

**T.C.  
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI**

# **AİLE VE TÜKETİCİ HİZMETLERİ**

**MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİ  
341TP0071**

**Ankara, 2011**

- 
- Bu modül, mesleki ve teknik eğitim okul/kurumlarında uygulanan Çerçeve Öğretim Programlarında yer alan yeterlikleri kazandırmaya yönelik olarak öğrencilere rehberlik etmek amacıyla hazırlanmış bireysel öğrenme materyalidir.
  - Millî Eğitim Bakanlığınca ücretsiz olarak verilmiştir.
  - **PARA İLE SATILMAZ.**

# İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
AÇIKLAMALAR .....	iii
GİRİŞ .....	1
ÖĞRENME FAALİYETİ-1 .....	2
1. MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİ .....	2
1.1. Şikâyet Nedenleri .....	2
1.2. Şikâyet Çeşitleri .....	3
1.3. Müşteri Şikâyet Davranışları.....	4
1.4. Müşteri Şikâyet Kanalları.....	5
1.5. Müşteri Şikâyet Düzeyleri.....	7
1.6. Şikâyet Davranışında Bulunan Müşteri Tipleri.....	9
1.7. Müşteri Şikâyet Yöntemleri .....	13
UYGULAMA FAALİYETİ.....	16
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME.....	17
ÖĞRENME FAALİYETİ-2 .....	20
2. MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	20
2.1. Müşteri Şikâyetlerinin Değerlendirilmesi ve Çözümlemesinin Önemi .....	21
2.2. Kuruluşun Müşteri Şikâyetlerine Yaklaşımı .....	24
2.3. Müşteri Şikâyetlerine Cevap Verme Ve Etkin Şikâyet Yönetimi.....	25
2.3.1. Şikâyetleri ele alma çerçevesi .....	26
2.3.2. Şikâyetleri ele alma süreci.....	30
2.3.3. Şikâyetleri ele alma süreci yönetimin gözden geçirmesi .....	31
2.3.4. Sürdürme veya İyileştirme .....	32
2.3.5. Müşteri şikâyetlerine cevap verecek personelin yapması gerekenler .....	33
2.3.6. Şikâyette bulunan müşterilerin beklentileri.....	34
UYGULAMA FAALİYETİ.....	35
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME.....	35
MODÜL DEĞERLENDİRME .....	35
CEVAP ANAHTARLARI.....	35
ÖNERİLEN KAYNAKLAR.....	35
KAYNAKÇA .....	35



# AÇIKLAMALAR

<b>KOD</b>	<b>341TP0071</b>
<b>ALAN</b>	<b>Aile ve Tüketici Hizmetleri</b>
<b>DAL/MESLEK</b>	<b>Tüketici Hizmetleri</b>
<b>MODÜLÜN ADI</b>	<b>Müşteri Şikâyetleri</b>
<b>MODÜLÜN TANIMI</b>	Müşteri şikâyet işlemlerinin yürütülmesi konusunun anlatıldığı öğrenme materyalidir.
<b>SÜRE</b>	40/32
<b>ÖN KOŞUL</b>	
<b>YETERLİK</b>	Müşteri şikâyet işlemlerini yürütmek
<b>MODÜLÜN AMACI</b>	<b>Genel Amaç</b> Müşteri şikâyet işlemlerini doğru yürütebileceksiniz. <b>Amaçlar</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Müşteri şikâyetlerini doğru alabileceksiniz.</li><li>2. Müşteri şikâyetlerini doğru değerlendirebileceksiniz.</li></ol>
<b>EĞİTİM ÖĞRETİM ORTAMLARI VE DONANIMLARI</b>	<b>Ortam:</b> Sınıf, öğrencinin bireysel ya da grup hâlinde çalışabileceği ortamlar <b>Donanım:</b> Bilgisayar donanımı, televizyon, VCD, DVD, broşür, anket formu
<b>ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME</b>	Modül içinde yer alan her öğrenme faaliyetinden sonra verilen ölçme araçları ile kendinizi değerlendireceksiniz. Öğretmen modül sonunda ölçme aracı (çoktan seçmeli test, doğru-yanlış testi, boşluk doldurma vb.) kullanarak modül uygulamaları ile kazandığınız bilgi ve becerileri ölçerek sizi değerlendirecektir.

# GİRİŞ

## Sevgili Öğrenci,

İnsanların yaşamını devam ettirebilmesi için mutlaka bir şeyler tüketmesi gerekir. Bu mal veya hizmet olabilir. İhtiyacınız olan mal veya hizmeti mağazalardan, şirketlerden, alışveriş merkezleri vb. yerlerden para karşılığında alırsınız. Böylece ihtiyaçlarınızı karşılayarak yaşamınızı devam ettirmeye çalışırsınız. Aslında herkes bir müşteridir.

Bütün müşteriler aldığı mal veya hizmetten ihtiyacını karşılamak ve memnun olmak ister. Memnun olan müşteri aynı firmadan alışveriş yapmaya devam ederken memnun olmayan müşteri başka firmalara yönelebilir. Müşteri şikâyetleri de bu noktada önem kazanmaktadır. Aldığı mal veya hizmetten memnun kalmamış bir müşteri, o firma tarafından nasıl tekrar kazanılacak ve firmadan alışveriş yapmaya devam etmesi nasıl sağlanacak?

İşte bu sorunun cevabı; işletme ve firmaların müşteri memnuniyetini sağlamasını, böylece kârını arttırarak ticari faaliyetlerine devam edebilmesini sağlayacaktır. Müşteri istek ve beklentilerini önemsemeyen, onların şikâyetlerini göz ardı eden işletmeler başarısız olmaya mahkûmdurlar. Bu nedenle müşteri, işletmeler için çok önemlidir ve her zaman merkezde olmalıdır.

Bu modül ile müşteri davranışlarını, müşteri şikâyetlerinin neler olduğunu ve müşteri şikâyetlerinin nedenlerini, işletmelerin ve işletme çalışanlarının müşterilere yaklaşımlarının nasıl olması gerektiğini öğreneceksiniz. Bunun yanında herhangi bir şikâyet durumunda nerelere ve nasıl başvuru yapılması gerektiğini de öğreneceksiniz. Böylece hem bilinçli bir müşteri hem de müşteri ile iyi iletişim kurabilen, onun şikâyet ve isteklerini karşılayabilen nitelikte bir eleman olmayı öğreneceksiniz.

# ÖĞRENME FAALİYETİ-1

## AMAÇ

Gerekli ortam ve koşullar sağlandığında müşteri şikâyetlerini alabileceksiniz.

## ARAŞTIRMA

- Müşteri şikâyetlerinin neler olabileceğini araştırınız.
- Dosyalayıp arkadaşlarınız ile paylaşınız.

## 1. MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİ

Müşteri; firmaların ürettiği ürün ve hizmetleri satın alan, pazardaki yerini ve konumunu belirleyen kişiler veya kurumlardır. Müşteri, ürünü kendisinin ya da ailesinin kullanımı için alabilir ya da başka bir müşteriye satmak için yani ticari bir amaç için satın alabilir.

Şikâyet ise bir kuruluşun ürünleri veya hizmetleri ile ilgili karşılaşılan memnuniyetsizlik ifadesidir. Bir başka deyişle şikâyet, tüketicinin olumsuz geri bildirimidir.

Genellikle şikâyetçi müşteriler, işletmenin faaliyetlerini iyileştirme yolunda mesaj verirler, işletmeyi zor durumda bırakmazlar. Her şikâyet, müşteri ile işletme arasında tehlikeye giren ilişkiyi düzeltmek için bir fırsattır.

Müşteri memnuniyetini yakalayabilmek için müşterinin ne istediğini ve ne beklediğini bilmek gerekmektedir. Müşteri beklentilerinin üzerine çıkan veya beklentileri tam karşılayan işletmeler, müşteri memnuniyetini yakalamış sayılmakta ve müşteriler hizmetten memnun kalmaktadır. Eğer hizmet performansı beklenenden az ise müşteri beklentileri karşılanmadığı için memnuniyetsizliğin ortaya çıktığı ve müşterinin algılamasının kalitesiz olduğu söylenebilmektedir.

### 1.1. Şikâyet Nedenleri

Müşteri itirazları bir engelden çok fırsat olarak görülmelidir. Müşterilerin çeşitli itirazları ortaya koyması onun ilgisinin ve daha fazla bilgi almak istediğinin göstergesidir. Satış ve müşteri hizmetlerinde çalışanlar, müşteri itirazlarının dile getirilmesini teşvik etmelidir. Müşteri itiraz ederek kafasındaki düşünceleri dile getirmekte ve cevap aramaktadır. İtirazlar ya satış temsilcisinin sunuşunu dinlememek ya da satın alma gereksinimlerini bertaraf etmek amacıyla bahane olarak ileri sürülebilir. İtiraz cevaplanırken çeşitli konuların ayrıntılı olarak anlatılması ve aydınlatılması fırsatı yakalanabilir.

Araştırmalara göre müşteri sadakatindeki % 5'lik artış, krı % 25 ile % 80 arasında arttırmaktadır. Müşteriyi elde tutmak için onu memnun etmek gerekmektedir. Memnuniyet için müşteriyi anlamak ve müşteri isteklerini önceden tahmin etmek gerekmektedir. Bunun için işletmeler; müşterilerini dinlemeli, Şikâyetlerini öğrenmeli ve kısa zamanda gerekli çözümleri oluşturmalıdır.



**Resim 1.1: Daha sonra pişman olmamak için mutlaka Şikâyetlerin ilgili yerlere bildirilmesi**

Genel olarak müşteri Şikâyet nedenleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Müşteri ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmaması (zaman, fiyat, kalite vb.)
- Beklentilerinin tam olarak karşılanmaması (beyan edilmeyen ancak müşterinin beklentisi olan konular)
- Alınan üründe (mal-hizmet) herhangi bir kusur oluşması
- Destek hizmetlerinden istenilen/beklenen sonucun alınmaması vb.
- Alınan rn ya da hizmetin yetersizliği

Bunun yanında bazı müşteri Şikâyetleri, tamamen duygusal nedenlerden veya aldatma amacıyla da yapılabilir.

## 1.2. Şikâyet eşitleri

Şikâyetlerin başarılı bir biçimde cevaplandırılması için onların gerçek mi yoksa sahte mi olduklarının bilinmesi gerekir. Müşteri doğrudan ifade edemediği duygu ve düşüncelerini dolaylı yoldan ifade etmeye çalışır. Bir mal ya da hizmeti bedelini ödeyerek alan kimse, duygu ve düşüncelerini dolaylı yoldan ifade edebilmek için bahaneler kullanır. Genel olarak itirazlar sahte ve gerçek olmak üzere ikiye ayrılabilir.



- **Sahte (gizlenen) şikâyetler:** Müşterinin açıkça ifade etmediği bu tür itirazlar satıcı, işletmenin ürünü ödeme koşulları, dağıtım, reklam ve fiyat gibi pek çok konudan kaynaklanabilir. Örneğin, müşteri yeni bir araba alacak durumda olmadığını söylemek yerine, eşinin araba modeline itiraz edeceğini ileri sürerek gerçeği gizlemek ister.
- **Gerçek (samimi) şikâyetler:** İtiraz edilen konu açıkça dile getirilir. Bu tür itirazlar da ürün, fiyat, firma, satış temsilcisi ve zamanlama gibi pek çok konuda dile getirilebilir.

Şikâyetler ayrıca duygusal ve mantıksal olmak üzere iki kategoride incelenebilir:

- **Duygusal şikâyetler:** Bu tür şikâyetler satın almayı yavaşlatmaya yönelik küçük karşı koymalar olabilir. Duygusal şikâyetler bazen satışla hiç ilgisi olmayan gerçek bir nedeni bulunmayan şikâyetlerden oluşabilir.
- **Mantıksal şikâyetler:** Mantıklı şikâyetler samimidir. Satış temsilcisi bu tür şikâyetleri ertelemeyen hemen cevaplandırmalıdır. Müşterinin mantığına seslenen sözler etkili olmaktadır.

### 1.3. Müşteri Şikâyet Davranışları

Memnuniyetsizliğin ortaya çıktığı durumlarda genellikle şikâyet de ortaya çıkmaktadır. Şikâyet davranışı, müşterilerin bir ürün veya hizmeti satın aldıktan sonra yaşadığı memnuniyetsizliğe verdiği tepki olarak tanımlanmaktadır. Müşterinin şikâyet davranışı tüketim esnasında veya tüketim sonrasında ortaya çıkabilir. Şikâyet davranışı durumsal faktörler, müşteri kişiliği, ürün ve hizmet türü ve şikâyetin kaynaklandığı tatminsizliğin düzeyi gibi bir dizi değişkenden etkilenir. Müşteri şikâyet davranışının bazı duygu ve hisleri tetiklediğine ve dolayısıyla tatminsizlik algılamasına neden olduğuna inanılır. Geleneksel bakımdan müşteri şikâyet davranışı ele alındığında müşteriler üç farklı yaklaşım ile şikâyeti ele almaktadır. Bunlar; özel tepkiler, doğrudan seslendirme ve üçüncü şahıs eylemidir. Özel tepkiler; aile üyeleri, arkadaş ve tanıdık kişilere yönelik ortaya çıkan ağızdan ağza iletişimidir. Bu tepkiler, şikâyetçinin sosyal ilişki ağında bulunan fakat ilgili işletme veya ürün konusunda tatminsizlik deneyimi yaşamamış olan kişilere aktarılmasından oluşur. Doğrudan seslendirme şikâyetleri ürünün satışı, dağıtımı ve üretimi ile ilgili olan satıcı, üretici, perakendeci ve hizmet sağlayıcılara müşterilerin şikâyetlerini doğrudan yönlendirmesini ifade eder.

Doğrudan seslendirme, şikâyetçi müşterinin sosyal ilişkide bulunduğu ağın içinde yer almayan ve tatminsizlik yaratan davranışın doğrudan muhatabı olan kişilere yönelir. Üçüncü şahıs eylemleri, gazeteciler, yasal kurumlar, tüketici dernekleri gibi taraflara iletilen şikâyetlerdir. Üçüncü şahıs eylemleri ne şikâyetçinin sosyal ilişki ağında bulunan kişiler ne de tatminsizliğe neden olan kurum veya şahıslarla ilgilidir. Burada şikâyet davranışı ile doğrudan ilgisi olmayan fakat kanaat oluşturmada toplumda etkin bir rol oynayan kişi ve kurumlar söz konusudur. Müşteriler şikâyetçi olurken farklı davranışlarda bulunurlar.

Bunlar;

- Olayı unutma ve bir eylemde bulunmama,
- Bir sonraki ziyarette mağaza yöneticisine kesin olarak şikâyet etme,
- Şikâyete konu olan mağaza veya üreticiden tekrar alışveriş yapmamaya karar verme,
- Mağazaya şikâyet etmek üzere hemen geri dönme,
- Kötü deneyim hakkında arkadaş ve aile üyeleri ile konuşma,
- Arkadaş ve akrabaları mağazaya gitmemeleri konusunda ikna etme,
- Bir tüketici kuruluşuna şikâyette bulunma ve problemin çözümü konusunda mağazaya baskı yapmak üzere tüketici kuruluşunu kullanma,
- Yerel bir gazeteye şikâyet mektubu yazma,
- Diğer müşterileri uyarması için bir tüketici kuruluşuna rapor yazmadır.



Resim 1.2: Müşteri şikâyetlerinin dikkatlice dinlenmesi

## 1.4. Müşteri Şikâyet Kanalları

Şikâyetler farklı kanalları izleyerek ortaya çıkabilir. Şikâyetlerin yapıldığı kanallar sınıflamasında sesli şikâyetler, yazılı şikâyetler, telefon şikâyetleri ve on-line veya elektronik şikâyet kanalları yaygın bir biçimde kullanılır.

- **Sesli şikâyet:** Müşterilerin şikâyetlerini sesli bir biçimde şirket yöneticilerine, satış temsilcilerine veya çalışanlara yöneltmesini ifade eder. Müşteriler açısından bu yöntemin avantajı, şikâyet sesli olarak hemen dile getirildiği için çabuk çözümlenebilir. Yazılı şikâyetlere oranla daha etkileşimli ilişkiyi kapsadığından problemi olan müşteri, şikâyetini işletmeye ikna gücünü ve iletişim becerisini kullanarak daha kolay kabul ettirebilir. Ayrıca mal ve

hizmetle ilgili tatminsizlik sözel biçimde tam olarak ifade edilebilir. Şikâyet, sözel ifadeye ek olarak hareket ve gösterimler ile desteklenebilir. Bu bakımdan bu şikâyetlerin etkisi daha büyük olarak değerlendirilebilir. Bu şikâyetlerin dezavantajlarından biri, nadiren de olsa şikâyeti ele alacak veya üstlenip çözecek muhatap personeli bulmada kaybedilebilecek zamandır.

- **Yazılı şikâyet:** Bu şikâyet kanalının müşteri açısından avantajı, müşterinin muhatap işletme ile doğrudan ilişki kurmaktan kaçınabilmesidir. Bazı müşteri tipleri, doğrudan (direkt) ilişkiden kaçındıkları için yazılı şikâyetlere başvurmaktadır. İşletmenin satış temsilcileri ile doğrudan diyalog kurmaktan korkan müşteriler için bu kanal uygun olabilir. Bununla birlikte bu şikâyet kanalını kullanan müşterinin şikâyet çözümü, çaba ve zaman bakımından uzun süreyi kapsayabilir. Başka bir ifadeyle yazılı şikâyetlerin birikmesini beklemek, daha sonra değerlendirmeye almak gibi nedenlerden dolayı çözümlenmesi uzun sürebilir. Yazılı şikâyetler; şikâyet kutuları, şikâyet anketleri, müşteri destek masaları aracılığı ile toplanabilir.
- **Telefonla şikâyet:** Her şeyden evvel telefonla şikâyet etme eğilimini artırmak için şikâyet davranışında bulunan kişinin şikâyetle ilgili telefon maliyetinin işletme tarafından üstlenilmesi gerekir. Her şikâyetin işletme için pazarlama araştırma verisi olduğu düşünülecek olursa ücretsiz telefon hatlarının müşterilerin şikâyet etme davranışını teşvik edeceği varsayılabilir. Gerçekten de müşterilere en zahmetsiz şikâyet kanalının açılması davranışın ortaya çıkmasını hızlandırabilir. Yapılan araştırmaların çoğuna göre sözel şikâyet bildirimleri, yazılı olanlara kıyasla daha hızlı ve etkili biçimde çözüm bulmaktadır.

Bazı müşteriler, yüz yüze iletişim kurarak şikâyet davranışında bulunma yerine telefonu tercih ederler. Şikâyetin konu olduğu il veya ilçelerde şikâyete çözüm bulunamaması durumunda gerek ürün üzerindeki ücretsiz 800'lü hatlar gerekse çağrı merkezleri sayesinde işletmenin genel merkezine ulaşmak kolaylaşmaktadır. Bu da problemin çözümü konusunda müşteri üzerinde olumlu etki bırakabilir. Günümüzde çağrı merkezlerinin gelişmesi ve yaygınlaşması bu anlamda büyük katkılar sağlamaktadır. İşletme açısından değerlendirildiğinde şikâyette bulunan müşterinin haberdar kılınması ve şikâyetin çözümü konusunda takibatın sürdürülmesi bakımından da telefon önemli bir araçtır.



**Resim 1.3: Bazı müşterilerin şikâyetlerini telefonla iletmek istemesi**

- **Online / elektronik şikâyet:** İnternetin gelişip yaygınlaşması ile yeni bir şikâyet alma kanalı ortaya çıkmıştır. İnternet teknolojisinin gelişmesi ile bu kanaldan şikâyet alma tekniklerinde çeşitlenme olduğu görülmektedir. Online veya elektronik yöntemlerle şikâyet almanın belli başlı türleri; e-posta, İnternet geri bildirim formları, web üzerindeki sanal topluluklar, müşteri hizmet merkezleri, hizmet faksları ve İnternet ortamına alınmış sanal şikâyet formlarıdır. Kolaylık ve hız bakımından İnternetin büyük oranda şikâyet davranışını kolaylaştırdığı söylenebilir. Özellikle çok uluslu şirketlere ulaşmada, şirketlere hızlı ulaşım aynı düzeyde çözüm aramada ve muhatap bulma probleminin yaşanabildiği durumlarda elektronik şikâyet kanalları daha işlevsel olabilmektedir.

E-CRM'in uygulamada büyük ilgi görmeye başlaması ile bu yolla müşteri sadakati yaratma ve müşteri tutma programları gündeme gelmiştir. Web ortamındaki bir geri bildirim türü olarak nitelendirilebilecek çevrim içi (online) müşteri şikâyetleri, e-müşteri tatminsizliğinin aydınlatılmasına da katkı sağlamaktadır. Online müşteri şikâyetleri aynı zamanda bu tür şikâyetlerin nasıl alınıp yanıtlanacağı konusunda da yol göstermektedir.

## **1.5. Müşteri Şikâyet Düzeyleri**

Satın alma davranışının sonucunda müşteri tatminsizlik durumu yaşamış ise farklı satın alma sonrası davranış seçeneklerine yönelebilmektedir. Satın alma sonrası alternatifleri bakımından müşteri dört farklı davranış biçimine yönelebilir. Bunlardan ilk üçü şikâyet davranışının düzeyleri ile ilgili iken müşteri olmaya devam etme olgusu, müşterinin sonuç

alamayacağı, uğraşmaya değmeyeceği, konuyu önemsiz görme gibi nedenlerden kaynaklanan seçenektir.

Yiyecek alışverişi, otomotiv onarımı, sağlık hizmetleri ve bankacılık işlemleri konularının herhangi birinde olumsuz bir deneyim yaşayan binlerce müşteri üzerinde yapılan araştırmada, müşterilerin olumsuz deneyim sonucunda yaptıkları davranışlar ortaya konulmuştur. Buna göre müşterilerin tatminsizlik sonucu şikâyet bakımından üç farklı düzeyde hareket ettikleri gözlemlenmiştir.

- **I. Düzey:** Müşteriler ürün veya hizmetle ilgili olarak yaşadıkları kötü deneyimi, satış görevlisine, perakendeci kuruluşa ya da hizmeti sunan kişinin bizzat kendisine doğrudan ifade ederler. Bu tür şikâyetler birinci düzeydeki müşteri şikâyetleri olarak değerlendirilir. Müşteriler tatminsizlik yaşamaları durumunda ilk yöneldikleri davranış biçimi, ilgili işletmeye şikâyet ile başvuruda bulunmaktır.
- **II. Düzey:** Müşteri şikâyetleri düzeylerinin ikincisi, müşterilerin şikâyetini başka kişilere aktarmalarıdır. Müşteriler, mal veya hizmetle ilgili yaşadıkları kötü deneyimleri ya da olumsuzlukları işletmeye değil de tanımadıkları başka kişilere anlatırlar ve bunun ötesinde işletme ile iş yapmaktan vazgeçerler. İkinci düzeydeki davranış başka insanlarla kurulan ağızdan ağıza iletişim ile şikâyetin aktarılması şeklinde gerçekleşir. Tatmin olmamış müşteriler, bu tatminsizliğin sebebini başka insanlarla paylaşmada, tatmin olmuş insanlara oranla daha fazla isteklidir. Yapılan bir araştırmaya göre memnuniyetsiz bir müşteri bu memnuniyetsizliğini en az dokuz kişiye aktarmaktadır. Oysa tatmin olmuş bir müşteri memnuniyetini en fazla altı kişiye aktarmaktadır. İnsanlar yakın tanıdıkları veya ilgili ürünü kullanmış olan kişilere daha fazla inanma eğilimine sahiptir.
- **III. Düzey:** Tatmin olmamış müşteriler, daha eylemci bir yola başvurarak şikâyetlerine çözüm arayabilir. Bu davranış şekli üçüncü düzeydeki şikâyeti ortaya koyar. Başka bir ifade ile müşteriler konuyu dava açmak üzere bir avukata, sütunlarında yer vermesi için bir gazeteyle ya da resmî bir şikâyet biçiminde tüketici dernekleri gibi kuruluşlara götürür. Şikâyet davranışının bu son düzeyi işletmeyi belki de en fazla zor durumda bırakabilecek davranış biçimini ortaya koyar. Özellikle günümüzde İnternet kullanıcılarının yaygınlaşması ile müşteri şikâyetlerinin bu alana taşındığı ve diğer insanlar arasında hızla yayıldığı görülmektedir.

Müşteri şikâyet düzeyleri bir arada ele alındığında ideal olan konu, müşteri şikâyetlerinin birinci düzeyde işletme içinde ele alınıp çözümlenmesi ve diğer düzeylere gerek kalmamasıdır. Bu nedenle işletmelerin birinci düzeyde müşteri şikâyetlerini ele alıp çözmeleri ve diğer düzeylere sızmadan müdahale etmeleri gerekir. Bunun dışında işletmeler, müşteri şikâyetlerini ürün ve hizmet geliştirmenin birer fırsatı olarak değerlendirmelidir. Büyük miktarda paralar harcanarak yapılan pazarlama araştırmaları düşünüldüğünde adeta kendiliğinden olagelen pazarlama araştırma verileri olarak değerlendirilebilecek şikâyetlere bu açıdan yaklaşmak işletmeyi yoğun rekabet ortamında güçlü kılabilir.

Tatminsizlik yaşıyan şikâyetçi müşteriler; şikâyetini bildiren ve bildirmeyen şeklinde sınıflandırılabilir. Bunun yanı sıra tatminsizlik sonucu eylemde bulunan ve bulunmayan şeklinde de sınıflandırmanın olduğu görülmektedir. Mal veya hizmet konusunda tatminsizlik yaşıyan müşteri tiplerinin sınıflandırılmasına ilişkin farklı görüşler olmakla birlikte üzerinde en fazla durulan görüş dörütlü sınıflandırmayı ortaya koyan yaklaşımdır.

## 1.6. Şikâyet Davranışında Bulunan Müşteri Tipleri

- **Pasifler:** Bu müşteri grubu tatminsizlik durumunda pasif veya sessiz kalmayı tercih eder. Yapılan araştırmalara göre müşterilerin % 95'i bir sorunu olduğunda sessiz kalmayı tercih etmektedir. Geleneksel olarak hareket eden ve müşteri ilişkilerini göz ardı eden pek çok işletme, bu tür müşterilere sahip olmak ister. Günümüzde birçok işletme, müşteri şikâyetlerinin sayısını azaltma yönünde hedefler belirler. Bu tür işletmeler, bu müşteri grubuna kötü mal veya hizmet sunabilir. Pasif müşteriler, kısa bir süre için işletmeden mal ve hizmet satın almaya devam edebilmektedir. Bunun dışında kendi çevrelerinde bulunan insanlar ile konuşmalarında işletmeyi koruma eğilimine girebilirler. Bu müşteri tipinin en önemli özelliği şikâyetlerini işletmeye anlatmamalarıdır. Bu işletmede görev alan çalışanlar veya satış temsilcileri, sundukları ürün ve hizmetten çok memnundur, müşterilerin ne hissettiği önemli değildir. Pasifler aynı işletmenin mal ve hizmetleri ile ilgili sorun yaşamaya devam ederlerse harekete geçebilir. İşletmeye en fazla üç şans verebilir veya patlama anını bekler. Sinirlenmeleri uzun bir zaman almakla beraber böyle bir duruma gelmeleri durumunda işletmeye büyük zarar verebilir ve iş yapmaktan tamamen vazgeçebilirler.

Pasif durumdaki müşteriler düşüncelerini işletme ile paylaşmadığı için tam olarak düşünceleri bilinmez ancak bu müşterilerin düşüncelerini ortaya koyacak stratejilerin ortaya konulması gerekir. Bu durumla karşılaşmak istemeyen işletmeler, müşterilerinin sessiz kalmasından ziyade konuşmasını tercih etmektedir. Bu amaçla da şikâyet toplama yöntemlerini kullanmaktadır. Yapılan araştırmalar sessiz kalmayı tercih eden müşterilerin % 91'inin etrafındakilere olumsuz deneyimlerini anlattıklarını göstermektedir. Bu durumda şikâyet toplama yöntemleri, müşteriyi elde tutmanın yanı sıra müşterinin dışarıda (etrafındakilere, kamuoyuna, tüketici derneklerine vb.) konuşmasını engelleyerek işletme imajını koruması bakımından da önemlidir. Çünkü müşteri, doğrudan (direct) işletmeye geldiği için ilgili ilk aksaklığı işletme öğrenecek ve bunu düzeltme fırsatı olabilecektir. Ayrıca şikâyetlerin işletmede toplanması, müşteriyi psikolojik olarak rahatlatmaktadır. Ürünü satın almadan önce, bir sorunu olduğunda işletmeyi arayabileceğini bilen ve sorunun çözüleceği garantisi verilen tüketici, endişe duymadan daha kolay alışveriş yapabilmektedir.

- **Konuşanlar:** Tatmin olmamış veya mutsuz müşteriler arasında en fazla tercih edilebilecek grup konuşanlardır. Bu müşteri tipi yaşadıkları kötü deneyimleri ilgili işletme ile paylaşanlardan oluşur. Konuşan müşteri tipi işletmeye katkı

sağlayan bir müşteri grubudur. Zira yeni mal ve hizmetlerin yaratılmasına veya var olanların geliştirilmesine büyük katkı sağlarlar. Konuşanlar grubu, işletmenin kendilerini neyin rahatsız ettiğini bilmelerine olanak tanır ve çoğunlukla kötü ürün ya da hizmetler hakkında dışarıda konuşmayıp bu konuşmalarını konunun muhatabı olan işletmeye yönlendirirler. Bu gruptaki tatminsiz müşteriler, ürünle ilgili sorunların çözülmesi konusunda aktif olarak ilgi gösterirler.

Bu müşteri grubu, pasiflere oranla daha aktif olduğu için sorunlarının çözülmesini beklerler. Sorunlarına veya şikâyet konularına çözüm bulamadıkları takdirde aktivist müşteri tipine bürünüp işletmeyi daha güç durumda bırakabilirler. Stratejik bir çözüm olarak müşteri şikâyetleri konusunda işletmeler, tüm müşterilerini bu gruba dönüştürmeyi sağlayarak işletmeye görüşleri ile katkı sağlamalarına fırsat yaratabilirler.

- **Öfkeliler:** Tatminsizlik konusunda öfkeli olan müşteri grubunu ifade eder. Bu müşteri grubu çoğu durumda tatminsizliğe neden olan kuruluş veya işletmeye memnuniyetsizliğini bildirmezler. Ancak bu müşteri grubu, olumsuz ağızdan ağıza iletişimi en yaygın biçimde kullanma eğilim ve potansiyeline sahiptirler. Yaşadıkları kötü deneyimi mümkün olduğunca çok kişiye anlatma eğilimi içinde olan bu müşteri grubu, kötü deneyim yaşatan işletmeyle ilişkilerini veya alışveriş bağlarını da keserler. İşletmenin bu tipteki müşterileri tekrar kazanması son derece zor hatta imkânsız olarak değerlendirilebilir. Çünkü bu tür müşterilerin işletmeye tekrar geri dönme oranı son derece sınırlıdır. Bu müşteri tipi, işletmeden ayrıldıktan sonra işletme bunlar hakkında bilgi sahibi olmaz ve diğer işletmeyi tercih eden müşteriler tatminsizliklerine neden olan işletme hakkında fırsat buldukça ve konu açıldıkça konuşmaya devam eder.



Resim 1.4: Şikâyetlerin usulüne uygun bir şekilde iletilmesi

- **Aktivistler:** Bu müşteri grubu üçüncü düzey müşteri şikâyetlerini oluşturan üçüncü kişiler, şikâyet eden veya eylem yönlü davranan müşterilerden oluşur. İşletmenin şikâyetleri ile ilgilenme biçimini beğenmez ve potansiyel olarak öfkeli kişilerden daha tehlikelidir. Bu müşteri grubu şikâyetlerinin çözülmesi için şikâyet etseler de bununla yetinmezler, yaşadıkları kötü deneyimi başka insanlara da anlatma eğilimine sahiptir. Aktivistler işletmeden bekledikleri ilgiyi görürlerse şekil değiştirerek konuşanlar tipine dönüşebilirler. Bu müşteri grubu, şikâyetlerine çözüm bulana dek aktif biçimde hareket ederek büyük oranda vazgeçme davranışına yönelmezler. Tüketici derneklerine şikâyetlerini iletirler, tüketici köşelerinde yayınlanmak üzere gazetelere ulaşırlar, İnternet üzerinden işletme hakkındaki şikâyetlerini diğer insanlara yayarlar. Tüm bunlardan çözüm bulamazlarsa yasal yollara başvururlar. Müşteriler bu şikâyet davranışlarını faks, telefon, mektup, elektronik posta, toplantılar, doğrudan, yüz yüze vb. şekillerle yazılı veya sözlü olarak iletebilirler.

Müşteri şikâyet davranışının hangi konularda ortaya çıktığını tespit etmek etkin şikâyet yönetiminin oluşturulması için büyük önem taşır. Online mağazalar ile ilgili e-müşteri şikâyetlerini ortaya koyan içerik analizi çalışmasına göre şikâyet kategorilerinde ilk sırayı % 19 ile dağıtım ile ilgili konular alırken ikinci sırada ise % 17 ile müşteri ilişkileri ve hizmetle ilgili konular yer almaktadır. Bu araştırmaya göre kişisel gizlilik ile ilgili şikâyet ise % 1 ile son sırada yer almaktadır.

İşletmeler, müşteriye sunduğu ürün ve hizmet kalitesini hep üst seviyede tutmak için müşterilerini dinlemeli ve onların şikâyetlerini göz önünde bulundurmalıdır. Müşterilerini dinleyen işletmeler, rekabette diğer işletmelere karşı avantaj sağlayacaktır.

Müşteri şikâyetleri, işletmecilerin hizmet kalitesini geliştirmesi için önemli bir fırsattır. Şikâyet eden müşteri işletmenin eksikliklerini göstermekte, işletme bu eksiklikleri tamamlayarak müşterisini memnun etmektedir.



**Resim 1.5: Müşterilerin memnun kaldıkları işletmelere sadık kalması**

Müşteri hizmetinin önemli yönü, müşterilerin mal veya hizmet satın aldığı yerin seçimi sonucu oluşan şikâyet veya problemlere çözüm bulma düzeyi ile ilgilidir. İşletmenin



veya satış elemanının müşteri şikâyetine cevap vermesi, müşterinin mağaza ve hizmet seçiminde büyük etkiye sahiptir. Çoğu zaman müşteriler, hem satış anında verilen hizmet düzeyine hem de satış sonrasında bir problemle karşılaştıklarında bu problem için verilen müşteri hizmet düzeyinden algıladıklarına bağlı olarak seçim yaparlar. Birçok müşteri, belli mağazalardan alışveriş yapar çünkü onlar ürünle ilgili problemle karşılaştıklarında işletmenin hiçbir soru sormadan ürünü değiştireceğini ya da paralarının iade edileceğini bilirler.

Müşteri hizmetinin bu yönü, bir firmanın uzun dönemli kârlılığı için önemlidir. Sürekli işleyen müşteri şikâyet sistemi kuran işletmeler, müşteri sadakati geliştirerek zaman içinde pazar paylarını artırabilirler. Müşteri şikâyetlerini önlemek için çaba göstermeyen isteksiz firmalar ise yavaş yavaş müşterilerinin birçoğunu kaybederler. Müşteri şikâyetleri, stratejik ve taktiksel kararlarda kullanılacak tüketici yönlü pazar bilgisi için son derece faydalıdır. Şikâyetlere uygun cevaplar vermek müşteri ayrılış veya kaçışlarını önleyecektir. Tüketici odaklı bir kültürün en iyi yollarından biri artan müşteri şikâyetleri sonucunda uygulamaya konulan stratejilerdir. Eğer işletmeye yönelik hiçbir şikâyet yok ise ve pazar payında veya satışlarda bir gerileme yaşıyorsa asıl problem bu durumda kendini gösterir. Çünkü şikâyetin işletmeye değil diğer kişilere veya taraflara iletilmesi daha tehlikeli sonuçlar doğurabilir. Bu bakımdan müşteri şikâyetleri, işletmeye sağlanan önemli geri bildirimler olarak düşünülmelidir. Şikâyetin işletmeler için dolaylı faydaları bulunmaktadır. Mutsuz ve tatmin olmamış müşterilerin sorunlarının çözülmesi ileride yaşanacak problemleri azaltabileceği gibi bu müşterilerin kazanılması anlamına da gelir. Müşteri şikâyetlerinin sağladığı faydalardan biri de tatminsiz müşterilerin memnuniyetsizliklerinin ortadan kaldırılması için bir şansın elde edilmesidir.



**Resim 1.6: Müşteri memnuniyetinin önemi**

İşletme tarafından müşteri şikâyetleri iyi değerlendirilebilirse yani işletmenin lehine dönüştürülebilirse müşteri kaybı olmayacağı için bu satışların artmasına yol açabilir. Müşteri her zaman haklı değildir ancak ona hak vermek satış temsilcisini kazançlı çıkarır.

Şikâyetler irdelenirken göz önüne alınması gereken önemli bazı ilkeler:

- Müşteri her zaman haklı değildir ama çoğu kez ona hak vermekte yarar vardır.
- Şikâyetler, belirli bir çerçeve içinde doğaldır ve onur kırıcı olarak algılanmamalıdır. Bu nedenle satış temsilcisi suçluluk duymamalı veya kendini savunmak zorunda hissetmemelidir.
- Şikâyette bulunan bir müşterinin dürüstlüğünden hemen kuşkulanılmamalıdır. Tamamen yanılrsa bile kesinlikle iyi niyetli olabilir.
- Bir isteği reddederken tutarlı davranılmalı ve nedenleri doğru ifade edilmelidir. Bunu yaparken kırıcı olmamaya özen gösterilmelidir.
- Öfkeli bir müşteriyle konuşmaya çalışılmamalıdır.



**Resim 1.7: Müşteri ile iyi iletişim kurarak onu kazanma**

Şikâyet eden müşteri, işletmeye karşı hâlâ güvenini sürdürmektedir. Şikâyetini dile getirerek işletme yetkililerine çözüm üretmesi için bir fırsat vermektedir. Ancak şikâyet etmeyip susan müşteri, suskunluğunu sadece ve sadece işletmeye karşı sürdürmektedir. Yaşadığı deneyimden memnun olmayan müşteri, bu kötü deneyimini sosyal haberleşme (kulaktan kulağa iletişim) ile çevresindekilere yaymaktadır. Yapılan çalışmalarda aldıkları ürün veya hizmetten memnun olmayan müşterilerin yaşadıkları kötü deneyimi etraflarındaki çok fazla kişiye aktardıkları ancak aldıkları ürün veya hizmetten memnun olan müşterilerin yaşadıkları iyi deneyimleri daha az kişiye ilettikleri saptanmıştır. Bu, bir işletmenin kesinlikle arzu etmeyeceği bir durumdur. Şikâyetin alınması ve olumlu bir şekilde çözüme ulaştırılması durumunda müşteri, memnun olan diğer müşterilere göre işletmeye daha bağlı duruma gelebilecektir. Şikâyeti olumlu bir şekilde çözülerek memnuniyetleri sağlanan müşterilerin hiç problem yaşamayarak şikâyette bulunmayan müşterilere oranla yeniden satın alma niyetlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

## 1.7. Müşteri Şikâyet Yöntemleri

Müşteriler şikâyetlerini kuruluşlara çeşitli şekilde iletebilirler. Şikâyetleri sözlü olarak iletebilecekleri gibi yazılı olarak da iletebilirler. Kuruluşlar bu şikâyetleri almak için çeşitli yöntemler geliştirmiştir. Örneğin günümüzde kuruluşlar, müşterilerin görebileceği yerlere şikâyet kutuları koyarak müşterilerin şikâyet, istek veya önerilerini almaktadır. Bunun dışında müşteri şikâyetlerini almanın diğer yolları da vardır. Bunlardan şikâyet kutuları, işletmeler tarafından kullanılan en kolay ve en ucuz yöntemlerden biridir.

İşletmenin herhangi bir yerine şikâyet kutusu konur ve müşterinin şikâyet etmesi beklenir. Müşterilerin bu yöntemi tercih etme nedenleri:

- Müşteri, şikâyetini kime iletceğini bilmemektedir.
- Müşterinin zamanı yoktur.
- Müşteri, sorunlarını yüz yüze dile getirmekten rahatsız olmaktadır.
- Müşteri sözlü şikâyetlerine verilen yanıtlardan memnun kalmamıştır.
- Müşteri, karmaşık ve uzun şikâyet kuralları ile uğraşmak istememektedir.



**Resim 1.8: Şikâyetlerin şikâyet kutuları kullanılarak iletilebilmesi**

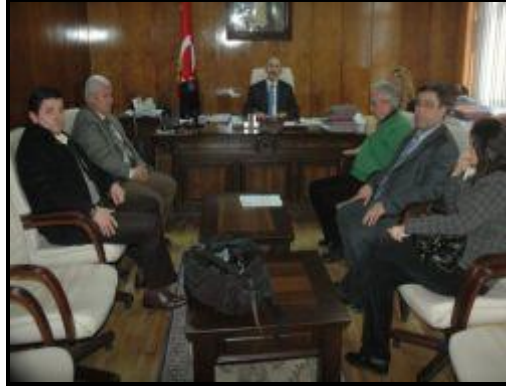
Müşteriler memnuniyetsizliklerini, şikâyetlerini kuruluşun müşteri irtibat noktalarına veya herhangi bir aracı kullanmadan doğrudan:

- Satış temsilcilerine, satış görevlilerine iletilebilir.
- Çağrı merkezlerine iletilebilir.
- Doğrudan kuruluşa iletilebilir.
- Malı veya hizmeti kendine tedarik eden kişilere iletilebilir.
- Müşteriler, memnuniyetsizliklerini veya şikâyetlerini tanıdıklarına, kendilerine yakın gruplara iletilebilirler.
- Müşteriler, memnuniyetsizliklerini veya şikâyetlerini ilgili resmî kurum ve kuruluşlara iletilebilirler.



**Resim 1.9: Müşteri memnuniyetsizliklerinin iletilmesinde kullanılan şikâyet kutusu örneği**

İşletmelerin tatmin olmayan tüketicilerin doğrudan (direkt) kendisine gelmesini sağlamak amacıyla geliştirdikleri yöntemlere **şikâyet toplama yöntemleri** (ŞTY) adı verilir. Bu yöntemler aracılığıyla işletmeler, müşterilerine ürün ve işletme ile ilgili tüm aksaklıkları çözme sözü vermektedir. Yapılan araştırmalar sessiz kalmayı tercih eden müşterilerin % 91'inin etrafındakilere olumsuz deneyimlerini anlattıklarını göstermektedir. Bu durumda şikâyet toplama yöntemleri, müşteriyi elde tutmanın yanı sıra müşterinin dışarıda (etrafındakilere, kamuoyuna, tüketici derneklerine vb.) konuşmasını engelleyerek işletme imajını da korumaktadır. Çünkü müşteri, doğrudan (direkt) işletmeye geldiği için ilk aksaklığı işletme öğrenecek ve bunu düzeltme imkânı kazanacaktır. Ayrıca şikâyetlerin işletmede toplanması, müşteriyi psikolojik olarak rahatlatmaktadır. Ürünü satın almadan önce bir sorunu olduğunda işletmeyi arayabileceğini bilen ve sorunun çözüleceği garantisi verilen tüketici, endişe duymadan daha kolay alışveriş yapabilmektedir.



**Resim 1.10: Karşılaşılan sorunların işletme tarafından çözüme kavuşturulamaması durumunda “tüketici sorunları hakem heyet”ine iletilmesi**

## UYGULAMA FAALİYETİ

Çevrenizdeki insanların aldığı mal ve hizmetlerden neden şikâyetçi oldukları ve bu şikâyetlerini nasıl ilettiklerini konu alan bir anket hazırlayınız.

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ İnsanların aldıkları mal ve hizmetlerden neden şikâyet ettiklerini ve bunu nasıl ilettiklerini içeren soru cümleleri hazırlayınız.	➤ Soru cümlelerinde genel ifadeler kullanınız.
➤ Hazırladığınız sorularla ilgili genel ifadeler içeren cevap şıkları hazırlayınız.	➤ Cevap şıklarının dışında bir de “diğer” şikkını yazınız.
➤ Hazırladığınız anketi çevrenizdeki insanlara ve yakınlarınıza uygulayınız.	➤ Anketi uygularken insanları bu anketin amacı konusunda bilgilendiriniz.
➤ Anketin uygulanmasından sonra yapılan bütün anket kâğıtlarını değerlendiriniz.	➤ Anket kâğıtlarını değerlendirirken dikkatli olunuz. Her kâğıdı mutlaka değerlendiriniz.
➤ Anketlerdeki cevap şıklarının çetelemesini tutunuz.	➤ Çetele tutarken sorulara ait her cevap şikkından kaç tane cevaplandırılmış, buna dikkat ediniz.
➤ Anket sonucunda elde ettiğiniz bulguların yorumunu yapınız.	➤ Yorum yaparken elde ettiğiniz bulguları değerlendiriniz.
➤ Elde ettiğiniz bulgular ile yorumlarınızı dosya kâğıtlarına yazınız.	➤ Bulgu ve yorumlarınızı yazarken belli bir düzen ve bütünlük içinde olmasına dikkat ediniz.
➤ Bu araştırma sonucundaki bulgu ve yorumlarınızı dosyalayınız.	➤ Dosyanızın düzenli olmasına dikkat ediniz.
➤ Yaptığınız bu çalışmayı ve dosyanızı sınıf ortamında arkadaşlarınızla paylaşınız.	➤ Arkadaşlarınızdan çalışmanızla ilgili gelen soruları cevaplayınız.

## ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve doğru seçeneği işaretleyiniz.

1. Firmaların ürettiği ürün ya da hizmetleri satın alan, ürün veya hizmetlerin pazardaki yerini ve konumunu belirleyen kişiler veya kurumlara ne ad verilir?
  - A) Tüketici
  - B) Müşteri
  - C) Firma
  - D) Hizmet
2. Aşağıdakilerden hangisi müşteri şikâyet nedenlerinden biri değildir?
  - A) Aldığı mal ve hizmette kusur olması
  - B) Beklentilerinin tam olarak karşılanmaması
  - C) İşletme çalışanlarının güler yüzlü davranması
  - D) Destek hizmetlerinden istediği/beklediği sonucu alamaması
3. “Bir kuruluşun ürünleri veya hizmetleri ile ilgili karşılaşılan memnuniyetsizlik ifadesidir.” aşağıdakilerden hangisinin tanımıdır?
  - A) Müşteri
  - B) Geri bildirim
  - C) Şikâyet
  - D) Dava
4. Aşağıdakilerden hangisi müşterilerin şikâyetlerini iletebilecekleri kurumlardan biri değildir?
  - A) Çağrı merkezleri
  - B) Doğrudan kuruluş
  - C) Satış temsilcileri, satış görevlileri
  - D) Emniyet amirlikleri
5. Satıcı firmaların müşteri memnuniyetsizlikleri ile ilgilenirken aşağıdakilerden hangisini yapmaması gerekir?
  - A) Öfkeli bir müşteriyle konuşmaya çalışmak
  - B) Müşterinin her zaman haklı olmadığını ama çoğu zaman ona hak vermek gerektiğini düşünmek
  - C) Bir isteği reddederken tutarlı olmak ve neden göstermek
  - D) Müşteriyi görmezden gelmek

6. Aşağıdakilerden hangisi yanlış bir ifadedir?
- A) Müşteri her zaman haklı değildir ama çoğu kez ona hak vermekte yarar vardır.
  - B) Eğer müşteri size sesini yükseltirse siz de ona yükseltiniz.
  - C) Müşteriyle tartışmaktan kaçınınız.
  - D) Müşterinin iyi niyetli olduğuna inanınız.
7. Aşağıdakilerden hangisi müşterilerin şikâyet kutularını kullanma nedenlerinden biri değildir?
- A) Müşterinin şikâyetini kime ileteceğini bilmemesi
  - B) Müşterinin zamanının olmaması
  - C) Müşterinin sorunlarını yüz yüze dile getirmekten rahatsız olması
  - D) Müşterinin yazmayı sevmesi
8. Aşağıdakilerden hangisi müşterilerin şikâyetlerini ilettikleri kanallardan biri değildir?
- A) Telefonla şikâyet
  - B) Aktivist şikâyet
  - C) Sesli şikâyet
  - D) Yazılı şikâyet

## DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt ettiğiniz sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrarlayınız. Cevaplarınızın tümü doğru ise “Uygulamalı Test”e geçiniz.

## UYGULAMALI TEST

Müşteri şikâyetlerinin neler olduğunu araştırıp edindiğiniz bilgilerden oluşan bir dosya hazırlayınız.

## DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

Bu faaliyet kapsamında aşağıda listelenen davranışlardan kazandığınız beceriler için **Evet**, kazanamadıklarınız için **Hayır** kutucuklarına ( X ) işareti koyarak öğrendiklerinizi kontrol ediniz.

	Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
1.	Müşteri şikâyetlerinin neler olduğunu araştırdınız mı?		
2.	Müşteri şikâyet çeşitlerini araştırdınız mı?		
3.	Müşteri şikâyetlerinin hangi kurumlara iletilebileceğini araştırdınız mı?		
4.	Elde ettiğiniz bilgileri doküman hâline getirdiniz mi?		
5.	Bilgilerinizi resimlerle görsel olarak desteklediniz mi?		
6.	Elde ettiğiniz verileri dosyaladınız mı?		
7.	Dosyanızı arkadaşlarınız ile paylaştınız mı?		
8.	Araştırmanızla ilgili arkadaşlarınızın sorduğu soruları cevapladınız mı?		

## DEĞERLENDİRME

Değerlendirme sonunda “Hayır” şeklindeki cevaplarınızı bir daha gözden geçiriniz. Kendinizi yeterli görmüyorsanız öğrenme faaliyetini tekrar ediniz. Bütün cevaplarınız “Evet” ise bir sonraki öğrenme faaliyetine geçiniz.



# ÖĞRENME FAALİYETİ-2

## AMAÇ

Müşteri şikâyetlerini değerlendirebileceksiniz.

## ARAŞTIRMA

- Kuruluşların müşteri şikâyetlerine yaklaşım tarzlarının nasıl olduğunu araştırınız.
- Elde ettiğiniz bilgilerden doküman oluşturunuz.

## 2. MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Tüketicinin üründen beklentileri ile ürünün kullanım amacına uygunluğu arasında bir uyumsuzluk olması durumunda gerçek bir problemden ya da tüketici tarafından algılanan bir problemin varlığından söz edilebilir. Tüketicinin tatmin olmadığını gösteren bu durum, işletmeler açısından önem taşır. Tüm iyi niyetli çabalara rağmen tüm işletmeler, tüketicilerinin tatmin olmadığı durumları yaşar. Bu durumda ileri görüşlü işletmeler; şikâyetleri ürünlerini ve hizmetlerini geliştirebilecekleri, sadık müşteriler kazanabilecekleri bir fırsat olarak görürler. Kanıtlar, tüketicinin şikâyetleriyle ilgilenilmesi hâlinde daha çok alışveriş yaptığı ve kulaktan kulağa iletişim yoluyla olumlu mesajlar yaydığını göstermektedir.



**Resim 2.1: Müşterilerin şikâyetlerini dikkate alarak değerlendiren firmaların müşteri memnuniyetini sağlaması**

İşletmenin olumlu bir imaja sahip olması ve dolaylı olarak da satışlarının artırılarak kârlılığının yükseltilmesi açısından firmalar tarafından müşteri şikâyetlerinin değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

## 2.1. Müşteri Şikâyetlerinin Değerlendirilmesi ve Çözümlemesinin Önemi

İşletmecilikte ilk satış ve müşteri ilişkilerini oluşturmanın maliyetinin, tekrarlanan satışlardan çok daha yüksek olduğu açık biçimde bilinmektedir. Bu nedenle kendilerine zaman ve çaba harcanan, finansal açıdan yatırımda bulunulan müşterilerin kaçırılmaması, küstürülmemesi için akılcı bir çaba göstermek gerekir. Öneri ya da şikâyetleri ele alma işi müşterinin sadık kalmasına neden olabilmektedir. Sadık müşterinin arkadaşlarına ve meslektaşlarına şikâyetlerinin nasıl ele alındığını anlatmaları büyük bir olasılıktır. Öte yandan müşterilerin pek çoğu şikâyet etmek için bir çabada bulunmaz ancak kırınglıklarını sessizce sürdüren bu kişilerin çevresine, maruz kaldıkları kötü hizmet hakkında neler söyledikleri çok önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.



**Resim 2.2: Kuruluşların müşteri şikâyetlerini mutlaka dinlemesi**

Günümüz pazar koşullarında müşteride memnuniyetsizlik yaratan faktörlerin bulunup bunların nedenleriyle birlikte çözümlerinin araştırılması olarak tanımlanan müşteri şikâyet yönetimi, mal ve hizmetlerdeki kusurun giderilmesi yoluyla müşteriyi memnun ederek elde tutabilmenin en değerli araçlarından biridir.

Müşteri tutma ve kazanmanın önemli bir boyutunu müşteri şikâyetlerini etkin bir biçimde ele almak oluşturmaktadır. Pek çok gelişmiş kuruluş, müşteri şikâyetlerini ele

almanın en iyi yollardan birinin satış temsilcilerinin kişisel çabaları aracılığıyla gerçekleştirildiğini öğrenmiştir. Şikâyetler, aslında birçok fırsatı da yaratabilmektedir.

Örneğin:

- Zayıf yönleri belirleme
- İşleri düzelterip doğru yapma
- Müşteriyi sıkıntıdan kurtarma
- Bağlılığı teşvik etme



**Resim 2.3: Şikâyetlerin İnternet ortamı kullanılarak kuruluşlara iletilmesi**

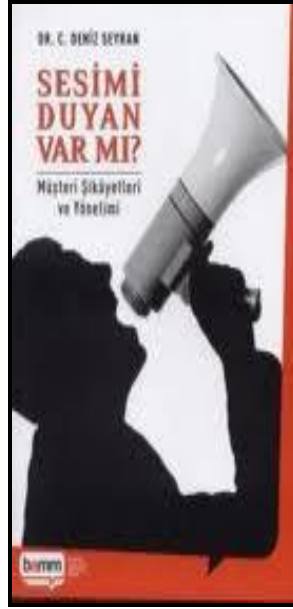
Kuruluş, üst üste gelen şikâyetleri telafi etmediği takdirde müşterinin tamamen kaybedilmesine neden olacaktır. Bu yüzden konuyla ilgilenmek ve şikâyeti çözmek için zaman ayırmak gerekir. Müşteri kayıplarını en aza indirebilmek için satıcı, konuyu müşterinin açısından görmek zorundadır. Müşterilerin istekleri karşılandığı takdirde müşteri sakinleşecektir.

Şikâyet almak, en azından bu konuda bir şeyler yapabilme fırsattır. Eğer şikâyet alınmıyorsa işleri doğru bir yola sokma fırsatı da yok edilmiş demektir. Müşteri şikâyetleri, ne kadar iyi olduğunu göstermek için altın birer fırsattır. Şikâyetiyle yakından ilgilenilip sorunu çözülmüş bir müşteri, muhtemelen hiç şikâyet etmemiş bir müşteriden daha sadık olacaktır. Ama ilettiği sorunla doğru dürüst ilgilenilmeyen bir müşteri de o sorunun yol açtığından çok daha fazla öfkelenecek ve en azından on müşteri ya da potansiyel müşteriye deneyimini anlatacaktır.

Kaybedilen müşterinin kazanılmasında etkin bir “müşterinin kazanılması” programının uygulanmasına ve ilişkinin korunup devam ettirilmesine çalışılmalıdır. Eğer

kuruluş bunda başarısız olursa üst üste gelen hatalar müşterinin tamamen kaybedilmesine neden olacaktır. Hizmet telafisi, müşteriye sorunun çözümleneceğinin güvencesini vererek eyleme geçme demektir. Bu konuda müşteri şikâyetleri önemli bir uyarıcıdır ve sürecin belki de başlama noktasıdır. Şikâyetler büyük bir memnunlukla ve ilgiyle karşılanmalıdır. Her şikâyet, işinizin daha iyi olması için müşterinin kendi zamanını kullanarak size fırsatlar tanınması demektir. Bu yüzden konuyla ilgilenmek ve şikâyeti çözmek için zaman ayırmak gerekir.

Şirket nasıl bir sistem içinde işliyorsa müşteri şikâyetleri de aynı sistem içinde çalışmalıdır. Müşteriler bu sistem içerisinde sürekli kontrol edilmelidir. Müşteri kayıplarını en aza indirmek için sürekli kontrol edilmelidir.



**Resim 2.4: Müşterilerin sesine mutlaka kulak verilmesi**

Satıcı, şikâyeti ustalıkla ve müşteriye hoşnut edecek biçimde çözümlenebilmek için konuyu müşterinin açısından görmek zorundadır. Zaten satıcı olarak şikâyet olsa da olmasa da müşterinin bakış açısını bilmesi gerekir. Satıcı, şikâyet konusunu müşterinin gözüyle gördüğünde bunun müşteri için ne kadar önemli olduğunu, ne anlama geldiğini kavrar ve böylelikle müşterinin de içini rahat ettirir.

Çoğu kez müşterinin büyük yaygara koparmasının nedeni, yaygara yapmadığı takdirde kimsenin kendisiyle ilgilenmeyeceğinden korkmasıdır. Müşteri içten ve anlayışla karşılanırsa kendisi için çok ciddi olan olayın aynı ciddiyetle ele alındığını görürse hemen sakinleşecektir.

## 2.2. Kuruluşun Müşteri Şikâyetlerine Yaklaşımı

Müşteri odaklı çalışan, müşteri istek ve beklentilerine önem veren, müşteri memnuniyetini ölçmek için etkin yöntemlere sahip olmak isteyen kuruluşlar için müşteri şikâyetlerinin değerlendirilmesi açısından yeni yaklaşımlar sunan, müşteri ilişkileri yönetimi felsefesinin uluslararası rehberi olan standart ve uygulamaları hakkında katılımcıların bilgilendirilmesi hedeflenmektedir.



**Resim 2.5: Kuruluşların müşteriye daima nazik yaklaşması**

Kuruluşun edindiği şikâyetleri müşterisi ve kendisi açısından fayda sağlayacak şekilde kullanabilmesi için;

- Şikâyetleri sürekli gelişmenin en önemli verisi olarak kabul edilmeli,
- Şikâyet eden müşterinin hâlâ müşteri olduğu bilinmeli, memnuniyeti sağlanmalı,
- İleride olabilecek uygunsuzluklar için veriler toplanmalıdır.



**Resim 2.6: Müşteri şikâyetlerinin nazik bir şekilde ve güler yüzle cevaplandırılması**

## 2.3. Müşteri Şikâyetlerine Cevap Verme ve Etkin Şikâyet Yönetimi

Kuruluşun müşteri şikâyetlerine yaklaşımı, müşterinin tatmin olması ve kazanılması anlamında çok önemlidir. Kuruluşların etkili bir şikâyet mekanizması geliştirmesi müşterilerin kolaylıkla şikâyetlerini iletebilmelerine olanak verir.

Hizmet kalitesinin artırılmasında, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, müşteri sadakatinin oluşturulmasında, müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanmasında son derece önemli olan müşteri şikâyet yönetiminin bir işletmede yapılandırılması yoğun bir çalışmayı gerektirmektedir. Fazla düşünülmeden oluşturulan bir sistem başarısız olacaktır. Başarılı bir müşteri şikâyet yönetimi için sadece sistemin gereken şekilde yapılandırılması yetmez. Kurulduktan sonra devamlı performans değerlendirilmesi gerekmektedir. Ancak müşteri şikâyet yönetim performansının nasıl ve kimler tarafından değerlendirileceği bir sorundur. Sadece sayısal ölçütlerle ya da işletme yönetiminin ve çalışanlarının görüşleriyle müşteri şikâyet yönetim performansı hakkında sonuca varmak pek sağlıklı olmamaktadır.

Müşteri şikâyet yönetimi, müşteride memnuniyetsizlik yaratan faktörlerin bulunup bunların nedenleriyle birlikte çözümlerinin araştırılmasına hizmet ettiğinden müşteri şikâyet yönetim performansının değerlendirilmesinde müşteri temelli yöntemlerin kullanılmasının daha geçerli olduğunu söylemek mümkündür.

Günümüz pazar koşullarında müşteride memnuniyetsizlik yaratan faktörlerin bulunup bunların nedenleriyle birlikte çözümlerinin araştırılması olarak tanımlanan müşteri şikâyet yönetimi, mal ve hizmetlerdeki kusurun giderilmesi yoluyla müşteriyi memnun ederek elde tutabilmenin en değerli araçlarından biridir. Müşteri şikâyet yönetimi, yeni müşteri kazanmak yerine olanı elde tutmayı amaçlayan bir yönetim stratejisidir. İşletmeler gibi müşteriler de kendilerinin ne denli önemli olduklarının bilincine vardıklarından artık mal ve hizmetlere ödedikleri bedelden daha fazlasını istemektedirler. Kendileri için değer yaratan yani kendi istek ve şikâyetlerine kulak veren işletmeleri tercih etmektedirler. Müşteri şikâyetleri, ancak müşteri şikâyet yönetimi ile fırsata dönüştürülebilir. Bu fırsatlardan başlıcaları şunlardır:

- Şikâyet, tıpkı reklam ve satış arttırıcı çabalar gibi geri dönüş yaratan birer pazarlama değişkeni olarak kullanılabilir.
- Şikâyet, hizmet kalitesini düşüren faktörlere ışık tutarak kalitenin artırılması için yapılması gerekenleri gösterir.
- Şikâyet eden müşteri, mal ya da hizmete ilişkin eksikliklerin işletme tarafından öğrenilmesini sağlamaktadır.
- Değişen pazar koşullarında şikâyet, değişen müşteri gereksinimlerinin anlaşılmasına olanak tanımaktadır.
- İşletmeler şikâyete sadece çözüm bulmakla kalmayıp sorunu yaratan faktörlere ulaşım gerekli düzeltmeleri yaparak toplam kalite anlayışının temellerinden biri olan müşteri odaklı sürekli gelişim düşüncesini de uygulama imkânına sahip olmalıdır.
- Şikâyet, işletmelere müşterileriyle daha güçlü bağlar kurma olanağı sunar.



Resim 2.7: Her şikâyet bir armağan

### 2.3.1. Şikâyetleri Ele Alma Çerçevesi

- **Taahhüt:** Kuruluş, şikâyetleri etkili ve verimli şekilde ele alacağını taahhüt etmelidir. Bunun özellikle kuruluşun üst yönetimi tarafından gösterilmesi ve teşvik edilmesi önemlidir. Şikâyetleri cevaplandırmaya yönelik kesin bir taahhüt hem personele hem de müşterilere kuruluşun ürünlerinin ve sürecinin iyileştirmesine yardım etmeye izin vermelidir. Bu taahhüt, şikâyetlerin çözüme kavuşturulması ile ilgili politika ve yöntemlerin tarif edilmesi, benimsenmesi ve yayımlanmasında görülmelidir. Yönetim bu taahhüdünü eğitim dâhil olmak üzere yeterli kaynak sağlayarak göstermelidir.
- **Politika:** Üst yönetim, açık bir müşteri odaklı şikâyetleri ele alma politikası oluşturmalıdır. Politika bütün personel tarafından elde edilebilir ve bilinir olmalıdır. Bu politika, müşteri ve diğer ilgili taraflarca da elde edilebilir olmalıdır. Politika, süreç dâhilinde rol alan her bir fonksiyon ve personel için gerekli olan koşullar ve hedeflerle desteklenmelidir. Şikâyetleri ele alma süreci için politika ve hedefler oluşturulurken şu faktörler dikkate alınmalıdır;
  - Yasal ve mevzuata dayalı şartlar,
  - Mali, işletmeye ait ve kuruluşla ilgili şartlar,
  - Müşterilerin, personelin ve diğer ilgili tarafların girdileri,
  - Kalite politikası ile şikâyetlerin ele alınması birbiriyle uyumlu olmalıdır.



Resim 2.8: Müşterinin dinlenmesi

➤ **Üst yönetimin sorumluluk ve yetkileri**

- Kuruluş içerisinde şikâyetleri ele alma sürecinin ve hedeflerinin kurulmasını sağlamak
- Şikâyetleri ele alma sürecinin kuruluşun şikâyetlerini ele alma politikasına uygun olarak planlanmasını, tasarımlanmasını uygulanmasını, sürdürülmesini ve sürekli iyileştirilmesini sağlamak
- Şikâyetleri etkili ve verimli bir şekilde ele alma süreci için ihtiyaç duyulan yönetim kaynaklarını belirlemek ve tahsis etmek
- Şikâyetleri ele alma sürecinden ve müşteri odaklı yaklaşımdan haberdar olunmasını sağlamayı teşvik etmek
- Şikâyetleri ele alma sürecinin müşterilerin, şikâyetçilerin ve uygulanabilir olduğunda diğer doğrudan ilgili tarafların, bildirimde kolayca erişebilecekleri bir tarzda bilgi sağlamak
- Şikâyetleri ele alma yönetim temsilcisi atamak ve yönetim temsilcisinin sorumluluklarını ve yetkisini açıkça tayin etmek
- Her bir önemli şikâyetin üst yönetime hızlı ve etkili şekilde bildirim için bir sürecin olmasını sağlamak
- Şikâyetleri ele alma süreçlerini etkili bir şekilde sürdürmeyi ve sürekli iyileştirmeyi sağlamak için periyodik olarak gözden geçirmek





**Resim 2.9: Mutsuz müşterinin işletmeye anlatamadığı derdini çevresine anlatması**

- **Şikâyetleri ele alma yönetim temsilcisinin sorumlulukları**
  - Performans izleme, değerlendirme ve rapor etme sürecini oluşturmak
  - İyileştirme için tavsiyeleri ile birlikte şikâyetleri ele alma süreci hakkında üst yönetime rapor vermek
  - Uygun personelin temini ve eğitimi, teknoloji şartları, dokümantasyon, hedef zaman sınırlarını belirlemek ve karşılamak
  - Diğer şartlar dâhil olmak üzere şikâyetleri ele alma sürecinin etkili ve verimli işletilmesini ve gözden geçirilmesini sürdürmek
- **Şikâyetleri ele alma süreçlerine dâhil olan diğer yöneticilerin sorumlulukları**
  - Şikâyetleri ele alma sürecinin uygulanmasını sağlamak
  - Şikâyetleri ele alma yönetim temsilcisiyle bağlantı kurmak
  - Şikâyetleri ele alma sürecini ve müşteri odaklı yaklaşımdan haberdar olunmasını sağlamayı teşvik etmek
  - Şikâyetleri ele alma süreci ile ilgili bilgilere kolayca erişilmesini sağlamak
  - Şikâyetleri ele alma ile ilgili faaliyetleri ve kararları rapor etmek
  - Yapılan ve kaydedilen şikâyetleri ele alma sürecinin izlenmesini sağlamak
  - Bir sorunu düzeltmek, gelecekte oluşmasını engellemek ve bu olayı kayıt altına almak için işlem yapılmasını sağlamak
  - Üst yönetimin gözden geçirmesi için şikâyetleri ele alma verilerini oluşturmak
- **Müşteriler ve şikâyetçilerle temas hâlinde olan bütün personel**
  - Şikâyetlerin ele alınması konusunda eğitilmelidir.
  - Kuruluş tarafından belirlenen şikâyetleri ele alma, raporlama şartlarına uymalıdır.

- Müşterilere nazik davranılmalı ve şikâyetleri hızlı şekilde cevaplandırılmalı veya bunlar uygun kişilere yönlendirilmelidir.
- İyi kişisel ilişkiler kurulmalı ve iyi iletişim yeteneğine sahip olunmalıdır.

➤ **Bütün personel**

- Şikâyetlerle alakalı görevlerinden, sorumluluklarından ve yetkilerinden haberdar olmalıdır.
- Takip edilecek yöntem ve şikâyetçilere verilecek bilgilerden haberdar olmalıdır.
- Kuruluş üzerinde önemli etkisi olan şikâyetleri rapor etmelidir.

MÜŞTERİ ŞİKAYETİ GİRİŞ FORMU	
Şikayet No :	2002/0013
Şikayet Tarihi (gg/aa/yyyy) :	24.08.2002
Müşteri Adı :	Akser Soğutma Tic.Ve San.A.Ş.
Şikayet Sahibi :	AHMET YILDIRIM
E-Mail :	ahmet.yildirim@akser.com
Ürün Sınıfı :	AE Kompresör -> Eskom
Ürün Adı :	KOMPRESÖR 16/5
Şikayet Özeti :	Basınç Düşüklüğü
Şikayet Detayı :	Basınçta meydana gelen düşme nedeniyle tam olarak işlem yapmıyor.
Şikayeti Alan Birim :	Merkez -> İç Satış
Şikayeti Alan Kişi :	RIZA KARAOSMANOĞLU
Numunesi Var:	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="button" value="Kaydet"/> <input type="button" value="Vazgeç"/>	

**Resim 2.10: Müşteri şikâyeti giriş formu (dijital ortam) örneği**

## 2.3.2. Şikâyetleri Ele Alma Süreci

- **İletişim:** Şikâyetleri ele alma süreci ile ilgili bilgiler, broşürler, kitapçık veya elektronik ortamda olabilecek şekilde müşteriler, şikâyetçiler veya ilgili diğer taraflar için erişilebilir kılınmalıdır.

Şikâyetçiler için dezavantaj oluşturmaması için bu tip bilgiler, olabildiğince anlaşılır bir dilde ve herkes için erişilebilir formatlarda sağlanmalıdır. Şikâyetle ilgili hazırlanan formatta;

  - Şikâyetlerin yapılabileceği yerler,
  - Şikâyetlerin nasıl yapılacağı,
  - Şikâyetçi tarafından verilecek bilgiler,
  - Şikâyetleri ele alma süreci,
  - Sürecin çeşitli safhalarla ilgili süreleri,
  - Dış kaynaklı araçlar dâhil olmak üzere şikâyetçinin düzeltmeye yönelik seçenekleri,
  - Şikâyetin durumu hakkında şikâyetçinin geri bildirimini nasıl elde edeceği gibi açıklayıcı bilgilere yer verilmelidir.
- **Şikâyetin alınması:** İlk şikâyetin rapor edilmesi üzerine şikâyet, yardımcı bilgileriyle ve bir benzersiz tanımlayıcı koduyla birlikte kaydedilmelidir. İlk şikâyetin kaydı, şikâyetçi tarafından istenen düzeltmeyi ve şikâyetin etkili olarak ele alınması için gerekli olan şu bilgileri tanımlamalıdır:
  - Şikâyetin tarifi ve ilgili yardımcı veriler
  - İstenen düzeltme
  - Şikâyet edilen ürünler veya bunlarla ilgili kuruluş uygulamaları
  - Cevap için verilecek tarih
  - Kişiler, kısım, şube, kuruluş ve pazar bölümü hakkında veriler
- **Şikâyetin takip edilmesi:** İlk kabulden şikâyetçinin tatmin edilmesine veya nihai bir karara varılana kadar bütün süreç boyunca şikâyet takip edilmelidir. Şikâyetçiye isteği üzerine ve düzenli aralıklarda en azından önceden belirlenmiş zaman aralıkları ile güncel statü verilmelidir.
- **Şikâyetin alındığının bildirilmesi:** Her bir şikâyet alındığında şikâyetçiye derhal bildirilmelidir (örneğin posta, telefon ve e-posta yoluyla).
- **Şikâyetin ilk değerlendirmesi:** Kabul sonrası, her bir şikâyet ilk olarak ciddiyeti, güvenliğe etkisi, karmaşıklığı, etkisi ve derhal işlem yapılması ihtiyacı veya ihtimali gibi ölçütler açısından değerlendirilmelidir.
- **Şikâyetlerin araştırılması:** Bütün ilgili durumları ve şikâyeti konu alan bilgiyi araştırmak için her türlü makul çaba sarf edilmelidir. Araştırma seviyesi, şikâyetin oluşma sıklığı ve ciddiyeti ile orantılı olmalıdır.
- **Şikâyetlere cevap verilmesi:** Uygun bir araştırma sonrasında kuruluş bir çözüm önerebilir (örneğin, sorunun düzeltilmesi ve gelecekte olmasının önlenmesi gibi). Şikâyet derhal çözüme ulaştırılmıyorsa sonrasında mümkün olduğunca kısa bir zamanda, şikâyetin etkili bir çözüme ulaştırmasını amaçlayan bir tarzda konu ele alınmalıdır.

**Müşteri Şikayeti Takip Formu**

Şikayeti Alın :  RIZA KARACOSMAHOĞLU  
 Firma Adı : Akmer Şişme Tlc. Ve San. A.Ş.  
 Şikayet : Basınç Düşüklüğü  
 Basınç meydana gelen dışarı nedendeyle tam olarak işlem yapılmıyor.

Onayıcı Faaliyet :   
 Birim : Makine / İş Şubesi  
 Şikayet Sahibi : AHMET YILDIRIM

Ürün Sınıfı : AE Kompresör  
 Tarih : 24.05.2002  
 Ürün Adı : KOMPRESÖR 1605  
 Numune Var :

**İnsan Kaynakları ve Kalite Sistemleri Birimi Görüşü :**

Uygundur :   
 İlgili İşleme : Etkin  
 Uygun değil :  Tarih : 24.05.2002

**Yapılanlar :**  
 Durumu Birim : Etkin - Ürün Çekime

Resim 2.11: Müşteri şikâyeti takip formu (dijital ortam) örneği

- **Kararın bildirilmesi:** Şikâyetçiyle veya dâhil olan personelle ilgili şikâyet hakkında alınan karar veya yapılan her bir faaliyet, karar alınır alınmaz veya faaliyet yapılır yapılmaz şikâyetçilere ve dâhil olan personele bildirilmelidir.
- **Şikâyetin kapatılması:** Şikâyetçi önerilen karar veya faaliyeti kabul ederse karar ve faaliyeti gerçekleştirilmeli ve kaydedilmelidir. Şikâyetçi önerilen karar veya faaliyeti reddederse şikâyet açık tutulmalıdır. Bu durum kaydedilmelidir ve şikâyetçi iç ve dış kaynaklı alternatif çözüm yolları konusunda bilgilendirilmelidir. Kuruluş, bütün iç ve dış kaynaklı makul çözüm yolları tükenene veya müşteri tatmin edilene kadar şikâyetin ilerlemesini izlemeyi sürdürmelidir.

### 2.3.3. Şikâyetleri Ele Alma Sürecini Yönetimin Gözden Geçirmesi

- **Kuruluşun üst yönetiminin şikâyetleri ele alma sürecini gözden geçirmesi**
  - Sürecin uygunluğunun, yeterliliğinin, etkinliğinin ve verimliliğinin devamlılığını sağlamak
  - Sağlık, güvenlik, çevre, müşteri, mevzuat ve diğer yasal şartlara olan uygunsuzluk örneklerini tanımlamak ve bunları ele almak
  - Ürün eksikliklerini tanımlamak ve düzeltmek
  - Sürecin eksikliklerini tanımlamak ve düzeltmek
  - İyileştirme için fırsatları ve şikâyetleri ele alma süreci ve sunulan ürünler için değişiklik ihtiyaçlarını değerlendirmek
  - Şikâyetleri ele alma politikası ve hedeflerine yönelik potansiyel değişiklikleri değerlendirmek

- **Yönetimin gözden geçirilmesindeki girdiler**
  - Politikadaki hedeflerde organizasyon yapısındaki kaynakların erişilebilirliğindeki ve sunulan veya sağlanan ürünlerdeki değişiklikler gibi iç faktörler
  - Mevzuattaki rekabet uygulamalarındaki veya teknolojik yeniliklerdeki değişiklikler gibi dış faktörler
  - Müşteri memnuniyeti araştırmalarını ve süreçleri sürekli izleme sonuçlarını içeren şikâyetleri ele alma sürecinin genel performansı
  - Tetkiklerin sonuçları
  - Düzeltici ve önleyici faaliyetlerin statüleri
  - Önceki yönetimin gözden geçirilmesinden kaynaklanan faaliyetlerin takibi
  - İyileştirme için tavsiyeler
  
- **Yönetimin gözden geçirilmesindeki çıktılar**
  - Şikâyetleri ele alma sürecinin etkinliğinin ve verimliliğinin iyileştirilmesi ile ilgili kararlar ve faaliyetler
  - Ürün iyileştirilmesiyle ilgili öneriler
  - Belirlenen kaynak ihtiyaçlarıyla (eğitim programları gibi) ilgili kararlar ve faaliyetler

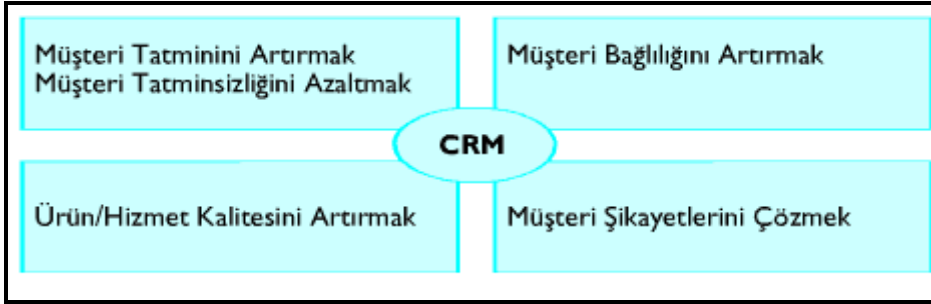
#### 2.3.4. Sürdürme veya İyileştirme

- **Bilginin toplanması:** Kuruluş, şikâyetleri ele alma sürecinin performansını kaydetmelidir. Kuruluş, şikâyetleri ve cevapları kaydetme, bu kayıtları kullanma ve bunları yönetme yollarını oluşturmalı ve uygulamalıdır. Bunları yaparken kişisel bilgileri korumalı ve şikâyetçilerle ilgili gizliliği sağlamalıdır. Bunun için:
  - **Kayıtları tanımlama:** Toplama, sınıflandırma, sürdürme, saklama ve imha etme adımlarının belirtilmesi gerekir.
  - **Şikâyeti ele alma kayıtları:** Bu kayıtların sürdürülmesi, kayıtların kötü kullanılması veya eskimesi sonucunda kaybolabileceği için elektronik dosyalar ve manyetik kaydetme ortamlarını saklamak için mümkün olan dikkatin gösterilmesi gerekir.
  - **Şikâyetlerin analizi ve değerlendirilmesi:** Bütün şikâyetler sınıflandırılmalıdır ve sonrasında tekrarlanan ve bir tek defa olan sorun ve eğilimler sistematikliğini tanımlamak ve şikâyetin asıl nedenini ortadan kaldırmaya yardım etmek için analiz edilmelidir.
  - **Şikâyetleri ele alma süreci ile ilgili memnuniyet:** Şikâyetçilerin şikâyetleri ele alma süreci ile ilgili memnuniyet seviyelerini belirlemek için düzenli faaliyetler yapılmalıdır. Bu faaliyetler, şikâyetçilerle yapılan rastgele araştırmalar şekliyle ve diğer tekniklerle yapılabilir.
  - **Sürekli iyileştirme:** Kuruluş, şikâyetleri ele alma sürecinin etkinliğini ve verimliliğini sürekli iyileştirmelidir. Ürünlerinin kalitesini sürekli

iyileştirmelidir. Bu durum, düzeltici ve önleyici faaliyetler ve yenilikçi iyileştirmeler ile gerçekleştirilebilir. Şikâyete yol açan mevcut sorunların tekrarlanmasını ve potansiyel sorunların ortaya çıkmasını önlemek için bunların sebeplerini ortadan kaldıracak faaliyetleri yapmalıdır.

Bunun için:

- En iyi şikâyetleri ele alma uygulamalarını araştırmalı, belirlemeli ve
- uygulamalıdır.
- Kuruluş içerisinde müşteri odaklı bir yaklaşımı benimsemelidir.
- Şikâyetleri ele alma geliştirmelerindeki yenilikleri teşvik etmelidir.
- Örnek niteliğinde şikâyetleri ele alma davranışlarını takdir etmelidir.

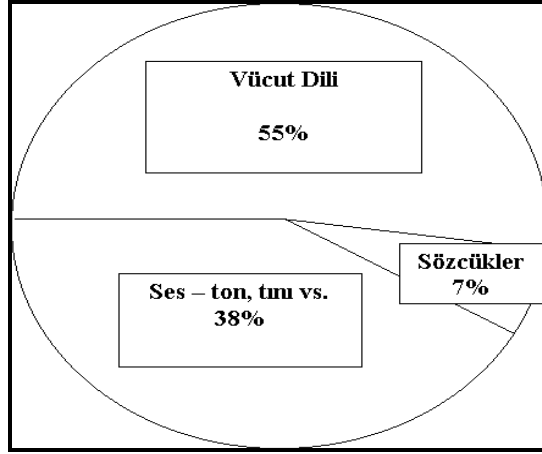


**Tablo 2.1: Müşteri şikâyetlerini çözümleyemeyen işletmelerin müşterilerde bağımlılık yaratamaması**

### 2.3.5. Müşteri Şikâyetlerine Cevap Verecek Personelin Yapması Gerekenler

Müşteriler için satışı yapan ya da müşteriye yardımcı olan personel, hizmeti veren kuruluşu temsil ettiği için çok önemlidir. Çünkü müşteri kendine muhatap olarak personeli görür ve kuruluşu ona göre değerlendirir. Müşterinin memnuniyetini maksimum düzeye çıkarmak için bilgi ve davranış bakımından eksiksiz bir personelle hizmet vermek gerekmektedir. Müşteri şikâyetlerine cevap verecek personelin yapması gerekenler;

- Şikâyetten doğan kayıplarından dolayı müşteriden özür dlenmeli,
- Güler yüzlü, sempatik ve iletişim becerisi iyi olmalı,
- Şikâyet müşteriden kaynaklanıyor olsa bile (yanlış anlama, hatalı kullanım) müşteri dinlenmeli ve gerekli bilgi verilmeli,
- Müşteriye şikâyetle ilgili yürütülen faaliyetler hakkında uygun aşamalarda bilgi verilmeli,
- Müşteriye karşı kibar davranılmalı, müşteriyi sorguya çeker gibi davranışlarda bulunmamalı,
- Müşterinin şikâyetinin konusu ile ilgili olan yönetici, sorumlu veya bölümler zamanında ve doğru bağlantı kurulması sağlanmalıdır.



**Tablo 2.2: Müşteri ile iletişimde etkili olan faktörler**

### 2.3.6. Şikâyetle Bulunan Müşterilerin Beklentileri

Kuruluş, müşteri şikâyetlerini çözüme ulaştırırken müşteri beklentilerini karşılamak ve müşteriye verdiği önemi göstermek amacı ile kuruluş:

- Şikâyetle ilgili duyduğu üzüntüyü bildirebilir.
- Ürünü yenisi ile para almadan değiştirebilir.
- Düzeltilen şikâyet konusunun yanı sıra hediye verebilir.
- Müşteriye bir daha bu tip hataların yapılmayacağını konusunda güvence verebilir.

#### 2.3.6.1. Müşteri Şikâyetlerine Çözüm Bulunamamasından Doğan Kayıplar

Kuruluşlar müşteri şikâyetlerine çözüm bulamazlarsa;

- Müşteri kaybı,
- Fırsat kaybı oluşur.

Bazı müşteriler, şikâyet etmezler fakat sorunlarını gideremedikleri için kuruluşla olan alışverişleri bırakıp arayış içerisine girerler. Müşteriler tatmin olduğu takdirde müşteri kaybı da engel olacaktır.

Kuruluş, üst üste gelen şikâyetleri telafi etmediği takdirde müşterinin tamamen kaybedilmesine neden olur. Yeni müşteriler edinmeye çalışmanın maliyeti, tekrar arayıp sorup temas kurmaya çalışmak da dâhil olmak üzere eski müşterileri elde tutma maliyetinin 5-6 katıdır. Bu yüzden tüketici şikâyetleri işletmeler için yeni bir pazarlama fırsatı olabilmektedir ve müşteri tekrar kazanıldığında müşteri sadakati de artmış olmaktadır.

Bu yüzden konuyla ilgilenmek ve şikâyeti çözmek için zaman ayırmak gerekir. Müşteri kayıplarını en aza indirebilmek için satıcı, konuyu müşteri açısından görmek zorundadır. Müşterilerin istekleri karşılandığı takdirde müşteri sakinleşecektir.



**Resim 2.12: Satış temsilcilerinin en önemli görevi müşteri memnuniyeti**



<b>MÜŞTERİ ŞİKÂYET FORMU</b>		
<b>ŞİKÂYETİ ALAN (BU BÖLÜM BAŞKANLIKÇA DOLDURULACAKTIR.)</b>		
<b>ADI SOYADI:</b>		
<b>BİRİMİ:</b>		
<b>ŞİKÂYET TARİHİ:</b>		
<b>ŞİKÂYETTE BULUNANIN</b>		
<b>ADI SOYADI:</b>		
<b>TELEFON:</b>		
<b>FAKS:</b>		
<b>ŞİKÂYET KANALI</b>		
BAŞKANLIK YAZILI/FAKS	VERGİ DAİRELERİ	VERGİ  DENETMENLERİ BÜROSU BŞK.
TELEFON DİĞER	SÖZLÜ/ZİYARET	İNTERNET
<b>ŞİKÂYET KONUSU</b>		
<b>ŞİKÂYET ÇÖZÜM ÖNERİSİ</b>		
<i>(BU BÖLÜM BAŞKANLIKÇA DOLDURULACAKTIR.)</i>		
ŞİKÂYET ÇÖZÜLMÜŞTÜR. ÇÖZÜMLENEMEMİŞTİR.		ŞİKÂYET
<i>(BU BÖLÜM BAŞKANLIKÇA DOLDURULACAKTIR.)</i>		
<b>ÇÖZÜM SORUMLUSU:</b>		
<b>ÇÖZÜM TARİHİ:</b>		
<b>ÖNERİ / GÖRÜŞLER:</b>		
<b>İLGİLİ DEPARTMAN NUMARASI:</b>		

Resim 2.13: Müşterilerin şikâyetlerini iletmek için kullandıkları örnek form

## UYGULAMA FAALİYETİ

Kuruluşların müşteri şikâyetlerine nasıl yaklaştığı ve gelen şikâyetleri nasıl çözdüğünü anlatan bir anket hazırlayarak kuruluşların çalışanlarına uygulayınız.

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ Müşteri şikâyetlerinin hangi konularda yoğunlaştığını ve müşterilerin bu şikâyetleri kuruluş çalışanlarına nasıl ilettiklerini içeren soru cümleleri hazırlayınız.	➤ Soru cümlelerinde genel ifadeler kullanınız.
➤ Hazırladığınız sorularla ilgili genel ifadeler içeren cevap şıkları hazırlayınız.	➤ Cevap şıklarını uzun yazmayınız.
➤ Hazırladığınız anketi çevrenizdeki kuruluşlarda çalışan müşteri temsilcilerine uygulayınız.	➤ Anketi uygularken insanları bu anketin yapılma amacı konusunda bilgilendiriniz.
➤ Anketi uyguladıktan sonra bütün anket kâğıtlarını değerlendiriniz.	➤ Bütün anket kâğıtlarını hiçbirini atlamadan değerlendiriniz.
➤ Anketteki bütün soruların cevap şıklarının çetelemesini tutunuz.	➤ Çeteleme işlemi yaparken hangi soruya ait şıklardan kaç tane cevaplandırılmış buna dikkat ediniz.
➤ Bütün anket kâğıtlarının çetelemesini tuttuktan sonra elde ettiğiniz bulguları yorumlayınız.	➤ Yorumlarınızı elde ettiğiniz bulgular doğrultusunda yapınız.
➤ Elde ettiğiniz bulgular ile yorumlarınızı kâğıtlara yazınız.	➤ Bulgu ve yorumlarınızı yazıya aktarırken düzenli olmasına dikkat ediniz.
➤ Bu araştırma ile ilgili yaptığınız bütün çalışmalarınızı dosyalayınız.	➤ Dosyanızın belli bir düzen ve bütünlük içinde olmasına dikkat ediniz.
➤ Yaptığınız çalışma ve dosyanızı sınıf ortamında arkadaşlarınızla paylaşınız.	➤ Konunuz ile ilgili arkadaşlarınızdan gelen soruları cevaplandırınız.

## ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve doğru seçeneği işaretleyiniz.

- 1 Müşteri şikâyetlerinin değerlendirilmesi ve çözüme kavuşturulmasının amaçları arasında aşağıdakilerden hangisi yoktur?
  - A) İşletme kârlılığının artırılması
  - B) İşletme imajının iyi olması
  - C) Daha çok müşteri kazanılması
  - D) Müşterilerle ilgileniliyormuş görüntüsü yaratılması
- 2 Müşteri şikâyetlerine cevap verecek personel aşağıdakilerden hangisini yapmamalıdır?
  - A) Müşteriyi güler yüzle karşılamalı
  - B) Samimi olmalı
  - C) Müdüre yönlendirmeli
  - D) İnanırcı olmalı
- 3 Aşağıdakilerden hangisi kuruluşun müşteri şikâyetlerini çözüme ulaştırırken müşteri beklentilerini karşılamak ve müşteriye verdiği önemi göstermek amacı ile yapması gerekenlerden biri değildir?
  - A) Kuruluş şikâyetle ilgili duyduğu üzüntüyü bildirebilir.
  - B) Ürünü yenisi ile para almadan değiştirebilir.
  - C) Düzeltilen şikâyet konusunun yanı sıra hediye verebilir.
  - D) Müşteriyi arayacağını söyleyerek gönderebilir.
- 4 Aşağıdakilerden hangisi müşterilerin şikâyetlerini kuruluşlara iletme yöntemlerinden biridir?
  - A) Şikâyet formu kullanabilirler.
  - B) Elektronik posta ile şikâyetlerini kuruluşa iletebilirler.
  - C) Şikâyetlerini doğrudan kuruluş yetkililerine sözlü olarak iletebilirler.
  - D) Hepsi
- 5 Aşağıdakilerden hangisi müşteri şikâyetlerine çözüm bulunamamasından doğan kayıplardan biridir?
  - A) Müşteri kaybı
  - B) Para kaybı
  - C) Zaman kaybı
  - D) Enerji kaybı

6 Aşağıdakilerden hangisi kuruluşların müşteri şikâyetlerine yaklaşım biçiminden biri değildir?

- A) Kuruluş müşteri ile yakından ilgilenildiğinde bunu arkadaşlarına aktaracağını bilir.
- B) Kuruluş için müşteri her zaman merkezdedir.
- C) Kuruluş müşteri şikâyetlerini kendisinin gelişimi için bir fırsat olarak görür.
- D) Kuruluş müşteriyi sadece para getiren biri olarak görür.

**Aşağıdaki cümlelerde boş bırakılan yerlere doğru sözcükleri yazınız.**

- 7 Müşteriler, şikâyetlerini yazılı bir şekilde ..... formunu kullanarak kuruluşlara iletebilirler.
- 8 Kuruluşlar, ..... kendini geliştirebilmek için bir fırsat olarak görmelidir.
- 9 Müşteri şikâyetlerine çözüm bulunamamasından doğan kayıplar ..... oluşturur.
- 10 Satış temsilcilerinin en önemli görevi ..... dır.

## **DEĞERLENDİRME**

Cevaplarınızı cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt ettiğiniz sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrarlayınız. Cevaplarınızın tümü doğru ise “Uygulamalı Test”e geçiniz.

## UYGULAMALI TEST

Kuruluşların müşteri şikâyetlerine yaklaşım tarzlarının nasıl olduğunu araştırarak elde ettiğiniz verilerden oluşan bir dosya hazırlayınız.

## DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

Bu faaliyet kapsamında aşağıda listelenen davranışlardan kazandığınız beceriler için **Evet**, kazanamadıklarınız için **Hayır** kutucuklarına ( X ) işareti koyarak öğrendiklerinizi kontrol ediniz.

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
1. Kuruluşun müşteri şikâyetlerini nasıl değerlendirdiğini araştırdınız mı?		
2. Kuruluşun müşteriye yaklaşım tarzının müşteri üzerindeki etkisini araştırdınız mı?		
3. Kuruluşun müşteri şikâyetlerini nasıl çözüme kavuşturduğunu araştırdınız mı?		
4. Elde ettiğiniz bilgileri doküman hâline getirdiniz mi?		
5. Elde ettiğiniz verileri dosyaladınız mı?		
6. Dosyanızı arkadaşlarınız ile paylaştınız mı?		
7. Araştırmanızla ilgili arkadaşlarınızın sorduğu soruları cevapladınız mı?		

## DEĞERLENDİRME

Değerlendirme sonunda “Hayır” şeklindeki cevaplarınızı bir daha gözden geçiriniz. Kendinizi yeterli görmüyorsanız öğrenme faaliyetlerini tekrar ediniz. Bütün cevaplarınız “Evet” ise “Modül Değerlendirme”ye geçiniz.

# MODÜL DEĞERLENDİRME

**Aşağıdaki cümlelerde boş bırakılan yerlere doğru sözcükleri yazınız.**

- 1 Bir kuruluşa ürünleri veya hizmetleri değerlendirme işleminin kendisi hakkında yapılan ve sonucunda açık veya üstü örtülü bir yanıt ya da çözüm beklenen memnuniyetsizlik ifadesine ..... denir.
- 2 Şikâyet, tüketicinin ..... geri bildirimidir.
- 3 Satış temsilcisi, müşteri itirazlarını bir engelden çok bir..... olarak görmelidir.
- 4 Yeni müşteriler edinmeye çalışmanın maliyeti, tekrar arayıp sorarak temas kurmaya çalışmak da dâhil olmak üzere eski müşterileri elde tutma maliyetinin .....-..... katıdır.
- 5 Satış temsilcileri müşteri şikâyetlerini dinlerken ..... yüzlü olmalıdır.
- 6 Pek çok gelişmiş kuruluş, müşteri şikâyetlerini ele almanın en iyi yollardan birinin ....., .....nin kişisel çabaları aracılığıyla gerçekleştirildiğini öğrenmiştir.
- 7 Kuruluş, müşteri.....ni önemsemediği takdirde müşterinin tamamen kaybedilmesine neden olacaktır.

**Aşağıdaki cümlelerin başında boş bırakılan parantezlere, cümlelerde verilen bilgiler doğru ise D, yanlış ise Y yazınız.**

- 8 ( ) Her şikâyet, müşteri ile işletme arasında tehlikeye giren ilişkiyi düzeltmek için bir fırsattır.
- 9 ( ) Memnuniyetsizliğin ortaya çıktığı durumlarda genellikle şikâyet de ortaya çıkmaktadır.
- 10 ( ) Müşter her zaman haklı değildir ama çoğu kez ona hak vermekte yarar vardır.
- 11 ( ) Kuruluşlar, müşteri şikâyetlerine çözüm bulamazsa fırsat kaybı oluşmasına rağmen müşteri kaybı oluşmayabilir.

## DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt ettiğiniz sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrarlayınız. Cevaplarınızın tümü doğru ise bir sonraki modüle geçmek için öğretmeninize başvurunuz.

# CEVAP ANAHTARLARI

## ÖĞRENME FAALİYETİ-1 CEVAP ANAHTARI

1	B
2	C
3	C
4	D
5	D
6	B
7	D
8	B

## ÖĞRENME FAALİYETİ-2 CEVAP ANAHTARI

1	D
2	C
3	D
4	D
5	A
6	D
7	müşteri şikâyet
8	müşteri şikâyetlerini
9	müşteri kaybı fırsat kaybı
10	müşteri memnuniyeti

## MODÜL DEĞERLENDİRME CEVAP ANAHTARI

<b>1</b>	<b>geri bildirim</b>
<b>2</b>	<b>olumsuz</b>
<b>3</b>	<b>fırsat</b>
<b>4</b>	<b>5-6</b>
<b>5</b>	<b>güler</b>
<b>6</b>	<b>satış temsilcisi</b>
<b>7</b>	<b>şikâyetleri</b>
<b>8</b>	<b>D</b>
<b>9</b>	<b>D</b>
<b>10</b>	<b>D</b>
<b>11</b>	<b>Y</b>



## ÖNERİLEN KAYNAKLAR

- AKAN Perran, **Tüketici ve Tüketicinin Korunması**, Boğaziçi Yayınları, 1995.
- BARIŞ Gülfidan, **Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikâyet Yönetimi**, Mediacat Kitapları, Mayıs-2006.
- MUCUK İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998.
- ODABAŞI Yavuz, **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, 2000.
- ÖZGÜL Pelin, **Müşteri Memnuniyet ve Müşteri Şikâyetleri Üzerine Bir Alan Çalışması**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- ÖZTÜRK Sevgi Ayşe, **Hizmet Pazarlaması**, Ekin Kitabevi, 4. Baskı, İstanbul, 2003.
- SCHIFFMAN Stephan, **25 Satış Stratejisi**, Rota Yayınları, 2004.

## KAYNAKÇA

- Evrim SARILDI, Şerafettin SEVİM, **Müşteri Şikâyet Yönetimi, Müşteri Şikâyet Yönetimi Performansının Değerlendirilmesi**, TCDD Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama.
- KİTAPÇI Olgun, **Müşteri Şikâyetleri, Restoran Hizmetlerinde Müşteri Şikâyet Davranışları, Sivas İlinde Bir Uygulama**”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31. Sayı, Temmuz-Aralık-2008.
- ODABAŞI Yavuz, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, Eskişehir, 2000.
- ÖZGÜL Pelin, **Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikâyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, 2007.
- TUNCER Polat, **“Satış Teknikleri”**, Can Tekin Matbaası, Ankara, 2008.
- <http://egitim.mmoistanbul.org/iso10002.html>
- “Tüketici Şikâyetleri”, [sbe.balikesir.edu.tr/dergi/e](http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/e) dergi/
- [www.tuketicihaklari.org.tr/Index.php?option=com.contenttask=wiewid=561temid=5](http://www.tuketicihaklari.org.tr/Index.php?option=com.contenttask=wiewid=561temid=5)
- [www.tosyavbursa.org/müşteri memnuniyetini sağlamak](http://www.tosyavbursa.org/müşteri-memnuniyetini-sağlamak)
- <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c12s22/makale/c12s22m8.pdf>