ilk üçü teorik olmak üzere toplam dört bölümden oluşmuştur. Araştırmanın birinci bölümünde, müşteri şikayet yönetiminin; müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, müşteri sadakati, ilişkisel pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi ile ilişkileri incelenmiş ve bu kavramların teorik anlamda analizi yapılmıştır. İkinci bölümde, sistem yaklaşımı benimsenerek müşteri şikayet yönetimi irdelenmiş, sistemin vizyon, misyon, amaç ve hedeflerine değinilmiştir. Müşteri şikayet yönetim sistemi girdileri ve çıktıları vurgulanmış, sistemin işleyişi ayrıntılı olarak açıklanmış ve şikayet çözüm süreci üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise; müşteri şikayet yönetimi performansının değerlendirilmesinde kullanılan kriterler açıklanmış ve performansın ölçülmesi için kullanılan tekniklere değinilmiştir. Bu tekniklerden biri olan müşteri ilişkileri anketleri, müşteri şikayet yönetim performansını müşteri bakış açısıyla değerlendirilmesine ilişkin oluşturulan müşteri anketi modeline yön vermiştir.

Araştırmanın uygulama kısmında; bu model çerçevesinde müşteri şikayetlerinin TCDD’ye iletilip iletilmediğini, şikayetlerin iletilmeme nedenlerini, iletilen şikayetlerin ne kadar sürede cevaplandırıldığını ve şikayetlerin müşteriye memnun edecek şekilde çözümlenip çözümlenmediğini gösterecek nitelikte düzenlenmiş bir anket kullanılmıştır. Anketle, TCDD 3. Bölge Müdürlüğü’nde mevcut şikayet yönetimi performansı müşteri bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Anket müşterilerle yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Son olarak bu bölümde şikayet yönetim performansının düşüklüğüne neden olan unsurlar ortaya konulmuş, bu

unsurlardan hareketle yönetim performansının ve etkinliğinin artırılması için önerilerde bulunulmuştur.

TEZ METNİ

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİMİ İLE İLİNTİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİMİ KAVRAMI

Günümüz rekabet ortamında hayatta kalabilmek ve farklılık yaratabilmek için çok çeşitli uğraşlar veren işletmeler için, artık şikayetlerin yönetilmesi zorunluluk haline gelmiştir. Bu bölümde müşteri ve müşteri şikayet yönetimi kavramlarının tanımlarına yer verilecek ve şikayetlerin işletmeler için gerekliliği ele alınacaktır.

1.1.1. Müşteri Kavramının Tanımı ve Müşteri Çeşitleri

Hızla gelişen ve değişen dünyamızda müşteri kavramının her geçen gün anlamı çeşitlenmekte ve içeriği zenginleşmektedir. Bu nedenle “müşteri herkeştir” ifadesi yanlış olmayacaktır. Genel olarak müşteri, belirli bir işletmeden düzenli alışveriş yapan kişiler ya da kurumlar olarak tanımlanmaktadır.¹ Bir başka tanıma göre müşteri, mal ve hizmetlerin nihai kullanıcısı olarak ifade edilirken, diğer bir kaynakta sadece işletmenin nihai çıktılarını değil, ara çıktılarını da kullanan kurumlar ya da kişiler olarak tanımlanmaktadır. Toplam kalite yönetiminde müşteri kavramı iç ve dış müşteri olmak üzere iki gruba ayrılmıştır;²

- a. **Dış müşteri;** pazarda mal ya da hizmet alan, işletme dışında olan, işletmenin iş yapmaya devam etmesi için gerekli kaynakları sağlayan, işletmenin varlık nedeni olan kişiler ve kurumlar olarak tanımlanmaktadır.³ Diğer bir tanıma göre dış müşteri, “İşletmenin ürettiği mal ve hizmeti nihai kullanıcıya ulaştıran zincir içinde yer alan tüm müşterilerdir”.⁴
- b. **İç müşteri;** işletme içerisinde mal ve hizmet üretim sürecinde birbirini izleyen aşamalardaki personel veya birimler olarak kabul edilmektedir.⁵ İşletme içerisindeki her birim kendinden önceki safhanın müşterisi

¹ Yavuz Odabaşı, **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.3

² İstanbul Ticaret Odası [İTO], **Sorularla Müşteri İlişkileri Yönetimi**, İstanbul, 2004, s.10

³ Erol Yılmaz, “Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Merkezli Kütüphanecilik”, <http://www.unak.org.tr/unak06/bildiriler/erolyilmaz.ppt>. (04.04.2007)

⁴ Ömer Salan, “Müşteri İlişkileri Yönetiminin Üst Yönetime Katkıları ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama”, **Dumlupınar Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi**, 2007, s.8

⁵ Erol Yılmaz, a.g.e., <http://www.unak.org.tr/unak06/bildiriler/erolyilmaz.ppt>. (04.04.2007)

durumundadır.⁶ Yani işletmelerde dış tedarikçiden başlayarak dış müşterilere kadar devam eden faaliyet zincirinde birbirinden mal veya hizmet alan kişiler, iç müşteri olarak adlandırılmaktadır.⁷

Müşteri kavramının literatürde farklı türleri de yer almaktadır. Bunlardan bir tanesi, mal ve hizmetler için doğrudan ödeme yapan ve genelde memnun olup olmadıklarının işletmeler tarafından önemsenmediği müşteriler olarak tanımlanan direk müşterilerdir. Örneğin, kantinden çay alan müşterilerin bir daha oradan çay alıp almamasının kantin sahibi için pek fazla önemsenmemesi gibi. Bir diğer müşteri çeşidi ise, mal ve hizmeti alan nihai kişiler ve kurumlar olarak ifade edilen dolaylı müşterilerdir. Aracılar ile satış yapan bir işletme için bayiler, dağıtıcılar, toptancılar, perakendeciler direk müşteri, kullanıcılar ise dolaylı müşteri olacaktır.⁸

Bu araştırmaya konu olan müşteri kavramından sadece dış müşteriler anlaşılmalıdır. Diğer müşteri türleri araştırma kapsamına dahil edilmemiştir.

1.1.2. İşletmeler İçin Şikayetlerin Gerekliliği

Beklentilerin karşılanmaması durumunda bunun çeşitli yollarla ifade edilmesi anlamına gelen şikayet kavramı⁹ işletmeler için çok değerlidir. Genelde işletmelerin karşılaşmaktan pek memnun olmadıkları şikayetler, temelde kendi varlıklarını sürdürebilmeleri için gereklidir. Yapılan araştırmalar, şikayet etmeyip işletmeden alımlarını durduran müşterilerin sayılarının ciddi rakamlara ulaştığını göstermektedir.¹⁰ Şikayetlerin gerekliliğinin başlıca nedenleri ise şöyle sıralanabilir;

⁶ H.İbrahim Ergunda ve Meltem Tunçer, “Müşteri Odaklılık”, <http://www.biymed.com/depo/must-od.pdf>, (15.04.2007)

⁷ Ömer Salan, **a.g.e.**, s.7.

⁸ T.Bahadır Şimşek, “İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyetinin Hizmet Kalitesine Etkisi (Bursa’da Özel Bir Eğitim Kurumunda Uygulanması)” **Dumlupınar Üniversitesi S.B.E Yüksek Lisans Tezi**, 2001, s.3

⁹ Janelle Barlow ve Claus Moller, **Her Şikayet Bir Armağandır**, (Çev.Günhan Günay), Rota Yayınları, İstanbul, 1998, s.19

¹⁰ Gülfidan Barış, **Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikayet Yönetimi**, Birinci Basım, MadiaCat Kitapları, İstanbul, 2006, s.54

- Şikayetler tıpkı reklam ve satış artırıcı çabalar gibi geri dönüş yaratan birer pazarlama değişkenidir.¹¹
- Şikayet eden müşteri, mal veya hizmette eksik ya da zayıf olan yönlerin işletme tarafından öğrenilmesini sağlamaktadır.¹²
- Şikayetler müşterilerin işletmeye hala gelebilecekleri konusunda sinyal vermektedir. Yapılan bir araştırmayla, memnun kalmamış şikayet eden müşterinin memnun kalmamış şikayet etmeyen müşteriye nazaran tekrar o işletmeye gelme olasılığının daha yüksek olduğu saptanmıştır.¹³ Başka bir araştırmaya göre; alım sonrası memnuniyet ile yeniden alım arasında güçlü bağlar bulunmazken, şikayet sonrası çözüme kavuşturulmuş memnuniyet ile yeniden alım arasında güçlü bağlar mevcuttur.¹⁴
- Değişen pazar koşullarında şikayet, değişen müşteri gereksinimlerinin anlaşılmasına olanak tanımaktadır.¹⁵
- İşletmeler şikayete sadece çözüm bulmakla kalmayıp, sorunu yaratan faktörlere ulaşip gerekli düzeltmeleri yaparak, toplam kalite anlayışının temellerinden biri olan sürekli gelişim düşüncesini de uygulama imkanına sahip olmaktadır.¹⁶
- Şikayetler işletmelere müşterileriyle daha güçlü bağlar kurma olanağını sunar.¹⁷

Bu nedenlerle işletmeler şikayetleri azaltmak için değil, memnun edemedikleri müşterilerin şikayetlerini öğrenmek için çalışmaktadırlar.

¹¹ a.g.e., s.31

¹² Yavuz Odabaşı, a.g.e., s.135

¹³ Janelle Barlow ve Claus Moller, a.g.e., s.54.

¹⁴ Gülfidan Barış, a.g.e., s.31.

¹⁵ Janelle Barlow ve Claus Moller, a.g.e., s.33.

¹⁶ Yavuz Odabaşı, a.g.e., s.137

¹⁷ B.William.Martin, **Müşteri Hizmetlerinde Kalite**, (Çev. Ahmet Ünver), Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.100

1.1.3. Müşteri Şikayet Yönetiminin Tanımı ve Önemi

İşletmeler tüm uğraşlarına rağmen zaman zaman şikayet alabilmektedir. Şikayet nedenleri bazen mal veya hizmetlerin müşteri beklentilerine uymaması bazen de işletmeden kaynaklı hatalar yüzünden olabilmektedir.¹⁸

Kaynağı her ne olursa olsun, şikayetlerin ve önerilerin dikkate alınması müşteri sadakatinin ön koşuludur. Memnun edilmeyen müşterilerin yakın çevrelerine şikayette bulunup işletmeyi kötüleyebilme ihtimalleri nedeniyle, etkin müşteri şikayet yönetimi gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Etkin müşteri şikayet yönetimi ise, şikayetlerin ele alınarak doğru çözümlere kavuşturulması ile gerçekleşmektedir.

Günümüz pazar koşullarında müşteride memnuniyetsizlik yaratan faktörlerin bulunup bunların nedenleriyle birlikte çözümlerinin araştırılması olarak tanımlanan şikayet yönetimi, mal ve hizmetlerdeki kusurun giderilmesi yoluyla müşteriyi mutlu edebilmenin en değerli araçlarından biridir.¹⁹ Müşteri şikayet yönetimi ile; müşterilerin memnuniyetleri ölçülür, müşteri şikayetleri öğrenilir, şikayet sebepleri belgelenir ve sorunlar hızlı bir şekilde giderilir.²⁰

Şikayeti alan yönetici, şikayet yönetimi ile sadece şikayet eden müşteri için değil, ileride de benzer nedenlerle şikayetçi olacak müşterileri içinde çözüm politikaları geliştirebilme fırsatını yakalayabilir.²¹

Etkin bir müşteri şikayet yönetimi için öncelikle yazılı bir politika, planlama, açıklık, iletişim, yetki ve sorumluluk gerekmektedir. Daha sonra, yönetim için gerekli olan işgücü, finansman, malzeme, eğitim, bilgisayar yazılım ve donanımı gibi kaynaklar sağlanmalıdır.²²

¹⁸ Gülfidan Barış, **a.g.e.**, s.25.

¹⁹ Janelle Barlow ve Claus Moller, **a.g.e.**, s.33.

²⁰ Mesut Bozkurt, "Turizmde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayetleri Yönetimi", **Balıkesir Üniversitesi, S.B.E. Yüksek Lisans Tezi**, 2001, s.44

²¹ Gülfidan Barış, **a.g.e.**, s.26.

²² Hayim Vali, "Müşteri Şikayeti Yönetimi", <http://www.kalitekontrol.org/forum/msy/-t649.0html>. (12.07.2007)

1.1.4. Müşteri Şikayet Yönetiminin İşletmeler İçerisindeki Konumu

İşletmelerde pazarlama ve satış faaliyetleri gelir yaratan temel faaliyetlerinin başında gösterilmektedir. Satış kavramının çok ötesinde yer alan pazarlama kavramının başlangıç noktası ise müşteri gereksinimleridir. Bu nedenle işletmelerin pazarlama faaliyetlerindeki başarıları, onların pazardaki müşterilerini rakiplerinden daha iyi tatmin etmelerine bağlıdır.²³

Her ne kadar literatürde işletmeler için çeşitli rekabet stratejileri ve pazar payı arttırma stratejileri mevcut olsa da temelde işletmelerin izleyebilecekleri pazar payı arttırma stratejilerini iki başlıkta göstermek mümkündür. Bunlardan ilki saldırgan pazarlama stratejileri olup, bu stratejiler işletmelerin faaliyette buldukları pazardan pay kapmaya yönelik pazarlama çalışmalarının bir sonucudur.²⁴ Beklentilerin elde edilip edilemeyeceği açıkça görülmeyen bu stratejilerde belirsizlik ve risk yüksektir.²⁵

Diğer bir strateji türü ise, müşteriyi elde tutmaya yönelik olan savunma stratejileridir. Bu stratejiyi seçen işletmeler yeni müşteri kazanmak yerine varolanı elde tutmaya çalışmaktadırlar.²⁶ Bu stratejilerde belirsizlik daha az olup ağır bir risk söz konusu değildir.²⁷

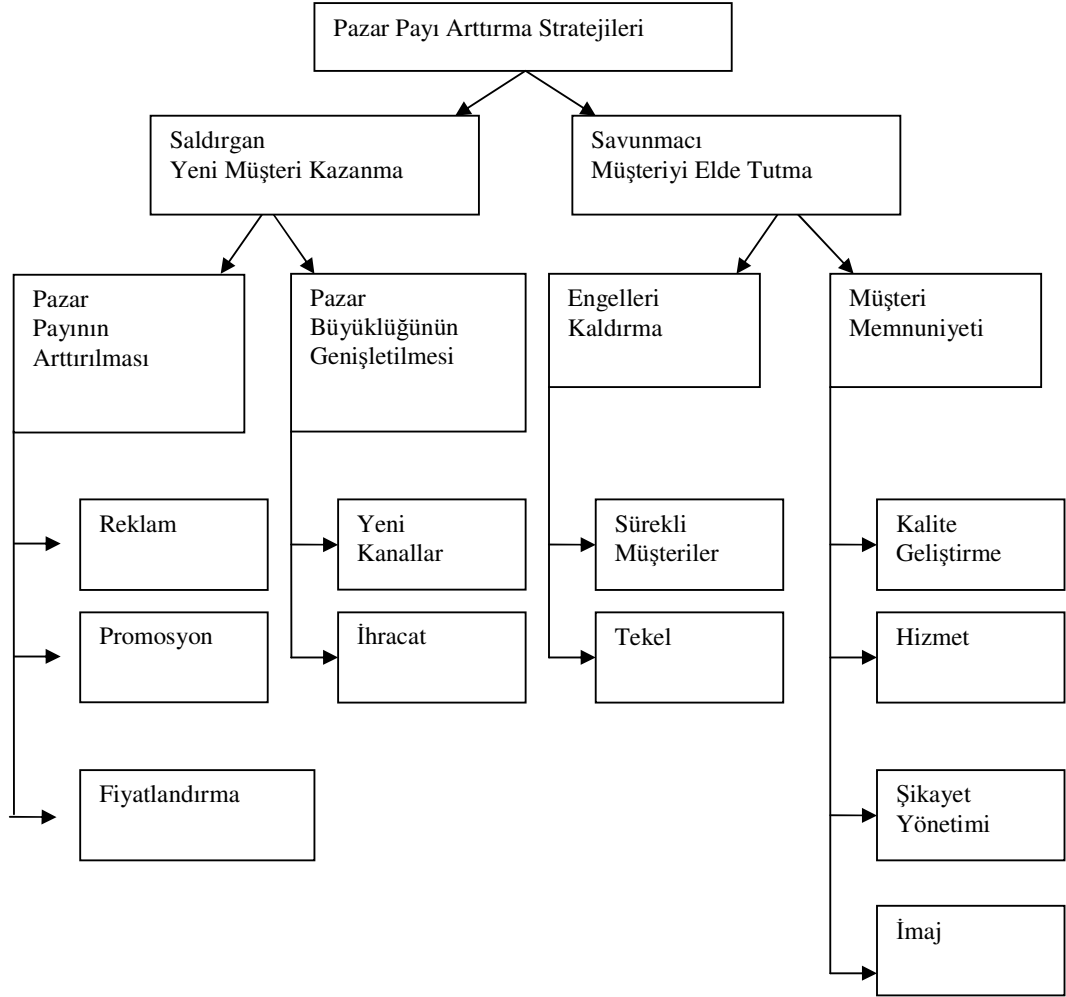
²³ Hayri Ülgen ve Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul,2004, ss.277-285

²⁴ Mesut Bozkurt, **a.g.e.**, s.18

²⁵ Hayri Ülgen ve Kadir Mirze, **a.g.e.**, s.227

²⁶ Mesut Bozkurt, **a.g.e.**, s. 18

²⁷ Hayri Ülgen ve Kadir Mirze, **a.g.e.**, s. 227



Şekil 1.1.Pazar Payı Arttırma Stratejileri²⁸

Araştırmalar yeni bir müşteri kazanmanın maliyetinin, mevcut müşteri ile iş yapmanın maliyetinin beş altı katı olduğunu göstermiştir. Bu durum işletmenin eski müşterilerini neden memnun etmek zorunda olduğunu ve savunmacı stratejilerin ne denli önemli olduğunu çok net açıklamaktadır. Eski müşterinin memnun edilememesinin ve kaybedilmesinin işletmeyi büyük zarara uğratacağı kesindir. Hatta bu zararın tespit edilmesine yönelik bir formül Birleşik Devletler Tüketici İlişkileri Bürosunca geliştirilmiştir. Formülde yer alan değişkenler ve sabit veriler şöyledir;²⁹

²⁸ Gert Schukies, **Halkla İlişkilerde Müşteri Memnuniyetine Dönük Kalite**, Kal Der Yayınları, İstanbul, s.25; Mesut Bozkurt, **a.g.e.**,s.20

²⁹ Richard Gerson, **Müşteri Tatmininde Süreklilik**, (Çev.Tülay Savaşer), Rota Yayınları, İstanbul, 1997, ss.10-15

- İşletmenin memnun edemediği müşteri sayısı, toplam müşteri sayısının %25'i olarak kabul edilip ve bu sonuçla çıkan sayının %70'i işletmeyi terk eden müşteri sayısını ortaya koymaktadır.
- Müşteri başına düşen satış hasılatı (toplam yıllık satış hasılatı / toplam müşteri sayısı) ile işletmeyi terk eden müşteri sayısı çarpıldığında kaybedilen müşterilerin maliyeti bulunmaktadır.
- Memnun edilemeyen müşterilerin durumu 10 kişiye daha anlattığı, bu kimselerin %2'sinin bu işletmeyi asla tercih etmeyeceği varsayılarak fırsat maliyeti sonucuna ulaşılmaktadır.
- Memnun edilemediği için kaybedilen müşterilerin yerine yenisini bulmak için yapılan maliyet ise, toplam satış hasılatının %66'sının toplam müşteri sayısına bölünerek elde edilen müşteri başına ortalama maliyetin, 5 ile çarpılması olarak belirlenmektedir. Son olarak memnun edilen müşterinin işletme ile muhtemelen 10 yıllık iş yapacağı düşünülmekte olduğundan toplam maliyetin 10 ile çarpılması gerekmektedir.
- Bu formülü hem konunun daha iyi anlaşılması hem de zararın büyüklüğünün rakamsal olarak ifade edilebilmesi için, TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nün 2006 yılı yaklaşık gelirini ve müşteri sayısını baz alarak uygulayalım.

1-Memnun Edilemeyen Müşteri Kaybının Maliyeti

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| A.Yıllık satış hasılatı (YTL) | 14.000.000 |
| B.Toplam müşteri sayısı | 4.000.000 |
| C.Memnun olmayan müşteri oranı | %25 |
| D.Memnun olmayan müşteri sayısı (Cx B) | 1.000.000 |
| E.Başka işyeri ile çalışacak müşteri oranı | %70 |
| F.Başka işyeri ile Çalışacak Müşteri Sayısı | 700.000 |
| G.Müşteri başına düşen hasılat (YTL) | 3.5 |
| H.Müşteriyi memnuniyetinin sağlanamamasından kaynaklanan kayıp (FxG) (YTL) | 2.450.000 |

2.Kaybolan Fırsat Maliyeti

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| I.Memnun olmayan müşterilerin durumu aktardığı kişi sayısı (Fx10) | 7.000.000 |
| J.Dile getirilen olumsuzluk sonucu başka yerden alışveriş yapan olası müşterilerin sayısı (oran %2 kabul ediliyor) | 140.000 |
| K.Olası gelir kaybı (JxG) (YTL) | 490.000 |
| 3.Kaybedilen Müşterinin Yerine Yenisini Bulmanın Maliyeti | |
| L. Müşteri bulma maliyeti (Ax%66) (YTL) | 9.240.000 |
| M. Müşteri başına düşen ortalama maliyet (L:B) (YTL) | 2.31 |
| N.Kaybedilen her bir müşteriye yeniden kazanma maliyeti (Mx5) (YTL) | 11.55 |
| 4.Toplam Maliyetler | |
| O. Toplam yıllık maliyet (H+K+N) (YTL) | 2.940.011,55 |
| P. Müşterinin işletme ile iş yapma süresi olan 10 yıllık süre zarfında toplam maliyet (Ox10) (YTL) | 29.400.115,5 |

Görüldüğü üzere işletme müşteri memnuniyetini gerçekleştirmediği için yıllık toplam hasılatının 1/5'inden fazlası olan 2.940.011,55 ytl para kaybedecektir.Bu tablo müşteri memnuniyetinin, işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için gerekliliğini kanıtlamaktadır.

Müşterilerini memnun edemeyen ve kaybeden işletmeler ile ilgili çarpıcı örnekler literatürde mevcut olup, ileride müşteri sadakati başlığı altında bu örneklere değinilecektir.

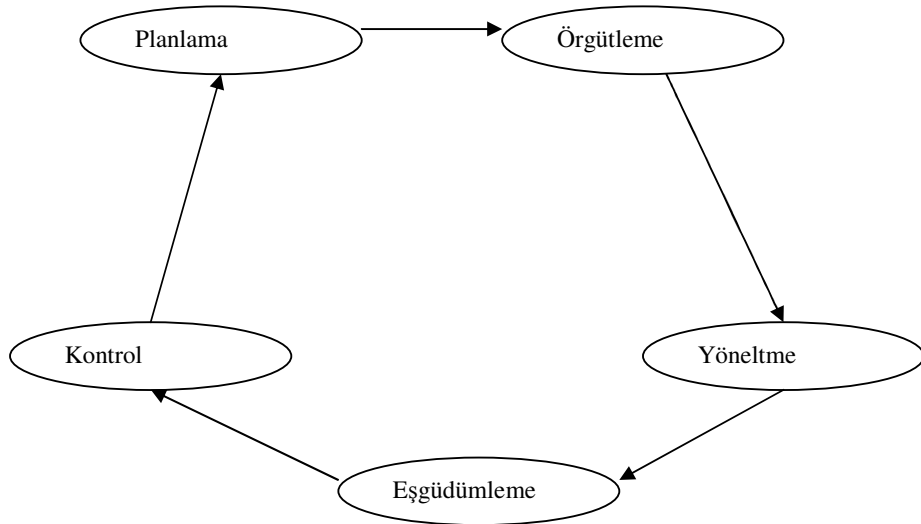
1.1.5. Müşteri Şikayet Yönetiminin İşlevleri

Her yönetim sürecinde olduğu gibi şikayet yönetim sürecinde de yönetim işlevlerinin olması gerekmektedir. Ancak söz konusu bu işlevler işletmelerin türüne göre, yöneticilere göre ve işlevlere ayrılan zamana göre farklılaşmaktadır. Bazı

faaliyetlerde planlama işlevi önem kazanırken bazılarında yöneltme işlevi ağırlık taşımaktadır.³⁰

Literatürde genellikle Fayolist yaklaşım geçerlilik kazanmış ve yönetim işlevleri; planlama, örgütleme, kaynakları bir araya getirme, yön verme, kontrol şeklinde incelenmiştir. Ancak Çağdaş Yönetim Kuramcıları yönetim faaliyetlerinin bir kısmını değiştirmişler ve şu şekilde incelemiştir;³¹

- Planlama
- Örgütleme
- Yöneltme
- Eşgüdümleme
- Kontrol



Şekil 1.2. Yönetim İşlevleri³²

a) Planlama; Şikayet yönetiminin entelektüel bir hizmeti olan planlama, harekete geçmeden önce ne yapılacağıyla birlikte bunların nasıl, neden, ne zaman ve kimin tarafından yapılacağına karar verme şeklinde tanımlanmaktadır.³³ Diğer bir

³⁰ Hayri Ülgen ve Kadir Mirze, **a.g.e.**, s.23

³¹ Gülay Budak ve Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, Fakülte Kitapevi, İzmir, 2004, s.278

³² **a.g.e.**, s.278

³³ **a.g.e.**, s.279

tanıma göre planlama,“amaçların tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesidir”³⁴

Etkili bir planlama, geçmiş bilgilerin analizinin yapılmasını, mevcut durum içerisinde karar verilmesini ve geleceğe yönelik değerlendirme yapılmasını gerektirir.³⁵

b) Örgütlenme; Planlama işlevinden sonra gelen örgütlenme, beşeri, fiziksel ve teknik kaynakların, sistemin amaçlarını gerçekleştirecek şekilde düzenlenmesidir. Müşteri şikayet yönetiminde öncelikle yönetimin ve bilfiil işleri yapacak çalışanların örgütlenmesini kapsayan insan gücü örgütlenmesi gerekmektedir. Diğer bir örgütlenme ise, tesisler ve araçlarla ilgili olmaktadır. Yönetime uygun araçların belirlenmesi ve bunların uyumlu bir şekilde birleştirilmesi son derece önemlidir.³⁶

Bu aşamada işlerin gruplandırılması, yetki ve sorumlulukların belirlenerek emir- komuta zincirinin kurulması, merkezi ve yerel yönetim uygulamaları ele alınmaktadır.³⁷

c) Yönelme; Yönetme ve yürütme gibi kelimelerle de ifade edilen yöneltme, yönetim biriminin amaçlarının gerçekleşmesi için çalışanlara iş verme faaliyetlerinin tümüdür. Diğer bir deyişle “düğmeye basmak” anlamına gelmektedir. İşletme çalışanlarının amaçlarının uyumlaştırılması, çalışanların tek bir amirden emir alması ve oryantasyon yöneltme işlevindeki temel ilkelerdir.³⁸

Planlama ve örgütlenme ne kadar başarılı olursa olsun yöneticilik becerisinden yoksun yöneticiler veya doğru seçilemeyen çalışanlar söz konusu ise, yöneltme işlevi başarısız olacaktır.³⁹Dolayısıyla böyle bir durumdan, yöneltmeden sonra gelen işlevlerde olumsuz etkilenecektir.

³⁴ Hayri Ülgen ve Kadir Mirze, **a.g.e.**, s.23

³⁵ Gülay Budak ve Gönül Budak, **a.g.e.**, s.279

³⁶ **a.g.e.**, ss.324-327

³⁷ Hayri Ülgen ve Kadir Mirze, **a.g.e.**, s.24

³⁸ Gülay Budak ve Gönül Budak, **a.g.e.**, ss.365-367

³⁹ Hayri Ülgen ve Kadir Mirze, **a.g.e.**, s.24

d) Eşgüdümleme; Müşteri şikayet yönetiminin amaçlarını gerçekleştirebilmek için birbirini izleyen faaliyetler zincirinde aynı ve ayrı bölümlerde çalışanların tümünün çabalarının birleştirilmesidir. Kaldı ki, müşterilerin şikayetlerini çözümlmek ve onları memnun etmek sadece müşterilerin ilk muhatabı olan çalışanların görevi değildir. Şikayet yönetimi içinde çalışanlar, hatta işletmenin diğer bölümlerindeki çalışanlar da müşteri memnuniyetinden sorumlu tutulmaktadır. Hiyerarşinin farklı düzeylerinde bulunan bölümleri arasında yetki devriyle dikey eşgüdümleme gerçekleşirken, aynı düzeydeki bölümler arasında yatay eşgüdümleme görülmektedir.⁴⁰

e) Kontrol; “Yapılan işlerin amaçlara, konulan usul prosedür ve standartlara uygun olarak yapılıp yapılmadığını belirlemek ve gerektiğinde düzeltmeler yaparak işlerin, amaç ve planlara uygun olarak yürütülmesini sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümüne” kontrol denilmektedir.⁴¹

Yapılan kontrollerle sağlanan faydalar dört gruba ayrılmaktadır;⁴²

- ❖ Çalışanlarla ilgili yapılan kontroller;
 - Çalışanların nasıl kullanıldığının,
 - Çalışanların güvenilirliğinin,
 - Bilgi yetenek ve uzmanlık durumlarının,
 - İşteki başarı ve verimlilik durumlarının belirlenmesi konularında faydalı olmaktadır
- ❖ Sermaye ve nakdin kullanılmasıyla ilgili yapılan kontroller;
 - Kayıp ve israfın önlenmesi,
 - Verimsizliğin önüne geçilmesi,
 - Giderlerin gerçeğe uygun yapılması,
 - Maliyet hesaplarının güvenilirliğinin sağlanması konularında faydalı olmaktadır
- ❖ Zaman bakımından yapılan kontroller;
 - İşlerin zamanında yapılmasına,

⁴⁰ Gülay Budak ve Gönül Budak, **a.g.e.**, ss.452-454

⁴¹ Hayri Ülgen ve Kadir Mirze, **a.g.e.**, s.24

⁴² Gülay Budak ve Gönül Budak, **a.g.e.**, ss.459-460

- Çalışanların verime kavuşturulmasına,
- Gerçek bir zaman kavramının algılanmasına olanak tanımaktadır.
- ❖ Malzeme konusundaki kontroller;
 - Malzemenin nasıl kullanıldığını,
 - Kimin hangi malzemeyi ne kadar isteme yetkisine sahip olduğunu,
 - Hangi cins ve ne miktar malzemeye gereksinme duyulduğunu belirleme olanağı tanımaktadır.

1.2. MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİMİYLE İLİŞKİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE BU KAVRAMLARIN MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİMİ İLE OLAN İLİŞKİLERİ

Müşteri şikayet yönetiminin gerekliliğinin, öneminin, hangi kavramların bileşkesi olarak meydana geldiğinin, hangi kavramların alt yapısını oluşturduğunun ve hangi kavramları etkilediğinin anlaşılması için, müşteri şikayet yönetimine ilişkin kavramlar ile bu kavramlarla müşteri şikayet yönetimi arasındaki ilişkilerin ayrıntılı olarak incelenmesi gerekmektedir.

1.2.1. Hizmet Kalitesi ve Hizmet Kalitesinin Müşteri Şikayet Yönetimi ile İlişkisi

Hizmet kalitesi ile müşteri şikayet yönetimi arasında güçlü bir ilişki mevcuttur. Ancak bu ilişkiyi açıklamadan önce hizmet kalitesi kavramından bahsetmek faydalı olacaktır.

1.2.1.1. Hizmet Kalitesinin Tanımı ve İçeriği

Hizmet kalitesi kavramının iyi anlaşılması için öncelikle hizmet ve kalite kavramlarının ne olduğunu bilmek gerekmektedir.

Kalitenin varlığına ya da yokluğuna ilişkin bir çok fikir olması kalite ile ilgili tek bir tanımlama yapılmasına engel olduğundan, literatürde çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Zeithaml'a göre kalite, üstünlük veya mükemmellikken, Crosby'e göre

gerekliliklere uygunluk olup, Juran'a göre ise kullanıma uygunluktur. Collier kaliteyi mal ve/veya hizmetin müşteri tarafından algılanan soyut ve somut ayırıcı özellikleri olarak tanımlamıştır.⁴³ Genel olarak kullanma amacına uygunluk derecesi şeklinde tanımlanan kalite,⁴⁴ içerisinde malın dayanıklılığı güvenilirliği, doğruluğu, görünüşü, tamlığı, bakım-onarım kolaylığı gibi özellikleri barındıran bir kavramdır. Ayrıca düşük, orta, yüksek ve üstün olmak üzere dört çeşit kaliteden söz edilebileceğinden "kalite" ile "en iyi kalite" aynı anlama gelmemektedir.⁴⁵

Dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta ise, kalitenin nesnel ölçütlerinin olmadığı ve doğasının karşılaştırmaya dayandığıdır. Kalıcı kalite insan tarafından gerçekleştirilen sistematik çabaların bir sonucu olarak oluşmaktadır.⁴⁶

Bugün işletmeler sundukları mal ve hizmetlerin kalite düzeylerini yükselterek verimliliklerini arttırıp maliyetlerini düşürebilmektedirler. Bu durum onlara rekabet üstünlüğü kazandırarak prestij sağlamaktadır. Aynı zamanda malların kalitelerini iyileştirerek pazar paylarını arttırma olanağını da elde eden işletmeler için, kalite vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir.⁴⁷

Hizmet ise, Latince sözcük olan "Servitium" sözcüğünden türemiş olup gayretli çalışkan anlamına gelmekte iken zamanla gelişip ve değişerek⁴⁸ çok çeşitli heterojen etkinlikleri kapsar duruma gelmiştir. İlk iktisatçılar tarafından ekonomiye değer katmadığı düşünülen hizmet kavramı, artık bilgi, eğlence, sosyal bir yenilik, fikir, değişim, bulunabilirlik, güvenlik, yiyecek gibi benzer anlamlar taşıdığından yaşamın her alanında gücünü hissettirmektedir.⁴⁹

⁴³ Nermin Uyguc, **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 1998, ss.26-27

⁴⁴ Murat Atan ve diğerleri, "Servqual Analizi ile Migros ve Gima Süpermarketlerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, 7/2, 2006, s.62

⁴⁵ Ö.Baybars.Tek, **Pazarlama İlkeleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.360

⁴⁶ Ö. İpekgil Doğan, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi04/dogangil.htm>, (08.08.2007)

⁴⁷ Murat Atan ve diğerleri, **a.g.e.**, s.162.

⁴⁸ Esen Gürbüz, "Devlet ve Özel İlköğretim Okullarında Hizmet Kalitesinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 7/1, 2005, s.99.

⁴⁹ A.David Collier, **Measuring and Managing Service Quality**, Service Management Effectiveness: Balancing Strategy, Organization and Human Resources, Operations and Marketing, eds; D.E.Bowen v.d., Jossy-Bass Publishers, U.S.A., 1990; Nermin Uyguc, **a.g.e.**, s.8

Hizmet tarihsel süreçte aşağıdaki gibi farklı şekillerde tanımlanmıştır. Hizmeti⁵⁰;

- Fizyokratlar, (- 1750) Tarımsal üretim dışındaki tüm faaliyetler
- A.Smith (1723-90) Somut bir ürünle sonuçlanmayan tüm faaliyetler
- J.B.Say(1767-1924) Ürünlere fayda ekleyen tüm imalat dışı faaliyetler
- A.Marshall(1842-1924) Yaratıldığı anda varlık bulan ürünler olarak tanımlamışlardır.

İçeriği zamanla zenginleşen hizmet, bugün maddi niteliği olmayan, müşteri ihtiyaçlarının tatmin edilmesi amacıyla meydana getirilen bir ürün anlamını taşımaktadır.⁵¹ Aynı zaman da hizmet, “üretildiği yerde tüketilen bir iş veya eylem, bir performans, sosyal olay veya çaba” olarak tanımlanmaktadır.⁵² Bir başka tanıma göre ise “hizmet, birinin işini görme veya birine yarayan işi yapmaktır”⁵³

Ekonomistlerin hizmeti sınıflandırarak, pazarlamacıların ise hizmeti karakteristik özellikleri ile tanımlamaya çalıştıkları görülmektedir. Bu durum, her araştırmacının bağlı bulunduğu bilim dalı etkisinde kalarak farklı bir hizmet tanımı oluşturmasının bir yansımasıdır. İşte bu nedenle hizmet kavramının çok çeşitli ve değişik tanımları bulunmaktadır.⁵⁴

Hizmetleri, fiziksel mallardan farklı kılan ilk özelliği, hizmetin elle tutulmaz kilogram, metre, litre gibi, miktar ifadeleriyle tanımlanamaz yani soyut oluşudur. Hizmetlerin ikinci özelliği, dayanıksızlığı yani depolanamaz ve faydasının kısa süreli oluşudur. Hizmetlerin üçüncü bir özelliği ise, üretiminin ve tüketiminin eş zamanlı oluşudur. Yani hizmetlerin mallar gibi bölünebilme özelliği yoktur. Hizmetin dördüncü özelliği heterojen olması ya da bir başka ifadeyle türdeş olmamasıdır. Hizmetler

⁵⁰ S.Ayşe Öztürk, **Hizmet Pazarlaması**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 2000, s.2.

⁵¹ H.Arthur Kuriloff ve diğerleri, **Starting and Managing the Small Business**, Mc Graw-Hill Edition, Singapore , New York , 1993, s. 247

⁵² A.David Collier, **a.g.e.**, s.237.

⁵³ Alp Esin, **İSO-9001:2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite**, ODTÜ Geliştirme Vakfı Yayıncılık ve İletişim A.Ş., Ankara, 2002, s.11

⁵⁴ Nermin Uyguc, **a.g.e.**, s.8.

değişken olduklarından kaliteleri de farklı zaman farklı mekanlara ve kişiye göre değişebilmektedir.⁵⁵

Son yıllarda hizmetler sektörünün hızlı şekilde gelişmesine, işletmelerin küresel pazarda rekabet etmelerine, insanların ihtiyaçlarının çeşitlenmesine ve kalite konusunda daha duyarlı olmalarına bağlı olarak, hizmet işletmelerinde kalitenin önemini arttırmıştır.⁵⁶ Hizmet kalitesi sadece hizmet sektöründe değil imalat sektöründe de zorunluluk haline gelmiştir. Zamanla imalat sektörü yöneticileri yalnız teknolojiye dayalı rekabetin yetersiz kalması nedeniyle ilave hizmetler kategorisine giren ve üretilen mallara eşlik eden hizmetlerin kalitesini arttırmaya yönelmişlerdir. Kaliteli hizmetin işletmeler tarafından farklılık yaratmak için kullanılması araştırmacıların da dikkatini çekmiştir. Böylece bu kavram bilim dünyasında üzerinde tartışılan bir konu haline gelmiş ve şu ortak paydalarda buluşulmuştur⁵⁷

1. Hizmet kalitesinin değerlendirmek, müşteriler açısından mamul kalitesini değerlendirmekten daha güçtür.
2. Hizmet kalitesi algılamaları, müşteri beklentilerinin gerçekleşen hizmet performansı ile beklentilerinin karşılaştırılması sonucunda elde edilir.
3. Kaliteye ilişkin değerlendirmeler sadece hizmet çıktısına bağlı olarak değil, hizmet sunumu sürecinin değerlendirilmesini de kapsar.

Hizmet kalitesi yerine hizmetin soyut oluşu nedeniyle “algılanan hizmet kalitesi” terimini kullanan⁵⁸ bilim adamlarından biri olan Zeithaml algılanan hizmet kalitesini “müşterinin bir mal ya da hizmetin üstünlüğü ile ilgili genel bir yargısı” şeklinde tanımlamaktadır.⁵⁹ Bir başka görüşe göre ise müşteriler açısından hizmet kalitesi, müşterinin hizmet etkileşiminden algıladığı ve beklentileri karşılandıktan sonra kalan faydalar toplamı olup⁶⁰ işletmeler açısından hizmet kalitesi tanımından farklıdır. Diğer bir tanıma göre algılanan hizmet kalitesi, müşterinin hizmetten beklentileri ile

⁵⁵ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996, ss.286-287.

⁵⁶ Nermin Uyguç, **a.g.e.**, s.23

⁵⁷ M.Joseph Juran ve diğerleri, **Jurans's Quality Control Handbook**, Dördüncü Basım, McGraw Hill Co, New york, 1988, s.336.

⁵⁸ Nermin Uyguç, **a.g.e.**, s.27.

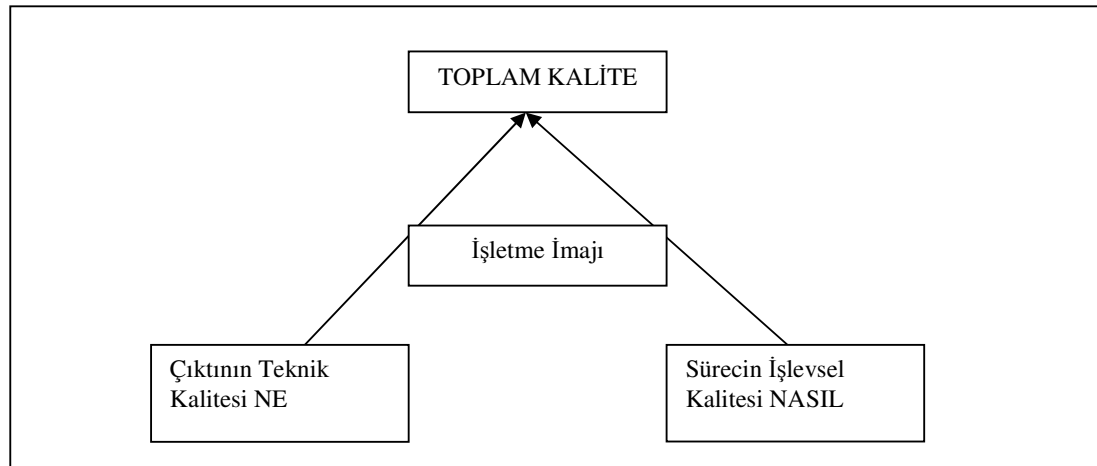
⁵⁹ A.Marco Robledo, “Measuring and Managing Service Quality: Integrating Customer Expectations” **Managing Service Quality**, 11(1), 2001

⁶⁰ Nermin Uyguç, **a.g.e.**, s.23.

hizmet sunumu sırasında hizmetin performansına yönelik oluşan algıların yönünün bir sonucudur.⁶¹ Bazı araştırmacılar tarafından ise, kalitenin memnuniyet (tatmin) ile eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Oysa memnuniyet (tatmin) çok daha geniş bir anlam içermektedir. Genel görüş ise, daha çok hizmet unsurlarına odaklanan kalitenin müşteri memnuniyetinin (tatmininin) bir boyutu olduğu şeklindedir.⁶² Şunu belirtmek gerekir ki; hizmet kalitesi, hizmet endüstrisine ve hizmetin niteliğine göre farklılık gösterdiğinden bu kavrama ilişkin kusursuz bir tanım yapmak mümkün olmamaktadır.⁶³

1.2.1.2. Hizmet Kalitesinin Boyutları ve Kavramsal Modeli

Hizmetin toplam kalitesini etkileyen üç boyutun olduğunu belirten Grönroos'a göre⁶⁴ bu boyutlar Şekil 1.3. de de görüldüğü üzere; teknik kalite, fonksiyonel kalite ve işletme imaj boyutlarıdır. İşletme imajı, işletmenin sunduğu hizmetlere ilişkin beklentileri etkilediğinden müşterilerin kaliteyi algılamalarında belirleyici unsur olmaktadır.



Şekil 1.3. Grönroos'a Göre Hizmet Kalitesinin Boyutları⁶⁵

⁶¹ Valarie Zeithaml ve diğerleri, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications For Future Research", **Journal of Marketing**, 49(Fall), 1985, ss.42-49

⁶² Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, ss.94-95.

⁶³ Mesiha Saat, "Kavramsal Hizmet Modeli ve Hizmet Kalitesini Ölçme Aracı Olarak Servqual Analizi", **Gazi Üniversitesi İ.L.B.F. Dergisi**, C.1, S.3., 1999, s.108; Collier, **a.g.e.**, s.237

⁶⁴ Christian Grönroos, "A Service Quality Model and Its Marketing Implications", **European Journal of Marketing**, 18(4), 1984, ss.35-38

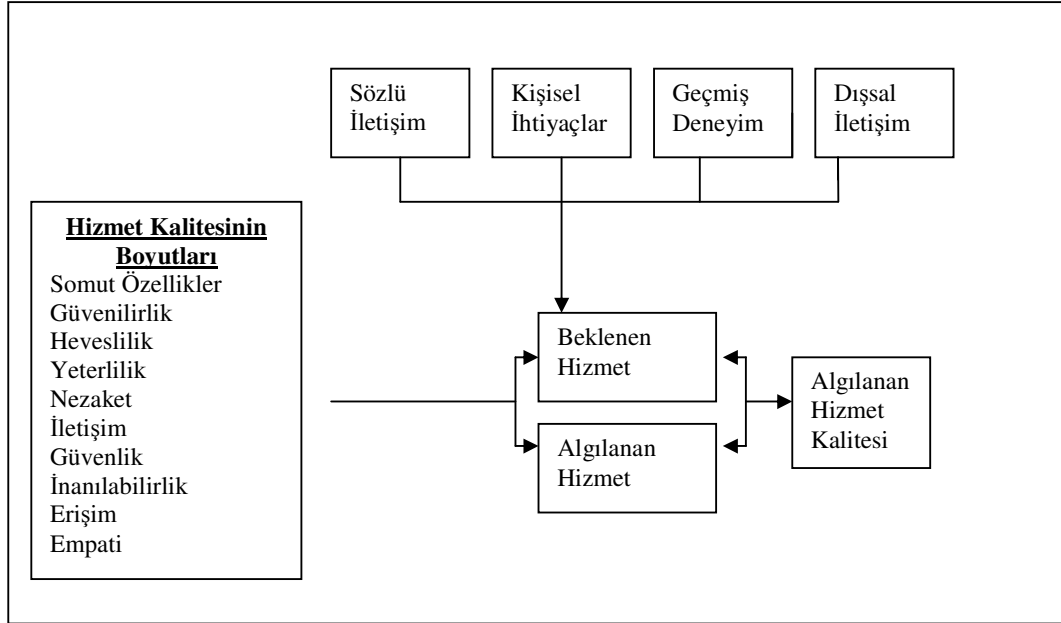
⁶⁵ Christian Grönroos, **Service Management and Marketing: Managing The Moments Of Truth In Service Competition**, Lexington Boks, U.S.A.,1990, s.38

Parasuraman, Zeithaml ve Berry'e göre ise⁶⁶ müşterilerin hizmet kalitesini algılamaları on kalite boyutu ile ilgilidir. Bunlar Şekil 1.4. de gösterilmekte ve şöyle açıklanmaktadır;⁶⁷

1. Somut Özellikler(Tangibles): Kullanılan teçhizatların ve personelin görünümüdür.
2. Güvenilirlik(Reliability): Performansın tutarlılığını içerir. Hizmetin doğru olarak ve bir kerede yapılması yani işletmenin verdiği sözü yerine getirmesidir.
3. Heveslilik(Responsiveness): Müşterilere hizmet veren personelin her zaman istekli olmasıdır.
4. Yeterlilik(Competence):Personelin gerekli mesleki bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır.
5. Nezaket.(Courtesy)Müşteri ile ilişki kuran personelin, kibar ve saygılı olmasıdır.
6. İletişim(Communication):Personelin müşteriye hizmet hakkında, onun anlayabileceği şekilde bilgi vermesidir.
7. Güvenlik(Security): Hizmetin tehlike, risk ve şüphe içermemesidir.
8. İtibar(Credibility): Personelin güvenilir ve dürüst olmasıdır.
9. Erişim(Access): Müşterinin istediği zamanda iletişim kurabilmesidir.
10. Empati(Understanding and Knowing The Customer): Müşteriyi tanımak ve ihtiyaçlarını tespit edebilmek için çaba sarf edilmesidir.

⁶⁶ Valarie Zeithaml ve diğerleri, 1985, **a.g.e.**, ss.41-50

⁶⁷ **a.g.e.**, ss.41-50.; Murat Atan ve diğerleri, **a.g.e.**, s.166



Şekil 1.4.Parasuraman, Zeithaml ve Berry'e Göre Hizmet Kalitesinin Boyutları⁶⁸

Parasuraman, Zeithaml ve Berry daha sonraları hizmet kalitesinin beş boyutunu içeren ve hizmet kalitesini ölçen 22 parçalık “Servqual” ölçeğini geliştirmişlerdir.⁶⁹

Şekilde görülen algılanan hizmet kalitesi, müşteri beklentileri ile algıları arasındaki farklılık ölçüsü olarak tanımlanmaktadır.⁷⁰ Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilen kavramsal hizmet kalitesi modelinde, beklenen hizmetle algılanan hizmet arasındaki ilişki ayrıntılı olarak açıklanmakta olup, şöyledir;⁷¹

1. Beklenen hizmet > Algılanan hizmet ise, algılanan hizmet kalitesi tatmin edici olmamaktadır. Bu durum kabul edilemez bir kalite düzeyinin oluşması anlamını taşımaktadır.
2. Beklenen hizmet = Algılanan hizmet ise, algılanan kalite tatmin edici olmaktadır.

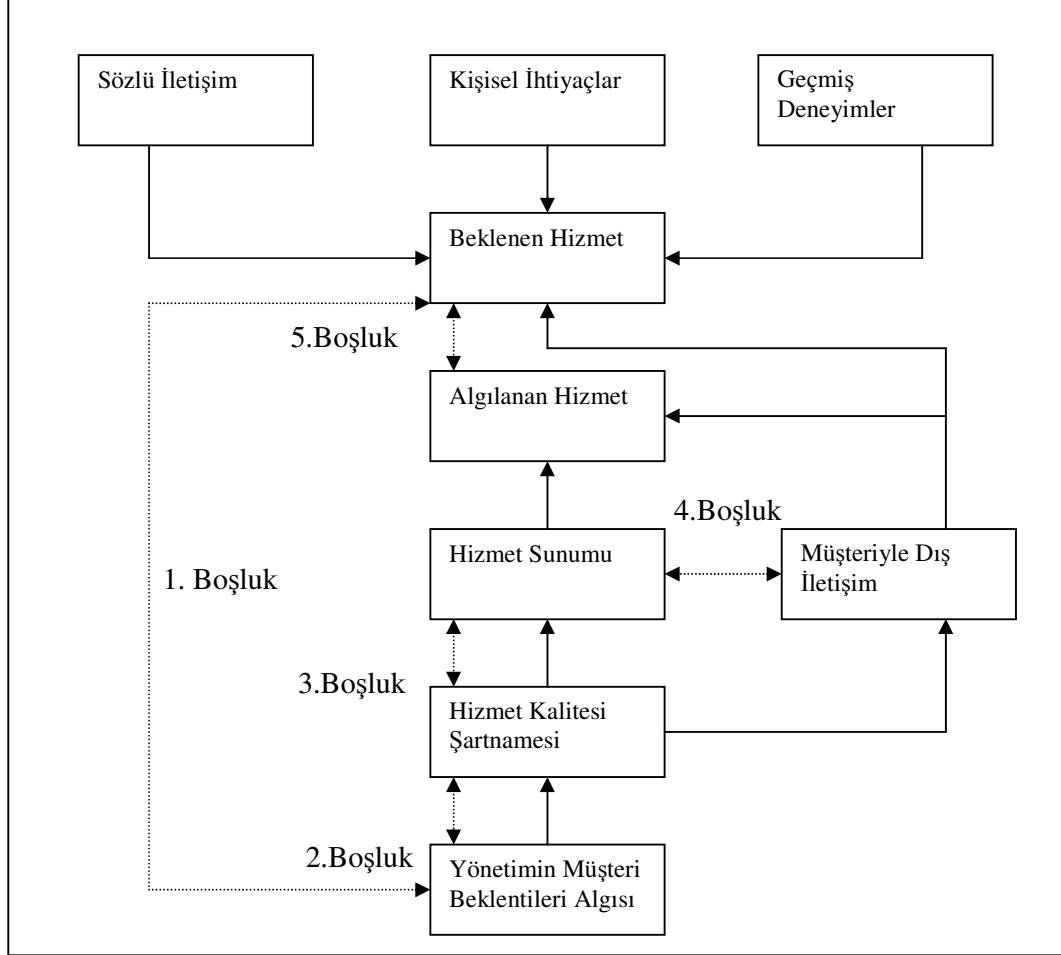
⁶⁸Valarie Zeithaml ve diğerleri, “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumers’ Perceptions of Service Quality” **Journal of Retailing**, 64(1), 1988, ss.12-40; Murat.Atan ve diğerleri, **a.g.e.**, s.167

⁶⁹ Esen Gürbüz, **a.g.e.**, s.101

⁷⁰ Valarie Zeithaml ve diğerleri, **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations**, The Free Press ,U.S.A. Newyork , 1990, s.19

⁷¹ Valarie Zeithaml ve diğerleri,1985, **a.g.e.**, ss.48-49

3. Beklenene hizmet < Algılanan hizmet ise, algılanan kalite tatmin edici olmaktan daha öte olmaktadır. Bu durum ideal kalite düzeyinin oluştuğuna işaret etmektedir.



Şekil 1.5. Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli⁷²

Modelde işletmelerin hizmet anlayışı, uygulamaları, müşterilerin hizmetten beledikleri ve hizmeti tükettikten sonra algıladıkları hizmet kavramları arasındaki

⁷² Valarie Zeithaml ve diğerleri, 1990, a.g.e., s.46

farklılıklar gösterilmektedir. Bu modele boşluklar modeli de denilmekte ve bu boşluklar şöyle açıklanmaktadır:⁷³

1.Boşluk: Hizmet sunan işletmelerin müşterilerin beklentilerini algılayışlarıyla , müşterilerin gerçek beklentileri arasında bulunmaktadır. Yönetimin müşteri beklentilerini bilmemeleri ya da doğru algılayamamaları, rekabet üstünlüğü sağlayamamalarına ve varlıklarının tehlikeye girmesine neden olabilmektedir. İşletmelerin müşteri beklentilerini eksik ya da yanlış algılama nedenleri;

- Pazar araştırmasının yetersizliği,
- Hiyerarşik bazda aşağıdan yukarıya iletişimde meydana gelen aksaklıklar,
- Yönetim kademelerinin çokluğu nedenleriyle, bilgilerin aşağıdan yukarıya aktarılırken değiştirilmesidir.

2.Boşluk: Yönetim müşteri beklentilerini doğru algılamış olsa bile, bu beklentilerin hizmet standardına dönüştürülmesinde meydana gelen boşluktur. İstenilen kalite düzeyinin yakalanmasına engel olan bu boşluğun nedenleri

- Yönetimin hizmet kalitesinin gerekliliğine dair inancının zayıf oluşu ve kalite yükseltme konusundaki isteksizliği,
- Hizmet görevlilerinin otomasyon ve teknoloji kullanmadaki zayıflıklarının bir sonucu olan görev standartlarının yetersizliği,
- İşletmenin müşteri beklentilerinin karşılanmasını imkânsız olarak görmeleri,
- Amaçların belirlenmemiş olması ya da saptanmaması,
- Kötü planlama yapılmasıdır.

3.Boşluk: Yöneticiler beklentileri doğru algılamış ve bunları istenilen standartlara dönüştürmüş olsalar dahi hizmetin sunumu sırasında tüm çalışanların aynı

⁷³ Valarie Zeithaml ve diğerleri, 1990, **a.g.e.**, ss.52-116; Uyguç, **a.g.e.**, ss.30-33; Atan ve diğerleri, **a.g.e.**, ss.167-169; Uğur Bulgan, “Kütüphanecilik Sektöründe Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Bir Üniversite Kütüphanesi Uygulaması”, **Beykent Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi**, 2002, ss.9-10

performansı göstermeleri imkânsızdır. Hizmet sunumu ile şartname arasındaki farklılığın meydana getirdiği bu boşluğun nedenleri;

- Çalışanların rolleri arasındaki çatışma,
- Rol belirsizliği,
- Çalışanların yeteneklerinin ve donanımlarının yaptıkları işle bağdaşmaması,
- Kullanılan teknolojinin işin niteliğine uygun olmaması,
- İşletmedeki uygun olmayan denetim sistemleri,
- Takım çalışmasının eksikliği,
- Algılanan kontrol eksikliğidir.

4.Boşluk: İşletmenin vaat ettiği hizmetle sunduğu hizmet arasındaki farklılık bu boşluğu doğurmaktadır. Boşluğun nedenleri:

- Yatay iletişimin yetersizliği ve bölümler arasındaki politika farklılıkları,
- İşletmenin abartılı ve gerçekleştirilmesi pek mümkün olmayan vaatlerde bulunmasıdır.

5. Boşluk: Algılanan hizmetle beklenen hizmet arasındaki farktır. Algılanan hizmet kalitesi 5. boşluğun büyüklüğüne ve yönüne göre şekil alacaktır. Bu durumu şöyle göstermek mümkündür.

$$\text{Boşluk 5} = \{ 1.\text{Boşluk}, 2. \text{Boşluk}, 3.\text{Boşluk}, 4.\text{Boşluk} \}$$

1.2.1.3. Hizmet Kalitesi ve Müşteri Şikayet Yönetimi İlişkisi

İşletmelerde hizmet kalitesinin düşüklüğü müşteri memnuniyetsizliğini arttırmaktadır. Ancak memnuniyetsiz müşterilerin sadece az bir kısmı sıkıntılarını işletmeye bildirmektedirler. İşletme etkin bir şikayet yönetimine sahip değil ise, bu durum mal ve hizmet kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Bu kısır döngü devam ettikçe işletme zarara uğramaktadır.

Hizmet kusurlarını düzeltmekte ve şikayetlerle ilgilenmekte yetersiz kalmak, mutsuz müşterileri beraberinde getireceğinden bu durum birbirinden olumsuz gelişmeleri tetikleyecektir. Şöyle ki;⁷⁴

1.Adım: İşletmeden memnuniyetsiz ayrılan müşteri tanıdıklarına olumsuz deneyimini anlatacaktır.

2.Adım: İnsanlar o işletmenin sorunlara çözüm bulmadığını, bu nedenle şikayet etmenin anlamsız olduğunu düşünecektir.

3.Adım: Müşterilerin şikayetten vazgeçmeleri, işletmenin hizmet kalitesini arttırmak ve müşterilerin isteklerini karşılamak için neler yapabileceğini öğrenme fırsatını kaçırmamasına neden olacaktır.

4.Adım: Bu bilgilerden yoksun kaldığı için hizmet kalitesini geliştiremeyen işletme, zamanla daha çok müşteriye mutsuz edecektir.

5.Adım: Hizmet kalitesini arttırarak rekabet avantajı elde edemeyen işletme hayatta kalabilmek için fiyat düşürme yoluna başvuracaktır. Artık müşterilerin bu işletmeye gelme nedenleri sadece düşük fiyatlar olacaktır. Hizmetlerin kaliteli olması hususunda herhangi bir beklentileri olmayacaktır.

6.Adım: Çalışanlar bu durumdan olumsuz etkilenecek ve isteksiz çalışacaklardır.

7.Adım: Sadece para için çalıştıklarını düşünen çalışanlar, işletmenin başka bir getirisinin olmadığını düşünecek ve işletmeden ayrılacaklardır. İşletme nitelikli ve deneyimli elemanlarını bu şekilde kaybedecek, hizmet kalitesi daha da düşecektir.

8.Adım: Bu durum memnuniyetsiz müşteri sayısını arttıracaktır. Bu müşterileri grubunun etraflarındaki kimselere anlatacakları olumsuz deneyimleri nedeniyle, işletme elindeki müşterileri yitireceği gibi yeni müşteri de kazanamayacaktır. Bu koşullarda işletmenin varlığını sürdürmesi mümkün olmayacaktır.

Adımlardan anlaşıldığı gibi hizmet kalitesini arttıramayan işletmelerin müşterilerini mutsuz etmesi kaçınılmazdır. Hele ki işletmeler şikayet yönetimine sahip değiller ise bu müşterilerin sorunlarına çözüm getiremeyecekler, hizmet kalitesinde yetersiz kaldıkları noktaları asla öğrenemeyeceklerdir. Daha da kötüsü bu donanımdaki işletmelerin neden müşteri kaybettiklerini anlamaları da olanaksızdır.

⁷⁴ Janelle Barlow ve Claus Moller, **a.g.e.**,s.46

Bir diğ er araştırmaya göre, hizmetten hoşnut olmayan müşteriler bu durumu en az 10 kişiye, hoşnut olanlar ise 4-5 kişiye aktarmaktadır. Hizmet kalitesini beğ enmeyen, Şikayette bulunan ve Şikayeti zmlenmeyen müşterilerden her biri için mal ya da hizmet satın almayı bırakabilecek 50 den fazla kişinin olduğ u tahmin edilmektedir. Bu nedenle hizmet kalitesinin geliştirilmesi ve Şikayetlerin ele alınması işletmenin en temel görevlerinden biridir.⁷⁵

Değ inilmesi gereken bir diğ er nokta ise, yüksek kaliteli müşteri hizmeti standartlarının belirlenmesinde müşteri Şikayet yönetiminin rolüdür. Yüksek kaliteli hizmetin birinci boyutu “işlemsel” boyuttur. İşlemsel boyut, işlerin yapılma sürelerini ve müşteri gereksinimlerinin nasıl karşılanacağını belirleyen mekanizmaları kapsar. İşlemsel boyutta yer alan standartlar; zamanlama, iş akışı, esneklik, sezinleme, iletişim ve geri-bildirimdir. Yüksek kaliteli hizmetin diğ er boyutu ise, önceden kestirilemeyen insanı boyutu içeren davranış kalıpları ile sözel yetenekleri kapsayan “kişisel” boyuttur. Kişisel boyutta; görünüş, vücut dili, ses tonu, özenli olmak, incelik, rehberlik, satış becerisi ve esas bizi ilgilendiren kavram olan sorun çözümünde cana yakınlık standartları yer almaktadır. Bütün bu standartların kurallara uygun olarak gerçekleşmesi ile işletmeler yüksek kaliteli hizmete ulaşılabileceklerdir. “Sorun çözümünde cana yakınlık” standardı Şu sorulara cevap arar;⁷⁶

- Müşteri Şikayetleri nasıl ele alınmalıdır?
- Zor müşterilerle nasıl ilgilenmek gerekir?
- Hoşnutsuz müşteriler nasıl memnun edilebilir?
- Müşteri Şikayetlerini kim ele almalıdır?
- Müşteri Şikayetleri ile ilgili çalışanların yetki alanı nedir?

Bu ve benzeri sorular müşteri Şikayet yönetiminin içerisinde de yer aldığından yüksek hizmet kalitesinin gerçekleşmesi için gerekli olan standartlardan birinin etkin Şikayet yönetimi olduğ unu söylemek mümkündür. Şikayet yönetiminin yokluğ u kuşkusuz hizmet kalitesini düşürecektir.

⁷⁵ Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, ss.133-134

⁷⁶ B.William Martin, **a.g.e.**, ss.28-36

1.2.2. Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Memnuniyetinin Müşteri Şikayet Yönetimi ile İlişkisi

Müşteri memnuniyeti ve müşteri şikayet yönetimi arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi için, müşteri memnuniyeti kavramının içeriğinin ve öneminin ne olduğu iyi özümsemelidir.

1.2.2.1. Toplam Kalite Yönetimi İçerisinde Müşteri Memnuniyeti

Felsefesi mümkün olan en düşük maliyetle en yüksek müşteri memnuniyetini elde ederek işletmenini değerini maksimize etmek olan TKY, “bir kuruluş içerisinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan, kuruluşun bütün üyelerine ve topluma fayda sağlayan yönetim yaklaşımıdır”⁷⁷

Temel amacı müşteri memnuniyeti olan TKY'nin faydaları; yüksek düzeyde personel motivasyonunun sağlanması, işgücü verimliliğinin artırılması, israfın azaltılması, problemlerin hızlı teşhis edilmesi, tedavinin belirlenmesi, insan ve sistemden kaynaklanan hataların azaltılması, katma değer yaratmayan işlemlerin ortadan kaldırılması, müşteri şikayetlerinin azaltılması, maliyetlerin azaltılması, müşteri memnuniyetinin ve işletmenin pazar payının artırılmasıdır.⁷⁸

TKY'nin müşteri odaklı olmak, sürekli gelişme ve iyileşme, tam katılım, önce insan anlayışı, üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu olmak üzere beş ögesi bulunmaktadır.⁷⁹

1.2.2.2. Müşteri Memnuniyetinin Tanımı ve Önemi

Büyük bir hızla gelişen teknoloji işletmeler için rekabet ortamı yaratmakta, rekabetin bir unsuru olan müşteri ise bu iletişim teknolojisinde sürekli olarak uyarılarak tüketime zorlanmaktadır. Kendileri için birçok alternatifin bulunduğu farkında olan

⁷⁷ Gülay Budak ve Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, Fakülte Kitapevi, İzmir, 2004, s.119

⁷⁸ Erol Yılmaz, **a.g.e.**, <http://www.unak.org.tr/unak06/bildiriler/erolyilmaz.ppt>, (04.04.2007)

⁷⁹ Gülay Budak ve Gönül Budak, **a.g.e.**, s.130

günümüz müşteri profili, kendilerinin değerini bilen ve güven veren işletmeleri tercih etmektedir. Bu nedenle işletmelerin müşterilerin gereksinimlerini bilmeleri gerekmektedir.⁸⁰ Oysa ki dünyaca tanınmış bağımsız araştırma işletmesi Forrester Research tarafından gerçekleştirilen küresel bir araştırmanın çarpıcı sonuçlarına göre işletmelerin sadece:⁸¹

- % 48'i bir sorunu müşteriden önce görmektedir.
- % 43'ü kârlı müşteriye daha iyi hizmet sunmaktadır.
- % 37'si müşterilerinin, işletmenin birkaç hizmetinden birden faydalandığını bilmektedir.
- % 23'ü müşterilerinin internet aktivitesini izleyebilmektedir.
- % 20'si internet sitesini müşterilerinin ziyaret edip etmediğinin farkındadır.

Bu sonuçlar işletmelerin zayıf noktalarını çok açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Bir işletmenin geleceğine yapılan yatırım müşteriler ile çok yönlü, yakın, dinamik ilişkilerin kurulmasına dayanmaktadır. Bu alandaki yetersizlik, yapılan tüm yatırımların boşa gitmesine neden olabilmektedir. Çünkü artık ne işletmeler için müşterileri gözünde fark oluşturmak eskisi kadar kolaydır ne de mallar benzersizdir.⁸²

İşletmeler için zorunluluk haline gelen müşteri memnuniyeti kavramının temelini oluşturan tatmin olgusu “müşterinin seçtiği alternatifin en azından beklentilerini karşılayacağı veya aşacağı şeklinde satın alma öncesindeki değerlendirmesi” olarak tanımlanmaktadır. Tatminsizlik de negatif olarak onaylanan beklentilerin sonucudur.⁸³ Oliver ‘ göre⁸⁴ müşteri memnuniyeti, “tatminkarlık ve tatmin olmama seviyeleri de dahil olmak üzere , bir mal veya bir hizmetin özelliğinden veya bir bütün olarak kendisinden, tüketimle ilgili keyif verici tatminkarlık yargısı”dır. Bu kavram; kalite, değer, tavır, tekrar satın alma gibi kavramlardan da farklıdır. Buradan

⁸⁰ N.Ayşe Yereli, “Müşteri İlişkileri Yönetimi(CRM) ve Günümüz Türkiye’indeki Yeri”,**Celal Bayar üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 7/1, 2001, s.29.

⁸¹ Yakup Durmaz, “Modern Pazarlamada Tüketici Memnuniyeti ve Evrensel Tüketici Hakları” <http://www.joy.yasar.edu.tr/makale/ucuncusayi/YakupDURMAZ.doc> ,(08.07.2007)

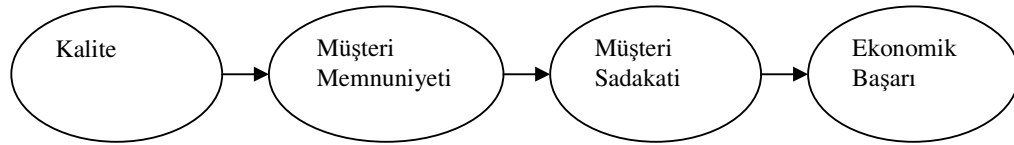
⁸² Yakup Durmaz, **a.g.e.**, <http://www.joy.yasar.edu.tr/makale/ucuncusayi/YakupDURMAZ.doc> (08.07.2007)

⁸³ Ö.Baybars Tek, **a.g.e.**, s.216

⁸⁴ L.Richard Oliver, **Satisfaction: A Behavioral Perspective On The Consumer**, MA:Irwin Mc. Graw-Hill, Boston, 1997, s.13

hareketle, bu araştırmada da tatmin olgusu ile memnuniyet kavramları eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.⁸⁵ Oliver, tatminin ortaya çıkmasında en az iki belirleyici faktör olduğunu, bunlardan birinin kullanım ile ortaya çıkan sonuç, diğerinin ise bu sonuçla karşılaştırma yapmak üzere alınacak bir ‘referans noktası’ olduğunu savunmaktadır. Bu noktanın ise genelde, önceki kullanımdan doğan memnuniyet veya müşterinin yakınlarının memnuniyet algılarının olduğunu söylemektedir.⁸⁶ Beklentinin onaylanması adı verilen bu kurama göre; müşteri satın alma eylemine beklentileriyle girmekte ve satın alıp kullanma sonucunda algıladığı performans ile satın alma öncesindeki beklediği mal/hizmet performansını kıyaslamakta, her iki performans birbirine eşit ise onaylama gerçekleşmektedir. Eğer algılanan mal/hizmet performansı, beklentilerden daha büyük olursa pozitif onaylama yani memnuniyet gerçekleşmektedir. Aksi durumda ise negatif onaylama yani memnuniyetsizlik gerçekleşmektedir.⁸⁷

Algılanan performans ve beklentilerin kıyaslanması sonucunda oluşan memnuniyet ya da memnuniyetsizlik sadece işletmelerin değil tüm ekonomik aktivitelerin yönünü belirlediği için çok önemlidir. Müşterinin memnun olmadığı bir ortamda ekonominin büyümesi pek mümkün olmadığından hem ekonomiler hem de işletmeler açısından bu kavram vazgeçilmezdir.⁸⁸



Şekil 1.6. İşletme Başarı Zinciri⁸⁹

⁸⁵ Ergün Eroğlu, ‘‘Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli’’, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C.34, S.1, 2005, s.9.

⁸⁶ Teoman Duman, ‘‘L Richard Oliver’in Tüketici Memnuniyeti ve Tüketici Değer Algısı Kavramları Hakkındaki Görüşleri:Teorik Bir Karşılaştırma’’, *Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 5/2 , 2003, s.48

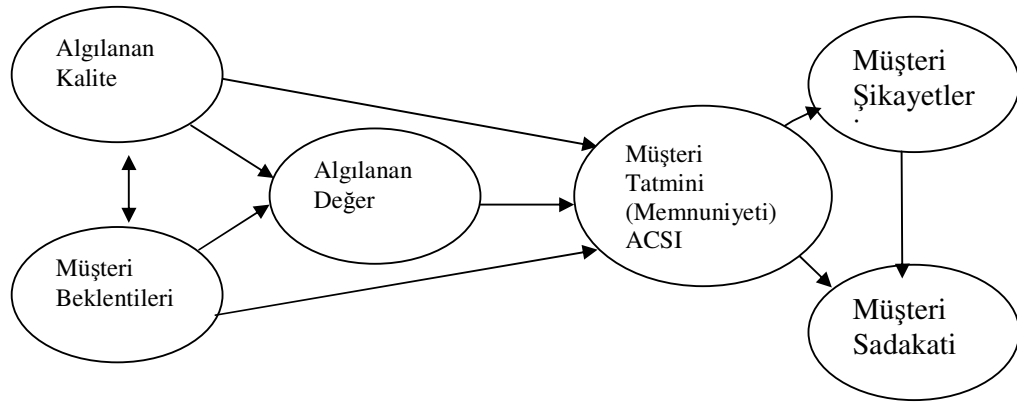
⁸⁷ G.Terry Vavra, *Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları*, (ev.Günhan Günay) No:28, Kalder Yayınları, İstanbul, 1999, ss.55-56

⁸⁸ Ali Türkyılmaz ve Coşkun Özakta, ‘‘Ulusal Müşteri Memnuniyet İndexleri’’, www.fatih.edu.tr/aturkyilmaz/documents/umumikultur, (12.06.2007)

⁸⁹ a.g.e., (12.06.2007)

Daha fazla mal ve hizmet satıp kar elde etmeyi amaç edinen işletmeler, müşterilerinin memnun olup olmadıklarını bilmek ve tatmin düzeylerini arttırmak için sürekli bir çaba içersindedirler. Müşterilerin ne kadar çok memnun olurlarsa sonraki alışverişlerinde de o işletmeyi tercih etme ihtimalleri o kadar artmaktadır. Bunun bilincinde olan işletmeler, müşterilerinin kendilerinden ne kadar memnun oldukları konusunu sürekli incelemektedirler. Dolayısı ile bu alanda yapılan çalışmalar da giderek hız kazanmaktadır.⁹⁰

Glaes Formell ve ekibi tarafından geliştirilen, Şekil 1.6. da gösterilen ACSI (American Customer Satisfaction Index) tatmin modelinde tatmin olgusu; algılanan kalite, müşteri beklentileri ve algılanan değer unsurlarının sonucu olarak oluşturulmuştur. Müşteri tatmininin etkileri de, müşteri sadakati ile müşteri şikayetleri ölçümüyle değerlendirilmektedir.⁹¹



Şekil 1.7.ACSI Müşteri Tatmini Modeli⁹²

Modelde müşteri memnuniyetini (tatminini) etkileyen değişkenler gösterilmiştir. Bu model, ilk müşteri memnuniyeti indeksi modeli olan ve 1989'da İsveç'te geliştirilmiş olan SCSB (Swedish Customer Satisfaction Barometer) modeline algılanan kalitenin de dahil etmesiyle oluşturulmuştur. Algılanan kalitenin

⁹⁰ İ.Can Törtop, "Müşterilerinizi Dinleyin", www.plusvalue.com.tr/makaleler (10 .05.2007)

⁹¹G.Terry Vavra, **a.g.e.**, ss.39-40

⁹² William Wallence ve Gopal Kanji, "Business Excellence Through Customer Satisfaction", **Taotal Quality Management**, 11(7), 2000; Nevzat Devebakan ve Mehmet Aksaraylı, "Sağlık İşletmelerinde Teknik ve Algılanan Kalite", **D.E.Ü. S.B.E. Dergisi**, C.8, S.1, 2006, s.124

modele dahil edilmesiyle oluşan yeni model; kalite-fiyat karşılaştırması yapabilmek, güvenilirliği ve uygunluğu ölçebilme gibi avantajlara sahip hale gelmiştir.⁹³

Artık işletmelerinin verimlilik göstergeleri finansal kriterler olmaktan çıkmış, müşteri memnuniyeti kavramı esas mücadele kriteri haline gelmiştir. Bu nedenle bu alanda geliştirilen modelleri ve yapılan çalışmaları dikkate almayan işletmeleri başarısız sonuçlar beklemektedir. Bir araştırmaya göre işletmeler müşterilerinin;⁹⁴

- % 68'ini gösterilen ilgi ve alakadan hoşnut olmadığından,
- % 14'ünü sunulan mal veya hizmeti yetersiz bulduğundan,
- % 9'unu rakip işletmeyle çalışmaya başladığından,
- % 5'ini alternatif başka bir işletme aradığından,
- % 3'ünü taşıdığından,
- % 1'ini vefat ettiğiinden kaybetmektedirler.

Bu araştırmaya göre müşterilerin % 68'inin gösterilen alakadan hayal kırıklığına uğrayarak ilişkilerini koparması son derece dikkat çekici bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Görülen o ki, memnun edilemeyen müşterilerin işletmeyi terk etme nedenlerinin %96'sı işletme tarafından kontrol edilebilir niteliktedir.⁹⁵ İşletmelerin bu tabloyu avantaj haline dönüştürebilmeleri için hem memnuniyet artırma hem de müşteriyi sürekli kılma çerçevesinde hazırlanan programları kendi bünyelerinde hayata geçirmeleri gerekmektedir.

İşletmeler müşteri memnuniyetini gerçekleştirmek için, sürekli değişerek çeşitlenen müşterilerinin isteklerini bilmek zorundadırlar. Bu isteklerden bir kaçını şöyle sıralayabiliriz;⁹⁶

- Müşteri kendine değer verilmesini,
- Müşteri kendisine sunulan mal ve hizmetlerin kaliteli ve düşük maliyetli olmasını,

⁹³ Ali Türkyılmaz ve Coşkun Özaktan, **a.g.e.**, www.fatih.edu.tr/aturkyilmaz/documents/umumikultur, (12.06.2007)

⁹⁴ Richard Gerson, **a.g.e.**, s.23

⁹⁵ **a.g.e.**, s.23

⁹⁶ Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s.13

- Müşteri mal ve hizmetlerin kendi beklentilerine uygun olmasını,
- Müşteri kendisiyle, dürüst, yakın, sıcak, güvene dayalı bir ilişkinin kurulmasını beklemektedir.

Bu beklentileri karşılamak isteyen işletmelerin, müşteri ihtiyaç ve isteklerini iyi anlamaları ve bunlara yanıt vermek üzere mal ve hizmet geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler müşteri memnuniyeti ve mutluluğu oluşturmayı ilke edinmelidir.

İşlemlerden bazıları, sunuş icraatlarını beklentilere uyarlamayı başarabilmektedirler. Söz konusu bu başarılı işletmeler için, müşteriye memnun etmenin yollarından bazıları şöyledir;⁹⁷

- Tüm çalışanlar müşteri için çalıştıklarının ve müşteri mutluluğunu için çabalamaları gerektiğinin bilincinde olmalıdırlar.
- Herkes, işletmenin mükemmel müşteri hizmeti vermesi ve müşterilerini elde tutması için işletmenin hizmet vizyonuna inanmalıdır.
- Müşteri hizmetleri programı tüm işletme tarafından toplu olarak desteklenmelidir.
- İyi eğitilmiş elamanları işe alınmalıdır.
- Müşteri neye ihtiyacı olduğu, ne istediği ve ne beklediği bilinmelidir. Bu nedenle sezgiler önemlidir.
- Müşterilere ne kadar özel oldukları hissettirilmeli, onlara belirli aralıklarla teşekkür kartları, kartpostallar, işletme gazeteleri ve dergileri göndererek ilgilenildiği gösterilmelidir. Hatta müşteriler için hediye kuponu, bedava bir mal veya hizmet ya da seyahat gibi belli bir ödül programı başlatılabilir.
- Müşteri, münakaşa edilecek veya hakkından gelinmesi gereken biri değildir. Onun da hisleri ve duyguları vardır. Çalışan, müşteriye kendisine davranılmasını istediğinden daha iyi davranmalıdır.

⁹⁷ Yakup Durmaz, a.g.e., <http://www.joy.yasar.edu.tr/makale/ucuncusayi/YakupDURMAZ.doc> (08.07.2007)

- Müşteriyi anlamak için önce müşteri dinlenilmeli sonra çalışan konuşmalıdır.
- Müşteriye saygıyla, güvenle, adaletle, doğrulukla ve dürüstlikle yaklaşılmalıdır.
- Çalışanlar; her müşteriye yeterince zaman ayırmalı, bireysel müşteri taleplerine duyarlı olmalı, karşılıklı güven ortamı oluşturmalı ve en önemlisi müşteriye hizmet ederken gülümsemelidirler. Gülümseme, kaliteli müşteri hizmeti verildiğini garanti etme ektedir. Ancak bu tutum hem çalışanların hem de müşterilerin kendini iyi hissetmesini sağlamaktadır.

Ayrıca fiyatta indirim uygulanması, bütün ihtiyaçların aynı mekanda sunulabilmesi, mal ve hizmet çeşidinin bol olması, hizmetin kaliteli sunulması, ulaşım kolaylığı sağlanması, otopark sorunun kaldırılması, işletme içinde tuvalet ve dinlenme yerlerinin bulundurulması, mal ve hizmete kolayca ulaşma imkanının sağlanması, fiyatla etiketlerin tutarlı olması gibi faktörler müşterilerin mal ve hizmet alımları konusundaki tercihlerinde çok etkilidir. İşletmelerin mal ve hizmetler hakkında bilgi sahibi, saygılı, güler yüzlü ve yeterli sayıda personel bulundurulması müşterilerin işletmeden bir tebessümle ayrılmasını sağlayacak nedenlerden başlıcalarıdır.⁹⁸

Tarihte “müşteri memnuniyeti” için bir işletme çoğu işletmenin yapamayacağı bir değişimi gerçekleştirmiştir. Bugün mercedes olarak tanıdığımız otomobil üreten işletme, 1900’lu yıllarda bir müşterisini kaybetmemek için otomobilin adını değiştirmeyi göze almıştır. Kaliteden taviz vermeyen işletme, en başarılı bayisi olan Avustralyalı müşterisinin kendi otomobillerini satmaktan vazgeçmesi üzerine bunun nedenini araştırmıştır. Müşteri genel anlamada hiçbir şikayetin olmadığını söylemiştir. Sadece işletmeden, otomobile kendi kızının isminin verilmesini istemiştir. Bu isteği gerçekleşirse bayiliğe devam edeceğini açıklamıştır. Bunun üzerine otomobil üreticisi Gottlieb Daimler, “Daimler-Benz” markasıyla tanınan otomobilinin ismini bu müşterisinin kızının adı olan “Mercedes” olarak değiştirmiştir.⁹⁹ İç müşterisini memnun

⁹⁸ Anonim, “Müşteri Memnuniyeti”, www.iltem.com.tr/bultenler/kalite/altbulten/mumeda.htm, (7.09.2007)

⁹⁹ H.İbrahim Ergunda ve Meltem Tunçer, a.g.e., biyomed.com/depo/must-od.pdf, (15.04.2007)

etmek ve kaybetmemek adına işletmenin yaptığı bu değişimin, bugün mercedesin Almanya'nın sembollerinden biri olmasının en önemli nedenlerinden biri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

1.2.2.3. Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayet Yönetimi İlişkisi

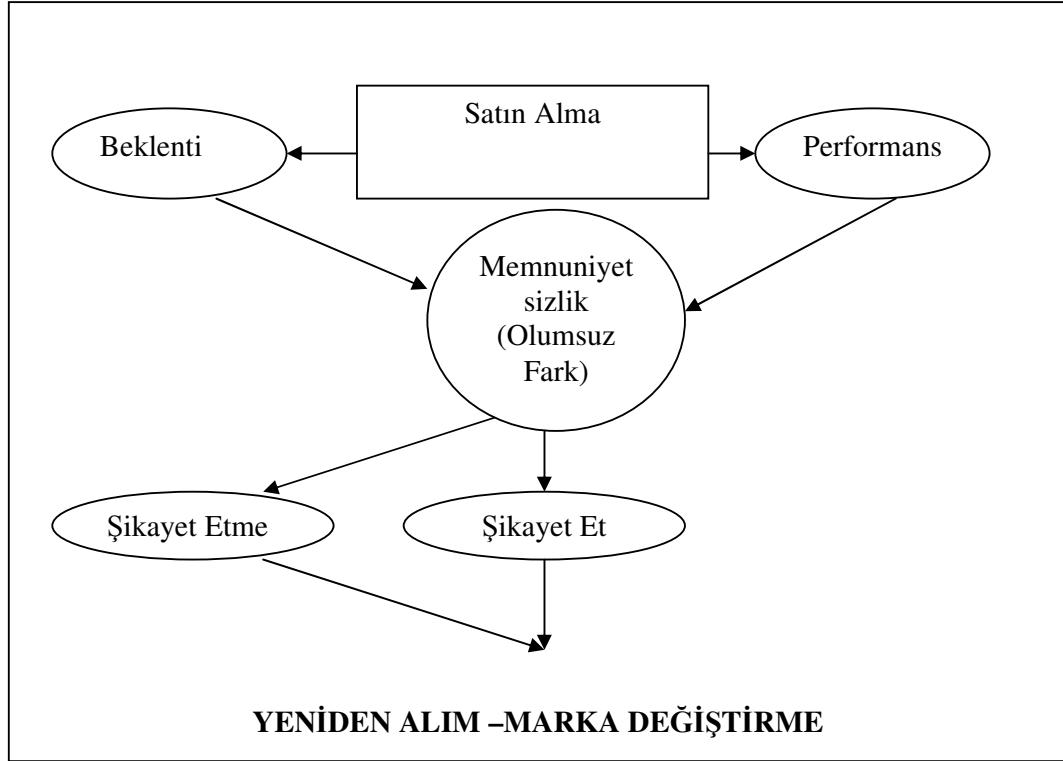
Gelişmiş toplumlarda şikayet, müşterinin en doğal hakkı olarak kabul edilmektedir. Rekabetin yoğun olmadığı ortamlarda ise, şikayetler işletmeler tarafından önemsiz ve hak olarak kabul edilmez. Çünkü o mal ve hizmete ne olursa olsun sahip olmak isteyen pek çok müşteri vardır.

Müşteri şikayeti, müşteri memnuniyetsizliğinin bir ileri aşamasıdır. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, müşteriler memnun olmadıkları mal ve hizmetleri şikayet etmezler. İşletmeler bu tip müşterileri yakından izlemeli, memnuniyetsizliğin farkında olmalı ve gerekli önlemleri almalıdır. İşletmelerin yaptığı bu konuda yaptıkları en büyük hata, şikayet etmeyen müşteriyi memnun kabul etmeleridir.¹⁰⁰

Daha önceden de açıklandığı üzere müşteri ilk kez aldığı malı/hizmeti kullandıktan sonra malın/hizmetin performansını, kullanımdan önceki zihninde oluşan beklentileriyle karşılaştırmaktadır. Müşteri bu karşılaştırmayı kendi ihtiyaçları ile ya da başka standartlar ile de yapabilmektedir. Beklenti-performans farkı olumsuz çıktığında ise müşteri memnuniyetsiz olmaktadır.¹⁰¹

¹⁰⁰ Anonim, "Müşteri Şikayetlerinin Karşılansması ve İkna Psikolojisi", <http://www.etietieti.com/etidunyasi/iletisim21.asp2saq>, (14/08/2007)

¹⁰¹ Teoman Duman, **a.g.e.**, s.4



Şekil 1.8. Müşteri Penceresinden Şikayet Süreci¹⁰²

Memnuniyetsiz müşteri öncelikle bunu dile getirip getirmeyeceğine karar vermektedir. Şikayetini işletmeye iletmeye karar veren müşteri farklı mercilerle muhatap olabilmektedir. Ayrıca müşteri, şikayetini yüzyüze, telefonla, maille vb. yöntemlerle iletebilmektedir. Şikayetini işletmeye ulaştırdıktan sonra, çözüm bekleyen müşteri eğer istediği sonucu elde edemez ise o malı/hizmeti bir daha almama yoluna gitmektedir. Yada başka bir markayı tercih ederek memnun kalmadığı malı/hizmeti boykot etmektedir.¹⁰³

Memnun kalmayan müşteri şikayet etmeme yolunu seçmiyorsa, bu durum onun işletmeye veda ettiğinin göstergesidir. Şikayet ediyorsa, müşteri işletmeyle iş yapmaya devam edebileceğinin sinyalini veriyor demektir.¹⁰⁴

¹⁰² Gülfidan Barış, **a.g.e.**, s.25

¹⁰³ **a.g.e.**, s.24

¹⁰⁴ Oren. Hararri, "Thanks heavens for complainers", **Management Review**, Vol.86, No.3, 1997, ss.26-29

Müşteri memnuniyeti konusunda değinildiği gibi, ACSI modelinde (Şekil 1.7.) müşteri memnuniyetinin göstergeleri müşteri şikayetleri ve müşteri sadakatidir. Memnuniyetin artması şikayetlerin azalmasına ve sadakatin artmasına neden olmaktadır.

İşletme, şikayet eden müşterinin sorununa çözüm getirebilir ve o müşteriye memnun edilebilirse müşteri sadakatini de yaratabilmektedir. Sadık müşteri hem işletmeye yeni müşteriler kazandırdığından hem de şikayetini işletmeye rahatlıkla iletebildiğinden, işletme şikayetleri fırsata dönüştürme imkanı yakalayabilmektedir.¹⁰⁵ Bu nedenle müşterilerin memnun edilmesi ve sadık hale getirilmesi, büyük ölçüde işletmelerdeki şikayet yönetiminin varlığına ve etkinliğine bağlıdır.

İşletmenin mal ve hizmetlerinden memnun kalmayan müşterilerin çoğunun şikayet etmekten kaçındığından daha önce bahsetmiştik. Her ne kadar şikayet etmeme nedenlerine ikinci bölümde ayrıntılı olarak değinilecekse de burada nedenleri üç ana başlık altında göstermek faydalı olacaktır. Memnuniyetsiz müşterinin şikayetten kaçınma nedenleri şöyledir;¹⁰⁶

- Müşteri şikayet etme zaman ve çabasını değersiz bulur.
- Şikayetin hiçbir şeyi değiştirmeyeceği inancına sahiptir.
- Nereye ve ne zaman şikayet edeceği bilgisinden yoksundur.

İşletmelerin bu olumsuzlukları gidermeleri ve şikayeti teşvik ederek şikayet yönetimi politikalarıyla kendilerine ulaşan şikayetlerle doğru şekilde ilgilenmeleri, hem müşteri memnuniyetini gerçekleştirmelerinde hem de daha çok müşteri kazanmaların da faydalı olmaktadır.¹⁰⁷ Bu alanda yapılan araştırmalara bakıldığında şaşırtıcı sonuçlarla karşılaşmaktadır.¹⁰⁸

- Müşterilerin sadece %4'ü şikayetlerini dile getirir. %96'sından hiç haber alınmadığı gibi %91'i şikayet etmekle hiçbir şeyin

¹⁰⁵ Ali Türkyılmaz ve Coşkun Özaktan, **a.g.e.**,
www.fatih.edu.tr/aturkyilmaz/documents/umumikultur

¹⁰⁶ Odabaşı, **a.g.e.**, s.135

¹⁰⁷ Janelle Barlow ve Claus Moller, **a.g.e.**, ss.44-45

¹⁰⁸ Richard Gerson, **a.g.e.**, s.21

değişmeyeceğine inanmaktadır. Şikayet eden müşteriler, etmeyenlere nazaran iş yapmaya daha meyillidirler.

- Eğer işletmenin müşteri şikayet yönetimi etkin ise, yani şikayetlerle ilgileniliyor ve şikayetlere çözüm getiriliyor ise, şikayet eden müşterilerin %54 - %70'i o işletme ile ilişkisini devam ettirmektedir. Hatta sorun, müşterinin istediği doğrultuda ve çabuk çözümlendiği takdirde, bu oran %95 e çıkmaktadır.
- Memnun kalmış ya da şikayetleri giderilmiş müşteriler, bu olumlu deneyimlerini 3-5 kişiye anlatmaktadır.
- Memnun kalmayan müşteriler, bunu 10 kişiye anlatmaktadır. Bunların %13'ü olumsuzlukları 20 kişiye anlatmaktadır. Bu durumu düzeltmek için işletmenin hiçbir reklam çabası işe yaramamaktadır.

Bu veriler öncelikle işletmelerin memnun kalmamış müşterileri şikayete teşvik etmelerinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. İkinci olarak işletmelerin kendilerine iletilen şikayetlerin çözüme kavuşturulması için tek yol olan müşteri şikayet yönetiminin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca memnun kalmamış müşterinin şikayet yönetimi stratejileriyle memnun edilmesinin, müşteri tutma ve kazanmadaki rolünün altı çizilmektedir.

Son olarak şu formül ile bu konu çok net özetlenmektedir;¹⁰⁹

| | | | | |
|-------------------|---|---------------------|---|--------------------|
| Müşterinin en son | | Orijinal mal/hizmet | | Şikayetin çözümüne |
| memnuniyet düzeyi | = | deneyimine yönelik | + | yönelik memnuniyet |
| | | memnuniyet | | |

¹⁰⁹ Gülfidan Barış, **a.g.e.**, s.132

1.2.3. Müşteri Sadakati ve Müşteri Sadakatının Müşteri Şikayet Yönetimi ile İlişkisi

Şikayet eden müşteri sadık müşteri olma yolunda ilerlediğinden ve sadık müşteri sessiz kalmak yerine şikayet etme yoluna başvurduğundan bu iki kavramın hem birbirlerinin girdisi hem de çıktısı konumunda olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

1.2.3.1. Müşteri Sadakatının Tanımı ve Gerekliliği

Müşterilerin bir seçim hakkı olduğunda, aynı marka mal ya da hizmeti satın alma ve sıklıkla aynı işletmeyi tercih etme eğilimleri olarak tanımlanan müşteri sadakatının ¹¹⁰ ön koşulu müşteri memnuniyetidir. Sadık olmayan ve işletmeye öylesine gelen müşterilerin toplam müşterilerin %60'ını oluşturmaktadır. Bu kalabalığın memnun edilerek sadık müşteri haline dönüştürülmesi, işletmelerin hasılatlarını arttırması açısından önem arz etmektedir.¹¹¹ Müşteri sadakatini kazanma, sadece satışları arttırmakla sınırlı kalamamaktadır. Beraberinde maliyetleri düşürerek, müşterilerin üretim ve pazarlama sürecine katılımlarını sağlayarak iç müşteri memnuniyetini de arttırmaktadır.¹¹²

Capital dergisinde yayımlanan bir araştırmanın sonuçları, sadakat ve karlılık kavramlarının pozitif yöndeki ilişkisini açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

¹¹⁰ Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s.17.

¹¹¹ Ebru Fırat, "Ziyareti arttıran daha çok kazanıyor", www.capital.com.tr/yazar.aspx, (02.07,2007)

¹¹² Suzan Çoban, "Müşteri Sadakatının Kazanılmasında Veritabanlı Pazarlamanın Kullanımı", **Erciyes Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, S.19, 2005/2, ss.297-298

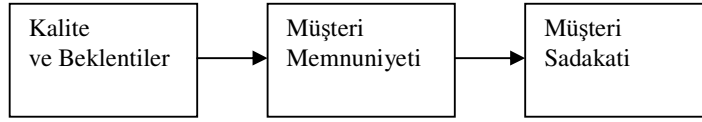
Tablo 1.1.Sadık Müşterinin İşletmeye Getirisi

| İşletme Adı | Bir Müşterinin Bir Yılda Ziyareti | Sadık Müşterilerin Yarattığı Fark |
|--------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KOTON | 18 | Koton'un sadık müşterileri ortalama 2000 ytl lik harcama yapmaktadır. |
| CABANİ | 13 | Cabani' nin sadık müşterileri, diğer müşterilere oranla %40 daha fazla harcamaktadırlar. |
| COLLEZION | 8-10 | Collezione mağazalarının sadık müşterileri diğerlerine oranla 10 kat daha fazla alışveriş yapmaktadırlar. |
| GOLDAŞ KUYUMCULUK | 9 | Sadık müşteriler, kayıtlı müşterilerin %35'i olup, bunlar her ziyaretlerinde mutlaka alışveriş yapmaktadırlar. |
| MİGROS | 9 | Ayda en az 4 kez alışveriş yapanlar, clup kart cirosunun %70'ini sağlamaktadırlar. |
| YKM | 9 | Sadık müşteriler diğer müşterilerden %41 daha fazla harcamaktadırlar. |
| DAMAT TWEEN | 68 | Sadık müşteriler diğer müşterilere nazaran %50 daha fazla alışveriş yapmaktadırlar. |

Kaynak: Ebru Fırat, “Ziyareti arttıran daha çok kazanıyor”, www.capital.com.tr/yazar.aspx (02.07.2007)

Bu konuyla ilgili yapılan diğer bir araştırma, müşterilerin belirli bir ilişki kurdukları işletmelerin mal ve hizmetleri için her geçen gün daha fazla para harcadıklarını göstermiştir. Müşterilerin işletmenin hizmet kalitesinden memnun kaldıkça o işletme ile daha fazla iş yapma eğilimi içine girdikleri sonucuna varılmıştır.¹¹³ Bu durum şekil yardımıyla şöyle gösterilebilir;

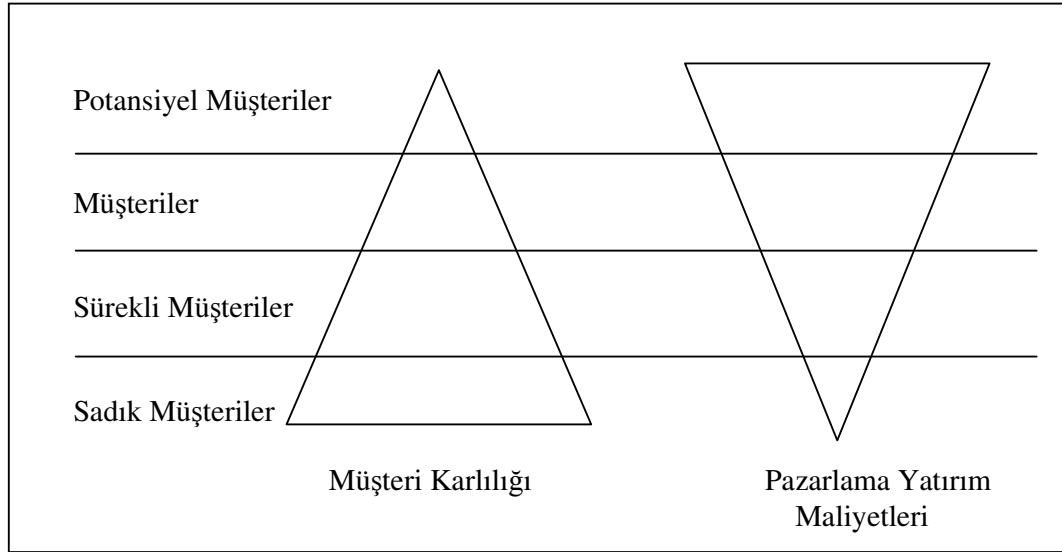
¹¹³ Yavuz Odabaşı, a.g.e., s.117



Şekil 1.9.Müşteri Memnuniyetinin Önceliği ve Önemi¹¹⁴

İnsanlar sadece emeklerinin ve paralarının karşılığını aldıklarına inandıkları zaman memnun olmaktadır. Ancak o zaman kendilerini psikolojik ve fiziksel olarak bağımlı hissedip ve sadık kalmaktadırlar.¹¹⁵

Sadık müşteri, olumlu deneyimlerini ağızdan ağza aktardığından işletmeye bedava reklam yapma olanağını sunmaktadır. Ayrıca müşterilerin memnuniyeti için katlanılan pazarlama maliyetleri, gelecekte müşteri satın alımlarından beklenen faydalara göre çok düşük kalmaktadır.¹¹⁶



Şekil 1.10.Yatırım/Karlılık Zıtlığı¹¹⁷

¹¹⁴ T.Roland Rust ve L.Richard Oliver, **Service Quality- New Directions Theory and Practice** , Sage Publications Inc., California, 1994, s.247

¹¹⁵ Richard Gerson, **a.g.e.**, s.25.

¹¹⁶ Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s.117

¹¹⁷ **a.g.e.**, s.59

Şekil 1.10 da görüldüğü üzere ilk yıl müşteriye memnun etmek için yapılan harcamalar her ne kadar karlılığı azaltan bir etkiye sahip olsa da her geçen yıl müşterinin artan satın alımları nedeniyle, müşteri başına düşen karlılık oranı artmaktadır. Uzun dönemde müşteriye memnun etmenin maliyeti düşmekte, sadık müşterinin sadık kaldığı her yıl için işletmeye getirisi işletmenin karlılık payını yükseltmektedir. Şekilden de anlaşılacağı üzere sadık müşteri ye yapılan yatırım uzun vadede azalırken müşteri karlılığı artmaktadır.¹¹⁸

Önemli olan bir diğer nokta ise, mevcut müşterilerin sadık hale getirilmesi için katlanılan maliyetlerin, yeni müşteri bulmak için katlanılan maliyetlere kıyasla düşük olmasıdır. Bu durumu araştırmalar da desteklemektedir.¹¹⁹

- Birleşik Devletler Müşteri ilişkileri Çalışmaları Ofisi'nin araştırmalarına göre, müşteri edinmek mevcudu elde tutmaya kıyasla 5 kat daha maliyetli olmaktadır.
- Bir finansal hizmetler işletmesi yeni müşteri edinmek için 280 dolar harcarken, mevcut müşteri için 57 dolar harcadığının altını çizmektedir.
- Harvard Business Review'e göre, yeni müşteri edinmek mevcuttu tutmaktan 5-10 kat daha pahalı olmaktadır.
- Michigan Üniversitesi'nin araştırma sonuçlarına göre, müşteri edinmek için harcanan her 1 dolar, 5 dolarlık değer yaratmaktadır. Oysa sadık müşteri için harcanan her 1 dolar , 60 dolarlık değer yaratmaktadır.
- Genelde işletmelerin ne zaman satışları dibe vursa, müşteri çekme stratejisine baş vurdukları görülmektedir. Oysa bu tip durumlarda yeni müşteri elde etme şansları sadece %5 tir.

İşletmeler müşteri memnuniyetine ve beraberinde müşteri sadakatine yönelik hedeflerine ulaşabilmeleri için çok çeşitli politikalar uygulamaktadırlar. Genelde işletmelerin değişik promosyon etkinlikleriyle bu amaçlarına ulaşmaya

¹¹⁸ a.g.e., ss.58-59

¹¹⁹ M.Rauf Ateş, "Mutsuz Müşteri 23 Yıl Konuşuyor", www.capital.com.tr/haber.aspx, (01.06.2007)

çalıştıkları görülmektedir. Oysa ki bu yöntem hem kısa süreli hem de maliyeti yüksek olduğundan müşteri sadakatini oluşturmada yetersiz kalmaktadır.¹²⁰

İşletmelerin günü kurtarma anlayışını terk edip, müşteri memnuniyeti amaçlarına yönelik olan müşteriye sürekli kılma politikalarını uygulamaya koymaları rekabet güçlerini ve karlılık düzeylerini arttırmaktadır. Bu politikalar şöyledir;¹²¹

1. **Sürekli müşterilere sağlanan ayrıcalık programı;** İşletmeden düzenli olarak alış-veriş yapan, sadık olarak nitelendirilen müşterilerin ödüllendirilmesidir. Örneğin 5. 10. alışverişten sonra müşteriye indirim yapılması yahut bedava bir ürünün verilmesi, müşterilerin tekrar aynı işletmeye gelmesine neden olmaktadır.
2. **Sürekli müşteri gönderenler için programlar;** Tek bir kaynaktan gönderilen müşteri sayısına göre, kaynağın ödüllendirilmesidir. Örneğin işletmeye 1 müşteri kazandıran müşteriye teşekkür kartının gönderilmesi, 3 müşteri kazandıran müşteriye çiçek gönderilmesi gibi uygulamalardır. Ülkemizde bu uygulama her geçen gün artmaktadır. Özellikle bankaların bünyelerine yeni müşteri kazandıran eski müşterilerine, ekstradan kredi kartı puanı verdikleri ya da gsm operatörlerinin bünyelerine yeni müşteri kazandıran eski müşterilerine bedava kontör verdikleri görülmektedir.
3. **Teşekkür kartları;** İşletmeden mal ve hizmet satın alan müşteriye teşekkür kartı gönderilmesi, bu müşterilerinin memnuniyetini arttırmaktadır.
4. **İşletme gazetesi ve kişisel mektuplar;** İşletmenin uygulamaları hakkında belirli zamanlarda gazete çıkarması ve bunları hiçbir ücret talep etmeden müşterilerine göndermesi, müşterilerin hoşuna gitmektedir. Hatta müşterilere yazılan teşekkür kartlarının gazetede yayınlanması müşteri sadakatini beslemektedir.
5. **Telefonla hatırlatma;** Müşterilere bir gün önceden randevularının hatırlatılması, indirimli satışların müşterilere bildirilmesi, uzun zamandır işletmeye gelmemiş müşterilerin tekrar işletmeye gelmelerinin sağlanması amacıyla müşteriye telefon edilmesi, müşterilerde kendilerine

¹²⁰ Can Polat, "Müşteri Velinimettir", **Power Ekonomi Dergisi**, Nisan 1998, s.135

¹²¹ Richard Gerson, **a.g.e.**, ss.37-54

kişisel ilgi gösterildiği duygusunu yaratmaktadır. İşletmenin müşteriye telefon etme nedenleri işletmenin verdiği hizmetin türüne göre şekil almaktadır.

6. **Müşterilerin katkısı bilmek ve ödüllendirmek;** Müşterilerin işletme için ne kadar önemli olduklarının kendilerine söylenmesi, sık sık alımda bulunan müşterilerin isimlerinin öğrenilmesi ve onlara ayrı bir ilginin gösterilmesi memnuniyetin yaratılmasında büyük rol oynamaktadır.
7. **Müşteriye özel olaylar;** En iyi müşterilerin işletme tarafından tespit edilmesi ve onlara özel faaliyetlerin düzenlenmesi kuşkusuz memnuniyetlerini arttırmaktadır. İş saatlerinden sonra onlar için kokteyllerin düzenlenmesi, onların spor aktivitelerine davet edilmesi gibi faaliyetler faydalı olmaktadır.
8. **Stratejik Birliktelikler;** Müşterilerin işletmeye davet edilmesi ve onlardan eleştirel gözle işletmeyi incelemelerinin istenmesi işletmenin sürekli değişen müşteri isteklerini anlamalarını sağlamaktadır. Ayrıca bu olay müşterilere kendilerini değerli hissettirmektedir. Stratejik ortaklık kurmak isteyen işletmelerin müşterileri kendi evlerinde de ziyaret etmeleri, mevcut ilişkilerini güçlendirmeleri için faydalı olacaktır.

1.2.3.2. Müşteri Sadakati ve Müşteri Şikayet Yönetimi İlişkisi

Müşteri memnuniyetiyle, müşterinin bir sonraki alışverişinde de aynı işletmeyi tercih etmesi arasındaki ilişkinin varlığı günümüzde her işletme tarafından bilinmektedir. Mal ve hizmetlerden memnun kalan müşterilerin bir kısmı bunu işletmeye bildirmektedirler. Bu tip müşteriler sadık olmakla birlikte bir işletmenin müşteri gruplarından sadece bir tanesini oluşturmaktadır. Bu nedenle sadece memnuniyetini dile getiren müşteri grubu verilerinden hareket ederek, işletmelerin “müşteri memnuniyeti sağlanmıştır” sonucuna varılmaları yanlış olacaktır.¹²²

Yoğun rekabet ortamında hayatta kalmaya çalışan işletmelerin, memnun olmadığını işletmeye ileten ve iletmeyen müşteri gruplarına yönelik araştırmalar

¹²² İ.Can Törtop, a.g.e., <http://www.plusvalue.com.tr/makaleler> (10 .05.2007)

yapmaları yoğun rekabet ortamında önemli bir konudur. Söz konusu bu müşteri gruplarının sadık müşteri haline getirilmesi, ancak şikayet yönetiminin varlığıyla ve etkinliğiyle mümkündür.

Yapılan araştırmalar; işletmelerin şikayet sonrası müşteriyi memnun eden çözümler üretmelerinin, müşterilerin yeniden alımlarını ve müşteri sadakatini arttırdığını göstermektedir.¹²³

Daha önceden de belirttiğimiz üzere, memnun kalmayan müşteri şikayet etmiyorsa, bu durum onun işletmeye veda ettiğinin göstergesidir. Şikayet ediyorsa, müşteri işletmeyle iş yapmaya devam edeceğinin sinyalini veriyor demektir.¹²⁴ Yani şikayetine bulunan çözümden memnun kalan müşteri, sadık müşteri olma yolunda ilerlemektedir. Bu nedenle şikayetlerin yönetimi, müşteri sadakati yaratılması için gereklidir.

Müşteri şikayet yönetimi, müşteri sadakatini etkileyen unsurlardan birinin başarısıyla doğrudan ilgilidir. Şöyle ki, müşteri sadakatini etkileyen dört temel unsur olup bunlardan birincisi “güven”dir. Mal ve hizmetlerin kalitesi, ihtiyaçlara cevap vermesi, tutarlı olması gibi nitelikleri içerisinde barındıran “güven” kavramı müşteriler için her geçen gün daha da değerli hale gelmektedir. Sadakatin diğer unsuru olan “vazgeçilmezlik”e etki eden faktörler hangi sektör söz konusu olursa olsun pazarlama ve satışla ilgili olduğundan işletmelerin en çok faydalandıkları unsurlardan biridir. “Umursanmak” üçüncü sadakat unsuru olup müşterinin ne istediği sorusuna cevap aramaktadır. Umursanmak istenen müşteri

- Şikayetlerinin dinlenilmesini ve şikayetlerine çözüm bulunmasını,
- İhtiyacı olduğunda doğru ürünü doğru fiyattan alabilmeyi istemektedir.

Son unsur olan “ödüllendirme”, vazgeçilmezlik unsurunu desteklemekte ve bazı müşteriler için tek sadakat unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.¹²⁵

¹²³ Gülfidan Barış, **a.g.e.**, 31

¹²⁴ O.Hararri, **a.g.e.**, ss.26-29

¹²⁵ İstanbul Ticaret Odası [İTO], **a.g.e.**, ss.26-27

1.2.4. İlişkisel Pazarlama, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bu Kavramların Müşteri Şikayet Yönetimi ile İlişkileri

İlişkisel pazarlama ve onun uygulama yönünü oluşturan müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri hizmetleri, müşteri şikayet yönetimi gibi isimlerle işletmelerde yer alan bölümler temelde hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti hedeflerine hizmet etmektedirler.¹²⁶

1.2.4.1. İlişkisel Pazarlama

1970’li yıllarda Kuzey Avrupa’da “ilişki kurma” ve “yönetme” felsefesine dayalı Nordic School of Services ile International Marketing&Purchasing adı altında iki düşünce okulu ortaya çıkmıştır. Geleneksel pazarlamaya alternatif olan bu düşünce okulları, pazarlamanın, bir fonksiyondan daha çok yönetimin bir unsuru olduğu ve yönetsel pazarlamanın da işlemlerden daha çok ilişkiler üzerine kurulu olduğunu ileri sürmüşlerdir. 1983 yılında ilk kez Berry tarafından kullanılan ilişkisel pazarlamanın temelinde müşteriyi tanıma, anlama ve ona göre davranma yer almaktadır. Ancak halen günümüzde bu kavramın tanımıyla ilgili uzlaşma sağlanamamıştır.¹²⁷

1980’li yılların sonunda pazarlama karmasının sınırlılığı karşısında bir paradigma değişimi olarak başlayan ilişkisel pazarlamanın temelinde; etkileşim, ilişki ve şebeke kavramları yer almaktadır.¹²⁸ Genel anlamda “İlişki pazarlaması müşteri ile ilişkileri belirlemek, kurmak, sürdürmek ve arttırmaktır. İlişki pazarlamasında geçerli olan, işletme içerisindeki bütün bölümlerin uyum içerisinde çalışması ve bu sayede işletmeye karlılık getirmesidir.”¹²⁹ İlişkisel pazarlama işletmelerin müşterilerini elde

¹²⁶ Mesut Bozkurt, **a.g.e.**, s.44

¹²⁷ Fahrettin Demirel ve Hayrettin Zengin, “Türk Yöneticilerinin Pazarlamaya Bakışı”, **3.Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı**, Eskişehir, Kasım 2004, ss.668-669

¹²⁸ C.Erkin Armutlu,“İlişkisel Pazarlamanın Teorik Temelleri: Etkileşim ve Şebeke Yaklaşımları”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.2, 2006, s.1-2

¹²⁹ Christian Gronroos,“The Marketing Strategy Continuum: Toward A Marketing Conceit for The Service Marketing”, **Service Marketing Management Decision**, V.29 1991;Mustafa Gülmez ve Olgun Kitapçı, “İlişki Pazarlamasının Gelişimi ve Yakın Geleceği” **C.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, C.4, S.2, 2003, s.82

tutma oranını arttırdığı gibi, soyut unsurların rakipler tarafından zor taklit edilmesi nedeniyle rekabet avantajı sağlamaktadır.¹³⁰

İlişkisel pazarlamanın geleneksel pazarlamadan farklılıkları çok çarpıcıdır. Müşterilerin satın alma geçmişiyle birlikte gelecekte beklenen davranışlarına önem vermeyen yani tek bir satış üzerine odaklanan geleneksel pazarlamanın aksine, ilişkisel pazarlama müşteri sadakati ve sürekliliği açısından bir ön şart niteliğindedir. Üstelik ilişkisel pazarlamanın en önemli çıktılarından biri müşteri memnuniyeti olup,¹³¹ bu kavramın müşteri değeri üzerine odaklandığı görülmektedir. Geleneksel pazarlamada sadece üretici çalışanlar kaliteyle ilgilenirken ilişkisel pazarlamada çalışanların hepsi kaliteyle ilgilenmek durumundadır. Diğer bir fark ise, ilişkisel pazarlamada uzun dönemli bakış açısı ve sürekli müşteri ilişkisi söz konusu iken, geleneksel pazarlama da kısa dönemli bakış açısı ve kesintili müşteri ilişkilerinin hakim olmasıdır.¹³²

İşletme ve müşteri arasındaki bilgi alışverişini en yoğun hale getirmeyi amaç edinen ilişkisel pazarlama, önümüzdeki birkaç yıl içerisinde en geçerli pazarlama stratejisi haline gelecektir.¹³³ İşletmeler bu stratejiyi kendi bünyelerine uygulayarak başta rekabet üstünlüğü olmakla üzere pek çok avantaj elde edeceklerdir. Bu avantajlar şöyledir;¹³⁴

- Müşterilerle kurulan ve yürütülen yakın ilişkilerle sadık müşteriler yaratılmaktadır. Böylece işletme ve müşteri arasında teknoloji, bilgi ve sosyal açılardan sıkı bağlar gelişmektedir.
- İşletmeler müşteriyi memnun etme konusunda yeni bilgileri diğer işletmelerden önce elde ederek, müşteri memnuniyetinde aşama kaydetmektedirler.

¹³⁰ Hüsnüye Örs, “Hizmet Sektöründe Rekabet Stratejisi Aracı Olarak İlişki Kalitesi: Ölçülmesi ve Müşteri Memnuniyetiyle İlişkisi”, **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.20, 2007, s.52.

¹³¹ J.Egan, “Drivers to Relational Strategies In Retailing”, **Retail&Distribution Management**, 2000; Yiğit Kulbaşı ve Selime Sezgin, “TORQUE-Müşteriyi Geri Döndürme Kuvveti/Bir İlişkisel Pazarlama Modeli” **İ.T.Ü. Dergisi**, C.2, S.5, 2003, s.79

¹³² Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s.20.

¹³³ Mustafa Gülmez ve Olgun Kitapçı, **a.g.e.**, s.81

¹³⁴ Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, ss.21-22

- İşletmeler gerek yeni müşterilerin kazanılması gerekse mevcut müşterilerin sadık hale getirilmesi ile finansal avantajlar elde etmektedirler.

İlişkisel pazarlama ile yukarıdaki avantajları elde edebilmeleri müşteri ile işletme arasındaki ilişkinin gücüne ve niteliğine bağlıdır. Sonuçta müşteri memnuniyetini bu ilişkinin kalitesi belirleyecektir.¹³⁵

Ancak işletmelerin ilişkisel pazarlama kararı alması esnasında dört boyutu dikkatle incelemeleri gerekmektedir. Bunlardan ilki ürünü servise dönüştürmek yani ürün ve servisin uyumluluğudur. İkincisi işletmenin faaliyette bulunduğu sektör, üçüncüsü ise ilişkide bulunan tarafların sahip olduğu kültürlerdir. Son unsur ise, ilişkisel pazarlamanın altyapısının iyi hazırlanabilmesi için katlanılan toplam satın alma maliyetidir.¹³⁶

Ayrıca ilişkisel pazarlama ve onun uygulama yönünü oluşturan MİY'in farklı coğrafyalarda farklı derecelerde kabul görmesi de işletmeler arasında kayda değer farklılıklar yaratmıştır. ABD'deki işletmelerde MİY'in teknolojik odaklı iken Avrupa'daki işletmelerde ilişki odaklı olması bu farklılığa örnek gösterilebilir. Ülkemiz işletmelerinde ise 1998 yılından itibaren bu alanda uygulamalar yapıldığı görülmektedir. Yapılan araştırmalarla, 2001 yılında Türk işletmelerinde MİY'in teknoloji odaklı iken, 2004 yılında ilişki odaklılığına kaydığı tespit edilmiştir.¹³⁷

1.2.4.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Son yirmi yılda MİY değişen dünyaya uyum sağlamada bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Daha önceleri pazarlama tanımlamaları “mal ve hizmetlerin üretim sürecinden çok önce başlar ve üretimden sonra da devam eder” şeklindeydi. “Müşteri” yerine “ürün” e odaklılık hakim olup, üretim anlayışı mamul yönetimi olarak düşünülmekteydi. 1970’li yıllarda ise, müşteri merkezli anlayışın temellerinin

¹³⁵ Hüsniye Örs, **a.g.e.**, s.51

¹³⁶ Yiğit Kulbaş ve Selime Sezgin, **a.g.e.**, s.76.

¹³⁷ Fahrettin Demirel ve Hayrettin Zengin, **a.g.e.**, ss.669-670

“tüketiciye yönelik tutum” şeklinde atıldığı görülmektedir. Bu yıllarda pazarlamanın üç temel unsurundan biri olarak “tüketiciye yönelik tutum” ifade edilmekteydi.¹³⁸ 70’li yıllarda işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlayan unsur düşük maliyetli üretim, 80’li yıllarda toplam kalite ve 90’lı yıllarda “müşteri ilişkileri” kavramı olduğu bilinmektedir.¹³⁹ Zamanla kitlesel pazarlamanın gittikçe pahalı bir müşteri kazanma yolu haline gelmesi, bire-bir pazarlama stratejisinin gerekliliğin farkına varılması, pazar payının değil müşteri payının önem kazanması, varolan müşterinin değerinin anlaşılması ve müşteri memnuniyeti kavramının ön plana çıkması gibi nedenler MİY sürecini hızlandırmıştır.¹⁴⁰

MİY, zaman zaman “müşteri odaklı” olarak da ifade edilse de zamanla müşteri merkezli tanımı ağırlık kazanmıştır. Müşteri merkezli olmak müşteri odaklı olmaktan daha ileri ve nihai aşamadır. Böylece yaklaşık 40 yıl önce başlayan “müşteri eksenli” yaklaşım günümüzde müşteri merkezli bir yaklaşım olarak MİY stratejisiyle uygulanmaktadır. Hatta MİY ile işletmelerin sadece müşteri merkezli satış ve pazarlama anlayışları değil, iç organizasyonları da değişmektedir. Böyle bir çevrenin varlığı bugünkü rekabet koşullarında MİY uygulayan işletmeler için olumsuz rekabet koşullarıyla başa çıkmak demektir.¹⁴¹

MİY’in önemini anlayabilmek için farklı tanımlarına bakmakta fayda vardır. CRM Institute Turkey tarafından yayımlanan “Türkiye’nin CRM tarifleri” başlıklı raporda MİY kavramı şöyle tanımlanmıştır;¹⁴²

- MİY, müşteri ilişkilerini yönetmek için kullanılan metodoloji ve ürünlerin genelini içermektedir.
- MİY, müşteri ile ilişkide bulunulan her alanda müşteriyi daha iyi algılama ve onun beklentileri çerçevesinde işletmenin kendisini daha iyi yönlendirmesi sürecidir.

¹³⁸ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, Der Yayınları, İstanbul, 2000, ss.3-10

¹³⁹ Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, ss.2-5

¹⁴⁰ Yasemin Oraman, “KOBİ’lerde CRM İçin Stratejiler”, **Yönetim ve Ekonomi**, C.11, S.1., 2004, s.211

¹⁴¹ Anonim, “Müşteri İlişkileri Yönetimi, [www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=5641 &baslik=6_sigma ve muster_i_liskileri_yonetimi&i=Alti_sigma](http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=5641&baslik=6_sigma_ve_musteri_iliskileri_yonetimi&i=Alti_sigma) ,(01.09.2007)

¹⁴² www.crminturkey.org ; H.Kürşat Güleş, “Bileşim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları”, www.microsoft.com. (28.07.2007)

- MİY, satış, pazarlama ve servis süreçlerini daha etkin hale getirmek için geliştirilmiş işletme stratejisidir.
- MİY, müşteriye tanımak, onun ihtiyaçlarını anlamak, müşteriye uygun mal ve hizmetler geliştirmektir.
- MİY, iş ve bilgi akışlarının öncelikle müşteri ihtiyaçlarına, daha sonra ise işletme ihtiyaçlarına göre tasarlanmasıdır.
- MİY, müşteri temas noktalarının entegrasyonudur.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere MİY, ürün odaklı yaklaşımdan uzaklaşarak, müşteri merkezli yönetime geçmenin gerekli olduğu düşüncesini, müşterinin pazarda olmazsa olmaz koşulu olduğu düşüncesini içermektedir. MİY, müşteri odaklı pazarlama anlayışından farklı özellikleri içermekte, pazar payı yerine müşteri payının artırılmasının gerekliliğini vurgulamaktadır.¹⁴³ Ancak MİY uygulamadan sonra teorisinin ortaya çıktığı bir yönetim yaklaşımı olduğundan bir strateji mi yoksa bir taktik mi olduğu konusunda farklı görüşler söz konusudur.¹⁴⁴

İlişki bazlı pazarlama alanında yeni bir kavram olan ve ilişkisel pazarlamanın uygulama yönünü oluşturan MİY,¹⁴⁵ farklı müşterilere farklı muamele yapma düşüncesine dayalıdır. Birebir pazarlama stratejisinin temel mekanizması, müşterinin nasıl farklılıklar gösterdiğini anlamayı ve bu farklılıklardan dolayı her bir müşteriye göre işletmenin nasıl davranması gerektiği konusunu içermektedir.¹⁴⁶

İdeal bir MİY, öncelikle müşterilere istedikleri erişim ortamını kullanma olanağı vermelidir. İkinci olarak müşterileri farklı gruplara ayrılmalıdır. Örneğin, bir bankanın, çok yüksek düzeyde mevduatı olan bir müşterisiyle, mütevazı bir hesaba sahip olan müşterisine aynı hizmeti göstermesi beklenmemelidir. Her hizmet düzeyinde kaliteyi ve müşteri memnuniyetini gerçekleştirmesi anlamı taşımaktadır. Müşteriler; değerli, potansiyel ve zarar ettiren olarak¹⁴⁷ ayrılabilir.(Tablo 1.2)Burada kriter,

¹⁴³ Arman Kırım, **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, ss.47-49

¹⁴⁴ Fahrettin Demirel ve Hayrettin Zengin, **a.g.e.**, s.669

¹⁴⁵ **a.g.e.**, s.669

¹⁴⁶ Arman Kırım, **a.g.e.**, ss.47-49

¹⁴⁷ Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s.17

müşterilerin en son ne zaman, ne sıklıkla, ne miktarda ürün ve hizmet satın aldığıdır. İşletme MİY ile değerli müşterileri sadık hale getirebilir, potansiyel müşterileri değerli müşteriye dönüştürebilir, zarar ettiren müşterileri potansiyel gruba dönüştürebilir, dönüştüremiyor ise onlardan kurtulabilir.

Tablo 1.2.Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde Müşteri Ayrımı

| Zarar Ettiren Müşteri | Değerli Müşteri |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bu tip müşterinin %4'ü işletme hakkında yakındır. | Değerli müşteriyi elde edebilmek için yapılan müşteriyi etkileyebilme işi, kazancın 1/6 sına mal olmaktadır. |
| %75-90'ı ikinci kez aynı işletmenin müşterisi olmaz. | Memnun ayrılan müşteri işletmenin diğer mal ve hizmetleri içinde daha fazla ödemeye isteklidir. |
| Bu tip müşterinin 1 tanesi 9 müşteriye kötü reklam yapar. | Memnun ayrılan her müşteri 5 potansiyel müşteriye iyi yönde reklam yapar. |

Kaynak: Jon Anton, **Customer Relationship Management**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1996; N.Ayşe Yereli, "Müşteri İlişkileri Yönetimi(CRM) ve Günümüz Türkiye'sindeki Yeri", **Celal Bayar üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 7/1, 2001 ss.34-35

MİY'in üçüncü adımı, bu etkileşimin bir otomasyon zinciri halinde olması, dördüncü adımı ise, veri tabanlarında oluşturulmuş bilgilerin analiz edilerek müşteri profilinin oluşturulmasıdır. Beşinci ve son adım, analiz sonuçlarına göre müşteri özelliklerinden hareketle özel kampanyalar yapılması yani müşterinin nabzının tutulmasıdır. Burada en büyük kazanç, müşteriye özel hizmetler ve teklifler ile maksimum sayıda müşteri kazanarak, maksimum karlılığa erişmektir.¹⁴⁸

1.2.4.3. İlişkisel Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetimi ile Müşteri Şikayet Yönetimi İlişkileri

Günümüzde işletmeler için önemli olan, pazar payları değil müşteri harcamalarından aldıkları paydır. İşletmelerin hedefleri, yeni müşteriler kazanmaktan

¹⁴⁸ N.Ayşe Yereli, **a.g.e.**, s.35

daha çok mevcut müşterileri ile olan ilişkilerini yoğunlaştırarak bu müşteri grubunun harcamalarını arttırmaktır. İlişkisel pazarlama ile müşterilerle sürdürülebilir bir ilişki yaratma fırsatını yakalayan işletmeler, sadık müşterileri sayesinde reklam giderlerinden tasarruf sağlayabilmekte ve pazarlama verimliliklerini arttırabilmektedirler.¹⁴⁹ Müşteri ile uzun soluklu bir ilişkinin kurulmasını engelleyen en önemli nedenlerden biri olan şikayetlerin, etkin bir şekilde yönetilmesi kuşkusuz bu engeli ortadan kaldıracaktır. Öyleyse ilişkisel pazarlamanın etkinliği için önce şikayet yönetiminin etkin olmasının gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

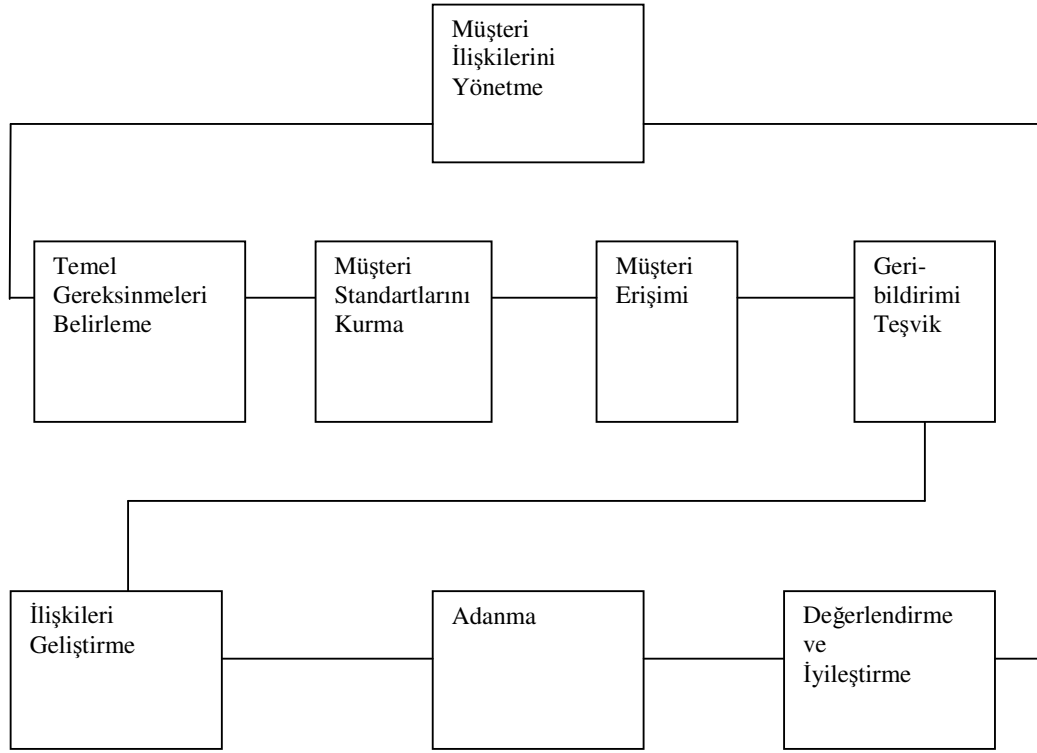
Bir ilişkisel pazarlama modeli olan ve “müşteriyi geri getirmeye yol açan döndürme kuvveti” anlamına gelen TORQUE’nin “İlişki kurma” adımı olarak bilinen ilk adımında ilişki kanalları kendi arasında doğrudan temas noktası, alternatif servis kanalları ve şikayet çözme merkezleri olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Şikayet yönetiminin daha modelin ilk adımında yer alması, bu kavramın ilişkisel pazarlama için gerekliliğinin kanıtıdır.¹⁵⁰

İlişkisel pazarlama ve onun uygulama yönünü oluşturan MİY, işletmelerin müşterinin memnuniyet düzeyini yükseltmeleri ve sadakatini kazanmalarında büyük rol oynamaktadır. Orgnizasyonel bir gelişme olan MİY sürecini şekil yardımı ile şöyle göstermek mümkündür.¹⁵¹

¹⁴⁹ Neriman Ener, „KOBİ ler İçin Pazarlama Verimliliğini Arttırma Stratejileri”
<http://www.fbe.emu.edu.tr/journal/doc/2/2Article13.pdf>, (29/08/2007)

¹⁵⁰ Yiğit Kulbaş ve Selime Sezgin, **a.g.e.**, s.77

¹⁵¹ Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s.18



Şekil 1.11.Müşteri İlişkileri Yönetim Süreci¹⁵²

Modelde görüldüğü gibi, işletmenin kilit işlerinde çalışanlar ile müşterinin karşılaşmasında, temel gereksinimlerin belirlenmesi ilişkinin kurulmasındaki ilk adımdır. Bu gereksinimlerden temel kalite belirleyicilerini tespit etmek ve bunların nasıl uygulanacağına karar vermek gereklidir. Müşteri erişiminin sağlanması kadar sonrasındaki gelişmeler de bir o kadar önemli olduğundan geri bildirim mutlaka teşvik edilmelidir. Geri bildirim, işletmenin hangi hizmetlerinin yetersiz ve eksik olduğu konusunda yetkililere bilgi vermektedir. Şikayet edilen konuların saptanması ile, işletmeye hatalarını düzeltme fırsatı tanınmaktadır.¹⁵³ Hizmet kalitesinin, müşteri memnuniyetinin, müşteri sadakatinin artırılması ve şikayet yönetiminin etkin işlemesi için geri bildirim vazgeçilmez niteliktedir. Müşteri şikayet yönetiminin yapılandırılmasındaki beşinci adım olan geri bildirim, müşteri ilişkileri yönetim süreci içerisindeki önemi, bu iki yönetim kavramı arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Geri bildirim konusuna araştırmanın ikinci bölümde daha geniş yer verilecektir.

¹⁵² a.g.e., 18

¹⁵³ B.William Martin, a.g.e., s.75

İlişkileri geliştirme ve adanma müşteri ilişkileri yönetim sürecinin diğer aşamalarıdır. İşletmelerin bu süreçleri sık aralıklarla değerlendirip eksiklikleri gidermeleri sağlanırsa, sağlıklı bir müşteri ilişkileri yönetimi yaratabilmeleri ve sürdürebilmeleri mümkün olacaktır. Önemli olan diğer bir nokta ise, memnun edilmiş ve hoşnutluk durumuna getirilmiş bir müşterinin, sadık müşteri haline getirilmiş olmasıdır. Bu sadakatin devamlılığını sağlamak için işletme, müşterinin memnun olmasıyla yetinmemeli ve bir üst derecedeki “hoşnutluk” durumunu yaratarak memnuniyet sağlamak zorunda olduğunu bilmelidir.¹⁵⁴

İlişkisel pazarlamanın uygulama yönü olan MİY’in müşteri şikayet yönetimi ile ilişkisini gösteren bir diğer nokta ise MİY’in evrelerinden üçüncüdür. MİY’in ;müşteri seçimi, müşteri edinme, müşteri koruma ve müşteri derinleştirme olmak üzere dört evresi vardır. İşte müşteri koruma evresinde “ilişkinin sürekliliğini sağlamak” amaç edinildiğinden, bu evre şikayet yönetimini de içermektedir.¹⁵⁵

Günümüzde bu ilişkinin varlığını açıkça ortaya koyan örneklerle karşılaşmak mümkündür. CRM Institute Turkey tarafından 2003 yılında ilk kez işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimindeki durumları değerlendirilerek, başarılı işletmelere CRM oskar ödülleri verilmiştir. İşletmelerin değerlendirilmesi aşağıda yer alan sekiz kritere göre yapılmıştır.¹⁵⁶

- **CRM vizyonu;** CRM’nin kurumsal anlamda benimsenmesi için yapılanlar,
- **Müşteri stratejisi;** Müşteri hedefleri, pazar değerinin yönetimi, CRM’in kurumsal alanda benimsenmesi, kurumsal değişim planları,
- **Müşteri bakışı;** Müşteri ile iletişim, müşteri temas noktaları ve şikayet yönetimi,
- **Müşteri odaklı yönetim;** Müşteri merkezli süreç yapılanması, bireysel yetkinlik ve uzmanlıkların geliştirilmesi,
- **CRM otomasyonu;** Yazılım, network ve telefon entegrasyonları,

¹⁵⁴ Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s.18

¹⁵⁵ İTO, **a.g.e.**, ss.28-29

¹⁵⁶ [http://portal.ku.edu.tr/~laksoy/files/turkish/Capital\(online\)_Dec2005.pdf](http://portal.ku.edu.tr/~laksoy/files/turkish/Capital(online)_Dec2005.pdf),(16/07/2007)

- **Müşteri bilgi sistemi;** Tekil müşteri tanımları, veri toplama yöntemleri ve müşteri verilerinin yönetimi,
- **CRM taktik modelleri;** Müşteri performans yönetimi, sadakat programları, hedef odaklı kampanyalar,
- **CRM ölçümleri;** Yönetim performans göstergeleri, müşteri strateji göstergeleri vb.

2003 yılında “Bireysel Müşteri Memnuniyeti Ödülü”nü alan GİMA’nın bu başarısında müşteri şikayetlerini etkin yönetmesi büyük rol oynamaktadır. GİMA’nın ödüle hak kazanmasının temelinde iki nedenden yer almaktadır. Bunlardan ilki, hayata geçirdiği başarılı sadakat programıdır. İkincisi ise müşteri şikayetlerine geri dönüşümünü 2-3 iş gününden, sekiz iş saatine dönüştürmesidir. İşletme sadece şikayetlerin nasıl ve ne kadar bir süre içerisinde çözülmesi gerektiğini çok iyi tanımlamakla kalmamış, aynı zamanda bu yönetim birimini müşteri odaklı üstün bir teknoloji ile desteklemiştir.¹⁵⁷ GİMA’nın bu başarısı müşteri ilişkileri yönetimi ile müşteri şikayet yönetimi arasındaki ilişkiyi büyük ölçüde açıklamaktadır.

¹⁵⁷ a.g.e., [http://portal.ku.edu.tr/~laksoy/files/turkish/Capital\(online\)_Dec2005.pdf](http://portal.ku.edu.tr/~laksoy/files/turkish/Capital(online)_Dec2005.pdf),(16/07/2007)

İKİNCİ BÖLÜM

SİSTEM YAKLAŞIMI AÇISINDAN MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİMİNİN ANALİZİ

2.1. MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİM SİSTEMİNİN MİSYONU, VİZYONU, AMAÇLARI VE HEDEFLERİ

Müşteri şikayet yönetiminin misyonu; şikayetleri etkin bir şekilde yönetebilmek, mal ve hizmetlerinden memnun kalmayan müşterilerin şikayetleri ile ilgilenerek onları memnun kılmaktır. İşletmenin şikayet yönetimindeki başarısı, şikayetini ileterek işletmeden daha iyi bir hizmet beklediğini gösteren müşterinin bu beklentilerinin gerçekleştirilmesi oranına bağlıdır.¹⁵⁸ Bu noktadan hareket eden işletmeler için prosedür şu şekildedir;¹⁵⁹

- **Açıklık;** Müşteri şikayet yönetiminin misyonu çalışanlar tarafından anlaşılmalıdır. Bu sistemin amaçları ulaşılabilir olmalıdır.
- **Tarafsızlık;** Müşteriler hakkında ön yargılı olunmamalıdır.
- **Bütünsellik;** İlgili şikayet hakkındaki bütün bilgi edinilmelidir.
- **Eşitlik;** Uygulamada adaletsizlik yapılmamalı, eşit durumlarda eşit çözümler sunulmalıdır.
- **Duyarlılık;** Kişisel farklılıklara ve ihtiyaçlara karşı duyarlı olunmalıdır.

Şikayet yönetiminin vizyonunu, müşterilerin her birinin işletmeye şikayetlerini iletmelerini sağlayarak bütün şikayetlere müşteriye memnun edecek nitelikte çözüm üretmektir. Burada üzerinde durulması gereken iki nokta bulunmaktadır.

Bunlardan ilki, müşteri şikayetlerinin iletilmesi ile ilgilidir. Müşterilerin şikayetini dile getirmesi, işletmeye bir kez daha kendisini memnun edebilme şansı veriyor anlamını taşımaktadır.¹⁶⁰ İşletmelerin varlık nedeni olan müşterilerin memnun edilmeleri, ya mal ve hizmet alım süreci ya da şikayetlerin çözüm süreci sırasında gerçekleşecektir. Bu nedenle işletmelerin en önemli görevlerinden biri şikayet sahibi

¹⁵⁸ Mesut Bozkurt, a.g.e., s.52

¹⁵⁹ Hayim Vali, a.g.e. , www.kalitekontrol.org/forum/mşy/-t649.0html. (12.07.2007)

¹⁶⁰ Mesut Bozkurt, a.g.e., s.56

müşterilerin şikayetlerini kendilerine iletmelerini sağlamak olmalıdır. Çünkü “İnsanlar hatalarından öğrenir. Kötü olan hata yapmak değil, hatada ısrar etmektir.”¹⁶¹

Şikayetin gerekliliği konusunda da belirtildiği üzere; yapılan araştırmalar, memnun kalmamış şikayet eden müşterinin memnun kalmamış şikayet etmeyen müşteriye nazaran tekrar o işletmeye gelme olasılığının daha yüksek olduğu göstermektedir.

İkinci nokta ise, şikayetlerin müşteriye memnun edecek şekilde çözümlenmesidir. İşletmelerin şikayetleri yönetememeleri müşterilerin memnuniyetsizliklerini arttırmakta ve vizyonun unsurlarından biri olan işletmenin imajına zarar vermektedir. Şikayet yönetiminden yoksun işletmelerin çözüm getiremedikleri şikayetlerle tekrar karşılaşmaları kaçınılmaz olduğundan sık sık müşterilerini kaybetme tehlikesiyle de karşı karşıya kaldıkları görülmektedir.¹⁶²

“Vizyonu oluşturan temel adımlardaki beklentiler” olarak tanımlanan amaçlar, işletmenin ya da sistemin yaptığı faaliyetlerle neleri elde etmek istediği sorusuna cevap vermektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, misyonun “iş ve görev nedir?” sorusuna, amaçların ise “hangi sonuçlara varmak isteniyor?” sorusuna cevap aradığıdır. Şikayet yönetimi sisteminin amaçlarını, çalışanlar ve işletme için olmak üzere iki başlıkta incelemek daha anlamlı olacaktır.¹⁶³

Çalışanlar için amaçlar;

- Müşteriyi memnun etmenin ve iletişimin temellerini anlamak,
- Şikayetin arkasında yatan gerçek duyguları analiz edebilmek,
- Şikayeti memnuniyete çevirebilme becerisini geliştirmek.

İşletme için amaçlar;

- Bilinçli şikayet yönetimi yoluyla; müşteri sadakatini, memnuniyetini, ve satışları arttırmak,

¹⁶¹ Abdullah Bozgeyik, “Başarının Anahtarı Müşteride.Başka Yerde Aramayın”, [www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.A.Bozgeyik\(09/09/2007\)](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.A.Bozgeyik(09/09/2007))

¹⁶² U.Keskin Kılıç “Şikayet Yönetimi ve Yetkilendirme:Resort Otel İncelemesi”, Adnan Menderes Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Aydın 2004, s.5

¹⁶³ Anonim, “Müşteri Şikayet Yönetimi” http://www.ca-se.com.tr/tr/percoordevelopment_customercomplain.asp, (19/05/2007)

- İşletmenin müşterilerinden mal ve hizmet kalitesinin gelişmesini sağlayacak bilgiler edinmesini sağlamak,
- İletilmeyen şikayetleri de yöneltebilmektir.

Hedefler ise amaçların nicelik olarak belirtilmiş şekli olup daha ölçülebilir niteliktedir. Hedeflerin ne derece gerçekleştirilip gerçekleştirilemedikleri saptanabildiklerinden,¹⁶⁴ hedeflerin şikayet yönetim sistemi içerisinde alınan kararlarda büyük rolü vardır.

Şikayet yönetim sisteminde hedeflerin amaçlar gibi genellenmesi pek mümkün değildir. Ancak amaç ve hedef kavramları arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması için şu örneği vermekte fayda vardır. TCDD'nin 2006 yılı amaçlarından birisi “müşteri memnuniyeti” iken, hedeflerinden bir tanesi de “müşteri memnuniyetini 2006'da %25 oranında arttırmaktır.”¹⁶⁵ Ancak TCDD 'nin şikayetlerinin çözümlenmesine ilişkin mevcut hedefinin olmaması işletme için büyük bir eksikliklerdir.

Son on yılda işletmelerin müşteri şikayetlerini müşteri ihtiyaçlarını belirlemek üzere kullanmaları, onlara rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. Ayrıca müşterilerin mal ve hizmetler hakkındaki fikirlerini öğrenmede şikayetlerin işletmelerce fırsat olarak değerlendirmeleri onları maddi anlamda yükten kurtarmaktadır. Bu nedenle şikayet yönetim sisteminin misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinin işletmeler tarafından iyi anlaşılması ve ayrımsanması çok önemlidir.¹⁶⁶

¹⁶⁴ Hayri Ülgen ve Kadir Mirze, **a.g.e.**, s.185

¹⁶⁵ **TCDD 2006 Yılı Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitabı**, s.48

¹⁶⁶ John Wellemin, **Başarılı Müşteri Hizmeti**, (Çev: Emel Köymen), Dünya Yayınları, İstanbul, 1999, ss.63-64

2.2. MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİM SİSTEMİNİN GİRDİLERİ: MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ

Müşteri şikayet yönetiminin temelini oluşturan şikayetlere sahip olma ve bununla ilgili eyleme geçme konusunda müşteriler farklı davranışlar içerisindeyler. Gerek müşterilerin şikayetlerini iletme yöntemleri gerekse şikayetini iletmeyen müşterilerin bu davranışlarının nedenleri söz konusu bu farklılıkları oluşturmaktadır.

2.2.1. Müşteri Açısından Şikayet

Memnun edilmeyen alım sonrası müşterilerin üç farklı davranışta buldukları görülmektedir. Bu davranış türleri; aktif eylem, pasif eylem ve tepkisizliktir.¹⁶⁷

1970 yılında yapılan bir aştırmaya göre müşterilerin hizmet alımları sonrasında;

-%5'inin yasal birimlerle bağlantı kurarak

-%3'ünün konuyu yargıya taşıyarak

-%16.2'sinin diğer yöntemlere başvurarak , toplam

- %24.2'sinin memnun kalmayıp, eyleme geçtikleri ve
- %11.3'ünün memnun kalmayıp, eyleme geçmedikleri gözlenmiştir.¹⁶⁸

Bir diğer aştırmaya göre ise müşterilerin %50'sinden daha azının şikayetlerini dile getirdiği görülmüştür. Memnun kalmayan müşterilerin sadece;

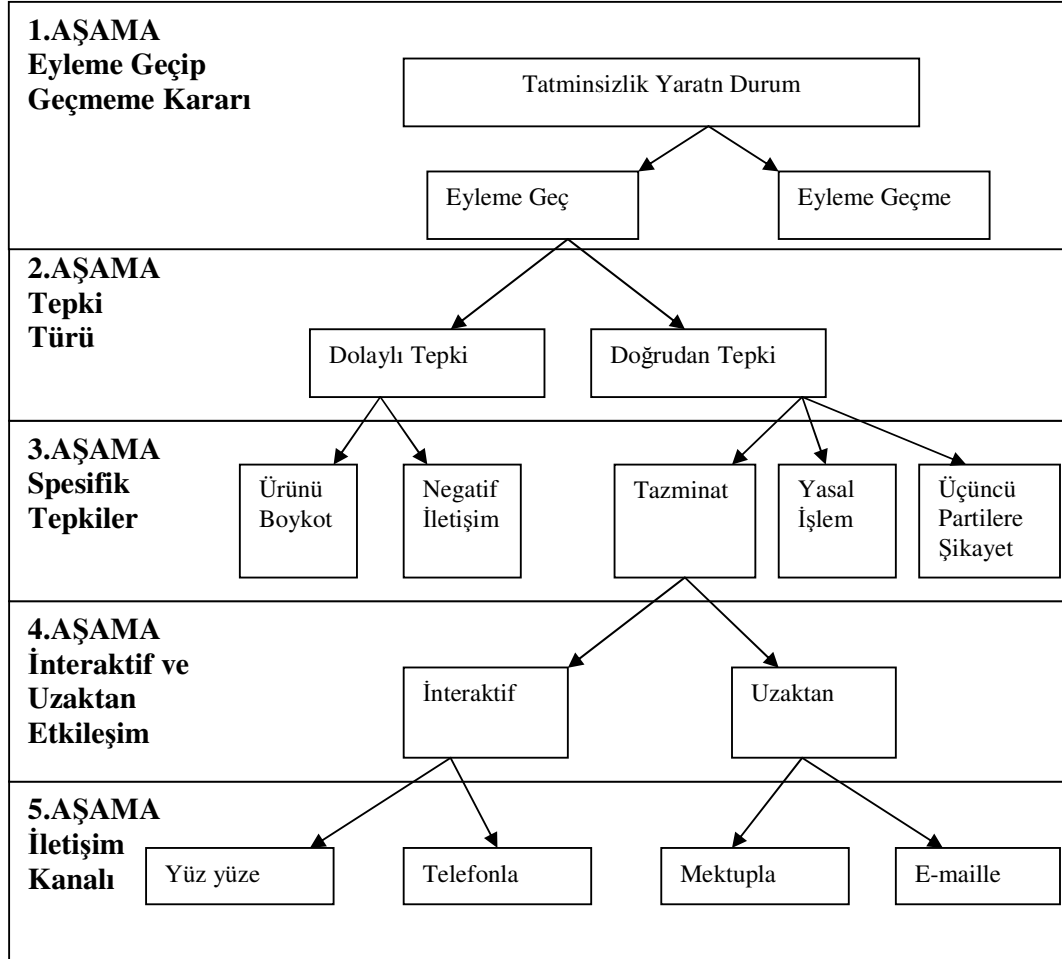
- %26'sı tek bir şikayette bulunmuş
- %6.5'i dört veya daha fazla şikayette bulunmuştur.¹⁶⁹

¹⁶⁷ Gülfidan Barış, **a.g.e.**, s.71

¹⁶⁸ R.L.Day ve E.L.London, "Collecting comprehensive consumer complaint data by survey research", **Advances in Consumer Research**, Vol.3, 1976; **a.g.e.**, s.44

¹⁶⁹ Şerife Sivri, "Müşteri Memnuniyeti/Memnuniyetsizliği ve Buna Bağlı Müşteri Şikayet Davranışları Üzerine Bir Uygulama" **Marmara Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi**, 2001, s.25

Müşterilerin memnuniyetsizlikleri sonrasında nasıl davrandıkları aşağıdaki Şekil 2.1 de gösterilmektedir.



Şekil 2.1.Memnun Olmamış Müşteri İçin Alternatif Tepkiler¹⁷⁰

2.2.1.1. Şikayet Eden Müşterilerin Tepkileri

Memnuniyetsizlik yaşayan müşterilerin bazıları dolaylı yani pasif tepki verme yoluna gitmektedir. Başlıca pasif eylem türleri; işletmedeki işlerin akışını engelleme, etrafı kirli bırakma, çirkin sözler söyleme hatta gece vitrinleri boyama ya da mal çalmaya kadar “misilleme” şeklindedir. Pasif tepki veren müşteri malı/hizmeti

¹⁷⁰ A.S.Matilla ve J.Wirtz, “Consumer coplaining to Firms: The Determinans of Channel Choice”,*Journal of Service Marketing*, Vol.18, No.2, 2004, s.148; Gülfidan Barış, *a.g.e.*, s.49

boykot edip, bir daha almama yolunu da seçebilmektedir.¹⁷¹ M.Rauf Ateş¹⁷²“Mutsuz Müşteri 23 Yıl Konuşur” isimli makalesinde memnun kalmamış müşterinin yakınlarına söz konusu işletmeyi kötüleyerek “ayaklı propaganda” haline geldiği konusuna dikkat çekmiştir. Bu konuda yapılan başka bir araştırmada şikayet sahibi müşterilerin 65 tanesinin şikayetini işletmeye iletmediği gibi çevresiyle de bu konuyu paylaşmadığı görülmüştür. 69 kişi ise sorununu işletmeye iletmemiş ancak çevresindekilere kötü reklam yapmıştır.¹⁷³

Şikayet sahibi olan müşterilerin çoğu sessiz kalsa da, bir kısmı doğrudan tepki vermeyi tercih etmekte ve hakkını tazminat isteyerek aramaktadır. İşletmelerin müşterilerine verdikleri tazminat konusunda farklı seçeneklere sahip oldukları görülmektedir. Bunlar;¹⁷⁴

- Para iadeleri
- Malın değiştirilmesi ya da tamir edilmesi
- Gelecekte müşteriye mal ve hizmet alımlarında indirim yapılacağına beyan edilmesi
- Müşteriye bedeli fazla olmayan, hediye niteliğinde mal veya hizmet sunumu
- İşletmede müşteriye kredi açılması,
- Özür dilenmesi vb. nitelikteki seçeneklerdir.

Ülkemizde turizm sektöründe yapılan bir araştırmalarda, turist şikayetlerinin çözümünde turistler tarafından en çok talep edilen yöntemin ödenen paranın geri alınması yani tazmin edilmesi olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamındaki turistlerin dahil oldukları gelir grupları dikkate alındığında, şikayet çözümlerinin parasal yöntemlere dayanmasının doğal olduğu söylenebilir.¹⁷⁵

¹⁷¹ a.g.e., ss.49-59

¹⁷² M.Rauf Ateş, a.g.e., <http://www.capital.com.tr/haber.aspx>, (01.06.2007)

¹⁷³ Şerife Sivri, a.g.e., s.47

¹⁷⁴ Gülfidan Barış, a.g.e., s.128

¹⁷⁵ Metin Kozak, “Turizm Sektöründe Tüketicilerin Şikayetlerini Bildirme Eğilimleri”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 2007, C.14, S.1. 2007, s.148

Müşteriler tazminata yönelik tepkilerini; yüz yüze, telefon, mektup ve e-mail kanallarıyla göstermektedirler.

Yapılan bir araştırmaya göre, işletme web sitelerinin %42,5'inde şikayet ve öneri formları yer almaktadır. Müşteriler işletmelerin mal ve hizmetlerine yönelik görüşlerini bu formlar aracılığı ile iletebilmektedir. Ayrıca web sitesi analizi yapan işletmelerin %75'i müşterileriyle iletişimlerini elektronik posta ile gerçekleştirmektedir. Bazı işletme çalışanlarının elektronik posta adreslerinin müşterilerle paylaşılması, müşterilerin yetkililere kolayca ulaşmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle gün geçtikçe şikayet ve önerilerin iletilmesinde e-mail kanalının kullanımı artmaktadır.¹⁷⁶

İşletmelerin yazılı olarak aldıkları şikayetleri 10 gün içerisinde cevaplamaları müşterileri memnun etmektedir.¹⁷⁷

Memnun kalmamış ve doğrudan tepki veren müşterilerin davranış şekillerinden bir tanesi de yasal işleme başvurma şeklinde gerçekleşmektedir. Diğer bir alternatif ise; medya, müşteriye koruma dernekleri, kalite kontrol birimleri gibi kuruluşlar aracılığı ile tepki göstermektir.¹⁷⁸

Yapılan araştırmalar, şikayet etme olasılığı yüksek müşterilerin, az olanlara kıyasla farklı bir takım özellikler taşıdığını göstermektedir. Bu müşteriler;¹⁷⁹

- Şikayet sonrasında memnun olacağı sonuçlar elde edeceğine inanan
- İşletmelerin şikayetleri ele alma konusunda istekli olacağını düşünen
- Şikayet etme konusundaki tutumları olumlu olan
- Şikayete konu olan mal ya da hizmetin önemli olduğunu hisseden
- Şikayet etmenin maliyetinin düşük olarak değerlendiren
- Şikayet için vakti olan
- Şikayetin toplum için faydalı olacağına inanan

¹⁷⁶ Hatice Doğan, "Müşteri Odaklı Web Sitelerinin Tasarlanması ve Bu Sitelerin Değerlendirilmesine İlişkin Bir Uygulama" **Çukurova Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi**, Adana, 2006, s.73

¹⁷⁷ İzettin Yurtsever, "Misafir Memnuniyetinde", <http://www.otelsikayet.com/tuketici-bilgi/Misafir-Memnuniyetinde-GUEST-RELATIONS.asp>(05/09/2007)

¹⁷⁸ Gülfidan Barış, **a.g.e.**, ss.49-50

¹⁷⁹ **a.g.e.**, s.71

- Benzer sorunların gelecekte başkalarının da başına geleceğini, bu nedenle şimdiden sorunun çözümlenmesi gerektiğini düşünen kişilerdir.

2.2.1.2. Sessiz Kalan Müşterilerin Şikayet Etmeme Nedenleri

Memnuniyetsizlik yaşayan müşterilerin bir kısmı sessiz kalma yolunu seçip eyleme geçmemeyi tercih edebilmektedir. Üstelik mal ve hizmetlerle ilgili memnuniyetsizliklerini işletmeye bildiren müşteri sayısının, memnuniyetsizliğini iletmeyen müşteri sayısına kıyasla az olduğu görülmektedir.

İşletmelerin bu konudaki en büyük yanlışları az sayıda şikayet aldıklarında, müşteri memnuniyeti hedeflerini gerçekleştirdiklerini sanmalarındır. Oysa ki dile getirilmeyen şikayetler çok fazladır. Bunun nedeni müşterinin şikayet etmek için çaba sarf etmek istememesi, çaba gösterse dahi bunun karşılığını alacağına inanmaması ya da şikayet edeceği kişilere ulaşamaması olabilmektedir. Yine müşterinin şikayet etme amaçlı işletmeye telefon etmesi karşılığında dakikalarca bekletilmesi, işletmede şikayet formlarını bulamaması ya da olaydan kısmen kendisini sorumlu tutması müşteriye şikayetten caydırmaktadır. Şikayetin manevi boyutunun yanında maddi boyutunun olması,¹⁸⁰ alınan mal ya da hizmetin fiyatının düşük olması, marka değiştirmenin kolay olması ve problemin öneminin müşteri için fazla olmaması şikayeti engelleyen nedenler arasında yer almaktadır.¹⁸¹

İnsanların şikayette bulunmamalarına dair söyledikleri nedenlerden bir kısmı şöyledir:¹⁸²

- “*Kime şikayet edeceğimi bilmiyordum*”
- “*Bana kaba, hatta suçluymuşum gibi davrandılar*”
- “*Şikayet etsem de kimse beni dinlemeyecekti ki!Niye uğraşayım*”
- “*Canım okadar da kötü değildi*”
- “*Ben şikayet etsem de onlar bana soru soracaklardı, kendimi savunmak zorunda kalacaktım*”

¹⁸⁰ Galip Uyar, “Şikayetlerden Şikayet Etmeyin”, http://www.plusvalue.net/makaleler/Galip_Uyar_04/07/2007)

¹⁸¹ Gülfidan Barış, **a.g.e.** ,s.55

¹⁸² Janelle Barlow ve Claus Moller, **a.g.e.**, s.72

“Şikayet etmek daha pahalıya patlayacaktı. Şehirler arası telefon görüşmesi yapmam gerekecekti”

“ Şikayet etsem işe başkaları karışacaktı.Belki şef garson gelecek ve olay büyüyecekti”

“ Yanıt almak için uzun süre beklemem gerekecekti”

“ Öğle arası olduğu için şikayet bölümü kapalıydı”

“ Orijinal belgeleri isteyeceklerdi. Bende nerde olduklarını bilmiyorum. Galiba makbuzu attım”

“ Şikayet edeceğim kişi işinden olabilirdi”

“ Bu konuyu nasıl anlatacağımı bilemedim. Çok özeldi”

“ Benimde biraz hatam vardı”

“ Üçüncü kata çıkıp şikayet bölümünü bulmam gerekiyordu. Ama hiç zamanım yoktu”

“Geçen hafta da şikayette bulunmuştum. Artık benim huysuz biri olduğumu düşüneneceklerdi”

“ Geçen sefer şikayet ettiğimde hiçbir şey olmadı”

“Ben bir şey söylemeden orayı terk edip bir daha gitmemeyi tercih ederim.Böylesi daha kolay”

2.2.1.3. Şikayet Eden Müşteride Bezginlik Yaratan Faktörler

Şikayet yönetimi ve müşteri memnuniyetinin gerekliliğini kavrayamamış işletmeler, şikayette bulunan müşterileri böyle bir eylemde bulduklarına pişman olmaya yönelik davranışlarda bulunmaktadır. Bu davranışlardan bazıları şöyledir;¹⁸³

- **Müşteriden sadece özür dilenmesi;** Şikayet eden müşteriden işletme görevlilerince özür dilenmesi hoş bir davranış olsa da, bu edim tek başına müşteriyi memnun etmeye yetmeyecektir. Çünkü mutsuz müşteri zararının tazmin edilmesi beklentisindedir.
- **Müşterinin reddedilmesi;** Şikayet eden müşterinin işleme tarafından suçlanması, hatanın müşterinin yanlış anlaması ya da gecikmesi gibi nedenlerden kaynaklandığının söylenmesidir.

¹⁸³ Janelle Barlow ve Claus Moller, **a.g.e.**, ss.72-79

- **Söz verilip yerine getirilmemesi;** İşletme görevlilerinin hatanın düzeltileceği konusunda güvence vermelerine rağmen hatanın düzeltilmemesi çelişkidir. Sorun çözümlendiğinde müşteriye haber verecekleri vaadinde bulunan görevlilerin bu sözlerini gerçekleştirilmemeleri en sık karşılaşılan olaylardan bir tanesidir.
- **Cevap verilmemesi;** Şikayette bulunmak için telefon eden ya da mektup yazan müşteriye yanıt verilmemesidir.
- **Nazik olunmaması;** Şikayet eden müşteriye kaba davranılması ve müşteriye kendini o şikayet konusunda yalnız olduğunun hissettirilmesi ile kişide suçluluk duygusu yaratılmasıdır.
- **Bir başkasına yönlendirilmesi;** Şikayette bulunan müşterinin oradan oraya gönderilmesidir. Şikayetlerle ilgilenmek bir başkasının görevi olsa da, bu müşteriyle ilgilenmemenin bahanesi olmamalıdır.
- **Kişisel sorumluktan kaçınılması;** Görevlilerin, şikayet nedeninin kendilerinden kaynaklanmadığını dile getirerek durumu düzeltmek için hiçbir şey yapmak zorunda olmadıklarına dair mantık yürütmeleridir.
- **Müşterinin sözsüz iletişim yolları ile reddedilmesi;** Şikayette bulunan müşteriye olumsuz bir atmosfer yaratılması ile müşterinin kendisini rahatsız hissetmesine neden olunmasıdır.
- **Gereğinden fazla soru sorulması;** Görevlilerce çok fazla ayrıntılı soruların sorularak müşterinin boğulmasıdır.
- **Müşterinin sorguya çekilmesi;** Müşterinin üzerine gidilerek ona suç işlemiş gibi davranılmasıdır.

Şikayetini dile getirmiş ancak işletme tarafından bir çözüme kavuşturulamamış bir kısım müşterinin yaşadıkları olaylar şöyle gelişmiştir;¹⁸⁴

- Lüks bir restoranda üşüyüp klimanın açılmasını isteyen bir müşteriye az müşteri olduğundan dolayı böyle uygun görüldüğü cevabı verilmiştir.
- Bir müşterinin bilet aldığı otobüs firması 45 dakika gecikmiş ve bu durum o işletmenin sloganıyla çelişmiştir. Slogan şöyledir; “Değerli

¹⁸⁴ İ.Can Törtop, a.g.e., www.plusvalue.com.tr/makaleler (10 .05.2007)

yolcumuz; bize emanet ettiğiniz zamanınız bizim için çok değerli, sizi söz verdiğimiz saatte gideceğiniz yere ulaştırmak temel ilkemizdir.”

- Diğer bir müşteri, lüks bir oteldeki odalarda klimanın bozuk, banyoda yerlerin ıslak, elbise dolabına dokunduğunda dolabın kapısı yerinden çıkar halde olduğunu görmüştür.
- Çalışan bir anne çocuğunu emanet ettiği ve iyi reklam yapan kreşte, bazen çocuğunu dövdüklerini bazen de öğretmenlerin koridorlarda yüksek sesle tartışarak çocuğuna kötü örnek olduklarını öğrenmiştir.
- Uzun süre garantili olduğuna güvenip biraz da fazla para ödeyerek mal alan müşteri, garanti süresi boyunca çıkan tüm problemlerin garanti kapsamı dışında olmasına şaşırmıştır.

2.2.2. Kültür, Karakter ve Demografik Farklılıklarının Şikayet Etme Eğilimi Üzerine Etkileri

Müşterilerin şikayet etme konusundaki tutumları, yaşadıkları coğrafyaya ve yetiştikleri kültürlere göre değişmektedir.

Foxman ve arkadaşları 1990 yılında farklı ülkelerdeki insanların yaşamlarını kontrol etme yöntemlerinin farklı olduğunu tespit etmişlerdir. Asya kökenlilerin, Amerikalı'lara oranla daha kaderci olduklarını ortaya koymuşlardır. Kaderci insanların yaşadıkları olumsuzlukları kaderlerine bağlamaları nedeniyle şikayet eğilimlerinden düşük olduğu söylenebilir.¹⁸⁵ Ayrıca şikayet etmenin iyi karşılanmadığı, ayıp sayıldığı toplumlarda müşterilerin şikayet etme faaliyetine olumsuz baktıkları görülmüştür.¹⁸⁶

Çoğunluğunu İngilizlerin oluşturduğu yabancı turistlerin şikayet eğilimi üzerine yapılan bir araştırmada ise, turistlerin şikayetlerini otel yetkilileri yerine kendi ülkelerindeki acenteye bildirdikleri anlaşılmıştır.¹⁸⁷ Özellikle Alman turistlerin

¹⁸⁵ Foxman ve diğerleri, “Locus of control, fatalism and responses to dissatisfaction: A pilot study”, **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour**, Vol:3, 1990 ;

Gülfidan Barış, **a.g.e.**, s.94

¹⁸⁶ Şerife Sivri, **a.g.e.**, s.26

¹⁸⁷ Metin Kozak, **a.g.e.**, s.145

şikayetlerini asla otel yönetimine yansıtmadıkları ve ülkelerine döndüklerinde acenteleriyle paylaştıkları görülmektedir. Bu yöntemle sonuç alamayan Alman turistlerin yasal yollara başvurdukları bilinmektedir.¹⁸⁸

Amerikalı müşterilerin şikayetlerini işletmeye ilettikleri Korelilerin ise olumsuz deneyimlerini daha çok yakın çevreleriyle paylaştıkları görülmektedir.¹⁸⁹

Tıpkı kültür gibi müşterilerin mizaçları ve karakterleri de onların şikayet etme davranışlarında büyük ölçüde etkili olmaktadır. Konunun anlaşılması için farklı özelliklere sahip müşterilerin tutumlarını incelemekte fayda vardır.¹⁹⁰

- **Kötümser Müşteri;** Bu tür müşteriler her şeyde kusur arayıp her şeyden yakınmaktadırlar. Olaylara olumsuz yaklaşım, kendilerini üzen bir yön bulmaktadırlar. Bu tür bireylere hizmet etmek zordur. Başarılı olmak için görevli elinden gelen gayreti göstermelidir.
- **Titiz Müşteri;** Titiz müşterileri memnun etmek zordur. Onlar her şeyin en mükemmelini arayıp özellikle de hijyen kurallarına uyulup uyulmadığına dikkat etmektedirler. Küçük kusurları affetmediklerinden onları memnun edebilmek için işinin ehli, temiz, kibar bir görevli olmak gerekmektedir.
- **Kendini Beğenmiş Müşteri;** Bu tür müşteriler kendilerinin her şeyi bildiğini ve her konuda yetenekli olduklarını düşünmektedirler. Bu nedenle görevlilerin, sabırlı nazik ve anlayışlı olmaları gerekmektedir.
- **Dışadönük Müşteri;** Bu tür müşteriler konuşkan, atılgan, canlı ve girişken bireylerdir. Bu nedenle bazen gürültüleri ile diğer müşterileri rahatsız etmeleri olasıdır.
- **İçedönük Müşteri;** Bu tür müşteriler utangaç, içine kapalı ve daha çok kendileri ile ilgilenen bireylerdir. Memnun olmadıkları durumda dahi, bunu ortaya koymaktan ve mücadeleye girmekten kaçınmaktadırlar.

¹⁸⁸ İztin Yurtsever, a.g.e. , <http://www.otelsikayet.com/tuketici-bilgi/Misafir-Memnuniyetinde-GUEST-RELATIONS.asp>, (05/09/2007)

¹⁸⁹ R.R.Liu ve P. McClure, "Recognizing cross-cultural differences in consumer complaint behavior and intentions: an empirical examination", **Journal of Consumer Marketing**, Vol: 18, No:1, 2001; Gülfidan Barış, a.g.e., s.94

¹⁹⁰ İztin Yurtsever, a.g.e. , <http://www.otelsikayet.com/tuketici-bilgi/Misafir-Memnuniyetinde-GUEST-RELATIONS.asp>, (05/09/2007)

- **İyimser Müşteri;** Bu tür müşteriler hoşgörülü olup her şeyin iyi tarafını görmektedirler. Küçük sorunları dert etmediklerinden pek fazla şikayette de bulunmamaktadırlar.
- **Alçakgönüllü Müşteri;** Bu tür müşterilere görevlileri küçümsememekte ve herkese saygı göstermektedirler. Çalışanlar için onlara hizmet bir zevktir.
- **Şüpheli Müşteri;** Bu tür müşteriler görevlilerin kendilerine ait eşyaları çalacağından şüphelenmektedirler. Şüpheli misafirlere karşı inandırıcı olabilmek çalışanları zor duruma düşürmektedir.
- **Dalgin Müşteri;** Bu tür müşterilere sürekli bir şeyleri hatırlatmak, bir şey unutup unutmadıklarını kontrol etmek onları memnun etmektedir.
- **Öfkeli Müşteri;** Bu tür müşteriler çabuk sinirlenip, küçük bir sorunla karşılaştıklarında öfkelenip bağırma başlayan bireylerdir. Öfkelerini kontrol edemediklerinden sık sık olaylara sebep olabilmektedirler.
- **Telaşlı Müşteri;** Bu tür müşteriler sıra dışı bir olayla karşılaştıklarında ne yapacaklarını şaşırılmaktadırlar. Telaşları başkalarını da etkileyip paniğe kapılmalarına yol açabilmektedir. Bu tür müşterileri yatıştırmak ve sakinleştirmek gerekmektedir.
- **Sorumsuz Müşteri;** Bu tür müşteri toplum kurallarına uymayan ve sorumluluk duygusu taşımayan müşterilerdir. Bu tür bireyler diğer müşterilere de zarar verebilmekte ve şikayete konu olabilmektedir.

Bütün bunların yanında demografik özelliklerinde şikayet etme davranışı üzerine etkileri bazı araştırmalara konu olmuştur. Ancak ne yabancı literatürde ne de yerli literatürde şikayet üzerine yapılan araştırmalar pek fazla değildir.¹⁹¹ Yapılan az sayıdaki araştırma, cinsiyet, medeni durum, yaş grubu ve gelir düzeyinin şikayet etme davranışıyla ilişkisi hakkında genelleme yapmaya imkan tanımamaktadır. Şöyle ki;¹⁹²

¹⁹¹ U.Keskin Kılıç, **a.g.e.**, s.3

¹⁹² Gülfidan Barış, **a.g.e.**, ss.83-88, Şerife Sivri, **a.g.e.**, s.27, Özcan Kılıç, "Tüketici Tatmini ve Şikayet Davranışı" **Pazarlama Dünyası** , Yıl:7, Sayı:42.,Kasım, s.22

- Araştırmaların kimi kadınların, kimi ise erkeklerin Şikayet etme eğilimlerinin fazla olduğu saptanmıştır. Aynı durum farklı gelir düzeyine ve farklı medeni hale sahip kişiler ve için de söz konusudur.
- Bazı araştırmalar evlilerin bekarlara kıyasla daha az zamana sahip oldukları için Şikayet etme eğilimlerinin az olduğunu desteklerken bazı araştırmalar çocukları nedeniyle evli insanların evlerindeki kaliteyi arttırmaya çalıştıkları ve bu nedenle Şikayet eğilimlerinin bekarlara kıyasla daha fazla olduğu şeklindedir.
- Műřterilerin gelir düzeyleri dikkate alındıęında, yapılan bir arařtırma yűksek gelire sahip bireylerin hayat standartlarının ve beklentilerinin de yűksek olduęunu, dolayısı ile Őikayet etme eęilimlerin dűşűk gelir grubuna dahil műřterilere kıyasla daha fazla olacaęını belirtmiřtir. Dięer bir arařtırma ise, gelir düzeyi arttıka Őikayet eęilimin azaldıęını göstermekte ve bunun nedenini dűşűk gelir grubuna dahil bireylerin gelirlerini zorlukla paylařtıklarına ve alınan mal/hizmetlerin onlar için çok daha deęerli olmasına baęlamaktadır.
- Yař ile ilgili yapılan araştırmaların bir kısmı, yař arttıka Őikayet etme eğiliminin de arttığına işaret ederken, bir kısmı en dűşűk Őikayetin 65 yař grubundan alındığını ve bunun nedeninin ileri yaşlardaki kişilerin memnuniyetsizliğe karşı daha az duyarlı olmalarından kaynaklandığını vurgulamaktadır.
- Eęitim durumunun Őikayet etme davranışıyla ilişkisini inceleyen araştırmalarla, eğitim düzeyi yűkseldike Őikayet etme davranışının da arttığı sonucuna varılmıştır. İyi eğitim grműş bireylerin haklarını arama konusunda daha bilinçli oldukları bir çok araştırma tarafından ortaya çıkarılmıştır.

2.3. MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİM SİSTEMİNİN İŞLEYİŞİ

İçinde bulunduğumuz yüzyıl artık işletmeleri şikayetten şikayet etmekten vazgeçmeye ve bu şikayetleri fırsata dönüştürmeye zorlamaktadır. Bu bağlamda işletmeler için öncelik “etkin bir şikayet yönetim sistemi” kurmaktır.

2.3.1. Şikayet Durumlarının İncelenmesi

Müşteri şikayetlerinin kaynakları çok çeşitli olabilmektedir. Buna bağlı olarak müşterilerin işletmeyi terk etme yahut değiştirme nedenleri de çeşitlenmektedir. Keaveney’in 1995 yılında seyahat acenteleri, restoranlar, bankalar vb. hizmet işletmeleri müşterilerinden oluşan 526 katılımcıyla yapmış olduğu araştırmada müşterilerin hizmet işletmelerini değiştirme nedenlerini şu başlıklar altında topladığı görülmüştür;¹⁹³

- **Fiyat;** Hizmetin fiyatının yüksek oluşu, müşterinin fiyat uygulamasını dürüst bulmaması, fiyatların sürekli artış göstermesi ve müşterilerin yanıltıcı fiyatlarla karşılaşmaları katılımcıların %30’unun işletmeyi terk etmelerine neden olmuştur.
- **Ulaşılabilirlik;** Müşterilerin hizmet uygulamalarına ve sağlayıcılarına ulaşmak için zorlanmaları %20’sinin hizmet işletmelerinden ayrılmasına neden olmuştur.
- **Temel hizmet hatası;** Hizmet sunumu sırasında, çalışan tarafından yapılan küçük ancak müşteri açısından çok büyük bir hata temel hatalar diye tanımlanmaktadır. Çalışanın tek bir hizmet sırasında yaptığı bir sürü küçük hata, katılımcıların %33’ünün hizmet işletmesini değiştirmelerine neden olmuştur. Temel hataların yanında, faturalama hataları ve hizmet felaketlerinin de dahil olduğu temel hizmet hataları katılımcıların %44’ünün işletmeyi terk etmelerine neden olmuştur.

¹⁹³ S.M.Keaveney, “Customer Switching Behaviour in Service Industries: An Exploratory Study”, **Journal of Marketing**, 1995, ss.71-82; U.Keskin Kılıç, **a.g.e.**, ss.27-28

- **Hizmet sağlayıcısı hatası;** Çalışanların kaba, umursamaz, bilgisiz vb. nitelikteki davranışlarıyla ilgili nedenlerden dolayı katılımcıların %34'ü hizmet işletmelerini terk etmişlerdir.
- **Hizmet Hatası Karşısında İşgören Tepkileri;** Çalışanların hata yapmalarına rağmen bu hatalarını düzeltmekte isteksiz olmaları, yanlış tepkiler vermeleri, müşteriye suçlamaları gibi nedenler, katılımcıların % 17'sinin hizmet işletmelerini değiştirmelerine neden olmuştur

Daha önceden de ifade edildiği üzere, kötü olan hata yapılması değil hatalarda ısrar edilmesidir. İşletmelerin hata yapabileceklerini kabullenmeleri ve hatalarını giderebilmek için şikayetleri yönetmeleri gerekmektedir. Yukarıda belirtildiği gibi müşteri şikayetlerinin kaynakları çok farklı olmakla birlikte, en önemli kaynak mal veya hizmetin kendisidir. Şikayetin kaynağın anlaşılması için öncelikle olasılık matrisi geliştirilmelilerdir. Böylece şikayetin kaynağının malın/hizmetin performansından mı (işlevlerinden mi) yoksa fiyat vb nitelikteki işlevsel olmayan özelliklerden mi kaynaklandığı anlaşılabilir.

Tablo 2.1.Şikayet Yaratabilecek Durumlara Yönelik Olasılık Matrisi

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1.AŞAMA Ürün/Hizmet Hatasız</p> <p>Müşteri Tepki Vermiyor</p> <p>İşletme Tepkisi:</p> <p>KUTLAMA</p> | <p>2.AŞAMA Ürün/Hizmet Hatasız</p> <p>Müşteri Memnun Değil.</p> <p>Bunu Dile Getiriyor.</p> <p>İşletmenin Tepkisi:</p> <p>PROAKTİF MÜŞTERİ EĞİTİMİ</p> |
| <p>3.AŞAMA Ürün/Hizmet Başarısız</p> <p>Müşteri Tepki Vermiyor</p> <p>İşletmenin Tepkisi:</p> <p>MÜŞTERİYİ ŞİKAYETE TEŞVİK</p> | <p>4.AŞAMA Ürün/Hizmet Başarısız</p> <p>Müşteri Memnun Değil</p> <p>Bunu Dile Getiriyor.</p> <p>İşletmenin Tepkisi:</p> <p>DÜZELTİCİ EYLEMLER</p> |

Kaynak: Janelle Barlow ve Claus Moller, **Her Şikayet Bir Armağandır**, (Çev.Günhan Günay) Rota Yayınları, İstanbul, 1998, s.89

Yukarıdaki olasılık matrisini şöyle açıklamak mümkündür.¹⁹⁴

İlk çeyrekte her şey yolunda gözüke de aslında müşteriler tepki vermediği için ne kadar müşterinin memnun olduğunu tespit etmek zorlaşmaktadır. İşletmenin hizmetlerini abartıp abartmadığını anlaması için müşteri memnuniyeti anketleri uygulaması yerinde olacaktır.

İkinci çeyrekteki şikayetler işletmenin sorumluluğundan ya da malın/hizmetin işlevlerinden değil müşteriden kaynaklıdır. Örneğin prospektüslerin ya da kullanma talimatlarının okunmaması sonucu meydana gelen olumsuzluklar sonrası yapılan şikayetler bu aşamayla örtüşmektedir. Yinede müşteri kendine göre, para verdiği mal ya da hizmetle ilgili karşılaştığı sorunun çözümlenmesini isteme hakkına sahiptir. İşletmenin bu durumun bilincinde olması oldukça faydalıdır. Bu durum karşısında işletmenin müşterilerini eğitmesi çözüm olabilir.

Üçüncü çeyrekteki işletmeler için en sorunlu alandır. Sorun malın/hizmetin işlevlerinden kaynaklandığı halde müşterilerin tepki vermemeleri işletmelerin müşteri memnuniyetini sağladıkları yanılgısına düşmelerine neden olabilir. Tepkisizlik gizliliği beraberinde getireceğinden işletmeler müşterilerin sessizlikleri arkasındaki nedenleri keşfetmeli ve şikayet konusunda onları cesaretlendirmeli uygun olacaktır.

Son çeyrekte ise, müşteriden olağanca bilgi alınmalı, problemin çözümü için çalışılmalı, müşterinin memnun edilmesi için gereklilikler yerine getirilmelidir. İşletme eğer hatasını kabul ederek malın/hizmetin işleviyle ilgili olan soruna çözüm bulur ise müşteri büyük olasılıkla yine aynı işletmeyi tercih edecektir.

Hizmet işletmeleri şikayete konu olan durumlara hakim olabildiği ölçüde şikayet yönetiminde başarılı olabilmektedirler. Bu nedenle işletmelerin şikayet yönetiminde, öncelikle kendilerine ulaşan şikayetlerin hangi çeyrekte yer aldığını değerlendirmeleri gerekmektedir.

¹⁹⁴ Janelle Barlow ve Claus Moller, **a.g.e.**, ss.90-92; Şerife Sivri, **a.g.e.**, s.35

2.3.2. Şikayet Çözme Politika ve Stratejilerinin Oluşturulması

İşletmelerin amaçlarına ulaşmaları için nihai sonuca odaklı, uzun dönemli dinamik kararlar bütünü olan stratejiler ve stratejilerin uygulanması esnasında yapılması gereken faaliyetlere yol gösteren bir rehber niteliğinde olan politikalar; şikayet yönetim sisteminin çıkış noktasını, arzulanan sonucu ve bu sonuca nasıl gidileceğini gösterdiklerinden çok değerlidir.¹⁹⁵

Oysa ki işletmelerin çoğu, şikayet politikalarını müşteriyi memnun etmek için değil en hızlı şekilde ve en az maliyetle şikayetten kurtulma amacıyla düzenlemektedirler. Hatta bazılarının şikayet politikaları bile yoktur. Bu tür işletmelerin gün geçtikçe müşteri kaybetmeleri ve başarısızlığa sürüklenmeleri kaçınılmazdır. Artık işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için etkin şikayet politikası gereklilik haline gelmiştir. Şikayet politikalarının etkin olması için, mümkün olduğunca müşteriden yana olması ve işletmenin farklı bölümleri arasında uyum yaratması gerekmektedir. Ayrıca şikayetlerin doğru ve hızlı bir şekilde üst yönetime iletilmesi, şikayet çözümünde başarılı olan çalışanların ödüllendirilmesi diğer önemli noktalardır.¹⁹⁶

Genelde açık bir şekilde şikayette bulunan müşteriyi etkilemenin kolay olduğu söylenmektedir. Arzu edilen çözüme gidebilmek için, işletmeler alternatif seçeneklere sahiptirler. Müşteriler genellikle haklı olduklarını güçlü bir şekilde savmaktadırlar Müşterinin bulunduğu yerde kontrol altına alınarak hatanın nerden kaynaklandığını göstermek, işletmenin öncelikli görevidir. Her durum kendine özgü özellikler taşıdığından, çalışanlar duruma ve kişiye özgü çözümler üretmektedirler.¹⁹⁷ Daha iyi çözümler için çalışanların şikayet yönetimi ve müşteri memnuniyeti konusunda eğitilmeleri bir zorunluluktur. Yapılan araştırmalar, bir işletmenin yıllık personel giderinin %2-%5'ini çalışanların eğitimi içi harcadığında net karını %10 civarında arttırabildiğini göstermektedir. Hatta çalışanların aldıkları eğitim sayesinde müşteri hizmetinde ayrıcalık yaratabildikleri tespit edilmiştir. Böylece işletme,

¹⁹⁵ Hayri Ülgen ve Kadir Mirze, **a.g.e.**, ss.33-35

¹⁹⁶ Janelle Barlow ve Claus Moller, **a.g.e.**, s.177

¹⁹⁷ Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, ss.133-138

rakiplerine kıyasla mal ve hizmetlerini daha pahalıya satarak net karını da arttırabilmektedir.¹⁹⁸

Ancak şikayet gerginlik yaratabildiğinden, bazı durumlarda şikayet eden müşteriye yaklaşım konusunda mevcut prosedürler çalışanlar için yetersiz kalabilmektedir.¹⁹⁹ Bu nedenle çalışanlar şikayetleri çözümlerken daha öncede belirtildiği gibi, para iadesi, hediye verilmesi, özür dilenmesi, gelecek alışverişlerde müşteriye indirim yapılacağına taahhüt edilmesi gibi eylemlerden bir ya da birkaçını yaparak, şikayet eden müşteriye sakinleştirip memnun edebilmektedirler;²⁰⁰

Gilly ve Hansen'e göre²⁰¹ ise, şikayet çözüm stratejileri şöyledir;

Bunlardan biri, "fazlası ile yarar sunma" stratejisidir. Bu stratejiyi benimseyen işletme, memnuniyetsizlik yaşayan müşterisinin memnuniyetsizlik öncesine dönmesi ile yetinmemektedir. İşletme, müşteriye beklemediği faydayı sunmaya çalışarak yani şikayet sonrasında mal veya hizmeti aldığı noktadaki faydadan çok daha fazla faydayı sağlayarak müşteriye "mest etme" yi amaçlamaktadır. Bu stratejinin pazar dilindeki ifadesi "tatmininiz garantimizdedir. Aksi takdirde ödediğinizin iki katı iade edilecektir" şeklindedir. Diğer bir strateji ise; "yarar sunma" stratejisidir. Bu stratejide müşterinin şikayet öncesi duruma dönmesi yeterli sayılmaktadır. İşletme, müşterinin kaybettiği kadarını vermeye razıdır. Genelde işletme malın bedelini ödemeyi ya da malı değiştirmeyi önermektedir.

Seçilecek strateji üzerinde öncelikle maliyet olmak üzere, pazarı yapısı, rekabet, ürün hattı genişliği, aile markası stratejisi, dağıtım kanalı desteği gibi pazarlama değişkenleri de etkilidir.²⁰²

Müşteri şikayet yönetimi ile müşteri odaklı bir işletme haline gelmek isteyen işletmelerin politika ve stratejilerini belirlerken; insan, teknoloji ve proses olmak üzere kullanabilecekleri 3 tür malzeme vardır. Bunlardan en önemlisi kuşkusuz "insan"

¹⁹⁸ Richard Gerson, **a.g.e.**, s.61

¹⁹⁹ Gülfidan Barış, **a.g.e.**, s.166

²⁰⁰ Janelle Barlow ve Claus Moller, **a.g.e.**, s.65

²⁰¹ C.Marry Gilly ve W.Richard Hansen, "Cunsomer complaint handling as a strategic marketing tool", **Journal of Consumer Marketing**, Vol.2 No.4, 1985, ss.5-15

²⁰² Gülfidan Barış, **a.g.e.**, ss.103-106

olsa da teknolojinin önemi de yadsınamaz bir gerçektir. Müşteri ilişkileri mutlaka elektronik ortama taşınmalıdır. İnternet; işletmelere bilgi edinme, haberleşme, kendini tanıma, küresel pazarlara ulaşma ve e-ticaret yapma olanağı sağlamaktadır. Bilgi teknolojileri sayesinde dünyanın her yerindeki müşterilere bilgi aktarımı yapılabilmekte ve milyonlarca bireysel müşterinin şikayetleri kolaylıkla öğrenilebilmektedir. Ayrıca müşteri şikayet yönetimini benimseyen işletmelerde müşteriden öğrenmeye dayalı bir sistem tercih edilmesi faydalı olmaktadır. Bu sistemin dört bileşeni bulunmaktadır;²⁰³

- Müşteriyle diyalog geliştirmek ve onun şikayetleri ile birlikte gereksinimlerini öğrenmek için bilgi stratejisi uygulamak,
- Müşteriden öğrenilenleri hayata geçirmek için hizmet üretim stratejisi geliştirmek,
- Müşteri gereksinimleri ile işleyişi uyumlu hale getirecek bir yönetsel strateji kurmak,
- Performansı ölçecek bir değerlendirme stratejisi yaratmaktır.

Burada dikkat edilmesi gereken bir nokta vardır. Stratejiler ve politikalar belirlenirken genellikle işletmenin yönetim anlayışı ve uygulamaları ile ilgili ana hatlar çizilmektedir. Her duruma yönelik bir strateji geliştirmek pek mümkün değildir. İşte bu nedenle bazı durumlarda çalışanları işletme politikaları dışında kalan davranışlarda bulunmak zorunda kalmaktadır. Yönetim tarafından çalışanların bu davranışları normal karşılanmalıdır. Strateji ve politikalar üzerinde mutlaka esneklik payı bırakılmalıdır.²⁰⁴

2.3.3. Şikayet Toplama Araçlarının Belirlenmesi

Müşteri şikayetleri, bunları değerlendirmesini başarabilen işletmeler için değerli mesaj niteliğindedirler. Her ne kadar genel kanı işletmelerin şikayetten hoşlanmadıkları şeklinde ise de şikayetleri değerlendiren ve avantaj haline çeviren işletmelerin gün geçtikçe sayıları artmaktadır. Çünkü yoğun rekabetin yaşandığı

²⁰³ Yasemin Oraman, **a.g.e.**, ss.274-275

²⁰⁴ Richard Gerson, **a.g.e.**, s.74

çağımızda, şikayetlere kızgınlıkla değil ancak duyarlılıkla yaklaşabilen işletmeler yaşamını sürdürebilmektedir.²⁰⁵

Müşterilerin memnun kalmadıkları halde şikayet etme eyleminde bulunmamalarının bir çok nedeninden bahsetmiştik. İşletmeler bu sessiz müşteri grubunu tespit ederek ve onların şikayetlerinin gün yüzüne çıkmasını sağlayarak gerçek memnuniyet düzeyini saptayabilirler. Kendi hizmetleriyle ilgili şikayetlerin tümüne ulaşabilen işletmeler bütün eksikliklerini saptama imkanı bulabilmektedirler. Gerek şikayet yönetimi gerek müşteri memnuniyeti gerekse hizmet kalitesi için şikayetlerin hepsinin işletme tarafından bilinmesi çok önemlidir. Ayrıca şikayetlerin işletmeye iletilmemesi temelde işletmenin şikayet yönetim sisteminin etkinliği ile ilgilidir. Bu durum işletmeler için şikayet toplama yöntemlerinin gerekliliğine işaret etmektedir.

Şikayet toplama yöntemleri; şahsen konuşarak ve şikayet dinleme sistemi kurarak olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır. Şikayet tavsiye kutuları, telefon hatları anketler ve şikayet müfettişleri başlıca şikayet dinleme sistemi araçlarıdır.²⁰⁶

Diğer bir kaynağa göre ise şikayet toplama yöntemleri ilişkiye dayalı ve teknolojiye dayalı yöntemler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.²⁰⁷

İlişkiye dayalı şikayet toplama yöntemleri şöyledir;

- **Şikayet kutuları;** İşletmeler tarafından kullanılan en kolay ve en ucuz yöntemdir.
- **Personel ;** Müşteri şikayetlerinin ilk muhatabı olan tüm personel, bu konuda eğitilerek müşterilerin mutsuz olarak işletmeden ayrılmaları engellenmektedir.

²⁰⁵ İstanbul Ticaret Odası [İTO], **a.g.e.**, s.23

²⁰⁶ <http://www.pazaralamdunyasi.com/Desktopdefault.aspx?tabid=213&ItemId=207&Rtabid=197>, (30/06/2007)

²⁰⁷ M.Necdet Timur ve Nilsun Sarıyer, “Kayseri’deki Otomobil Bayilerinde Müşteri Tatmin Aracı Olarak Şikayet Toplama Yöntemlerine İlişkin Bir Uygulama”, **Erciyes Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, Sayı: 17, 2004/2, ss.12-14

- **Müşteri Anketleri;** Müşteri veri tabanı oluşturulabilmesi için gerekli olan anketler, müşterilerden geri bildirim alınmasında en geçerli yollarından biridir.
- **Müşteri Destek Masaları;** “Bu yöntem uygulamada yöneticilerin müşterileri dinlemesi, sırdaş müşteri edinme, müşteriye işletmeye davet etme, dinleme grupları oluşturma ve müşteri mektupları olmak üzere beş farklı şekilde kullanılmaktadır”. Özellikle sessiz müşterilerin şikayetlerinin ortaya çıkarılması için en geçerli araçlardır.

Teknolojiye dayalı şikayet toplama araçları;

- **Ücretsiz telefon hatları;** Günümüzde telefonların hemen her evde bulunması bu yöntemin benimsenmesinin en önemli sebebidir.²⁰⁸ İlk ücretsiz telefonunu kullanan AT&T, kendilerine ulaşan telefonların bir çoğunun şikayet ya da geri bildirim olduğunu belirtmektedir.²⁰⁹
- **Çağrı merkezleri;** Müşteriye özel hizmetin verilmesini mümkün kılan çağrı merkezleri “belli bir işletmenin müşterilerden gelen telefonları tek bir merkeze yönlendiren ve çok sayıda telefon operatörünün bir arada çalıştığı bir sektördür.”²¹⁰
- **Fax ve E-Mail;** Bu yöntemle müşteriler şikayetlerini, işletmelere hızlı şekilde iletebilmektedir. İşletmeler şikayetleri çözümledikten sonra aynı araçları kullanarak müşteriye kısa bir sürede bilgilendirmektedir. Gelen şikayetlerin bir kopyası ise şikayet izleme formunda kayıtlı olarak tutulmaktadır.²¹¹
- **SMS ile;** Önceden bırakılmış olan şikayetler SMS ile interaktif olarak takip edilmektedir. İşletmelere ait bir numaraya, müşteriler kısa mesaj olarak şikayet yazıp başvuru numaralarıyla birlikte bu numaraya

²⁰⁸ N.Lin Waller, **Telefonda Konuşmak**, (Çev: A.Cevat Akkoyunlu), Doğan Kitapçılık , İstanbul, 2001, s.10; M.Necdet Timur ve Nilsun Sarıyer, **a.g.e.**,s.12

²⁰⁹ D.Antreas.Athanassopoulos “Another Look into the Agenda of Customer Satisfaction: Focusing on Service Providers Own and Perceived Viewpoints”, **International Journal of Bank Marketing**, C.15 S.7, 1997, s.450

²¹⁰ Özlem Işığışık, “Telefonda Danışma Merkezleri :İşlevleri Faaliyet Alanları ve Bu Merkezlerde Çalışanların Genel Özellikleri” **Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.19, S.No: 1-2 Bahar-Yaz Dönemi, 2002, s.89

²¹¹ Anonim, “Hizmet Masası Teknoloji Çözümleri”, <http://www.sampas.com.tr/urunler/default.aspx?SectionId=106> (26/09/2007)

gönderebilirler. Yetkililer tarafından şikayetin durumu sorgulanarak ilgili kişiye sonuç tekrar mesaj olarak gönderilmektedir.

2.3.4. Şikayet Yönetim Sisteminin Yapılandırılması

Şikayet yaratabilecek durumları tespit eden işletmeler, çözüm stratejilerini de belirledikten sonra şikayet sürecinin yönetimi ile ilgili karar almalıdırlar. Şikayet yönetim sisteminin yapılandırılması; müşterilerin ihtiyaçlarının saptanabilmesi, işletmenin mevcut durumunun analiz edilmesi, varılmak istenen pozisyonun belirlenmesi, bu çizgide ilerlenirken ihtiyaç duyulacak kaynakların temin edilmesi, seçeneklerini belirlenmesi, seçenekler yolunda çalışacak grupların saptanması, grupların çalışma sonuçlarına göre uygun yönetim sisteminin belirlenmesi, standartların belirlenerek bireysel sorumlulukların açıklanması, uygulama planının yapılması, planın uygulanması, ilk sonuçların değerlendirilerek eksikliklerin giderilmesi ve bütün çalışanlardan geri-bildirim alınması adımlarıyla gerçekleşmektedir.²¹² Diğer bir kaynağa göre ise, şikayet yönetim sisteminin yapılandırılması aşağıdaki şekil de de gösterildiği üzere dört aşamada gerçekleşmektedir.



Şekil 2.2.Şikayet Yönetim Sisteminin Yapılandırılmasındaki Adımlar²¹³

²¹² John Wellemen, a.g.e., s.88

²¹³ Gülfidan Barış, a.g.e., s.108

2.3.4.1. Standartların Belirlenmesi

İşletmeler mal ve hizmet üretim zincirlerinin her aşamasında olduğu gibi şikayet yönetim faaliyetleri için de belirli standartlar koymak zorundadır. Herhangi bir standardın söz konusu olmadığı bir sistemde başarı şans eseri elde edilmektedir. Hatta çoğu zaman başarılı olunması pek mümkün olmamaktadır.²¹⁴

Standartlar işletmenin müşterilerine sunduğu vaatleriyle ilgili olup işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre ve müşteri gereksinimlerine göre şekillenmektedirler.²¹⁵ Örneğin bir pilin ya da tükenmez kalemin hizmet standardı kullanım ömrü iken, metro kullanımının standardı hız olacaktır. Standartların belirlenmesiyle yönetim, tüm çalışanlarına beklentilerini açık olarak ifade edebilmektedir. Ayrıca açık ve gerçekçi kalite standartlarının koyulması hem müşteri memnuniyetiyle hem de işletme imajının yansıtılmasıyla ilgilidir.²¹⁶

Kalite standartların belirlenmesi tek başına yeterli olmayıp, yüksek kaliteli olmalarına özen gösterilmelidir. Yüksek kaliteli hizmet standartlarının düşük olanlarla karşılaştırıldığında gerekliliği daha iyi anlaşılacaktır. Düşük ve yüksek standartlara sahip iki lokanta aşağıda karşılaştırılmaktadır.²¹⁷

²¹⁴ John Wellemen **a.g.e.**, s.75

²¹⁵ Gülfidan Barış, **a.g.e.**, s.108

²¹⁶ B.William.Martin, **a.g.e.**, s.28

²¹⁷ **a.g.e.**, s.28

Tablo 2.2.Düşük ve Yüksek Standartlara Bir Örnek

| Düşük Standartlar | Yüksek Standartlar |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Zamanlama esas alındığında;</i> Hizmet alanına giren müşteri hemen selamlanır. | Hizmet alanına giren müşteri, 30 saniye içerisinde selamlanır. |
| <i>Sezinleme esas alındığında</i> Görevliler, hiç değilse müşterilerden bir adım daha önde düşünmelidirler. | Boşalan su bardakları müşteriler istekte bulunmadan doldurulmalıdır. |
| <i>Tutum esas alındığında</i> Çalışanlar müşterilere dostça davranırlar. | Hostes müşterilere yerlerini gösterirken onlarla sohbet eder. |
| <i>Müşteri geri-bildirimi esas alındığında</i> Müşteri şikayetleri mutlaka dinlenir. | Nöbetçi yönetici, şikayeti olan her müşteriyle doğrudan ilgilenir ve şikayetini çözümler. |
| <i>Görünüş esas alındığında;</i> Görevliler temiz, düzgün giyimli ve göreve hazır olacaklardır. | Görevliler, görevli el kitabında belirtilen giyim kurallarına harfiyen uyacaklardır. |

Kaynak: B.William.Martin, **Müşteri Hizmetlerinde Kalite**, (Çev. Ahmet Ünver), Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.37.

Burada dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır. Daha yüksek maliyetlerle elde edilen yüksek kaliteli standartların müşteriye ve işletmeye getirisi hesaplanmalı, hangi kalite standardının uygulanacağına kar/zarar analizi yapılarak karar verilmelidir.

Müşteriler seçtikleri seviyeye göre hizmet alıp bedel ödemektedirler. Bunun bilincinde olan işletmeler eğer müşterilerine vaat ettikleri standartlara hizmet veremezler ise zararın tazminini karşılamaktadırlar. Örneğin İzmir’de bir pizza işletmesi evlere servis hizmeti uygulamasında, eğer siparişleri 30 dakika da müşteriye ulaştıramaz

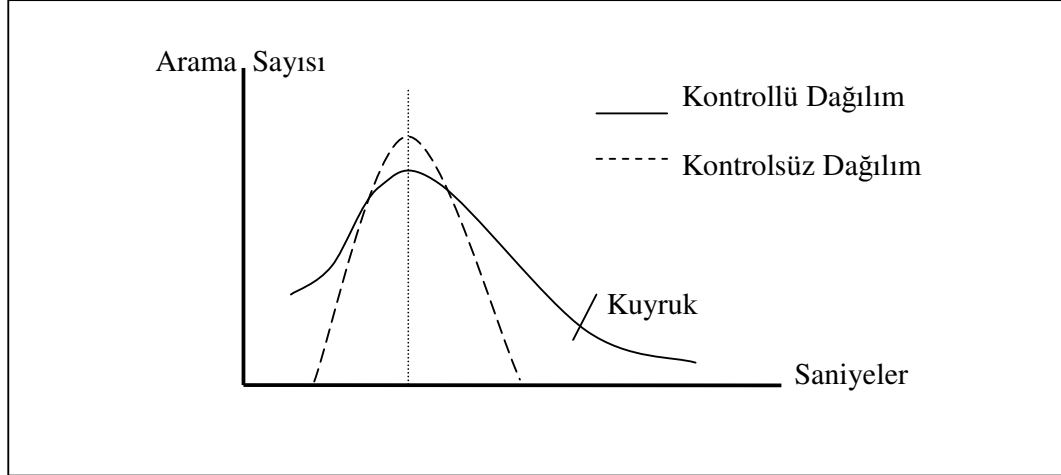
ise pizza ücretini almayacağını belirtmektedir. İşletmelerin sahip olduğu diğer bazı standartlar ise şöyledir;²¹⁸

- Telefona cevap vermek için gerekli süre,
- Mektup fax veya e-postaları cevaplandırma süreleri,
- Problemi çözmek için gerekli olan süre,
- Yönetimin müşterileri ziyaret sıklığı,
- Hata sıklığı,
- Hangi bölümlerde ve hangi sıklıkta güvenlik, temizlik ve diğer ilgili faktörlerin kontrollerinin yapılacağı,
- Kuyrukların uzunluğu,
- Hizmet talebine cevap süresi vb.dir.

Günümüzde bu standartların belirlenmesinden daha çok sürekli kılınması önem kazanmaktadır. Örneğin, gelen şikayetler için telefona cevap verilme süresi olarak ilk çalmadan itibaren 10 saniye olduğu bir işletmede, ortalamanın yakınındaki dağılım müşterileri daha çok ilgilendirmektedir. Kontrolsüz bir sistemde bu süre 3 saniyeye inebileceği gibi kuyruk kısmında 30 saniyeye de çıkabilmektedir. İşletmenin telefona cevap verme süresinin ortalama 10 saniye olmasının, şikayet etmek için 30 saniye beklemek zorunda kalan bir müşteri için anlamı olmayacaktır. Oysa ki yönetimin birden fazla telefon hattı edinmesi, birkaç telefon operatörü daha çalıştırması ya da yoğun zamanlarda başka bölümlerdeki çalışanlardan bu bölüme eleman aktarması kontrollü bir sistemin kurulmasını sağlayacaktır. Ancak bu şekilde kuyruğun kesilmesi mümkün olacaktır.²¹⁹

²¹⁸ John Wellemin, **a.g.e.**, s.76

²¹⁹ **a.g.e.**, ss.77-80



Şekil 2.3. Bir İşletmenin Telefona Cevap Verme Süresi Ortalamasının Etrafındaki Dağılım²²⁰

2.3.4.2. Sorun Alanlarının Belirlenmesi

Şikayet yönetimi sisteminin etkinliği için işletmenin geçmişte aldığı bütün şikayetleri toplaması gerekmektedir. Çünkü bunlar problemleri tespit edilip gelecekte de işletmenin ne tür sorunlarla karşılaşabileceği hakkında bilgi vermektedir.²²¹

Araştırmalar, en çok şikayet alan sektörlerin başında gsm, bankacılık sigorta, dayanıklı tüketim elektronik perakende işletmeleri olduğunu göstermektedir. Bu işletmelerden bazılarının yetkilileri tarafından, topladıkları şikayetlere yönelik analiz yaptıkları ve bunun da başarılarında büyük yeri olduğu açıklamaları yapılmıştır.²²²

- Turkcell'den İlkan BÜLBÜL "Bize call center ya da internet sitesi aracılığıyla ulaşan mutsuz müşterilerimizi izliyor, şikayetlerin istatistiklerini tutuyoruz. Ayrıca başka sitelerde memnuniyetsizliğini dile getiren müşterileri mutlaka buluyor ve sorunlarını çözüyoruz" demiştir.
- Collezio Yönetim Kurulu Başkanı Ekrem AKYİĞİT "Mutsuz müşteri için tüm çalışmalar sayısal raporlar halinde takip edilmelidir. Çok sıklıkla analiz yapılmalı ve varsa eksiklikler en kısa sürede tamamlanmalıdır"

²²⁰ a.g.e., s.77

²²¹ Gülfidan Barış, a.g.e., s.109

²²² M.Rauf Ateş, a.g.e., <http://www.capital.com.tr/haber.aspx>, (01.06.2007)

- Starbucks kahvesini içmek için uzun süre beklemek zorunda kalan müşterilerinden bu konuda çok fazla şikayet almıştır. Bu şikayetlerden yola çıkarak, sorunlu alanı yok etmek için 40 milyon dolarlık yatırım yapmıştır.

İşletmelerin sorun alanlarını belirlemeleri hangi konuda hatalı ya da eksik olduklarını anlayabilmeleri için önemlidir. Şikayet alanlarının değerlendirilmesi konusunda açıklandığı üzere, işletmelerin şikayetleri aldıklarında ilk yapmaları gereken şey şikayetin kaynağını tespit etmek olmalıdır. Kuşkusuz sadece şikayetlerin işletme bünyesinde toplanması ile başarı elde edilemeyecektir. Şikayetler işletmelerin nihai amaçlarına ulaşmaları için birer araç konumundadırlar. Bu aracı iyi değerlendiremeyen işletmeler büyük kayıplara maruz kalacaklardır.

Şikayetlerin dikkate alınması konusunda, en çarpıcı örneklerinden biri ABD’ de cep telefonu sektöründe yaşanmıştır. Cep telefonu müşterilerinin kendi hizmet planlarını imzalarken bir fiyatlandırma sepetini yani belirli bir konuşma süresi skalasını seçmek zorunda kalmaları müşterileri zora sokmuştur. Müşteriler dahil oldukları sepetteki sürenin altında ya da üzerinde konuşma yaptıklarında fazla ödeme yapmak zorunda kalmışlardır. ABD Federal İletişim Komisyonuna binlerce şikayet mektubu ulaştığı halde şebeke işletmeleri şikayetleri önemsememişler, sorun alanlarını göz ardı etmişlerdir. 2005’ te şebeke işletmeleri 6 milyar dolarlık reklam harcaması yapmalarına rağmen müşteri kaybetmişlerdir. 2002’de Virgin Mobile USA, cep telefonu sektörüne girmiş tüm bu şikayetlerden yola çıkarak yeni politikalar geliştirmiştir. “Konuştuğun kadar öde” stratejisini benimseyen işletme 50 milyon dolarlık reklam harcamasıyla beş çeyrekte 1 milyondan fazla müşteri edinmiştir. Bu gün Virgin Mobile USA’in 5 milyon abonesi mevcuttur.²²³

Bu örnek, işletmeler için sorun alanlarının tespit edilmesinin ve bu alandaki sorunların giderilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılmasının gerekliliğinin altını çizmektedir.

²²³Harvard Business Review, “Şirketler ve Bunlardan Nefret Eden Müşteriler”, **Capital Dergisi**, S.15, Temmuz 2007, ss.152-153

Sorun alanlarının belirlenmesi için müşteri şikayet yönetim sistemi içerisinde en çok kullanılan teknikler olarak bilinen ölçüm araçları; kritik olay tekniği, kıyaslama tekniği, fokus görüşme tekniği, müşteri anketleri ve danışma panelleridir.²²⁴Burada kullanılacak teknik fark etmeksizin amaç şikayete konu olan alanların tespit edilip, gelecekte de ne tür sorunlarla karşı karşıya kalınabileceğinin kestirilmeye çalışılmasıdır.²²⁵ Bu teknikler araştırmamızın üçüncü bölümünde ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

2.3.4.3. Standartların Sapması Halinde Sunulacak Çözümlerin Belirlenmesi

Müşteriler ihtiyaçları olduğu anda doğru mal ve hizmetleri doğru fiyattan ve kendilerine vaat edilen standartlar çerçevesinde almak isterler.²²⁶Ancak işletmelerin bu standartlara her zaman ulaşmaları mümkün olmayabilmektedir. Bu durumun müşteriye önceden bildirilmesi ile hata telafi edilebilse de, bazı olayların kontrol edilememesi hatanın telafisini güçleştirmektedir. Genelde hizmet sunumunda standartlara ulaşılmaması müşteriye mutsuz etmekte şikayetleri beraberinde getirmektedir.²²⁷ Standartların sapması halinde şikayetlerin ilk muhatabı olan çalışanların yapması gerekenlere geçmeden önce, çalışanların şikayet yönetimine nasıl adapte edileceğinin açıklanması faydalı olacaktır.

a) Standartlar Belirlenirken Çalışanların Sürece Dahil Edilmesi;

Şikayet yönetiminde amaç sadece şikayete doğru bir şekilde karşılık vermek değil, müşterilerle kesintisiz süren önceden etkin bir ilişki kurma stratejisini oluşturabilmek ve bunu çalışanlara benimsetebilmektir. Müşteri şikayetlerinin ilk muhatapları çalışanlar olduğundan şikayet yönetim sisteminin standartlarının gerek belirlenmesi gerek uygulanması aşamalarında çalışanların mutlaka fikirleri alınmalıdır. Bu etkinliği işletme içerisinde yaratabilmek için kullanılabilir dört eylem planı bulunmaktadır.Bunlar,²²⁸

²²⁴ İstanbul Ticaret Odası [İTO], **a.g.e.**, s.44;Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s.151

²²⁵ Gülfidan Barış, **a.g.e.**, s.109

²²⁶ İstanbul Ticaret Odası [İTO], **a.g.e.**, s.26

²²⁷ John Wellemin, **a.g.e.**, s.78

²²⁸ B.William.Martin, **a.g.e.**, ss.89-103

İlk eylem planı; Sorunlarının çözümü için destekleyici bir hava yaratılmalıdır. Ancak çözüm ve değişimleri içeren standartlara karşı çalışanlar algılama farklılıkları, önceki davranış, beklentiler ve tehdit altındaki çıkarlar gibi nedenlerden ötürü direnç gösterebilirler. Bu durumda çalışanlara, kurum kültürü çerçevesinde destekleyici ortamın gerekliliği anlatılmalı ve iş yükünü azaltan çözümler sunulmalıdır.

İkinci eylem planı; Sorun alanlarının belirlenmesinde müşteri hizmetleri ekibinden faydalanılmalıdır. İlk olarak müşteri hizmetleri belirleme skalası oluşturulmalı. Skala sonuçları grup tartışması ile değerlendirilip, ekibin güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulmalıdır. Zayıf etkinlik alanlarının geliştirilmesi gibi ekibin en güçlü yönünü bilmek de ekibin neyi en iyi yapabildiğini anlaması için gereklidir.

Üçüncü eylem planı; Ekip servisi geliştirmek için bir kaynak olarak kullanılmalıdır. İkinci eylem planında ortaya çıkarılan zayıf yönlerin güçlendirilmesi için ne yapılması gerektiği tartışılmalıdır. Bu tartışmanın, nominal grup süreci ya da beyin fırtınası yöntemleri ile gerçekleştirilmesi mümkündür.

Dördüncü eylem planı ise; Müşteri sorunları daha iyi müşteri hizmetleri için bir fırsata dönüştürülmelidir. Yani müşteri şikayetlerine otomatik tepki yerine önceden belirlenmiş etkin bir tepki gösterilerek müşterilerle aradaki bağlar güçlendirilmelidir. Müşteri şikayetleri, mükemmel altın fırsatlar olarak değerlendirilmelidir.

Çalışanların standartların belirlenmesine adapte edilmesi tek başına yeterli olmamaktadır. Çalışanlara karşılaştıkları problemlerde yol göstermesi açısından şikayetlerin nasıl çözümleneceğine dair bir rehberin olması gerekmektedir. Hangi sorun karşısında hangi tavrı göstermeleri gerektiği konusunda çalışanlara yardımcı olacak²²⁹ bu rehberin, sahip olması gereken nitelikler şöyledir.²³⁰

- Çalışanların hepsi bu rehberle rahatlıkla ulaşabilmelidirler.
- Rehber, sade ve anlaşılır bir dille yazılı halde olmalıdır.

²²⁹ Gülfidan Barış, **a.g.e.**, s.109

²³⁰ M.Necdet Timur ve Nilsun Sarıyer, **a.g.e.**, s.20

- Hızlı ve güncel bir sistemle desteklenmiş olmalıdır.
- Müşteri isteklerine karşı duyarlı ve saygılı olmalıdır.
- Şikayetin çözülmesi konusunda müşteriye garanti vermelidir

b) Standartların Sapması Halinde Çalışanların Üzerine Düşen

Görevler; Çalışanların şikayetlerin çözümü sürecine dahil edilmesi ve onlar için rehber hazırlanması müşterinin memnun edilmesinde büyük rol oynamaktadır. Ancak katı standartlar nedeniyle sadık müşteriler bile kaybedilmektedir. Bu nedenle esneklik çok önemlidir. Çalışanların bu gibi karmaşık durumlarda durum analizi yapmaları faydalı olmaktadır. Durum analiz edilirken şu sorulara cevap aranmalıdır,²³¹

- Sorun müşterinin kabul edebileceği şekilde çözümlendiği takdirde ilişkiniz sorunsuz sürecektir midir?
- Geçmişteki iş durumu ve gelecek için düşünülen, beklenen işlerin hatırına müşteriye gerekli tolerans gösterilmeli midir?
- Müşterilerin gönlünü almak ve onunla anlaşma yapmak için ek bir çaba yerinde olur mu?
- Müşterilerin bakış açılarıyla bakıldığında şikayet yerinde ve doğru mudur?
- İşletme müşteriye sürekli bir müşteri tutmayı gerçekten istemekte midir?
- Müşteriyle ilişkilerin kesilmesi çalışanlarınızı ve diğer müşterilerinizi nasıl etkileyecektir?
- Sorun çözmek nasıl bir maliyete neden olacaktır?

Çalışan, kendisine sorduğu bu sorulara yine kendisinin verdiği cevaplar doğrultusunda ne kadar esnek davranabileceğine karar verebilmektedir. Şikayet eden müşterinin standartların dışına çıkmaya değer olup olmadığı, bu sorular aracılığı ile anlaşılmaktadır.

²³¹ Yavuz Odabaşı, a.g.e., s.141

2.3.4.4. Şikayet Veri Tabanı Oluşturup Güncel Tutulması

Şikayetlerin işletmeye faydalı olabilmesi için atılması gereken en büyük adımlardan biri veri tabanı oluşturmaktır. Bununda iki yolu vardır. Birincisi müşteriler tarafından doldurulacak formlardır. Ancak müşterilerin bu tür eylemler için zaman ayırmak istemedikleri bilinmektedir. İkinci bir yol ise işletmeler tarafından doldurulacak formlar olup, bunlar işletmeler için daha çok anlam ifade etmektedirler.²³²

Genel olarak şikayet yönetim sistemi ile ilgili yazılım programlarının sahip olması gereken bilgiler ve cevap aradığı sorular şöyledir;²³³

- Müşterinin adı, soyadı, unvanı, adresi ve tüm telefonları,
- Şikayetlerin ne olduğu ve müşteri tarafından nasıl tarif edildiği,
- Şikayeti, yazılı veya sözlü olarak alan görevlinin adı ve görevi,
- Şikayetlerin alındığı tarih, saat ve şikayet hemen çözüldü ise kim tarafından çözüldüğü; çözümedi ise nedeni ve müşteriye ne cevap verildiği,
- Önerilen çözüm için zaman mutabakatının alınıp alınmadığı,
- Müşteriye göre şikayetin sebebi kalite, teslimat, ilgisizlik vb. nedenlerden hangisi ile ilgili olduğu,
- İşletmeye göre şikayetin sebebinin ne olduğu,
- Bu şikayetin tekrarlanmaması için alınması gereken tedbirlerin neler olduğu,
- Şikayet alındığı tarihte çözülemediyse, çözüldükten sonra “Müşteri Memnuniyeti”nin sorulduğu ve “%100 Memnun” olduğunun öğrenildiği tarihtir.

İşletmenin müşteri ilişkileri yönetimi modülünün şikayet takibine yönelik kısmında yer alan bilgiler sayesinde, şikayet yönetimi sistemi işleyişi gerçekleştirilmektedir. Burada şikayetler kayıt altına alınmakta, müşteri temsilcilerine iletilmekte, çözümlenmiş ve çözümlenememiş şikayetler rahatlıkla görülmekte ve

²³² Gülfidan Barış, a.g.e., s.111

²³³ <http://www.pazaralamadunyasi.com/Desktopdefault.aspx?tabid=213&ItemId=207&Rtabid=197>, (30/06/2007)

şikayetlere yönelik çeşitli analizler yapılabilmektedir. Bu bölümde ayrıntılı olarak şunlar yer almaktadır,²³⁴

1.Müşteri Şikayet Kayıtları; Müşteri şikayetlerinin kayıt altına alındığı bölümdür.Üç alt bölümden oluşmaktadır.

1.1.Müşteri Kartı; Şikayet eden müşterinin isminin, adresinin, telefon numarasının, vergi numarasının, mail adresinin ve grup kodunun yer aldığı bölümdür.

1.2.Şikayet Bilgileri; kendi arasında dört bölüme ayrılır.

1.2.1.Temel Bilgiler; Şikayetin kodu, tarihi, konusu, işletme grup kodu, kapanması gereken tarihi, kapanış tarihi ve delege durumları bu bölümde yer almaktadır.

1.2.2.Kullanıcı Tanımlı Sahalar; Şikayet bilgileri ekranındaki alanlara ek olarak rapor amaçlı yeni sahalara eklenebilmektedir.

1.2.3.Şikayet Listesi; Kapalı ve açık olan tüm şikayetlerin görülebildiği alandır.

1.2.4.Araç Çubuğu İşlemleri; Bu bölüm aracılığı ile dört farklı işlem gerçekleştirilebilmektedir.

- Şikayet Yönlendirme; Müşteri temsilcisine delege edilen bir şikayet kaydının bir başka temsilciye aktarılması işlemidir.
- Şikayet Kapatma; Çözümlenen şikayetin kapatılması işlemidir.
- Şikayet Müşteri Kodu Değiştirme
- Şikayet Aktivite Bilgileri; Şikayet çözümlerine ilişkin bilgilerdir.

1.3.Şikayet Aktivite Bilgileri; Tanımlı şikayetlerle ilgili yapılan aktivite bilgilerinin yer aldığı bölümdür.

²³⁴ Gamze Özalp, “Şikayet Yönetimi”, http://www.diyez.com.tr/images/sikayet_yonetimi.pdf, (19/05/2007)

2.Müşteri Şikayet Takibi/Aktivite Kayıtları; Müşteri temsilcilerinin kendisine delege edilen şikayetleri izleyebildikleri ve çeşitli işlemleri yapabildikleri bölümdür.

2.1.Müşteri Şikayetleri; Şikayetlerin otomatik olarak bir müşteri temsilcisine delege edildiği alandır.Temsilci, kendisine geçmişte delege edilen şikayetleri görebildiği gibi güncel delegelerinde geliş tarihini görebilmektedir.

2.2.Müşteri Şikayet Aktivite Kayıtları; Temsilcinin şikayete yönelik yaptıkları faaliyetler yer almaktadır. Üç bölümden oluşmaktadır.

2.2.1.Temel Bilgiler; Şikayete ilgili yapılan aktivitelerin adı, numarası tarihi, türü, konusu ve durumu gibi bilgilerin yer aldığı yerdir.

2.2.2.Kullanıcı Tanımlı Sahalar; Aktivite kayıtlarına ek olarak rapor amaçlı yeni sahaların eklenebildi alandır.

2.2.3.Aktivite Listesi; Açık ve kapalı her türlü aktivitenin görüldüğü bölümdür.

3.Şikayet Grup Tanımlama; Müşteriden gelen şikayetlerin grup kodu verilerek kendi aralarında gruplandırıldıkları yerdir. Bu grupların hangi şubeler tarafından görüleceğine dair ayarlar da bu bölümden yapılmaktadır.

4.Cari/ Müşteri Temsilcisi Tanımlama; Müşteri temsilcilerinin kendilerine ait kullanıcı adı ile programına girebildikleri ve kendilerine ait şikayet-aktivite tanımlarını yapabildikleri bölümdür. Bu bölümde şikayet kaydı yapılırken, hangi müşteri temsilcisinin atanacağını tanımlaması yapılmaktadır.

5.Raporlar

5.1. Şikayet; Şikayete ilgili raporların listelendiği yerdir.

5.1.1. Şikayet Yönetim Merkezi; Açık ve kapalı şikayetlerin , günü geçmiş ya da günü gelen şikayetlerin yer aldığı bu bölümde, şikayet kayıtları ve bunların

müşteri temsilcilerine dağılımları grafiksel olarak gösterilmektedir.

5.1.2.Şikayet Listesi; Şikayetlere yönelik tanımlamaların raporlandığı bölümdür.

5.1.3.Müşteri Temsilcisi Şikayet Listesi; Temsilciler tarafından şikayet kayıtlarının raporlandığı bölümdür.

6.Genel Parametreler

6.1.Şikayet Parametreleri; şikayet kayıtlarıyla ilgili parametrelerin yer aldığı bölümdür.

6.1.1. Şikayet Genel; Şikayetin karşılanma süresi, şikayet ve aktivite kotları gibi şikayet kayıtlarına yönelik parametrelerin yer aldığı bölümdür.

6.1.2. Şikayet Durum Kodları; Şikayetlerin, hizmetten memnuniyetsizlik ile ilgili ya da maldan memnuniyetsizlik ile ilgili şeklinde gruplandırılmasının yer aldığı bölümdür.

6.1.3.Şikayet Aktivite Tipleri; Bu bölümde şikayetlerin çözümüne yönelik yapılan aktivitelerin belirli kriterler göre gruplandırılması söz konusudur.

Günümüzde müşteri şikayet yönetimi sistemleri programlarında ya da modellerinde amaç etkin şikayeti olup, yukarıdaki başlıkları farklı ifadeler ve şekillerde olabilmektedir. Örneğin müşteri şikayet ve taleplerini takip edebilmek, rapor ve grafikler elde edebilmek için hazırlanan Lotus Notes Uygulamasının özellikleri şöyledir;²³⁵

- Kayıt Giriş Formları; Kişisel bilgiler, şikayet türü,konusu, kaynağı, tarihi, çözüldüğü tarih, çözen yetkilinin adı, birimi, müşteriye gönderilen cevap vb nitelikteki bilgilerin yer aldığı bölümdür.
- İş Akışı Yönetimi; Girilen bilgilerin bölümlere yönlendirilmesi, bölümler tarafından yapılan işlerin takibinin yapıldığı bölümdür.
- Yetkilendirme; Her grup ve kişi ile ilgili hak ve yetkilerin tanımlandığı bölümdür.

²³⁵ www.beyaz.net/index.php?section=46, (05/08/2007)

- Raporlama; Girilen bilgilerin tarihe, kategoriye vb özelliklere göre karşılaştırılmalı raporlar haline getirildiği bölümdür.
- Diğer Özellikler; Şikayet çözümleri için, çözüm zamanının atandığı ve zamanı aşılımış şikayetlerin kişilere maille bildirimini yapıldığı bölümdür.

2.3.4.5. Geri-bildirim Yapılması

Müşteri geri bildirim sistemi, müşterilerin işletmelerin faaliyetlerine yönelik değerlendirmelerini öğrenme amacıyla oluşturulan planlı bir etkinliktir. Müşterilerin tepkileri gelişigüzel değil sistemli olarak ölçüldüğünde doğru sonuçların elde edilmesi mümkündür. Müşteri geri bildirim sisteminin faydaları ;²³⁶

- Müşterilerin ne ölçüde memnun kaldığının anlaşılmasına
- İşletmenin sunduğu hizmetlerle ilgili , müşterilerin hoşnut oldukları tarafların tespit edilmesine
- Hizmetlerde beğenmedikleri yanların belirlenmesine
- En çok şikayetin hangi hususta geldiğinin ortaya çıkarılmasına
- Hizmet geliştirilmesine yönelik önerilerin işletmeye iletilmesine olanak sağlar.

Geri bildirim organizasyonunun ne kadar sağlıklı olduğunu, işletmenin malını veya hizmetini kullanan müşteri belirlemektedir. Bu sayede işletme nerelerde önlem alması gerektiğini bilme imkanı bulmaktadır. Zira şikayetler işletme için kötü değil gelişme imkanı sunan fırsatlardır. Etkili bir şikayet yönetimi için;²³⁷

- İşletmeler ulaşılabilir olmalı,
- Müşterilere şikayetlerin önemli olduğu hissettirilmeli,
- Şikayetin alınmasından sonra müşteriye ne kadar sürede cevap verileceği belirtilmeli ve bu süre zarfında cevap verilmelidir.

²³⁶ B.William.Martin, **a.g.e.**, s.75

²³⁷ Galip Uyar, **a.g.e.**, http://www.plusvalue.net/makaleler/Galip_Uyar, (04/07/2007)

%100 müşteri memnuniyetini hedefleyen Xeros tam servis bakım anlaşmasını Türkiye'ye yerleştiren işletme olup, müşterilerin şikayetlerine 48 saat içerisinde cevap vermeyi taahhüt etmektedir. İşletme yetkilileri kısa sürede müşteriye çözüm üretilmesinin, başarılarında büyük rolü olduğunu vurgulamaktadır.²³⁸

Müşterilerin kendilerinin varlık nedeni olduğu bilen işletmeler için başlıca geri bildirim sistemleri; müşteri anketleri, müşterilerle yüz yüze yapılan görüşmeler, telefonla yapılan görüşmeler, odak grup görüşmeleri, danışma panelleri, elektronik posta adresleri, müşteri derneklerinin raporları, pazar araştırmaları, bayi bilgileri ve en önemlisi de müşteri şikayetleridir.²³⁹

Ancak daha öncede değindiğimiz üzere müşteri geri bildirim sisteminin sağlıklı işlememesine neden bir takım engeller vardır. Bunlar;²⁴⁰

- Müşterilerin bir kısmının şikayet etmeyi sevmemesi,
- Memnun kaldığı olayları işletmeye iletmeye ihtiyaç duymaması,
- Memnuniyetini/Memnuniyetsizliğini iletmenin herhangi bir işe yaramayacağını düşünmesi,
- Memnuniyetini/Memnuniyetsizliğini iletecek yetkiliyi bilmemesi ya da yetkiliye ulaşamaması gibi nedenlerdir.

2.3.5. Şikayet Çözüm Süreci

Şikayetlerin çözüm süreci dört aşamada gerçekleşmektedir. İlk aşama şikayete teşvik aşamasıdır. ²⁴¹Müşterilerin şikayete teşvik edilmesi son derece önemlidir. İşletmelerin, müşterilerin şikayet etmekle ilgili genel anlamdaki olumsuz yargılarını ya

²³⁸ Anonim, "Tüketici Davranışları", <http://www.zevkli.org/tuketici-davranislari-t104331.html?s=af6f3728c09680bf11352e970125def8&t=104331>, (19/08/2007)

²³⁹ Erol Yılmaz, **a.g.e.**, <http://www.unak.org.tr/unak06/bildiriler/erolyilmaz.ppt>. (04.04.2007)

²⁴⁰ B.William.Martin, **a.g.e.**, ss.75-77

²⁴¹ Axel Dreyer, "Kundenzufriedenheit in Tourismus" München Oldenbourg", 1998; Mesut Bozkurt, **a.g.e.**, s.49

da kaderci zihniyetlerini birden değiştirmeleri pek mümkün gözükmemektedir. Ancak işletmelerin Şikayeti teşvik için yapabilecekleri pek çok Şey vardır. Bunlar:²⁴²

- Müşterilere nasıl Şikayette bulunabileceklerinin anlatılması; Şikayet durumunda müşterilerin kiminle nasıl temasa geçeceklerine dair isim ve iletişim detaylarının verilmesidir.
- Müşterilere ğrenmesi gerekenlerin aktarılması; Müşterilere hizmetlerden ne beklmeleri gerektiği açıklanmalıdır. Çünkü ne bekleyeceğini bilmeyen bir kişi Şikayette bulunmaz.
- Müşterilere Şikayetleri sonrasında oluşacak sonuçların açıklanması; Sorunların nasıl zmleneceğinin müşterilere açıklanmasıdır. Mümkün olduğu sürece çözümün müşterinin istediği doğrultuda olacağının müşteriye anlatılmasıdır.

İşletmeler Şikayet toplama araçlarını çeşitlendirerek, teknoloji ağırlıklı araçlara yönelerek, bu araçlara ilişkin standartlar belirleyip bu standartları hayata geçirerek Şikayetlerin kendileri için önemli olduğunu müşterilere gösterme fırsatı elde edebilmektedirler.

İkinci aşama Şikayetlerin değerlendirilmesiyle ilgili olup Şikayete verilecek tepkiler burada önem kazanmaktadır.²⁴³ İşletme alışanlarının Şikayetlere verecekleri doğru tepkiler hem müşterilerin Şikayet etmekle ilgili olumsuz yargılarının ortadan kalkmasına hem de müşterilerin Şikayet konusunda cesaretlenmesine yardımcı olacaktır. Şikayet eden müşteriye doğru yaklaşım sergileme Şu adımlarla gerçekleştirilir;²⁴⁴

- Müşteri dikkatli dinlenmeli, sözü kesilmemelidir.
- Çalışanlar anlayışlı olmalı, sorunu paylaşmalı ve özür dilemelidir. Mağdur müşteriye saygı göstermek ve anlayışlı davranmak işletmenin itibarını zedelemeyecektir.

²⁴² Anonim, "Müşteri geri bildirim ve Şikayetlerini iyi değerlendirme"
<http://www.tfl.gov.uk/assets/downloads/corporate/London-Streets-complaints-and-feedback-policy-Turkish.pdf> (15.09.2997)

²⁴³ a.g.e., s.49

²⁴⁴ Yavuz Odabaşı, a.g.e., ss.133-138

- Çalışanlar müşteriye kızdıran nedeni saptamalı, nedene yönelik çözüm üretmeli ve bir daha müşterinin aynı sorunla karşılaşmayacağı konusunda müşteri rahatlatılmalıdır.
- Müşterinin problemini çözmek için, çalışanlar hemen harekete geçmelidir.
- Çalışanlar, müşteriye kendini tanıtmalı ve problemin çözümü hususunda güven aşılamalıdır. Müşteri, kendisi için özel çaba sarf edildiğini gördüğünde memnun olmaktadır.
- Sorunun çözümü esnasında bir aksaklık olup olmadığı çalışan tarafından dikkatle izlenilmelidir. Gecikme olmadığından emin olunmalıdır. Standart kurallar ve yöntemler uygulandığı halde hala müşterinin öfkesi dindirilemiyor ise, bir üst düzey yöneticinin yardımına baş vurulmalıdır.
- Sorun, çalışan tarafından çözülebileceği halde sırf müşterinin kendisini daha önemli hissetmesi için de bir üst düzey yöneticiye başvurulması mümkündür.

İşletmelerin karşılaştıkları diğer bir şikayet türü de yazılı olanlardır. Yazılı şikayet eden müşteri sözlü şikayetine verilen cevaptan memnun kalmamış olabileceği gibi ileride yasal işlemlerde kullanabileceği bir delil elde etme niyetinde de olabilmektedir. Kimi müşteriler ise sorunlarını yüz yüze iletmek istemediklerinden, şikayetlerini iletecekleri yetkiliye ulaşamadıklarından ya da diğer sebeplerden dolayı yazılı şikayeti tercih etmektedirler.²⁴⁵

Çalışanların yazılı şikayete karşılaştıklarında da dikkat etmeleri gereken noktalar bulunmaktadır. Şöyle ki;²⁴⁶

- Genellikle uzun şikayet mektubu yazan kişilerin, temelde önem verdiği tek bir şikayet olabilmektedir.
- Eğer sorun hemen çözümlenemiyorsa 2 gün içerisinde şikayet mektubunun alındığını belirten yazının müşteriye gönderilmesi

²⁴⁵ Janelle Barlow ve Claus Moller, **a.g.e.**, ss.127-128

²⁴⁶ İzzettin Yurtsever, **a.g.e.**, <http://www.otelsikayet.com/tuketici-bilgi/Misafir-Memnuniyetinde-GUEST-RELATIONS.asp>, (05/09/2007)

gerekmektedir.²⁴⁷ Sorunun en geç 10 gün içerisinde çözümlenmesinin gerekli olduğu vurgulanmaktadır.

- Şikayet konusuna göre, ilgili bölüm yetkilisine iletilmeli ve yetkili bazı durumlarda müşteriye hemen telefonla aranmalıdır.
- Gerektiğinde cevabın bir üst makama onaylatılmadan hızlı bir şekilde müşteriye gönderilmesi faydalı olmaktadır.
- Müşteriden özür dilenmesi ve çözüm için neler yapıldığının ayrıntılı olarak açıklanması önemlidir.
- Müşteriyle empati kurulması gerekmektedir.
- Yazının müşteri beklentisine uygun olmasına ve yazım hatası yapılmamasına dikkat edilmesi gerekmektedir.
- Şikayete vakıf olmadan cevap yazılmamasına dikkat edilmelidir.
- Antetli kağıda yazılacak mektubun el yazısı içermemesi gerekmektedir.
- Mektup için müşteriye teşekkür edilmesi unutulmalıdır.

Şikayet çözüm sürecinin üçüncü aşaması; şikayet analizlerinin yapıldığı, bilgi aktarımının gerçekleştirildiği ve şikayet sebeplerinin ortadan kaldırıldığı aşamadır.²⁴⁸ Bu aşamada şikayetin konusu ve hatanın kaynağı incelenerek çözüm üretilip müşteri ile iletişime geçilir. Bir daha işletmenin aynı sorunla karşılaşmaması için mevcut aksaklıklar giderilir.

Çözümün müşteriye tatmin edecek nitelikte olması için, adalet gerekmektedir. Adaletin üç farklı boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki sonuca yönelik adalettir. Müşteri önerilen tazminatın kendisinin maddi ya da manevi kaybını karşılama beklentisini beklemektedir. İkincisi prosedüre yönelik adalettir. Müşteri çözüm üretilirken izlenen politika ve prosedürün adil olmasını istemektedir. Üçüncüsü ise; etkileşime yönelik adalet olup çözüm sürecinde müşteri kendisine kibar ve saygılı davranılmasını önemsemektedir.²⁴⁹

²⁴⁷ Janelle Barlow ve Claus Moller, **a.g.e.**, s.131

²⁴⁸ Axel Dreyer, **a.g.e.**, s.50

²⁴⁹ Gülfidan Barış, **a.g.e.**, ss.127-137

Son aşama ise işletmenin şikayet çözüm süreci sonrasında başarılı olup olunmadığının araştırılmasını içermektedir.²⁵⁰ Müşteri, şikayetin çözümünden memnun kalarak işletmeden ayrıldıysa işletme başarılıdır. Memnun kalmayan müşteri ise büyük olasılıkla bir daha o işletmeye gelmeyecek yahut şikayet etmenin bir işe yarmadığını düşünerek kötü reklam yapacaktır.

2.4. MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİM SİSTEMİNİN ÇIKTILARI

Müşteri şikayet yönetimi performansının yüksek olması ve etkin işlemesi; işletmenin, işletme çalışanlarının ve müşterilerin beklentilerinin karşılanması sonucunda gerçekleşmektedir.

İşletmeler müşteri şikayet yönetim sistemiyle,²⁵¹

1-)Müşteri şikayetlerini müşterileri memnun edecek şekilde çözümleyerek en aza indirme ve gelecekte benzer şikayetlerle karşılaşmamak için kalıcı politikalar geliştirme,

2-)Şikayetleri, reklam ve satış artırıcı çabalar gibi geri dönüş yaratan birer pazarlama değişkeni olarak kullanma,

3-)Şikayetlere konu olan sorunlu alanlarla ilgili gerekli düzeltmeleri yaparak, TKY temellerinden biri olan sürekli gelişim düşüncesini uygulama imkanı bulma,

4-)Değişen pazar koşullarında, müşteri gereksinimlerini tespit ederek, müşteri memnuniyetini ve müşteri memnuniyetinin devamlılığını sağlama,

5-) Şikayet sonrası çözüme kavuşturulmuş memnuniyet ile yeniden alım arasında güçlü bağlar bulunduğundan, müşteri sadakatini oluşturma ve artırma,

6-)Şikayetlerle, mal ve hizmet kalitesinin gelişmesini sağlayacak bilgileri elde etme,

7-)Kendilerine ileilmeyen şikayetleri de yöneltebilme,²⁵²

²⁵⁰ Axel Dreyer, **a.g.e.**, s.50

²⁵¹ Gülfidan Barış, **a.g.e.**, s.31; Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s.137; Jane Barlow ve Claus Moller, **a.g.e.**, s.33, s.54; B.William.Martin, **a.g.e.**, s.100; **a.g.e.** ,

http://www.ca-se.com.tr/tr/percoordevelopment_customercomplain.asp, (19/05/2007)

8-)İlişkisel pazarlama ile rekabet avantajı elde etme ve onun uygulama yönünü oluşturan MİY'i amaçlandığı şekilde uygulamayı beklemektedir.

Çalışanlar müşteri şikayet yönetim sistemiyle;²⁵³

- 1-) Müşteriyi memnun etmenin ve iletişimin temellerini anlama,
- 2-)Şikayetin arkasında yatan gerçek duyguları analiz edebilme,
- 3-)Şikayeti memnuniyete çevirebilme becerisi kazanabilmeyi beklemektedir.

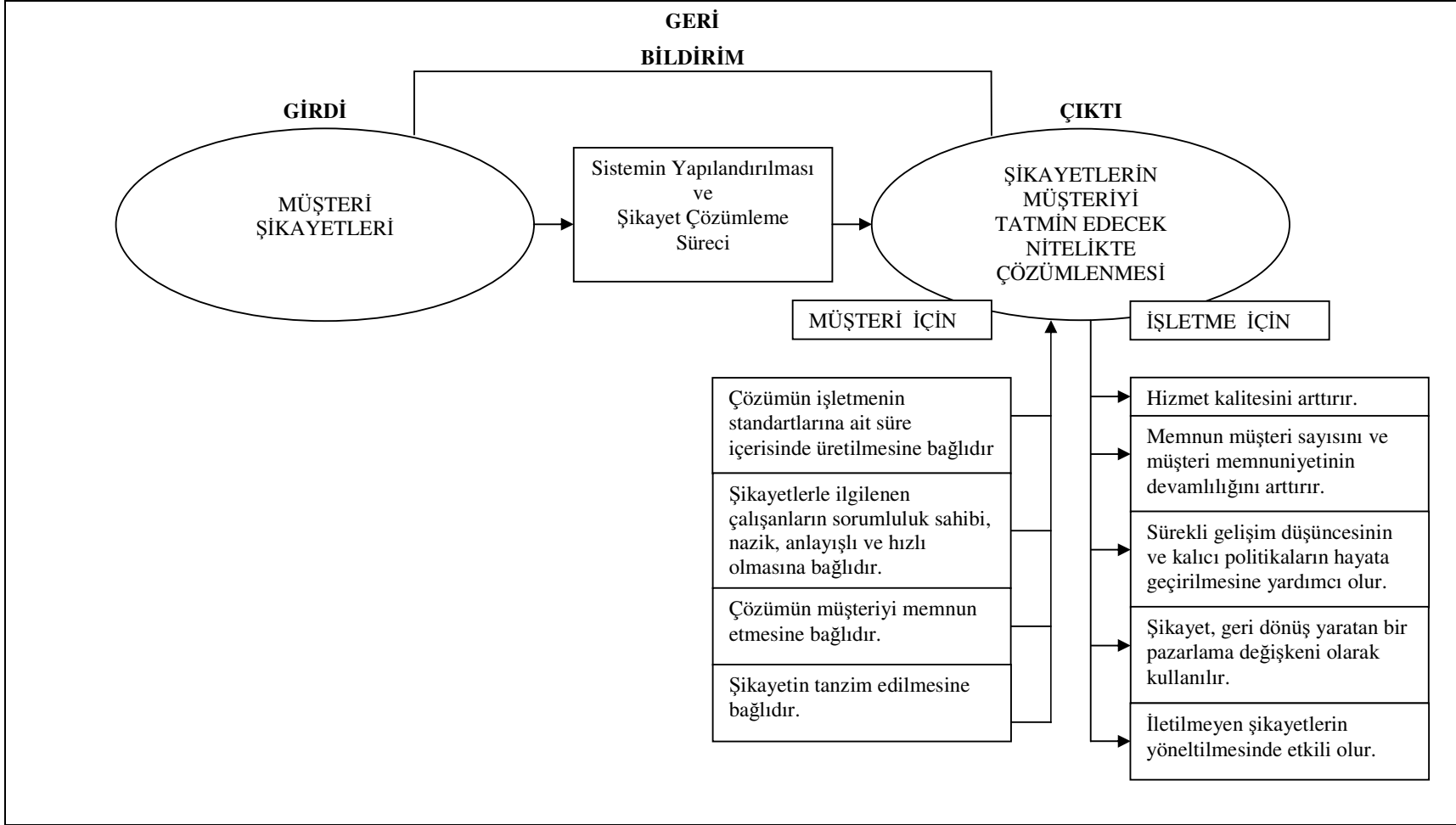
Müşteriler müşteri şikayet yönetim sistemiyle²⁵⁴;

- 1-) Şikayete, müşterinin şikayetini iletmekte kullandığı şikayet toplama aracına ilişkin standartlara ait olan süre içerisinde cevap verilmesini,
- 2-)Şikayetlerle ilgilenen çalışanların sorumluluk sahibi, nazik anlayışlı ve hızlı olmasını,
- 3-) Çözümün müşteriyi memnun etmesini,
- 4-) Şikayet etmenin maliyetinin olmamasını ya da düşük olmasını,
- 5-)Şikayetlerinin tazmin edilmesini beklemektedir.

Bu bölümde ayrıntı olarak ele aldığımız müşteri şikayet yönetiminin girdilerini, işleyişini ve çıktılarını oluşturduğumuz bir şekilde şöyle özetlemek mümkündür.

²⁵³ a.g.e., http://www.ca-se.com.tr/tr/percoordevelopment_customercomplain.asp, (19/05/2007)

²⁵⁴ Yavuz Odabaşı, a.g.e., ss.133-138; Jane Barlow ve Claus Moller, a.g.e., ss. 72-79; Gülfidan Barış, a.g.e., s.128; Özcan KILIÇ, a.g.e., ss.22-28



Şekil 2.4.Müşteri Şikayet Yönetim Sisteminin İşleyişi

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİMİ PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİMİ PERFORMANSININ KRİTERLERİ

Müşteri şikayet yönetimi performansı henüz pek bilinen bir konu olmamakla birlikte işletmelerin üretim, insan kaynakları, dağıtım kanalı yönetimi ve finansman kararları açısından stratejik öneme sahiptir.²⁵⁵ Performans, kaynakların kullanımı neticesinde elde edilen sonuçların ölçümü ile ortaya çıkan bir kavram olup girdinin çıktıya oranını ifade eder.²⁵⁶ Müşteri şikayet yönetim performansı yönetsel kararlar açısından bir hayli önemlidir.

Müşteri şikayet yönetim performansının değerlendirmesinde kriterlerin seçilmesi son derece dikkat gerektiren bir konudur. İşletmelerde kriterlerin doğru seçimi, performans değerlendirme sonucunda elde edilen verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde de etkili olmaktadır. Diğer bir deyişle, elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özelliklerin ölçebilmesi, söz konusu performans kriterlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olmaktadır. Bununla beraber müşteri şikayet yönetim performansının değerlendirmesinde birden çok kriterin kullanılması gerekmektedir. Çünkü yapılan işler çok boyutludur. Ancak performansın tüm boyutlarını değerlendirmeye alabilmek amacıyla aşırı sayıda ve gereksiz kriterler belirlemek de aynı derecede sakıncalıdır. Kurucuların bu husus üzerinde de hassasiyetle durmaları gerekmektedir.²⁵⁷ Müşteri şikayet yönetim performansının değerlendirilmesinde kullanılan kriterler, değerlendirmenin kimin tarafından ve hangi amaçla yapılacağına göre değişmektedir.

İşletme yöneticileri yahut müşteri şikayet yönetimi tarafından yapılan değerlendirmelerde kullanılan kriterler, iç ve dış kriterler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İç kriterler; işletmenin ticari konularda kalite çevre vb. konularda aldıkları ödüller, işletme çalışanlarının aldıkları ödüller ve unvanlar gibi unsurlardan oluşan işletme imajıdır. Dış kriterler ise; mal ve hizmetlerin kalitesi, ömrü, rekabet edebilirliği, hata oranları, garanti kapsamı, satış ve satış sonrası hizmetleri vb.dir.²⁵⁸

²⁵⁵ Gülfidan Barış, **a.g.e.**, s.98

²⁵⁶ Temel Çalık, **Performans Yönetimi**, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003

²⁵⁷ Orhan Elmacı, **Stratejik Yönetim Muhasebesi Dersi Notları**, 2006

²⁵⁸ Mesut Bozkurt, **a.g.e.**, s.47

Müşteri şikayet yönetimi içerisinde yer alan çalışanların performanslarını değerlendirmek için yönetim tarafından kullanılan kriterler ise; çalışanın iş bilgisi, işin niteliği ve niceliği ile ilgili sahip olduğu özellikler, işteki etkililiği, insan ilişkilerindeki başarısı, sorumluluk duygusuna sahip olması, ekip çalışmasına ilişkin becerisi, problem çözme yeteneği, yaratıcılığı vb. niteliklerdir.²⁵⁹

Müşteri şikayet yönetim performansının değerlendirilmesinde kullanılan ve yukarıda açıklanan bu kriterlerden hangilerinin kullanılacağı işletmelerin yapısına göre değişmektedir. Müşteri şikayet yönetimi performansının değerlendirilmesinde kullanılacak kriterlerin daha spesifik olarak belirlenmesi, değerlendirmenin amacına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır.²⁶⁰ Bu nedenle müşteri şikayet yönetimi performansının değerlendirmesinde en geçerli yol, müşteri bakış açılarıdır. Çünkü işletmelerin mal ve hizmetleri müşterilerin beklentilerini karşılayabildiği ölçüde kalitelidir. Ayrıca şikâyetlerin sayısal anlamda azalması, müşteri şikayet yönetim performansının iyileştiğini göstermediğinden²⁶¹ şikayet etmekten kaçınan müşteriler ancak müşteri eksenli yapılan çalışmalarla gün yüzüne çıkmaktadır.

Müşteri şikayet yönetim performansının kriterlerini kantitatif kriterler ve kalitatif kriterler olarak incelemek mümkündür. Bu kriterlerden başlıcaları;

a-) Kantitatif Kriterler²⁶²

- Mal ve hizmet kalitesiyle ilgili şikayetlerin sayısı,
- Şikayetten, şikayetin çözümlenmesine kadar geçen süre,
- Müşteri memnuniyeti testlerinin yapılma sıklığı,
- Kazanılan müşteri sayısı/ kaybedilen müşteri sayısı,
- Yönetimin müşterileri ziyaret sıklığı ,
- Telefonlara cevap verilme süresi,
- Mektup fax veya e-postalara cevap verilme süresi,
- Şikayet kutularının açılma süresi,

²⁵⁹ Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:9, (Çev:Doğan Şahinler) İstanbul, 1993

²⁶⁰ Çalık, **a.g.e.**,s.54

²⁶¹ Galip Uyar, **a.g.e.**, http://www.plusvalue.net/makaleler/Galip_Uyar, (04/07/2007)

²⁶² John Wellemin, **a.g.e.**, s.76; Gülay Budak ve Gönül Budak, **a.g.e.**, s.165

- Şikayetin çözümünden memnun kalan müşteri sayısı/memnun kalmayan müşteri sayısı vb.dir.

b-) Kalitatif Kriterler²⁶³

- Müşteri şikayetlerini müşteriye temin edecek nitelikte çözümlenmesi,
- Müşteri şikayet yönetiminin erişebilir olması; Fiziksel ya da zihinsel engeli olan, okumayı bilen ya da bilmeyen herkesin müşteri şikayet birimine kolaylıkla ulaşabilmesi, şikayet süreçleri ile ilgili müşterilerin bilgilendirilmesi,
- Müşteri şikayet yönetiminin adil olması; Şikayette adı geçen kişilerden hiçbirinin tarafını tutmayan, herkese eşit muamele yapan, şikayette adı geçen tüm taraflarla görüşülerek sorunun çözümlenmesi ve alınana kararlara ilişkin tarafların bilgilendirilmesi,
- Müşteri şikayet yönetiminin etkili olması; Müşterilerin hizmete dair görüşleri ile istediği gelişmelere ilişkin tablo çıkarılması, şikayetin veri tabanının kaydedilmesi, sorunun bir daha yaşanması için aksaklıkların giderilmesi, müşterilere ve çalışanlara şikayetin sonucuyla ilgili geri bildirimde bulunulması ve işletmenin şikayet politikalarına bağlı olarak şikayet sahibinin zararının işletme tarafından tazmin edilmesi,
- Daha yüksek mercii iye bildirilmesi; Müşterilerin şikayetlerine bulunan çözümden tatmin kalmamaları halinde bir üst mercii ye nasıl başvurabileceklerinin açıklanması vb.dir

Gerek kantitatif gerekse kalitatif kriterlerin daha da çeşitlendirerek müşteri şikayet yönetiminin performansının değerlendirilmesi mümkündür. Performansın değerlendirilmesi; aksaklıkların tespit edilmesine, giderilmesine, hizmetin kalitesinin ve yönetimin etkinliğinin artırılmasına olanak tanır.

²⁶³ Anonim, a.g.e., <http://www.tfl.gov.uk/assets/downloads/corporate/London-Streets-complaints-and-feedback-policy-Turkish.pdf> (15.09.2997); Mesut Bozkurt, a.g.e., s.56

3.2. MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİMİ PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE KULLANILAN TEKNİKLER

Müşteri şikayet yönetimi performansının değerlendirilmesinde kullanılan teknikler çok çeşitlidir. Bu tekniklerden müşteri ekseni olan araçların başlıcaları; kritik olay tekniği, kıyaslama tekniği, fokus görüşme tekniği, danışma panelleri ve müşteri anketleridir.²⁶⁴ Burada kullanılacak teknik fark etmeksizin amaç; müşteri şikayet yönetiminin performansının ölçülerek performansı düşüren faktörlerin bulması, zayıf noktaların güçlendirilmesi, ekibin en güçlü yönünün tespit ederek en iyi neyi yapabildiğinin açıklığa kavuşturulmasıdır. Ayrıca bu tekniklerle şikayete konu olan alanların tespit edilip, gelecekte de ne tür sorunlarla karşı karşıya kalınabileceğinin kestirilmesi²⁶⁵ mümkündür.

3.2.1. Kritik Olay Tekniği

Kritik olay tekniği müşterilerin veya çalışanların kritik olaylar karşısındaki davranışlarının değerlendirildiği, spesifik durumlara bağlı olarak değişebilen ve katı kurallara bağlı olmayan bir çalışma biçimidir.²⁶⁶

Kritik olaylar tekniği beş aşamadan oluşmaktadır;²⁶⁷

- Faaliyetin genel amaçlarını saptanması
- Olaylara ilişkin formüllerin edinilmesi
- Verilerin toplanması
- Verilerin analiz edilmesi,
- Yorumlanarak sonuçlara ulaşılmasıdır.

Bu teknik ile dış müşterilere çeşitli sorular sorularak onların memnun kaldıkları ve kalmadıkları hizmetler öğrenilebilmektedir. Böylece çalışanların yanlış davranışları ve işletmenin hizmete yönelik eksik yanları kolaylıkla saptanabilmektedir.

²⁶⁴ İstanbul Ticaret Odası [İTO], **a.g.e.**, s.44;Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s.151

²⁶⁵ Gülfidan Barış, **a.g.e.**, s.109

²⁶⁶ Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s.157

²⁶⁷ J.C.Flangan "The critical incident technique",**Psychological Bulletin**,(51)July 1954;U.Keskin Kılıç, **a.g.e.**, s.68

Yine bu teknikle işletme çalışanlarına sorular sorularak, olaylara kendilerini müşterilerinin yerine koyarak bakmaları istenebilmektedir. Ya da çalışanlara tanık oldukları şikayetlerle ilgili sorular yöneltilerek durum değerlendirilmesi yapılmaktadır.²⁶⁸

Kritik olay tekniğinin daha iyi anlaşılması için bu teknikle hazırlanan bir formun gösterilmesi konun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. 2004 yılında bir konaklama işletmelerindeki müşterilerin şikayetlerinin nedenleri ve nasıl çözümlendiğine ilişkin araştırmada, işletme çalışanlarına dağıtılan form aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.1. Bir Araştırmada Kritik Olaylar Tekniğinde Kullanılan Form

Son altı ay içerisinde tanık olduğunuz, konaklama işletmesinde müşterilerin şikayetine neden olan ve müşterice tatmin edici bir çözüme kavuşturulan ve kavuşturulamayan iki hizmet aksaklığını hatırlayınız. Bu olayları aşağıdaki konuları dikkate alarak aktarınız.

- Olay ne zaman oldu?
- Hizmetin aksamasına ve müşteri şikayetine neden olan etkenler nelerdir?
- Sorunun oluşumunda sorumlu kimdir?
- Müşteri şikayetlerini nasıl dile getirmiştir?
- Şikayet karşısında şikayetin ileildiği çalışan ilk ne yapmıştır ve ne söylemiştir?
- Şikayetin aktarılmasından sonra olay nasıl gelişmiştir ve sorun ne kadar sürede giderilmiştir?
- Müşterinin şikayeti sizce tatmin edici bir şekilde çözümlendi mi? Neden?

Kaynak: U.Keskin Kılıç “Şikayet Yönetimi ve Yetkilendirme:Resort Otel İncelemesi”, Adnan Menderes Üniversitesi S.B.E.Yüksek Lisans Tezi, Aydın, 2004,s.69

Kritik olay tekniğinin kullanıldığı araştırmalarda araştırmacılar, bu teknikle hazırlanmış formlardaki sorulara verilen cevapları inceleyerek ana kelimeleri ve ortak ifadeleri belirleyerek ortak temaları oluşturmaktadırlar.

²⁶⁸ Yavuz Odabaşı, a.g.e., s.158

Kritik olay tekniği, çalışanların performanslarının yönetim tarafından değerlendirilmesi amacıyla da kullanılmaktadır. Ancak buradaki kullanımı müşterilerin hizmetlere ilişkin izlenimlerinin renilmesinden ya da çalışanlara tanık oldukları şikayetlerle ilgili sorular yöneltilmesinden farklıdır. Burada kritik olay tekniği, çalışanı gözlemleyen yönetici ile ilgilidir. Yönetici, çalışanın başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genelde kaydedilen örnekler, kişinin performansında yöneticinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak not edilir. Daha sonra yönetim, çalışana bu kritik olaylara ilişkin geri-beslen sağlar.²⁶⁹

3.2.2. Kıyaslama Tekniği (Benchmarking)

“Daha iyiyi veya en iyiyi bulmayı, renmeyi ve kendi süreçlerine uyarlayarak gelişmeyi “ amaçlayan bir süreç olan kıyaslama (benchmarking), rekabet halinde olan işletmelerin arasında köprü niteliğindedir.²⁷⁰

Kıyaslama, işletmenin sahip olduğu yeteneklere yenilerini kazandırarak onlara rekabet avantajı sağlayan gözlem ve analizle renme tekniğidir.²⁷¹

Kıyaslamada olaylar, öncelikle işletmelerin performanslarını sınıflarındaki en iyi olanı ile karşılaştırarak ölçmeleri daha sonra en iyi olan işletmenin o düzeye nasıl ulaştığını incelemeleri ve en son olarak işletmelerce inceleme sonucu elde edilen bilgilerin kendileri için kullanmaları şeklinde gelişmektedir.²⁷²

Müşteri şikayet yönetimde hangi işlevin veya sürecin kıyaslanacağı konusunda farklı malzemeler söz konusudur. Burada önemli olan seçilecek işlevin ya da

²⁶⁹ Margaret J. Palmer, **a.g.e.**, s. 47; Orhan Elmacı, 2006

²⁷⁰ Türkiye Kalite Kıyaslama Komitesi, **Kıyaslama(Benchmarking) Başkalarından renmek**, Kalder Yayınları, İstanbul, 2000, s.13

²⁷¹ Hayri lgen ve Kadir Mirze, **a.g.e.**, s.391

²⁷² Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s.167

sürecin müşteri memnuniyetinde en çok etkiyi yaratan veya şikayete en çok konu olan unsur olmasıdır.²⁷³

Etkili bir yönetim aracı olan kıyaslama, işletmenin faaliyette bulunduğu pazar yapısı, işletmenin sahip olduğu kültür yapısı ve yöneticilerin buna hazır olup olmadığı incelendikten sonra uygulanmalıdır. Aksi takdirde başarısızlık söz konusu olacaktır.²⁷⁴

Odaklanılan noktaya göre; sürece göre, ürüne göre ve stratejiye göre olmak üzere üç farklı şekilde uygulanabilen kıyaslamamanın uygulama süreci dört aşamadan oluşmaktadır.²⁷⁵

1. **Planlama;** İlk aşamada kıyaslama konusu belirlenerek, uygulamayı gerçekleştirecek ekip oluşturulmaktadır. İşletme kendisine faydalı olacağını düşündüğü kıyaslama ortağını da bu aşamada seçmektedir.
2. **Analiz;** Bu aşamada işletme güçlü ve zayıf yanlarını saptayarak, kıyaslama ortağı olan işletmenin verileriyle, kendininkileri karşılaştırmaktadır. Kıyaslama ortağının hangi stratejilerle güç kazandığı inceleyen işletme, bunları kendi bünyesinde nasıl hayata geçirebileceği konusunda araştırmalar yapmaktadır.
3. **Harekete Geçme ve Bütünleşme;** Üçüncü aşmada kıyaslama ekibi ilgilerle toplantılar düzenleyerek ana ve ara hedefler belirlenmektedir. Uygulama aşamasında bu hedefler işletme çalışanlarına duyurularak kıyaslama yapılan işletmeyle bütünleşme sağlanması için gerekli alt yapı oluşturulmaktadır.
4. **Olgunluk;** Kıyaslama ortağıyla güven problemi yaşanmaması için bu aşamada yapılan çalışmalar dosyalararak kıyaslama ortağına verilmektedir. Kıyaslamada başarı, kısa süreli değil tam aksine uzun süreli bir çalışmanın sonucunda gerçekleşmektedir. Ayrıca işletmenin elde ettiği yeni bilgileri pazarın dinamik yapısı gereği sürekli güncellemeleri gerekmektedir.

²⁷³ İstanbul Ticaret Odası [İTO], **a.g.e.**, s.44

²⁷⁴ **a.g.e.**, s.45

²⁷⁵ Gülay Budak ve Gönül Budak, **a.g.e.**, ss.157-158

3.2.3. Fokus Grup Görüşmeleri

Fokus grup görüşme tekniği belirli kalıpları olmayan, doğal şekilde yürütülen, görüşme tarihlerinin önceden belirlendiği, grup büyüklüğünün 8-12 müşteriden oluştuğu ve “mederator” denilen bir yönetici tarafından yürütülen görüşme biçimidir. Müşteri ilişkilerinde kalitatif bilgilerin elde edilmesi hususunda değerli bir araç olan fokus grup görüşmelerinde temel amaç, müşterilerin görüş ve önerilerini belirlemektir.²⁷⁶ Diğer amaçlar ise şunlardır;²⁷⁷

- Belirli bir konu başlığı hakkında genel anlamda bilgi toplamak
- İleride yapılacak bir araştırmaya uygulanabilecek ve nicel yaklaşımlarla test edilecek hipotez geliştirmek
- Yeni düşünce ve yaratıcı kavramlar oluşturmak
- Yeni bir mal veya hizmetle ilgili karşılaşılabilecek şikayetleri ortaya çıkarmak
- Mevcut mal ve hizmetlere ilişkin müşteri izlenimlerini öğrenmek
- Ele alınan konu başlığı hakkında katılımcıların nasıl konuştukları öğrenilerek nicel araştırmalarda kullanılacak soru formunun tasarımını gerçekleştirmek.
- Daha önceden elde edilmiş nicel verilerin yorumunu yapmak

Fokus grup görüşme tekniğinde, her müşterinin konuşturulmasına özen gösterilmesi gerekmektedir. Tekniğin uygulanmasında mederator, konunun saptırılmasını ya da müşterilerin konuşmayı uzatmasını engellenmelidir.²⁷⁸

Her bir kişiyle tek tek yapılacak görüşmelere göre daha düşük maliyetli ve hızlı bilgi alma yöntemi olan fokus grup görüşmeleri aynı zamanda interaktif bir süreçtir. Sözlü tartışmanın ardından bunların yazıya dökülmesi de süreci

²⁷⁶ Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, ss.152-153

²⁷⁷ D.W.Steward, P.N.Shamdasani, **Focus Groups Theory Practice**, Volume 20, Sage Publications, 1990; Cem Zeytinlioğlu, Fokus Grup Görüşmeleri ve Reklamcılıktaki Kullanımı, **Anadolu Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi**, 1996, ss.34-35

²⁷⁸ Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, ss.152-153

hızlandırmaktadır. Ancak müşterilerin istenilen kalitede olmamaları veya mederatorün profesyonel olmaması tekniği başarısızlığa sürüklemektedir.²⁷⁹

Fokus grup tasarımı ve uygulama aşamaları şu başlıklar altında toplanabilir;²⁸⁰

- Sorunun Tanımlanması ya da araştırma sorusunun oluşturulması
- Örneklem çerçevesinin tanımlanması
- Oturum başkanının özelliklerinin tanımlanması
- Görüşme programının oluşturulması ve ön-sınanması
- Örneklemin oluşturulması
- Grubun uygulanması
- Verilerin analizi ve yorumlanması
- Raporun hazırlanması

3.2.4. Danışma Panelleri

Panel, “belirli bir zaman aralığında araştırmacıya bilgi vermeyi kabul etmiş kişilerden oluşan bir gruptur.” Danışma panellerine geniş müşteri gruplarından seçilen alt gruplar ve panele üye olan işletme çalışanları katılmaktadır. Panelde müşteri şikayet ve önerileri dinlenilmektedir. Bilgi kaynağı toplantıları niteliğinde olan danışma panellerindeki tutanaklardan hareketle işletmeler gerekli gördükleri değişiklikleri yapmaktadırlar. Tutanaklardan elde edilen bilgiler panel üyeleriyle paylaşılmaktadır. Danışma panellerinin oluşturma ve uygulama süreci şöyledir;²⁸¹

- Bilgi alınması istenilen konunun belirlenmesi,
- Paneli oluşturacak müşteri ve katılımcı işletmenin yöneticilerinin tanımlanması,
- Toplantı düzeninin ve içeriğinin belirlenmesi,
- Panelin yer ve zaman açısından gerçekleştirilmesi,
- Tutanaklardan sorunlara çözümleri ve getirilen önerileri ayıklayıp, analize hazır hale getirilmesi, analiz edilmesi ve yorumlanması,

²⁷⁹ <http://www.ekutup.dtp.gov.tr/kit/koseoglm/performa.pdf>, (21/09/207)

²⁸⁰ D.W.Steward, P.N.Shamdasani, **a.g.e.**

²⁸¹ Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, ss.155-156

- Analiz sonuçlarının raporlar şeklinde, yönetime kullanılmak üzere verilmesi,
- Uygulamalar hakkında çalışanların ve panele katılan müşterilerin bilgilendirilmesi,
- Panel çalışmalarının, konularının yıllık raporlar halinde açıklanmasıdır.

Bu tekniklerin yanı sıra müşteri şikayet yönetimi içerisinde yer alan çalışanların performanslarının değerlendirilmesi içinde bazı teknikler mevcuttur. Bunlar; davranışlara dayanan cetvelleri de içeren puanlama cetvelleri, karşılaştırma listeleri, hedeflere göre yönetim ve özdeğerlendirmedir.²⁸² Ancak araştırmamız müşteri, şikayet yönetiminin müşteri bakış açısıyla değerlendirilmesine dayalı olduğundan bu tekniklere ayrıntılı olarak yer verilmeyecektir.

Müşteri şikayet yönetiminin müşteri bakış açısıyla değerlendirilmesinde kullanılan en önemli tekniklerden biri müşteri ilişkileri anketidir. Bu konu araştırmamızın temelini oluşturduğundan ve ayrıntılarıyla açıklanması gerektiğinden ayrı bir ana başlık altında incelenmesi uygun görülmüştür.

3.3. BİR DEĞERLENDİRME TEKNİĞİ OLARAK MÜŞTERİ ANKETİ MODELİ

Müşteri şikayet yönetimi performansının anket aracılığı ile müşteri bakış açısıyla değerlendirilmesine ilişkin oluşturduğumuz modele geçmeden önce müşteri ilişkileri anketi kavramının içeriğine değinmek faydalı olacaktır.

3.3.1. Müşteri İlişkileri Anketinin Tanımı ve İçeriği

Anket “soru sorulacak, bilgi edinilecek kişilerle yüz yüze gelmeden, soru cetveli aracılığıyla ilişki kurup bilgi sağlama yolu” şeklinde tanımlanmaktadır. Anketle

²⁸² Margaret J. Palmer, **a.g.e.**, s. 40

istenilen amaca ulaşılabilmesi için, soru cetvelinin amaca uygun hazırlanması ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılması gerekmektedir.²⁸³

Müşteri ilişkileriyle ilgili anket geliştirilirken; müşterinin yapısı ve özellikleri, pazarın yapısı, rekabet koşulları gibi işletmelerin kendilerine has özellikleri göz önünde tutulmalıdır. Müşteri memnuniyeti ve müşteri şikayetlerine yönelik anketlerin hazırlanması; müşterilerle daha yakın ilişkiler kurulmasına, gelişmelerin sürekli olarak ölçülebilmesine, müşteri yönlü gelişmelerin yapılmasına ve müşterilerin rakipler hakkındaki algıların ölçülmesine olanak tanımaktadır.²⁸⁴ Müşteri şikayet yönetimi performansının olabildiğince çok müşteri tarafından değerlendirilmesi de yine müşteri anketleri ile mümkündür.

Ankette amaçlar ve incelenecek özellikler belirlendikten sonra, yöntem hakkında karar verilmelidir. İşletmelerin internet, posta, grup tipi ya da telefonla olmak üzere farklı anket tekniklerini uygulamaları mümkündür.²⁸⁵ Ancak araştırmalar müşterilerin aynı ankete telefonda farklı, grup tipi görüşmede farklı cevaplar verdiklerini göstermektedir. Bu nedenle araştırılmak istenilen konu ve müşterilerin özellikleri dikkate alınarak en uygun tekniğın seçilmesi, araştırmanın doğruluğuna açısından önemlidir.²⁸⁶

Diğeri bir konu ise örnekleme planının tasarımıdır. Bazı araştırmalarda müşterilerin tamamı araştırmaya dahil edilirken bazılarında zaman ve para tasarrufu gibi nedenlerden ötürü seçici davranılmaktadır. Seçim yapılması gerektiğinde örneklemeye kaynak oluşturacak iki grup söz konusudur. Biri, müşteri veritabanlarından tesadüfi olarak seçilen müşterilerdir. Diğeri ise, veritabanlarının olmadığı durumlarda genelden seçilen tesadüfi müşteriler olup, onlara önce mal veya hizmeti kullanıp kullanmadıkları sorulmaktadır.²⁸⁷

²⁸³ Kemal Poyraz, **Temel İstatistik**, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, 2004, s.18

²⁸⁴ Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, ss.161-162

²⁸⁵ Kemal Poyraz, **a.g.e.**, s.19

²⁸⁶ http://www.anketofisi.com/anket_teknikleri.html, (03/08/2007)

²⁸⁷ Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s.165

Verilerin analizi, üç aşamada yapılmaktadır. İlk aşamada ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin hesaplanmaması gerekmektedir. İkinci aşamada ise verilerin normal dağılıma uygunluğunun test edilmesi yani kullanılacak analiz yönteminin türünün (parametrik / parametrik olmayan) belirlenmemesi söz konusudur. Üçüncü aşamada ise yine verilerin ve bağımsız değişkenlerin türüne göre kullanacak analiz yöntemi belirlenmektedir. Yaygın olarak kullanılan parametrik analiz yöntemleri; t-Testi, tek faktörlü varyans analizi, iki faktörlü varyans analizi ve çok faktörlü varyans analizidir. Yaygın olarak bilinen parametrik olmayan analiz yöntemleri ise Ki-Kare, Mann-Whitney U, Wilcoxon, Kruskal Wallis ve Friedman testleridir.²⁸⁸

Analiz sonucunda elde edilen veriler yorumlanarak işletmenin zayıf ve eksik yanları kolaylıkla ortaya çıkarılmaktadır. Sorunlu alanların belirlenmesi açısından son derece etkili olan müşteri ilişkileri anketleri aynı zamanda çok sayıda verinin bir araya getirilebilmesini sağlamaktadırlar. Yine bu yöntem müşterilerin sürece katılımını arttırmaktadır.²⁸⁹

3.3.2. Müşteri Anketi Modeli

Müşterilerin şikayetini dile getirmesi, işletmeye bir kez daha kendisini memnun edebilme şansı veriyor anlamına gelmektedir.²⁹⁰ Mal veya hizmet kullanımı sonucunda memnun kalmamış müşterinin, müşteri şikayet yönetimi ile memnuniyetsizliğinin giderilmesi ve memnuniyete çevrilmesi, o yönetimin performansının yüksek olduğunun ve etkin olduğunun göstergesidir.

Hatırlanacağı üzere; Oliver, tatmin yargılarının, algılanan performans ve beklentilerin kıyaslanması sonucu oluşan bir fonksiyon olduğunu savunmaktadır.²⁹¹ İşte müşteri şikayet yönetimi performansının müşteriler tarafından değerlendirilmesi, yine algıların ve beklentilerin kıyaslanması ile yapılacaktır. Bu kıyaslama ile tıpkı Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilen kavramsal hizmet kalitesi

²⁸⁸ http://www.anketofisi.com/anket_teknikleri.html, (03/08/2007)

²⁸⁹ <http://www.ekutup.dtp.gov.tr/kit/koseoglm/performa.pdf>, (21/09/2007)

²⁹⁰ Mesut Bozkurt, **a.g.e.**, s.56

²⁹¹ G.Terry Vavra, **a.g.e.**, ss.55-56

modelinde olduğu gibi müşteri şikayet yönetimi performansına ilişkin değerlendirme yapılacaktır.²⁹²

Müşteri, şikayet etme eylemine beklentileriyle girmektedir. Bu beklentiler şöyledir;²⁹³

- Şikayete, müşterinin şikayetini iletmekte kullandığı şikayet toplama aracına ilişkin standartlara ait olan süre içerisinde cevap verilmesi,
- Şikayetlerle ilgilenen çalışanların sorumluluk sahibi, nazik anlayışlı ve hızlı olması,
- Çözümün müşteriyi memnun etmesi,
- Şikayet etmenin maliyetinin olmamasını ya da düşük olması,
- Şikayetlerinin tazmin edilmesidir.

Çözümün müşteriyi tatmin edecek nitelikte olması, bu beklentilerin bileşkesidir. Bütün bu beklentiler, müşterinin şikayetine getirilen çözümün müşteriyi tatmin edecek nitelikte olup olmamasını etkilemektedir.

Müşterilerin algılarını ise şikayetlerini işletmeye ilettikleri ilk andan, şikayetlerine cevap aldıkları ana kadar karşılaştıkları hizmetler belirlemektedir. Şikayetine cevap alamayan müşteri için yaşadığı olay kötü bir deneyim olmaktadır. İşletme, müşterinin kendisine verdiği ikinci şansıda da değerlendirememiş olmaktadır . Böyle bir işletme kuşkusuz başarısızlığa mahkumdur.

Şikayetini işletmeye ileten müşteri; algıladığı müşteri şikayet yönetim performansı ile şikayet öncesindeki beklediği performansı kıyaslamaktadır;

Eğer müşterinin müşteri şikayet yönetimine ilişkin algıları, beklentilerinden daha küçük ise negatif onaylama gerçekleşmektedir. Yani müşteri şikayet yönetimi performansı düşüktür. Müşterinin mal/hizmet kullanımı sonucunda oluşan memnuniyetsizliği, müşteri şikayet yönetimi ile giderilememekte hatta

²⁹² Valarie Zeithaml ve diğerleri,1985, **a.g.e.** ss. 48-49

²⁹³ Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, ss.133-138; Jane Barlow ve Claus Moller, **a.g.e.**, ss.72-79; Gülfidan Barış, **a.g.e.**, s.128; Özcan Kılıç, **a.g.e.**, ss.22-28

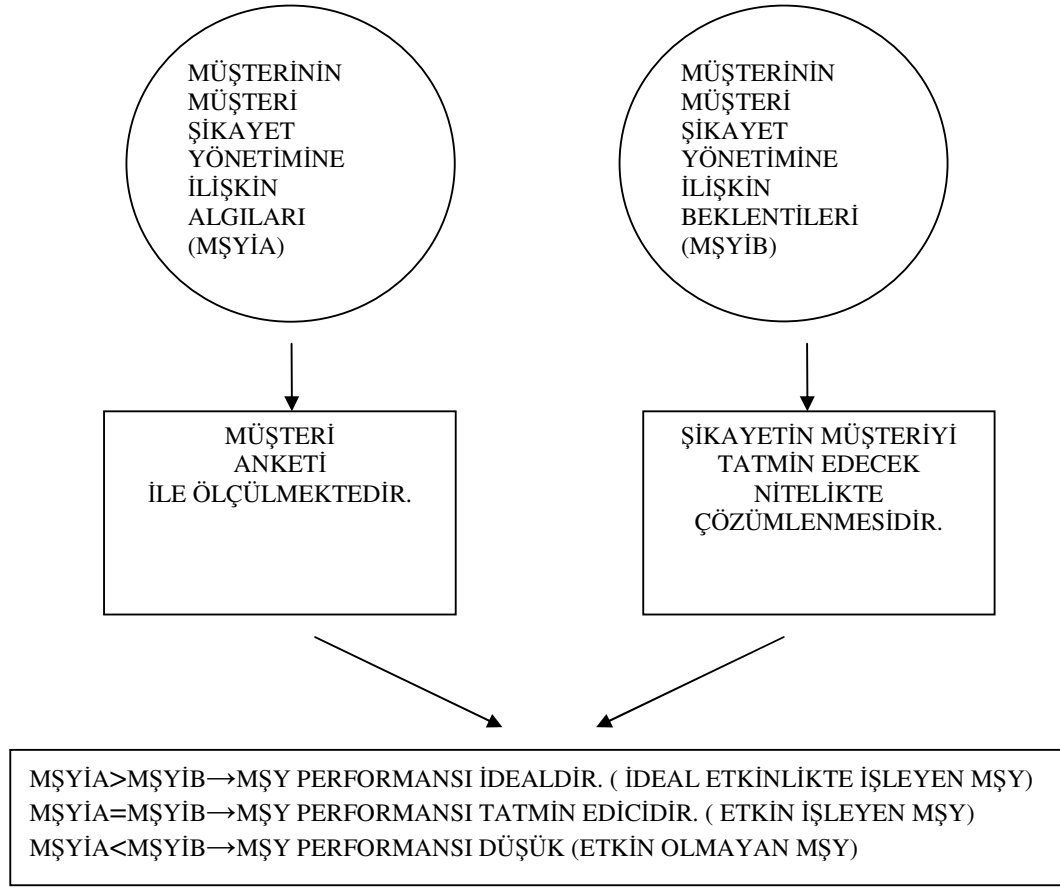
memnuniyetsizliğin derecesi artırılmış olmaktadır. Böyle bir durum müşteri şikayet yönetiminin etkin olmadığını göstermektedir.

Eğer müşterinin müşteri şikayet yönetimine ilişkin algıları, beklentilerine eşit ise onaylama gerçekleşmektedir. Yani müşteri şikayet yönetimi performansı tatmin edici niteliktedir. Müşterinin mal/hizmetin kullanımı sonucu oluşan memnuniyetsizliği müşteri şikayet yönetimi ile giderilmiş olmaktadır. Bu durum müşteri şikayet yönetiminin etkin olduğuna ancak bu etkinliğin devamı için eksik noktaların tespit edilip giderilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Eğer müşterinin müşteri şikayet yönetimine ilişkin algıları, beklentilerinden daha büyük ise pozitif onaylama gerçekleşmektedir. Yani müşteri şikayet yönetimi performansı ideal niteliktedir. Müşterinin mal/hizmet kullanımı sonucunda oluşan memnuniyetsizliği, müşteri şikayet yönetimi ile sadece giderilmekle kalmayıp memnuniyete çevrilmiştir. Böyle bir durum, müşteri şikayet yönetiminin etkin olduğunu göstermektedir.

Tüm bu açıklamaları şöyle özetlemek mümkündür; Şekil 2.4'ten hatırlanacağı üzere, müşterilerin müşteri şikayet yönetimine ilişkin beklentilerinin bileşkesi, şikayetin müşteriyi tatmin edecek nitelikte çözümlenmesidir. Müşterilerin müşteri şikayet yönetimine ilişkin algıları ise, müşteri şikayet yönetimi performansını müşteri bakış açısıyla ölçmeye yönelik teknikler aracılığı ile açığa çıkmaktadır. İşte araştırmamız, müşteri şikayet yönetim performansını müşteri bakış açısını yansıtan ve bu tekniklerden biri olan müşteri anketi ile ölçmeyi amaçlamıştır. Bilindiği üzere müşteriler, algıladıkları müşteri şikayet yönetim performansı ile şikayet öncesinde bekledikleri performansı kıyaslamaktadır. Bu kıyaslama sonucunda; müşteri bakış açısıyla, müşteri şikayet yönetimi performansının düşük ya da ideal olduğu sonucuna varılmaktadır. Diğer bir deyişle şikayet yönetiminin etkin olup olmadığı yargısına ulaşılmaktadır. Bütün bu verilerden yola çıkılarak ve Parasuraman, Zeithaml, Berry tarafından geliştirilen ²⁹⁴kavramsal hizmet kalitesi modelinden yararlanılarak tarafımızdan aşağıda yer alan model düzenlenmiştir.

²⁹⁴ Valarie Zeithaml ve diğerleri,1985, **a.g.e.** ss. 48-49



Şekil 3.1. Müşteri Şikayet Yönetimi Performansının Müşteri Bakış Açısıyla Değerlendirilmesine İlişkin Müşteri Anketi Modeli

Bu modelden hareketle; müşteri memnuniyetsizliğine bağlı müşteri şikayetlerinin TCDD'ye iletilip iletilmediğini, şikayetlerin iletilmeme nedenlerini ve iletilen şikayetlerin müşteriye memnun edecek düzeyde çözümlenip çözümlenmediğini gösterecek nitelikte bir anket düzenlenmiştir. Ankette, müşterilerin modelde gösterilen beklentide oldukları varsayılmıştır. Sorular, müşterilerin TCDD de mevcut olan müşteri şikayet yönetimine ilişkin algılarını ölçmeye yöneliktir.

Bu amaçla önce müşterilerin şikayet sahibi olup olmadıkları sorulmuştur. Ardından, şikayet sahibi müşterilerin şikayetlerini TCDD'ye iletilip iletilmedikleri sorulmuştur. Şikayetini iletmeyen müşterilere ,bu davranışlarının nedenleri sorulmuştur. Şikayetini ileten müşterilere ise; şikayetlerini hangi aracı kullanarak ilettikleri, ne kadar

sürede sorunlarının çözümlendiğini ve üretilen çözümden memnun kalıp kalmadıkları sorulmuştur. Son olarak ise, işletmenin tazminat uygulaması olması halinde müşterilerin nasıl bir tazminat istedikleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Anketin ayrıntıları dördüncü bölümde açıklanacaktır.

Müşterilerin beklentileri ile anketle açığa çıkan algıları karşılaştırılmış ve TCDD’de mevcut olan müşteri şikayet yönetiminin performansına ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

**TCDD 3.BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ'NDE MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİMİNİN
MÜŞTERİ BAKIŞ AÇISIYLA DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN
BİR ANKET ÇALIŞMASI**

4.1. TCDD’NİN GENEL TANIMI

TCDD’ de mevcut olan müşteri şikayet yönetiminin müşteri bakış açısıyla nasıl değerlendirildiği ve hangi sonuçlara ulaşıldığına geçmeden önce TCDD’nin tarihçesine, organizasyon yapısına ve ulaştırma sektörü içerisindeki konumuna değinmek yararlı olacaktır.

4.1.1. TCDD’nin Tarihçesi

Türkiye’de ilk demiryolu, İzmir-Aydın arasında ve 130 km uzunluğunda inşa edilmiş olup, ilk kazma 1856 yılında İngiliz işletmesine verilen imtiyazla kurulmuştur. Osmanlı Devletinde demiryolu imtiyazı verilen işletmeler arasında İngilizlerle birlikte Fransız ve Almanlarda yer almıştır. Böylece Fransa; Kuzey Yunanistan, Batı ve Güney Anadolu ile Suriye’de, İngiltere; Romanya, Batı Anadolu, Irak ve Basra Körfezinde, Almanya; Trakya, İç Anadolu ve Mezopotamya’da kendi ihtiyaçları doğrultusunda faaliyetlerde bulunabilmek için, 1856 - 1922 yılları arasında Osmanlı topraklarında şu hatlar yapılmışlardır;²⁹⁵

- Rumeli Demiryolları 2383 km normal hat
- Anadolu-Bağdat Demiryolları 2424 km normal hat
- İzmir –Kasaba (Turgutlu) ve uzantısı 695 km normal hat
- İzmir -Aydın ve şubeleri 610 km normal hat
- Sam-Hama ve uzantısı 498 km dar ve normal hat
- Yafa-Kudüs 86 km normal hat
- Bursa-Mudanya 42 km dar hat
- Ankara-Yahşihan 80 km dar hat
- Toplam 8.619 km

Bu hatların yapımı ile batılı devletler çok çeşitli çıkarlar sağlamayı planlamışlardır. Bunlardan biri, demiryolu teknolojileri ve diğer geliştirdikleri teknolojik ürünleri satarak gelir elde etmektir. Bir diğeri, Mezopotamya’da var

²⁹⁵ “TCDD’nin Tarihçesi”, <http://www.tcdd.gov.tr>, (03/03/2007)

olduğunu düşündükleri yer altı ve üstü zenginliklerden faydalanmaktadır. Diğer bir düşünceleri ise, kendi kutsal yerlerini ele geçirerek oralarda Hıristiyanlık devletini kurmaktır. Ayrıca “Hasta Adam” olarak adlandırdıkları Osmanlı ile iyi ilişkiler kurarak, bu adamın ölmesini beklemeden mirasına konmak istemişlerdir. En büyük planlarından biri de, Akdeniz’i Basra’ya bağlayarak eski ipek yolu üzerinden Avrupa-Asya arası mal sevkıyatı yapmaktır.²⁹⁶

1876'dan 1909'a kadar Osmanlı Padişahı olan Sultan II. Abdülhamid'in bir söyleminde yukarıda yazılanları doğrular nitelikte cümleler kurduğu gözlenmiştir. Sultan II. Abdülhamit'in bu ifadesi şöyledir; "Bütün kuvvetimle Anadolu Demiryollarının inşasına hız verdim. Bu yolun gayesi Mezopotamya ve Bağdat'ı, Anadolu'ya bağlamak, İran Körfezine kadar ulaşmaktır. Alman yardımı sayesinde bu başarılmıştır. Eskiden tarlalarda çürüyen hububat şimdi iyi sürüm bulmaktadır, madenlerimiz dünya piyasasına arz edilmektedir. Anadolu için iyi bir istikbal hazırlanmıştır. İmparatorluğumuz dahilindeki demiryollarının inşaatı mevzuunda büyük devletler arasındaki rekabet çok garip ve şüphe davet edicidir. Her ne kadar büyük devletler itiraf etmek istemiyorlarsa da bu demiryollarının ehemmiyeti yalnızca iktisadi değil, aynı zamanda siyasidir."²⁹⁷

Cumhuriyetin ilanı ile çizilen milli sınırlar, Cumhuriyet öncesi dönemde inşa edilen demiryollarının 4000 km.lik kısmını da kapsamıştır. 24.05.1924 tarihinde çıkarılan 506 sayılı kanunla bu hatlar millileştirilmiştir. Yine bu tarihte “Anadolu-Bağdat Demiryolları Müdüriyeti Umum iyesi” kurulmuştur. Ancak bu kurum 31.05.1927 tarihinde demiryollarının yapımı ve işletilmesinin bir arada yürütülerek daha geniş çalışma imkanları verilmesini sağlamak amacıyla çıkarılan 1042 sayılı kanun ile “Devlet Demiryolları ve Limanları İdare-i Umum iyesi” adını almıştır.²⁹⁸

1923-1950 yılları Cumhuriyetteki gelişim dönemi olup bu dönemde demiryolu yatırımlarına ağırlık verilerek, demiryolu hatları milli kaynaklara

²⁹⁶ Fetullah Akın ve Filiz Sultanoğlu, **1856'dan 2006'ya Demiryollarının 150 yılı**, Demiryol-İş Yayınları, Ankara, 2006, s.39

²⁹⁷ a.g.e., <http://www.tcdd.gov.tr>, (03/03/2007)

²⁹⁸ TCDD, **İstatistik Yılıhı, 2002-2006**, s.3

yönlendirilmiştir. Demiryolu ulaştırmasının altın çağı olarak da kabul edilen bu dönemde demiryollarına dair hedefler ve gelişmeler şöyledir;²⁹⁹

Potansiyel üretim merkezlerine, doğal kaynaklara ulaşması amaçlanmıştır. Örneğin; Ergani'ye ulaşan demiryolu bakır, Ereğli kömür havzasına ulaşan demir, Adana ve Çetinkaya hatları pamuk ve demir hatları olarak adlandırılmaktadır.

Üretim ve tüketim merkezleri ile özellikle limanlar ile ard bölgeler arası ilişkileri kurması amaçlanmıştır. Kalın-Samsun, Irmak ve Zonguldak hatları ile demiryolu ulaşan limanlar 6 'dan 8'e yükseltilmiştir. Samsun ve Zonguldak hatları ile İç ve Doğu Anadolu'nun deniz bağlantısı pekiştirilmiştir.

Ekonomik gelişmenin ülke düzeyinde yayılmasını sağlamak amacı ile özellikle az gelişmiş bölgelere ulaşması amaçlanmıştır. Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte politik merkez Batı'dan Orta Anadolu'ya kayarken, ulaşılabilirlik de Batı'dan Orta Anadolu'ya, Doğu ve Güney Doğu Anadolu'ya yaygınlaştırılmıştır. Bu politikaya göre; 1927'de Kayseri, 1930'da Sivas, 1931'de Malatya, 1933'de Niğde, 1934 Elazığ, 1935 Diyarbakır, 1939'da Erzurum demiryolu ağına bağlanmıştır.

Milli güvenlik ve bütünlüğün sağlanması amacına dönük olarak ülkeyi sarması hedeflenmiştir.

Bu dönemde yapılması planlanan 3578 km.lik demiryollunun 3208 km.si 1940 yılına kadar tamamlanmıştır.³⁰⁰

Karayollarının bu dönemde demiryollarının gelişimini destekleyecek şekilde tasarlanması, demiryolu ulaşımının başarılarını pekiştirmiştir. Ancak İkinci dünya savaşıyla birlikte bu gelişmelerde yavaşlama olmuştur.³⁰¹

“1953 yılına kadar katma bütçeli bir devlet idaresi şeklinde yönetilen demiryolları, 29.07.1953 tarihinden itibaren 6186 sayılı kanunla Türkiye Cumhuriyeti

²⁹⁹ a.g.e., <http://www.tcdd.gov.tr>, (03/03/2007)

³⁰⁰ TCDD 2006 Yılı Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitabı, s.2

³⁰¹ a.g.e., <http://www.tcdd.gov.tr>, (03/03/2007)

Devlet Demiryolları İşletmesi (TCDD) adı altında Kamu İktisadi Devlet Teşekkülü haline getirilmiştir. Son olarak uygulamaya konuşan 233 sayılı KHK ile Kamu İktisadi Kuruluşu hüviyetini almıştır.”³⁰²

1950-2003 yılları arasında demiryollarının ihmal edilmesi ve mevcut koşullarının iyileştirilmemesi sonucunda, kuruluşun yolcu taşımacılığı içerisindeki payı son elli yılda %38 oranında gerilemiştir. Bu dönemde yılda ortalama 30 km. hat yapılmıştır.³⁰³ Ulaştırma sektörüne ayrılan kaynakların büyük bir bölümünün karayollarına verilmesi, demiryollarının kaynaklar içerisindeki payını gün geçtikçe düşürmüştür. Aşağıdaki tablo demiryollarının başarısızlığının en önemli nedenini açıkça göstermektedir.

³⁰² TCDD, İstatistik Yılı, 2002-2006, s.3

³⁰³ TCDD 2006 Yılı Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitabı, s.2

Tablo 4.1. Karayolları ve Demiryolları İçin Verilen Ödenekler (%) ve Yol Yapımları

| YENİ YOL YAPIMLARI | | | VERİLEN ÖDENEKLER | |
|--------------------|--------------|---------------|-------------------|--------------|
| Yıllar | Karayolu(km) | Demiryolu(km) | Karayolu(%) | Demiryolu(%) |
| 1960 | - | - | 89.9 | 10.1 |
| 1965 | - | - | 93.8 | 6.2 |
| 1970 | - | - | 94.3 | 5.7 |
| 1975 | - | - | 95.2 | 4.8 |
| 1980 | - | 39 | 70.7 | 29.2 |
| 1981 | 96.665 | 17 | 76.6 | 23.4 |
| 1982 | 34.402 | - | 77.0 | 23.0 |
| 1983 | 7.554 | 20 | 71.0 | 29.0 |
| 1984 | 7.694 | 9 | 69.3 | 30.7 |
| 1985 | 6.489 | 3 | 68.2 | 32.8 |
| 1986 | 3.901 | 21 | 67.1 | 32.9 |
| 1987 | 7.392 | 11 | 66.7 | 33.3 |
| 1988 | 2.316 | - | 84.5 | 15.5 |
| 1989 | 25.791 | - | 85.0 | 15.0 |
| 1990 | 11.715 | - | 83.7 | 16.3 |
| 1991 | 204 | - | 88.8 | 11.2 |
| 1992 | 18.911 | - | 80.6 | 19.4 |
| 1993 | 972 | - | 80.2 | 19.8 |
| 1994 | 7.065 | 10 | 88.8 | 19.8 |
| 1995 | 272 | 118 | 89.0 | 11.0 |
| 1996 | 440 | 44 | 90.0 | 10.0 |
| 1997 | 72 | - | 92.0 | 8.0 |
| 1998 | 17 | 33 | 90.0 | 10.0 |
| 1999 | - | 11 | 87.0 | 13.0 |
| 2000 | - | - | 91.1 | 13.0 |
| | 148.938 | 335 | | |

Kaynak: Fetulah Akın, **Türkiye'nin Gelişimi İçin Demiryolları**, Polimer Matbaacılık, Ankara, 2003, s.45

2001-2005 yılları arasındaki sekizinci beş yıllık kalkınma planı DPT raporlarına göre, demiryollarının gelişimine engel sorunlar şöyle sıralanmıştır; ulaştırma politikalarındaki yanlışlıklar, koordinasyon sağlanmasında yönetsel boşluk, yönetim ve örgüt yapısındaki yetersizlikler, nitelikli insan gücü ve eğitim sorunları, finansman dar boğazı ve yatırım yetersizliğidir.³⁰⁴

2003 yılı sonrası demiryolları için kurumsal değişim ve toplam kalite yönetimine geçiş dönemi olup, bu dönemde demiryolu yatırımlarına yeniden önem verilerek müşteri odaklı değişim seferberliği başlatılmıştır. Bu zamana kadar TCDD Hazineden pay alan kamu kurumları arasında en son sıra iken, bu yıldan itibaren birinci sıraya yükselmiştir.³⁰⁵

4.1.2. TCDD'nin Organizasyon Yapısı ve Görevleri

“TCDD'nin hükümet düzeyindeki gözetimi, koordinasyonu ve ilişkileri Ulaştırma Bakanlığınca yürütülmektedir.”³⁰⁶

TCDD'nin yönetim kurulu bir başkan ve beş üyeden olmak üzere toplam altı kişiden meydana gelmekte olup başkanlık görevi genel müdüre aittir. Kuruluşun yönetim organları, yönetim kurulu ile Genel Müdür ve beş Genel Müdür Yardımcısından oluşan bir yürütme organıdır. Genel Müdürlük Merkez Teşkilatı bünyesinde 18 adet ihtisas Daire Başkanlığıyla birlikte, Hukuk Müşavirli, Savunma Sekreterliği, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği ve Koruma ve Güvenlik Amirliği yer almaktadır. TCDD hizmetleri yedi Bölge Müdürlüğü Tarafından yürütülmektedir. Bölge Müdürlüklerinin merkezleri şöyledir;³⁰⁷

1. Bölge Müdürlüğü İstanbul (Haydarpaşa)
2. Bölge Müdürlüğü Ankara
3. Bölge Müdürlüğü İzmir
4. Bölge Müdürlüğü Sivas

³⁰⁴ Fetullah Akın ve Filiz Sultanoğlu, 2006, **a.g.e.**, s.62

³⁰⁵ **TCDD 2006 Yılı Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitabı**, s.2

³⁰⁶ **a.g.e.**, s.4

³⁰⁷ **TCDD, İstatistik Yılı, 2002-2006**, s.4

5. Bölge Müdürlüğü Malatya
6. Bölge Müdürlüğü Adana

Bunlarla birlikte Çankırı'da Makas, Afyon ve Sivas'ta Beton Travers, Ankara'da Ankara Demiryol ile Ray Kaynak ve Yol makineleri Araçları Onarım Fabrikaları mevcuttur. Ayrıca TCDD nin sermayeleri tamamen kendisine ait olan üç adet bağlı ortaklığı bulunmaktadır;³⁰⁸

- Eskişehir TÜLOMSAŞ'da (Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi) Lisans Lokomotif üretimi yapılmaktadır.
- Adapazarı TÜVASAŞ'da (Türkiye Vagon Sanayi Adapazarı) yolcu vagon üretimi yapılmaktadır.
- Sivas TÜDEMSAŞ'da (Türkiye Demiryolu Makineleri Sanayi) yük vagonları üretimi yapılmaktadır.

Başbakanlık Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun 30.12.2004 tarihinde aldığı kararla özelleşme kapsamına alınan Mersin, İzmir, İskenderun, Bandırma, Derince ve Samsun limanları da şimdilik TCDD tarafından işletilmektedir. Ancak Haydarpaşa Limanı bu kapsam içine dahil edilmemiştir.³⁰⁹

TCDD'nin görevleri 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında KHK esaslarına tabi olarak belirlenmiştir. Ana başlıklarıyla faaliyetleri şöyledir;³¹⁰

- Devletçe kendisine verilen demiryolları, liman, rıhtım ve iskeleleri işletmek, genişletmek ve yenilemek
- Kanun, tüzük, yönetmelikler ile kalkınma ve yıllık programlar çerçevesinde bağlı ortaklarını ve iştiraklerini yönlendirmek ve bunlar arasında koordinasyonu sağlamak
- Tamamlayıcı işler olarak gerektiğinde; Demiryolları taşımacılığının tamamlayıcı nitelikteki, feribot dahil her türlü deniz ve kara taşıma işlerini yapmak,

³⁰⁸ a.g.e., s.4

³⁰⁹ TCDD 2006 Yılı Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitabı, s.4

³¹⁰ TCDD, İstatistik Yılı, 2002-2006, s.4

- Çeken ve çekilen araç ve gereçler ile benzerlerini yapmak ve yaptırmak; görevlerinin gerektirdiği ambar, antrepo, depo ve benzeri tesisler ile yolcu ihtiyaçları için gerekli tesisleri kurup işletmek
- Yurtiçinde ve dışında yapılmakta ve yapılacak olan, demiryolu inşaatlarını yalnız başına ve ortaklık halinde üstlenmek

Faaliyet konuları ile ilgili olarak Bakanlar Kurulu tarafından verilen görevleri yapmakla yükümlü bulunmaktadır.

4.1.3. Türkiye’de Ulaştırma Sistemleri İçerisinde TCDD’nin Konumu

Ulaştırma İhtiyaçların karşılanabilmesi için kişilerin ve malların uygun ve ekonomik bir şekilde yer değiştirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir ülkede ulaştırmanın aldığı biçim, ekonominin dinamizmini doğrudan etkilemekte ve ülke gelişiminde gereklilik olarak yer almaktadır.³¹¹

Üretim süreçlerinin parçalanmasına ve ölçek ekonomilerinin yaratılmasına imkan tanıyan ulaştırmada, taşıma sistemlerin birbirlerini tamamladıkları görülmektedir. Yinede bu özelliklerinin yanında birbirlerine kıyasla sahip oldukları pek çok üstünlükleri mevcuttur. Şöyle ki, ülkeler arası seyahatlerde ya da kolay bozulabilen malların aktarılmasında hava yolları rasyonel iken, şehirler arası yolcu ve yük taşımacılığında kara ve demir yolları rasyoneldir. 1000 km ye kadar olan mesafelerde yolcu taşımada, demiryolları büyük bir üstünlüğe sahiptir. Çünkü demiryolları, taşıma fiyatında düşüklük, güvenlik, konfor, servis kalitesi, yolcu taşıma kapasitesinin yüksekliği gibi özelliklere sahiptir. Yolcu taşımada fiyat bakımından karayolları da uygun olmakla beraber, çevre kirliliği ve yoğun trafik bu taşıma sisteminin aleyhine işlemektedir. Yine yük taşımada, aşırı enerji sarfiyatına ve trafik kazalarına yol açması nedeniyle karayollarına nazaran demiryolları daha rasyoneldir. Deniz yolu taşımacılığı da yük taşımada çok uygundur.³¹²

³¹¹ Aydın Yılmaz, “Demiryolu Yük Taşımacılığının Ülkemiz Ulaşım Sistemleri İçerisindeki Yeri ve Etkinliği”, **Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Lisans Üstü Uzmanlık Programı**, Ankara, 2000, ss.2-5

³¹² Fetullah Akın, 2003, **a.g.e.**, s.90

Türkiye’de uzun mesafe taşımacılıkta genellikle karayolu sistemi kullanılmaktadır. Demiryollarının bu tip taşımacılıktaki payı çok düşükken deniz yolu ve hava yollarının payları nerdeyse yok gibidir. Demiryolu taşımacılığının diğer sistemlere oranla bir çok avantaja sahip olmasına rağmen , Türkiye’de bu sisteme önem verilmemesi ve karayolu ağırlıklı politikaların uygulanması, demiryollarını başarısızlığa sürüklemiştir. Ulaşım sistemlerinin yolcu ve yük taşıma paylarını gösteren aşağıdaki tabloda bu başarısızlık açıkça görülmektedir. Yük taşımacılığı içerisinde, şekilde gösterilmeyen ancak petrol ve doğalgaz aktarımında çok büyük rolü olan boru hattı taşımacılığı da mevcuttur.

Tablo 4.2.Ulaştırma Sistemlerine Göre Yolcu ve Yük Taşımaları

| Yıllar | YOLCU TAŞIMLARI | | | | YÜK TAŞIMALARI | | | |
|--------|-----------------|--------------|--------------|-------------|----------------|--------------|--------------|-----------|
| | Kara Yolu % | Demir Yolu % | Deniz Yolu % | Hava Yolu % | Kara Yolu % | Demir Yolu % | Deniz Yolu % | Kara Yolu |
| 1983 | 95,6 | 3,5 | 0,1 | 0,8 | 49,1 | 7,1 | 3,4 | 0,1 |
| 1984 | 95,1 | 3,8 | 0,1 | 0,9 | 43,4 | 7,4 | 7,6 | 0,1 |
| 1985 | 95,4 | 3,7 | 0,1 | 0,7 | 42,9 | 7,3 | 4,2 | 0,1 |
| 1986 | 95,7 | 3,3 | 0,1 | 0,8 | 47,0 | 6,3 | 4,1 | 0,1 |
| 1987 | 96,2 | 2,9 | 0,1 | 0,8 | 44,7 | 5,5 | 3,5 | 0,1 |
| 1988 | 96,3 | 2,9 | 0,1 | 0,7 | 40,2 | 4,9 | 5,8 | 0,1 |
| 1989 | 96,4 | 2,7 | 0,1 | 0,8 | 40,8 | 4,5 | 4,3 | 0,1 |
| 1990 | 96,6 | 2,5 | 0,1 | 0,9 | 51,0 | 6,1 | 5,6 | 0,1 |
| 1991 | 96,9 | 2,4 | 0,1 | 0,6 | 81,7 | 10,5 | 3,7 | 0,1 |
| 1992 | 96,8 | 2,4 | 0,04 | 0,8 | 83,8 | 10,2 | 2,2 | 0,1 |
| 1993 | 96,1 | 2,7 | 0,03 | 1,1 | 88,6 | 7,6 | 0,8 | 0,1 |
| 1994 | 95,7 | 2,7 | 0,03 | 1,5 | 88,6 | 7,7 | 0,5 | 0,2 |
| 1995 | 96,0 | 2,3 | 0,04 | 1,6 | 90,2 | 6,8 | 0,2 | 0,2 |
| 1996 | 96,5 | 1,8 | 0,03 | 1,6 | 91,2 | 6,0 | - | 0,2 |
| 1997 | 96,4 | 2,0 | 0,03 | 1,6 | 81,9 | 5,6 | - | 0,2 |
| 1998 | 96,2 | 2,1 | 0,03 | 1,7 | 75,8 | 4,2 | - | 0,1 |
| 1999 | 95,8 | 2,3 | 0,02 | 1,8 | 71,4 | 3,9 | 3,9 | 0,1 |
| 2000 | 96,0 | 2,2 | 0,02 | 1,8 | 73,1 | 4,4 | 3,6 | 0,1 |
| 2001 | 95,9 | 2,4 | 0,02 | 1,6 | 75,2 | 3,7 | 4,0 | 0,1 |
| 2002 | 96,1 | 2,3 | 0,01 | 1,6 | 79,9 | 3,8 | 3,0 | 0,1 |
| 2003 | 95,7 | 2,7 | 0,01 | 1,6 | 85,9 | 4,9 | 3,0 | 0,2 |
| 2004 | 96,1 | 2,1 | - | 1,8 | 92,9 | 5,5 | - | 0,2 |
| 2005 | 96,0 | 1,9 | - | 2,1 | 90,3 | 4,9 | 3,3 | 0,2 |

Kaynak: TCDD İstatistik Yıllığı 2002-2006, ss.108-109

4.1.4. TCDD’de Müşteri Memnuniyeti

“Demiryolu ulaşımı sektöründe, ulaşım modları arasındaki entegrasyona da katkıda bulunarak ve rekabet oluşturarak verimli ekonomik kaliteli taşımacılık ve liman hizmeti sunma” misyonuna sahip TCDD’nin vizyonu, “hızlı, emniyetli, kaliteli ulaşımı sağlayarak demiryolu ulaşımı sektörünün öncüsü olmaktır”. TCDD’nin değerleri ise; dayanışma, disiplin, sürekli iyileşme ve müşteri memnuniyetidir.³¹³

TCDD müşterileri, yolcular ve yük taşıtanlar adı altında iki hizmet sınıfında toplanmaktadır. Daha önceden de belirtimiz üzere araştırmamızda müşteriden kasıt yolculardır. Yük taşıtanlar araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. TCDD yolcularının memnuniyetlerinin,³¹⁴

- Trenlerde müşteriye rahat ve huzurlu ortamın sağlanabilmesi
- Yolcuların her türlü beslenme ihtiyacının karşılanması
- Yolcuların haberleşme gereksinimlerinin karşılanması
- Yolculara herhangi bir kaza anında gerekebilecek ilkyardım malzemelerinin bulundurulması
- Yolcuların sıkılmadan seyahat edebilmeleri için görsel ve işitsel yayınların yapılması
- Güzergah boyunca yolculara eğlence imkanının sağlanması
- Trenlerin işlediği güzergahlar ve hareket saatleri konusunda yolcuların görebileceği veya duyabileceği duyuru ve ilanların yayınlanması
- Turistik bölgelere özellikle turizmin yoğun olduğu mevsimlerde tren otobüs bağlantılı seferlerin konulması
- Turistik bölgelere nostaljik trenlerle (buharlı trenler) seyahat imkanı sunulması
- Demiryolu güzergahı ve istasyonların temiz ve düzenli olması
- İstasyon çevreleri ve yol güzergahı düzenlemelerinin yapılması

³¹³ TCDD 2006 Yılı Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitabı, s.8

³¹⁴ Ahmet Demirbilek ve Erhan Demirkol, “Demiryolu Ulaşımının Turizmdeki Yeri ve Önemi”, 2.Ulusal Demiryolu Kongresi, İstanbul, Aralık 1997,s.257

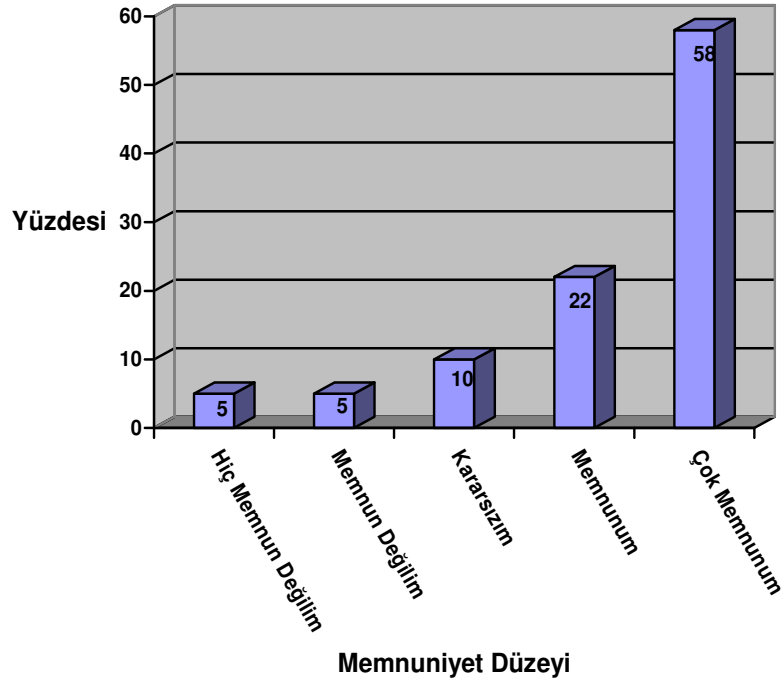
- Trenlerin tehirine sebep olabilecek yol çalışmalarının turizmin daha hareketsiz olduğu zamanlarda yapılması gibi faktörlere göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir.

Genel olarak müşterilerin ulaşım hizmetlerindeki tercihleri; hız, güvenlik, rahatlık, düzenlilik, dakiklik, sıklık, kapasite genişliği, hava koşullarından etkilenmeme ve ucuzluk gibi konulara göre şekillenmektedir.³¹⁵

ARGEDA tarafından 2004 Aralık ayında, TCDD'nin yolcularıyla yapılan anket çalışmalarına göre, yolcuların trenle seyahat etmelerinin en büyük nedeni trenlerin ekonomik olmasıdır. İkinci neden, trenlerin rahatlığı ve konforlu olması iken trenlerin müstakil olması, aileye uygun olması, yolcuların çalışma/okuma veya yatabilme imkanına sahip olması gibi faktörler de treni çekici hale getiren nedenler arasında yer almaktadır. Tüm bu değişkenler baz alınarak ARGEDA tarafından aynı tarihte yapılan diğer bir anket çalışmasıyla, müşterilerin çoğunun TCDD hizmetlerinden çok memnun olduğu sonucu ortaya konulmuştur.³¹⁶

³¹⁵ Alp Esin, **a.g.e.**, s.188

³¹⁶ **TCDD 2006 Yılı Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitabı**, s.53



Şekil 4.1.TCDD'nin 2006 Yılı Müşteri Memnuniyeti Araştırma Sonuçları³¹⁷

Ticaret Dairesi tarafından TCDD'nin her yeni hizmetinden önce ve sonra yolcularla memnuniyet anketleri yapılmaktadır. Elde edilen sonuçlar ise, "hizmet sunumu sonrası destek" başlığı adı altında analiz edilmektedir. Gerekli ve uygun görülen değişiklikler bu analiz sonucu hayata geçirilmektedir.

Ticaret Dairesinin 3. Bölge Müdürlüğü kapsamında yaptığı anket istatistiklerinden bazıları şöyledir;

³¹⁷ TCDD 2006 Yılı Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitabı, s.53

Tablo 4.3.TCDD’de Hizmet Öncesi ve Sonrası Müşteri Görüşlerine İlişkin Anket İstatistikleri

| UYGULAMA YERİ | TARİH | KONUSU | ALINAN SONUÇ |
|------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Ege Ekspresi | Ağustos 2005 | Alman Vagonlarla İlgili Yolcuların Memnuniyetinin Ölçülmesi | Memnun |
| Feribot | Temmuz 2005 | Bandırma-İzmir Arasında Sefere Konulması Düşünülen Trende Oto Kuşet Taşımacılığının Yapılması Hakkında Yolcu Görüşlerinin Alınması | Olumlu |
| Ankara-İzmir İzmir-Denizli Arası Trenler | 19.Aralık 2005 16.Ocak 2006 | Metro Çalışması Nedeniyle İzmir-Gaziemir ve İzmir-Menemen Arası Trafiğe Kapatılacağından Gaziemir ve Menemen İstasyonlarından Sonra Yolcuların Otobüslerle Şehir Merkezine Taşınması ile İlgili Yolcu Görüşleri | Olumlu |

Kaynak: TCDD 2006 Yılı Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitabı, s.53

4.2. TCDD 3. BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ’NDE MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİMİNİN MEVCUT DURUMUNUN ANALİZİ

Kurumsal değişim projesini devam ettiren TCDD, gerek kamu kuruluşu gerekse köklü bir kuruluş olması nedeniyle müşterilerine kaliteli hizmet sunmak için sürekli çalışma içerisinde. Yolcu ve yük taşımacılığı payının sürekli azaldığının farkında olan demiryolları yetkilileri, bu durumun büyük ölçüde etkin bir müşteri anlayışına ve kaliteli hizmete sahip olamamaktan kaynaklandığını tespit etmişlerdir.³¹⁸

2003 yılından beri yeniden yapılanma süreci içinde olan TCDD’nin, bugün hizmet kalitesini arttırmada kullandığı en önemli verilerden biri müşteri şikayetleridir.

³¹⁸ TCDD 2006 Yılı Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitabı, ss.50-72

Şikayetlerle eksikler, yanlışlar saptanabilmekte ve giderilmektedir. Böylece hem hizmet kalitesi hem de müşteri memnuniyeti arttırılmaktadır. TCDD de şikayetler şu yöntemlerle toplanmaktadır,³¹⁹

❖ TCDD bünyesinde yer alan ve müşteri destek masası niteliğinde olan “Beyaz Masa” aracılığı ile şikayetler toplanmaktadır. Buradaki yetkililer, müşterilerin şikayetlerini kendileri çözümleyebilmektedir. Ancak daha çok, şikayetler ilgi olduğu bölgenin yetkililerine iletilmektedir.

Şikayeti olan kişiler, beyaz masaya;

- byhim@tcdd.gov.tr adresine mail atarak,
- 0 312 312 62 47 numaralı telefonu arayarak,
- 0 312 312 62 47 numaralı hatta fax çekerek ulaşabilmektedirler.

❖ Ticaret Müdürlüklerinde çalışanlar aracılığı ile şikayetler toplanmaktadır. Yolcu taşımaları merkezde Ticaret Dairesi Başkanlığınca, Bölge Müdürlüklerinde ise Ticaret Müdürlüklerince takip edilmektedir. 7 Bölge Müdürlüğünden oluşan TCDD'nin, her bölgeye ait ticaret servisi bulunmaktadır. Bu servisin görevlerinden biri müşteri şikayetlerini çözümlenektir. Müşteriler şikayetlerini ticaret servisine telefon ederek, fax çekerek, mail atarak ya da yetkililerle yüz yüze görüşerek iletebilmektedirler.

❖ TCDD nin web sitesinde yer alan “Müşteri Şikayet Bilgi Girişi” formlarıyla,

❖ Yolcuların tren içerisinde tren şeflerine ve kondüktörlere şikayetlerini iletmeleriyle,

❖ İstasyonlarda, garlarda ve trenlerde yer alan şikayet kutularıyla,

❖ Şikayet sahiplerinin istasyonlarda yetkili amirlere ve garlarda gar müdürlerine şikayetlerini iletmeleriyle,

❖ Her bölgenin ve Bölge Müdürünün mail adresleri aracılığı ile şikayetler toplanmaktadır.

³¹⁹ TCDD 3. Bölge Müdürlüğü Ticaret Servisi'nden Alınan Bilgiler ve Dokümanlar, (Nisan-Ekim, 2007)

TCDD’de şikayetlerin çözüm süreci şöyle gelişmektedir;³²⁰

TCDD, şikayetlerin toplanması, çözümlenmesi ve kurum yararına kullanılması için şikayet veri tabanına mevcuttur. Genel müdürlükte ticaret dairesi ve bölgelerde ticaret servisleri çalışanları kendi şifreleriyle sisteme girerek yolcu şikayetlerini görebilmekte, kendi bölgeleriyle ilgili şikayetlerle ilgilenmektedirler. Ya da şikayetin niteliğine göre şikayetleri diğer bölgelerdeki yetkililere iletebilmektedirler.

Şikayetlere ilgili, müşterilere sonuç olumlu ya da olumsuz olsun mutlaka geri dönülmektedir. Telefonla ve faxla gelen şikayetler mümkün olan en kısa sürede, e-mail yoluyla gelen şikayetler ise 5 gün içerisinde cevaplandırılmaktadır. Ayrıca şikayet kutuları ortalama 10-15 günde bir açılmaktadır. TCDD yetkililerine yapılan sözlü şikayetler de ilgili servise ve ilgili kişiye mutlaka iletilmektedir.

TCDD personeliyle ilgili şikayetlerde personel uyarılmakta ya da kontrolörler ve müfettişler tarafından personel hakkında soruşturma açılarak personele ceza verilmektedir.

3. Bölge Müdürlüğüne 2007 yılının ilk 6 ayında ulaşan şikayetler, şikayet konuları ve çözümlerinden birkaçı şöyledir;

³²⁰ TCDD 3. Bölge Müdürlüğü Ticaret Servisi’nden Alınan Bilgiler ve Dokümanlar, (Nisan-Ekim, 2007)

Tablo 4.4.TCDD 3.Bölge Müdürlüğü'ne 2007 Yılı'nın İlk Yarısında İletilen Müşteri Şikayetleri ve Şikayet Çözüm Örnekleri

| Tren Tarihi Tren Adı | Şikayetin İletilme Yöntemi | Şikayetin Konusu | Şikayetin Çözümü ve Müşteriye Geri-bildirimi |
|----------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ocak 2007 9 Eylül T. | Sözlü | Tren ısısı | Müşteriye tren personelinin uyarıldığı bildirilmiştir. |
| Ocak 2007 9 Eylül T. | Sözlü | Tren temizliği | Tren personeli 1. Bölge Müdürlüğü'ne ait olduğundan bu durum Müşteriye, 1. ve 2. Bölge Müdürlüklerine bildirilmiştir. |
| Şubat 2007 | E-mail | Gişe memurunun telefona cevap vermemesi | Müşteriye gişe memuru hakkında işlem yapıldığı iletilmiştir. |
| Şubat 2007 Karesi Eks. | E-mail | Tren tehiri | Müşteriye, teknik hata nedeniyle aksaklık meydana geldiği bilgisi verilmiştir. |
| Mart 2007 İzmir-Mavi T. | E-mail | Trende çanta çalınması | İlgiliye olayın emniyete bildirildiği ve faalin bulunması halinde kendisine bilgi verileceği taahhüt edilmiştir. |
| Mart 2007 İzmir-Mavi T. | Şikayet Kutusu | Havalandırma Camının Kapanmaması | Müşteri cep telefonu ile aranarak gereğinin yapıldığı bildirilmiştir. |
| Nisan 2007 | Sözlü | Yolcunun tren servisi olan otobüsten indirilmesi | Müşteriye ilgilinin personel yönetmelik hükümlerince cezalandırıldığı bildirilmiştir. |
| Nisan-2007 | Sözlü | Trenin seferden kaldırılması | Müşteriye trenin poz çalışmaları nedeniyle seferden kaldırıldığı ve çalışmalar tamamlandığında tekrar sefere konulacağı bildirilmiştir. |
| Mayıs 2007 | Sözlü | Biletin hatalı basılması nedeniyle ikinci bileti almak zorunda kalması | Müşteriye 2. bilet için ödediği ücretin iade edileceği söylenmiştir. |
| Haziran 2007 İzmir-Mavi | Sözlü | Yataklı vagona klima çalışmaması | İlgiliye klimaların 2. Bölge Müdürlüğü tarafından merkezi sistemle çalıştırıldığı bilgisi verilmiştir |
| Haziran-2007 9Eylül T. | Sözlü | Kondüktörün incek yolcular için uyarıda bulunmaması | Müşteriye ilgilinin personel yönetmelik hükümlerince işlem yapıldığı bildirilmiştir. |

Kaynak: TCDD 3. Bölge Müdürlüğü Ticaret Servisi Dokümanları, Ekim 2007

Bütün bu veriler müşteri şikayet yönetiminin TCDD de işlediğini gösterse de yönetim performansının istenilen düzeyde olmasına ve yönetimin etkinliğine engel olan birtakım faktörler mevcuttur.³²¹

Öncelikle TCDD’de yolcular şikayet prosedürü ile ilgili eksik bilgilendirilmektedirler. Yolcu biletlerinin akasında şikayetlerle ilgili sadece şu ifadeler yer almaktadır;

“Seyahatinizde karşılaştığınız sorunları Tren Şefine veya Gar Müdürlüklerimize iletebilirsiniz.”

“Yolculukla ilgili talep ve önerilerinizi ticaretdairesi@tcdd.gov.tr adresine gönderebilirsiniz.”

Bu durumda, örneğin elektronik posta hakkında bilgiye sahip olmayan ve yetkiliye ulaşamayan müşteri için şikayet süreci bitmiş olmaktadır. Çünkü bu yolcu diğer şikayet yöntemleri hakkında bilgilendirilmemiştir.

Ayrıca TCDD’de şikayet toplamada en etkin teknolojik araçlardan biri olan sms ile şikayet iletme ve ücretsiz telefon hatları uygulamaları yoktur. Daha önceden de vurguladığımız gibi, müşterilerin şikayet etmekten kaçınma nedenlerinden biri de telefon, mektup vb yöntemlerin maliyetli olmasıdır.

TCDD’de yolculara yönelik sorun alanlarının tespitinde resmi olarak kritik olay tekniği, fokus grup görüşmeleri, danışma panelleri ve kıyaslama teknikleri kullanılmamakta sadece müşteri anketleri kullanılmaktadır. Bu anketler SPSS programı ile analiz edilmekte ancak daha çok frekans analizleri yapıldığından eksik sonuçlar elde edilmektedir.

TCDD’de gerekli görüldüğünde kuruluş adına müşteriden özür dilenmektedir. Bu konuyla ilgili örnekler mevcuttur. Ancak şikayet eden müşteriye, şikayetin tazmini için bilet ücretinin iadesi, gelecek yolculuklarda indirim, hediye verilmesi gibi uygulamalar görülmemektedir.

³²¹ TCDD 3. Bölge Müdürlüğü Ticaret Servisi’nden Alınan Bilgiler ve Dokümanlar, (Nisan-Ekim, 2007)

Bütün bu nedenler şikayet yönetimi performansının düşmesine ve etkin işlememesine neden olmaktadır. Ancak şikayetleri yönetme yolunda önemli adımlar atan TCDD nin, gerek müşteri ilişkileri gerekse kurumsal değişim seferberliği çerçevesinde başlattığı çalışmalar gelecekte ideal bir müşteri şikayet yönetimi performansına sahip olacağına sinyallerini vermektedir.

43. TCDD 3. BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ'NDE MEVCUT OLAN MÜŞTERİ ŞİKAYET YÖNETİMİNİN MÜŞTERİ BAKIŞ AÇISIYLA DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR ANKET ÇALIŞMASI

4.3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntemi

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, müşteri sadakati, ilişkisel pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi ile yakından ilişkisi olan müşteri şikayet yönetiminin teorik anlamda analizinin yapılarak bir sistem yaklaşımıyla değerlendirilmesidir. Sistemin girdilerinin, işleyişinin, çıktılarının ve şikayet çözümü sürecinin ortaya konularak müşteri şikayet yönetimi performansının, müşteri bakış açısıyla değerlendirilmesine ilişkin müşteri anketi modeli ile ölçülmesi ve bütün bu çalışmaların çağdaş anlamda ele alınarak bir işletmede uygulanmasıdır.

Araştırmada, TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde mevcut olan müşteri şikayet yönetimi performansı müşteri bakış açısını yansıtan bir müşteri anketi modeli ile değerlendirilmiş, müşteri şikayet yönetiminin performansının düşüklüğüne neden olan unsurlar belirlenmiş, bu unsurlardan hareketle müşteri şikayet yönetimi performansının ve etkinliğinin artırılması için öneriler sunulmuştur.

Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırma TCDD 3. Bölge Müdürlüğü Merkezi olan İzmir' de yapılmıştır. Araştırmanın ana kütesini İzmir (TCDD 3. Bölge Müdürlüğü merkezi) ve Ankara güzergahında İzmir Mavi Treni, 9 Eylül Mavi Treni ve Karesi Ekspresi ile, 01.01.2007-

31.08.2007 tarihleri arasında seyahat eden 345.060 müşteri oluşturmaktadırlar. İzmir'den hareket eden trenler içerisinde en fazla yolcu yoğunluğuna sahip trenlerin başında bu üç trenin bulunması, özellikle bu trenlerdeki yolcu kitlesinin ana kütle olarak seçilmesinin en büyük nedenidir. Ayrıca İzmir'den hareket eden trenler arasında en uzun km ye sahip 2. 3. ve 4. trenlerin İzmir Mavi Treni, 9 Eylül Mavi Treni ve Karesi Ekspresi olması ve bu trenlerde yataklı, kuşetli ve yemekli vagon hizmeti veriliyor olması, bu tren yolcularının ana kütle olarak belirlenmesinin diğer nedenlerdir.

Verilerin toplanmasında ana kütlenin tamamının incelenmesi zaman yetersizliği ve mali yetersizlikler nedenleriyle mümkün olmadığından örnekleme yoluna gidilmiştir. Örnek büyüklüğünün tespitinde $n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$ formülünü kullanılmıştır.³²² Örnek birimleri, üç farklı tren yolcularının araştırmaya dahil olması nedeniyle tabakalı örnekleme göre seçilmiştir. Araştırmadan anlamlı sonuç almak için ise %95 güven düzeyi ve \pm %5 hata payı ile örnek büyüklüğü 384 kişi olarak belirlenmiştir. Ancak sonucun daha anlamlı çıkacağı düşünüldüğünden, ana kütle içerisinde temsil yeteneği güçlü olarak kabul edilen 700 örneklem seçilmiştir.

Araştırma müşterilerle yüz yüze yapılacak anket çalışmasını içermektedir. Anketlerin bir kısmı seyahatlere katılarak, bir kısmı trenler İzmir'den hareket etmeden önce yolcular tren kalkış saatini tren içerisinde beklerken, bir kısmı da Ankara'dan İzmir'e gelen tren yolcularına servislerde yapılmıştır.

Araştırmaya en az bir kez demiryolu yolculuğu yapmış müşteriler (yolcular) dahil edilmiştir. TCDD ile yük taşımacılığı yapan müşteriler (işletmeler) kapsam dışı bırakılmıştır.

Araştırma da en büyük kısıt literatür taraması aşamasında yaşanan kaynak sıkıntısı ve müşterilerin anketin bir bölümünde yer alan önermeleri sıralamaktan kaçınıp sadece birini seçme eğilimleridir.

³²² Türker Baş, **Anket**, I.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s.45

Anket çalışması sonucunda elde edilen bulgular ile, benzer müşteri kitlesine sahip olan diğer trenlere yönelik müşteri memnuniyeti/ memnuniyetsizliğiyle ve şikayet eğilimleriyle ilgili genellemeler yapılabilecektir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile, 3. Bölge Müdürlüğünde uygulanan mevcut müşteri şikayet yönetiminin performansı değerlendirilecektir. Diğer bölgeler için bu araştırmanın sonuçlarının geçerliliğinden bahsetmek mümkün olmayacaktır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, “teorik bölüm” ve “uygulama kısmı” olmak üzere iki bölümden oluşturulmuştur. Teorik bölümün oluşturulmasında konuyla ilgili bilimsel makale, araştırma, kitap ve internet üzerindeki elektronik kaynaklardan faydalanılmaya çalışılmıştır. Bu bölümde araştırmanın yöntemi literatür taramasına dayandırılarak ikincil verilerin kullanılmıştır.

Yukarıdaki araştırma çabalarına dayanan çalışmamız ilk üçü teorik olmak üzere toplam dört bölümden oluşmuştur. Araştırmanın birinci bölümünde, müşteri şikayet yönetiminin; müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, müşteri sadakati, ilişkisel pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi ile ilişkileri incelenmiş ve bu kavramların teorik anlamda analizi yapılmıştır. İkinci bölümde, sistem yaklaşımı benimsenerek müşteri şikayet yönetimi irdelenmiş, sistemin vizyon, misyon, amaç ve hedeflerine değinilmiştir. Müşteri şikayet yönetim sistemi girdileri ve çıktıları vurgulanmış, sistemin işleyişi ayrıntılı olarak açıklanmış ve şikayet çözüm süreci üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise; müşteri şikayet yönetimi performansının değerlendirilmesinde kullanılan kriterler açıklanmış ve performansın ölçülmesi için kullanılan tekniklere değinilmiştir. Bu tekniklerden biri olan müşteri ilişkileri anketleri, müşteri şikayet yönetim performansını müşteri bakış açısıyla değerlendirilmesine ilişkin oluşturulan müşteri anketi modeline yön vermiştir.

Araştırmanın uygulama kısmında; müşteri memnuniyetsizliğine bağlı müşteri şikayetlerinin TCDD’ye iletilip iletilmediğini, şikayetlerin iletilmeme

nedenlerini, iletilen şikayetlerin ne kadar sürede cevaplandırıldığını ve şikayetlerin müşteriyi memnun edecek şekilde çözümlenip çözümlenmediğini gösterecek nitelikte düzenlenmiş bir anket kullanılmıştır. Anketin güvenilirliği analizlere başlamadan önce test edilmiş, Cronbach's Alpha değeri %77.1 çıkmıştır. Bu sonuç bize anketin güvenilir olduğunu göstermiştir. Anketle, TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde mevcut şikayet yönetimi performansı müşteri bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Anket müşterilerle yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. 700 müşteriyle yapılan anketlerden 12 tanesi geçersiz sayılmıştır.

Anketin ilk bölümünde cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, eğitim durumu, gelir düzeyi, seyahat etme sıklığı, seyahat etme biçimi vb nitelikte demografik özellikler yer almaktadır

İkinci bölümde sorular oklar aracılığı ile birbirlerine bağlıdır. Müşteriler ilk sorudan itibaren, sorulara vermiş oldukları cevaplara göre okları takip ederek yeni bir soruya ulaşmışlardır.

Bu bölümdeki ilk soru müşterilerin demiryolu hizmetlerine ilişkin genel anlamdaki memnuniyetleriyle ilgili olup, cevapları her iki şıktan hangisi olursa olsun ikinci soruları her müşteri için aynı olmuştur.

İkinci soruya "hayır" cevabını veren müşteriler için anket bitmişken, "evet" cevabını veren müşteriler için yeni bir soru yer almaktadır.

Üçüncü soru müşterilerin şikayet eğilimlerine ilişkin olup, bu soruya "hayır" cevabını veren müşterilerden bu şıkkı seçme nedenlerine ilişkin 10 önermenin 5 tanesinin numaralandırılması daha sonrada anketi sonlandırmaları istenilmiştir. Ancak anketin uygulanması sırasında karşılaşılan en büyük sorun burada oluşmuştur. Müşteriler önermeleri numaralandırmak yerine içlerinden bir tanesini seçme eğilimi içerisinde olduklarından, araştırma öncesinde bu önermelere ilişkin yapılması planlanan faktör analizi yapılamamıştır.

Bu soruya “evet” cevabını verenler ise bir sonraki sayfaya geçip sırasıyla tüm soruları cevaplandırmışlardır.

Verilerin test edilmesinde “Statistical Packet for Social Science” programından faydalanılmış Frekans analizi ve Ki-kare testi kullanılmıştır.

4.3.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Tablo 4.5. Müşterilerin Demografik Özellikleri

| | Sayı | % | | Sayı | % |
|------------------------|------|-------|------------------------|------|-------|
| Cinsiyet | | | Medeni Hal | | |
| Kadın | 265 | 38.5 | Bekar | 185 | 26.9 |
| Erkek | 423 | 61.5 | Evli | 503 | 73.1 |
| Toplam | 688 | 100.0 | Toplam | 688 | 100.0 |
| Yaş | | | Eğitim Durumu | | |
| 17-28 | 154 | 22.4 | İlköğrenim | 177 | 25.7 |
| 29-40 | 189 | 27.5 | Lise | 276 | 40.1 |
| 41-52 | 248 | 36.0 | Lisans | 183 | 26.6 |
| 53 ve üstü | 97 | 14.1 | Lisansüstü | 52 | 7.6 |
| Toplam | 688 | 100.0 | Toplam | 688 | 100.0 |
| Gelir | | | Seyahat Tercihi | | |
|-500 | 139 | 20.2 | Kompartıman | 50 | 7.3 |
| 500-1000 | 231 | 33.6 | Pulman | 546 | 79.4 |
| 1000-1500 | 254 | 36.9 | Yataklı | 66 | 9.6 |
| 1500 - | 64 | 9.3 | Kuşetli | 26 | 3.8 |
| Toplam | 688 | 100.0 | Toplam | 688 | 100.0 |
| Seyahat Sıklığı | | | | | |
| 5'den az | 225 | 32.7 | | | |
| 5-10 | 208 | 30.2 | | | |
| 10'dan fazla | 255 | 37.1 | | | |
| Toplam | 688 | 100.0 | | | |

Araştırma kapsamına alınan müşterilerin cinsiyet dağılımları incelendiğinde, büyük bir kısmının(%61.5) erkek olduğu, medeni durum dağılımları incelendiğinde ise katılımcıların neredeyse dörtte üçünün (%73.1) evli olduğu görülmektedir. Yaş durumlarına göre, hemen hemen tüm yaş gruplarından müşteriler bulunmakla birlikte yoğunluğun (%36) 41-52 orta yaş grubunda olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, yoğunluğun lise mezunu grupta olduğu (%40.1) ve

lisansüstü mezunların, katılımcıların (%7.6) onda birine bile ulaşmadığı görülmektedir. Katılımcılar içerisinde, 1500 ve üzeri gelir grubunun en az paya (%9.3) ve 1000-1500 ytl gelir grubunun en fazla paya (%36.9) sahip olduğu anlaşılmaktadır. Seyahat sıklığına göre, her üç grubun yolcularının sayılarının fazla olduğu görülmekle birlikte yoğunluğun, (%37.1)10'dan fazla sıklıkta seyahat eden grupta toplandığı görülmektedir. Seyahat tercihinine göre dağılımlar incelendiğinde, müşterilerin çok büyük bir kısmının (%79.4) pulmanla seyahati tercih ettiği görülmektedir.

Anketi geçerli olarak dolduran 688 müşterinin TCDD'nin vermiş olduğu hizmetlere ilişkin genel anlamdaki memnuniyetleri incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.6 da gösterilmiştir.

Tablo 4.6.Müşterilerin Hizmetlere İlişkin Genel Anlamdaki Memnuniyet Düzeyleri

| Seçenekler | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplam Yüzde |
|---------------|---------|-------|---------------|--------------|
| Evet | 578 | 84.0 | 84.0 | 84.0 |
| Hayır | 110 | 16.0 | 16.0 | 100.0 |
| Toplam | 688 | 100.0 | 100.0 | |

Müşterilerin %84.0'ı TCDD'nin vermiş olduğu hizmetlerden genel anlamda memnun olduklarını, %16.0'ı ise genel anlamda memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir. Her ne kadar %16.0, küçük bir oran gibi görülse de bu veriler TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde müşteri memnuniyetinin tam olarak sağlanamadığını göstermektedir. Ayrıca sadece bu soruya verilen cevaplar doğrultusunda memnuniyet ölçümü yapılması mümkün değildir.

Tablo 4.7.Müşterilerin Hizmetlerle İlgili Konularda Şikayet Sahibi Olma Durumları

| Seçenekler | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplam Yüzde |
|---------------|---------|-------|---------------|--------------|
| Evet | 397 | 57.7 | 57.7 | 57.7 |
| Hayır | 291 | 42.3 | 42.3 | 100.0 |
| Toplam | 688 | 100.0 | 100.0 | |

Müşterilerin %57.7'si memnun kalmadıkları bir hizmet ya da olayla karşılaşmış, %42.3'ü ise memnun kalmadıkları hiçbir hizmet ya da olayla karşılaşmamıştır. Bu noktadan hareketle katılımcıların yarısından fazlasının şikayet

sahibi olması, TCDD’ de hizmet kalitesinin günümüzdeki durumu için önemli bir uyarı niteliğinde kabul edilebilir.

Tablo 4.8.Müşterilerin Şikayetlerini İletme Konusundaki Eğilimleri

| Seçenekler | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplam Yüzde |
|--------------------|---------|-------|---------------|--------------|
| Evet | 194 | 28.2 | 48.9 | 48.9 |
| Hayır | 203 | 29.5 | 51.1 | 100.0 |
| Toplam | 397 | 57.7 | 100.0 | |
| Kapsam Dışı | 291 | 42.3 | | |
| Toplam | 688 | 100 | | |

Katılımcıların %28.2’si şikayetlerini TCDD’ye iletmış, %29.5’i ise iletmemiştir. Bir başka ifadeyle şikayet sahibi müşterilerin %48,9’u şikayetlerini TCDD’ye iletmış, %51.1’i ise şikayetleri olduğu halde sessiz kalmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda, “H2:TCDD 3. Bölge Müdürlüğü’nde şikayet sahibi olan müşteriler içerisinde, şikayetlerini TCDD’ye iletmeyen müşteri sayısı şikayetlerini TCDD’ye ileten müşteri sayısından fazladır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Gerçektende şikayet konusunda yapılan araştırmalar mal ve hizmetlerle ilgili memnuniyetsizliklerini işletmeye ileten müşteri sayısının, memnuniyetsizliğini iletmeyen müşteri sayısına kıyasla az olduğu göstermektedir. Ancak literatürde bu durumun tersi sonuçlara sahip araştırmalar da mevcuttur.

Memnun kalmadığı bir hizmetle ya da olayla karşılaşan şikayet sahibi 397 katılımcının, yarsından fazlasının (%51.1) şikayetlerini TCDD’ye iletmemelerinin nedenleri araştırılmış ve Tablo 4.9.daki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 4.9.Şikayet Sahibi Müşterilerin Şikayetlerini İletmeme Nedenleri

| Seçenekler | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplam Yüzde |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------|---------------|--------------|
| Şikayet etmemin bir işe yaramayacağını düşündüm | 62 | 9.0 | 30.5 | 30.5 |
| Nereye şikayet edeceğimi bilemedim | 55 | 8.0 | 27.1 | 57.6 |
| Şikayetimin cevaplanması için uzun süre beklemem gerekeceğini düşündüm | 18 | 2.6 | 8.9 | 66.5 |
| Şikayet formlarını bulamadım | 36 | 5.2 | 17.7 | 84.2 |
| Telefonlarıma cevap verilmedi | 2 | 0.3 | 1.0 | 85.2 |
| Şikayet ederek maddi anlamda zarara uğrayacağımı düşündüm.(telefon, mektup, internet, yol ücreti vb.) | 28 | 4.1 | 13.8 | 99.0 |
| Bir daha tren yolculuğu yapmama kararı aldığımdan şikayet etmeye gerek duymadım | 2 | 0.3 | 1.0 | 100.00 |
| Uzun süre telefonda bekletilmem beni yıldırdı | - | - | - | - |
| Yararlandığım hizmetin fiyatının şikayet etmeye deymeyeceğini düşündüm | - | - | - | - |
| Diğer nedenlerden dolayı şikayet etmedim | - | - | - | - |
| Toplam | 203 | 29.5 | 100.0 | |
| Kapsam Dışı Tutulan Katılımcı Sayısı | 485 | 70.5 | | |
| Toplam Katılımcı Sayısı | 688 | 100.00 | | |

Şikayet sahibi olan ancak şikayetini TCDD'ye iletmeyen 203 müşterin, %30.5'inin şikayette bulunmama nedeni şikayet etmenin bir işe yaramayacağını düşünmeleridir. Şikayet sahibi olan müşterilerin %27.1'i ise nereye şikayet edeceklerini bilmedikleri için şikayetlerini iletmemişlerdir. Bu sıralamayı %17.7 ile şikayet formlarını bulamayan müşteriler, %13.8 ile şikayet ederek maddi anlamda zarara uğrayacağını düşünen müşteriler ve %8.9 ile şikayetlerine cevap almak için uzun süre beklemesi gerekeceğine inanan müşteriler izlemektedir. Daha sonraki sıralarda yer alan konularla ilgili ciddi şikayetlerin olmadığı görülmektedir. Bu veriler ışığında, "H3 TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde müşteriler en çok, şikayet etmenin bir işe yaramayacağını düşündükleri için şikayet etmekten kaçınmaktadır." hipotezi kabul edilmiştir.

Bu alanda yapılan araştırmalar, müşterilerin büyük bir kısmının Şikayet etmekle hiçbir Şeyin değişmeyeceği inancını taşıdıkları için Şikayetlerini iletmedikleri sonucunu ortaya koymuştur.

Ancak bu araştırmada, nereye Şikayet edeceğini bilmeyen müşterilerin sayısının, Şikayet etmenin bir işe yaramayacağını düşünen müşteri sayısına çok yakın olduğu görülmektedir. Müşterilerin Şikayette bulunabilecekleri yetkililer ve Şikayet etme yöntemleri hakkında bilgi sahibi olmamaları, Şikayet sürecini bilmemeleri anlamına geldiğinden bunun TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde müşteri Şikayet yönetiminin etkinlik sorunu olduğu söylenebilir. Bu veriler, TCDD'nin Şikayet yönetiminin performansının artırılması ve etkin işlemesi için hangi konulara önem vermesi gerektiğini göstermektedir.

Tablo 4.10.Müşterilerin Şikayetlerini İletme Yöntemleri ile Şikayetlerine Cevap Verilme Süresi Arasındaki İlişki

| Seçenekler | 1-10 gün | 11-20 gün | 21- Gün | Cevap verilmedi | Toplam |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|-------------|
| Teknolojiye Dayalı Yöntemler | 62 | 16 | 13 | 9 | 100 |
| - Telefon | 5 | 8 | 3 | 1 | 17 |
| - Fax | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| - E-mail | 23 | 5 | 5 | 5 | 38 |
| - TCDD'nin web sitesi | 32 | 2 | 4 | 2 | 40 |
| % | %62.0 | %16.0 | %13.0 | %9.0 | %100 |
| İletişime Dayalı Yöntemler | 34 | 14 | 24 | 22 | 94 |
| - Şikayet Kutusu | 7 | 7 | 13 | 7 | 34 |
| - Mektup | 0 | 0 | 4 | 4 | 8 |
| - Gar / İstasyon Pers. | 6 | 2 | 7 | 4 | 19 |
| - Tren Personeli | 18 | 1 | 0 | 6 | 25 |
| - Bölge Md. Yetkilileri | 3 | 4 | 0 | 1 | 8 |
| % | %36.2 | %14.9 | %25.5 | %23.4 | %100 |
| Toplam | 96 | 30 | 37 | 31 | 194 |
| | %49.5 | %15.5 | %19.1 | %16.0 | %100 |

Khi-Kare Testi Sonuçları

| | |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| sd (serbestlik derecesi) =3 | χ^2 (Khi-Kare değeri)=16.852 |
| P (olasılık değeri)=0.001 | P<0.05 |

Bu analizde hücrelerin %58.3'lük kısmının beklenen frekanslarının 5'den küçük olduğu ve en küçük beklenen değerin 0.77 olduğu görülmüştür. Khi-kare analiz yönteminin başarılı ile uygulanabilmesi için üzerinde analiz yapılan değişkenlere ilişkin oluşturulan çapraz tabloda yer alan hücrelerin, her birindeki frekans sayısının en az 5 olması önerilmektedir.³²³ Ayrıca beklenen değeri 5 ten küçük olan gözenek sayısının toplam gözenek sayısının %20'sini aşması durumunda anlamlılık testine ilişkin sonuçların yorumlanması doğru olmayacaktır.³²⁴ Bu nedenle yeniden kodlama komutu kullanılarak şikayetin iletme yöntemi değişkenindeki telefon, fax, e-mail ve TCDD'nin web sitesi seçenekleri birleştirilerek yeni bir kategori oluşturulmuştur. Şikayet kutusu, mektup, gar/istasyon personeli, tren personeli ve Bölge Müdürlüklerindeki yetkililer, seçenekleri birleştirilerek 2. yeni kategori oluşturulmuştur. Bu kategoriler oluşturulurken şikayet toplama yöntemlerinin, ilişkiye dayalı ve teknolojiye dayalı yöntemler olmak üzere ikiye ayrılmasından yola çıkılmıştır. Bir diğer değişle, müşterilerin şikayetlerini iletirken kullandıkları araçların teknolojiye mi yoksa ilişkiye mi dayalı olduğu dikkate alınmıştır. Müşterilerin şikayetlerini iletme için tercih ettikleri yöntemler ile şikayetlerine cevap verilme süresi arasında ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir.

Şikayetlerin iletmesinde, teknolojiye dayalı yöntemleri kullanan müşterilerin yarısından fazlası (%62) 1-10 gün içerisinde şikayetine cevap verildiğini ifade etmiştir. Yine bu müşteri grubunun %16'sı şikayetine 11-20 gün arasında ve %13'ü 21 gün ile daha üzeri bir sürede şikayetine cevap verildiğini söylemiştir. %9'u ise şikayetine hiç cevap verilmediğini belirtmiştir.

³²³ Yahşil Yazıcıoğlu ve Samiye Erdoğan, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s.204

³²⁴ Ş.Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, 2002, s.147; Kahraman Çatı ve Selami Yıldız, "Şehirlerarası Otobüs İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama", **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.23, S.2, 2005, s.134

Şikayetin iletilmesinde, ilişkiye dayalı yöntemleri kullanan müşterilerin %36.2'si 1-10 gün içerisinde ve %14.9'u 11-20 gün içerisinde şikayetine cevap veriliğini söylemiştir. Bu müşteri grubunun dörtte biri (%25.5) şikayetine 21 ve daha üzeri süre zarfında şikayetine cevap verildiğini ve yine dörtte birine yakın kısmı (%23.4) hiç cevap verilmediğini belirtmiştir.

Khi-kare testi sonucunda yukarıdaki verilere göre olasılık değeri (p) 0.001 olarak bulunmuştur. P değeri (p=0.001) 0.05 değerinden küçük olduğundan “H₄ Şikayetlerin iletilmesi yöntemiyle şikayete cevap verilme süresi arasında 0.05'lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.10; şikayetin iletilmesinde teknolojiye dayalı yöntemlerin, ilişkiye dayalı yöntemlere kıyasla az bir farkla daha çok kullanıldığını göstermektedir. Yine tablo, teknolojiye dayalı yöntemlerle iletilen şikayetlerin %62'sine, iletişime dayalı yöntemlerin ise %36.2'sine 1-10 gün arasında cevap verildiğini ortaya koymaktadır. Buradan hareketle; teknolojiye dayalı yöntemleri kullanarak şikayetini ileten müşterilerin iletişime dayalı yöntemleri kullanan müşterilere kıyasla, şikayetlerine daha hızlı cevap aldıkları sonucuna varmak mümkündür. Bununla beraber, iletişime dayalı yöntemlerin yaklaşık dörtte birine (%23.4) cevap verilmemişken, teknolojiye dayalı yöntemlerin yaklaşık onda birine (%9) cevap verilmemiştir. Bu durum iletişime dayalı yöntemlerde yaşanan aksaklıkların teknolojiye dayalı olanlara nazaran çok daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu aksaklıkları ayrıntılı olarak incelemek kuşkusuz daha faydalı olacaktır.

Şöyle ki; teknolojik yöntemler içerisinde en çok kullanılanlar TCDD'nin web sitesi ve e-mail yöntemleridir. TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nün müşteri şikayet yönetimi içerisinde web ve e-mail aracılığı ile gelen şikayetlerin en geç 5 gün içerisinde cevaplanması hedeflenmektedir. Ancak bu araçlarla şikayetlerini ileten 78 (38+40) müşterinin 55'i (23+32) şikayetine 1-10 içerisinde cevap aldığını, ancak geri kalan müşteriler şikayetine daha uzun sürede cevap aldığını ya da hiç cevap almadığını söylemiştir. Buradan hareketle, TCDD'nin web sayfasına ve maille gelen şikayetleri 5 gün içerisinde cevaplama hedefini tam anlamıyla gerçekleştirilemediği anlaşılmaktadır.

Teknolojiye dayalı yöntemlerin diğer ikisi olan fax ve telefonla şikayetini ileten müşteri sayısının, e-mail ve web sitesini kullanan müşteri sayısına kıyasla çok az olduğu görülmektedir. TCDD, telefon ve fax yöntemleriyle kendilerine ulaşan şikayetlerin en kısa sürede çözülmesini hedeflemektedir. Ancak bu konuda TCDD'nin rakamsal bir standardının olmaması ve bu yöntemle gelen 22 (17+5) şikayetin sadece 7 (5+2) tanesinin 1-10 içerisinde cevaplandırılmış olması, müşteri şikayet yönetiminin performansını düşüren ve etkin işleyişini engelleyen nedenlerden bir diğerini ortaya koymaktadır.

İlişkiye dayalı yöntemler arasında ise en çok kullanılan yöntem şikayet kutularıdır. TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde şikayet kutularının 10-15 gün içerisinde açılması ve şikayetlerin en kısa sürede cevaplandırılması hedeflenmektedir. Ancak şikayetini bu yöntemle ileten 34 kişinin yarısından fazlası (13 kişi), şikayetine daha uzun bir sürede cevap aldığını ve beşte biri (7 kişi) hiç cevap almadığını söylemiştir. Bu durum, şikayet kutuları ile ilgili belirlenen standartlarda aksaklık yaşandığını göstermektedir. Ayrıca şikayetini mektupla ileten müşterilerin yarısının (4 kişi) şikayetine hiç cevap almadıklarını söylemeleri bir diğer aksaklığa işaret etmektedir.

Şikayetlerin iletilmesinde kullanılan iletişime dayalı yöntemlerden bir diğeri de şikayetin personele iletilmesidir. Tren personeline, gar ve istasyon personeline, Bölge Müdürlüklerindeki yetkililere şikayetlerini ileten 52 (19+25+8) müşterinin, 27 si (6+18+3) 1-10 gün arasında, 7 si (2+1+4) 11-20 gün arasında ve 7 si (7+0+0) 21 gün ve daha üzeri bir süre zarfında şikayetlerine cevap verildiğini söylemiştir. 11'i (4+6+1) ise şikayetlerine cevap verilmediğini ifade etmiştir. Bu durum, personele şikayetler konusunda eğitim verilmesinin ve personelin bilinçlendirilmesinin gerekliliğine işaret etmektedir.

Yapılan araştırmalar, bir işletmenin yıllık personel giderinin %2-%5'ini çalışanların eğitimi için harcadığında net karını %10 civarında arttırabildiğini göstermektedir. Hatta çalışanların aldıkları eğitim sayesinde müşteri hizmetinde ayrıcalık yaratabildikleri tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırmalar, personelin şikayet yönetimi ve müşteri memnuniyeti konusunda eğitilmeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

Tablo 4.11. Müşterilerin Şikayetlerine Cevap Verilme Süresi ile Şikayetlerine Getirilen Çözümde Memnun Kalmaları Arasındaki İlişki

| Seçenekler | Evet | Hayır | Toplam |
|-------------------|-------|-------|--------|
| 1-10 gün | 64 | 32 | 96 |
| % | %66.7 | %33.3 | %100 |
| 11-20 gün | 17 | 13 | 30 |
| % | %56.7 | %43.3 | %100 |
| 21-... gün | 13 | 24 | 37 |
| % | %35.1 | %64.9 | %100 |
| Toplam | 94 | 69 | 163 |
| % | %57.7 | %42.3 | %100 |

Khi-Kare Sonuçları

| | |
|-----------------------------|-----------------------------------------|
| sd (serbestlik derecesi) =2 | X ² (Khi-Kare değeri)=10.892 |
| p (olasılık değeri)=0.004 | P<0.05 |

Bu analizde hücrelerin %16.7'lik kısmının beklenen frekanslarının 5'ten küçük olduğu ve en küçük beklenen değerin 4.79 olduğu görülmüştür. Aslında 5'ten küçük beklenen değerin hücrelerin %20'sini geçmemesi nedeniyle yeniden kodlamaya ihtiyaç yoktur. Ancak 8.soruda “cevap verilmedi” seçeneğini işaretleyen müşteri, 9. soruda otomatik olarak çözüm üretilmedi seçeneğini işaretlediğinden, sonuçların daha anlamlı çıkması için bahsedilen bu seçenekler çıkarılarak 8. ve 9. sorularda yeniden kodlama yapılmıştır.

Tablo 4.11.'deki veriler, şikayetine 1-10 gün içerisinde cevap verildiğini söyleyenlerin %66.7'sinin şikayetine getirilen çözümden memnun olduğunu göstermektedir. Şikayetine 11-20 gün içerisinde cevap verildiğini ifade edenlerin %56.7'si şikayetine getirilen çözümden memnunken, şikayetine 21 gün ve üzeri bir sürede cevap verildiğini ifade edenlerin sadece %35.1'i şikayetine getirilen çözümden memnun kalmıştır. Anlaşılacağı üzere, şikayete cevap alma süresi uzadıkça, şikayetin çözümünden memnun kalan müşteri sayısı da azalmaktadır.

Khi-kare testi sonucunda yukarıdaki verilere göre olasılık değeri (p) 0.004 olarak bulunmuştur. P değeri (p=0.004) 0.05 değerinden küçük olduğundan “H₅:Şikayete cevap verilme süresiyle müşterilerin şikayete getirilen çözümden memnun

kalmaları arasında 0.05’lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Bu konuda yapılan araştırmalar Şikayetlerin mŐşterinin istediği doğrultuda ve çabuk çözümlendiği takdirde, Şikayet edenlerin çok büyük bir bölümünün o işletme ile ilişkisini devam ettirdiği sonucunu ortaya koymuştur.

Tablo 4.12.MŐşterilerin Şikayetlerine Getirilen özümde Memnun Kalmaları ile Gelecekte TCDD’yi Tercih Etmeleri Arasındaki İlişki

| Seçenekler | Evet Tercih Edeceğim | Hayır Tercih Etmeyeceğim | Kararsızım | Toplam |
|-----------------------------------|----------------------|--------------------------|------------|--------|
| Evet Memnun Kaldım | 94 | 0 | 0 | 94 |
| % | %100 | - | - | %100 |
| Hayır Memnun Kalmadım, | 19 | 25 | 25 | 69 |
| % | %27.5 | %36.2 | %36.3 | %100 |
| Őikayetime Cevap Verilmedi | 10 | 11 | 10 | 31 |
| % | %32.3 | %35.4 | %32.3 | %100 |
| Toplam | 123 | 36 | 35 | 194 |
| % | %63.4 | %18.6 | %18.0 | %100 |

Khi-Kare Sonuçları

| | |
|-----------------------------|------------------------------------------|
| sd (serbestlik derecesi) =4 | X ² (Khi-Kare değeri)=105.534 |
| P (olasılık değeri)=0.000 | P<0.05 |

Tablo 4.12.’deki verilere bakıldığında, Şikayetine getirilen çözümde memnun olan mŐşterilerin tamamı gelecekte de TCDD’yi tercih edeceklerini söyledikleri görŐlmektedir. Şikayetine getirilen çözümde memnun kalmayan mŐşterilerin %36.3’ü gelecekte TCDD’yi tercih etme konusunda kararsız olduğunu %36.2’si ise gelecekte TCDD’yi tercih etmeyeceğini ifade etmiştir. Şikayetine cevap verilmeyen mŐşterilerin %35.4’ü gelecekte TCDD’yi tercih etmeyeceğini ve %32.3’ü bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir.

Khi-kare testi sonucunda yukarıdaki verilere göre olasılık değeri (p) 0.000 olarak bulunmuştur. P değeri (p=0.00) 0.05 değerinden küçük olduğundan “H₀:MŐşterilerin Şikayete getirilen çözümde memnun kalmaları ile gelecekte TCDD’yi

tercih etmemeleri arasında 0.05’lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.”hipotezi kabul edilmiştir.

Bir araştırmaya göre; alım sonrası memnuniyet ile yeniden alım arasında güçlü bağlar bulunmazken, şikayet sonrası çözüme kavuşturulmuş memnuniyet ile yeniden alım arasında güçlü bağlar mevcuttur. Diğer bir araştırma, işletmelerin şikayet sonrası müşteriyi memnun eden çözümler üretmelerinin, müşterilerin yeniden alımlarını ve müşteri sadakatini arttırdığını göstermektedir.

Tablo 4.13.Müşterilerin Gelecekte TCDD’yi Tercih Etmeleri ile Şikayet Tazminine İlişkin Tercihleri Arasındaki İlişki

| Seçenekler | Para İadesi | Özür Dilenmesi | Gelecekte İndirim | Hediye Verilmesi | Toplam |
|---------------------------------|-------------|----------------|-------------------|------------------|--------|
| Evet Tercih Edeceğim | 37 | 25 | 40 | 21 | 123 |
| % | %30.1 | %20.3 | %32.5 | %17.1 | %100 |
| Hayır Tercih Etmeyeceğim | 23 | 7 | 0 | 6 | 36 |
| % | %63.9 | %19.4 | - | %16.7 | %100 |
| Kararsızım | 15 | 5 | 14 | 1 | 35 |
| % | %42.9 | %14.2 | %40.0 | %2.9 | %100 |
| Toplam | 75 | 37 | 54 | 28 | 194 |
| % | %38.7 | %19.1 | %27.8 | %14.4 | %100 |

Khi-Kare Sonuçları

| | |
|-----------------------------|-----------------------------------------|
| Sd (serbestlik derecesi) =6 | X ² (Khi-Kare değeri)=25.772 |
| P (olasılık değeri)=0.000 | P<0.05 |

Gelecekte TCDD’yi tercih edeceğini söyleyen müşterilerin %32.5’i şikayet tazmini olarak gelecekte indirim yapılmasını, %30.1’i ise para iadesi yapılmasını tercih etmiştir. Şikayetine istediği cevabı alamadığı ya da hiç cevap alamadığı için gelecekte TCDD’yi tercih etmeyeceğini söyleyen müşterilerin yarısından fazlası (%63.9) şikayet tazmini olarak para iadesi yapılmasını tercih etmiştir. Gelecekte TCDD’yi tercih etme konusunda kararsız olan müşterilerin, %42.9’u para iadesini tercih ettiğini, %40’ı ise gelecekte indirim yapılmasını tercih ettiğini söylemiştir. Gelecekte TCDD’yi tercih etme konusunda kararsız olmasına rağmen gelecek yolculuklarda indirim yapılmasını

tercih eden müşterilerin %40 olması, bu müşterilerin tekrar kazanılabileceğine işaret etmektedir.

Khi-kare testi sonucunda yukarıdaki verilere göre olasılık değeri (p) 0.000 olarak bulunmuştur. P değeri (p=0.00) 0.05 değerinden küçük olduğundan “H7:Müşterilerin gelecekte TCDD’yi tercih etmeleri ile şikayet tazminine ilişkin tercihleri arasında 0.05’lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.”hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.14.Müşterilerin Demografik Özellikleri ile Memnun Kalmadıkları Hizmete İlişkin Şikayet Eğilimleri Arasındaki İlişki

| Demografik Özellikler | Ki-Kare Değeri | Anlamlılık Düzeyi |
|-----------------------|---------------------|-------------------|
| Cinsiyet | Fisher's Exact Test | 1.000 |
| Medeni Durum | Fisher's Exact Test | .192 |
| Yaş | Ki-Kare Değeri | .239 |
| Gelir | Ki-Kare Değeri | .001** |
| Seyahat Tercihi | Ki-Kare Değeri | .103 |
| Eğitim Durumu | Ki-Kare Değeri | .002** |
| Seyahat Sıklığı | Ki-Kare Değeri | .030** |

Tablo 4.14’deki veriler ışığında H₈, H₉, H₁₀, H₁₂ hipotezlerine ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Khi-kare testi sonucunda cinsiyet değişkenine ilişkin olasılık değeri (p) 1.000 bulunmuştur. P değeri (p=1.000) 0.05 değerinden büyük olduğundan “H₈:Müşterilerin cinsiyetleri ile memnun kalmadıkları hizmetler ilişkin şikayet etme eğilimleri arasında 0.05’lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

Khi-kare testi sonucunda medeni durum değişkenine ilişkin olasılık değeri (p) 0.192 bulunmuştur. P değeri (p=0.192) 0.05 değerinden büyük olduğundan “H₉:Müşterilerin medeni durumları ile memnun kalmadıkları hizmetler ilişkin şikayet etme eğilimleri arasında 0.05’lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

Khi-kare testi sonucunda seyahat tercihi değişkenine ilişkin olasılık değerleri (p) 0.103 bulunmuştur. P değeri (p=0.103) 0.05 değerinden büyük olduğundan “H₁₀:Müşterilerin seyahat tercihleri ile memnun kalmadıkları hizmetler ilişkin şikayet etme eğilimleri arasında 0.05’lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

Khi-kare testi sonucunda yaş değişkenine ilişkin olasılık değerleri (p) 0.239 bulunmuştur. P değeri (p=0.239) 0.05 değerinden büyük olduğundan “H₁₂:Müşterilerin yaşları ile memnun kalmadıkları hizmetler ilişkin şikayet etme eğilimleri arasında 0.05’lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

H₁₁, H₁₃, H₁₄ hipotezleri ise Tablo 4.14’den anlaşılacağı üzere kabul edilmiştir. Bu hipotezlere ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.15.Müşterilerin Gelir Düzeyleri ile Memnun Kalmadıkları Hizmete İlişkin Şikayet Eğilimleri Arasındaki İlişki

| Seçenekler | Evet | Hayır | Toplam |
|---------------------|-------|-------|--------|
|-500 YTL | 18 | 41 | 59 |
| % | %30.5 | %69.5 | %100 |
| 500-1000 YTL arası | 56 | 67 | 123 |
| % | %45.5 | %54.5 | %100 |
| 1000-1500 YTL arası | 86 | 78 | 164 |
| % | %52.4 | %47.6 | %100 |
| 1500YTL ve üstü | 34 | 17 | 51 |
| % | %66.7 | %33.3 | %100 |
| Toplam | 194 | 203 | 397 |
| % | %48.9 | %51.1 | %100 |

Khi-kare Sonuçları

| | |
|-----------------------------|-----------------------------------------|
| sd (serbestlik derecesi) =3 | X ² (Khi-Kare değeri)=15.811 |
| P (olasılık değeri)=0.001 | P<0.05 |

Şikayet sahibi müşterilerden 500 ytl ve daha az gelire sahip olanların %30.5’i, 500-1000 ytl arası gelire sahip olanların %45.5’i, 1000-1500 ytl arası gelire

sahip olanların %52.4'ü ve 1500 ytl den fazla gelire sahip olanların %66.7'si şikayetlerini TCDD'ye iletmektedir. Şikayet sahibi ve gelir düzeyi yüksek müşteriler içerisinde , gelir düzeyi düşük olanlara kıyasla daha fazla şikayetini ileten müşteri bulunmaktadır.

Khi-kare testi sonucunda yukarıdaki verilere göre olasılık değeri (p) 0.001 olarak bulunmuştur. P değeri (p=0.00) 0.05 değerinden küçük olduğundan “H₁₁:Müşterilerin gelir düzeyleri ile memnun kalmadıkları hizmetler ilişkin şikayet etme eğilimleri arasında 0.05'lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir

Bu konu ile ilgili yapılan ve literatürde yer alan araştırmaların bazıları, gelir düzeyi arttıkça şikayet eğiliminin de arttığını vurgularken bazıları ise bu durumun aksini yani gelir düzeyi azaldıkça şikayet eğiliminin arttığını vurgulamaktadır.

Tablo 4.16.Müşterilerin Eğitim Durumları ile Memnun Kalmadıkları Hizmete İlişkin Şikayet Eğilimleri Arasındaki İlişki

| Seçenekler | Evet | Hayır | Toplam |
|-------------------|-------|-------|--------|
| İlköğretim | 23 | 50 | 73 |
| % | %31.5 | %68.5 | %100 |
| Lise | 70 | 79 | 149 |
| % | %47.0 | %53.0 | %100 |
| Lisans | 79 | 60 | 139 |
| % | %56.8 | %43.2 | %100 |
| Lisansüstü | 22 | 14 | 36 |
| % | %61.1 | %38.9 | %100 |
| Toplam | 194 | 203 | 397 |
| % | %48.9 | %51.1 | %100 |

Khi-kare Sonuçları

| | |
|-----------------------------|-----------------------------------------|
| sd (serbestlik derecesi) =3 | X ² (Khi-Kare değeri)=14.708 |
| P (olasılık değeri)=0.002 | P<0.05 |

Şikayet sahibi müşterilerden ilköğretim mezunu olanların %31.5'i, lise mezunlarının %47'si, lisans mezunlarının %56.8'i ve lisansüstü mezunların %61.1'i şikayetlerini TCDD'ye iletmektedir. Şikayet sahibi ve eğitim düzeyi yüksek müşteriler içerisinde, düşük olanlara kıyasla daha fazla sayıda şikayetini ileten müşteri vardır.

Khi-kare testi sonucunda yukarıdaki verilere göre olasılık değeri (p) 0.002 olarak bulunmuştur. P değeri (p=0.00) 0.05 değerinden küçük olduğundan “H₁₃:Müşterilerin eğitim durumları ile memnun kalmadıkları hizmetler ilişkin şikayet etme eğilimleri arasında 0.05’lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Gerçekte de eğitim durumunun şikayet etme davranışıyla ilişkisini inceleyen araştırmalar, eğitim düzeyi yükseldikçe şikayet etme davranışının da arttığını göstermektedir.

Tablo 4.17.Müşterilerin Seyahat Sıklıkları ile Memnun Kalmadıkları Hizmete İlişkin Şikayet Eğilimleri Arasındaki İlişki

| Seçenekler | Evet | Hayır | Toplam |
|---------------------|-------|-------|--------|
| 5’den az | 75 | 57 | 132 |
| % | %56.8 | %43.2 | %100 |
| 5-10 arası | 54 | 79 | 133 |
| % | %40.6 | %59.4 | %100 |
| 10’dan fazla | 65 | 67 | 132 |
| % | %49.2 | %50.8 | %100 |
| Toplam | 194 | 203 | 397 |
| % | %48.9 | %51.1 | %100 |

Khi-kare Sonuçları

| | |
|-----------------------------|----------------------------------------|
| sd (serbestlik derecesi) =2 | X ² (Khi-Kare değeri)=6.984 |
| P (olasılık değeri)=0.030 | P<0.05 |

Şikayet sahibi müşterilerden son 1 yıl içerisinde 5’den az seyahat edenlerin %56.8’i, 5-10 arasında seyahat edenlerin %40.6’sı ve 10 dan fazla seyahat edenlerin %49.2’si şikayetlerini TCDD’ye iletmektedir. Şikayet sahibi müşterilerin içerisinde 5 den az sayıda seyahat edenlerin yarısından fazlası şikayetini TCDD’ye iletirken, 5-10 arası ve 10 dan fazla seyahat edenlerin yarısından fazlasının şikayetini iletmedikleri görülmüştür.

Khi-kare testi sonucunda yukarıdaki verilere göre olasılık değeri (p) 0.030 olarak bulunmuştur. P değeri (p=0.00) 0.05 değerinden küçük olduğundan “H₁₄:Müşterilerin seyahat sıklıklarıyla ile memnun kalmadıkları hizmetler ilişkin

şikayet etme eğilimleri arasında 0.05’lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.18.Müşterilerin Demografik Özellikleri ile Şikayetlerini İletirken Başvurdukları Yöntemler Arasındaki İlişki

| Demografik Özellikler | Ki-Kare Değeri | Anlamlılık Düzeyi |
|-----------------------|---------------------|-------------------|
| Cinsiyet | Fisher's Exact Test | 0.183 |
| Medeni Durum | Fisher's Exact Test | 1.000 |
| Yaş | Ki-Kare Değeri | 0.195 |
| Gelir | Ki-Kare Değeri | .016** |
| Seyahat Tercihi | Ki-Kare Değeri | .216 |
| Eğitim Durumu | Ki-Kare Değeri | .001** |
| Seyahat Sıklığı | Ki-Kare Değeri | .567 |

Tablo 4.18’deki veriler ışığında H₁₅, H₁₆, H₁₇, H₁₉, H₂₁ hipotezlerine ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Khi-kare testi sonucunda cinsiyet değişkenine ilişkin olasılık değeri (p) 0.183 bulunmuştur. P değeri (p=0.183) 0.05 değerinden büyük olduğundan “H₁₅:Müşterilerin cinsiyetleri ile şikayetlerini iletirken başvurdukları yöntemler arasında 0.05’lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

Khi-kare testi sonucunda cinsiyet değişkenine ilişkin olasılık değeri (p) 1.000 bulunmuştur. P değeri (p=1.000) 0.05 değerinden büyük olduğundan “H₁₆:Müşterilerin medeni durumları ile şikayetlerini iletirken başvurdukları yöntemler arasında 0.05’lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

Khi-kare testi sonucunda yaş değişkenine ilişkin olasılık değeri (p) 0.195 bulunmuştur. P değeri (p=0.195) 0.05 değerinden büyük olduğundan “H₁₇:Müşterilerin yaşları ile şikayetlerini iletirken başvurdukları yöntemler arasında 0.05’lik anlam

derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

Khi-kare testi sonucunda seyahat tercihi değişkenine ilişkin olasılık değeri (p) 0.216 bulunmuştur. P değeri (p=0.216) 0.05 değerinden büyük olduğundan “H₁₉:Müşterilerin seyahat tercihleri ile şikayetlerini iletirken başvurdukları yöntemler arasında 0.05’lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

Khi-kare testi sonucunda seyahat sıklığı değişkenine ilişkin olasılık değeri (p) 0.567 bulunmuştur. P değeri (p=0.567) 0.05 değerinden büyük olduğundan “H₂₁:Müşterilerin seyahat sıklıkları ile şikayetlerini iletirken başvurdukları yöntemler arasında 0.05’lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

H₁₈, H₂₀, hipotezleri ise Tablo 4.18’den anlaşılacağı üzere kabul edilmiştir. Bu hipotezlere ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.19.Müşterilerin Gelir Düzeyleri ile Şikayetlerini İletirken Başvurdukları Yöntemler Arasındaki İlişki

| Seçenekler | Teknolojiye Dayalı Yöntemler | İlişkiye Dayalı Yöntemler | Toplam |
|----------------------------|------------------------------|---------------------------|--------|
|-500 YTL | 6 | 12 | 18 |
| % | %33.3 | %66.7 | %100 |
| 500-1000 YTL arası | 22 | 34 | 56 |
| % | %39.3 | %60.7 | %100 |
| 1000-1500 YTL arası | 49 | 37 | 86 |
| % | %57.0 | %43.0 | %100 |
| 1500YTL ve üstü | 23 | 11 | 34 |
| % | %67.6 | %32.4 | %100 |
| Toplam | 100 | 94 | 194 |
| % | %51.5 | %48.5 | %100 |

Khi-kare Sonuçları

| | |
|-----------------------------|-----------------------------------------|
| sd (serbestlik derecesi) =3 | X ² (Khi-Kare değeri)=10.305 |
| p (olasılık değeri)=0.016 | P<0.05 |

Şikayet sahibi müşterilerden 500 ytl ve daha az gelire sahip olanların %33.3'ü, 500-1000 ytl arası gelire sahip olanların %39.3'ü, 1000-1500 ytl arası gelire sahip olanların %57.0'ı ve 1500 ytl den fazla gelire sahip olanların %67.6'sı şikayetlerini TCDD'ye teknolojiye dayalı yöntemlere ile iletmektedir. Şikayetin iletilmesi çerçevesinde, gelir düzeyi yüksek müşteriler içerisinde düşük olanlara kıyasla daha fazla sayıda teknolojiye dayalı yöntemlere başvuran müşteri bulunmaktadır.

Khi-kare testi sonucunda gelir düzeyi değişkenine ilişkin olasılık değeri (p) 0.016 bulunmuştur. P değeri (p=0.016) 0.05 değerinden küçük olduğundan “H₁₈:Müşterilerin gelir düzeyleri ile şikayetlerini iletirken başvurdukları yöntemler arasında 0.05'lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.20.Müşterilerin Eğitim Durumları ile Şikayetlerini İletirken Başvurdukları Yöntemler Arasındaki İlişki

| Seçenekler | Teknolojiye Dayalı Yöntemler | İlişkiye Dayalı Yöntemler | Toplam |
|-------------------|------------------------------|---------------------------|--------|
| İlköğretim | 6 | 17 | 23 |
| % | %26.1 | %73.9 | %100 |
| Lise | 29 | 41 | 70 |
| % | %41.4 | %58.6 | %100 |
| Lisans | 48 | 31 | 79 |
| % | %60.8 | %39.2 | %100 |
| Lisansüstü | 17 | 5 | 22 |
| % | %77.3 | %22.7 | %100 |
| Toplam | 100 | 94 | 194 |
| % | %51.5 | %48.5 | %100 |

Khi-kare Sonuçları

| | |
|-----------------------------|-----------------------------------------|
| sd (serbestlik derecesi) =3 | X ² (Khi-Kare değeri)=17.353 |
| p (olasılık değeri)=0.001 | P<0.05 |

Şikayet sahibi müşterilerden ilköğretim mezunu olanların %26.1'i, lise mezunlarının %41.4'ü, lisans mezunlarının %60.8'i ve lisansüstü mezunların %77.3'ü şikayetlerini TCDD'ye teknolojiye dayalı yöntemler ile iletmektedir. Şikayetin iletilmesi çerçevesinde, eğitim düzeyi yüksek müşteriler içerisinde düşük olanlara

kıyasla daha fazla sayıda teknolojiye dayalı yöntemlere başvuran müşteri bulunmaktadır.

Khi-kare testi sonucunda eğitim durumu değişkenine ilişkin olasılık değeri (p) 0.001 bulunmuştur. P değeri (p=0.001) 0.05 değerinden küçük olduğundan “H₂₀:Müşterilerin eğitim durumları ile şikayetlerini iletirken başvurdukları yöntemler arasında 0.05’lik anlam derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

4.3.3. Araştırma Sonuçları

Tablo 4.21.TCDD 3. Bölge Müdürlüğü’nde Müşteri Şikayet Yönetiminin Performansını Düşüren Nedenler

| 688 Katılımcı | Frekans | Yüzde | Toplam Yüzde |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|--------------|
| 1-)Şikayeti Olmayan Müşteriler | 291 | %42.3 | |
| 2-)Şikayet Sahibi Olan Müşteriler | 397 | %57.7 | |
| 2.1-)Şikayetini TCDD 3 Bölge Müdürlüğü’ne İletmeyen Müşteriler | 203 | %29.5 | %100 |
| “Şikayet Etmemin Bir İşe Yaramayacağını Düşündüm” Önermesine Katılan Müşteriler | 62 | %9.0 | %30.5 |
| “Nereye Şikayet Edeceğimi Bilemedim” Önermesine Katılan Müşteriler | 55 | %8.0 | %27.1 |
| “Şikayet Formlarını Bulamadım” Önermesine Katılan Müşteriler | 36 | %5.2 | %17.7 |
| “Şikayet Ederek Maddi Anlamda Zarara Uğrayacağımı Düşündüm” Önermesine Katılan Müşteriler | 28 | %4.1 | %13.8 |
| “Şikayetimin Cevaplanması İçin Uzun Süre Beklemem Gerekeceğini Düşündüm” Önermesine Katılan Müşteriler | 18 | %2.6 | %8.9 |
| Diğer Nedenler | 4 | %0.6 | %2.0 |
| 2.2.)Şikayetini TCDD 3. Bölge Müdürlüğü’ne İleten Müşteriler | 194 | %28.2 | %100 |
| Şikayetine Getirilen Çözümde Memnun Kalan Müşteriler | 94 | %13.7 | %48.5 |
| Şikayetine Getirilen Çözümde Memnun Kalmayan Müşteriler | 69 | %10.0 | %35.5 |
| Şikayetine Çözüm Almadıklarını İfade Eden Müşteriler | 31 | %4.5 | %16 |

Tablo 4.21’de görüleceği üzere araştırmaya dahil olan 688 katılımcının %57.7’si TCDD 3. Bölge Müdürlüğü’nde memnun kalmadığı bir hizmet ve olayla karşılaşmıştır. Müşterilerin %29.5’i şikayet sahibi iken şikayetlerini iletmemişlerdir. Bir başka ifadeyle, Tablo 4.8 den de anlaşıldığı gibi, şikayet sahibi müşterilerin %51.1’i şikayet etmekten kaçınmıştır. Müşterilerin şikayet etmemelerinin en büyük nedeni (%30.5) şikayet etmenin bir işe yaramayacağını düşünmeleri ve beşinci büyük nedeni (%8.9) şikayetlerinin cevaplanması için uzun süre beklemeleri gerekeceğini düşünmeleridir.(Tablo 4.21) Bu iki neden müşterilerin sahip oldukları kültür ve karakter özelliklerinin yanı sıra geçmiş deneyimlerinden de kaynaklı olabilmektedir. Bu konu ayrı bir araştırma konusu olup bu araştırmayla, müşterilerin şikayetlerinin çözümlenmesine dair inançlarının olmayışının nedenleri hakkında kesin yargıya varmak mümkün olmamaktadır.

Şikayet sahibi müşterilerin şikayetten kaçınmalarının en büyük ikinci nedeni Tablo 4.21’de gösterildiği gibi, (%27.1) “nereye şikayet edeceğimi bilmiyorum” önermesidir. Müşterilerin sessiz kalmalarının en büyük üçüncü nedeni (%17.7) ise müşterilerin şikayet formlarını bulamamalarıdır. “Şikayet ederek maddi anlamda zarara uğrayacağımı düşünüyorum” önermesine katılan müşteriler (%13.8), şikayetlerini iletmeyen müşteriler içerisinde dördüncü sırada yer almaktadır. Bahsedilen bu üç neden TCDD 3. Bölge Müdürlüğü bünyesindeki müşteri şikayet yönetiminde aksaklıklar olduğunu göstermektedir. Öncelikle bu veriler ışığında, şikayet sahibi müşterilerin şikayet edebilecekleri yetkililer ve şikayet etme yöntemleri hakkında yeterince bilgiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca müşterilerin şikayet formlarını nerden edinebilecekleri hakkında ve şikayet etmek için maddi destek gerektirmeyen ilişkiye dayalı diğer yöntemler hakkında eksik bilgiye sahip oldukları görülmüştür.

Şikayet sahibi olan müşterilerin Tablo 4.8.’de görüleceği üzere %48.9’u şikayetlerini TCDD’ye iletmışlerdir. Tablo 4.21’den şikayetini ileten müşterilerin %48.5’inin şikayetine getirilen çözümden memnun kaldığı anlaşılmıştır. Ancak şikayetini ileten müşterilerin %35.5’i şikayetlerine getirilen çözümden memnun kalmamış, %16.0’ı ise şikayetlerine çözüm üretilmediğini ifade etmişlerdir. Şikayetlerine getirilen çözümden memnun kalan müşteri sayısı, şikayetini ileten müşteri sayısının yarısına bile ulaşmamaktadır.

Bütün bu veriler ve test edilen diğer hipotezlerin sonuçları doğrultusunda, “H1:TCDD 3. Bölge Müdürlüğü’nde müşteri şikayet yönetimi etkin işlememektedir.”hipotezi kabul edilmiştir.

4.3.4. TCDD 3. Bölge Müdürlüğü’nde Mevcut Olan Müşteri Şikayet Yönetimi Performansının Arttırılması ve Yönetimin Etkin İşlemesi İçin Öneriler

Araştırmamızın teori kısmında açıkladığımız üzere, memnun kalmayan müşteri şikayet etmeme yolunu seçmiyorsa, bu durum onun işletmeye veda ettiğinin göstergesidir. Şikayet ediyorsa, müşteri işletmeyle iş yapmaya devam edebileceğinin sinyalini veriyordur. Şikayetini işletmeye ileten müşterilerin çoğu, eğer istediği sonucu elde edemez yani şikayetine getirilen çözümden memnun kalmazsa, çoğunlukla o malı/hizmeti bir daha almamayı tercih etmektedir. Araştırmamızın uygulama kısmında elde edilen bulgularda bu teorileri destekler niteliktedir. Bu nedenle kamu hizmeti amaçlı bir kuruluş olan TCDD’de şikayet yönetiminin etkin işlemesi çok önemlidir. Araştırmamızda yer alan teoriye ve uygulama sonuçlarına dair bilgiler birleştirilerek şikayet yönetiminin performansının arttırılması ve etkin işlemesi için şu öneriler getirilmiştir;

Yapılan frekans ve khi-kare analizi sonuçları, TCDD’de yolcuların şikayet prosedürü ile ilgili eksik bilgilendirildiğini göstermiştir. Daha önceden de belirtildiği gibi yolcu biletlerinin akasında şikayetlerle ilgili sadece şu ifadeler yer almaktadır;

“Seyahatinizde karşılaştığınız sorunları Tren Şefine veya Gar Müdürlüklerimize iletebilirsiniz.”

“Yolculukla ilgili talep ve önerilerinizi ticaretdairesi@tcdd.gov.tr adresine gönderebilirsiniz.”

. Tablo 4.16’den hatırlanacağı üzere, eğitim düzeyi düşük müşteriler içerisinde, yüksek olanlara kıyasa daha az sayıda şikayetini ileten müşteri bulunmaktadır. Bu durumda, örneğin elektronik posta hakkında bilgiye sahip olmayan ve yetkiliye ulaşamayan müşteri için şikayet süreci bitmiş olmaktadır Bu nedenle ilk önerimiz, şikayet etme yöntemleri hakkında tren biletlerinin arkasında daha geniş

bilgininin yer alması, gar ve istasyonlarda şikayet süreci hakkında afişlerin asılması, rutin aralıklarla çıkarılan demiryolu dergilerinin şikayet süreci hakkında bilgiler içermesi ve bu dergilerin yolculara dağıtılmasıdır.

Araştırmamız şikayet sahibi olan müşterilerin şikayetlerini iletmemelerinin en büyük nedeninin, müşterilerin şikayet etmenin bir işe yaramayacağını düşünmelerinden kaynaklandığını göstermiştir. (Tablo 4.9) Müşterilerin bu yargılarını değiştirecek ilk şart tabii ki etkin bir şikayet yönetimidir. Bununla birlikte müşteri bir kez şikayet ettiği ve çözümden memnun kaldığı takdirde, bir daha şikayetlerini iletme konusunda tereddüt yaşamayacaktır. Müşterilerin şikayetlerini iletme konusunda cesaretlendirilmeye ihtiyaçları vardır. İkinci önerimiz, müşteri şikayetlerinin TCDD için değerli olduğunun müşterilere hissettirilmesidir. Böylece müşterilerin şikayet etmenin bir işe yaramayacağına yönelik düşünceleri değiştirilebilecektir. Bunun için özellikle müşteri şikayetleriyle bire bir ilişki içerisinde olan personelin eğitilmesi önemlidir. Ayrıca gar ve istasyonlarda hatta trenlerde şikayet masalarının oluşturulması, TCDD'nin müşteri şikayetlerine önem verdiğinin göstergesi olacaktır. Bu masaların bulunduğu alanın ışıklandırılması, “şikayetiniz bizim için önemlidir” vb. nitelikteki sloganların büyük puntolarla yazılması, en önemlisi de şikayet masalarında görevli personelin bilgili, güler yüzlü ve şikayet çözme konusunda istekli olması son derece faydalı olacaktır.

Müşterilerin şikayet etmekten kaçınma nedenlerinden bir diğerinin telefon, fax mektup vb yöntemlerin maliyetli olmasından kaynaklandığını tablo 4.9 da görmüştük. Tablo 4.15'te ise şikayet eden müşteriler içerisinde gelir düzeyi yüksek kişilerin, düşük olanlara kıyasla daha fazla olduğunu belirtmiştik. Üçüncü önerimiz müşteriyi maddi anlamda zarara uğratmayacak ücretsiz telefon hatlarının TCDD'de kullanılmasıdır. Böylece müşteriler şikayetlerini maddi kaygı duymadan iletebileceklerdir.

Şikayet formlarına ulaşamadıkları için şikayetlerini iletemeyen müşterilerin olduğunu araştırma bulgularımızda belirtmiştik. (Tablo 4.9)Aslında şikayet formları, araştırmamız kapsamındaki trenlerin her vagonunda yer almaktadır. Ancak formların yolcular tarafından fark edilmemesi şikayet formları ile ulaşılmak istenen hedeflere ket

vurmaktadır. Bu nedenle dördüncü önerimiz şikayet kutularının ve formlarının trenler de daha belirgin hale getirilmesidir. Kutuların ve formların ebatlarının büyütülmesi ve daha canlı renklerle boyanması müşterilerin dikkatini çekecektir. Ayrıca bu uygulamaların gar ve istasyonlar da yapılması kuşkusuz faydalı olacaktır.

Araştırmamız şikayetlerini ileten müşterilerin yarısından fazlasının şikayetlerine hiç cevap almadıklarını ya da şikayetlerine aldıkları cevaptan memnun kalmadıklarını ortaya koymuştur.(Tablo 4.21) Bu durumda TCDD’de mevcut olan müşteri şikayet yönetiminde, şikayet toplama araçlarıyla ilgili standartların eksik olduğu ve uygulamada aksaklıkların meydana geldiği sonucuna varmak yanlış olmayacaktır.

TCDD’de web sayfasıyla ve e-maile iletilen şikayetlere 5 gün içerisinde cevap verilmesi standardı olduğunu daha önceden vurgulamıştık. Ancak araştırmamızın sonuçları bu standardın tam olarak başarıyla uygulanamadığı ve diğer şikayet ileme yöntemlerinin de rakamsal standartların olmadığını göstermektedir.(Tablo 4.10) Beşinci önerimiz, şikayetlerin iletilmesinde başvuru bütün yöntemlerle ilgili standartların belirlenmesi, standartlara uyulması ve bu standartların yolcular ile paylaşılmasıdır. Şikayetlerini ileten müşterilerin TCDD’ye güven duyabilmeleri için bu konu çok önemlidir.

Araştırmamız, müşterilerin şikayetlerine cevap alma süreleri ile şikayetlerine getirilen çözümden memnun kalmaları arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur.(Tablo 4.11) Bununla birlikte araştırmamız, eğitim düzeyi yüksek kişilerin şikayet etme eğiliminin de yüksek olduğu ve bu türde müşterilerin şikayetlerini iletirken teknolojiye dayalı yöntemlere daha çok baş vurduklarını göstermiştir.(Tablo 4.20) Ancak TCDD’de çağrı merkezi ve sms ile şikayetlerin iletilmesi gibi teknolojiye dayalı şikayet toplama yöntemleri yoktur. Bu yöntemlerin şikayet toplama araçları içerisine alınması, müşterilerin çok kısa sürede şikayetlerin cevaplandırılmasını sağlayacağından şikayet çözümlerine ilişkin memnuniyeti arttıracaktır.

Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde en büyük payın lise mevzunu gruba ait olduğu görülmektedir.(Tablo 4.5) İlk öğretim ve lise mevzunu gruba dahil

olan müşteriler şikayetlerini iletirken iletişime dayalı yöntemleri daha çok tercih ettikleri (Tablo 4.20) dikkate alınırca sadece teknolojiye dayalı yöntemlerin geliştirilmesinin yeterli olmayacağı, müşteri ile ilişki içerisinde olan çalışanların istekli, anlayışlı, sorumluluk sahibi ve nitelikli olmasının gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle altıncı önerimiz, şikayetlere hızlı çözüm getirilmesi için teknolojiden ve nitelikli elemandan daha fazla faydalanılmasıdır.

Araştırmamızda, şikayetine kısa sürede cevap aldığı halde getirilen çözümden memnun olmayan müşterilerin sayılarının azımsamayacak kadar olması şikayet yönetiminin işleyişindeki tek sorunun standartlara ilgili olmadığı sonucunu göstermektedir. Bir diğer deyişle, yönetimin müşterilerin beklentilerini karşılama da yetersiz olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Mevcut şikayet politikalarının ve stratejilerinin, şikayette bulunan müşteriyi memnun edecek özelliklere sahip olmaması, müşteri şikayet yönetiminin önündeki engellerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda şikayetlerini ileten müşterilerin şikayet konuları incelenmeli ve farklı tekniklerle sorunlu alanlar tespit edilerek, alternatif çözüm önerileri sunulmalıdır. TCDD’de şikayet yönetiminin etkinleştirilmesinde son derece önemli bir konu olan, sorun alanlarının belirlenmesine ilişkin faaliyetler çok yetersizdir. Sorun alanlarının belirlenmesi için müşteri anketleri kullanılmakta ve anketler spss programı kullanılarak daha çok frekans analizi yapılarak yorumlanmaktadır. Yedinci önerimiz, müşteri şikayet yönetimi performansının değerlendirilmesi ile sorun alanlarının tespit edilmesi için anketlere yönelik yapılan analizlerin çeşitlendirilerek ve kritik olay tekniği, fokus grup görüşmeleri, danışma panelleri ve kıyaslama tekniklerinin kullanılarak, şikayet politika ve stratejilerin yeniden yapılandırılmasıdır. Bu tekniklerle; işletmeye iletilen şikayetlerin yanı sıra iletilmeyen şikayetler de ortaya çıkarılabilecek, üretilen çözümlerin müşterileri memnun edip etmediği görülebilecek, müşterilerin şikayetlerin çözümleri konusundaki gereksinimleri birinci ağızdan öğrenilebilecek ve müşterilerin TCDD’yi benimsemesi de sağlanabilecektir.

TCDD’de, şikayetin konusuna göre kimi müşteriden özür dilendiği ve haksızlığa uğrayan kimi müşteriye bilet parasının iade edildiği bilinmektedir. Ancak günümüzde pek çok işletmede yer alan, şikayet sahibi yolculara şikayet konusu fark etmeksizin tazminat verilmesi uygulaması TCDD’de yoktur. Bu konuda yapılan

araştırmalar Şikayetin tazmini için mŐŕterileri seçenekler sunulmasının önemini ortaya çıkar mıştır. Tablo 4.13' den anlaşılacağı üzere, gelecekte TCDD'yi tercih etme konusunda kararsız kalan mŐŕterilerin, önemli bir kısmı gelecekte indirim yapılmasını Şikayet tazmini olarak tercih etmektedir. Bu veriler ışığında, aslında kararsız mŐŕterilerin doğru tazminat uygulamaları ile işletmeye kazandırılmalarının mŐmkŐn olduğu söylenebilir. Sekizinci nerimiz Şikayetin tazmini için bilet ücretinin iadesi, hediye verilmesi gibi uygulamaların özellikle gelecek yolculuklarda indirim yapılması uygulamasının TCDD bŐnyesinde yer almasıdır. Böylece Şikayet eden mŐŕteri bu davranışı nedeniyle dolaylı olarak dŐllendirilecek, Şikayetine getirilen zŐmden duyduğu memnuniyet artacak ve en önemlisi de gelecek yolculuklarda indirim yapılması uygulaması ile mŐŕterinin gelecekte TCDD'yi tercih etme olasılığı artacaktır.

Bu önerilerin hayata geçirilmesi, TCDD 3. Bölge MŐdŐrlŐđŐ'nde Şikayet yönetimi performansının artmasını ve yönetimin etkin işlemesini sağlayacaktır. Unutulmamalıdır ki mŐŕterinin en son memnuniyet dŐzeyi; hizmet deneyimine yönelik memnuniyetiyle Şikayetin zŐmŐne yönelik memnuniyetinin bileşkesidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Müşteri şikayet yönetimi, müşterilerde memnuniyetsizlik yaratan faktörlerin bulunup bunların nedenleriyle birlikte çözümlerinin araştırılmasıdır. Günümüz işletmelerinde müşteri şikayet yönetimi, gerek algılanan hizmetin beklenen hizmetin üzerinde olması gerekse mal/hizmet deneyimine yönelik memnuniyet ile şikayet çözümüne yönelik memnuniyetin bileşkesi olan en son memnuniyet düzeyinin arttırılması için vazgeçilmez niteliktedir.

Müşteri şikayet yönetimi, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini oluşturan temel unsurlardan biridir. Şikayette bulunan ve üretilen çözümden memnun kalan müşterinin yeniden aynı işletmeye gelme olasılığının yüksek olması ve bu olasılığın araştırmamız ile desteklenmesi, müşteri şikayet yönetiminin müşteri sadakatinin oluşturulmasında da önem taşıdığını göstermektedir. Kaybedilen müşterinin maliyetinin işletmelerin toplam hasılatında büyük zarara yol açması, işletmenin karlılığının artırılması için müşteri şikayet yönetiminin gerekliliğini vurgulamaktadır.

Modern pazarlama anlayışlarından olan ilişkisel pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetiminde de, müşteri şikayet yönetimine ihtiyaç vardır. Farklı müşterilere farklı işlem yapma anlayışına sahip müşteri ilişkileri yönetimi sürecinde şikayet eden müşteriye ve şikayetin konusuna göre farklı çözümler getirilmektedir. İlişkisel pazarlamada müşteriyle sürdürülebilir bir ilişkinin kurulması ve bütün bölümlerin uyum içerisinde çalışması amaçlandığından, müşteri şikayet yönetiminin bütün çalışanlar tarafından benimsenmesi çok önemlidir.

Müşteri şikayet yönetim sistemi, kurulacağı işletmenin türüne göre şekillenmektedir. İşletmelerin müşteri şikayet yönetimi vizyon, misyon, amaç ve hedefleri her ne kadar benzer olsa da temelde farklılıklar söz konusudur. Sistemin girdilerini oluşturan müşteri şikayetlerinin şikayet veritabanına kaydedilerek gerekli yetkiliye iletilmesiyle şikayet çözüm süreci başlamaktadır. Şikayetlerin çözümlenmesinde daha önceden belirlenen standartların müşteriler duyurulması ve bu standartlara uyulması sistemin güvenilirliği için gereklidir. Şikayet politika ve

stratejilerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve uygulamada çalışanlara esneklik payının tanınması da şikayetlerin çözümünde önemli bir faktördür.

Ancak etkin bir şikayet yönetim, sadece iletilen şikayetlerin değil iletilmeyen şikayetlerin de yönetilmesiyle mümkündür. Şikayetlerin işletmeye iletilmesini sağlamada, müşterilerin şikayetlerini iletmeme nedenleri araştırılmalı ve bu konuda önlem alınmalıdır. Gerek sessiz kalan müşterilerin şikayetlerinin tespit edilmesinde, gerekse işletmenin gelecekte karşı karşıya kalabileceği şikayet konularını kestirebilmesinde işletmelerin kullanabilecekleri çeşitli teknikler vardır. Bu teknikler; müşteri anketleri, kritik olay tekniği, fokus grup görüşmeleri, danışma panelleri ve kıyaslama gibi teknikler olup, söz konusu tekniklerle mevcut olan müşteri şikayet yönetimi performansı değerlendirilebilmektedir. Müşteri şikayet yönetiminde şikayet toplama araçlarının çeşitlendirilmesi ve çalışanlarla birlikte teknolojiyle uyumlu hale getirilmesi hem daha çok şikayetin işletmeye ulaştırılmasını hem de şikayetlerin daha hızlı çözümlenmesini sağlayacaktır.

İdeal etkinlikte ve performansta bir müşteri şikayet yönetimi; müşteri şikayet yönetimine ilişkin müşteri algıları, müşteri beklentilerinden büyük olduğunda gerçekleşmektedir. Bu noktadan hareketle araştırmamızda; müşteri şikayet yönetiminin müşteri bakış açısıyla değerlendirilmesine ilişkin oluşturulan müşteri anketi modeli ile TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde mevcut olan müşteri şikayet yönetiminin performansı ve etkinliği ölçülmüştür. Bu ölçümde müşteri anketi kullanılmasının temel nedenleri; anketlerin kolay uygulanabilmesi, maliyetinin düşük olması, anketlerle geniş kitlelere ulaşılabilmesi, demiryolu müşterilerinin anketlere cevap verme konusundaki isteklilikleridir.

TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde mevcut olan müşteri şikayet yönetiminde, şikayetler teknolojiye ve iletişime dayalı çeşitli araçlar ile toplanılmaktadır. İşletmeye iletilen şikayetler, merkezde Ticaret Dairesi Başkanlığı'nda taşralarda ise Ticaret Müdürlükleri'nde çalışan personel tarafından veri tabanına kaydedilerek çözümlenmektedir. Mümkün olan en kısa sürede şikayetlerin çözümlenmesi ve olumlu ya da olumsuz sonucun müşteriye bildirilmesi amaçlanmaktadır. Ancak araştırmamız, TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde mevcut olan müşteri şikayet yönetiminin etkin olarak

işlemediğini ve performansının düşük olduğunu ortaya koymuştur. TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde mevcut olan müşteri şikayet yönetimine ilişkin sorunları şu ana başlıklarda toplayabiliriz;

- Şikayet sahibi müşterilerin içerisinde şikayetini TCDD'ye iletmeyenlerin sayısı, şikayetini iletenlerin sayısından fazladır.
- Müşterilerin şikayetten kaçınma nedenlerinin başlıcaları sırasıyla; şikayet etmenin bir işe yarmayacağını düşünmeleri, nereye şikayet edeceklerini bilmemeleri, şikayet formlarına ulaşamamaları ve şikayet etmenin maddi anlamda kendilerini zarara uğratacağına inanmalarındır. Bu nedenlerden ilki kısmen diğer üçü ise tamamen TCDD tarafından kontrol edilebilir niteliktedir.
- Şikayetine getirilen çözümden memnun kalan müşteri sayısı, şikayetine çözüm getirilmeyen ve şikayetine getirilen çözümden memnun kalmayan müşteri sayısı toplamından azdır.
- TCDD'de e-maile, web sitesindeki şikayet formuyla ve şikayet kutularıyla iletilen şikayetlerin cevaplandırılmama sürelerine ilişkin standartlara bütünüyle uyulmamaktadır. Üstelik diğer şikayet toplama araçlarına ilişkin herhangi bir standart yoktur.
- TCDD'de sorun alanlarının tespit edilmesinde ve müşteri şikayet yönetimi performansının müşteri bakış açısıyla değerlendirilmesinde; fokus grup görüşme, danışma panelleri ve kritik olay teknikleri kullanılmamakta sadece müşteri anketleri uygulanmaktadır. Müşteri anketleri de daha çok yeni bir tren seferinin hayata geçirilmesi konusunda müşteri düşüncelerini öğrenilmesine ve müşteri memnuniyetinin ölçülmesine ilişkin yapılmaktadır. Müşteri anketlerinin değerlendirilmesinde her ne kadar spss programı kullanılsa da, ağırlık frekans analizlerine verilmekte, diğer analizlere gereken önem verilmemektedir.

- TCDD 'de, şikayet eden müşteriye, yapılan soruşturmalar doğrultusunda bilet ücreti iade edilmekte ya da müşteriden özür dilenmektedir. Ancak bu faaliyetler şikayet tazmini niteliğinde değildir. TCDD'de şikayet tazminine ilişkin; özür dileme, hediye verme, bilet ücretini iade ve gelecek yolculuklarda indirim yapma gibi uygulamalar yoktur.

TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde mevcut olan şikayet yönetiminin performansını ve etkinliğini azaltan bu nedenlerden hareketle, sistemin ideal performansa ve etkinliğe ulaştırılması için 8 öneride bulunulmuştur.

- Müşterilerin şikayetlerinin TCDD'de önemli olduğunun hissettirilmesi için trenlerde garlarda ve istasyonlarda şikayet masalarının kurularak, bu masalarda görevli personelin şikayet çözümü konusunda gerekli donanımına sahip, istekli ve güler yüzlü olması,
- Şikayet süreci hakkında yeteri kadar bilgiye sahip olmayan, eğitim düzeyi düşük müşterilerin gereken şekilde bilgilendirilmesi için; tren biletlerinin arkasında, garlarda/istasyonlarda asılan afişlerde şikayet süreçlerinin ve yöntemlerinin açıklanması, demiryolu dergilerinde bu konuya geniş yer verilerek bu dergilerin yolculara dağıtılması,
- Maddi zarara uğrayacağını düşündüğü için şikayet etmekten kaçınan ve düşük gelire sahip olan müşterilerin şikayetlerini işletmeye iletmeleri için ücretsiz telefon hatlarının şikayet toplama araçları bünyesine alınması,
- Şikayetlerini iletmek için şikayet formlarına ulaşamadığını ifade eden müşteriler için şikayet formlarının daha canlı renklerle boyanarak ve daha büyük ebatlarda yapılarak dikkat çekici hale getirilmesi,
- Şikayetlere cevap verilme sürelerine ve şikayet toplama araçlarına ilişkin standartlarının belirlenmesi, bu standartlara uyulması ve standartlara ilişkin bilgilerin müşterilerle paylaşılması,

- Şikayetlerin müşteriye tatmin edecek nitelikte çözümlenmesinde etkili olan“hız” faktöründen yola çıkarak, çağrı merkezleri, sms gibi araçların işletmede kullanılması ve çalışanların teknolojiyle uyumlaştırılması,
- Sorun alanlarının tespit edilmesi ve müşteri şikayet yönetim performansının değerlendirilmesi için kullanılan; fokus grup görüşme, danışma panelleri, kritik olay tekniklerinden faydalanılması ile müşteri anketlerinin değerlendirilmesinde kullanılan testleri çeşitlendirerek, şikayet politika ve stratejilerinin yeniden yapılandırılması,
- Şikayetlerin tazmini için; bilet ücretinin iadesi, gelecek yolculuklarda indirim yapılması, özür dilenmesi ve hediye verilmesi gibi uygulamaların hayata geçirilmesi önerilmektedir.

Bütün bu araştırma çabalarımızdan hareketle, müşteri şikayet yönetim performansının değerlendirilmesinde en geçerli yöntemlerden birinin müşteri temelli olduğu ortaya çıkmıştır. Müşteri şikayet yönetimi performansının, müşteri bakış açısıyla değerlendirilmesine yönelik müşteri anketi modeli ile ölçülmesi sonucunda elde edilen bulguların işletme yetkililerinin ve çalışanlarının bakış açısıyla yapılacak değerlendirmeler sonucunda elde edilmesi mümkün değildir. Üstelik bu anketle elde edilen sonuçların kantitatif kriterlerle de elde edilemeyecek nitelikte olması araştırmamıza daha da önem kazandırmaktadır.

EKLER

Sayın Müşterimiz,
Bu anket çalışması, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı Yüksek Lisans Programında “Müşteri Şikayet Yönetiminin Müşteri Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi ve TCDD 3. Bölge Müdürlüğü’nde Bir Uygulama” konulu tez kapsamında değerlendirilmek üzere yapılmaktadır. Bilgiler saklı tutulup başka amaçlar için kullanılmayacaktır.

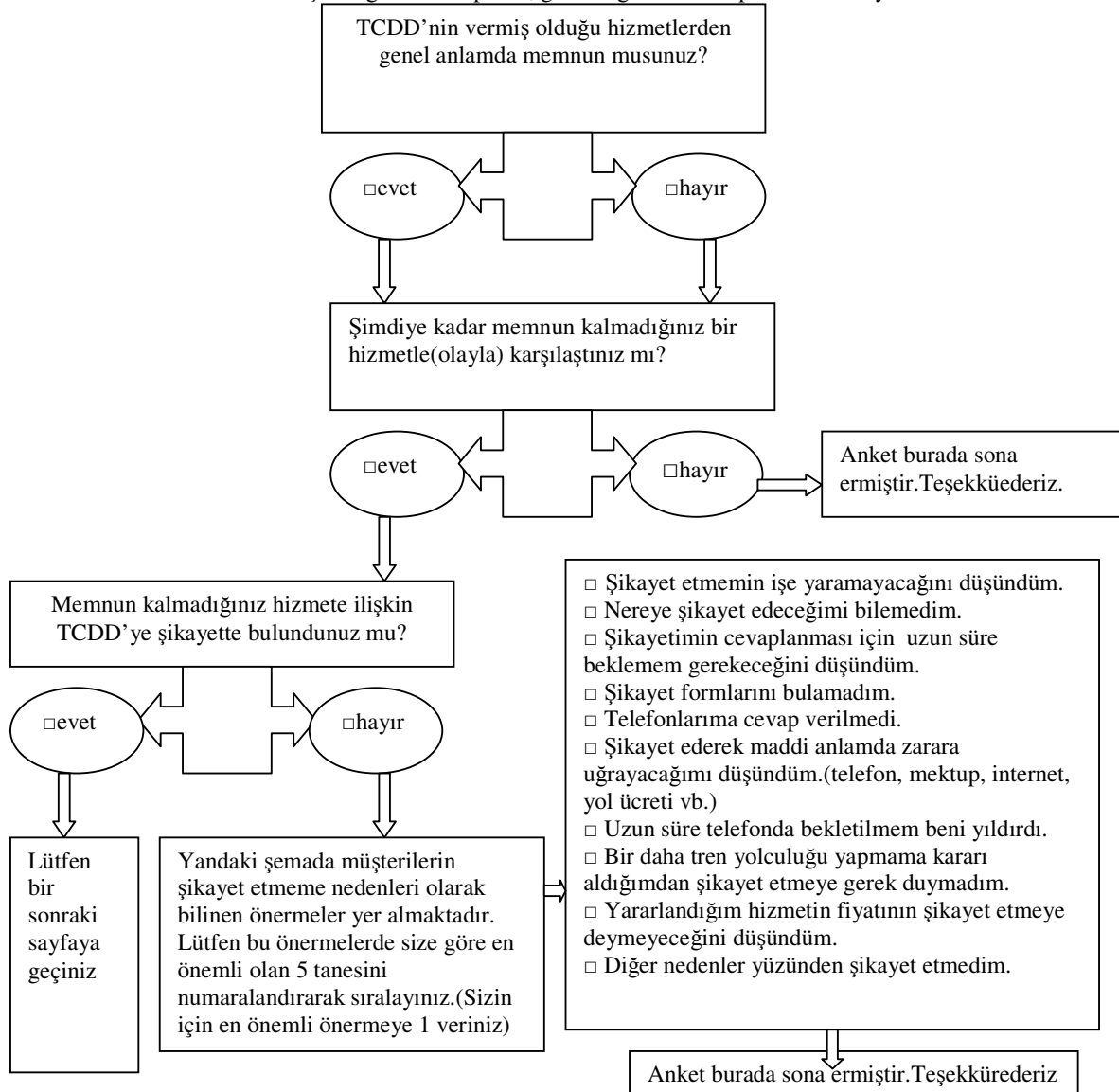
Cevaplamaya zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Evrım SARI
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

| | | | | |
|-------------------------------------------|--------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| Cinsiyet | Kadın() | Erkek() | | |
| Medeni Durum | Bekar() | Evli() | | |
| Yaş | 17-28 yaş arası() | 29-40 yaş arası() | 41-52 yaş arası() | 53 ve üzeri () |
| Öğrenim Durumu | İlköğretim() | Lise() | Lisans () | Lisansüstü() |
| Aylık Gelir | 500 YTL altı() | 500-1000 YTL arası() | 1000-1500 YTL arası() | 1500 YTL üzeri () |
| Trenle Seyahat Sıklığı (Son 1 Yıl İçinde) | 5 den az() | 5-10 arası() | 10 dan fazla() | |
| Trenle Seyahat Esnasındaki Tercih | Kompartıman() | Pulman() | Yataklı() | Kuşetli() |

BÖLÜM II Lütfen sorulara vermiş olduğunuz cevapların, gösterdiği okları takip ederek ilerleyiniz.



Şikayetinizi iletme yönteminiz neydi?

| | | |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Telefon | <input type="checkbox"/> TCDD'nin web sitesi | <input type="checkbox"/> Şikayet kutusu |
| <input type="checkbox"/> Fax | <input type="checkbox"/> E-mail | <input type="checkbox"/> Tren personeli ile görüşerek |
| <input type="checkbox"/> Gar-İstasyon personeli ile görüşerek | <input type="checkbox"/> Mektup | <input type="checkbox"/> Bölge Müdürlüklerindeki yetkililer ile görüşerek |

Şikayetinize kaç gün içerisinde cevap verildi?

| | |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1-10 gün arasında | <input type="checkbox"/> 11-20 gün arasında |
| <input type="checkbox"/> 21 ve daha fazla sürede | <input type="checkbox"/> Cevap verilmedi |

Şikayetinize getirilen çözümden memnun kaldınız mı?

| |
|-------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> evet |
| <input type="checkbox"/> hayır |
| <input type="checkbox"/> çözüm üretilmedi |

Gelecek yolculuklarınızda TCDD yi tercih etmeye devam edecek misiniz?

| |
|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> evet |
| <input type="checkbox"/> hayır |
| <input type="checkbox"/> kararsızım |

Eğer TCDD şikayetinizin tazmini için aşağıdaki seçenekleri sunsa idi, hangisini tercih ederiniz?

| |
|--------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Paramın iade edilmesini |
| <input type="checkbox"/> Özür dilenmesini |
| <input type="checkbox"/> Gelecekteki yolculuklarımda indirim yapılmasını |
| <input type="checkbox"/> Hediye verilmesini |
| <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen açıklayınız) |

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKIN, Fetullah **Türkiye'nin Gelişimi İçin Demiryolları**, Polimer Matbaacılık, Ankara, 2003
- AKIN, Fetullah ve SULTANOĞLU, Filiz, **1 856'dan 2006'ya Demiryollarının 150 yılı**, Demiryol-İş Yayınları, Ankara, 2006
- ANTON, Jon, **Customer Relationship Management**, Prentice Hall Englewood Cliffs, 1996; YERELİ, Ayşe N., "Müşteri İlişkileri Yönetimi(CRM) ve Günümüz Türkiye'sindeki Yeri", **Celal Bayar üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 7/1, 2001
- BARIŞ, Gülfidan, **Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikayet Yönetimi**, Birinci Basım, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2006
- BARLOW, Janelle ve MOLLER, Claus, **Her Şikayet Bir Armağandır**, (Çev: Günhan GÜNAY), Rota Yayınları, İstanbul, 1998
- BAŞ, Türker, **Anket**, Birinci Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001
- BUDAK, Gülay ve BUDAK, Gönül, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, Fakülte Kitabevi, İzmir, 2004
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Yayınları, 2002; ÇATI, Kahraman ve YILDIZ, Selami, "Şehirler Arası Otobüs İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama" **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.23, Sayı.2, 2005
- COLLIER, A.David, **Measuring and Managing Service Quality**, Service Management Effectiveness: Balancing Strategy, Organization and Human Resources, Operations and Marketing, eds; D. E. Bowen v.d., Jossy-Bass Publishers, U.S.A., 1990; UYGUÇ, Nermin, **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 1998
- ÇALIK, Tamer, **Performans Yönetimi**, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003
- DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996
- ESİN, Alp, **İSO-9001:2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite**, ODTÜ Geliştirme Vakfı Yayıncılık ve İletişim A.Ş., Ankara, 2002

- GERSON, Richard, **Müşteri Tatmininde Süreklilik**, (Çev: Tülay SAVAŞER)
Rota Yayınları, İstanbul, 1997
- GRONROOS, Christian, **Service Management and Marketing: Managing The Moments Of Truth In Service Competition**, Lexington Boks, U.S.A., 1990
- İSTANBUL TİCARET ODASI [İTO], **Sorularla Müşteri İlişkileri Yönetimi**, (Ebru Demirbağ), İstanbul, 2004
- JURAN, M. Joseph, GRZYNA, M. Frank, **Juran's Quality Control Handbook**, Dördüncü Basım, McGraw Hill Co, New York, 1988
- KIRIM, Arman, **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama**, Sistem Yayıncılık İstanbul, 2001
- KURİLOFF, H.Arthur, HEMPHILL, M. John., CLOUD, Douglas, **Starting and Managing the Small Business**, Mc Graw-Hill Edition, Singapore, New York, 1993
- MARTIN, B.William, **Müşteri Hizmetlerinde Kalite**, (Çev: Ahmet Ünver), Rota Yayınları, İstanbul, 1997
- MUCUK, İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, Der Yayınları, İstanbul, 2000
- ODABAŞI, Yavuz, **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000
- OLİVER, Richard L., **Satisfaction: A Behavioral Perspective On The Consumer**, MA:Irwin Mc. Graw-Hill, Boston, 1997
- ÖZTÜRK, Sevgi Ayşe, **Hizmet Pazarlaması**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir 2000
- PALMER, Margaret J., **Performans Değerlendirmeleri**, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:9, (Çev: Doğan Şahinler), İstanbul, 1993
- POYRAZ, Kemal, **Temel İstatistik**, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, 2004
- RUST, T.Roland and L. Richard, OLİVER, **Service Quality- New Directions Theory and Practice**, Sage Publications Inc., California, 1994

STEWART, D.W. and SHAMDASANI, P.N, **Focus Groups Theory Practice** Volume:20, Sage Publications, 1990; ZEYTİNLİOĞLU, Cem, “Fokus Grup Görüşmeleri ve Reklamcılıktaki Kullanımı”, **Anadolu Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi**, 1996

TCDD 2006 Yılı Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitabı

TEK, Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999

TÜRKİYE KALİTE KIYASLAMA KOMİTESİ, **Kıyaslama (Benchmarking) Başkalarından Öğrenmek**, Kal der Yayınları, İstanbul, 2000

UYGUÇ Nermin, **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi**, Dokuz Eylül Yayınları İzmir, 1998

ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, 2004, İstanbul

VAVRA, G.Terry, **Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları**, (Çev:Günhan GÜNAY), Kal der Yayınları, No:28, İstanbul, 1999

WALLER, N.Lin, **Telefonda Konuşmak**, (Çev: Doğan Kitapçılık), İstanbul 2001; TİMUR, M. Necdet ve SARIYER, Nilsun, “Kayseri’deki Otomobil Bayilerinde Müşteri Tatmin Aracı Olarak Şikayet Toplama Yöntemlerine İlişkin Bir Uygulama”, **Erciyes Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, Sayı.17, 2004/2

WELLWMIN, John, **Başarılı Müşteri Hizmeti**, (Çev: Emel Köymen), Dünya Yayınları, İstanbul, 1999

YAZICIOĞLU Yahşi ve ERDOĞAN Samiye, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004

ZEİTHAML Valeria, PARASURMAN A. ve BERRY, Leonard, **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations**, USA, 1990

MAKALELER

ARMUTLU, C. Erkin, “İlişkisel Pazarlamanın Teorik Temelleri: Etkileşim ve Şebek e Yaklaşımları”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı.2, 2006

ATAN, Murat, BAŞ, Mehmet, TOLON, Metehan, “Servqual Analizi ile Migros ve Gima Süpermarketlerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 7/2, 2006

- ATHANASSOPOULOS, D.Antreas, “ Another Look into the Agenda of Customer Satisfaction: Focusing on Service Providers Own and Perceived Viewpoints”, **International Journal of Bank Marketing**, Cilt.5, Sayı.7, 1997
- ÇATI, Kahraman ve YILDIZ, Selami, “Şehirlerarası Otobüs İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama”, **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.23, Sayı.2, 2005
- ÇOBAN, Suzan, “Müşteri Sadakatinin Kazanılmasında Veritabanlı Pazarlamanın Kullanımı”, **Erciyes Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, Sayı 19, 2005/2
- DAY, R.L. and LONDON, E.D., “Collecting Comprehensive Consumer Complaint Data by Survey Resarch”, **Advances in Consumer Research**, Vol.3, 1976; BARIŞ Gülfidan, **Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikayet Yönetimi**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2006
- DEMİRBİLEK, Ahmet ve DEMİRKOL, Erhan, “Demiryolu Ulaşımının Turizmde Yeri ve Önemi”, **2.Ulusal Demiryolu Kongresi**, İstanbul, Aralık, 1997
- DEMİREL Fahrettin ve ZENGİN, Hayrettin “Türk Yöneticilerinin Pazarlamaya Bakışı”, **3.Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı**, Eskişehir, Kasım 2004
- DEVEBAKAN, Nevzat ve AKSARAYLI, Mehmet, “Sağlık İşletmelerinde Teknik ve Algılanan Kalite”, **Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, Cilt.8, Sayı.1, 2006
- DREYER, Axel, “Kundenzufriedenheit in Tourismus”, **Münehen Oldenbourg** 1998; BOZKURT, Mesut, “Turizmde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayetleri Yönetimi”, **Balıkesir Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi**, 2001
- DUMAN, Teoman, “Richard L. Oliver ‘in Tüketici Memnuniyeti ve Tüketici Değer Algısı Kavramları Hakkındaki Görüşleri: Teorik Bir Karşılaştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, 5/2, 2003
- EGAN, J., “Drivers to Relational Strategies İn Retailing”, **Retail&Distribution Management**, 2000; KULBAŞ, Yiğit ve SEZGİN, Selime, “TORQUE-Müşteriyi Geri Döndürme Kuvveti/Bir İlişkisel Pazarlama Modeli” **İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi**, Cilt.2, Sayı.5, 2003
- EROĞLU, Ergün, “Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.34, Sayı.1, Nisan 2005
- FLANGAN J.C., “The critical incident technique”, **Psychological Bulletin**, (51),

- July 1954; KILIÇ, Uğur Keskin, “Şikayet Yönetimi ve Yetkilendirme: Resort Otel İncelemesi”, **Adnan Menderes Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi**, Aydın 2004
- FOXMAN, E.R., P.V., RAVEN ve STEM, D.E. “Locus of control, fatalism and responses to dissatisfaction: A pilot study”, **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, Vol.3, 1990; BARIŞ, Gülfidan, **Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikayet Yönetimi**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2006
- GİLLY, Mary. C., HANSEN, Richard. W.,”Consumer complaint handling as a strategic marketing tool”, **Journal of Consumer Marketing**, Vol.2, No.4, 1985
- GRONROOS, Christian, “A Service Quality Model and Its Marketing Implications”, **European Journal of Marketing**, 18(4), 1984
- GRONROOS, Christian, “The Marketing Strategy Continuum: Toward a Marketing Concept for The Service”, **Service Marketing Management Decision**, V.29 1991; GÜLMEZ, Mustafa, KİTAPÇI Olgun, “İlişki Pazarlamasının Gelişimi ve Yakın Geleceği” **Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.4, Sayı.2, 2003
- GÜLMEZ, Mustafa ve KİTAPÇI, Olgun, “İlişki Pazarlamasının Gelişimi ve Yakın Geleceği” **Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.4, Sayı.2, 2003
- GÜRBÜZ, Esen, “Devlet ve Özel İlköğretim Okullarında Hizmet Kalitesinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 7/1 2005
- HARRİ, Oren, “Thanks heavens for complainers”, **Management Review** Vol.86, No.3, Mart, 1997
- HARVARD BUSINESS REVIEW, “Şirketler ve Bunlardan Nefret Eden Müşteriler”, **Capital Dergisi**, 2007, Temmuz
- İŞİĞİÇOK, Özlem, “Telefonda Danışma Merkezleri: İşlevleri Faaliyet alanları ve Bu Merkezlerde Çalışanların Genel Özellikleri”, **Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.19, Sayı.1-2, Bahar-Yaz Dönemi, 2002
- KEAVENEY, S.M., “Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study”, **Journal of Marketing**, 1995; KILIÇ Uğur Keskin, “Şikayet Yönetimi ve Yetkilendirme: Resort Otel İncelemesi” **Adnan Menderes Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi**, Aydın, 2004
- KILIÇ, Özcan, “Tüketici Tatmin ve Şikayet Davranışı”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl:7, Sayı:42, Kasım

- KOZAK, Metin, “Turizm Sektöründe Tüketicilerin Şikayetlerini Bildirme Eğilimleri” **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 2007, Cilt.14, Sayı.1, 2007
- KULBAŞ Yiğit ve Sezgin SELİME, “TORQUE – Müşteriyi Geri Döndürme Kuvveti/Bir İlişkisel Pazarlama Modeli” **İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi**, Cilt.2, Sayı.5, 2003
- LIU,R, ve P.,MCCLURE, “Recognizing cross-cultural differences in consumer complaint behavior and intentions: an empirical examination”, **Journal of Consumer Marketing**, Vol.18, No.1, 2001; BARIŞ, Gülfidan, **Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikayet Yönetimi**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2006
- MATİLLA, A.S., WİRTZ, J., “Consumer complaining of firms:the determinants of channel choice” **Journal of Service Marketing**, Vol.18 No:2, 2004; BARIŞ, Gülfidan, **Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikayet Yönetimi**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2006
- ORAMAN, Yasemin,“KOBİ’lerde CRM İçin Stratejiler”, **Yönetim ve Ekonomi** Cilt.11, Sayı.1, 2004
- ÖRS, Hüsniye, “Hizmet Sektöründe Rekabet Stratejisi Aracı Olarak İlişki Kalitesi: Ölçülmesi ve Müşteri Memnuniyetiyle İlişkisi”, **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı.20, 2007
- POLAT, Can, “Müşteri Velinimettir”, **Power Ekonomi Dergisi**, Nisan 1998
- ROBLEDO, A.Marco, “Measuring and Managing Service Quality: Integrating Customer Expectations” **Managing Service Quality**,11(1), 2001
- SAAT, Mesiha, “Kavramsal Hizmet Modeli ve Hizmet Kalitesini Ölçme Aracı Olarak Servqual Analizi”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt.1, Sayı.3, 1999
- TİMUR, M. Necdet ve Nilsun SARIYER, “Kayseri’deki Otomobil Bayilerinde Müşteri Tatmin Aracı Olarak Şikayet Toplama Yöntemlerine İlişkin Bir Uygulama”, **Erciyes Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, Sayı.17, 2004/2
- WALLENCE William; KANJİ Gopal, “Business Excellence Through Customer Customer Satisfaction”, **Total Quality Management**, 11(7), 2000; DEVEBAKAN, Nevzat ve AKSARAYLI, Mehmet, “Sağlık İşletmelerinde Teknik ve Algılanan Kalite”, **Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, Cilt.8, Sayı.1, 2006
- YERELİ, Ayşe N., “Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Günümüz Türkiye’indeki Yeri”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 7/1, 2001

ZEITHAML, Valerie, PARASURAMAN, A., BERRY, Leonard, “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications For Future Research”, **Journal of Marketing**, 49(Fall), 1985

ZEITHAML, Valerie, PARASURAMAN, A., BERRY, Leonard, , “Servqual: A Multiple - Item Scale For Measuring Consumers’ Perceptions of Service Quality ”, **Journal of Retailing**, 64(1), 1988

TEZLER

BOZKURT, Mesut, “Turizmde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayet Yönetimi”, **Balıkesir Üniversitesi S.B.E., Yüksek Lisans Tezi**, 2001

BULGAN, Uğur, “Kütüphanecilik Sektöründe Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Bir Üniversite Kütüphanesi Uygulaması”, **Beykent Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi**, 2002

DOĞAN, Hatice, “Müşteri Odaklı Web Sitelerinin Tasarlanması ve Bu Sitelerin Değerlendirilmesine İlişkin Bir Uygulama”, **Çukurova Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi**, 2006

KILIÇ, Uğur Keskin, “Şikayet Yönetimi ve Yetkilendirme: Resort Otel İncelemesi” **Adnan Menderes Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi**, 2004

SALAN, Ömer, “Müşteri İlişkileri Yönetiminin Üst Yönetime Katkıları ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama”, **Dumlupınar Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi**, 2007

SIVRİ, Şerife, “Müşteri Memnuniyeti/Memnuniyetsizliği ve Buna Bağlı Müşteri Şikayet Davranışları Üzerine Bir Uygulama”, **Marmara Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi**, 2001

ŞİMŞEK Tolga Bahadır, “İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyetinin Hizmet Kalitesine Etkisi (Bursa’da Özel Bir Eğitim Kurumunda Uygulanması)” **Dumlupınar Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi**, 2001

YILMAZ, Aydın, “Demiryolu Yük Taşımacılığının Ülkemiz Ulaşım Sistemleri İçerisindeki Yeri ve Etkinliği, **Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Lisans Üstü Uzmanlık Programı**, 2000

ZEYTİNLİOĞLU, Cem, “Fokus Grup Görüşmeleri ve Reklamcılıktaki Kullanımı Kullanımı”, **Anadolu Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi**, 1996

INTERNET KAYNAKLARI

Anonim, “Müşteri Şikayet Yönetimi”

http://www.ca-se.com.tr/tr/percoordevelopment_customercomplain.asp, (19/05/2007)

Anonim, “Müşteri Şikayetlerinin Karşılınması ve İkna Psikolojisi”

<http://www.etietieti.com/etidunyasi/iletisim21.asp2saq>, (14/08/2007)

Anonim, “Tüketici Davranışları

http://www.zevkli.org/tuketici-davranislari- t104331.html?s=af6f3728c09680b_f11352e970125def8&t=104331”,(19/08/2007)

Anonim, “Müşteri İlişkileri Yönetimi,

www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=5641&baslik=6sigmavemusteriiliskileriyonetimi&i=Alti_sigma , (01.09.2007)

Anonim, “Müşteri Memnuniyeti”,

www.ilterem.com.tr/bultenler/kalite/altbulten/mumeda.htm(07.09.2007)

Anonim, “Müşteri geri bildirim ve şikayetlerini iyi değerlendirme”

<http://www.tfl.gov.uk/assets/downloads/corporate/London-Streets-complaints-and-feedback-policy-Turkish.pdf> (15.09.2997)

Anonim, “Hizmet Masası Teknoloji Çözümleri”,

<http://www.sampas.com.tr/urunler/default.aspx?SectionId=106>, (26/09/2007)

ATEŞ, M. Rauf, “Mutsuz Müşteri 23 Yıl Konuşuyor”,

www.capital.com.tr/haber.aspx, (01.06.2007)

BOZGEYİK, Abdullah, “Başarının Anahtarı Müşteride.Başka Yerde Aramayın”

www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.A.Bozgeyik (09/09/2007)

DOĞAN, Özlem İpekgil,

<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi04/dogangil.htm>, (08.08.2007)

DURMAZ, Yakup, “Modem Pazarlamada Tüketici Memnuniyeti ve Evrensel Tüketici Hakları

<http://www.joy.yasar.edu.tr/makale/ucuncusayi/YakupDURMAZ.doc>
(08.07.2007)

ENER, Neriman, ”KOBİ’ler İçin Pazarlama Verimliliğini Arttırma Stratejileri”

<http://www.fbe.emu.edu.tr/journal/doc/2/2Article13.pdf>, (29/08/2007)

- ERGUNDA, H.İbrahim, ve TUNÇER, Meltem, “Müşteri Odaklılık”,
<http://www.biymed.com/depo/must-od.pdf> (15,04,2007)
- FIRAT, Ebru, “Ziyareti Arttıran Daha Çok Kazanıyor”,
www.capital.com.tr/yazar.aspx, (02.07,2007)
- GÜLEŞ, H.Kürşat, “Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları
www.microsoft.com, (28.07.2007)
- ÖZALP, Gamze, “Şikayet Yönetimi”,
http://www.diyez.com.tr/images/sikayet_yonetimi.pdf (19/05/2007)
- TCDD'nin Tarihçesi”, <http://www.tcdd.gov.tr>, (03/03/2007)
- TÖRTOP, İ. Can, “Müşterilerinizi Dinleyin”,
www.plusvalue.com.tr/makaleler, (10 .05.2007)
- TÜRKYILMAZ, Ali ve ÖZAKTAN, Coşkun, “Ulusal Müşteri Memnuniyeti Indexleri,
www.fatih.edu.tr/aturkyilmaz/documents/umumikultur(12/06/2007)
- UYAR, Galip, “Şikayetlerden Şikayet Etmeyin”
http://www.plusvalue.net/makaleler/Galip_Uyar, (04/07/2007)
- VALİ, Hayim, “Müşteri Şikayet Yönetimi,
<http://www.kalitekontrol.org/forum/msy/-t649.0html> (12,07,2007)
- YILMAZ, Erol, “Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Merkezli Kütüphanecilik”,
<http://www.unak.org.tr/unak06/bildiriler/erolyilmaz.ppt>, (04.04.2007)
- YURTSEVER, İzzettin, “Misafir Memnuniyetinde”
<http://www.otelsikayet.com/tuketici-bilgi/MisafirMemnuniyetinde-GUEST-RELATIONS.asp> -
(05/09/2007)
- <http://www.pazaralamdunyasi.com/Desktopdefault.aspx?tabid=213&ItemId=207&Rtabid=197>
(30/06/2007)
- [http://portal.ku.edu.tr/~laksoy/files/turkish/Capital\(online\)_Dec2005.pdf](http://portal.ku.edu.tr/~laksoy/files/turkish/Capital(online)_Dec2005.pdf), (16/07/2007)
- http://www.anketofisi.com/anket_teknikleri.html, (03/08/2007)
- www.beyaz.net/index.php?section=46, (05/08/2007)
- <http://www.ekutup.dtp.gov.tr/kit/koseoglm/performa.pdf>, (21/09/2007)

DİĞER BELGELER

ELMACI Orhan, Stratejik Yönetim Muhasebesi Ders Notları, Dumlupınar Üniversitesi

İşletme Anabilim dalı ,2006

TCDD, İstatistik Yıllığı, 2002-2006

TCDD 3. Bölge Müdürlüğü Ticaret Servisi'nden Alınan Bilgiler ve Dokümanlar,
(Nisan-Ekim,2007)

DİZİN

A

ACSI, xiii, xiv, 28, 34
 Aktif eylem, 57
 Algılar, 14, 16, 19, 20, 27, 28, 108, 09, 111, 113, 163
 Analiz, 48, 55, 76, 80, 84, 95, 101, 106, 109, 127, 132, 143
 Anket, xi, xxi, 107, 128, 134, 135, 136
 ARGEDA, xiv, 126

B

Beklentiler, 5, 30, 109, 111
 Boşluk, 21, 22

C

CRM, xiv, 26, 46, 48, 51, 52

D

Danışma paneli, 106
 Demiryolları, 117, 120, 121, 122, 128
 Demografik, 66, 136
 Dış müşteri, 2, 3
 Direk müşteri, 3
 Dolaylı müşteri, 3

E

Eşgüdümleme, 12
 Etkin, xviii, 22, 24, 35, 47, 49, 50, 52, 54, 68, 71, 82, 83, 88, 128, 132, 133, 142, 145, 158, 159, 162
 Eylem planı, 82, 83

F

Fokus grup görüşme tekniği, 105

G

Geleneksel pazarlama, 44
 Geri-bildirim, 50, 76, 89

H

Hedef, 52, 56
 Hizmet, v, xvi, xvii, xxi, 2, 13, 14, 15, 17, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 30, 31, 35, 37, 44, 47, 50, 56, 57, 59, 65, 66, 68, 69, 74, 75, 77, 78, 81,

82, 94, 99, 102, 125, 127, 128, 133, 135, 139, 157, 162, 163
 Hizmet standartları, 77

İ

İç müşteri, 3, 36
 İlişkisel pazarlama, v, xvi, xxi, 44, 45, 49, 133, 135, 163
 İşletme, xvi, 2, 3, 4, 8, 9, 17, 22, 23, 29, 31, 34, 35, 37, 41, 43, 44, 45, 47, 48, 51, 55, 56, 60, 62, 63, 72, 73, 74, 77, 81, 82, 89, 90, 94, 101, 102, 104, 106, 147, 163, 167
 İzmir, xx, 10, 14, 25, 78, 115, 120, 121, 128, 131, 133, 134

K

Kalite, 2, 4, 13, 14, 16, 17, 19, 20, 21, 27, 28, 29, 31, 46, 50, 60, 77, 78, 85, 120
 Kamu kurumları, 120
 Karayolları, 122
 Kıyaslama, 103, 104
 kontrol, 10, 12, 22, 29, 60, 64, 66, 71, 82
 Kriterler, xvi, xvii, xxi, 29, 88, 98, 99, 135
 Kritik olay tekniği, 101, 102
 Kuruluş, 25, 128, 132, 158
 Kültür, 65, 104, 157

M

Mal, 2, 3, 4, 5, 14, 16, 22, 24, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 35, 36, 37, 45, 47, 48, 54, 56, 59, 60, 61, 64, 70, 72, 77, 82, 108, 116, 140
 Maliyet, 8, 9, 72
 Memnuniyet, 4, 17, 27, 29, 35, 49, 51, 74, 127, 139, 148, 162
 Misyon, xxi, 56, 135, 163
 MİY, xiv, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 95
 Müşteri, v, xvi, xvii, xviii, xx, xxi, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40,

41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 54, 55, 56, 58, 59, 61, 62, 63, 64, 66, 68, 69, 70, 71, 72, 74, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 94, 95, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 115, 120, 125, 128, 129, 132, 133, 134, 135, 136, 139, 140, 142, 143, 144, 145, 146, 148, 151, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 167

Müşteri anketleri, 82, 108, 161

Müşteri bakış açısı, xvi, xvii, xxi, 107, 111, 115, 133, 135, 136, 167

Müşteri çeşidi, 3

Müşteri memnuniyeti, xvi, xvii, xxi, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 40, 41, 44, 45, 46, 56, 70, 71, 74, 94, 129, 135, 145, 163

Müşteri sadakati, v, xvi, xxi, 5, 9, 28, 36, 42, 44, 50, 133, 135, 163

Müşteri şikayet yönetim performansı, xiii, 98, 99, 111, 167

Müşteri şikayet yönetim sistemi, 82, 101, 135

Müşteri şikayet yönetimi, v, xvi, xvii, xxi, 5, 12, 13, 24, 25, 35, 42, 43, 51, 57, 88, 98, 99, 100, 102, 107, 109, 110, 111, 133, 135, 161, 163, 164, 165, 167

Müşteri şikayetleri, 24, 28, 34, 94, 100, 102

Müşteri tutma, 35

N

Negatif onaylama, 27, 110

O

Onaylama, 111

Ö

Örgütlenme, 10, 11

P

Panel, 106, 107

Pasif eylem, 57, 58

Performans, v, xvi, xvii, xxi, 16, 22, 27, 98, 109, 101, 110, 111, 133, 135, 164

Planlama, 5, 10, 11, 21

Politika, 5, 22, 163

Pozitif onaylama, 27, 111

S

Sadık müşteri, 36, 39, 42, 51

Servqual, 14, 17, 19

Sistem, v, xvi, xvii, xxi, 11, 54, 55, 73, 79, 132, 133, 135, 161

Standartlar, 24, 32, 77, 79, 82, 84

Strateji, 47, 52, 71, 72

Ş

Şikayet, vii, viii, vii, viii, ix, x, xi, xii, xiii, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 12, 13, 22, 23, 24, 25, 32, 33, 34, 35, 36, 41, 42, 43, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 76, 79, 80, 81, 82, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 94, 95, 96, 99, 101, 102, 103, 106, 110, 111, 112, 129, 130, 131, 132, 133, 139, 141, 142, 143, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 155, 156, 157, 158, 159, 163, 164, 165, 166, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 178

Şikayet politikaları, 71

Şikayet toplama yöntemleri, 74

Şikayet yönetim sistemi, v, xxi, 135, 163

T

Tatmin, v, 6, 15, 17, 19, 20, 26, 27, 28, 93, 100, 102, 109, 110, 111, 167

TCDD, vi, vii, viii, ix, v, vi, ix, x, xi, xii, xiii, xiv, xvi, xvii, xviii, xix, xx, xxi, 8, 56, 112, 113, 97, 115, 116, 117, 118, 120, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 149, 151, 152, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 164, 165, 166, 169, 175, 176, 178

TCDD 3. Bölge Müdürlüğü, ix, xii, xviii, xx, xxi, 129, 130, 131, 132, 133, 136, 139, 140, 141, 142, 145, 156, 157, 158, 162

TKY, xiv, 25

TORQUE, xiv, 44, 49

U

Ulaştırma, v, 120

V

Veri tabanı, 74, 85

Vizyon, xxi, 56, 135, 163

Y

Yeniden alım, 4, 94, 148

Yolcu, xx, 118, 121, 122, 123, 130, 132, 134, 158

Yönelme, 10, 11

Yönetim, xvii, xviii, xxi, 9, 10, 11, 13, 25, 47, 50, 51, 52, 54, 56, 68, 71, 73, 74, 76, 77, 82, 85, 101, 103, 104, 120, 132, 133, 135, 136, 142, 144, 145, 157, 158, 160, 162

Yöntem, 40, 74, 108, 109, 144, 145

