

173586

**Müşteri Tatmin Aracı Olarak Şikayet  
Toplama Yöntemleri  
-Otomobil Bayilerinde Bir Uygulama-  
Nilsun SARIYER  
(Doktora Tezi)**

**Eskişehir, 2003**

Anadolu Üniversitesi  
Eskişehir

MÜŞTERİ TATMİN ARACI OLARAK ŞİKAYET TOPLAMA  
YÖNTEMLERİ  
-OTOMOBİL BAYİLERİNDE BİR UYGULAMA-

Nilsun SARIYER

DOKTORA TEZİ  
Pazarlama Anabilim Dalı  
Danışman: Prof. Dr. M. Necdet TİMUR

Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eylül 2003

DOKTORA TEZ ÖZÜ

MÜŞTERİ TATMİN ARACI OLARAK ŞİKAYET TOPLAMA  
YÖNTEMLERİ  
-OTOMOBİL BAYİLERİNDE BİR UYGULAMA-

Nilsun SARIYER

Pazarlama Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2003

Danışman: Prof. Dr. M. Necdet TİMUR

Bugün işletmelerin gelişmeleri müşteriye odaklanmalarına bağlıdır. Bununla birlikte, işletmenin kârlı bir şekilde büyümesi doğru müşteri ilişkileri geliştirmeye bağlıdır. Müşteri ilişkileri değerinin nasıl arttırılacağı, farklı ilişki yapılarının müşteri tatminini nasıl etkileyeceği ve alıcı ile satıcı arasında müşteri değerinin nasıl paylaşıldığı müşteri merkezli stratejilerle ele alınır. Bu tez ile müşteri merkezli stratejilerden biri olan müşteri şikayetlerini toplama yöntemi ele alınmıştır.

Çoğu işletme, bu metotları, müşteri birlikteliğini arttırmak ve müşteri sadakatini sağlamak için bir yatırım olarak görürler. Bu metotlar, müşteri tatminini geliştirerek müşterinin etrafta olumsuz konuşmasını engeller. Bundan dolayı işletmeler şikayetleri kendilerinde toplamaya çalışırlar.

ABSTRACT

COMPLAINT COLLECTING METHODS FOR TOOLS OF CUSTOMER  
SATISFACTION – A CASE OF AUTOMOTIVE AGENTS-

Nilsun SARIYER

Department of Business Administration Part Marketing  
Social Institute of Anadolu University, September 2003

Adviser: Prof. Dr. M. Necdet TİMUR

Today's emphasis on generating growth necessarily means focusing on customer. However, generating profitable growth requires focusing on the right customer relationships. In exploring customer based strategies, how the value proposition can be designed to enhance the value of the customer relationship, how different relationship structures affect the amount of value created, and how that value is shared by the customer based strategies. This thesis introduces methods of gathering customer complaints that is one of the customer based strategies.

Many firms consider investments in this methods as means of increasing customer commitment and building customer loyalty. They increase the probability of enhanced customer satisfaction and thus repeat patronage behavior while diminishing negative word-of-mouth. Because there is evidence that long time customers are more profitable because they tend to purchase in greater quantity and more frequently than new customers. Therefore, firms try to gather customer complaint by themselves.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

**Nilsun SARIYER'in "Müşteri Tatmin Aracı Olarak Şikayet Toplama Yöntemleri Otomobil Bayilerinde Bir Uygulama"** başlıklı tezi **10 Kasım 2003** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Pazarlama)** Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza \_\_\_\_\_

Üye (Tez Danışmanı) : **Prof.Dr.Necdet TİMUR**

Üye : **Prof.Dr.İlhan ÜNLÜ**

Üye : **Prof.Dr.Yavuz ODABAŞI**

Üye : **Prof.Dr.Mahir NAKİP**

Üye : **Doç.Dr.Sevgi ÖZTÜRK**

**Prof.Dr.Nurhan AYDIN**  
**Anadolu Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

## ÖNSÖZ

Tez hazırlama süreci boyunca tez izleme komitesinde katkılarından dolayı sayın Prof. Dr. Yavuz ODABAŞI ve sayın Prof. Dr. İlhan ÜNLÜ'ye ve her zaman hoşgörüsüyle beni destekleyen danışman hocam sayın Prof. Dr. M. Necdet TİMUR'a şükranlarımı sunarım. Ayrıca lisans eğitiminden itibaren bilgileri ile bana yol gösteren ve araştırma kısmında yardımcı olan sayın Prof. Dr. Mahir NAKİP'e teşekkür ederim.

Nilsun SARIYER

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ .....	ii
ABSTRACT .....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	iv
ÖNSÖZ .....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ

1. TÜKETİCİ SATIN ALMA SÜRECİ .....	2
2. MÜŞTERİ ŞİKAYETİ KAVRAMI .....	4
3. MÜŞTERİLER AÇISINDAN ŞİKAYETLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	5
3.1. Müşteri Şikayet Davranışı .....	5
3.1.1. Müşterinin Tatmin Düzeyi .....	6
3.1.2. Dağıtım Kanalınnın Özellikleri .....	7
3.1.3. Tüketicinin Özellikleri .....	8
3.1.4. Durumsal Faktörler .....	9
3.2. Müşteri Şikayet Düzeyleri .....	9
3.2.1. Pasifler .....	10
3.2.2. Öfkeliiler .....	11
3.2.3. Aktivistler .....	12
3.2.4. Konuşanlar .....	12
4. İŞLETMELER AÇISINDAN ŞİKAYETLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	13
4.1. Şikayet Sistemi .....	17
4.1.1. Şikayet Yönetim Sistemi .....	20
4.1.2. Müşteri Şikayet Ele Alma Sistemi .....	26
4.1.2.1. Müşteri Şikayet Ele Alma Sistemini Özellikleri .....	27
4.1.2.2. Müşteri Şikayet Ele Alma Sisteminin Oluşturulması .....	28
4.2. Şikayet Dostu İşletme Kavramını Uygulamaya Koyma .....	32

## İKİNCİ BÖLÜM

### ŞİKAYET TOPLAMA YÖNTEMLERİ

<b>1. İLİŞKİYE DAYALI ŞİKAYET TOPLAMA YÖNTEMLERİ .....</b>	<b>41</b>
<b>1.1. Şikayet Kutuları .....</b>	<b>41</b>
<b>1.1.1. Şikayet Kutularının Müşteri Tarafından Tercih Edilme Sebepleri .....</b>	<b>42</b>
<b>1.1.2. Şikayet Kutusunda Bulunması Gereken Özellikler .....</b>	<b>42</b>
<b>1.1.3. Şikayet Kutularının Kullanımı Esnasında Ortaya Çıkan Sorunlar .....</b>	<b>43</b>
<b>1.2. Personel .....</b>	<b>44</b>
<b>1.3. Müşteri Anketleri .....</b>	<b>48</b>
<b>1.4. Müşteri Destek Masaları .....</b>	<b>50</b>
<b>2. TEKNOLOJİYE DAYALI ŞİKAYET TOPLAMA YÖNTEMLERİ .....</b>	<b>52</b>
<b>2.1. Ücretsiz Telefon Hatları.....</b>	<b>52</b>
<b>2.1.1. Ücretsiz Telefon Hatlarının İşletmeye Sağladığı Yararlar .....</b>	<b>54</b>
<b>2.1.2. Ücretsiz Telefon Hatlarının Yetersizliği .....</b>	<b>56</b>
<b>2.2. Çağrı Merkezleri .....</b>	<b>57</b>
<b>2.2.1. Dünya’da Çağrı Merkezlerinin Kullanımı .....</b>	<b>59</b>
<b>2.2.2. İşletmeler Açısından Çağrı Merkezlerinin Önemi .....</b>	<b>61</b>
<b>2.2.3. Çağrı Merkezi Bileşenleri .....</b>	<b>62</b>
<b>2.2.4. Çağrı Merkezlerinin İşletmeye Sağladığı Yararlar .....</b>	<b>68</b>
<b>2.2.5. Çağrı Merkezlerinin Yapısı .....</b>	<b>77</b>
<b>2.2.6. Çağrı Merkezi Yönetimi .....</b>	<b>80</b>
<b>2.2.7. Çağrı Merkezinin Kurulması .....</b>	<b>83</b>
<b>2.2.8. Müşteri Şikayetlerinde Çağrı Merkezlerinin Kullanılması .....</b>	<b>90</b>
<b>2.2.9. Çağrı Merkezlerine Gelen Müşteri Şikayetlerinin Satışa Dönüştürülmesi .....</b>	<b>93</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTOMOBİL BAYİLERİ’NDE ŞİKAYET TOPLAMA YÖNTEMLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

<b>1. ARAŞTIRMANIN AMAÇLARI .....</b>	<b>106</b>
<b>2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>106</b>
<b>2.1. Araştırmanın Modeli .....</b>	<b>107</b>
<b>2.2. Literatür Taraması.....</b>	<b>110</b>

2.3. Araştırmanın Hipotezleri .....	112
3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI .....	113
4. VERİLERİN TOPLANACAĞI ANA KÜTLENİN BELİRLENMESİ .....	113
4.1. Ana Kütlede Uygun Örneğin Belirlenmesi .....	113
4.2. Örnek Hacminin Belirlenmesi .....	114
5. MEVCUT DURUMUN TESPİT EDİLMESİ .....	116
5.1. Otomobil Bayilerinin Halihazırda Kullandıkları Şikayet Sisteminin Belirlenmesi .....	119
5.2. Otomobil Bayilerinin Halihazırda Kullandıkları Şikayet Toplama Yöntemlerinin Tespit Edilmesi .....	119
6. VERİLERİN TOPLANMASINDA KULLANILACAK YÖNTEMLERİN SEÇİMİ .....	121
7. VERİLERİN TOPLANMASI .....	122
8. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMU .....	122
8.1. Otomobil Bayi Müşterileri İle İlgili Bulgular .....	124
8.1.1. Müşteri Tatmini İle İlgili Bulgular .....	124
8.1.2. Müşterinin Bağlılığı İle İlgili Bulgular .....	126
8.1.3. Şikayet Toplama Yöntemlerinden Beklentileri Gösteren Bulgular .....	130
8.1.4. Müşterilerin Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular .....	131
8.2. Güvenilirliğinin Test Edilmesi .....	132
8.3. Şikayet Toplama Yöntemlerinin Özelliklerinin Belirlenmesi .....	133
8.4. Şikayet Toplama Yöntemleriyle İlgili Özelliklere Göre Müşterilerin Değerlendirmesine İlişkin Analiz Sonuçları .....	137
8.4.1. Müşteri Tatmini Konularına İlişkin Analiz Sonuçları .....	137
8.4.2. Müşteri Bağlılığına İlişkin Analiz Sonuçları .....	140
8.4.3. Demografik Bulgulara İlişkin Analiz Sonuçları .....	143
8.5. Müşterilerin Şikayet Toplama Yöntemlerini Kullanımları İle İlgili Değerlendirmesine İlişkin Analiz Sonuçları .....	143
8.5.1. Müşteri Tatmini Konularına İlişkin Analiz Sonuçları .....	143
8.5.2. Müşteri Bağlılığına İlişkin Analiz Sonuçları .....	146
8.5.3. Demografik Bilgilere İlişkin Analiz Sonuçları .....	149

<b>8.6. Müşterilerin Şikayet Toplama Yöntemlerine Verdikleri Önemle İlgili Analiz Sonuçları .....</b>	<b>150</b>
<b>8.6.1. Müşteri Tatmini Konularına İlişkin Analiz Sonuçları .....</b>	<b>151</b>
<b>8.6.2. Müşteri Bağlılığına İlişkin Analiz Sonuçları .....</b>	<b>159</b>
<b>8.6.3. Demografik Bulgulara İlişkin Analiz Sonuçları.....</b>	<b>163</b>
<b>9. ARAŞTIRMANIN SONUCU .....</b>	<b>166</b>
<b>SONUÇ .....</b>	<b>170</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>173</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>192</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Çağrı Merkezi Bileşenleri .....	63
Tablo 2. Özel Otomobil Sayısı .....	113
Tablo 3. Kayseri'deki Otomobil Bayilerinin Listesi .....	114
Tablo 4. Bayi Yöneticilerinin Bayi İçindeki Görevi .....	116
Tablo 5. Şikayet Sisteminin Bulunurluğu İle İlgili Bulgular .....	117
Tablo 6. Şikayet Sisteminin Bayiye Sağladığı Yararlarla İlgili Bulgular .....	117
Tablo 7. Otomobil Bayilerinin Şikayet Kaydı Tutma Oranları ve Kayıt Süreleri İle İlgili Dağılımlar .....	118
Tablo 8. Otomobil Bayilerinde Şikayet Birimi ve Personel İle İlgili Dağılımlar .....	118
Tablo 9. Otomobil Bayilerinde Kullanılan Şikayet Toplama Yöntemleri İle İlgili Bulgular .....	119
Tablo 10. Otomobil Bayilerinde Şikayet Toplama Yöntemleri İle İlgili Bulgular .....	120
Tablo 11. Yöneticilerin Tercih Ettikleri Şikayet Toplama Yöntemi İle İlgili Bulgular .....	121
Tablo 12. Şikayet Eden Müşterilerin Oranı .....	125
Tablo 13. Müşterilerin Tatmin Düzeyleri İle İlgili Frekans Dağılımları .....	125
Tablo 14. Müşteri Bağlılığı Sağlama İle İlgili Bulgular .....	126
Tablo 15. Müşterilerin Şikayet Toplama Yöntemlerinin Kullanım Sıklığı .....	129
Tablo 16. Müşterilerin Şikayet Toplama Yöntemlerine Verdikleri Önem Düzeyleri .....	129
Tablo 17. Müşterilerin Şikayet Toplama Yöntemlerinden Beklentilerinin Ortalamaları .....	130
Tablo 18. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular .....	131
Tablo 19. Barlett Testi Ve Kaiser-Meyer-Olkin Testi Sonuçları .....	131
Tablo 20. Toplam Varyansı Açıklama Tablosu .....	134
Tablo 21. Bileşenler Matrisi .....	135
Tablo 22. Önceki Tecrübe İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları .....	138
Tablo 23. Müşteri Tatmini İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları .....	139
Tablo 24. Marka Tercihi İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları .....	141
Tablo 25. Servis Tercihi İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları .....	142
Tablo 26. Diğer Marka Bağlılığı İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları .....	146
Tablo 27. Şikayet Toplama Yöntemlerinin Kullanımı İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları .....	147
Tablo 28. Yeniden Otomobil Satın Alma İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları .....	148
Tablo 29. Tavsiye Etme İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları .....	148
Tablo 30. Diğer Müşteri Bağlılığı İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları .....	149
Tablo 31. Gelir Durumu İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları .....	150
Tablo 32. Müşterilerin Tercih Ettikleri Şikayet Toplama Yöntemleri .....	151
Tablo 33. Ürün Tatmini İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları .....	152
Tablo 34. Bayi Tatmini İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları .....	152

Tablo 35. Şikayet Sistemi Tatmini İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları .....	154
Tablo 36. Servis Tatmini İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları .....	155
Tablo 37. Satış Personeli Tatmini İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları .....	156
Tablo 38. Servis Personeli Tatmini İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları .....	157
Tablo 39. Şikayet Personeli Tatmini İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları .....	158
Tablo 40. Önceki Tecrübe İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları .....	159
Tablo 41. Marka Tercihi İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları .....	159
Tablo 42. Yeniden Satın Alma İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları .....	160
Tablo 43. Servisi Tercih Etme İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları .....	161
Tablo 44. Kampanya İle Ürün Değişirme İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları .....	161
Tablo 45. Tavsiye Etme İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları .....	162
Tablo 46. Kullanım Yılı İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları .....	163
Tablo 47. Müşterilerin Tercih Ettikleri Şikayet Toplama Yöntemleri .....	164
Tablo 48. Tatmin Olan Müşterilere İlişkin Özet Tablo .....	166
Tablo 49. Tatmin Olan Müşterilere İlişkin Özet Tablo .....	167
Tablo 50. Şikayet Toplama Yöntemlerinin Karşılaştırması .....	167

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 1. Genel Tüketici Davranışı Modeli .....	3
Şekil 2. Satın Alma Sonrası Tüketici Davranışı .....	5
Şekil 3. Tatmin Olmamış Müşteri Davranışı .....	10
Şekil 4. Müşteri Şikayet Düzeyleri .....	11
Şekil 5. Şikayet Geliştirme.....	18
Şekil 6. Şikayet Yönetim Sistemi.....	23
Şekil 7. Şikayet Ele Alma Sistemi.....	31
Şekil 8. Çağrı Merkezlerinde Verinin İşlenmesi .....	105
Şekil 9. Tüketicinin Satın Alma Sonrası Değerlendirmesi.....	108
Şekil 10. Müşterinin Satın Alma Sonrası Değerlendirmesi.....	109
Şekil 11. Müşteri Şikayetleri İle İlgili Araştırmaların Sayısı.....	110
Şekil 12. Müşteri Tatminsizliğinin Tatmine Çevrilmesi.....	173

## GİRİŞ

Dünyada ticari sınırların kalkması ile birlikte serbest pazarların oluşması, alternatif iş kanallarının ortaya çıkması, ürünlerin giderek birbirine benzemesi ve müşteri bilincinin artması işletmeleri yoğun bir rekabet ortamının içine çekmiştir. Dolayısıyla günümüzde müşteriler, daha önce hiç olmadıkları kadar seçme şansına sahip olmakta ve ihtiyaç duydukları herşeye kolaylıkla ulaşabilmektedirler. Bunu gözönüne alan işletmeler, mevcut müşterisinin diğer işletmenin ürünlerini tercih etmemesi için bazı önlemler almaya başlamışlardır. Amaç; müşteriye kaybetmemektir.

İşletmeler geliştirdikleri yöntemlerle müşterinin şikayetini istediği şekilde, hızlı ve kolay iletmesini sağlamaya çalışırlar. Çünkü bu yöntemler, müşterinin diğer marka ve ürünü tercih etmesini önler. Ürün ya da ürünle ilgili diğer özelliklerdeki(hizmet, garanti, personel, kalite gibi) eksiklikleri ortaya çıkarır. Müşterinin etrafındakilere olumsuz düşüncelerini anlatmasını önler. En önemlisi müşterinin tatminini arttırır.

Müşteri, ürün satın almadan önce bu yöntemlerin varlığını bilirse tereddüt etmeden alışveriş yapar. Aslında şikayetlerin işletmede toplanmasını sağlayan bu yöntemler, ürüne eklenen bir özellik (servis, garanti gibi) kabul edilmelidir. Ancak bu konu; bilimsel çalışmalarda ve iş hayatında incelenmemiştir.

İlk bölümünde, müşteri ve pazar bilgileri konusunda en kolay ulaşılabilen ancak en az yararlanan kaynaklardan biri olan müşteri şikayetleri, müşteri ve işletme açısından ele alınarak şikayetlerin doğru çözülebilmesi için etkin şikayet sistemleri üzerinde durulacaktır.

İkinci bölümde, müşterilerinin şikayetlerini direkt işletmeye söylemeleri amacıyla halihazırda kullanılan yöntemler sınıflandırılacaktır. Her yöntemin özellikleri anlatılacaktır.

Üçüncü ve son bölümde, şikayet toplama yöntemlerine yönelik otomobil bayilerinde bir uygulama yapılacaktır. Bu uygulamanın amacı, tatminsizlik göstergesi olarak kabul edilen şikayetlerin nasıl tatmine çevrileceğini göstermektir. Bu amaçla müşterinin kullandığı ve tercih ettiği yöntemler tespit edilerek müşterinin beklentileri ortaya çıkarılacaktır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ

#### 1. TÜKETİCİ SATIN ALMA SÜRECİ

Tüketicinin herhangi bir ürünü kullanmasının temel nedeni, bir ihtiyacı tatmin etmektir<sup>1</sup>. Bu amaçla tüketici pazarda araştırma yapar ve seçenekleri belirler. Bu seçenekler arasında kendisi için en uygun olanı tespit ederek satın alma kararı verir. Satın aldığı ürünü kullandıktan sonra tatmin olur ya da tatmin olmaz. Tüketicinin satın alma süreci olarak adlandırılan bu süreç; sorunun belirlenmesi, seçeneklerin ve bilgilerin aranması, seçeneklerin değerlendirilmesi, satın alma kararı ve satın alma sonrası değerlendirme aşamalarını içerir. Tüketici satın alma süreci esnasında farklı değişkenlerin etkisi altındadır. Bu değişkenler; psikolojik, sosyo-kültürel, demografik, pazarlama çabaları ve durumsal etkilerdir. Bu değişkenler tüketicinin satın alma kararında etkilidir. (Şekil 1)

Tüketici, satın alma süreci sonunda tatmin olursa aynı marka ürünü satın almaya devam eder. İşletmelerin gerçekleştirmeye çalıştıkları amaç budur. Çünkü tatmin olan müşterinin davranışları şunlardır:

- İşletmenin ürün ve hizmetlerine karşı olumlu tutum geliştirir,
- Ürün ve hizmetler hakkında diğer müşterilere olumlu ve güzel şeyler söyler,
- Rakip ürünleri tercih etmez,
- Ürün ve hizmeti tekrar satın alarak marka bağlılığı geliştirir,
- İşletmenin diğer ürünlerinin potansiyel alıcısı olur.

Ancak müşterinin üründen beklentileri ile ürünün kullanım amacına uygunluğu arasında bir uyumsuzluk varsa gerçek bir problemden ya da tüketici tarafından algılanan bir problemin varlığından sözedilebilir<sup>2</sup>. Tüketicinin tatmin olmadığını gösteren bu durum, işletmeler açısından önem taşır. Tüm iyi niyetli çabalara rağmen işletmeler,

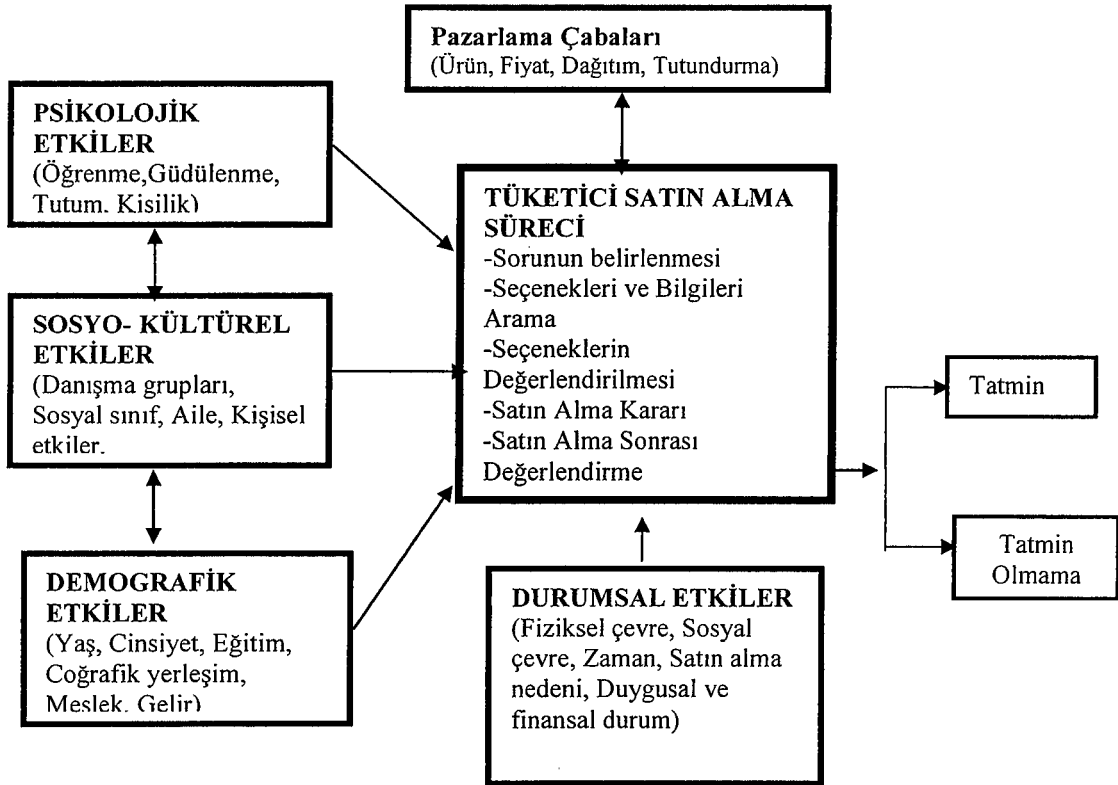
<sup>1</sup> Yavuz Odabaşı ve Gülfidan Barış, **Tüketici Davranışı** (İstanbul: MediaCat Kitapları, 2002), s.387.

<sup>2</sup> Özcan Kılıç, "Tüketicinin Tatmini ve Şikayet Davranışı", **Pazarlama Dünyası**, Yıl 7, Sayı No: 41, (Eylül-Ekim 1993), s.32.

tüketicilerinin tatmin olmadığı durumları yaşar. Tatmin olmayan müşterinin davranışları ise şunlardır:

- İşletmenin ürün ve hizmetine karşı olumsuz tutum geliştirir,
- Marka bağlılığı yerine marka kayması oluşur,
- Ürün ve hizmetler hakkında diğer müşterilere olumsuz şeyler anlatır,
- Şikayetçi bir tavır takınır.

Bu davranışları farkedene ileri görüşlü işletmeler şikayetleri; ürünlerini ve hizmetlerini geliştirebilecekleri sadık müşteriler kazanabilecekleri bir fırsat olarak görür<sup>3</sup>. Bu nedenle işletmeler açısından müşteri şikayetleri önem kazanmıştır.



Şekil 1. Genel Tüketici Davranışı Modeli

Yavuz Odabaşı ve Gülfidan Barış, **Tüketici Davranışı** (İstanbul: MediaCat Kitapları, 2002), s.50.

<sup>3</sup> Odabaşı, a.g.e., s.392.

## 2. MÜŞTERİ ŞİKAYETİ KAVRAMI

Şikayet arapça bir sözlük olup, hoşnutsuzluk belirten söz veya yazı, sızlanma, sızıltı, yakınma anlamına gelir<sup>4</sup>. Şikayet, beklentileri karşılayamama yani tatminsizlik göstergesidir. Bu genel tanımların yanısıra şikayet kavramını, müşteri ve işletme açısından ayrı ayrı tanımlamak daha doğru bir yaklaşımdır.

İşletmeler açısından şikayet tanımı, her sektöre ve her işletmeye göre değişmektedir. Bazı işletmeler sadece müşteri hizmetlerinde meydana gelen tatminsizlikleri şikayet olarak değerlendirmektedirler. Bu oldukça dar bir tanımdır. Bu tanıma karşılık çoğu işletme, daha geniş kapsamlı tanım geliştirmişlerdir. Örneğin; Avusturya'da faaliyet gösteren Sydney Electric, müşterilerinden çok sayıda şikayet alınca kapsamlı bir şikayet tanımı yapmak zorunda kalmıştır. Bu şirkete göre şikayet; prosedür, yükümlülük, personel, hizmet kalitesi veya dağıtım kanallarından kaynaklanan herhangi bir tatminsizliğin ifadesidir<sup>5</sup>. Bu işletmenin bu kadar kapsamlı bir tanım yapma nedeni, müşteri memnuniyeti ve müşteri sayısını korumak olarak gösterilmiştir.

İşletmeler açısından şikayet, aşağıdaki maddelerin herhangi birinden kaynaklanan tatminsizlik ifadesidir<sup>6</sup>:

- Hizmet seviyesi, kalitesi ve zamanlamasındaki eksiklik,
- İletişim kalitesi ve düzeyindeki noksanlıklar ve
- Ürünün müşteriye ulaştırılmasında yaşanan her türlü başarısızlık.

Müşteri açısından şikayet, o ana kadar birikmiş problemlerin bir işaretidir. Müşterinin şikayet etmesi, herhangi bir şeyin yanlış olduğunu gösterir. Müşteri, satın aldığı ürünü kullandıktan sonra değerlendirmesini yapar. Eğer üründen memnun kalırsa satın almaya devam eder memnun kalmazsa ürünle ilgili bir sorun vardır. Bu sorun şikayet olarak açığa çıkar (Şekil 2).

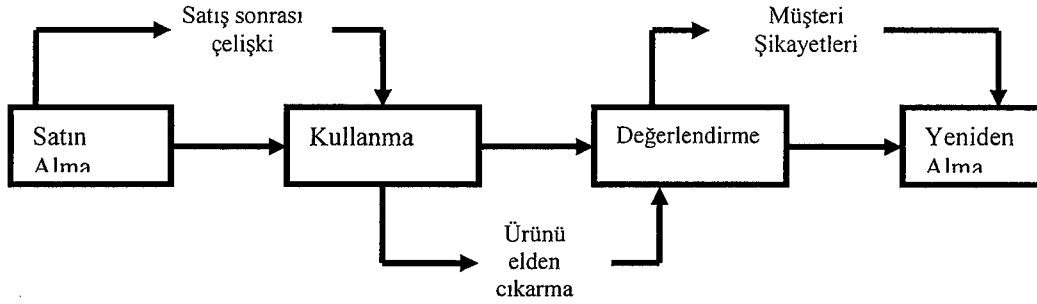
Parasının karşılığını almadığına inanan müşteri, şikayet ederek gerçekte beklentilerinin ne olduğunu söylemektedir. Kuşkusuz, müşteriden işletmeye dönen en önemli geri besleme bilgisi; müşteri şikayetleridir.

<sup>4</sup> Türk Dil Kurumu, **Türk Dil Kurumu Okul Sözlüğü** (Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları), s.716.

<sup>5</sup> "Effective Complaint Management II Guide XI", <http://www.strategies.ic.gc.ca> (15.03.2002).

<sup>6</sup> "Principles Underlying The Ministry For The Arts Complaint System", <http://www.arts.gsw.gov> (12.03.2002).

Müşteriden gelen bilgi, işletmenin aksayan eksikliğini düzeltme fırsatı olarak algılanmalıdır<sup>7</sup>. Burada müşterinin söylenmesi ile şikayet etmesini ayırt etmek gerekir. Söylenmek, aynı konuyu karşı tarafı bıktıracak ölçüde tekrar tekrar dile getirmektir. Şikayet etmek ise acı ya da hoşnutsuzluğu ifade etmektir.



Şekil 2. Satın Alma Sonrası Tüketici Davranışı

Yavuz Odabaşı ve Gülfidan Barış, **Tüketici Davranışı** (İstanbul: MediaCat Kitapları, 2002), s.387.

### 3. MÜŞTERİLER AÇISINDAN ŞİKAYETLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Tecrübeler, şikayetleri çözülen müşterilerin o işletmenin ürün ve hizmetlerinden daha fazla satın aldıklarını göstermiştir. Müşterilerin sorunlarını dile getirmek istemelerindeki en önemli neden, şikayetlerinin sonucunda bir şeyler yapılacağına inanmalarındır

Şikayet eden müşteri ne yapmak ister? Aslında çoğu müşterinin istediği şey; işletmenin yanlış ya da hatasından dolayı özür dilemesidir. Böylece müşteri, kendisini mutlu hissedecektir. Fakat özellikle kamu sektöründe bürokrasiden dolayı bunu gerçekleştirmek zordur. Özel sektörde ise problemlerin tekrarlanmaması için uzun dönemli çözümler yerine kısa dönemli anlık çözümler tercih edilmektedir. Fakat her iki sektörün gözardı ettiği gerçek, müşterinin aynı problemle ikinci kez karşılaştığı zaman o işletmeyi tümüyle terk ettiğidir<sup>8</sup>. Bu nedenle müşteri şikayet davranışı ön plana çıkan bir konu olmaktadır.

Çoğunlukla şikayetler, müşterinin kendisine iyi muamele edilmediğini düşünmesinden kaynaklanır.

<sup>7</sup> Tony Newby, **The Customer Service Management** (Londra: John Willeys, 1991), s.36.

<sup>8</sup> Edvard Jones ve diğerleri, "Customer Complaints, Publications and Seminars", <http://strategies.ic.gc.ca>. (20.05.2002); "Ministry for the Arts Complaint Handling System", <http://www.arts.gsw.gov> (12.03.2002).

Mc-Graw Hill tarafından yaptırılan bir araştırma, müşterilerin %68'nin işletmeyi terk etmelerinin mal veya hizmet kalitesiyle ilgili olmadığını göstermiştir<sup>9</sup>. Bu nedenle işletmeler, ürünü müşteriye sunma şekilleriyle ilgilenerek müşteriye memnun etmeye çabalamaktadırlar. Çünkü memnun müşteri, işletmenin piyasaya sunduğu yeni bir mal ya da hizmeti satın almaya hazırdır. Etrafindakilere memnuniyetini anlatır. Bunun yanı sıra memnun müşteri, işletme personelinin yaptıkları işten doyumuna ulaşmasında manevi katkıda bulunur. Böylece işletmede olumlu örgüt iklimi yaratılır ve çalışanlar yaptıkları işten memnun olur. Memnun olmayan müşteri ise başka müşterileri olumsuz yönde etkileyerek işletmenin yaptığı en güçlü pazarlama ve reklam faaliyetleri için harcanan paraların boşa gitmesine neden olur<sup>10</sup>. Bu nedenle şikayet, müşteriye memnun edecek şekilde çözülmelidir.

### 3.1. Müşteri Şikayet Davranışı

Müşterilerin belirli bir tüketim tecrübesine dayanarak yaptığı değerlendirmelerin davranışlarını ne yönde değiştirdiği müşteri şikayet davranışı ile incelenmektedir. Buna müşterinin tatminsizliğe (tüketicinin herhangi bir tüketim tecrübesine dayanarak seçmiş olduğu tepki göstermeme gibi şikayet etme davranışları) bağlı olarak gösterdiği davranış şekli denilmektedir<sup>11</sup>. Müşteri şikayet davranışı birbirinden farklı birçok faktörün etkisiyle oluşan oldukça karmaşık bir süreçtir. Bu süreci etkileyen faktörler; müşterinin tatmin düzeyi, dağıtım kanalının özellikleri, tüketicinin özellikleri ve durumsal faktörlerdir. Aşağıda bu faktörlerin her biri ayrı ayrı incelenmiştir.

#### 3.1.1. Müşterinin Tatmin Düzeyi

Şikayetler karşısında işletmenin öncelikli amacı, işletmeyi savunmak yerine müşteri tatminini ön plana çıkartarak müşteri üstünde olumlu etki bırakmaktır<sup>12</sup>. Belirli bir tüketim tecrübesinin sonucunda beklentilerini elde edemeyen müşterilerin tatmin olmamış ve bu duygusunu değişik şekillerde dile getirebileceği- örneğin, sessiz kalması gibi- unutulmamalıdır. Çünkü müşteri, son derece mutsuz olduğu halde ağzını

<sup>9</sup> Andrew Brown, **Müşteri Hizmetleri Yönetimi** (Editör: Ömer Yurtsever ve Sanem Alkıbay, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları Sayı No: 2908, 1995), s.87.

<sup>10</sup> Erdoğan Taşkın, **Müşteri İlişkileri Eğitimi** (İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2000), s.35.

<sup>11</sup> Kılıç, a.g.e., s.34.

<sup>12</sup> "Managing Consumer Complaint", <http://www.strategies.gc.ca> (08.01.2002).

bir şey söylemeyebilir ama eğer şirketin bir şeyler yapacağına inanıyorsa küçük bir sorun karşısında bile şikayetini dile getirebilir.

Tatmin olmamış müşterilerin çoğu, işletme ile hiç konuşmadan rakip işletmelere ya da ürüne kaymaktadır. Bu, %96 gibi oldukça önemli bir rakamdır<sup>13</sup>. Bu açıdan müşterilerin yaşadıkları mutsuzluk ile şikayetlerini dile getirme konusundaki kararlarını birbirinden ayırmak önemlidir<sup>14</sup>. Çoğu müşteri, şikayet etmemektedir çünkü işletmenin bu konuda isteksizliğini bilmektedir. Ayrıca müşteri, işletmelerin çoğunu bu konuda ciddiye almada veya şikayet ettiğinde personelin kötü muamele edeceğini düşünmektedir.

### 3.1.2. Dağıtım Kanalının Özellikleri

Müşterinin şikayet etmesi üzerinde etkili olabilecek dört faktör vardır. Bunlar üreticinin tanınmışlığı, işletmenin ulaşılabilirliği, işletmelerin şikayeti düzeltme süreci ve tüketicinin algılamasıdır<sup>15</sup>.

#### 1. Üreticinin Tanınmışlığı

Müşteriler, üzerinde olumlu imaja sahip işletmelere daha kolay şikayet ederler. Bir müşterinin şikayet etmesi için şu üç faktör önemlidir.

- önceki tecrübeler
- müşterinin çözüm hakkında fikrinin olması ve
- kendi kaybının işletmenin algılayabileceğine inancı

Eğer müşteri bunlar hakkında olumlu düşünüyorsa şikayetini işletmeye bildirecektir. İşletmeler, etkili şikayet programlarının geliştirilmesiyle şikayetlerin verdiği zararları azaltabilirler<sup>16</sup>.

#### 2. İşletmenin Ulaşılabilirliği

Müşterinin ek bir külfete katlanmadan rahatlıkla ulaşabileceği işletme olup olmadığı önemlidir. Eğer işletmeye ulaşmak imkansızsa üçüncü kuruluşlara (Tüketici Dernekleri, Ticaret Odaları gibi) şikayet sayısında artış olur.

<sup>13</sup> Jerry R. Wilson, **Wordmounth Marketing Over The Long Run** (New York: John Wiley, 2000), s.120.

<sup>14</sup> Antreas D.Athanassopoulos, "Another Look into The Agenda of Customer Satisfaction: Focusing On Service Providers Own and Perceived Viewpoints", **International Journal of Bank Marketing**, Cilt 15, Sayı:7 (1997), s. 65.

<sup>15</sup> Kılıç, a.g.e., s.34.

<sup>16</sup> Mary Petersen, "Making Complaint Pay", **Journal of Bank Marketing**, Cilt 12, Sayı No:5 (1994), s.26

### 3. İşletmelerin Şikayeti Düzeltme Süreci

Birçok müşteri, şikayetlerin tatminkâr bir sonuca ulaşabileceğinden emin olduğu zaman şikayet ederler. Araştırmalara göre müşterinin şikayet etmeme nedeni olarak üç önemli unsur ortaya çıkmaktadır<sup>17</sup>:

- Zaman ve çaba açısından şikayet etmeye değmez.
- Şikayetin hiçbir şeyi değiştirmeyeceğine inanılır. Çünkü hiç kimse sorunları duymak istememektedir.
- Nereye ve ne zaman şikayet edileceği bilinmemektedir.

### 4. Tüketicinin Algılaması

İşletmelerin ürünle ilgili olarak müşterinin karşılaşılabileceği problemleri ciddiye alması ve müşteriye yardımcı olması müşterinin şikayet davranışını etkilemektedir. Şayet işletmelerin iyi niyetli olmadıkları algılanmış ise müşterinin şikayet etme eğilimi azalır.

#### 3.1.3. Tüketicinin Özellikleri

Tüketicinin özellikleri; kişiliği, tutumları, güduları gibi kişilik özellikleri ve sosyo-demografik özellikleridir. Çoğu müşteri, şikayet konusunda pasifdir çünkü aşağıdakilere inanmaktadır<sup>18</sup>:

- İşletmede şikayetlerin hoş karşılanmayacağını düşünmektedirler.
- Şikayetlerin nasıl yasallaştırılacağını da bilmemekte veya bununla uğraşmak istememektedirler.
- İşletme çalışanları, şikayetlerle ilgilenmemektedir. Müşteri, şikayet ederse çalışanlarla önemli bir tartışma nedeninin ortaya çıktığına inanmaktadırlar.

Bu müşteriler, tüketim tecrübeleri sonucu tatminsizlik duyuyorlarsa sekiz farklı tarzda davranabilirler<sup>19</sup>. Bu davranış tarzları şunlardır:

- İlgili mamul sınıfını boykot etme ve ikame mallara yönelme
- Markayı boykot etme
- Başka bir markaya kayma
- Satıcıyı boykot etme, başka satıcılara yönelme

<sup>17</sup> Odabaşı, a.g.e., s.116.

<sup>18</sup>Erdoğan Taşkın, **Müşteri İlişkileri Eğitimi** (İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2000), s.40.

<sup>19</sup> Kılıç, a.g.e., s.32

- Aile ve yakın çevresine ürünü kötüleme ya da olumsuz ağızdan ağıza propaganda
- Satıcılardan ürünün değiştirilmesini isteme
- Üçüncü şahıs ya da kuruluşlar aracılığıyla mamulün değiştirilmesini talep etme
- Medya yoluyla işletme hakkında olumsuz düşüncelerin beyan edilmesi

### 3.1.4. Durumsal Faktörler

Durumsal faktörler, ürünün tüketim modelindeki önem derecesi ve şikayetin sosyal çevre açısından algılanması olarak ele alınabilir<sup>20</sup>. Ürüne ödenen bedel diğer ürünler arasında önemli bir yer tutmuyorsa genelde bu malla ilgili şikayet yapılmaz<sup>21</sup>. Bununla birlikte toplumun değer yargıları şikayet davranışını etkilemektedir. Şikayet ederek tüketicinin korunacağı fikri toplumda genel kabul görmüşse şikayet etme oranı yükselir.

### 3.2. Müşteri Şikayet Düzeyleri

Müşteri davranışları konusunda benzer bir araştırma Case Western Reserve Üniversitesi'nde de yapılmıştır. Yiyecek alışverişi, otomotiv onarımı, sağlık hizmetleri ve bankacılık işlemleri konularından herhangi birinde olumsuz bir deneyim yaşayıp yaşamadıklarını öğrenmek için binlerce müşteriyle görüşülmüştür: Derinlemesine görüşme yapılan yüzlerce müşteriden yaklaşık %30'u olumsuz bir deneyim yaşadıklarını söylemişler ve başlarından geçeni anlatmak istemişlerdir. Araştırmacılar bu müşterilerin yaşadıkları kötü deneyimle ilgili olarak neler yaptıklarını sormuşlar ve yanıtlarını genel olarak üç tepki düzeyinde toplamışlardır<sup>22</sup>.

*I. Düzey:* Müşteriler yaşadıkları kötü deneyimi satış görevlisine, perakendeciye ya da hizmeti verenin kendisine doğrudan anlatmışlardır (işletmeye şikayet).

*II. Düzey:* Müşteriler yaşadıkları kötü deneyimi işletmeye değil de tanımadıkları başka kişilere anlatmışlar ve dahası söz konusu işletmeyle iş yapmaktan vazgeçmişlerdir (başka insanlara şikayet).

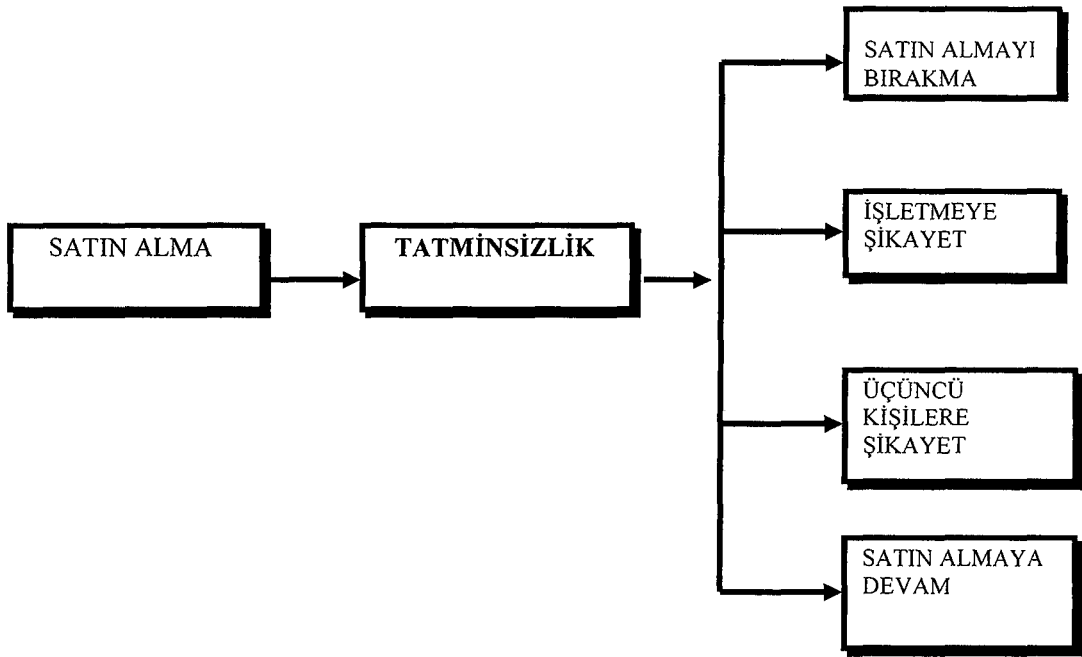
<sup>20</sup> Aynı, s.35.

<sup>21</sup> Alan Resnik ve Robert Harmon, "Consumer Complaints and Managerial Response: a Holistic Approach", *Journal of Marketing*, Sayı No:47, (Kış 1993), s. 88

<sup>22</sup> Janelle Barlow ve Claus Moller, *Her Şikayet Bir Armağandır* (1. basım. Çeviren: Günhan Günay, İstanbul: Rota Yayınları, s. 55-59; Kılıç, a.g.e., s. 32.

*III. Düzey:* Müşteriler konuyu ya dava açmak üzere bir avukata, ya sütunlarında yer vermesi için bir gazeteye ya da resmi bir şikayet biçiminde Tüketici Derneği gibi bir kuruluşa götürmüşlerdir (üçüncü kişilere şikayet).

Bu üç düzey Şekil 3’de gösterilmiştir. Görüleceği gibi müşteri eğer şikayetine cevap alacağını inanıyorsa şikayet eder. Eğer şikayetin çözümüleneceğine inanmıyorsa çevresindekilere ya da resmi kuruluşlara şikayetini dile getirecektir. Ya da sesini çıkarmadan ürünü ve işletmeyi terk etmeyi tercih eder. Müşterinin diğer bir davranış şekli, ürünü almaya devam etmektir. Fakat bu davranış şeklinde müşteri, alternatif bir ürün pazara girince ürünü terk etmektir.



Şekil 3. Tatmin Olmamış Müşteri Davranışı

Stephen S. Tax ve diğerleri, "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Cilt No: 62 (Nisan 1998), s. 61.

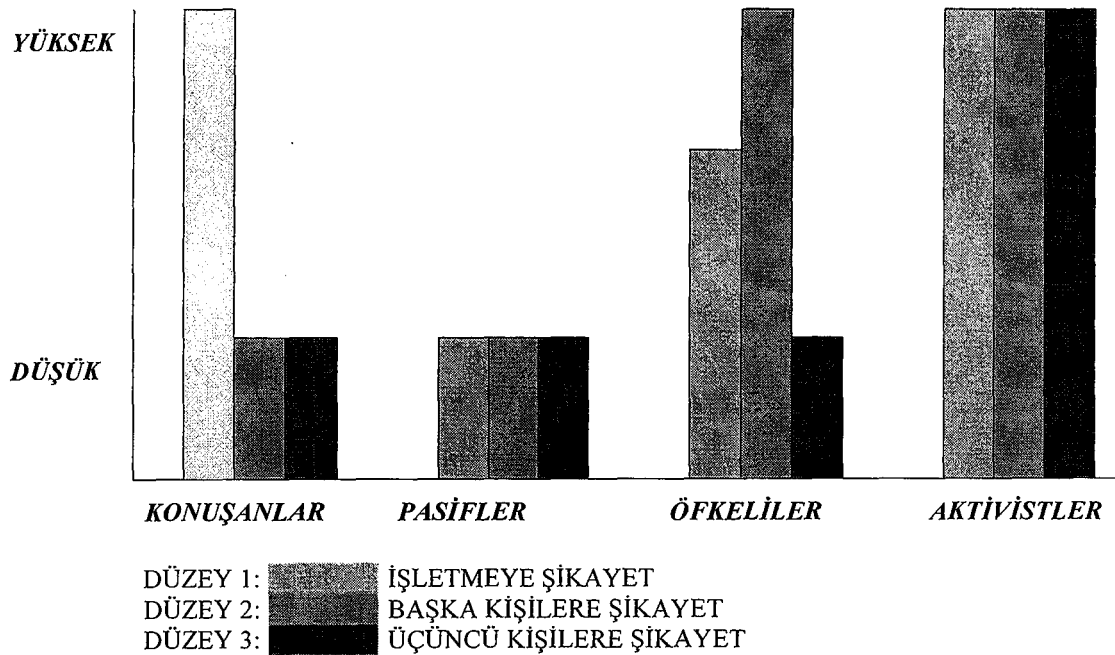
Case Western Reserve Üniversitesi tarafından yapılan bu araştırmada görüşülen kişiler, dört grupta toplanmıştır<sup>23</sup>: Konuşanlar %37, Pasifler %14, Öfkeli %21 ve Aktivistler %28.

### 3.2.1. Pasifler

Birçok işletme, aldığı müşteri şikayetlerinin sayısını azaltma yönünde hedefler koyar. Bu tür işletmeler, en iyi müşteri grubu olarak pasifleri seçerler. Çünkü

<sup>23</sup> Barlow ve Moller, a.g.e., ss.55-58.

işletme, şikayet etmeyen bu gruba, kötü hizmet ya da kötü ürün sunabilir. Bu gruptakiler, kısa bir süre için işletmeden ürün satın almaya devam eder. Buna ek olarak, başkalarıyla konuşup işletmenin ününe gölge de düşürmezler. En önemlisi, şikayetlerini işletmeye de anlatmazlar. Çalışanlar sundukları ürün ve hizmetlerden çok memnundurlar, müşterilerin ne hissettiği önemli değildir. Ne yazık ki, bu gruptakiler, işletme hakkında dışarıda iyi şeylerde söylemezler. Ayrıca bu insanların diğer düzeylerden birine geçmeden önce ne kadar sabredebilecekleri de belli değildir. Pasifler, harekete geçmek için ikinci bir sorun daha yaşamayı bekliyor olabilirler. İşletmeye en fazla üç şans verebilir ya da patlama anını beklerler. Sinirlenmeleri epeyce zaman alabilir. Ama öfkelendikleri zaman işletmenin ününe büyük zarar verebilir ya da iş yapmaktan tümüyle vazgeçebilirler. Maalesef, işletmeler bu müşteriler hakkında bilgi edinemezler çünkü bu grup şikayetlerini dile getirmeyiz. Pasifler, ürün ve hizmetlerin nasıl geliştirebileceğine ilişkin düşüncelerini de paylaşmazlar. Daha kaliteli ürünler ve hizmet sunmak isteyen işletmeler, bu müşteri grubunun şikayetlerini dile getirmesini sağlayacak stratejiler geliştirmelidirler.



Şekil 4. Müşteri Şikayet Düzeyleri

Janelle Barlow ve Claus Moller, **Her Şikayet Bir Armağandır** (1. basım. Çeviren: Günhan Günay, İstanbul: Rota Yayınları), s. 57.

### 3.2.2. Öfkeliiler

Öfkeliiler, dört grup içinde en çok korkulanlardır. Çoğu zaman hizmeti veren kişiye ya da işletmeye tek bir söz bile etmezler. Ama çok sayıda insana karşılaştıkları kötü hizmeti anlatırlar. Ayrıca aynı işletmeden bir daha alışveriş yapmazlar. İşletmenin, sadakati tekrar kazanma şansı yoktur çünkü bu gruptaki müşteri asla geri gelmeyecektir. İşletme bu müşterilere ne olduğunu da hiçbir zaman bilemez. Bu gruptakiler çekip giderler ve bir başka işletmeye doğru yönelirken bir yandan da işletme aleyhine konuşurlar.

### 3.2.3. Aktivistler

Bu müşteri grubu, işletmenin şikayette ilgilenme biçimini beğenmezler. Aldıkları kötü hizmetin bedelini işletmeye ödetmeye kararlıdır. Bu gruba aktivistler adı verilir. Potansiyel olarak öfkeliilerden daha tehlikelidirler. Sorunlarının çözülmesi amacıyla şikayet etseler de bu yeterli olmaz. İşletmenin verdiği kötü hizmeti herkese anlatırlar. Bir daha aynı işletmeye uğramayarak intikam almaya çalışırlar. Aktivistler bekledikleri ilgiyi görürlerse konuşanlar sınıfına geçerler.

Aktivistler, pazara yabancılaşma eğilimi en yüksek olan tüketici grubudur. Burada yabancılaşma; bir şeyler ters gittiğinde normal şikayet kanallarının işlemeyeceği, bu yüzden başka sorun düzeltme yöntemlerinin seçilmesi anlamındadır<sup>24</sup>. Mesela, kamuoyunda işletmenin ismini açıklama, protesto hareketleri düzenleme gibi.

Müşteri anketleri, yabancılaşan müşterilerin genelde aşağıdaki inançlara sahip olduklarını göstermektedir:

- Hizmeti veren kişi ya da kuruluş, müşteriyi hiç umursamaz.
- Alışveriş yapmak hoş bir olay değildir.
- Müşteri bir kez bir şey satın almaya görsün, satıcı onu derhal unutacaktır.
- İş dünyasının en önemsiz kısmı, müşteri ilişkileridir.
- Müşterinin hangi ürünlerin satılabileceği konusunda karar verme hakkı yoktur.

Müşterinin gözünde işletmenin bu kötü imajını değiştirmesi oldukça zordur. İşletmelerin aktivist müşterileri konuşan müşteriye dönüştürmesi için fiyat indirimleri, bedava ürünler, özür dileme gibi maddi karşılıklar vermesi gerekir.

<sup>24</sup> Ralph L.Day ve diğerleri, "The Hidden Agenda of Consumer Complaining", *Journal of Retailing*, Cilt 57 Sayı No:3, (1981), s.89.

### 3.2.4. Konuşanlar

Mutsuz müşteriler arasında en tercih edilecek grup konuşanlar, yani yaşadıkları kötü deneyimi bunu yaşatan işletmeye anlatanlardır. Böylece işletmeye, ürün ve hizmetlerini geliştirme konusunda yardımcı olurlar. Konuşanlar, şirketin kendilerini neyin rahatsız ettiğini bilmesini sağlar ve genellikle kötü ürün ya da hizmetler hakkında dışarıda konuşmazlar. Konuşanlar, sorunlarının çözümlenmesi konusuna aktif olarak ilgi gösterirler.

Bu gruptakilerin şikayetleri ile gerektiği gibi ilgilenilmezse aktivistler grubuna geçme olasılıkları vardır. İşletmeler tüm mutsuz müşterilerinin konuşanlar grubunda yer almasını sağlamalı sonra da onları mutlu etmelidir. Bu müşteriler, kuruluş için gerçekten yararlıdırlar.

## 4. İŞLETMELER AÇISINDAN ŞİKAYETLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Günümüzde işletmeler açısından müşteri şikayetlerini ele almak aşağıdaki nedenlerden dolayı önem kazanmıştır<sup>25</sup>.

- Pazarın sürekli büyümesi ve üretici ile dağıtım kanalları arasındaki sürekli rekabet ürün çeşidini arttırmış buna paralel olarak tatmin olmamış müşteri sayısı da önemli ölçüde fazlalaşmıştır.

- Bugünün rekabete dayalı ekonomik yapısında pazar payını korumak ya da arttırmak için işletme diğer işletmelerden farklı olduğunu göstermesi veya müşteriye farklı faydalar sağlaması gerekmektedir. Bu açıdan günümüzde işletmelerin üzerinde durduğu konular, hizmet kalitesi ve satış sonrası hizmetlerdir.

- Özellikle gıda gibi çabuk bozulan ürünler için yasal düzenlemeler şikayetleri, üzerinde durulması gereken bir faktör durumuna getirmiştir.

- Şikayeti etkili olarak ele almanın müşteri tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır. İşletmeler, müşterilerini dinleme sürecini başlatıp yol aldıkça ürün ve hizmetlerini müşterilerin gereksinimlerine göre nasıl şekillendireceklerini, işletme içi süreçlerini daha hızlı ve daha doğru hizmet yönünde nasıl değiştireceklerini ve müşteriye daha iyi hizmet vermenin koşullarını nasıl oluşturacaklarını öğrenirler.

- Müşteriler yalnızca öz ürün seçimini değil aynı zamanda müşterilerin talep ettiği tüm ürünle ilgilenirler. Müşteriye karşı sorumluluk duyan işletmeler müşteri

<sup>25</sup> V.W. Mitchell, "Handling Consumer Complaint Information: How and Why?", **Management Decision**, Cilt No: 31, Sayı No:3 (1993), s.21; Barlow ve Moller, a.g.e., s.31

beklentilerini daha da arttırırlar. Son on yılda etkili müşteri şikayetlerini ele alarak müşterinin beklediğinden daha fazlası karşılanmaya çalışılmıştır. İşletmeler, müşterinin istek ve gereksinimlerini yeterince anlayabilirlerse müşteriler de onların ürünlerine daha fazla para öderler.

- Kendi markasını kullanan perakendeci, tatmin eksikliğini diğer ürünlere ve mağazalarına kötü olarak yansıtmamak için şikayetlere ayrı bir önem vermek zorundadır. Böylece olumsuz ağızdan ağıza iletişimi de azaltır.

İşletmeler açısından şikayet yoluyla bilgi elde etmek mal ve hizmetin tüketicinin isteklerine göre biçimlendirmesine katkıda bulunur. İşletmeler bir ürün ya da hizmet kusuru ile karşılaşmadıkları sürece müşterinin ne istediğini hiçbir zaman anlayamayabilirler. Aslında şikayet eden müşteriler, işletmeye ürün piyasaya sunulduktan sonra neyin ters gittiğini öğrenme imkanı sağlar. İşletmenin pazar payını korumasına yardımcı olur. İşletme faaliyetlerinin verimliliği ve etkisini geliştirerek daha iyi ürün ve hizmet geliştirmek için herkese yardım eder.

Şikayetler müşterilerden faydalı bilgiler elde etmenin en kolay, en az maliyetli, en etkili yoludur. Müşteri şikayetleri; müşteri tatminini ölçmede kullandığı ses veren önemli araçlardır<sup>26</sup>. Ayrıca şikayeti çok önemli birer pazarlama değeri olarak gören birçok yönetici, işletme kaynaklarının kullanım oranını da arttırdığına inanmaktadırlar<sup>27</sup>. Müşteri şikayetleri çoğunlukla yeni şikayetlerin önlenmesi için de bir fırsattır. Aslında en iyisi aynı şikayetin bir kez daha meydana gelmesine engel olmak için işletmenin müşteriden bir adım daha önde olmasıdır. Bu durum işletmeler açısından müşteri beklentilerini yakından izleme fırsatı olarak düşünülmelidir<sup>28</sup>. Müşteri, kendi ayağı ile işletmeye gelip işletmenin hatalı yanını iletmektedir<sup>29</sup>. Genelde yapılan ise müşteri şikayet ettikten sonra yalnız o müşteriye yönelik düzeltici önlemin alınmasıdır. Yapılması gereken, şikayete sebep olan tüm sürecin düzeltilmesidir. Ama hala birçok işletme, şikayetlerle ilgilenmeyi bir baş ağrısı ya da maliyet olarak değerlendirmektedirler. Ancak şikayetler, ürün ve hizmetler hakkında o güne kadar

<sup>26</sup> Necdet Timur, "Büyük Mağazalarda Müşteri Şikayetlerinin Ele Alınması ve Düzeltici Önlemler", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.Fakültesi Dergisi**, Kasım 1989, s.111.

<sup>27</sup> Yavuz Odabaşı, **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri** (İstanbul: Der Yayınları, 1997), s.117; Barlow ve Moller, **a.g.e.**, s.19.

<sup>28</sup> "Wanted: Complaints", <http://www.upfrontsoft.com/pub> (12.11.2001).

<sup>29</sup> [http://www.crm\\_musteri\\_odaklilik.htm](http://www.crm_musteri_odaklilik.htm) (2.12.2002).

bilinmeyen bazı şeyleri öğrenmenin bir yolu ve pazarlama açısından yararlı bir kaynak olarak görülmelidir.

İşletmeler şikayet eden müşteriler için zaman ve çaba harcayacaklarını düşünürler çünkü ürün ve hizmetten beklediğini bulamayan kızgın müşteriyle uğraşmak çok zordur. Ama unutulmaması gereken bu müşterilerin işletmenin geri dönen bilgi kaynakları olduğu gerçeğidir. Yapılan çok sayıda araştırma, işletmelerin müşterilerinde karşılık verme duygusunu, bir başka deyişle yeniden kendilerinden alışveriş yapma isteğini yaratma yeteneklerinin büyük ölçüde değiştiğini (%40 ila %80 arasında) göstermektedir. İşletmeler, bu karşılık verme duygusunu uyandırmak için müşterinin şikayetini ciddiye almalı ve aşağıdakilerden bir ya da daha fazlasını önermelidir<sup>30</sup>:

- Fiyatta indirim ya da eğer uygunsa hiç para almamak,
- İçten bir özür,
- Bedava bir ürün ya da hediye vermek,
- Gelecekteki alışverişler için indirim kuponu veya
- İşletmede bazı şeylerin değiştiğine ve bundan dolayı aynı şeyin tekrar olmayacağına güvencesini vermek.

Böylece psikolojide karşılıklılık diye ifade edilen ilke kullanılmış olur. Karşılıklılık, müşterinin sorunu beklediği gibi çözüldükten sonra bunu çevrelerine anlatmalarını sağlamaktır. Bazı işletmeler karşılıklılık ilkesine o kadar dikkat ederler ki, bu uğurda harcanacak paranın hesabını bile tutmazlar. Hatta düşük maliyetli ürün satan işletmeler bile bunu yapabilirler<sup>31</sup>. Çünkü araştırmalar, memnun müşterinin izlenimini üç kişiye anlatırken memnun olmayan müşterinin 11 ila 13 kişiye anlattığını ortaya koymuştur. Bu sonuç; şikayetçi bir müşterinin neden memnun edilmesi gerektiğini ispatlamaktadır<sup>32</sup>. Özellikle bayi anlaşmalarında, şikayet durumunda müşteriye avantaj sağlayacak maddeler yer verilmelidir. Bunlar, çok masraflı olmamakla birlikte işletme adına güven ve saygınlık oluşturacaktır<sup>33</sup>.

<sup>30</sup> Singh Jagdip, "A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Styles", **Journal of Retailing**, Cilt 66, Sayı No: 1 (İlkbahar 1990), s.171; Barlow, a.g.e., s.65.

<sup>31</sup> Jason Paster, "What is the Complaint-recovery Process for Your Business", **ABI Inform**, Cilt No 16, Sayı No: 3, s.102.

<sup>32</sup> Bruce McClendar, "Complaint Free Customer Service", **Public Management**, Cilt No 79, Sayı No:3 (Mart 1997), s.21.

<sup>33</sup> Williams D. Theresa ve diğerleri, "Complaint Behavior, Price Paid and the Store Patronized", **Internal Journal of Retail and Distribution Management**, Sayı No: 21 (Eylül-Ekim 1993), s.9.

Çoğu zaman bir işletmenin müşteri şikayetlerinden elde edebileceği bilgiye, başka yollarla ulaşması imkansızdır. Müşteri ile arasındaki mesafe çok fazla olan işletme, şikayetler vasıtasıyla ürün hataları ve hizmet eksiklikleri hakkında bilgi toplayabilirler. Şikayetler önemsiz görünse de bu konulara özen gösteren işletmeler, müşterilerine olan bağlılıklarını gösterme fırsatını bulmuş olurlar.

Şikayetler, ürününü aracı vasıtasıyla dağıtan üretici işletmelerin hizmet sürecinde ortaya çıkan problemlere odaklanmasına yardım eder. Çünkü aracı hatalarından kaynaklanan müşteri kaybı oldukça sık karşılaşılan bir durumdur. Şikayet, hizmette ortaya çıkan ve dönüş hızı yüksek bir bilgi değerindedir. Müşteri için etkili ve iyi cevap almak işletmenin pazarda hakimiyetini sağlar. Her endüstri dalı için iyi şikayet yönetiminin rekabet üstünlüğü de sağladığı unutulmamalıdır. Ayrıca şikayetlerin ürünün pazara uyarlanması, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, ürün ve tutundurma materyalinin yeniden düzenlenmesi gibi konularda fikir verdiği de gözardı edilmemelidir.

Müşteri şikayetleri kalite problemlerinin çözümü için de bir fırsattır. Müşteri için etkili çözümler bulmak tatmin olmamış müşteriyi sadık müşteri haline dönüştürür ve sürecin geliştirilmesinde işletmeye ön ayak olur<sup>34</sup>. Bir işletmenin kalite amaçları; tüketici isteklerine uygun ürünler sağlamak ve kalite maliyetini düşürmektedir. Pazarlamada ürün veya hizmetlerin kalitesinin değişmemesi ya da aynı kalitenin tutturulması tüketicilerin ürün ve firmaya karşı güvenini artırır<sup>35</sup>. Bu ise, işletme açısından son derece önemli olan marka sadakati sağlar.

Şikayetleri ele alma, sadece pazarlama için değil aynı zamanda yasal düzenlemeler için de gereklidir. Tüketici haklarının temel amacı, bozuk ürün ve kötü üretimden halkı korumaktır. Böylece etkili ve başarılı müşteri şikayetlerinin ele alınmasıyla kanuna uygunluk sağlanır. Bazı şikayetlerin, çözüm yolu yoktur. Bu gibi durumlarda işletmenin şikayeti çözümleyememe nedenini müşteriye anlatması ve ikna etmesi gerekir. Özet olarak; şikayetler işletmelerin aşağıdaki problemlerin çözülmesine katkıda bulunur<sup>36</sup>.

<sup>34</sup> "Complaint Management and Problem Resolution", Complaint Management & Problem Resolution Consortium Benchmarking Study (1999), <http://www.benchmarkingstudy/news/complaints>. (29.05.2002); Judy Strauss ve Donna J.Hill, "Consumer Complaint By E-Mail: An Explanatory Investigation of Corporates and Customer Investigation", **Journal of Interactive Marketing**, Cilt No: 15, Sayı No:1 (Kış 2001), s.63.

<sup>35</sup>Günel Önce, "Kalite Faktörü ve Pazarlamadaki Rolü", **Pazarlama Dünyası**, Yıl 2, Sayı No:11 (Eylül/Ekim 1988), s.24.

<sup>36</sup> "Complaint Management and Problem Resolution", a.g.e..

- Marka sadakatını artırma
- Pazarlama bilgisini geliştirme
- Basit şikayet sistemi geliştirme
- İşletme içi bilgi aktarımı sağlama
- Garanti ve hizmet maliyetini düşürme
- Müşteri kalite algılamasını artırma
- Yüksek kaliteyi hedefleme
- Şikayetleri tatmin etmek için karşı satış stratejisi oluşturma
- Olumsuz ağızdan ağıza iletişimi azaltma

#### 4.1. Şikayet Sistemi

Şikayetler, işletmelere pazarda nasıl bir performans gösterdiğine ilişkin çok değerli bilgiler sağlasa da çoğu işletme müşteriden gelen haberleri kendilerinden bile saklar. Gerçekte işletmeler şikayetleri kendilerinin itiraf etmek istemedikleri başarısızlıklarının kanıtı olarak değerlendirirler. Ya da müşterilerine bir şey vermeden hep almak isteyen taraf gözüyle bakarlar. İşletmeler, şikayetlere nasıl bakarsa baksın onları ortadan kaldırmayı amaçlarlar. Bunun için de birçok işletme, şikayetlerin sayısını azaltma yönünde kendilerine ve çalışanlarına hedefler koyarlar.

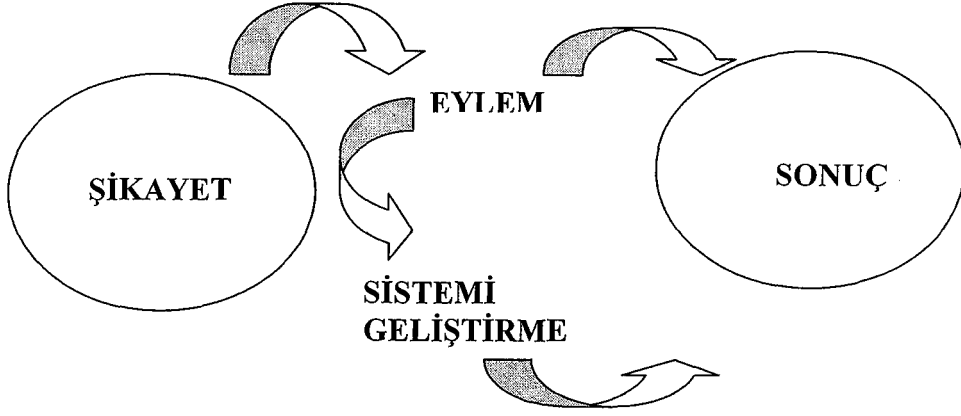
Şikayetleri yok etmenin ya da azaltmanın en kolay ve basit yolu; şikayetleri ya da şikayet kutularını saklamak, mail adreslerini ya da telefon numaralarını değiştirmek, değerlendirme yapmadan şikayetleri yok etmektir. Tabii ki; tüm bunlar şikayetlerden kurtulmanın yolu değil sadece geçici bir körlük yaşamaktır.

Çoğu yönetici ya da işletme sahibi için şikayetler maliyet kalemi olarak değerlendirilmektedir. Fakat madalyonun diğer yüzünde müşterinin kaybedilmesi yer almaktadır<sup>37</sup>. Çünkü kaybedilen müşterinin iki olumsuz etkisi vardır: Birincisi; müşteri artık işletmenin ürünlerini tercih etmeyecek ve ikincisi; rakip işletmeye kayacaktır. Bunlara ek olarak, kaybedilen müşterinin yerine yenisini kazanmaya çalışma mevcut müşteriyi elde tutmaktan daha pahalıdır. Çünkü yeni bir müşteri kazanmak, daha fazla ilgi, tanıtım ve zaman ayırmak demektir.

Günümüzde müşteri odaklı işletmeler, şikayetleri azaltmak yerine şikayet yönetimi ya da şikayetlerle ilgilenmekten söz etmektedirler. Bu işletmeler için

<sup>37</sup> "Customer Complaint", Paper Tiger Software, [http:// www.papertigerxt.com/ccm](http://www.papertigerxt.com/ccm) (10.10.2001).

şikayetler, müşterilerin işletmelere hala gelişebilecekleri konusunda mesaj vermelerinin en doğrudan ve en etkili yollarından biridir. (Şekil 5)



Şekil 5. Şikayet Geliştirme

“What Is Complaint?”, <http://www.getmehomemanager.co.uk> (29.04.2002).

Eğer rekabetin yoğun olduğu bir ekonomide bir gelişme sağlanamazsa müşteriler de başka işletmelerle iş yapmayı yeğleyeceklerdir. Şikayetlerin etkin bir şekilde çözümlenmesi, işletmenin memnun olmayan müşteri grubunun güvenini yeniden kazanmayı sağlaması açısından önemlidir. Mesela; müşteriye bir balon olarak düşünelim. Başlangıçta sönük olduğundan kolaylıkla cebe sokulabilir fakat havayla(öfke) dolduğu andan itibaren cebe girmez. Balon patladığında balona (müşteriye) sahip olunmayacaktır. Alternatif seçenek ise serbest bırakıp havası bitene kadar balonun sönmesini beklemektir. Bu durumda da havası boşalırken dönüp duran balonun nereye gideceğini kestirme zorluğu ortaya çıkacaktır. Bu şekilde serbest bırakılan müşteri genel müdüre veya rakiplere ya da televizyonda tüketici ilişkileri programında konuşabilir. En iyi yöntem; balon tümüyle sönüp tekrar cebe girecek duruma girene kadar içindeki havanın azar azar boşaltılmasıdır<sup>38</sup>. Aynı şekilde işletmeler de etkin şikayet sistemleri kurarak öfkeli müşteriye kaybetmeden elinde tutmaya çalışır. Bu sistem müşterileri, şikayet, itiraz veya diğer isteklerini söylemeleri için cesaretlendiren bir sistem olması gerekir<sup>39</sup>.

Şikayet sisteminin müşterinin beklentilerini karşılaması gerekir. Eğer müşterinin beklentisi farklı ise işletmenin kurduğu şikayet sisteminin anlamı olmayacaktır.

<sup>38</sup> Brown, a.g.e., s.88.

Şikayetleri saptama ve ele alma konusunda işletmenin temel amacı; müşterinin tatminini ve işletmeye bağlılığını korumaktır. Bu amaçla hazırlanan şikayetleri çözümlene çabaları hem zaman hem de para açısından önemli maliyet unsurlarını içerir. Ancak şikayet sistemleri uzun dönemde işletmeye kazanç getirir. Mevcut müşteri yeni müşteriden daha sık ve daha büyük miktarlarda satın alır<sup>40</sup>. Şikayetleri hızlı çözmek müşteri tatminsizliğini azaltacak bir etmendir<sup>41</sup>.

İşletmelerin şikayet sistemi; şikayet yönetim sistemi ve şikayeti ele alma sisteminden oluşur<sup>42</sup>. Her iki sistem de ne kadar şikayet olduğunu, bu şikayetlerin niteliğinin ne olduğunu, şikayetlerin haklı olup olmadığını, şikayetlerin ürün merkezli mi yoksa personel merkezli mi olduğunu, önerilen eylemin ne olduğunu ve şikayet ele alındıktan sonra müşterinin tutumunu açıkça ortaya çıkarmalıdır.

Mevcut şikayet sistemi ile ilgili şu sorulara cevap aranmalıdır.

- Müşteriler, şikayet sisteminden şikayet ediyor mu?
- Sistem, şikayet etmek isteyen canından bezdiriyor mu?

Müşteri ilişkileri bölümü tarafından mevcut durum müşterilerin kolayca ulaşabileceği şekilde yeniden düzenlenmelidir. Özellikle çalışma saatleri müşteriye uygun hale getirilmelidir. Bunu belirlemek için öncelikle işletmeyi arayıp herhangi bir şikayette bulunmak ve buna göre şikayet sistemini değerlendirmek gerekir. Ayrıca sahte şikayet mektupları yazıp ne kadar sürede yanıt geldiğini belirlenmelidir. Böylece işletmenin şikayet sisteminin mevcut durumu ve aksayan yanları belirlenebilir.

Daha önceden şikayet sistemi olmayan bir işletme öncelikle pazarda şikayet analizi yaparak yasal düzenlemelerin de yer aldığı yazılı bir şikayet yönergesi oluşturmalıdır. Daha sonra çalışanlarına şikayet konusunda eğitim vererek onlardan maksimum faydayı sağlamalıdır. Kendisine gelen raporları inceleyerek şikayet nedenlerini araştırmalı ve bunların çözüm yollarını kaydederek şikayet sistemini kurmalıdır.

<sup>39</sup>Jason Paster, "What is Complaint", **Recovery Process Public Management**, Cilt 79, Sayı No:3 (1997), s.21.

<sup>40</sup> Veronica Gonzales ve Francisco Tamaya, "TQM and QFD Exploiting Customer Complaint Management", **Seminer Notları** (1999), s.64.

<sup>41</sup> Stephen S. Tax ve diğerleri, "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing", **Journal of Marketing**, Cilt No: 62 (Nisan 1998), s. 66.

<sup>42</sup> Joe William, "Busines And Professional Regulation", **Giveviewsnevs**, (Mart 2002), s.32.

#### 4.1.1. Şikayet Yönetim Sistemi

Şikayet yönetim sistemi, müşteri ilişki politikalarının yapısını oluşturur. Bu sistem, hizmetlerin geliştirilmesi için yönetime bilgi sağlamak için kurulmuştur. İşletmelerin doğru bir şikayet yönetim sistemi kurması için şikayet sisteminde iki konuya ağırlık vermesi gerekir.

- İşletmenin müşterinin yaptığı şikayeti onarabileceği durumlar
- Onarılamayacak ama müşterilerin en azından dinlendiklerinden ve duygularını anlaşıldığından emin olmalarının sağlanabileceği durumlar

İşletmenin her iki konuda da farklı yollarla şikayetleri çözümülemesi gerekmektedir. Bununla birlikte şikayet yönetimi, müşteri ilişki yönetiminde merkezi bir konumda ve işletmeler açısından önemli stratejik araçlar olarak değerlendirilmelidir. Böylece uzun dönemli müşteri ve işletme ilişkisi gelişir ve müşteriyi daha iyi tanıma imkanı doğar. Bir işletmenin şikayet yönetim sisteminin bazı özellikleri olmalıdır<sup>43</sup>.

- işletmedeki her personelin kolaylıkla ulaşabileceği,
- sözlü değil yazıya dökülmüş,
- sade ve anlaşılır dil,
- hızlı, etkili ve güncel sistem,
- müşteriye şikayetin çözüleceğine dair garanti veren,
- müşteri isteklerine saygılı
- anında çözüm önerebilen ve
- yönetimin desteklediği yapıda olmalıdır.

Şikayet yönetim sistemi, şikayet sisteminin geliştirilmesini sağlar. Şikayet yönetim sistemini kurmaya başlarken işletmeler aşağıdakilere öncelik vermelidir<sup>44</sup>.

▲ *İşletmenin şikayet tanımını belirlemesi:* Şikayet ve iletişim eksikliğinin temel sebebi yanlış anlamadır. Bundan dolayı tüm işletmeler, şikayeti ele almak için açık bir sistem oluşturmalarıdır.

▲ *Uygulamada yeni politika ve taktiklerin kullanımı:* ortaya çıkan sorunlar ve gereksinim duyulan kanunların incelenmesi gerekir.

<sup>43</sup> Lisa Cross, "Managing Customer Relationship", *Graphic Arts Monthly*, Cilt 73, Sayı No:10 (Kasım 2001), s.51.

<sup>44</sup> Paul Greenberg, "CRM for The People", *Computer World*, Cilt 35, Sayı No: 44 (2001), s. 23.

▲ *Uygulanan tüm politikaların çalışanlarca anlaşılmasının sağlanması:* şikayet çözmenin yararları ve müşteriye elde tutmak için tüm personel(en üstteki yöneticiden en alt kademeye kadar her çalışan) teşvik edilmelidir.

▲ *Şikayet eden müşteriye önem verme:* bu müşterilerin, işletmeye destek verdiğini ve tatminsiz müşteriye kazanmanın değeri unutmamalıdır.

▲ *Yeniliklerin belirlenmesi:* Yeni sistem için yenilik yapılacak konular tespit edilmelidir.

Bu şekilde hazırlanan müşteri şikayet yönetim sisteminin içeriğinde şunlar olmalıdır<sup>45</sup>:

– Fırsatlar olarak şikayetler gözden geçirilmeli örgütün şikayetlerden etkilenen bir politikası olmalıdır.

– Şikayetleri ele alma sürecindeki her aşamada ve süreçte müşteri temsilcisiyle bir takım oluşturulmalıdır.

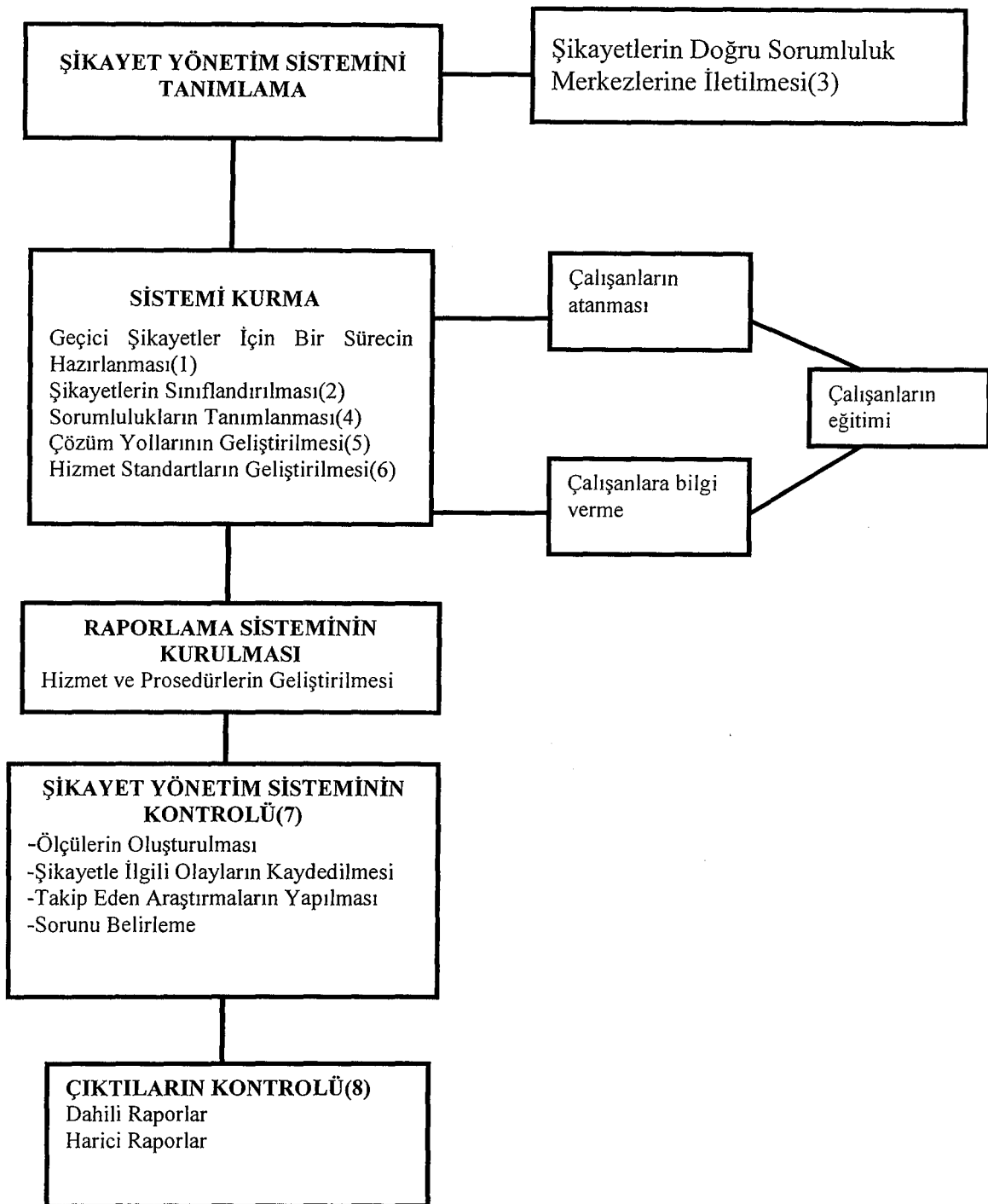
– Çift taraflı bir sistem kurulmalıdır. Personel, şikayetleri kayıt etmeli ve şikayet verilerini analiz etmelidir. Daha sonra şikayetler sınıflandırılmalı ve en üst yönetime raporlar halinde sunulmalıdır. En iyi şikayeti cevaplama süreci ile uygulanan süreç arasındaki boşluk olmamalıdır. Varsa bu boşluğun nedenleri araştırılmalıdır.

– Süreci geliştirmek için tavsiyeler geliştirilmeli ve ilk ilişkide şikayetin çözülmesi için vitrindekiler yani müşteriyle direkt ilişkide bulunan ön büro personeli eğitilmelidir.

– Takım olarak çalışmanın avantajı gözönüne alınarak bir eylem planı oluşturulmalıdır.

Şekil 6 'da görüleceği gibi şikayet yönetim sisteminin kurulması sekiz aşamadan oluşur.

<sup>45</sup> Daniel Snyder, "From List Fatigue to Relationship Marketing", *Credit World*, Cilt 86, Sayı No:2 (Kasım Aralık 1997), s. 27.



Şekil 6. Şikayet Yönetim Sistemi

“Report an Recommendation of the Industry Canada Interdepartmental Working Group”,  
www.strategies.ic.gc.ca. (10.02.2002)

### **Şikayetler İçin Bir Sürecin Geliştirilmesi(1)**

Bu süreç şikayetin nasıl, yapıldığı yeri, zamanı ve kime yapıldığı gibi temel soruları göstermelidir. Çoğu büyük işletmede, müşterilerin şikayetlerini kendileri çözmeleri için merkezi şikayet temsilcileri ya da sistemleri vardır. Bazı işletmeler de merkezileşmemiş sistemleri tercih eder. İşletme kendisi için en uygun olanı seçmelidir.

### **Şikayetlerin Sınıflandırılması(2)**

Tüm şikayetler aynı değildir. İşletme şikayet geldiğinde her birini sınıflandırmalıdır. Örneğin, şikayetler, kamu, sağlık, sigorta ve politika gibi sınıflara ayrılmalıdır. Müşteri tatminsizliği konusunda araştırmalar yapan Beeter Business Bureaus ortaya çıkan müşteri şikayetlerini üç başlık halinde toplamıştır: üründen kaynaklanan şikayetler, hesaptan kaynaklanan şikayetler ve satış uygulamalarından kaynaklanan şikayetler. Bu şikayetlerin içerikleri şunlardır<sup>46</sup>:

1. *Üründen kaynaklanan şikayetler*: müşterinin ürünü yeterli ölçüde tanımamasından, yanlış tanınmasından veya eksik tanınmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle işletme önce müşterinin ürüne bakışının öngörülen konumlandırma ile ilgisi ve paralellliğini kontrol etmesi gerekir<sup>47</sup>. Üründen kaynaklanan şikayetler aşağıdadır.

- Kötü ürün kalitesi
- Ürünü elde etmede güçlük
- Yetersiz ya da kötü tamir bakım
- Ürünün tesliminde yetersizlik
- Ürün ya da hizmet garantisinde başarısızlık
- Yetersiz ve kalifiye olmayan personel

#### *2. Fiyattan kaynaklanan şikayetler*

- Yanlış hesap
- Abartılan hesap
- Söz verildiği halde yapılmayan indirim , iskonto vb.

#### *3. Satış uygulamalarından kaynaklanan şikayetler*

- Aldatıcı ve yanlış reklam
- Yetersiz ve sınırlı sayıdaki ürünün reklamı

<sup>46</sup> Ross DiBernardo ve James Shaw, "Wanted: Complaints", [www.shawresources.com/article2.htm](http://www.shawresources.com/article2.htm) (24.09.2001); "Effective Customer Relations and Complaint Handling", <http://www.visionmachinery.com> (13.10. 2001).

<sup>47</sup> İsmail Kaya, **Muhterem Müşterimiz** (İstanbul: Babiali Kültür Yayıncılığı, 2000), s.422.

- Satış personelinin işletmeyi yanlış ya da uygunsuz temsili
- Daha önceden mevcut olan ve düzeltilmeyen sebepler
- Ürün alternatiflerinin yetersizliği
- Gelişmiş teknoloji – karmaşık ürün teknolojisi
- Yetersiz ve karmaşık ürün yapısı

### **Şikayetlerin Doğru Sorumluluk Merkezlerine İletilmesi(3)**

Yönetim sistemi ile ilgili hazırlanan dökümanlarda olası tüm şikayetlerin hangi bölümler tarafından çözümleneceği belirlenmelidir. Mesela; parasal konular direkt olarak muhasebe bölümüne gönderilmelidir. İşletme aynı zamanda müşterinin zorluk çekmeyeceği bir sistem geliştirmelidir. Aynı zamanda bu sistem, müşterinin lehine olmalıdır.

### **Açık Şekilde Şikayetlerle İlgili Sorumlulukların Tanımlanması(4)**

Yönetim sisteminin her aşamasında şikayetlerle ilgili sorumluluğu olanlar tanımlanmalıdır. İlk aşamada tüm çalışanların sorumlulukları belirlenmeli ya da her bölüm için özel personel seçilmelidir. Her personel, şikayetlerle ilgili görevlerinin ne olduğunu bilmelidir.

### **Çözüm Yollarının Geliştirilmesi(5)**

Şikayet yönetim sisteminde çalışanlarının herhangi bir şikayet karşısında buldukları çözümleri kaydetmesi sağlanmalıdır. Çünkü sorunla bire bir ilgilenen daha güzel çözümler bulabilir. Ancak personelin uygun gördüğü çözüm her zaman kontrol edilmelidir. Bunun için yetkililer, çözümleri tekrar gözden geçirmelidir. Unutulmaması gereken bir nokta, çözüm esnasında müşteri bilgilerini ve önerilen çözümleri kaydetmektir.

### **Hizmet Standartlarının Geliştirilmesi(6)**

Araştırmalar, işletmenin hızlı şekilde şikayetleri çözmesinin müşteri memnuniyetini yüzde yüz arttırdığını göstermiştir<sup>48</sup>. Şikayet yönetim prosedürü şikayetin personel tarafından hızlı şekilde çözümünü sağlar. Cevap verme zamanı şikayetin karmaşıklığı ve ciddiyetine bağlıdır<sup>49</sup>. İncelemeler sırasında gerekli görülürse personel şikayet edene çözümün uzayabileceği söylemelidir. Ayrıca düzenli bilgi kayıtları tutmalıdır.

<sup>48</sup> Tax, a.g.e., s.82.

<sup>49</sup> L. Jean Harrison, "E- complaint Analysis of an Internet Complaint Form", **Journal of Services Marketing**, Cilt 15, Sayı No:5 (2002), s.397.

### **Şikayet Sisteminin Kontrolü (7)**

Büyük örgütler, bir personel ya da grupla şikayet sistemini kontrol ederler. Bu kişi ya da grup şikayetin yapısı veya sıklığına göre düzenli yönetim raporlarıyla prosedürleri güncellerler. Buna ilave olarak ortaya çıkabilecek problemleri önlemek için işletmenin ilgili bölümleriyle irtibat kurarlar. Eğer şikayet eden müşteriye problemin karşılığında memnun edici cevap veriyorsa başarılı bir şikayet sistemi vardır.

Küçük örgütler şikayet sistemini tek bir kişiye bırakmamalıdır. Çünkü şikayet sisteminin başarısı bu kişiye bağlı olacaktır.

### **Sonuçların Raporlanması(8)**

Gelen şikayetlerden elde edilen bilgiler; daha sonra kullanmak için raporlanmalıdır. Bu raporlar, çalışanlara benzer olaylarla karşılaştıklarında ışık tutabilir. Ayrıca işletmede standart oluşturmayı sağlar. Bir işletme için şikayet raporları, aşağıdaki üç unsuru ön plana çıkarır.

- Şikayet sayısı gelecekte benzer şikayetlerin ortaya çıkmasını önler.
- Rapor edilen ama çözülemeyen şikayetleri gösterir.
- Şikayet çözümlemede kullanılan fakat işe yaramayan metotlar ortaya çıkar.

Bu raporlar dahili ve harici olarak sınıflandırılabilir.

#### **• Dahili Raporlar**

İşletmenin şikayetle ilgili dahili raporları aşağıdaki özellikleri içermelidir.

- ortaya çıkan problemleri açıkça tanımlamalı,
- sistemin elemanları ve kişilik faktörlerini kapsayan sebepleri içermeli,
- tekrar ortaya çıkabilecek şikayetler için benzer sistemin kurulmasını sağlamalı,
- aşırı tekrarları önlemek için stratejiler geliştirme,
- her sistem değişikliğinin fayda/maliyet analizlerini hesaplamalı ve
- gerekli sistem değişikliklerini kapsayan tavsiyelere yer vermelidir.

#### **• Harici Raporlar**

Harici raporlama ise daha ziyade kamu sektöründe kullanılan önemli bir araçtır. Bu raporlar genelleştirilmiş ve kamuya açık olmalıdır. Şikayet yönetim sistemini kapsayan harici raporlar aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir.

*Hizmet tesliminden kaynaklanan raporlar:* bunların nedenleri kabalık, gecikme, teslimde başarısızlık, uygun olmayan ya da yanlış hizmet sunma, hata, verimsizlik, cevaplamada yetersizlik ve hizmet sunmada başarısızlık olabilir.

Şikayet sisteminin hizmet tesliminde ortaya çıkacak yetersizliği telafi etmesi gerekir. Hizmet telafisi; müşterilerle yaşanan olumsuz durumların, bu durum öncesinde bile elde edilemeyecek olumlu durumlara dönüştürülmesidir. Başka bir deyişle hizmet telafisi, müşteri ilişkilerindeki problemi eskisinden daha iyi duruma getirebilme yeteneğidir. Yani; hizmet telafisi, müşteri ilişkilerindeki “başarısızlıkları başarıya çevirmek” sanatıdır. Ayrıca hızlı hareket etmek, bütün değişkenler bilinmediği zaman tahmin yapabilmek ve kendi dışında gelişen önerilere de açık olabilmek yeteneğidir. Çünkü, hatalar kaçınılmazdır. Tatmin olmamış müşteri ise rakibi tercih edendir. Aktivist olan bu müşterilerin çoğu sadece maddi karşılıklarla konuşanlar grubuna geçerler. Hizmet telafisini uygulamak isteyen bir çalışan, işletmesinin gerçek anlamda müşteri tatminine büyük önem verdiğine inanmalıdır. Çünkü, hizmetle ilgili konularda sıfır hataya ulaşmak olanaksızdır. Hata ve sorunlar kaçınılmaz olduğu için personelin bu olumsuz durumları olumlu şekle dönüştürmeyi öğrenmeleri oldukça önem kazanır<sup>50</sup>.

*Kötü yönetim:* nedensizlik, adaletsizlik ya da baskı, ayrımcılık, kanuni yanlışlıklar gibi sebeplerdir.

*Diğer rapor sebepleri:* baskı, rüşvet, kanuna karşı çıkma gibi sebeplerdir.

#### 4.1.2. Müşteri Şikayet Ele Alma Sistemi

Şikayet yönetim sistemi kurulduktan sonra şikayet çözümü için gerekli olan sistemi kurmak gerekir. Şikayeti ele alma, müşterinin gözünde örgütün güvenilirliğini sağlamak amacıyla ürün ve hizmet başarısızlığını öğrenmek ve bununla ilgili çözümleri oluşturmak için kullanılan bir stratejidir. Şikayet verileri, kalite yönetimi çabalarının önemli bir ögesidir çünkü işletmeyi hizmetin oluşturulması ve sunulması aşamalarında doğru tarafa yönlendirir<sup>51</sup>.

Müşteri şikayetlerini ele alma sistemi, işletmelere aşağıdaki faydaları sağlar<sup>52</sup>.

<sup>50</sup> “Managing Consumer Complaints”, <http://www.strategies.ic.gc.ca> (10.02.2002).

<sup>51</sup> V.W. Mitchell, “Handling Consumer Complaint Information: How and Why?”, **Management Decisions**, Cilt No 31, Sayı No: 3 (1993), s.22.

<sup>52</sup> Neill Buck “How to Manage Customer Complaints”, **Standarts Australia**, Sayı 11 (1998), s.91; [www.strategies.gc.ca](http://www.strategies.gc.ca) (24.01.2001)

– *Mal ve hizmetin geliştirilmesi için bilgi girişi sağlamak*: müşteriye satın aldığı ve kullandığı mal ya da hizmetin geliştirilmesi, yeniden düzenlenmesi ve yeni özelliklerin eklenmesi için fırsat tanır. Böylece ürünlerin kalitesi de artar.

– *İşletmeye ikinci bir fırsat tanımak*: işletmeden daha önceden ürün satın almış ama tatmin olmamış müşterileri tatmin etme imkanı sağlar.

– *İşletmeler için kuvvetli bir kamuoyu desteği sağlama*: şikayetinin çözüleceğine inanan müşteri işletmeyi her durumda destekleyecektir.

– *İşletmelerin personel başına düşen iş yükünü azaltmak*: işletmeyi tanıyan müşteri için yeniden tanıtmaya, müşteri tutma gibi programları yapmaya gerek kalmayacaktır.

– *Müşteri tatmin düzeyini artırmak*: böylece müşteriyle kurulan ilişkiyi ömür boyu sürdürür.

– *Müşterinin birlikteliğini sağlamak*: müşteri haklarını tanıma ve koruma. Bu suretle müşteriyle ortaklık kurma imkanı yaratır.

Şikayet ele alma sisteminde teknoloji, personel, politikaya özel bir önem vermek gerekir<sup>53</sup>.

- Teknoloji etkin biçimde şikayet ele alma sisteminin oluşturulmasında kullanılmalıdır. Şikayetlerin veri tabanını geliştirmek için bilgisayar özellikle tercih edilmelidir böylece müşteri beklentileri daha çok karşılanır.
- Müşteri hizmetini yürüten personel en iyilerden seçilmeli ya da dışardan kiralanmalıdır.
- Şikayetleri çözümüleme politikası esnek olmalıdır.
- Kronik sorun yaratıcı müşterilere nazik fakat esnek olmayan bir davranış gösterilmelidir.

#### 4.1.2.1. Müşteri Şikayet Ele Alma Sisteminin Özellikleri

Şikayetleri ele almak için işletmenin en az aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir<sup>54</sup>.

- *Birliktelik*: Yönetici kadrosunu da içine alacak şekilde işletmenin her düzeyinde çalışanlar şikayetlerin etkili ve iyi çözülmesi için bir birliktelik

<sup>53</sup> Mitchell, a.g.e., s.22.

<sup>54</sup> Edward Jones ve diğerleri, "Customer Complaints", SIA Compliance and Legal Division Seminar (Orlando, Florida Mart 2001) <http://www.siacompliancelegal/news> (19.03.2003).

oluşturulmalıdır. Bu durum, şikayet eden müşterinin hakkını koruyarak ve müşteriden aktif olarak geri dönen bilgiyi tüm örgüte yayılmasını sağlar.

- *Doğruluk:* Şikayeti ele alma sürecinde şikayet eden müşteri ve karşısındaki personel ya da örgüt, birbirlerinin doğru söyledikleri kabul etmelidirler.

- *Kaynaklar:* İşletmenin şikayet sistemi, bürokratik olmayan ama yeterli düzeyde kaynaklara sahip olmalıdır. Kaynaklar, doğru araçlarla kullanılırsa daha etkin bir şikayet sistemi oluşturulabilir.

- *Görünürlük:* Şikayet ele alma süreci, müşteri ile personelin karşılıklı olarak bildiği ve şikayet etme haklarını ve şeklini içermelidir.

- *Kolay bulunma:* Şikayet ele alma süreci, şikayetlerin kolay çözülmesi için en ince ayrıntıları içeren tüm bilgileri kapsamalıdır. Şikayeti ele alma süreci ve bu süreci destekleyen bilgiler açık ve net olmalıdır.

- *Yardım:* Yardım, işletmenin şikayet edenlere yardımcı olması anlamındadır. Şikayet anında konumlandırılmalı ve müşteriye bilgi verilmelidir.

- *Sorumluluk:* İşletmeler, şikayeti zamanında ve hızlı cevaplanmalıdır. Ayrıca şikayet edenlere kibar davranılmalıdır.

- *Maliyet:* Şikayet ele alma, bir masraf olarak değil müşteriyi elde tutmak için bir fırsat ve yasal bir ihtiyaç olarak düşünülmelidir. Uygun şikayet yönetimi arzu edilmeyen maliyetler olarak düşünülebilir fakat memnun olmamış bir müşterinin olumsuz düşüncelerini ağızdan ağıza yayması satışların düşmesine ve müşteri kaybına sebep olabilir. Ayrıca kaybedilen müşteri yerine yenilerini çekmek için yapılacak tutundurma çalışmalarının ek bir maliyet olduğu unutulmamalıdır.

- *Çözüm:* Şikayet ele alma süreci, problemi sınıflandırmalı ve şikayetin bir daha ortaya çıkmaması için gerekli çözümleri kapsamalıdır. Ayrıca işletmeye gelen tüm şikayetlere çözüm bulunmalıdır.

- *Veri birikimi:* Şikayetler ve onlarla ilgili çıktılar kayıt edilmelidir. Bu kayıtlar, daha sonra ortaya çıkabilecek şikayetler için yol gösterici olacaktır.

- *Sistemik ve tekrarlanan sorunların sınıflandırılması:* Şikayetler, ortaya çıkan sorunların tanımlanması ve düzeltilmesi için sistemik olarak sınıflandırılmalıdır. Daha sonra analiz edilmelidir.

- *Standart oluşturma:* Şikayet ele alma sürecinin işlemesi için standartlar oluşturulmalı ve cevap için hazırlanan raporlar bu standartlara göre oluşturulmalıdır.

- *Görüşme:* Şikayet ele alma sürecinin sonunda müşteriyle görüşme yapılmalı ve sonuç bildirilmelidir.

#### 4.1.2.2. Müşteri Şikayet Ele Alma Sisteminin Oluşturulması

Bu sistem üç aşamadan oluşur. Ancak bu aşamalar şikayet yönetim sistemi kurulduktan sonra yapılabilir.

##### Çözömlenen Şikayetler İçin Oluşturulan Yapının Geliştirilmesi(9)

İyi bir sistemin oluşturulmasında üç aşama sözkonusudur.

*İlk aşama;* uygun olursa şikayetlerin bürodaki personelle çözümü. Bu durumda ön büro personeli sorunu çözer

*İkinci aşama;* müşteriler tatmin olmadığı zaman üst personel ya da şikayetten sorumlu personelle çözme ve bu sonuçları raporlama

*Üçüncü aşama;* işletme içinde şikayet çözömlenmezse başka alternatif çözümler bulma. Arabulucular vb. gibi

##### Şikayetlerin Dökümü(10)

Tüm şikayetler muhakkak yazılı olarak alınmalı ve çözümleri de yazılı olarak kaydedilmelidir. Eğer şikayetlerin sayısı çok ve işletmenin farklı bölömlerinde tutuluyorsa tüm şikayet sonuçları bir araya getirilmelidir. Ayrıca bu bilgileri elle tutmak yerine bilgisayarlar kullanılmalıdır. Şikayetlerin kısa özetleri elektronik ortamlarda yayınlanmalıdır. Bilginin ele alınmasının en iyi ve en yaygın kullanımı veri tabanı oluşturmaktır<sup>55</sup>.

Bir şikayet ele alınırken ürün kodu, ürün grubu ve fabrika kodu gibi bilgilerin bilinmesi şikayetin cevaplanmasını kolaylaştıracaktır. Mesela, bankalardaki şikayet hattında şikayet konusu bankanın kodu, müşterinin hesap numarası, kredi kartı numarası, bankada işlem yaptırdığı personel, tarih, şikayetin sebebi vb. bilgiler alınmalıdır<sup>56</sup>. Bu konuda da bilgisayarlar devreye girmektedir. Bilgisayar kullanılan birçok sistem, sadece şikayetleri değil aynı zamanda istekleri inceleme ve şikayetler olasılıklarını gibi konularda da kolaylıkla bilgi sağlayabilirler. Şikayetlerden elde edilen bilgi; ürünün satışı, pazarlanması ve dağıtımına yardımcı olabilir. Bu sistemler daha çok bilgiyi daha az zamanda hızlıca depolayabilmekte ve kaliteli cevaplar geliştirmektedir.

<sup>55</sup> Alexni Sushing, "Efficacy and Outcome Expectionation Related Customer Complaint about Service Expectation", **Communicated Research**, Cilt 27 Sayı No:3 (Temmuz 2000), s.354; [www.qualitymag.com](http://www.qualitymag.com) (08.0.2002).

<sup>56</sup> Jesse Sunenblick, "Bank Complaint?", **Consumers Research Magazine**, Sayı No: 4 (April 2000), s.2.

Geliştirilen cevap sistemi ile öncelikle sessiz kalan müşteri harekete geçirilir ve şikayetlerdeki artış sisteme girer<sup>57</sup>.

### **Alternatiflerin Tavsiye Edilmesi(11)**

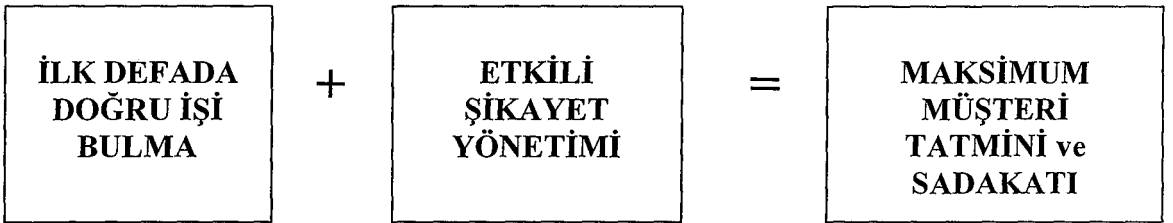
Şikayetler için tüm alternatif çözümler müşteriye önerilmeli ve seçim müşterinin tercihine bırakılmalıdır.

### **Ek İncelemeler(12)**

Problemin doğru çözülmesi kullanılan sürecin doğruluğu da ispatlar. Bunu için sürekli araştırmalar yapılmalı ve şikayet sistemi günün şartlarına göre güncellenmelidir. Hızlı biçimde şikayetler cevaplanmalıdır. Bu durum, müşteri sadakatını %25 etkilemektedir.

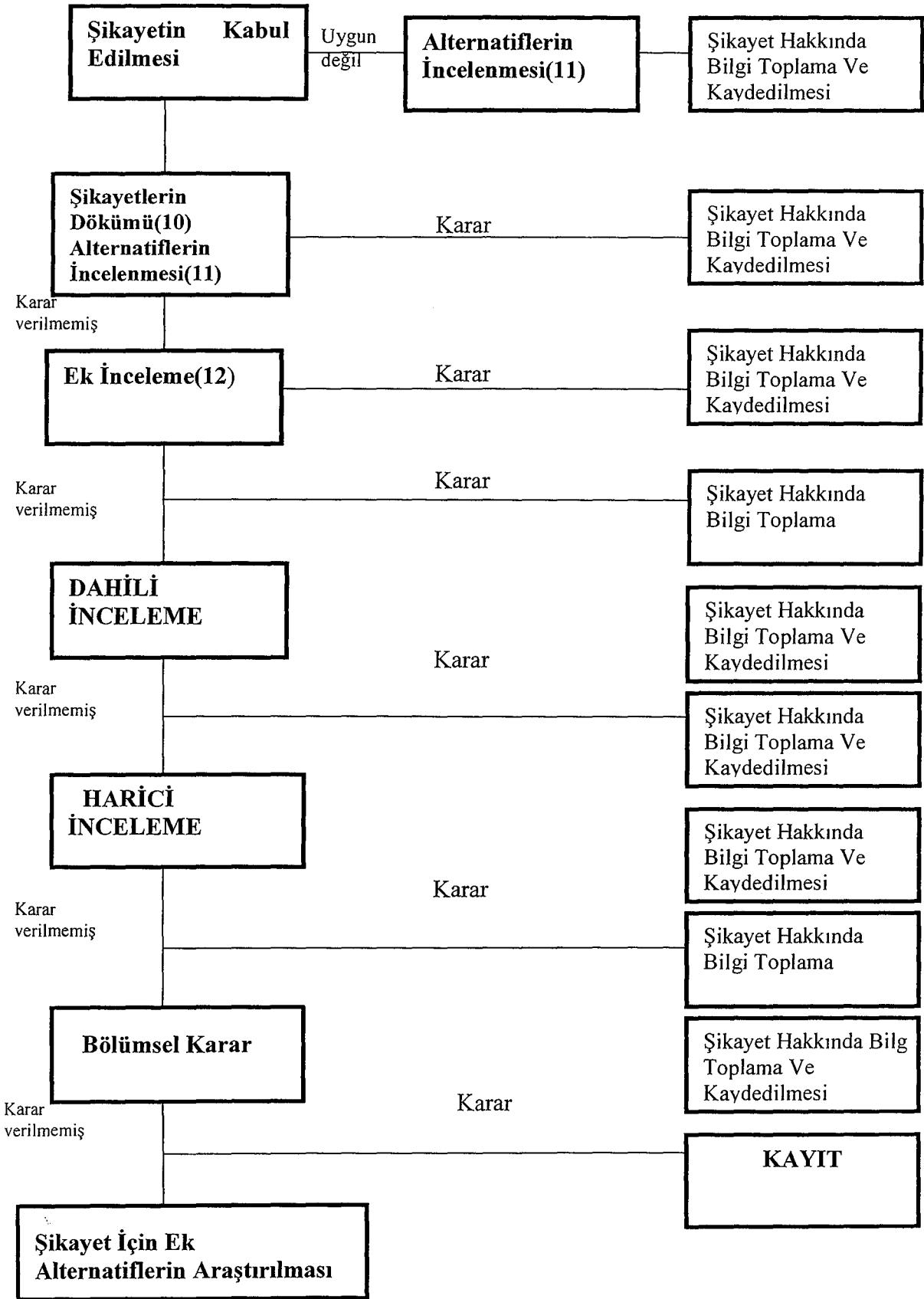
Kamu işletmelerinde hızlı cevap vermek bürokrasiden dolayı çok zordur fakat özel işletmeler bunu avantaj olarak kullanabilirler. Müşterinin ilk başvurusunda şikayet çözülmeli böylece maliyetleri artıran gereksiz ek sözleşmelerin eklenmesine gerek olmadığından tasarruf edilir. Ayrıca müşterinin güveni kazanılır.

Toyota Motor, müşteri tatmini için şöyle bir formül geliştirmiştir.



Araştırmalar ilk defada şikayet çözümününün %50 daha az maliyetli olduğunu göstermektedir. Ama birçok şirketin başarısız olduğu ilk nokta burasıdır. Birçok işletme, kendi kaynaklarınının %95 ini şikayetlere ve %5 ini cevaplama ve analize ayırmaktadır. Bundan dolayı da etkin olamamaktadır.

<sup>57</sup> Ross DiBernardo ve James Shaw, " Wanted: Complaints", <http://www.shawresources.com> (20.06,2001).



Şekil 7. Şikayet Ele Alma Sistemi

“Report an Recommendation of the Industry Canada Interdepartmental Working Group”,  
www.strategies.ic.gc.ca. (10.02.2002)s. 18.

Son olarak şikayetleri ele alma sistemi ile ilgili bazı konular hatırlanmalıdır.

– Müşterilerin memnun olmadıkları hizmet karşısında şikayet edebilecekleri yerler ve kişiler gösterilmelidir.

– Müşterilerin, şikayetlerinin dikkate alınacağını bilmelerini sağlanmalıdır.

– Müşterileri, şikayetlerini sözlü olarak bildiriyorsa olumlu ilişkiler geliştirme kurallarını hatırlamak gerekir: Dostça ilişkiler kurma, etkin bir biçimde dinleme ve etkili sorular sorma.

İnsanlar genellikle şikayetlerini dile getirmekte zorlanırlar, çünkü soğuk bir tavırla karşılaştıklarını sanırlar. Tüm olanlara duyulan kızgınlık, olumsuz reaksiyonlarla karşılaşma korkusuyla karışır. Bu sebeple, bazen müşteriler istemedikleri kadar sert bir tavır sergileyebilirler.

– Şikayetler, hemen yanıtlanmalıdır. Kuruluşlar şikayetlere karşı, genellikle “Tüm müşteri şikayetleri iki gün içinde cevaplandırılmalı” gibi standartlar geliştirirler. Bildirilen bir şikayet karşısında çözüm bulununcaya kadar ilgisiz kalmamak gerekir. Eğer karışık bir problemse, gecikmeyi açıklayan bir telefon etme veya mektup yazma yoluyla müşteri sürekli bilgilendirilmelidir.

Tüm ilgili kaynaklardan bilgi istenmelidir. Örneğin; teslimat sırasında neler oldu, hasar gören bir fotoğraf makinesine hangi modeller alternatif olabilir, bu durumu ne kadar sürede telafi edilir gibi.

■ Müşteri için alternatif çözüm üretilmelidir: Seçenek sunmak her zaman faydalıdır.

■ Müşterinin söylediğinin doğru olduğunu kabul edilmelidir: Genellikle şikayetlerin kökenine inmek ve şikayet konusunu kanıtlamak imkansızdır.

■ Müşteriye verilen cevap açık olmalıdır: Müşteri haklı bir şikayette bulunuyorsa, karşılaştığı kötü durumu ya da üzücü sonucu giderecek bir yol bulmak gerekir. Önerilen yolun uygun olduğundan emin olmak gerekir.

■ Müşterinin beklentilerinin ötesine geçmemeye çalışılmalıdır.

■ Müşteriye verilen sözler tutulmalıdır.

■ Müşterinin sonuçtan memnun kalıp kalmadığı kontrol edilmelidir.

■ İşletme ve çalışanları şikayetlerden öğrenmelidir: Şikayetler ve bunların nasıl çözümlendiği kaydedilmelidir. Bu çözümlerin ayrıntılarını benzer sorunlarla karşılaşabilecek diğer personellere aktarılmalıdır.

## 4.2. Şikayet Dostu İşletme Kavramını Uygulamaya Koyma

Müşterilerin personelden duymaktan nefret ettikleri bazı sözler vardır. “Özür dilerim ama ben bir şey yapamam. İşletmenin politikası böyle.” İşletmelerin çoğunun şikayet dostu politikaları yoktur. Aslında çoğu işletmenin şikayet politikası yoktur. Şikayet politikası olan işletmelerin politikaları ise müşteriyi memnun etmek ve şikayet etmelerini kolaylaştırmak amacıyla değil, işletmenin başını olabildiğince az derde sokmak için kaleme alınmıştır. Bundan kaynaklanan yetersiz politikalar ön saflarda çalışanların müşteriyi memnun etmekten çok, işletmenin kurallarını uygulamaya öncelik tanımalarına neden olur. Ancak şikayetlerin bahsedilen önemlerinden dolayı tüm işletmelerin şikayet politikaları hazırlamaları gerekir. Bu politikalar hazırlanırken aşağıdakiler yapılmalıdır:

- ◆ Ne kadar yetersiz olursa olsun şikayetlerle ilgili var olan tüm politikaları ya da her türlü yazılı belgeyi bir araya getirmek.

- ◆ Bu politikalardan hangilerinin müşteriyi rahatsız edebileceğini araştırmak.
- ◆ Tüm politikaları yeniden gözden geçirmek.
- ◆ Rakiplerin politikası ile kıyaslamak.

Daha sonra şikayet dostu politikalar sözü edilen dört ilke göz önüne alınarak hazırlanmalıdır. Öncelikle şikayet politikaları olabildiğince şikayet eden müşterilerden yana oluşturmali, politikaları işletmenin farklı bölümleri arasında uyumlu hale getirilmeli, personel şikayet eden müşterileri memnun etmeye yönelik hareketlerini ödüllendirme ve müşteri şikayetlerinin ön saflarda çalışanlardan üst yönetime kolay ve doğru bir şekilde iletilmesini sağlayacak iletişim mekanizmaları oluşturmalıdır.

Şikayet politikaları hazırlandıktan sonra tüm personel şikayet politikalarını uygulaması için bilgilendirilmelidir. Çünkü personel müşterileri memnun etse bile eğer işletme politikalarını yeterince bilmiyorlarsa hata yapabilirler. Yöneticiler iyi niyetli hatalar karşısında çalışanları ile konuşurlarken çok dikkatli olmalı ve onların motivasyonunu kırmamaya çalışmalıdırlar. Aynı zamanda yöneticiler çalışanlarına bu gibi durumlar için alternatif davranış biçimleri de gösterebilirler. Personel, hangi politikaların kesinlikle ihlal edilemeyeceği konusunda bilgilendirilmeli, aynı zamanda sektörleriyle ilgili yasalar, yönetmelikler ve politikalar değiştiğinde bunları takip etmelidir. Eğer politikalardan ayrılma yetkisi sadece yöneticilere tanınmış ise, ön büro çalışanları varolan politikalara uymayan en küçük müşteri taleplerinde bile konuyu

yöneticilerine götürmek zorunda kalacaklardır. Böylece şikayet dostu bir şirket kültürü ile çelişecektir.

Müşterilerin çoğu, işletmelerin belli davranış kuralları oluşturabilmek için politikaları rehber almasını anlayışla karşılar. Eğer işletmede herhangi bir çalışan müşteriye, kendisini kabul ettiremez, yaptığı işe inanmaz, aşırı yük altında sürekli olarak çalışır, karar almak için başka kişiye veya merkeze sormak zorunda kalır, iyi yaptığı işler ödüllendirilmez, müşterinin güvenini kazanmaz ve saygınlığını zedelerse müşteri şikayetlerine neden olabilir. İşletmenin her çalışanı müşteri şikayetlerini karşılarken kişisel duygularının denetimine, alınacak önlemlerin kararlaştırılmasına, yapılacak eylemin planlanmasına, müşteriden gelebilecek muhtemel tepkilerin cevaplandırılmasına ve güvenilir değerlendirme için gerekli bilgilerin önceden toplanmasına dikkat etmelidir. Personel, müşteriye yardımcı, katılımcı ve kendisinin müşterinin yerine koyan bir tarzda olmalıdır. Personel, müşteriyle ortak oldukları mesajı açıkça iletmelidirler. Müşterilerle yüz yüze ve bire bir ilişki içinde olan çalışanların bir çoğu, kendilerine sorulduğu zaman müşteri şikayetlerini dinlemekten mutluluk duyduklarını ve bu şikayetlerin kendileri için eğitici olduğunu ileri sürer. Ancak, şikayetlerin çözümlenmesi konusundaki çok sayıdaki başarısız örnek göz önüne alındığında bu düşünceye inanmak zordur. Çünkü çoğunlukla şikayet edilen müşterilerden kuşku duyulur. Sözle olmasa bile tavır ve davranışlar ile karşıdaki insana şikayetlerden rahatsızlık duyulduğu hemen belli edilir<sup>58</sup>.

Bir çalışan, müşterilerden gelen şikayetleri karşılayabilmesi için şunları yapabilir<sup>59</sup>:

- Önce kendisini ve görevini şikayet eden müşteriye tanıtmalı ve karşısındaki müşteriye yardımcı olmak istediğini söylemelidir. Konuşmaya hiçbir zaman “Bu benim görevim değil veya bu iş bizim bölümle ilgili değil” şeklinde başlanmamalıdır.
- Şikayet telefonla geliyorsa, çözülmesi için hızla ilgili kişiye bağlanmalıdır. Şikayet eden müşteriye kesinlikle telefonda fazla bekletmemek gerekir.
- Müşteri, şikayet edince hemen savunmaya geçmemeli veya özür dilemeye girişmemelidir. Özür dileme, müşteriye şikayeti için teşekkür edildikten sonra olmalıdır. Kendisini müşterinin yerine koyarak ve müşterinin ismini öğrenerek, nazikçe “Şimdi,

<sup>58</sup> Barlow ve Moller, a.g.e., s.234.

<sup>59</sup> Taşkın, a.g.e., s.44.

bu sorunu çözmek için ne yapabiliriz?” şeklinde bir nezaket sorusuyla şikayet konusuna yaklaşmalıdır.

- Müşteriyi cevaplandırırken ne yapmasının mümkün olmadığı üzerinde değil, müşteri için ne yapabileceği üzerinde konuşmaya ağırlık vermelidir. Açıklama yaparken çok fazla alttan alan bir tarz kullanılmamalıdır.

- Personel olayın gerçek nedenini açık uçlu sorular sorarak öğrenmelidir. Bütün bilgileri toplamadan ve müşteriyi iyice dinlemeden hemen sonuca geçmemelidir.

- Daha sonra eğer bir hata varsa kabul edilmeli ve özür dilenmelidir “şirket politikası, bilgisayar veya bu başka bölümün suçu” şeklindeki gereksiz konuşmalara girilmemelidir.

- Teknik dil veya şirketin içinde konuşulan müşterinin anlamadığı kelimeler kullanılmamalıdır. Temel iletişim ilkeleri ile açık ve anlaşılır bir dille uygulanmalıdır.

- Her çalışan sadece kişisel olarak yapabilecekleri konusunda müşteriye söz vermelidir.

- Gelecekte aynı şikayetin ortaya çıkmasını önlemek için en kısa zamanda yapılan hatalar düzeltilmelidir.

Tüm bunlar işletmenin şikayet dostu bir kültür oluşturması için gereklidir. İşletmenin bundan sonraki amacı şikayet dostu bir işletme oluşturmaktır. Bu oldukça zor ve zaman alan bir oluşumdur. Ama uzun dönemde müşteriyi kaybetmemeyi önleyen bir stratejidir. Bunun için işletmenin yedi aşamadan geçmesi gerekir<sup>60</sup>.

1. Önceden hazırlık yapma
2. Yönetimin bu işe önem vermesi sağlanmalı
3. İşletmenin şikayet politikasını hazırlama
4. Şikayetleri ekipler düzeyinde ele alma
5. Çalışanları şikayet konusunda eğitme
6. Bir araç kutusu hazırlama
7. Şikayet politikasına sürekli devam etme

### 1. Önceden Hazırlık Yapma

İşletme, üst yönetiminin ve çeşitli departmanların çalışanlarının yer alacağı bir Uygulama Ekibi oluşturarak hazırlık aşamasına başlamalıdır. Bu ekip her an göz

<sup>60</sup> Barlow ve Moller, a.g.e., ss. 187-196.

önünde olacağından çalışanların seçiminde çok dikkatli davranmak gerekir. Şikayetle ilgili seçilen personelin şikayetlerle ilgilenme stratejisinin önemli bir araç olduğuna inanan kişilerden seçilmesi gerekir.

Daha sonraki aşamada, Uygulama Ekibi hareket planı hazırlayarak işletmenin şikayet verilerinden yola çıkarak şirket kültürünü ve işletmenin mevcut durumunu inceler<sup>61</sup>.

- *Müşteri hizmeti ve müşteri mutluluğuna ilişkin şirket kayıtlarının incelenmesi.* İşletmenin bulunduğu mevcut durum, kaybedilen müşteri, kaybedilme sebepleri gibi sorulara verilecek yanıtlar değişim hazırlıklarının birer parçasıdır.

- *Var olan şikayet kültürü için personel anketi hazırlama ve sonuçlarını değerlendirme.* Bu ankette sorulacak sorular aşağıdaki türden olmalıdır:

- Personelin şikayet karşısındaki temel tavrı nedir?
- Müşterileri şikayet etmeye nasıl yönlenebilir?
- Müşteriler şikayetlerinin iyi karşılandığını ve kolayca dile getirebileceğini düşünüyor mu?

- Çalışanlar şikayetlerle gerektiği gibi ilgileniyor mu?

- Hizmet içi eğitim ve seminerler gelişmiş bir şikayet politikasını desteklemek açısından yeterli mi?

- Çalışanlar şikayetlerle ilgilenmek konusunda yetki ve sorumlulukları yazılı mı?

- İşletme müşterinin şikayet ettiğinde değişmek gibi bir çaba içine giriyor mu?

- Şikayetlerle olumlu bir biçimde ilgilenen çalışanlar ödüllendiriliyor mu?

- Hizmet politikaları ve sistem şikayetlerin gerektiği gibi ele alınmasını destekliyorlar mı?

- Müşteriler hakkında ne kadar bilgi edinilmiş?

- İç şikayetler karşısında nasıl davranılıyor?

- *Şikayet programının işletme içinde duyurusu ve tanıtımının yapılması.*

Çalışanlar, müşteri şikayetleri ile ilgilenme konusunda yetkilendirilmelidir. Şikayetlerle nasıl ilgilenecekleri konusunda yönlendirilmelidir. İşe yeni alınan elemanlara baştan bu konu anlatılmalıdır.

<sup>61</sup> Frances Bee ve Roland Bee, **Müşteri İlişkileri Yönetim Dizisi** (1. baskı, Çevirenler: Bora Aksu ve Onur Cançoçak, Ankara: Gökçe Ofset ve Matbaacılık,1997), ss.37-39.

- *Şikayetlerin nasıl ölçüleceğine ilişkin bir karar verilmesi.* Şikayet verileri incelendikten sonra Uygulama Ekibi, hemen düzeltilebilecek sorunların ve uzun vadede giderilebilecek şikayetlerin neler olduğunu tespit etmelidir. Ekip, şikayetlerle ilgili olarak ölçülebilecek her şeyi alıp, üzerinde görüşmeler yaparlar. Daha sonra şikayet konusunda odaklanılarak beş ya da altı parametre seçilerek şikayet ölçüleri belirlenmelidir.

## **2. Yönetimin Bu İşe Kendini Adamasını Sağlama**

Üst yönetim, Uygulama Ekibinin çalışmalarına tam destek vererek uygulama sürecine önderlik etmelidir. Üst yönetim orta düzey yöneticilere ve şeflere çalışanlarını yetkilendirme konusunda uygun destek sinyalleri gönderir (onları takdir eder ve kendi davranışları ile örnek olur). Eğer orta düzey yöneticiler ve şefler, şikayetlerin gerektiği gibi ele alınması konusunda ortaya çıkacak bir hatadan kendilerinin sorumlu tutulacağını düşünülürse, çalışanlarını yetkilendirmekten çekinirler. Görevlilerden küçük bir grup, bir şikayet dinleme merkezi oluşturmalıdır. Bu grup, şikayetlere nasıl çözüm bulunacağını saptamak için çalışır. Daha sonra Uygulama Ekibi, grubun başarılarını tüm işletmeye duyurmaya başlar. Bu çerçevede sorunu çözümlenen müşterilerden alınan teşekkür mektupları, sorunların nasıl çözüldüğüne ilişkin öyküler, şikayet verilerindeki düzeltmeler herkesin görebileceği bir yerde açıklanır.

## **3. Yazılı Bir Şikayet Politikası Hazırlama**

Eğer işletmenin resmi bir şikayet politikası yoksa, hemen ekip tarafından hazırlanmalıdır. Ekip, şirkete özgü şikayet dostluğu felsefesini yansıtmak üzere var olan politikalarda değişiklikler yaparak müşteriyi şikayet etmekten caydıran kurumsal uygulamaları ortadan kaldırır. Bu bitmeyen bir süreçtir: çünkü sürekli şikayet eden müşterilerden hangi sistemlerin uygun olmadığı öğrenilebilir<sup>62</sup>.

## **4. Şikayetleri Ekipler Düzeyinde Ele Alma**

Uygulama Ekibi, işletmenin her bölümünde en sık karşılaştıkları şikayetlerin birer listesini yapar. Uygulama Ekibi, bölümlerden gelen bu listeleri inceleyerek neler olup bittiğini anlamaya ve ekiplerin ya da departmanların kendi başlarına

<sup>62</sup> "Complaint Handling and Investigation Process", <http://kslegislature.org> (12.03.2002).

göremeyecekleri bölümler arası sorunları veya yanlış alışkanlıkları ortaya çıkarmaya çalışılmalıdır.

Uygulama Ekibi, müşterileri şikayet etmeye yöneltecek hareket planları hazırlar, şikayetlerin önünü kesen engelleri ortadan kaldırır. Müşterilerin şikayet ettiklerinde takdir edildiklerini hissetmelerini sağlar. Şikayetlerin en kısa zamanda ve gerektiği gibi ele alınmasını sağlayacak prosedürleri oluşturur. Şikayet dostu bir felsefenin departmanlar ve küçük gruplar tarafından gönülden desteklenmesi çok önemlidir. Ancak bu şekilde uygulama ekibi konuları gerektiği gibi ele alabilir.

Şikayetlerle ilgilenme süreci her zaman izlenmelidir. Gerekli düzeltmeler ve uyarlamalar hemen yapılmalı ve sonra işletmedeki herkese duyurulmalıdır.

## 5. Çalışanları Eğitme

Hizmete dayalı şikayetlerde müşterinin beklentisine cevap verilememesi, şikayetlere karşı çıkma veya inkar, beklentilerin tam karşılamaması ya da şikayeti yönlendiren sistemin etkin kullanılmaması şikayet etmeme nedenlerindedir. Bu sorunların büyük kısmı tecrübeli personelle önlenebilir<sup>63</sup>. İşletmede çalışanların tümü, şikayetlerin nasıl ele alınması gerektiği konusunda eğitimden geçer, çalışanlardan bazıları seminerlere katılır, bazıları ise değişik biçimlerde eğitim alırlar.

Çalışanlara seminerden sonra gerektiğinde başvurabilecekleri yazılı kaynaklar dağıtılır. Çalışanlardan bir hareket planı hazırlaması istenir. Şikayetleri daha etkili bir biçimde ele almak için neler yapacaklarını yazmaları sağlanır. Yöneticiler ve şefler hareket planındaki maddeleri çalışanların bireysel performans değerlendirmeleri ile bütünleştirirler. Çalışanlar müşteri şikayetlerinin sistemlerden, işletme politikalarından, ürün ve hizmetin kalitesizliğinden kaynaklandığına inanabilirler. Bu durumda sürecin düzeltilmesi yolu tercih edilmelidir.

## 6. Bir Araç Kutusu Hazırlama

Çalışanlar için bir araç kutusu gereklidir. Bu kutuda şunlar bulunur:

- Şikayetlerin gerektiği gibi ele alınmasına ilişkin kontrol listeleri
- Müşteri mutluluğunu izleme prosedürleri

<sup>63</sup> Bob Corr, "Frontline Complaint Handling", <http://www.premiers.nsv.gov.au> (12.03.2002); "Filling a Customer Complaint", <http://www.nasdr.com> (18.05.2002)

- Ekiplerin müşterileri şikayet etmeye yöneltmek ya da şikayet etmelerini kolaylaştırmak için neler yapabileceklerine ilişkin öneriler

- Ekiplerin şikayetleri nasıl izleyebileceklerine ilişkin öneriler ve
- Ekiplerin şikayetlerden kalite geliştirme sürecinde nasıl yararlanabileceklerine ilişkin öneriler.

Tüm bunlar, şikayetlerin daha doğru cevaplanmasını sağlayacaktır.

## 7. Hız Kesmeden Devam Etme

Müşteri şikayetleri, işletmedeki toplantılarda düzenli olarak tartışılmalıdır. Uygulama Ekibi, müşterilerin şikayetlerine ilişkin belgeleri yöneticilere göndererek personel toplantılarında üzerinde konuşacakları somut bir şeyler olmasını sağlar. Bunun için aşağıdaki uygulamalar yapılmalıdır.

- Müşterileri elde tutma ile ilgili istatistikleri güncelleştirme ve bunları her düzeydeki çalışanlarla paylaşılmalıdır.

- Uygulama ekibi, kontrol listelerinin ve diğer araçların bölümler arasında düzenli alışverişini koordine edilmelidir.

- Başarıları paylaşarak alınan pozitif sonuçlar işletmenin dergilerinde, duyuru panolarında ilan edilmelidir.

- Şikayetlerle ilgilenme konusundaki başarılı örnekleri toplantılarda dile getirilmeli veya şirket yayınlarında söz edilmelidir. Şikayetleri etkili bir şekilde çözümlenlere prim verme uygulaması getirilerek çalışanlar ödüllendirilmelidir. Fakat asla şikayet sayısının azaltılması ödüllendirmemelidir çünkü bu durumda şikayetler gizlenecektir.

Şirketlerin çoğu, şikayet dostu kültürler yaratıp bunları korumaya özen göstermezler. Bir başarı stratejisi olarak müşteri ve çalışanlarının şikayetlerine kucak açmayı hedefleyen şirketler, uygulamanın ayrıntılarına ya da taktiklere odaklanmak için zaman harcamalıdır.

İşletme şikayetlerle daha etkili ilgilenmesi konusunda ne kadar kesin bir karar vermiş olursa olsun şu çok önemli hatadan mutlaka kaçınmalıdır: başlamak ve durmak. Eğer gayet güzel hazırlanmış bir şikayet programı başlatılır, ama işletmenin pazar payı ya da kârları azaldığında bir tarafa bırakılırsa, çalışanlar işletmenin müşteri şikayetlerini

gelişmek ve büyümek için bir araç olarak kullanma niyetinin ciddi olmadığına inanacaklardır.

Kurumsal kültür değişiklikleri ya da gelişme programları, genellikle kuruluş içinde düzinelerce ekibin düzinelerce küçük projeyi yürütmesini gerektirir. Yöneticiler ise çalışmalara yön verir, parasal destek sağlar ve tüm bu çalışmaların heyecanla sürdürülmesi için gerekli motivasyonu sağlarlar. Şikayetlere odaklanmak demek sadece ürünlerin, hizmetin, finans ve yönetim konularının önemli olduğu dar bakış açısından kurtulup, tüm çalışanların dikkatlerini müşteriye yönelmeleri demektir.

İşletmeler, şikayeti olan müşterilerin kendilerine gelmesini sağlamak amacıyla şikayet dostu işletme kurmayı hedeflemektedirler. Bu durum aslında bir tezatı ortaya çıkarmaktadır. Bir yandan kötü bir müşteri hizmetinin ölçütü, kalitesiz ürün, olumsuz personel gibi aksayan bir eksiklik diğer yandan müşteri ihtiyaç ve beklentilerine ilişkin paha biçilmez bir bilgi kaynağı. Her ikisi de şikayet. Garip de görünse, işletmeler giderek müşteri şikayetlerini iyi bir şey olarak görmeye başlamışlardır. Şikayet eden müşteriyi kaybetmemek için özel çabalara girmektedirler. Bu çabalar ikinci bölümün konusunu oluşturmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ŞİKAYET TOPLAMA YÖNTEMLERİ

Müşteri tatmini çalışmalarını yürüten Teknik Yardım Araştırma Programları'nın(Technical Assistance Research Programs-TARP) yaptığı çalışmalar, işletmelerin müşteri şikayetlerini doğrudan kendilerine iletmelerini sağlayabilirlerse uğrayacakları zararı, en aza indirgeyebileceklerini ortaya koymuştur<sup>1</sup>. Aslında çoğu işletme şikayetlere ayrı bir önem verilmesi gerektiğini kavramıştır ama bu maliyetli bir iştir. Bundan dolayı çoğu yönetici, şikayetleri görmezlikten gelmektedir. Ancak teknolojiden dolayı üretilen ürünler arasında kalite farkının kalmaması müşteriyi rakip işletmelere yönlendirmiştir. Ayrıca rekabetin şiddetlenmesi, işletmeleri ürünlerine ek özellikler eklemeye mecbur etmiştir. Bu özelliklerden biri de şikayet toplama yöntemleridir.

İşletmeler, bu yöntemler aracılığıyla müşterilerine ürün ve işletme ile ilgili tüm aksaklıkları çözme sözü vermektedirler. Böylece müşterinin diğer işletmelere kaymasını önlenmeye çalışmaktadırlar. Çünkü %95 oranındaki müşteri, ürünle ilgili bir sorunu olduğunda sessiz kalmayı tercih etmektedir<sup>2</sup>. Bu müşteriler, işletmeyi de terk etmektedirler. Bu müşteri grubundakileri konuşturabilmek için en iyi yöntem şikayet toplama yöntemleridir. Yine TARP'ın araştırmalarına göre sessiz kalmayı tercih eden müşterilerin %91'i etrafındakilere olumsuz deneyimlerini anlatmaktadırlar<sup>3</sup>. Bu durumda şikayet toplama yöntemleri müşteriyi elde tutmanın yanısıra müşterinin dışarda(etrafındakilere, kamuoyuna, Tüketici Derneklerine vb) konuşmasını engelleyerek işletme imajını da korumaktadır.

Müşteri, şikayet toplam yöntemleri aracılığıyla direkt işletmeye gelecektir. Bu durumda ürünle ilgili ilk aksaklığı işletme öğrenecek ve başkaları duyana kadar bu

---

<sup>1</sup> Terry G.Vavra, **Müşteri Tatmini Ölçümlerimizi Geliştirmenin Yolları**, (1. baskı. İstanbul: KalDer, 1999), s.18.

<sup>2</sup> Strauss ve Hill, **a.g.e.**, s.64.

<sup>3</sup> Jerry R. Wilson, **Word-of-Mouth Marketing Over The Long Run** (New York: John Wiley, 1999), s.121.

aksaklığı düzeltme imkanı kazanmaktadır.

Şikayetlerin işletmede toplanmasının müşteriye psikolojik olarak rahatlattığı da unutulmamalıdır. Çünkü daha ürünü satın almadan bir sorunu olduğunda işletmeyi arayabileceğini ve sorunu çözüleceğini bilen müşteri, endişe duymadan alışveriş yapabilecektir<sup>4</sup>.

Bu çalışmada işletmelerde kullanılan şikayet toplama yöntemleri; ilişkiye dayalı şikayet toplama yöntemleri ve teknolojiye dayalı şikayet toplama yöntemleri başlıkları altında sınıflandırılmıştır. İlişkiye dayalı yöntemlerde daha ziyade müşteri ile bire bir ilişki önemlidir ve müşteriyle karşılıklı iletişime geçmek gerekir. Bu nedenle bu isim tercih edilmiştir. Bu yöntemler; şikayet kutuları, personel, müşteri anketleri, müşteri destek masalarıdır. Teknolojiye dayalı şikayet toplama yöntemleri ise teknolojinin gelişmesiyle birlikte ortaya çıkmıştır. Teknolojiye dayalı şikayet toplama yöntemi ismi altında toplanan bu yöntemler ücretsiz telefon hatları ve çağrı merkezleridir. Müşteri, şikayet kutusu, ücretsiz telefon hattı ve çağrı merkezini kullanırken aracı kullanmaz. Yani bu yöntemler müşterinin direkt işletmeyi arayarak sorununu ilettiği yöntemlerdir. Fakat personel, müşteri anketleri ve müşteri bilgi/destek masaları müşterinin şikayetini bir aracı(satış temsilcisi, yönetici, anketör gibi) vasıtasıyla ilettiği yöntemlerdir. Bu nedenle bu yöntemlere de dolaylı şikayet toplama yöntemleri adı verilebilir.

Günümüzde müşteri açısından teknolojiye dayalı şikayet toplama yöntemlerin kullanımı oldukça basittir. Bu nedenle de oldukça fazla tercih edilmektedir. Ancak ilişkiye dayalı yöntemler müşteriyle yüzyüze ilişkiyi geliştirdiği için müşteriye daha fazla tatmin etmektedir.

## 1. İLİŞKİYE DAYALI ŞİKAYET TOPLAMA YÖNTEMLERİ

Müşteri ve işletmenin, karşılıklı olarak etkili bir ilişki kurduğu ve iki taraf arasında bir paylaşım yaşanarak sürekli yeni değerlerin yaratıldığı şikayet toplama yöntemleri ilişkiye dayalı yöntemlerdir. Müşteri işletmeyle ilgili sorunu olduğunda düşünmeden rahatlıkla işletmeye başvurur. Böylece karşılıklı ilgiyle ilişki zinciri oluşturulur.

---

<sup>4</sup> Chris Lee, "1-800 Training", *The Magazine of Human Resources Development*, (Ağustos, 1990), s.30.

### 1.1. Şikayet Kutuları

Şikayet kutuları, işletmeler tarafından kullanılan en kolay şikayet toplama yöntemidir. İşletmenin herhangi bir yerine şikayet kutusu konur ve müşterinin şikayet etmesi beklenir. Aynı zamanda en ucuz şikayet toplama yöntemidir. Fakat etkili kullanılması gerekir.

Bu kutular vasıtasıyla şikayetini anlatan müşteriyle bire bir ilişki içine girmek gerekir. Bu müşteriyi kaybetmemek için sorun çözülmeli ve gerekiyorsa kupon, indirim gibi satış tutundurma çalışmaları yapılmalıdır. Çünkü bu müşteri genellikle diğer yöntemleri kullandıktan sonra bu yöntemi tercih etmiştir. Yani, müşterinin işletmeye verdiği en son şanstır.

Çoğu işletme, bu kutulara ciddi anlamda önem vermektedir. Çünkü bu kutular, müşteri tatminini ve sadakatını arttırmaktadır<sup>5</sup>. Bu yöntem özellikle hizmet işletmelerinde çok sık kullanılan bir yöntemdir. Çünkü satış öncesinden itibaren müşteriye "sorun olduğunda şikayet edebileceği" fırsatı görsel olarak gösterilmektedir. Aslında bu durum iki taraf açısından avantajdır: müşteri alışveriş yaparken kendini güvende hisseder. İşletme ise müşterisine şikayetlere duyarlı olduğunu gösterir.

#### 1.1.1. Şikayet Kutularının Müşteri Tarafından Tercih Edilme Sebepleri

TARP'ın yaptığı müşteri anketlerine göre, şikayet kutusuna şikayette bulunanların %55 ila %70'inin iki hafta içinde arandıklarında aynı yerden alışveriş yapmaya devam ettikleri ortaya çıkmıştır. Cevap daha kısa sürede şikayet edene ulaşırsa bu oran %90'lara çıkmaktadır<sup>6</sup>. Genelde şikayet kutusuna şikayetlerini bildiren müşteriler, işletmelere kendilerini düzeltmeleri için fazladan bir şans vermeyi isteyen sadık müşterilerdir. Bu müşterilerin bu yöntemi tercih etme nedenleri aşağıdadır:

1. Müşteri şikayetini kime iletceğini bilmemektedir: Müşteri, şikayetini sözlü olarak aktarabileceği bir ilgili bulamamıştır. Çoğu insan sorunlarını yüz yüze konuşarak çözümlenmek ister. Eğer müşteri temsilcileri ortada yoksa ya da müşteri kime ve nasıl şikayet edeceğini bilmiyorsa şikayet kutusunu tercih etmektedir.

2. Müşterinin zamanı yoktur: İşletmelerin birçoğunun uygulaması şikayetlerin belli saatler içinde iletilmesidir. Ancak bu saatler, müşterilerin çalışma saatleri olabilir.

<sup>5</sup> Strauss ve Hill, a.g.e., s.64.

Bu durumda müşteri şikayet kutusunu tercih etmektedir.

3. Müşteri, sorunlarını yüz yüze dile getirmekten rahatsız olmaktadır: Çoğu zaman müşteri şikayetten dolayı öfkeli. Personelle karşı karşıya kalmak istemez. Müşteri, şikayetini yazar ve kutuya atar. Böylece kimseye saatlerce derdini anlatmaz.

4. Müşteri sözlü şikayetlerine verilen yanıtlardan memnun kalmamıştır: Çoğu müşteri için şikayet kutusunu kullanmak diğer yöntemlerin denenmesinden sonraki aşamadır. Bu yöntemlerden memnun kalmayan müşteri, son deneme olarak şikayet kutusunu denemektedir.

5. Müşteri, karmaşık ve uzun şikayet prosedürleriyle uğraşmak istememektedir: Müşteriden uzun ve karışık şikayet formlarını doldurması istenir. Ayrıca formlarda özel sorunları ya da şikayetleri dile getirecek kadar yer olmayabilir. Müşteri bunlarla uğraşmak yerine şikayet kutusuna şikayetini yazmayı tercih etmektedir.

### **1.1.2. Şikayet Kutusunda Bulunması Gereken Özellikler**

Şikayet kutularının verimli kullanılabilmesi için bazı özellikleri taşıması gerekir. Bu özellikler, işletmenin bu yöntemle verdiği değeri ifade eder. Müşteri açısından da işletmenin şikayetlerle titiz olarak ilgilendiğini gösterir.

1. Şikayet kutusu, müşterinin kolayca ulaşacağı ve görebileceği yerlere konulmalıdır.

2. Şikayet kutularının yanında müşterinin kullanması için kalem ve kağıt bulundurulmalıdır. Çünkü çoğu müşterinin şikayet etmesi için kağıt ve kalemi bir araya getirmesi gerekir. Son dönemlerde işletmelerin tercih ettiği uygulama şekli, hazır formlardır. Bu formlarda müşterinin ismi, adresi ve şikayetini yazacağı alan bırakılmıştır. Böylece müşterinin daha kısa sürede şikayetini yazması sağlanır.

3. Kutuların açılacağı zaman, kutu üzerindeki bir yerde müşterilere ilan edilmelidir.

4. Şikayet çözümlerini kutunun üzerindeki bir panoda asmak ve müşteriye yazılı olarak bilgi vermek şikayet kutularının etkin kullanılmasını sağlayacaktır. Ayrıca bu uygulama şikayet kutusunu tercih eden müşteriyi psikolojik olarak rahatlatacaktır. Aslında bu durum, işletmenin şikayet kutusuna önem verdiğinin göstergesidir.

### 1.1.3. Şikayet Kutularının Kullanımı Esnasında Ortaya Çıkan Sorunlar

Şikayet kutusunu bulunduran işletmelerin dikkat etmesi gereken önemli konular vardır. İşletme bunlara dikkat etmezse müşteriye kazanmak yerine kaybeder. Bu konular şunlardır:

- Bu kutuların içi ve etrafının kirli olması buna ek olarak içindeki kağıtların zamanında okunmadığı için sararması işletmeler için eksi puandır<sup>7</sup>.
- Eğer şikayet kutusuna yapılan bir şikayet cevaplanmazsa yani müşterinin tatminsizliği karşısında suskun kalırsa büyük bir olasılıkla müşteri sinirlenecek işletmenin kendisiyle ilgilenmediğini düşünecektir. Bir daha aynı işletmeye uğramayı düşünmeyeceklerdir.
- Şikayet kutularının etkili olması amacıyla kutulardan çıkan kağıtlar, en üst düzey yönetici veya ilgili birim yöneticilerinin okuması sağlanmalıdır. Ancak çoğu zaman bu yapılmaz. Unutulmaması gereken önemli bir nokta; şikayet kutusuna atılan şikayetlerin şikayet anında yazıldığı için oldukça değerli bilgiler olduğudur. Bu bilgiler yöneticilere, ürün ya da süreçte ortaya çıkan eksiklikleri gösterme fırsatı sağlar.

Son dönemlerde şikayet kutuları internet sayfalarına taşınmıştır. Bu sayfalarda normal şikayet kutularına benzer şekilde şikayet kutuları geliştirilmiştir. Bu kutuların kullanımı, geleneksel şikayet kutularından daha kolaydır. Müşterinin bayiye kadar gitmesine gerek kalmamaktadır. Müşteri ile işletmenin iletişimi daha kolaydır. Ayrıca bu yöntemde zaman kaybı yoktur. Çünkü müşteri şikayetini gönderdiği zaman cevabını çok beklemez. Özellikle mail aracılığıyla cevap verilen müşterinin tatmini artar<sup>8</sup>. E-mail aracılığıyla müşteri şikayetlerinin cevaplandırılmasına ilişkin bir çalışmada 28 saat içinde şikayetine cevap verilen müşterilerin daha memnun oldukları ve işletmenin diğer ürünlerinden daha fazla satın aldıkları ortaya çıkmıştır<sup>9</sup>.

## 1.2. Personel

Genellikle müşterinin şikayetini iletmek için denediği ilk yöntem personele

<sup>7</sup> Deniz Seyrani, "Müşteri Velinimetimizdir" Müşteriyi Kazanmak Mı, Kaybetmemek Mi?", <http://www.toplamkaliteyonetimicalisanlari.musterivelinimet.htm> (12.2002).

<sup>8</sup> Strauss, a.g.e., s.67.

<sup>9</sup> Aynı, s. 65.

başvurmaktır. Bundan dolayı personelin, müşteriyle ilişkisine dikkat etmek gerekir<sup>10</sup>. Personele aşağıdakilerden dolayı önem verilmelidir.

- Personel işletmenin içinde iletişimi ve müşteriyle dış iletişimi sağlayarak iletişimi kurar.
- Personelin müşteriyle etkileşimi müşterinin kazanılmasını etkiler.
- Personel ile her bir müşterinin ihtiyacı belirlenir. Böylece müşteri bilgi sistemi gelişir. Bu sistem müşterinin demografisi, davranışı, tavırları vb. özelliklerini içerir. Müşteriden alınan bilgilerle öğrenmeye dayalı ilişki kurulabilir. Bu sayede her müşterinin ihtiyacına ve değerine göre yaklaşımda bulunulabilir. Özellikle şikayet eden müşterinin gelecekte de işletmeyle iş ilişkisini sürdürmek isteyen müşteri olduğu hatırlanarak bu müşterilere özel önem verilmelidir. Çünkü bu müşterilerden öğrenilen bilgiler, işletmenin şikayet sistemini düzelterek bilgilerdir.

Personel aracılığıyla müşteri şikayetlerinin ele alınıp çözümlenmesi düşünülüyorsa personelin istekli olması gerekir<sup>11</sup>. Müşteriyi memnun etmek ve daha iyi imaj bırakmak için her işletme kendi personel sistemini kurarak personelini eğitmelidir. İşletmede çalışan tüm personelin etkili sorun çözme politikasının mutsuz müşterilerin işletmeyi terk edip gitmesine engel olma mekanizması olduğunu öğrenmesi gerekir<sup>12</sup>. Ayrıca işletmenin şikayetleri duymak istediğini hem personeline hem de müşterisine anlatması gerekir. Müşteri odaklı olmak için başta üst yönetim olmak üzere işletmedeki herkesin bu işe gönülden bağlanması gerekir. Çalışanların böyle bir kültürü benimsemeleri destek ve teşvik görmeleri ile olanaklıdır<sup>13</sup>.

Müşterinin ürün ile ilgili bir sorunu olduğunda rahatlıkla işletmeye gelmesi için işletmenin dost bir şikayet sistemi kurması gerekir. Barlow bu sisteme “Her Şikayet Bir Armağandır” stratejisi adını vermektedir. İşletmeler şikayetleri birer armağan olarak görmeye başlayabilirlerse bu onlara müşteri ilişkilerinde tarafların tümü için yararlı olacak yeni bir yol açacaktır. Bu çok açık bir stratejidir ama üzerinde konuşulması kolay olmakla birlikte uygulamada zorluklar çıkarır. İşletmenin tüm çalışanları, etkili bir sorun çözme politikası ile mutsuz müşterilerin işletmeyi terk edip gitmelerine engel olma mekanizması olduğunu öğrenmelidir. Çalışanlara şikayetlerin armağan

<sup>10</sup> Evert Agaummenson, “Relationship Marketing and Imaginary Organization: a Sythesis”, **European Journal of Marketing**, Cilt 30 No:2 (1996), s.38.

<sup>11</sup> Timur, a.g.e., s.116.

<sup>12</sup> Barlow ve Moller, a.g.e., s.171.

<sup>13</sup> Odabaşı, **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri**, a.g.e., s.170.

olduğunu anlatmak, onları şikayet dostu birer personel haline getiremez. Hatta eğer çalışanlar, müşteri şikayetlerinin sistemlerden, işletmenin politikalarından, ürün ve hizmetin kalitesizliğinden kaynaklandığına inanıyorlarsa geri bile tepebilir. Hatta yöneticiler, çalışanlarına müşterilerin her türlü sorununu çözeceğini söyleyerek sadece sekiz aşamalı formülü vermekle yetinirlerse çalışanlar yöneticilerinin çabalarını sabote etmeye kalkabilirler. Yöneticilerin kuruluşu şikayet dostu haline getirmek için atacakları bir sonraki adımda çalışanlar, artık yeni bir şey denemek istemeyeceklerdir. Bu nedenle çalışanları bu formüle inandırmak en önemli adımdır. Bundan sonra personelin her şikayet bir armağandır stratejisini uygulamasına izin verilmelidir.

Bu stratejiyi uygulayan bir personel, şikayet etmek için gelen müşteriye önce teşekkür eder, sonra şikayet ettiği için işletmenin memnuniyetini anlatır. Bu aşamalardan sonra hata için özür dileyerek sorunu çözmek için müşteriden bilgi alır. Sorunu öğrenen personel bu aşamada sorunu çözer ve müşterinin memnun olup olmadığını kontrol eder. Memnun ise aynı hatanın başka bir müşteriye rahatsız etmemesi için düzeltme çalışmalarına başlar. Eğer memnun değilse sorunu yeniden çözmeye çalışır<sup>14</sup>. Bunlar aşağıda ele alınmıştır.

### **1. Teşekkür Etme**

Müşterinin şikayetinde haklı olup olmadığı üzerinde durmadan şikayetin değerli bir bilgi olduğu düşünülmelidir. Çoğu çalışan söze özür dilemekle başlar ama öncelikle müşteriye bu şikayeti ilettiği için teşekkür etmek gerekir. Bu teşekkür, sorunun çözülmesi için yeterli olmamakla birlikte konuşmanın olumlu bir havada sürdürülmesi için temel bir koşuldur. Ancak yapılan teşekkürün yapay izlenim bırakmamasına ayrı bir önem verilmelidir.

### **2. İşletme Açısından Şikayet Edilmesinden Memnun Olunduğunun Açıklaması**

Tek başına “teşekkür ederim” cümlesi boşlukta kalabilir. Şikayetin işletmeye iletilmesinin sorunu daha iyi anlamaya nasıl yardımcı olduğuna ilişkin bir şeyler söyleyerek teşekkürde değer katılmalıdır. Müşterinin şikayet nedeninden dolayı çektiği sıkıntının anlaşıldığı ifade edilmelidir. Ayrıca müşteriye şikayet ettiği ve hatalarını düzeltme imkanı sağladığı için tekrar teşekkür edilmelidir.

<sup>14</sup> “Complaint Handling Diagnostic”, <http://strategies.ic.gc.ca> (20.09.2002); Barlow ve Moller, a.g.e., ss.201-205.

### **3. Hata İçin Özür Dileme ve Müşterinin Yeniden Güvenini Kazanma**

Çoğu personel çok erken özür diler. Öyle ki; müşteri olayın ayrıntılarını anlatmaya bile fırsat bulamamış olur. O anda, personel ne için özür dilediğini bilmemektedir. Özür dilemek önemlidir ama konuşmaya özür dileyerek başlanırsa bir anlam ifade etmez.

### **4. Sorunun Çözümüne Yönelik Olarak Çabuk Harekete Geçme**

Özür diledikten sonra başka bir şey sormamak gerekir çünkü böyle bir durumda müşteri sorguya çekildiğini hissedebilir. Özellikle hizmet düzeltme işi iki yönlüdür: psikolojik yönü ve somut yönü. Psikolojik yönü, soruna neden olan durumla ilgili olarak herkesin kendisini daha iyi hissetmesini sağlar. Somut yönü ise sorunu çözmek için bir şey yapmaktır. Somut tepkiler zaman ve para harcamayı gerektirir.

### **5. Gerekli Bilgilerin İstenme**

Şikayetle ilgili personel, müşteri işletmeye başvurmadan önce hangi bilgilerin gerekli olacağını bilmelidir. Bu, işletmenin şikayetlerle ilgilenme sisteminin bir parçası olmalıdır. Yeterince bilgi almak önemlidir. Bilgi almanın müşteriye bir daha rahatsız etmemek için olduğu anlatılmalıdır. Bazen bu aşamada müşterinin gerçekte neyin rahatsız ettiği öğrenilebilir.

### **6. Hemen Hatayı Düzeltme**

Personelin şikayetin çözümü için verdiği söz oldukça önemlidir. Hızlı davranma hizmet düzeltme işini ciddiye alındığını ifade eder. Müşteri ile tekrar bağ kurulmasını sağlar. Fakat sorunları müşteriye memnun edecek şekilde çözümlenmezse armağan formülü hiçbir işe yaramaz.

### **7. Sorun Bitince Müşteriyi Arama ve Müşterinin Memnun Olup Olmadığının Kontrolü**

Müşteriye sorunu çözmek için yapılanların yeterli olup olmadığı sorulmalıdır. Eğer bu yapılırsa müşteri işletme ile iş yapmaya devam edecektir. Eğer konu uygunsa aynı hatanın gelecekte olmaması için ne gibi önlemler alındığını anlatılmalıdır. Şikayette bulunduğu için müşteriye teşekkür edilmelidir. Çünkü artık müşteri ve işletme ortaktır.

## 8. Bir Daha Hata Olmaması İçin Gerekenin Yapılması

Şikayetin işletmenin genelinde öğrenilmesi sağlanmalıdır. Böylece gelecekte aynı hata tekrarlanmayacaktır. Çalışanları suçlamadan sistemi düzeltmek gerekir. Çünkü insanlar değil süreçler cezalandırılmalıdır. Çalışanlar işletmenin şikayetlere karşı yaklaşımının böyle olduğunu bilirlerse şikayetleri yönetime bildirmekten çekinmezler.

Bu stratejinin işe yaraması için yöneticiler ve çalışanların bu stratejiyi benimsemesi gereklidir. Özellikle ön büro çalışanlarının müşterilerden aldıkları şikayetleri üst yönetime iletmesi konusunda cesaretlendirilmesi gerekir. Gerçekte ön büro çalışanları ve yönetim arasında açık bir iletişim olmaksızın müşteri şikayetlerinin çözülmesi çok zordur.

### 1.3. Müşteri Anketleri

Müşteri şikayetlerini işletmede toplamanın en kolay ve bilinen yolu, düzenli aralıklarla anket yapmaktır. Bu anket formları, müşteriden ürün ya da hizmet, marka, işletme, ambalaj, fiyat vb. konularda geribildirim almak için kullanılır. İşletme tarafından bu formlarının kolay bulunması ve kolayca doldurulması için gereken yapılmalıdır. Restoranlar bu formları masalara koyar; oteller ise odalara ve çıkış belgelerinin arasına yerleştirirler. Bu formlar sayesinde işletme müşteriye daha kolay ulaşabilir. Müşteri, soruların karşısındaki kutulara işaret koyar. Bu formlarda müşterinin eklemek isteyeceği genel görüşleri için yeterince yer bırakılmalıdır. Böylece müşterinin kendince önemli bulduğu konuları dile getirmesine fırsat verilir.

Ancak şikayet toplama yöntemlerinden biri olan müşteri anketlerini bilgi formları ile karıştırılmak gerekir. Bilgi formları; müşteriden sadece herhangi bir konu hakkında bilgi almak için kullanılır. Bu anketlerde genelde müşterinin özellikleri ile ilgili bilgileri içerir. Amaç, müşteri veri tabanı oluşturmaktır.

Müşteriden şikayet toplama yöntemlerinden biri olan anketler, uygulanmaya başlanmasından önce açık olarak belirlenmiş bir amacının olması zorunludur. Çok geniş, açık olmayan ve gerçek dışı amaçlara yönelme sık görülen durumlardandır. Bununla birlikte herkes tarafından anlaşılabilir ve ölçülebilir bir amacın belirlenmesi sonucunda araştırma sürecine odaklanma başarı unsurlarından biridir. Müşteri ilişkileri ile ilgili çok geniş bir yelpazede amaçlar belirlemek olanaklıdır. Bunlardan birkaçı şöyle sıralanabilir:

- **Müşterilere daha yakın olma:** Bu tür bir amacı gerçekleştirmek için var

olan tüm müşterilere anket uygulanır. Veriler daha çok kapalı uçlu sorular sorularak elde edilir. Yıllık ya da yarıyıl bazında yapılan anketlere daha sık rastlanır. En önemli yararı, müşterilerin ihtiyaçlarını, algılarını ve önceliklerini daha iyi anlamaya olanak tanınmasıdır.

– **Sürekli gelişmeyi ölçme:** Kaybedilen müşteriler örnekleme içine alınır. Telefon ya da yüz yüze mülakat yöntemleri kullanılabilir. Gelişme sürekli olduğundan ve gerekli değişimi hemen yapabilmeyi sağlamak için haftalık ya da aylık olarak uygulamalar yapmak gerekir.

– **Müşteri yönlü gelişmeler yapma:** Önceki iki amaca ulaşmak için kapalı uçlu sorulardan oluşan anketler uygulanmaktaydı. Halbuki, müşterinin fikrini almak için daha kalitatif bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Telefonla anket ve açık uçlu soruların kullanılması önerilir. Önemli katkılarda bulunabilecek müşteriler seçilir ve sadece bunlardan bilgi alınmaya çalışılır.

– **Rekabetçi üstünlük ve zayıflıkların belirlenmesi:** Bu amaca ulaşmak için müşterilerin rakipler hakkındaki algılamaları ölçülür. Karmaşık ve ileri düzeyde araştırma türü gereklidir. Örnekleme içerisine, şimdiki müşteriler olduğu kadar kaybedilen ve hatta rakiplerin müşterileri de dahil edilmelidir.

Eğer müşteriden geribildirim almak isteniyorsa yüzeysel soruların yanısıra müşteri ilişkileri ile ilgili programlar da yapılmalıdır. Mesela; sık yapılan alışverişleri ödüllendirmek, teşvik programları yürütmek, düzenli olarak haber bültenleri göndermek ve alan ziyaretleri gibi müşterilere yönelik etkinlikler düzenlemek müşteri anketlerinin dönüş sayısını arttıracaktır. Bunların yanısıra daha önce yanıt vermemiş olanlara anketleri tekrar göndermek veya telefonla aramak önemlidir. Çünkü bu müşteri kesimi işletme ile iş yapmamaya karar vermiş ya da terk etmiş olabilir. Bu, zaman ve maliyet kaybı olarak düşünülse de müşteriyi tekrar kazanmanın başka bir yoludur. Kapsamlı müşteri anketleriyle müşterinin beklentileri öğrenilebilir. Ayrıca zaman içinde değişen müşteri tercihleri için bu anketlerin sürekli tekrarlanması gerekir. Böylece bilgiler güncellenebilir.

İşletme dışarıdan bir şirkete de anket yaptırabilir. Özellikle, müşterinin zihninde işletmenin konumunu öğrenmek istediğinde aracı bir kuruluşu tercih eder. Çünkü kendisinin direkt olarak ulaşamadığı müşteriler, bu kurumlara daha kolay ulaşabilmektedirler. Geri dönen bilgiler sonucunda, müşteri ilişkisinin şekline, içeriğine

ve sürece müdahale edebilir.

Müşteri anketi ister işletmenin kendi tarafından isterse dışardan bir kuruluşa yaptırılsın her müşteriye gönderdiği anket formu için bir teşekkür yazısı gönderilmeli verdiği bilgiler için kuruluşun kendine daha iyi hizmet sunmasına yardımcı olduğu için teşekkür edilmelidir. Ayrıca işletmenin müşterilerini dinleme konusundaki kararlılığını göstermek için de en uygun zamandır.

Müşteri anketlerinin sonunda bir izin cümlesi eklenerek müşterinin izni alınmalıdır. Bu her iki tarafın da yararına olabilir. Örneğin<sup>15</sup>; "Yanıtlarınızın müşteri ilişkileri personelimiz tarafından incelenmesini kabul ediyorsanız lütfen aşağıdaki kutuyu işaretleyiniz. Bunu kabul etmeniz belirttiğiniz konularla ilgili olarak sizinle temasa geçileceği anlamına gelmektedir. Görüşlerinizle birlikte isminizin açıklanmasını istemiyorsanız lütfen aşağıdaki ilgili kutuyu işaretleyiniz" gibi.

Anketlerde anketin tanıtılması, bilginin niçin toplandığının ve nasıl kullanılacağına açıklanması gerekir. Anketin yapısı ne kadar sade ve talimatlar ne kadar açık olursa toplanacak verilerin de o kadar kaliteli olacağı açıktır. Tamamlanan anket formunun nasıl geri gönderileceğine ilişkin net bir açıklama olmalıdır<sup>16</sup>.

Müşteri anketleri aracılığıyla şikayet toplanması için bazı noktalara dikkat edilmelidir.

- Açıklanan amaç ve fiziksel görüntüleri bakımından müşterinin katılımı teşvik edilmelidir.
- Gerekli bilgileri olabildiğince eksiksiz ve doğru biçimde yakalayabilmelidir.
- Alınan bilgiler işletmede ilgili birimlere iletilmelidir.

#### **1.4. Müşteri Destek Masaları**

Müşteri Bilgi/Destek Masaları; şikayet etmekten hoşlanmayan müşterilerin konuşmalarını sağlamak için kurulurlar. Çünkü önceden de belirtildiği gibi çoğu müşteri sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu nedenle işletmeler müşteri bilgi masaları, müşteri destek masaları, müşteri dinleme grupları, dinleme merkezleri, şikayet merkezleri ve buna benzer isimlerde müşterinin şikayet etmesini sağlayacak yöntemler geliştirmişlerdir. Belediyeler tarafından oluşturulan şikayet masaları, halk masaları ya da Beyaz Masa buna örnektir.

<sup>15</sup> Vavra, a.g.e., s. 79.

<sup>16</sup> Bee ve Bee, a.g.e., s. 27.

Müşteri bilgi/destek masaları; müşterinin işletmeden istek ve beklentilerini açıkladığı masalardır. Bu masalar, işletme içinde müşterinin görebileceği bir yerde oluşturulur. Bu masada görev yapan personelin şikayet konusunda eğitilmiş olması gerekir. Müşterilere onları dinlemek istediği duyurulmalıdır. İşletmeler bunu, duyurum, reklam, broşür, mağaza içinde afiş veya satış noktalarındaki promosyonlar aracılığıyla yapabilirler.

Müşteri bilgi/destek masaları, uygulamada farklı şekillerde kullanılabilir. Bu farklı yöntemler aşağıdadır.

- **Yöneticilerin Müşteriyi Dinlemesi:** Mağaza yöneticileri mağazalarında dolaşarak müşterilerle konuşarak, kendileri de birer dinleme merkezi görevini üstlenebilirler. Çünkü müşterilerin birçoğu kendilerine şans verilirse derdini anlatır. Perakende satış mağazalarının çoğunda Müşteri İlişkileri Bölümü'nün nerede olduğuna ilişkin bir işaret kolay kolay görülmez. Bazen müşterilerin söylemek istediklerini dinleyecek ya da onları doğru adrese yönlendirecek kişiler ortalarda gözükmez. Müşterinin mağaza yöneticisine iletmek istediği bir şey vardır ama yöneticinin yanına yaklaştırılmaz ille de Müşteri İlişkileri departmanına gitmesi istenir. Oysa müşteri ilişkileri departmanı sadece ürün değiştirme işlemlerini yürütmektedir. Bunun farkında olan birçok yönetici şikayeti müşterinin arasında dolaşarak toplamaya çalışır. Gerekli olduğu zaman şikayet eden müşterinin telefon numarasını alarak işletmenin şikayeti ciddiye aldığı ispat edilebilir. Amaç; müşteri ile aradaki ilişki güçlendirmektir.

- **Sırdış Müşteri Edinme:** Sırdış müşteri edinme, müşteriyi dinlemenin bir başka yoludur. En iyi müşterilerden birkaç tanesini seçip onlardan bilgi alınmalıdır. Onlara işletmenin çalışmalarını nasıl buldukları sorulmalıdır.

- **Müşteriyi İşletmeye Davet Etme:** Diğer bir dinleme yöntemi, müşteriyi işletmeye davet ederek ona zaman ayırmaktır. Bir müşteriyle yeteri kadar uzun süre karşılıklı oturulursa bir an gelecek ve müşteri "bir şey söylemek istiyorum" diyecektir. İşletmenin "Korkmuyoruz. Daha iyi olabilmemiz sizi dinlememize bağlı" benzeri cümlelerle müşterilerin ne istedikleri ya da işletmenin ne gibi bir hata yaptığı konusunda geribildirim sağlar. Müşterilerin işbirliğine mutlaka teşekkür etmek gerekir. Çoğu işletme, bu yöntemi önemli müşterilerle teke tek görüşmeler yapmak şeklinde de uygularlar.

- **Dinleme Grupları Oluşturma:** Müşteri dinleme grupları ya da müşteri

panelleri bir grup müşteriye ya da müşteri gruplarının gereksinimlerini, isteklerini ve beklentilerini açıklamaları için bir araya getirilmesidir. Bir toplantı odasında bir seferinde 8-12 müşteri bir araya getirilir. Müşterilerden bilgi almak açısından verimli bir yöntemdir. Müşteri dinleme gruplarını oluşturmak için müşteri kitlesinin çok iyi çıkartılmış olması gerekir. Örneğin; eğer çok önemli müşterilerden oluşan küçük bir bölüm varsa en azından bu değeri yüksek müşteriler arasından bir grup kurulmalıdır.

- **Müşteri Mektupları:** Müşterileri dinlemenin bir başka şeklidir. Müşteri, herhangi bir sorunu için işletmeye mektup yazar. Böylece şikayetini yazılı olarak bildirir. Aslında şikayet mektupları üzerine yapılan çalışmalar, bunların yanıtlanma oranlarının %56 ile %76 arasında değiştiğini göstermektedir. Müşterilerin aldıkları yanıtlardan memnun olma oranı ise %28 ile %60 arasında değişmektedir. Müşterinin şikayetini yazılı hale getirmesinin bazı sebepleri vardır:

- sözlü şikayetlerden cevap alamamıştır,
- müşteri ilerde delil olarak kullanabileceği belge oluşturmaya çalışmıştır,
- müşterinin şikayetini ileteceği esnada başka bir işi çıkmıştır.

Ancak müşterinin mektup yazarak zaman ayırması gerçekten öfkeli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle bu şikayeti ileten müşteriye özel bir önem vermek gerekir.

## 2. TEKNOLOJİYE DAYALI ŞİKAYET TOPLAMA YÖNTEMLERİ

Teknolojinin her geçen gün gelişmesi sonucunda tüketiciler de değiştirmiştir. Zaman içinde değişen tüketiciler şu özellikleri taşır<sup>17</sup>.

- Zaman baskısı: İnsanların zamandan tasarruf etme tarzı aradıkları “Nakit Zengini Zaman Fakiri” toplulukların büyümesinde telefon önemli bir yardımcı rol oynar.

- Yükselen hizmet istekleri: Uzmanların daha iyi hizmet arzulayan tüketiciler için buldukları değil, tüketicilerin sürati; bilgi, yardımcı olan personel ve mağazanın daha uzun süre açık kalması olarak tanımlanır. Satış noktası ve satış sonrası özen gösterilmesi gibi her iki konuda da tüketiciler ile olan bağlantının geliştirilip zenginleştirilmesinde çağrı merkezleri önemli rol oynamaktadır.

- Tüketici güveninin yükseltilmesi: Uzmanlar, tüketicilerin telefon vasıtasıyla satın almaya ve bilgi araştırmaya çok güvendiklerini ve şikayetlerini telefon ile

<sup>17</sup> Natalie Calvert, “Today’s Changing Call Centre: An Overview”, *Journal of Database Marketing*, Sayı 8/2 (2001), s.168.

yapmaktan memnun oldukları belirlenmiş ve ayrıca uzmanlara göre iyi muamele gören bir şikayet genellikle daha önce karşılaşılan bir olaydan daha fazla sadakat yaratır.

İşletmeler de müşteri şikayetlerini çözmek için teknolojiyi kullanmayı tercih etmişlerdir. Ücretsiz telefon hatları ve çağrı merkezleri bu sorunları çözmek için kullanılan yöntemlerdir. Başlangıçta normal telefon hatları şikayet toplamak için kullanılmış aşağıda bahsedilen sorunlardan dolayı ücretsiz telefon hatları şikayet iletimi açısından bir yenilik olarak düşünülmüştür. Ancak bu hatlar da yetersiz kalınca çağrı merkezleri geliştirilmiştir. Özellikle internet devreye girdiğinde daha etkin kullanılan çağrı merkezleri; şikayet toplama merkezlerinin ötesinde müşteriyle iletişim kurulan birer etkileşim merkezine dönüşmüştür.

### 2.1. Ücretsiz Telefon Hatları

İşletmeler telefonu formel bir istek ve şikayet iletme aracı olarak kullanılmaları 1960'ların sonlarında gerçekleştirmiştir. Böylece telefon kullanımı tüketicilerin yükselen beklentilerinin cevaplandırılmasında merkezi duruma gelmiştir. Aslında telefonun bu kadar çabuk benimsenmesinin en önemli sebebi, tüketicilerin evlerinde telefonu yaygın olarak kullanmalarındır. İşletmelerin diğer iletişim araçları arasından telefonu tercih etmesinin çeşitli sebepleri vardır<sup>18</sup>.

1. Telefon çabuk, kolay ve uygun bir iletişim aracıdır.
2. Telefonla konuşma yapmak yüzyüze görüşmeden çok daha kısa sürer bu nedenle zaman kaybı fazla değildir.
3. Eğer telefonla konuşan operatör, yeterli eğitimi almışsa konuşmanın akışını denetleyebilir.
4. Telefon eşitleyicidir yani daha genç olanlar telefonda daha yetkiliymiş izlenimi verebilir.

Ancak telefon, çok güçlü bir araçtır bundan dolayı da verimli kullanılması şarttır. Telefon konuşmasında vücut dili kullanılmadığından müşteriyle yakın ilişki sağlamak oldukça güçtür. Her iki tarafın da yanlış sonuca varma olasılığı oldukça yüksek ve karmaşıktır. Bilgi ve düşüncelerin telefonda iletimi güçtür.

Telefonun yararlarının daha ağır bastığını farkedenden birçok işletme, "ücretsiz telefon hatları" kurmaya başlamışlardır. İlk ücretsiz telefon hattını kuran AT&T

---

<sup>18</sup> Lin Waller, **Telefonda Konuşmak** (Çeviren: Ali Cevat Akkoyunlu, İstanbul: Doğan Kitapçılık, 2001), s.10.

şirketinin verilerine göre, 1967 yılında yedi milyon ücretsiz arama yapılmıştır. Bu dönemde, telefon hatları işletmeler için “bir hizmet statüsü” olarak düşünülmekteydi. Günümüzde ise “üründe bulunması gereken bir ek özellik” olarak değerlendirilmektedir.

Bu hatların kullanımının ne kadar arttığını gösteren en çarpıcı örnek, Amerika Birleşik Devletleri’nde 800’lü hat numaralarının sonuna yaklaşılmış olmasıdır. Yine AT&T’nin yaptığı bir araştırmaya göre, müşterilerin %86’sı şikayetlerini dile getirmek için mektup yazmaktansa ücretsiz telefon hatlarını aramayı, %62’sinin ise ücretsiz telefon hattına sahip şirketlerle iş yapmayı tercih etmektedirler<sup>19</sup>.

2000 yılı verilerine göre Amerika Birleşik Devletleri’nde 110,000 ücretsiz telefon hattı vardır ve bu merkezlerde çalışanların sayısının yaklaşık olarak 13,000,000 olduğu tahmin edilmektedir<sup>20</sup>. Yine aynı verilere göre günümüzde, Amerika Birleşik Devletleri’nde işgücünün %9’u ücretsiz hatlarda istihdam edilmektedir<sup>21</sup>. Bağımsız bir araştırma şirketi Gartner Group’un araştırmasına göre, iş dünyasında işlemlerin % 70’i telefon üzerinden yürütülmektedir.

### 2.1.1. Ücretsiz Telefon Hatlarının İşletmeye Sağladığı Yararlar

Ücretsiz telefon hatları ile yapılan aramaların tümü, müşteri şikayeti değildir. Tüm aramalar arasında ne kadarının şikayet olduğuna ilişkin kesin veriler olmamakla birlikte AT&T’nin tahminine göre aramaların büyük bir bölümü şikayet ya da geri bildirim niteliğindedir. Özellikle telefon numarası ürünün üzerinde yazılı ise. Çoğu zaman telefon işletmenin bir müşteriyle arasındaki tek ilişki aracı konumundadır. Bu nedenle işletmelere birçok fayda sağlar. Bu faydalar aşağıda maddeler halinde sınıflandırılmıştır.

#### 1. Müşterinin Güveninin Artması

TARP’ın araştırmalarına göre, müşterilerin %86’sı, üstünde üretici işletmenin ücretsiz telefon hattını taşıyan ürünlerin diğerlerinden daha kaliteli olduğu kanısındadır. Müşteri açısından bakıldığında ücretsiz telefon hatlarının bulunması, üretici işletmenin

<sup>19</sup> Richard Sewell, “Reengineering The Call Center”, *Business Communications Review*, Cilt No: 24 Sayı No:11(Kasım 1994), s.35.

<sup>20</sup> Jackie Wiedner, “The Role of Logging and Monitoring in Customer Relationship Management”, C@ll Center CRM Solutions, (Mayıs 2000), <http://www.callcenternews.com/resources> (7.3.2002).

<sup>21</sup> Alp Kohen, “Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri”, *Sistema Yönetim ve Bilgi Çözümleri*, <http://www.sistema.com.tr/member/cm/makaleler.asp> (12.06.2002).

ürünlerine olan güveni gösteren bir işarettir.

Birçok şirket, ücretsiz telefon hatlarının müşterilerin gerçek gereksinimlerini karşılamaktan ziyade bir güvenlik şemsiyesi olduğunun farkındadır. Bu hatlar, müşteriye bir sorunla karşılaşmaları durumunda yüz üstü bırakmayacakları mesajını vermektedir.

## **2. Müşteriden Anında Geribildirim Alınması**

Müşterinin ürünle ilgili bir sorunu olduğunda arayabileceği bir ücretsiz telefon hattı varsa şikayeti ilk duyan üretici şirket olacaktır. Ücretsiz telefon hattı oluşturan her şirket şu mesajı vermelidir. “İşletmeyi arayıp ne düşündüğünüzü söyleyin sizden bilgi istiyoruz.” Bunu yapabilen işletme ücretsiz telefon hatlarını etkin kullanıyor demektir.

## **3. Ortak Sorunlarla İlgili Şikayetlerin Azaltılması**

Bazen müşteriler ürünü nasıl kullanacaklarını ya da nasıl saklayacaklarını bilmedikleri için ona zarar verirler. Bu gibi durumlara karşı işletmeler, ücretsiz telefon hatlarından müşteri eğitimi için de yararlanarak önceden önlem alabilirler.

## **4. Şirket Aleyhine Dava Açılma Olasılığının Azaltılması**

Müşteri gıda maddesinin içinde yabancı bir cisimle karşılaşırsa hemen arayabileceği bir ücretsiz telefon hattının bulunması hakkını başka yerlerde aramayı düşünmesini önleyecektir. Müşteri, şikayetini şirkete ilettiklerinde sorunlarının çözüleceğine inanırsa resmi yollara başvurmayacaklardır. İşletmenin politikası da müşterinin maddi ve manevi ödüllendirilmesi olmalıdır. Mesela; indirim kuponları ya da ücretsiz ürünler gibi.

Telefonda gerek işletme içinden gerekse dışarıdan gelen şikayetlerle uğraşmak sık sık karşılaşılan bir durumdur. Zor bir telefon konuşmasıyla karşılaşan insanlar, içgüdüsel olarak savunma haline geçer, bu tutum da karşıdaki kişinin öfkesinin artmasına neden olur. Telefon konuşması, ne olduğunun farkına varmadan konunun ana nedeninden tamamen ayrılarak kişisel saldırıya dönüşür. Böyle bir durumla karşılaşmamak ve anında durumu düzeltmek için öncelikle şikayetin ana noktaları tekrarlatılmalıdır. Daha sonra gerekli bütün bilgilerin alındığından emin olmak için önemli konular gözden geçirilmelidir. Diğer taraftan müşteriye şikayet konusunu ilettiği için teşekkür edilerek ve rahatsız eden başka konunun olup olmadığını sorulmalıdır. Bütün konuşma süresince sakin olmaya özen gösterirken sesin güven verici olmasına

dikkat edilerek durumun kontrol altında olduğu izlenimi verilmelidir. Kısacası; işletme telefonda şikayet dostu olduğunu müşterisine hissettirmelidir.

## 5. Pazar ve Ürün Hakkında Bilgi Toplanması

Ücretsiz telefon hatlarını arayan müşteri, işletmelere neleri beğendiklerini neleri beğenmediklerini, nelerin işlerine yaradığını nelerin yaramadığını anlatabilirler. 800'lü numaraların aranması potansiyel bir şikayeti basit bir soru sorma işlemine dönüştürme şansını vermektedir. Bu hatlara gelen telefonlardan bir tanesi üründe değişiklik yapmaya ve bunu diğer ürünlerde devam ettirmeyi sağlayarak pazar payının büyümesine de sebep olabilir. Ayrıca bu, ürünü satın alan müşteri pazarı hakkında bilgi toplamak için bir fırsattır.

## 6. Ek Ürün Satma Fırsatı

Her ne kadar çoğu şirket, ücretsiz telefon hatlarını müşterilerin kendi markalarına bağlılığını arttırmak için bir araç olarak görüyorsa da telefonda müşterilere ek ürünler satmak ya da bunları tanıtmak oldukça kolaydır: müşteri şikayet etmek için aramış olsa da. En azından söz konusu ürünle ilgili diğer ürünler hakkında bilgi verilebilir. Çünkü sadık müşteri edinmekte en büyük zorluk, onları ilk kez denemeye ikna etmektir.

### 2.1.2. Ücretsiz Telefon Hatlarının Yetersizliği

Tüm bu yararlarına rağmen ücretsiz telefon hatları çoğu zaman aşağıdaki sebeplerden dolayı yeterli olamamaktadır<sup>22</sup>.

- *Ücretsiz telefon sistemleri yüksek teknolojiler karşısında yetersiz kalmaktadır.*

Bilgisayarların, yeşil monokrom ekranlardan grafik ekranlara doğru baş döndürücü bir hızla geliştiği son 10 yıl içinde telefon sistemleri çok az bir ilerleme sağladı<sup>23</sup>. Mesela, çok az kişi iki çağrıyı konferansa almayı bilir fakat çoğu kişi bilgisayar kullanabilir.

- *Her gün yeni iletişim yöntemleri ortaya çıkmaktadır.*

Kuruluşların dış dünya ile iletişim yöntemleri 1900'lerin başlarından 1980'lere

<sup>22</sup> "Contact Center Solutions Will Interface to Provide Intelligent Communications Routing and Response", <http://www.tmcnet.com/enews/080702c.htm>. (20.08.2002); Sewel, a.g.e., s.36.

<sup>23</sup> SYS'nin Çağrı Merkezleri Çözümleri , <http://www.sys.com.tr> (20.06.2002).

kadar fazla bir değişiklik göstermemiştir. Ana olarak telefon ve mektup vardı şimdilerde ise fax, e-mail, internet, telsiz networkler, GSM ağları ve daha pek çok iletişim yolu var. Tüm bu seçenekler mevcutken, müşteriler artık telefonda oturup bir sonraki yetersiz operatöre bağlanmak için beklemeyi istemiyorlar. Zaten günümüzde ücretsiz telefon hatları bir rekabet avantajı olarak değil kurumlarda bulunması gereken bir temel ihtiyaç olarak görülmektedir.

- *Tek telefon numarasına çok fazla yığılma var.*

İşletmelerin birçoğu ücretsiz hatları oluşturur ve bunları sıkı bir denetim olmadan topluma duyurursa yaşayacağı sorunlar müşterilerinden kaçmakla yaşayacağı sorunlardan çok daha fazla olacaktır. Kuruluş en azından potansiyel arama hacmi ile başa çıkabileceğinden emin olmalıdır. Ücretsiz hatlar, telefonlar gereğince yanıtlandığı sürece büyük bir nimettir. Eğer müşteri hizmeti sistemi, bireysel müşteri hizmeti işlemlerinin etkili bir şekilde yürümesi ve alınan bilgilerin sorunların temel nedenlerini ortadan kaldıracak şekilde kullanılması amacına hizmet edemiyorsa işletmelerin böyle bir işe kalkışmaması daha iyi olacaktır<sup>24</sup>. Bu sorunun yanısıra telefonu açan müşterinin uzun süre hatta bekletilmesi ve yeterli bilgiye sahip olmayan personel işletmelerin çok sayıda müşteri kaybetme nedenlerinin başında gelir. Bunu fark eden çoğu işletme, telefon hatlarını geliştirme yoluna gitmiştir.

## 2.2. Çağrı Merkezleri

Günümüzde tüketicilerin tercihi, telefon ve bilgisayarın kullanıldığı şikayet toplama yöntemlerdir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki müthiş gelişmelerin ürünü olarak ortaya çıkan çağrı merkezleri, belirli bir şirketin müşterilerinden gelen telefonları tek bir merkeze yönlendiren ve çok sayıda telefon operatörünün bir arada çalıştığı yeni bir sektördür<sup>25</sup>. Bu merkezlerin temel amacı ve işlevi, işlerin bir telefonla kısa bir süre içerisinde sona erdirilmesini sağlamaktır. Çağrı merkezleri, belirli bir işletmenin müşterileriyle telefon aracılığıyla direkt bağlantı kurarak müşteri taleplerine cevap vermeye çalışmaktadırlar<sup>26</sup>.

Çağrı merkezi ile ilgili birçok alternatif isim kullanılmaktadır. “Çağrı merkezi”

<sup>24</sup> Barlow ve Moller, a.g.e., ss. 168-170.

<sup>25</sup> Özlem İŞİĞİÇOK, “Telefonla Danışma Merkezleri: İşlevleri Faaliyet Alanları ve Bu Merkezlerde Çalışanların Genel Özellikleri”, *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 19 Sayı No: 1-2 Bahar-Yaz Dönemi (2002), s.89.

<sup>26</sup> Oscar Alban, “Your Competition is Only a Click Away! Ensuring the Quality of Your Multimedia Contact Center”, C@ll Center CRM Solutions, Nisan 2000, <http://www.tmcnet.com/articles> (22.08.2002).

kavramı; müşteri etkileşim merkezi, müşteri temas merkezi, çok kanallı çağrı merkezi, bağlantılı çağrı merkezi, müşteri temas bölgesi, web-uyumlu çağrı merkezi, müşteri destek merkezi, müşteri haberleşme merkezi, müşteri hizmetleri merkezi, satış ve hizmet merkezi, rezervasyon merkezi, teknik destek merkezi, bilgi masası, yardım masası ve müşteri bilgi merkezi gibi tüm tanımları içine alacak ve yerine geçecek biçimde kullanılmaktadır.

Ortak bir tanım bulunmamasına rağmen, çağrı merkezi; kurumun kendisiyle temas etmesini istediği tüm partilerin (müşteriler, tedarikçiler, bayiler vs.) başta telefon olmak üzere diğer tüm temas biçimlerini (web, faks, e-mail vs.) kullanarak etkileşim içinde olmasını sağlayan “iletişim merkezlerine” verilen addır.

Çağrı merkezinin tanımı teknolojinin de gelişmesiyle gün geçtikçe değişmektedir, ancak basit bir yaklaşımla, müşterinin bir çağrısının (telefon, e-mail, web, faks, IVR vs ile) bir merkez (nokta, alan, yer, kişi vs) tarafından ele alınmasıdır.

Incoming Call Management Institute (ICMI) çağrı merkezini, “müşteriye ve şirkete değer yaratmak amacı ile işletmenin kaynaklarının ve farklı iletişim kanallarının etkili bir şekilde entegre edildiği, insanlardan, süreçlerden, teknolojilerden ve stratejilerden oluşan koordineli bir sistem” olarak tanımlamaktadır<sup>27</sup>.

Fakat bu tanımlar geneldir ve bazı sorular ortaya çıkmaktadır:

Müşterilere bilgi vermek üzere kurulmuş olan ve üç kişiden oluşan bir birim çağrı merkezi midir?

Kaç telefon hattına sahip yere çağrı merkezi denebilir?

Otomatik Çağrı Dağıtıcısı bulunmayan yer çağrı merkezi olarak tanımlanabilir mi?

Çağrı merkezlerinde bulunması gereken minimum kişi sayısı nedir?

Bir yere çağrı merkezi denebilmesi için ne tür teknolojilere sahip olması gerekir?

Yukarıdaki soruların evrensel bazda ortak kabul görmüş bir cevabı bulunmamaktadır.

Çağrı merkezi sektörü ile ilgili bu soruların temel sebebi de aslında günümüzde çağrı merkezi kavramı ile ilgili ortak kabul görmüş bir tanımın bulunmamasıdır. Amerika Birleşik Devletleri’nde hemen her meslek grubunu en ince detayına kadar tarif eden Standard Industrial Classification (SIC) tarafından dahi çağrı merkezlerine özel bir

<sup>27</sup>Alp Kohen, “ Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri”,  
<http://www.sistema.com.tr/uye/cm/makaleler.asp> (09.0. 2002).

kod verilmemiş, aslında bu meslek bir anlamda tanınmamıştır. Buna rağmen günümüzde çağrı merkezleri, müşteriyle iletişim merkezlerine dönüşmüştür ve telefon, İnternet (e-mail, online chat), faks ve posta gibi çeşitli müşteri temas kanallarını içeren bir odak noktası haline gelmiştir. Bu nedenle çağrı merkezleri, müşteri temsilcilerinin satışlar, müşteri hizmetleri, pazarlama, tele-pazarlama, veri toplama ve diğer fonksiyonları ele aldıkları hem iç, hem de dışa bağlı hizmet tabanlı bir ortamdır. İşletmelere müşteri hizmetleri ve satış fırsatlarını sağlar. Çoğu firma; ürün ve hizmet problemleri, fatura, ve ürün bilgileriyle ilgili sorunlarda çağrı merkezlerini etkin olarak kullanmaya başlamıştır<sup>28</sup>.

Son 15 yıl içinde telefon kullanılarak kurulan perakendeci işletmelerde gelişme gözle görülebilir. Bu çevredeki işletmelerin başarısı müşterinin isteklerine verdiği hızla oldukça önem kazanmaya başlamıştır. Öncelikle çağrı merkezleri tüm çağrılara cevap verecek yeterlilikle olmalıdır. Elbette tüm çağrılara anında yetişme gerçekçi olmayan bir amaçtır özellikle de kampanyanın olduğu promosyon dönemlerinde. Ama müşterinin bekletilme süresi en aza giren sistemler kullanılmalıdır<sup>29</sup>.

### 2.2.1. Dünya’da Çağrı Merkezlerinin Kullanımı

İlk ücretsiz telefon hattını kuran AT&T şirketi, ilk çağrı merkezlerinin ortaya çıkmasına da önayak olmuştur. Telefon hatlarında müşterilerin çok fazla bekletilmesi ve buna tahammül edemeyen müşterinin telefonu kapatmasının müşteri kaybı olduğunu farkedenden AT&T Şirketi, telefon sistemini geliştirerek müşterinin bekletilmediği bir telefon sistemi kurmaya çalışmıştır. Bu işletmeyi, 1970'lerin başında Continental Havayolları takip etmiş ve ilk ACD (Automatic Call Distributor - Otomatik Çağrı Dağıtıcısı) kurarak ilk çağrı merkezi uygulamasını hayata geçirmiştir. O dönem için pahalı ve az fonksiyonel olan çağrı merkezleri diğer alanlarda olduğu gibi küçülmüş, ucuzlamış ve irili ufaklı işletmelerin satın almasıyla süratle yayılmıştır. 30 sene önce Amerika’da destek hatları ile müşterilerine bir temas noktası yaratmış şirketler rekabette öne çıkarken bugün bu imkanı sunmayanlar parmakla

<sup>28</sup> Tracy L. Tuten, Presha E. Neitermayer, “Performance, Satisfaction and Turnover in Callcenters The Effects of Stress and Optimism”, **Journal of Business Research**, Cilt No: 56 (2002), s.19; Mario Ferreira Jr. ve Paulo H.N. Saldiva, “Computer-Telephone Interactive Tasks: Predictors of Musculoskeletal Disorders According to Work Analysis and Workers’ Perception”, **Applied Ergonomics**, Sayı No: 33 (2002), s.148.

<sup>29</sup> Ward Whitt, “Dynamic Staffing in a Telephone Call Center Aiming to Immediately Answer All Calls”, **Operations Research Letters**, Cilt No: 24 (1999), s. 205.

gösterilmektedirler.

Dünya genelinde müşteri ile yüzyüze temasın maliyetli olması nedeni ile çağrı merkezi uygulamalarına öncelikle finans sektörü geçmiştir<sup>30</sup>. İlk kurulduklarında banka müşterilerine, bankacılık işlemlerini evlerinden çalışma saatleri dışında yapabilmeye olanağı sağlayan bu merkezler, şimdi turizm, sağlık, sigortacılık gibi birçok alanda seyahat acentaları, hava alanları, hastaneler, kozmetik ürünlerinin pazarlanması, satış sonrası müşteri hizmetleri, bilgisayar destek hizmetleri gibi pek çok sektörde hizmet sunmaktadır. Ancak en yaygın olduğu alan hala bankacılıktır. Teknolojinin de çağrı merkezlerinin çehresini giderek değiştirdiği düşünülürse çok yakında alo dendiği anda banka müşterisini tanıyacak, daha az zamanda daha çok işlem çok daha ucuza yapılabilecek çağrı merkezlerini düşünmek hayalcilik olmayacaktır.

Şu anda Amerika Birleşik Devletleri, Kanada ve Avrupa'da irili ufaklı 100 bin çağrı merkezi olduğu tahmin edilmektedir. Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da bu merkezler müşteri ilişkilerini geliştirmek, günlük işlemleri yapmak için olduğu kadar telefonda satış (tele-marketing) amacı güden birim olarak kullanılmaktadır.

Avrupa'daki çağrı merkezlerin çoğunluğu İngiltere ve İrlanda'da bulunmaktadır. Nitekim, Uluslararası Ticaret Büro, Uzman ve Teknik Personel Federasyonu (FIET) tarafından hazırlanan bir rapora göre Avrupa'da faaliyet gösteren 6,000 çağrı merkezinin yarısından fazlası İngiltere'de bulunmakta ve İngiltere bu anlamda dünya piyasasının %38'ini elinde bulundurmaktadır. Bu merkezler ise; müşteri ilişkilerini geliştirmek ve günlük işlemleri gerçekleştirmek üzere faaliyet göstermektedir. 1980 sonrası İngiltere ve Avusturya'da hızlı bir şekilde benimsenen çağrı merkezlerini çalışanlar arasında maliyetleri düşürmek ve iş verimliliği sağlamak için oluşturmuşlardır. Hatta 1996 yılında Hollanda'da bir üniversitede çağrı merkezi eğitimi veren bir bölüm açılmıştır.

Avrupa'nın en olgunlaşmış çağrı merkezi pazarlarından biri olan İngiltere'de British Telecom'un The Future Foundation ile bağlantılı olarak yaptığı ve yayınladığı bir araştırmaya göre satış, pazarlama ve müşteri hizmetlerindeki telefon bağlantılarının masrafı 1994'de 10.4 milyar sterlin 2001 de ise 15.4 milyar sterlindir ve gayrisafi yurtiçi hasılanın %2.5'ni temsil etmektedir. Yine İngiltere bazlı Tüccarlar Grubu'nun hazırladığı 1999 Uluslararası Benchmarking Raporu bulgularına göre; araştırma

<sup>30</sup> Ayşegül Özhan, "Zaman Kaybına İlaç Bulundu", **Hürriyet** (24 Kasım 1999).

kapsamındaki çağrı merkezlerinin %47'sinin yıllık büyüme oranı %20 ila 100 arasında ve %6'sının yıllık büyüme oranı %100'ün üzerindedir. Yine Londra bazlı bir araştırma şirketi olan Datamonitor'un bulgularına göre Avrupa'daki tüm çağrı merkezi sektörü yılda %25 büyümektedir

Alman çağrı merkezi sektörü nispeten yeni olmasına rağmen teknolojinin en son safhasına büyük ölçüde yatırım yapmaktadır. 1988'e kadar Alman işletmelerinin %46'lık bir kısmı çağrı merkezlerini kullanmakta iken 2001 yılında bu oran %98'e ulaşmıştır. Almanya piyasası internet entegrasyonunda da 1998'deki %60'lik bir entegrasyon seviyesi ile bir hayli ileridedir. Datamonitor'ün tahminine göre 2002 yılı içinde bu oran %85'e yükselecektir. Datamonitor'ün beklentisine göre Almanya, gelecek bin yılın ilk on yıllık döneminin ortalarında İngiltere'yi geride bırakarak Avrupa'nın en büyük bilgisayar telefonculuğu kullanıcısı olacaktır.

Türkiye'de çağrı merkezi uygulamaları yabancı kökenli şirketlerin küçük çağrı merkezleri ile başlamış daha sonra da bireysel bankacılık ile gündeme gelmiştir. 1996'da gerçek anlamda ilk çağrı merkezini kuran banka Citibank'tır<sup>31</sup>. Bu tarihten itibaren çok şubeli lokal bankalar bu konuda büyük yatırımlar yapmaya başlamışlardır. Yapılan yatırımlarla birlikte bu sektörde müşterilerin eğitimine yönelik reklamlar vermeye başlanmış ve bankalar telefon bankacılığını teşvik amacı ile promosyon yöntemini kullanmışlardır. Örneğin, repo, bono işlemlerinde yüzde 5'e varan faiz avantajları, işlemlerden komisyon alınmaması, bu merkezlerde yapılan işlemler karşılığında kredi kartına puan aktarımı gibi. Türkiye'de de kısa süre içerisinde kullanılmaya başlayan ve geçtiğimiz beş senelik süreçte finans sektörünün liderliğinde başlayan çağrı merkezi yatırımları turizm, sağlık gibi diğer sektörlerin katılımı sonucu geniş bir perspektife yayılmıştır.

### **2.2.2. İşletmeler Açısından Çağrı Merkezlerinin Önemi**

Müşterilerini her an dinlemek, eksiksiz hizmet sağlamak ve sağlıklı bir müşteri veritabanı oluşturmak isteyen işletmeler için vazgeçilmez olan araç, çağrı merkezidir. Çağrı merkezlerinde amaç, hangi sektörde olursa olsun, o sektördeki işlerin bir telefonla yapılmasını sağlamak, 24 saat ulaşılabilirlik ve belki de en önemlisi maliyetten kazanmaktır. Bu yöntem müşterinin şikayet etmesi için oldukça fazla imkan

<sup>31</sup> <http://www.netpa.com.tr> (21.01. 2002).

tanımaktadır.

Çağrı merkezlerinin etkin ve verimli çalışması amacıyla kullanılan yaklaşımlar şunlardır:

- Müşterinin işletmeye en basit yollarla ulaşmalı ve daha basit bir yol ile etkileşim yaşanmalıdır.
- Müşteriye sunulan çözüm, onun istediği ve ona en uygun olan çözüm olmalı ve ilk seferde sağlanmalıdır.
- Daha çok müşteri değil bir müşteriye daha çok hizmet sunulmalıdır.
- Bir seferlik değil uzun süreli ve öğrenen ilişki geliştirilmelidir.
- Her müşteri eşit değildir. Bundan dolayı özel müşterilere özel davranılmalıdır.

Başlangıçta işletmeler, çağrı merkezlerini çalışanları arasında maliyetleri düşürmek ve iş verimliliği sağlamak için oluşturmuşlardır. Bu nedenle ilk çağrı merkezleri, işletme içinde en az öneme sahip bir iş fonksiyonu olarak yerini almakta iken günümüzde müşteri ile her türlü iletişimin sağlandığı merkezler haline dönüşmüştür. Çağrı merkezleri denilince akla telefon ve bilgisayarları kullanan büro personelinin hayali gelir fakat aslında çağrı sistemleri analog birer sestir<sup>32</sup>. Ancak çağrı merkezleri, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları için odak noktası konumuna gelmiştir. Bu merkezler; müşterinin işletme ile iletişim kurduğu kanal olması nedeniyle önem taşımaktadır. Özellikle şikayetlerin toplandığı önemli bir kanaldır.

İşletmelerin yaygın olarak kullanmaya başladıkları çağrı merkezleri müşteri şikayetlerinin hacmini arttırmak açısından da son derece önemlidir. Müşterilerin tüm aramaları şikayet değildir fakat büyük bir bölümü şikayet ve geri bildirim niteliğindedir. Özellikle de telefon numarası ürünün üstünde yazılı ve ücretsiz ya da nispeten düşük ücretliyse müşteri, daha rahat işletmeyi arayabilmektedir.

### 2.2.3. Çağrı Merkezi Bileşenleri

Çağrı merkezleri; müşteriye ve işletmeye değer yaratmak amacı ile işletme kaynaklarının ve farklı iletişim kanallarının etkili bir şekilde entegre edildiği, insanlardan, süreçlerden, teknolojilerden ve stratejilerden oluşan koordineli bir sistem” olarak tanımlanmıştır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi çağrı merkezinin dört bileşeni

<sup>32</sup> Gavin Brown ve Gillian Maxwell, “Customer Service in UK Call Center: Organisational Perspectives and Employee Perceptions”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Cilt No: 23 (2002), s. 456.

vardır: strateji, insan kaynağı, süreç ve teknoloji<sup>33</sup>.

## 1. Strateji

Strateji çok boyutlu düzeylerden oluşur. Bunlar müşteri stratejileri ve müşteri ilişkisini geliştirmek için ihtiyaç duyulan kapasite ile gelişen stratejilerden oluşur. Bu stratejilerin ortak noktası müşteri merkezli olmalarıdır. Çoğu şirket kendi endüstrileri içinde müşteri değil ürün temelli stratejiler kullandıkları için rakiplerine göre yönetim alanında geri kalmışlardır.

Tablo 1. Çağrı Merkezi Bileşenleri

<b>Çağrı Merkezi Bileşenleri</b>	
<p><b>STRATEJİ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Müşteri bölümlendirmesi</li> <li>- Temas kanalları</li> <li>- Kar merkezi-gider merkezi</li> <li>- Operasyon süresi</li> <li>- Hedefler</li> <li>- Araçlar</li> <li>- Lokasyon seçimi</li> <li>- Ağ/web çağrı merkezi</li> </ul>	<p><b>SÜREÇ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- İş yükü ve iş gücü planlama</li> <li>- Tahmin, kaynak yönetimi</li> <li>- Vardiya planları</li> <li>- Raporlama ve bilgi akışı</li> <li>- Müşteri taleplerini ele alma</li> <li>- Şikayet ve yazılı talepleri cevaplama</li> <li>- Kayıt düzeni</li> <li>- Bilginin güncelliğinin sağlanması</li> <li>- E-mail yanıtlama</li> <li>- Müşteri grupları ve kanalları</li> </ul>
<p><b>İNSAN KAYNAĞI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Çağrı merkezi kültürü</li> <li>- Etkin iletişim</li> <li>- Seçme ve yerleştirme</li> <li>- Oryantasyon</li> <li>- İş başı eğitim</li> <li>- Kariyer oluşturma</li> <li>- Performans yönetimi</li> <li>- Beceri odaklı takımlar</li> <li>- Çalışan memnuniyeti</li> <li>- Motivasyon ve teşvik sistemleri</li> <li>- İşgücü kaybını azaltma</li> </ul>	<p><b>TEKNOLOJİ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Çoklu ortam, e-uyumlu</li> <li>- Telekom altyapısı</li> <li>- Masaüstü uygulamaları</li> <li>- Planlama ve çağrı yönetimi yazılımları</li> <li>- Donanım seçenekleri</li> <li>- Entegrasyon</li> <li>- Hız ve kullanım</li> <li>- Yatırımın geriye dönüşü</li> <li>- Teknik destek</li> <li>- Acil durum planı</li> </ul>

<sup>33</sup> Kohen, a.g.e..

Alp Kohen, “ Çağrı Merkezleri”, <http://www.sistema.com.tr/uye/cm/makaleler.asp> (09.07.2002)

Şüphesiz herhangi bir yeni oluşum ve girişimde olduğu gibi çağrı merkezi kurarken de gerekli temel gereksinim önce iyi bir vizyonun ve buna bağlı stratejinin bulunmasıdır. İşlevleri gereği işletmelerin iletişim ağı olan çağrı merkezleri müşteri memnuniyeti ve sadakatının belirlenmesinde önemli rol oynayan birimdir. İşletmenin en önemli kaynaklarından biri olan müşterilerin yönetimi ile ilgili stratejinin doğru temellere dayandırılması bu bakımdan daha da önemli olmaktadır.

Kurulacak çağrı merkezinin işletmenin genel stratejisi ile paralellik izlemesi ve çağrı merkezince sunulacak hizmetlerin önceden belirlenmesi gerekmektedir. Gerçekleştirilecek birçok yatırım ve seçim (teknoloji, insan kaynağı, yer vb.) oluşturulacak olan bu strateji çerçevesinde belirlenecektir. Kapsamlı stratejinin, açık anlaşılır olması ve özellikle üst yönetim tarafından da desteklenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda değerlendirilmesi gerekenler işletmelerin müşteri ilişkileri hedefleri ve yöntemlerinin neler olacağı, ulaşılabilirlik (hizmet seviyesi hedefleri gibi), operasyon süresi (24-7 gibi), hizmet sunulacak kanallar (web, telefon gibi), desteklenecek birimler (hizmetler, ürünler), satış imkanlarının değerlendirmesi (telefonla pazarlama, çapraz satış), müşteri memnuniyeti ve sadakati yöntemleri, müşteri bölümleri için farklı temas biçimleri, yeni hizmetlerin adaptasyonu gibi birçok alandır.

## 2. Süreç

Bazı işletmeler, müşteri değerlerinin sadece süreçle ilgili olduğunu ve bu sürecinin müşterinin etrafında şekillendirilmesi gerektiğini savunurlar. Fakat tecrübeler her zaman bunun böyle olmadığını göstermiştir. Sıklıkla yöneticiler maliyetleri azaltmak isterler. Ayrıca başarılı olmak için yeni fakat pahalı teknolojileri benimserler. Bu nedenle günümüzde teknoloji, süreci yeniden düzenlenmektedir.

Belirlenmiş stratejik hedefler ve ulaşılmak istenilen yön doğrultusunda oluşturulacak iş süreçlerinin hazırlamasına gerekli kaynağın ve zamanın harcanması ve bu işe başlangıçta gerekli önemin verilmesi ilerde oluşabilecek gereksiz israfi engellemek açısından önemlidir. Çoğu kez strateji oluşturma ve iş süreçlerini bunların çerçevesinde detaylandırma aşamalarına gerekli zaman ayrılmadan teknoloji ve insan

kaynaklarının seçilmesiyle operasyon başlatılmaktadır<sup>34</sup>. Bu çağrı merkezlerini başarıya götüren ilk adımdır.

Çağrı merkezi yönetimine ait bir dizi spesifik yöntemin ve planlama süreci ile ilgili aşamalarının dikkate alınması gerekmektedir. Gelen çağrı yükünün öngörülmesi, çalışan iş gücü planlamasının yapılması, vardiya planları, tahmin, büyüme öngörülmesi, gelen-giden çağrılarının dağılımları, çağrı yanıtı gruplarının belirlenmesi bunlardan sadece bazılarıdır. Öte yandan, çağrı merkezi tarafından ele alınması hedeflenen farklı temas türlerinin ele alınacak farklı kanallar bazında belirlenmesi gereklidir. Belirlenen süreçlerin detaylandırılarak resmedilmesi veya iş akışlarının çizilmesi işletme açısından yararlı olacaktır. Hangi müşteri tipleri veya işlem türleri hangi kanallara yönlendirilecektir, hangi aşamalardan geçtikten sonra canlı bir müşteri hizmetleri yetkilisine bağlanacaktır, e-mail yanıtı iş süreci nasıl olacaktır, şikayet talepleri nasıl ele alınacaktır, yazılı taleplerin ele alınmasında nasıl bir yöntem izlenecektir<sup>35</sup>. Bu ve bunun gibi birçok temel soru, strateji oluşturma aşamasında yanıtlanmalıdır ve en ince ayrıntısına kadar detaylandırılmalıdır.

### 3. İnsan Kaynağı

Çağrı merkezi bileşenleri içindeki tüm ögeler insan faktörüyle ilgilidir. Bu durumda insan daha fazla ön plana çıkmaktadır.

- İnsan firmanın içinde iletişimi ve müşteriyle dış iletişimi sağlayarak iletişimi kurar.
- Personelin müşteriyle etkileşimi müşterinin kazanılmasını etkiler.
- Her müşterinin ihtiyacını araştırılarak maliyet düşürmek amaçlanır.
- Müşteri bilgi sistemini geliştirilerek müşterinin demografisi, davranışı, tavırları vb. özelliklerini içerir.

Çağrı merkezi kurulumunda insan kaynakları ile ilgili birçok temel prensip göz önüne alınmalıdır. Müşteri hizmetleri yetkililerini seçme ve yerleştirme işlemleri organizasyonunun diğer birimlerine göre farklılıklar göstermektedir ve spesifik bazı tekniklerin kullanılması gerekebilmektedir.

<sup>34</sup> John Goodman ve diğerleri, "Call Center Management Practices That Maximize Productivity, Customer Loyalty, Employee Satisfaction", Call Center, <http://www.callcentermagazines/sccmanagement.com> (19.07.2002).

<sup>35</sup> Ward Whitt, "Dynamic Staffing in a Telephone Call Center Aiming to Immediately Answer All Calls", *Operations Research Letters*, Cilt No: 24 (1999), s.207.

Çağrı merkezi çalışanları, gizli bazı bilgiler dışında, organizasyonun tümüne ait bütünsel bilginin en yoğun sahiplenildiği birimdir. Onlarca hizmet veya ürünü olan, birçok farklı müşteri tipine destek ya da hizmet veren işletmelerin tüm bu işlerine ait bilginin doğru ve eksiksiz olarak iletilebilmesi için detaylı ve uzun süreli bir eğitim ve oryantasyon süreci gerekmektedir. Çalışanların bu süreci başarıyla tamamlaması sayesinde bilgi eksikliklerinden dolayı ileride doğabilecek kalite problemlerinin yaşanmasının önüne geçilebilecektir. Öte yandan, yaşayan birçok organizmada olduğu gibi kurumların da zaman içinde iş alanlarında, hizmetlerinde, prosedürlerinde farklılıklar olacaktır ve bu konuda bilgilendirmelerin ve süregelen eğitimlerin eksiksiz ve zamanında yapılması gerekmektedir. Müşteri sadakatine bu kadar önemli etkisi olan çalışanların ihtiyaç duyacağı ürün ve hizmet bilgilerinin yanı sıra, teknik bilgilerinin ve iş becerilerinin de geliştirilmesine yönelik eğitimlerden geçirilmeleri gerekmektedir<sup>36</sup>. Çağrı merkezlerinin maliyetlerinin %60 veya %70'ini çalışanların oluşturduğunu belirtmektedir. Maliyet kısmı bir tarafa bırakılırsa, bir çağrı merkezinin başarısının en temel unsuru çalışanlardır. Farkı yaratanlar ve müşteriye değer katanların çalışanlar olduğu çok açıktır. Gerçekten de çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki varolan direkt ilişki bunun en güzel ispatıdır. Memnun çalışanlar, memnun müşteriler doğurmaktadır. Bunun için aşağıdakiler yapılmalıdır<sup>37</sup>.

- Çalışanlarla bir vizyon oluşturulmalı,
- Karşılıklı iletişim kurulmalı,
- İşbirliğini sağlanmalı,
- Yapılabilecek tutarlı taahhütlerde bulunulmalı ve
- Ödüllendirme modelleri kurulmalıdır.

Emek yoğun bir oluşum olan çağrı merkezlerinde, performans kriterlerinin doğru bir biçimde oluşturulması, ölçülmesi ve çıktılarının ödüllendirilmesi önem taşımaktadır.

Müşteri ilişkilerinin %70'lik bir bölümünün çağrı merkezleri aracılığıyla olmasından dolayı çağrı merkezlerinin ve çalışanlarının performansının müşteri memnuniyeti için oldukça önemlidir. Ayrıca çağrı merkezlerinde bir çağrının

<sup>36</sup> Mario Ferreira ve Paulo H. N. Saldiva, "Computer-telephone Interactive Tasks: Predictors of Disorders According to Work Analysis and Workers' Perception", **Applied Ergonomics**, Cilt No:33 (2002), s.147.

<sup>37</sup> Bob Johnson, "The Three "Rs" They Don't Teach at School :What Service Executives Need to Drive Business in the 21st Century", **Services Marketing**, (1997), s.833.

maliyetinin % 43 daha düşük olması nedeniyle yatırım maliyetlerinin daha kısa sürede kazanılmaktadır<sup>38</sup>.

#### 4. Teknoloji

Teknoloji müşteri ilişkilerinde bilgi iletişimini sağlayan ve paylaşan değerlere yardımcı olan gücü ifade eder. Kitle iletişimini sağlayan önemli öğeleri kapsayan verilerin depolanması, yeniden gözden geçirilmesi, iletişimi ve analizi için teknolojinin mümkün olan tüm faydalarından yararlanılarak müşteri ilişkisi uzun dönem sağlanmaya çalışılır.

Geçmişte işletmeler aynı pazarlarda satış benzeri taktikleri başarmak için birbirleriyle ilişki kurarlardı. Günümüzde ise örgütler arasındaki ilişki, tüm rakip güçleri göz önüne almak için kullanılmaktadır- bunlar teknoloji maliyet ve pazarlamadır. Taktiksel ilişkinin aksine şirketler arasındaki stratejik etki işletmenin uzun dönem performansını etkileyebilir.

Diğer örgütlerle stratejik ilişkiyi sağlamak için bazı faktörlerle ihtiyaç duyulur. Bu etki; müşteriler için sunulan değerleri artırmak için fırsatları artırırken global iş çevresinin çeşitliliğini, teknolojinin karmaşıklığını azaltma ve şirketler arası faaliyetlerin artmasına da imkan sağlar.

Teknolojinin en büyük özelliği işletmenin kaynak ve becerilerini bir anda arttırmasıdır. Teknoloji için ek olarak finansal kurulum, pazarın başarısı ve bilgi sisteminin kullanılabilirliği bağımsız örgütler arasında ilişkinin kuruluşunu sağlama hem müşteri hem de işletme için avantajlar sağlamaktadır.

Çağrı merkezlerinin vazgeçilmez ve belki de en fazla değişen ve gelişen parçasıdır. Bir çağrı merkezi oluşturmak için gerekli bileşenler tamamen oluşturulan stratejinin bir çıktısıdır. Kullanılacak teknoloji standart bir santral- ACD-masaüstü yazılımı bileşeni olabileceği gibi, son derece kapsamlı bir biçimde de ortaya çıkabilir.

Çağrı merkezi oluşturmak için gerekli teknolojiler yukarıda değinilen diğer konular gibi oldukça kapsamlıdır. Gerekli olabilecek teknolojinin çeşitliliği konusunda bir kısıt bulunmamaktadır: ACD, IVR, CTI, ASR, işgücü yönetim araçları, e-mail yanıtlama sistemleri, masaüstü yazılımları bu değişkenlerden sadece bazılarıdır<sup>39</sup>.

<sup>38</sup> Oscar Alban, a.g.e..

<sup>39</sup> Jeffrey Pfeffer, "Unprecedented Job Growth", The Fast Company Magazine, Call Center Magazines, <http://http://www.callcentermagazines.com.au/> (11.09.2002).

Teknolojinin oluşturulması ve kurum için en uygun bileşenlerin seçilmesi işlemi, yatırımın doğru yere yapılması ve azami yararın sağlanarak yatırımın süratle geriye dönmesi açısından son derece önemlidir<sup>40</sup>. Müşteri ilişkileri boyutunda teknolojidenden beklenti; hizmeti verecek olan müşteri temsilcilerinin müşteri ile temas halinde iken, ekranlarında o müşterilere ait mümkün olduğunca bol bilgiye sahip olmaları ve geçmişe ait tüm aktivitelerin yine sistem önyüzünde sergilenebilmesidir. Müşteri temsilcileriyle telefon iletişiminin yanı sıra e-posta ve chat yoluyla da iletişim kurulmasını sağlayan, internet protokolü üzerinden ses taşınmasına da olanak veren sistemler sayesinde farklı iletişim araçlarıyla da müşteriye ulaşılabilmektedir. Amaç; ek özellikler katarak müşteri memnuniyetini arttırmak, müşterilerin soru ya da sorunlarına daha hızlı yanıt vermeyi sağlamaktır. Hazırlanan akış şemalarına göre istenilen hizmetler otomatik olarak verilebiliyor. Arka planda sürekli olarak çalışan bilgi bankası sayesinde sanal müşteri temsilcisi ve otomatik e-posta yanıtlama gibi üst düzey hizmetler sunulur. Ayrıca, web sayfasına konulan bir Java Applet sayesinde müşteriler bilgi bankasıyla chat yapabilmekte ve tek tuşlama ile müşteri temsilcisiyle chat seçeneğini tercih edebilmektedir. Her iki durumda da müşteri sorduğu sorularla ilgili web adreslerine otomatik olarak yönlendirilmektedir.

#### 2.2.4. Çağrı Merkezlerinin İşletmeye Sağladığı Yararlar

Çağrı merkezlerine büyük yatırımlar yapan işletmelerin amacı, pazarlama stratejilerine değer katacak nitelikleri bulmak ve anlamak için yüksek kalitede müşteri bilgisi edinmektir. İşletmeler müşteri gereksinimlerine ve isteklerine cevap verirken kaliteli bir müşteri etkileşimini de sağlamak zorundadırlar. İşletmelerin çağrı sistemlerine yatırım yapmalarının amacı, müşteri sadakatini ve memnuniyetini yükselterek kazançlarını artırmak içindir. Ayrıca çağrı merkezlerinin kuruma getireceği birçok somut yararın olduğu gözardı edilmemelidir<sup>41</sup>. Bu yararlar, aşağıda ele alınmıştır.

##### 1. Verimlilik Artışı

Boyutu ne olursa olsun, çağrı merkezi kurmanın yoğun bir teknoloji ve insan yatırımı gerektireceği açıktır. Süreçlerin entegrasyonu, öğrenme ile geçirilen zamanın, olası hataların ve ilave iletişimin maliyeti düşünüldüğünde çağrı merkezi kurmak ve

<sup>40</sup> Kohen, a.g.e..

<sup>41</sup> Sezgi Türkay, "Call Center'ların CRM Olarak Misyon ve Uygulamaları", Turkİnternet, <http://www.turkinternet.com>. (20.07.2002); "SYS'nin Çağrı Merkezi Çözümleri", a.g.e..

işletmek kayda değer kaynak ihtiyacı gerektirecektir. Buna rağmen, yüz yüze temas biçimiyle karşılaştırıldığında çağrı merkezlerince yönetilen temas biçimlerinin maliyeti çok daha düşüktür ve bu da işletmeye orta uzun vadede kazanç getirmektedir. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri merkezli bir aracı kurum olan Charles Schwab, ASR sistemi ile yılda yaklaşık 1.2 milyon çağrı almakta ve bu kanal sayesinde çağrı başına maliyeti 4-5 dolardan 1 dolara indirebilmektedir. Belirlemelere göre otomatik çağrı dağıtıcısına yapılan yatırım 18 ile 48 ay arasında sesli yanıt sistemine yapılan yatırım 3 ile 18 ay arasında bilgisayar telefon entegrasyonuna yapılan yatırım 6 ile 36 ay arasında geriye dönmektedir. Bir telefon çağrısı ortalama 5.50\$ iken, IVR ile temas 0.45\$, web self servis hizmeti 0.24\$ ve e-mail teması 5.00\$'a mal olmaktadır. Yüz yüze temasın maliyeti işletme içinde dağınık bir düzende idare edilmeye çalışılan müşteri yönetimine göre çağrı merkezleri verimli birer kanaldır. Birçok kurum tarafından tam olarak belirlenmemiş olmasına rağmen gerçekleştirilen yatırımın geriye dönüşü de (tipik olan 12 ile 18 ay arasında) diğer birçok alanda yapılan yatırıma göre hızlıdır.

## 2. Kaliteyi Geliştirme

Çağrı merkezi işletmelerin dış dünyaya açılan penceresidir. Müşteriler, çağrı merkezlerine işletme hakkında birçok geri bildirimde bulunmaktadır. Çağrı merkezleri bu geri bildirimleri toplayarak sunulan ürün ve hizmetin iyileştirmesinde kullanılması bakımından büyük bir fırsat olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda, çağrı merkezlerinin misyonu gelir getirme veya müşteri hizmeti sağlamanın ötesine geçmektedir. Müşterilerinin söylediklerini dinlemek isteyen işletmeler için çağrı merkezleri en önemli kaynaktır ve müşterilerin ilettikleri kalitenin iyileştirilmesinde kullanılabilir.

Öte yandan, müşteri temaslarının gün geçtikçe self-servis kullanıma kaymasına rağmen insanın insanla olan iletişimi muhtemelen daha uzun yıllar devam edecektir. Buna ilaveten çağrı merkezleri bu tür self-servis hizmetlerinin kullanımını arttıran ve onları destekleyen bir unsurdur.

## 3. Müşteri Tatmini

Müşteri tatmini; pazarlama ve müşteri araştırmalarında önemli bir kavramdır. Müşterinin tatmin olması, müşteri sadakatinin sağlanmasında ve müşterinin uzun süre elde tutulmasıyla ilgilidir. Şayet müşteri ürün ve markayla tatmin olursa ürünü satın

almaya ve kullanmaya devam edecek ve deneyimlerini diğer tüketicilere anlatacaktır. Müşteri işletmeden memnun kaldıkça, işletme ile olan ilişkisini devam ettirme yönünde motivasyonu da artmaktadır. Eğer satın alınan ürün veya hizmetin performansı müşterinin beklentilerini karşılamazsa, müşteri markayı satın almayı bırakarak üretici, perakendeci ve diğer müşterilere şikayetlerini iletacaktır.

İşletmelerle iletişimlerini istedikleri kanaldan ve istedikleri zamanda, kaliteli bir biçimde sağlayabilen müşterilerin memnuniyetlerinin bunu gerçekleştiremedikleri duruma göre daha fazla olacağını düşünmek yanlış olmaz. Çağrı merkezleri bu amaca hizmet ederek, müşteri sadakatinin oluşmasına çok önemli etkide ve katkıda bulunmaktadır. Buna rağmen, çağrı merkezi bir araçtır ve esas olan şirketin genel müşteri yönetimi vizyonu ve müşteri hizmetleri anlayışı ve bu anlayışı uygulama yöntemleridir. Çağrı merkezleri, müşterilerin istedikleri zaman ve istedikleri kadar ihtiyaç duydukları hizmetlere ulaşmalarına ve etkili bir şekilde kurum ile etkileşimde bulunmalarına izin vererek müşteri sadakatini artırır. Bu açıdan şikayetleri iletme kolaylığı getirmiştir.

#### 4. İletişim Kontrolü

İşletme ve müşteri arasında bilgi değişimi veya işletmenin zamanında ve güvenilir bilgi sunmasını yeterliliği olan iletişim, müşteri tatmini ve müşteri güveninin oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır<sup>42</sup>. Müşteriler, kendileriyle içten ve sürekli bir iletişim kuran, gerekli bilgileri tam ve zamanında aktaran işletmeye karşı daha çok güven duymakta ve sunulan ürün ve hizmetten duyduğu tatmin de o oranda artmaktadır. Müşteri herhangi bir problemini kolaylıkla işletmeye iletebildiği ve problemin çözümünde hassas davranıldığı takdirde de memnuniyet daha çok artmaktadır<sup>43</sup>.

İşletmenin iletişim amaçlarının başarılması üç faktöre bağlıdır. Doğru hedef kitle, doğru mesaj ve doğru medya. Günümüzde müşteriyle iletişimin amacı satış noktasında müşteriye bir defalık satış yapmaktan ziyade uzun dönem ilişki kurmakla ilgilidir. Müşteri ilişki yönetimi stratejileri, müşterileri beklentilerini ortaya çıkaracak faaliyetlere odaklanırlar. Eğer karşılıklı değerler sürekli olarak müşterilerle yaratılıyorsa pazarlamacılar açısından amaç, müşterinin istekleridir. Genellikle müşteriler, ilk

<sup>42</sup> Fred Selnes, "Antecedent and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-seller Relation", *European Journal of Marketing*, Cilt No:32 (Kış 1998), s.310

<sup>43</sup> Işıl Karpat, "Müşteri Tatmininin Sağlanması", *Pazarlama Dünyası*, Yıl:12, Sayı: 71 (Eylül-Ekim 1998), s.13.

görüşmelerinde ne istediklerini söylemezler. Pazarlamacılar bireysel olarak karşılıklı olarak değerler oluşturacakları mevcut müşterilerine imkan sağlayan kaynakların gelişimine dikkat ederler. Bu durum kaynaksal kaymadır. Çağrı merkezlerinin sağladığı faydalardan biri de budur.

Günümüzde pazarlamacılar müşterinin sesini ön plana çıkartan onlarla yarattıkları ve paylaştıkları değerlerle oluşturdukları bilginin yaratımı ve yönetimi, teknolojinin adaptasyonu, personelle ilgili faktörler, ürün düzenleme öğeleriyle ilgilenirler.

#### Şirketin Anlayışı

Gerçekçi İletişim

#### Müşterinin Anlayışı

İlgi ve Güvenilir İletişim

#### Rakiplerin Anlayışı

Farklılaştırılmış İletişim

Kurumlarda yer alan farklı kişilerin, kanalların, birimlerin belirli bir zaman içinde müşteriyle gerçekleştirdiği iletişimin boyutu düşünüldüğünde ve bu iletişimin/müşteri değeri ön plana çıktığı durumlarda, iletişimi kontrollü ve kaliteli yapmak önem kazanacaktır. İşte; burada işletmelerin çağrı merkezi oluşturmasının temel nedeni yani müşterilerle iletişim ön plana çıkmıştır. Müşterileri gerektiğinde işletmenin kendisine bir telefon ya da bilgisayar kadar yakın olduğunu bilmeli ve müşterinin sesine kulak veren birinin bulunduğunu hissetmelidir.

En etkin iletişim araçlarından biri de internetle çağrı merkezleri, müşterinin üretici ya da dağıtıcıya ulaşımının en kolay yoludur. Yapılan araştırmalara göre, çağrı merkezi bulunan şirketlerinin yüzde 90'ının web sitesi vardır. Bu istatistik de çağrı merkezleriyle internet teknolojilerinin bütünleşmesinin gerektiğini destekler niteliktedir. Bundan dolayı çağrı merkezleri, özellikle internetin de kullanılmasıyla müşteri temas merkezi olmaktadır. Fakat son metodolojilerin ve teknik yeniliklerin etkisiyle ana amaçları olan müşteri hizmetlerinden uzaklaşabilirler. Bunun için öncelik müşteri ilişkilerine verilmelidir.

Çağrı merkezleri, müşteri temasını bir anlamda kısıtlandırarak veya merkezileştirerek müşteri ilişkisi yönetiminin sağlıklı olmasını sağlamaktadırlar. Eğitimli ve bilgili çalışanlar tarafından ele alınan kontrollü ve kaliteli temas, müşteri sadakatine olumlu etkileyecektir<sup>44</sup>. Gittikçe daha fazla çağrı merkezi, internet-tabanlı iş

<sup>44</sup> Brad Cleveland, "Ağ Ekonomisinde Şirketlerimizin Refahı", <http://www.sistema.com.tr/member/cm/makaleler.asp> (28.09.2002); Brad Cleveland, "Five Steps to a Better Call Center Evolving Call Center Roles Create Key Leadership Requirement", Call Center Magazine, (Mayıs 2000), <http://www.callcentersolutions.cm>. (06.08.2002).

modellerini benimsedikçe ve müşteri ile iletişim otomatikleştikçe, temas merkezine dönüşmek isteyen bir çağrı merkezinin başarısında kurum çapında veriye erişim ve kaliteli veri önem kazanmaktadır.

Bugün birçoğu telefon haricinde farklı kanalları da bünyesine entegre etmektedir (faks, e-mail gibi), daha hızlı ve kolay kullanımlı altyapılara (web bazlı çağrı merkezi gibi) ve otomasyona geçmektedir. Bu değişim, gelecekte de hiç durmadan süreceği beklenmektedir. Fakat yine de özünde yapılan iş aynı kalacaktır: Müşteri ihtiyaçlarını, müşterinin istediği zamanda ve kolayca ele alarak onu mutlu etmeye çalışmak. Yani işletmeler, aktif olarak dış dünya ile olan ilişkileri geliştirilmeye çabalanmaktadırlar.

## 5. Sonuç Odaklı Pazarlama

İletişimin bir havuzda toplanması, işletmeler açısından hayati önem taşıyan müşteri bilgisinin de bu havuzda toplanmasını kolaylaştıracaktır. Müşteri bilgileri, tercihleri, demografileri ve işletme için önemli olan veya olmayan tüm bilgiler sürekli ve düzenli olarak birçok kanalla bu merkeze akmaktadır. Önemli olan ise bu bilgilerin ortak bir veri tabanında toplayarak işletme ve müşteri yararına kullanılabilmesidir ki; bu basit gözükmesine rağmen bugün için birçok işletmenin uğraşdır. Etkin bir şekilde elde edilen potansiyel ve gerçek müşteri bilgileri daha sonuç odaklı ve birebir pazarlama faaliyetlerinde kullanılabilir. Çünkü müşterinin markayı ne sıklıkta ziyaret ettiği, işletmeye ne kadar değer kattığı, işletme için ne kadar önemli olduğunu, daha fazla satın almasını nelerin tetikleyeceğini öğrenmek için en güçlü silah, sağlıklı, güncel ve kapsamlı bir müşteri veritabanıdır<sup>45</sup>.

## 6. Gelir Artışı

Şüphesiz çağrı merkezlerinin en önemli yararlarından birisi de telefonla satış ve pazarlama imkanlarının değerlendirilmesidir.

Müşteri bölümlendirmesi sonucunda gerçekleştirilen telefonla satış, şirketlere yüz yüze satışa göre hem bir alternatif oluşturmakta, hem de maliyet açısından avantaj sağlamaktadır. Gelişen teknoloji, şirketlerin satış faaliyetlerinin bir kısmını çağrı merkezlerine kaydırmalarına rahatlıkla olanak tanımakta ve aynı zamanda çağrı merkezlerinin de daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır. Çağrı merkezleri,

<sup>45</sup> Paul Lethbridge, "Birebir Organizasyon Yapıları Yeni Teknolojilere Nasıl Uygulanıyor?", <http://www.insankaynaklari.com> (18.10.2002).

işletmelerin gelirlerine pozitif etki etmek için de gün geçtikçe artan bir oranda kullanılmalarına rağmen, kurumların sadece %32'si çağrı merkezlerinin kâra katkıda bulunmasını beklemekte, %61'i ise çağrı merkezlerini bir gider merkezi olarak görmektedir<sup>46</sup>. Bu anlamda gidilecek oldukça önemli bir mesafe olduğu açıktır. Öte yandan, aktif olarak satış faaliyeti yürütmeyen çağrı merkezleri de, ölçülmesi nispeten zor olsa da müşteri sadakatini sağlayarak karlılığa olumlu etki etmektedir.

Aynı ya da daha az sayıda personel ile daha fazlasını başarmak için temaslar da daha hızlı ve etkin bir şekilde kurulmalıdır. Telefonda ya da başka gereksiz işlerde boşa zaman israfı yapmamalıdır. Böylece çağrı merkezleri daha etkin ve verimli kullanılır. Etkin maliyet yönetimi ve müşteriye kaliteli hizmet çağrı merkezlerinin temelini oluşturmaktadır. İyi bir çağrı merkezinde müşteri memnuniyeti sürekli ölçülmelidir. Çağrıyı ilk alan operatör aktarma yapacaksa bu çok kısa bir sürede olmalıdır. Bilgilendirmek için bekleme süreleri çok kısa olmalıdır. Müşteriyle ilgili önemli ve gerekli bilgiler ilk görüşmede elde edilmelidir.

## 7. E-ticaret İçin Avantaj

Elektronik ticaret uygulamalarında da çağrı merkezi ön plana çıkar. Müşteriler internette gezinirken ürün satın almaya karar verseler bile akıllarında kalan sorulara cevap bulamadıkları için alışveriş yapmaktan vazgeçmektedirler. Çağrı merkezleri sayesinde müşteri bir tuşa basarak yüz yüze görüşür gibi bilgisayar üzerinden görüşebilmekte bu sayede daha güvenli alışveriş yapabilmektedir. Genelde elektronik alışveriş işlemlerin yüzde 90'ı, ürünler seçildikten sonra işlemin kredi kartı numarası belirtme bölümüne gelince sona ermektedir. Bu tür insanların güvensizliklerini ve bilgi eksikliğini ortadan kaldırmak amacıyla kullanıcıya içinde bulunduğu web sitesi veya bu sitede reklamını yapan şirketin çağrı merkezine ses ve görüntü (Video Çağrı merkezi) bağlantısı ile ulaşmasını sağlanmaya çalışılmaktadır<sup>47</sup>.

İşletmeyle, çağrı merkezleri sayesinde müşterilerini kısıtlamadan, diledikleri tüm iletişim araçlarını kullanabilmelerini karşılarında bütünleşik bir hizmet bulmalarını sağlar. Bazı müşteriler, telefon ile hizmet almak istememekte bunun yerine birebir görüşme ya da e-posta göndermek ya da Internet üzerinden iletişim kurmak isteyebilirler. Böylece işletmeler, her türlü tercihe yönelik müşterilere ulaşma imkanı

<sup>46</sup> <http://www.ericson.com.tr> (20.04.2000).

<sup>47</sup> "Çağrı Merkezinden Contac Center'e", <http://www.isdunyasi.com.tr> (08.08.2002).

bulurlar. Müşterilerin telefonun yanısıra e-posta ile isteklerini/mesajlarını iletmeleri ve bu mesajların diğer çağrılarla aynı şekilde sistemde işlenmesini, e-posta sistemi ile bütünleştirilmesi, otomatik yanıt yollanması, yanıt havuzu oluşturulması gibi fazladan imkanlar sağlar. Bu sayede çağrı merkezine gönderilen e-posta mesajlarının belirli bir kelime veritabanında referans olarak otomatik hizmetler şekline dönüştürülmesi sağlanır. Örneğin kredi kartı ekstre talebi ile ilgili bir mesaj alındığında kelime veritabanından, kredi kartı ekstre ile ilgili bilgilerin istendiği sonucuna varılarak bu bilgileri içeren bir paket hazırlanması için arka ofis (back office) elemanlarına talimat verilir, bu konuyla alakalı bilgileri içeren bir e-posta geri gönderilir ya da kişiye bir ekstre basmak için talimat verilir. Ayrıca İnternet üzerinden bankacılık işlemi yapan müşterilerin, aklına takılan soruları çağrı merkezi altyapısı sayesinde bir tuşla İnternet üzerinden bir kişi ile gerçek zamanlı görüşerek çözümlenmeleri mümkündür.

## **8. Hizmet Kalitesini Yükseltme İhtiyacı**

Küresel rekabet arttıkça, kuruluşlar müşterilerine verdikleri hizmet kalitesindeki farkların müşteri tercihlerinde önemli bir ayırım yarattığını keşfetmeye başlamışlardır. Bu, özellikle eski müşterileri elde tutmakta çok önem taşır. İşte bu ortamda işletmeler ve müşterilerin birbirleri ile temasa geçtikleri noktalar (Telefon, fax dökümanı, e-mail, Web sayfası gibi) her şeyden daha fazla önem taşımaya başlamıştır. İyi bir müşteri hizmeti, müşteri sadakatini; müşteri sadakati ise kazancı getirmektedir. Çünkü mevcut bir müşteriyi elde tutmanın ve ona hizmet vermenin maliyeti yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti yanında çok düşük bir orandır.

Müşteri sadakati, müşterinin beynini ve kalbini fethetmekle kazanılır. Öncelikle işletmenin ürünü beklenen kaliteyi sağlamalı, daha sonra da müşterinin hayatına değer katarak farklılaşması şartını taşımalıdır.

Günümüzde müşteriler kaliteli ürün ve uygun fiyatın ötesinde saygı görmek güven duymak, kıymetinin bilinmesi, dostluk, güler yüzlü ilgi, yardım vb. beklemektedirler. Bunların tümüne müşteri hizmeti denilmektedir. Bir işletmeyi rakiplerinden ayıran da müşteri hizmeti farklılığıdır.

Mükemmel müşteri memnuniyeti sağlanırsa müşteriler geri gelir. Bunun içinde müşterinin verilen hizmetten memnun kalması ve işletmeden memnun ayrılması

gerekir. Böylece sadık müşteri sayısı arttırılabilir<sup>48</sup>.

Üstün bir müşteri hizmeti sunmak, üstün kaliteye sahip bir ürün sunmaktan çok daha önemli bir role sahiptir. Müşterilerle sürekli iletişim halinde olma ve her seferinde ilişkileri daha da kuvvetlendirecek değerler sunabilme işletmenin hizmet kalitesini gösteren bir ölçütüdür. Kaliteli bir hizmet sunabilmek için işletmenin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir:

- Müşterilerinin işletmeye inanması için güvenilir olmak.
- Müşterilerin işletme ile konuşabilmesi için ulaşılabilir olmak.
- Müşterilerin işletmeden neler beklemesi gerektiğini bilmesi için tutarlı olmak.
- Yapılan her şeyin mükemmel olması için çabalamak.

İşletme, telefonların cevaplandırılmasından, şikayetlerin çözüme kavuşturulmasına veya yeni gelişmeler hakkında müşterilerinizin bilgilendirilmesine kadar her konuda bu yaklaşımı benimsemelidir. Tutarlı sonuçlar almak için işletmede çalışan tüm personelin sunacağı hizmetlerin standartları belirlenmeli ve bu standartların korunmasını sağlanmalıdır. İşletme ve müşterilerle birebir muhatap olanlar için dönemlere yönelik olarak prosedürler belirlenmelidir. Bu prosedürler, cevap vermeden önce telefonun kaç kez çalması gerektiğinden, müşteri haklarını belirleyen bir hizmet anlaşması hazırlamaya kadar çeşitli şekillerde oluşturulabilir. Belirlenen bu hizmet prosedürlerini gerektiğinden de iyi bir şekilde yerine getiren çalışanlar ödüllendirilerek teşvik edilmelidir. Her şeyden önemlisi asla tatmin olmadan sürekli sunulan hizmetleri geliştirmeye çalışmaktır. İşletmeyi sürekli olarak daha iyiyi başarmaya çalıştığını farkedenden müşterileri etkilenecek ve bunun avantajlarından faydalanmaya çalışacaktır.

Müşteri hizmeti ile ilgili olarak şu bilgiler dikkate alınmalıdır.

- Her müşteri müşterileştirilmiş ve kişileştirilmiş tek olan çözüme isteklidir ve bu ihtiyaçları belirleyen şirketler ek değerler türetilebilmelidir.
- İşletme bu ihtiyaçları sağlamak için bir strateji belirlemelidir; düşük maliyet, daha yüksek maliyet ve ikisi beraber
- İşletmenin kapasitesi insan, süreç, teknoloji ve bilgi esnek olmalı ve müşterinin bireysel tercihleri doğrultusunda düzenlenebilmelidir.
- Kisileştirilmiş bir anlayışla müşteriyi özel hale getirerek işletme ve müşteri arasındaki bağ derinleştirilmeli ve müşteri tutmak için oluşturulan değerler çevredeki

<sup>48</sup> Lale A.Rona, **MMM Kavramı** (2.baskı, Ofset Yapımevi: İstanbul,1990), s. 75.

tüm fırsatlarla birlikte mübadele edilmeli ve tecrübelerden yararlanılmalıdır.

- Bireysel müşteriler, bölünmüş müşteri pazarları için özellikle önemli olan iletişim konusunda ekonomiklik sağlanmalıdır.
- Bireysel müşteriler özellikle maddi malları üreten işletmeler için ekonomik olmak zorundadır.

İyi bir çağrı merkezinde müşteri memnuniyeti sürekli ölçülmelidir. Çağrıyı ilk alan operatör aktarma yapacaksa bu çok kısa bir sürede olmalıdır. Bilgilendirmek için bekleme süreleri çok kısa olmalıdır. Müşteriyle ilgili önemli ve gerekli bilgiler ilk görüşmede elde edilmelidir<sup>49</sup>.

Acil hizmet sunan kurumlar için (ambulans, ilk yardım gibi) %100'e yakın bir hizmet seviyesi hedeflenir. Rekabetin yoğun olduğu veya arayanların tolerans seviyesinin düşük olduğu sektörlerde 90/20 (gelen çağrılarının yüzde 90'nının 20 saniye içinde yanıtlanması) veya 90/15 düşünülebilir. Başka sektörler ve kurumlar için daha ortalama seviyeler olan 80/20 veya 80/30 hedefi konulabilir.

Tüm bu parçalar biraraya geldikten sonra müşteri hizmeti temsilcileri kendilerine güvenerek çağrılara cevap verebilirler. Çağrı merkezlerinin teknolojisi en uygun şekilde oluşturulduktan sonra verimliliğin sağlanması her zaman bir zorunluluk olmaktadır.

İşletmelerin, müşterilerle uzun vadeli ve kalıcı ilişkiler geliştirebilmesi için, müşteriyle açık, içten, sürekli ve karşılıklı iletişim geliştirmesi son derece önemlidir. İşletmenin müşterilerini uzun vadede elde tutulmasını onlarla iyi ilişkiler kurulmasını, ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda müşteri merkezli bir hizmet sisteminin geliştirilmesini sağlar.

## 9. Haber Merkezi

Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramının bir parçası olan çağrı merkezleri, özellikle kampanyalarda satışı desteklemenin ötesinde pazarlama stratejilerini besleyecek müşteri bilgilerinin toplandığı ve bu stratejilerin müşteriye duyurulduğu yerler olarak da önem kazanmaktadır. Özellikle bankalar bu konuda öne çıkmıştır. Çoğu banka hizmetlerini çağrı merkezleri aracılığıyla duyurmaktadır.

İyi bir teknoloji ve iş sürecine sahip çağrı merkezinin etkin ve verimli olabilmesi

<sup>49</sup> Lior Arussy, "The Most Expensive Customer Interactions Are The Ones You Miss", Technology Marketing Corporation, <http://www.tmcnet.com> (20.08.2002).

için önemli olan nokta, müşterinin ne istediğini tespit etmektir. Bu açıdan çağrı merkezlerinin müşteri ilişkileri açısından işletmeye sağladığı yararlar şunlardır.

➤ İşletme, işletmeye gelen tüm çağrıları (faks, e-posta, SMS, Web sitesi, Telefon, vb.) ortak bir veritabanı altyapısı sayesinde merkezi bir şekilde saklanır ve takip edebilir.

➤ İşletme üst yöneticileri, tüm çalışanlar, iş ortakları ve hatta müşterilerin satış sonrası hizmet ile ilgili gerekli olan her türlü bilgiye her noktadan zaman ve mekan sınırı olmaksızın ulaşabilirler.

➤ İşletme, bilgilere erişirken geleneksel bilgisayarların yanısıra yüksek teknolojileri ve bu teknolojileri destekleyen cihazları kullanıma alabilir.

➤ İşletmeye gelen tüm çağrılar (servis, şikayet, satış, vb.) cevapladıktan sonra satış ve kampanya ekipleri yönlendirilir ve dolayısıyla satış potansiyeli artırır.

➤ Satış sonrası hizmet personelinin iş kapasitesini arttıracak ve dolayısıyla işgücü maliyetlerinde ciddi azalışlar elde edilebilir.

➤ Satış sonrası hizmet süreçleri ile ilgili somut iş ve performans hedefleri belirler ve bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı gerçek zamanlı olarak ölçümlenir.

➤ En önemlisi de işletme müşterilerine etkin ve her kanaldan ulaşılabilen kaliteli bir satış sonrası hizmet altyapısı sunabilir.

### 2.2.5. Çağrı Merkezlerinin Yapısı

Çağrı merkezleri birçok kurumun ayrılmaz bir parçası haline gelmekte ve seçme olanakları sürekli artan tüketicilerin bir kurumu diğerine göre tercih etmesinde önemli bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle işletmeler çağrı merkezi yerine çağrı merkezi çözümlerinden bahsetmeye başlamışlardır. Çağrı merkezi çözümleri; işletmelerin çağrı merkezini her türlü medya (telefon, e-posta, faks, video, Internet) üzerinden çağrı kabul eder şekilde kullanabilmesini sağlayacak çözümler olarak tanımlanmaktadır<sup>50</sup>.

İlk kullanılmaya başlamalarından itibaren çağrı merkezi çözümleri dört kategoride incelenebilir<sup>51</sup>.

1. Kategori, müşteri hizmetleri/satış; e- ticaretin alternatif olarak daha az kullanıldığı ya da yüksek maliyetinden dolayı daha az kullanıldığı ve genellikle

<sup>50</sup> "Alcatel Omnitouch: Contact Center Çözümleri", <http://www.alcatel.com>. (01.08.2002).

<sup>51</sup> "The Use of Call Center by Local Public Administrations", *Futures*, Sayı No:33 (2001), s.837.

işletmeden işletmeye kullanılan sistemlerdir.

2. Kategori, işlem endüstrileri/ürünleri(finansal hizmetler, turizm/taşımacılık, posta ile alışveriş, eğlence gibi) dijital olan işletmeler. Özellikle müşteriyle iletişim kurmak için gerekli görürler.

3. Kategori, tek yönetimli çağrı internet temelli e-ticareti benimseyen işletmeler.

4. Kategori; sınıflandırma, reklam, cevaplama, telefon bankacılığı, katalogla satış, ürün bilgisi ve hizmeti, sigorta, şikayetler, muhasebe ve hesaplama, satış siparişi, tamir bakımdan sonra satış sonrası hizmet gibi) işletmeler; işlerinin karmaşıklığından dolayı çağrı merkezlerini kullanan işletmelerdir.

İlk iki kategorideki işletmelerde çağrı merkezleri, özel servis şirketleri veya tele-satış ekipleri tarafından kullanılmaktaydı. Çok miktarda gelen ve giden çağrıyı idare etmek için, Otomatik Çağrı Dağıtıcıları (Automated Call Distributors - ACD) denen büyük ve pahalı ses anahtarları gerekiyordu. Karmaşık yazılım ve donanımlarla sadece kurumun ana ağına bağlanan özel bilgisayar sistemlerine sahipti<sup>52</sup>. Bugün ise bir ACD, bir sunucuda çalışan yazılımın bir parçası olabilir. Bundan dolayı rahatlıkla bilgisayar sistemine entegre edilebilmekteler. Bir müşteriden çağrı geldiğinde telefon sistem, müşteri veritabanını sorgulamakta ve otomatik olarak müşterinin detaylı bilgilerini çağrıyı yönlendireceği kişiye sunmaktadır.

Tüm çağrı merkezi çözümlerinde önemli üç çekirdek bileşenleri vardır<sup>53</sup>: Otomatik Çağrı Dağıtımı, Sesli Yanıt Sistemi ve Bilgisayar Telefon Entegrasyonu.

#### ▪ Otomatik Çağrı Dağıtımı (ACD)

Otomatik Çağrı Dağıtımı (ACD); arama merkezinin kalbini oluşturur. Otomatik Çağrı'nın ana işlevi çağrı yönlendirme, bekleyenleri kuyruğa sokma ve çağrı dağıtımıdır. Otomatik Çağrı Dağıtımı sistemi, çağrıların aranan servis, arayan müşteri profili, trafik yükü, gibi seçenekleri göz önünde bulundurarak çağrıların en kısa zamanda en yetkili kişiye (müşteri hizmet yetkilisi yetenekleri göz önünde bulundurularak) yönlendirilmesini gerçekleştiren bir sistemdir.

#### ▪ Sesli Yanıt Sistemi (Interactive Voice Response, IVR)

Sesli Yanıt Sistemi (Interactive Voice Response, IVR), Çağrı Merkezi çözümünün alt bileşenlerinden biridir. Sesli Yanıt Sistemi; kullanıcıları, çağrı

<sup>52</sup> "Çağrı Merkezi Sistemleri", <http://www.voipturk.com>, 22.06.2002.

<sup>53</sup> Koray Kepenek, "Türkiye'de CRM –Çağrı Merkezleri", Activeline Bankacılık, Finans, İnsan Kaynakları ve Teknoloji Gazetesi, [www.activeline.com.tr/haber/sch](http://www.activeline.com.tr/haber/sch) (01.08.2002).

merkezinde sunulan bilgiye ve hizmetlere otomatik olarak ulaşmalarını sağlayan bir sistemdir. Sesli Yanıt Sistemi kullanıcılarla etkileşerek bilgi toplama ve otomatik işlemler gerçekleştirme sağlanmaktadır. Bu teknoloji sayesinde telefon aracılığı ile kurumlar hizmetlerini kesintisiz ve zahmetsiz bir şekilde müşterilerine sunma olanağına kavuşmaktadırlar. Bu uygulamada müşteri santrali aradığında, bu sistem tarafından yönlendirilir ve telefonun tuşlarını kullanmak sureti ile işlemlerini (Repo, Kredi Kartı, Havale İşlemleri, rezervasyon, bilgi alma, vb) telefon aracılığı ile gerçekleştirebilir. Sesli Yanıt Sistemi (IVR) uygulaması, vaktin nakit demek olduğu günümüzde, iş yoğunluğu yüzünden zaman bulamayan ve yoğun çalışan kişiler için vazgeçilmez bir çözümdür.

IVR sistemlerinin çoğunluğu aşağıdaki temel özelliklere sahiptir;

- Sistem, üniteye bağlı telefon hatlarının çaldığını algılar.
- Çalan telefonu açar ve cevaplama konumuna geçer.
- Sistem, arayan kişiye önceden kaydedilmiş sesli anonsları dinletir.
- Anons esnasında ya da anonsun bitiminde arayan kişinin yaptığı tuşlamaları algılar.
- Sistem, arayan kişinin yaptığı tuşlamalardan yola çıkarak ilgili bilgilere erişir, gerekli işlemleri yapar ve sesli anonslar haline getirerek karşı tarafa dinletir.
- Bu işlemin herhangi bir yerinde karşı taraf hattı kapatırsa, sistem bunu algılar ve o da hattı kapatır.

#### • **Bilgisayar Telefon Entegrasyonu (CTI)**

Bilgisayar Telefon Entegrasyonu (CTI), çağrı merkezi çözümünün bir başka alt bileşenidir. Bu uygulamada işletmeyi arayan müşteri, sistem tarafından kendisini cevaplayacak olan uzmana aktarılırken, kendisi hakkındaki bütün bilgiler de aktarıldığı uzman tarafından kullanılan bilgisayar ekranında belirir. Bilgisayar Telefon Entegrasyonu(CTI) başlıca faydaları şunlar:

- *Telefonda konuşma süresini azaltır:* Telefon faturaları bu merkezlerin bütçesi içinde yer alan en önemli kalemlerden biri olduğu için çok önemli bir avantajdır.
- *Müşteri mutluluğu sağlar:* Müşteriye ismi ile hitap edilmesi ve tüm bilgilerin müşteri temsilcisi tarafından biliniyor olması müşteri memnuniyetini artırır.

Müşterinin bilgileri anında ekranda görüldüğü için, bu teknoloji sayesinde zamandan tasarruf ederek maliyetlerin düşürülmesi mümkündür. CTI-bazlı Çağrı

Yönlendirmenin; ses ve veri eşzamanlı aktarımlar, otomatik dış arama mekanizasyonu (pazarlama kampanyaları), ses kayıtlarına kolay erişim, büro arkası otomasyon, birleştirilmiş mesajlar (e-mail, fax, vs.) gibi çeşitli uygulamaları mevcuttur.

Bilgisayar Telefon Entegrasyonu(CTI) uygulamaları; “Aplikasyon” ve “Middleware” unsurlarından oluşmaktadır. Aplikasyon, firmanın sahip olduğu mevcut uygulama yazılımı olabileceği gibi bu amaçla özel olarak da geliştirilebilir. Middleware ise özel bir yazılımdır ve bilgi sistemleri ile telefon sistemlerinin birbirine entegre olabilmelerini sağlar. Bilgisayar Telefon Entegrasyonunun hızlandırılması, özellikle ekran sorgulaması, artı internet ve internetten türemiş teknolojiler çağrı merkezlerinin rolünün büyümesine yardımcı olmaktadır.

Çağrı Merkezi çözümlerinde yer alan bir başka birim de *Sayısal Ses Kayıt Sistemleri'dir*. Bu sistem sürekli veya seçici çağrı kaydı yaparak taraflar arasındaki anlaşmazlıklara karşı bir güvenlik mekanizması sunar. Ayrıca kaydedilmiş konuşmaların sürekli olarak denetlenmesiyle, müşteri memnuniyetini değerlendirmede en etkin yoldur.

Çağrı Merkezlerinde veri deposu olarak kullanılan *Yönetimsel Raporlama Sistemi* (Management Information System; MIS) altyapısı, veritabanları ve veritabanı yönetim araçları sağlayarak kullanıcıların çağrı merkeziyle ilişkili verileri işlemesini sağlamaktadır.

### 2.2.6. Çağrı Merkezi Yönetimi

Çağrı Merkezi Yönetimi; herhangi bir Çağrı Merkezinin en önemli bölümlerinden biridir. Bu teknoloji sayesinde Çağrı Merkezi yöneticileri faaliyet performansını günlük olarak izleyerek, gelecekteki ihtiyaçları görebilir ve reel zamanlı olarak Çağrı Merkezi parametrelerini değiştirip kontrol edebilirler. Çağrı merkezlerinin başarısı doğru zamanda doğru işe yatırım yapmasına bağlıdır, ancak yönetim açısından başarıyı etkileyen asıl faktörler şöyle sıralanabilir<sup>54</sup>:

- müşteriye yakınlık kurma
- yenilikçilik ve öğrenmeye dayalı strateji izleme
- diğer işletmelerle ortak hedeflere yönelik yatay is modeli kurma
- takım çalışmasına ve verimliliğe dayanan işletme kültürünü oluşturma

<sup>54</sup> Nihal Mete, “Müşterinin Başarısı Üreticinin Başarısıdır.”, TMCinternet.com. Technology News, <http://www.tmc.net.com> (06.07.2002).

Sektörde kendi bünyesinde çağrı merkezi yönetenlerin büyük bir çoğunluğu kendi operasyonlarının işletme için maliyet yaratan bir faktör olduğu görüşünde birleşmektedirler. Azınlık birkaç üst düzey yönetici ise çağrı merkezlerinin karlı bir yatırım olduğunu düşünmektedir. Bu yöneticilerin sayısı artmakla birlikte son araştırmalar yine de pek olumlu değildir<sup>55</sup>. Buna rağmen çağrı merkezlerinin artık stratejik birer temas aracı olarak kabul edilmektedir. Çünkü müşterilerin sorunları için işletmeye ulaşabileceklerini bilmeleri sadakat yaratmak açısından son derece önemlidir.

Çağrı merkezlerinin amaçlarına ulaşması için yöneticilerin performans değerlendirmesinden ziyade personelin gelişimine katkıda bulunması gerekir. Özellikle müşteri temsilcilerinin desteklenmesi gerekir.

Çağrı merkezinde çalışanlar şu şekilde sınıflandırılır.

- **Çağrı Merkezi Temsilcisi ya da Operatörü**

Çağrı Merkezi Temsilcisi ya da Operatörü; gelen ve giden çağrıları ele alan kişidir. Müşteri hizmetleri sorumlusu, telefonla satış ve hizmet temsilcisi, temsilci, çalışan, eleman, danışman, mühendis, operatör, teknik eleman, müşteri yöneticisi, takım üyesi, müşteri hizmetleri profesyoneli, uzman gibi isimler de olabilir. Müşteri tatmininde artan bir önem taşımaktadırlar. Temsilci müşteri ilişkisi sadece önemli değil aynı zamanda duygusaldır da. Örneğin olumlu personel davranışları müşteri tatminini de olumlu etkiler olumsuz davranış ise hizmet boşluğu yaratır.

Müşteri temsilcisinin işletmenin çağrı merkezi sistemini çok iyi tanması gerekir. Çünkü teknoloji oldukça güçlü bir alettir, ancak mutlu ve üretken bir personel olmaksızın teknoloji de yetersizdir. Kaliteli verilere erişimi olan bir Müşteri Temsilcisinin, müşterinin adını bilmesi ve doğru telaffuz edebilmesi müşteri açısından önemlidir. Ayrıca Müşteri Temsilcisi'nin önceki siparişler hakkında bilgi sahibi olması ve tamamlayıcı ürünler hakkında öneride bulunması müşteri açısından son derece keyiflidir. Her ne kadar çoğu müşteri, sık sık bir web sayfası ile etkileşimde bulunmayı tercih etseler de, zamanları, memnuniyetleri ve paralarına değer verilen müşteriler gibi davranış görmeyi isterler.

Bir müşteri temsilcisinin aşağıdakileri yapması önerilir<sup>56</sup>.

- Her şeyden önce müşterilerin büyük bir dikkatle dinlemesi

<sup>55</sup> "Çağrı Merkezi, Kâr, Maliyet ya da Varlık?", <http://www.insankaynakları.com> (24.05.2002).

<sup>56</sup> Keith Dawson, "Statistics&The Call Centre Industry (Sales, Lies&Vendors)", **Call Center News**, Cilt No: 29, s.12.

- İhtiyaç ve istekleri veya problemleri ortaya çıkartması
- Olaylara müşterinin gözü ile bakabilmeli
- Müşterilere karşı nazik, saygılı, dürüst ve bir bütünlük içerisinde davranması
- Ürün ve hizmetlerle ilgili doğru bilgiler verilmesi
- Müşterilere, kaliteli ürünler, hizmetler ve güven sunabilmesi, müşteriye verdiği sözleri tutması
- Tam ve hızlı bir şekilde yerine getirmesi
- Müşteriyi işletmenin bir parçası haline getirilerek öğüt ve tavsiyelerine önem vermesi
- Müşterilerle bire bir ilişki kurması ve herhangi bir durumda, işletmeye kolaylıkla ulaşabilmeleri sağlanması
- Müşterilerin kendilerini önemli hissetmeleri sağlanması, müşteriden övgüyle söz etmesi

Başarılı bir çağrı merkezi uygulamalarında müşteri temsilcileri müşterilerden gelen her türlü teknik hizmeti destek talebini sistem üzerinde yaratabilmeli, belirlenmiş personeli bu istekleri çözmekle görevlendirebilmeli ve daha önemlisi söz konusu görevlerin başarı ile yerine getirildiğini takip edebilmelidir. Platform ayrıca, görevli kişilerin müşteri kayıtlarına süratli bir şekilde erişebilmelerini mümkün kılmalı, müşterilerin talep ettikleri servisleri önemlerine göre sınıflandırmalı ve mümkün olduğunca söz konusu istekleri telefon aşamasında tatmin edebilmelidir.

Günümüzde kolay çağrı takibi sağlayan modern cihazlarla teknik olmayan operatörlerde kullanabilmektedir. Bu sayede çok komplike çağrı akışlarını dahil, deneyimli olması gerekmeyen operatörler sürdürebilmektedir. Bankalar telefon bankacılığında genelde öğrencileri çalıştırmaktadırlar. Yurtdışında ev hanımları belirli saatler içinde evlerinden bağlanıp, sektöre ucuz işgücü sağlamaktadırlar<sup>57</sup>. Türkiye'de ise teknolojik altyapı bu konuda henüz yeterli değil olmadığı için çok fazla bu seçenek kullanılmamaktadır.

- **Eğitim Uzmanı**

Bu merkezlerdeki en önemli görevlerden biridir. Özellikle telefon bankacılığı, en çok eğitim alan bölümlerden biridir. Yeni çıkan her üründen, promosyondan öncelikle bu bölümün haberdar olması ve eğitilmeleri gerekiyor.

---

<sup>57</sup> Schwartz, a.g.e..

Eğitim uzmanları tüm organizasyonu etkileyecek iyi kaliteli eğitim pratikleri geliştirme fırsatı sağlarlar. Bu kişilerin rolü çok önemlidir çünkü yöneticilere ve her müşteri temsilcisine bir gelişim planı çıkartılmasını oluşturacak bilgileri sağlarlar.

- **Grup Sorumluları**

Her 10-15 kişiye bir grup sorumlusu seçiliyor. Bu kişiler genelde platform içinde yüksek performans gösteren kişilerden oluyor. Asıl görevleri problemlerin çözümünde koçluk yapmak, kalite standartlarına ulaşılabilmesi için çalışanların yerlerini ayarlamak, genel olarak platformda düzenli çalışma ortamını sağlamaktır. Kimi bankalarda bu kişiler kendi gruplarının denetimini de yapmaktadırlar.

- **Yöneticiler**

Çağrı izlemenin gerçek anlamda başarılı olabilmesi için yöneticilerin, izlenimi bir performans değerlendirmesi değil müşteri temsilcilerinin gelişmesine yardımcı olan bir araç olduğunu anlamaları şarttır. Verimli olarak kullanılması, yöneticilerin destekleme ve gelişme için birey bazında planlar hazırlama konusunda sorun yaşamamalarına bağlıdır.

- **Üst Düzey Yönetim**

Üst düzey yönetim çağrı izleme sürecini müşteri sadakati ve müşteriyi elde tutma insiyatifleri ile birleşerek bundan fayda sağlayabilir. Doğru kullanıldığında çağrı izleme, müşteriler ile gerçekleşen etkileşimlerin informal bir incelemesi olarak işlev görür ve müşterilerin organizasyon ve sağladığı ürün ve hizmetler hakkında nasıl hissettiğini anlamada kullanılabilir. İzleme; üst seviye yönetime eğitim programları, teknolojik gereklilikler, kadro alma kullanma ile ilgili fikirler verir.

### 2.2.8. Çağrı Merkezinin Kurulması

Çağrı merkezi kurmak oldukça pahalı bir iştir. Özellikle web uyumlu olanlar. Bundan dolayı işletme çağrı merkezi kurduktan sonra geri dönmesi imkansızdır. Bu nedenle uygun stratejiler oluşturması gerekir. İyi performans sergileyen çağrı merkezleri aşağıdaki özellikleri paylaşmaktadırlar<sup>58</sup>.

– *Merkez kurulmadan önce disiplinler ve departmanlar arasında merkezin amaç konusunda fikir birliği olmalıdır.* Bir çağrı merkezinin etkisi, departmanlar

<sup>58</sup> Henry Dortnans, “ Yeni Çağrı Merkezleri İçin Başarının Anahtarları” Sistema Yönetim ve Bilgi Çözümleri, <http://www.sistema.com.tr/member/cm/makaleler.sap> (09.07.2002); Brad Cleveland, “ E-Uyumlu Çağrı Merkezini Kurmak: Şimdi Yola Koyulma Zamanıdır”, Sistema Yönetim ve Bilgi Çözümleri, <http://www.sistema.com.tr/member/cm/makaleler.sap> (09.07.2002).

arasındaki sınırları her zaman aşar. Dahili çağrı merkezi, dışarıda çalışan satış gücünün yükünü hafifletecek, üretim için ürün dönüşüm zamanlarını değiştirecek ve reklam departmanı ile yakın ilişkiler gerektirecektir. İşi(veya iş yükü) değişecek olan herkes ilk planlama aşamasına katılmalıdır.

– *Proje takımı, sürecin parçalarına değil sürecin tümüne bir bütün olarak odaklanmalıdır.*

– *Merkezin pratik ve kısa vadede ulaşılacak hedefleri bulunmalıdır.* Çağrı merkezinin hedefleri; kaynaklar, deneyim, bütçe vb dikkate alındığında gerçekçi olmalıdır.

– *Proje takım tedarikçilere teklif götürmeden önce merkezin gerekliliklerini tam olarak tanımlanmalıdır.* Ne istediklerini bilen ve bunu elde etmekte ısrar eden müşterilerin tatmin olma olasılığı tedarikçilerin süreci kontrol etmesine izin veren müşterilerden daha fazladır. Her ne kadar danışma ve çözüm sağlama hakkında konuşular da satış temsilcilerinin işi satış yapmaktır.

– *Merkezin yönetim düzeyi, hizmet seviyesi, üretkenlik ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi tam olarak anlaşılmalıdır.* Yüksek verimlilik, telefondaki müşteri temsilcilerinin zamanlarının çoğunu müşterilerle telefonda konuşarak geçirdikleri anlamına gelir. Ancak bu, diğer müşterilerin çoğunun sık sık beklemede kaldıkları anlamına da gelir. Merkez birbirlerine ters düşebilen hedeflerin dengelenmesi ihtiyacın net olarak kavramış bir anlayışla planlamalı ve yönetilmelidir.

Diğer merkezlerin başarıya giden beş adımı takip etmedikleri için başarısız oldukları düşünülebilir. Bu, bir bakıma doğrudur ancak performansları iyi olmayan çağrı merkezlerinin iç uyarı işaretleri vardır. Çağrı merkezinde bu uyarılardan biri varsa sorun çıkması muhtemeldir<sup>59</sup>.

- Çağrı merkezi tanımlanmamış bir soruna çözüm getirmesi beklenmektedir. Bazı çağrı merkezleri sadece “herkes yapıyor” diye düşünülerek kurulmuşlardır. Neden yapıldığı net ve somut biçimde bilinmiyorsa sonuçlardan hoşnut kalma olasılığı da son derece düşüktür.

- Proje takımı en önemli sorunların ürün ve teknolojiyle ilgili olduğunu düşünmektedir. Çoğu projede araba, atın oldukça önüne yerleştirildiği için merkezin ne yapacağını, hedeflerin ne olduğunu, kaç çağrıyla ele alınacağını, çağrıların ne kadar

<sup>59</sup> Aynı.

uzun süreceğini ve daha pek çok şey bilinmiyorsa ACD,VRU ve hatta mobilyalar hakkında bile akıllıca kararlar verilemez.

- Proje herşeyi bir anda yapmaya çalışmaktadır. Bir başarısızlık formülü: “sıfırdan başlayıp altı ay içinde www’e, geniş bir faxback sistemine ve şirket veri tabanına bağlanmış ses tepkisi sıralamaları ACD’leri ağa bağlamış olacağız” şeklindeki ifadelerdir. Bir şeyi iyi yapıp sonra yeni projelere yönelmelidir.

- Planlamanın başında yanlış grup görevlendirilmektedir. “Yanlış grup” tanımı her yerde farklıdır ancak çoğu durumda “resmin tamamını göremeyen grup” anlamına gelir. Uygulamada en sık karşılaşılan sorun, teknik bir grubun çağrı merkezini de yürütmesini beklemekle yaşanmaktadır.

- Yönetim yanlış şeyleri ölçmektedir. Ölçümler davranışı değiştirir: örneğin, çağrı süresini ölçmeye yoğunlaşırsa müşteri temsilcileri talepleri karşılamak için çağrıları uzatacak ya da kısaltacaktır. Bu; müşteri hizmeti ihtiyaçlarına aykırı olsa bile. Çağrı merkezi ölçümleri genel hedeflerden kaynaklanmalıdır genel hedefleri belirlemelidir.

## 1. Mevcut Durumun Belirlenmesi

Çağrı merkezinde mevcut durumda gerçekleştirilen uygulamaların ve kullanılan sistemlerin, işletmelerin üst yönetimi tarafından belirlenmiş hedeflere ulaşma yönündeki etkinliğinin objektif ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmesi hizmetini kapsamaktadır.

Mevcut durum değerlendirmesinde kullanılan yöntemler şunlardır:

- Soru formları ile yönlendirici bilgi toplanması,
- Yönetici ve çalışanlarla yerinde birebir görüşmeler yapılması,
- Kullanılan mevcut sistemlerinin, formların, şablonların, raporların vb. kayıtların incelenmesi,
- Çağrı merkezi sistemlerinin incelenmesi.

Mevcut durum değerlendirmesi gerçekleştirilirken yöneticiler aşağıda belirtilen iş alanları ve süreçler incelenmekte olup, ihtiyaçlar doğrultusunda bunlardan biri veya birden fazlası daha detaylı bir biçimde incelenecek böylelikle sadece hedeflenen süreçlere odaklanılabilecektir. Bu konular şunlardır:

- Kurum Kültürü ve Yönetim Anlayışı
- Strateji, İş Planları ve Hedefler

- İnsan Kaynakları Politika ve Uygulamaları
- İş Süreçleri Yönetimi
- Kapasite Planlama ve Tahmin
- Performans Kriterleri ve Standartlar
- Performans Ölçme, Değerleme ve Teşvik Sistemleri
- Müşteri Sadakati Yönetimi

Mevcut Durum Değerlendirmesinde işletme yöneticileri aşağıdaki sorulara yanıt ararlar:

- Müşteri hizmetlerinin kurum içindeki konumu nedir, ne olmalıdır?
- Çağrı merkezinin stratejik yönü ve üstlendiği misyon nedir, kurumun genel stratejisini ne ölçüde yansıtmaktadır?
- Kurumun hangi iş alanları çağrı merkezi tarafından desteklenmektedir? Çağrı merkezinin kuruluş amacı nedir? Kimlere, hangi yollarla hizmet götürülmektedir?
- Çağrı merkezinin iş süreçleri, belirlenmiş stratejik hedeflere ulaşmak konusunda ne derece etkin tasarlanmıştır? Mevcut operasyonlar ve iş süreçleri stratejik hedefleri etkin bir şekilde desteklemekte midir?
- Çağrı merkezi için belirlenmiş performans hedefleri nelerdir, bunlar stratejiyi ne ölçüde yansıtmaktadır? Gerçekleşmelere ait değerlendirmeler ne şekilde kullanılmaktadır?
- Çağrı merkezinde kullanılan teknolojiler nelerdir? Teknoloji etkin bir biçimde kullanılmakta mıdır?
- Çağrı merkezinin performans hedeflerine ulaşmasındaki engeller hangileridir? İyileştirme için önemli fırsatlar nelerdir?

Tarafsız gözlemler, görüşmeler ve araştırmalar ışığında ortaya çıkartılan mevcut durum değerlendirmesi bulgularının döküman haline getirerek, sonuçların bir rapor düzeninde üst yönetime sunulması ve süratle yaşama geçirilebilecek olan fırsatların belirlenmesidir. Bu fırsatlar, taktik düzeyde ve süratle gerçekleştirilebilen, yüksek sermaye yatırımı gerektirmeyen, çağrı merkezi sonuçlarına süratle etki edebilen ve hayata geçirilebilecek düzeyde olmalıdır. Çağrı merkezleri fırsatlarının; çağrı merkezi stratejilerinde, iş süreçlerinde ve teknolojilerinde yapısal ve kalıtsal değişiklikler gerektiren, çağrı merkezi sonuçlarına orta ve uzun vadede etki eden ve sermaye yatırımı gerektiren ve gerçekleştirilmesi 3 ile 12 ay süre alan fırsatlar olması tercih

edilir.

## 2. Performans Belirleme, Ölçme ve Değerleme

Bu aşamada işletme, üst yönetimi ile birlikte, hedeflere ulaşması için gereksinim duyulacak ve çalışanlarda bulunması gereken farklı görevler tüm seviyeler için belirlenecektir.

### ■ Performans Durum Değerlendirmesi

Doğru dengeleri içeren bir Performans Ölçme ve Değerlendirme Sisteminin ilk aşaması, ayrıntılı bir mevcut durum değerlendirmesidir. Halen kullanılmakta olan ölçme ve değerlendirme şablonlarının irdelenmesi ve bununla birlikte hedef ve stratejilerinin doğru olarak anlaşılması kurulacak sistemler için önemli başarı faktörü olarak algılanmalıdır.

Çalışanlardan beklenen performansın tanımlanması için incelenmesi gereken temel konular, organizasyon yapısı, çalışanların görev tanımları, yetki ve sorumluluk sınırları ve çalışanlardan bağımsız olarak ilgili pozisyonlara ilişkin görevleridir.

Bulgular ışığında yeni bir yönün belirlenmesini sağlayacak ve asıl değişimin altyapısını oluşturacak aşama, yeni bir performans ölçme ve değerlendirme sisteminin oluşturulmasıdır. Bu aşamada, işletme hedefleri (iş sonuçları) ve beklentileri, müşteri sadakati ve memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi dikkate alan ve bu ilişkileri kontrol eden bir Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemi'nin yapısı tanımlanmalıdır. Ayrıca çağrı merkezindeki mevcut organizasyon yapısı göz önüne alınarak, farklı kademeler için performans kriterlerinin bireyler ve takımlar açısından belirlenmesi gerekir. Bu sistem sayesinde organizasyonda her seviyede çalışanlar resmin bütününe ait bilgi edinecekler ve etkileyebildikleri alan oranında sorumluluk sahibi olacaklardır. Örneğin; müşteri hizmetleri yetkilileri belirli kriterler ile hem bireysel, hem de içinde buldukları takımın genel performansından sorumlu olacaklardır. Aynı şekilde, bu yetkililerin yöneticileri hem kendi takımlarının performansından ve gelişiminden, hem de tüm çağrı merkezine kriterlerden belirli oranlarda sorumlu tutulacaklardır.

Performansın aşağıda belirtilen ana başlıklar altında gruplanarak ve hedeflerin bu doğrultuda oluşturulması planlanmalıdır:

- *Prodüktivite Kriterleri*
- Çeşitli gruplar için konuşma ve konuşma sonrası süreleri
- Gelen / gerçekleştirilen (inbound / outbound) çağrı oranları
- Müşteri temsilcileri kullanım oranları
- *Hizmet Kalitesi Kriterleri*
- Harici müşteri memnuniyet ölçüm kriterleri
- Şikayet oranları çözülme süreleri, tekrarlanma sıklığı
- Görüşmelerin dinlenmesi
- *Yatırımın Geriye Dönüş Kriterleri*
- Çağrı maliyeti
- Şikayet ve şikayet çözüm maliyetleri
- Potansiyel müşterilerin gerçek müşteriye dönüştürülebilme oranları ve gelir hedefleri

Yukarıda sadece genel hatları ile örneklendirilen bu kriterler, işletmenin global hedeflerine ulaşılmasını sağlamak üzere çeşitlendirilecektir. Bu aşamada önerilecek yeni performans kriterleri ve bunların ölçülmesi ile ilgili yöntemler üzerinde işletme ile uzlaşılacaktır.

#### ■ Dönemsel Performans Değerlendirme Sisteminin ve Şablonlarının Oluşturulması

Performans değerlendirme sisteminin kurulmasında önemli iki faktör vardır: çalışanlardan beklenen performansın tanımlanması ve çalışanların ulaştıkları performansın ölçülmesi.

Çalışanların ulaştığı performansın ölçülmesi temel olarak iki şekilde yapılmaktadır. İlk yol, önceden belirlenmiş ölçütlere veya diğer başarı faktörlerine bir şablon içinde ne ölçüde ulaşıldığının (belirli bir oranda yönetici subjektivitesine de bağlı kalınarak) notlandırılmasıdır. Özellikle satış ağırlıklı çalışan bölümler için önerilen diğer yol ise kurulacak bir finansal model çerçevesinde operasyon/muhasebe veritabanından sorgulanacak bilgilerle gerçek anlamda değer bazlı bir ölçüm sisteminin kurulmasıdır.

Çağrı merkezi temel başarı ölçütlerinin neler olacağı, çağrı merkezinin türüne (inbound –outbound) ve çağrı merkezince sunulan hizmetlere, müşteri tipine, içinde bulunulan ülkeye ve sektöre ve kurumun müşteri ilişkileri hedeflerine göre farklılıklar

göstermektedir. Hizmet seviyesi hedefi ile ilgili bir endüstri standardı bulunmamakla birlikte çağrı merkezi işgücü gereksinimlerinin ve dolayısıyla yatırımlarının belirlenmesinde; çağrı süresi (bir çağrı ortalama kaç saniye sürecektir), çağrı yükü (belirli bir periyotta ortalama kaç adet çağrı alınacaktır) ve hizmet seviyesi hedefi (çağruların % kaçına kaç saniyede yanıt verilecektir) kriterleri son derece önemli rol oynamaktadır. Çağrı Merkezi Hizmet Seviyesi hedefi de bunlardan biridir ve bu hedefi baştan doğru koymak bu sebeple de büyük önem taşımaktadır. Buna rağmen birçok çağrı merkezi temelde belli başlı göstergelere odaklanmaktadır.

- Hizmet seviyesi (gelen çağruların yüzde kaçına kaç saniyede cevap verileceği)
- Terk edilen çağruların oranı (çağrının yanıtlanmasına olanak bulunmadan müşteriler tarafından terk edilen/kapatılan çağruların toplam gelen çağrılara oranı)
- Çağrının ortalama ele alınma süresi
- İlk kerede ele alınan çağruların toplam çağrılara oranı
- Vardiya palanına uyum
- Tahmin edilen – gerçekleşen çağrı oranı
- Müşteri memnuniyeti
- Çalışan memnuniyeti
- Çağrı başı maliyet – gelir gibi hedeflerdir.

#### ■ Performans Ölçme ve Değerlendirme Sisteminin Teşvik Sistemleri ile

##### İlişkisi

Dönemsel performans değerlendirmesi ve prim, teşvik ve ödüllendirme sistemi ilişkilerinin tanımlanması sistemin başarısı açısından tamamlayıcı ve kritik bir önem içermektedir. Bu aşamada, organizasyonun hedefi ve kurumun kültürü ile örtüşecek en uygun ödüllendirme mekanizması kurulması konusunda öneriler şirket üst yönetimine sunulacaktır.

Dönemsel başarı ölçümlenmeleri sonucunda ortaya çıkacak olan performansın takım ruhunu geliştirmesi ve çalışanların motivasyonlarına pozitif etki etmesi öncelikli sırada olmakla beraber, performansın ücret ile ilişkilendirilerek ödüllendirilmesi ile diğer teşvik mekanizmaları bu aşamada şirkete önerilecektir.

### 3. Kurulan Sistemlerin Periyodik Olarak Gözden Geçirilmesi

Kurulan tüm yönetim sistemlerinde olduğu gibi dengelerin oturması ve sistemin kendisinden beklenen azami faydayı sağlaması için sistemin periyodik olarak gözden geçirilmesi ve geliştirme fırsatlarının kaçırılmaması gerekmektedir. Performans Ölçme ve Değerlendirme sistemlerinin periyodik olarak gözden geçirilmesi için gerekli olan süre işletmeden işletmeye farklılaşmakla birlikte altı ila on iki ay arasındadır. Her bir periyodik değerlendirme sırasında şirketin değişen kurumsal hedefleri, organizasyonu ve değer yaratma süreçleri doğrultusunda Performans Ölçüm ve Değerlendirme Sistemleri tekrar ele alınarak gerekli geliştirme çalışmaları yürütülmelidir.

#### 2.2.5. Müşteri Şikayetlerinde Çağrı Merkezlerinin Kullanılması

Aslında çağrı merkezleri sadece şikayetlerle ilgilenmez. Bu merkezler; şikayetin dışında bilgi yönetimi, dış arama, e-mail cevaplama, veri girişi ve güncelleme, tele-ödeme, telesatış ve sesli yanıt sistemleri gibi hizmetleri sağlarlar. Fakat müşterilerin birçoğu bu merkezleri şikayetleri iletmek için kullanırlar. Yapılan araştırmalara göre, müşteri işletmeyi aradığında daha kolay satış yapıldığı aksine işletme müşteri aradığında satış yapmanın zor olduğu yönündedir. Bu işletmelerin çağrı merkezleriyle kendilerine fırsat yaratarak mevcut müşteriye daha fazla satış fırsatını yakalamalarını demektir. Bu nedenle işletmeler, çağrı merkezlerinin kullanımında müşteri şikayetlerini merkeze almışlardır.

Müşteri şikayetlerinde çağrı merkezlerinin kullanıldığı alanlar şunlardır:

- Müşteri şikayetlerinin kabul edilmesi sırasında yaşanan sorunlar
- Müşteri şikayetlerinin ortak bir sistemde saklanmamasının yarattığı sorunlar
- Müşteri şikayetlerinin takibinde yaşanan sorunlar
- Müşteri şikayetlerinin çözümlenmesinde yaşanan sorunlar
- Satış sonrası hizmet başarısının ölçülmesinde yaşanan sorunlar

İşletmelerin karşılaştığı bu sorunların içerdiği konular şunlardır:

#### 1. Müşteri Şikayetlerinin Kabul Edilmesi Sırasında Yaşanan Sorunlar

Müşteriler, satış sonrasında oluşan şikayet, istek veya problemlerini hızlı ve eksiksiz bir şekilde ve istedikleri iletişim kanallarından firmaya iletememektedirler :

- Müşteri şikayetlerini kabul eden hizmet personeli, müşteri aradığında müşteri ile ilgili geçmiş bilgilere (Müşterinin daha önce aldığı ürünler ve hizmetler,

müşterinin daha önceki şikayetleri, vb.) erişim sağlayamamakta ve dolayısıyla müşterinin ne derece önemli olduğunu ya da daha önce mağdur olup olmadığını anlayamamaktadır.

- Müşteri şikayetleri her kanalda farklı yöntemlerle alınmakta ve kanallar arasında ortak bir standart bulunmamaktadır.
- Müşteriler şikayetlerini iletirken geleneksel telefon, faks veya yazışma yöntemlerinin dışında daha modern iletişim ortamlarını da kullanmayı talep etmektedirler- Elektronik Posta, Web sitesi, Sesli Yanıt Sistemleri, Chat, vb.

## **2. Müşteri Şikayetlerinin Ortak Bir Sistemde Saklanmamasının Yarattığı Sorunlar**

Müşteri şikayetlerinin etkin bir şekilde takip edilebilmesi ve karşılanabilmesi için tüm iletişim kanallarından gelen şikayetlerin ve taleplerin ortak bir havuzda (veritabanında) toplanması ve firma içerisindeki her çalışan tarafından istenilen zamanlarda erişilebilmesi gerekmektedir.

- Farklı iletişim kanallarından gelen şikayetlerin herbiri ayrı bir ortamda saklanmaktadır .
- Her iletişim kanalı için ayrı iş akışları olabilmekte, bazı iletişim kanallarından gelen şikayetlere öncelik verilebilmekte ve dolayısıyla diğer kanallardan gelen şikayetler cevapsız bırakılabilmekte veya uzun süreler sonunda cevaplanabilmektedir
- Kağıt ortamında gelen şikayetler kaybolabilmekte ve bu da müşteri memnuniyetsizliği yaratabilmektedir.

## **3. Müşteri Şikayetlerinin Takibinde Yaşanan Sorunlar**

Müşteri şikayetleri kabul edildikten sonra etkin bir şekilde takip edilememekte ve müşterilere şikayetleri konusunda zamanında geri besleme yapılamamaktadır.

- Satış sonrası hizmet personeli farklı kanallardan gelen şikayetleri takip edememektedirler.
- Müşteri aradığında, personel müşterinin ne için aradığını bilmemekte, müşterinin mevcut veya önceki şikayetlerini ulaştırmakta zorlanmaktadır.
- Şikayet alındıktan sonra diğer bir departmana yönlendirildikten sonra takip iyice zorlaşmakta ve çözüm süreleri uzayabilmektedir.
- Şikayet veya talep sonuçlandığında müşteriye zamanında geri besleme

yapılamamaktadır.

#### **4. Müşteri Şikayetlerinin Çözümlemesinde Yaşanan Sorunlar**

Müşteri şikayetleri zaman zaman işletme içerisinde birçok ayrı bölümü ilgilendirebilmektedir. Böyle durumlarda tüm bölümlerin gerek ilgili müşteri gerekse şikayet ile ilgili her türlü detaya etkin bir şekilde ulaşamamaktadır.

- Kağıt ortamında takip edilen şikayet veya müşteri bilgilerinin diğer bölümlere veya uzak noktalara iletilmesi verimsizlikler yaratmakta ve ek maliyetler doğurmaktadır. İletilen bilgiler kaybolabilmekte ve şikayet çözüm süresi uzayabilmektedir

- Müşteriye şikayeti ile iletişime geçilmesi gereken durumlarda müşterinin temas bilgilerine zamanında ve eksiksiz ulaşılamadığı için şikayet çözüm süresi uzayabilmektedir

- Satış sonrası hizmet personeli veya şikayetin ileildiği diğer bölümler şikayetin çözümü için çalışırken müşteri ile ilgili gerekli bilgilere zamanında etkin bir şekilde ulaşamayabilmektedir

#### **5. Satış Sonrası Hizmet Başarısının Ölçülmesinde Yaşanan Sorunlar**

İşletmeler satış sonrası hizmet konusunda ne derecede etkin olabildiklerini değerlendirebilmeleri için bu önemli sürecin durumunu ve kalitesini ölçebilmelidirler. Birçok firma satış sonrası hizmet süreçlerinin durumunu etkin bir şekilde takip edememekte ve bu bölümdeki personelin başarısı konusunda tatmin edici bilgileri elde edememektedir.

- Özellikle kağıt ortamında takip edilen şikayetlerin çözüm süreleri etkin bir şekilde ölçülememekte, müşteri memnuniyetini arttırabilmek için konulmuş olan hedeflere ulaşılabilip ulaşılamadığı belirlenmemektedir.

- Ölçme yapılabilen durumlarda bu ölçme önemli oranda yüksek kaynak ve işgücü gereksinimi doğurabilmektedir(Satış sonrası hizmet başarısı ile ilgili ham verinin toplanması, verinin konsolide edilerek raporların ve istatistiklerin hazırlanması, ilgili bölümlere dağıtılması, vb.)

Görüleceği gibi çağrı merkezleri işletmelerin şikayet sistemlerini oldukça kolaylaştırmaktadırlar. Bununla birlikte şikayetlerin farklı yöntemlerle toplanmasını

sağlamaktadır<sup>60</sup>. Çünkü çağrı merkezleri farklı kanalları (telefon, faks, internet vb.) bir arada bulundurabilmektedir. Bu nedenle çağrı merkezlerine diğer şikayet toplama yöntemlerini birleştiren bir yöntemdir denilebilir. Mesela, şikayet kutusu, personele şikayet etme gibi. Ayrıca çoğu müşteri şikayetini rahat, kolay ve istedikleri zaman yapabildiği için çağrı merkezini kullanmayı tercih etmektedir.

Aslında çağrı merkezleri müşterinin ne istediğini tespit etmektedirler. Bunun yanı sıra uygun bir çağrı merkezi sistemi, işletmenin gereksinim duyduğu bilgiyi çok net özetlemeye ve operatörlerce elde edilen bilgiyi değer yaratmak ve araştırma yapabilmek için kullanmaya imkan tanımaktadır<sup>61</sup>.

### **2.2.9. Çağrı Merkezlerine Gelen Müşteri Şikayetlerinin Satışa Dönüştürülmesi**

Çağrı Merkezi uygulamaları, müşterilerin kişisel hizmet modeline uygun olarak etkin bir şekilde sorunlarını çözmelerini sağlar. Müşterilere ihtiyaçlarına yönelik özel teklifler geliştirmekle hem değerli müşteriler korunur hem de potansiyel müşteriler değerli hale getirilir. Bunu "doğru zamanda, doğru yerde, doğru müşteriye, doğru teklifi götürerek" yapmak gerekir. Böylece müşteriler, işletmeyi kendine yakın bulur<sup>62</sup>. En önemli kazanım ise müşteriye sadece ürün performansı ile değil ona özel hizmetler ve tekliflerle kazanmak, sadık kılmak daha yüksek kârlara dönüştürmektir. İşletmeler çağrı merkezini kullanarak şikayet eden müşteriye kazanmayı amaçlar. Bunları gerçekleştirmek için müşteriye yönelik bazı prensipler geliştirmişlerdir. Bu prensipler aşağıdadır:<sup>63</sup>

- Telefon ya da online ile iletişimin ilk kurulduğunda merkezde ele alarak müşteriye cevap verme.
- Uygun olduğu anda ek hasılatı yaratacak satışı sağlama.
- Hedef kitlenin ürün ve hizmetin kalitesiyle değerini arttırmak için müşteriden veri girişini sağlamak ve bunları koruma.

<sup>60</sup> Bryant Downell, "It's not an Option Anymore: Bring Multiple Channels to Your Call Center", <http://www.com.tmc.com> (29.07.2002).

<sup>61</sup> Ellen Arrington, "Are You Serious about Selling in Your Call Center?", An Omega White Paper, <http://www.omega-performance.com> (15.06.2002).

<sup>62</sup> "Customer Relationship Management: Yani Müşteri İlişkileri Yönetimi", CRM Dünyası Makaleler/Yazılar, <http://www.cmcturkey.com.tr> (28.09.2002).

<sup>63</sup> John Goodman, Dianne Ward, Eden Segal ve Brad Cleveland, "Call Center Management Practices That Maximize Productivity, Customer Loyalty, Employee Satisfaction", **Call Center Management**, Sayı 14 (Temmuz 2002), s.34.

- Değer pazarlaması yapma.

Bu prensiplerle kurulan çağrı merkezleri, müşterinin şikayetini çözmekle birlikte müşteriye ürün satmayı da hedefler. Rekabetin artan yoğunluğu, ekonomik durgunluğun ürün ve hizmetlere olan talebi azaltıyor olması gibi faktörler işletmelerin satış ve pazarlama organizasyonları üzerindeki maliyet ve verimlilik baskılarını arttırmakta ve gün geçtikçe daha verimli çalışma yolunda adımlar atmaları için zorlamaktadır. Çağrı merkezleri, özellikle kampanyalarda satış desteklemenin ötesinde pazarlama stratejilerini besleyecek müşteri bilgilerinin toplandığı yerler olarak da önem kazanmaktadır. Öncelikle telefonla belirlenecek fırsatlar bir havuzda toplanabilmeli ve söz konusu fırsatlar işletmelerin ellerinde bulunan ürün ve hizmetleri ile satması mümkün olmalıdır.

Telefonda ya da internette şikayet eden ve şikayeti çözümlenen müşteriye, ek ürünler (çapraz satış politikası) veya orijinal ürünün daha pahalı bir sürümünü (bir üst ürüne geçiş politikası) satma şansı her zaman vardır. Özellikle iyi yetişmiş personel bunu başarır. Bu tür satış faaliyetlerini sürdürmek yeni müşteriler aramaya oranla çok daha kolay ve kazançlıdır. Yukarıda bahsedildiği gibi, çağrı merkezlerinde en fazla kullanılan satış şekilleri; çapraz satış ve kampanyadır.

#### ■ Çapraz Satış

Çapraz satış; ana ürünlerin yanında onunla ilgili diğer ürünlerin de satılmasıdır. Genelde işletmelerin çoğu bu stratejiyi kullanmaktadır. Mesela; çoğu sigorta şirketi, deprem sigortasını diğer sigorta çeşitlerini satmak için portföylerinde bulundurmaktadırlar. Çağrı merkezini şikayet için arayan müşteriye yeni çıkan bir ürünü tanıtmak ya da indirimli ürünleri söylemek çapraz satış uygulamasıdır. Eğer müşteri şikayet sonucundan memnun kalmışsa daha kolay satın alacaktır.

#### ■ Kampanya

Kampanya, belirli bir amaca ulaşmak için ve bir konu ya da düşünce çerçevesinde oluşturulan, planlanmış ve düzenlenmiş bir dizi satış çabasıdır. Modern pazarlama yöntemlerinin gittikçe yaygınlaştığı günümüzde pazarlama ve kampanya süreçlerinin etkin bir şekilde yönetimi, doğru müşterilere doğru kampanyaların sunulması ve kampanya maliyetlerinin ve başarılarının etkin bir şekilde yönetilmesi büyük önem kazanmıştır. Kampanyaların ne şekilde yürütüleceği yönetsel bir karardır. Ancak temelde satılan ürün ve servisin niteliği, telefon, web, e-mail ya da diğer

metotların kullanılıp kullanılmayacağını belirler. Çağrı merkezlerinde müşteri bölümlere ayrılarak her bölüme uygun kampanyalar geliştirilir. Daha sonra bu kampanya müşteriye duyurulur. Şikayet etmek için arayan müşteriye kampanyayı duyurmak satışlarda artış sağlamaktadır<sup>64</sup>.

Çağrı merkezleri şikayetleri tatmin ederek çapraz satış ve kampanya uygulaması yapması için müşteriye tanımlamal, daha sonra bu müşterileri gruplara ayırarak bu müşteri gruplarına uygun yöntemler geliştirmesi gerekir.

## 1. Müşteriyi Birey Olarak Tanımlama

Müşteriyi tanımak için çağrı merkezlerinin müşteriye yönelik temel yaklaşımları şunlardır:

- Müşteri şirkete en basit yollarla erişimini sağlamalı ve daha basit bir yol ile etkileşim yaşanmalıdır.
- Müşteriye sunulan çözüm, onun istediği ve ona en uygun olan çözüm olmalı ve ilk seferde sağlanmalıdır.
- Daha çok müşteri değil bir müşteriye daha çok hizmet sunulmalıdır.
- Bir seferlik değil uzun süreli ve öğrenen ilişki geliştirilmelidir.
- Her müşteri eşit değildir. Bundan dolayı özel müşterilere özel davranılmalıdır.

Müşteriyi birey olarak tanımlama, bir müşteri numarası ya da önemli özlük bilgiler olabilir. Müşteri ile ilişkili tüm işlemler, bilgiler ve değişiklikler aynı satırda, müşterinin kod numarasına kayıt edilmelidir. Bunun için işletmenin veri ambarının olması gerekir.

### ▪ Veri Ambarı

Veri ambarı, yönetim kademesinin karar vermesine yardımcı olacak konu odaklı, bütünleştirilmiş, zaman tanımlı ve değişken olmayan veriler bütününe verilen isimdir. Verilerin belirlenmiş bir konuya ilişkin olması, değişik kaynaklardan toplanarak birleştirilmesi, depolanan verilerin tümünün belirli bir zaman aralığı ile tanımlanması gerekir. Ayrıca bu ambara sürekli veri eklenir. Bununla birlikte hiçbir veri ambardan çıkartılmamalıdır. Bu, geçmiş dönemdeki işlerin tamamının resminin rahatça görülmesini sağlar. Ancak bu veriler günlük operasyonlarda kullanılan verilerden farklı,

<sup>64</sup> Gavin Brown ve Gillian Maxwell, "Customer Service in UK Call Center: Organisational Perspectives and Employee Perceptions", *Journal of Retailing and Consumer Services*, (Kış 2002), s.425.

ayrıntılı olmalıdır<sup>65</sup>.

Mevcut ve potansiyel müşteriler hakkında bilgileri içeren bir veri ambarı oluşturulmasıyla işletmeler, pazarlama faaliyetlerini ve stratejilerini buna göre yönlendirecek, müşterilere ulaşma ve onları tatmin etme kolaylığı sağlayabilecektir. İyi bir veri ambarıyla işletmeler; kendileri için değerli olan müşterilerine daha etkin bir biçimde ulaşabilmekte, ürün ve hizmetlerini bu müşterilerin hizmet ve ihtiyaçlarına göre uyarlayarak, müşteri tatmini ve devamlılığını sağlamakta ve yeni ürün ve hizmet gelişiminde yeni fırsatlar yakalanmasında avantajlar sağlayabilmektedir<sup>66</sup>. Temel amacı; pazarlama bölümüne, müşteri verilerini doğrudan ulaştırmak, müşterilerle ilişki kurmak için uygun yöntemlerin belirlenmesine yardımcı olmak olan müşteri veritabanının, gerekli bilgileri içerecek şekilde, birçok bölümün katılımıyla hızlı bir şekilde oluşturulması, işletme için son derece önem taşımaktadır.<sup>67</sup>

Müşteriyle ilgili her tür bilgi ve ilişkinin depolandığı düşünülürse, gerçekte işletmelerin amacı, bu verilerden yola çıkarak kâr getirecek stratejiler belirlemek ve bunları gerçekleştirmektir. Müşteri veritabanı farklı kaynaklardan gelen verileri, bir veri ambarında aynı ortama taşımakla oluşturulur. Şikayet sırasında müşteriden alınan geri beslemelerle ürün ya da hizmet geliştirilecek ya da yenilenecektir. Unutulmaması gereken nokta; müşteri grubunu oluşturup onlarla ilgili bilgiler toplandıktan sonra veri alışverişinin sürekli kılınmasıdır. Çünkü değerli olan güncel verilerdir. Eski veriler işletmeye sadece zarar sağlar. Güncel veri oluşturmak amacıyla müşterilerle olan iletişim sürekli hale getirilmelidir.

Müşteriyle her etkileşimde müşteri verilerinin doğruluğu ve erişilebilirliğinin yanısıra bu verilerin nasıl kullanıldığı da müşteri ile bir ilişkinin kurulmasına katkıda bulunur veya bu ilişkiyi zedeler. Veri Akışı Yönetimi, çağrı merkezinde bulunan telefon, e-posta, faks ve posta gibi çeşitli kanallardan gelen verilerin birleştirilmesi, verinin kalitesinin yükseltilmesi ve Müşteri Temsilcisi'nin bu verilere erişiminin sağlanmalıdır. Bu da veri akışı yönetimiyle mümkündür.

<sup>65</sup> "Ambardaki Veriyi İşe Dönüştüren Kazanacak",

[http://www.btvizyon.com.tr/viz\\_dergi\\_konu.phtml?konu\\_nox=210&kulackik\\_nox=60](http://www.btvizyon.com.tr/viz_dergi_konu.phtml?konu_nox=210&kulackik_nox=60) (2 Aralık 2002).

<sup>66</sup> John Hagel ve Jeffrent Rayport, "The Coming Battle for Customer Information", **Harvard Business Review**, (Şubat 1997), s.53.

<sup>67</sup> Odabaşı, **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri**, a.g.e., s.168.

### ▪ Veri Akışı Yönetimi

Veri Akışı Yönetimi aşağıdakileri içerir<sup>68</sup>:

1. Dönüşüm (transformasyon)
2. Entegrasyon
3. Temizleme
4. Dağıtım

Etkili Veri Akışı Yönetimi olmaksızın, çağrı merkezleri başarılı bir şekilde çağrı merkezlerine dönüşemezler. Entegre edilmiş, çok kanallı bir müşteri çağrı merkezinin nasıl destekleneceğine karar verilmesi, veri akışının etrafında dönmelidir. Çağrı merkezleri müşterilerini dinleyerek ve ihtiyaç duyulan servisleri sağlayarak süreçlerini yeniden yapılandırmalı ve çağrı merkezlerini müşteriye odak noktasına koyan bir temas merkezine dönüştürmelidirler. Kaçınılmaz bir şekilde, müşterilere ve ihtiyaçlarına kulak vermek, verilerinin akışını anlamak ve yönetmek anlamına gelir.

1. Veri Transformasyonu: Veri Transformasyonu ilk adımdır ve müşterinin çeşitli veri kaynaklarının toplanıp analiz edilmesi ve Müşteri Temsilcileri'nin kullandığı hedef uygulamalar tarafından anlaşılabilir bir şekle dönüştürülmesini içerir. Dönüştürme ve transformasyon önemlidir ancak verinin doğruluğu ve verimliliği iş kurallarının tüm veri akışı yönetimine entegre edilmesine bağlıdır. İş kuralları temel iş politikalarını yansıtır ve veri toplama, dönüştürme, entegre etme, temizleme ve dağıtım süreçlerini etkiledikleri ölçüde iş davranışını şekillendirir.

İş kurallarına paralel olarak çağrı merkezleri gerekli olan tüm bilginin toplanmasını garanti etmek için müşteri verilerini geçerli kılacak araçlar kullanır (örneğin bir web formu). İdealde çağrı merkezleri veri şablonlarını tanıyabilen ve serbest formdaki veri alanlarını arayarak bulduğu elemanları(kelimeler, veri bileşenleri) mantıksal bir düzene sokabilen yazılımlar geliştirebilirler.

2. Veri Entegrasyonu: Veri Transformasyonu gibi, Veri Entegrasyonu da büyük ölçüde iş kurallarına ve bu kuralların çeşitli veri kaynaklarında ödün vermeden uygulanmasına bağlıdır. Müşteriyle gerçekleşen bir telefon konuşmasından ve bir müşteriden gelen e-postadan edinilen verileri entegre edebilmek için belirtildiği gibi çeşitli kaynaklardan gelen veri alanlarını alabilen bir yazılım gereklidir. Metadata, veri

<sup>68</sup> Jonathan P.Weindruch, "Veri Akışı Yönetimi: Çağrı Merkezinden Temas Merkezlerine", Sistema Yönetim ve Bilgi Çözümleri, [www.sistema.com/member/cm/makaleler.asp](http://www.sistema.com/member/cm/makaleler.asp) (02.06.2002).



Görülebileceği gibi etkili Veri Akışı Yönetimi bir seri teknik süreci içerir, ancak bu işlemleri yerine getirmek için uygun yazılım ve teknik donanımın seçilmesi Veri Akışı Yönetiminin sadece bir yönünü oluşturur. Gerçekten de, etkili Veri Akışı Yönetimi iyi eğitilmiş çalışanlar ile veri kalitesi ve bütünlüğünü iş sürecinin bir parçası olduğunu vurgulayan bir yönetici takım gerektirir.

Çoğu çağrı merkezi yöneticileri, teknolojinin nasıl çalıştığına veya müşteri verilerinin nasıl işlendiğine aldırılmazlar. Yöneticiler, standartlarını yükselten elle tutulabilir sonuçlar isterler; dolayısıyla Veri Akışı Yönetiminin çok sayıdaki faydalarını görmeleri gereklidir. Müşterilerle bilinçli olarak iletişim kurabilen bir müşteri temsilcisinin, olumlu etkisinin yanı sıra bir çağrı merkezinin bir Müşteri Temsilcisinin bilgi sahibi olarak iletişim kurmasını sağlayacak biçimde kaliteli verilere erişimi etrafında kurulmasının diğer önemli faydalar şunlardır:

- Müşteri Temsilcileri, müşteriler hakkında temel bilgileri toplamak zorunda değildirler, bu sebeple onlara zaman kazandırır,
- Müşteri Temsilcileri kişisel bir müşteri ilişkisi geliştirmek için daha fazla zaman ayırabilirler,
- Müşteri Temsilcileri ek zamanı kullanarak çapraz-satış ve yukarı-satış işlemlerini daha hızlı ve daha bütünsel olarak gerçekleştirebilirler,
- Müşteri Temsilcileri ve/veya müşterilerin gereksiz bilgileri girmelerine gerek yoktur,
- Müşteri Temsilcileri olası kötü niyetli kullanımları tespit edebilirler.

Çağrı merkezi yöneticileri etkili Veri Akışı Yönetiminin yararlarını fark edip, veri kalitesinin iş sürecine dahil edilmesini teşvik etmeye başladıklarında organizasyon, tipik olarak hataların nerede ve nasıl oluştuğunu belirlemek için bir inceleme ve analiz sürecinden geçecektir. Örneğin incelemeler, veri kalitesi sorunlarının kaynağında sıklıkla kötü eğitilmiş veri giriş personeli veya müşterilerin kendilerinin olduklarını ortaya koyar.

Kaynak belirlendikten sonra yeni süreçler uygulamaya konulabilir veya eski süreçler hataları ve maliyetlerini daha ortaya çıkmadan yok etmek için Veri Akışı Yönetimine entegre edilerek dönüştürülebilirler.

Etkili bir Veri Akışı Yönetimi, ilgili müşteri bilgilerine neredeyse gerçek zamanda erişim sağlayacağı için müşteriyle iletişimde olan Müşteri Temsilcisi veya

web uygulaması müşteriye daha iyi tanımlamak ve olası bir sahteciliği değerlendirmek için uygun soruları sorabilir. Çoğu durumda iyi eğitilmiş bir Müşteri Temsilcisi, olası bir sahtecilikte söz konusu olan posta ve teslimat adresleri arasındaki ayrılığı veya harcamalardaki sıradışı değişimleri farkedebilir.

Ancak Müşteri Temsilcisi, müşterinin birleştirilmiş, geçerli bir tablosuna sahip olmadan bir "sipariş girme temsilcisi" olarak kalır ve sahteciliği bir olasılık olarak görme, hatta kişisel bir müşteri ilişkisi geliştirme olanağına bile sahip olamaz.

## 2. Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri ile ilgili verileri toplayan işletme, ikinci aşamada bu verileri işler. Müşteri ile temas edilen mağaza, kiosk, telefon, internet, mektup gibi her noktada, müşteriyle olan tüm ilişkiyi işletme bilmek durumundadır. Müşteriden toplanan verileri ona daha iyi hizmet vermek, onun işletme tarafından tanındığını göstermek ve onun özel olduğunu hissettirmek için kullanılmalıdır. Bu da çağrı merkezleriyle gerçekleştirilmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimini analitik kısmında elde edilen verilerin veri ambarında sabitlenmesi ve analiz edilmesi yer alıyor. Burada önemli olan verilerin veri madenciliği ile analiz edilip anlamlı müşteri bölümlerinin oluşturulması ve bu bölümlere özel teklifler geliştirilmesidir.

### ▪ Veri Madenciliği

Veri madenciliği; anlamlı modeller ve kurallar ortaya çıkarmak amacıyla otomatik veya yarı-otomatik yöntemler kullanarak büyük miktarlardaki verileri analiz etme ve inceleme süreci olarak tanımlanmıştır. Fakat veri miktarlarının artmaya devam etmesi ile bu tanımın gözden geçirilmesi gerekliliği doğmuş ve meydana çıkarılmaya çalışılan model ve kuralların aynı zamanda "anlamlı" olmaları gerektiği kanısına varılmıştır. Genel olarak ele alındığında, Veri Madenciliği ile yapılabilecekler altı ana başlık altında toplanmıştır<sup>69</sup>:

1. Sınıflandırma
2. Değer biçme
3. Tahmin etme
4. Yakınlık veya birlik kuralları

<sup>69</sup> "Veri Ambarı Uygulamalarının Evrimi",  
[http://www.activefinans.com/activeline/sayi1/veri\\_ambari.html](http://www.activefinans.com/activeline/sayi1/veri_ambari.html) (27.09.2002).

## 5. Kümeleme

### 6. Tanımlama ve görselleştirme

Bu ana başlıkların ilk üç tanesi, yönlendirilmiş veri madenciliğine örnektir. Burada amaç, bir model kurmak için, incelenmek istenen bir değişkeni geri kalan verilerle tanımlamaktır. Sonraki üç ana başlık ise yönlendirilmemiş veri madenciliğine örnektir. Bu yöntemde, hedef olarak belirlenen bir değişken bulunmamakta, bütün değişkenler arasında bir ilişki kurmak amaçlanmaktadır.

1. Sınıflandırma: Sınıflandırma, yeni bir nesnenin niteliklerini inceleme ve bu nesneyi önceden tanımlanmış bir sınıfa atamaktır. Burada önemli olan, her bir sınıfın özelliklerinin önceden net bir şekilde belirlenmiş olmasıdır. Sınıflandırmaya örnek, olarak kredi kartı başvurularını düşük, orta ve yüksek risk grubu olarak ayırmak veya pazar bölümlenmesi yapmak gösterilebilir.

2. Değer biçme: Sınıflandırmanın aksine değer biçme yöntemi kredi kartı bakiyesi ve gelir düzeyi gibi sürekli değişkenlik gösteren sonuçlar ile ilgilidir. Aslında değer biçme yöntemi sınıflandırma yapmada bir araç olarak kullanılır. Örneğin müşterilerine bir teklif götürmek isteyen işletmeler, daha önceki tekliflerine müşteriler tarafından verilen yanıtları puanlayarak, 0 ile 1 arasında müşterilerini derecelendirir ve olumlu yanıt vermesi en olası müşterilere teklifini sunar. Bir diğer örnek, müşteri olmayı bırakma olasılığı yüksek olan müşterilere değer biçmektir. Daha önce işletmeyi terketmiş müşterilerin ortak özelliklerini belirleyerek, bu özelliklere sahip olan mevcut müşterilere yeni teklifler ve özel kampanyalar sunarak bu müşterilerin rakip firmalara yönelmeleri önlenir.

Veri madenciliği sayesinde, kampanyalara cevap verme olasılığı düşük kişiler belirlenerek, yapılan telefon görüşmelerinden ve bu kişilere gönderilen mektuplardan tasarruf sağlanmıştır.

Diğer taraftan en değerli olası müşteriler belirlenerek gelirlere de katkı yapılmıştır.

3. Tahmin etme: Esasen, tahmin etme yöntemi, sınıflama ve değer biçme yöntemlerinden ayrı tutulamaz. Çünkü bu yöntemler elde bulunan verilerle yapılan tahminlere dayanır. Bu tahminlerin gerçekleşip gerçekleşmediği ise ancak bekleyerek görülebilir. Örneğin geçmiş verilere dayanılarak 6 ay içinde firmayı terk edeceği düşünülen bir müşteri bunun aksi yönde hareket edebilir. Bu veri de gelecekte yapılacak

olan tahminler için kullanılacaktır.

4. Yakınlık veya birlik kuralları: Burada amaç, beraber giden şeyleri belirlemektir. Klasik bir örnek olarak, bir süpermarkette beraber satılan ürünler gösterilebilir. Perakendeciler bu bilgiyi raf düzenlemeleri, katalog tasarlaması ve çapraz-satış fırsatları yaratmak için kullanmaktadır.

5. Kümeleme: Kümeleme, değişik özellikler gösteren insanları, kendi içinde benzerlik gösteren alt gruplara ve kümelere ayırma işlemidir. Sınıflamadan farkı ise, kümelemede özellikleri önceden belirlenmiş sınıfların varolmayışıdır. Ortaya çıkan kümelere eğer varsa, bir anlam yüklemek analizi yapan kişiye bağlıdır. Örneğin birbirinden farklı müzik tarzlarını beğenen kişiler kümesi aynı zamanda farklı alt kültür gruplarını da gösteriyor olabilir.

6. Tanımlama ve görselleştirme: Veri madenciliğinin bazen amacı, sadece karmaşık bir veritabanında neler olup bittiğini anlaşılır kılmaktır. İyi bir tanımlama en azından, nereden başlamak gerektiği konusunda yol gösterici olabilir. Bulunan tanımlamaları göze hitap edecek bir şekilde anlamlandırabilmek de binlerce ilişki bulmaktan çok daha doğru bir resim ortaya koyabilir.

Müşterilerin değerlerine ve ihtiyaçlarına göre farklılıklarının belirlenmesi esastır. Müşterileri tanımak, yani hangi kanalları kullandıklarını ve karlılık oranlarını belirlemek, analitik bir Müşteri İlişkileri Yönetimi yaklaşımı ile mümkündür. İşletmeler için değer üretebilen çağrı merkezleri oluşturabilmek; az sayıda operatörle çok sayıda çağrıyı cevaplayabilmek uzun süreli bir verimlilik sağlamakla mümkün olmaktadır. Müşteri sorularına cevap verme ve fiyatlarla ilgili bilgilendirmenin ötesinde çağrı merkezleri yeni matrisler ve yeni sistemlerle müşteriler ile iyi niyetli ve sadakate dayalı ilişkiler kurulmasına imkan tanımaktadır<sup>70</sup>.

### 3. Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi

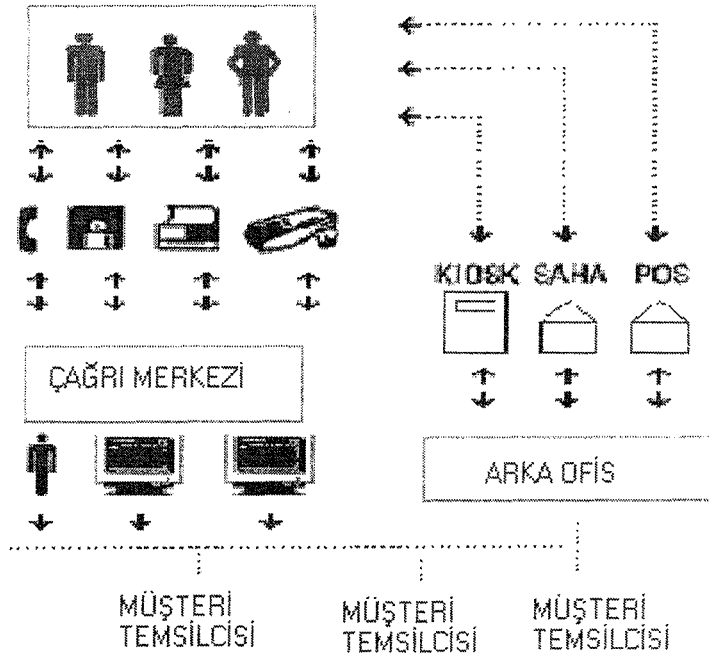
Müşteri İlişkileri Yönetimi'in operasyonel kısmını oluşturan müşteriyle ilişki; telefon, faks, internet, kiosk ve POS ile sağlanmaktadır. Bu yolla elde edilen veriler de veri ambarında toplanıyor. Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi hizmeti veren işletmeler, müşteri profili, ürün modelleme, kampanya analizi, raporlama çözümleri ve ölçme teknikleri konusunda şirketlere yazılım ve danışmanlık çözümleri sunarlar. Operasyonel

<sup>70</sup> Gavin Brown ve Gillian Maxwell, "Customer Service in UK Call Center: Organisational Perspectives and Employee Perceptions", *Journal of Retailing and Consumer Services*, (Kış 2002), s.425.

Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları ise kampanya yönetimi, çağrı merkezi, elektronik ticaret, satış otomasyonu konularda verilen danışmanlık hizmetini içerir. Çağrı merkezi hizmeti kapsamında, bir ekip gelen çağrıları yanıtlarken, bir başka ekiple de mevcut müşteri veri ambarını arayarak satın alma ihtiyacı yaratmaya çalışır. Satış kanalı ile yapılan satışlarda kanalı bilgilendirip, yönlendirilen müşteriyi takip etmeli ve böylece müşterinin kanaldan da memnun kalmasını sağlanmalıdır.

Müşteri ile konuşmak, onları dinlemek ve söylediklerini hatırlayabilmek sadece işin bir yarısıdır. Diğer yarısı müşteriden elde edilen bilgiler üzerinde müşteri ile interaktif ilişkiler kurabilecek stratejiler oluşturmaktır.

Bunun için de müşterinin değişen önceliklerini karşılayabilecek ürün, hizmet ve işletme anlayışı oluşturmak ve bunlarla birlikte öğrenen ilişkileri kurarak bunu sürdürmek gereklidir (Şekil 8).



Şekil 8. Çağrı Merkezlerinde Verinin İşlenmesi

[http://www.cmcturkey.com/urunler/ne\\_yapariz.asp?ny\\_id=3](http://www.cmcturkey.com/urunler/ne_yapariz.asp?ny_id=3) (27.10.2002) uyarlanmıştır.

Sonuç olarak entegre bir Müşteri İlişki Yönetimi stratejisi, pazarlamacılara, müşteri profilleri ile ilgili akıllı bilgileri, kampanya bilgilerini ve çözümlerini sağlar. İyi bir Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması, müşterilerin işletme ile ilişki içinde oldukları tüm noktalarda tek bir işletme imajı ile karşılaşmaları ve işletme içindeki bütün birimlerde tek bir müşteri için tek bir imaj bulunmasını sağlamaktır. Bunun için müşterileri iyi tanımak ve onların neleri sevdikleri veya sevmediklerini iyi bilmek

gerekmektedir. Çağrı merkezleri, etkileşimleri akıcı hale getirmek ve geliştirmek için doğru verileri vurgulayan, anlamlı bir müşteri ilişkisi geliştirmeye olan bağlılıklarını sergilerler.

#### 4. Müşteriden Geri Dönen Bilgilerin Kaydedilmesi

Müşteri Temsilcisi, müşteri ile iletişime geçtikten sonra müşteriden geri dönen bilgileri de kaydetmesi gerekir. Çünkü müşteriye iletişimde olduğunda aldığı ilgiler daha sonra kullanılacaktır: ürün ve hizmetin düzeltilmesinde, geliştirilmesinde ya da yenilenmesinde. Yani bu bilgiler analiz edilerek tekrar değerlendirilecektir.

Böylece oluşturulan kampanyalar müşteriye sunulur ve müşterinin bu kampanyalara cevabı yine veri ambarında müşteri bilgileri arasındaki yerini alır. Ancak veri madenciliği sayesinde bir işletme ambarında bulunan sayısız kaydı müşterilerini tutarlı bir şekilde resmeden bir bütüne ulaşabilir<sup>71</sup>.

İşletmeler şikayetleri kendilerinde toplamak için birçok yöntem geliştirmişlerdir. Bu yöntemlerin ortak özelliği şikayetlerin işletmeye birikmesini sağlamaktır. Ancak son dönemlerde dünyada kullanılan yöntem, çağrı merkezleridir. Çağrı merkezlerini kullanmaları çok eskiye dayanmamakla birlikte çok çabuk benimsemiştir. Çünkü çağrı merkezleri temel bir ihtiyaca cevap vermektedir; iletişim kurmak. İnsanlar muhtemelen var olduklarından beri birbirleri ile iletişim kurmaktadırlar ve çağrı merkezlerini yarattığı en önemli fayda bu iletişimi kolay ve formel bir hale getirmek olmuştur. Birçok müşterinin karşılaştığı sorun ortaktır: şikayet edecek işletmeye ulaşamamak. Müşteri işletmeye ulaşmaya kadar bir sürü engeli aşmak zorunda kalmakta ve sonunda yine istediği kişiye ulaşamamaktadır. Bu arada çok da zaman kaybetmektedir. Çağrı merkezleri, müşterinin işletmeye kolay, hızlı ve rahat ulaşmasını sağlar. Tabiki, çağrı merkezlerinin tek fonksiyonu şikayetleri çözmek değildir fakat en etkin kullanılan fonksiyondur. Bununla birlikte çoğu işletme şikayet eden müşteriye yeni ürünler satabileceğini keşfetmiştir. Çünkü müşteri işletmeyi aramıştır ve gördüğü ilgi, yeni ürün almasını kolaylaştırır. Yani şikayet eden müşteriye ürün satmak bir fırsat olarak değerlendirilmelidir. Çağrı Merkezleri; müşterilerin işletmeye bağlılık oranlarını yükseltmekte bunun yanı sıra firmaların yeni müşteri kazanmak için yaptıkları harcamaları azaltmaktadır. Kısacası; Çağrı Merkezleri işletmelerin koşulsuz müşteri

<sup>71</sup> "İş Bağlamında Veri Madenciliği", <http://www.cmcturkey.com.tr> (26.07.2002).

memnuniyetine ulaşmalarını sağlayacak ve bununla birlikte maliyetlerini azaltacak en güvenilir yol olarak ortaya çıkmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTOMOBİL BAYİLERİNDE ŞİKAYET TOPLAMA YÖNTEMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMAÇLARI

Tezin ilk bölümünde tatminsizlik göstergesi olarak ifade edilen şikayetlerin, işletmeler açısından önemli bilgi kaynakları olduğu açıklanmıştı. Aslında bu bilgiyi ileten müşteri, işletmeye bir şans daha vermiştir. Bu şansını değerlendiren işletme, müşteriyi memnun etmeye çalışır. Çünkü, memnun kalan müşteri, ürün satın almaya devam eder. Hatta işletmenin diğer ürün ve hizmetlerini de düşünmeden denemek ister. Müşterinin bu davranış tarzını fark eden işletmeler, şikayetleri kendilerinde toplayarak müşteriyi kaybetmemeye çalışmaktadırlar. Bu amaçla, farklı şikayet toplama yöntemleri geliştirilmiştir. İşte, bu araştırmada herhangi bir sorunla karşılaştığında müşterinin direkt işletmeye gelmesini sağlamak amacıyla kullanılan şikayet toplama yöntemleri ele alınmıştır. Araştırmanın amaçları şunlardır:

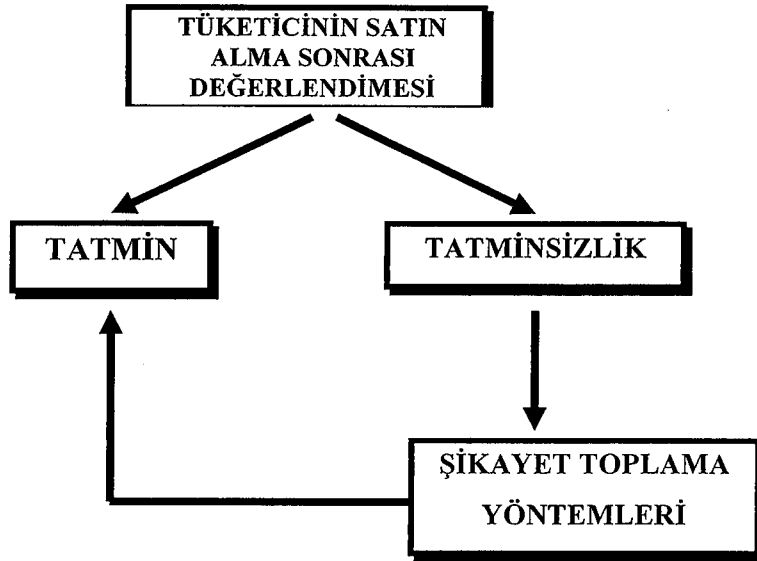
- Müşterilerin şikayet toplama yöntemlerinden beklentilerini tespit etmek,
- Tatmin olan ve tatmin olmayan müşterilerin beklentilerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek,
- Tatmin olan ve tatmin olmayan müşterilerin halihazırda kullandıkları şikayet toplama yöntemlerini saptamak ,
- Tatmin olan ve tatmin olmayan müşterilerin işletmelerde önem verdikleri şikayet toplama yöntemlerinin belirlemek.

#### 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

##### 2.1. Araştırmanın Modeli

Müşteri ürünü satın alıp kullanmaya başladıktan sonra ya tatmin olur ya da tatmin olmaz. Tatmin olan müşteri iki çeşittir. Birincisi; ürünle ilgili hiç sorun

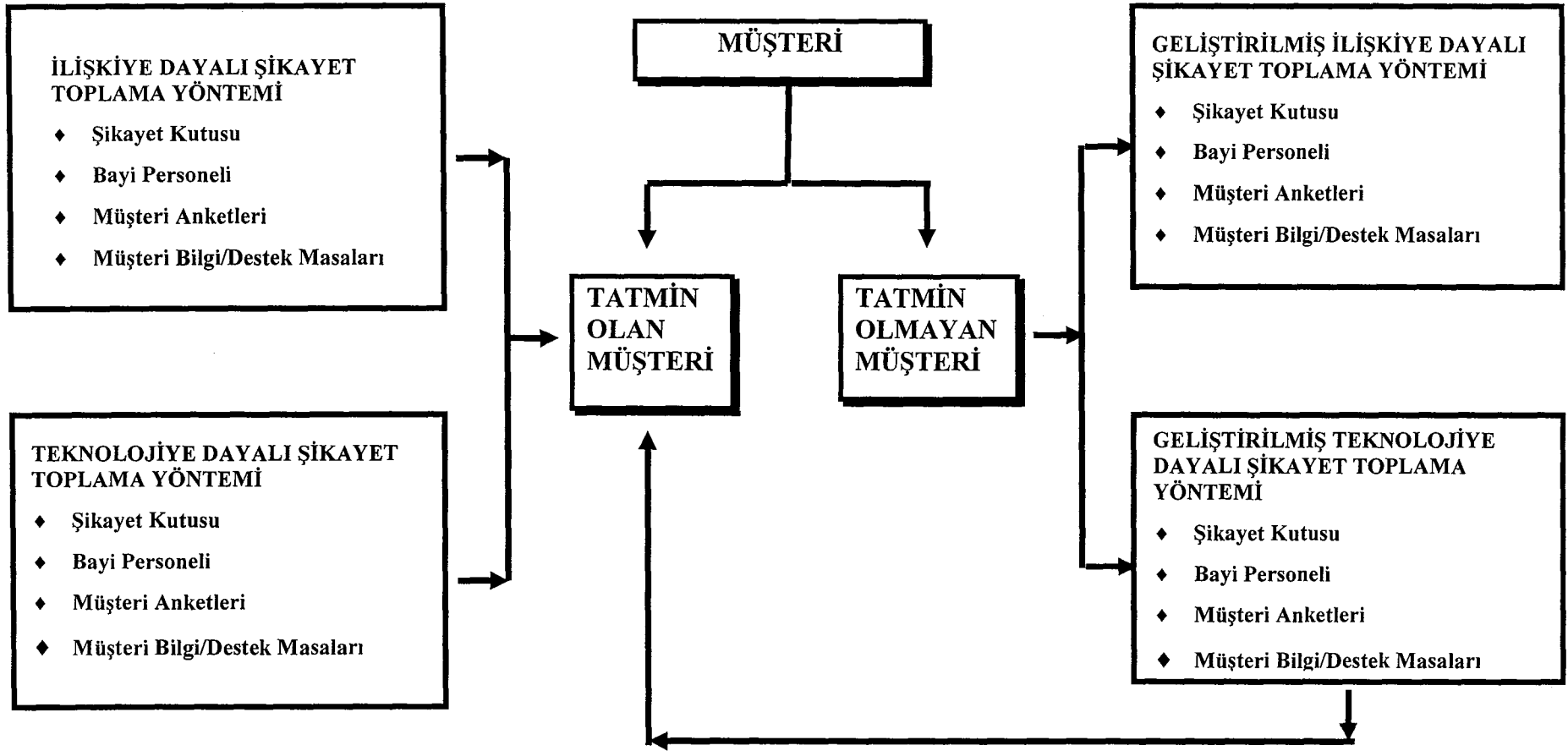
yaşamamıştır. İkincisi, ürünle ilgili sorun yaşamış ama sorunu şikayet toplama yöntemleri aracılığıyla çözülmüştür. Her iki durumda da müşteri sorunu olduğunda çözümleneceğini bilmektedir (Şekil 9).



Şekil 9. Tüketicinin Satın Alma Sonrası Ürünü Değerlendirmesi

Tatmin olmayan müşteri ise ürünü satın aldıktan sonra ürün, hizmet, personel vb. sebeplerden dolayı memnun kalmamıştır. Bu müşteri ya sessiz kalmış ya da işletmeye başvurduğu halde sorunu çözülmemiştir. İşletmelerin amacı, bu grubu oluşturan müşterileri tatmin etmek olmalıdır. Yukarıda bahsedildiği gibi, araştırmanın amacı tatmin olmayan müşteriler için kullanılacak şikayet toplama yöntemlerinin tespit edilmesidir.

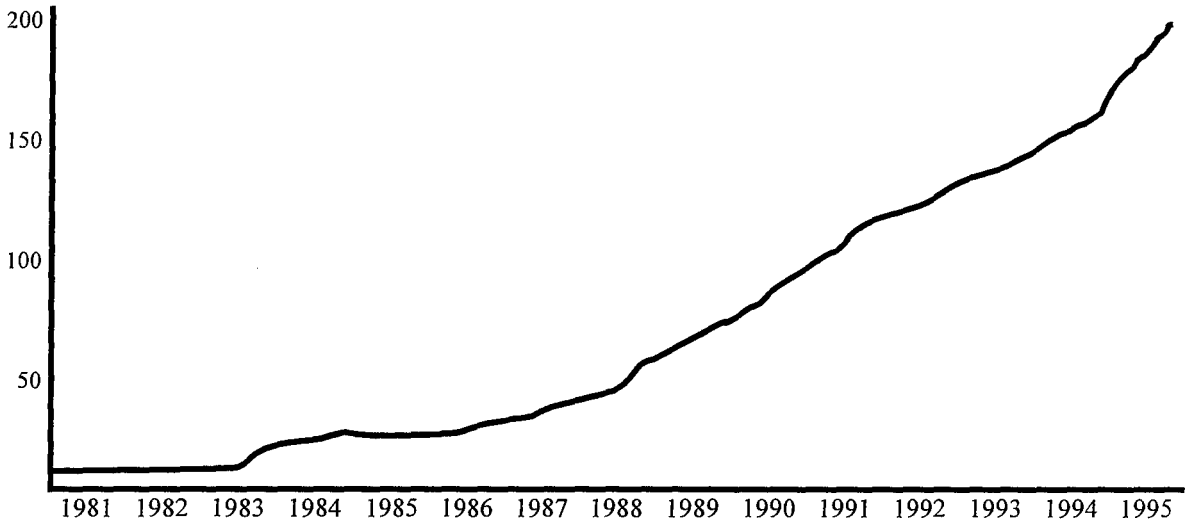
Araştırma modelinde tatmin olan ve tatmin olmayan müşteriler ele alınmıştır. Böylece her iki grup müşterinin tercihleri ve beklentileri daha kolay belirlenebilmiştir. İşletmeler müşteriye tezin ikinci bölümünde bahsedilen şikayet toplama yöntemleri vasıtasıyla şikayetlerini iletme imkanı tanımaktadırlar. Hatırlanacağı gibi; bu yöntemler, ilişkiye dayalı şikayet toplama yöntemleri ve teknolojiye dayalı şikayet toplama yöntemleri olarak ikiye ayrılmaktadır. İlişkiye dayalı şikayet toplama yöntemleri; şikayet kutuları, personel, müşteri bilgi/destek masaları ve müşteri anketleridir. Teknolojiye dayalı şikayet toplama yöntemleri ise ücretsiz telefon hatları ve çağrı merkezleridir. Müşterileri hangi yöntem/yöntemlerin tatmin ettiği bu araştırma esnasında belirlenecektir(Şekil 10).



Şekil 10. Tüketicinin Satın Alma Sonrası Değerlendirmesi

## 2.2. Literatür Taraması

Araştırmanın konusunu oluşturan şikayet toplama yöntemleri konusunda önce ön bir çalışma yapılmıştır. Bu amaçla öncelikle ikincil veriler taranmıştır. Bu çalışma esnasında müşteri şikayetleri konusunda birçok çalışmaya rastlanmıştır. Barlow ve Moller, yönetim, ticaret ve sanayi konularında yazılmış ve müşteri şikayetlerini ele alan makalelerin sayımını yapmışlardır. Şekil 11'de görüleceği gibi müşteri şikayetleri konusunda 1981 yılından itibaren 1995 yılına kadar 200'den fazla çalışma yapılmıştır.



Şekil 11. Müşteri Şikayetleri İle İlgili Araştırmaların Sayısı

Janelle Barlow ve Claus Moller, **Her Şikayet Bir Armağandır** (1. basım. Çeviren: Günhan Günay, İstanbul: Rota Yayınları), s.10.

Müşteri şikayetleri konusundaki bu çalışmalar iki boyutta ele alınabilir. İlk grup, müşteri memnuniyetsizliği ortaya çıkaran sebeplerle ilgili araştırmalardır. Bu yüzden bu gruba giren çalışmalar, sorunu açığa çıkartmaya yönelik araştırmalar olarak ifade edilebilir. Bu gruba giren ve müşteri şikayetleri konusu ile ilgili ilk önemli çalışmayı yapan Robinson, şikayet davranışını etkileyen faktörler üzerinde durmuştur. Singh, müşterinin önceki tecrübelerinin şikayet davranışında önemli olduğunu bir model kurarak açıklamıştır<sup>136</sup>, Susskind müşterinin gözünde işletme tanınırlığının önemi üzerinde durmuştur. Bu çalışmada hizmet işletmelerinde güven ve birliktelik faktörlerinin önemini vurgulamıştır<sup>137</sup>. Bu çalışmalara benzer bir çalışma, Kılıç

<sup>136</sup> Singh, a.g.e., s.23.

<sup>137</sup> Susskind, a.g.e., s.65.

tarafından dayanıklı tüketim mamullerinde yapılmıştır<sup>138</sup>. Kılıç, dayanıklı tüketim ürünleri alıcılarının şikayet davranışlarını araştırarak şikayet eden ve etmeyen müşteri profilini çıkarmıştır.

Şikayet davranışı ile ilgili diğer bir grup çalışma da ürün ya da süreçte değişiklik yapılması karşısında müşterinin davranışını belirlemeye temel oluşturacak bilgilerin elde edilmesine yönelik araştırmalardır. Bu araştırmalar genelde müşterinin tatminsizliğini ortadan kaldıracak çalışmalarla ilgilidir. Day ve Grabicke, müşterinin şikayet etmesi için şikayet sistemini kolaylaştırmak gerektiğini<sup>139</sup>; Johnston ise şikayet yönetiminin üstünde durarak şikayete sebep olan sorunların yeniden ortaya çıkmasını engelleyen şikayet süreci ile ilgili çalışmalar yapmıştır. McClendon, şikayetlerin faydaları üstünde bir araştırma yapmış ve şikayet dostu işletme imajı üzerinde durmuştur<sup>140</sup>. Bu araştırmada müşteri ilişkilerinin sürekli geliştirilmesi gerektiği ve özellikle şikayet sürecinin önemi vurgulanmıştır. Görüleceği gibi bu çalışmalar, araştırmacıları şikayet sistemine yönlendirmiştir. Wood, şikayet prosedürlerin müşterilerin koruyucusu olduğunu ama bu prosedürlerin çok iyi kullanılmadığını ifade etmiştir<sup>141</sup>. Bu araştırmaya göre, müşterinin şikayet etme isteksizliği ve endişesi şikayet etmeyi engellemektedir. İsteksizliğinin nedeni, müşterinin üründen tam olarak ne istediğini bilmemesi iken endişesinin sebebi personelin olumsuz tavırlarıdır<sup>142</sup>. Cross, bir işletmenin şikayet yönetim sisteminin özelliklerini<sup>143</sup>; Greenberg ise şikayet yönetim sistemini kuracak işletmeler için gerekli öncelikleri<sup>144</sup>; Synder, şikayet yönetim sisteminin içeriğini oluşturan faktörleri belirlemeye çalışmışlardır. Resnik ve Harmon, etkili şikayet ele alma konusunu incelerken müşteri ve yöneticiler açısından şikayetleri ayrı ayrı değerlendirmişlerdir. Her iki tarafın da şikayetleri farklı algıladıkları ortaya çıkarmıştır. Sushing de hizmet işletmelerinde şikayet beklentileri ile ilgili bir araştırma

<sup>138</sup> Özcan Kılıç, "Tüketicinin Tatmini ve Şikayet Davranışı", *Pazarlama Dünyası*, Yıl 7, Sayı No: 42, (Kasım-Aralık 1993), s. 25.

<sup>139</sup> Day, Grabicke ve diğerleri, *a.g.e.*, s.90.

<sup>140</sup> Bruce McClendon, "Complaint-Free Customer Service", *Public Management*, Cilt 79, Sayı No: 3 (Mart 1997), s. 22.

<sup>141</sup> Robert Johnston, "Linking Complaint Management to Profil", *International Journal of Service Industry Management*, Cilt No 12, Sayı No: 1 (2001), s.60.

<sup>142</sup> Daphne Wood, "Acting On Complaints About Mental Health Services: Implications of Power Imbalance", *Journal of Management Medicine*, Cilt No: 10, Sayı No: 3, s.31.

<sup>143</sup> Cross, *a.g.e.*, s.52.

<sup>144</sup> Synder, *a.g.e.*, s.27.

yapmış ve çalışan personelin müşteri memnuniyeti ve memnuniyetsizliği üstünde direkt ilgisinin olduğundan bahsetmiştir<sup>145</sup>.

İşletmelerin şikayetleri nasıl cevaplayacağı ve müşteriyle nasıl iletişim kuracağı 1990'lı yıllardan sonra ön plana çıkmıştır. 1992 yılında Goodwin ve Ross daha sonra Kelley ve Davis hizmet işletmelerinde şikayet ele alma programlarını geliştiren modeller üzerinde durmuşlardır.

İşletmelerin şikayet sistemini düzenlemek amacıyla yapılan bu çalışmalar, müşteriye tatmin eden sistemlerin geliştirilmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır. Şikayet toplama yöntemleri de bu sistemlerin içine dahil edilmiştir çünkü bu yöntemler işletmenin aksayan yönünü ortaya koymaktadır.

Stephen, hizmet işletmelerinde müşteri değeri üzerine bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada şikayet ele alma süreci de yer almıştır. Stephen; şikayetleri işletmelerin yatırımı olarak değerlendirmiştir. Şikayet süreçlerinin esnekliği, hızı, kolaylığı ve ulaşılabilirliği müşterinin yeniden aynı hizmet işletmesine gelmesini sağlamaktadır. Benzer bir çalışmayı müşteri tatmini konusunda işleyen Stauss; şikayetini kime iletceğini bilmeyen müşterinin tatmin olmadığını bulmuştur. Şikayetlerin işletmede biraraya getirilmesi ve işletmede çözülmesinin müşteri tatmini üstündeki olumlu etkisinden bahsetmiştir<sup>146</sup>.

Bu araştırmada yukarıda bahsedilen son iki çalışmadan yola çıkılmıştır. Ancak literatürde şikayet toplama yöntemleri ile ilgili yeterli bilgi bulunamamıştır. Bu nedenle anket metodu kullanılarak birincil verilerin elde edilmesine çalışılmıştır.

### 2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Şikayet toplama yöntemlerine ilişkin kurulan hipotezler aşağıdadır:

H1: Tatmin olan ve olmayan müşterilerin şikayet toplama yöntemlerinden beledikleri özellikler farklıdır.

H2: Tatmin olan ve olmayan müşteriler arasında şikayet toplama yöntemlerinin kullanımı itibariyle fark vardır.

H3: Tatmin olan ve olmayan müşteriler arasında şikayet toplama yöntemlerine

<sup>145</sup> Suskind, a.g.e., s.32.

<sup>146</sup> Bernd Stauss, "The Dimensions of Complain Satisfaction: Process and Outcome Complaint Satisfaction Versus Cold Fact and Warm Act Complaint Satisfaction", *Managing Service Quality*, Cilt 12, Sayı No:3 (2002), s.173.

verilen önem itibariyle fark vardır.

### 3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Müşteri şikayeti konusunda yapılan araştırma bulgularına göre ürünün değeri düşükse müşteri sessiz kalmayı tercih etmektedir<sup>147</sup>. Bu sebeple araştırmada Türk tüketicisi açısından değeri nispeten yüksek bir ürün olarak nitelendirilen otomobil tercih edilmiştir.

### 4. VERİLERİN TOPLANACAĞI ANA KÜTLENİN BELİRLENMESİ

Araştırmada ana kütleyi Türkiye'deki tüm otomobil sahibi olan kişiler oluşturmaktadır. Çünkü hedef ana kütle, hakkında bilgi toplanması söz konusu olan kişi, aile, kurum, firma vs. gibi birimlerden oluşan elemanlardır. Ancak bu kadar büyük bir evren üzerinde araştırma yapmanın teknik, maliyet ve zaman açısından bu çalışmanın sınırlarını aşacağı düşünülerek anakütle sınırlandırılmıştır. Araştırmacı açısından tüketicilere ulaşma kolaylığı düşünülerek anakütleyi Kayseri'deki otomobil sahiplerinin oluşturmasına karar verilmiştir. Bu kararın alınmasında Türkiye'deki 10.000 kişiye düşen özel otomobil sayısı etkili olmuştur. Tablo 2'deki bulgulara göre Kayseri yedinci sıradadır. Bu durumda bu ilin tercih edilmesinde bir sakınca görülmemiştir.

Tablo 2. Özel Otomobil Sayısı

ÖZEL OTOMOBİL SAYISI			
SIRA NO	İLLER	ÖZEL OTOMOBİL SAYISI	10.000 KİŞİYE DÜŞEN ÖZEL OTOMOBİL SAYISI
1	ANKARA	678.363	1.614
2	İSTANBUL	917.543	998
3	İZMİR	350.856	981
4	ANTALYA	174.063	881
5	BURSA	188.384	829
6	ADANA	148.041	759
7	KAYSERİ	88.218	742
8	MUĞLA	76.856	740
9	ESKİŞEHİR	71.070	739
10	BALIKESİR	98.288	737

DİE, <http://www.die.gov.tr/Isttablolar> (1.5.2003).

<sup>147</sup> Statuss, a.g.e., s.176; Mclendom, a.g.e., s.22; Kılıç, a.g.e., s.26.

#### 4.1. Ana Kütleden Uygun Örneğin Belirlenmesi

Tablo 3’de anakütleyi belirlemek amacıyla Kayseri Sanayi ve Ticaret Odası’ndan alınan otomobil bayilerinin listesi bulunmaktadır<sup>148</sup>. Bu bayiler satış, yedek parça ve servis (3S:Sales, Spare Part ve Service) hizmeti sağlamaktadırlar. Bu listede yer alan on dört otomobil bayisinin müşterilerine ulaşmak hedeflenmiştir.

Tablo 3. Kayseri’de Bulunan Otomobil Bayilerinin Listesi

SIRA NO	BAYİ İSMİ	MARKA
1	TAYOTO	TOYOTA
2	SUSAL	HONDA
3	DEMİREL	OPEL
4	BAYRAKTARLAR-MERKAY	MERCEDES
5	GÜLPINAR	HYUNDAİ
6	ÖZ-SA 1	VOLKSWAGEN
7	ÖZ-SA 2	AUDİ
8	ÖZARLAR	TOFAŞ
9	TANVER	TOFAŞ
10	ÜNAL MOTORLU ARAÇLAR	FORD
11	GÜLPARLAR	RENAULT
12	KÖSEOĞLU-METİNER	FORD
13	KİA/KİA MOTORS	KİA
14	İNCİROĞLU OTOMOTİV	PEUGEOT

Otomobil bayi müşterilerine ulaşmak için müşteri listeleri oluşturulmaya çalışılmıştır. Ancak bayilerin bir kısmı müşteri gizliliği nedeniyle bu listeleri veremeyeceklerini ifade etmişlerdir. Müşteri listeleri alınan bayi listeleri ise güncel olmadığı görülmüştür. Bunlar gözönüne alınarak otomobil bayi müşterileri için hedef ana kütle, servise gelen müşteriler olarak tespit edilmiştir.

Kullanılan örnekleme yöntemi, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemidir. Bu örnekleme yönteminin kullanılma sebebi; örnekleme uygulamasında çerçevenin (yani müşteri listelerini) belirlenememesidir. Tesadüfi olmayan örnekleme yönteminin, bir çeşidi olan kolay yoldan örnekleme (gelen müşteri sayısı) kullanılmıştır. Kolay yoldan örneklemede örnek birimleri , araştırmacının kolayına nasıl gelirse o şekliyle seçilir<sup>149</sup>. Fakat bu araştırmada, gelen müşterileri araştırmacı seçmemektedir. Müşteri kendi arzusu ile anket formunu doldurmaktadır. Böylece araştırmacının taraf tutması engellenmiştir.

<sup>148</sup> Bu veri, Nisan 2003 tarihinde alınmıştır. Haziran 2003’de yeniden güncellenmiştir.

<sup>149</sup> Cemal Yükselen, *Pazarlama Araştırması*, (Ankara: Detay Yayıncılık, 2000), s.69.

## 4.2. Örnek Hacminin Belirlenmesi

Örnek hacmi, araştırmada incelemenin üzerinde yapıldığı ya da araştırma kapsamına fiilen giren birim sayısı demektir<sup>150</sup>. Bu hacmi belirlemek için araştırmanın %95 güven sınırında %5 hata payında ve tüketicilerin %60'ının şikayet ettiği<sup>151</sup> varsayımı altında n=369 olarak bulunmuştur. Bu sayı aşağıdaki formül ile hesaplanır<sup>152</sup>.

$$n = \frac{\pi(1-\pi)}{(e/Z)^2}$$

n: örnek büyüklüğü

$\pi$ : anakütle ile ilgili bir nitelik itibariyle iki gruba bölündüğünde bir grubun toplam içindeki oranı

e: tolerans düzeyi

z: standart sapma miktarı

n=369 adet

Örnek büyüklüğü saptandıktan sonra bunun anakütle içindeki oranının %5'den büyük olup olmadığı ( $n/N \geq 0.05$ ) saptanmalıdır. Şayet oran %5'den büyükse hesaplanan örnek büyüklüğü ( $\sqrt{[(N-n)/(N-1)]}$  düzeltme faktörü ile çarpılarak küçültülmelidir. Kayseri'deki özel otomobil sayısı, 88.218'dir (Tablo 3). Bu bilgi gözönüne alındığında düzeltme faktörü;  $369/88.218=0.0042$  olarak hesaplanır. Bu değer, %5'den küçüktür. Bundan dolayı düzeltme faktörü ile çarpmaya gerek yoktur. Yani otomobil bayi müşterileri için yapılacak anket yöntemi için belirlenen örnek büyüklüğü 369 adettir.

## 5. MEVCUT DURUMUN TESPİT EDİLMESİ

Otomobil bayi müşterileri ile ilgili araştırmaya başlamadan önce otomobil bayilerinin kullandıkları şikayet toplama yöntemleri tespit edilmiştir. Aynı zamanda uygulamada, teori kısmında belirtilen şikayet toplama yöntemlerinden hangilerinin kullanıldığı da saptanmıştır. Bu amaçla bayi yöneticileri ile görüşülerek şikayet toplama yöntemleri hakkında bilgi alınmıştır. Bu bayilerin şikayet sistemleri de incelenmiştir.

<sup>150</sup> Mahir Nakip, *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamaları*, (1. baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003), s. 180.

<sup>151</sup> Kılıç, a.g.e., s.29.

<sup>152</sup> Yükselen, a.g.e., s.85.

Tablo 3'de bulunan listede on dört bayının Müşteri İlişkileri Yöneticileri(Müşteri Müdürleri, Müşteri Sorumluları, Müşteri Uzmanları) ve Halkla İlişkiler Müdürleri ile görüşülmüştür. Bu görüşmede tercih edilen görüşme yöntemi derin görüşmedir. Derin görüşme; görüşmecinin cevaplayıcılarla teke tek mülakat yapmasıdır. Nispeten yapılandırılmamış bir görüşme tekniğidir<sup>153</sup>. Derin görüşme yönteminin seçilme nedeni doğru veri elde edebilmektir. Çünkü her bayi kendisine göre şikayet toplama yöntemlerini isimlendirmiştir. Bu nedenle yöneticilerle bire bir görüşülmüştür. Görüşme yapmadan önce randevu alınmıştır. Ayrıca soruların yanlış anlaşılacağı düşünülerek yöneticilere de görüşme metni yazılı olarak verilmiştir. Bu görüşme metni Ek 1'dedir. Görüşme süresi 30 ila 45 dakika arasında sürmüştür. Bu görüşmeler Mayıs ayı içinde yapılmıştır.

### 5.1. Otomobil Bayilerinin Halihazırda Kullandıkları Şikayet Sisteminin Belirlenmesi

Mevcut durumu belirlemek için görüşme yapılan otomobil bayi yöneticilerinin alınan veriler aşağıdadır.

Tablo 4. Bayi Yöneticilerinin Bayi İçindeki Görevi

Görev	Frekans	Yüzde
Müşteri İlişkileri Yöneticisi	5	35.7
Halkla İlişkiler Yöneticisi	7	50.0
Satış Bölümü Yöneticisi	2	14.3
TOPLAM	14	100.0

Görüşmeye katılan bayi yöneticilerinden yedisi Halkla İlişkiler Müdürü'dür. Bu sonuç, müşteri şikayetleri ile ilgilenen yöneticilerin Halkla İlişkiler Bölümü'nün Yöneticileri olduğunu göstermektedir. Bu yanlış bir uygulamadır. Çünkü şikayete ilgili yönetici, kurumun dış ilişkilerini düzenleyen kişi değil müşteriyle birebir ilişki kuran yönetici olmalıydı.

<sup>153</sup> Cari McDonald Jr. ve Roger Gates, *Marketing Research Essentials*, (2. baskı. Ohio: South-Western College Publishing, 1998), s.118.

Tablo 5 . Şikayet Sisteminin Bulunurluğu İle İlgili Bulgular

Otomobil Bayisi	Frekans	Yüzde
Şikayet Sistemi Olanlar	13	92.9
Şikayet Sistemi Olmayanlar	1	7.1
TOPLAM	14	100.0

Kayseri’de satış, servis ve yedek parça sağlayan otomobil bayileri içinde şikayet sistemi olmayan tek bayi vardır. Diğerlerinde yani onüç(%92.9) bayide şikayet sistemi bulunmaktadır. Bu da otomobil bayilerin şikayet sistemine önem verdiklerini göstermektedir.

Tablo 6. Şikayet Sisteminin Bayiye Sağladığı Yararlarla İlgili Bulgular

Yararlar	Frekans	Yüzde
Müşteri güveni	13	92.9
Müşteri tatmini	12	85.7
Bilgi geri dönüşü	12	85.7
Yeni şikayeti önleme	10	71.4
Hizmet yetersizliğini belirleme	10	71.4
Kalite iyileştirme	10	71.4

Görüşmeye katılan bayi yöneticilerine, şikayet sisteminin sağladığı faydalar açık uçlu soru olarak yöneltilmiştir. Bu soruya birden fazla cevap verebilecekleri söylenmiştir. Bu cevaplara göre şikayet sistemi; müşteri güveni, bilgi geri dönüşü, müşteri tatmini, yeni şikayeti önleme, hizmet yetersizliği ve kalite iyileştirme sağlamaktadır. Tablo 6’ dan görüleceği gibi, müşteri güveni sağlama on dört yöneticiden on üçü tarafından verilen cevaptır. Müşteri tatmini ve bilgi geri dönüşü de on iki yönetici tarafından söylenmiştir. Bu sonuçlar, yöneticilerin şikayetlere müşteri ilişkisini geliştiren bilgiler olarak baktığını göstermektedir.

Tablo 7 . Otomobil Bayilerinin Şikayet Kaydı Tutma Oranları ve Kayıt Süreleri İle İlgili Dağılımlar

Otomobil Bayisi	Frekans	Yüzde
Kayıt Tutan Bayiler	14	100.0
Kayıt Tutmayan Bayiler	-	-
Kayıt Yılı	Frekans	Yüzde
1 yıldan az(1 yıl dahil)	3	21.4
1-2 yıl arası(2 yıl dahil)	5	35.7
2-3 yıl arası(3 yıl dahil)	1	7.1
3-4 yıl arası(4 yıl dahil)	3	21.4
4-5 yıl arası(5 yıl dahil)	-	-
6 yıldan fazla(6 yıl dahil)	2	14.3
TOPLAM	14	100.0

Tablo 7'den görüleceği gibi tüm bayiler şikayetle ilgili kayıtlar tutmaktadır. Görüşme esnasında bu kayıtların bilgisayar aracılığıyla tutulduğu söylenmiştir. Fakat bu kayıtların birçoğu, müşterinin isminin ve sorununun yazılması ile sınırlı kalmıştır. Bu nedenle bayilerin etkin şikayet sistemi kurmaları gerekmektedir denilebilir. Yine tablo sonuçlarına göre beş bayinin 1 ila 2 yıl arasında şikayet kaydı tuttuklarını göstermektedir. 2 yıldan daha az süredir tutan sekiz bayi (%57.1) vardır. Özellikle internette açılan şikayet siteleri(www.sikayetvar.com, www.sikayetim.com gibi) işletmelerin şikayet kaydı tutmalarını zorunlu hale getirmiştir. Çünkü bu siteler aracılığıyla şikayetine cevap arayan müşteriye önceden nasıl çözümler önerildiğini bu kayıtlar vasıtasıyla ispat edilmektedir.

Tablo 8. Otomobil Bayilerinde Şikayet Birimi ve Personel İle İlgili Dağılımlar

Şikayet Birimi	Frekans	Yüzde
Şikayet Birimi Olanlar	7	50.0
Şikayet Birimi Olmayanlar	7	50.0
Personel	Frekans	Yüzde
Şikayet Personeli Bulunanlar	13	92.9
Şikayet Personeli Bulunmayanlar	1	7.1
TOPLAM	14	100.0

Ayrı şikayet birimi olan bayilerle şikayet birimi olmayan bayilerin sayısı eşittir. Bayilerin yedisi(%50) ayrı bir şikayet birimi kurmuşlardır. Ancak hala yedisi(%50) böyle bir birim kurmamıştır. Bu bulgu, bayilerin hala şikayet dostu bir kültür geliştirmeye ihtiyacı olduğunu göstermektedir. Buna karşılık on üç(%92.9) bayi, şikayet personeli bulundurmaktadır (Tablo 8).

## 5.2. Otomobil Bayilerinin Halihazırda Kullandıkları Şikayet Toplama Yöntemlerinin Tespit Edilmesi

Otomobil bayilerinin kullandıkları şikayet toplama yöntemleri aşağıdadır.

Tablo 9 . Otomobil Bayilerinde Kullanılan Şikayet Toplama Yöntemleri ile İlgili Bulgular

Şikayet Toplama Yöntemi		Frekans	Yüzde
Şikayet Kutusu	Şikayet Kutusu Bulunan Bayiler	5	35.7
	Şikayet Kutusu Bulunmayan Bayiler	9	64.3
Bayi Personeli	Bayi Personeli Bulunan Bayiler	13	92.9
	Bayi Personeli Bulunmayan Bayiler	1	7.1
Müşteri Anketi	Müşteri Anketi Yapan Bayiler	11	78.6
	Müşteri Anketi Yapmayan Bayiler	3	21.4
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	Müşteri Bilgi/Destek Masası Bulunduran Bayiler	3	21.4
	Müşteri Bilgi/Destek Masası Bulundurmamayan Bayiler	11	78.6
Ücretsiz Telefon Hattı	Ücretsiz Telefon Hattı Bulunan Bayiler	14	100.0
	Ücretsiz Telefon Hattı Bulunmayan Bayiler	-	-
Çağrı Merkezi	Çağrı Merkezi Bulunan Bayiler	2	14.3
	Çağrı Merkezi Bulunmayan Bayiler	12	85.7
<b>TOPLAM</b>		<b>14</b>	<b>100.0</b>

Tablo 9’da görüleceği gibi otomobil bayilerinin beşi (%35.7) şikayet toplamak için şikayet kutusunu bulunmaktadır. Şikayet kullanmayan bayi sayısı ise dokuzdur(%64.3). Bu oran şikayet kutusu olan bayilerin yaklaşık olarak iki katıdır. Bayilerin büyük çoğunluğu şikayet kutusu yoktur. Şikayet toplama yöntemi olarak

personeli tercih eden bayi sayısı on üçtür(%92.9). Bu oran şikayet personeli olan bayi sayısı ile örtüşmektedir. Otomobil bayileri şikayet personelini şikayet toplama yöntemi olarak etkin olarak kullanmaktadırlar denilebilir. Bu konudaki en önemli sorun, bu personelin nasıl bir eğitim aldığıdır. Çünkü personelin müşteriye davranış tarzı müşterinin işletmeye tekrar gelip gelmeyeceğini etkilemektedir. Bayilerin on biri (%78.6), şikayet olup olmadığını tespit etmek için müşterilerine anket yapmaktadırlar. Etkin olarak kullandıkları bir şikayet toplama yöntemidir. Çünkü bu yöntem oldukça kolaydır. Müşteriye servis veya satış bölümünde anket yapılabilir. Ayrıca telefonla anket yapmak da son dönemlerde tercih edilen bir yöntemdir. Tablodan görüleceği gibi onbir (%78.6) bayi, müşteri bilgi/destek masalarını bayisinde bulundurmamaktadır. Bu masaların olduğu üç (521.4) bayi bulunmaktadır. Bu bayiler; müşteri masası, bilgi masası isimlerini kullanmaktadırlar. Bayilerin tümü ana firmanın ücretsiz telefon hattını kullanmaktadırlar. Teknolojiye dayalı bir yöntem olan bu hatlar diğer yöntemler arasında tercih edilen bir yöntemdir. Bayilerin teknolojiye karşı duyarlı olduğunu göstermektedir. Tablodan görüleceği gibi bayilerin sadece ikisi (%14.3) çağrı merkezini kullanmaktadır. çağrı merkezleri bu sektör için yeni bir yöntemdir. Zaman içinde şikayet toplama yöntemleri arasında yer alacak bir yöntemdir.

Bu bulguların sonucu özet bir tabloda toparlanmıştır.

Tablo 10. Otomobil Bayilerinde Şikayet Toplama Yöntemleri İle İlgili Bulgular

Şikayet Toplama Yöntemi	Yüzde(%)
Ücretsiz Telefon Hattı	100.0
Bayi Personeli	92.9
Müşteri Anketi	78.6
Şikayet Kutusu	35.7
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	21.4
Çağrı Merkezi	14.3

Tablo 10'da görüleceği gibi, on dört bayinin hepsinde ücretsiz telefon hattı tercih edilen bir yöntemdir. Daha sonra bayi personeli %92.9, müşteri anketleri %78.6, şikayet kutusu %35.7, müşteri bilgi/destek masaları %21.4 ve çağrı merkezleri %14.3 oranında bulunmaktadır. Bayilerin en az kullandıkları yöntem, çağrı merkezidir.

Bayi yöneticilerinin, kendi bayilerinde olmayan ama olmasını arzu ettikleri yöntem, çağrı merkezidir (Tablo 11). Yöneticiler teknolojiye dayalı şikayet yöntemlerini tercih etmektedir. İkinci tercih olarak şikayet kutusu ve müşteri bilgi/destek masası seçilmiştir.

Tablo 11. Yöneticilerin Tercih Ettikleri Şikayet Toplama Yöntemi İle İlgili Bulgular

<b>Tercih 1</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Şikayet Kutusu	3	21.4
Çağrı Merkezi	11	78.6
<b>Tercih 2</b>		
Şikayet Kutusu	3	21,4
Bayi Personeli	1	7.1
Müşteri Anketleri	1	7.1
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	3	21.4
Çağrı Merkezi	1	7.1
Tercihde bulunmayanlar	5	35.7
<b>TOPLAM</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>

Görüleceği gibi otomobil bayilerde teori kısmında anlatılan yöntemler halihazırda kullanılmaktadır. Ayrıca yöneticiler, kendi bayilerinde olmayan şikayet toplama yöntemleri hakkında da bilgileri vardır.

Otomobil bayileri ile ilgili mevcut durum analiz edildikten sonra bu bayilerin müşterilerden veri toplamaya geçilmiştir.

## **6. VERİLERİN TOPLANMASINDA KULLANILACAK YÖNTEMLERİN SEÇİMİ**

Müşterilerinden gerekli bilgi ve verilerin toplanması için tercih edilen yöntem, anket yöntemidir. Servise gelen müşterilerin şikayetini daha kolay dile getirdiği gözlenmiştir. Bu nedenle servisler, anket formlarının bırakılması için uygun görülmüştür. Anket formları, servise gelen müşterilere servis elemanları aracılığıyla dağıtılmıştır. Cevaplayıcıdan anketi, servisten çıkarken servis personeline bırakmaları istenmiştir. Ayrıca formlarının bir kısmı dinlenme odalarına bırakılmıştır. Müşteri arabasının tamir ve bakımı için beklerken anket formunu doldurması istenmiştir. Böylece geri dönüşün artırılması hedeflenmiştir.

## 7. VERİLERİN TOPLANMASI

Mayıs 2003 tarihinde 60 anket formu iki otomobil bayisinde dağıtılmıştır. Anket formunun soru diziminde küçük değişiklikler yapılarak anket formları servislere bırakılmıştır. Anket formu Ek 2'de verilmiştir.

Anket formların geri dönüş oranını arttırmak için otomobil bayilerinin her birine 40 adet form bırakılmıştır. 15 Haziran- 15 Temmuz 2003 tarihleri arasında geri dönen anket sayısı 310 adettir. 28 anket eksik doldurulduğu için iptal edilmiştir. Anket formlarının dönüş oranı %50'dir.

## 8. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMU

Aşağıdaki aşamalar yardımıyla verilerin analizi yapılmıştır.

*Birinci aşama;* müşterilerin şikayet toplama yöntemlerinden beklentilerini içeren ifadelerin sayısını azaltmak amacıyla faktör analizi kullanılmıştır

*İkinci aşama;* Çok Değişkenli Varyans Analizi(MANOVA) yardımıyla tatmin olan ve tatmin olmayan müşteriler arasında fark olup olmadığı belirlenmiştir.

Bu analizlerle ilgili genel bilgiler aşağıdadır.

*Faktör analizi,* aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden az sayıda tanımlanabilir anlamlı değişkeni keşfetmeye yönelik çok değişkenli bir istatistiktir. Bu analiz, bir grup değişken arasında ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir analiz türüdür. Aslında bir tür sınıflandırma yöntemi olan faktör analizi, değişkenler arası ilişkileri inceler, daha az sayıda değişkene dönüştürülmesine yardımcı olur. Bu yöntemde değişkenler arasında tahmin ve kriter değişkeni ayırımı yoktur; değişkenler analize birlikte alınırlar<sup>154</sup>.

Faktör analizi çok sayıda değişkeni, özetleyerek, aralarındaki ortak özellikler itibarıyla sınıflandırır. Bu analiz, değişkenler arası akrabalık ilişkilerine göre, bu değişkenlerin sayısını aza indirme ve özetleme aracıdır. Esas olarak, faktör analizinin amacı değişkenler arasındaki karşılıklı bağlılığın kökenini ortaya koymaktır. Başka bir ifadeyle, eldeki bilgilerde minimum kayıpla büyük miktarlardaki verilerden sıkıştırılmış özet ve yeni bir yapı (form) içerisinde bilgiler elde etmektir. Bu yeni form, çok sayıdaki değişkenin verilerine göre şekillenmesinden ibarettir.

<sup>154</sup> Aynı, s. 226.

Sonuç olarak, faktör analizinin amacı, verilerin yapısını tanımlamak, verileri özetlemek, sayılarını yönetilebilir ve üzerinde çalışılabilir, makul bir sayıya düşürmektir. Faktör analizi, önemi az olan değişkenle, çok olan değişkenin ağırlığına göre bir sonraki analizde yer almalarını temin eder. Yoksa, ağırlığı az olan değişkeni saf dışı bırakması söz konusu değildir<sup>155</sup>.

Araştırmada kullanılan diğer bir analiz, Çok Değişkenli Varyans Analizi(Multivariate Analysis of Variance-MANOVA)dir. Bu analiz, en az iki ayrı kütlelerin herhangi bir özelliği itibariyle aralarında bir fark olup olmadığını tespit eder. Varyans analizinin amacı, faktörlerin çeşitli düzeylerinin bağımlı değişken üzerindeki etki derecelerini ortaya çıkarmaktır. Tesadüfi olarak seçilen gözlemler, gruplara ayrılır ve grupların her birine faktörlerin çeşitli düzeylerinin muhtemel kombinasyonlarından biri uygulanır. Varyans analizinin uygulandığı modellerde bir ya da birden fazla faktör olabilir. Eğer bir faktör varsa analizin adı ANOVA'dır(tek faktörlü varyans analizi). Bu analizin amacı, bir faktöre ait çeşitli düzeylerin bağımlı değişken üzerindeki etki derecesini ortaya koymaktır. ANOVA'da tek metrik bağımlı değişken varken MANOVA'da iki ya da daha fazla değişken söz konusudur. Amaç aynıdır: grup ortalamaları arasında fark var mıdır? ANOVA, bir bağımsız değişkenden hareket ederken MANOVA iki ya da daha fazla değişkenden hareket eder. ANOVA 'da sıfır hipotezi, bağımlı değişkenin gruplar arası ortalamasının eşitliğini kabul ederken MANOVA'da bağımlı değişkenlerin gruplar arası vektör ortalamalarının eşitliğini kabul eder.

Araştırmada bağımlı değişkenler beşli likert ölçeğiyle ölçüldüğü için Çok Değişkenli Varyans Analizi(MANOVA) kullanılmıştır. Bu analizde bir bütün olarak modelin geçerliliğini ölçmek için Hotelling T<sup>2</sup> testine başvurulmuştur. Bu test, çok değişkenli normal dağılım varsayımı göre kurulan çok değişkenli hipotezlerin test edilmesini amaçlayan bir yöntemdir. Hotelling T<sup>2</sup> testi sonuçlarının anlamlı çıkması, bir bütün olarak modelin geçerli olduğunu gösterir. Daha sonra bağımlı değişkenlerin tek tek durumları incelenir. Yani, gruplar arasında bu toplu farkın daha çok hangi değişkenden kaynaklandığı bulunur. Bunlardan sonra bağımlı değişkenler itibariyle "en küçük anlamlı fark analizi" kullanılır<sup>156</sup>. Bu analiz için ortalamalara bakılır.

Verilerin analizinde SPSS 10.0 paket programı kullanılmıştır.

<sup>155</sup> Nakip, a.g.e., ss.403-407.

<sup>156</sup> Aynı, s.368.

Araştırma verilerinin frekans dağılımlarının, ilgili çapraz tabloların verilmesinin ardından faktör analizi ve MANOVA analizden yararlanılmıştır

### **8.1. Otomobil Bayi Müşterileri İle İlgili Bulgular**

Cevaplayıcılarla ilgili bulgular müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı ile ilgili olarak verildikten sonra demografik bilgilere yer verilecektir.

#### **8.1.1. Müşteri Tatmini İle İlgili Bulgular**

Araştırma modeline göre müşteriler, tatmin olan ve tatmin olmayan müşteriler olarak ikiye ayrılmıştı. Ancak bu sınıflandırmayı yapmak oldukça zordur. Hangi ölçüye göre tatmin belirlenecektir? Bu soruyla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Müşteri tatmininin belirlenmesi belirli bir konuya ilişkin olması bakımından değiştiği sonucuna varılmıştır<sup>157</sup>. Bu konular şunlardır:

- Bir üründen duyulan tatmin,
- Satın alma kararı sonucunda yaşanan deneyimden duyulan tatmin,
- Performans özelliğinden duyulan tatmin,
- Tüketim deneyiminden duyulan tatmin,
- Bir mağaza ya da kurumdan duyulan tatmin ve
- Satın alma öncesi bir deneyimden duyulan tatmin

Yukarıda bahsedilen konular dikkate alınarak otomobil bayilere uyarlanmıştır.

Bu konular şunlardır.

- Otomobilden tatmin,
- Şikayet sisteminden tatmin,
- Servisten tatmin,
- Personelden(satış, servis ve şikayet personeli) tatmin ve
- Müşterinin daha önce herhangi bir şikayeti olup olmadığı varsa şikayet sonucundan tatmin

Aşağıdaki tabloda bu değişkenlerle ilgili frekans dağılımları ve yüzdeleri bulunmaktadır.

<sup>157</sup> Terry G.Vavra, **Müşteri Tatmini Ölçümlerimizi Geliştirmenin Yolları**, (1. baskı. İstanbul: KalDer, 1999), s.18.

Tablo 12. Şikayet Eden Müşterilerin Oranı

Müşteri grubu	Frekans	Yüzde
Şikayeti olanlar	170	60,3
Şikayeti olmayanlar	112	39,7
TOPLAM	282	100,0
Tatmin Olan Müşteriler	99	58,2
Tatmin Olmayan Müşteriler	71	41,8
TOPLAM	170	100,0

Öncelikle cevaplayıcıların satın alma sonucunda yaşadığı deneyimden duyulan tatminle ilgili oranlar verilmiştir. Tablo 12'den görüleceği gibi otomobille ilgili şikayeti olanlar %60.3'dür. Bu oran Kılıç tarafından yapılan çalışmanı sonucunda bulunan orana oldukça yakındır<sup>158</sup>. Ankete cevap veren beş kişiden üçü şikayet etmiştir. Bu şikayet sonucunda şikayet eden müşterilerin yarısından fazlası( %58.2) memnun kalmıştır.

Tablo 13. Müşterilerin Tatmin Düzeyleri İle İlgili Frekans Dağılımları

Müşteri Grubu	Frekans	Yüzde
<b>Üründen Tatmin Olan Müşteriler</b>		
Tatmin Olan Müşteriler	170	60,3
Tatmin Olmayan Müşteriler	112	39,7
<b>Bayiden Tatmin Olan Müşteriler</b>		
Tatmin Olan Müşteriler	164	58,2
Tatmin Olmayan Müşteriler	118	41,8
<b>Şikayet Sisteminden Tatmin Olan Müşteriler</b>		
Tatmin Olan Müşteriler	141	50,0
Tatmin Olmayan Müşteriler	141	50,0
<b>Bayi Servisinden Tatmin</b>		
Tatmin Olan Müşteriler	196	69,5
Tatmin Olmayan Müşteriler	86	30,5
<b>Satış Personelinden Tatmin</b>		
Tatmin Olan Müşteriler	195	69,1
Tatmin Olmayan Müşteriler	87	30,9
<b>Servis Personelinden Tatmin</b>		
Tatmin Olan Müşteriler	178	63,1
Tatmin Olmayan Müşteriler	104	36,9
<b>Şikayet Personelinden Tatmin</b>		
Tatmin Olan Müşteriler	152	53,9
Tatmin Olmayan Müşteriler	130	46,1
<b>TOPLAM</b>	<b>282</b>	<b>100,0</b>

<sup>158</sup> Kılıç, a.g.e., s.32.

Tablo 13'e bakılırsa müşterilerin %60.3'ü üründen yani otomobilden memnunnlardır. Müşterilerin çoğunun kullandığı otomobil yani öz üründen memnun olduğunu ifade etmesi satış sonrası çabaların önemini vurgular. Bayiler müşterilerinin diğer bayilere kaymaması için farklı yöntemler ve politikalar geliştirmelidirler. Örneğin; çapraz satış politikaları.

Bayiden tatmin olan müşteri oranı %58.2'dir. Tatmin olmadığını belirten müşteri oranı ise %41.8'dir. Rekabetin oldukça şiddetli olduğu otomobil sektörü için bu oran önemlidir. Çünkü müşterilerin yarıya yakını bayiden hoşnut değildir. Bayiler rakip stratejilerini çok dikkatle izleyerek diğer bayilerden bir adım önde olmak zorundadırlar.

Şikayet siteminden tatmin olan ve olmayanların yüzdesi eşittir: %50. Bayilerin bu sistem konusunda daha çok çalışması gerektiği aşıkardır. Tablo 5'ten hatırlanacağı gibi on dört otomobil bayisinin on üçünde şikayet sistemi vardır. Hatta görüşme yapılan bayi yöneticileri bu sistemlerin müşteri ilişkilerine önem verdiği cevabı alınmıştı. Ancak ankete katılanların yarısı sistemden memnun değildir. Bu durumda bayilerin daha etkin şikayet sistemi kullanmaları gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Tablo 13'den görüleceği gibi, müşteriler, otomobil bayilerinin servislerinden %69.5 oranında memnunnlardır. Bayilerin müşteri kaybetmemek için servislerin hizmetlerine itina ettikleri ortadadır. Kayseri'de bayi servisleri dışında oldukça fazla servis vardır. Bu nedenle bu sonuç, şaşırtıcı değildir.

Otomobil bayilerinde müşteriyle bire bir irtibat kuran ön büro personeli tatmin düzeyini oldukça etkilidir. Bu personel; satış, servis ve şikayet personeli olarak üç grupta analize dahil edilmiştir. Otomobil bayisinde çalışan personel arasında en fazla tatmin satış personelleri(%69,1) tarafından sağlamaktadır. Daha sonra servis personeli(%63.1) ve şikayet personeli(%53.9) gelmektedir. Demek ki; on üç bayide var olan şikayet personelinin daha iyi eğitim alması gerekmektedir. Böylece müşteri daha iyi tatmin etme imkanı doğmaktadır.

### **8.1.2. Müşterinin Bağlılığı İle İlgili Bulgular**

Otomobil bayisine gelen müşterinin tekrar aynı bayiden ürün alıp almadığı yani müşterinin bağlılığı olup olmadığı belirlenmek istenmiştir. Bu amaçla müşteri tatmini ile ilgili konulara yenileri eklenmiştir. Bunlardan ilki, müşterinin otomobili kullanım süresidir. İkinci konu, müşterinin daha önce aynı markayı kullanıp

kullanmadığı ile ilgili marka bağlılığıdır. Müşteri bayiden memnun kalırsa tekrar gelmeyi düşünecektir. Bu nedenle bayi tercihi ve servis tercihi değişkenleri de araştırmaya dahil edilmiştir. Müşterinin çapraz satışlarından etkilenerek ürün alıp almadığını belirlemek için kampanya düzenlenirse otomobil satın alıp almayacakları sorulmuştur. Buna kampanya ile değiştirme adı verilmiştir. Son olarak, bayiye etrafındakilere tavsiye edip etmedikleri belirlenmek istenmiştir. Çünkü memnun olan kişi, etrafındakilere bayi ile ilgili olumlu düşüncelerini anlatacaktır.

Tablo 14. Müşteri Bağlılığı Sağlama İle İlgili Bulgular

<b>Müşteri Grubu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kullanım Yılı</b>		
2 Yılden Az	74	26.2
2-4 Yıl	75	26.6
4-6 Yıl	59	20.9
6 Yılden Fazla	74	26.2
<b>Marka Bağlılığı</b>		
Aynı Markayı Tercih Edenler	115	40,8
Farklı Markayı Tercih Edenler	167	59,2
<b>Bayi Tercihi</b>		
Aynı Bayiye Tercih Edenler	130	46.1
Farklı Bayiye Tercih Edenler	152	53.9
<b>Servis Tercihi</b>		
Aynı Servisi Tercih Edenler	124	44.0
Farklı Servisi Tercih Edenler	158	56.0
<b>Kampanya İle Değiştirme</b>		
Kampanyaya Katılanlar	105	37.2
Kampanyaya Katılmayanlar	177	62.8
<b>Tavsiye Etme</b>		
Başkalarına Tavsiye Edenler	134	47.5
Başkalarına Tavsiye Etmeyenler	148	52.5
<b>TOPLAM</b>	<b>282</b>	<b>100.0</b>

Cevaplayıcıların müşteri bağlılığı sağlama ile ilgili cevapları ve dağılımları aşağıdadır. Tablo 14'a göre kullanım yılı müşterinin devamlılığını belirleyen bir ölçüttür. Tabloda otomobilini 2 ila 4 yıl arasında kullananlar %26,6, 2 yıldan az ve 6 yıldan fazla kullananlar %26,2 ve 4 ila 6 yıl arası kullananlar % 20,9'dur. Görüleceği gibi, cevaplayıcıların otomobil kullanım yıllarına göre oluşturdukları grupların yüzdeleri birbirine oldukça yakındır. Ancak 2 yıl ve daha fazla süre aynı arabayı

kullananların %73.7 olduğu görülebilir. Bu durumda cevaplayıcıların çoğunun arabalarını iki yıldan fazla süre kullanmayı tercih ettikleri söylenebilir.

Cevaplayıcıların %59.2'si farklı marka otomobil kullanmayı tercih etmişlerdir. Son dönemlerde yabancı marka otomobillerin piyasaya girmesi müşterileri farklı markaları denemeye yönlendirmiştir.

Otomobili aldığı bayiden memnun olmayanlar %53.9'dur. Otomobilinin tamir ve bakımı için tekrar aynı servise gelmeyi düşünmeyenler de %56'dır. Cevaplayıcıların otomobil ve bayiden tatminsizliği görülmektedir. Tablo 14'deki bulgular hatırlanırsa cevaplayıcılar, bayiden ve servisten tatmin olduklarını ifade etmişlerdi. Müşteriler tatmin olduklarını söylemekle birlikte bayiye bağlılıkları yoktur denebilir. Bu yargı sadece müşterileri tatmin konuları ile değerlendirmenin eksik olduğunu müşteri bağlılığı ile ilgili değişkenlerin de eklenmesi gerektiğini ispatlamaktadır.

Tablo 14'de cevaplayıcıların %62.8'sinin kampanyaya katılmayı red etmiştir. Aslında tekrar aynı bayiden otomobil almayı düşünmeyenlerin ağırlıklı olduğu gözönüne alınırsa beklenen bir sonuçtur. Ancak ülkedeki ekonomik istikrarsızlık nedeniyle kişilerin birikimlerini harcamama eğilimi olduğu gözardı edilmemelidir. Cevaplayıcıların %52.5'i otomobil bayisini etrafındakilere tavsiye etmemektedirler. Yani, bayi hakkında olumsuz düşünmektedir.

Bayilerin müşteriyi elde tutmak için çalışmalar yapmaları gerekecektir. Yukarıdaki sonuçlara göre, müşteri bayilere çok bağlı değildir. Bunun başlıca sebebi; yerli ve yabancı otomobil sektöründeki rekabettir. Müşterinin diğer markaya kayması çok kolaydır. Özellikle yabancı markalı otomobillere. Bu markalarla rekabet etmek için çaba gösteren yerli markalı otomobil şirketleri, bayilerinin sunduğu hizmetlerle öne geçmeyi hedeflemelidir. Bu, mevcut müşterilerini elde tutma çalışmaları gerektirir. Mesela; eski otomobilin üst modelle değiştirilmesi, 0 faizli kredi desteği ile otomobil satılması, ilk yıl bakımın bedava yapılması, bir yıllık sigorta bedelinin ödenmesi gibi. Tüm bu çalışmaların yanısıra daha kolay bir elde tutma stratejisi vardır: müşterinin şikayetini bayiye söylemesini sağlayarak sorununu çözmek. Çünkü müşteri açısından sorunu çözülen bayi güvenilirdir. Bu nedenle tercih edilir. Bu tür müşteriler hep aynı marka otomobil satın alırlar. Türkiye'deki otomobil sahiplerinin yıllarca kolay yedek parça buldukları için yerli otomobil tercih etmesine benzer şekilde şikayete önem verdiğini gösteren bayiler de tercih sebebi olacaktır.

Tablo 15. Müşterilerin Şikayet Toplama Yöntemlerinin Kullanım Sıklığı

ŞİKAYET TOPLAMA YÖNTEMLERİ	Kullanmam		Arasına Kullanırım		Kullanırım		Sık Kullanırım		TOPLAM	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Şikayet Kutusu	4	1.4	22	7.8	207	73.4	49	17.4	282	100.0
Bayi Personeli	10	3.5	10	3.5	46	16.3	216	76.6	282	100.0
Müşteri Anketleri	20	7.1	43	15.2	199	70.6	20	7.1	282	100.0
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	16	5.7	64	22.3	27	9.6	175	62.4	282	100.0
Ücretsiz Telefon Hattı	50	17.7	40	14.2	141	50.0	51	18.1	282	100.0
Çağrı Merkezi	26	9.2	30	10.6	164	58.2	62	22.0	282	100.0

Tablo 15’de görüleceği üzere müşteri şikayetlerini personele ve müşteri bilgi/destek masalarına anlatmayı tercih etmektedir. Ancak bu bayilerin sadece %21.4’inde müşteri bilgi/destek masaları vardır(Tablo 10). Bu yöntemlerin yanı sıra şikayet kutusunu, müşteri anketlerini, ücretsiz telefon hatlarını ve çağrı merkezlerini kullanmaktadır. Bu sonuçlardan ankete cevap veren müşteriler şikayet toplama yöntemlerini kullandıkları ortaya çıkar.

Tablo 16. Müşterilerin Şikayet Toplama Yöntemlerine Verdikleri Önem Düzeyleri

ŞİKAYET TOPLAMA YÖNTEMLERİ	Çok Önemsiz		Önemsiz		Fikrim Yok		Önemli		Çok Önemli		TOPLAM	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Şikayet Kutusu	14	5.0	17	6.0	72	25.5	107	37.9	72	25.5	282	100.0
Bayi Personeli	4	1.4	34	12.1	53	18.8	81	28.7	110	39.0	282	100.0
Müşteri Anketleri	8	2.8	34	12.1	67	23.8	115	40.8	58	20.6	282	100.0
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	4	1.4	45	16.0	77	27.3	87	30.9	69	24.5	282	100.0
Ücretsiz Telefon Hattı	14	5.0	29	10.3	76	27.0	93	33.0	70	24.8	282	100.0
Çağrı Merkezi	1	0.04	56	19.9	64	22.7	109	38.7	52	18.4	282	100.0

Tablo 16'dan görüleceği gibi ankete katılan müşteriler, bayi personeli yoluyla şikayetlerin toplanmasını önemli olarak değerlendiriyorlar. Diğer şikayet toplama yöntemleri de cevaplayıcı açısından önemli olarak değerlendirilmiştir

### 8.1.3. Şikayet Toplama Yöntemlerinden Beklentileri Gösteren Bulgular

Tablo 17'de müşterilerin şikayet toplama yöntemlerinden beklentilerini hakkındaki değerlendirmelerinin ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır.

Tablo 17. Müşterilerin Şikayet Toplama Yöntemlerinden Beklentilerinin Ortalamaları

İFADELER	Ortalama	Standart Sapma
1-Şikayet politikaları müşterilerden yana oluşturulmalıdır.	4.57	0.82
2-Müşteri. şikayetini işletmeye anlatmak için çok zaman harcamamalıdır.	4.63	0.64
3-Müşteri. şikayet etmek için karmaşık prosedürlerle uğraşmamalıdır.	4.60	0.67
4-Müşteriye birkaç kanaldan(telefon. faks. internet gibi) şikayet etme kolaylığı sağlanmalıdır.	4.78	0.41
5 <sup>a</sup> -Şikayet çözüm süresi. çok uzun olabilir.	4.45	0.69
6-Şikayet eden müşteriye. sonuç mutlaka bildirilmelidir.	4.57	0.73
7-Benzer şikayetlere benzer çözümler önerilmelidir.	4.64	0.61
8-Tüm şikayetler yazılı ve kayıtlı olmalıdır.	4.46	0.63
9-Şikayet kutusunun yanında kalem ve kağıt olmalıdır.	4.69	0.73
10-Şikayet kutularını müşterinin görebileceği bir yerde bulundurulmalıdır.	4.94	0.48
11-Müşterinin rahat etmesi için uygun fiziksel ortam sağlanmalıdır.	4.89	0.45
12-Şikayet kutusuna iletilen şikayetlerin sonucu herkesin görebileceği bir panoda açıklanmalıdır.	4.61	0.67
13-En iyi bilginin müşteriiden alınacağını düşünülerek sırdaş müşteriler edinilmelidir.	4.62	0.64
14-Şikayet konusunda tüm personel eğitilmelidir.	4.69	0.59
15 <sup>a</sup> -Bayiinin şikayetlerle ilgilenen şikayet birimi ya da personel bulundurması gerekmez.	4.55	0.58
16-Şikayeti anlatan müşteriye kibar davranmalıdır.	4.59	0.53
17-Personelin şikayetin çözmek için önerdiği ilk çözüm. doğru çözüm olmalıdır.	4.93	0.39
18 <sup>a</sup> -Şikayetin çözümü esnasında verilen tüm sözler tutulmasa da olur.	4.94	0.34
19-Personel. sorun çözüldükten sonra müşterinin memnun olup olmadığını kontrol etmelidir.	4.90	0.49
20-Bayi. şikayetleri topladığı bir merkez(müşteri dinleme masası. müşteri destek merkezi gibi) kurmalıdır.	4.97	0.24
21-Gelen tüm şikayetler ilgili birimlere iletilmelidir.	4.96	0.30
22-Düzenli aralıklarla müşteri anketleri yapılmalıdır.	4.88	0.62
23-Anketlerin cevaplama kolay olmalıdır.	4.60	0.78
24-Belli aralıklarla müşteriler bayiye davet edilerek fikirleri öğrenilmelidir.	4.68	0.64
25-Müşteri. istediği anda telefon açarak bayiye ulaşmalıdır.	4.79	0.84
26-Bayi telefon hattında sorunları çözebilecek nitelikte bilgili personel bulundurmalıdır.	4.45	0.64
27 <sup>a</sup> -Ücretsiz telefon hattı müşterinin bayiye ulaşmasını kolaylaştırır.	4.48	0.68
28-Telefon hattındaki müşteri. müşteri temsilcisine bağlanmak çok beklememelidir.	4.87	0.58
29-Müşteri temsilcisi. müşterinin her aramasında aynı bilgileri(isim. yaş.cinsiyet vb) tekrar tekrar sormalıdır.	4.27	0.83
30-Çağrı merkezlerinde(444lü telefon hatları); müşteri şikayetini söylediğinde çözülmelidir.	4.02	0.78
31-Müşteri. bir müşteri numarasıyla işlemlerini telefon ya da internet üzerinden kendisi de yapabilmelidir.	4.36	0.59

<sup>a</sup> Bu soruların değerleri ters çevrilmiştir.

Müşterilerin dört değerinin altında değerlendirmelerinin olmadığı görülmektedir. Bu bulgu, müşterilerin bu ifadelerin tümüne katıldıklarını gösterir. Demekki; müşteriler şikayet toplama yöntemlerinin müşteriye yönelik olmasını beklemektedirler.

#### 8.1.4. Müşterilerin Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular

Son olarak, ankete cevap veren müşterilerle ilgili demografik bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 18. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	237	84.0
Kadın	45	16.0
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlkokul	12	4.3
Ortaokul	23	8.2
Lise	50	17.7
Üniversite	197	69.9
<b>Medeni Durum</b>		
Bekar	84	29.8
Evli	191	67.7
Dul/Boşanmış	7	2.5
<b>Yaş Grupları</b>		
18 ila 25 yaş arası	38	13.5
26 ila 33 yaş arası	73	25.9
34 ila 41 yaş arası	58	20.6
42 ila 49 yaş arası	60	21.3
50 ila 57 yaş arası	42	14.9
57 yaş ve daha fazla	11	3.9
<b>Meslek Durumu</b>		
Kamu	126	44.7
Özel	87	30.9
Serbest	56	19.9
Emekli	13	4.5
<b>Aylık Gelir</b>		
500 - 999 milyon arası	84	29.8
1000 - 1499 milyon arası	89	31.6
1500 - 1999 milyon arası	48	17.0
2000 -2499 milyon arası	33	11.7
2500 milyon ve üstü	28	9.9
<b>Aylık Yakıt Tutarı</b>		
99 milyondan az	71	25,2
100 - 199 milyon arası	131	46,5
200 - 299 milyon arası	32	11,3
300 - 399 milyon arası	24	8,5
400 - 499 milyon arası	13	4,6
500 milyon ve üstü	11	3,9
<b>TOPLAM</b>	<b>282</b>	<b>100.0</b>

Araştırma kapsamına dahil olan müşterilerin hemen hemen tamamının(%84'ünün) erkeklerden oluştuğu söylenebilir. Aslında bu, beklenen bir sonuçtur. Türk aile yapısında otomobilin tamir veya bakımını genellikle erkek yaptırır. Bu araştırmada da benzer sonuç elde edilmiştir. Müşterilerin önemli bir kısmının eğitim durumları yüksektir: Üniversite mezunları %69.9 ve lise mezunları %17.7 oranında yer tutmaktadır. %87.6'lık bir müşteri grubu iyi bir eğitim seviyesine sahip olduğu ifade edilebilir. Bu, anketin anlaşılmasını ve cevaplanmasını arttıran demografik bir bilgidir. Cevaplayıcıların %67.7'sinin evli olduğu sonucu bulunmuştur. Bu sonuç, ankete katılanların şikayet konusunda duyarlı olduğunu göstermektedir. Çünkü cevaplayıcılar kendileri dışında aileleri karşı sorumluk duymaktadırlar. Bundan dolayı arabalarında ortaya çıkan sorun karşısında daha titiz davranacaklardır.

Cevaplayıcıların, %67.8 26 ila 49 yaş arasındadır. %44.7'si kamu sektöründe çalışmaktadır. Ankete katılanlar arasında işsiz kimse yoktur. Bu sonuç; Türkiye'de otomobili olan kişilerin gelirinin olması gerektiğini bir kez daha ortaya çıkarmıştır. Cevaplayıcıların %61.4'ünün aylık geliri 1.5 milyon altındadır. Yarıya yakını(%46.5) aylık 100 ila 199 milyon arasında yakıt kullanmaktadır.

## 8.2. Güvenilirliğin Test Edilmesi

Analizlere başlamadan önce, verilerin kendi içinde iç tutarlılığının olup olmadığını belirlemek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi; ankette ölçülmek istenen ortak değeri, eşit olarak paylaşmayan değişkenlerin belirlenmesini ve bu değişkenlerin analiz dışı bırakılarak ölçeğin iç tutarlılığını artırılmasını amaçlar. Analiz aşamasında ölçülmek istenen ortak değeri temsil etmeyen değişkenlerin tespitinde Alfa Katsayısı ve Parça- Bütün Korelasyonundan yararlanılmıştır<sup>159</sup>. Bu analize alınan değişkenlerin önce Alfa katsayısı hesaplanır. Bu katsayının üstünde yer alan ifadeler silinerek yeniden Alfa katsayısına bakılır. Bu işlem analize alınan değişkenlerin değerleri Alfa katsayısından altında kalana kadar devam eder.

Faktör analizi yapılacak olan ifadelerin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Alfa katsayısı 0.6748 çıkmıştır(Ek 3). Bu değer üstünde değeri olan ifadeler; 1,3,5,29 ve 30'uncu ifadelerdir. Bu ifadeler silindiğinde Alfa katsayısı 0.7313 çıkmıştır. Bu değer üstünde

<sup>159</sup> Türker Baş, **Anket Nasıl Hazırlanır? Anket Nasıl Uygulanır?, Anket Nasıl Değerlendirilir?**, (Ankara: Şeçkin Yayınevi, 2001), s.191.

üstünde değer yoktur. Yani; ankette şikayet toplama yöntemlerinin özelliklerini içeren ifadelerle ilgili iç tutarlılığı olumsuz etkileyen ifade bulunmamaktadır.

### 8.3. Şikayet Toplama Yöntemlerinin Özelliklerinin Belirlenmesi

Müşterilerin işletmeye şikayetlerini kolaylıkla anlatmaları için gerekli olan özellikleri belirlemek için faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analizin faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Bartlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçeklerine bakılmıştır.

Bartlett testi, ana kütle bütünlüğünü test eden Bartlett tarafından geliştirilen küresellik testidir. Analizde küresellik test değeri; 1162.51 olarak vermektedir. Bu değer, 0.00 anlamlılık düzeyinde geçerlidir. Yani; ana kütle içindeki değişkenler arasında bir ilişkinin var olduğunu gösterir.

Faktör analizinin geçerliliğini daha baştan gösteren bir diğer test de Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) testidir. KMO, bir oran olup, %60'ın üstünde olması arzulanır<sup>160</sup>. KMO testinin sonucu ise %69.2 olarak gösterilmektedir. Bu korelasyon da ilişkinin nispeten güçlü olduğunu göstermektedir. Bu iki sonuç faktör analizine devam etmede bir sakınca olmadığını ve sonuçların faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 19. Bartlett Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi		0.692
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-kare Değeri	1162.506
	F Anlamlılık Değeri	0.000

SPSS'de yapılan faktör analizi sonucunda faktörlerin varyansı açıklama düzeyini belirlenmiştir. Oluşturulan toplam varyansı açıklama tablosu incelendiğinde özdeğeri 1'den büyük olan faktörlerin varyansı açıklama oranının kümülatif olarak %66.787 olduğu görülmüştür. Bu oran faktör analizine göre, öz değeri 1'den büyük olan bu faktörlerin varyansı açıklama düzeyini ifade eder. Bu oranın minimum %60 olması gerektiği gözönüne alındığında %66.787 oranının varyansı açıklama düzeyini ortaya koyması bakımından yeterli olduğu söylenebilir.

<sup>160</sup> Nakip, a.g.e., s. 409.

Tablo 20. Toplam Varyansı Açıklama Tablosu

Başlangıç Özdeğerleri				Rotasyonlu Kareler Toplamı		
İfadeler	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
2	1.472	16.399	16.399	0.687	7.661	7.661
4	0.746	8.312	24.711	0.514	5.726	13.387
6	0.629	7.013	31.724	0.617	6.875	20.262
7	0.550	6.130	37.854	0.590	6.573	26.835
8	0.516	5.755	43.609	0.713	7.949	34.784
9	0.486	5.417	49.026	0.491	5.471	40.255
10	0.450	5.013	54.039	0.627	6.987	47.243
11	0.403	4.487	58.527	0.457	5.096	52.339
12	0.381	4.246	62.773	0.593	6.611	58.950
13	0.360	4.014	66.787	0.703	7.837	66.787
14	0.326	3.637	70.424			
15	0.309	3.438	73.862			
16	0.286	3.187	77.050			
17	0.270	3.007	80.057			
18	0.242	2.693	82.749			
19	0.227	2.527	85.276			
20	0.214	2.385	87.661			
21	0.211	2.347	90.008			
22	0.180	2.002	92.009			
23	0.165	1.835	93.844			
24	0.144	1.610	95.455			
25	0.133	1.485	96.940			
26	0.118	1.315	98.255			
27	0.0007	0.865	99.120			
28	0.0005	0.520	99.640			
31	0.0003	0.360	100.000			



Analiz sonuçlarına göre tablonun birinci sütunundaki değerler birinci faktörü oluşturmaktadır. Birinci faktörü oluşturan ifadelerin ortak özelliği müşteri odaklı olmalarıdır. Bu nedenle bu faktöre *müşteri odaklı tutum* adı verilmiştir.

İkinci sütundaki değerler, ikinci faktörü oluşturmaktadır. Bu ifadelerin ortak noktası, müşteriye değer verilmesidir. Şikayeti ile ilgilenme, çözümü için bekletmeme, müşterinin kendisinden bilgi alma ve uygun fiziksel ortamın sağlanması bayinin müşteriye değer verdiğini gösterir. Bu nedenle bu faktör, *müşteriye değer verilmesi* olarak isimlendirilmiştir.

Üçüncü faktöre, *telefonla ulaşım kolaylığı* adı verilmiştir. "Telefon hattındaki müşteri, müşteri temsilcisine bağlanmak için çok beklememelidir." ve "Müşteri, istediği anda telefon açarak bayiye ulaşmalıdır." ifadeleri bu ismin verilmesinde etkili olmuştur.

Dördüncü faktör, *şikayetin bayide toplanması* olarak ifade edilmiştir. Çünkü şikayet kutusu şikayetin bayiye iletilmesini teşvik eder. Ayrıca bayi personeli ile ilgili ifadeler şikayetin bayide toplanmasını çağrıştırmıştır.

Beşinci faktördeki dört ifade de süreçle alakalıdır. Müşteriye şikayet sonucunun bildirilmesi, şikayetin yazılı ve kayıtlı olması, cevaplama süresinin kısa olması ve şikayetlere benzer çözümler getirme ifadeleri *çözüm sürecinin geliştirilmesi* başlığı altında birleştirilmiştir.

Altıncı faktör, *bayinin ücretsiz telefon hattını kullanması* olarak adlandırılmıştır. Özellikle " Ücretsiz telefon hattı müşterinin bayiye ulaşmasını kolaylaştırılmaz "olumsuz ifadesi bu ismin seçilmesinde önemlidir.

Yedinci faktör, şikayet kutusu ve müşteri anketleri ile ilgilidir. Bu nedenle *müşteriden bilgi toplama* olarak adlandırılmıştır.

Sekizinci faktörü oluşturan ilk ifade " Müşteri, bir müşteri numarasıyla işlemlerini telefon ya da internet üzerinden kendisi de yapabilmelidir" ifadesidir. Diğer ifade bu ifadeyi desteklemektedir. Bu nedenle bu faktöre *internetten yararlanma* ismi verilmiştir

Son faktör, " Müşteriye birkaç kanaldan(telefon, faks, internet gibi) şikayet etme kolaylığı sağlanmalıdır" ifadesini içermektedir. Görüleceği üzere bir faktörden oluşmaktadır. Bundan dolayı bu faktörü bir önceki faktöre eklenmiştir. Zaten dokuzuncu sütundaki ilişki değeri (0.797) sekizinci sütundaki değere(0.766) oldukça

yakındır. Bu nedenle son iki faktör birleştirilerek *internet ve diğer kanallardan yararlanma imkanı sağlama* başlığı altında toplanmıştır.

Özetlenirse, faktör analizi sonucunda sekiz faktör bulunmuştur. Bu faktörler müşterinin şikayet toplama yöntemlerinden beklentilerini ifade etmektedir. Bu özellikler aşağıdadır:

- Bayinin müşteri odaklı olması,
- Müşteriye değer verilmesi,
- Bayiye telefonla ulaşım kolaylığı,
- Şikayetin bayide toplanması,
- Çözüm sürecinin geliştirilmesi,
- Ücretsiz telefon hattının kullanılması,
- Müşteriden bilgi toplama,
- İnternet ile diğer kanallardan yararlanma imkanı sağlamadır.

#### **8.4. Şikayet Toplama Yöntemleriyle İlgili Özelliklere Göre Müşterilerin Değerlendirmesine İlişkin Analiz Sonuçları**

Faktörler belirlendikten sonra, tatmin olan ve tatmin olmayan müşteriler arasında şikayet toplama yöntemleri arasında fark olup olmadığı MANOVA analizi sonuçlarıyla bulunmuştur.

Daha önce bahsedilen müşteri tatmini ve müşteri bağlılığını ifade eden konularla ilgili ayrı ayrı analiz yapılmıştır.

##### **8.4.1. Müşteri Tatmini Konularına İlişkin Analiz Sonuçları**

Müşterilerin şikayet toplama yöntemleriyle ilgili beklentilerini ifade eden özellikler müşteri gruplarına (tatmin olan ve tatmin olmayan müşteri grupları) göre fark gösterebilir. Bu hipotezi test etmek amacıyla uygulanan MANOVA analizi sonucunda gruplar arasında önceki tecrübesine göre tatmin olan müşteri grubu ile tatmin olmayan müşteri grubu arasında fark bulunmuştur.

Tablo 22. Önceki Tecrübe İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR		F Değeri	F Anlamlılık Değeri
	Daha Önce Şikayeti Olan Müşteriler	Daha Önce Şikayeti Olmayan Müşteriler		
Faktör 1	4.7103	4.7277	0.171	0.680
Faktör 2	4.8941	4.8259	3.527	0.061
Faktör 3	4.7725	4.7262	0.529	0.468
Faktör 4	4.9732	4.8980	4.285	<b>0.039</b>
Faktör 5	4.5471	4.5714	0.201	0.655
Faktör 6	4.5412	4.4732	1.989	0.160
Faktör 7	4.7971	4.7679	0.206	0.650
Faktör 8	4.5510	4.5833	0.646	0.422

Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =2.136 Anlamlılık Düzeyi=0.033

Faktörlerle ilgili MANOVA sonucuna göre Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Anlamlılık Düzeyi 0.033 değeri bulunmuştur. Bu değer, 0.05'den küçük olduğu için gruplar arasında fark vardır. Yani; daha önce otomobille ilgili sorununu bayiye ileten müşteri grubu ile daha önce şikayeti olmayan müşteri grubu arasında fark vardır. Farklılığın ortaya çıktığı şikayet toplama yöntemi ile ilgili özellik, Faktör 4(şikayetin bayide toplanması)tür.

Faktör 4 ile ilgili ortalamalara bakılırsa daha önce şikayeti olan müşterilerin ortalaması(4.9732), şikayeti olmayan müşterilerin ortalamasından(4.8980) daha yüksektir. Daha önce otomobiliyle ilgili herhangi bir şikayet yaşayan müşteriler, şikayetin bayide toplanması gerektiği konusunda hemfikirlidir. Bu müşteriler önceki tecrübelerinde yaşadıklarının sonucunda şikayetlerin bayide toplanmasını beklemektedirler. Susskind'in yaptığı çalışmada şikayeti çözülen müşterinin işletmeye güven duyduğu bulunmuştur<sup>161</sup>. Bu analizde bulunan sonuca benzerdir. Daha önce şikayeti olan müşteri, tecrübesine dayanarak şikayetlerin bayide toplanması gerektiğini düşünmektedir.

Diğer tatmin konularında(yukarıda analizi yapılan önceki tecrübeye dayalı tatmin dışındaki konular) yapılan analiz sonuçlarına göre, tatmin olan ve tatmin olmayan müşteriler arasında fark yoktur. Bu konularla ilgili bulunan analiz sonuçları toplu olarak Tablo 23'de verilmiştir.

<sup>161</sup> Susskind, a.g.e. , s.32.

Tablo 23. Müşteri Tatmini İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR		F Değeri	F Anlamlılık Değeri
	Tatmin Olan Müşteriler	Tatmin Olmayan Müşteriler		
<b>Üründen Tatmin</b>				
Faktör 1	4.7191	4.7143	0.013	0.909
Faktör 2	4.8824	4.8437	1.120	0.291
Faktör 3	4.7608	4.7440	0.069	0.793
Faktör 4	4.9137	4.9494	0.954	0.330
Faktör 5	4.5608	4.5506	0.035	0.852
Faktör 6	4.5176	4.5089	0.032	0.857
Faktör 7	4.7676	4.8125	0.487	0.486
Faktör 8	4.5725	4.5506	0.297	0.586
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =0.420 Anlamlılık Düzeyi=0.909</b>				
<b>Bayiden Tatmin</b>				
Faktör 1	4.6982	4.7436	1.191	0.276
Faktör 2	4.8750	4.8559	0.277	0.599
Faktör 3	4.7459	4.7655	0.096	0.757
Faktör 4	4.9207	4.9379	0.223	0.637
Faktör 5	4.5285	4.5960	1.575	0.210
Faktör 6	4.5000	4.5339	0.500	0.480
Faktör 7	4.7622	4.8178	0.761	0.384
Faktör 8	4.5630	4.5650	0.002	0.961
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =0.526 Anlamlılık Düzeyi=0.837</b>				
<b>Şikayet Sisteminden Tatmin</b>				
Faktör 1	4.6933	4.7411	1.357	0.245
Faktör 2	4.8582	4.8759	0.246	0.620
Faktör 3	4.7589	4.7494	0.023	0.880
Faktör 4	4.9149	4.9409	0.528	0.468
Faktör 5	4.5437	4.5697	0.238	0.626
Faktör 6	4.4775	4.5508	2.418	0.121
Faktör 7	4.7908	4.7801	0.029	0.866
Faktör 8	4.5556	4.5721	0.176	0.675
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =0.497 Anlamlılık Düzeyi=0.858</b>				
<b>Servisten Tatmin</b>				
Faktör 1	4.7258	4.6977	0.395	0.530
Faktör 2	4.8712	4.8576	0.123	0.726
Faktör 3	4.7415	4.7829	0.374	0.541
Faktör 4	4.9099	4.9690	2.331	0.128
Faktör 5	4.5493	4.5736	0.177	0.674
Faktör 6	4.4881	4.5736	2.798	0.096
Faktör 7	4.7653	4.8314	0.937	0.334
Faktör 8	4.5782	4.5310	1.222	0.270
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.132 Anlamlılık Düzeyi=0.342</b>				

Tablo 23'nin devamı. Müşteri Tatmini İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR		F Değeri	F Anlamlılık Değeri
	Tatmin Olan Müşteriler	Tatmin Olmayan Müşteriler		
<b>Personelden Tatmin</b>				
<b>Satış Personeli</b>				
Faktör 1	4.7333	4.6810	1.382	0.241
Faktör 2	4.8705	4.8592	0.085	0.770
Faktör 3	4.7248	4.8199	1.995	0.159
Faktör 4	4.9043	4.9808	3.957	0.048
Faktör 5	4.5573	4.5556	0.001	0.976
Faktör 6	4.5145	4.5134	0.000	0.983
Faktör 7	4.7718	4.8161	0.423	0.516
Faktör 8	4.5795	4.5287	1.421	0.234
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.190 Anlamlılık Düzeyi=0.305</b>				
<b>Servis Personeli</b>				
Faktör 1	4.7219	4.7091	0.090	0.765
Faktör 2	4.8736	4.8558	0.231	0.631
Faktör 3	4.7079	4.8333	3.811	0.052
Faktör 4	4.9176	4.9455	0.567	0.452
Faktör 5	4.5468	4.5737	0.238	0.626
Faktör 6	4.5094	4.5224	0.071	0.790
Faktör 7	4.7584	4.8317	1.268	0.261
Faktör 8	4.5899	4.5192	3.023	0.083
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.221 Anlamlılık Düzeyi=0.287</b>				
<b>Şikayet Personeli</b>				
Faktör 1	4.7072	4.7288	0.274	0.601
Faktör 2	4.8701	4.8635	0.034	0.854
Faktör 3	4.6886	4.8308	5.250	0.023
Faktör 4	4.9035	4.9564	2.186	0.140
Faktör 5	4.5461	4.5692	0.188	0.665
Faktör 6	4.5066	4.5231	0.121	0.728
Faktör 7	4.7664	4.8077	0.427	0.514
Faktör 8	4.5636	4.5641	0.000	0.990
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =0.903 Anlamlılık Düzeyi=0.514</b>				

Yapılan çok değişkenli varyans analizi(MANOVA) sonucuna göre Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Anlamlılık düzeyi sonuçları 0.05'den küçük olmadığı için faktörler itibariyle tatmin olan ve olmayan müşteriler arasında fark yoktur (Tablo 22). Yani tatmin olan ve tatmin olmayan müşterilerin-önceki tecrübe dışındaki- şikayet toplama yöntemleri ile ilgili beklentileri aynıdır. Hatırlanacağı gibi, Tablo 17'de yer alan ifadelere cevaplayıcılar ortalama olarak dört değerinin üstünde cevap vermişlerdi. Tatmin olan ve olmayan müşteriler, müşteriye yönelik şikayet toplama yöntemleriyle

ilgili ifadelere “katılıyorum” cevabını uygun görmüşlerdir. Bu durumda fark olmaması beklenen bir sonuçtur. Ürün, bayi, servis, şikayet sistemi ve personelden tatmin olan ve tatmin olmayan müşteriler, şikayet toplama yöntemlerinin müşteriye yönelik hazırlanması ve kullanılması beklentisi içindedirler.

#### 8.4.2. Müşteri Bağlılığına İlişkin Analiz Sonuçları

Müşteri bağlılığı ile ilgili MANOVA analizi sonuçlarına göre marka ve servis tercihinde gruplar arasında fark vardır.

Tablo 24.Marka Tercihi İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR		F Değeri	F Anlamlılık Değeri
	Aynı Markayı Tercih Edenler	Farklı Markayı Tercih Edenler		
Faktör 1	4.7478	4.6961	1.530	0.217
Faktör 2	4.8891	4.8518	1.056	0.305
Faktör 3	4.7681	4.7445	0.138	0.710
Faktör 4	4.9652	4.9022	3.024	0.083
Faktör 5	4.5449	4.5649	0.135	0.713
Faktör 6	4.5159	4.5130	0.004	0.951
Faktör 7	4.7043	4.8413	4.646	<b>0.032</b>
Faktör 8	4.7420	4.4411	70.423	<b>0.000</b>

Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =10.941 Anlamlılık Düzeyi=0.00

Bu analize göre aynı markayı tercih eden müşterilerle farklı markayı tercih eden müşteriler arasında faktörler itibariyle istatistikî olarak fark vardır.

Tabloda yer alan F değerleri anlamlılık düzeyine göre farklı olan faktörler; Faktör 7(Müşteriden Bilgi Toplama) ve Faktör 8(İnternet ve Diğer Kanallardan Yararlanma) olarak bulunmuştur.

Faktör 7 itibariyle grup ortalamalarına bakıldığında; farklı markayı tercih edenlerin ortalaması(4.8413) aynı markayı tercih edenlerin ortalamasından(4.7043) daha büyüktür. Farklı markayı tercih eden müşteriler, kendilerinden bilgi toplanması gerektiğini düşünmektedirler. Diğer markaların bu yöntemi kullandığını gören müşteri diğer bayiye geçme eğilimindedir. Aslında müşteriden bilgi toplanması bayi açısından da avantajlıdır. Bayi; ürün, hizmet, süreç, personel gibi konularda aksayan yönleri kolaylıkla bulabilirler.

Faktör 8 için ortalamalara bakıldığında aynı markayı tercih edenlerin ortalaması(4.7420), farklı markayı tercih edenlerin ortalamasından(4.4411) daha büyüktür. Araştırmaya katılan müşteriler içinde aynı markayı tercih eden müşteriler, internet ve diğer kanalları kullanmaktadır. Bu müşteri grubu, aynı markayı birden fazla kanal aracılığıyla kullandığı için tercih etmektedir. Yani, müşteri açısından hız ve kolaylık önemlidir.

Tablo 25. Servis Tercihi İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR		F Değeri	F Anlamlılık Değeri
	Aynı Servisi Tercih Edenler	Farklı Servisi Tercih Edenler		
Faktör 1	4.7339	4.7041	0.515	0.474
Faktör 2	4.8931	4.8465	1.684	0.195
Faktör 3	4.7715	4.7405	0.243	0.622
Faktör 4	4.9785	4.8882	6.412	<b>0.012</b>
Faktör 5	4.5672	4.5485	0.121	0.728
Faktör 6	4.5000	4.5253	0.282	0.596
Faktör 7	4.7339	4.8259	2.123	0.146
Faktör 8	4.7016	4.4557	44.422	<b>0.000</b>

Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =7.598 Anlamlılık Düzeyi=0.00

Tablo 25'e göre yeniden aynı bayi servisini kullanmayı tercih eden müşterilerle tercih etmeyen müşteriler arasında istatistikî yönden anlamlı bir fark vardır.

F Anlamlılık Düzeyine göre bu farklılık Faktör 4 (Şikayetin Bayide Toplanması) ve Faktör 8 (İnternet ve Diğer Kanallardan Yararlanma) ile ilgilidir. Faktör 4 incelenirse; aynı servise tekrar gelmeyi tercih edenlerin ortalaması (4.9785) farklı servisi tercih edenlerin ortalamasından (4.8882) daha yüksektir. Bu durum, bayi servisini tercih eden müşteriler açısından şikayetin bayide çözülmesinin önemini vurgulamaktadır. Faktör 8 için ortalamalara bakıldığında aynı bayiyi tercih edenlerin ortalaması (4.7016), farklı bayiyi tercih edenlerin ortalamasından (4.4557) daha büyüktür. Araştırmaya katılan müşteriler içinde aynı bayi servisini tercih eden müşteriler, internet ve diğer kanalları kullanmaktadır. Müşterinin tercih ettiği servis kolay ve hızlı ulaşacağı servis olarak gözükmektedir.

Tablo 26. Diğer Marka Bağlılığı İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR				F DEĞERİ	F ANLAMLILIK DÜZEYİ	
	Kullanım Yılı	2 yıldan az	2 - 4 yıl	4 - 6 yıl			6 yıldan fazla
Faktör 1		4.7466	4.7033	4.7076	4.7095	0.245	0.865
Faktör 2		4.7872	4.9033	4.8898	4.8919	2.437	0.065
Faktör 3		4.7793	4.7956	4.7175	4.7162	0.437	0.727
Faktör 4		4.9189	4.9867	4.8983	4.9009	1.377	0.250
Faktör 5		4.5405	4.6222	4.5650	4.5000	0.975	0.405
Faktör 6		4.5135	4.4489	4.5593	4.5450	1.082	0.357
Faktör 7		4.7973	4.8200	4.7458	4.7703	0.249	0.862
Faktör 8		4.5721	4.5511	4.5537	4.5766	0.107	0.956
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.102 Anlamlılık Düzeyi=0.334</b>							
<b>Yeniden Satın Alma</b>							
Faktör 1		4.7269		4.7089		0.191	0.663
Faktör 2		4.8731		4.8618		0.098	0.754
Faktör 3		4.7641		4.7456		0.087	0.768
Faktör 4		4.9333		4.9232		0.079	0.779
Faktör 5		4.5897		4.5285		1.319	0.252
Faktör 6		4.5205		4.5088		0.061	0.805
Faktör 7		4.7654		4.8026		0.348	0.556
Faktör 8		4.6282		4.5088		9.428	0.002
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.391 Anlamlılık Düzeyi=0.200</b>							
<b>Kampanya</b>							
Faktör 1		4.7000		4.7274		0.414	0.520
Faktör 2		4.8405		4.8828		1.313	0.253
Faktör 3		4.6794		4.7985		3.445	0.064
Faktör 4		4.9079		4.9397		0.739	0.391
Faktör 5		4.6127		4.5235		2.642	0.105
Faktör 6		4.4921		4.5273		0.519	0.472
Faktör 7		4.7714		4.7938		0.118	0.732
Faktör 8		4.5683		4.5612		0.030	0.863
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.315 Anlamlılık Düzeyi=0.236</b>							
<b>Tavsiye Etme</b>							
Faktör 1		4.7399		4.6922		1.344	0.247
Faktör 2		4.8818		4.8507		0.752	0.387
Faktör 3		4.7635		4.7438		0.100	0.752
Faktör 4		4.9392		4.9154		0.440	0.508
Faktör 5		4.5608		4.5522		0.026	0.872
Faktör 6		4.4977		4.5323		0.534	0.466
Faktör 7		4.7703		4.8022		0.257	0.612
Faktör 8		4.5991		4.5249		3.581	0.059
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =0.914 Anlamlılık Düzeyi=0.505</b>							

Tablo 26’da yer alan sonuçlara göre müşteri bağlılığı sağlayan diğer değişkenler itibariyle müşteri grupları arasında istatistikî yönden anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

### **8.4.3. Demografik Bulgulara İlişkin Analiz Sonuçları**

Faktörlerle itibariyle cevaplayıcılar arasında fark olup olmadığını belirlemek için yapılan analiz sonuçlarına Ek 4’de yer verilmiştir. Bu analizler sonucunda müşteri grupları arasında demografik özellikler itibariyle fark yoktur.

## **8.5. Müşterilerin Şikayet Toplama Yöntemlerini Kullanımları İle İlgili Değerlendirmesine İlişkin Analiz Sonuçları**

Tablo 15’den hatırlanacağı gibi, Kayseri’deki bayilerde şikayet toplama yöntemleri bulunmaktaydı. Bu yöntemler arasında müşteriler kullanmayı tercih ettiği yöntemler hangisidir? Bu yöntemleri kullanan müşteri grubunun özelliği nedir? İşte; bu bölümde bu sorulara cevap aranacaktır.

Öncelikle kullanım düzeyleri ile ilgili değişkenlerin Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Bu katsayı 0.106 olarak bulunmuştur(Ek 3). Bu değer üstünde değer olmadığı için analize devam edilmiştir.

### **8.5.1. Müşteri Tatmini Konularına İlişkin Analiz Sonuçları**

Tatmin olan ve tatmin olmayan müşterilerin, şikayet toplama yöntemlerini kullanımları itibariyle fark olup olmadığını belirlemek amacıyla MANOVA analizi yapılmıştır. Analizin sonuçları ile ilgili bulgular Tablo 26’dir.

Bu tabloya göre, müşteri tatminini belirleyen değişkenlerin Hotelling’s  $T^2$  testinin F Anlamlılık Düzeyi 0.05 değerinden küçük değildir. Tatmin olan ve tatmin olmayan müşteriler arasında şikayet toplama yöntemlerini kullanımları itibariyle anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. Bu nedenle  $H_2$  hipotezi red edilmiştir.

Aslında varyans analizi sonucunda müşteri grupları arasında farklılığın olmaması da önemli bir istatistikî sonuçtur. Müşteri grupları arasında fark olmaması iki sebebe dayanır: ya müşteriler şikayet toplama yöntemlerini hiç kullanmıyorlardır. Ya da kullandıkları yöntemleri seçme şansları yoktur. Tablo 20 ile ilgili bulgular hatırlanırsa cevaplayıcıların sık kullandıkları yöntem personel ve müşteri bilgi/destek masalarıydı. Buna ilaveten cevaplayıcılar, şikayet kutusu, müşteri anketleri, ücretsiz telefon hattı ve

çağrı merkezini de kullandıklarını ifade etmişlerdi. Bu durumda müşteri bu yöntemleri kullanmaktadır. Ancak müşterinin göremeyeceği bir yerde şikayet kutusunun olması, müşteri bilgi/destek masalarının başka işlemler için kullanılması, ücretsiz telefon hatları ve çağrı merkezleri numaralarının kamuoyunda yayınlanmaması gibi tutumlardan dolayı müşterinin bu yöntemlerin varlığından haberi yoktur. Çünkü genel bir kanıya göre şikayetler bayinin başarısızlık göstergesidir. O halde şikayetleri yok etmek gerekir. Bayilerin bu anlayışı değiştirerek müşterilerini bu yöntemler hakkında bilgi vermeleri gerekir. Hatta şikayet yöntemleri, ürünün ek bir özelliği olarak müşteriye anlatılmalıdır.

Tablo 27. Şikayet Toplama Yöntemlerinin Kullanımı İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR		F Değeri	F Anlamlılık Değeri
	Tatmin Olan Müşteriler	Tatmin Olmayan Müşteriler		
Şikayet Toplama Yöntemleri				
<b>Ürün Tatmini</b>				
Şikayet Kutusu	2.82	2.58	3.678	0.056
Bayi Personeli	2.96	3.01	0.113	0.737
Müşteri Anketleri	2.47	2.37	0.912	0.340
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	2.39	2.19	3.157	0.077
Ücretsiz Telefon Hattı	2.38	2.40	0.020	0.888
Çağrı Merkezi	2.61	2.76	1.187	0.277
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.648 Anlamlılık Düzeyi=0.134</b>				
<b>Bayi Tatmini</b>				
Şikayet Kutusu	2.76	2.69	0.303	0.582
Bayi Personeli	2.96	3.01	0.119	0.730
Müşteri Anketleri	2.49	2.35	1.677	0.196
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	2.36	2.25	0.969	0.326
Ücretsiz Telefon Hattı	2.39	2.39	0.000	0.998
Çağrı Merkezi	2.62	2.74	0.740	0.390
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =0.624 Anlamlılık Düzeyi=0.711</b>				
<b>Şikayet Sistemi Tatmini</b>				
Şikayet Kutusu	2.76	2.70	0.261	0.610
Bayi Personeli	2.93	3.04	0.685	0.409
Müşteri Anketleri	2.47	2.39	0.530	0.467
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	2.43	2.20	3.989	0.047
Ücretsiz Telefon Hattı	2.46	2.32	1.117	0.292
Çağrı Merkezi	2.62	2.72	0.485	0.487
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.190 Anlamlılık Düzeyi=0.312</b>				

Tablo 27'nin devamı. Şikayet Toplama Yöntemlerinin Kullanımı İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR		F Değeri	F Anlamlılık Değeri
	Tatmin Olan Müşteriler	Tatmin Olmayan Müşteriler		
<b>Şikayet Toplama Yöntemleri</b>				
<b>Servis Tatmini</b>				
Şikayet Kutusu	2.80	2.56	3.243	0.073
Bayi Personeli	3.04	2.86	1.581	0.210
Müşteri Anketleri	2.45	2.38	0.314	0.576
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	2.33	2.28	0.146	0.703
Ücretsiz Telefon Hattı	2.39	2.38	0.004	0.950
Çağrı Merkezi	2.73	2.52	2.177	0.141
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.214 Anlamlılık Düzeyi=0.299</b>				
<b>Satış Personeli Tatmini</b>				
Şikayet Kutusu	2.75	2.68	0.273	0.602
Bayi Personeli	3.02	2.90	0.794	0.374
Müşteri Anketleri	2.46	2.36	0.824	0.365
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	2.33	2.28	0.179	0.673
Ücretsiz Telefon Hattı	2.41	2.34	0.202	0.653
Çağrı Merkezi	2.71	2.59	0.720	0.397
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =0.443 Anlamlılık Düzeyi=0.850</b>				
<b>Servis Personeli Tatmini</b>				
Şikayet Kutusu	2.85	2.52	6.616	0.011
Bayi Personeli	2.97	3.01	0.106	0.745
Müşteri Anketleri	2.40	2.48	0.544	0.461
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	2.26	2.40	1.512	0.220
Ücretsiz Telefon Hattı	2.37	2.42	0.141	0.708
Çağrı Merkezi	2.69	2.64	0.090	0.764
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.373 Anlamlılık Düzeyi=0.226</b>				
<b>Şikayet Personeli Tatmin</b>				
Şikayet Kutusu	2.91	2.52	10.171	0.002
Bayi Personeli	2.99	2.97	0.035	0.851
Müşteri Anketleri	2.46	2.39	0.403	0.526
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	2.26	2.38	1.103	0.294
Ücretsiz Telefon Hattı	2.42	2.35	0.248	0.619
Çağrı Merkezi	2.66	2.68	0.040	0.841
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.954 Anlamlılık Düzeyi=0.072</b>				
<b>Tecrübeye Dayalı Tatmin</b>	Şikayet Eden Müşteriler	Şikayet Etmeyen Müşteriler		
Şikayet Kutusu	3.07	3.06	0.014	0.904
Bayi Personeli	3.64	3.69	0.283	0.595
Müşteri Anketleri	2.77	2.79	0.034	0.855
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	2.31	2.25	0.452	0.502
Ücretsiz Telefon Hattı	2.69	2.68	0.007	0.935
Çağrı Merkezi	2.97	2.87	1.065	0.303
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =0.318 Anlamlılık Düzeyi=0.927</b>				

### 8.5.2. Müşteri Bağlılığına İlişkin Analiz Sonuçları

Müşteriyi elde tutmak ve müşteri sadakatı sağlamakla ilgili sonuçlarda farklılık bulunan gruplar; aynı bayiden yeniden ürün satın almayı tercih edenler ve tavsiye edenlerdir.

Tablo 28. Yeniden Otomobil Satın Alma İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR		F Değeri	F Anlamlılık Değeri
	Aynı Bayiye Tercih Edenler	Farklı Bayiye Tercih Edenler		
Şikayet Toplama Yöntemleri				
Şikayet Kutusu	3.08	3.06	0.072	0.789
Bayi Personeli	3.62	3.69	0.629	0.428
Müşteri Anketleri	2.82	2.74	1.136	0.287
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	2.21	2.36	2.701	0.101
Ücretsiz Telefon Hattı	2.82	2.57	5.029	<b>0.026</b>
Çağrı Merkezi	3.03	2.84	3.636	<b>0.058</b>

Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =2.266 Anlamlılık Düzeyi=0.038

Yeniden aynı bayiden otomobil satın almayı tercih edenler ve farklı bayiden otomobil satın almayı tercih eden müşteriler arasında fark vardır. Tabloda yer alan F değeri anlamlılık düzeyine göre altı şikayet toplama yöntemini arasında farklı olan faktörler, ücretsiz telefon hattı ve çağrı merkezleridir.

Ücretsiz telefon hatları için grup ortalamalarına bakıldığında aynı bayiye tercih edenlerin ortalaması(2.82), farklı bayiye tercih edenlerin ortalamasından(2.57) daha büyüktür. Aynı bayiye tercih eden müşteriler, ücretsiz telefon hatlarını kullanmaktadır. Müşteriyi elde tutmak için ücretsiz telefon hatları önemli bir yöntemdir. Müşteri bir telefonla bayiye ulaşabileceğini ve şikayetinin çözüleceğine inanıyorsa bayiye bağlı kalacaktır. Ama buna inanmıyorsa farklı bayiye kayar. Çağrı merkezi için ortalamalara bakıldığında aynı bayiye tercih edenlerin ortalaması(3.03) farklı bayiye tercih edenlerin ortalamasından(2.84) daha büyüktür. Ankete cevap veren müşteriler içinde aynı bayiye tercih eden müşteriler çağrı merkezini kullanmaktadır.

Ücretsiz telefon hatları ve çağrı merkezleri, teknolojiye dayalı şikayet toplama yöntemleridir. Yeniden aynı bayiden otomobil satın almayı düşünen müşteriler için teknolojiye dayalı şikayet toplama yöntemleri ile şikayetlerinin çözümleneceğini bilmek önemlidir. Bundan dolayı bu yöntemler müşteriye duyurulmalıdır. Bayilerin tüm dökümanlarında ücretsiz telefon hattı ve çağrı merkezi numaraları ve internet adresleri

bulunmalıdır. Plaka, bayi levhası, broşürler gibi gözönünde bulundurmak müşteriyi psikolojik olarak da rahatlatmaktadır.

Tablo 29. Tavsiye Etme İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR		F Değeri	F Anlamlılık Değeri
	Tavsiye Edenler	Tavsiye Etmeyenler		
Şikayet Toplama Yöntemleri				
Şikayet Kutusu	3.11	3.02	1.698	0.194
Bayi Personeli	3.66	3.66	0.011	0.918
Müşteri Anketleri	2.82	2.73	1.140	0.287
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	2.38	2.20	3.956	<b>0.048</b>
Ücretsiz Telefon Hattı	2.79	2.57	3.788	0.053
Çağrı Merkezi	3.03	2.81	5.001	<b>0.026</b>

Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =2.507 Anlamlılık Düzeyi=0.022

Tablodaki F anlamlılık düzeyine göre, şikayet toplama yöntemlerinin kullanımı açısından bayiyi etrafındakilere tavsiye eden müşterilerle tavsiye etmeyen müşteriler arasında anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur.

Tablo 29'da yer alan F değerleri anlamlılık düzeyine göre altı şikayet toplama yöntemi arasında istatistikî olarak farklı olan faktörler; müşteri bilgi/destek masaları ve çağrı merkezleridir.

Müşteri bilgi/destek masaları için ortalamalara bakılırsa bayiyi etrafındakilere tavsiye eden müşterilerin ortalaması(2.38) ve tavsiye etmeyenlerin ortalaması(2.20)'dir. Görüleceği gibi, tavsiye edenlerin ortalaması etmeyenlerden daha büyüktür. Bayiyi etrafındaki kişilere olumlu olarak tavsiye edenler bu masaları kullanmaktadırlar.

Çağrı merkezini tavsiye edenlerin ortalaması(3.03) ve tavsiye etmeyenlerin ortalaması(2.81)'dir. Bu durumda çağrı merkezini tavsiye edenlerin ortalaması etmeyenlerden daha büyüktür. Bayiyi tavsiye edenler çağrı merkezini de kullanmaktadırlar.

Bu iki yöntemde bayilerde en az bulunan yöntemlerdir: çağrı merkezi %14.3, müşteri bilgi/destek masaları %21.4 (Tablo 15.) Demekki, etrafındaki kişilere bayi hakkında olumlu görüşlerini anlatan müşteri diğer bayilerden farklı olan özelliklerden etkilenmektedir.

Tablo 30'da müşteri bağlılığı ile ilgili diğer analizlere yer verilmiştir:

Tablo 30. Diğer Müşteri Bağlılığı İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ortalamalar				F Değeri	F Anlamlılık Değeri
	2 yıldan az	2 - 4 yıl	4 - 6 yıl	6 yıldan fazla		
Şikayet Toplama Yöntemleri						
<b>Kullanım Yılı</b>						
Şikayet Kutusu	3.09	3.10	3.03	3.03	0.365	0.778
Bayi Personeli	3.73	3.66	3.51	3.71	1.234	0.298
Müşteri Anketleri	2.86	2.74	2.71	2.78	0.670	0.571
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	2.23	2.21	2.41	2.33	1.013	0.387
Ücretsiz Telefon Hattı	2.74	2.68	2.78	2.56	0.708	0.548
İnternet Şikayet Hattı	3.54	3.32	3.46	3.36	0.974	0.405
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.035 Anlamlılık Düzeyi=0.417</b>						
<b>Marka Tercihi</b>						
Şikayet Kutusu		3.10	3.05		0.508	0.477
Bayi Personeli		3.61	3.69		0.986	0.322
Müşteri Anketleri		2.75	2.80		0.350	0.555
Müşteri Bilgi/Destek Masaları		2.21	2.34		2.116	0.147
Ücretsiz Telefon Hattı		2.76	2.63		1.080	0.300
Çağrı Merkezi		2.99	2.89		1.086	0.298
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.013 Anlamlılık Düzeyi=0.417</b>						
<b>Servis Tercihi</b>						
Şikayet Kutusu		3.11	3.03		1.506	0.221
Bayi Personeli		3.63	3.68		0.404	0.526
Müşteri Anketleri		2.76	2.79		0.165	0.685
Müşteri Bilgi/Destek Masaları		2.23	2.34		1.472	0.226
Ücretsiz Telefon Hattı		2.69	2.68		0.020	0.888
Çağrı Merkezi		3.06	2.83		5.264	0.023
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.396 Anlamlılık Düzeyi=0.216</b>						
<b>Kampanya İle Değiştirme</b>						
Şikayet Kutusu		3.10	3.05		0.425	0.515
Bayi Personeli		3.61	3.69		0.821	0.366
Müşteri Anketleri		2.73	2.80		0.682	0.410
Müşteri Bilgi/Destek Masaları		2.31	2.27		0.215	0.643
Ücretsiz Telefon Hattı		2.80	2.62		2.401	0.122
Çağrı Merkezi		2.91	2.94		0.053	0.819
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.007 Anlamlılık Düzeyi=0.421</b>						

Tablo 30'da görüleceği gibi kullanım yılı, marka tercihi, servis tercihi ve kampanya ile değiştirme değişkenleri göz önüne alındığında şikayet toplama yöntemlerinin kullanımı itibariyle müşteriler arasında fark yoktur.

### 8.5.3. Demografik Bulgulara İlişkin Analiz Sonuçları

Demografik bulgulara göre MANOVA analizi yapıldığında aşağıdaki sonuçlar bulunmuştur.

Tablo 31. Gelir Durumu İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR					F Değeri	F Anlamlılık Değeri
	500-999 arası(000000 TL)	1000-1499 arası(000000TL)	1500-1999 arası(000000 TL)	2000-2499 arası(000000 TL)	2500 ve + (000000 TL)		
Şikayet Toplama Yöntemleri							
Şikayet Kutusu	3.14	3.11	2.94	2.88	3.14	2.340	0.055
Bayi Personeli	3.70	3.67	3.77	3.67	3.29	2.339	0.056
Müşteri Anketleri	2.81	2.76	2.71	2.85	2.75	0.280	0.891
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	2.30	2.24	2.17	2.30	2.61	1.694	0.151
Ücretsiz Telefon Hattı	2.74	2.79	2.42	2.55	2.82	1.555	0.187
Çağrı Merkezi	3.12	2.94	2.90	2.73	2.57	3.108	<b>0.016</b>

Hotelling's  $T^2$  testinin F Değeri =2.168 Anlamlılık Düzeyi=0.01

Bu analizde gelir durumu ile şikayet toplama yöntemlerinin kullanımı arasında istatistiki yönden anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Çünkü Hotelling's  $T^2$  testinin F anlamlılık değeri 0.05 değerinden küçüktür. Gelir düzeyi farklı müşteriler arasında şikayet toplama yöntemlerinin kullanımı itibariyle farklılık ortaya çıkmıştır.

Tabloda yer alan F değerleri anlamlılık düzeyine göre 6 şikayet toplama yöntemini arasında istatistikî olarak farklı olan faktör, çağrı merkezidir.

Çağrı merkezi itibariyle gelir düzeyine göre ortalamalara bakılırsa en yüksek ortalama, 3.12 değeri ile 500 milyonla 999 milyon geliri olan müşterilerde olduğu görülmektedir.

Gelirden kaynaklanan bu farklılığın kaynağını belirleme açısından, anlamlı fark görülen her ifade tek tek incelenmiştir. Grup sayısı ikiden fazla olduğu için Scheffe Testi kullanılmıştır. Bu test, gruplar arasındaki farklılığın hangi iki gruptan kaynaklandığını göstermektedir. Scheffe Testi sonucunda %5 anlam düzeyinde ( $p=0.049$ ) geliri 500 milyonla 999 milyon geliri arasında olanlarla geliri 2.5 milyarın üstünde olanlar arasındaki farklılık bu iki grubun çağrı merkezini kullanmalarından kaynaklanmaktadır. Ortalamalara bakarak geliri düşük olan müşterilerin daha fazla çağrı merkezi kullandığı geliri yüksek olan müşterilerin daha az kullandığı söylenebilir. Bu

sonuç, müşterinin değeri düşük ürünler için sessiz kalmayı tercih ettiğini aksine pahalı ürünler için şikayet ettiği sonucuyla örtüşmektedir<sup>162</sup>. Geliri düşük olan müşteri grubu otomobiliyle ilgili sorunu olduğunda bunu hızlı ve kolay olarak bayiye bildirmek istemektedir. Bu nedenle çağrı merkezini kullanmayı tercih etmiştir.

Cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, yaş, meslek durumu ve yakıt tutarının kullanımını içeren kişisel özelliklere göre şikayet toplama yöntemlerinin kullanımı arasında fark yoktur. Bu analizle ilgili sonuçlar Ek 4'dedir.

Şikayet toplama yöntemlerinin kullanımlarına ilişkin bilgiler biraraya getirilmiştir. Tablo 32'de farklılık olan gruplar gözükmemektedir.

Tablo 32. Müşterilerin Tercih Ettikleri Şikayet Toplama Yöntemleri

Müşteri Bağlılığı	Müşteri Grubu	Şikayet Toplama Yöntemi
Yeniden Satın Alma	Aynı Bayiye Tercih Eden Müşteriler	Ücretsiz Telefon Hattı Çağrı Merkezi
Tavsiye Etme	Tavsiye Eden Müşteriler	Müşteri Bilgi/Destek Masaları Çağrı Merkezi
Gelir Durumu	500 milyonla 999 Milyon Arası	Çağrı Merkezi

Aynı bayiye tercih eden müşteriler yeniden otomobil almak için teknolojiye dayalı yöntemleri seçmektedirler. Etrafındakilere bayiye tavsiye edenler de müşteri bilgi/destek masaları ve çağrı merkezlerini kullanmaktadırlar. Kişisel özellikler gözönüne alındığında çağrı merkezini 500 milyonla 999 milyon arasında geliri olanlar tarafından kullanıldığı ortaya çıkmaktadır.

## 8.6. Müşterilerin Şikayet Toplama Yöntemlerine Verdikleri Önem İle İlgili Analiz Sonuçları

Müşteri tatmini ile ilgili konulara verdikleri önem ile şikayet toplama yöntemlerini kullanan müşteriler arasında farklılık bulunamamıştır. Gerçekte bu sonuç, bayilerin müşteriye şikayet toplama yöntemlerini duyuramamasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca bayilerin müşterilerinin kullanmak isteyecekleri yöntemleri belirlemek zorundadırlar. Bu analiz ile bu yöntemler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yine ilk olarak müşterinin şikayet toplama yöntemine verdiği önemi gösteren değişkenlerle ilgili güvenilirlik analizi yapılmıştır. Alfa katsayısı 0.8617 olarak bulunmuştur(Ek 3). Bu katsayının üstünde değer olmadığı için sonraki analize geçilmiştir.

<sup>162</sup> Stauss, a.g.e., s.176.

### 8.6.1. Müşteri Tatmini Konularına İlişkin Analiz Sonuçları

Tatmin olan ve olmayan müşteriler arasında şikayet toplama yöntemlerine verdikleri önem itibariyle fark olup olmadığı MANOVA analizi yardımıyla tespit edilmiştir.

Tablo 33. Ürün Tatmini İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR		F Değeri	F Anlamlılık Değeri
	Tatmin Olan Müşteriler	Tatmin Olmayan Müşteriler		
Şikayet Toplama Yöntemleri				
Şikayet Kutusu	4.13	3.12	28.349	<b>0.000</b>
Bayi Personeli	4.20	3.49	31.756	<b>0.000</b>
Müşteri Anketleri	3.86	3.31	20.394	<b>0.000</b>
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	3.82	3.29	18.254	<b>0.000</b>
Ücretsiz Telefon Hattı	3.96	3.12	44.726	<b>0.000</b>
Çağrı Merkezi	3.80	3.17	76.471	<b>0.000</b>

Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =0.359 Anlamlılık Düzeyi=0.000

Bu analizde markadan tatmin olan müşteriler ile tatmin olmayan müşteriler arasında şikayet toplama yöntemleri itibariyle istatistikî yönden anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Çünkü testlerde F anlamlılık değeri 0.05 değerinden küçük olarak gerçekleşmiştir.

Tabloda yer alan F değerleri anlamlılık düzeyine göre gruplar arasında farkı ortaya çıkaran faktörler, şikayet toplama yöntemlerinin hepsidir. Yani, tatmin olan müşteriler ve tatmin olmayan müşteriler itibariyle şikayet kutusu, bayi personeli, müşteri anketleri, müşteri bilgi/destek masaları, ücretsiz telefon hattı ve çağrı merkezi yöntemleri arasında fark vardır. Bu faktörlerin ortalama değerlerine bakılacak olursa, hepsinde üründen tatmin olan müşterilerin şikayet toplama yöntemlerine önem verdikleri ortaya çıkar. Bu sonuç, tatmin olan müşterilerin tüm şikayet toplama yöntemlerinin varlığına önem verdiklerini göstermektedir. Görüleceği gibi bu yöntemler müşteriyi üründen tatmin etmektedirler. Bu sebeple ürüne değer katan ek bir özellik(servis, garanti vb.) gibi algılanmalıdırlar.

Tablodan bu yöntemlerin F anlamlılık değerinin birbirine eşit(0.000) olduğu görülebilir. Aralarındaki değer farkı yani F değeri itibariyle çağrı merkezinin (76.471) en yüksek değer olduğu görülür. Bundan sonra ücretsiz telefon hattı(44.726), bayi

personeli(31.756), şikayet kutusunun (28.349), müşteri anketleri (20.394) ve müşteri bilgi/destek masaları (18.254) gelmektedir.

Bu sonuçlara bakarak üründen tatmin olmuş müşterilerin en önem verdiği şikayet toplama yöntemi çağrı merkezidir denilebilir. Müşteri teknolojiye dayalı yöntemlerin bayinin şikayet sisteminde olmasını beklemektedir. Aslında teknolojiye dayalı yöntemi tercih eden müşteri, bir telefon araması veya internet bağlantısıyla şikayetini uğraşmadan anlatabilmektedir. Müşteri şikayetini iletmek için bayiye kadar gelmesine gerek kalmamaktadır. Zamanın oldukça değerli olduğu günümüzde, çağrı merkezleri işletmelerde olması gereken özellikler olarak değerlendirilmeye başlanmıştır.

Tablo 34. Bayi Tatmini İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR		F Değeri	F Anlamlılık Değeri
	Tatmin Müşteriler	Tatmin Olmayan Müşteriler		
Şikayet Toplama Yöntemleri				
Şikayet Kutusu	3.25	4.08	35.187	<b>0.000</b>
Bayi Personeli	3.63	4.13	15.263	<b>0.000</b>
Müşteri Anketleri	3.54	3.71	1.907	0.168
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	3.28	3.85	20.868	<b>0.000</b>
Ücretsiz Telefon Hattı	3.19	3.94	13.046	<b>0.000</b>
Çağrı Merkezi	3.30	3.73	49.470	<b>0.000</b>

Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =11.490 Anlamlılık Düzeyi=0.000

Analiz sonuçlarına göre bayiden tatmin olan müşterilerle tatmin olmayan müşteriler arasında şikayet toplama yöntemleri itibariyle istatistikî yönden anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Çünkü Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F anlamlılık değeri 0.00'dır.

Tablo 33'de yer alan F değerleri anlamlılık düzeyine göre farklı olan faktörler; şikayet kutusu, bayi personeli, müşteri bilgi/destek masaları, ücretsiz telefon hattı ve çağrı merkezidir.

Şikayet kutusu yöntemlerinin ortalamalarına bakılırsa tatmin olmayan müşterilerin ortalaması (4.08) ile tatmin olan müşterilerin ortalamasından(3.25) büyüktür. Bayi personelinden tatmin olmayan müşterilerin ortalaması(4.14) tatmin olan müşterilerin ortalamasından(3.63) daha büyüktür. Müşteri bilgi/destek masalarının ortalamalarına bakılırsa tatmin olmayan müşterilerin ortalaması(3.85) tatmin olan müşterinin ortalamasından(3.28) büyüktür. Ücretsiz telefon hattından tatmin olmayan

müşterilerin ortalaması(3.94) tatmin olan müşterilerin ortalamasından(3.19) büyüktür. Aynı şekilde çağrı merkezi yönteminde de tatmin olmayan müşterilerin ortalaması(3.73) tatmin olan müşterilerin ortalamasından(3.30) büyüktür.

Sonuç olarak; tatmin olmayan müşteriler otomobil bayilerinde şikayet kutusu, personel, müşteri bilgi/destek masası, ücretsiz telefon hattı ve çağrı merkezine önem vermektedir denilebilir.

Tablodan bu yöntemlerin F anlamlılık değerinin birbirine eşit(0.000) olduğu görülebilir. Aralarındaki F değer farkı itibariyle çağrı merkezinin (49.470) en yüksek değer olduğu görülür. Daha sonra şikayet kutusunun (35.187), müşteri bilgi/destek masaları (20.868) bayi personeli(15.263) ve ücretsiz telefon hattı (13.046) gelmektedir. Tatmin olmuş müşteriler için en önemli şikayet toplama yöntemi çağrı merkezidir. Tablo 15'de otomobil bayilerinin içinde sadece ikisinin çağrı merkezi vardı. Bu sonuç dikkate alınırsa bayiler çağrı merkezi kurmalıdırlar. Aslında çağrı merkezleri oldukça maliyetli yöntemlerdir. Ancak outsourcing yöntemi ile maliyet düşürülebilir. Son dönemde çağrı merkezini kuran birçok işletmenin uyguladığı bir yoldur. Outsourcing kuruluşları, müşterilerin herhangi birinin tek başına sahip olduğundan çok daha büyük bir ölçeğe sahiptir. Aynı zamanda bilişim hizmetlerinde öğrenme ve geliştirme maliyetlerinin yüksek olması ve çağrı merkezi sisteminin sürekli değişmesi işletmeleri outsourcing kullanımına yönelmektedir<sup>163</sup>.

Tablo 35. Şikayet Sistemi Tatmini İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR		F Değeri	F Anlamlılık Değeri
	Tatmin Müşteriler	Tatmin Olmayan Müşteriler		
Şikayet Toplama Yöntemleri				
Şikayet Kutusu	3.33	4.13	47.540	<b>0.000</b>
Bayi Personeli	3.70	4.14	12.352	<b>0.001</b>
Müşteri Anketleri	3.30	3.98	33.838	<b>0.000</b>
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	3.30	3.92	26.366	<b>0.000</b>
Ücretsiz Telefon Hattı	3.21	4.04	46.272	<b>0.000</b>
Çağrı Merkezi	3.19	3.91	39.622	<b>0.000</b>

Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =14.863 Anlamlılık Düzeyi=0.000

Tablo 35'e göre analiz sonuçları ile ilgili olarak şikayet sisteminden tatmin olan müşterilerle tatmin olmayan müşteriler arasında şikayet toplama yöntemleri itibariyle

<sup>163</sup> Brad Cleveland, "E-Uyumlu Çağrı Merkezini Kurmak: Şimdi Yola Koyulma Zamanıdır".

fark ortaya çıkmıştır. Çünkü testlerde F anlamlılık değeri 0.05 değerinden küçük olarak gerçekleşmiştir. Tabloda yer alan F değerleri anlamlılık düzeyine göre; şikayet sisteminden müşteri grupları arasında farklı olan faktörler, şikayet toplama yöntemlerinin hepsidir. Bu faktörlerin ortalama değerlerine bakılacak olursa hepsinde sistemden tatmin olmayanların şikayet toplama yöntemlerine önem verdikleri ortaya çıkar. Yani şikayet sisteminden tatmin olmayan müşterilerin önem verdikleri yöntemler şikayet kutusu, bayi personeli, müşteri anketleri, müşteri bilgi/destek masaları, ücretsiz telefon hatları ve çağrı merkezidir.

Tablodan bu yöntemlerin bayi personeli dışındaki F anlamlılık değerinin birbirine eşit(0.000) olduğu görülebilir. Aralarındaki F değeri itibariyle şikayet kutusunun (47.540) en yüksek değer olduğu görülür. Şikayet kutusundan sonra ücretsiz telefon hattı(46.272), çağrı merkezi(39.622),müşteri anketleri (33.838) ve müşteri bilgi/destek masaları (26.366) gelmektedir. Bunun sonucunda şikayet sisteminden tatmin olmayan müşteriler en çok şikayet kutusuna önem vermektedir denilebilir.

Müşterilerin beklentileri ilişkiye dayalı bir yöntem çeşidi olan şikayet kutusudur. Müşteri şikayetini hiçbir aracı (personel, telefon gibi) olmadan şikayet etmeyi tercih etmektedir. Büyük olasılıkla daha önceki tecrübeleri sırasında personel, yönetici, telefon hatları vb. vasıtasıyla yaptığı şikayetler sonuçsuz kalmıştır. Ayrıca şikayetini bayiye iletmek için sarfettiği çaba da boşa gitmiştir.Bundan dolayı da aracı kullanmak istememektedir.

Tablo 36. Servis Tatmini İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR		F Değeri	F Anlamlılık Değeri
	Tatmin Müşteriler	Tatmin Olmayan Müşteriler		
Şikayet Toplama Yöntemleri				
Şikayet Kutusu	4.14	2.79	146.950	<b>0.000</b>
Bayi Personeli	4.26	3.14	81.453	<b>0.000</b>
Müşteri Anketleri	3.88	3.10	38.289	<b>0.000</b>
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	3.88	3.00	47.201	<b>0.000</b>
Ücretsiz Telefon Hattı	3.94	2.90	65.147	<b>0.000</b>
Çağrı Merkezi	3.78	3.03	35.443	<b>0.000</b>

Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =27.325 Anlamlılık Düzeyi=0.000

Bu analize dayanarak şikayet toplama yöntemleri itibariyle servisten tatmin olan müşterilerle tatmin olmayanlar arasında istatistiki yönden anlamlı bir fark ortaya

çıkmiştir. Çünkü testlerde Hotelling's  $T^2$  testinin F anlamlılık değeri 0.05 değerinden küçük olarak gerçekleşmiştir.

Tabloda yer alan F değerleri anlamlılık düzeyine göre farklı olan faktörler tüm şikayet toplama yöntemleridir. Servisten tatmin olmuş müşteriler için en önemli şikayet toplama yöntemleri; şikayet kutusu, bayi personeli, müşteri anketleri, müşteri bilgi/destek masaları, ücretsiz telefon hatları ve çağrı merkezidir.

Tablodan bu yöntemlerin F anlamlılık değerinin birbirine eşit(0.000) olduğu görülebilir. Aralarındaki değer farkı(F) itibariyle şikayet kutusunun (146.950) en yüksek değer olduğu görülür. Şikayet kutusundan sonra bayi personeli(81.453)ücretsiz telefon hattı(65.147), müşteri bilgi/destek masaları (47.201), müşteri anketleri (38.289) ve çağrı merkezi(35.443) gelmektedir. Müşteriler, yine şikayet kutusu tercih edilmiştir. Aslında bu sonuç dikkat çekicidir. Çünkü servislerde şikayetin iletileceği birçok personel bulunmaktadır. Ama müşteri, personele şikayetini söylemek yerine şikayet kutusuna yazmayı yeğlemektedir. Demek ki müşteri, şikayetini anlatmak için servisteki personeli tercih etmemektedir". Her şikayet bir armağandır " stratejisinde değinildiği gibi tüm personelin şikayet konusunda eğitilmesi ve bu stratejiyi benimsemesi gerekir. Bu nedenle tüm personel şikayet konusunda eğitilmelidir. Bir başka öneri, bayilerin servis bölümlerinde de ayrı bir şikayet personeli bulundurmalarıdır. Müşteri şikayetini servis personeline değil şikayet personeline anlatacaktır. Böylece müşterinin şikayetini defalarca farklı personele anlatması önlenmiş olur.

Personelle ilgili MANOVA analizi sonuçları; satış personeli, servis personeli ve şikayet personeli olmak üzere ayrı ayrı ele alınmıştır.

Tablo 37. Satış Personeli Tatmini İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR		F Değeri	F Anlamlılık Değeri
	Tatmin Müşteriler	Tatmin Olmayan Müşteriler		
Şikayet Toplama Yöntemleri				
Şikayet Kutusu	4.04	3.05	35.093	<b>0.000</b>
Bayi Personeli	4.14	3.43	28.320	<b>0.000</b>
Müşteri Anketleri	3.79	3.30	14.695	<b>0.000</b>
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	3.85	3.07	36.522	<b>0.000</b>
Ücretsiz Telefon Hattı	3.87	3.07	63.840	<b>0.000</b>
Çağrı Merkezi	3.73	3.14	22.078	<b>0.000</b>

Hotelling's  $T^2$  testinin F Değeri =0.257 Anlamlılık Düzeyi=0.000

Bu analizde satış personelinin tatmin olanlarla olmayanlar arasında şikayet toplama yöntemleri itibariyle istatistikî yönden anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Çünkü testlerde F anlamlılık değeri 0.05 değerinden küçük olarak gerçekleşmiştir.

Tabloda yer alan F değerleri anlamlılık düzeyine göre tatmin olanlarla olmayanlar arasında farklı olan faktörler tüm şikayet toplama yöntemleridir. Bu faktörlerin ortalama değerlerine bakılacak olursa hepsinde tatmin olanların şikayet toplama yöntemlerine önem verdikleri ortaya çıkar.

Tablodan bu yöntemlerin F anlamlılık değerinin birbirine eşit(0.000) olduğu görülebilir. Aralarındaki değer farkı(F) itibariyle ücretsiz telefon hattının (63.840) en yüksek değer olduğu görülür. Bu yöntemden sonra müşteri bilgi/destek masaları (36.522) şikayet kutusu (35.093), bayi personeli(28.320), çağrı merkezi(22.078) ve müşteri anketleri (14.695) gelmektedir. Satış personelinin memnun olan müşterilerin en çok önem verdikleri yöntem, ücretsiz telefon hattıdır.

Tablo 37'e bakıldığında şikayet toplama yöntemleri itibariyle fark ortaya çıktığı görülmektedir. Çünkü testlerde F anlamlılık değeri 0.05 değerinden küçük olarak gerçekleşmiştir. Tabloda yer alan F değerleri anlamlılık düzeyine göre tatmin olanlarla olmayanlar arasındaki istatistikî olarak farklı olan faktörler tüm şikayet toplama yöntemleridir. Bu faktörlerin ortalama değerlerine bakılacak olursa hepsinde tatmin olanların şikayet toplama yöntemlerine önem verdikleri ortaya çıkar.

Tablo 38. Servis Personeli Tatmini İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR		F Değeri	F Anlamlılık Değeri
	Tatmin Müşteriler	Tatmin Olmayan Müşteriler		
Şikayet Toplama Yöntemleri				
Şikayet Kutusu	4.16	2.99	111.194	<b>0.000</b>
Bayi Personeli	4.30	3.27	73.741	<b>0.000</b>
Müşteri Anketleri	3.90	3.20	33.699	<b>0.000</b>
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	3.90	3.11	42.300	<b>0.000</b>
Ücretsiz Telefon Hattı	3.97	3.03	56.414	<b>0.000</b>
Çağrı Merkezi	3.80	3.12	33.368	<b>0.000</b>

Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =21.557 Anlamlılık Düzeyi=0.000

Tablodan bu yöntemlerin F anlamlılık değerinin birbirine eşit(0.000) olduğu görülebilir. Aralarındaki değer farkı(F) itibariyle şikayet kutusunun (111.194) en yüksek değer olduğu görülür. Şikayet kutusundan sonra bayi personeli(73.741)ücretsiz telefon

hattı(56.414), müşteri bilgi/destek masaları (42.300), müşteri anketleri (33.699) ve çağrı merkezi(33.368) gelmektedir. Servis personeli itibariyle memnun olan müşteriler için en önemli yöntem şikayet kutusudur. Bu nedenle şikayet sisteminin bir uzantısı olarak şikayet kutusu servislerde de bulunmalıdır.

Tablo 39. Şikayet Personeli Tatmini İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR		F Değeri	F Anlamlılık Değeri
	Tatmin Müşteriler	Tatmin Olmayan Müşteriler		
Şikayet Toplama Yöntemleri				
Şikayet Kutusu	3.33	4.07	38.678	<b>0.000</b>
Bayi Personeli	3.72	4.09	8.616	<b>0.004</b>
Müşteri Anketleri	3.33	3.91	23.895	<b>0.000</b>
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	3.23	3.93	34.134	<b>0.000</b>
Ücretsiz Telefon Hattı	3.08	4.09	73.277	<b>0.000</b>
Çağrı Merkezi	3.18	3.87	36.321	<b>0.000</b>

Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =16.531 Anlamlılık Düzeyi=0.000

Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Anlamlılık Düzeyi 0.000 değeri olduğu için tatmin olan müşterilerle tatmin olmayan müşteriler arasında fark vardır. Fark olan faktörler, bütün şikayet toplama yöntemleridir. Yani şikayet personelinden memnun olmayan müşteriler, şikayet kutusu, bayi personeli, müşteri anketleri, müşteri bilgi/destek masaları, ücretsiz telefon hatları ve çağrı merkezleridir.

Tablodan bayi personeli dışındaki yöntemlerin F anlamlılık değerinin birbirine eşit(0.000) olduğu görülebilir. Aralarındaki değer farkı(F) itibariyle ücretsiz telefon hattı(73.277) en yüksek değer olduğu görülür. Daha sonra, şikayet kutusu(38.678),çağrı merkezi(36.321), müşteri bilgi/destek masaları (34.134), müşteri anketleri (23.895) gelmektedir. Şikayet personelinden memnun olmayan müşteriler, ücretsiz telefon hattına önem vermektedirler.

Tablo 40'a göre daha önce şikayet eden ve şikayet etmeyen müşteriler arasında şikayet toplama yöntemleri ile ilgili yapılan analiz sonucunda fark görülmemiştir. Yine bu şikayet sonucunda memnun olan ve olmayan müşteriler arasında da fark yoktur.

Tablo 40. Önceki Tecrübe İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR		F Değeri	F Anlamlılık Değeri
	Şikayet Eden Müşteriler	Şikayet Etmeyen Müşteriler		
Şikayet Toplama Yöntemleri				
<b>Önceki Tecrübeden Tatmin</b>				
Şikayet Kutusu	3.81	3.62	2.162	0.143
Bayi Personeli	3.98	3.83	1.217	0.271
Müşteri Anketleri	3.71	3.54	1.988	0.160
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	3.72	3.45	4.427	0.036
Ücretsiz Telefon Hattı	3.77	3.40	7.586	0.006
Çağrı Merkezi	3.71	3.30	11.228	0.001
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =2.064 Anlamlılık Düzeyi=0.058</b>				
<b>Memnun Olma</b>				
Şikayet Kutusu	3.82	3.79	0.036	0.850
Bayi Personeli	4.03	3.90	0.616	0.433
Müşteri Anketleri	3.69	3.75	0.140	0.709
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	3.74	3.69	0.092	0.762
Ücretsiz Telefon Hattı	3.81	3.72	0.295	0.588
Çağrı Merkezi	3.66	3.79	0.767	0.382
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =0.627 Anlamlılık Düzeyi=0.708</b>				

### 8.6.2. Müşteri Bağlılığına İlişkin Analiz Sonuçları

Müşteri tatmini ile ilgili değişkenlerden sonra müşteri bağlılığı ile ilgili değişkenler analiz edilmiştir.

Tablo 41. Marka Tercihi İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR		F Değeri	F Anlamlılık Değeri
	Aynı Markayı Tercih Edenler	Farklı Markayı Tercih Edenler		
Şikayet Toplama Yöntemleri				
Şikayet Kutusu	3.86	3.64	2.941	0.087
Bayi Personeli	3.74	4.17	11.074	<b>0.001</b>
Müşteri Anketleri	3.75	3.57	2.073	0.151
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	3.69	3.56	1.015	0.315
Ücretsiz Telefon Hattı	3.63	3.62	0.001	0.980
Çağrı Merkezi	3.57	3.53	0.110	0.741

**Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =2.902 Anlamlılık Düzeyi=0.009**

Daha önce aynı markayı tercih edenlerle etmeyenler arasında şikayet toplama yöntemlerine verilen önem itibariyle arasında istatistiki yönden anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Çünkü Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F anlamlılık değeri 0.009 olarak bulunmuştur.

%5 anlamlılık düzeyinde tabloda yer alan F değerleri anlamlılık düzeyine göre 6 şikayet toplama yöntemini arasında farklı olan faktör, bayi personelidir.

Bayi personeli itibariyle en yüksek ortalama farklı markayı tercih eden müşterilerde(4.17) çıkmıştır. Aynı otomobil markasını tercih edenlerin ortalaması ise 3.74'tür. Bu durumda farklı otomobil markasını tercih edenler için bayi personeli önemli bir şikayet toplama yöntemidir.

Tablo 42. Yeniden Satın Alma İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR			
	Aynı bayiye tercih edenler	Farklı bayiye tercih edenler	F Değeri	F Anlamlılık Değeri
Şikayet Kutusu	3.50	4.00	16.350	<b>0.000</b>
Bayi Personeli	3.79	4.07	4.687	<b>0.031</b>
Müşteri Anketleri	3.44	3.88	13.164	<b>0.000</b>
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	3.67	3.56	0.746	0.388
Ücretsiz Telefon Hattı	3.58	3.66	0.303	0.582
Çağrı Merkezi	3.69	3.43	4.791	0.059

**Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =27.827 Anlamlılık Düzeyi=0.000**

Analiz sonuçlarına göre yeniden aynı bayiden otomobil satın alacak müşterilerle satın almayan müşteriler arasında bir fark ortaya çıkarmıştır. Çünkü Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F anlamlılık değeri 0.05 değerinden küçüktür. Tabloda yer alan F değerleri anlamlılık düzeyine göre 6 şikayet toplama yöntemini arasında farklı olan faktörler; şikayet kutusu, bayi personeli, müşteri anketleri ve çağrı merkezleridir. Grup ortalamalarına bakıldığında:

Şikayet kutusu yöntemi itibariyle en yüksek ortalama farklı bayiden otomobil satın almayı düşünenlerdir(4.00). Benzer şekilde bayi personeli için en yüksek ortalama farklı bayiden otomobil satın almayı düşünenlerdir(4.07). Müşteri anketleri için de en yüksek ortalama farklı bayiye tercih edenlerdedir(3.88). Müşteri anketleri ve şikayet kutuları yöntemlerinin aynı F anlamlılık değerlerine sahip olmalarına rağmen aralarındaki değer farkı(F) itibariyle şikayet kutusunun(16.350) daha büyük olduğu görülmektedir.

Görüleceği gibi müşteri farklı bir bayiye tercih etmektedir. Bu durumda otomobil bayileri müşteriyi elde tutmak için şikayet kutusu, personel ve müşteri anketlerine ağırlık vermesi gerekmektedir. Bu yöntemler ilişkiye dayalı yöntemlerdir. Müşteri

bayiden yeniden otomobil almak için ilişkiye dayalı şikayet toplama yöntemlerinin kullanılmasını beklemektedir.

Tablo 43. Servisi Tercih Etme İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR		F	
	Aynı servisi tercih edenler	Farklı servisi tercih edenler	F Değeri	Anlamlılık Değeri
Şikayet Toplama Yöntemleri				
Şikayet Kutusu	3.93	3.58	7.779	<b>0.006</b>
Bayi Personeli	4.19	3.70	14.824	<b>0.000</b>
Müşteri Anketleri	3.81	3.51	6.366	<b>0.012</b>
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	3.64	3.59	0.143	0.705
Ücretsiz Telefon Hattı	3.67	3.59	0.365	0.546
Çağrı Merkezi	3.61	3.50	0.852	0.357

Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =3.531 Anlamlılık Düzeyi=0.002

Müşterilerin yeniden servise gelenler ile servise gelmeyenler arasında şikayet toplama yöntemlerine verilen önem açısından istatistiki yönden anlamlı bir fark ortaya çıkarmıştır. Çünkü Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F anlamlılık değeri 0.002 olarak bulunmuştur.

Tabloda yer alan F değerleri anlamlılık düzeyine göre 6 şikayet toplama yöntemini arasında istatistiki olarak farklı olan faktörler; şikayet kutusu, bayi personeli ve müşteri anketleridir. Grup ortalamalarına bakıldığında: bu şikayet toplama yöntemleri itibariyle en yüksek ortalamaların servise gelenler olduğu görülmektedir. Bu durumda servise tekrar gelmeyi tercih eden müşterilerin şikayet kutusu, bayi personeli ve müşteri anketlerine önem verdikleri söylenebilir. Bu yöntemler de ilişkiye dayalı yöntemlerdir.

Tablo 44.Kampanya İle Ürün Değiştirme İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR		F	
	Kampanya Tercihi Olanlar	Kampanya Tercihi Olmayanlar	F Değeri	Anlamlılık Değeri
Şikayet Toplama Yöntemleri				
Şikayet Kutusu	3.91	3.62	5.073	<b>0.025</b>
Bayi Personeli	4.12	3.80	6.059	<b>0.014</b>
Müşteri Anketleri	3.77	3.56	2.675	0.103
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	3.59	3.62	0.056	0.814
Ücretsiz Telefon Hattı	3.69	3.59	0.511	0.475
Çağrı Merkezi	3.69	3.47	3.004	<b>0.084</b>

Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =2.503 Anlamlılık Düzeyi=0.022

Tablo 44'e göre, müşterilerin kampanyaya katılmayı tercih edenlerle etmeyenler arasında şikayet toplama yöntemlerine verilen önem açısından istatistiki yönden anlamlı bir fark ortaya çıkarmıştır. Çünkü Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F anlamlılık değeri 0.022'dir.

Tabloda yer alan F değerleri anlamlılık düzeyine göre 6 şikayet toplama yöntemini arasında istatistiki olarak farklı olan faktörler; şikayet kutusu, bayi personeli, ve çağrı merkezidir. Grup ortalamalarına bakıldığında: bu şikayet toplama yöntemleri itibariyle en yüksek ortalamaların kampanyayı tercih edenlere aittir. Bu durumda bayi kampanya yaparsa bir üst modelle değiştirmeyi tercih eden müşteriler; şikayet kutusu, bayi personeli ve çağrı merkezine önem verdikleri söylenebilir. Müşteriye çapraz satış yoluyla yeni ürünler satmak için şikayet kutusu, bayi personeli ve çağrı merkezinin bulunması gerekir. Bu şikayet toplama yöntemleri müşteriye yeni ürünler satmanın bir yoludur.

Tablo 45. Tavsiye Etme İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR		F Değeri	F Anlamlılık Değeri
	Tavsiye Edenler	Tavsiye Etmeyenler		
Şikayet Toplama Yöntemleri				
Şikayet Kutusu	3.87	3.57	5.579	<b>0.019</b>
Bayi Personeli	4.01	3.82	2.057	0.153
Müşteri Anketleri	3.82	3.45	9.376	<b>0.002</b>
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	3.64	3.57	0.279	0.597
Ücretsiz Telefon Hattı	3.57	3.69	0.803	0.371
Çağrı Merkezi	3.59	3.51	0.437	0.509

Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =3.824 Anlamlılık Düzeyi=0.001

Otomobil bayisini tavsiye edenlerle etmeyenler arasında şikayet toplama yöntemlerine verilen önem açısından istatistiki yönden anlamlı bir fark ortaya çıkarmıştır. Çünkü Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F anlamlılık değeri 0.05 değerinden küçüktür.

Tablo 44'de yer alan F değerleri anlamlılık düzeyine göre altı şikayet toplama yöntemini arasında farklı olan faktörler; şikayet kutusu ve müşteri anketleridir. Grup ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalamalar tavsiye eden müşterilerde olduğu görülmektedir. Bu gruptaki müşteriler bayide şikayet kutusunun bulunmasına ve müşterilere anket yapılmasına önem vermektedirler.

Tablo 46. Kullanım Yılı İle İlgili MANOVA Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR				F Değeri	F Anlamlılık Değeri
	2 yıldan az	2-4 yıl	4-6 yıl	6 yıldan fazla		
Şikayet Toplama Yöntemleri						
Şikayet Kutusu	3.74	3.70	3.66	3.81	0.225	0.879
Bayi Personeli	4.00	3.82	3.92	3.94	0.367	0.777
Müşteri Anketleri	3.70	3.62	3.56	3.67	0.234	0.873
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	3.72	3.53	3.49	3.68	0.727	0.537
Ücretsiz Telefon Hattı	3.81	3.48	3.46	3.72	1.762	0.155
İnternet Şikayet Hattı	3.64	3.52	3.37	3.64	0.972	0.407

Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =480 Anlamlılık Düzeyi=0.96

Şikayet Toplama yöntemlerine verilen önem itibariyle yapılan çok değişkenli varyans analizi(MANOVA) sonuçlarına göre; Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Anlamlılık Düzeyi 0.05'den küçük olmadığı için otomobil kullanım yılı itibariyle müşteri grupları arasında fark yoktur.

### 8.6.3. Demografik Bulgulara İlişkin Analiz Sonuçları

Cevaplayıcıların kişilik özellikleri ile ilgili analiz sonuçları Ek 4'dedir. Demografik bilgilere bakıldığında şikayet toplama yöntemlerine verilen önem itibariyle müşteriler arasında fark bulunmamıştır. Müşterilerin kişisel özelliklerindeki farklılık şikayet toplama yöntemlerine verilen önem itibariyle fark göstermemiştir. Aslında bu bayiler için önemli bir sonuçtur. Müşterinin demografik özelliklerinden ziyade müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı ile ilgili değişkenlere ağırlık verilmesi gerekmektedir.

Otomobil bayilerinde farklı tatmin şekilleri ile ilgili yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 47'de özet olarak sunulmuştur.

Görüleceği gibi, tatmin olan ve tatmin olmayan müşteri grupları arasında şikayet toplama yöntemlerine verilen önem itibariyle fark vardır. Bu durumda ilgili hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 47: Müşterilerin Tercih Ettikleri Şikayet Toplama Yöntemleri

Müşteri Tatmini Konuları	Müşteri Grubu	Tercih Edilen Şikayet Toplama Yöntemi	F Değerine Göre Tercih Edilen Ş.T.Y.
Üründen Tatmin	Tatmin Olan Müşteriler	Şikayet Kutusu Bayi Personeli Müşteri Anketleri Müşteri Bilgi/Destek Masaları Ücretsiz Telefon Hattı Çağrı Merkezi	Çağrı Merkezi
Bayiden Tatmin	Tatmin Olmayan Müşteriler	Şikayet Kutusu Bayi Personeli Müşteri Bilgi/Destek Masaları Ücretsiz Telefon Hattı Çağrı Merkezi	Çağrı Merkezi
Şikayet Sisteminden Tatmin	Tatmin Olmayan Müşteriler	Şikayet Kutusu Bayi Personeli Müşteri Anketleri Müşteri Bilgi/Destek Masaları Ücretsiz Telefon Hattı Çağrı Merkezi	Şikayet Kutusu
Servisten Tatmin	Tatmin Olan Müşteriler	Şikayet Kutusu Bayi Personeli Müşteri Anketleri Müşteri Bilgi/Destek Masaları Ücretsiz Telefon Hattı Çağrı Merkezi	Şikayet Kutusu
Satış Personelinden Tatmin	Tatmin Olan Müşteriler	Şikayet Kutusu, Bayi Personeli Müşteri Anketleri Müşteri Bilgi/Destek Masaları Ücretsiz Telefon Hattı Çağrı Merkezi	Ücretsiz Telefon Hattı
Servis Personelinden Tatmin	Tatmin Olan Müşteriler	Şikayet Kutusu Bayi Personeli Müşteri Anketleri Müşteri Bilgi/Destek Masaları Ücretsiz Telefon Hattı Çağrı Merkezi	Şikayet Kutusu
Şikayet Personelinden Tatmin	Tatmin Olmayan Müşteriler	Şikayet Kutusu Bayi Personeli Müşteri Anketleri Müşteri Bilgi/Destek Masaları Ücretsiz Telefon Hattı Çağrı Merkezi	Ücretsiz Telefon Hattı
Marka Kullanımı	Farklı M. Tercih Edenler	Bayi Personeli	
Yeniden Satın Alma	Farklı B. Seçen Müşteri	Şikayet Kutusu Bayi Personeli Müşteri Anketleri	
Servis	Aynı S. Tercih Edenler	Şikayet Kutusu Bayi Personeli Müşteri Anketleri	
Kampanya İle Ürün Değiştirme	Kampanya T.Olanlar	Şikayet Kutusu Bayi Personeli Çağrı Merkezleri	
Tavsiye Etme	Tavsiye Eden Müşteri	Şikayet Kutusu Müşteri Anketleri	

Müşteri tatmini ile ilgili konular arasında müşteri; bayi, şikayet sistemi ve şikayet personelinden tatmin olmamıştır. Bayiden tatmin olmayan müşteri grubu, teknolojiye dayalı şikayet toplama yöntemi olan çağrı merkezini kullanmayı tercih etmektedir. Şikayet sisteminden memnun olmayan müşteri grubu ise ilişkiye dayalı şikayet toplama yöntemi olan şikayet kutusuna önem vermektedir. Buna karşılık şikayet sisteminden memnun olmayan müşteriler ücretsiz telefon hattını seçmiştir.

Aynı servisi tercih eden müşteriler yine ilişkiye dayalı yöntemleri tercih etmektedirler. Kampanya ile ürün değiştirmeyi düşünen müşteriler ise şikayet kutusu, bayi personeli ve çağrı merkezinin şikayet toplama için gerekli olduğunu düşünmektedirler. Etrafındakilere bayiye tavsiye eden müşteriler ise şikayet kutusu ve müşteri anketlerinin bayide olmasını istemektedirler. Müşteri bağlılığı ile ilgili değişkenlerde ise tercih edilen yöntem ilişkiye dayalı yöntemlerdir.

Farklı müşteri gruplarının beklenti içinde oldukları farklı yöntemler vardır. Ancak bu yöntemlerden tercih edilen yöntemler şikayet kutusu, ücretsiz telefon hattı ve çağrı merkezidir.

## 9. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

Müşterinin herhangi bir sorunla karşılaştığında sessiz kalmak yerine şikayetini işletmeye aktarması için bazı özellikler gerekir. Müşterinin şikayet toplama yöntemlerinden beklentilerini ifade eden bu özellikler; işletmenin müşteri odaklı olması, müşteriye değer vermesi, telefonla ulaşım kolaylığı, şikayetin işletmede toplanması, çözüm sürecinin geliştirilmesi, ücretsiz telefon hattının kullanılması, bilgi toplama ve internet ile diğer kanallardan yararlanma imkanı sağlamaktır.

Bu araştırmada üç hipotez test edilmiştir. İlk hipotez; "Tatmin olan ve tatmin olmayan müşterilerin şikayet toplama yöntemlerinden beklendikleri özellikler farklıdır. " olarak ifade edilmişti. Bu hipotezle ilgili tek tatmin konusu (müşterinin önceki tecrübesine bağlı olarak ortaya çıkan tatmin) ile ilgili hipotez kabul edilmiştir. Yani; daha önce şikayeti olan müşterilerle şikayeti olmayan müşterilerin şikayet toplama yöntemlerinden beklendikleri özellik, şikayetlerin bayide toplanmasıdır. Müşteri tatmini konusundaki diğer değişkenlerle ilgili yapılan analizlerde tatmin olan ve tatmin olmayan müşteriler arasında fark bulunamamış ve hipotez red edilmiştir. Bu durumda tüm müşteriler, şikayetlerini bayiye söylemek için üstte bahsedilen özelliklerin olmasını beklemektedirler.

Müşteri bağlılığı ile ilgili yapılan analizlerde müşteriler farklı marka ve servise kayma eğiliminde oldukları bulunmuştur. Farklı markayı tercih eden müşteriler, kendilerinden bilgi toplanmasını arzu eden müşterilerdir. Aynı marka tercihinde bulunan müşteriler ise çok kanallı şikayet iletilmesi nedeniyle aynı bayiye tercih etmektedirler. Aynı servis kullanmayı tercih eden müşteriler, şikayetlerin bayide çözülmesini ve çok kanallı şikayet etmeyi tercih etmektedirler.

İkinci hipotez, "Tatmin olan ve olmayan müşteriler arasında şikayet toplama yöntemlerinin kullanımı itibariyle fark vardır." olarak ifade edilmişti. Bu hipotez rededilmiştir. Yani iki müşteri grubu arasında fark yoktur denilebilir. Müşteriler, şikayet toplama yöntemleri hakkında çok bilgi sahibi değildirler. Şikayetleri olduğunda rastgele şikayet etmektedirler. Bayi personeli tarafından yönlendirilmektedirler. Bayilerin de etkin şikayet sistemleri olmadığı için şikayetin iletildiği personel sorunu çözerse müşteri memnun kalmaktadır. Yani şikayet, direkt olarak personelin ilgisine bağlı kalmaktadır. Bu müşterilerin kötü deneyimler yaşamalarına neden olmaktadır. Çünkü şikayetle ilgili yeterli eğitim almamış personel, müşteri kaybı demektir.

Üçüncü hipotez, "Tatmin olan ve olmayan müşteriler arasında şikayet toplama yöntemlerine verilen önem itibariyle fark vardır." olarak ifade edilmiştir. Bu hipotez kabul edilmiştir. Yani tatmin olan ve tatmin olmayan müşterilerin şikayet toplama yöntemlerine verdikleri önem farklıdır.

Tablo 48. Tatmin Olan Müşterilere İlişkin Özet Tablo

Müşteri Grubu	Şikayet Toplama Yöntemi
Üründen Tatmin Olan Müşteriler	Çağrı Merkezi
Servisten Tatmin Olan Müşteriler	Şikayet Kutusu
Satış Personelinden Tatmin Olan Müşteriler	Ücretsiz Telefon Hattı
Servis Personelinden Tatmin Olan Müşteriler	Şikayet Kutusu

Üründen tatmin olan müşteriler çağrı merkezini, servisten memnun olan müşteriler şikayet kutusunu, satış personelinden tatmin olan müşteri ücretsiz telefon hattını, servis personelinden tatmin olan müşteri, şikayet kutusunu tercih etmektedirler. Tablo 48'den görüleceği gibi tatmin olan müşterilerin önem verdikleri yöntemler, şikayet kutusu ve teknolojiye dayalı yöntemlerdir.

Tablo 49. Tatmin Olmayan Müşterilere İlişkin Özet Tablo

Müşteri Grubu	Şikayet Toplama Yöntemi
Bayiden Tatmin Olmayan Müşteriler	Çağrı Merkezi
Şikayet Sisteminden Tatmin Olmayan Müşteriler	Şikayet Kutusu
Şikayet Personelinden Tatmin Olmayan Müşteriler	Ücretsiz Telefon Hattı

Bayiden tatmin olmayan müşteriler çağrı merkezini, şikayet sisteminden tatmin olmayan müşteriler şikayet kutusunu ve şikayet personelinden tatmin olmayan müşteriler ücretsiz telefon hattına önem vermektedirler. Tatmin olmayan müşterilerin tercih ettikleri yöntemler de şikayet kutusu ve teknolojiye dayalı yöntemlerdir. Bu yöntemler önemlidir çünkü tatmin olmayan müşteriler bu yöntemler aracılığıyla tatmin edilebilir.

Tablo 50. Şikayet Toplama Yöntemlerinin Karşılaştırması

Müşteri Grubu	Kullanılan Şikayet Toplama Yöntemi	Önem verilen Şikayet Toplama Yöntemi
Aynı Bayiden Yeniden Ürün Almayı Tercih Eden Müşteriler	Ücretsiz Telefon Hattı Çağrı Merkezi	Şikayet Kutusu Bayi Personeli Müşteri Anketleri
Bayiyi Etrafındakilere Tavsiye Eden Müşteriler	Müşteri Bilgi/Destek Masaları Çağrı Merkezi	Şikayet Kutusu Müşteri Anketleri
Farklı Markayı Kullanan Müşteriler		Bayi Personeli
Aynı Servisi Tercih Eden Müşteriler		Şikayet Kutusu Bayi Personeli Müşteri Anketleri
Kampanya İle Ürün Değiştirmeyi Düşünen Müşteriler		Şikayet Kutusu Bayi Personeli Çağrı Merkezleri

Bayiyi etrafındakiler tavsiye eden müşteriler, müşteri bilgi/destek masalarını ve çağrı merkezlerini kullanmaya devam etmektedirler. Bu müşteriler, şikayet kutusu ve müşteri anketlerinin de şikayet toplanmasında önemli olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 50'ye göre, aynı bayiden yeniden otomobil satın almayı düşünen müşteriler teknolojiye dayalı şikayet toplama yöntemlerini kullanırlarken bayiler de şikayet kutusu, bayi personeli ve müşteri anketleri vasıtasıyla da şikayetlerinin

toplanmasına önem vermektedirler. Bu müşteriler, bayilerinin kullandığı yöntemlerden memnundurlar ve bayilerine bağılıdır.

Aynı servisi kullanmayı sürdüren müşteriler ise şikayet kutusu, bayi personeli ve müşteri anketlerine önem vermektedirler. Kampanya ile otomobil almayı düşünenler ise şikayet kutusu, bayi personeli ve çağrı merkezinin olmasına önem vermektedirler. Yani bu iki grup müşteri, otomobil bayisinde bu yöntemler olduğu için bayiye bağılıdır. Bu gruptaki müşteriler bayinin sadık müşterileridir.

Farklı marka otomobil almayı düşünen müşteriler, bayi personelin önemli olduğunu ifade etmektedirler. Personel bu müşteri grubunun şikayetini çözerse bayiye bağılı kalacaktır.

Görüleceği gibi bayilerin müşteri bağılılığı sağlaması için genelde ilişkiye dayalı şikayet toplama yöntemlerine ağırlık vermesi gerekmektedir.

Bu araştırmada bulunan önemli bir sonuç; müşterinin tatmini ile ilgili konularda teknolojiye dayalı yöntemler kullanılırken müşteri bağılılığı ile ilgili konularda ilişkiye dayalı yöntemler tercih edilmektedir.

Bayiler şikayet toplama yöntemleri aracılığıyla müşterilerini tatmin edebilirler. Müşteri, şikayetinin çözüleceğini bildiği sürece bayiye terk etmeyecektir. Bu nedenle bayilerin şikayet toplama yöntemleri konusunda müşterilerini bilgilendirmeleri gerekir. Çünkü bu araştırmada müşterilerin bayilerdeki şikayet toplama yöntemleri hakkında bilgi sahibi olmadıkları bulunmuştur. Buna karşılık müşteriler şikayet toplama yöntemlerini kullanmak arzusundadırlar. Bayiler etkin bir şikayet bölümü kurarak şikayetleri kendi bünyelerinde çözdüklerini müşterilerine göstermelidirler. Ayrıca bu durum bayinin sorunlardan kaçmadığının göstergesidir ve müşterinin güvenini sağlayacaktır. Bayi, şikayet toplama yöntemlerini müşteriye yönelik hazırlamalıdır. Müşterinin şikayet etmek için zahmet çekmeyeceği yöntemler tercih edilmelidir. Müşterinin kullanmayı önem verdiği yöntemlere (yani şikayet kutusu, çağrı merkezi ve ücretsiz telefon hattı ) dikkat edilirse müşterinin çok fazla uğraşmadığı yöntemlerdir. Bu yöntemler; kolay ulaşılan, hızlı, zahmetsiz ve zaman almayan yöntemlerdir. Bayiler buna dikkat etmek durumundadır.

Araştırmanın sonucunda dikkat çeken bir nokta, daha önce şikayet konusu ile ilgili yapılan çalışmalarda şikayet eden müşterilerin demografik farklılıkları olduğu

sonucu bulunmuştur. Ancak şikayet toplama yöntemleri ile ilgili bu araştırmada genel olarak demografik değişkenler arasında bir fark bulunamamıştır.

Bu araştırma sadece otomobil bayi müşterilerine yapılmıştır. Bu nedenle sonuçları genelleştirmek mümkün değildir. Ancak bu araştırmadan çıkan sonuca göre müşteri şikayet toplama yöntemleri müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı sağlamaktadır.

## SONUÇ

Müşterinin şikayet etmesi herhangi bir şeyin yanlış olduğunun göstergesidir. Satın aldığı ürünü kullandıktan sonra değerlendirmesini yapan müşteri, üründen memnun kalırsa satın almaya devam eder. Eğer memnun kalmazsa ürünle ilgili bir sorun vardır. Bu sorun şikayet olarak açığa çıkar. Aslında şikayet eden müşteri işletmeye ürünü hakkında bilgi vermekte yani ürünün aksayan yönünü göstermektedir. Bunu farkedenden birçok işletme, müşteri şikayetlerine ayrı bir önem vermeye başlamışlardır. Bu amaçla müşterilerinin şikayet etmesini yani konuşmasını sağlayan sistemler kurmaya yönelmişlerdir. Amaç; müşteri tatminini artırmaktır. Bu araştırmada müşterinin şikayet etmesini kolaylaştırmak için geliştirilen yöntemlere şikayet toplama yöntemleri ismi verilmiştir.

Şikayet toplama yöntemlerinin ana teması, müşterinin şikayetini direkt işletmeye çekebilmektir. Çünkü araştırmalara göre müşterilerin %95'i sorununu söylemek yerine sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Ayrıca sessiz kalmayı tercih eden müşterilerin %91'i etrafındakilere ürünle ilgili olumsuzlukları anlatmaktadırlar. Bu yöntemler sayesinde müşterinin dışarda konuşması önlenerek kamuoyunda işletmenin imajının zedelenmesi önlenir.

Şikayet toplama yöntemleri, işletmenin ürün ya da ürünle ilgili diğer hizmetlerde aksayan noktalarını ortaya çıkarır. Şikayet etmek için işletmeye gelen ve sorunu çözülen müşterinin güveni kazanılır. Bu müşteri, o işletmeden mal ve hizmet almaya devam eder. Araştırmalara göre, şikayeti çözülen müşteriler, daha büyük miktarlarda ve daha sık alışveriş yapmaya başlamaktadırlar. Tabiki etrafındakilere olumlu düşüncelerini aktardıkları da unutulmamalıdır.

Şikayet toplama yöntemleri, ilişkiye dayalı şikayet toplama yöntemleri ve teknolojiye dayalı şikayet toplama yöntemleri olarak ikiye ayrılabilir.

Müşteri ve işletmenin, karşılıklı olarak etkili bir ilişki kurduğu ve iki taraf arasında bir paylaşım yaşanarak sürekli yeni değerlerin yaratıldığı şikayet toplama yöntemleri ilişkiye dayalı yöntemlerdir. Müşteri, işletmeyle ilgili sorunu olduğunda düşünmeden rahatlıkla işletmeye başvurur. Böylece karşılıklı ilgiyle ilişki zinciri oluşturulur. Şikayet kutusu, personel, müşteri anketleri ve müşteri bilgi destek masaları ilişkiye dayalı yöntemlerdir.

Teknolojinin iş yaşamına girmesiyle birlikte yeni şikayet toplama yöntemleri

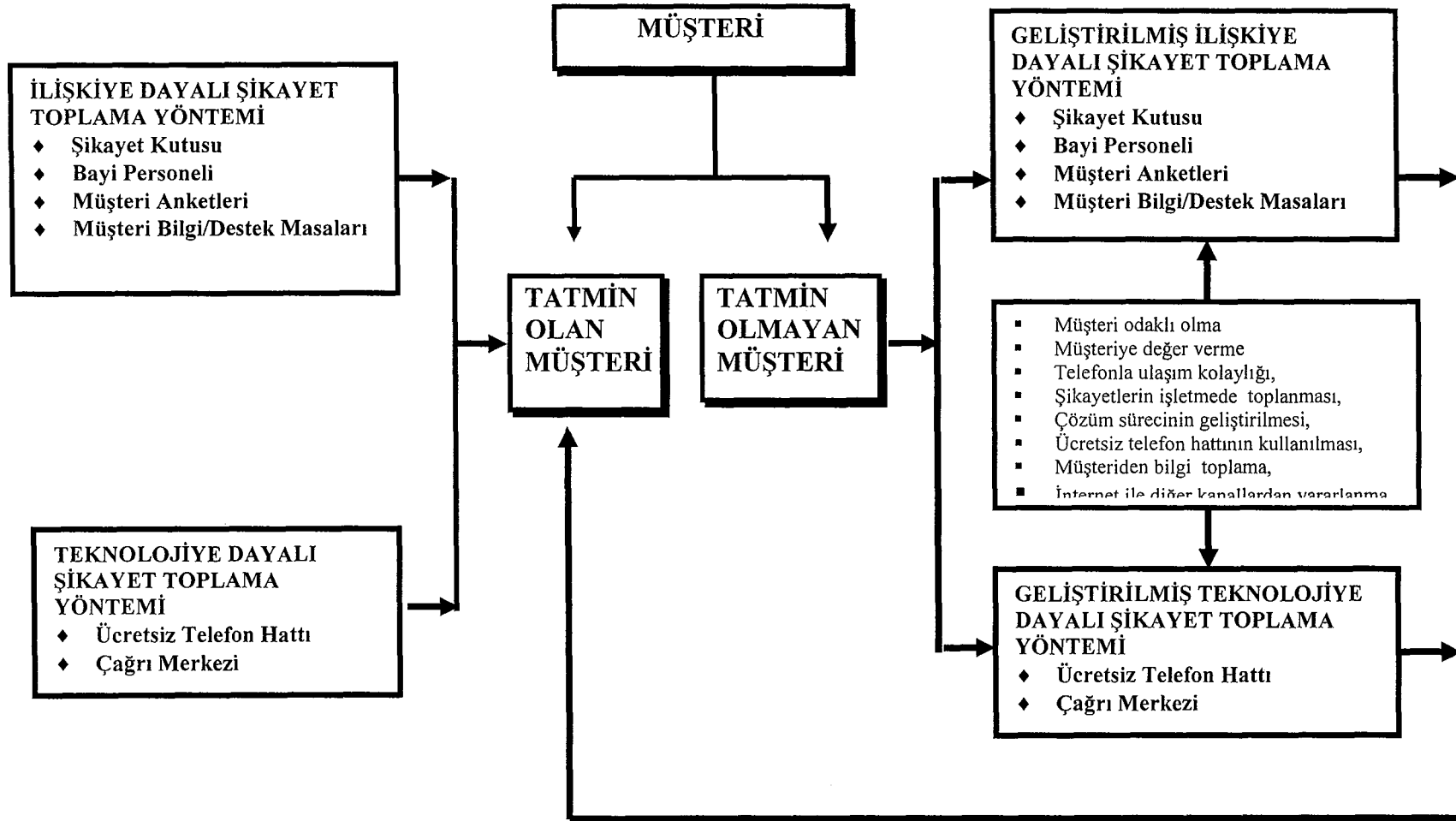
geliştirilmiştir. Teknolojiye dayalı şikayet toplama yöntemleri ismi verilen bu yöntemler, ücretsiz telefon hatları ve çağrı merkezleridir. Ücretsiz telefon hatları, telefonun hemen hemen her bulunması nedeniyle tercih edilmiştir. Ancak bu hatlar yetersiz kalınca çağrı merkezleri kullanılmaya başlanmıştır. Çağrı merkezlerinin kullanımı çok eskiye dayanmamakla birlikte çok çabuk benimsemiştir. Ortaya çıkardığı en önemli fayda, iletişimi kolay ve formel bir hale getirmektir. Birçok müşterinin karşılaştığı sorun şikayet edecek işletmeye ulaşamamaktır. Müşteri, işletmeye ulaşmaya kadar bir sürü engeli aşmak zorunda kalmakta ve sonunda yine istediği kişiye ulaşamamaktadır. Bu arada çok da zaman kaybetmektedir. Çağrı merkezleri, müşterinin işletmeye kolay, hızlı ve rahat ulaşmasını sağlar. Tabiki, çağrı merkezlerinin tek fonksiyonu şikayetleri çözmek değildir fakat en etkin kullanılan fonksiyonudur. Ayrıca çoğu işletme, şikayet eden müşteriye yeni ürünler satabileceğini keşfetmiştir. Müşteriye gerekli ilgi gösterilirse yeni ürün alması kolaylaşır. İşletme açısından şikayet eden müşteriye ürün satmak bir fırsat olarak değerlendirilmelidir. Çağrı merkezleri; müşterilerin işletmeye bağlılık oranlarını yükseltmekte bunun yanısıra firmaların yeni müşteri kazanmak için yaptıkları harcamaları azaltır. Özellikle müşterilerden alınan veriler işlendikten sonra her müşteriye özgü ürün veya hizmet geliştirme imkanı sağlaması bu merkezleri ön plana çıkarmıştır. Aslında müşteriye kaybetmeyi göze alamayan birçok işletme çağrı merkezini kurmaktadır. Çünkü kaybedilen müşteriye geri döndürmek oldukça zordur. Bununla birlikte kaybedilen müşterinin yerine yeni müşteri bulmak maliyetlidir. Bu nedenle müşteriye özel hizmetler sağlayan çağrı merkezleri maliyetli olmasına rağmen tercih edilmektedir.

Müşterilerin sessiz kalmak yerine şikayet toplama yöntemlerini tercih etmeleri için bu yöntemlerden beklentilerini tespit etmek gerekir. Böylece işletmelerin halihazırda kullandıkları yöntemlerle müşteri beklentilerini karşılayıp karşılayamadıkları belirlenebilir. Bu amaçla otomobil bayilerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada öncelikle müşterilerin şikayet toplama yöntemlerinden beklentilerini tespit edilmiştir. Müşteriler iki gruba ayrılmıştır: tatmin olan müşteriler ve tatmin olmayan müşteriler. Daha sonra şikayet toplama yöntemlerinden bu iki grup müşterinin beklentileri arasında farklılık olup olmadığı belirlemek, yine bu müşteri gruplarının halihazırda kullandıkları şikayet toplama yöntemlerini saptamak ve bu müşteri gruplarının önem verdikleri yöntemlerini saptamak hedeflenmiştir. Yapılan

araştırma sonuçlarına göre, müşterilerin şikayet toplama yöntemlerinde aradığı özellikler şunlardır: müşteri odaklı olması, müşteriye değer vermesi, telefonla ulaşım kolaylığı, şikayetin işletmede toplanması, çözüm sürecinin geliştirilmesi, ücretsiz telefon hattının kullanılması, bilgi toplama ve internet ve diğer kanallardan yararlanma imkanı sağlama. Bu özellikler sayesinde tatmin olmayan müşteri tatmin edilebilir (Şekil 12). Bu özellikler dikkate alındığında müşterilerin şikayet toplama yöntemlerinden beklentisinin işletmeye kolay ulaşmak ve müşteriye yönelik olmak olduğu görülebilir. İşletmeler, müşteri tatminini arttırmak için ücretsiz telefon hatları, çağrı merkezleri gibi müşterinin zorluk çekmeden kullanacağı yöntemlere ağırlık vermelidirler.

Tatmin olan müşterilerle tatmin olmayan müşterilerin şikayet toplama yöntemlerinden beklentilerini tesbit etmek amacıyla farklı tatmin konuları(üründen tatmin, şikayet sisteminden tatmin, servisten tatmin, personelden tatmin ve müşterinin daha önce herhangi bir şikayeti olup olmadığı varsa şikayet sonucundan tatmin) belirlenmiştir. Tatmin olan ve tatmin olmayan müşterilerin kullandıkları şikayet toplama yöntemlerinin işletmelerde mevcut olan yöntemlerle sınırlı kaldığı ortaya çıkmıştır. Halbuki, araştırma sonucunda tüm müşterilerin tatmin çeşitlerine(ürün, işletme, servis, personel, şikayet sistemi ve önceki tecrübe) göre tercih ettikleri şikayet toplama yöntemlerinin olduğu bulunmuştur. Bu durumda işletmeler, farklı müşteri gruplarının farklı yöntemleri kullanmak isteyeceklerini gözönüne alarak alternatifler sunmalıdırlar.

Tatmin olan ve tatmin olmayan müşterilerin tercih ettikleri yöntemler teknolojiye dayalı yöntemler ile şikayet kutularıdır. Bu yöntemlerin ortak özelliği, şikayeti iletmek için aracının(personel, yönetici gibi) kullanılmamasıdır. Müşteri, şikayetini doğrudan işletmeye iletmeyi tercih etmektedir. Bu sonuç dikkate alındığında işletme yöneticileri, müşterinin işletmeye şikayetini doğrudan anlatmasını sağlayan yöntemleri tercih etmelidirler. Bununla birlikte gözardı edilmemesi gereken bir nokta, müşteri bağlılığı sağlayabilmek için ilişkiye dayalı yöntemlerin kullanılmasıdır. Araştırma bulguları bunu doğrulamaktadır. Yani işletmeler, teknolojiye dayalı yöntemlerle müşterileri işletmeye çekmeli ilişkiye dayalı yöntemlerle ilişkiyi kuvvetlendirmelidir.



Şekil 12. Müşteri Tatminsizliğinin Tatmine Çevrilmesi

Bu çalışmada tatminsizlik ifadesi olarak kabul edilen müşteri şikayetlerinden yola çıkılarak tatminsizliğin tatmine çevrilebilmesi için gerekli şikayet toplama yöntemleri üzerinde durulmuştur(Şekil 12). İşletmelerin müşteri tatminini artırma yollarından biri olarak kabul edilen bu yöntemler, son dönemlerde ön plana çıkmaya başlamıştır. Ancak çoğu işletme bu yöntemleri etkin kullanamamaktadır. Çünkü müşterilerin büyük bir kısmı, bu yöntemlerden habersizdir. Bu durumda işletmeler, bu yöntemleri müşterilerine duyurmak için çeşitli tanıtım faaliyetleri yapmaları gerekmektedir.

Şikayet toplama yöntemlerinin varlığından haberdar olan müşteriler de bu yöntemleri kullanmamayı tercih etmemektedir. Çünkü önceki tecrübeleri sonucunda işletmenin hiçbirşey yapmadığını görmüşlerdir. Bu nedenle işletmeler müşterinin olumsuz düşüncelerini değiştirmek için müşteriyle irtibata geçmelidir. Şikayetlerin ciddiye alındığını ve müşteriyi memnun edecek şekilde çözüldüğünü anlatmalıdır. İşletmenin kullandığı her şikayet toplama yöntemini müşterisine tanıtarak müşterinin bu yöntemleri kullandığında işletmenin memnun olduğunu reklam, afiş, broşür vb. göstermelidir.

Bu çalışma müşterinin şikayet toplama yöntemlerinden beklentilerini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Şikayet toplama yöntemlerinden tatmin olan müşterilerle tatmin olmayan müşterilerin tercih ettikleri yöntemler belirlenerek işletmelerin ağırlık vermesi gerekenler ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Çünkü bu yöntemler, müşteriyi işletmeye bağlayan yöntemlerdir. Ayrıca işletme ile müşteri ilişkisini geliştiren birer araç olan bu yöntemler, müşterinin gelecekteki beklentisinin tesbitinde ışık tutacağı yani müşteri değeri sağlayacağı için önemlidir.

## EKLER

	<u>Sayfa</u>
1. GÖRÜŞME SORULARI .....	176
2. MÜŞTERİ ANKETİ .....	177
3. GÜVENİLİRLİK ANALİZİNE İLİŞKİN SONUÇLAR .....	182
4. DEMOGRAFİK BİLGİLERLE İLGİLİ MANOVA ANALİZİ SONUÇLARI .....	185

## EK 1. GÖRÜŞME SORULARI

### Demografik bilgiler

Görev: .....

Bu bayide çalışma yılı:.....

Cinsiyet:  Bay  Bayan

Eğitim durumu :  İlkokul  Ortaokul  Lise  Üniversite  Yüksek lisans/doktora

Yaş:.....

### Görüşme soruları

1. Bayinizde şikayet sistemi var mı?
  - Evet
  - Hayır (3. soruya geçiniz)
  
2. Şikayet sisteminin olması işletmenize sağladığı yararlar nelerdir?
  
  
  
  
  
3. Şikayetlerle ilgili kayıt tutuyor musunuz?
  - Evet
  - Hayır (5. soruya geçiniz)
4. Kaç yıldır bu kayıtları tutuyorsunuz? Yazınız.....
5. Şikayetle ilgilenen ayrı bir biriminiz var mı?
  - Evet
  - Hayır
6. Şikayetle ilgilenen ayrı personeliniz var mı?
  - Evet
  - Hayır
7. Bayinizde şikayet kutusu var mı?
  - Evet
  - Hayır
8. Bayinizde bayi personeli var mı?
  - Evet
  - Hayır

9. Bayinizde müşteri anketleri var mı?

- Evet
- Hayır

10. Bayinizde müşteri bilgi/destek masaları var mı?

- Evet
- Hayır

11. Bayinizde ücretsiz telefon hattı (0800'lü tel hattı)var mı?

- Evet
- Hayır

12. Bayinizde çağrı merkezi (444'lü telefon hattı) var mı?

- Evet
- Hayır
- B

13. Bayinizde bulunmasını istediğiniz şikayet toplam yöntemleri hangisidir?

1. Tercih:

2. Tercih:

Bu çalışmanın sonucunu öğrenmek istermisiniz?

- Evet
- Hayır

ADRES:..... KAYSERİ

E-mail:.....@.....

## EK 2. MÜŞTERİ ANKETİ

Bu anket formu, otomobil bayilerinin "müşteri şikayet toplama yöntemlerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

1. Lütfen aşağıdaki şikayet toplama yöntemlerini **1- Kullanmam 2-Arastra Kullanmam 3- Kullanırım 4-Çok Kullanırım** seçeneklerini dikkate alarak işaretleyiniz.

ŞİKAYET TOPLAMA YÖNTEMLERİ	Cok Kullanım 4	Kullanırım 3	Ara sıra Kullanım 2	Kullanmam 1
Şikayet Kutusu				
Bayi Personeli				
Müşteri Anketleri				
Müşteri Bilgi/Destek Masaları				
Ücretsiz Telefon Hattı (0800'lü tel hattı)				
Çağrı Merkezi (444'lü telefon hattı)				
İnternet Şikayet Hattı				
Diğer(Yazınız).....				

2. Lütfen aşağıdaki ifadeleri **1. Kesinlikle Aynı Fikirde Değilim. 2. Aynı Fikirde Değilim 3. Fikrim Yok 4. Aynı Fikirdeyim 5 Kesinlikle Aynı Fikirdeyim** seçeneklerini dikkate alarak işaretleyiniz.

	Kesinlikle Aynı Fikirdeyim 5	Aynı Fikirdeyim 4	Fikrim Yok 3	Aynı Fikirde Değilim 2	Kesinlikle Aynı Fikirde Değilim 1
Şikayet politikaları müşterilerden yana oluşturulmalıdır.					
Müşteri, şikayetini işletmeye anlatmak için çok zaman harcamamalıdır.					
Müşteri, şikayet etmek için karmaşık prosedürlerle uğraşmamalıdır.					
Müşteriye birkaç kanaldan(telefon, faks, internet gibi) şikayet etme kolaylığı sağlanmalıdır.					
Şikayet çözüm süresi, çok uzun olabilir.					
Şikayet eden müşteriye, sonuç mutlaka bildirilmelidir.					
Benzer şikayetlere benzer çözümler önerilmelidir.					
Tüm şikayetler yazılı ve kayıtlı olmalıdır.					
Şikayet kutusunun yanında kalem ve kağıt olmalıdır.					
Şikayet kutularını müşterinin görebileceği bir yerde bulundurulmalıdır.					
Müşterinin rahat etmesi için uygun fiziksel ortam sağlamalıdır.					
Şikayet kutusuna iletilen şikayetlerin sonucu herkesin görebileceği bir panoda açıklanmalıdır.					
En iyi bilginin müşteriden alınacağını düşünülerek sırdış müşteriler edinilmelidir.					

Şikayet konusunda tüm personel eğitilmelidir.					
Bayinin şikayetlerle ilgilenen şikayet birimi ya da personel bulundurması gerekmez.					
Şikayeti anlatan müşteriye kibar davranmalıdır.					
Personelin şikayetin çözmek için önerdiği ilk çözüm, doğru çözüm olmalıdır.					
Şikayetin çözümü esnasında verilen tüm sözler tutulmasa da olur.					
Personel, sorun çözüldükten sonra müşterinin memnun olup olmadığını kontrol etmelidir.					
Bayı, şikayetleri topladığı bir merkez(müşteri dinleme masası, müşteri destek merkezi gibi) kurmalıdır.					
Gelen tüm şikayetler ilgili birimlere iletilmelidir.					
Düzenli aralıklarla müşteri anketleri yapılmalıdır.					
Anketlerin cevaplanması kolay olmalıdır.					
Belli aralıklarla müşteriler bayiyeye davet edilerek fikirleri öğrenilmelidir.					
Müşteri, istediği anda telefon açarak bayiyeye ulaşmalıdır.					
Bayı telefon hattında sorunları çözebilecek nitelikte bilgili personel bulundurmalıdır.					
Ücretsiz telefon hattı müşterinin bayiyeye ulaşmasını kolaylaştırır.					
Telefon hattındaki müşteri, müşteri temsilcisine bağlanmak çok beklememelidir.					
Müşteri temsilcisi, müşterinin her aramasında aynı bilgileri(isim, yaş,cinsiyet vb) tekrar tekrar sormalıdır.					
Çağrı merkezlerinde(444lü telefon hatları); müşteri şikayetini söylediğinde çözülmelidir.					
Müşteri, bir müşteri numarasıyla işlemlerini telefon ya da internet üzerinden kendisi de yapabilmelidir.					

3. Otomobilinizi kaç yıldır kullanıyorsunuz?

- 1-2 yıl  
 2-4 yıl  
 4-6 yıl  
 6 yıldan fazla

4. Daha önce bu marka otomobil kullandınız mı?

- Evet  
 Hayır

5. Bu bayiden yeniden otomobil satın alır mısınız?

- Evet  
 Hayır

6. Otomobiliniz bozulduğu zaman bu servisine tekrar gelir misiniz?

Evet

Hayır

7. Bu bayii kampanya düzenlese bir üst modeli ile değiştir misiniz?

Evet

Hayır

8. Bu otomobil bayisini dostlarınıza tavsiye eder misiniz?

Evet

Hayır

9. Otomobille ilgili bir şikayetiniz oldu mu?

Evet

Hayır(9.Soruya Geçiniz)

10. Şikayet sonucunda memnun kaldınız mı?

Evet

Hayır

11. Aşağıdaki şikayet toplama yöntemlerini 1- Çok Önemsiz 2- Önemli 3- Fikrim Yok 4- Önemsiz 5- Çok Önemli seçeneklerini dikkate alarak işaretleyiniz.

ŞİKAYET TOPLAMA YÖNTEMLERİ	Çok Önemli 5	Önemli 4	Fikrim Yok 3	Önemsiz 2	Çok Önemsiz 1
Şikayet Kutusu					
Bayi Personeli					
Müşteri Anketleri					
Müşteri Bilgi/ Destek Masaları					
Ücretsiz Telefon Hattı (0800'lü telefon hattı)					
Çağrı Merkezi (444'lü telefon hattı)					
İnternet Şikayet Hattı					
Diğer(Yazınız).....					

12. Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri değerlendiriniz.

	Tatmin oldum	Tatmin olmadım
Otomobil Markası		
Otomobil Bayisi		
Bayinin Şikayet Sistemi		
Bayi Servisi		
Bayinin Satış Personeli		
Bayinin Servis Personeli		
Bayinin Şikayet Personeli		

13. Cinsiyetiniz:

- Bay       Bayan

14. Eğitim durumunuz :

- İlkokul  
 Ortaokul  
 Lise  
 Üniversite  
 Yüksek lisans/doktora

15. Medeni durumunuz:

- Bekar  
 Evli  
 Dul

16. Yaşınız:.....

17. Mesleğiniz: .....

18. Aylık geliriniz(TL.):.....

19. Otomobilinizin ortalama aylık yakıt tutarı nedir?(TL.).....

**LÜTFEN ANKETİ SERVİS GÖREVLİSİNE BIRAKIN. DEĞERLİ  
KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ.**

## EK 3. GÜVENİLİRLİK ANALİZİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

### 1. Şikayet Toplama Yöntemleriyle Özellikleri İlgili İfadelere Yapılan Güvenirlilik Analizi Sonuçları

#### 1. Analiz

İFADELER	Değişken Silindiğinde ortalama büyüklüğü	Değişken Silindiğinde varyans büyüklüğü	Parça-Bütün Korelasyonu	Değişken Silindiğinde Alfa Katsayısı
1-Şikayet politikaları müşterilerden .....	139.8404	32.3979	.1223	.6770
2-Müşteri. şikayetini işletmeye anlatmak .....	139.7730	32.9590	.1148	.6747
3-Müşteri. Şikayet etmek için .....	139.8121	33.0215	.0951	.6769
4-Müşteriye birkaç kanaldan(telefon. ....	139.6241	33.0468	.2102	.6682
5-Şikayet çözüm süresi.....	139.9539	33.9943	-.0319	.6878
6-Şikayet eden müşteriye.....	139.8404	32.3054	.1663	.6714
7-Benzer şikayetlere benzer .....	139.7695	32.3061	.2238	.6502
8-Tüm şikayetler yazılı ve .....	139.9433	30.9007	.4197	.6662
9-Şikayet kutusunun yanında .....	139.7163	31.7627	.2326	.6653
10-Şikayet kutularını müşterinin .....	139.4716	32.5134	.2683	.6642
11-Müşterinin rahat etmesi için uygun .....	139.5142	33.4322	.1115	.6735
12-Şikayet kutusuna iletilen .....	139.7943	32.1212	.2181	.6665
13-En iyi bilginin müşteriden alınacağını .....	139.7872	31.3852	.3348	.6569
14-Şikayet konusunda .....	139.7199	31.8963	.2982	.6607
15-Bayinin şikayetlerle ilgilenen .....	139.8617	32.5111	.2076	.6674
16-Şikayeti anlatan müşteriye .....	139.8191	32.0704	.3069	.6608
17-Personelin şikayetin çözmek için .....	139.4787	32.9052	.2591	.6661
18-Şikayetin çözümü esnasında .....	139.4645	33.2959	.2021	.6694
19-Personel. sorun çözüldükten .....	139.5035	32.8630	.2000	.6683
20-Bayi. şikayetleri topladığı bir merkez .....	139.4362	33.4212	.2689	.6688
21-Gelen tüm şikayetler ilgili .....	139.4433	33.0163	.3187	.6654
22-Düzenli aralıklarla müşteri .....	139.5284	32.6985	.1597	.6711
23-Anketlerin cevaplamaı .....	139.8050	30.1789	.4021	.6483
24-Belli aralıklarla müşteriler .....	139.7270	30.4768	.4704	.6455
25-Müşteri. istediği anda telefon .....	139.6206	30.1082	.3676	.6510
26-Bayi telefon hattında sorunları .....	139.9610	32.2227	.2197	.6664
27-Ücretsiz telefon hattı müşterinin .....	139.9255	31.2791	.3277	.6570
28-Telefon hattındaki müşteri. ....	139.5355	32.5557	.1983	.6681
29-Müşteri temsilcisi. müşterinin her .....	140.1348	34.9497	.1452	.7036
30-Çağrı merkezlerinde(444lü telefon.....	140.3830	32.7496	.0973	.6785
31-Müşteri. bir müşteri numarasıyla .....	140.0461	32.7274	.1669	.6704

Örnek Kütle = 282

İfade Sayısı = 31

Alfa Katsayısı = .6748

Alfa Katsayısının üstünde çıktığı için silinen ifadeler: 1. ifade; 3. ifade; 5. ifade; 29. ifade; 30. ifade

## 2. Analiz

İFADELER	Değişken Silindiğinde ortalama büyüklüğü	Değişken Silindiğinde varyans büyüklüğü	Parça-Bütün Korelasyonu	Değişken Silindiğinde Alfa Katsayısı
2-Müşteri. şikayetini işletmeye anlatmak .....	117.8582	29.0830	.1305	.7250
4-Müşteriye birkaç kanaldan(telefon. ....	117.7092	29.5450	.1571	.7213
6-Şikayet eden müşteriye.....	117.9255	28.4393	.1922	.7224
7-Benzer şikayetlere benzer .....	117.8546	28.6656	.2207	.7289
8-Tüm şikayetler yazılı ve .....	118.0284	27.1807	.4430	.7128
9-Şikayet kutusunun yanında .....	117.8014	27.8964	.2634	.7265
10-Şikayet kutularını müşterinin .....	117.5567	28.5893	.3201	.7231
11-Müşterinin rahat etmesi için uygun .....	117.5993	29.6787	.1191	.7308
12-Şikayet kutusuna iletilen .....	117.8794	28.3911	.2293	.7287
13-En iyi bilginin müşteriden alınacağını .....	117.8723	27.7132	.3449	.7199
14-Şikayet konusunda .....	117.8050	28.1291	.3203	.7221
15-Bayiinin şikayetlerle ilgilenen .....	117.9468	28.6342	.2418	.7274
16-Şikayeti anlatan müşteriye .....	117.9043	28.3787	.3161	.7228
17-Personelin şikayetin çözmek için .....	117.5638	29.0440	.3024	.7253
18-Şikayetin çözümü esnasında .....	117.5496	29.5936	.2017	.7300
19-Personel. sorun çözüldükten .....	117.5887	29.1327	.2087	.7293
20-Bayi. şikayetleri topladığı bir merkez .....	117.5213	29.6455	.2957	.7283
21-Gelen tüm şikayetler ilgili .....	117.5284	29.2608	.3403	.7255
22-Düzenli aralıklarla müşteri .....	117.6135	29.2273	.1273	.7305
23-Anketlerin cevaplamaı .....	117.8901	26.5395	.4151	.7131
24-Belli aralıklarla müşteriler .....	117.8121	26.8507	.4826	.7095
25-Müşteri. istediği anda telefon .....	117.7057	26.7067	.3503	.7193
26-Bayi telefon hattında sorunları .....	118.0461	28.4569	.2362	.7280
27-Ücretsiz telefon hattı müşterinin .....	118.0106	27.6049	.3382	.7203
28-Telefon hattındaki müşteri. ....	117.6206	28.8484	.2039	.7299
31-Müşteri. bir müşteri numarasıyla .....	118.1312	28.8831	.1925	.7308

Örnek Kütle =282

İfade Sayısı = 26

**Alfa Katsayısı = 0.7313**

## 2. Şikayet Toplama Yöntemlerinin Kullanımı ile İlgili İfadelere Yapılan Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Şikayet Toplama Yöntemleri	Değişken Silindiğinde ortalama büyüklüğü	Değişken Silindiğinde varyans büyüklüğü	Parça-Bütün Korelasyonu	Değişken Silindiğinde Alfa Katsayısı
Şikayet Kutusu	14.3369	3.0783	.0610	.0354
Bayi Personeli	13.7447	2.7816	.0881	.0804
Müşteri Anketleri	14.6277	3.1812	.0573	.0666
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	15.1170	3.1571	.0836	.1001
Ücretsiz Telefon Hattı	14.7199	2.5654	.0002	.0149
Çağrı Merkezi	14.4752	2.7129	.0351	.0300

Örnek Kütle =282                      Değişken Sayısı = 6

**Alfa Katsayısı = 0.106**

## 3. Şikayet Toplama Yöntemlerine Verilen Önem ile İlgili İfadelere Yapılan Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Şikayet Toplama Yöntemleri	Değişken Silindiğinde ortalama büyüklüğü	Değişken Silindiğinde varyans büyüklüğü	Parça-Bütün Korelasyonu	Değişken Silindiğinde Alfa Katsayısı
Şikayet Kutusu	18.3440	16.8243	.7012	.8299
Bayi Personeli	18.1560	17.3136	.6147	.8457
Müşteri Anketleri	18.4326	18.0826	.5640	.8540
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	18.4645	16.6980	.7160	.8271
Ücretsiz Telefon Hattı	18.4504	16.1061	.7526	.8196
Çağrı Merkezi	18.5248	18.0367	.5770	.8518

Örnek Kütle =282                      Değişken Sayısı = 6

**Alfa Katsayısı = 0.8617**

EK 4. DEMOGRAFİK BİLGİLERLE İLGİLİ MANOVA ANALİZİ  
SONUÇLARI

**1. Şikayet Toplama Yöntemlerinin Özellikleri İle İlgili Sonuçlar**

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR		F Değeri	F Anamlılık Değeri
	Faktörler			
Cinsiyet	Bay	Bayan		
Faktör 1	4.7078	4.7667	1.099	0.295
Faktör 2	4.8692	4.8556	0.078	0.780
Faktör 3	4.7679	4.6815	1.032	0.311
Faktör 4	4.9255	4.9407	0.098	0.755
Faktör 5	4.5541	4.5704	0.050	0.824
Faktör 6	4.5134	4.5185	0.006	0.936
Faktör 7	4.7722	4.8556	0.944	0.332
Faktör 8	4.5570	4.6000	0.641	0.424

**Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =0.666 Anamlılık Düzeyi=0.722**

Eğitim	İlkokul	Ortaokul	Lise	Üniversite		
Faktör 2	4.9167	4.8152	4.8600	4.8718	0.362	0.780
Faktör 3	4.5000	4.8551	4.8533	4.7327	1.958	0.121
Faktör 4	4.9722	4.9855	4.8800	4.9306	0.798	0.496
Faktör 5	4.5278	4.6232	4.5267	4.5584	0.261	0.853
Faktör 6	4.6667	4.5942	4.5600	4.4839	1.516	0.211
Faktör 7	4.7500	4.8696	4.7300	4.7919	0.404	0.750
Faktör 8	4.5833	4.5797	4.6000	4.5516	0.319	0.812

**Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =0.921 Anamlılık Düzeyi=0.573**

Medeni Durum	Bekar	Evli	Boşanmış /Dul		
Faktör 2	4.8542	4.8691	4.9643	0.448	0.639
Faktör 3	4.7262	4.7574	5.0000	0.895	0.410
Faktör 4	4.9603	4.9110	5.0000	0.995	0.371
Faktör 5	4.5516	4.5445	4.9524	2.862	0.059
Faktör 6	4.4524	4.5428	4.4762	1.553	0.213
Faktör 7	4.8810	4.7356	5.0000	2.842	0.060
Faktör 8	4.5357	4.5777	4.5238	0.521	0.595

**Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.314 Anamlılık Düzeyi=0.183**

Yaş	18-25 yaş arası	26-33 yaş arası	34-41 yaş arası	42-49 yaş arası	50-57 yaş arası	57 yaş ve üzeri		
Faktör 1	4.6645	4.7534	4.7155	4.6958	4.7262	4.7500	0.405	0.845
Faktör 2	4.9211	4.8596	4.8707	4.8500	4.8393	4.9091	0.407	0.844
Faktör 3	4.6930	4.8037	4.8793	4.5944	4.7937	4.6970	2.132	0.062
Faktör 4	4.9474	4.9817	4.9655	4.9389	4.8175	4.6667	3.671	0.003
Faktör 5	4.5789	4.6027	4.5862	4.4667	4.5397	4.5758	0.725	0.605
Faktör 6	4.4035	4.5479	4.5460	4.5389	4.4444	4.6364	1.293	0.267
Faktör 7	4.8289	4.8082	4.8621	4.6250	4.7976	4.9091	1.573	0.168
Faktör 8	4.5439	4.5479	4.5345	4.5944	4.5635	4.7273	0.791	0.557
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.483 Anlamlılık Düzeyi=0.028</b>								

Meslek	Memur	İşçi	Serbest	Emekli		
Faktör 1	4.6870	4.7064	4.7792	4.7885	1.173	0.321
Faktör 2	4.8557	4.8663	4.9000	4.8269	0.376	0.771
Faktör 3	4.7561	4.6977	4.8000	4.8974	0.811	0.489
Faktör 4	4.9593	4.8760	4.9444	4.8974	1.420	0.237
Faktör 5	4.5799	4.5078	4.6056	4.4359	1.012	0.388
Faktör 6	4.4959	4.5426	4.4833	4.6410	0.796	0.497
Faktör 7	4.7967	4.7791	4.7417	4.9231	0.453	0.716
Faktör 8	4.5474	4.5698	4.5556	4.7179	1.066	0.364
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =0.937 Anlamlılık Düzeyi=0.550</b>						

Gelir	500-999 arası(000000 TL)	1000-1499 arası(000000TL)	1500-1999 arası(000000 TL)	2000-2499 arası(000000 TL)	2500 ve + (000000 TL)		
Faktör 1	4.6935	4.7612	4.6927	4.6894	4.7232	0.574	0.682
Faktör 2	4.8750	4.8399	4.8698	4.8561	4.9375	0.592	0.668
Faktör 3	4.7897	4.7228	4.7569	4.6566	4.8571	0.732	0.571
Faktör 4	4.9841	4.9101	4.9167	4.8081	4.9762	2.374	0.053
Faktör 5	4.5437	4.5581	4.5417	4.5657	4.6071	0.123	0.974
Faktör 6	4.5040	4.4569	4.6181	4.4040	4.6786	3.238	0.013
Faktör 7	4.8452	4.6854	4.8229	4.7576	4.8929	1.452	0.217
Faktör 8	4.5992	4.5393	4.5625	4.5556	4.5476	0.382	0.822
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.101 Anlamlılık Düzeyi=0.322</b>							

Faktörler	99 milyon ve altı(TL.)	100 – 199 milyon arası(TL.)	200 –299milyon arası(TL.)	300 - 399 milyon arası(TL.)	400 – 499 milyon arası(TL.)	500 milyon ve üstü(TL.)		
Faktör 1	4.7218	4.7099	4.6875	4.7396	4.8077	4.7045	0.260	0.935
Faktör 2	4.8415	4.8645	4.9219	4.8854	4.8269	4.9091	0.422	0.833
Faktör 3	4.7512	4.7735	4.7708	4.7500	4.5897	4.6970	0.322	0.899
Faktör 4	4.9437	4.9160	4.9479	4.8889	4.9231	5.0000	0.313	0.905
Faktör 5	4.5634	4.5394	4.5312	4.5556	4.5641	4.7879	0.649	0.662
Faktör 6	4.4554	4.5445	4.5729	4.5139	4.4872	4.3939	0.817	0.538
Faktör 7	4.8239	4.7977	4.7813	4.6042	4.6923	4.9091	0.856	0.511
Faktör 8	4.5775	4.5623	4.5104	4.6528	4.5128	4.5152	0.645	0.665
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =0.669 Anlamlılık Düzeyi=0.944</b>								

## 2. Müşterilerin Şikayet Toplama Yöntemini Kullanımları İlgili Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR		F Değeri	F Anlamlılık Değeri
	Bay	Bayan		
Şikayet Toplama Yöntemleri				
<b>Cinsiyet</b>				
Şikayet Kutusu	3.06	3.09	0.081	0.776
Bayi Personeli	3.65	3.69	0.090	0.764
Müşteri Anketleri	2.76	2.84	0.536	0.465
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	2.28	2.33	0.200	0.655
Ücretsiz Telefon Hattı	2.64	2.93	3.579	0.060
Çağrı Merkezi	2.89	3.16	4.009	0.046
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.406 Anlamlılık Düzeyi=0.212</b>				

Eğitim Düzeyleri	İlkokul	Ortaokul	Lise	Üniversite		
Şikayet Kutusu	3.00	3.30	3.22	3.01	3.681	0.013
Bayi Personeli	3.92	3.87	3.60	3.63	1.384	0.248
Müşteri Anketleri	2.92	2.91	2.78	2.75	0.572	0.634
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	2.42	2.43	2.30	2.26	0.506	0.678
Ücretsiz Telefon Hattı	2.75	2.70	2.78	2.65	0.242	0.867
Çağrı Merkezi	3.08	2.91	2.96	2.91	0.184	0.907
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.127 Anlamlılık Düzeyi=0.319</b>						

Medeni Durum	Bekar	Evli	Boşanmış/ Dul	F Değeri	F Anlamlılık Değeri
Şikayet Kutusu	3.04	3.08	3.00	0.273	0.761
Bayi Personeli	3.62	3.67	3.86	0.422	0.656
Müşteri Anketleri	2.64	2.82	3.14	3.137	0.045
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	2.33	2.27	2.14	0.322	0.725
Ücretsiz Telefon Hattı	2.75	2.66	2.57	0.302	0.740
Çağrı Merkezi	2.77	2.98	3.29	2.554	0.080
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.327 Anlamlılık Düzeyi=0.119</b>					

Yaş Grupları	18-25 yaş arası	26-33 yaş arası	34-41 yaş arası	42-49 yaş arası	50-57 yaş arası	57 yaş ve üzeri	F Değeri	F Anlamlılık Değeri
Şikayet Kutusu	2.92	3.03	3.26	3.12	2.95	3.00	2.562	0.028
Bayi Personeli	3.58	3.66	3.71	3.75	3.57	3.55	0.520	0.761
Müşteri Anketleri	2.63	2.86	2.76	2.88	2.57	3.00	1.934	0.089
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	2.34	2.34	2.14	2.30	2.31	2.36	0.603	0.698
Ücretsiz Telefon Hattı	2.92	2.53	2.59	2.67	2.71	3.36	2.061	0.070
Çağrı Merkezi	3.03	2.82	3.00	2.95	2.93	2.82	0.472	0.797
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.263 Anlamlılık Düzeyi=0.156</b>								

Meslek Durumu	Memur	İşçi	Serbest	Emekli	F Değeri	F Anlamlılı k Değeri
Şikayet Kutusu	3.10	3.08	2.97	3.15	0.911	0.436
Bayi Personeli	3.63	3.65	3.72	3.77	0.322	0.809
Müşteri Anketleri	2.77	2.78	2.77	2.85	0.051	0.985
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	2.41	2.21	2.13	2.31	2.347	0.073
Ücretsiz Telefon Hattı	2.64	2.78	2.53	3.15	1.878	0.133
Çağrı Merkezi	3.01	2.86	2.97	2.46	1.995	0.115
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.464 Anlamlılık Düzeyi=0.096</b>						

Yakıt Tutarı(aylık)	99 milyon ve altı(TL.)	100 – 199 milyon arası(TL.)	200 –299milyon arası(TL.)	300 - 399 milyon arası(TL.)	400 – 499 milyon arası(TL.)	500 milyon ve üstü(TL.)	F Değeri	F Anlamlılık Değeri
Şikayet Kutusu	3.14	3.11	2.91	2.92	3.08	2.82	1.819	0.109
Bayi Personeli	3.45	3.78	3.66	3.67	3.54	3.73	2.077	0.006
Müşteri Anketleri	2.83	2.81	2.91	2.50	2.54	2.55	1.789	0.115
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	2.34	2.31	2.25	2.13	2.38	2.00	0.692	0.630
Ücretsiz Telefon Hattı	2.68	2.78	2.28	2.75	2.46	2.91	1.659	0.145
Çağrı Merkezi	3.01	2.86	3.03	2.83	3.23	2.73	0.946	0.452
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.570 Anlamlılık Düzeyi=0.066</b>								

### 3. Müşterilerin Şikayet Toplama Yöntemini Tercihleri İle İlgili Analiz Sonuçları

Cinsiyet	Bay	Bayan	F Değeri	F Anlamlılık Değeri
Şikayet Kutusu	3.68	4.00	3.472	0.063
Bayi Personeli	3.89	4.07	0.992	0.320
Müşteri Anketleri	3.60	3.84	2.089	0.150
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	3.53	4.02	8.221	0.004
Ücretsiz Telefon Hattı	3.56	3.98	5.492	0.020
Çağrı Merkezi	3.51	3.78	2.700	0.101
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.419 Anlamlılık Düzeyi=0.207</b>				

Eğitim	İlkokul	Ortaokul	Lise	Üniversite	F Değeri	F Anlamlılık Değeri
Şikayet Kutusu	3.25	3.39	3.68	3.81	2.046	0.108
Bayi Personeli	3.67	4.00	3.92	3.92	0.257	0.857
Müşteri Anketleri	3.58	3.48	3.60	3.68	0.301	0.824
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	2.92	3.57	3.66	3.64	1.829	0.142
Ücretsiz Telefon Hattı	3.17	3.39	3.72	3.65	1.187	0.315
Çağrı Merkezi	3.42	3.48	3.34	3.62	1.119	0.342
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.406 Anlamlılık Düzeyi=0.121</b>						

Medeni Durum	Bekar	Evli	Boşanmış/D ul	F Değeri	F Anlamlılı k Değeri
Şikayet Kutusu	3.70	3.72	4.29	0.990	0.373
Bayi Personeli	3.89	3.93	4.00	0.048	0.953
Müşteri Anketleri	3.67	3.62	4.00	0.500	0.607
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	3.61	3.59	4.29	1.459	0.234
Ücretsiz Telefon Hattı	3.60	3.61	4.43	1.890	0.153
Çağrı Merkezi	3.48	3.86	3.55	0.576	0.563
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =0.603 Anlamlılık Düzeyi=0.840</b>					

Yaş	18-25 yaş arası	26-33 yaş arası	34-41 yaş arası	42-49 yaş arası	50-57 yaş arası	57 yaş ve üzeri	F Değeri	F Anlamlılık Değeri
Şikayet Kutusu	3.63	3.59	3.64	3.75	4.10	4.00	1.562	0.171
Bayi Personeli	3.66	3.85	3.98	4.05	3.98	4.00	0.742	0.592
Müşteri Anketleri	3.45	3.60	3.47	3.72	3.95	3.91	1.632	0.152
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	3.55	3.52	3.60	3.50	3.93	3.82	1.090	0.366
Ücretsiz Telefon Hattı	3.61	3.51	3.52	3.76	3.58	3.71	0.945	0.452
Çağrı Merkezi	3.58	3.45	3.78	3.40	3.55	3.36	0.935	0.459
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =1.257 Anlamlılık Düzeyi=0.161</b>								

Meslek	Memur	İşçi	Serbest	Emekli	F Değeri	F Anlamlılık Değeri
Şikayet Kutusu	3.79	3.73	3.65	3.54	0.376	0.770
Bayi Personeli	4.02	3.86	3.83	3.69	0.777	0.508
Müşteri Anketleri	3.72	3.52	3.63	3.69	0.650	0.583
Müşteri Bilgi/Destek Masaları	3.71	3.53	3.45	3.85	1.210	0.306
Ücretsiz Telefon Hattı	3.72	3.51	3.50	4.15	1.766	0.154
Çağrı Merkezi	3.64	3.42	3.47	3.92	1.536	0.205
<b>Hotelling's T<sup>2</sup> testinin F Değeri =0.857 Anlamlılık Düzeyi=0.632</b>						



## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

Barlow, Janelle ve Claus Moller. **Her Şikayet Bir Armağandır**. 1. basım. Çeviren: Günhan Günay. İstanbul: Rota Yayınları, 1999.

Baş, Türker. **Anket Nasıl Hazırlanır? Anket Nasıl Uygulanır?, Anket Nasıl Değerlendirilir?** Ankara: Seçkin Yayınevi, 2001.

Bee, Frances ve Roland Bee. **Müşteri İlişkileri Yönetim Dizisi**. 1. baskı. Çevirenler: Aksu Bora ve Onur Cankoçak. Ankara: Gökçe Ofset ve Matbaacılık, 1997.

Brown, Andrew. **Müşteri Hizmetleri Yönetimi**. Editör: Ömer Yurtsever ve Sanem Alkibay. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları Sayı 2908, 1995.

Kaya, İsmail. **Muhterem Müşterimiz**. İstanbul: Babiali Kültür Yayıncılığı, 2000.

McDonald, Cari Jr. ve Roger Gates. **Marketing Research Essentials**. 2. baskı. Ohio: South- Western College Publishing, 1998.

Nakip, Mahir. **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamaları**. 1. baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003.

Newby, Tony. **The Customer Service Management**. Londra: John Willeys, 1991.

Odabaşı, Yavuz ve Gülfidan Barış. **Tüketici Davranışı**. İstanbul: MediaCat Kitapları, 2002.

Odabaşı, Yavuz. **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri**. İstanbul: Der Yayınları, 1997.

Rona, Lale A.. **MMM Kavramı**. 2.baskı. Ofset Yapımevi: İstanbul, 1990.

Taşkın, Erdoğan. **Müşteri İlişkileri Eğitimi**. İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2000.

Vavra, Terry G. **Müşteri Tatmini Ölçümlerimizi Geliştirmenin Yolları**. 1. baskı. İstanbul: KalDer, 1999.

Waller, Lin. **Telefonda Konuşmak**. Çeviren: Ali Cevat Akkoyunlu. İstanbul: Doğan Kitapçılık, 2001.

Wilson, Jerry R.. **Word-of-Mouth Marketing Over The Long Run**. New York: John Wiley, 1999.

Wilson, Jerry R. **Wordmounth Marketing Over The Long Run**. New York: John Wiley, 2000.

Yükselen, Cemal. **Pazarlama Araştırması**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2000.

## DERGİLER

Agaummenson, Evert. "Relationship Marketing and İmaginary Organization: a Sythesis", **European Journal of Marketing**, Cilt 30 No:2 1996.

Athanassopoulos, Antreas D. "Another Look İnto The Agenda Of Customer Satisfaction: Focusing On Service Providers Own And Perceived Viewpoints", **İnternational Journal Of Bank Marketing**, Cilt No 15 Sayı:7, 1997.

Brown, Gavin ve Gillian Maxwell. "Customer Service in UK Call Center: Organisational Perspectives And Employee Perceptions", **Journal of Retailing and Consumer Services**, Cilt No:23, 2002.

Calvert, Natalie. "Today's Changing Call Centre: An Overview", **Journal of Database Marketing**, Sayı 8/2 -2001.

Cross, Lisa. "Managing Customer Relationship" ,**Graphic Arts Monthly**, Cilt No.73 Sayı No:10 Kasım 2001.

Day, Ralph L. ve diğerleri. "The Hidden Agenda of Consumer Complaining", **Journal of Retailing**, Cilt No:57 Sayı No:3, 1981.

Ferreira, Mario Jr. ve Paulo H.N. Saldiva. "Computer-Telefone İnteractive Tasks:Predictors Of Musculoskeletal Disorders According To Work Analysis

- And Workers' Perception", **Applied Ergonomics**, Sayı No: 33, 2002.
- Ferreira, Mario ve Paulo H. N. Saldiva. "Computer-telephone Interactive Tasks: Predictors of Disorders According to Work Analysis and Workers' Perception", **Applied Ergonomics**, Cilt No:33, 2002.
- Goodman, John ve diğerleri " Call Center Management Practices That Maximize Productivity. Customer Loyalty. Employee Satisfaction", **Call Center Management**, Sayı 14 June 2002.
- Greenberg, Paul. "CRM forThe Peeple", **Computer World**, Cilt No.35 Sayı No:44 2001.
- Hagel, John ve Jeffrent Rayport. " The Coming Battle for Customer İnformation". **Harward Business Review**. (Şubat 1997).
- Harrison, L. Jean. "E- complaint Analysis of an İnternet Complaint Form", **Journal of Services Marketing**, Cilt No.15 Sayı No:5 2002.
- İşığık, Özlem. "Telefonla Danışma Merkezleri: İşlevleri Faaliyet Alanları ve Bu Merkezlerde Çalışanların Genel Özellikleri", **Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 19 Sayı No: 1-2 Bahar-Yaz Dönemi 2002.
- Jagdip, Singh. "A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Styles", **Journal of Retailing**, Cilt No 66. Sayı No: 1. İlkbahar 1990.
- Johnson, Bob. "The Three "Rs" They Don't Teach at School :What Service Executives Need To Drive Business İn the 21st Century", **Services Marketing**, 1997.
- Johnston, Robert. "Linking Complaint Management to Profil", **İnternational Journal of Service İndustry Management**, Cilt No 12, Sayı No: 1, 2001.
- Karpat, Işıl. "Müşteri Tatmininin Sağlanması", **Pazarlama Dünyası**, Yıl:12. Sayı: 71, Eylül-Ekim 1998.
- Kılıç, Özcan, "Tüketicinin Tatmini ve Şikayet Davranışı", **Pazarlama Dünyası**, Yıl 7 Sayı No. 42, Kasım-Aralık 1993.

Kılıç, Özcan. "Tüketicinin Tatmini ve Şikayet Davranışı". **Pazarlama Dünyası**, Yıl 7. Sayı No. 41. Eylül-Ekim 1993.

Lee, Chris. "1-800 Training", **The Magazine of Human Resources Development**, Ağustos 1990.

McClendar, Bruce. "Complaint Free Customer Service", **Public Management**, Cilt No 79 Sayı No:3 Mart 1997.

McClendon, Bruce. "Complaint-Free Customer Service", **Public Management**, Cilt No 79, Sayı No: 3, Mart 1997.

Mitchell, V.W. "Handling Consumer Complaint Information: How and Why?", **Management Decisions**, Cilt No 31 Sayı No:3 1993.

Önce. Günel. "Kalite Faktörü ve Pazarlamadaki Rolü", **Pazarlama Dünyası**, Yıl 2. Sayı No:11.Eylül/Ekim 1988.

Paster, Jason. "What is the Complaint-recovery Process for Your Business", **ABI Inform**, Cilt No 16. Sayı No: 3.

Paster, Jason. "What is Complaint", **Recovery Process Public Management**, Cilt 79 Sayı No:3 1997.

Petersen, Mary. "Making Complaint Pay", **Journal of Bank Marketing**, Cilt No:12 Sayı No:5, 1994.

Resnik, Alan ve Robert Harmon. "Consumer Complaints and Managerial Response: a Holistic Approach", **Journal of Marketing**, Sayı No:47, Winter 1993.

Selnes, Fred. "Antecedent and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer- seller Relation", **European Journal of Marketing**, Cilt No:32, Kış 1998.

Sewell, Richard. "Reengineering The Call Center", **Business Communications Review**, Cilt No: 24 Sayı No:11 Kasım 1994.

Snyder, Daniel. "From List Fatigue to Relationship Marketing", **Credit World**, Cilt No.86 Sayı No:2 Kasım Aralık 1997.

Stauss, Bernd. "The Dimensions Of Complain Satisfaction:Process And Outcome Complaint Satisfaction Versus Cold Fact And Warm Act Complaint Satisfaction", **Managing Service Quality**, Cilt No12, Sayı No:3 2002.

Strauss, Judy ve Donna J. Hill. "Consumer Complaints by E-Mail: an Exploratory Investigation of Corporate Responses and Customer Reactions", **Journal of Interactive Marketing**, Cilt No.15 Sayı No:1 Kış. 2001.

Sunenblick, Jesse. "Bank Complaint?", **Consumers Research Magazine**, Sayı No: 4 April 2000.

Sushing, Alexni. "Efficacy and Outcome Expentation Related Customer Complaint about Service Expectation", **Communicated Research**, Cilt No 27 Sayı No:3 June 2000.

Tax, Stephen S. ve diğerleri. "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing", **Journal of Marketing**, Cilt No.62 Nisan 1998.

Theresa, Williams D. ve diğerleri. "Complaint Behavior. Price Paid and the Store Patronized", **Internal Journal of Retail And Distrubition Management**, Sayı No: 21 Eylül-Ekim 1993.

Timur, Necdet. "Büyük Mağazalarda Müşteri Şikayetlerinin Ele Alınması ve Düzeltici Önlemler", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.Fakültesi Dergisi**, Kasım 1989.

Tuten, Trey L. ve Presha E. Neitermayer. "Performance. Satisfaction And Turnover In Callcenters The Effects Of Stress And Optimism", **Journal of Business Research**, Cilt No:56, 2002.

Ward, Whitt. "Dynamic Staffing in a Telephone Call Center Aiming to Immediately Answer All Calls". **Operations Research Letters**. Cilt No:24 (1999).

Whitt, Ward. "Dynamic Staffing in a Telefone Call Center Aiming to Immediately Answer All Calls", **Operations Research Letters**, Cilt No:24, 1999.

William, Joe. "Busines And Professional Regulation", **Giveviewsnevv**s, Mart 2002.

Wood, Daphne. "Acting On Complaints About Mental Healt Services:İmplications Of

Power İmbalancea”, **Journal Of Management Medicine**, Cilt No 10, Sayı No: 3.

## **DİĞER KAYNAKLAR**

Türk Dil Kurumu. **Türk Dil Kurumu Okul Sözlüğü**. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Gonzales, Veronica ve Francisco Tamaya. “ TQM and QFD Exploiting Customer Complaint Management” Seminer Notları .1999.

Özhan, Ayşegül. “ Zaman Kaybına İlaç Bulundu”. **Hürriyet**. 24 Kasım 1999.

## **ELEKTRONİK ORTAMDAKİ KAYNAKLAR**

Alban, Oscar. “Your Compeition is Only a Click Away! Ensuring the Quality of Your Multimedia Contact Center”. C@ll Center Crm Solutions. Nisan 2000.  
<http://www.tmcnet.com/articles> (22.08.2002).

Arrington, Ellen. Are You Serious about Selling İn Your Call Center?”. An Omega White Paper. <http://www.omega-performance.com> (15.06.2002).

Buck, Neill. “How to Manage Customer Complaints”, Standarts Australia. Sayı 11 (1998) [www.strategies.gc.ca](http://www.strategies.gc.ca) (24.01.2001)

Cleveland, Brad. “ E-Uyumlu Çağrı Merkezini Kurmak: Şimdi Yola Koyulma Zamanıdır” Sistema Yönetim ve Bilgi Çözümleri.  
<http://www.sistema.com.tr/member/cm/makaleler.sap> (09.07.2002).

Cleveland, Brad. “ Five Steps to a Better Call Center Evolving Call Center Roles Create Key Leadershship Requirement”. Call Center Magazine.  
<http://www.callcentersolutions.cm> (06.08.2002).

Cleveland, Brad. “Ağ Ekonomisinde Şirketlerimizin Refahı”.  
<http://www.sistema.com.tr/member/cm/makaleler.asp> (28.09.2002).

DiBernardo, Ross ve James Shaw. “ Wanted: Complaints”  
<http://ww.shawresources.com> (20.06.2001)

Dortnans, Henry. “Yeni Çağrı Merkezleri İçin Başarının Anahtarları” Sistema Yönetim ve Bilgi Çözümleri <http://www.sistema.com.tr/member/cm/makaleler.sap> (09.07.2002).

Downell, Bryant. “It’s not an Option Anymore: Bring MuLTIPLE Channels to Your Call Center”. <http://www.com.tmc.com> (29.07.2002).

Goodman, John ve diğerleri. “Call Center Management Practices That Maximize Productivity. Customer Loyalty. Employee Satisfaction”. Call Center. <http://www.callcentermagazines/sccmanagement.com> (19.07.2002)

Jones, Edvard ve diğerleri. Customer Complaints. Publications and Seminars.(Kanada. 2002).

Kepenek, Koray. “Türkiye’de CRM –Çağrı Merkezleri”. Activeline Bankacılık.Finans. İnsan Kaynakları ve Teknoloji Gazetesi. [www.activeline.com.tr/haber/sch](http://www.activeline.com.tr/haber/sch) (01.08.2002).

Kohen, Alp. “Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri”. Sistema Yönetim ve Bilgi Çözümleri. <http://www.sistema.com.tr/member/cm/makaleler.asp> (12.06.2002).

Lethbridge, Paul. “Birebir Organizasyon Yapıları Yeni Teknolojilere Nasıl Uygulanıyor?”. <http://www.insankaynaklari.com> (18.10.2002).

Mete, Nihal. “Müşterinin Başarısı Üreticinin Başarısıdır” TMCinternet.com.Technology News. <http://www.tmc.net.com> (06.07.2002).

Pfeffer, Jeffrey. “Unprecedented Job Growth”. The Fast Company Magasine. Call Center Magazines. <http://www.callcentermagazines.com.au> (11.09.2002).

Schwartz, Donna. “Çağrı İzleme Sürecinizden Maksimum Fayda Alabiliyormusunuz?” <http://ww.sistema.com.tr/member/cm/makaleler.asp> (22.08.2002).

Seyran, Deniz. “Müşteri Velinimetimizdir” Müşteriyi Kazanmak Mı. Kaybetmemek Mi?” <http://www.toplamkaliteyonetimiçalışanlari.musterivelinimet.htm> (12.2002).

Türkay, Sezgi. “Call Center’ların CRM Olarak Misyon ve Uygulamaları”. Turkİnternet.

<http://www.turkinternet.com> (20.07.2002).

Weindruch, Jonathan P.. "Veri Akışı Yönetimi: Çağrı Merkezinden Temas Merkezlerine". Sistema Yönetim ve Bilgi Çözümleri. [www.sistema.com/member/cm/makaleler.asp](http://www.sistema.com/member/cm/makaleler.asp) (02.06.2002).

Wiedner, Jackie. "The Role of Logging and Monitoring in Customer Relationship Management", C@ll Center CRM Solutions. <http://www.callcenternews.com/resources> (Mayıs 2000).

Ministry for the Arts Complaint Handling System. <http://www.arts.gsw.gov> (12.03.2002).

"Principles Underlying The Ministry For The Arts Complaint Handling System". [www.arts.gsw.gov](http://www.arts.gsw.gov) (12.03.2002).

"Customer Complaint". Paper Tiger Software. <http://www.papertigerxt.com/ccm> (10.10.2001).

"Contact Center Solutions Will Interface to Provide Intelligent Communications Routing and Response". <http://www.tmcnet.com/enews/080702c.htm> (20.08.2002) .

"Effective Customer Relations and Complaint Handling". <http://www.visionmachinery.com> (13.10.2001).

Canada Strategies Committee. "Managing Consumer Complaints". Yayınlanma Tarihi:10.05.1998. <http://www.strategies.ic.gc.ca> (10.02.2002).

"Complaint Handling and Investigation Process". <http://kslegislature.org> (12.03.2002).

Bob Corr. "Frontline Complaint Handling". Premier's department. <http://www.premiers.nsv.gov.au> (12.03.2002)

"Çağrı Merkezi. Kar. Maliyet ya da Varlık?". <http://www.insankaynakları.com>. (24.05.2002).

"Customer Relationship Management: Yani Müşteri İlişkileri Yönetimi". CRM Dünyası

Makaleler/Yazılar.[http:// www.cmcturkey.com.tr](http://www.cmcturkey.com.tr) (28.09.2002).

“İş Bağlamında Veri Madenciliği”. <http://www.cmcturkey.com.tr> (26.07.2002).

“Ambardaki Veriyi İşe Dönüştüren Kazanacak”.

[http://www.btvizyon.com.tr/viz\\_dergi\\_konu.phtml?konu\\_nox=210&kulakcik\\_nox=60](http://www.btvizyon.com.tr/viz_dergi_konu.phtml?konu_nox=210&kulakcik_nox=60)(2 Aralık 2002).

“Veri Ambarı Uygulamalarının Evrimi”.

[http://www.activefinans.com/activeline/sayil/veri\\_ambari.html](http://www.activefinans.com/activeline/sayil/veri_ambari.html) (27.09.2002).

<http://www.upfrontsoft.com/pub> (12.11.2001).

“Filling a Customer Complaint”. [http:// www.nasdr.com](http://www.nasdr.com) (18.05.2002)

SYS'nin Çağrı Merkezleri Çözümleri.<http://www.sys.com.tr> (20.06.2002).

[http://www.crm\\_musteri\\_odaklilik.htm](http://www.crm_musteri_odaklilik.htm) (2.12.2002).

“Managing Consumer Complaint”. <http://www.strategies.gc.ca> (08.01.2002).